

КАРТА ТРЕНИНГОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ

PUZZLE Group

всё сложится!

СОДЕРЖАНИЕ

Управленческие навыки: кого, чему и зачем обучать	3
Навыки управления: мотивация и вовлеченность подчиненных	4
Ответственность как инструмент достижения результата	5
Управление персоналом	6
Проведение эффективных совещаний	7
Эффективные инструменты управления командой	8
Эффективная обратная связь	10
Системный подход к повышению операционной эффективности	11
Управление талантами (Talent Management)	13
Волшебство коучинга в работе руководителя	14
Управление изменениями в организации	16
Управление продажами	18
Модель стилей по DISC в коммуникации и управлении	19
Управление исполнением	21
Ситуационное руководство	22
Управление в процессе внедрения изменений	23
Эффективные управленческие решения	24
Наставничество	25
Управление самоорганизующимися проектными командами	26
Наши направления тренингов	27
О команде PUZZLE Group	28
Контакты	29



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

Руководители — это самый ценный ресурс любой компании. В условиях рыночной экономики конкурентоспособность компании зависит в значительной степени от качества управления.

Многим руководителям часто приходится осуществлять управление не на основе знаний в сфере менеджмента, а руководствуясь преимущественно интуицией, здравым смыслом и идя путем проб и ошибок. Но если ошибку рядового работника часто можно исправить или чем-то компенсировать, то ошибки руководителей имеют куда более высокую цену.

Поэтому потребность в обучении руководящего состава российских компаний сегодня особенно высока.



Развивая управленцев, компания получает следующие выгоды:

- повышается уровень конкурентоспособности компании: возрастает качество, скорость и производительность труда, снижаются издержки;
- повышается приверженность и вовлеченность персонала, снижается текучесть кадров;
- возрастает способность персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка;
- в компании транслируются среди сотрудников ценности и приоритеты.

Инвестиции в обучение руководителей возвращаются в многократном размере!

Кого учим

Руководителей линейного, среднего и высшего уровней различных функциональных подразделений. А также сотрудников, в чей функционал входит управление людьми.

Чему учим

Тренинговые программы в этом разделе направлены на развитие как ключевых управленческих компетенций, таких как постановка задачи, мотивация и другие, так и особенных, характерных для специфики компании.

Результат

В результате обучения руководители будут целостно воспринимать и реализовывать свою управленческую деятельность, выбирать эффективный управленческий стиль для своей команды, корректно ставить перед сотрудниками задачи, определять границы полномочий и осуществлять своевременный контроль, развивать ответственность своих подчиненных, а также работать со сложными и конфликтными сотрудниками.

НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ: МОТИВАЦИЯ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПОДЧИНЕННЫХ

Целевая аудитория: Руководители структурных подразделений, иных сотрудников, в чей функционал входит мотивирование персонала

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Мотивация персонала, как важная составляющая работы руководителя	<ul style="list-style-type: none"> • Введение основных понятий тренинга: мотивация, демотивация, стимулирование и вовлеченность • Эволюция управления персоналом. Теория поколений • Взаимосвязь поведения сотрудника с внутренней мотивацией и организационными условиями. Виды мотивации • Возможность влияния руководителя на внутреннюю и внешнюю мотивацию персонала • Влияние мотивированности на эффективность бизнеса. Место мотивированности в создании результатов и затрат • Признаки и причины демотивированности сотрудников в трудовой деятельности
Типология мотивации сотрудников и составление мотивационного профиля	<ul style="list-style-type: none"> • Гигиенические и мотивационные факторы • Пять типов трудовой мотивации (В. Герчиков) • Мотивационные профили сотрудников • Диагностика мотивационного типа сотрудника. Типы диагностики. Составление мотивационного профиля сотрудника • Инструменты и подходы к мотивации сотрудников в соответствии с мотивационными профилями
Мотивация сотрудников при постановке задач	<ul style="list-style-type: none"> • Технология постановки задач • Алгоритм мотивирующая беседа по постановке задач • Способы мотивации на выполнение задач с учетом мотивационного профиля сотрудника
Вовлеченность сотрудников в деятельность	<ul style="list-style-type: none"> • Вовлеченность как эмоциональный выбор работника в пользу организации. Связь с лояльностью • Факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников • Опросник G12. Связь результатов опроса с производительностью и другими параметрами бизнеса • Виды лояльности: поведенческая, аффективная, нормативная • Барьеры вовлеченности» Патрика Ленсиони • Диагностика уровня вовлеченности сотрудников • Инструменты вовлечения сотрудников в деятельность
План изменений	<ul style="list-style-type: none"> • Составление плана выявления мотивов, составления мотивационных профилей сотрудников и постановки им мотивирующих задач • Составление плана по повышению вовлеченности сотрудников

Результат:

В ходе тренинга участники узнают основные понятия, термины, концепции и способы влияния на уровень мотивации и вовлечения персонала, научатся определять мотивы подчиненных, составлять мотивационный профиль и в соответствии с ним ставить задачи и выбирать исполнителей, смогут влиять на уровень вовлеченности своих подчиненных и будут иметь на руках пошаговый план изменения уровня мотивации и вовлеченности своего подразделения

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Целевая аудитория: руководители среднего и высшего звена.

Цели

- Развить собственную ответственность руководителя
- Освоить инструменты, влияющие на развитие ответственности сотрудников команды

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Ответственность: основные понятия и мифы	<ul style="list-style-type: none"> • Понятие ответственности. Корни ответственности • Проактивность как суть осознанного и ответственного поведения • Ответственность или исполнительность и дисциплина? • Виды и структура ответственности (Кто, перед кем, за что, каким образом)
Управленческая ответственность	<ul style="list-style-type: none"> • Руководитель и его управленческая ответственность: за что я отвечаю? • Может ли руководитель влиять на ответственность сотрудника? • Делегирование и ответственность
Ответственность и принятие управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> • Управленческие решения и методы их принятия • Ответственность, полномочия, власть и влияние как составляющие компоненты для решения задач / проблем. • Критерии «Хорошего» решения • Алгоритм принятия решения
Ответственность при выработке, принятии и реализации решений в команде	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность и способы решения задач/проблем в различных ситуациях. • Стратегии принятия решений. РА- и ЕИ-решения в компании: сравнение выгод. • Приемы выработки решения в команде
Управление ответственностью сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Признаки «скидывания» ответственности, избегания и ухода от ответственности • Ключевые причины: не знаю, не умею, не могу, не хочу, не вижу смысла • Технология передачи ответственности сотруднику • Особенности передачи ответственности при делегировании. Как определить — на сколько сотрудник принял ответственность за порученное дело?
Как определить уровень ответственности	<ul style="list-style-type: none"> • Диагностика ответственности как качества личности • Как определить нужный Вам уровень компетенции «Ответственность» • Атрибуция ответственности за успехи и неудачи в условиях совместной деятельности • Ответственность и locus контроля

В результате участники смогут:

- ✓ Увидеть и оценить ресурсы в работе с ответственностью собственной, коллег и подчиненных
- ✓ Получить практику диагностики уровня ответственности, способов «скидывания» ответственности и ухода от нее в процессе постановки задач и делегирования
- ✓ Получить практику в передаче ответственности сотрудникам через вовлечение в выработку и принятие управленческих решений

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Тренинг предназначен для развития управленческих навыков и включает в себя полный цикл: планирование-организацию-мотивацию-контроль-анализ. Данное обучение позволит наиболее эффективно управлять персоналом и повысить эффективность работы сотрудников.

