

Блок 5. Управление персоналом

Тренинговые программы Best T&D Group

Содержание

№	Тематический блок	Название тренинга	Стр.
5	Управление персоналом	5.1 Развитие управленческих навыков	
		5.2 Принятие управленческих решений	
		5.3 Мотивация персонала	
		5.4 Наставничество	
		5.5 Основы коучинга	
		5.6 Обратная связь: управленческий диалог	
		5.7 Навыки интервью при приеме на работу	
		5.8 Разработка и проведение ассесмент-центра	

Реализация любой из тренинговых программ, представленных в Блоке 5. «Управление персоналом», 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.



5.1 Программа тренинга «Развитие управленческих навыков»

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга:

- Систематизация знаний по вопросам управления;
- Мотивирование участников на целенаправленное развитие навыков руководителя и использование современных управленческих технологий.

По окончании тренинга участники:

- ✓ Увидят процесс своей деятельности в виде системы управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль и координация), построят систему взаимосвязей между функциями, получат знания об этапах реализации и критериях оценки эффективности реализации каждой из функций;
- ✓ Осознают и прочувствуют на собственном опыте процессы, происходящие в любом коллективе – лидерство, конкуренция, кооперация;
- ✓ Оценят свой объем управленческого опыта и лидерский потенциал, получат инструменты формирования статуса лидера;
- ✓ Освоят инструменты и технологии постановки задач, а также делегирования и контроля и сопоставят с собственным опытом эти технологии, обнаружат свои сильные и слабые стороны;
- ✓ Увидят дополнительные возможности руководителя для стимулирования инициативы подчиненных, изучат формы и методы нематериального стимулирования;
- ✓ Получат удовольствие от общения на новом профессиональном уровне;
- ✓ Сформируют собственную программу развития управленческих навыков и смогут закрепить знания и умения, освоенные в ходе тренинга, при выполнении домашнего задания.

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
1. МЕНЕДЖМЕНТ	<ul style="list-style-type: none"> — Роли и функции менеджера; — Цикл управления; — Понятие бизнес-процесса; — Классификация технологических цепочек выполнения работ; — Принципы построения и оптимизации бизнес-процессов.
2. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> — Классическая триада управления подчиненными: «постановка задачи – делегирование полномочий и распределение ответственности – контроль исполнения»; — Типы целей (стратегические, тактические, количественные и качественные), их формулирование и критерии (SMART-анализ).



3. МЕНЕДЖЕР КАК ЛИДЕР КОМАНДЫ	<ul style="list-style-type: none">— 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).
4. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ И МОТИВИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА	<ul style="list-style-type: none">— Формы постановки задач перед подчиненными: по проблеме, по результату, по алгоритму;— Выбор формы постановки задач в зависимости от уровня готовности подчиненного: принципы и правила;— Влияние личности руководителя и стилей управления на уровень мотивации персонала;— Передача ответственности и полномочий как мотивирующий фактор: преимущества и основы делегирования;— Ошибки руководителей, препятствующих эффективному делегированию;— Краткий обзор инструментов РМ (MBO, KPI, BSC).
5. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ	<ul style="list-style-type: none">— Основные принципы организации контроля формы и методы контроля;— Виды и цели оценки персонала;— Обратная связь по результатам выполнения задач подчиненному: коммуникативные технологии мотивирующей обратной связи и оценки результатов выполнения работ;— Уровни оценки: Field coaching или «разбор полетов»;— Методы подачи бесконфликтной критики. Ролевая игра.



5.2 Программа тренинга «Принятие управленческих решений»

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга: сформировать навыки принятия управленческих решений.

По окончании тренинга участники смогут:

- ✓ Систематизировать знания о принципах и процессе принятия управленческих решений;
- ✓ Выработать подходы к диагностике и описанию проблемного поля, требующего изменений и принятия управленческих решений;
- ✓ Отработать основные подходы к принятию управленческих решений;
- ✓ Сформировать навыки выработки и принятия групповых решений.

