

Блок 6. Развитие команд

Тренинговые программы Best T&D Group

Содержание

№	Тематический блок	Название тренинга	Стр.
6	Развитие команд	6.1 Формирование и управление командой	
		6.2 Эффективное совещание	
		6.3 Построение стратегически ориентированной команды	
		6.4 Методы развития подчиненных и оценка развития	

Реализация любой из тренинговых программ, представленных в Блоке 6. «Развитие команд», 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.



6.1 Программа тренинга «Формирование и управление командой»

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга:

- Определить индивидуальные, личностные предпочтения руководителей в выборе стиля управления;
- Скорректировать личностные стили и развить ситуативную гибкость в выборе стиля поведения.

По окончании тренинга участники смогут:

- ✓ Систематизировать знания и обменяться опытом по организации наставничества и профессионального развития сотрудников;
- ✓ Изучить методики диагностики уровня развития команды, сильных и слабых сторон уже созданной и работающей команды.

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
1. МЕНЕДЖЕР ОТДЕЛА, КАК ЛИДЕР	<ul style="list-style-type: none"> — Руководитель отдела, как наставник и как лидер команды: компетенции, роли, задачи; — Почему лидеру нужны последователи: лидерство, основные теории и подходы. Классификация; — Стили лидерства: определение собственного стиля руководства; — Ситуативное лидерство, понятие, принципы и формы проявления; — Определение уровней готовности подчиненного при постановке задач: "могу, хочу», «не могу, хочу», «могу, не хочу», «не могу, не хочу»; — Навыки стилевой гибкости менеджера на основе уровня готовности сотрудник к выполнению задачи (ролевые игры).



2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНДЫ	<ul style="list-style-type: none">— Понятие команды: зачем нужна команда или об эффектах групповой синергии;— Принципы создания команды;— Отличия команд от рабочих групп и коллективов: «Эффект команды», возможности и ограничения командной формы работы;— Организация процесса отбора персонала в команду, на основе специфики бизнес-процесса, целей и задач команды, индивидуальных особенностей лидера;— Профиль требования к кандидатам.
3. ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ	<ul style="list-style-type: none">— Модель «звезда Джинджера»;— Диагностика по признакам развития и застоя.— Тест «Руководитель и его команда».
4. ФОРМИРОВАНИЕ «КОМАНДНОГО ДУХА»	<ul style="list-style-type: none">— Стандарты, ценности и нормы взаимодействия в команде; Правила командной игры: кодекс этики и стандарты;— Принцип «мы и они».— Сотрудничество вместо конкуренции: искусство управления конфликтами;— Принципы взаимоподдержки: Обратная связь и культура коммуникаций в команде;— Проблемы в команде и поиск путей решения: ситуативный анализ.— Команда: цели, правила взаимодействия, распределение ролей и ответственности (по Белбину);— Формирование vision (образа желаемого будущего).
5. НАСТАВНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА	<ul style="list-style-type: none">— Инструменты выявления потребности в обучении и развитии;— Формы и методы профессионального обучения, которые может использовать руководитель на рабочем месте: основы андрогогики, особенности обучения взрослых;— Обучение на стадии адаптации нового сотрудника и обучение уже опытного специалиста, подходы и мотивация к обучению;— Критерии оценки эффективности обучения: корреляция между изменением бизнес-показателями и обучением;— Форма обучения через трансляцию опыта и успешных моделей поведения: организация и сценарий проведения best-practice;— Обучение «в поле»: навыки позитивной и негативной обратной связи;— Наставничество и текущий контроль эффективности, как совместить эти задачи;— Коучинг, как инструмент наставничества: метод GROW, ролевые игры.



6.2 Программа тренинга «Эффективное совещание»

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга:

- Познакомить участников с целями, видами и формами совещаний;
- Сформировать представление об основных этапах проведения совещаний, о техниках психологической подготовки к совещанию, технологии проведения совещаний;
- Сформировать представление о методах управления временем совещания и о способах мотивации участников на воплощение решений.

