



FINEXPERTIZA

УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР

125167, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 47, стр 3

Тел.: +7 (495) 775-22-00

Почтовый адрес: 125167, г. Москва, а/я 55

E-mail: seminar@finx-tc.ru | www.finx-tc.ru

Семинары и тренинги для управленческого кадрового резерва и для функциональных подразделений

Москва

СОДЕРЖАНИЕ

1. НАВЫКИ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	4
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ	4
НАВЫКИ ФАСИЛИТАЦИИ	6
КОУЧИНГ КАК СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ	7
УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ	9
СТРЕССМЕНЕДЖМЕНТ	10
УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ И ПРОСТРАНСТВОМ	12
УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ (ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ)	13
ЛИДЕРСКИЕ НАВЫКИ	15
КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ	17
СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ	18
2. КЛЮЧЕВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ	19
ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ	19
СИТУАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО	21
ПРИНЯТИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	23
НАВЫКИ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ	24
УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ	25
УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ	27
НАСТАВНИЧЕСТВО	29
УПРАВЛЕНИЕ С УЧЕТОМ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ РАЗЛИЧИЙ	31
3. КОММУНИКАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	32
ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ	32
СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРЕЗЕНТАЦИЙ	34
НАВЫКИ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ (БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ)	35
НАВЫКИ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ (ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ)	36
УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ	37
ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ	39
ЭФФЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	40
УПРАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫМИ ПЕРЕГОВОРАМИ	42
ПРАКТИКА ДЕЛОВОЙ ПЕРЕПИСКИ	44

НАВЫКИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИИ ТЕЛЕКОНФЕРЕНЦИЙ.....	45
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОТОКОЛ. МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО. КРОССКУЛЬТУРНАЯ ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ.....	46
4.УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.....	47
МОТИВАЦИЯ И РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА.....	47
ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.....	48
ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ.....	50
ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЕ ПРИ ПОДБОРЕ И УВОЛЬНЕНИИ ПЕРСОНАЛА.....	52
НАВЫКИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО И ОРГАНИЗАЦИОННОГО НАУЧЕНИЯ.....	54
НАВЫКИ ИДЕНТИФИКАЦИИ ЛИЧНОСТИ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ УСТАНОВОК.....	55
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ.....	55
УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ КРІ.....	57
5.УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ.....	59
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОМПАНИИ.....	59
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	60
ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА И ПРИНЯТИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ).....	62
УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ.....	63
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СЕССИИ.....	65
6.ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	66
СЕКРЕТЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ.....	66
ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	67
7.ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	68
КОМПЛЕКСНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ ПО ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ.....	68
АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР.....	71
ИССЛЕДОВАНИЕ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ.....	71
ОЦЕНКА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	72

1. НАВЫКИ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Продолжительность обучения: от 8 до 32 академических часов (1 - 4 дня).

Цели обучения:

1. Обучить участников осознавать и использовать собственные эмоции и эмоции окружающих в качестве ресурса решения поставленных задач
2. Разнообразить вариативность поведения и навыков управления сотрудниками за счет наработки умения управлять собственной эмоциональной компетентностью
3. Повысить личную эффективность руководителя и эффективность работы подразделения/компании за счет навыков управления коммуникацией в организации
4. Развить у участников умения управления своим состоянием, научить «рачительному» распределению психологических и физических ресурсов в повседневной деятельности
5. Способствовать последующему улучшению климата в коллективе, росту мотивированности и результативности работы подчиненных, получению большего удовольствия от работы и достижению своих целей, повышению качества жизни.

Программа

1. Эмоции руководителя как управленческий ресурс

- Эмоциональный интеллект и концепция эмоциональной компетентности.
- Эмоциональная грамотность. Базовые эмоции. Эмоции и физическое состояние.
- Информация, которую дают эмоции.
- Навыки:
 1. Осознание иррациональных установок руководителя.
 2. Ассертивное поведение с сотрудниками и коллегами.
 3. Распознавание манипуляций в общении и противодействие им

2. Личностные особенности – основа управления Эмоциональным интеллектом (EQ)

- MBTI
- Коммуникативные стили
- Самоосознание – навык понимания собственных эмоций
- Навыки:
 1. Понимание личного профиля и самоконтроль.
 2. Понимание профиля личности собеседника.
 3. Комфортная для себя модель поведения в социуме.
 4. Комфортное для окружающих поведение с сотрудниками и коллегами.

3. Эмоции подчиненных как управленческий ресурс

- Понимание эмоций другого человека.
- Невербальное проявление эмоций. Выражение своих эмоций.
- Эмпатия.
- Навыки:

1. Конструктивная обратная связь.
2. Коммуникативная компетентность
3. Управление дискуссией.
4. Управление невербальным взаимодействием.

4. Отношение к себе. Управление своими эмоциями

- Техники управления эмоциями.
- Позитивное мышление.
- Стресс-менеджмент.
- Навыки:
 1. Рефрейминг, переключение, медитации и дыхательные техники.
 2. Навыки целеполагания.
 3. Тайм-менеджмент. Нарботка навыков планирования. Поглотители времени. Различные типы задач. Контекстное планирование.

5. Отношение к другим. Управление эмоциями других

- Разрешение конфликтных ситуаций.
- Управление гневом и агрессией.
- Определение эмоциональных триггеров.
- Навыки:
 1. Коммуникация в конфликтных ситуациях.
 2. Стили поведения в конфликте.
 3. Техники снятия эмоционального напряжения. Вербализация чувств.

6. Эмоциональное лидерство

- Квартет лидерских способностей: самосознание, самоконтроль, социальная чуткость, управление отношениями
- Эмоции и мотивация сотрудников. Оптимальный эмоциональный фон для различных задач.
- Навыки:
 1. Критика и похвала в управлении.
 2. Управление и мотивация в стиле коучинг.
 3. Менторинг – системный фактор трансляции корпоративной культуры.
 4. Управление командой.
 5. Внедрение изменений.

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов. Упражнения и задания для тренинга подбираются и корректируются таким образом, чтобы выявить и проанализировать личностные черты участников, способствующие или препятствующие развитию эмоционального интеллекта.

Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

По окончании программы обучения участники:

- Осознают и переосмысливают личные установки
- Изменяют привычные модели поведения
- Раскроют и разовьют новые для себя управленческие и лидерские навыки на основе владения личной эмоциональной компетентностью

НАВЫКИ ФАСИЛИТАЦИИ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Дать участникам знания и практические приемы эффективной подготовки, организации и проведения совещаний.
2. Повысить эффективность рабочих совещаний, проводимых участниками с помощью навыков фасилитации.

Программа

1. Совещание как инструмент управления

- Эффективность совещаний.
- Что снижает Return on Time (возврат на время)?
- Управление собственным и организационным временным ресурсом.

2. Фасилитация как современный подход к решению бизнес-задач

- Что такое фасилитация, и в каких ситуациях необходимо ее применение.
- Всегда ли умные люди принимают умные решения.
- Кем принимаются самые лучшие идеи и решения: одним менеджером или группой.
- Проведение группового анализа ситуации и разработка решений актуальных проблем.
- Сопровождение процесса организационных изменений.
- Регулирование взаимоотношений между сотрудниками и подразделениями, решение споров и конфликтов.
- Организация групповой работы при проведении рабочих встреч и совещаний.
- Сотрудничество всех членов группы.

3. Методы профессиональной фасилитации и их применение

- Техники фасилитации Pinpoint, World Café («сбор идей с помощью карт», «группирование мнений», «голосование и оценка», «бессловесный официант», «динамическая фасилитация», «анализ силового поля»).
- Как вовлечь всех участников в обсуждение и добиться, чтобы они вносили свой вклад в происходящее.
- Как организовать генерирование новых идей и практических решений.
- Как задавать вопросы, актуализирующие отношение участников.
- Как разработать программу изменений.

- Методы группового анализа ситуации.
- Методы разработки групповых решений проблем и планирования конкретных действий.

4. Подготовка и проведение групповой работы (сессии, совещания, рабочей встречи)

- Тщательная подготовка планируемой групповой работы.
- Как открыть мероприятие и начать обсуждение.
- Как организовать продуктивную рабочую среду и быстрое продвижение даже по сложным темам с полным участием всех, от первого до последнего.
- Как управлять процессом обсуждения и координировать действия участников встречи.
- Как концентрироваться на ключевых вопросах обсуждения без отклонений на другие темы.
- Как преодолевать возможные трудности обсуждения и двигаться по намеченному плану.
- Интеграция результатов и действий рабочих групп.
- Способы фиксации результатов.

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов, практикумы-вставки по выработке реальных процедур и регламентов, работа с интерактивными учебными материалами.
Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

По окончании программы участники:

- Смогут самостоятельно проводить групповые корпоративные мероприятия (стратегические сессии, рабочие совещания и встречи, мозговые штурмы) по решению актуальных бизнес-задач и возникающих проблем.
- Узнают методы, техники и правила организации групповых обсуждений и групповой работы.
- Освоят навыки профессиональной фасилитации.
- Научатся управлять процессом группового обсуждения, вовлекая всех участников.
- Повысят производительность рабочих совещаний и встреч за счет их быстроты, креативности и эффективности.

КОУЧИНГ КАК СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Продолжительность обучения: от 24 до 32 академических часов

Цели обучения:

1. Создать системное представление об использовании коучинг-технологий управленцами в бизнесе
2. Практическое овладение участниками технологиями коучинга и внедрение его в практику управления и обучения сотрудников
3. Использование коучинга, как дополнительного инструмента повышения собственной личной эффективности и личной эффективности сотрудников

4. Практическое осуществление самокоучинга (как планировать и осуществлять изменения в своей жизни)

Программа

1. Коучинг в управлении

- Определение коучинга, основные принципы, принцип внутренней игры
- Связь коучинга с основными этапами развития организации
- Модель ЦЦПРР (цель-ценность-процес-ресурс-результат)
- Задачи руководителя, место коучинга в цикле управленческих функций

Мини-лекция, групповая дискуссия, практикум по применению коучинга в организации

2. Технологии коучинга как стиля управления

- Основные инструменты коучинга, их связь с управленческими функциями
- Три типа коучинга (связанный с навыками, выполнением работ, развитием)
- Основные модели проведения коуч-сессии с сотрудниками:
- Коучинг в планировании результатов и постановке целей развития
- Коучинг в сопровождении деятельности (работа с новичками и опытными сотрудниками)
- Коучинг при возникновении сложностей у сотрудника
- Работа с ограничениями и развитие ресурсов сотрудника
- Технологии самомотивации сотрудника на результативную деятельность
- Затруднения и «зоны риска» при проведении коуч-сессии
- Контроль и ответственность за результат

Практикум:

- Отработка коммуникативных инструментов: умение задавать «технологичные» вопросы, предоставление обратной связи, развитие целевого диалога
- Отработка коучинговых инструментов: колесо баланса, GROW, I-GROW, техника мгновенного коучинга, шкалирование и т.д.
- Отработка подготовки и проведения структурированных коуч-сессий с сотрудниками

3. Коучинг группы сотрудников

- Определение группового коучинга, его отличия от других видов групповой работы
- Возможности и ограничения коучинга группы
- Групповые нормы, правила и технологии достижения результата
- Групповой коучинг как инструмент развития команды, раскрытия командного потенциала и поиска решений.

Практикум:

- Отработка коучинг-вкраплений при проведении совещаний, бесед, планерок с группой.
- Технологии принятия командных решений.
- Видеонализ и обратная связь по применению коучинг-технологий в работе с группой сотрудников.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Отработать алгоритм действий по разрешению конфликта
2. Повысить конфликтную компетентность участников кадрового резерва в управлении организационными конфликтами для выдвижения на руководящие должности
3. Овладеть навыками эффективного взаимодействия, направленного на снижение вероятности возникновения конфликтных ситуаций

Программа

1. Признаки наличия конфликта

- конфликт и конфликтная ситуация
- факторы, способствующие нарастанию конфликта
- фазы развития конфликта
- формула конфликта
- социальная умелость
- специфика организационного конфликта

2. Диагностика конфликта

- виды деструктивных (уход, агрессия, игнорирование)
- и конструктивных (управление, поиск решения) способов реагирования на конфликт
- стратегии конфликтного взаимодействия, ведущие: а) к конфликту; б) к консенсусу
- распознавание манипулятивного, пассивного, агрессивного, уверенного поведения
- определение преобладающих видов конфликтного взаимодействия участников

3. Алгоритмы последовательности действий по разрешению конфликтов

- противодействие агрессии и давлению со стороны оппонента
- техники уверенного поведения
- принципы позитивной обратной связи

4. Изменение отношения к конфликту

- поиск позитивной составляющей конфликтных ситуаций
- формирование благоприятного контакта

5. Копилка руководителя

- копилка техник
- управленческий тренажер

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов, практикумы-вставки по выработке реальных процедур и регламентов, работа с интерактивными учебными материалами.

Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

По окончании программы участники смогут:

- осуществлять диагностику конфликта

- предотвращать возникновение конфликтов
- анализировать и оптимизировать стиль своего взаимодействия с коллегами и клиентами
- отработать алгоритм выхода из конфликта
- научиться способам конструктивного взаимодействия в конфликтной ситуации

СТРЕССМЕНЕДЖМЕНТ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Научиться определять стрессовые состояния, формирующиеся в профессиональной и личной деятельности; изучить механизмы, причины и последствия развития стресса и способы управления
2. Выявить непроизвольные реакции нашего организма на ситуации стресса и сформировать продуктивные реакции в стрессовых ситуациях
3. Повысить стрессоустойчивость участников

Программа

1. Типичные симптомы стресса

- Определение стресса
- Маркеры стресса
- Понятие и причины стресса
- Проявление стресса

2. Причины возникновения стресса

- Я и мой стресс
- Ловушки стресса
- Выявление непродуктивных стереотипов в оценке происходящего, в общении
- Формы принятия стресса

3. Причины возникновения стресса

- Я и мой стресс
- Ловушки стресса
- Выявление непродуктивных стереотипов в оценке происходящего и в общении
- Формы принятия стресса

4. Динамика развития стресса

- Стадии развития
- Накопительный эффект
- Профилактика эскалации стресса

5. Типология стресса

- Внутренний
- Внешний
- Конструктивный
- Дистресс

6. Проактивный подход к контролю стресса

- Реактивность, активность, проактивность
- Ассертивное поведение

7. Работа со стрессом в рабочих группах

- Основы психологической устойчивости: реакция, проекция, рефрейминг
- Простраивание эффективных деловых коммуникаций
- Пути и фразы примирения и снятия напряжения
- Работа с поглотителями времени

8. Стресс в семье и в личной жизни

- Конструктивное разрешение разногласий
- Уважительное поведение
- Существующие и потенциальные механизмы самоорганизации и саморегуляции

9. Копилка упражнений

- Сундук
- Картина
- Воздушные шары
- Источник
- Резервуар с энергией
- Круг совершенного состояния и др

10. Синдром выгорания

- Что такое «эмоциональное выгорание» и его профилактика
- Эмпатия и толерантность
- Ритуалы и традиции
- Эмоции как информация
- Управление собственными эмоциями
- Памятка по самоорганизации

11. Контроль стрессовых ситуаций

- Построение общения: вербалика, невербалика, паралингвистические сигналы
- Пристройки и подстройки
- «Зеркало», «Позитивный якорь», «Кинозал» и др. техники
- Позитивное мышление
- Мотивация на избегание неудачи и создания благоприятных ситуаций сотрудничества
- Конструктивный подход к решению сложных задач

12. Копилка инструментов стрессоустойчивости

- Практический тренажер на закрепление методов и техник, изученных на тренинге
- Матрица изменений
- Подведение итогов тренинга

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов, практикумы-вставки по выработке реальных процедур и регламентов, работа с интерактивными учебными материалами.