Тренинг разработан для руководителей, целью которых, прежде всего является эффективное управление персоналом, которое выражается: в достижении поставленных целей, увеличении эффективности труда, выполнении задач в срок. Благодаря инструментам, представленным в тренинге, многие руководители находят ответы на вопросы, связанные с профессиональным выгоранием и демотивацией персонала.

Цель: выявить слабые стороны в управлении, изменить подход к управлению персоналом (при необходимости), проработать инструменты эффективного управления

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Анализ и принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> • Преодоление стереотипов • Цели и задачи анализа • Этапы анализа • Методы принятия решений • Степень ответственности при принятии решений
Планирование и эффективная постановка задач	<ul style="list-style-type: none"> • Формулировка правильных задач • Инструменты постановки задач • Эффективное планирование задач • Декомпозиция целей • Критерии выбора приоритетов
Организация рабочих процессов. Ситуационное руководство	<ul style="list-style-type: none"> • Правильный выбор исполнителя • Как правильно использовать скрытые таланты сотрудников • Уровни и степень развития персонала • Гибкая система управления персоналом
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивация, демотивация, стимулирование • Пирамида потребностей • Двух факторная модель мотивации • Гигиенические факторы • Инструменты для определения ведущих мотивов персонала
Контроль и Обратная связь	<ul style="list-style-type: none"> • Функции контроля • Виды контроля и их цели • Принципы контроля • Изменение установок в отношении контроля как инструмента управления • Обратная связь, как инструмент развития персонала • Модель GROW

Результат для участников

- ✓ Участники понимают важность соблюдения полного цикла управления
- ✓ Разобрали инструменты эффективного планирования рабочего дня
- ✓ Участники умеют правильно ставить задачу сотруднику, с учетом его сильных сторон и компетенций
- ✓ Разработаны мотивирующие персонал инструменты
- ✓ Отработали навыки подачи обратной связи
- ✓ Освоили основные инструменты управления персоналом и отработали на практике

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

ПРОВЕДЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ СОВЕЩАНИЙ

Целевая аудитория: руководители, менеджеры высшего и среднего звена, директора филиалов и другие представители менеджмента компании, которым необходимо регулярно участвовать в совещаниях и выступлениях на собраниях.

Цель: Определить ключевую роль руководителя в продажах, выделить основные факторы, влияющие на прибыль компании и с помощью полученных инструментов разработать стратегию увеличения продаж в установленные сроки

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Введение в тему	<ul style="list-style-type: none"> • Знакомство участников и тренера • Планирование в рамках многозадачности и принципы делегирования • Различия между собранием и совещанием • Внедрение технологий проведения собрания • Эффективное проведение собраний. Организация собраний, модерация информации и подведение итогов • Соответствие целей совещания и методов достижения целей • Манипуляции и уловки в проведении собрания • Моральный настрой и правила публичного выступления
Инструменты для проведения эффективных совещаний	<ul style="list-style-type: none"> • Как справиться с волнением и чувствовать себя увереннее перед началом собрания • Привлечение и поддержание интереса участников собрания. • Прерывание неконструктивных отступлений от собраний • Приемы проведения эффективных собраний • Составление плана собрания • Модерация и фасилитация на собрании как методы донесения информации и принятие единого решения
Смысл деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Сформировать у участников тренинга понимание важности проведения собраний • Выработать навык составления плана собраний • Научить выделять наиболее важные моменты во время проведения собраний • Обеспечить выполнение принятых на собрании решений • Обучить проведению эффективных собраний
Завершение программы	<ul style="list-style-type: none"> • Составление плана эффективного собрания, ответы на вопросы и подведение итогов • Составление Mind-map

Результаты для участников тренинга:

- ✓ Научились планировать и распределять задачи в ходе проведения собраний
- ✓ Определили ключевые цели и отличия собрания от совещания
- ✓ Разобрали основные инструменты проведения эффективного собрания
- ✓ Выбрали эффективные методы подготовки к собранию, а также инструменты, снижающие волнение выступающего
- ✓ Разобрали правила ведения протокола и выполнения достигнутых договоренностей в ходе собрания

Для достижения поставленных целей в бизнесе, важным фактором является умелое донесение задач до персонала с помощью проведения собраний. На нашем тренинге мы разберем полный алгоритм проведения собраний, от этапа подготовки до этапа реализации принятых решений. После тренинга, многие участники отмечали важность соблюдения алгоритма проведения собраний, благодаря которому было заметное повышение вовлеченности персонала во время собраний, а также повышение уверенности самого спикера, во время выступлений.

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Цель: освоить инструментальные навыки управления командой

Для кого: линейные менеджеры и руководители среднего звена

Количество участников: до 16 человек

Методы, используемые на тренинге: деловые и ролевые игры, групповая дискуссия, аналитические и презентационные сессии; проблемные задачи; анализ кейсов.

Продолжительность: 16 часов (2дня по 8 часов)

Технология управления командой	<ul style="list-style-type: none"> • Тактические и стратегические преимущества командного стиля взаимоотношений в текущей деятельности группы • Отличительные признаки группы людей от команды: показатели и критерии командной деятельности; • Основные этапы работы команды: адаптация, группирование, кооперация, нормирование деятельности, функционирование (что важно знать и делать на каждом из этапов) • Распределение ролей в команде и определение своего стиля взаимодействия в группе; понятие командных ролей и их распределение в группе – типология Белбина (сильные и слабые стороны той или иной роли). • Механизм обратной связи в команде (как правильно критиковать друг друга, доносить информацию, дискутировать) • Техники вовлечения команды в достижение общих целей (технологии генерации идей; технологии убеждения и мотивирования в процессе взаимодействия внутри группы) • Ситуационное лидерство – как подобрать подходящий стиль руководства для каждого сотрудника
Ключевые функции руководителя	<ul style="list-style-type: none"> • Управленческий цикл как основа эффективного управления • Ключевые функции управленческого цикла: признаки и цели каждой функции • Границы управленческой ответственности
Организация и контроль	<ul style="list-style-type: none"> • Способы эффективной постановки задачи сотруднику • Контроль и оценка: формы и виды • Определение критериев эффективности выполнения задач, параметры оценки эффективности сотрудника • Обратная связь сотруднику как форма контроля • Управленческие действия по результатам контроля • «Ловушки» контроля для руководителя и как их избежать • Особенности контроля в ситуации неопределенности • Способы определения и повышения уровня лояльности сотрудника
Мотивационные технологии в практике управления командой	<ul style="list-style-type: none"> • Ключевые понятия – стимулирование и мотивирование (отличительные признаки и границы применимости) • Возможности теории ERG в практике мотивации сотрудников • Умение диагностировать мотивационный портрет сотрудника по поведенческим признакам (в модели ERG) • Мотивационная беседа, ориентированная на прояснение персональных мотивов сотрудника
Эффективные инструменты делегирования подчинённым	<ul style="list-style-type: none"> • Алгоритм делегирования и постановки оперативной задачи • Контекст для делегирования: степень зрелости сотрудника и характер полномочий • Технология демонстрации выгод от принятой ответственности (выгоды для себя, команды и бизнеса) • Типы конфликтных личностей и приемы работы с ними • Инструменты Лидера при работе с потенциально конфликтными Личностями • Алгоритм беседы с конфликтным сотрудником

В результате участники

- ✓ Смогут применять адекватные контексту организации управленческие инструменты, способствующие реализации текущих задач
- ✓ Освоят технологии коммуникации с подчинёнными на этапе делегирования полномочий
- ✓ Смогут адаптировать алгоритм делегирования в зависимости от степени зрелости исполнителя (в привязке к модели Херси-Бланшара)
- ✓ Научатся вовлекать сотрудников в решение текущих вопросов, с опорой на мотивационный потенциал команды;
- ✓ Смогут взаимодействовать с подчинёнными, понимая ролевую структуру команды
- ✓ Смогут проходить барьеры, возникающие на этапе делегирования и мотивирования (преодоление тактической реакции сотрудников на изменения в текущих поручениях)
- ✓ Смогут эффективно урегулировать текущие конфликты с подчинёнными

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

ЭФФЕКТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

В современном мире активно развиваются различные системы автоматизации управления коммерческими предприятиями и, тем не менее, значение эффективной коммуникации между руководителем и подчиненными остаётся важнейшим фактором, обеспечивающим желаемые результаты. Обратная связь является одним из ключевых инструментов такой коммуникации.

