

КАРТА ТРЕНИНГОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ

PUZZLE Group

всё сложится!

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Управленческие навыки: кого, чему и зачем обучать | 3 |
| Навыки управления: мотивация и вовлеченность подчиненных | 4 |
| Ответственность как инструмент достижения результата | 5 |
| Управление персоналом | 6 |
| Проведение эффективных совещаний | 7 |
| Эффективные инструменты управления командой | 8 |
| Эффективная обратная связь | 10 |
| Системный подход к повышению операционной эффективности | 12 |
| Управление талантами (Talent Management) | 14 |
| Волшебство коучинга в работе руководителя | 15 |
| Управление изменениями в организации | 17 |
| Управление продажами | 19 |
| Наши направления тренингов | 20 |
| О команде PUZZLE Group | 21 |
| Контакты | 22 |



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

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

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

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



Развивая управленцев, компания получает следующие выгоды:

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

Инвестиции в обучение руководителей возвращаются в многократном размере!

Кого учим

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

Чему учим

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

Результат

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

НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ: МОТИВАЦИЯ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПОДЧИНЕННЫХ

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

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

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

Результат:

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

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

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Целевая аудитория: руководители среднего и высшего звена.

Цели

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

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

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

В результате участники смогут:

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

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

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

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

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

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

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

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

Результат для участников:

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

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

ПРОВЕДЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ СОВЕЩАНИЙ

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

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

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

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

Результаты для участников тренинга:

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

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

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

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Цель: освоить инструментальные навыки управления командой

Для кого: линейные менеджеры и руководители среднего звена

Количество участников: до 16 человек

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

Продолжительность: 16 часов

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

| | |
|--|--|
| Эффективные инструменты делегирования подчинённым | <ul style="list-style-type: none">• Алгоритм делегирования и постановки оперативной задачи• Контекст для делегирования: степень зрелости сотрудника и характер полномочий• Технология демонстрации выгод от принятой ответственности (выгоды для себя, команды и бизнеса)• Типы конфликтных личностей и приемы работы с ними• Инструменты Лидера при работе с потенциально конфликтными Личностями• Алгоритм беседы с конфликтным сотрудником |
|--|--|

В результате участники:

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

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

ЭФФЕКТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

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

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

Целевая аудитория:

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

Цели тренинга:

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

Эффект от обучения:

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

Методы, используемые в тренинге: интерактивные обсуждения, просмотр учебных фильмов, мини-лекции, деловые игры с видеозаписью и последующим разбором, упражнения (групповые и индивидуальные), работа с рабочими тетрадями

Продолжительность: 2 дня (16 академических часов) – возможна адаптация и сокращение до 1 дня.

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

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

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Цели:

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

Для кого: для сотрудников уже знакомых с базовыми навыками переговоров

Продолжительность: 16-24 часов (3 дня по 8 часов) в зависимости от наполнения и пожелания заказчика

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

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

Результат:

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

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

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ (TALENT MANAGEMENT)

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

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

Продолжительность: 8 часов

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

Результат:

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

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

ВОЛШЕБСТВО КОУЧИНГА В РАБОТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

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

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

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

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

**Работа с установками
сотрудников**

- Пирамида Логических уровней Р. Дилтса, как инструмент работы с установками и уверенностью
- Алгоритм работы с негативными убеждениями
- Инструменты работы с установками: рефрейминг, метафора, психодрама (ролевая игра), гипербола, эксперимент, сторителлинг

В результате участники:

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

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

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Организационные изменения – какие бывают и как происходят?

- Плановые и стихийные изменения
- Типы организационных изменений: структурные (Structural), оптимизационные (Cost-cutting), процессные (Process), культурные (Cultural), стратегические (Strategic purpose)
- Процесс проведения плановых изменений: воздействие внешней и внутренней среды; осознание необходимости перемен; инициирование изменений; осуществление изменений; подкрепление изменений

Психология восприятия изменений сотрудниками организации или почему «Баба Яга против?»