Упражнения и задания для тренинга подбираются и корректируются таким образом, чтобы выявить и проанализировать личностные черты участников, способствующие или препятствующие развитию стрессоустойчивости
Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

По окончании программы обучения участники:

- Выработают новые конструктивные модели поведения при общении с коллегами, партнёрами, руководством и клиентами
- Отработают приемы саморегуляции в сложных, нестандартных ситуациях
- Сформируют конструктивные установки для оптимизации таких качеств, как уверенность, самообладание, стрессоустойчивость, ориентация на сотрудничество

УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ И ПРОСТРАНСТВОМ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Без умения грамотно анализировать, структурировать, управлять информацией, организовывать и контролировать информационные потоки, сотрудникам любой компании сложно быть успешными.

Информация - это дорогостоящий ресурс, данные, которые несут в себе новизну и полезность. Управление информацией - комплекс сведений о состоянии, процессах, которые протекают внутри/во вне компании и основное условие конкурентной способности любой организации.

Цели обучения:

1. Развить навыки систематизации и структурирования информации.
2. Предоставить /выработать самую результативную модель управления информацией в компании.
3. Обучить методам работы с информацией для достижения конкретных результатов.
4. Развитие коммуникативных навыков (необходимое условие при взаимодействии в рабочей команде).

Программа

1. Свойства информации. Что такое информационные потоки.
2. Типы и каналы восприятия информации.
3. Правила эффективной работы с информацией.
4. Роль информации в управлении бизнесом.
5. Восприятие, запоминание, передача информации.
6. Активные методы поиска информации.
7. Способы структурирования информации.
8. Эффективные способы хранения и систематизации информации.
9. Понятие «Управление временем».
10. Индивидуальные особенности восприятия времени, их взаимосвязь с применяемыми техниками планирования.
11. Индивидуальные возможности оптимизации расхода времени. Понятие биоритмов. «График биосилы».
12. Планирование времени: распределение задач, постановка задач, расстановка приоритетов.

13. Соотнесение профессиональных и личных целей.
14. Взаимосвязь распределения временных ресурсов и ценностных установок.
15. Конфликт как источник потери времени; стратегии поведения в конфликтной ситуации;
16. Коммуникативная эффективность.
17. Эффективное межличностное взаимодействие как способ экономии временных ресурсов.

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов. Упражнения и задания для тренинга подбираются и корректируются таким образом, чтобы выявить и проанализировать личностные черты участников, способствующие или препятствующие развитию эмоционального интеллекта. Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

По окончании программы обучения участники:

- Формирование и закрепление у участников понятия «эффективное управление информацией и рабочего пространства (время и ресурсы)»;
- Систематизация представлений об индивидуальных возможностях оптимизации расхода времени;
- Развитие навыков использования методов и техник планирования;
- Четкое определение и формулирование задач в рамках полученной информации;
- Формирование у сотрудников четкого представления о потребностях информации на всех уровнях;
- Совершенствование планирования, реализации и контроля в направлении улучшения информационного управления.

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ (ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ)

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

Повысить личную эффективность участников за счет понимания принципов и техник управления временем, рациональной организации работы, постановки целей и задач и делегирования полномочий.

Программа

1. Понятие тайм-менеджмента

- Определение тайм-менеджмента
- История развития тайм-менеджмента
- Ключевые идеи и принципы тайм-менеджмента

2. Самоменеджмент

- Критерии эффективности
- Виды ресурсов

- Управление временем – чем мы на самом деле управляем
- Типичные проблемы самоменеджмента
- Реактивный и проактивный подход

3. Хронометраж

- Сколько у нас времени – оценка личного временного ресурса
- Работа с хронокартами Керженцева
- Рекомендации по хронометражу
- Правила хронометража
- Хронометраж в долгосрочной перспективе

4. Эффективное целеполагание

- Мотивация: мои мечты и мои цели
- Правила формулирования целей
- Виды целей: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- Формулирование целей
- Определение дерева целей
- Дерево целей организации/подразделения
- Построение индивидуального дерева целей

5. Принципы управления временем

- Матрица тайм-менеджмента Кови-Эйзенхауэра
- Классификация личных дел по 4 квадратам
- Определение времени, которое тратится на каждый из 4 квадратов
- Принцип «Кувшина»
- Работа в многозадачной среде: как отделять срочное от важного
- Ранжирование задач и мероприятий
- Принцип Парето
- ABC-анализ
- Текущее планирование времени по методу Альпы

6. Тайм-менеджмент в условиях нехватки времени

- «Поглотители» времени
- Фотография рабочего дня
- Выявление причин и симптомов нехватки времени
- Приёмы противостояния основным поглотителям времени
- Эффективная работа с документами
- Эффективное использование телефона
- Эффективная работа с посетителями

7. Делегирование полномочий

- Что такое процесс делегирования
- Принципы эффективного делегирования полномочий
- Виды делегирования
- Шесть шагов делегирования
- Достоинства и ограничения делегирования
- Условия успешного делегирования
- Почему мы избегаем делегирования
- Что нельзя делегировать
- Матрица делегирования

8. Принципы эффективного отдыха

- Основные ошибки

- Правила и рекомендации

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов.

Упражнения и задания для тренинга подбираются и корректируются таким образом, чтобы выявить и проанализировать личностные черты участников, способствующие или препятствующие развитию эмоционального интеллекта.

Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

- Понимание принципов управления временем
- Знание техник управления временем
- Развитие навыков использования техник управления временем
- Развитие навыков планирования, постановки целей и делегирования полномочий
- Понимание каждым участником индивидуальных возможностей оптимизации расхода времени

ЛИДЕРСКИЕ НАВЫКИ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Развить лидерский потенциал участников
2. Отработать алгоритмы поведения и мышления руководителя – лидера
3. Повысить лидерскую компетентность участников

Программа

1. Что такое лидерство

- Понятие (определение) лидерства
- Харизма

2. Лидерский стиль

- Лидерский стиль в общем
- В чем разница между лидером и боссом
- Ситуационное лидерство: директивное, идейное, организационное
- Уместный лидерский стиль
- Управление имиджем и деловой репутацией

3. Теория лидерства Адаира

- Потребность в задаче
- Потребность в поддержании команды/коллектива
- Личные потребности
- Взаимодействие трех компонентов

4. Лидер и задача

- Определение цели и задачи
- Планирование и организация
- Мотивация
- Делегирование
- Контроль
- Оценка

- Обучение

5. Лидер и команда (коллектив)

- Построение команды и понимание групповой динамики
- Зоны ответственности и полномочий
- Выработка стандартов работы
- Алгоритм занятия лидерской позиции в команде
- Источники неформального авторитета
- Стили поведения лидера
- Управление людьми через систему ценностей и модели поведения
- Инструменты лидерской мотивации команды на достижение результата и «сверхусилия»

6. Лидер и личность

- Включенность
- Признание
- Развитие команды\группы\коллектива и культура
- Стимулирование развития коллектива

7. Развитие лидерских качеств

- Функции наставника
- Развивающая обратная связь (РОС)
- Поддержка и адаптация новых сотрудников

8. Развитие лидерских качеств

- Ключевые вопросы успешного лидера
- Необходимые и возможные лидерские качества
- Как развивать лидерский потенциал у себя и своих сотрудников
- Другие подходы к лидерству

9. Копилка лидера

- Краткий курс по лидерству
- Техники и алгоритмы успешного лидерства
- Лидерский тренажер

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов, практикумы-вставки по выработке реальных процедур и регламентов, работа с интерактивными учебными материалами.

Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

По окончании программы участники смогут:

- Повысить эффективность управления коллектива
- Формировать цели, планировать их достижение
- Применять методы планирования работы коллектива
- Применять методы организации и контроля работы коллектива
- Эффективно делегировать полномочия подчиненным
- Мотивировать членов коллектива на достижение высоких производственных результатов
- Улучшать рабочий климат и коммуникации в коллективе.

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов, практикумы-вставки по выработке реальных процедур и регламентов, работа с интерактивными учебными материалами.
Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Развить креативные способности участников и навыки их применения в управленческом контексте
2. Освоить методы креативного мышления
3. Повысить управленческую компетентность участников в оценке и внедрении креативных идей

Программа

1. Креативность в бизнесе

- Понятие «креативность»
- Понятие «креативные блоки»
- Креативность в бизнесе - это система и упорядоченность мышления.
- Причины быть креативным
- Системный подхода к решению креативных задач

2. Системы обзора и поиск сфер для применения креативности

- Построение системной схемы по технологии Т. Бьюзона «MindMap»
- Упражнение из бизнес - тематики «Построение MindMap и его анализ»;
- Интегральная схема Дж. Гараедаги «Функция-структура-процесс»

3. Креативные разминки

- «Котлеты и мухи отдельно» - сначала идея, затем их оценка.
- Ментальные блоки и способы их преодоления
- Техника Друдлов
- Тесты Торренса и Гилфорда.

4. Методы и техники креативного мышления

- Метод аналогии
- Метод фокальных объектов
- Метод гирлянд ассоциаций и метафор
- Метод контрольных вопросов
- Морфологический анализ Ф. Цвикки
- Прием «Заданные комбинации» или метод шаблона
- 6 шляп мышления Э. Дэ Боно
- Телесно-ориентированные практики активизации креативного мышления

5. Групповые техники креативного мышления

- Виды мозгового штурма. Правила мозгового штурма
- Прямой МШ (мозговой штурм), обратный МШ, теневой МШ
- Работа с «плохими» идеями

6. Адаптация креативных подходов к управленческой реальности

- Управление креативностью в повседневной деятельности
- Интеграция логических уровней – я и моя креативность, мои ценности, новые способности, новое поведение
- Как окружить себя стимулами креативности

7. Внедрение креативных идей

- Проекты внедрения креативных идей
- Расчет эффективности и подготовка проектов внедрения креативных идей
- ROI как инструмент для обсчета эффективности креативных идей
- Создание и обсчет проекта внедрения креативной идеи

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов, практикумы-вставки по выработке реальных процедур и регламентов, работа с интерактивными учебными материалами.

Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

- Осознание участниками личного опыта применения креативного мышления
- Навыки применения методов и технологий креативного мышления в управленческом контексте
- Навыки оценки эффективности креативных идей
- Навыки создания планов по внедрению креативных идей

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Освоить понятие систем и системный взгляд на ситуацию;
2. Получить знания и умения четко формулировать и различать причинно-следственные связи;
3. Научиться прогнозировать развитие событий;
4. Научиться находить рычаги по изменению систем.

Программа

1. Система и системное мышление

- Виды систем, законы и принципы в системе
- Элементы и взаимосвязи в системе
- Свойства системы и ее частей
- Взаимосвязи окружающих предметов, событий и явлений
- Системное мышление и системный подход
- Цели применений системного мышления

2. Информация в системах. Обратная связь

- Источники информации для анализа
- Обратная связь как источник информации для анализа и принятия решений
- Петли обратной связи
- Усиливающая и уравнивающая обратная связь в системах

- Причина и следствие: заблуждение и истина
- Ошибки при установлении причинно-следственных связей

3. Инструменты системного мышления

- Формулирование определенных взаимосвязей
- Использование «замещающего восприятия» для получения и анализа системной информации
- Виды умозаключений (осуществления выводов)
- Выработка решений
- Прогнозирование событий и оценка выработанных решений
- Основные логические ошибки при прогнозировании событий

4. Теория ограничения систем (ТОС)

- Понятие ограничения системы
- Связь ограничений и процессов улучшения качества
- Приемы и правила выявления «узких мест»
- Принцип барабана, буфера и веревки
- Дерево текущей и будущей реальности
- Диаграмма разрешения конфликтов «Грозовая туча»
- Дерево перехода и план преобразований

Технология обучения:

В процессе обучения даются практические инструменты – техники, технологии, методы системного мышления и системной динамики.

Каждый тематический блок подкрепляется примерами из практики, закреплением материала решением делового кейса или практического упражнения.

Результатом будет выработка базовых принципов системного мышления, которые можно использовать в своей управленческой деятельности.

Занятия предусматривают индивидуальные упражнения и групповые задания.

Результаты обучения:

В результате обучения участники:

- Изучат основные законы и принципы системного мышления.
- Смогут лучше планировать и организовывать деятельность с помощью понимания законов системной динамики.
- Изучат различные методы системного анализа ситуации.
- Научатся применять системный подход при решении задач.
- Научатся более эффективно принимать управленческие решения.
- Освоят технику обратной связи и петли обратной связи на обратную связь.
- Научатся правильно анализировать системы, ситуации и процессы.

2. КЛЮЧЕВЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Целевая аудитория: линейные руководители групп и подразделений компании.

Продолжительность: 2 дня (16 академических часов).

Цели обучения:

1. Освоение принципов и методов эффективного управления.
2. Формирование навыков планирования и организации деятельности исполнителей
3. Определение ключевых параметров мотивирования и вовлечения исполнителей в рост эффективности и результативности
4. Формирование навыков анализа оптимального стиля руководства и работа над ошибками в работе с людьми
5. Формирование навыков обратной связи подчиненным по результатам контроля.

Программа

1. Функции руководителя

- Позиции «Руководитель – Исполнитель».
- Типичные ошибки начинающих руководителей.
- Цикл управления и основные функции руководителя.
- Ключевые показатели эффективности управленческой деятельности.

2. Управление по целям

- Планирование деятельности исполнителей.
- Три типа планирования.
- Механизм каскадирования целей и задач.
- Правила формулировки целей.
- Конкретность, измеримость и точные сроки.
- Алгоритм постановки задачи.
- Роль вовлечения и проверки понимания в алгоритме.

3. Мотивация и стимулирование

- Виды материальной и нематериальной мотивации.
- Внутренние мотивы и внешние стимулы.
- Потребности исполнителей и возможность их удовлетворения в работе.
- Признаки мотивированного и демотивированного сотрудника.
- Алгоритм вовлечения исполнителя в задачу.
- Правила создания мотивирующей среды.

4. Контроль

- Назначение контроля в управленческой деятельности.
- Методы и формы контроля.
- Анализ работы сотрудника.
- Виды и формы обратной связи.
- Техника развивающей обратной связи.

5. Стиль руководства

- Цикл развития сотрудников в организации.
- От новичка до профессионала.
- Оценка готовности сотрудника к выполнению задачи.
- Модель ситуационного руководства.
- Четыре стиля руководства.
- Развитие управленческой гибкости руководителя.

6. Делегирование

- Основные понятия делегирования.
- Области делегирования.
- Система поручений руководителя.
- Что, кому и как делегировать.
- Полномочия и ответственность при делегировании.
- Типичные ошибки при делегировании.

Технология обучения:

Тренинг проводится в режиме интенсивного интерактивного взаимодействия ведущего и участников.

В программе тренинга используются мини-лекции, дискуссии, деловые и ролевые игры, видеоанализ, индивидуальные задания и тесты, позволяющие отработать необходимые навыки.

Участники получают обзор теории от тренера, после чего следует обязательная отработка конкретных навыков, которые могут быть использованы в их работе.