Эффективный руководитель использует обратную связь для того, чтобы добиться максимальной эффективности своих подчиненных. Он направляет их усилия, выявляет причины сбоев и снижения мотивации сотрудников, воодушевляет и стимулирует.

Целевая аудитория

- Менеджеры, которые выросли в Компании из специалистов
- Новые менеджеры, принятые в компанию, как потенциальные сотрудники на руководящие позиции, но при этом не имеющие достаточного опыта управления людьми
- Опытные руководители, желающие повысить эффективность своей работы
- HiPo

Цели тренинга

- Повысить коммуникативную компетентность участников
- Обучить навыкам предоставления развивающей обратной связи

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Введение	<ul style="list-style-type: none"> • Критерии эффективности делового общения • Структура коммуникационного процесса • Причины искажений • Обратная связь как инструмент развития и мотивации сотрудников
Принципы обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> • Определение отклонения реального поведения сотрудника от ожидаемого • Подготовка к работе с обратной связью • Принципы эффективной обратной связи • Общение с помощью вопросов (майевтика)
Развивающая обратная связь	<ul style="list-style-type: none"> • Развивающая обратная связь • Алгоритм • Отработка алгоритма на учебных кейсах • Отработка алгоритма на реальных кейсах
Учёт профиля сотрудника при работе с ОС	<ul style="list-style-type: none"> • Типологизация сотрудника по социальным типам • Работа с обратной связью с учётом профиля сотрудника • Как добиться чтобы сотрудник принял обратную связь и начал корректировать свои действия: навыки подстройки и эффективного взаимодействия
Если обратная связь не сработала	<ul style="list-style-type: none"> • Системный анализ • Выявление причин нежелательного поведения: «Почему ваши сотрудники не делают то, что должны делать?» • Работа со «сложными сотрудниками» • Планирование действий по устранению выявленных причин
Составление ИПР	<ul style="list-style-type: none"> • Представление ИПР • Особенности составления ИПР • Регулярная работа с ИПР почему это важно и как этого достичь
Заключение	<ul style="list-style-type: none"> • Список полезной литературы • Выдача посттренингового практикума

В результате участники получают:

- Способность определять действительные причины неудовлетворительных результатов работы сотрудников
- Способность оказывать мотивирующее воздействие на подчиненных с целью приведения их к реализации ожидаемой модели поведения
- Способность решать вопросы, связанные со снижением результативности деятельности сотрудников
- Умение давать сотрудникам развивающую обратную связь с целью изменить их поведение или отношение к работе

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Цели:

- Вовлечь сотрудников в процесс непрерывного совершенствования
- Развить системное мышление и аналитические способности
- Научить использовать основные инструменты методологий «6 сигм», «Бережливого производства» и «Теории Ограничений Систем» в области повышения операционной эффективности
- Отработать навык формулирования и анализа проблем с использованием подтвержденных данных
- Научить описывать и оптимизировать бизнес-процессы
- Развить навык планирования, организации и контроля процесса улучшений

Для кого: для сотрудников разного уровня

Продолжительность: 16-24 часов в зависимости от наполнения и пожелания заказчика

Системный подход к повышению эффективности	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес как система с входными условиями и результатами на выходе • Элементы системы, связи в системе, границы системы • Популярные подходы к повышению эффективности: «6 сигм», «Бережливое производство», «Теория Ограничений Систем» • Цикл PDCA как сквозной алгоритм совершенствования процессов и улучшения результатов • Факторы, мешающие сотрудникам повышать эффективность процессов и наращивать результативность: конформизм, цензура, ригидность, нетерпеливость • Особенности человека при принятии решений в условиях неопределенности. Повышение качества принятых решений за счет системного подхода к повышению эффективности
Поиск областей для улучшения	<p>GAP-анализ как пошаговый алгоритм описания проблемы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определите проблему • Выберите параметр, определите его фактическое и целевое значение • Определите целесообразность работы с проблемой • Оцените, почему проблема до сих пор не решена <p>6 правил формулирования проблемы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Максимальная четкость и ясность • Нет оценочных прилагательных и наречий • Находится в вашей зоне ответственности • Нет обвинения кого-либо • Нет предполагаемых причин • Нет завуалированного решения
Анализ текущей ситуации, основанный на данных	<ul style="list-style-type: none"> • Статистический контроль стабильности процесса. Среднеквадратичное отклонение показателей от медианы в нормальном распределении данных • Графическая интерпретация отклонений – гистограммы. Типы процессов с точки зрения распределения данных. Построение гистограмм на основе статистики подразделения и интерпретация результатов для выбора области по улучшению показателей. • Использование гистограмм в процессе каскадирования целей, определении нормативов и метрик • Стратификация (расслоение) данных в соответствии с различными факторами. Критерии для стратификации данных. • Использование сводных таблиц и сводных графиков для проведения многофакторного анализа • Подготовка массивов данных для использования в сводных таблицах • Принцип Парето и его использование для поиска узких мест (бутылочного горлышка) процессов. Построение простой и усложненной диаграммы и интерпретация результатов

Описание и оптимизация бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> • Типы карт процессов. Уровни детализации на карте процесса • Алгоритм построения карты процесса (SIPOC-chart, MIFA). • «Гемба» для понимания процесса «AS IS» (как он есть). Символы при написании карт процесса. Взаимосвязь между шагами процесса • Тайминг процесса • 3 типа операций в шагах процесса: <ul style="list-style-type: none"> – VA (Value Added) – добавляет ценность для клиента – BVA (Business Value Added) – добавляет ценность для бизнеса – NVA (Non Value Added) – не добавляет ценности • Анализ «потерь» в процессе с помощью карты процесса. 8 типов потерь. Создание непрерывного потока. Анализ процесса с точки зрения поиска слабого звена процесса – «бутылочного горлышка» снижения эффективности • Принцип Poka Yoke или «Защита от дурака» - Методы, помогающие избегать ошибок или вовремя их выявлять. Уменьшение влияния человеческого фактора на процессы • Предотвращение ошибок с помощью: системы контроля и системы предупреждения • Анализ карты процесса с целью выявления потенциальных мест ошибок. Выбор метода предотвращения ошибок
Поиск корневых причин возникновения проблем	<ul style="list-style-type: none"> • Устранение симптомов проблемы или причин ее возникновения? Анализ особенностей данных подходов к улучшению ситуации • Инструмент «5 почему?» для быстрого поиска корневой причины • Использование диаграммы Ишикава (диаграмма «рыбья кость» или причинно-следственная диаграмма) для поиска корневых причин возникновения проблемы • 6 стандартных направлений мозгового штурма для поиска корневых причин возникновения проблемы: оборудование, методы, внешняя среда, человеческие ресурсы, материалы, системы измерения • Совместное использование «5 почему?» и «диаграммы Ишикава» • Дерево Текущей Реальности (ДТР) - логическое построение, которое представляет собой цепочку связанных причинно-следственными отношениями явлений • Алгоритм построения ДТР. Критерии проверки логических построений
Составление планов действий, организация и контроль процесса улучшений	<ul style="list-style-type: none"> • Правило создания корректных планов действий – 5W1H: (Who? What? When? Where? Why? How?) • Канбан подход к организации работы подразделения и при работе над проектами. Достоинства и ограничения метода • Канбан-доска. Основные элементы. Правило перемещения задач по элементам канбан-доски • WIP-ограничения (Work In Progress) – подход к организации процесса для получения результатов

