



ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

Программы обучения и развития

Управленческая
эффективность /

Профессиональные
HR-компетенции /

Персональная
эффективность /

Бизнес-
мышление /

«ЭКОПСИ Консалтинг»
127006, Российская Федерация,
Москва, ул. Долгоруковская, 7
Тел.: +7 495 645-21-15
info@ecopsy.ru
www.ecopsy.ru
www.facebook.com/ecopsy.ru
© «ЭКОПСИ Консалтинг», 2012 г.

Оглавление

| | | | |
|----------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------|----|
| «ЭКОПСИ Консалтинг» в области обучения и развития людей | 4 | Бизнес-мышление | |
| Управленческая эффективность | | Программы в кратком изложении | 50 |
| Программы в кратком изложении | 8 | Бизнес-симуляция «Золото королей пустыни» | 52 |
| Управление исполнением | 10 | Системное мышление: анализ и структурирование информации | 53 |
| Ситуационное руководство | 11 | Проектное мышление | 54 |
| Мотивирование | 12 | Стоимостное мышление | 55 |
| Наставничество, менторинг, коучинг | 13 | “Out of the box”: целостный подход к пониманию деятельности компании | 56 |
| Внедрение изменений | 14 | Бизнес-симуляция Simindustry® | 57 |
| Культура результата | 15 | Проектирование организационных структур | 58 |
| Управленческий масштаб | 16 | Управление бизнес-процессами | 59 |
| Управленческие роли менеджеров | 17 | Основы экономики и финансов для нефинансовых менеджеров | 60 |
| Модульная программа «Горизонты лидерства» | 18 | Социодрама «Путь к цели» | 61 |
| Модульная программа «Лидер перемен» | 20 | Бизнес-симуляция «Производство без потерь» | 62 |
| Ценностные и этические дилеммы в бизнесе | 22 | Методы обучения и развития | 63 |
| Профессиональные HR-компетенции | | Возможности методов развития | 64 |
| Программы в кратком изложении | 24 | Бизнес-тренинг | 65 |
| Внутреннее консультирование для HR-профессионалов | 26 | Мастерская | 66 |
| Внедрение Performance management | 27 | Бизнес-симуляция | 67 |
| Интервью по компетенциям | 28 | Центр развития | 68 |
| Создание индивидуального плана развития (ИПР) | 29 | Модульная программа развития | 69 |
| Управление численностью | 30 | Кейс-тренинг | 70 |
| Сертификация по использованию метода «Ассесмент-центр» | 31 | Коучинг | 71 |
| Модульная программа «HR-университет» | 32 | Фасилитация сессий | 72 |
| Сертификация внутренних тренеров | 34 | Обучающие и «внедренческие» конференции | 73 |
| Персональная эффективность | | | |
| Программы в кратком изложении | 36 | | |
| Гибкость и готовность работать в условиях неопределенности | 38 | | |
| Управление временем и самоорганизация | 39 | | |
| Управление стрессом | 40 | | |
| Эмоциональный интеллект | 41 | | |
| Мастерство бизнес-аргументации (МБА) | 42 | | |
| Коммуникация в сложных ситуациях | 43 | | |
| Навыки фасилитации | 44 | | |
| Логика и визуальное мастерство презентаций (ЛВМ) | 45 | | |
| Навыки публичных выступлений | 46 | | |
| «Без воды»: записки первым лицам | 47 | | |

«ЭКОПСИ Консалтинг» в области обучения и развития людей

На рынке программ корпоративного обучения и развития работает множество подрядчиков. У большинства крупных компаний есть свои отделы обучения, учебные центры, корпоративные университеты и академии, в которых работают внутренние тренеры и преподаватели. Уровень конкуренции в области корпоративного обучения очень высок.

В этом буклете мы хотим рассказать о возможностях и преимуществах «ЭКОПСИ» в области обучения и развития людей, помочь заказчикам выбрать нас именно тогда, когда это оправданно и эффективно.

Мы очень далеки от утверждения о том, что «мы лучше всех делаем всё!». Поэтому начнем с наших ограничений, а о возможностях и преимуществах поговорим после.

Когда «ЭКОПСИ» не является хорошим выбором в области обучения и развития?

- **Тема обучения слишком далеко отстоит от четырех «наших» тем:** управленческие компетенции, персональная эффективность, профессиональные HR-компетенции, развитие бизнес-мышления. Мы способны глубоко разобраться в новой теме и зачастую делаем это по запросу клиентов. Но если вам необходим продвинутый тренинг по маркетингу в розничном бизнесе, лучше обратиться к специалистам-маркетологам.
- **В роли тренера вам необходим конкретный гуру с мировым именем.** Мы можем найти и привлечь таких людей, но заказчику будет дешевле обратиться к авторам бестселлеров напрямую.
- **Вы собираетесь заказать классический тренинг для первых лиц бизнеса** — президента, генерального директора, вице-президентов вашей компании. Мы не верим, что формат классического тренинга подходит этой аудитории, и поэтому используем другие методы развития топ-менеджеров.
- **Вам нужно обучать специалистов (не руководителей) массовых профессий** — рабочих, кассиров и т.п. — базовым навыкам. Мы можем создать хороший учебный курс для таких профессий и передать его внутренним тренерам или перевести его в формат дистанционного обучения. Но проводить такие программы нашим тренерским ресурсом будет неоправданно дорого.
- **Размер бюджета на обучение предполагает привлечение тренеров-фрилансеров.** Мы не конкурируем по цене с рынком фрилансеров.
- **Вам нужно отправить немногих сотрудников вашей компании на открытый тренинг или семинар.** «ЭКОПСИ» специализируется на корпоративных программах и не проводит открытых тренингов.
- **От классического тренинга навыков ожидается резкое увеличение производительности труда, рост других бизнес-показателей или решение проблемы недостаточной мотивации у сотрудников.** Наш опыт показывает, что в таких ситуациях начинать нужно не с тренинга, а с исследования причин проблемы, которую вы хотите решить, и лишь затем подбирать адекватные методы решения. Не всегда этим методом будет тренинг.

Когда «ЭКОПСИ» является хорошим или лучшим выбором?

- **Необходимо развивать управленческие компетенции и навыки персональной эффективности руководителей любого уровня.** Этой темой мы занимаемся с 1989 года. В портфеле «ЭКОПСИ» есть множество отдельных тематических программ. Но лучше всего мы умеем создавать и проводить модульные программы — системно развивать конкретную категорию руководителей: менеджеров начального и среднего звена, топ-уровень.
- **Необходимо развивать профессиональные HR-компетенции.** «ЭКОПСИ» — не только тренинговая компания. По итогам рейтингов «ЭКСПЕРТ РА» и «Коммерсантъ Деньги» мы являемся крупнейшей специализированной компанией в области HR-консалтинга в России. Это гарантирует, что мы сами понимаем то, чему обучаем в сфере HR.
- **Речь идет о развитии сложных мыслительных навыков и понимания бизнеса:** системное, стоимостное, инновационное и проектное мышление, специализированные бизнес-симуляции и другие программы.
- **Обучение является инструментом внедрения изменений.** Если компания внедряет новую систему управления эффективностью или другие управленческие и HR-системы, хочет донести бизнес-стратегию до средних или нижних «этажей», добиться от людей вовлеченности и готовности вносить свой вклад, сформировать навыки, необходимые для работы по-новому, обратиться к нам — верное решение. Мы хорошо умеем фасилитировать работу команд, в том числе и очень больших (обучающие конференции).
- **Необходимо разрабатывать новые программы под конкретный запрос, адаптировать существующие программы с учетом отраслевых особенностей.** Доказательством нашей способности это делать являются многочисленные успешные проекты по разработке, опытом которых мы готовы делиться.
- **Для проведения программы нужна надежная тренерская команда, способная работать по единым высоким стандартам.** На момент выхода этого буклета в «ЭКОПСИ» работает 21 профессиональный штатный тренер. Это люди, прошедшие весьма жесткий отбор, включающий входной тренерский ассесмент-центр. Мы приглашаем на работу примерно одного из ста двадцати кандидатов.

Основные характеристики нашей тренерской команды:

- Средний стаж в «ЭКОПСИ» — 4,4 года
- Средний тренерский стаж — 10,1 года
- 47% — мужчины, 53% — женщины (некоторые клиенты спрашивают об этом)
- Опыт работы в бизнесе, в т. ч. на управленческих позициях, имеют 87% тренеров
- Базовое образование: гуманитарное — 56%, менеджмент, экономика, финансы — 28%, техническое — 17%. Около трети наших тренеров имеют два и более высших образования
- В среднем наша тренерская команда проводит более 1500 дней обучения ежегодно

Каталог программ

Управленческая эффективность



Управленческая
эффективность

Программы развития управленческих компетенций в кратком изложении

Управление исполнением

Эта программа может быть названа и по-другому: «Базовые менеджерские навыки». Она помогает тем руководителям, которые непосредственно управляют исполнителями, эффективно планировать работу, правильно делегировать задачи, контролировать исполнение и предоставлять обратную связь. Одним словом, программа помогает освоить те инструменты управления людьми, которые каждый руководитель ежедневно использует при взаимодействии с подчиненными.

Подробнее на с. 10

Ситуационное руководство

Программа разработана на основе подхода Situational Leadership Пола Херси и Кена Бланшара. Эта программа давно стала бестселлером в мире бизнес-тренингов. Тем не менее, несмотря на свое давнее присутствие на рынке, она не спешит сдавать позиции более «модным» концепциям управления людьми. В ходе программы руководители научатся тому, как проявлять необходимую гибкость, варьировать свой стиль руководства в соответствии с требованиями задачи и уровнем готовности конкретного исполнителя.

Подробнее на с. 11

Мотивирование

Программа познакомит руководителей с возможностями и ограничениями различных «организационных» методов мотивирования сотрудников. Руководители научатся мотивировать сотрудников в конкретных ситуациях управления: при постановке задач, в ходе обратной связи, при обсуждении развития и карьеры, в ситуации демотивации, в работе с «уходящим поведением» и в других ситуациях. В программе не делается акцента на психологических теориях мотивации, которые трудно применять в бизнесе. Руководителям предлагаются конкретные рецепты мотивирования, привязанные к организационному и управленческому контексту.

Подробнее на с. 12

Наставничество, менторинг, коучинг

У каждого из методов индивидуального развития людей, перечисленных в названии программы, есть возможности, достоинства и ограничения. Региональному менеджеру торговой компании в ситуации совместного визита к клиенту с торговым представи-

телем поможет наставничество «в поле». Руководителю, стремящемуся развить преемника или резервиста на ключевую позицию, стоит осваивать роль ментора. Менеджеру, который хочет помочь сотрудникам в самостоятельном поиске правильных решений, натолкнуть их на нетривиальные идеи, поможет коучинг. Программа может дать обзор перечисленных методов или сфокусироваться на глубоком изучении одного метода развития, который будет максимально полезен руководителю с учетом особенностей его работы.

Подробнее на с. 13

Внедрение изменений

Согласно исследованиям Harvard Business Review, более 70% изменений в организациях не достигают запланированных целей или достигают их лишь частично. Причина в том, что управление изменениями — сложный навык, особенно с учетом того факта, что в изменениях участвуют люди, а их поведение и реакции на изменения далеко не всегда рациональны. Программа поможет руководителю повысить свою эффективность в роли «внедренца» — лидера изменений или члена «внедренческой команды».

Подробнее на с. 14

Культура результата

Если управленческие системы и процессы можно уподобить hardware — аппаратному обеспечению компьютера, то software — это корпоративная культура, то есть те нормы и принципы, которыми руководствуются сотрудники организации в своей деятельности. Для некоторых компаний характерны «вялые», малоинициативные культуры. Для других — культура успеха, или культура результата. Признаки такой культуры — высокая вовлеченность людей, инициативность и ответственность за результат. Программа поможет руководителям построить такую культуру в своем подразделении.

Подробнее на с. 15

Управленческий масштаб

«Руководитель, масштаб которого соответствует должности». Или, напротив, «не соответствует». «Зрелый руководитель». Или, напротив, «незрелый». Подобные эпитеты используются в деловой среде, чтобы кратко и емко охарактеризовать человека, управляющего командой из трех грузчиков, сборочным цехом, стратегическим проектом, крупнейшей компанией или даже целой страной. Порой руководитель вос-

принимает реальность и мыслит категориями первого лица, порой — категориями руководителя среднего звена, а иногда как бригадир-супервизор или даже как исполнитель. Программа поможет ускорить эволюцию менеджерского сознания.

Подробнее на с. 16

Управленческие роли менеджеров

Программа разработана на основе концепции управленческих ролей Ицхака Адизеса. Адизес считает, и не без основания, что понятие «идеальный руководитель» — абстракция, не существующая в реальном мире. Каждый руководитель хорош в своей роли. Одному удастся добиться краткосрочного результата, другой — чемпион в наведении порядка, третий великолепно генерирует новые идеи, а четвертый умеет тонко чувствовать людей и интегрировать усилия команды. Каждая из этих ролей особенно востребована на конкретной фазе жизненного цикла организации. Программа поможет руководителям осознать свои ролевые предпочтения, использовать сильные стороны и развить недостающие роли в команде.

Подробнее на с. 17

Модульная программа «Горизонты лидерства»

Корпоративная модульная программа «Горизонты лидерства» поможет системно развить управленческие компетенции руководителей начального и среднего звена. Целевая аудитория программы — начальники отделов и структурных подразделений, бригадиры на производстве, региональные менеджеры торговых компаний. Программа позволяет оценить управленческий и лидерский потенциал линейных руководителей, выделить лучших. Она особенно эффективна в том случае, когда компании требуется сформировать категорию современно мыслящих линейных руководителей, готовых к реализации бизнес-стратегии компании. Помимо оценки компетенций в программу встроены межмодульные практикумы и другие методические решения, повышающие эффективность обучения и развития руководителей.