- Восприятие изменений как переживание «острого горя» сотрудниками компании.
- Универсальные этапы восприятия изменений сотрудниками:
 - «Отрицание» / «Растерянность»: «Этого не может быть!»
 - «Агрессия»: «Все виноваты в том, что я несчастен! Я отомщу!»
 - «Торг»: «Я буду хорошим. Давайте договоримся».
 - «Депрессия»: «Все плохо, выхода нет!»
 - «Принятие»: «Надежда есть, я справлюсь и все будет хорошо!»
- Причины неизбежного возникновения каждого из этапов восприятия изменений.
- Что делать? – «сопровождение» менеджером изменений сотрудников по всем этапам восприятия изменений:
 - Действия менеджера на этапе «Отрицания» / «Растерянности»
 - Действия менеджера на этапе «Агрессии»
 - Действия менеджера на этапе «Торга»
 - Действия менеджера на этапе «Депрессии»
 - Действия менеджера на этапе «Принятия»
- Составление списка превентивных мер, способствующих максимально быстрому прохождению сотрудниками промежуточных этапов внедрения изменения на примере проекта «Новый регламент работ с клиентами».
- Варианты позиционирования менеджера изменений: баланс «твердой» позиции и «теплого» отношения. Роль менеджера в управлении изменениями.
- Ключевые причины сопротивления сотрудников изменениям, инициированным компанией:
 - Чувство неопределенности, вызванное информационным «вакуумом», «Мы не понимаем, что происходит!»
 - Ощущение неизбежной потери (зарплаты, статуса, полномочий и т.д.) – «Платить точно станут меньше!»
 - Отсутствие понимания и доверия руководству – «Начальство всегда обещает, что станет лучше – не верю им!»
 - Установка на неизбежный неуспех – «И так неплохо, зачем эти изменения, только хуже станет!»
 - Отсутствие необходимых навыков у персонала – «А я не умею по-другому!»

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

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

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

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

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

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

Продолжительность: 8 часов

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

Результате участники смогут:

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

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

НАШИ НАПРАВЛЕНИЯ ТРЕНИНГОВ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

ЛИДЕРСТВО

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

РАЗВИТИЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

РАЗВИТИЕ ТРЕНЕРОВ И HR-СПЕЦИАЛИСТОВ

ПЕРСОНАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ПРЕЗЕНТАЦИИ И ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ

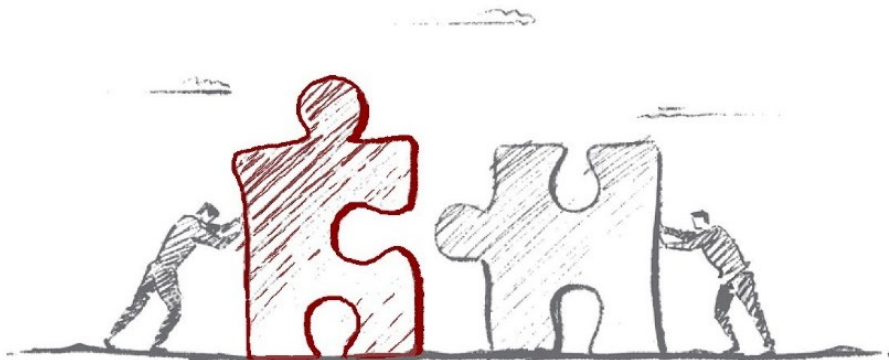
ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

ПРОДАЖИ И ПЕРЕГОВОРЫ

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ СЕРВИС

ТЕЛЕФОННОЕ ОБЩЕНИЕ

AGILE



О КОММАНДЕ PUZZLE GROUP

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

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

01

Погружаемся в бизнес заказчика

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

02

Работаем на результат

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

03

Обучаем профессионально и с душой

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

04

Оформляем качественные материалы

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

05

Реализуем программы полного цикла

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

КОНТАКТЫ

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

☎ 8 (495) 011-03-43

✉ info@pz-tr.ru

www.pzgroup.ru



ВСЕ СЛОЖИТСЯ