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
1. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ – ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> — Социальные системы и уровень предсказуемости результатов решения; — Оценка риска в принятии управленческих решений; — Диагностика проблемного поля: метод диаграмм причинно-следственных связей.
2. ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	<ul style="list-style-type: none"> — Способ принятия решений – основанный на опыте, на интуиции на рациональном подходе: преимущества и особенности подходов; — Этапы рационального решения проблем; — Групповые формы поиска и принятия решений: метод «Дельфы», «Мозговой атаки 6/3/5», «Японский метод»; — Критерии и требования к формулированию и постановке задач для подчиненных.
3. ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	<ul style="list-style-type: none"> — Зависимость между типичным для личности руководителя стилем управления и эффективностью принятия решений; — Влияние личностной системы ценностей руководителя на принимаемые решения, внутренние барьеры и ограничения.
4. ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД	<ul style="list-style-type: none"> — Что такое творчество? — Разные подходы к пониманию процесса творчества; — Рамки мышления как обратная сторона закономерностей и правил; Упражнения, направленные на «освобождение» мышления; — Создание ассоциативных рядов и развитие наблюдательности.



5. УПРАВЛЕНИЕ МЫШЛЕНИЕМ	<ul style="list-style-type: none"> — Шесть стилей мышления и их роль в процессе решения проблем; Анализ «любимых» стилей мышления; — Возможность побывать «в другой шляпе» с Э. Де Боно; — Применение эффективных стилей мышления на различных этапах решения проблемы.
--------------------------------	--

5.3 Программа тренинга

«Мотивация персонала»

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга:

- Овладение управленческими навыками мотивационного анализа;
- Мотивация менеджеров на использование в своей практике директивно-поддерживающего стиля управления, переход от функционирующего типа руководителя к развивающему типу.

По окончании тренинга участники:

- ✓ Увидят действенность и ограничения доступных менеджеру среднего звена инструментов мотивации в отношении различных категорий персонала;
- ✓ Получат набор инструментов управления нематериальной мотивацией подчиненных.

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
1. ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ	<ul style="list-style-type: none"> — Сущность понятий мотивирование и стимулирование: цели мотивирования персонала; — Мотивирование с учетом потребностей подчиненных. Иерархия потребностей А.Маслоу; — Мотиваторы и стабилизаторы; — «Теория ожиданий»: Классификация вознаграждений. Мотивационный анализ ожиданий подчиненных. — Мотивирование с учетом потребностей подчиненных. Тестирование участников. — Мотивационный анализ различных категорий сотрудников компании, модель В.Герчикова. — Экспресс-диагностика мотивации сотрудника в непосредственном общении с ним: метод беседы с использованием технологии «5П»; — Мотивация отдельного сотрудника и мотивация команды, принципиальные подходы и отличия.





<p>2. НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ МОТИВИРОВАНИЕ СОТРУДНИКА</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Влияние личности руководителя и стилей управления на уровень мотивации персонала; — Передача ответственности и полномочий как мотивирующий фактор; — Средства повышения уровня готовности подчиненного выполнять поставленные задачи: ошибки руководителей, препятствующих эффективному делегированию; — Мотивирующая оценка и коммуникативные навыки менеджера; — Экспресс-диагностика мотивации сотрудника в непосредственном общении с ним; — Методы подачи бесконфликтной критики.
<p>3. МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Базовые принципы построения системы оплаты труда (СОТ): Практическое применение мотивационных теорий в системах оплаты труда; — Определение критериев оценки эффективности труда в соответствии с бизнес-целями предприятия: KPI (основные показатели эффективности рабочего места); — Система грейдов: примеры вознаграждений, построенных на основе грейдов.

5.4 Программа тренинга «Наставничество»

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга:

- Систематизация знаний и обмен опытом по процессу управления отделом;
- Развитие навыков эффективного руководителя;
- Изучение методики диагностики уровня развития команды, сильных и слабых сторон уже созданной и работающей команды;
- Определение индивидуальных, личностных предпочтений руководителей в формировании своей команды.