Подробнее на стр. 18

Модульная программа «Лидер перемен»

«Лидер перемен» — корпоративная модульная программа управленческого развития для руководителей среднего и высшего звена. Целевая аудитория программы — начальники управлений и департаментов, руководители предприятий, блоков и функций, ви-

це-президенты. С одной стороны, содержание программы ориентировано на индивидуальное развитие руководителя. Это объясняется тем, что на высоких управленческих позициях личность руководителя и его персональная эффективность зачастую не менее важны, чем наличие конкретных управленческих компетенций. С другой стороны, программа нацелена на формирование комплексного взгляда и целостной управленческой ответственности за вверенный руководителю участок бизнеса. В программу встроена оценка компетенций, межмодульные практикумы и другие методические решения, повышающие эффективность обучения и развития руководителей.

Подробнее на с. 20

Ценностные и этические дилеммы в бизнесе

Вопросам ценностей и бизнес-этики в корпоративном мире в последние годы уделяется много внимания. У всех на слуху громкие корпоративные скандалы, в которых руководители бросили вызов обществу, пусть даже не допуская прямых нарушений законодательства. Репутационные издержки зачастую составляют многие миллионы долларов. Компании пытаются решить эту проблему, формулируя ценности и создавая кодексы корпоративного поведения, этические комиссии. В то же время деятельность любого руководителя приносит с собой каждодневные вопросы и дилеммы, на которые нельзя найти ответ в кодексах и правилах. Программа поможет руководителям принимать верные решения в подобных непростых ситуациях.

Подробнее на с. 22

Управление исполнением

Программа поможет участникам:

- Эффективно планировать и организовывать деятельность исполнителей
- Правильно делегировать задачи, в адекватной мере наделять исполнителей ответственностью и полномочиями
- Предоставлять развивающую обратную связь исполнителю в процессе работы и по итогам контроля его деятельности
- Более эффективно использовать потенциал подчиненных

Программа поможет компании-заказчику:

- Улучшить «регулярный менеджмент» и повысить дисциплину исполнения
- Повысить долю задач, выполняемых в срок и с высоким уровнем качества

Содержание программы:

1 | Роль менеджера

- Ключевое отличие менеджерской роли от исполнительской
- 4 базовые менеджерские функции: планирование, организация, мотивация, контроль

2 | Планирование и постановка задач

- Трансформация долгосрочных целей в краткосрочные задачи и стандарты работы
- Выработка согласованного понимания задач и стандартов совместно с исполнителем
- Распределение задач по степени их приоритетности
- Формирование планов действий и организация работы
- Управление временем, качеством и ресурсами
- Интеграция идей и предложений по выполнению заданий со стороны подчиненных
- Почему в процессе постановки задач необходимо спрашивать, а не только говорить?

Участники: руководители, которым необходимо совершенствование базовых управленческих навыков

Формат работы: тренинг, центр развития

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

3 | Эффективное делегирование

- Смысл понятия «делегирование»
- Два вида делегирования: делегирование достижения и делегирование исполнения
- Принципы делегирования в диалоге с подчиненным
- Уклонение от «обратного делегирования» поставленных задач от подчиненного руководителю

4 | Контроль и обратная связь

- Методы и формы контроля
- Обратная связь по результатам контроля
- Виды обратной связи
- Правила критики и поощрения
- Развивающий формат обратной связи:
 - Ситуация — цель — действия — результат
 - Самооценка подчиненного
 - Оценка руководителя
 - Согласование оценок
 - Обсуждение будущих действий

5 | Основы мотивирования

- Денежные и нематериальные, постоянные и переменные формы мотивирования. Применение, преимущества и ограничения
- Эффективное использование поощрений и наказаний

6 | Ключевые дилеммы управления исполнением и их решения

- Инициатива или послушание
- Контроль или доверие
- Формальность или персональность
- Совершенство или обучение
- Целостные или фрагментарные задачи
- Индивидуальность или командность

Ситуационное руководство*

Участники: руководители, которым необходимо совершенствование базовых управленческих навыков

Формат работы: тренинг, центр развития

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

Программа поможет участникам:

- Выбрать наиболее эффективный стиль руководства в зависимости от управленческой ситуации
- Максимально использовать способности подчиненных для решения бизнес-задач
- Повысить свою управленческую гибкость

Программа поможет компании-заказчику:

- Максимально использовать способности сотрудников для решения бизнес-задач
- Повысить долю задач, выполняемых в срок и с высоким уровнем качества

Содержание программы:

1 | «Лидерство», «управление», «руководство».

- Ожидания компании по отношению к руководителям
- Ресурсы руководителя: власть личности и власть позиции

2 | Стили руководства

- Ориентация на задачу и ориентация на людей
- 4 стиля руководства:
 - инструктирующий
 - убеждающий
 - поощряющий
 - делегирующий
- Предпочитаемые и избегаемые стили

3 | Уровни готовности подчиненного к выполнению задания

- Способы оценки знаний, умений и навыков, а также мотивации подчиненного выполнить задание

4 | Выбор оптимального стиля руководства с учетом особенностей задания и уровня готовности подчиненного

- Использование инструктирующего стиля. Как проверить, понял ли подчиненный поставленную задачу, и как осуществлять контроль при использовании инструктирующего стиля
- Использование убеждающего стиля. Искусство сочетать инструктирование и мотивирование
- Использование поощряющего стиля. Оказание поддержки и стимулирование подчиненного к выполнению задания
- Использование делегирующего стиля. Мастерство сочетания свободы творчества и контроля

5 | Руководство в сложных ситуациях

- Навыки обратной связи в сложных ситуациях
- Руководство в ситуации дисциплинарных нарушений
- Руководство в ситуации критического снижения мотивации
- Руководство в ситуации кризиса и цейтнота
- Руководство инициативными и творческими людьми

Мотивирование

Участники: руководители, стремящиеся к совершенствованию своих навыков мотивирования подчиненных

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика



Тренинг поможет участникам:

- Познакомиться с возможностями и ограничениями различных «организационных» методов мотивирования сотрудников
- Научиться мотивировать сотрудников в конкретных ситуациях управления: при постановке задач, в ходе обратной связи, при обсуждении развития и карьеры, в ситуации демотивации, при работе с «уходящим поведением» и др.
- «Заряжаться», управлять собственной мотивацией

Тренинг поможет компании-заказчику:

- Создать среду, стимулирующую сотрудников к достижению высоких результатов

Содержание программы:

1 | Основные закономерности трудовой мотивации

- Что побуждает людей стараться, прикладывать усилия и проходить «лишнюю милю»
- Научная парадигма и бытовые представления о мотивации: сходство и различия

2 | «Организационные» методы мотивирования

- Мотивирование на уровне организации: мотивационная среда как система
- Инструменты стимулирования, их возможности и ограничения
 - Положительные и отрицательные стимулы — мотивация «к» и мотивация «от»: как и когда правильно поощрять и наказывать
 - Материальный и нематериальный компоненты стимулирования: когда платить, а когда хвалить
 - Долгосрочное и краткосрочное стимулирование
 - Постоянный и переменный компоненты стимулирования. Стимулирование к достижению конкретного результата или к долгосрочным усилиям
- Парадигма вовлеченности и бренда работодателя
 - Управление вовлеченностью — формирование удовлетворенности и лояльности, поддержка инициатив
 - Формирование бренда работодателя — маркетинговый подход к персоналу

3 | Мотивирующий руководитель

- Способы выявления ценностей и потребностей — мотивационного профиля сотрудника (МП)
- Опора на МП при мотивирующей постановке задачи
- Мотивирование в ходе обратной связи
- Мотивирующие обсуждения профессионального и карьерного роста
- Работа с демотивацией
- Удержание — работа с «уходящим поведением»

4 | Мотивированный руководитель

- «Я буду», «Я не буду» и «Я хочу» — что такое сила воли и почему она важна
- Как преодолеть спад собственной мотивации и найти внутренние резервы

Наставничество Менторинг Коучинг

Участники: руководители, развивающие своих подчиненных и коллег

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 3 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика



Особенности программы:

- Программа может быть организована как обзорная или полностью сфокусирована на одном из методов развития. Здесь описана обзорная программа
- Если программа является инструментом внедрения принятого в компании подхода к развитию людей, она должна быть основана на методическом руководстве для наставников/менторов/коучей. Такое руководство может быть разработано по запросу. Может быть использовано также существующее в компании методическое руководство

Программа поможет участникам:

- Осознать возможности и ограничения трех основных методов развития сотрудников — наставничества «в поле», менторинга и коучинга
- Развить навыки практического применения соответствующих методов развития в работе с людьми

Программа поможет компании-заказчику:

- Ускорить и сфокусировать развитие сотрудников
- Вовлечь руководителей в работу по развитию сотрудников
- Сделать развитие людей непрерывным регулярным процессом

Содержание программы:

1 | Особенности и возможности наставничества «в поле», менторинга и коучинга в отношении развития людей

2 | Наставничество

- Ситуации и категории сотрудников, для которых подходит наставничество «в поле»
- Основные требования к наставнику
- Наставничество в первые месяцы работы сотрудника. Создание планов адаптации
- Наставничество в ходе совместных с сотрудником визитов к клиентам и в других ситуациях внутреннего и внешнего взаимодействия

- Наставничество в ходе выполнения сотрудником индивидуальной работы
- Подход «Расскажи — покажи — сделай»
 - Как правильно и понятно объяснять сотруднику принципы и алгоритмы выполнения задач
 - Как показывать алгоритм действия
 - Как строить наблюдения и давать развивающую обратную связь

3 | Менторинг

- Ситуации и категории сотрудников, для которых подходит менторинг
- Права и обязанности ментора и партнера
- Этапы процесса менторинга
- Парадигма развития сильных или слабых сторон — на чем сделать акцент
- Как согласовывать ожидания и формировать цели развития
- Как помочь партнеру сформировать и усовершенствовать свой план индивидуального развития (ИПР)
- Как проводить встречи по развитию
- Как оценить эффективность процесса менторинга

4 | Коучинг

- Ситуации и категории сотрудников, для которых подходит коучинг
- Особенности коучинговых взаимоотношений
- Формат диалога с целью развития. Модель GROW Джона Уитмора
 - Вопросы о цели. Как помочь сотруднику сформировать адекватный образ результата
 - Вопросы о ситуации. Помощь в исследовании проблемы и анализе причин. Внешние и внутренние барьеры как «мишень» для коучинга
 - Вопросы для исследования возможностей. Как помочь сотруднику самостоятельно найти решение проблемы, не давая советов
 - Вопросы для планирования. Помощь в создании планов и определении конкретных шагов для достижения цели

Внедрение изменений

Особенности программы:

- Программа может быть разработана и проведена для команды руководителей, ответственных за внедрение конкретного изменения/нововведения. В этом случае программа строится на основе содержания внедряемой системы или процесса. Если в подобной фокусировке нет потребности, в программе рассматриваются универсальные принципы внедрения изменений (как описано здесь)
- В качестве составного элемента данной программы может быть проведена бизнес-симуляция «Золото королей пустыни» (см. с. 52)

Программа поможет участникам:

- Понять алгоритм внедрения изменений
- Структурировать и спланировать поэтапное внедрение изменений
- Преодолеть пассивность и сопротивление, вовлечь сотрудников в процесс внедрения изменений

Программа поможет компании-заказчику:

- Увеличить долю организационных изменений, достигающих запланированных результатов в срок и в рамках бюджета

Содержание программы:

1 | Природа изменений и особенности роли «внедренцев»

- Различия между изменениями и инновациями
- Почему неуспешные изменения и инновации скорее правило, чем исключение
- Этапы изменений и ключевые задачи «внедренцев» по этапам:
 - зарождение
 - внедрение
 - тиражирование
 - рутинизация

Участники: руководители, несущие ответственность за внедрение организационных изменений

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

- Виды отношения к изменениям (кривая Гаусса в действии):
 - лидеры (соратники)
 - сторонники
 - выжидающие
 - скептики
 - консерваторы
- Инструменты работы с сопротивлением
- Психология принятия изменений. Задачи «внедренцев» по отношению к другим сотрудникам в соответствии с этапами принятия:
 - отрицание
 - тревога
 - агрессия
 - подавленность
 - принятие

2 | Критические факторы успеха изменений и их использование

- Объективная, доказательная необходимость изменений. Почему важно «сжигать мосты»
- Четкий образ результата и план перехода. Практика маленьких шагов и быстрых побед
- Ясность ролей на каждом этапе в процессе внедрения
- Готовность к внедрению — качество и проработанность нового содержания
- Поддержка «сверху» — от заказчиков
- Информированность, вовлеченность и навыки «операторов» и «получателей»
- Устранение барьеров (недостатка денег, времени, ресурсов, материалов, информации и т. д.)