Для эффективного усвоения материала участники получают подробные рабочие тетради

Результаты обучения:

- Понимание основных функций руководителя.
- Развитие навыков планирования и организации деятельности исполнителей.
- Навыки использования различных методов мотивирования и вовлечения исполнителей.
- Умение применять оптимальный стиль руководства при постановке задачи.
- Навыки эффективного контроля процесса и результата работы.
- Освоение техники обратной связи подчиненным по результатам контроля.
- Умение правильно делегировать задачи и эффективно вовлекать в их исполнение.

СИТУАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. В рамках подхода Ситуационного Лидерства выбирать стиль управления и коммуникации при делегировании полномочий
2. Познакомиться с различными стилями Лидерства
3. Научиться понимать на каком уровне готовности находится сотрудник
4. Выбирать оптимальный для данной задачи и сотрудника стиль управления

Программа

1. Что такое лидерство

- Понятие (определение) лидерства
- Харизма

2. Система управления

- Требования к руководителю в современной организации.
- Цикл управления.
- Наиболее важные функции менеджера на каждом этапе цикла управления.

- Процесс управления людьми, системный подход к управлению людьми.
- На чем основано эффективное управление людьми?

3. Модель Ситуационного Управления

- 4. Разница между задачами специалистов и задачами менеджеров.
 - Две пирамиды - Ответственность и Реагирование.
 - Философия модели Ситуационного Управления
 - Основные определения модели Ситуационного управления.
 - Три основных навыка Ситуационного руководителя

5. Оценка ситуации

- Ситуационные переменные.
- Круг компетентности - навыки, мотивация, личность.
- Профессиональная компетентность сотрудника.
- Профессиональный настрой сотрудника.

6. Уровень зрелости сотрудника

- 4 уровня зрелости сотрудников.
- Развитие навыка оценки ситуации и уровня зрелости сотрудника.
- Анализ видеосюжетов и уровней зрелости сотрудников в различных ситуациях

7. Гибкость руководителя

- Директивный стиль руководства.
- Поддерживающий стиль руководства.
- 4 стиля лидерства.
- Как выбрать стиль руководства оптимально соответствующий уровню готовности сотрудника.

8. Партнерство

- Выработка рекомендаций по выбору наиболее адекватного стиля лидерства для каждого уровня зрелости.
- Недостаточное руководство и его последствия.
- Чрезмерное руководство и его последствия.
- Соответствие и несоответствие стиля руководства уровню зрелости сотрудников, Закрепление на практике всех четырех уровней зрелости и всех четырех стилей руководства.

9. Лаборатории Лидерства

- Самоанализ предпочитаемых стилей руководства и их эффективности в реальных ситуациях.
- Подведение итогов, заполнение менеджерами плана личного развития навыков ситуационного руководства.

Технология обучения:

Деловые и ролевые игры, анализ случаев из практики, мини-лекции с использованием слайд-шоу, внутригрупповые и индивидуальные исследования, дискуссии, видеоанализ.

Результаты обучения:

По окончании обучения участники будут уметь:

- Изучить процесс управления продуктивностью
- Научиться строить эффективную команду
- Научиться приводить команду к более высокой продуктивности
- Научиться общаться в отношениях «лидер-команда»

- Поддержать и развить «дух команды», лояльность и сопричастность сотрудников.
- Повысить инициативность и отработать способы достижения поставленных целей лучше и быстрее.
- Обсудить реальные управленческие ситуации с коллегами

ПРИНЯТИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Повышение эффективности принятия управленческих решений, принимаемых участниками.
2. Расширение репертуара методов и инструментов принятия управленческих решений.

Программа

1. Понимание сути управленческих решений

- Определения управленческого решения
- Проблемы, задачи, решения.
- Структурированные и неструктурированные проблемы.
- Основные отличия между управленческими решениями и решениями в частной жизни (цели, последствия, разделение труда и профессионализм)
- Характеристики эффективного управленческого решения
- Принцип удовлетворительности при принятии управленческих решений
- Менеджмент как баланс науки, ремесла и искусства)

2. Виды управленческих решений

- Запрограммированные и незапрограммированные решения
- Стратегические и оперативные решения
- Четыре уровня принятия решений по сложности проблем, требующих решения): рутинные, селективные, адаптивные, инновационные.
- Управленческие компетенции для каждого из четырех уровней решений.

3. Процесс принятия управленческих решений

- Шесть этапов процесса принятия управленческих решений (Друкер) : классификация проблемы, определение проблемы, детализация решения проблемы, решение, что правильно и что не приемлемо с точки зрения соответствия граничным условиям, действия, обратная связь

4. Факторы, учитываемые при принятии управленческих решений

- Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений
- Личностные особенности: шесть шляп мышления (де Боно) , предпочитаемый стиль принятия решений.
- Шесть наиболее распространенных предубеждений при принятии управленческих решений
- Опасность группового мышления
- Факторы, влияющие на вероятность принятия неудачного решения: определенность, неопределенность, риск, непредсказуемость).
- Политическая модель принятия решений: необходимость учета интересов различных заинтересованных сторон, переговоры, дискуссии, коалиции.

5. Методы и инструменты принятия решений

- Структурированный подход к принятию решений: ситуации использования и основные этапы
- Классификация методов принятия управленческих решений: методы диагностики проблем, методы генерации вариантов, методы оценки вариантов.
- Методы диагностики проблем: 5W2H, «пять почему», причинно-следственная диаграмма, диаграмма влияния, дерево проблем и дерево целей,
- Методы генерации вариантов: метод мозгового штурма, метод Дельфи
- Методы оценки вариантов:
- дерево решений, матрица оценки вариантов.
- Оценка необходимого участия подчиненных в процессе принятия конкретного решения (модель Врума- Джаго)

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов, практикумы-вставки по выработке реальных процедур и регламентов, работа с интерактивными учебными материалами.

Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

- Осознание участниками личного опыта принятия управленческих решений
- Понимание процесса принятия управленческих решений
- Навыки принятия эффективных групповых решений
- Навыки применения методов и инструментом принятия решений

НАВЫКИ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Улучшить навыки целеполагания, работы с целями истинными, ложными, негативными;
2. Улучшить навыки самоорганизации в процессе достижения целей;
3. Улучшить навыки установления баланса между личными и рабочими целями;
4. Улучшить навыки постановки задач сотрудникам;
5. Улучшить навыки контроля над ситуацией и удержания контроля; навыки самоконтроля.

Программа

1. Инструменты целеполагания

- Как ставить и формулировать цели?
- Как правильно применять методику SMART?
- Какие существуют инструменты достижения целей?
- Как правильно записывать и визуализировать цели?
- Как работать в причинно-следственном поле при постановке целей?
- Как правильно ставить краткосрочные и долгосрочные цели?
- Как преобразовать отрицательные цели в положительные?

2. Отработка навыков целеполагания

- Как сформулировать критерии исполнения цели?
- Как правильно построить и рассчитать ключевые показатели эффективности KPI (КПЭ)?
- Как выбрать показатели эффективности?
- Как управлять через один показатель? Что такое стержневой показатель цели?
- Как применять цикл PDCA для управления целями?
- Как применять модель логических уровней (пирамида Дилтса)?
- Каковы главные принципы постановки задач сотрудникам? Что такое делегирование, лидерство?
- Как помогает дисциплина при достижении целей?
- Как бороться с саботированием исполнения целей?
- Как увязать и сбалансировать рабочие и личные цели?

3. Практическое применение навыков целеполагания на примере рабочих задач

- Постановка, формулирование, смартирование, визуализация своих целей;
- Нарботка навыков постановки задач сотрудникам, делегирования;
- Нарботка руководящих навыков;
- Коллективный разбор трудных и проблемных мест;
- Работа над ошибками.
- Индивидуально-парная работа над своими производственными задачами.

Технология обучения:

Групповая и парная работа, командный коучинг, деловые и ролевые игры, разбор практических кейсов.

Упражнения и задания для тренинга подбираются и корректируются таким образом, чтобы выявить, проанализировать существующие проблемы и найти их решение.

Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

- Умение ставить и формулировать цели
- Развитие навыков контроля и самоконтроля
- Повышение уверенности в себе

УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Систематизировать и вывести в зону осознанных знаний и умений имеющийся у участников успешный опыт управления коллективом
2. Предоставить методы и технологии, позволяющие повысить ответственность каждого участника и эффективность коллективного взаимодействия (синергии) для достижения результата
3. Выработать навыки осознанного применения инструментов управления эффективностью взаимодействия в коллективе ориентированного на результат для формирования и развития управленческих компетенций сотрудников кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности.

Программа

1. Специфика управленческой деятельности

- Существующие модели управления и типы руководителей
- Специфика управленческой деятельности
- Профессионально важные качества и профессиональное развитие управленцев
- Роли управленцев в организации
- Уровни управления, функции и ответственность на каждом уровне
- Управление по целям, управление по нормам

2. Планирование работы коллектива

- Понятие основные виды и методы планирования
- Стратегическое и тактическое планирование
- Количественное, качественное планирование
- Расстановка приоритетов и принятие решений в планировании
- Факторы, принимающиеся во внимание при планировании

3. Организация работы коллектива

- Делегирование - ответственность и полномочия
- Виды полномочий, линейное и аппаратное распределение полномочий.
- Нормы управляемости в организации
- Бюрократическая и предпринимательская организация процессов в организации
- Совмещение интересов участников рабочего процесса
- Переход от организации к реализации, принцип разумной достаточности в организации

4. Мотивация коллектива

- Понятие мотивации, современные теории
- Потребности, мотивы, цели и поведение
- Понятие "Удовлетворенность сотрудников трудом" его формирование и развитие
- Материальное и нематериальное стимулирование
- Мотивирование при разнонаправленных интересах
- Технологии мотивирования, манипулирования и контр-манипулирования
- Разработка мотивационных стратегий в организации.

5. Контроль

- Виды и функции управленческого контроля
- Основные требования к системе контроля
- Системы обратной связи, как метод контроля
- Критерии контроля, выработка и апробация
- Поведенческие и организационные последствия контроля
- Методы повышения эффективности контроля

6. Коммуникации в коллективе

- Понятие и виды коммуникации
- Информация, основные закономерности обмена информацией
- Этапы и элементы процесса коммуникации
- Влияние личностных факторов на эффективность процесса коммуникации
- Техники активного слушания
- Невербальная коммуникация

- Обратная связь - прием и передача

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов, практикумы-вставки по выработке реальных процедур и регламентов, работа с интерактивными учебными материалами.

Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

По окончании программы участники смогут:

- Повысить эффективность управления коллектива
- Формировать цели, планировать их достижение
- Применять методы планирования работы коллектива
- Применять методы организации и контроля работы коллектива
- Эффективно делегировать полномочия подчиненным
- Мотивировать членов коллектива на достижение высоких производственных результатов
- Улучшать рабочий климат и коммуникации в коллективе

УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Освоение принципов и методов эффективного управления исполнением
2. Формирование навыков планирования и организации деятельности исполнителей
3. Определение ключевых параметров мотивирования и вовлечения исполнителей в рост эффективности и результативности
4. Формирование навыков анализа сильных сторон и зон развития подчиненных.
5. Формирование навыков обратной связи подчиненным по результатам контроля

Программа

1. Основные задачи руководителя

- Основные факторы, влияющие на эффективность работы руководителя.
- Внешние и внутренние факторы и влияние на эффективность работы подразделения.
- Личный вклад сотрудников подразделения как фактор, определяющий эффективность работы подразделения.
- Роль линейного менеджмента в управлении коллективом, формировании удовлетворенности трудом.
- Парадигмы современного бизнеса, ведущие к успеху.

2. Управление производством

- Понятие операционной системы.
- Производственные ресурсы.
- Процесс управления ресурсами.

3. «Стоимостной» подход в управлении исполнением

- Предприятие как экономически целостная структура.
- Экономическая модель современного предприятия.
- Взаимосвязь в системе контрольных показателей результативности.
- Система сбалансированных показателей.

4. Характеристики исполнения задач подчиненными

- Ключевые качества подчиненных для успешного исполнения задач.
- Инициативная ответственность и результаты работы.
- Взаимосвязь инициативы и ответственности.
- Формирование культуры подразделения.

5. Формирование культуры инициативной ответственности в подразделении

- Восприятие руководителем изменений на предприятии
- Человек и изменения: Важность изменений в жизни человека, связь личного успеха и отношения к изменениям, оценка личной позиции.
- Изменения в современной организации: причины изменений, этапы изменений, восприятие изменений подчиненными, роль руководителя в процессе управления изменениями.

6. Руководство исполнением, анализ сильных сторон и зон развития подчиненных

- Личный вклад – деятельность на работе – результат деятельности.
- Анализ эффективности работы сотрудников: объем – направление – качество.
- Комплексная оценка деятельности сотрудников, выявление резервов эффективности в работе каждого сотрудника.
- Влияние уровня компетентности персонала на результат работы подразделения.

7. Постановка рабочих задач

- Постановка задач в соответствии с ДИСКО (цели должны быть достижимы, измеримы, сопоставимы, конкретны, ограничены во времени).
- Параметры рабочего задания: степень определенности и сложность задания.
- Стили руководства.
- Постановка задачи и контроль.

8. Мотивация персонала

- Мотивационный процесс.
- Определение потребностей и мотивов сотрудников.

9. Модификация рабочего поведения

- Постановка задачи – Стимул – Отклик – Подкрепление.
- Стимулирование: позитивное подкрепление, негативное подкрепление, наказание.

- Стратегия похвалы и признания.

10. Алгоритм оценки результатов и обратная связь

- Контроль и функции контроля.
- Алгоритм оценки результатов.
- Обратная связь – цели и важность обратной связи.
- Виды обратной связи .
- Элементы эффективной обратной связи.

Технология обучения:

Тренинг проводится в режиме интенсивного интерактивного взаимодействия ведущего и участников.

В программе тренинга используются мини-лекции, дискуссии, деловые и ролевые игры, видеоанализ, индивидуальные задания и тесты, позволяющие отработать необходимые навыки.

Участники получают обзор теории от тренера, после чего следует обязательная отработка конкретных навыков, которые могут быть использованы в их работе.

Для эффективного усвоения материала участники получают подробные рабочие тетради

НАСТАВНИЧЕСТВО

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов).

Цели обучения:

1. Развить навыки эффективного наставничества и совершенствования профессионализма сотрудников без отрыва от работы
2. Научиться формулировать и использовать развивающие задания для подчиненных
3. Развить навыки обучения сотрудников на рабочем месте, используя разные технологии (от объяснения до показа на собственном примере);
4. Развить навыки мотивации сотрудников на развитие и изменение тех личных качеств, которые позволят раскрыться их потенциалу.

Программа

1. Основные принципы наставничества

- Выгоды наставничества для: наставника, подчинённого, организации;
- Основные заблуждения о наставничестве, мешающие внедрению процесса обучения в компании;
- Отличительные черты профессионального наставника;

2. Разработка и внедрение плана индивидуального развития для подчинённых

- Определение целей и критериев развития, исходя из:
 - требований к должности;
 - опыта работы сотрудника;
 - результатов деятельности сотрудника;
- Определение и планирование развивающих заданий для индивидуального плана развития;
- Специфика оценки уровня развития навыков подчиненного для формулирования программы наставничества;

- Алгоритм беседы с подчиненным по созданию и внедрению плана индивидуального развития;

3. Эффективная модель передачи опыта от наставника к подчинённому или способы развития конкретного навыка в ходе работы

- Основные принципы эффективного обучения сотрудника новому навыку путём рассказа (объяснения)
- Основные принципы эффективного обучения специалиста посредством собственного примера (демонстрация алгоритма действий)
- Основные принципы эффективного обучения на рабочем месте путём предоставления возможности подчинённому самому осуществить неизвестный алгоритм действия.