Результат

- ✓ Участники понимают основные подходы к повышению эффективности и знают области их применения
- ✓ Участники системно подходят к решению текущих проблем, улучшению показателей и умеют корректно сформулировать область для улучшений
- ✓ Участники умеют применять цикл PDCA для решения бизнес-задач
- ✓ Участники развили свои аналитические способности и умеют использовать Excel для анализа данных с целью принятия решений
- ✓ Участники умеют описывать и анализировать бизнес-процессы и знают, как повышать их эффективность
- ✓ Участники развили навык поиска корневых причин возникновения проблем и понимают пользу от их устранения в отличие от привычного подхода к устранению симптомов
- ✓ Участники умеют составлять корректные планы действий и знают, как использовать канбан-доски для организации и контроля процесса улучшений

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ (TALENT MANAGEMENT)

Цель: дать участникам инструменты выявления, развития и удержания талантливых сотрудников (HiPo)

Для кого: для участников кадрового резерва на позицию руководитель и действующих руководителей

Продолжительность: 8 часов

Введение в тему	<ul style="list-style-type: none">• Актуализация темы тренинга и проблематизация уровня навыков участников• Деловая игра, требующая необходимых для темы навыков• Три современных мировых тренда, заставляющие пересмотреть традиционные способы формирования и управления командой• Требования к формированию эффективной команды в XXI веке
Подбор в команду	<ul style="list-style-type: none">• Подготовка к интервью: разработка поведенческих критериев оценки• Проведение поведенческого интервью: технология STAR• Практика проведения интервью: нюансы и тонкости• Распознавание мотивационного типа сотрудника (по В. И. Герчикову)
Адаптация нового сотрудника	<ul style="list-style-type: none">• Менторинг/наставничество в адаптации нового сотрудника• Построение эффективной системы адаптации в подразделении• Оценка эффективности сотрудника на начальном периоде работы
Поддержка после адаптации	<ul style="list-style-type: none">• Мотивационные беседы с сотрудником для разрешения трудных ситуаций• Действенная обратная связь сотруднику• Подведение итогов тренинга

Результат:

- ✓ Участники понимают долгосрочную важность правильного подбора и адаптации сотрудников
- ✓ Участники способны в процессе интервью дать чёткий ответ «брать этого сотрудника или не брать»
- ✓ Участники знают, как минимизировать количество неверных управленческих решений на этапе приёма адаптации сотрудника

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

ВОЛШЕБСТВО КОУЧИНГА В РАБОТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

Цель: Научить использовать коучинговый подход на различных этапах управленческого цикла с целью мотивации, вовлечения и развития сотрудников.

Для кого: для руководителей, заинтересованных в росте и развитии своих сотрудников, желающих развить в них ответственность, инициативность и нацеленность на результат. Для внутренних коучей компании, занимающихся мотивацией и развитием сотрудников

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Коучинг как неотъемлемая компетенция современного руководителя	<ul style="list-style-type: none"> • Почему коучинг, почему сейчас? Роль коучинга в модели компетенций современного руководителя • Что даёт коучинг организации, руководителю и сотруднику? • Когда и с кем эффективен коучинг? • Руководитель-коуч - кто это? Коучинговые Роли и их эффективность в зависимости от контекста • Отличие классического управления от «управления в стиле коучинг»
Коучинг и его отличия от других видов персонального развития сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Определение понятия «коучинг» • Отличие коучинга от наставничества, тренинга, менторства • Философия коучинга и принципы коучинга. Проявление коучингового подхода во взаимодействии с сотрудниками на основе философии • Формирование ответственности и инициативы сотрудников через коучинговый подход в стиле управления руководителя • Управление в стиле коучинг. Использование коучингового подхода в Управленческом цикле
Структура коучинговой беседы	<ul style="list-style-type: none"> • 3 этапа процесса коучинга • 5 принципов трансформации. Момент изменения • Без чего невозможен коучинг? Способы создания доверительных отношений. Инструменты. Концепция «Эмоциональный банковский счёт» • Структура сессии по Модели GROW. Эффективные вопросы на каждом этапе
Коуч-инструменты в работе руководителя	<ul style="list-style-type: none"> • Инструмент «Колесо компетенций» для мотивации на развитие и построение плана развития сотрудника • Целеполагание в стиле коучинг. Планирование и постановка задач. Технология SMART. • Создание «Видения». Инструмент «Растяжка цели» • Коучинговые вопросы для поиска решений • Коучинговые вопросы для принятия решений. Метод «Декартовы координаты» • Эффективные и «волшебные» коучинговые вопросы. Развивающие вопросы в процессе сессии • Инструменты развивающей обратной связи
Мотивация сотрудников: ценностный подход	<ul style="list-style-type: none"> • Ценностный подход. Работа с ценностями. Упражнения и инструменты • Пирамида Логических уровней Р. Дилтса, как инструмент прояснения ценностей и мотивации • Мотивация сотрудников. Пирамида Маслоу. Теория Герцберга • Стимуляторы и мотиваторы. Согласование целей бизнеса и мотиваторов (целей сотрудника) • Теория поколений и её помощь в мотивации и коммуникации • Анализ «Мотивационного потенциала». Составление карты мотиваторов с помощью методики проективных вопросов • «Весы мотивации»
Работа с установками сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Пирамида Логических уровней Р. Дилтса, как инструмент работы с установками и уверенностью • Алгоритм работы с негативными убеждениями • Инструменты работы с установками: рефрейминг, метафора, психодрама (ролевая игра), гипербола, эксперимент, сторителлинг

В результате участники

- ✓ Осознают актуальность и необходимость коучингового подхода в работе современного руководителя
- ✓ Поймут преимущества и отличие коучинга от других видов развития
- ✓ Научатся «встраивать коучинг» в различные этапы управленческого цикла
- ✓ Смогут повысить инициативность и вовлечённость сотрудников
- ✓ Научатся выстраивать доверительные отношения для проведения коучинговой беседы
- ✓ Освоят инструменты выявления мотивов сотрудников и смогут использовать их для достижения результатов в бизнесе, согласуя цели сотрудника и организации
- ✓ Изучат модель коучинговой беседы с целью мотивации и развития сотрудников
- ✓ Познакомятся и отработают на практике коучинговые инструменты целеполагания, поиска и принятия решений
- ✓ Научатся давать развивающую и мотивирующую обратную связь
- ✓ Освоят технологию работы с ограничивающими убеждениями и негативными установками сотрудников

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Изменения — это то, чего люди боятся больше всего. Ф. М. Достоевский

Цель: развить у участников тренинга навыки внедрения изменений в организации, коммуникации изменений сотрудникам, преодоления их сопротивления.