3 | Преимущества, недостатки и особенности применения трех основных стратегий внедрения изменений

- «Большой взрыв» — одновременное повсеместное внедрение
- «Параллельное функционирование» — новое существует наряду со старым, последовательно его вытесняя
- «Пилот» — внедрение начинается с небольшого проекта

Культура результата

Программа поможет участникам:

- Вдохновлять подчиненных на достижения и стимулировать их ответственность за конечный результат
- Сформировать в подразделении культуру-«плюс»
- Освоить методы влияния на малоинициативных и безответственных сотрудников

Программа поможет компании-заказчику:

- Повысить результативность работы сотрудников без дополнительных вложений и увеличения затрат на персонал

Содержание программы:

1 | Основные виды культур в команде по отношению к результатам работы

- Культура безответственности (культура-«минус»)
- Культура формальной ответственности («культура правил»)
- Культура результата (культура-«плюс»)

2 | Оценка существующей культуры

- Проявления культуры-«минус»:
 - игнорирование проблем
 - поиск виноватых
 - «это не моя работа»
 - самооправдание
 - «скажи, что мне делать»
 - выжидание «отмашки сверху»
- Признаки культуры-«плюс»:
 - признание проблемы
 - концентрация на том, что можно улучшить
 - инициативность
 - воплощение принятых решений и исполнительская – дисциплина

3 | Подбираем правильных людей

- Почему от некоторых людей нельзя получить высокий результат, что бы вы ни предпринимали
- Роль и место ориентации на результат среди критериев подбора

Участники: руководители различных уровней, желающие построить культуру высоких результатов в подразделении

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

- Методы выявления ориентации на результат у кандидатов и сотрудников
- Какие вопросы задавать при интервью и как интерпретировать ответы, чтобы выбрать лучших
- Почему люди не равны и почему к ним нужно относиться по-разному

4 | Находим баланс напряженности и реалистичности целей

- Почему люди с высокой мотивацией достижений ставят реалистично-напряженные цели, в то время как остальные ставят слишком легкие или недостижимые цели. Что из этого следует для организации
- Как и зачем делать результаты зримыми, наглядными

5 | Делегируем, формируя лидерство и менталитет победителя

- Делегирование ответственности за конечный результат
- Делегирование ответственности за исполнение распоряжений
- Вовлечение в улучшения: ставим проблему вместо задачи

6 | Помогаем сотрудникам в решении проблем, не допуская «обратного делегирования»

- Стиль лидерства, способствующий формированию культуры-«плюс»
- Жанр «вдохновляющей беседы»:
 - Постановка задачи для влияния
 - Повышение внутренней мотивации к принятию ответственности
 - Стимулирование инициативности
- Жанр «воспитательной беседы»:
 - Постановка задачи для влияния
 - Как реагировать на безответственность и безынициативность

Управленческий масштаб

Программа поможет участникам:

- Понять концепцию управленческого масштаба, осознать вклад масштаба мышления в успех руководителя, изучить типичные ошибки, связанные с недостатком масштаба
- Оценить свой текущий управленческий масштаб
- Сформировать образ целевого управленческого поведения на своем уровне должности
- Определить «точки роста» в своей управленческой картине мира и направления своего развития
- Научиться правильно понимать «мессиджи» первых лиц и говорить с ними на одном языке

Программа поможет компании-заказчику:

- Повысить уровень управленческого мышления руководителей. Обеспечить понимание руководителями стратегической перспективы компании и их роли в реализации бизнес-стратегии
- Преодолеть «тактические перекосы» в управлении

Содержание программы:

1 | Самооценка управленческого масштаба

2 | Управленческая картина мира. Различия в картине мира, которые являются определяющими для управленческой эффективности

- Как формируются взгляды на реальность: установки и стереотипы
- Ресурсные и ограничивающие установки
- Можно ли сознательно формировать и изменять собственные убеждения о реальности
- Основные и контекстные «карты» реальности

Участники: руководители, нацеленные на само-развитие и повышение своего управленческого уровня. Участники программы кадрового резерва

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 1 день

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

3 | Масштаб мышления исполнителей, бригадиров, руководителей среднего звена и первых лиц

- О целях и результатах
- Об улучшениях и совершенствовании
- О значимых других
- О командной работе
- О рисках

4 | Причины успехов и неудач, связанных с масштабом мышления руководителя

- Преодолеваем микроменеджмент: отсутствие делегирования и работы «руками других» на позициях руководителя начального звена
- Преодолеваем недостаток системности и смелости: «небизнесность» на средних и высших позициях
- Повышение масштаба на примере конкретных управленческих задач
- Навыки общения с носителями различного масштаба мышления

5 | Ключевые шаги по саморазвитию в управленческой роли

- Установка «Я способен к развитию, и лишь я знаю, где мой потолок»
- Попрощаться с прошлым и осознать, какие привычки требуют пересмотра
- Визуализировать картину новой реальности
- Ставить цели себе самому, отслеживать, на что уходит время
- Овладеть мастерством «продуктивной рефлексии»

Управленческие роли менеджеров*

Программа поможет участникам:

- Определить и развить необходимые управленческие роли у себя и других для построения эффективной управленческой команды
- Определить задачи и стратегию повышения результативности и эффективности подразделения в краткосрочной и долгосрочной перспективе

Программа поможет компании-заказчику:

- Повысить эффективность и результативность работы подразделений в краткосрочной и долгосрочной перспективе

Содержание программы:

1 | Основные принципы управления по Ицхаку Адизесу

- Результативность и эффективность организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе:
 - Текущая результативность — задача Производителя результатов
 - Текущая эффективность — задача Администратора
 - Долгосрочная результативность — задача Генератора идей
 - Долгосрочная эффективность — задача Интегратора
- Жизненный цикл организации:
 - Стадии развития организации: болезни роста и организационные патологии
 - Востребованность ролей на разных этапах жизненного цикла

2 | Определение собственных ведущих ролей и ролей подчиненных

- Понимание особенностей управленческого стиля каждой из 4 ролей: Производитель результатов, Администратор, Генератор идей, Интегратор
- Определение собственного стиля, ведущих и слабых ролей
- Особенности успешного и неуспешного исполнения ролей

Участники: руководители, стремящиеся эффективно управлять командой

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

3 | Эффективное взаимодействие с коллегами с различными ролевыми предпочтениями

- Типичные конфликты представителей разных управленческих ролей
- Принципы взаимодействия с представителями каждой управленческой роли

4 | Как обеспечить текущую результативность: развитие роли Производителя результатов

- Определение готовности подразделения к удовлетворению актуальных потребностей клиентов (внешних и внутренних)
- Определение задач своего подразделения для повышения удовлетворенности клиентов

5 | Как обеспечить долгосрочную результативность: развитие роли Генератора идей

- Определение готовности подразделения к удовлетворению перспективных потребностей клиентов. Колесо жизненного баланса подразделения
- Определение задач своего подразделения для подготовки к работе с перспективными потребностями клиентов

6 | Как обеспечить текущую эффективность: развитие роли Администратора

- Методы оценки рисков и альтернативных решений управления эффективностью
- Формирование стандартов работы и «правил игры»
- Упорядочивание и организация деятельности подразделения

7 | Как обеспечить долгосрочную эффективность: развитие роли Интегратора

- Инструменты интеграции команды: выработка «интегральной командной идеи» и построение традиций
- Конфликты в команде: уровни конфликтов, пути решения, способы модерации

Модульная программа «Горизонты лидерства»

Корпоративная модульная программа управленческого развития для руководителей начального и среднего звена (начальники отделов и структурных подразделений, мастера, бригадиры, региональные менеджеры)

Рекомендуется **разработка** под специфику бизнеса заказчика

Особенности программы:

- **Корпоративный формат.** Программа проводится только в корпоративном формате. Содержание модулей обязательно адаптируется к особенностям конкретной организации — учитывается отраслевая и корпоративная специфика, требования к руководителям, ожидания по отношению к результатам программы, содержание корпоративных компетенций
- **Любая комбинация и длительность модулей.** Минимальная длительность одного модуля составляет 1 день (ознакомление), максимальная — 3 дня (глубокое погружение). Рекомендуемая интенсивность программы — один модуль в квартал
- **Оценка.** Программа включает в себя предварительную и выходную оценку компетенций, развиваемых в ходе программы. Оценка может быть проведена в формате обратной связи методом «360 градусов», центра развития или с помощью Web@ссесмент. Участники программы создадут планы индивидуального развития (ИПР)
- **Экспертность и интерактивность.** Программу ведут опытные тренеры. Помимо них к проведению конкретных модулей в роли содержательных экспертов и выступающих могут привлекаться руководители высшего звена компании
- **Практикумы и самообучение.** Программа включает в себя межмодульные практикумы на рабочем месте и домашние задания, самостоятельное изучение литературы — ключевых статей и книг, посвященных современным подходам и инструментам менеджмента

Программа поможет участникам:

- Определить индивидуальные потребности в развитии, сформировать индивидуальный план развития
- Комплексно развить управленческие компетенции и навыки, необходимые для успешного исполнения роли руководителя

Программа поможет компании-заказчику:

- Сформировать категорию современно мыслящих линейных руководителей, готовых к реализации бизнес-стратегии компании
- Оценить управленческий и лидерский потенциал линейных руководителей, выделить лучших

Содержание программы*

Оценка перед программой

Модуль 1. Саморазвитие

- Обсуждение результатов оценки
- Формирование целей развития и личной стратегии их достижения
- Использование методов развития: самообучение и развитие на рабочем месте; специальные задания и проекты; обучение на опыте других; обратная связь; тренинги и семинары
- Составление индивидуальных планов развития
- Самомотивация руководителя: «Я буду», «Я не буду» и «Я хочу» — что такое сила воли и почему она важна. Как преодолеть недостаток собственной мотивации и найти внутренние резервы для развития и достижения успеха

Практикум и домашнее задание к модулю 1

Модуль 2. Управление эффективностью

- Бизнес-стратегия компании. Следствия из стратегии для работы линейного руководителя
- Процесс управления эффективностью: стандарты эффективности, процедуры целеполагания и оценки по стандартам, кадровые и организационные последствия оценки эффективности
- Трансформация долгосрочных целей в краткосрочные задачи и стандарты работы
- Выработка согласованного понимания задач и стандартов совместно с исполнителем. Принципы делегирования в диалоге с подчиненным
- Обратная связь. Правила критики и поощрения. Развивающий формат обратной связи
- Ситуационное руководство

Практикум и домашнее задание к модулю 2

Модуль 3. Управление людьми

- Оценка способностей и потенциала сотрудников на этапе подбора и комплектования команды
- Вовлечение подчиненных в процесс выработки решений. Навыки фасилитирующего руководства

* Приведен пример программы, разработанной для одного из клиентов.

- Способы выявления ценностей и потребностей — мотивационного профиля сотрудника (МП)
- Опора на МП при мотивирующей постановке задачи
- Мотивирование в ходе обратной связи
- Мотивирующие обсуждения профессионального и карьерного роста
- Работа с демотивацией. Удержание — работа с «уходящим поведением»
- Использование возможностей наставничества «в поле», менторинга и коучинга в развитии подчиненных

Практикум и домашнее задание к модулю 3

Модуль 4. Стоимостное мышление

- Организация как система. Взаимосвязь различных функций в потоке создания ценности для клиентов
- Виды финансовых целей организации. Основные критерии финансовой эффективности организации
- Оборот денежных средств в организации
- Определение совокупных затрат и отдачи различных управленческих решений
- Перевод нефинансовых затрат и выгод на язык денег
- Выбор наиболее эффективного решения с позиции соотношения «затраты — отдача»
- Выявление и финансовый расчет критических рисков
- Понятие денежного потока и временной стоимости денег
- Определение суммарных затрат и отдачи на протяжении существования проекта / действия решения и расчет срока окупаемости проекта/решения

Практикум и домашнее задание к модулю 4

Оценка по завершении программы

Модульная программа «Лидер перемен»

Корпоративная модульная программа управленческого развития для руководителей среднего и высшего звена (начальники управлений и департаментов, руководители предприятий, блоков и функций, вице-президенты)

Рекомендуется **разработка** под специфику бизнеса заказчика



Особенности программы:

- **Корпоративный формат.** Программа проводится только в корпоративном формате. Содержание модулей обязательно адаптируется к особенностям конкретной организации — учитывается отраслевая и корпоративная специфика, требования к руководителям, ожидания по отношению к результатам программы, содержание корпоративных компетенций
- **Любая комбинация и длительность модулей.** Минимальная длительность одного модуля составляет 1 день (ознакомление), максимальная — 3 дня (глубокое погружение). Рекомендуемая интенсивность программы — один модуль в квартал
- **Оценка.** Программа включает в себя предварительную и выходную оценку компетенций, развиваемых в ходе программы. Оценка может быть проведена в формате Executive Assessment, ассесмент-центра, обратной связи методом «360 градусов» или с помощью Web@ссесмент
- **Экспертность и интерактивность.** Программу ведут опытные тренеры. Помимо них к проведению конкретных модулей в роли содержательных экспертов и выступающих могут привлекаться руководители высшего звена компании и сторонние эксперты
- **Практикумы и самообучение.** Программа включает в себя межмодульные практикумы на рабочем месте и домашние задания, самостоятельное изучение литературы — ключевых статей и книг, посвященных современным подходам и инструментам менеджмента
- **Индивидуальный коучинг.** В случае проведения программы для небольшой группы руководителей высшего звена возможно персональное коучинговое сопровождение руководителей — участников программы

Программа поможет участникам:

- Определить индивидуальные потребности в развитии
- Комплексно развить управленческие компетенции и навыки, необходимые для стратегического управления бизнесом
- Повысить масштаб своего управленческого мышления

Программа поможет компании-заказчику:

- Повысить эффективность управленческой деятельности в масштабах всей компании
- Оценить управленческий и лидерский потенциал руководителей среднего и высшего звена, выделить лучших

Содержание программы*

Оценка перед программой

Модуль 1. Управленческие роли и масштаб руководителя

- Обсуждение результатов оценки
- Управленческая картина мира. Различия в картине мира, которые являются определяющими для эффективности управления
- Масштаб мышления исполнителей, бригадиров, руководителей среднего звена и первых лиц
- 4 управленческие роли: Производитель результатов, Администратор, Генератор идей и Интегратор. Определение собственных ведущих ролей и ролей подчиненных. Профиль управленческой команды
- Ключевые шаги по саморазвитию в управленческой роли

Практикум и домашнее задание к модулю 1

Модуль 2. Стратегия и ее реализация

- Бизнес-стратегия компании. Следствия стратегии, влияющие на работу руководителя
- Реализация стратегии и управление эффективностью: стандарты эффективности, процедуры целеполагания и оценки по стандартам, кадровые и организационные последствия оценки эффективности
- Основные виды культур в команде по отношению к результатам работы. Формирование культуры результата
 - Подбираем правильных людей
 - Находим баланс напряженности и реалистичности целей
 - Делегируем, формируя лидерство и менталитет победителя

* Приведен пример программы, разработанной для одного из клиентов.