По окончании тренинга участники:

- ✓ Научатся выбирать тип совещания в соответствии с производственной ситуацией и характером решаемых задач;
- ✓ Сформируют умение организовать процесс подготовки и проведения совещания;
- ✓ Овладеют приемами выработки групповых решений;
- ✓ Отработают приемы ведения группового обсуждения (фасилитирования и модерация);
- ✓ Научатся предупреждать конфликтное поведение участников;
- ✓ Отработают коммуникативные приемы обратной связи, реакции на критику.

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
1. ВИДЫ СОВЕЩАНИЙ	<ul style="list-style-type: none"> — Производственное совещание по текущим вопросам; — Проблемно-деловое совещание; — Стратегическое совещание; — Процесс подготовки к совещанию: план проведения совещаний; — Постановка цели совещания и повестки дня; — Роли и модели поведения руководителя, зависимость ролевого поведения от вида совещания.
2. ПРОЦЕДУРА И ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЯ. ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ	<ul style="list-style-type: none"> — Введение в проблему, постановка задач; — Повестка дня и регламент: эффективные способы контроля времени и продолжительности совещания. Примеры из практики успешных менеджеров; — Прояснение ситуации; — Выработка стратегии достижения цели; — Проработка тактики; — Распределение ответственности: завершение совещания.



3. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ ГРУППОВОГО РЕШЕНИЯ, РОЛЬ И ЗАДАЧИ РУКОВОДИТЕЛЯ	<ul style="list-style-type: none">— Групповые формы поиска и принятия решений, преимущества и ограничения;— «Мозговой штурм» - алгоритм и правила проведения. Требования к участникам;— Метод «Мозговой атаки 6/3/5»;— Метод «Анализ поля сил»;— Метод «Критериальный анализ альтернатив».
4. НЕОБХОДИМЫЕ НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЙ И СТРУКТУРИРОВАНИЯ ПРОЦЕССА ОБСУЖДЕНИЯ ВОПРОСА	<ul style="list-style-type: none">— Этика ведения совещания;— Отработка навыков фасилитирования и модерации в групповом обсуждении;— Подведение итогов, правила оформления и доведения до исполнителей решений принятых на совещании;— Мотивация персонала на выполнение принятых решений: административные методы и методы убеждения и оказания влияния, коммуникативная техника «6П».
5. ЕСЛИ МНЕНИЯ УЧАСТНИКОВ РАЗОШЛИСЬ?	<ul style="list-style-type: none">— Владение приемами проявления инициативы, активного слушания и вывода группы из спора;— Использование техники партнерского общения: прояснение интересов сторон, выработка взаимоприемлемых решений, принятие договоренности о дальнейших действиях;— Когда голосование не эффективно? Метод принятия группового решения «заданный выбор из имеющихся вариантов»— «Конфликтогены», отработка умений отслеживать собственное конфликтное поведение и предотвращать конфликтные ситуации на совещаниях;— Тактики и приемы в конфликтных ситуациях: задержка реакции, переформулирование, принципы обратной связи, метод «я-послания»;— Уверенная просьба, уверенный отказ;— Приемы аргументации своей позиции: асертивное (уверенное) обоснование своих действий, формирование авторитетности через речевые модели.



6.3 Программа тренинга «Построение стратегически ориентированной команды»

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга: развить навыки формирования успешно взаимодействующей команды в среде руководителей и ключевых подчиненных.

По окончании тренинга участники смогут:

- ✓ Определить условия эффективной работы команды и функции руководителя;
- ✓ Успешно справляться с проблемными ситуациями, возникающими в процессе работы в коллективе;
- ✓ Создавать и поддерживать благоприятный микроклимат общения в коллективе;
- ✓ Созидать и укреплять корпоративный дух