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Организационные изменения – какие бывают и как происходят?	<ul style="list-style-type: none"> • Плановые и стихийные изменения • Типы организационных изменений: структурные (Structural), оптимизационные (Cost-cutting), процессные (Process), культурные (Cultural), стратегические (Strategic purpose) • Процесс проведения плановых изменений: воздействие внешней и внутренней среды; осознание необходимости перемен; инициирование изменений; осуществление изменений; подкрепление изменений
Психология восприятия изменений сотрудниками организации или почему «Баба Яга против?»	<ul style="list-style-type: none"> • Восприятие изменений как переживание «острого горя» сотрудниками компании. • Универсальные этапы восприятия изменений сотрудниками: <ul style="list-style-type: none"> – «Отрицание» / «Растерянность»: «Этого не может быть!» – «Агрессия»: «Все виноваты в том, что я несчастен! Я отомщу!» – «Торг»: «Я буду хорошим. Давайте договоримся». – «Депрессия»: «Все плохо, выхода нет!» – «Принятие»: «Надежда есть, я справлюсь и все будет хорошо!» • Причины неизбежного возникновения каждого из этапов восприятия изменений. • Что делать? – «сопровождение» менеджером изменений сотрудников по всем этапам восприятия изменений: <ul style="list-style-type: none"> – Действия менеджера на этапе «Отрицания» / «Растерянности» – Действия менеджера на этапе «Агрессии» – Действия менеджера на этапе «Торга» – Действия менеджера на этапе «Депрессии» – Действия менеджера на этапе «Принятия» • Составление списка превентивных мер, способствующих максимально быстрому прохождению сотрудниками промежуточных этапов внедрения изменения на примере проекта «Новый регламент работ с клиентами». • Варианты позиционирования менеджера изменений: баланс «твердой» позиции и «теплого» отношения. Роль менеджера в управлении изменениями. • Ключевые причины сопротивления сотрудников изменениям, инициированным компанией: <ul style="list-style-type: none"> – Чувство неопределенности, вызванное информационным «вакуумом», «Мы не понимаем, что происходит!» – Ощущение неизбежной потери (зарплаты, статуса, полномочий и т.д.) – «Платить точно станут меньше!» – Отсутствие понимания и доверия руководству – «Начальство всегда обещает, что станет лучше – не верю им!» – Установка на неизбежный неуспех – «И так неплохо, зачем эти изменения, только хуже станет!» – Отсутствие необходимых навыков у персонала – «А я не умею по-другому!»

Отношение сотрудников к происходящим в организации изменениям (Kresbach Model)	Типология отношения сотрудников к происходящим изменениям: <ul style="list-style-type: none">– «Сторонники»– «Честные противники»– «Внешне дружелюбные»– «Скрытные»– «Партизаны»
Как сделать сотрудников соучастниками процесса изменений?	<ul style="list-style-type: none">• Базовый принцип эффективности сотрудников: знать, хотеть, уметь• Проблематизирующее упражнение «FAR AWAY». Видеоанализ работы участников• Стратегии воздействия на сотрудников: стимулирование versus мотивирование• Сравнительный анализ стимулирования и мотивирования• Как убедить сотрудников в необходимости проводимых изменений? анализ предполагаемых возражений от сотрудников компании, подготовка контраргументов (на примере реальных кейсов участников: доверительная приемка, поддержание чистоты, организация порядка на складе и пр.)• Практикум: проведение руководителем совещания по вопросам изменений с разными целевыми аудиториями (директора филиалов, менеджеры...)• Анализ реального опыта участников: составление «копилки» лучших практик по методам преодоления сопротивления изменениям

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

Тренинг направлен на увеличение продаж в конкретной компании, за счет определения ключевых финансовых показателей и инструментов повышения их эффективности.

Тренинг выстраивается вокруг формулы «оборота», благодаря чему удастся разобрать подробно продажу, от этапа принятия решения клиентом о посещении магазина, до этапа завершения сделки. После обучения многие из руководителей утверждают, что смогли найти дополнительные инструменты для повышения продаж.

Цель: Определить ключевую роль руководителя в продажах, выделить основные факторы, влияющие на прибыль компании и с помощью полученных инструментов разработать стратегию увеличения продаж в установленные сроки

Продолжительность: 8 часов

Роли и функции руководителя в продажах	<ul style="list-style-type: none"> • Роли руководителя в продажах • Инструменты, способствующие росту продаж • Зоны влияния руководителей в продажах • Финансовый цикл
Управление продажами	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-модель компании • Факторы, влияющие на прибыль компании • Цели через призму дохода компании • Формула оборота, на какие показатели мы можем влиять
Инструменты повышения товарной выручки	<ul style="list-style-type: none"> • Инструменты повышения потенциальных клиентов • Осведомленность клиентов • Факторы, влияющие на конверсию посетителей • Как происходит принятие решений о покупке • Увеличение среднего чека
Дополнительные инструменты увеличения продаж	<ul style="list-style-type: none"> • Работа с клиентской базой • Воронка продаж, анализ и методы работы с ней • Работа с «холодными» клиентами • Создание продающих скриптов
Управление системой продаж	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и внедрение стандартов продаж • Инструменты привлечения лояльных клиентов • Оцифровка финансовых результатов на основе удовлетворенности клиентов • Внедрение системы стандартов, разработка карты лояльности

Результате участники смогут

- ✓ Участники понимают ключевую роль руководителя в продажах
- ✓ Участники понимают из каких показателей выстраивается прибыль в продажах
- ✓ Разработана стратегия привлечения потенциальных клиентов
- ✓ Участники разобрали факторы, которые влияют на конверсию посетителей.
- ✓ Приняты инструменты увеличения среднего чека

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

МОДЕЛЬ СТИЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ DISC В КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИИ

Наблюдая за поведением человека, мы можем сделать верное предположение и о его способностях, умениях, компетенциях, и отдельных качествах его характера. Тренинг нацелен на развитие навыков взаимодействия, коммуникации и влияния. В основе программы обучения – лежит модель стилей поведения D.I.S.C., разработанная создателем «детектора лжи» У.М.Марстоном.

Цель: научить находить индивидуальный подход к людям и за счет этого достигать целей взаимодействия

Для кого: руководители и сотрудники всех уровней организации

Продолжительность: 8 часов

Модель DISC. Общие положения	<ul style="list-style-type: none"> • История создания модели поведенческих типов • Стили поведения, их признаки • Сильные стороны и основные ограничения каждого типа • Совместимость поведенческих типов • Экспресс-диагностика стилей поведения • Естественные и адаптированные стили
Ключевые характеристики каждого типа	<ul style="list-style-type: none"> • Основы взаимодействия с представителем каждого типа • Слова-маркеры, влияющие на представителей каждого типа • Мотивационные факторы каждого типа или что побуждает и направляет их деятельность • Ограничения и риски каждого типа
Модель DISC и командное взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> • Роли в команде, для каких видов работ лучше подходит каждый тип, в рамках командного взаимодействия • «Колесо DISC». Успешные и неуспешные команды на колесе DISC • Профилирование DISC для выполнения различных типов задач • Соотношение моделей поведения и компетенций • Формирование сильной команды с учетом стилей поведения
Эффективное взаимодействие с людьми	<ul style="list-style-type: none"> • Ключевые параметры адаптации поведения • Приемы влияния на основе модели DISC • Уверенное конструктивное поведение в конфликтах • Постановка целей, с использованием модели поведения • Эффективные убеждающие презентации

Результат

- ✓ Участники освоят один из самых эффективных методов диагностики поведения людей – D.I.S.C.
- ✓ Участники научатся уже в первые минуты общения замечать то, что важно в общении с этим человеком
- ✓ Участники научатся применять эти знания для оказания влияния и достижения результата, когда это необходимо при работе с клиентами, в переговорах с партнерами, в общении с коллегами и оппонентами, в управлении подчиненными

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ

Ситуации, в которых тренинг может быть полезен:

- Когда руководитель испытывает затруднение при планировании и организации деятельности исполнителей;
- Когда руководитель не делегирует задачи, опасаясь, наделять исполнителя ответственностью и полномочиями;
- Когда руководитель не может дать развивающую обратную связь исполнителю в процессе и по итогам контроля его деятельности.