Практикум и домашнее задание к модулю 2

Модуль 3. Персональная эффективность руководителя

- Понимание себя и других. Управление своими эмоциями: сущность и важность эмоционального интеллекта в работе руководителя
- Деструкторы: как компенсировать свои проблемные стороны, чтобы они не стали причиной проблем
- Поддержание себя в тонусе. Энергетика и самомотивация
- Ценностная и этическая позиция компании и руководителя
- Принятие управленческих решений в ситуациях ценностных дилемм

Практикум и домашнее задание к модулю 3

Модуль 4. Системный взгляд на организацию

Модуль проводится в формате бизнес-симуляции (Simindustry). По запросу компании-заказчика может быть разработана адаптированная бизнес-симуляция

- Организация как система. Процесс управления компанией, взаимодействие функций
- Особенности мышления инвесторов и первых лиц
- Формируем конкурентную стратегию
- Управляем разработкой новых продуктов
- Управляем развитием новых рынков
- Управляем производством
- Управляем маркетингом и сбытом
- Используем финансовые документы и индикаторы: балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств

Практикум и домашнее задание к модулю 4

Модуль 5. Управление изменениями и совершенствование бизнес-процессов

- Природа изменений и особенности роли «внедренцев»
- Критические факторы успеха изменений и их использование
- Выбор и реализация стратегии управления изменениями
- Парадигма непрерывных улучшений. Бережливое производство, сбыт, офис
- Учимся видеть и моделировать цепочку создания ценности. Процессный взгляд на организацию
- Управление бизнес-процессами как основа регулярного менеджмента
- Инструменты совершенствования бизнес-процессов

Практикум и домашнее задание к модулю 5

Оценка по завершении программы

Ценностные и этические дилеммы в бизнесе

Участники: руководители, сталкивающиеся с ценностными и этическими дилеммами менеджмента

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 1 день

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика



Особенности программы:

- Данная программа проводится на материале решения бизнес-кейсов, адаптируемых исходя из реальных условий (типичных ценностных дилемм в конкретной компании), в которых руководители должны принимать управленческие решения

Программа поможет участникам:

- Понять ценностную и этическую позицию своей компании
- Сформулировать собственную ценностную и этическую позицию
- Научиться опираться на ценностные и этические позиции в трудных управленческих ситуациях

Программа поможет компании-заказчику:

- Вести бизнес в соответствии с нормами корпоративной бизнес-этики
- Сформировать и поддерживать желаемую репутацию, снизить репутационные риски

Содержание программы:

1 | Закон, ценности и этика: сходство, различия, области применения

2 | Ценностная и этическая позиция компании и руководителя

- Сущность ценностной позиции компании
- Прикладное значение ценностной позиции компании в работе руководителя
- Проясняем собственную ценностную и этическую позицию

3 | Управление в ситуациях ценностных дилемм

- «Серые зоны» как область бизнес-этики
 - Результат ценой социальной и иной несправедливости
 - Результат в короткий срок ценой ухудшения долгосрочной перспективы
 - Когда справедливость противоречит правилам и политикам
 - Когда все варианты решений негативно влияют на людей или на бизнес
 - Правильное понимание социальной ответственности
 - Конфликт интересов
 - Ценностная и этическая позиция при взаимодействии с внешней средой
- Работа с людьми, нарушающими ценностные и этические позиции

Каталог программ

Профессиональные HR-компетенции



Профессиональные
HR-компетенции

Программы развития профессиональных HR-компетенций в кратком изложении

Внутреннее консультирование для HR-профессионалов

Бизнес требует от сотрудников HR-службы партнерской позиции и консультационного подхода. Именно на этих условиях HR-профессионал получает свое законное место за «директорским столом», где решаются важнейшие задачи и проблемы бизнеса компании. Программа учит тому, как занимать партнерскую позицию, структурировать запросы и задачи бизнеса, разрабатывать и продвигать эффективные HR-решения для этих задач.

Подробнее на с. 26

Внедрение Performance Management

Управление эффективностью является одним из центральных процессов, интегрирующих управление бизнесом и управление персоналом. От того, насколько правильно сформулированы критерии эффективности, проведена оценка и обратная связь, зависят решения о выплате премий, индексации зарплат, карьерные продвижения и эффективность обучения и развития персонала. Важнейшим элементом внедрения Performance Management является вовлечение и обучение пользователей системы и людей, отвечающих за ее функционирование и совершенствование. Именно эти задачи решает бизнес-симуляция.

Подробнее на с. 27

Интервью по компетенциям

Не секрет, что самыми дорогостоящими ошибками в сфере HR являются ошибки найма. В то же время подбор персонала — именно та кадровая функция, которая может обеспечить приток в организацию настоящего талантливых и результативных людей. От точности оценки на «входе» зависит очень многое. Тренинг научит проводить интервью по компетенциям при подборе, а также использовать другие критерии и методы оценки для точного определения способностей, мотивации и потенциала кандидатов.

Подробнее на с. 28

Создание индивидуального плана развития (ИПР)

Обучение и развитие должно стать непрерывным. И, следовательно, оно не сводится к тренингам и семинарам. Именно эту идею многие компании пы-

таются внедрить в сознание руководителей и HR-специалистов. Для этого каждый сотрудник должен взять на себя ответственность за собственное развитие и прикладывать усилия к совершенствованию своих знаний и навыков. Индивидуальные планы развития, если они правильно составлены, помогают сотрудникам и руководителям верно определить цели развития, сформировать и выполнить программу своего развития, формируют мотивацию к развитию, помогают специалистам HR-службы обеспечить сотрудников компании правильными возможностями и методологией обучения и развития.

Подробнее на с. 29

Управление численностью

Вопросы численности относятся к важнейшим для бизнеса, поскольку численность сотрудников непосредственно влияет на производительность труда в компании. Избыточная или явно недостаточная численность является острой проблемой, не позволяющей компании достигать нужных финансовых результатов. Программа предложит конкретную методологию планирования численности, проверенную в десятках российских и международных компаний. Программа может быть проведена в вариантах «для нормировщиков» и «для бизнес-руководителей и HR-бизнес-партнеров».

Подробнее на с. 30

Сертификация по использованию метода «Ассесмент-центр»

На сегодняшний день оценка по методу «Ассесмент-центр» является наиболее валидным и надежным способом определения способностей и потенциала людей в бизнесе. Не случайно многие компании приобретают оценочные технологии и создают собственные центры оценки. Технология ассесмента сложна. Ее качественное исполнение требует специальных знаний и умений, развить которые помогает данная программа. Мы с удовольствием делимся с участниками программы нашим более чем 20-летним опытом и наработками в области использования ассесмент-центров для оценки компетенций.

Подробнее на с. 31

Модульная программа «HR-университет»

Корпоративная модульная программа «HR-университет» помогает системно повысить уровень развития профессиональных HR-компетенций сотрудников и руководителей кадровой службы, перейти к реальному партнерству HR-службы и бизнеса. Программа представляет собой «конструктор», из которого заказчик может собрать необходимую профессиональную квалификацию службы управления персоналом. В программу встроена оценка профессиональных HR-компетенций и другие методические решения, повышающие эффективность профессионального обучения. В основе программы лежит более чем 23-летний практический опыт «ЭКОПСИ Консалтинг» в области HR-консультирования, а также лучшие российские и международные HR-практики.

Подробнее на с. 32

Сертификация внутренних тренеров

Для проведения внутреннего обучения компании сегодня все чаще используют ресурс внутренних тренеров или сотрудников и руководителей, не относящихся к HR-функции. Такой подход при должном масштабе запросов и тщательно просчитанной «экономике» позволяет сэкономить бюджеты на обучение, обеспечить высокий уровень адаптации учебных материалов и программ к запросам бизнеса. Достижение этих целей вполне реально, когда обучение конструируют и проводят профессионалы. Совершенствованию профессионализма внутренних тренеров посвящена данная программа.

Подробнее на с. 34

Внутреннее консультирование для HR-профессионалов

Программа поможет участникам:

- Овладеть методами внутреннего консультирования в сфере HR
- Сформировать восприятие HR-службы как партнера, внутреннего консультанта в глазах бизнеса
- Эффективно структурировать запросы бизнес-заказчиков и предлагать оптимальные решения в сфере управления персоналом

Программа поможет компании-заказчику:

- Повысить качество HR-обслуживания бизнеса
- Повысить качество решений и проектов в области HR

Содержание программы:

1 | Консультационный подход во взаимодействии HR с бизнесом

- Консультационный подход vs. «транзактный» подход: альтернативы взаимодействия HR-менеджера с бизнес-заказчиками и сотрудниками
- Отличительные особенности консультационного подхода

2 | Структурирование запросов бизнеса. Модель ТОПЭ

- Текущее состояние
- Образ результата
- Проблема
- Эффект для бизнеса

3 | Модель ключевых факторов: барьеры и условия. Принцип МЕСЕ

Участники: руководители и сотрудники HR-службы, консультирующие бизнес-заказчиков и сотрудников своей компании по вопросам управления персоналом

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

4 | Три роли внутреннего консультанта

- «Структуратор головы»
- «Ухажер»
- «Эксперт»

5 | Модель решения АКДВ

- Аудит
- Концепция
- Детализация
- Внедрение

6 | Консультирование бизнес-руководителей на примере типичных ситуаций

- Основные содержательные области консультирования:
 - Подбор
 - Продвижение
 - Оценка
 - Мотивация
 - Удержание
 - Развитие
- Особенности консультирования по инициативе бизнес-руководителя
- Особенности консультирования по инициативе HR-партнера

7 | Возможности и ограничения смежных с консультированием методов

- «Продажа» решений
- Коучинг
- Фасилитация

Внедрение Performance Management

Особенности программы:

- Разработка и проведение данной программы возможны только при условии ее адаптации под специфику системы управления эффективностью конкретной компании-заказчика
- В ходе бизнес-симуляции моделируется процесс формирования и согласования КПЭ, оценки достижений, обратной связи и расчета бонуса по итогам Performance Management для показательной позиции
- Бизнес-симуляция может быть проведена для большой группы (50–300 чел.) в режиме конференции

Программа поможет участникам:

- Разобраться в процессе Performance Management компании, понять свою роль в процессе
- Научиться эффективно формулировать/ставить цели и КПЭ
- Проводить оценку достижений и давать обратную связь
- Выполнять роль наставника — куратора процесса внедрения Performance Management

Программа поможет компании-заказчику:

- Направить сотрудников на достижение значимых для компании целей
- Внедрить процесс постановки целей, КПЭ и оценки достижений в разумный срок и с минимальным количеством ошибок
- Осознанно и корректно использовать возможности Performance Management для управления бизнесом

Содержание программы (адаптируется):

1 | Что такое система управления эффективностью. Из каких элементов она состоит

- Цели, процесс и принципы управления эффективностью. Роли и ответственности в процессе
- Календарь Performance Management
- Процедура постановки целей

Участники: бизнес-руководители — кураторы и участники процессов Performance Management (целеполагания и оценки достижений)

Формат работы: бизнес-симуляция

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **разработка** программы под специфику системы управления эффективностью заказчика

- Процесс оценки достижений
- «Выходы» процесса управления эффективностью

2 | Как формировать цели и КПЭ

- Что такое цели и КПЭ и для чего они нужны
- КПЭ на уровне структурной единицы и сотрудника
- Каскадирование КПЭ по принципу «компания — подразделение — сотрудник»
- Формирование личных целей и КПЭ сотрудника на основе задач и проблем его должности
- Определение весовых коэффициентов КПЭ
- Определение пороговых, целевых и максимальных значений КПЭ

3 | Как осуществлять согласование целей и КПЭ

- Подготовка руководителя к встрече с сотрудником
- Подготовительное задание для сотрудника
- Структура беседы по согласованию КПЭ
- Факторы успеха и факторы риска в процессе согласования КПЭ

4 | Как оценивать достижение целей и выполнение КПЭ. Как рассчитывать бонус по итогам периода

- Периодичность мониторинга
- Способы оценки уровня достижения КПЭ
- Что делать, если КПЭ потерял актуальность в течение года
- Как вывести итоговый балл выполнения КПЭ с учетом результатов сотрудника
- Принципы расчета бонуса по результатам деятельности
- Принципы планирования развития (в контексте Performance Management)

5 | Как провести обратную связь по итогам периода

- Процедура и принципы обратной связи
- Поведение в случае возникновения разногласий и нештатных ситуаций

Интервью по компетенциям

Программа поможет участникам:

- С высокой точностью определять сильные стороны и ограничения кандидатов
- Эффективно выявлять степень соответствия кандидатов определенной должности
- Планировать и проводить интервью по компетенциям, выставлять точные оценки, предоставлять обратную связь по результатам интервью

Программа поможет компании-заказчику:

- Сократить количество ошибок при подборе
- Увеличить долю талантливых и высокорезультативных людей в организации
- Оптимально использовать способности и потенциал сотрудников с первых дней их работы

Содержание программы:

1 | Структура процесса подбора. Место и роль интервью по компетенциям

- Подходы к определению профиля должности (профессиональные компетенции, корпоративные и управленческие компетенции, потенциал развития, опыт, результативность, деструкторы)
- Первичный отсев
- Отбор
- Предложение

2 | Понятие «компетенция»

- Понятие компетенции, история возникновения, способы использования компетенций
- Различные методы оценки компетенций, возможности и ограничения интервью по сравнению с другими методами оценки компетенций

Участники: HR-профессионалы и руководители, проводящие интервью при приеме на работу

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

3 | Подготовка интервью по компетенциям

- Формирование вопросов интервью в соответствии с ключевыми индикаторами уровней развития компетенций
- Риски и ошибки при составлении вопросов по компетенциям и пути их предотвращения

4 | Проведение интервью

- Структура отборочного интервью
- Вопросы STAR (Situation, Target, Actions, Results)
- Типы ответов (ложный, неполный, полный)
- Распознавание лжи в ходе интервью
- Способы ведения записей во время интервью по компетенциям
- Типичные ошибки интервьюера при оценке компетенций. Способы их профилактики
- Сложные ситуации при проведении интервью по оценке компетенций. Пути их преодоления в процессе интервью

5 | Оценка по результатам интервью и обратная связь кандидату

- Анализ материалов интервью, интерпретация данных
- Правила выставления оценок по компетенциям после проведения интервью
- Проведение обратной связи по результатам интервью по компетенциям

6 | Другие критерии и методы оценки (обзорно)

- Подходы к оценке других составляющих профиля должности (опыт, мотивация, деструкторы, потенциал к развитию)

Создаем индивидуальный план развития (ИПР)

Особенности программы:

- Программа наиболее эффективна в том случае, когда проводится на основе методического руководства по созданию индивидуальных планов развития, разработанного для конкретной компании
- В ходе программы каждый участник создаст ИПР для себя

Программа поможет участникам:

- Составлять индивидуальные планы развития: грамотно формулировать цели развития и выбирать оптимальные развивающие действия
- Проводить встречи по созданию/согласованию ИПР
- Оценивать достижение целей развития и выполнение соответствующих развивающих мероприятий

Программа поможет компании-заказчику:

- Сфокусировать развитие людей на приоритетных для бизнеса направлениях
- Ускорить процесс развития талантов
- Сократить затраты на развитие (поскольку будут использованы не только и не столько тренинги и семинары, сколько другие менее затратные мероприятия)

Содержание программы:

1 | Структура ИПР

2 | Руководство по развивающим действиям на основе компетенций

- Структура руководства
- Как использовать руководство в процессе создания ИПР

3 | Формат встречи по составлению ИПР

- Формирование цели развития на основе различных источников:
 - Данные оценки
 - Требования текущей деятельности
 - Карьерные перспективы и особенности мотивации

Участники: HR-специалисты, внутренние консультанты, руководители, которым необходимо создавать ИПР для себя или помогать в этом другим

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 1 день

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

- Выбор эффективных развивающих действий под компетенции. Алгоритм выбора развивающих действий
- Оптимальные комбинации развивающих действий:
 - Развитие на рабочем месте
 - Специальные задания, проекты, временные назначения
 - Обучение на опыте других
 - Поиск обратной связи
 - Самообучение
 - Тренинги и семинары
- Выбор развивающих действий по конкретным компетенциям
- Формулировка цели и действия в ИПР (требования к тексту):
 - Правило простоты
 - Правило нацеленности
 - Правило поведенческого описания
 - Правило привязки к срокам
 - Правило активности

4 | Действия после составления проекта ИПР

5 | Оценка достижения целей развития и выполнения запланированных мероприятий

Управление численностью

Программа поможет участникам:

- Познакомиться с методами прогнозирования и планирования объективно необходимой численности
- Приобрести навыки прогнозирования движения персонала
- Принимать решения, направленные на закрытие «разрывов» между объективно необходимой численностью в будущем и прогнозами наличия персонала

Программа поможет компании-заказчику:

- Сократить количество ошибок при планировании численности
- Избежать ситуации переизбытка или острой нехватки сотрудников

Содержание программы:

1 | Методы планирования потребности в персонале, определение нормативов численности персонала, их использование в практике организации

- Сценарное планирование
- Бенчмаркинг
- Факторное нормирование
- Фотография рабочего дня
- Спотовое наблюдение
- Микроэлементное нормирование

Участники: HR-специалисты и руководители, планирующие численность, прогнозирующие потребность в персонале, отвечающие за обеспечение персоналом

Формат работы: тренинг, мастерская

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

2 | Планирование численности персонала

- Основные разрезы анализа персонала и их влияние на прогнозирование численности:
 - профессия
 - квалификационный уровень
 - возраст
 - стаж
- Анализ внутреннего и внешнего движения персонала
- Математические методы анализа движения персонала

3 | Методы приведения численности в соответствие объективно необходимой величине

- Планирование подбора
- Планирование обучения и развития, кадрового резерва
- Планирование автоматизации/оптимизации отдельных процессов

Сертификация по использованию метода «Ассесмент-центр»

Участники: HR-профессионалы и внутренние эксперты, проводящие оценку методом «Ассесмент-центр»

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 3 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

Особенности программы:

- Программа проводится только в корпоративном формате
- Программа может быть проведена в двух вариантах:
 1. В рамках передачи технологии ассесмент-центра. В этом случае участники получают и могут в дальнейшем использовать комплект заданий ассесмент-центра, приобретенный компанией.
 2. Без передачи технологии ассесмент-центра. В этом случае участники получают навыки проведения оценки. Оценочные задания в стоимость программы не входят и для дальнейшего использования должны приобретаться отдельно.
- Программа не обучает ведению ассесмент-центров — она обучает экспертному наблюдению. В случае необходимости возможна организация дополнительного обучения навыкам ведения
- Супервизия проводимых ассесмент-центров и отчетов опциональна

Программа поможет участникам:

- Сформировать навыки, необходимые для наблюдения и оценки в ходе процедуры ассесмент-центра
- Сформировать навыки обратной связи по результатам оценки
- Научиться писать отчеты по результатам ассесмент-центра

Программа поможет компании-заказчику:

- Повысить качество оценки по компетенциям при подборе и в процессе формирования кадрового резерва (внутренней оценки)
- Внедрить технологию ассесмент-центра в компании

Содержание программы:

1 | Метод «Ассесмент-центр» (АЦ)

- История возникновения метода, его отличительные черты, возможности и ограничения
- Основные этапы АЦ

- Критерии качества и принципы объективации процедуры АЦ
- Понятия валидности и надежности

2 | Процедура и инструменты проведения АЦ

- Композиция, сценарий и регламент проведения
- Структура руководства. Основные разделы и рекомендации для наблюдателей
- Задачи наблюдателей по основным этапам АЦ
- Типы упражнений и типы индикаторов компетенций, которые в них наблюдаются

3 | Технология наблюдения в АЦ

- Структура упражнений и инструкций. Бланки и блокноты наблюдателей и их использование
- Проведение оценочных упражнений
- Обсуждение оценок, фиксация индикаторов

4 | Проведение уточняющих интервью после упражнений и интервью по компетенциям

- Правила проведения интервью после упражнений
- «Беспроблемные» вопросы в интервью после упражнения
- Типичные ошибки проведения интервью
- Алгоритм проведения интервью по компетенциям
- Составление вопросов для интервью по компетенциям

5 | Сведение результатов АЦ

- Технология сведения результатов
- Правила сведения

6 | Написание отчетов по итогам АЦ

- Правила написания отчета
- Типичные ошибки при написании отчета

7 | Обратная связь по результатам оценки

- Правила предоставления обратной связи
- Ошибки при предоставлении обратной связи

Модульная программа «HR-университет»

Корпоративная модульная программа профессионального развития для руководителей кадровых служб, HR-бизнес-партнеров, «HR-дженералистов»

Рекомендуется **разработка** под специфику бизнеса заказчика

Особенности программы:

- **Корпоративный формат.** Знать «лучшие мировые практики в области управления персоналом» полезно, но недостаточно. Поэтому программа проводится только в корпоративном формате и обязательно адаптируется для конкретной организации
- **Любая комбинация и длительность модулей.** Минимальная длительность одного модуля — 1 день (ознакомление), максимальная — 3 дня (глубокое погружение). Каждый модуль может быть преподнесен в варианте «для исполнителей процесса» или «для HR-руководителей, отвечающих за управление процессом»
- **Экспертность и интерактивность.** Каждый модуль программы проводят двое ведущих. Один из них тренер, фасилитатор, работающий с группой участников на протяжении всех модулей программы. Другой — эксперт в конкретной теме: HR-консультант или внешний выступающий
- **Оценка.** Программа включает в себя предварительную и итоговую оценку профессиональных знаний и навыков в области HR. Оценка проводится в форме кейс-теста по профессиональным HR-компетенциям
- **Практикумы и самообучение.** Программа включает в себя межмодульные практикумы и домашние задания после каждого модуля, самостоятельное изучение профессиональной литературы — ключевых статей и книг, посвященных современным подходам и инструментам в сфере HR
- **Экспресс-HR-аудит.** В качестве дополнительной опции до начала программы «ЭКОПСИ» может провести экспресс-HR-аудит в компании заказчика, оценить качество HR-процессов и инструментов управления персоналом, уровень удовлетворенности «HR-услугами» со стороны бизнес-заказчиков

Программа поможет участникам:

- Сформировать целостное, системное понимание современных HR-процессов и инструментов управления персоналом и возможностей их применения в компании
- Овладеть навыками применения современных инструментов управления персоналом

Программа поможет компании-заказчику:

- Сформировать партнерские взаимоотношения «HR — бизнес»
- Улучшить HR-сервис, предоставляемый бизнесу кадровой службой
- Повысить качество и результативность основных HR-процессов в компании

Содержание программы:

Оценка перед программой

Модуль 1. HR-стратегия и HR-интеграция

- Кадровая стратегия как элемент бизнес-стратегии компании. «Гуманитарный подход» и «бизнес-подход». Основные содержательные дилеммы и пути их решения
- Модель HR-процессов. Ключевые показатели эффективности, способы «нарезки» ответственности за их выполнение. Подходы к формированию структуры кадровой службы
- «Интегрированный HR». Внешняя и внутренняя интеграция
- Создание и обоснование HR-бюджетов. Подходы к обоснованию и оценке инвестиций в персонал

Модуль 2. Внутреннее консультирование и партнерство с бизнесом для HR-профессионалов

- Закрепленная ответственность HR-службы за категорию персонала. Консультационный подход к взаимодействию HR-специалистов с бизнес-заказчиком
- Выявление и структурирование запросов бизнеса, разработка HR-решений и проектов «под задачу». Навыки консультационного взаимодействия
- Управление HR-проектом на основных стадиях его реализации: аудит, концепция, детализация, внедрение

Модуль 3. Организационное проектирование

- Виды и особенности оргструктур. Принципы организационного проектирования
- Централизация и децентрализация. Нормативы управления
- Инструменты распределения полномочий и ответственности

Модуль 4. Обеспечение персоналом

- Проектирование численности. Анализ стратегической потребности и доступности персонала в долгосрочном периоде.
- Нормирование численности. Возможности и ограничения бенчмаркинга, микроэлементного и факторного нормирования
- Система подбора персонала. Формирование бренда работодателя. Работа с внутренними и внешними источниками персонала

Модуль 5. Управление эффективностью

- Процесс управления эффективностью: стандарты эффективности, процедуры целеполагания и оценки по стандартам, кадровые и организационные последствия
- Проектирование стандартов. Методы целеполагания и проведения оценки по стандартам. Внедрение и совершенствование системы
- Связь оценки эффективности с другими HR-процессами и инструментами

Модуль 6. Управление компенсационным пакетом и социальными программами

- Структура компенсационного пакета и социального обеспечения. Моделирование и управление ФОТ
- Определение уровня общего дохода по категориям сотрудников. Управление постоянной и переменной частью компенсационного пакета, долгосрочное и краткосрочное стимулирование
- Управление социально-трудовыми отношениями, соцпрограммами и системой льгот

Модуль 7. Оценка персонала

- Система корпоративных требований к персоналу. Место и роль корпоративных и профессиональных компетенций, потенциала к развитию, бизнес-целей и КПЭ в системе оценки
- Цели и инструменты оценки. Применение различных методов оценки для решения HR-задач
- Представление результатов оценки бизнес-заказчику. Использование результатов оценки для управленческих и HR-решений

Модуль 8. Обучение и развитие персонала

- Определение целевых категорий персонала для обучения: иерархический, профессиональный и смешанный принципы. Использование компетенций, квалификационных требований и задач бизнеса для анализа потребностей и проектирования обучения

- Система обучения: тематическое, методическое (по методам обучения) и ресурсное планирование; оргсопровождение; оценка эффективности обучения; управление знаниями
- Корпоративные университеты, учебные центры и иные подходы к организации процесса обучения и развития в компании

Модуль 9. Управление талантами

- Определение понятие «талант» для организации. Основные дилеммы и подходы к их решению
- Настройка ключевых HR-процессов на работу с талантами. Понятие «карьерного лифта». Синхронизация процессов планирования преемственности для ключевых должностей и карьерного планирования. Традиционные и инновационные методы проектирования «кадрового резерва»
- Повышение привлекательности компании для талантов. Управление вовлеченностью

Модуль 10. Корпоративная культура и внутренние коммуникации

- Виды корпоративных культур. Подходы к диагностике существующей корпоративной культуры. Эволюция корпоративных культур по мере развития организации
- Подходы к проектированию целевой корпоративной культуры
- Использование корпоративных коммуникаций для трансформации корпоративной культуры
- Проектирование системы нематериальной мотивации, поддерживающей целевую корпоративную культуру

Оценка по завершении программы

Сертификация внутренних тренеров

Особенности программы:

- Программа проходит только в корпоративном формате
- Программа может быть проведена в двух вариантах:
 - участники совместно создают и проводят тренинг на реальную тему
 - участники обучаются на произвольном тренировочном материале
- В программу может быть встроена оценка и супервизия внутренних тренеров

Программа поможет участникам:

- Сформировать навыки, необходимые для создания и проведения тренинговых программ внутри компании

Программа поможет компании-заказчику:

- Повысить качество обучения, проводимого силами сотрудников компании

Содержание программы:

1 | Базовые принципы обучения взрослых

- Мотивация к обучению
- Апелляция к опыту
- Стремление к автономии
- Активное вовлечение

2 | Разработка тренинговой программы

- Анализ потребностей в обучении
- Структурирование бизнес-процесса
- Формулировка целей тренинга
- Подбор моделей успешного поведения
- Создание сценария. Принципы комбинирования упражнений и активностей, рефлексии, обратной связи и теоретических блоков
- Подбор и создание игр и упражнений под задачу
- Создание разогревающих упражнений

Участники: HR-специалисты, внутренние тренеры, руководители, по роду деятельности проводящие тренинги для сотрудников компании

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 5 дней

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

- Структурирование сессий обратной связи и теоретических блоков.
- Создание раздаточных материалов и слайдов
- Создание тестов знаний и других инструментов оценки эффективности программы

3 | Навыки ведения тренинга

- Нахождение баланса между структурой и креативностью
- Постановка целей перед группой, фокусировка на задании
- Балансирование времени
- Предотвращение отвлечений
- Структурирование дискуссий
- Развивающая обратная связь

4 | Презентация теорий и концепций

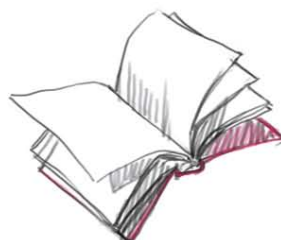
- Ясность и глубина изложения теоретических моделей
- Речь в презентации
- Использование историй и метафор
- Ответы на вопросы участников
- Невербальная коммуникация
- Использование слайдов и раздаточных материалов

5 | Управление групповой динамикой

- Стадии групповой динамики и их проявление в тренинге
- Профессиональная позиция и персональный контакт с группой
- Вовлечение участников
- Виды сопротивления
- Преодоление сопротивления и работа с «трудными» участниками

Каталог программ

Персональная эффективность



Программы развития персональной эффективности в кратком изложении

Гибкость и готовность работать в условиях неопределенности

Гибкость становится неотъемлемым элементом бизнес-стратегии компаний, что требует от менеджеров и сотрудников открытости, готовности идти на риск и креативности. Далеко не все готовы видеть возможности в угрозах, своевременно мобилизоваться, когда опускаются руки и горят все планы. Программа дает возможность определить реальные и мнимые ограничения гибкости, предлагает инструменты формирования проактивной позиции в условиях неопределенности.