По окончании тренинга участники получают:





- ✓ Коммуникативные навыки в управлении группой и мотивации сотрудников;
- ✓ Навыки ситуативного лидерства;
- ✓ Умение анализировать полученную информацию о кандидате и принимать решение о приеме на работу;
- ✓ Навык формирования команды в соответствии с целями, задачами и спецификой деятельности отдела;
- ✓ Навык «полевого обучения» и наставничества;
- ✓ Навык анализа результативности и эмоциональной поддержки по результатам работы новичка;
- ✓ Навык коучинга в ситуациях решения проблем и преодоления сложностей в работе.

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
-------------------	------------------





1. РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА, КАК ЛИДЕР	<ul style="list-style-type: none">— Роль, место и функции руководителя: Компетенции руководителя отдела;— Значение лидерства и типология лидеров, инструменты формирования статуса лидера: харизматическое лидерство;— Виды управленческой власти: власть, как ресурс менеджера в управлении отделом;— Стили лидерства: определение собственного стиля руководства; Зависимость типа управленческих решений от стиля лидерства;— Ситуативное лидерство, понятие, принципы и формы проявления.
2. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ, НАВЫКИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА	<ul style="list-style-type: none">— «Эффект команды», возможности и ограничения командной формы работы;— Организация процесса отбора сотрудников, на основе специфики бизнес-процесса: профиль успешного кандидата, требования к кандидатам;— «Полу-структурированное интервью»: невербальные коммуникации «детектор лжи»;— Принципы принятия решения о приеме на работу;— Диагностика уровня развития команды;— Формирование «командного духа».
3. МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ К РАБОТЕ	<ul style="list-style-type: none">— Являются ли деньги мотиватором? Процессуальные и содержательные теории мотивации.— Задачи руководителя в процессе мотивации сотрудника;— Причины повышения и снижения производительности труда; Индикаторы синдрома профессионального «выгорания»;— Формы и методы стимулирования.
4. НАСТАВНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА	<ul style="list-style-type: none">— Основы андрогогики. Особенности обучения взрослых;— Формы и методы профессионального обучения;— Обучение на стадии адаптации нового сотрудника и обучение уже опытного, подходы и мотивация к обучению;— Наставничество и текущий контроль эффективности сотрудника, как совместить эти задачи: инструменты коучинга.— Навыки позитивной и негативной обратной связи.



5.5 Программа тренинга «Основы коучинга»

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга:

- Формирование у участников тренинга методологической основы, необходимой для реализации коучинга в своих подразделениях;
- Разработка стратегии коучинга для дальнейшего ее применения в практике;
- Тренировка навыков коуча;
- Интеграция существующих управленческих компетенций в коучинговую деятельность.

По окончании тренинга участники смогут:

- ✓ Систематизировать знания о принципах, процессе и методологических основах коучинга;
- ✓ Выработать подходы в реализации стратегии коучинга для дальнейшего его применения на практике;
- ✓ Получить практический навык основ коучинга.

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
1. СТРАТЕГИЯ КОУЧИНГА	<ul style="list-style-type: none">— Коучинг как новый стиль менеджмента;— Роль и значение института наставничества;— Принципиальное отличие позиции коуча от других позиций руководителя;— Роль и значение управленческой компетентности в наставнической деятельности;— Цели коучинга;— Разработка стратегии коучинга;— Ключевые понятия коучинга – «осознание» и «ответственность»;— Наставничество как способ развития самого наставника.