4. Организация процесса обратной связи в процессе наставничества

- Алгоритм конструктивной позитивной обратной связи
- Алгоритм конструктивной корректирующей обратной связи

5. Особенности контроля в процессе наставничества в зависимости от уровня результативности подчиненного

- Виды, функции и характеристики эффективного контроля
- Алгоритм «вдохновляющей» беседы с целью стимулирования подчиненного к работе после серьезных неудач
- Алгоритм «воспитательной» беседы с целью исправлений грубых нарушений в действиях подчиненного

6. Коучинг

- Индивидуальная работа сотрудника с тренером;
- Структурированная беседа по модели GROW
- Супервизия
- Анализ поведенческих стереотипов
- Обсуждение и оценка результатов
- Обратная связь.

Технология обучения:

Тренинг проводится в режиме интенсивного интерактивного взаимодействия ведущего и участников.

В программе тренинга используются мини-лекции, дискуссии, деловые и ролевые игры, видеоанализ, индивидуальные задания и тесты, позволяющие отработать необходимые навыки.

Участники получают обзор теории от тренера, после чего следует обязательная отработка конкретных навыков, которые могут быть использованы в их работе.

Для эффективного усвоения материала участники получают подробные рабочие тетради.

Результаты обучения:

По окончании программы обучения участники смогут:

- Использовать наставничество как часть общей структуры управления и развития персонала
- Осуществлять мероприятия в рамках наставничества на основании четких критериев
- Рассматривать подчиненного как активного партнера руководителя в процессе наставничества
- Понимать последовательность эффективного обучения и используют один из элементов модели передачи опыта в зависимости от ситуации, задачи, индивидуальных особенностей подчиненного

- Эффективно поощрять желаемое поведение и изменяют нежелательное поведение подчиненного
- Эффективно направлять подчиненного для достижения цели и корректируют действия подчиненного при отклонении от достижения цели.

УПРАВЛЕНИЕ С УЧЕТОМ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ РАЗЛИЧИЙ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

Повысить управленческую эффективность участников за понимания собственных личностных предпочтений и типов личности других людей в организационном контексте.

1. Понимание межличностных различий

- Важность учета индивидуальных особенностей людей в практике управления
- История создания и причины популярности типологии Майерс –Бриггс;
- Основания типологии: четыре шкалы, 16 типов и четыре темперамента
- Использование тестов и определение типов людей на практике
- Навыки определения типов личности окружающих

2. Управление собой

- Развитие личностные предпочтений в течение жизни
- Управление временем для людей разных типов
- Управление стрессом с учетом собственных личностных особенностей.

3. Коммуникации с учетом межличностных различий

- Краткосрочные и долгосрочные цели коммуникаций
- Письменные и устные коммуникации
- Предоставление информации и обратной связи
- Постановка задач и решение проблем
- Разрешение конфликтов
- Ведение переговоров
- Работа в команде

4. Управление межличностными различиями в организации

- Организационная культура, предпочитаемая разными типами людей
- Вклад в управление представителей разных личностных типов
- Учет личностных типов при найме, обучении и развитии карьеры персонала
- Управление организационными изменениями с учетом личностных типов
-

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов.

Упражнения и задания для тренинга подбираются и корректируются таким образом, чтобы выявить и проанализировать личностные черты участников, способствующие или препятствующие развитию эмоционального интеллекта.

Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

- Знания о подходах к определению межличностных различий
- Понимание возможности использования типологии личности в управленческом контексте
- Навыки определения личностных типов

- Навыки диагностик вклада межличностных различий в компании в проблемные и конфликтные ситуации.
- Понимание собственных сильных сторон зон развития
- Навыки взаимодействия с представителями различных личностных типов

3. КОММУНИКАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения

1. Повышение эффективности внутрикорпоративных коммуникаций в компании
2. Развитие и укрепление выигрышных партнерских взаимоотношений между коллегами и с подчиненными.
3. Формирование управленческой команды и повышение осознанной приверженности компании.

Программа

1. Специфика внутрикорпоративной коммуникации

- Функции и базовые компетенции менеджера, контексты внутрикорпоративного общения;
- Лидер или администратор?
- Доводы в пользу корректной внутрикорпоративной коммуникации;
- Разнообразие ролей во внутрикорпоративной коммуникации

2. Составляющие эффективной коммуникации

- Логика и закономерности процесса межличностного взаимодействия, универсальная модель
- Стратегии коммуникации (по Томау-Килмену)
- Эмоциональные и рациональные потребности в коммуникации
- Коммуникативный цикл и 5 этапов бизнес-коммуникации (Начало, Прояснение, Раскрытие, Подведение итогов, Завершение)

3. Позиция в коммуникации, управление позицией в сложных переговорах

- Психологические позиции в коммуникации (по Э.Берну)
- Техники преодоления возражения и сопротивления через управление позицией в коммуникации
- Позиция «на равных», техники восстановления позиции «на равных»
- Переговоры в «неравных позициях», ситуации, когда уместна подобная позиция

4. Истинное мнение и призыв к репликам собеседника

- Навык распознавания «истинного мнения» и «призыва» в репликах собеседника по переговорам (Модель Шульца Фон Туна)
- Использование ключевых принципов коммуникации для эмоциональной регуляции коммуникативного процесса

5. Коммуникация в команде

- Поведение в команде, особенности групповой коммуникации
- Три роли в коммуникации в команде: лидер, исследователь, наблюдатель
- Пять шагов проведения коммуникации в команде
- Эффективное поведение членов команды на каждом этапе коммуникативного процесса
- Ключевые принципы коммуникации при проведении коммуникации в команде
- Эффективная командная работа: принципы и критерии оценки

6. Сложные коммуникативные ситуации

- Причины возникновения сложных ситуаций в коммуникациях. Классификация трудных случаев (с моделью Причина-Тип ситуации - Выход)
- Самые распространенные промахи при работе с коллегами: коммуникативные барьеры и уверенность в поведении
- Почему партнер по диалогу начинает нападать или защищаться. Способы выравнивания напряжения
- Манипуляция и эмоциональное влияние в коммуникации

7. Методы решения сложностей в коммуникации

- Перевод коммуникации в совместный поиск лучших решений
- Технология перевода проблем в задачи – смена «рамки проблемы» на «рамку результата»
- Законы влияния на людей (по Р. Чалдини)
- Психологическая самооборона (психологическое самбо) по Е. Сидоренко

8. Интеграция и закрепление полученных знаний

- Создание «памятки тренинга»
- Закрепление полученных на тренинге навыков
- Методы развития новых навыков
- Создание плана личного развития
- Завершение тренинга

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов, практикумы-вставки по выработке реальных процедур и регламентов, работа с интерактивными учебными материалами.

Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

- Знания о ключевых принципах эффективного общения, компонентах процесса взаимодействия, техниках решения трудностей в коммуникативном процессе
- Навыки построения эффективной коммуникации, сохранения психологической позиции «на равных», управления смыслами коммуникации
- Навыки выполнения различных ролей в групповом коммуникативном процессе, преодоления сложности в коммуникации посредством набора коммуникативных техник
- Осознание влияние собственных действий результаты коммуникации
- Навыки построения эффективной командной работы.

Результаты обучения

- Участники знают, как и за счет чего создавать эффективные визуальные презентации.
- Усиление мотивации участников на создание качественных презентаций
- Уменьшение времени необходимого на подготовку презентации
- Ориентация презентаций на достижение необходимого результата
- Осознание участниками необходимости включения в презентации как рационального, так и эмоционального компонента.

НАВЫКИ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ (БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ)

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Развитие и совершенствования навыков публичных выступлений.
2. Развитие навыка вербального интеллекта и презентаций в условиях цейтнота подготовки к выступлению.

Программа

1. Публичное выступление как форма информационного сообщения

- Понятие общения, составляющие процесса общения: восприятие, коммуникация и взаимодействие, информационные потери.
- Специфика презентации как формы информационного сообщения.

2. Подготовка к публичному выступлению

- Подготовка к выступлению, когда есть время, и когда его нет.
- Содержание выступления, структура выступления, стиль.
- Визуализация выступления: виды визуализации, золотые правила визуализации, их преимущества и ограничения
- Самонастройка. Приемы работы с волнением перед выступлением. Позитивные установки перед выступлением (адекватная самооценка, уверенность, драйв)

3. Публичное выступление

- Навыки вхождения в контакт с аудиторией. Техники сокращения психологической дистанции между выступающим и аудиторией.
- Приемы и методы влияния, убеждения, заражения в процессе выступления.
- Влияние расположения выступающего в пространстве на результат презентации
- Имидж выступающего.
- Невербальный язык выступающего.

4. Работа с вопросами аудитории

- Организация обратной связи.
- Типы вопросов и реакций аудитории.
- Ответы на вопросы аудитории.
- Разбор сложных случаев.

Технология обучения:

Тренинг проходит в форме упражнений, ролевых игр, мини-презентаций. В процессе тренинга активно используется видеоанализ, что позволяет участникам проанализировать свои сильные стороны и увидеть зоны роста. Каждая тема включает в себя необходимый набор техник и приемов, развивающих навыки проведения успешных публичных выступлений.

Результаты обучения:

По окончании обучения участники будут уметь:

- Строить структуру выступления в условиях дефицита времени на подготовку;
- Выбирать стиль выступления в соответствии с темой и целями презентации;
- Использовать техники и приемы привлечения внимания слушателей;
- Строить свое выступление в соответствии с правилами и приемами убеждения и аргументации.

НАВЫКИ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ (ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ)

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Развитие и совершенствования навыков публичных выступлений.
2. Развитие навыков работы с аудиторией в процессе публичных выступлений
3. Повышение уверенности в себе и получение удовольствия от публичных выступлений.

Программа

1. Эмоциональная подготовка

- Как улучшить свое настроение?
- Эмоциональная подготовка. Как преодолеть свой страх?

2. Цель презентации, как основа выступления

- Формирование основной идеи.
- Основные положения и Супер-идея.
- Методы генерации идей. Как придумать что-то новое?

3. Планирование презентации

- Закон композиции, и как его использовать?
- Когда и о чем говорить?
- Аргументация. Модель PMHS.
- Три основных вопроса продающей презентации?
- Как правильно завершить свое выступление?

4. Подготовка слайдов к презентации

- Цвета в презентации.
- Акценты на слайде.
- Какие шрифты использовать?
- Инфографика. Учимся излагать мысли системно.
- Матрица Эмоций.
- Использование mind-map.

5. Проведение презентации

- Барьеры человеческой коммуникации. Как их преодолеть?
- Как занять выгодную роль в коммуникации с людьми?

- Уровни общения.
- Поведение спикера во время презентации.
- Постановка голоса.
- Поза и движения.
- Жесты.
- Что делать если спикер ошибся?
- Техническая грамотность.
- Powerpoint.
- Работа с проектором.
- Использование презентера.
- Методы привлечения и удержания внимания аудитории.

6. Работа с возражениями

- Причины возражений у аудитории.
- Способы отработки возражений.
- Универсальные ответы на каверзные вопросы.

7. Виды «трудных» слушателей и как с ними работать

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов, ролевые игры. Упражнения и задания для тренинга подбираются и корректируются таким образом, чтобы выявить, проанализировать существующие проблемы, найти их решение. Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

По окончании программы обучения участники:

- Научатся составлять слайды и планировать выступление.
- Научатся способам преодоления страха публичных выступлений.
- Научатся работать с аудиторией во время выступления.
- Узнают как усилить свое воздействие на слушателей.
- Научатся отвечать на возражения и каверзные вопросы аудитории.
- Научатся «продавать идеи».

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Освоение подходов, технологий и приемов межличностного взаимодействия, позволяющих конструктивным образом разрешать конфликтные ситуации,
2. Освоение методов поиска оптимальных решений в конфликте, приемов предотвращения конфликтов с коллегами, партнерами по бизнесу, клиентами.

Программа

1. Конфликт как тип трудных ситуаций в общении

- Понятие конфликта. Структура конфликтной ситуации.
- Динамика развития конфликтной ситуации и конфликта. Позиции и интересы в конфликте.
- Ложно понятый конфликт и способы его обнаружения.
- Нарушенная коммуникация как предпосылка конфликта.

- Конструктивные и деструктивные установки и способы поведения в конфликте.
- Стереотипы восприятия конфликта. Способы их обнаружения и устранения.

2. Общие принципы и технологии конструктивного разрешения конфликтов

- Оценка соотношения ресурсов конфликтующих сторон. Карта конфликта.
- Типы стратегий поведения в конфликте. Как правильно выбрать стратегии взаимодействия в конфликте.
- Этапы разрешения конфликта.
- Техника партнерского (диалогического) общения при разрешении конфликта.

3. Выработка взаимовыгодных предложений

- Приемы воздействия на поведение оппонента в конфликте и аргументации своей позиции.
- Ассертивная (уверенная) защита своих прав. Уверенная просьба, уверенный отказ.
- Приемы конструктивной критики при разрешении конфликтных ситуаций.
- Посредничество в конфликтной ситуации: основные техники медиаторства.

4. Эффективные модели разрешения конфликтов и профилактики конфликтных ситуаций во взаимодействии с клиентами и деловыми партнерами

- Умение быть надежным, внимательным и постоянным в отношениях с клиентами.
- Эффективная командная работа как необходимая составляющая обслуживания высокого уровня и предпосылка коммерческой успешности компании и профилактики «утечки» клиентов.
- Способы реагирования на претензии и жалобы клиентов. Приемы разрешения конфликтных ситуаций с клиентами. Работа с рекламациями.
- «Золотые» правила поведения в конфликтных ситуациях с деловыми партнерами и клиентами компании
- Навыки выявления предконфликтных ситуаций. Методы профилактики конфликтов и разрешения конфликтных ситуаций.

5. Навыки эффективной работы с ненадежными клиентами, неплатежами и задолженностями

- По каким признакам можно выявить ненадежных клиентов. Выявление неплатежеспособных клиентов на ранних стадиях развития отношений.
- Методы надежной работы с ненадежными клиентами. Умение ненадежного клиента перевести в разряд надежных.
- Избегать или продолжать работу с ненадежными клиентами?
- Как решить проблему неплатежей и одновременно сохранить отношения с клиентом. Взаимодействие со злыми неплательщиками.
- Приемы работы с неплатежами у повторных и постоянных клиентов.
- Техники реагирования на манипуляции со стороны клиентов, методы противостояния психологическому давлению.
- Приемы эмоциональной саморегуляции в стрессовых и конфликтных ситуациях.

Технология обучения:

Деловые и ролевые игры, анализ случаев из практики, мини-лекции с использованием слайд-шоу, внутригрупповые и индивидуальные исследования, дискуссии, видеоанализ.

Результаты обучения:

По окончании обучения участники будут уметь:

- Осуществлять диагностику конфликта

- Осуществлять профилактику конфликтов Оптимизировать свой стиль поведения в конфликтной ситуации
- Научиться конструктивно решать конфликты

ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

Овладеть средствами и способами для повышения профессиональной и личной репутации, конкурентоспособности, харизматичности.