Подробнее на с. 38

Самоорганизация и управление временем

Сфокусироваться на том, что действительно важно и нужно сделать на работе в первую очередь, уделяя при этом достаточное внимание себе и своей семье, порой действительно сложно. Данная программа учит тому, как с учетом своих индивидуальных особенностей преодолевать синдром откладывания, управлять своей работоспособностью и достигать лучших результатов в течение отведенного времени, которого всегда не хватает.

Подробнее на с. 39

Управление стрессом

Как снизить вероятность негативного влияния стрессовых ситуаций на результаты работы сотрудников? Как предотвратить риск профессионального выгорания и ухудшения здоровья? Решить эти важнейшие задачи помогает участникам программа «Управление стрессом».

Подробнее на с. 40

Эмоциональный интеллект

Эмоции неотделимы от человека. Какую роль они играют в достижении результата — роль барьера или проводника? Чем они становятся в стрессовых ситуациях — фактором успеха или деструктором? Программа помогает участнику осознать свои типичные реакции, оценить их влияние на взаимодействие с коллегами и подчиненными, выработать методы профилактики и разрешения конфликтных ситуаций. Программа особенно полезна в сочетании с обратной связью «360 3D».

Подробнее на с. 41

Мастерство бизнес-аргументации (МБА)

Можете ли вы «продать» идею руководителю или коллеге за 30 секунд — за время поездки в лифте? Как емко и кратко сформулировать свое предложение или просьбу, убедить в обоснованности своей идеи, жизнеспособности предлагаемого решения? Секрет вовсе не в риторической словесной эквилибристике и не в «языке жестов». Дело в том, что большинство собеседников в бизнесе — это прагматики, хорошо умеющие отделять «воду» от сути. Им требуются убедительные рациональные аргументы. Подготовке и использованию таких аргументов научит программа «Мастерство бизнес-аргументации».

Подробнее на с. 42

Коммуникация в сложных ситуациях

У каждого бывают свои «трудные» собеседники. Как деликатно устранять манипуляции и направлять разговор в конструктивное, деловое русло? Как обсуждать чувствительные темы вроде низкой результативности? Программа предлагает участникам подходы и приемы, которые позволят улучшить взаимодействие с низкорезультативными подчиненными, скорректировать их поведение в ситуациях дисциплинарных, этических и других нарушений, справиться с отказом коллег и смежников от кооперации, выстроить уважительные отношения с «непростыми» вышестоящими руководителями.

Подробнее на с. 43

Навыки фасилитации

Совещания — дорогое удовольствие для бизнеса. Совокупная стоимость времени, которое тратится на совместное обсуждение проблем, подготовку и принятие групповых решений, чрезвычайно высока. Как подготовить и провести групповую дискуссию с максимальным результатом? Программа «Навыки фасилитации» предлагает менеджерам широкий арсенал техник и форматов планирования и проведения работы группы, вовлечения и преодоления скепсиса, работы с «трудными» участниками в ходе совещаний, сессий и внутренних семинаров.

Подробнее на с. 44

Логика и визуальное мастерство презентаций (ЛВМ)

Презентации в PowerPoint давно стали универсальным языком общения в бизнесе. Навыкам работы с этой программой и навыкам публичных выступлений посвящено множество учебных программ. Однако действительно хорошие презентации по-прежнему встречаются редко. Основная причина этого — дефицит навыков структурирования информации и слабое визуальное мышление у авторов слайдов. Тренинг «Логика и визуальное мастерство презентаций» научит этим двум вещам.

Подробнее на с. 45

Навыки публичных выступлений

Умение выступать публично — одно из ключевых составляемых успеха руководителя, особенно тогда, когда задача презентации — «продать» аудитории смелые идеи. Слайды и тезисы речи готовы — но вдруг пересыхает в горле, руки и голос дрожат, мысли путаются, и поддержки в аудитории не найти... Программа научит тому, как, оставаясь собой, использовать свои особенности на пользу дела, вовлекать слушателей и «продать» им идеи в формате публичного выступления.

Подробнее на с. 46

«Без воды»: записки первым лицам

Первые лица — это люди, принимающие важные для нас решения. Они очень заняты. Они жалуются на вал бессмысленных e-mail'ов и докладных записок, от которых уже не спасает секретариат. Между тем короткие и хорошо структурированные письменные или электронные документы — один из главных способов общения с ними. Однако лишь немногие из нас умеют мыслить и писать «без воды». Поверьте: этому стоит научиться.

Подробнее на стр. 47

Гибкость и готовность работать в условиях неопределенности

Программа поможет участникам:

- Осознать неизбежность неопределенности будущего и внешней среды и сформировать проактивную позицию для достижения целей в меняющихся условиях
- Определить свои ограничения гибкости — реальные и мнимые
- Развить навыки вариативного планирования и гибкого реагирования на изменения, научиться определять альтернативные пути достижения цели

Программа поможет компании-заказчику:

- Повысить результативность сотрудников, работающих в условиях высокой неопределенности и постоянных изменений внешней среды
- Подготовить сотрудников и руководителей к принятию изменений, повысить степень их уверенности в достижении результата и создать позитивный настрой
- Способствовать формированию проактивной управленческой культуры в компании

Содержание программы:

1 | Взаимосвязь целеполагания, управленческих ценностей и управленческой культуры

- Цели выживания, функционирования и развития
- Реактивность и проактивность в управленческой культуре
- Управленческие ценности в условиях изменений внутренней и внешней среды

2 | Как реагировать на изменения и быть к ним готовым?

- Критические и локальные изменения
- Возможности прогнозирования изменений
- Неопределенность и кризис: беда или «возможности в рабочей одежде»?
- Расстановка приоритетов и принятие решений на основе допущений

Участники: сотрудники и руководители подразделений компании, работающие в среде с высокой неопределенностью

Формат работы: тренинг, центр развития, мастерская

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

3 | Как работать в условиях изменений?

- Причины сопротивления изменениям и как их преодолеть
- Ограничения гибкости — реальные и воображаемые
- Вариативность и альтернативы в планировании и в реализации планов

4 | Внедрение и сопровождение изменений

- Виды отношения к изменениям (кривая Гаусса в действии):
 - Лидеры (соратники)
 - Странники
 - Выжидатели
 - Скептики
 - Консерваторы
- Психология принятия изменений:
 - Отрицание
 - Тревога
 - Агрессия
 - Подавленность
 - Принятие
- Психологические установки, помогающие и мешающие работать в условиях изменений

5 | Можно ли научить(ся) быть гибким в меняющихся условиях?

- Стили обучения: «теоретики», «наблюдатели», «прагматики» и «деятели». Риски и возможности каждого из них
- Развитие гибкости у себя (своих подчиненных) с учетом индивидуальных особенностей
- Формирование привычки видеть возможности, а не только проблемы

Управление временем и самоорганизация

Программа поможет участникам:

- Использовать свое рабочее время с максимальной продуктивностью
- Эффективно координировать свои планы с планами сотрудников других подразделений
- Адаптировать свои профессиональные планы к меняющимся условиям работы организации

Программа поможет компании-заказчику:

- Повысить производительность сотрудников за счет фокусировки их усилий и улучшения организации работы

Содержание программы:

1 | Вводный блок

- Значение времени. Самоорганизация для «стратегов» и «оппортунистов»
- Управление временем или управление энергией

2 | Цели и их постановка

- Определение рабочих целей
- Продуктивные и непродуктивные цели
- Долгосрочные и краткосрочные цели

3 | Планирование времени

- Планирование разных промежутков времени: день, неделя, месяц, год
- Список дел и план работы
- Резервирование времени
- Особенности планирования для «стратегов» и «оппортунистов»

4 | Фокусировка на приоритетах

- Основные принципы расстановки приоритетов:
 - Принцип Парето
 - Решетка Эйзенхауэра
- Управление нагрузкой. Способы разгрузки графика без потери результативности
- Поглотители времени

Участники: сотрудники и руководители компании, стремящиеся улучшить свои навыки самоорганизации и управления временем

Формат работы: тренинг, центр развития

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

5 | Самоконтроль

- Умение отказывать себе и другим
- Методы самоконтроля
- Инструменты борьбы с откладыванием

6 | Управление балансом работы и личной жизни (work/life balance)

- Природа баланса работы и личной жизни
- Ключевые жизненные сферы — анализ достижений и удовлетворенности
- Работа «в удовольствие»
- Методы самомотивации
- Программа действий по балансированию работы и личной жизни

Управление стрессом

Программа поможет участникам:

- Осознать свои персональные особенности и установки, способствующие возникновению стрессовых ситуаций в работе
- Определить эффективные подходы к управлению собой, своими эмоциями и отношениями с окружающими в стрессовых и конфликтных ситуациях
- Определить подходящие для себя техники предотвращения стресса и снижения негативных последствий стрессов

Программа поможет компании-заказчику:

- Снизить вероятность негативного влияния стрессовых ситуаций на результаты работы сотрудников
- Предотвратить риск профессионального выгорания и ухудшения здоровья сотрудников

Содержание программы:

1 | Какова сущность стресса?

- Позитивные функции стресса
- Понятие оптимального уровня стресса. Дистресс
- Понимание источников стресса. Соотношение стресса и конфликта
- Специфичные стресс-факторы рабочей и управленческой деятельности
- Способы раннего распознавания стрессовых реакций по изменению поведения и самочувствия
- Последствия дистресса: от снижения работоспособности и мотивации до синдрома профессионального выгорания и нарушений здоровья
- Специфические особенности реакции конкретного сотрудника на стресс, его слабые места и их учет для противодействия стрессу

2 | Техники саморегуляции и коммуникации в стрессовых ситуациях

- Техники релаксации и управления своей работоспособностью

Участники: руководители и сотрудники, заинтересованные в развитии навыков стресс-менеджмента

Формат работы: тренинг, мастерская

Продолжительность программы: 1 день

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

- Коммуникативные «айкидо-тактики»
- Тактики асертивного поведения
- Составление последовательной и простой программы противодействия стрессу, включение ее в повседневность без радикального изменения расписания

3 | Понятие деструктора и противодействие 11 основным деструкторам в ситуации стресса

- Самонадеянность
- Мелодраматичность
- Эмоциональная неустойчивость
- Сверхосторожность
- Подозрительность
- Отчужденность
- Своенравие
- Эксцентричность
- Скрытность
- Перфекционизм
- Стремление всем угодить

4 | Что такое ресурсные состояния? Какие есть методы поиска и вхождения в них?

- Выработка ресурсной установки по отношению к стрессам и конфликтам
- Ментальные ресурсные состояния
- Эмоциональные ресурсные состояния
- Телесные ресурсные состояния

Эмоциональный интеллект

Программа поможет участникам:

- Разобраться в индивидуальных особенностях своих подчиненных и коллег, научиться выстраивать взаимодействие с учетом этих особенностей
- Осознать свой лидерский потенциал и возможности его применения внутри компании

Программа поможет компании-заказчику:

- Развивать кроссфункциональные связи и выстраивать конструктивное взаимодействие сотрудников и подразделений
- Решать бизнес-проблемы с минимальным уровнем стресса и конфликтов

Содержание программы:

1 | Понятие «эмоциональный интеллект»

- Эмоциональный интеллект и его роль в бизнесе
- Зависимость профессионального успеха от эмоциональной компетентности
- Модели эмоционального реагирования
- Структура эмоционального интеллекта

2 | Использование эмоционального интеллекта в работе

- Эмоции как проводник и как барьер управления
- Управление и влияние в деловом взаимодействии
- Пятиуровневая модель эмоционального влияния
- Эмоциональное лидерство и руководство
- Специфика общения с клиентами, партнерами, подчиненными и коллегами

Участники: сотрудники и руководители компании, заинтересованные в лучшем понимании себя и других, развитии навыков коммуникации и взаимодействия с окружающими

Формат работы: тренинг, мастерская

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

3 | Управление своим эмоциональным состоянием

- Осознание собственных моделей реагирования в сложных ситуациях
- Анализ невербального поведения и того, что им транслируется
- Управление эмоциями в состоянии стресса. Анти-стресс-техники
- Искусство отвечать на «трудные» вопросы
- Управление своим состоянием в течение дня: нормализация и активизация
- Энергетическая мобилизация. Подготовка и проведение «трудного» разговора
- Работа с внутренними ресурсами

4 | Управление состоянием партнера по общению

- Диагностика состояния собеседника
- Выявление мотивации собеседника
- Методы влияния на партнера по общению
- Эмоциональный контакт с собеседником, аудиторией
- Методы профилактики и разрешения конфликтных ситуаций

Мастерство бизнес-аргументации (МБА)

Особенности программы:

- За основу программы взяты реальные модели поведения успешных людей в России, а не теория из учебников
- Предоставляет участникам правила и набор техник для подготовки аргументов
- Построена на основе сквозной игры, моделирующей разные по сложности ситуации аргументации в бизнесе

Программа поможет участникам:

- Кратко и четко обосновывать свои инициативы и предложения руководству
- Получать нужный результат от смежников, даже когда они «не хотят понимать»
- Добиваться от людей нужных действий без опоры на власть и административный ресурс

Программа поможет компании-заказчику:

- Сформировать культуру рационального анализа и аргументации идей и решений
- Сократить количество таких ситуаций, когда полезная для бизнеса идея не получает должного рассмотрения и поддержки

Содержание программы:

1 | Общие понятия бизнес-аргументации

- Факторы успеха и принципы эффективной аргументации
- Три универсальных ситуации бизнес-аргументации:
 - «Прими решение»
 - «Напряги силы»
 - «Пожертвуй своим»

2 | Каков алгоритм аргументации в ситуации «Прими решение»?