Для кого: руководители различных уровней

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Какова роль менеджера?	<ul style="list-style-type: none"> • Ключевое отличие менеджерской роли от исполнительской • 4 базовые менеджерские функции (Планирование, Организация, Мотивация, Контроль)
Как осуществляется планирование и постановка задач?	<ul style="list-style-type: none"> • Трансформация долгосрочных целей в краткосрочные задачи и стандарты работы • Выработка согласованного понимания задач и стандартов совместно с исполнителем • Распределение задач по степени их приоритетности • Формирование планов действий и организация работы • Управление временем • Управление качеством • Управление ресурсами • Интеграция идей и предложений по выполнению задач со стороны подчиненных • Почему необходимо спрашивать, а не только говорить
Как контролировать и давать обратную связь?	<ul style="list-style-type: none"> • Методы и формы контроля • Обратная связь по результатам контроля • Виды обратной связи • Правила критики и поощрения • Развивающий формат обратной связи: <ul style="list-style-type: none"> – Задача - Результат – Самооценка подчиненного – Оценка руководителя – Согласование оценок – Обсуждение будущих действий
Как эффективно делегировать?	<ul style="list-style-type: none"> • Смысл понятия «делегирование». Правила наделяния исполнителя ответственностью и полномочиями • Критерии выбора задач, подлежащих делегированию • Принципы делегирования в диалоге с подчиненным • Избежание "обратного делегирования" поставленных задач от подчиненного руководителю
В чем заключаются основы мотивирования?	<ul style="list-style-type: none"> • Денежные и нематериальные, постоянные и переменные формы мотивирования. Применение, преимущества и ограничения • Эффективное использование поощрений и наказаний
Какие ключевые дилеммы управления исполнением?	<ul style="list-style-type: none"> • Инициатива или послушание • Контроль или доверие • Формальность или персональность • Совершенство или обучение • Целостные или фрагментарные задачи • Индивидуальность или командность

Результат для участников:

- ✓ Более четко поймут свою роль как управленца
- ✓ Лучше планировать и организовывать деятельность исполнителей
- ✓ Более эффективно использовать возможности подчиненных
- ✓ Использовать различные методы мотивирования исполнителей

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ

Ситуации, в которых тренинг может быть полезен

- Когда руководитель испытывает затруднение при планировании и организации деятельности исполнителей
- Когда руководитель не делегирует задачи, опасаясь, наделять исполнителя ответственностью и полномочиями
- Когда руководитель не может дать развивающую обратную связь исполнителю в процессе и по итогам контроля его деятельности

Для кого: руководители различных уровней

Продолжительность: 2 дня по 8 часов

Какова роль менеджера?	<ul style="list-style-type: none"> • Ключевое отличие менеджерской роли от исполнительской • 4 базовые менеджерские функции (Планирование, Организация, Мотивация, Контроль)
Как осуществляется планирование и постановка задач?	<ul style="list-style-type: none"> • Трансформация долгосрочных целей в краткосрочные задачи и стандарты работы • Выработка согласованного понимания задач и стандартов совместно с исполнителем • Распределение задач по степени их приоритетности • Формирование планов действий и организация работы • Управление временем • Управление качеством • Управление ресурсами • Интеграция идей и предложений по выполнению задач со стороны подчиненных • Почему необходимо спрашивать, а не только говорить
Как контролировать и давать обратную связь?	<ul style="list-style-type: none"> • Методы и формы контроля • Обратная связь по результатам контроля и виды обратной связи • Правила критики и поощрения • Развивающий формат обратной связи: Задача-Результат, Самооценка подчиненного, Оценка руководителя, Согласование оценок, Обсуждение будущих действий
Как эффективно делегировать?	<ul style="list-style-type: none"> • Смысл понятия «делегирование». Правила наделения исполнителя ответственностью и полномочиями • Критерии выбора задач, подлежащих делегированию • Принципы делегирования в диалоге с подчиненным • Избежание "обратного делегирования" поставленных задач
В чем заключаются основы мотивирования?	<ul style="list-style-type: none"> • Денежные и нематериальные, постоянные и переменные формы мотивирования. Применение, преимущества и ограничения • Эффективное использование поощрений и наказаний
Какие ключевые дилеммы управления исполнением?	<ul style="list-style-type: none"> • Инициатива или послушание • Контроль или доверие • Формальность или индивидуальный подход • Совершенство или обучение • Целостные или фрагментарные задачи • Индивидуальность или командность

Результат для участников

- ✓ Более четко поймут свою роль как управленца
- ✓ Лучше планировать и организовывать деятельность исполнителей
- ✓ Более эффективно использовать возможности подчиненных
- ✓ Использовать различные методы мотивирования исполнителей

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

СИТУАЦИОННОЕ РУКОВОДСТВО*

* Авторство концепции "Ситуационное руководство" принадлежит П. Херси и К.Бланшару.

Тренинг поможет вам:

- Выбрать наиболее эффективный стиль руководства в зависимости от управленческой ситуации.
- Максимально использовать способности подчиненных для решения бизнес - задач.
- Повысить свою управленческую гибкость.
- Научиться применять модель управления как к подчиненным, так и по отношению к самому себе (тайм-менеджмент)

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Понятия «лидерство», «управление», «руководство»	<ul style="list-style-type: none"> • Ресурсы руководителя: власть личности и власть позиции • Введение основных понятий тренинга
Стили руководства	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на задачу и ориентация на людей • 4 стиля руководства: <ul style="list-style-type: none"> • Инструктирующий • Убеждающий • Поощряющий • Делегирующий • Предпочитаемые и избегаемые стили
Уровни готовности подчиненного к выполнению задачи	<ul style="list-style-type: none"> • Способы оценки знаний, умений и навыков, а так же уровня мотивации подчиненного к выполнению задачи
Выбор оптимального стиля руководства с учетом особенностей задачи и уровня готовности подчиненного	<ul style="list-style-type: none"> • Использование инструктирующего стиля • Использование убеждающего стиля • Использование поощряющего стиля • Использование делегирующего стиля
Контроль в рамках модели ситуационного руководства	<ul style="list-style-type: none"> • Виды контроля • Логика применения видов контроля, применительно к каждому стилю руководства
Применение ситуационного руководства по отношению к самому себе (само менеджмент)	<ul style="list-style-type: none"> • Стили само менеджмента: стратегический, ценностный, мотивирующий, оппортунистический. Преимущества и недостатки каждого тили с точки зрения тайм-менеджмента • Управление временем или управление энергией? • Природа баланса (как находить время для самого себя и для работы)

Результаты обучения:

- ✓ Участники научатся диагностировать уровень готовности подчиненных (сможет ли подчиненный справиться с вашим поручением)
- ✓ Участники понимают модель «Ситуационное руководство» и важность использования индивидуального подхода, применительно к каждому подчиненному
- ✓ Участники умеют применять разные стили руководства (как поставить задачу таким образом, чтобы увеличить вероятность исполнения вашего поручения)
- ✓ Участники приобретут навык контроля (как именно и как часто нужно контролировать подчиненного, чтобы уменьшить риск невыполнения вашего поручения) и понимание логики использования разных видов контроля, применительно к разным подчиненным
- ✓ Участники получают навык анализа своей эффективности и понимание логики применения модели «Ситуационное руководство» применительно к самому себе: какие инструменты само менеджмента подходят и как их использовать
- ✓ Участники определяют свои сильные и слабые стороны в рамках управления подчиненными

УПРАВЛЕНИЕ В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Программа тренинга может быть адаптирована и проведена для команды руководителей, ответственных за внедрение конкретного изменения. В таком случае программа строится на основе содержания внедряемой системы / процесса

В данном случае, в программе рассматриваются универсальные принципы внедрения изменений (данное описание)

Для кого: руководители, несущие ответственность за внедрение организационных изменений

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Природа изменений. Поведение работников в процессе изменений.	<ul style="list-style-type: none"> • Ключевые характеристики изменений. Требования к руководителям в условиях VUCA-мира • Поведение работников в условиях изменений. Типы реакций <ul style="list-style-type: none"> – Реактивная позиция – Активная позиция – Проактивная позиция • Принципы формирования проактивной позиции
Работа руководителя по вовлечению подчиненных в процесс внедрения изменений. Фазы изменений	<ul style="list-style-type: none"> • Этапы изменений, ключевые особенности поведения сотрудников в аспекте внедрения изменений • Задачи руководителя в рамках каждого этапа изменений • Что значит «вовлечь в изменения» <ul style="list-style-type: none"> – Принципы вовлечения – Правила вовлечения – Способы вовлечения
Профессиональная управленческая позиция» руководителя	<ul style="list-style-type: none"> • Что такое «профессиональная управленческая позиция» • Как формировать «профессиональную управленческую позицию» • Алгоритм трансляции «профессиональной управленческой позиции»
Стили восприятия изменений подчиненными	<ul style="list-style-type: none"> • В чем отличие стиля от позиции • Виды стилей и их поведенческие индикаторы <ul style="list-style-type: none"> – Инициатор – Прагматик – Консерватор • «Рекрутирование» консерваторов. Ключевые аргументы
Формирование культуры инициативы и ответственности в подразделении	<ul style="list-style-type: none"> • Формальная ответственность и внутренняя ответственность. Ключевые различия • Как формировать ответственность • Коммуникативная техника по работе с ответственностью подчиненного
Ассертивная обратная связь при работе с сопротивляющимся подчиненным	<ul style="list-style-type: none"> • Логика беседы с сопротивляющимся подчиненным. Предоставление обратной связи по реакции на изменения <ul style="list-style-type: none"> – Принципы обратной связи – Алгоритм беседы с сопротивляющимся подчиненным
Вовлечение подчиненных в процесс изменений посредством мотивации	<ul style="list-style-type: none"> • Ключевые характеристики демотивированного подчиненного • Что можно, а что нельзя делать с демотивированным подчиненным • Принципы и алгоритм беседы с демотивированным подчиненным

Программа тренинга поможет участникам:

- ✓ Понять алгоритм внедрения изменений
- ✓ Структурировать и планировать изменение по этапам
- ✓ Преодолеть пассивность и сопротивление сотрудников
- ✓ Вовлечь сотрудников в процесс внедрения изменений

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

ЭФФЕКТИВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Цели: расширить профессиональный арсенал участников в части инструментов системного мышления, нестандартного мышления и принятия решений

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Базовые определения	<ul style="list-style-type: none"> • Типы управленческих решений • Стандартное и нестандартное мышление • Два типа мышления • Как работают стереотипы • Основные этапы принятия решений
Основы системного мышления	<ul style="list-style-type: none"> • Что такое система • Характеристики системы и связи в системе • Контуры обратной связи в системах • Что такое системное мышление
Подготовка: анализ ситуации	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ по модели Каневин: 4 типа задач • Метод переформулирования проблемы: правила и рекомендации • Поиск корневой причины: Метод «5 Почему?» • Дерево текущей реальности
Альтернативы	<ul style="list-style-type: none"> • Что такое альтернатива • Извлечение концепции • Треугольник концепций • Развёрнутый треугольник концепций • Мозговой штурм
Ловушки в принятии решений	<ul style="list-style-type: none"> • Стили принятия решений от единоличного – до коллективного • Ловушки в принятии решений по Ч.Хиз и Д.Хиз • Методы противодействия: алгоритм WRAP
Выбор решения	<ul style="list-style-type: none"> • Критерии выбора решения • Оценка рисков и стратегии противодействия • Проектный треугольник

Результат:

- ✓ Участники научились принимать рациональные решения, основанные на результатах объективного аналитического процесса
- ✓ Участники умеют анализировать факторы, влияющие на эффективность принимаемого решения, и учитывать их воздействие
- ✓ Участники научились генерировать творческие идеи
- ✓ Участники понимают, что такое система, системное мышление и системное решение проблемы
- ✓ Участники улучшили понимание логических цепочек происходящих процессов
- ✓ Участники расширили горизонт мышления, способствующий охвату причинно-следственных связей, складывающихся в полноценные системы

Требования бизнес-среды к современным руководителям с каждым годом растут. Руководство компаний ожидает, что современные руководители будут в большей мере самостоятельно принимать решения, решать производственные проблемы, не поднимая их наверх. Это позволяет компаниям экономить время на различных коммуникациях и согласованиях, а значит эффективнее будет работать организации в целом.

Тренинг является инструментальным курсом для руководителей и специалистов, отвечающих за улучшение бизнес-процессов, поиск новых эффективных управленческих и профессиональных решений.

***Программа тренинга носит предварительный характер и может быть скорректирована с учётом пожеланий заказчика.**

НАСТАВНИЧЕСТВО

Наставничество - один из методов обучения на рабочем месте, предполагающий передачу профессиональных знаний, умений и навыков от более опытных сотрудников к тем, кто только приступает к выполнению рабочих задач.

Функции наставника не ограничиваются лишь передачей знаний, наставник мотивирует учеников на выполнение требований Организации, как правило, не обладая административными ресурсами, а передавая свое личное отношение к организационным вопросам и правилам.

Именно поэтому ключевым показателем при выборе сотрудника на роль наставника является его лояльность к Организации и своему делу, а при выборе ученика – его желание и готовность принять на себя новые зоны ответственности.

Цели: создание единого стандарта работы наставников в компании и обучение навыкам эффективной передачи ученикам ключевых знаний, умений и навыков.