2. ИНСТРУМЕНТЫ КОУЧИНГА

- Постановка целей и задач в коучинге: планирование достижений в коучинге;
- Использование модели ситуационного лидерства в коучинге;
- Общение в стиле коучинга: отличие переговоров с сотрудниками в стиле коучинга – освоение техник коммуникативной компетентности в целях коучинга;
- «Домашнее задание коуча» для коуча – что необходимо проанализировать и подготовить перед разговором с обучаемым: "Ууные" вопросы как путь исследования ситуации и достижения понимания;
- Кривая «профессиональной усталости», стадии развития профессиональной компетентности и уровня мотивации к работе: обучение опытного специалиста, подходы и мотивация к обучению;
- Коучинг, как инструмент наставничества на стадии «выгорания»;
- Метод GROW, ролевые игры;
- Исследование ресурсов сотрудника в процессе коучинга;
- Искусство задавать вопросы, которые помогают прояснить ситуацию, отношения, взаимные ожидания;
- Умения, которые помогают установить контакт;
- Умение убеждать в стиле коучинга;
- Умение давать и принимать обратную связь, стимулирующую развитие подчиненных.



5.6 Программа тренинга «Обратная связь: управленческий диалог»

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга: отработать навыки разнообразной обратной связи руководителя с подчиненными.

По окончании тренинга участники смогут:

- ✓ Вести управленческую беседу по четкому алгоритму (5 ключевых шагов);
- ✓ Использовать «навигационную карту» управленческого диалога (как не заблудиться в дебрях общения);
- ✓ Правильно задавать вопросы (что спрашивать, как спрашивать, как слушать и слышать);
- ✓ Управлять эмоциональным настроением собеседника (управлять настроением собеседника);
- ✓ Грамотно давать позитивную и негативную обратную связь (как правильно хвалить и ругать, чтобы не быть слишком мягким или слишком жестким).

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
-------------------	------------------



1. ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ	<ul style="list-style-type: none">— Основные отличия обратной связи от других форм общения в рамках управления (от постановки задачи, от контроля, от обычного диалога);— Место обратной связи в цикле управленческой деятельности (в блоке «Мотивация» и «Оценка деятельности»);— Функции обратной связи: оценка, контроль развития, мотивация к работе, нейтрализация причин «плохого поведения» (внимание, сила, покой, месть), благодарность и пр.
2. КОНСТРУКТИВНЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ДИАЛОГ	<ul style="list-style-type: none">— Этапы (алгоритм), принципы;— Правила и «навигационная карта» управленческой беседы с подчиненными;— «Правильные» и «Неправильные» вопросы;— «Развивающие» и «раскрывающие» техники общения;— Отработка алгоритма управленческого диалога в 2-х имитациях беседы с подчиненными на заданную тему;— Упражнение «Вопросы по существу» (как грамотно формулировать вопросы, чтобы они не только давали информацию для руководителя, но и мотивировали на открытость в общении).
3. ИСКУССТВО БЫТЬ ОБЪЕКТИВНЫМ В ОБРАТНОЙ СВЯЗИ.	<ul style="list-style-type: none">— Правильные и ошибочные действия по ходу общения с подчиненными;— Как активно управлять динамикой диалога, чтобы не затянуть его, но и не остановиться на половине пути;— В чем состоит искусство быть интересным, понятным, тактичным;— Эмоциональная компетентность руководителя;— Ролевые модели обратной связи, когда надо «хвалить» и «ругать» подчиненного. Съемка на видео и анализ.



5.7 Программа тренинга «Навыки интервью при приеме на работу»

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга: овладеть приемами и методами проведения отборочного интервью при приеме на работу.

По окончании тренинга участники смогут:

- ✓ Проводить первичный отбор кандидатов на вакантные должности;
- ✓ Использовать методы оценки личных и профессиональных качеств кандидатов.

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
1. ПЕРВИЧНЫЙ ОТБОР КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ	<ul style="list-style-type: none"> — Анализ резюме, как готовить вопросы для проведения интервью, которые должны быть поставлены после проработки резюме; — Проведение телефонного собеседования; — Организация и проведение личного собеседования: стадии интервью, основные задачи отборочного собеседования; — Организация пространства общения с кандидатом; — Приемы установления контакта и создания доверительных отношений в ходе интервью; — Внутренние эффекты, затрудняющие проведение интервью с кандидатом; — Методы сбора информации в ходе интервью.