Программа

1. Представление об этикете

- Тенденции современного этикета
- Место этикета
- Отличие этикета от этики.

2. Имидж преуспевающего человека

- Составляющие имиджа: стиль, манеры, речь.
- Первое впечатление. Восприятие, реакция.
- Одежда и ее функции. Одежда для успеха.
- Три фактора авторитета. Костюм, аксессуары и др.
- Стили одежды. Бизнес-среда и выбор стиля.
- Бизнес и мода. Серьезные пустяки.
- Визитная карточка как характеристика. Виды, надписи, хранение.

3. Взаимодействие с пространством и предметами

- Невербальные сигналы. Умение стоять и сидеть, вставать и садиться.
- Рукопожатие. Предательские жесты. Запреты.
- Куда смотреть во время беседы. Дистанция.
- Кинетический имидж: манера держать голову, руки, ноги, корпус.
- Хорошие манеры: владение лицом, жестами, осанкой.
- Ситуации: войти-пропустить; встать-остаться сидеть и др.
- Отношения с дверью, столом, стулом. Расположение за столом.

4. Вертикальные и горизонтальные отношения по правилам этикета

- Субординация. Этикет отношений с подчиненными и репутация босса.
- Этикетные нормы отношений мужчин и женщин на работе и в неформальной обстановке.
- Прием посетителей. Хозяин кабинета и гость офиса.
- Различия в гражданстве и деловом этикете.

5. Искусство делового контакта

- Знакомство: приветствие, представление. Первые фразы.
- Правила трех плюсов. Понять другого. Запомнить имя.
- Светская беседа. Как завязать разговор ни о чем или говорить о высоком. О чем не говорить. Запретные темы, конфликтогены, «саботажники».

- Compliments. What, how and to whom.
- How men talk and women interact. Comfortable communication. Voice, intonation, volume, articulation.

6. Business meetings with partners

- Meeting preparation. Deadlines.
- Protocol rules for delegations.
- Meeting program preparation.
- Meeting of delegations. Greeting and introduction of participants. Seating in a car. Placement in a hotel.

7. Protocol rules for conducting negotiations

- Meeting room preparation. Seating at the table. Name tags.
- Exchange of business cards. Etiquette of gifts. Where, what is accepted and fashionable to give. Exchange of gifts, souvenirs. When to open.
- Actions of a secretary: recording of the meeting; rules of offering coffee and tea during negotiations.

8. Communications

- Verbal forms (cliques), used during personal and telephone contact (greeting, concluding phrases, etc.). Prohibited words and actions during contact.
- Preparation for a business meeting. Rules and stages of conducting a business meeting. Ability to listen. Technique of posing questions. Compliments.
- Automation and etiquette: telephone, mobile, conference call, fax, e-mail.
- Methods of ending unwanted conversations.

Technology of learning:

Business and role-playing games, analysis of cases from practice, mini-lectures with the use of slide shows, intragroup and individual research, discussions, video analysis.

Results of learning:

By the end of the program participants:

- Know about the components of a successful person's image
- Master the art of business contact
- Get acquainted with the protocol rules for conducting business negotiations

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Duration of learning: 2 days (16 academic hours)

Learning objectives:

1. Formation of a system of negotiation skills for participants in the training, as a result – increase in the effectiveness of negotiations conducted by company employees.
2. Formation of corporate standards for conducting negotiations

Program

1. Introduction to the training

- Введение в жанр тренинга.
- Экспресс-диагностика навыков ведения переговоров участниками тренинга

2. Компоненты коммуникативного поведения эффективного переговорщика

- Навыки активного слушания и парафразы
- Открытые, закрытые, альтернативные вопросы
- Невербальные компоненты поведения: язык тела.
- Отработка компонентов невербального общения

3. Техники ведения переговоров

- Технологическая цепочка ведения переговоров
- Техника диагностики потребностей клиента, СПИН-технология
- Отработка навыков представления позиции перед группой и «один на один».
- Формулировка уникального предложения
- Факторы убеждения: трехуровневая модель аргументации.
- Работа с возражениями
- Навыки резюмирования.
- Представление своей позиции: четкость изложения.
- Ролевые игры по искусству и навыкам ведения переговоров.
- Отработка переговорных навыков (с видеосъемкой).

4. Стратегия ведения переговоров

- Подготовка к переговорам, формулировка цели и определение результата «минимум», «максимум» и «оптимум»
- Выбор стратегии и тактики ведения переговоров
- Гибкость в переговорах и изменение тактики
- Жесткий и мягкий стиль ведения переговоров
- Работа с «трудными» клиентами: типология, диагностика, выбор стиля ведения переговоров
- Отработка сложных случаев работы с возражениями
- Отработка практических переговорных ситуаций (кейсов) на материале участников

5. Навыки влияния на партнера по переговорам

- Компоненты процесса влияния.
- Рациональные основы влияния, структура аргументации (убеждения).
- Эмоциональные основы процесса влияния.
- Уверенность и влияние, знаки уверенности
- Харизма или основы личной силы
- Отработка навыков влияния (с видеосъемкой).

6. Манипуляция и противостояние давлению и манипуляции в процессе переговоров

- Использование в переговорах «слабостей» противоположной стороны.
- Стратегии и тактики давления в переговорах.

- Защита от манипуляции и давления: инструменты пассивного противостояния («заезженная пластинка» и др.) и «активного сопротивления» («встречное предложение»)
- Навыки конструктивного отказа, инструменты пассивного противостояния («заезженная пластинка» и др.) и инструменты «активного сопротивления» («встречное предложение»)

7. Специальные навыки и техники

- Работа с голосом, дикцией, интонацией.
- Внешний вид (форма одежды) переговорщика.
- Имидж переговорщика. Индивидуальный стиль ведения переговоров.
- Имидж как внутреннее во внешнем
- Имиджевые атрибуты переговорщика
- Конструирование имиджа участников тренинга
- Поиск имиджа и стиля участниками тренинга

8. Практикум и «зачетные» переговоры участников

- «Сборка» материала тренинга.
- Переговорные поединки. Оценка применения новых навыков и технологий
- Рекомендации по совершенствованию навыков переговоров и программа закрепления навыка

Технология обучения:

Деловые и ролевые игры, анализ случаев из практики, мини-лекции с использованием слайд-шоу, внутригрупповые и индивидуальные исследования, дискуссии, видеоанализ.

Результаты обучения:

По окончании программы участники получают:

- Навыки формирования платформы для предстоящих переговоров: анализ позиций и интересов сторон, постановка целей для предстоящих переговоров.
- Навыки структурированного ведения процесса переговоров (в предложенной модели), управления переговорным процессом.
- Навыки поведения в ходе переговорного процесса (включая моменты протокола и этикета).
- Навыки торга: обсуждения условий соглашения (сделки, контракта).
- Навыки влияния на партнера по переговорному процессу (в том числе навыки противостояния манипуляции и давлению).

УПРАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫМИ ПЕРЕГОВОРАМИ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

Расширение и систематизация навыков проведения переговоров сотрудниками подразделений в субъективно и объективно сложных ситуациях взаимодействия с клиентом (деловым партнером).

Программа

1. Структура переговорного процесса

- Вхождение в контакт, диагностика состояния собеседника по отношению к теме переговоров
- Выстраивание сценария переговоров в зависимости от поставленных целей
- Настройка партнера на позитивное взаимодействие в поставленной цели переговоров
- Управление вниманием и повесткой в групповых переговорах
- Постановка вопросов, на которые отвечает собеседник
- Работа со скрытыми интересами партнера по переговорам
- Различные тактики убеждения партнера в зависимости от стиля переговоров
- Определение цены, торги, ситуации изменения цены в процессе реализации проекта
- Завершение этапа взаимодействия, переход к другому этапу, «допродажа» других проектов
- Одностороннее изменение условий взаимодействия партнером в конце проекта

2. «Проблемное» поведение партнера для отработки контртактик

- Молчит, держит долгие паузы, не стремится обосновать свою позицию.
- Угрожает конфликтом в случае несогласия с его позицией.
- Собеседник старается опровергнуть любое мое высказывание
- Собеседник заставляет меня защищаться, оправдываться
- Подчеркивает незаинтересованность в договоренностях

3. Наиболее частые виды сопротивления предложениям в переговорах

- Не хотят менять партнеров, с которыми есть опыт работы, хотя есть оправданная необходимость этого
- Боязнь изменений, предлагаемый продукт (решение) не привычен для клиента
- Партнер настаивает на своем варианте, хотя он не оптимален
- «Индивидуальная мотивация» лица, участвующего в принятии решения или переговорах, со стороны конкурентов
- Личные отношения лица, принимающего решение, с представителем конкурентов
- Ценовые сопротивления
- Иррациональные сопротивления (чтобы попрессовать «ради удовольствия»)
- Сделанное предложение не соответствует каким-то регламентам клиента
- У клиента был отрицательный опыт, который он переносит на наше предложение.

4. Сложные состояния оппонента, которые необходимо учитывать

- Пытается создать у нас «точку нужды» в договоренностях («это вам надо, а не мне»)
- Лоялен предложениям конкурентов
- Скрывает свои истинные интересы, неоткровенен, очень скупое делится нужной информацией
- Имеет опыт отрицательной работы с нами (проблемные ситуации)
- Ссылается на жесткое распоряжение «Работа с реальными профессиональными ситуациями (профильными темами и навыками) участников должна занимать основное время тренинга. При этом учитываются принятые в Компании требования к ведению переговоров, нормы ее корпоративной культуры или деловой этики, особенности стоящих профессиональных задач и особых типов деловых партнеров.

Технология обучения:

Деловые и ролевые игры, анализ случаев из практики, мини-лекции с использованием слайд-шоу, внутригрупповые и индивидуальные исследования, дискуссии, видеоанализ.

Результаты обучения:

По окончании программы участники:

- Освоят структуру переговорного процесса и правила управления переговорами;
- Разработают правила управляемых переговоров жестких в соответствии со своими профессиональными задачами (в соответствии с теми ситуациями, которые удастся разобрать за время тренинга);
- Проведут самоанализ навыков проведения деловых переговоров;
- Отработают прикладные переговорные техники в соответствии со стоящими задачами и проблемными ситуациями переговоров.

ПРАКТИКА ДЕЛОВОЙ ПЕРЕПИСКИ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

Повышение компетентности в области эффективной письменной коммуникации.

Данный тренинг на 80% состоит из практической отработки, он научит участников особенностям правильного написания деловых писем. Вы узнаете, как грамотно и лаконично излагать свои мысли, как быстро и корректно составлять деловые письма, как спрогнозировать и влиять на ход мыслей адресата. На тренинге будут рассмотрены реальные примеры не только «удачных», но и «неудачных» деловых писем для анализа и проработки. Участникам рекомендуется принести на тренинг свои реальные письма для анализа собственных ошибок и написания новых вариантов ответов.

Программа

1. Особенности письменной коммуникации

- Специфика письменной деловой коммуникации.
- Особенности восприятия письменной речи.
- Возможности и ограничения письменной коммуникации.
- Барьеры в письменной коммуникации и способы их преодоления.
- Особенности электронной переписки.

2. Структура делового письма

- Алгоритм составления эффективного письма.
- Стили делового письма.
- Позиционирование себя в деловой переписке.
- Особенности установления контакта с адресатом.
- Ошибки начала письма.
- Принцип позитивности, убедительности, краткости, аргументированности.
- Ошибки заключительной части письма.

Практикум: разбор писем участников.

3. Разновидности писем

- Сообщение.

- Ответ.
- Коммерческое предложение.
- Просьба.
- Отказ.
- Поздравление.
- Напоминание.

Практикум: написание и разбор писем.

4. Сложные письма

- Ответ на обоснованную претензию.
- Ответ на необоснованную претензию.
- Извинение.

Практикум: написание и анализ писем.

5. Повышения эффективности переписки

- Оформление письма. Шрифты, буллиты, абзацы.
- Сортировка писем.
- Архив.
- Обозначение сроков.

Практикум: оформление писем.

Технология обучения:

Интенсивное обучение, основанное на практической отработке навыков и умений ведения деловой переписки, кейсы, групповые и индивидуальные упражнения; краткие теоретические и методические материалы.

Результаты обучения:

По окончании программы участники:

- Овладеют основными принципами составления деловых писем;
- Выработают навыки написания деловых писем
- Изучат особенности оформления писем
- Осознают собственные ошибки, допускаемые при деловой переписке.

НАВЫКИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИИ ТЕЛЕКОНФЕРЕНЦИЙ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

Повышение компетентности в области проведения телеконференций.

Программа

1. Введение

- Типы дистанционной групповой коммуникации
- Телеконференция
- Видеоконференция
- Веб-конференция (скайп, вебинар и др)

- Общие правила и особенности организации и ведения каждого подтипа.

2. Подготовка к телеконференции

- Общие правила
- Планирование. Повестка.
- Сбор участников. Дистанционная подготовка к участию.
Выбор модератора

3. Проведение телеконференции

- Краткое знакомство с кругом участников
- Общие правила коммуникации
- Речевые коды общения.
Возможные проблемы при общении и пути их решения

4. Видео и веб-конференции с использованием камеры

- Выбор места
- Общение посредством камеры
- Интонация и жесты
- Одежда. Запреты.
Использование слайдов или программы PowerPoint

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОТОКОЛ. МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО. КРОССКУЛЬТУРНАЯ ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

Повышение компетентности в области международного протокола и кросскультурной коммуникации.

Программа

1. Понятие протокола: дипломатического и делового. Протокольное старшинство.
2. Государственная символика. Протокольная корпоративная атрибутика
3. Международные протокольные мероприятия. Визиты.
4. Подготовка, организация и проведение официальных мероприятий. Программа пребывания: торжественная церемония встречи и проводов в аэропорту (ж/д вокзале), рассадка в автомобиле, размещение в гостинице. Церемония подписания документов. Командировочные мероприятия. Протокольное фотографирование. Протокольный букет. Траурный протокол. Церемония возложение венков.
5. Переговоры, деловые встречи. Международные правила.
6. Представительские мероприятия компании: отраслевые, профильные выставки, конференции, семинары, тренинги.
7. Протокольные торжественные мероприятия. Приемы.

8. Кросскультурные и национальные особенности протокола

- Европейский стиль деловой коммуникации (Великобритания, Франция, Германия, Италия и др.).
- Азиатский стиль деловой коммуникации.
- Американский стиль деловой коммуникации.
- Стиль деловой коммуникации Ближнего Востока.

9. Религиозный протокол

- Православный протокол.
- Мусульманский протокол.
- Иудейские традиции.

10. Служебный этикет

4. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

МОТИВАЦИЯ И РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Продолжительность обучения: 16 академических часов

Цели обучения:

1. Научиться методам мотивации персонала.
2. Научиться как правильно наказывать и мотивировать с целью увеличения производительности труда.
3. Повысить статус руководителя среди подчиненных.
4. Научиться тому, как улучшить психологический климат в коллективе.

Программа

1. Мотивация.

- Основные термины. Фундамент мотивации.
- Базовая схема мотивации. Как человек мотивируется.
- Что мотивирует к работе?
- Что убивает желание работать?

2. Как проверить мотивацию в коллективе?

- Какие правила проверки существуют?
- Как провести опрос?