- Ситуации применения алгоритма:
 - Вам нужно получить ресурсы
 - Вам нужно добиться согласия с вашим видением
 - Вам нужно получить особые условия/отношение
- Структура алгоритма

Участники: сотрудники и руководители компании, вовлеченные в процесс «внутренней продажи» идей и решений коллегам и руководству

Формат работы: тренинг, мастерская

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

■ Техники аргументации:

- «Затраты/выгоды»
- «Соответствие критериям»
- «Уникальность ситуации»

■ Работа с сомнениями и контраргументация в ситуациях «Прими решение»

3 | Каков алгоритм аргументации «Напряги силы»?

■ Ситуации применения алгоритма:

- Вам нужно получить консультацию
- Вам нужно получить поддержку
- Вам нужно получить согласие выполнить часть работы

■ Структура алгоритма

■ Техники аргументации:

- «Уникальность экспертизы»
- «Прецеденты и возможности влияния»
- «Отсутствие свободных ресурсов»

■ Работа с сомнениями и контраргументация в ситуациях «Напряги силы»

4 | Каков алгоритм аргументации «Пожертвуй своим»?

■ Ситуации применения алгоритма:

- Вам нужно получить чей-то ресурс
- Вам нужно согласие человека отказаться от возможностей
- Вам нужна готовность человека рисковать или понести психологические потери

■ Структура алгоритма

■ Техники аргументации:

- «Инвестиции»
- «Не факт, что случится»
- «Психологический опыт»

■ Работа с сомнениями и контраргументация в ситуациях «Пожертвуй своим»

Коммуникация в сложных ситуациях

Программа поможет участникам:

- Корректировать поведение «проблемных» подчиненных
- Эффективно справляться с ситуациями дисциплинарных, этических и иных нарушений
- Устранять манипуляции и направлять разговор в конструктивное, деловое русло с сотрудниками любого уровня
- Осознавать, когда коммуникация и личные отношения становятся барьером на пути к желаемому результату

Программа поможет компании-заказчику:

- Сформировать культуру здоровых взаимоотношений в коллективе
- Повысить скорость и качество взаимодействия людей и подразделений в компании
- Сократить количество случаев неконструктивного, манипулятивного взаимодействия сотрудников и руководителей

Содержание программы:

1 | Основные принципы успеха в сложной коммуникации

- Подготовка:
 - Анализ целей и интересов
 - Анализ барьеров
 - Формирование альтернативных решений
 - Построение стратегии взаимодействия с учетом особенностей собеседника
- Выбор верной позиции:
 - Особенности подчиненной позиции
 - Особенности доминирующей позиции
 - Особенности позиции «на равных»
- Фокус на решении проблемы, а не на личности
- Сочетание настойчивости и доброжелательности

Участники: руководители и сотрудники, вовлеченные в решение конфликтов

Формат работы: тренинг, центр развития, мастерская

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

2 | Противостояние манипуляциям

- Характеристики манипулятивного поведения
- Определение признаков манипуляции в ходе диалога
- Противостояние основным видам манипуляции

3 | Взаимодействие с низкорезультативными подчиненными

- Стратегия взаимодействия с низкорезультативными подчиненными
- Решение проблем:
 - мотивации;
 - ответственности;
 - недостатка навыков;
 - объективных ограничений

4 | Ситуации дисциплинарных, этических и иных нарушений подчиненных

- Принципы обратной связи на тему нарушений
- Преодоление оправданий и сопротивления
- Применять санкции или договариваться?

5 | Отказ от кооперации со стороны коллег

- Причины отказа от кооперации
- Административные и неадминистративные рычаги влияния. Использование и последствия
- Как просить, чтобы получить искомое сегодня и на будущее

6 | Сложное взаимодействие с вышестоящими сотрудниками (руководителями)

- Типология «трудных» руководителей
- Обратная связь «трудному» руководителю
- Выстраивание уважительных отношений с вышестоящими
- Конструктивная реакция на неконструктивное поведение «сверху»

Навыки фасилитации

Программа поможет участникам:

- Получить навыки эффективной фасилитации групповых дискуссий и совещаний
- Научиться управлять работой группы, нацеленной на выработку новых идей и решений
- Пополнить багаж приемов и техник, облегчающих управление групповой динамикой и помогающих справляться с «трудными» ситуациями в групповом обсуждении

Программа поможет компании-заказчику:

- Сократить расходы на привлечение внешних профессиональных ведущих сессий, внедренческих мероприятий, внутренних семинаров и совещаний
- Повысить скорость и качество подготовки и результативность проведения внутренних сессий, совещаний и других форм групповой работы сотрудников
- Сформировать культуру творческого решения бизнес-задач в групповых обсуждениях

Содержание программы

1 | В чем состоят ключевые навыки фасилитатора?

- Организация пространства
- Планирование формата итогов работы группы
- Удержание позиции фасилитатора
- Вовлечение участников
 - Вопросы, которые задает фасилитатор
 - Вовлечение через разогревы и специальные активности
- Балансирование времени

Участники: сотрудники и руководители, которым по роду деятельности необходимо умение управлять групповыми дискуссиями

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

2 | Какие техники использовать для эффективной фасилитации?

- Формат «решения проблем»
 - Как обеспечить качественный обмен информацией о ситуации/проблеме
 - Как сформировать единое видение задачи для группы
 - Как анализировать информацию
 - Как генерировать альтернативы
 - Как выбрать из всех альтернативных решений наилучшие
 - Как и на основе каких принципов помочь группе в принятии решения
 - Как достичь консенсуса
 - Как достичь компромисса
 - Как оформить и «упаковать» результат работы группы
- Креативные форматы
 - Какие бывают креативные форматы обсуждения и как их использовать
 - Как получить от группы действительно интересные и ценные идеи
- Формат критического анализа
 - Какие бывают критические форматы обсуждения и как их использовать
 - Как обеспечить реалистичность принятых решений

3 | Как работать с трудными ситуациями?

- Учет групповой динамики и работа с трудными ситуациями
- Содержательные сложности
- Сложности, связанные с динамикой и «человеческим фактором»

Логика и визуальное мастерство презентации (ЛВМ)

Программа поможет участникам:

- Быстро создавать эффективные, убедительные презентации
- Структурированно и четко доносить ключевую информацию
- Точно подбирать методы визуального представления при подаче количественной и качественной информации для достижения цели презентации
- Создавать единое, гармоничное оформление своих слайдов

Примечание: это не технический тренинг по PowerPoint. Навыки, полученные на тренинге, помогут осознанно использовать возможности любых программ представления данных и образов.

Программа поможет компании-заказчику:

- Сократить количество длинных, бессмысленных, плохо структурированных внутренних презентаций, не помогающих в анализе ситуации и принятии решений
- Увеличить эффективность воздействия презентаций в работе с клиентами, контрагентами и другими внешними аудиториями

Содержание программы:

1 | Структура презентации

- Outline, или структура презентации
 - Особенности структурированных и неструктурированных презентаций
 - Ширина и глубина структуры
 - Влияние структуры презентации на управление вниманием аудитории
- «Универсальные» структуры бизнес-презентации
 - Убеждающая
 - Информационная
- Пять универсальных правил структурирования информации и их практическая реализация в подготовке содержания презентации
 - Иерархичность
 - Упорядоченность
 - Целесообразность
 - Содержательность
 - Красота (эстетика)

Участники: сотрудники и руководители компании, которым необходимо создавать эффективные и убедительные презентации

Формат работы: тренинг, мастерская

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

2 | Визуальное представление информации

- Создание слайдов с опорой на структуру презентации
 - Какое количество слайдов должно быть в презентации
 - Тематические или смысловые заголовки
 - Особенности и правила выбора и оформления разных типов слайда:
 - текстовый;
 - цифровая таблица;
 - основные и смешанные диаграммы;
 - картинки/рисунки и логические схемы
- Три шага в создании слайда
 - Определяем ключевую идею
 - Подбираем правильный тип слайда
 - Приводим визуальный ряд в соответствие ключевой идее слайда
- Семь универсальных правил оформления слайдов и их использование на практике
 - Минимум чернил
 - 1 слайд = 1 идея
 - Последовательность визуальных элементов
 - Читаемость и читабельность
 - «Самообъясняемость»
 - Правдивость
 - Элегантность

Навыки публичных выступлений

Программа поможет участникам:

- Быть убедительными для аудитории в ситуации публичного выступления
- Владеть технологией подготовки к публичному выступлению, определить свои индивидуальные особенности как оратора и уверенно их использовать. Преодолеть тревогу перед выступлениями
- Управлять вниманием и настроением аудитории во время выступлений
- Ярko «упаковывать» свои идеи и адаптировать изложение материала к особенностям аудитории
- Эффективно работать с сопротивлением и непониманием слушателей

Программа поможет компании-заказчику:

- Сократить количество длинных бессмысленных публичных выступлений
- Внедрить культуру эффективного публичного обмена информацией
- Повысить отдачу от выступлений в работе с клиентами, контрагентами и другими внешними аудиториями

Содержание программы:

1 | Подготовка

- Цели презентации
- Анализ аудитории
- Четыре компонента эффективной презентации
 - Вступление
 - Основная часть
 - Резюме
 - Заключение
- Подготовка ответов на вопросы

Рекомендация: на вопросы, связанные с подготовкой к презентации, более подробно отвечает программа «Логика и визуальное мастерство презентации (см. с. 45)»

Участники: руководители и сотрудники компании, проводящие презентации, публично освещающие свои предложения, проекты и результаты работы

Формат работы: тренинг, центр развития, мастерская

Продолжительность программы: 2 дня

Программа **не требует адаптации**

2 | Успешное выступление и эффективное взаимодействие с аудиторией

- Вхождение в ресурсное состояние и преодоление волнения
 - Способы установления контакта с аудиторией — форматы выступления «Я», «Вы» и «Мы»
- Способы привлечения и удержания внимания:
 - за счет структуры презентации;
 - за счет содержания;
 - за счет формы подачи информации
- Методы убеждения слушателей
 - Проблематизация
 - Варианты решений
 - Предложения
 - Выводы
- Использование метафор и юмора
- Стратегии ответов на вопросы и выход из затруднительных положений
- Работа с «трудными» участниками
- Невербальное в поведении оратора

3 | Техники интерактивной работы с аудиторией

- Интерактив в презентации: когда он не нужен, а когда критически необходим
- Способы вовлечения аудитории
 - Вопросы залу и из зала
 - Дискуссии
 - Самостоятельное обсуждение проблемных вопросов в группах
 - Дискуссии между группами
 - Провокации
- Использование подходящих форматов групповой работы и способов структурировать дискуссию
 - Управление условиями
 - Управление ролями
 - Управление процессом

«Без воды»: записки первым лицам

Программа поможет участникам:

- Структурированно и кратко излагать свои мысли в письменных документах и электронных письмах
- Писать понятно и убедительно для первых лиц бизнеса

Программа поможет компании-заказчику:

- Уменьшить затраты времени сотрудников на создание документов и написание электронных писем
- Сократить потери дорогостоящего времени руководителей высшего звена на работу с «входящими»
- Победить внутреннюю бюрократию (при условии распространения данного стиля коммуникации на всю организацию)

Содержание программы:

1 | Особенности мышления и восприятия первых лиц. Почему текст?

2 | Осознайте, чего конкретно вы добиваетесь своим письмом

- Не создавайте сообщений типа FYI. Не пишите декларативных писем. Предлагайте действия
- Получайте решение или одобрение
- Получайте полномочия или ресурсы
- Получайте мнение или указание

3 | Сделайте так, чтобы за ходом ваших мыслей было легко следить

- Постройте изложение в логике ответа на важнейшие вопросы первого лица, например: ситуация, проблема/задача, решение, аргументы, предложение

Участники: сотрудники и руководители компании, которым необходимо развить навыки письменного изложения в жанре executive summary

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 1 день

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

4 | Пишите только о важном для первого лица. Не теряйте масштаб

- Особенности мышления и восприятия первых лиц
- Учитывайте «профессию»
- Учитывайте то, что первому лицу уже известно о контексте ситуации

5 | Пишите понятным языком

- Пишите короткими предложениями. Одно предложение — одна мысль
- Группируйте предложения в абзацы по смыслу. Один абзац — одна тема
- Не используйте узкоспециальную терминологию
- Проверяйте стилистику, орфографию и пунктуацию
- Используйте визуализацию осмысленно

6 | Будьте конкретны

- Опирайтесь на цифры и факты
- Избегайте обобщений и оценочных суждений («долго», «быстро», «дешево», «дорого»)

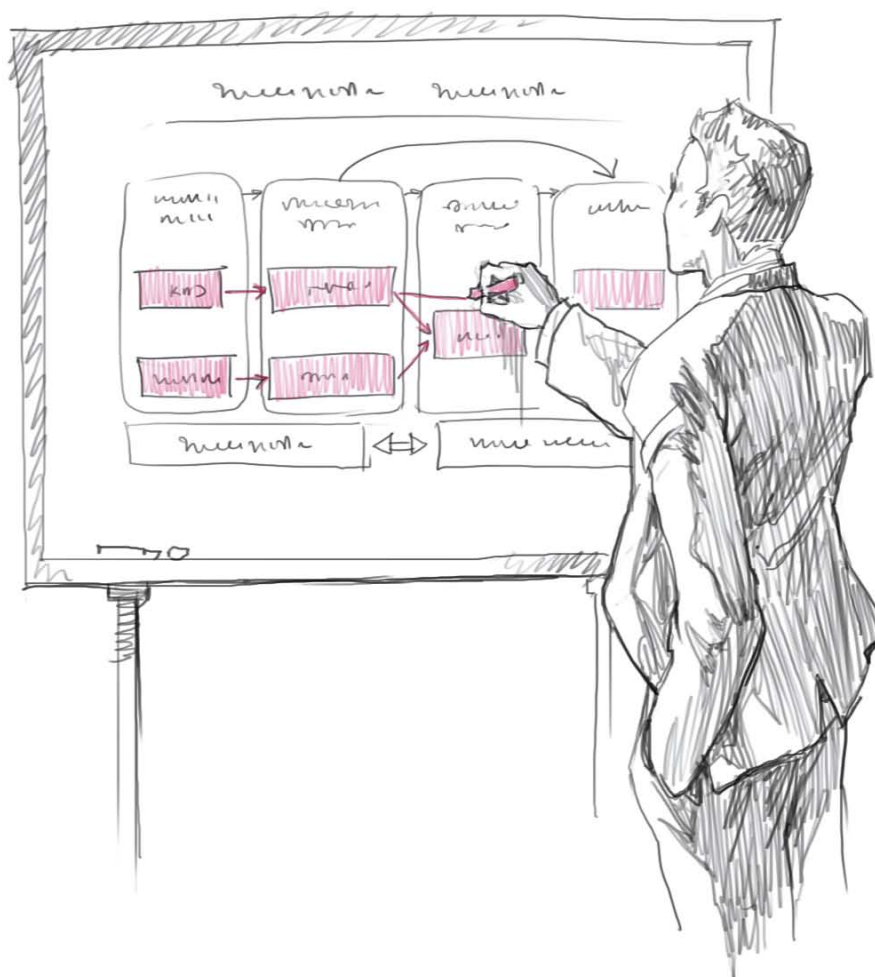
7 | Сокращайте текст. «Отжимайте воду»