<p>2. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЛИЧНОСТНЫХ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ КАНДИДАТОВ</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Разработка и проведение интервью по компетенциям; — Биографическое интервью; — Ситуационное интервью; — Проективное интервью; — Использование тестов и личностных опросников; — Способы повышения уровня объективности интервью.
<p>3. ИНТЕРВЬЮ С КАНДИДАТОМ: СТРУКТУРА, РАЗРАБОТКА, МЕТОДЫ, АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Система общих и частных критериев для оценки кандидата и определения его соответствия рассматриваемой должности; — Роль мотивации сотрудников при наборе на работу, выявление мотивационных моделей для стимулирования развития сотрудников и наращивания их потенциала, технологии определения мотивации с помощью техник интервью. (анализ мотивационных предпочтений); — Оценка способности кандидата эффективно выполнять требуемую работу (анализ профессиональных компетенций); — Оценка управляемости кандидата и его совместимости с корпоративной культурой; — Оценка безопасности кандидата для компании; — Провокационные методы и деловые игры, применяемые в ходе оценки кандидатов; анализ реакции кандидатов на провокации; — Финальный отбор кандидатов по результатам оценки.

5.8 Программа тренинга

«Эффективные методы подбора персонала»

Продолжительность тренинга: 2 тренинг-дня

Рекомендуемое количество участников: до 16 человек

Цель тренинга:

- Актуализировать знания по теме;
- Понять, как правильно задавать вопросы и получать нужную информацию;
- Получить навыки работы со сложными кандидатами.

По окончании тренинга участники смогут:

- Разработать новые вопросы/кейсы для проверки компетенций и выявления мотивации кандидатов;





- Отработать на практике корректные формулировки в области взаимодействия с кандидатами.

Содержание программы:

ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК	СОДЕРЖАНИЕ БЛОКА
1. ЭКСКУРС В ТЕМУ	<ul style="list-style-type: none"> — Краткий экскурс в тему; — Специфика видов подбора персонала; — Статистические данные, обеспечение «воронки» кандидатов и среднее время закрытия вакансии и т.п.
2. ОТБОР КАНДИДАТОВ: <i>Типы вопросов и кейсов для оценки необходимых компетенций и мотивации</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Вопросы для оценки ключевых компетенций; — Работающие и не работающие вопросы; — Проблематизирующие вопросы; — Как избегать социальной желательности в ответах; — Как правильно формулировать вопрос (практикум по работе с правильными и неправильными формулировками); — Проективные вопросы для оценки ценностей человека и его мотивации.
3. ПРАКТИКУМ ПО РАЗРАБОТКЕ ВОПРОСОВ И КЕЙСОВ ДЛЯ ОТБОРА <i>(по компетенциям компании)</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Ситуации, в которых проявляются /не проявляются ключевые компетенции сотрудника: каждый день, часто, редко, крайне редко. — Мозговой штурм по разработке вопросов. Определение лучших вопросов на основе заданных критериев
4. РАБОТА СО СЛОЖНЫМИ КАНДИДАТАМИ: <i>Оценка рисков</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Типы сложных кандидатов: молчащие, забалтывающие, уходящие. Алгоритм работы с каждым типом; — Факты и гипотезы как результат интерпретации ответов; — Основные риски: как эффективнее и быстрее выявлять «проблемных» кандидатов; — Некоторые приемы для определения правды-лжи через вербальные и невербальные сигналы в поведении.
5. ОПИСАНИЕ ВАКАНСИЙ И ЮРИДИЧЕСКИ ГРМОТНЫЕ ОТКАЗЫ <i>в связи с изменениями в ТК РФ</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Формулировка корректного отказа кандидатам; — Работа с возникающими возражениями; — Ситуации, в которых необходима обратная связь в письменной форме; — Юридически «чистые» описания вакансий – как составить описание вакансии таким образом, чтобы избежать обвинений в дискриминации. — (Блок построен на основе комментариев к ст.64 ТК РФ)