3. Мотивация для команды

- Постоянные и регулярные факторы мотивации. И что с чем мы обычно путаем.
- Как составить график мотивационных мероприятий?
- Как часто нужно мотивировать?
- Как сочетать разные мероприятия?

- Правила хорошего мотивационного мероприятия.
- Традиции и миссия организации как основа мотивации.

4. Мотивация для одного

- Хвалить или наказывать? Что эффективнее?
- Правила хорошего «кнута».
- Как часто «казнить» и как часто «миловать»?
- Формула «Для того чтобы».
- Виды личных мотиваторов. Мы найдем кнопку «турбо» у ваших сотрудников.
- Мотивационный атом. Супер-оружье мотивации.
- 5 правил проведения мотивационной беседы.

5. Правила проверки мотивационного мероприятия

- Какие правила проверки существуют?
- Как пользоваться чек-листом?

6. Как увеличить темп работы сотрудника?

7. Мотивация через стресс.

8. Как руководителя воспринимают подчиненные?

9. Чем управляет руководитель?

10. Как замотивировать подчиненного на результат?

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов, ролевые игры. Упражнения и задания для тренинга подбираются и корректируются таким образом, чтобы выявить, проанализировать существующие проблемы, найти их решение. Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

- Повышение прибыли, за счет развития желания зарабатывать у Ваших подчиненных.
- Уменьшение количества возражений от подчиненных, замотивированный не возражает!
- Увеличение количества активностей.
- Улучшение психологического климата в коллективе.
- Рост лояльности к компании у подчиненных.
- Снижение текучки кадров.

ПОДБОР И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Продолжительность обучения: 16 академических часов

Цели обучения:

1. Научиться методам подбора персонала.
2. Научиться правильно проводить интервью.
3. Повысить навык и умение оценки кандидата на должность.
4. Понять как правильно планировать и организовывать адаптацию персонала.

Программа

1. Основные факторы, влияющие на «приживаемость» сотрудника в компании

- Пирамида эффективности бизнеса.
- Виды ценностей в компании.
- Способы выявления личностных ценностей.
- Как узнать, сколько энергии сотрудник сможет тратить на работу.

2. Типология DiSC

- Характеристики сотрудников.
- Сотрудники как «витамины» для бизнеса.
- Основные типы сотрудников.
- Какие «витамины» нужны в каждом из отделов.
- Соответствие отделов в компании и типов сотрудников.

3. Как подготовиться к интервью?

- Подготовка профиля должности.
- Выбор вопросов.
- Позитивные или негативные индикаторы?

4. Основные ошибки при проведении Интервью

- Ошибка «стереотипы».
- Ошибка «поиск по отрасли».
- Ошибка «оправдание выбора».
- Попытка найти готового или лучшего.
- Как избежать ошибок.

5. План проведения Интервью

- С чего начать, и чем закончить?
- Что важнее «допрос» или «рассказ»?

6. Модель STAR, и как ее использовать

7. Как выявить компетенции?

- Мотивацию кандидата
- Способность обучаться
- Нацеленность на результат
- Влияние и убеждение на переговорах
- Ответственность
- Стрессоустойчивость

8. Для чего нужен бланк оценки кандидата?

9. Как правильно проанализировать интервью?

10. Адаптация персонала

- Что такое адаптация персонала?

- По каким темам нужно адаптировать сотрудника?
- Правильный срок адаптации сотрудника.
- Подведение итогов адаптации.

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов, ролевые игры. Упражнения и задания для тренинга подбираются и корректируются таким образом, чтобы выявить, проанализировать существующие проблемы, найти их решение. Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

По окончании программы обучения участники:

- Научатся выбирать лучших сотрудников.
- Узнают, какими должны быть сотрудники в разных отделах.
- Научатся делать калибровку по типологии DiSC.
- Научится проводить интервью.
- Узнают, как выявить компетенции у соискателя и как распознать ложь в речи соискателя.
- Получат в свой арсенал способы оценки персонала.
- Узнают, как нужно адаптировать сотрудников.

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

Освоение практических инструментов трудовой мотивации как инструмента повышения эффективности работы и вовлеченности персонала.

Программа

1. Системы материального и нематериального вознаграждения

- Виды систем вознаграждения
- Структура системы вознаграждения.
- Принципы эффективной системы мотивации персонала.
- Факторы эффективности системы мотивации персонала.
- Критерии эффективности системы вознаграждения

2. Оценка и ранжирование должностей

- Основные этапы проведения оценки должностей
- Ранжирование должностей.
- Метод парного сравнения должностей.
- Балльно-факторный метод. Методология описания должности.
- Метод Хея

3. Грейдинг и гармонизация фиксированной части оплаты труда

- Корректировка постоянной части оплаты труда.
- Грейдование. Методика разработки ступеней окладов внутри грейда.

- Учет рыночной стоимости специалистов.

4. Политика бонусов и премий, интеграция с системой сбалансированных показателей (системой управления по целям)

- BSC Стратегическая карта. Каскадирование. KPI.
- Целевые значения показателей эффективности. Индивидуальная стратегическая карта.
- Система управления по целям. Цели и задачи в соответствии с условиями SMART. Декомпозиция целей.
- Определение результативности сотрудника. Центры прибыли и центры затрат.
- Распределение бонусного пула.
- Учет индивидуальных и коллективных результатов.
- Политика долгосрочных премиальных планов для топ-менеджеров.

5. Система социальных льгот — социальный пакет

- Система доплат и надбавок.
- Формирование системы льгот, монетизация льгот.
- Эффективность социального пакета.

6. Система и структура немонетарной мотивации

- Цели немонетарной мотивации.
- Личная сбалансированная карта.
- Личный план развития.
- Способы немонетарной мотивации.
- Эффективность немонетарной мотивации.

8. Регламентирующие документы

- Коллективный договор.
- Положение об оплате труда.
- Корпоративный Кодекс.
- Справочник работника (Hand book).
- Должностная инструкция.
- Стратегическая карта.

9. Поддержка внедрения изменений

- Методология разработки системы вознаграждения.
- Технологии проведения диагностики.
- Вовлечение персонала.
- Факторы, влияющие на эффективность внедрения системы мотивации.
- Система мониторинга мотивации.

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов. Упражнения и задания для тренинга подбираются и корректируются таким образом, чтобы выявить и проанализировать личностные черты участников, способствующие или препятствующие развитию эмоционального интеллекта.

Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

- Понимание принципов эффективной системы мотивации персонала
- Освоение основных методов трудовой мотивации персонала
- Развитие навыков использования практических инструментов трудовой мотивации

ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЕ ПРИ ПОДБОРЕ И УВОЛЬНЕНИИ ПЕРСОНАЛА

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов).

Цели обучения:

1. Повысить компетентность линейных руководителей в области подбора и увольнения персонала.
2. Развить навыки подготовки и проведения интервью при подборе персонала
3. Развить навыки проведения выходного интервью при увольнении персонала
4. Развить навыки наблюдения и представления обратной связи при найме и увольнении персонала.

Программа

1. Понимание требований к компетенциям при подборе нового персонала

- Роль HR-ров и руководителя в подборе персонала. Матрица ответственности
- Групповая дискуссия на тему «Ошибки на этапах подбора персонала».
- Зачем компании компетенции? Модель компетенций. Цели и задачи создания внутрифирменной модели компетенций
- Глубинные и поверхностные. Подход МакКлеланда
- Классификация компетенций: корпоративные, управленческие, функциональные. Примеры типологии компетенций.
- Подходы к определению и разработке компетенций
- Методы анализа работ и выбора компетенций на уровне подразделения/должности
- Сбор и анализ информации. Выбор, устранение повторений и пересечений в стандартах поведения.
- Требования к эффективной модели компетенций. Типовой словарь корпоративных компетенций.

Практикум: Упражнение «Формирование и корректировка портрета кандидата»

2. Интервью как инструмент подбора и увольнения персонала

- Методы оценки компетенций: интервью, профессиональные тесты и задания, ассессмент и другие.
- Виды и особенности проведения интервью интервью: структурированное, смешанное, в свободном стиле
- Стили проведения интервью: стресс, монолог, прятки и др.
- Хронометраж и структура интервью
- Подготовка к интервью

- Виды вопросов, возможности и ограничения
- Интервью по компетенциям. Правила формулирования вопросов.
- Структурированное интервью по модели STAR
- Компетенции интервьюера
- Коммуникативные техники, необходимые для успешного проведения интервью
-

Практикум «Разработка интервью по компетенциям», интервью по модели STAR, ролевая игра «Интервью»

3. Особенности проведения интервью при увольнении персонала

- Анкетирование и интервьюирование, как методы анализа причин ухода сотрудников
- Выходное интервью при увольнении персонала
- Особенности поведения интервьюера и сотрудника в ситуации увольнения по различным причинам: инициатива работника, инициатива работодателя

Практикум: Упражнение на разработку анкеты, сценария интервью и проработка подготовленных инструментов

4. Наблюдение и обратная связь при найме и увольнении персонала

- Наблюдение, как инструмент оценки персонала.
- Наблюдение – принципы, алгоритм и рекомендации по проведению
- Принятие решения о найме или отказе кандидату
- Обратная связь кандидату, принципы и рекомендации
- Критерии корректной, развивающей обратной связи

Практикум: Упражнение на формирование навыков наблюдения, упражнение на проведение обратной связи

Методика построения тренинга

- Тренинг проводится в режиме интенсивного интерактивного взаимодействия ведущего и участников.
- В программе тренинга используются мини-лекции, дискуссии, деловые и ролевые игры, видеоанализ, индивидуальные задания и тесты, позволяющие отработать необходимые навыки.
- Участники получают обзор теории от тренера, после чего следует обязательная отработка конкретных навыков, которые могут быть использованы в их работе.
- Для эффективного усвоения материала участники получают подробные рабочие тетради

Результаты обучения:

По окончании тренинга участники смогут:

- Формулировать перечень компетенций, создавать профили компетенций под конкретные должности.
- Формулировать вопросы для интервью под конкретный перечень требований при отборе
- Усовершенствовать коммуникативные навыки: умение вступать в контакт; умение слушать и слышать; умение задавать вопросы.

- Анализировать причины ухода сотрудников из компании и снижать риски возможных негативных последствий увольнения.
- Выбирать оптимальную модель поведения при проведении выходного интервью при увольнении по различным причинам.

НАВЫКИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО И ОРГАНИЗАЦИОННОГО НАУЧЕНИЯ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов).

Цели обучения:

1. Научить руководителей правильно развивать подчинённых.
2. Дать участникам программы знания о различных подходах в обучении и развитии, методах и сложностях.

Программа

1. Эффективные способы развития сотрудников на рабочем месте

- Наставничество, лекции, обратная связь, ролевые игры, тренинг, коучинг.
- Выбор метода развития в зависимости от целей обучения и уровня сотрудника.
- Типология сотрудников. Специфика обучения каждого типа.

2. Алгоритм обучения на рабочем месте. Наставничество

- Алгоритм наставничества.
- Качества наставника.
- Ограничения наставничества.

3. Технология коучинга

- Что такое коучинг? Отличие коучинга от других технологий обучения.
- Постановка целей.
- Формирование плана действий / воодушевление.
- Возможности и ограничения применения коучинга.
- Правила конструктивной обратной связи.
-

4. Тренинг и ролевые игры как форма обучения

- Чему можно научить на тренинге.
- Особенности тренинга как вида обучения.
- Возможности и ограничения тренинга.

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов. Упражнения и задания для тренинга подбираются и корректируются таким образом, чтобы выявить и проанализировать личностные черты участников, способствующие или препятствующие развитию эмоционального интеллекта. Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

- Понимание принципов и методов индивидуального и организационного научения

- Умение выбирать метод развития в зависимости от целей обучения и уровня сотрудника
- Развитие навыков наставничества и коучинга.

НАВЫКИ ИДЕНТИФИКАЦИИ ЛИЧНОСТИ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ УСТАНОВОК

Продолжительность обучения: 1 день (восемь академически часов)

Цели обучения:

1. Научится диагностировать психологические типы
2. Научиться диагностировать установки людей и правильно на них влиять.

Программа

1. Четыре психологических типа .
2. Умение определять тип сотрудников и выстраивать тактику взаимодействия.
3. Сильные и слабые стороны каждого типа подчинённых.
4. Как выявить «серого кардинала» в своём коллективе?
5. От каких сотрудников не стоит ожидать прорывов?
6. Каким руководителям сотрудники «сядутся на шею»?
7. Конфликты и интриги в коллективе, кто инициатор и что с этим делать?
8. Мотивация и интересы каждого типа. Кто готов работать 24 часа в сутки и что сотрудником движет?
9. Как развивать каждого сотрудника, какие технологии в обучении эффективны?
10. Какого рода задачи и как ставить каждому типу?
11. Какой тип сотрудников нужен именно в вашей команде?
12. Типовая совместимость руководителя и подчинённых.

Технология обучения:

Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов. Упражнения и задания для тренинга подбираются и корректируются таким образом, чтобы выявить и проанализировать личностные черты участников, способствующие или препятствующие развитию эмоционального интеллекта. Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

- Навыки диагностики психологических типов людей
- Понимание сильных и слабых сторон каждого типа
- Навыки влияния и мотивация людей различных психологических типов.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цель обучения:

Формирование ключевых знаний и навыков применения современных методов и технологий управления персоналом по компетенциям.

ПРОГРАММА

1. Введение в компетентностный подход

- Исторический возникновения компетенций в бизнес-практике
- Подход МакКлееланда к описанию компетенций. Особенности «глубинных» и «поверхностных» компетенций
- Преимущества внедрения модели компетенций в компании
- Виды кластеров компетенций: профессиональные, управленческие, корпоративные, личностные
- Методы моделирования компетенций, описание поведенческих индикаторов
- Принципы построения профилей должности с использованием различных методов шкалирования компетенций (уровни мастерства)
- Интеграция компетенций в систему менеджмента и систему управления персоналом
- Формирование корпоративной идеологии и культуры на основе корпоративных компетенций
- Описание портрета «Человек компании» через модель компетенций
- Отбор, адаптация, обучение и развитие на основе модели компетенций
- Методы оценки компетенций на этапе «Отбор». Разработка вопросов для структурированного интервью с использованием модели STAR.
- Разработка профессиональных заданий и кейсов для оценки компетенций соискателя
- Оценка по компетенциям: 360, интервью, ассесмент-центр
- Цели проведения оценки персонала в организации
- Выбор методов оценки и разработка оценочных процедур в зависимости от целей оценки
- Разработка оценочной анкеты на базе модели компетенций для проведения оценки методом 360
- Роль HR-службы и руководителей в реализации компетентностного подхода. Описание матрицы ответственности.
- Возможные трудности и препятствия при внедрении модели компетенций. Стандарты управления рисками.
- Основы управления изменениями при внедрении компетентностного подхода
- Разработка плана внедрения компетенций. Пилотный проект, как метод внедрения модели компетенций в корпоративную практику
- Использование инструментов внутреннего PR для внедрения модели компетенций

2. Проведение Ассесмент Центра (Assessment Centre) собственными силами

- Цели и задачи проведения АЦ
- Этапы проведения ассесмент центра: подготовка, проведение, интеграционная сессия, предоставление обратной связи.
- Структура и организация Assessment Center: выбор и подготовка наблюдателей, разработка протоколов для наблюдателей, разработка сценариев игр и упражнений для Assessment Center (письменные задания, индивидуальные упражнения, ролевые игры, имитирующие рабочие ситуации)
- Задачи наблюдателей и принципы их работы
- Набор навыков, необходимых наблюдателям
- Принципы и стандарты написания отчетов по результатам проведения АЦ
- Стандарты предоставления обратной связи сотруднику и формирования ИПР
- Анализ результатов ассесмент-центра

3. Индивидуальное развитие сотрудников на основе компетенций

- Принцип управления по целям Питера Друкера
- Правила формирования ИПР (индивидуальных планов развития)
- Постановка целей и задач ИПР совместно руководителем и подчиненным
- Критерии оценки результативности выполнения ИПР
- KPI, как инструмент оценки результативности

4. Методы обучение и развитие сотрудников на рабочем месте

- Методы обучения: активные, пассивные, профессиональные
- Принцип метода «Обучение действием»
- Методы обучения, используемые в «Обучение действием»: делегирование, обратная связь, полевые тренинги, наблюдение за рабочим поведением
- Коучинг, как метод обучения сотрудников на рабочем месте

Технология обучения

- В процессе обучения даются практические инструменты – техники, технологии, методы, образцы действующих регламентов и стандартов
- Каждый тематический блок подкрепляется примерами из практики, закреплением материала решением делового кейса
- Результатом будет выработка базовых принципов использования каждой технологии в привязке к компании
- Занятия предусматривают индивидуальные упражнения и групповые задания

УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ KPI

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цель обучения:

Формирование ключевых знаний и навыков применения современных методов и технологий управления на основе KPI.