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Базовые определения	<ul style="list-style-type: none"> • Определение понятия наставничества • Цели и задачи наставничества • История вопроса
Инструменты наставничества	<ul style="list-style-type: none"> • Ступени наставничества • Алгоритм действий Наставника на начальном этапе • Правила постановки задач ученикам: критерии SMART • Алгоритм (5 шагов): покажи; расскажи; сделай вместе; дай сделать самому и дай ОС; дай сделать самому и провести самостоятельный анализ • Матрица осознанность/компетентность. • Практикум по передаче навыков
Основы кросс-поколенческой коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> • Общие положения теории поколений • Особенности обучения разных поколений
Мотивирование	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивация наставника и мотивация ученика • Теория мотивации В.Герчикова
Доверие в отношениях Наставник/Ученик	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивация без полномочий – принципы • Власть позиции и Власть личности • Эмоциональный банковский счет в отношениях
Навыки развивающей обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> • Основные методы контроля действия ученика • Принципы развивающей обратной связи • Правила описания поведения ученика • Модель обратной связи «бутерброд» для развивающей обратной связи • Модель обратной связи «бутерброд» для положительной обратной связи
Копилка наставника	<ul style="list-style-type: none"> • Типичные сложные случаи • Нетипичные сложные случаи

Результат:

- ✓ Участники разберут особенности наставничества как формы обучения взрослых людей
- ✓ Участники определяют отличия эффективной деятельности наставника от деятельности руководителя
- ✓ Участники смогут эффективно планировать свою работу с учениками
- ✓ Участники изучат и отработают на практике инструменты наставничества, позволяющие эффективно передавать знания, умения и навыки
- ✓ Участники изучат приемы мотивации учеников
- ✓ Участники изучат базовые принципы кросс-поколенческой коммуникации и смогут использовать их в своей работе
- ✓ Участники освоят приёмы формирования отношений доверия с подопечными

*Программа тренинга носит предварительный характер и может быть скорректирована с учётом пожеланий заказчика

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ САМООРГАНИЗУЮЩИМИСЯ ПРОЕКТНЫМИ КОМАНДАМИ

В современных компаниях всё чаще возникают проекты, команды которых формируются из разных подразделений. И участники таких команд, привыкшие к традиционной иерархии в компании, зачастую не умеют эффективно взаимодействовать.

- Как управлять, если нет формальной власти над участниками команды?
- Как договариваться между равными в команде?
- Как заменить подчинение вовлеченностью?
- Как быть командой, готовой к быстрым и критичным изменениям в ситуации проекта?
- Как определить, нужен ли план или нужно импровизировать?
- Нужно ли распределять задачи или лучше распределить роли?
- И как при этом сделать проект в срок и успешно?

Для ответов на эти вопросы и разработан этот тренинг.

Цель: дать участникам инструменты и навыки эффективного донесения бизнес-мыслей в устной и письменной коммуникации (обращениях, выступлениях, распоряжениях и отчётах)

Для кого: для руководителей и специалистов любой сферы деятельности

Продолжительность: 16 часов (2 дня разом или 1+1 день с перерывом на 2 недели)

Основные отличия СПК от традиционных иерархических структур	<ul style="list-style-type: none"> • Тренды XXI века и актуальность подхода СПК • Отличие в роли лидера в СПК и в иерархической структуре • Деловая игра на проявление разницы в подходах • Самоанализ по типам руководителя (модель А. Кельина и В. Завадского)
Вовлечённость, как основной фактор успеха в СПК	<ul style="list-style-type: none"> • Что такое вовлечённость, как её измерить и как за ней следить в процессе работы над проектом • Мотивация и стимулирование в проектных командах • Гигиенические и мотивационные факторы: модель Ф. Герцберга • 5 типов трудовой мотивации: модель В. И. Герчикова
Распределение задач и ролей в СПК	<ul style="list-style-type: none"> • Постановка целей через ЗКЧ («зачем, как, что», по модели С. Синека) • Оптимальное распределение ролей на разных этапах проекта: по мотивам модели М. Белбина • Как проводить совещания по распределению задач в СПК: подход «5Р» по модели М. Уилкинсона • Методика «прояснения мутности» при заключении договорённостей (модель В. Завадского)
Решение сложных ситуаций в СПК	<ul style="list-style-type: none"> • Основы конструктивной конфликтологии в ситуациях пересечения интересов и невыполнения обязательств • Драматический треугольник (Преследователь, Спасатель, Жертва) как основа неконструктивного конфликта в командах (модель С. Карпмана), как его распознать и из него выйти • Метод «Чистая обратная связь» как способ конструктивного решения конфликтных ситуаций (модель К. Уокера)
Интеграция	<ul style="list-style-type: none"> • Деловая игра «10 кубов» для интеграции всех полученных навыков • Подведение итогов и обратная связь.

В результате, прошедшие тренинг сотрудники и руководители:

- ✓ Будут эффективнее (быстрее и качественнее) работать в проектных командах на любой позиции
- ✓ Будут конфликтовать конструктивнее, достигая не разрушения отношений, а синергии
- ✓ Повысят скорость и ясность коммуникации внутри проекта
- ✓ Будут меньше подвержены эмоциональному выгоранию в процессе работы над проектом

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

НАШИ НАПРАВЛЕНИЯ ТРЕНИНГОВ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

ЛИДЕРСТВО

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

РАЗВИТИЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

РАЗВИТИЕ ТРЕНЕРОВ И HR-СПЕЦИАЛИСТОВ

ПЕРСОНАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ПРЕЗЕНТАЦИИ И ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ

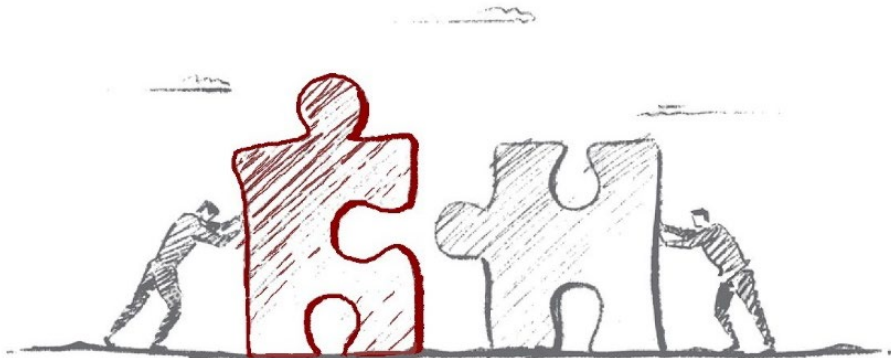
ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

ПРОДАЖИ И ПЕРЕГОВОРЫ

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ СЕРВИС

ТЕЛЕФОННОЕ ОБЩЕНИЕ

AGILE



О КОМАНДЕ PUZZLE GROUP

Пазл – это картина из деталей, собранных в правильном порядке. Детали похожи по форме, но разные по содержанию. Каждый элемент имеет свое место и смысл.

Мы ищем недостающие детали, подходя к выполнению поставленной клиентом задачи, чтобы в итоге получить идеальный результат.

01

Погружаемся в бизнес заказчика

Мы внимательно изучаем текущую ситуацию партнера, узнаем, с какими сложностями сталкиваются участники тренинга, тонкости, специфику бизнеса и типичные кейсы заказчика.

02

Работаем на результат

При разработке программы обучения мы исходим из стоимостного мышления. Это значит, что каждая минута работает на цель заказчика. Наши программы всегда наполнены эффективными проверенными инструментами и технологиями.

03

Обучаем профессионально и с душой

Мы подбираем тренера под аудиторию, специфику бизнеса и пожелания заказчика. Наши опытные тренеры проводят вовлекающее обучение, где практическая отработка занимает не менее 70% времени.

04

Оформляем качественные материалы

Мы создаем современные слайды и стильные раздаточные материалы, которые способствуют усвоению информации. Все материалы оформляются так, чтобы ими было удобно и приятно пользоваться.

05

Реализуем программы полного цикла

Мы проводим предтренинговую диагностику, выстраиваем целостную программу обучения, организуем посттренинговую поддержку и межмодульную практику для гарантированного изменения поведения участников.

КОНТАКТЫ

📍 115035, г. Москва,
Садовническая ул. д.54, стр.2, 4 этаж

☎ 8 (495) 011-03-43

✉ info@pz-tr.ru

www.pzgroup.ru



ВСЕ СЛОЖИТСЯ