

Блок 3. Управление изменениями

Тренинговые программы Best T&D Group

Содержание

№	Тематический блок	Название тренинга	Стр.
3	УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	3.1 Управление организационными изменениями (1 уровень)	
		3.2 Управление организационными изменениями (2 уровень)	
		3.3 Требования к руководителям в период агрессивных условий среды	
		3.4 Управление изменениями: принятие управленческих решений по Методологии Адизеса	

Представленные ниже программы тренингов могут быть реализованы как целостная комплексная программа для одной группы (в течение определенного календарного периода), так и как самостоятельные тренинги (модульно) – для групп соответствующего уровня подготовки.

Реализация любой из тренинговых программ, представленных в Блоке 3. «Управление изменениями», состоит из 3-х основных этапов:

- 1.** Предтренинговая подготовка;
- 2.** Проведение тренинговой программы;
- 3.** Посттренинговая поддержка.

Представленные тренинговые программы:

- являются рекомендуемыми, могут быть адаптированы и дополнены под индивидуальный запрос Клиента с учетом специфики бизнеса и целевой аудитории обучения;
- проводятся в режиме интенсивного взаимодействия тренера-консультанта с участниками, включают в себя большое количество примеров и практических заданий;
- предусматривают возможность отработки новых инструментов на примере кейсов из реальной практики Клиента.

Распределение времени в структуре тренинговых программ:

- 30%** - Теоретический материал;
- 40%** - Упражнения, кейсы;
- 20%** - Работа участников: мозговые штурмы, обсуждения, разбор конкретных примеров;
- 10%** - Консультации по вопросам слушателей на тему тренинга.



3.1 Программа тренинга «Управление организационными изменениями»

1 уровень

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга: предоставить участникам тренинга систематизированную базу методов работы в условиях изменений.

По окончании тренинга участники смогут:

- ✓ Прогнозировать ситуации изменения;
- ✓ Планировать изменения с учетом реакции исполнителей;
- ✓ Разрабатывать гибкие планы изменений.

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
1. ИЗМЕНЕНИЯ – СТРАТЕГИЯ УСПЕХА	<ul style="list-style-type: none"> — Ключевые внутренние и внешние силы изменений в организации; — Причины сопротивления: индивидуальное и организационное сопротивление; — Три стадии изменений и цели планируемых изменений; — Агент изменений: кесурсы управления для менеджера; — Среда и системность в проведении изменений; — Куб изменений Минцберга.
2. ОПЕРАТИВНАЯ ДИАГНОСТИКА ФИРМЫ – ПРЕДПОСЛЫКИ ИЗМЕНЕНИЙ	<ul style="list-style-type: none"> — Максимально необходимые инструменты диагностики организации: уровни организационных процессов; — Жизненный цикл организации; — Окружение организации; — Стилль лидера, мотивация персонала; — Анализ сил влияния для повышения управляемости процессом изменений.
3. РОЛЬ ЛИЧНОСТИ В ИЗМЕНЕНИЯХ В БИЗНЕСЕ	<ul style="list-style-type: none"> — Взаимосвязь личностных качеств и бизнеса; — Комплексный профиль профессионала; — Подходы в работе с неопределенностью: неопределенность как характеристика изменений. — Работа с отрицанием, агрессией, саботажем, депрессией, принятием, поиском новой значимости.
4. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРАКТИКЕ	<ul style="list-style-type: none"> — Мотивация к изменениям: создание готовности к изменениям; — Прорисовывание перспективы; — Управление переходом в новую фазу существования; — Типичные ошибки при проведении изменений;



ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
	— Алгоритм проведения изменений.

3.2 Программа тренинга

«Управление организационными изменениями»

2 уровень

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга: сформировать у участников тренинга четкое представление о технологиях управления организационными изменениями и инструментами снятия сопротивления сотрудников организационным изменениям.

По окончании тренинга участники смогут:

- ✓ Получить представление об управления изменениями;
- ✓ Получить навыки работы с инструментами УИ;
- ✓ Систематизировать знания о формах сопротивления организационным изменениям;
- ✓ Освоить возможные способы преодоления сопротивления.

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
1. ЧТО ТАКОЕ ИЗМЕНЕНИЯ?	<p>— Современные взгляды на организационные изменения: две «стороны», два аспекта организационных изменений – структурно-организационный (hard side) и человеческий фактор (soft side);</p> <p>— Причины изменений: внутренние факторы (ресурсы объекта изменений) и внешние факторы (условия внешней среды);</p> <p>— Личностные ресурсы, определяющие готовность к инициации изменений;</p> <p>— Анализ стиля реагирования на изменения.</p>
2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ	<p>— Предпосылки изменений: жизненный цикл организации, изменение окружающей среды;</p> <p>— Типы изменений - эволюционные и революционные, их достоинства и недостатки.</p> <p>— Уровни изменений: организационный, групповой (командный), индивидуальный.</p> <p>— Предварительная оценка проекта изменений с точки зрения реалистичности: Концепция DICE;</p>





ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
	<ul style="list-style-type: none"> — Stakeholder Analysis (Анализ интересов заинтересованных сторон): оценка возможности интеграции интересов заинтересованных сторон в проект изменений); — Основные модели (ADKAR-модель, EASIER-модель, модель переходного периода, модель постепенного наращивания) и стратегии (директивная стратегия, стратегия, основанная на переговорах, нормативная стратегия, аналитическая стратегия, стратегия, ориентированная на действия) организационных изменений; — Инструменты проведения организационных изменений и связь управления организационными изменениями: Диаграмма Ганта, метод WBS в декомпозиции задач, метод СРМ для определение критического пути проекта, ролевая матрица RACI.
<p>3. АНАЛИЗ ЭТАПОВ ПРОЦЕССА ИЗМЕНЕНИЙ И ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ, ВОЗМОЖНЫЕ НА КАЖДОМ ЭТАПЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Подготовка изменений: <ul style="list-style-type: none"> ✓ определение стратегии УИ; ✓ подготовка команды УИ; ✓ разработка концепции поддержки изменений со стороны лидеров компании. — Управление изменениями <ul style="list-style-type: none"> ✓ подготовка планов УИ; ✓ медиаплан и план осуществления коммуникаций; ✓ план акций по поддержке изменений со стороны лидеров компании; ✓ план коучинга участников проекта; ✓ план работы с сопротивлением персонала; ✓ план обучающих мероприятий; ✓ мастер-план УИ. — Переход к действию и осуществление плана <ul style="list-style-type: none"> ✓ создание и использование системы совещаний; ✓ уточнение матрицы RACI; ✓ trouble Shouting (Работа с возникающими неприятностями). — Закрепление изменений <ul style="list-style-type: none"> ✓ сбор и анализ обратной связи; ✓ диагностика узких мест и работа с сопротивлением; ✓ корректирующие управленческие воздействия. — Разбор кейса из практики организации.
<p>4. СОПРОТИВЛЕНИЕ ПРИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ (КРАТКО)</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Контексты внедрения изменений: персональный, организационный, системный; — Причины и виды сопротивления персонала компании организационным изменениям;



3.3 Программа тренинга

«Требования к руководителям в период агрессивных условий среды»

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга: развить у руководителей компаний уровень управленческих компетенций, требуемых, для преодоления агрессивной среды: умение чувствовать тренды бизнеса, фокусировать внимание участников на лидерстве в изменениях, формировать культуру победителей.

По окончании тренинга участники смогут:

- ✓ Прогнозировать рост бизнеса и видеть потенциал «от желаемого», а не от опыта;
- ✓ Формулировать новые задачи сотрудникам с ориентацией на результат;
- ✓ Применять навыки трансформирующего лидерства;
- ✓ Заняться развитием навыков влияния;
- ✓ Проявлять инициативу с целью своевременного реагирования бизнеса компании на агрессивность среды.

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
1. ХАРАКТЕР СРЕДЫ БИЗНЕСА И ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНЕ УПРАВЛЕНЦА	<ul style="list-style-type: none"> — Характеристики развития бизнеса и философия управления в эпоху перемен: требования к управленцам; — Что такое «концептуальное мышление» в кризисной ситуации? Компетенция «бизнес-видение»; — Характер мышления, ориентированного на преодоление агрессивности среды бизнеса: способы его развития у себя и подчиненных; — Метод формирования картинки будущего «от желаемого состояния»: как видеть тренды и использовать их для прогноза развития? — Что такое навык уверенности и способы «заражения картинками будущего» (трансформационное лидерство).
2. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ	<ul style="list-style-type: none"> — Умение формулировать цели от результата: критерии и методика; — Пирамида технологий кризис-менеджмента; — Типы целей, атрибутивные признаки ключевых показателей эффективности в период кризиса.
3. «ОРГАНИЗАЦИЯ» КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА	<ul style="list-style-type: none"> — Упорядочение деятельности менеджера и исполнителей в критических условиях; — Определение потенциальных возможностей каждого работника в напряженных условиях; — Грамотное распределение задач и нагрузки между



ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
	<p>подчиненными;</p> <ul style="list-style-type: none"> — Эффективное делегирование, расстановка приоритетов; — Управление собственной нагрузкой без напряжения, уверенность и снятие тревожности (антистресс-программа).
4. ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ	<ul style="list-style-type: none"> — Что такое лидерство в коммуникациях (умение слушать и слышать, умение выявлять интересы, умение доходчиво объяснять); — Инструменты развития: управленческая беседа, делегирование, обучение действием, Talent Management; — Типологические модели эмоционального лидерства («зажигательное», «доминантное», «стабилизирующее», «добросовестное»); — Формирование культуры победителей. Развитие в коллективе внутренней установки «быть сильнее среды».

3.4 Программа тренинга

«Управление изменениями: принятие управленческих решений по Методологии Ицхака Адизеса»

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга: сформировать у участников четкое представление о механизмах управления изменениями, алгоритмах принятия и внедрения решений и правилах превращения деструктивных конфликтов в обучающие и развивающие.

По окончании тренинга участники смогут:

- ✓ Управлять конфликтами, чтобы превращать их в конструктивное сотрудничество;
- ✓ Управлять процессами формирования взаимодополняющей и взаимообучающей команды;
- ✓ Управлять процессом принятия и реализации решений.

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
1. СМЫСЛ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ	<ul style="list-style-type: none"> — Что является предметом процесса управления? — Зоны ответственности и задачи менеджмента в компании;





ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
	<ul style="list-style-type: none">— Следствия несовпадения продуктивности и эффективности действий;— Превращение деструктивного конфликта в конструктивный;— Примеры плохого управления.
2. ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ ПРОДУКТИВНОСТИ РЕАЛИЗУЕМЫХ РЕШЕНИЙ	<ul style="list-style-type: none">— Четыре императива качественного решения;— Несовпадение масштаба полномочий и ответственности;— Сочетание полномочий, власти и влияния для внедрения решений;— «Пусковой крючок» для реализации принятых решений.
3. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ ПО ПРИНЯТИЮ И ВНЕДРЕНИЮ РЕШЕНИЙ	<ul style="list-style-type: none">— Пять стилей менеджмента;— Как осуществлять коммуникацию с представителями разных стилей;— Формирование взаимного уважения и доверия;— Требования к качеству персонала;— Жесткие правила функционирования команды.