Программа

1. Управление по целям. Management by objectives / MBO

- Инструменты управления по целям
- Принцип SMART
- Карта управления по целям
- Принцип каскада
- Принцип обратной связи
- Сильные и слабые стороны системы
- Управление эффективностью: концепция и принципы, цикл «performance management» (PM)
- Задачи Performance Management
- Общий подход PM к определению целей и ключевых показателей эффективности (KPI)
- правила определения целей
- правила определения KPI
- KPI и его влияния на бизнес процессы

2. Система сбалансированных показателей

- Принципы системы сбалансированных показателей
- Стратегия компании. Как мы собираемся достичь нашего видения будущего?
- Перспектива (точка зрения). Как мы будем декомпозировать нашу стратегию?
- Стратегические цели. Как мы поймем, что мы достигли, того, что хотели?
- Показатели. Как мы сможем измерить наше движение в нужном направлении?
- Целевые значения. Что мы должны достичь?
- Инициативы. Что мы должны сделать?

3. Процессный подход — модель Брауна

- Определение критериев эффективности работы сотрудников и подразделения в целом
- Единая форма оценки KPI
- Система оценки KPI по показателям работы
- Требования к оценке KPI
- Составление отчёта по показателям KPI
- Корректная и объективная оценка по показателям
- Принципы установления целевых значений
- Способы установления целевых значений

4. Политика бонусов и премий, интеграция с KPI

- Целевые значения показателей эффективности
- Индивидуальная стратегическая карта
- Определение результативности сотрудника
- Распределение бонусного пула
- Учет индивидуальных и коллективных результатов
- Политика долгосрочных премиальных планов для топ-менеджеров

5. Особенности применения системы KPI

- Важные этапы разработки KPI
- Нюансы внедрения
- Ошибки разработки и применения.
- Неоправданные ожидания

6. Западный и российский опыт систем управления эффективностью

- Подходы к внедрению изменений: плюсы и минусы
- Эволюционные и революционные изменения
- Причины сопротивления персонала в процессе изменений
- Мероприятия по уменьшению сопротивлений
- Внутренний маркетинг. Основные PR и коммуникативные мероприятия (PM)
- Задачи Performance Management
- Общий подход PM
- правила определения целей
- правила определения KPI

Технология обучения:

Тренинг проходит в формате мастер-класса, теоретический материал, решение задач в группах, case-study, разбор конкретных примеров, презентации групп.

Результаты обучения:

По окончании обучения участники:

- Узнают алгоритм разработки системы управления по целям и системы управления по результатам

- Получат навыки интеграции показателей KPI и процессных показателей
- Освоят практические инструменты декомпозиции KPI
- Освоят практические подходы к внедрению систем управления по результатам и KPI.

5. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОМПАНИИ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения

1. Развитие стратегического мышления кадрового резерва компании
2. Понимание основных стратегических задач и приоритетных направлений развития компании.
3. Формирование единого понимания ключевых бизнес-процессов компании.
4. Понимание вклада подразделений и личного вклада в успешное развитие компании
5. Формирование осознанной приверженности управленческого кадрового резерва и управленческой команды компании.

Программа

1. Стратегия и стратегическое мышление

- Успешная стратегия развития компании
- Стратегии преднамеренные и стихийные
- Стратегические проблемы и решения
- Этапы стратегического менеджмента
- Жизнестойкость и долголетие компаний
- Стратегическое мышление и управление временем

2. Стратегический анализ

- Анализ отраслевого рынка
- Ключевые факторы успеха
- Анализ конкурентов
- Анализ организационных ресурсов и способностей компании
- Анализ заинтересованных сторон
- SWOT анализ

3. Стратегический выбор

- Модели рассмотрения стратегических вариантов
- Источники снижения затрат
- Рыночное позиционирование и стратегии дифференциации
- Преимущества и риски диверсификации бизнеса
- Комплексная оценка стратегических вариантов

4. Реализация стратегии

- Барьеры на пути успешной реализации стратегии.
- Стадии развития бизнеса и ключевые финансовые показатели.

- Разработка системы сбалансированных показателей для успешной реализации стратегии компании
- Экспресс-диагностика готовности компании к успешной реализации стратегии
- Организационные структура, системы как рычаги реализации стратегии
- Роль корпоративной культуры в успешной реализации стратегии компании

5. Развитие людей и организаций

- Рост, развитие, изменение
- Управление и лидерство в компании
- Три подхода к организационному развитию: развитие как прохождение этапов определенного жизненного цикла; развитие как целенаправленный переход от текущего состояния к желаемому; развитие как постоянное совершенствование
- Определение предпочитаемых стилей управления участников.
- Совершенствование коммуникаций в организации

Результаты обучения:

- Знание ключевых идей и моделей стратегического менеджмента
- Системное видение деятельности компании, понимание стратегических целей и приоритетных направлений развития
- Навыки стратегического анализа внешнего окружения и внутренней среды компании
- Понимание отраслевых тенденций, рыночной ситуации и источников конкурентных преимуществ компании
- Навыки определения и оценки стратегических вариантов развития компании
- Понимание стратегии развития компании и долгосрочных целей своего подразделения
- Навыки диагностики готовности компании к успешной реализации стратегии
- Понимание сильных сторон и зон развития корпоративной культуры и коммуникации в компании.
- Понимание каждым участником направлений развития собственного управленческого и лидерского потенциала

Технология обучения:

Мини-лекции, групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов, работа с учебными материалами. Каждый участник получает учебные и раздаточные материалы по всем темам обучения.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Повысить эффективность участников в управлении изменениями
2. Научиться эффективно работать с сопротивлением персонала организационным изменениям

Программа

1. Восприятие организационных изменений

- Различное восприятие организационных изменений
- Организационные метафоры и управление изменениями

- Типичные ошибки управления изменениями

2. Анализ ситуации изменений

- Факторы, определяющих необходимость организационных изменений
- Ограниченные и неограниченные проблемы и ситуации изменений
- Анализ контекста изменений
- Причины сопротивления организационным изменениям.

3. Управление процессом организационных изменений

- Цели и результаты изменений
- Выбор стратегии осуществления изменений
- Основные этапы осуществления изменений
- Стратегии преодоления сопротивления изменениям

4. Сопротивление изменениям

- Человеческий фактор в управлении изменениями
- Причины и виды сопротивления изменениям
- Групповое и индивидуальное сопротивление;
- Явное и скрытое сопротивление
- Методы управления сопротивлением изменениями
- Методы вовлечения сотрудников в изменения

5. Изменение организационной культуры

- Понятие «организационная культура»
- Диагностика организационной культуры
- Подходы к изменению организационной культуры
- Успешные изменения организационной культуры

6. Управление людьми в процессе организационных изменений

- Причины неудачи организационных изменений
- Диагностика: выявление и оценка интересов людей
- Лидерские стратегии управления изменениями
- Формирование команды для управления изменениями

7. Развитие организаций

- Принципы жизнестойкости людей и компании
- Видение будущего и ценности компании
- Стратегия компании и вклад функциональных подразделений в ее успешную реализацию
- Поддержание баланса между краткосрочной и долгосрочной перспективой
- Стадии жизненного цикла организаций

Технология обучения:

- Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов.
- Упражнения и задания для тренинга подбираются и корректируются таким образом, чтобы выявить и проанализировать личностные черты участников, способствующие или препятствующие развитию эмоционального интеллекта.
- Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

По окончании обучения участники:

- Сформируют понимание роли изменений в развитии организации
- Сформируют целостное представление об управлении организационными изменениями
- Получат навыки диагностики ситуаций организационных изменений
- Получат навыки выбора стратегии организационных изменений
- Поймут природу сопротивлений изменениям и овладеют методами их преодоления;
- Научатся снижать уровень напряженности, негативных ожиданий и неуправляемых слухов

ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА И ПРИНЯТИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ)

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Успешный менеджер отличается от неуспешного - качеством принимаемых решений. Принимаемые менеджером решения должны быть Результативными и Эффективными.

Результативность управленческих решений определяется тем, насколько принятое решение устраняет (решает) стоящую перед менеджером проблему (проблема – измеримый разрыв между существующим и желаемым состоянием). Для повышения Результативности принимаемых решений менеджеру необходимо научиться правильно формулировать управленческие проблемы и определять причины их возникновения. Только в этом случае возможна разработка управленческих решений направленная на устранение причин, а не воздействие на последствия.

Эффективность управленческих решений определяется стоимостью реализации принятых решений. Для повышения эффективности принимаемых решений менеджеру необходимо научиться на этапе планирования правильно проводить сравнение различных вариантов решений с экономической, маркетинговой, политической, социальной точки зрения.

Программа тренинга предполагает, что практическая часть (решение конкретных проблем слушателей) занимает 75% времени от длительности семинара.

Программа

1. Правильная формулировка проблемы, менеджерский подход к проблеме

- Классификация проблем. Проблемы систем регулярной деятельности и систем развития деятельности организации подразделения. Проблемы **НЕРЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ** и **НЕЭФФЕКТИВНОСТИ** деятельности системы. Примеры правильного формулирования проблемы и ее классификации.

2. Системный анализ проблемы и разработка вариантов решений

- Определение границ проблемной области (системы). Использование инструментов системного анализа для выполнения данной задачи: наглядная картинка, системная карта, схема ВХОД-ВЫХОД
- Описание проблемной области (системы) с помощью инструментов системного анализа: схема влияния, схема отношений, диаграммы описания бизнес процессов (методики, стандарты, CASE средства)

- Проведение причинно-следственного анализа проблемы с помощью диаграммы причинно-следственного анализа. Применение матрицы Пью, как критерия полноты проведенного анализа
- Выбор правильной стратегии проведения изменений (решения проблемы)
- Разработка вариантов решений их оценка и описание с помощью инструментов системного анализа (Системная карта, схема ВХОД-ВЫХОД, диаграммы описания бизнес процессов)
- Планирование мероприятий и затрат для каждого варианта решений (диаграммы Ганта, сетевые графики)

3. Экономическая оценка эффективности различных вариантов решений

- Экономическая оценка краткосрочных решений. Выделение сопутствующих расходов и их правильный учет. Примеры принятия экономически обоснованных решений по определению цены продажи товара/ услуги, отказа от направления бизнеса.
- Экономическая оценка долгосрочных решений. Учет временной стоимости денег (дисконтирование). Маркетинговый, технический и технологический анализ, как инструмент обоснования прогнозных финансовых документов, на основании которых принимаются решения об инвестициях. Модели оценки инвестиционной привлекательности проекта: NPV, IRR, период окупаемости

4. Управление персоналом в условиях антикризисного управления

- Выбор правильной стратегии проведения изменений – основа для реализации адекватной системы управления персоналом в антикризисном проекте
- Формирование команды единомышленников (агентов изменений)
- Преодоление сопротивления персонала компании проводимым изменениям
- Формирование и внедрение адекватной системы мотивации на достижение целей преодоления или недопущения кризисной ситуации. Примеры из практики автора семинара.

Результаты обучения:

В рамках тренинга участники получат ответы на такие вопросы:

- Как правильно сформулировать проблему, что позволит направлять Ваши усилия в нужном направлении.
- Как проводить системный анализ проблемы и проблемной области, что позволит Вам искать решения причин, а не устранять последствия.
- Как вырабатывать максимально Результативные и Эффективные управленческие решения, что позволит Вам решать ваши проблемы с минимальным расходом ресурсов (особенно важно в условиях кризиса).
- Как правильно выбрать стратегию реализации принятого решения, что позволит Вам с большой вероятностью довести Ваши решения до полного исполнения

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

Продолжительность обучения: 16 часов академических часов

Цель обучения:

Формирование навыков управления корпоративной культурой, отработка технологий диагностики, формирования и поддержания корпоративной культуры.

Программа

1. Корпоративная культура как инструмент управления персоналом

- Разные подходы к созданию Корпоративной культуры
- Корпоративная культура как инструмент управления – задачи, возможности, ожидаемый результат
- Составляющие корпоративной культуры
- Типы корпоративной культуры, их преимущества и ограничения
- Источники формирования Корпоративной культуры

2. Управление Корпоративной культурой

- Можно ли управлять корпоративной культурой
- Кто в компании должен заниматься вопросами Корпоративной культуры
- Алгоритм разработки/изменения корпоративной культуры

3. Диагностика Корпоративной культуры

- Подходы к диагностике
- Требование к организации и проведению диагностики

4. Элемент Корпоративной культуры: Разработка и описание философии, миссии, ценностей компании, как основы Корпоративной культуры

- Представление о философии, миссии, ценностях: сходство и различие в понятиях
- Зачем компании идеология
- Практические подходы к организации работы по формированию идеологии компании

5. Элемент Корпоративной культуры: Построение системы коммуникаций в компании

- Индикаторы эффективной/неэффективной системы коммуникации
- Причины неэффективной коммуникации. Отношения-разрушители
- Основные принципы построения эффективной системы коммуникаций в компании
- Роль менеджмента в формировании и поддержании корпоративной культуры
- Психологическая культура менеджмента

6. Элемент Корпоративной культуры: Корпоративная этика

- Составляющие Корпоративного этикета
- Методы разработки и описания Корпоративного кодекса
- Примеры Корпоративных кодексов разных компаний

7. Элемент Корпоративной культуры: ритуалы, традиции, символы

- Роль традиций
- Примеры ритуалов и символов
- Корпоративные праздники: цели и задачи, алгоритм организации, выбор провайдеров

8. Инструменты продвижения и поддержания Корпоративной политики

- Культура изменений в компании. Проблемы внедрения политики/процедур
- Функции и задачи внутреннего PR
- Инструменты формирования позитивного образа компании в глазах собственного персонала
- Инструменты информационного влияния. Методы устной и письменной коммуникации

Технология обучения:

- Групповые дискуссии, деловые игры, упражнения, разбор практических кейсов.