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
1. МЕТАФОРЫ КОМАНДЫ И ЦЕЛИ БИЗНЕСА	<ul style="list-style-type: none"> — Бизнес и команда: насколько это возможно? Что объединяет команду кроме целей? — Набор метафор «команды» и способы развития команд в управлении; — Спортивная метафора (бейсбол, футбол, теннис и пр.); — Военная метафора (взвод, рота, полк и пр.); — Семейная метафора (родня дальняя и близкая, друзья, семейные кланы и пр.); — Стратегически ориентированная команда: цели, процессы, люди.
2. ОБЩЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ В НЕОДНОРОДНОЙ КОМАНДЕ	<ul style="list-style-type: none"> — Особенности работы топ-менеджеров в стихийно сложившейся команде (по Дэниэлу Гоулману); — Руководитель – особый коммуникатор. Навыки, необходимые для эффективной работы в жесткой среде; — Влияние распределения функций в команде руководителей на общий стиль менеджмента и корпоративную культуру; — Виды командного взаимодействия на предприятии с определенной корпоративной культурой.
3. КОМАНДНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ	<ul style="list-style-type: none"> — Симптомы нездоровой команды. Способы профилактики; — Почему возникают ошибки при передаче информации, как их избежать; — Учет типов личностей во взаимодействии (система DiSC).



4. ОСОБАЯ КОМАНДА	<ul style="list-style-type: none"> — Мотивы сопричастности, «драйверы приверженности» (по Е. Сидоренко); — Как «заряжать» команду. Управление отношениями с коллективом; — Целостность и развитие синергии через артефакты, идеологемы и видение развития; — Особенности коммуникаций и управления при географическом разбросе бизнеса.
--------------------------	---

6.4 Программа тренинга

«Методы развития подчиненных и оценка развития»

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга: сформировать представление у участников о типах оценки – оценка квалификации и оценка результатов, о компетенциях как инструментах оценки квалификации – для дальнейшего практического применения.

По окончании тренинга участники смогут:

- ✓ Познакомиться с определением компетенции, с корпоративной моделью компетенций, с правилами измерения и оценки компетенции, с технологиями оценки по компетенциям в компании, с техниками анализа результатов;
- ✓ Сформировать представление о способах выявления потенциала развития подчиненного, о методах обучения подчиненных, об ответственности менеджера за развитие подчиненных, о возможности обучения и развития в компании;
- ✓ Отработать навыки выявления потенциала к развитию.

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
1. КОМПЕТЕНЦИИ	<ul style="list-style-type: none"> — Понятие и этапы карьеры: планирование, управление развитием деловой карьеры персонала; — Стандартизированные профили требований к должностям; — Профессиональные компетенции, методы описания, источники информации; — Технологии оценки по компетенциям в компании «ОМК», техники анализа результатов оценки.





2. МЕСТО И РОЛЬ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНИИ.	<ul style="list-style-type: none">— Цели и задачи обучения и профессионального развития в процессе управления персоналом компании: требования и критерии постановки целей обучения;— Процесс обучения и развития, как цикл управленческих функций;— Распределение полномочий и задач по организации обучения между линейными менеджерами и службой управления персоналом;— Эффект от обучения: количественные и качественные показатели измерения эффективности;— Критерии оценки эффективности обучения. Корреляция между изменением бизнес-показателями и обучением.
3. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ – ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ.	<ul style="list-style-type: none">— Основы андрогогики: принципы обучения взрослых;— Цикл обучения по Хони и Мамфорду: особенности восприятия, сферы научения, таксономия Блума;— Формы и методы обучения: информативное, концептуальное и навыковое обучение. Сравнительная характеристика;— Стадии профессионального обучения.
4. НАСТАВНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА.	<ul style="list-style-type: none">— Инструменты выявления потребности в обучении и развитии;— Формы и методы профессионального обучения, которые может использовать руководитель на рабочем месте;— Мотивация к обучению: виды мотивации, формы проявления, способы удовлетворения;— Деловая карьера и мотивация к обучению;— Обучение на стадии адаптации нового сотрудника и обучение уже опытного специалиста, подходы и мотивация к обучению;— Форма обучения через трансляцию опыта и успешных моделей поведения: организация и сценарий проведения best-practice;— Обучение «в поле»: навыки позитивной и негативной обратной связи;— Наставничество и текущий контроль эффективности, как совместить эти задачи;— Коучинг, как инструмент наставничества: метод GROW, ролевые игры.