- Упражнения и задания для тренинга подбираются и корректируются таким образом, чтобы выявить и проанализировать личностные черты участников, способствующие или препятствующие развитию эмоционального интеллекта.
- Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

В результате обучения участники:

- Узнают что такое корпоративная культура, из чего она складывается, какой она бывает.
- Поймут как сделать корпоративную культуру конкурентным преимуществом компании.
- Научатся сознательно формировать корпоративную культуру, включая в нее лучшее из того, что образовалось стихийно.
- Узнают как внедрять новые элементы корпоративной культуры.
- Получат информацию как сделать корпоративные ценности популярными среди сотрудников.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СЕССИИ

Стратегические и управленческие сессии предназначены для определения и согласования управленческой командой приоритетных направлений развития компании.

Результаты стратегических сессий для управленческой команды:

- Единое понимание стратегии развития компании управленческой командой
- Понимание основных стратегических задач и приоритетных направлений развития компании
- Согласованное понимание сильных стороны компании и зон развития
- Разделяемое видение ключевых бизнес-процессов компании
- Формирование программы организационных изменений, необходимых для успешной реализации стратегии компании
- Составление плана действий на ближайший период
- Сплочение управленческой команды компании

Результаты управленческих сессий для руководителей и специалистов:

- Определение приоритетных направлений развития компании в функциональной области (управление человеческими ресурсами, маркетинг, финансы, ИТ и т.д.)
- Единое понимание вклада функциональной области в успешную реализацию стратегии компании
- Согласованное понимание сильных сторон функциональной области в компании и зон развития
- Обмен лучшими практиками: презентации представителей филиалов компании.
- Понимание роли функциональных специалистов в поддержке и изменении культуры компании
- Планирование совместных мероприятий и проектов в функциональной области

Технология проведения:

Стратегическая или управленческая сессия - это специально организованная групповая работа управленческой команды компании. Программа сессии разрабатывается в активном сотрудничестве с руководством компании или руководством функционального направления, которое выступает заказчиком сессии.

Программа сессии формируются исходя из актуальных проблем и приоритетных задач развития компании.

Сессии проводятся опытными бизнес-тренерами, обеспечивающими продуктивную групповую работу и достижение поставленных целей.

Продолжительность обучения: От 16 до 24 часов (2 -3 дня)

6. ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

СЕКРЕТЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения

1. Освоение принципов, методов и инструментов процессного подхода к управлению
2. Определение направлений повышения эффективности процессного управления в подразделении \ компании
3. Анализ бизнес-процессов подразделения \ компании
4. Разработка программы совершенствования бизнес-процессов подразделения \ компании.

Программа

1. Процессный подход к управлению

Процессный метод управления, Система сбалансированных показателей (ССП, BSC). Связь стратегического управления и процессного подхода. Ключевые показатели эффективности (КПЭ, KPI).

2. Выделение и описание бизнес-процессов

Основные и второстепенные бизнес-процессы. Описание процессов и распределение ответственности. Функции, ответственность и полномочия владельцев бизнес-процессов. Практическое задание. Работа в группах.

3. Разработка функциональной среды бизнес-процессов

Выделение и описание видов деятельности. Соответствие организационной структуры и бизнес процессов организации. Функции, ответственность и полномочия владельцев бизнес-процессов. Практическое задание. Работа в группах

4. Особенности внедрения процессного метода управления

Основные сложности и трудности выделения и описания бизнес процессов. Причины неэффективного применения процессного подхода. Конфликты интересов. Мотивация процессов изменения. Особенности процессного управления в подразделения \ компании

5. Совершенствование бизнес-процессов

Диагностика бизнес-процессов. Совершенствование процессов на основе сбалансированной системы показателей (BSC). Диагностика бизнес-процессов подразделения \ компании.

6. Создание ориентиров стратегического изменения

Разработка ключевые показатели эффективности (КПЭ, KPI) для бизнес процессов с учетом стратегии развития. Внутренние и внешние показатели. Определение целевых значений. Особенности системы KPI для подразделения \ компании.

7. Оптимизация стоимости и повышение эффективности процессного управления

Описание цепочек создания стоимости. Выделение центров затрат и центров прибыли. Учет затрат по видам деятельности (ABC-costing). Методы и золотые правила оптимизации затрат по бизнес-процессам. Вопросы аутсорсинга видов деятельности. Программа повышения эффективности управления бизнес-процессами подразделения \ компании.

Результаты обучения :

- Описание основных бизнес-процессов подразделения \ компании.
- Определение KPI для выделенных бизнес-процессов подразделения \ компании.
- Диагностика бизнес-процессов подразделения \ компании: проблемные области и зоны ближайшего развития
- Определение направлений оптимизации затрат для бизнес-процессов подразделения \ компании.
- Программа повышения эффективности управления бизнес-процессами подразделения \ компании.

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Продолжительность обучения: 2 дня (16 академических часов)

Цели обучения:

1. Развить навыки планирования деятельности подразделений организации
2. Развить навыки построения организационных структур и распределения полномочий и ответственности между подразделениями
3. Развить навыки применения процессного подхода к управлению: описание, анализ и проектирование Бизнес процессов

Программа

1. Планирование деятельности подразделений компании

- Проактивный и реактивный менеджмент
- Управление по целям (MBO): горизонты планирования, цели развития и цели регулярной деятельности, SMART, процесс планирования, дерево целей
- Определение целевых критериев деятельности подразделения с помощью инструментов KPI и BSC
- Методы определения целевых показателей деятельности подразделения и границы их применения

2. Практическая работа: определение целевых критериев и показателей для подразделения компании (на примере, предложенном участниками)

3. Навыки построения организационных структур

- Типы организационных структур
- Основные правила формирования организационных структур и критерии оценки качества разработки организационной структуры
- Применение матричных организационных структур и правила их формирования
- Распределение полномочий и ответственности между подразделениями: формирование матрицы функция-ответственность
- Регламентация организационной структуры: правила и требования к качеству регламентации

4. Практическая работа: построение организационной структуры подразделения компании (на примере, предложенном участниками)

5. Описание и создание бизнес-процессов в компании и их оптимизация

Процессный подход к управлению: бизнес процесс, границы бизнес процесса, границы модели бизнес процесса, владелец бизнес процесса, измерение результативности и эффективности бизнес процесса (KPI)

Описание бизнес процессов: методологии, стандарты проектирования, средства автоматизации разработки

Применение инструментов системного анализа на разных этапах анализа, описания и перепроектирования бизнес процессов

Методы оптимизации бизнес процессов

Управление проектом по оптимизации бизнес процесса

6. Практическая работа: описание и перепроектирование бизнес процесса (на примере, предложенном участниками)

Технология обучения:

- Групповые дискуссии, упражнения, разбор практических кейсов, практикумы-вставки по выработке реальных процедур и регламентов, работа с интерактивными учебными материалами.
- Каждый участник получает раздаточные материалы и сертификат о прохождении курса.

Результаты обучения:

- Навыки описания и оптимизации бизнес-процессов
- Навыки планирования деятельности подразделений
- Навыки анализа организационных структур

7. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

КОМПЛЕКСНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ ПО ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ

Учебный центр АКГ «ФинЭкспертиза» в партнерстве с SHL Russia&CIS предоставляет комплекс профессиональных услуг по оценке и развитию управленческих компетенций персонала компании, включающий в себя:

1. Он-лайн оценка управленческих компетенций сотрудников на основе профессионального личностного опросника ОРQ
2. Представление индивидуальных отчетов по компетенциям на каждого сотрудника
3. Предоставление группового отчета по сотрудникам различных уровней управления
4. Разработка программ корпоративного обучения, нацеленных на развитие необходимых управленческих компетенций.

1. Профессиональный личностный опросник (occupational personality questionnaire)

Опросник ОРQ – один из наиболее широко используемых психометрических методов оценки, используемых сегодня в мире для оценки управленческих компетенций.

Опросник дает возможность получить подробную информацию относительно того, насколько сотрудники подходят к конкретной рабочей среде, как они будут работать с окружающими. Кроме того, результаты ОРQ позволяют сопоставить личностный потенциал сотрудника и требования к рабочему поведению сотрудника в рамках компетенций.

Информация, полученная с помощью опросника, позволяет принимать обоснованные профессиональные решения в области управления человеческими ресурсами компании

Популярность опросника ОРQ обусловлена следующими причинами:

- Опросник соответствует самым высоким профессиональным стандартам.
- Может быть использован как для отбора кандидатов на управленческие должности, так и для развития компетенций, работающих в компании сотрудников различных уровней управления.
- Дает надежные и понятные результаты.
- Обладает высокой надежностью в прогнозировании индивидуального рабочего поведения.

2. Он-лайн оценка управленческих компетенций

Появившись в конце 1990-х годов, он-лайн система оценки персонала SHL продолжает развиваться высокими темпами, расширяясь и совершенствуясь. В настоящее время ежегодно 5 миллионов кандидатов проходят оценку с помощью онлайн системы SHL.

- Предоставляет организации высококачественные инструменты для дистанционной оценки персонала через Интернет.
- Делает процесс оценки более удобным и гибким для сотрудников, а также позволяет HR-специалистам проводить оценку в удобное время и в любом месте.
- Доступна 24 часа 7 дней в неделю, и может использоваться для любого количества кандидатов.

3. Представление индивидуальных отчетов по управленческим компетенциям

По результатам заполнения опросника по каждому сотруднику формируется отчет, описывающий предпочитаемое поведение и направления развития в профессиональной деятельности в соответствии с шестнадцатью основными управленческими компетенциями

Управленческие качества

- Лидерство
- Планирование и организованность
- Ориентация на качество
- Влияние

Профессиональные качества

- Специальные знания
- Анализ и решение проблем
- Устная коммуникация
- Письменная коммуникация

Деловые качества

- Понимание коммерческих принципов
- Творчество и инновативность
- Решительность
- Стратегическое мышление

Личностные качества

- Межличностное понимание
- Гибкость
- Устойчивость
- Мотивированность

4. Предоставление группового отчета по сотрудникам различных уровней управления

На основе индивидуальных отчетов формируется групповой отчет по выборке сотрудников одного уровня управления. В этом отчете оценивается общий уровень группы сотрудников по основным управленческим компетенциям, определяется сильные стороны и зоны ближайшего развития управленческих компетенций. В случае наличия индивидуальных отчетов групп сотрудников разных уровней управления компании возможен сравнительный анализ развития управленческих компетенций в компании от топ-менеджмента до линейных руководителей.

5. Разработка программ корпоративного обучения

На основе индивидуальных и групповых отчетов предлагаются программы корпоративного обучения персонала, нацеленные на развития необходимых управленческих компетенций исходя из приоритетных направлений развития компании

ВЫГОДЫ ДЛЯ КОМПАНИИ

- Объективная и наглядная информация об успешности сотрудников в профессионально значимых ситуациях.
- Объективная информация для оценки соответствия сотрудников требованиям к должности по ключевым компетенциям.
- Возможность прогнозировать профессиональную успешность кандидатов на вакантные должности или в кадровый резерв.
- Обоснованные управленческие решения о назначениях и перемещениях сотрудников.
- Возможность избежать ненужных затрат времени и ресурсов, минимизируя риски неудачных назначений.
- Последовательный и обоснованный подход к развитию и обучению персонала компании.
- Нацеленность программ обучения персонала на успешное развитие бизнеса компании

АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР

Опросы, тестирование для определения менеджерских компетенций

1. Разработка концепции менеджерских компетенций и кейсов для ассесмент центра
2. Структурированное организационное интервью по менеджерским компетенциям (организационные процессы, управленческие функции, личные компетенции)
3. Проведение ассесмент-центра (не более 20 человек за 1 день)
4. Подготовка индивидуального отчета по каждому участнику (сильные, слабые стороны, зоны развития).

Результат:

Индивидуальные отчеты по каждому участнику (сильные, слабые стороны, зоны развития).

ИССЛЕДОВАНИЕ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

1. Диагностика текущего состояния эффективности командного взаимодействия руководителей компании
2. Разработка модели компетенций «эффективной командной работы»
3. Индивидуальная оценка руководителей с помощью опросников.
4. Проведение фокус-группы для уточнения результатов индивидуальных опросов.
5. Подготовка индивидуального отчета по каждому участнику (сильные, слабые стороны, зоны развития).
6. Проведение коуч-сессии для руководителей по способам повышения эффективности командного взаимодействия

Результат:

Индивидуальные отчеты по каждому участнику (сильные, слабые стороны, зоны развития) и план мероприятий по повышению эффективности командного взаимодействия

ОЦЕНКА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

1. Концепция оценки вовлеченности персонала

1.1 Понятие вовлеченности персонала

Вовлеченность персонала – это желание сотрудников предпринимать личные усилия, и вносить свой вклад как членов организации для достижения ее целей.

Вовлеченность персонала считается высокой, если работа пробуждает у людей:

- готовность, если это требуют интересы организации, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными инструкциями;
- чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой;
- заинтересованность в достижении значимых для организации целей, ответственность за свой вклад в достижение целей организации.

1.2 Составляющие вовлеченности персонала

При оценке вовлеченности персонала компании оцениваются следующие составляющие:

1. Вовлеченность сотрудника в свою текущую работу
2. Вовлеченность в работу своего подразделения
3. Вовлеченность в работу в достижение текущих целей организации
4. Вовлеченность в успешное развитие организации
5. Вовлеченность в социальную жизнь организации

1.3 Факторы, определяющие вовлеченность персонала

При оценке вовлеченности персонала компании оцениваются два фактора, определяющие вовлеченность персонала:

- Информационно-коммуникационный фактор (знание сотрудником требований к его работе, задач отдела, стандартов и регламентов деятельности, целей, стратегии, достижений компании и т.п).
- Мотивационно-поведенческий фактор (готовность вносить вклад в достижение целей организации, брать на себя ответственность за использование благоприятных возможностей для получения значимых организационных результатов, принимать активное участие в жизни организации).

1. Комплексный подход к оценке вовлеченности персонала

Комплекс профессиональных услуг по оценке вовлеченности персонала включает в себя следующие этапы:

	Этап	Описание
1	Диагностическое интервью с представителями Заказчика	Уточнение целей оценки вовлеченности персонала, текущего состояния дел в компании, категорий персонала, участвующих в оценке.
2	Разработка анкеты для проведения опроса по оценке вовлеченности персонала	Подготовка комплекса вопросов для оценки текущей вовлеченности персонала
3	Согласование анкеты с Заказчиком	Получение обратной связи от Заказчика, доработка и утверждение анкеты
4	Проведение опроса оценки вовлеченности персонала	Проведение опроса сотрудников: администрирование заполнения форм, обработка первичных данных
5	Подготовка отчета по итогам опроса	Обработка результатов опроса, представление результатов опроса в виде итогового отчета
6	Проведение серии «фокус-групп» для определения направлений повышения вовлеченности персонала компании	Презентация отчета по итогам опроса, уточнение результатов опроса, анализ путей и способов повышения вовлеченности персонала
7	Подготовка рекомендаций по повышению вовлеченности персонала компании	Предоставление рекомендаций по повышению вовлеченности персонала компании
8	Фасилитируемая управленческая сессия по подготовке плана мероприятий по повышению вовлеченности персонала	Разработка плана мероприятий по повышению вовлеченности персонала компании

Выгоды для компании

- Объективная и наглядная информация об уровне вовлеченности различных категорий персонала компании.
- Последовательный и обоснованный подход к развитию и обучению персонала компании.
- Последовательный и обоснованный подход к аттестации персонала компании.