- Не используйте два слова, когда мысль можно передать одним
- Умещайте послание на одну страницу
- Овладейте навыками резюмирования больших текстов

8 | Проверяйте себя

Каталог программ

Бизнес-мышление



Программы развития бизнес-мышления в кратком изложении

Бизнес-симуляция «Золото королей пустыни»

Основной акцент игры «Золото королей пустыни» (Gold of the Desert Kings™) делается на том, как в условиях ограниченных ресурсов достичь максимальной продуктивности, при этом работая не просто много, а именно эффективно. Игра моделирует условия, с которыми участники регулярно сталкиваются в рабочей практике: «горящие» сроки, ощущение недостатка ресурсов, столкновение разных точек зрения в команде и необходимость достигать результата в условиях неопределенности. Метафоричность и увлекательность игры, структурированные обсуждения ее итогов позволяют менеджерам ощутить влияние своих управленческих стереотипов на результат работы своего подразделения и переосмыслить свои установки в принимаемых управленческих решениях.

Подробнее на с. 52

Системное мышление: анализ и структурирование информации

Все менеджеры понимают, насколько важно видеть целостную картину ситуации — уметь анализировать и определять корневые причины проблем и принимать решения, направленные на их устранение, а не на борьбу со следствиями, при этом не упуская из виду существенные детали. Очень часто руководителям недостает простых, но действенных инструментов такого анализа, понимания условий и ограничений их использования. Программа расширяет арсенал инструментов руководителя и учит грамотному использованию этих инструментов для принятия решений.

Подробнее на с. 53

Проектное мышление

Работа в проекте принципиально отличается от работы в рамках регулярных бизнес-процессов. Проект — это всегда инновации и высокая степень неопределенности по сравнению с более предсказуемыми бизнес-процессами. Зачастую для управления небольшими локальными проектами «регулярным» менеджерам не хватает базовых навыков и соответствующего взгляда на ситуацию. Традиционные программы по управлению проектами дают слишком глубокие знания по стандартам PMBoK, которые трудно применить рядовому руководителю. Программа «Проектное мышление» учит простым базовым инструментам проектного подхода, помогая менеджеру оптимально выстроить баланс между качеством результата, затратами и сроками.

Подробнее на с. 54

Стоимостное мышление

Программа развивает экономическое мышление руководителей, не несущих прямой ответственности за финансовые показатели компании. Она учит видеть стоимость каждого своего решения, понимать срок и размер его отдачи, обосновывать экономическими аргументами производственные инициативы. Программа является более простой, чем «Основы экономики и финансов для нефинансовых менеджеров»

Подробнее на с. 55

“Out of the box”: целостный подход к пониманию деятельности компании

Взгляд на бизнес из контекста своей функции часто формирует слишком узкое представление менеджеров о своих задачах и взаимодействии со смежниками. Программа учит руководителей целостному взгляду на компанию и цепочку создания ценности в ней, подталкивает к адекватному пониманию места и роли конкретной функции в общем процессе.

Программа в обязательном порядке адаптируется под бизнес-модель конкретной компании-заказчика. Она формирует у функциональных руководителей целостное понимание бизнеса компании и собственных приоритетов.

Подробнее на с. 56

Бизнес-симуляция Simdustry®

Бизнес-симуляция немецкой компании Simdustry ставит перед участниками непростую задачу: построить эффективную производственную компанию, которая развивается и приносит прибыль. В процессе игры участники вырабатывают конкурентную бизнес-стратегию, принимают инвестиционные решения, настраивают взаимодействие функций компании, управляют процессами производства и сбыта. Анализ эффективности своих решений и возможность увидеть их последствия, отраженные в балансе и в отчете о прибылях и убытках компании, способствуют развитию предпринимательского мышления участников, целостного понимания процесса управления компанией.

Подробнее на с. 57

Проектирование организационных структур

Как создать работающую, «живую» организационную структуру? Какие типы оргструктур полезны для тех или иных задач бизнеса, а какие таят в себе риски и требуют постоянной корректировки? На эти вопро-

сы отвечает программа, суммирующая многолетний опыт организационного проектирования. Программа особенно полезна участникам проектной команды, занятой корректировкой организационной структуры компании или отдельных подразделений, на старте их работы.

Подробнее на с. 58

Управление бизнес-процессами

Описание бизнес-процессов и проекты по их оптимизации — деятельность затратная и трудоемкая. Неспособность менеджеров взглянуть на свое подразделение с позиций процессного подхода часто приводит к размыванию границ ответственности со смежниками, конфликтам, неоптимальному использованию ресурсов и половинчатым результатам. Программа помогает менеджерам расширить свою картину мира, увидеть работу своего подразделения как части общего бизнес-процесса, своевременно и самостоятельно инициировать и внедрять улучшения там, где этого требует результат процесса.

Подробнее на с. 59

Основы экономики и финансов для нефинансовых менеджеров

Ограниченное понимание своего влияния на финансовые результаты компании, нечеткие представления о сути и смысле экономических показателей со стороны менеджеров-производственников приводят к плачевным и порой весьма масштабным последствиям для бизнеса. Программа учит нефинансовых менеджеров ясно видеть экономическую сторону дела, разбираться в основных финансовых показателях и отчетности, понимать приоритеты компании, диктуемые финансовыми соображениями, и сознавать свое влияние на финансовые результаты.

Подробнее на с. 60

Социодрама «Путь к цели»

Жанр социодрамы позволяет высвободить интуицию и воображение команды руководителей, спроектировать вероятное будущее бизнес-блока, подразделения, организации в целом, оценить риски и возможности в достижении стратегического видения и сформировать несколько сценариев вероятного будущего. Социодрама «одушевляет» бизнес-стратегию и долгосрочные планы, наполняет их энергией людей.

Подробнее на с. 61

Бизнес-симуляция «Производство без потерь»

Симуляция «Производство без потерь» позволяет участникам не только познакомиться с идеями Lean Production, но и смоделировать реальный производственный процесс компании, ощутить и увидеть размеры и масштабы потерь на разных этапах производства и принять решения по их устранению. Игра фокусирует участников на определении и анализе факторов, влияющих на эффективность работы, на выявлении и устранении потерь в ежедневной работе.

Подробнее на стр. 62

Бизнес-симуляция «Золото королей пустыни»

Какие задачи решает симуляция

Действия многих менеджеров основываются на управленческих стереотипах (например, «что тут обсуждать — нужно действовать!»). Эти стереотипы не всегда «правильны» для результата. При этом сложно оценить, как они влияют на результат и, соответственно, найти потенциал для увеличения эффективности. Нужен динамичный формат, который позволит менеджеру системно посмотреть на свою деятельность, сделать выводы и изменить свое поведение на более эффективное. Этот формат — бизнес-симуляция.

Описание симуляции

Команды соревнуются друг с другом в увлекательном путешествии за золотом. Их цель — добраться до гор, добыть как можно больше золота и вернуться домой живыми. От команд требуется быть максимально эффективными в условиях ограниченного времени и ресурсов. В игре команды сталкиваются с необходимостью ставить цели, планировать действия, управлять рисками и работать сообща для достижения общей цели.

Основной акцент игры Gold of the Desert Kings™ делается на том, как в условиях ограниченных ресурсов достичь максимальной продуктивности, при этом работая не просто много, а именно эффективно. Игра моделирует условия, с которыми участники регулярно сталкиваются в рабочей практике. «Горящие» сроки, ощущение недостатка ресурсов, столкновение разных точек зрения в команде и необходимость что-то делать для достижения поставленной цели.

Преимущества формата:

1. Яркий сюжет и динамика эмоционально вовлекают участников
2. Метафоричность позволяет использовать игру под разные задачи
3. Участники анализируют свой опыт и принимают осознанные решения по собственному развитию

Процесс симуляции

Подготовка

Консультанты обсуждают с заказчиком, какие важные элементы деятельности компании должны быть включены в разбор, какие метафоры игры могут их передать

Участники: руководители различного уровня

Формат работы: бизнес-симуляция

Продолжительность программы: 1 день

Программа **не требует адаптации**

Игра

- Несколько команд по 4–5 человек соревнуются друг с другом на протяжении 25 игровых дней по 3 мин каждый. Общая продолжительность игры 2–2,5 часа

Разбор

- Участники обсуждают результаты игры, переносят их в бизнес-реальность компании и вырабатывают эффективные модели поведения в своей рабочей среде. Общая продолжительность разбора 2–4 часа

Области применения:

Развитие персонала:

- Для совершенствования управленческих навыков в составе модульных программ
- Для повышения мотивации к обучению
- Для закрепления результатов обучения в конце программы

Оценка персонала по менеджерским компетенциям (опционально):

- Лидерство
- Принятие взвешенных решений
- Планирование, постановка целей
- Стратегическое мышление
- Эффективное управление ресурсами

Стратегические сессии:

- Метафорическое изображение и проработка реальных задач компании в рамках проектной и регулярной деятельности с менеджерами разного уровня

Результаты:

Симуляция поможет участникам:

- Осознать, как их установки влияют на эффективность их рабочего поведения
- Научиться правильно собирать, оценивать и использовать информацию, грамотно планировать свои действия
- Понять, насколько важно искать и изучать открывающиеся возможности
- Освоить навыки управления рисками внешней среды
- Достигать результатов, а не просто работать изо всех сил

Системное мышление: анализ и структурирование информации

Программа поможет участникам:

- Овладеть навыками анализа организационных и производственных проблем, поиска их корневых причин
- Освоить методы и инструменты проведения объективного анализа ситуаций
- Научиться формировать целостное видение ситуации, уделять внимание деталям, существенным для принятия решения

Программа поможет компании-заказчику:

- Повысить качество и реализуемость управленческих решений, принимаемых руководителями

Содержание программы:

1 | Принцип системности

- Целое, составные части и ключевые взаимосвязи

2 | Постановка задач при работе с информацией. Понятие «формат итога»

- Понятие «формат итога». Отличие академического (научного) анализа информации от управленческого
 - Влияние сферы применения результатов анализа на выбор методов анализа
 - Типовые варианты «упаковки» результатов работы с бизнес-информацией

3 | Приемы структурирования информации и выделения главного

- 4 принципа структурирования информации
- Поиск информации. Основной принцип работы с источниками
- Принцип «цель — факты — выводы — рекомендации»
- Правило МЕСЕ
- Способы структурирования количественной информации с использованием графиков и диаграмм

Участники: сотрудники и руководители различного уровня, принимающие решения или готовящие проекты решений на основе обработки больших объемов информации

Формат работы: тренинг, центр развития

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

4 | Аналитические навыки

- Влияние цели («формата итога») на способ анализа информации
- Типовые методы анализа количественной и качественной информации
- Анализ рисков: критичность и вероятность. Типовые способы работы с рисками

5 | Продуктивное мышление

- Отличие деструктивного (ориентированного на проблемы и ограничения) мышления от продуктивного
- Сочетание продуктивности и критичности
- «Упаковка» результатов работы с информацией
- Навык создания резюме, или executive summary

6 | Логические инструменты принятия решений

- Сетка принятия решений
- Дерево решений
- SWOT-анализ
- Причинно-следственная диаграмма, прогнозирование
- Иерархическая модель целей и подцелей
- Техники определения приоритетов

7 | Выбор решения

- Разработка альтернатив
- Оценка альтернатив, соотнесение с целями и критериями, анализ последствий
- Показатели и критерии эффективности
- Шкалы показателей эффективности
- Принятие решения, выбор альтернативы
- Реализация решения
- Обратная связь, анализ результатов

Проектное мышление

Программа поможет участникам:

- Быстро освоить базовые навыки управления проектами
- Структурировать процесс работы над проектом и сделать результаты проектной работы управляемыми с точки зрения качества, сроков и затрат
- Научиться осмысленно использовать инструменты управления проектами в любой деятельности, ориентируясь на баланс качества результата, затрат и сроков

Программа поможет компании-заказчику:

- Повысить качество управления проектами со стороны тех руководителей, кто в большей степени занят регулярным менеджментом
- Внедрить простые инструменты и техники проектного менеджмента в практику работы руководителей

Содержание программы:

Балансируя между тремя приоритетами любого проекта — качеством результата, сроками и затратами, — менеджер определяет для себя семь основных задач. Для решения каждой из них используются несколько простых и практичных инструментов:

1 | Анализ интересов заинтересованных в проекте лиц, определение ключевых факторов для дальнейшего планирования проекта

- Карта заинтересованных лиц
- Таблица «Требования заинтересованных лиц»
- Анализ «что/как»

2 | Формализация ключевых требований к результатам и работам проекта и их согласование с заказчиком

- Шаблон интервью с заказчиком
- Форма технического задания

Участники: руководители различного уровня, которым необходимо управлять как регулярной операционной деятельностью, так и некрупными проектами

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

3 | Планирование работы по проекту в соответствии с приоритетами заказчика

- Шаблон «Дерево ключевых задач»
- Диаграмма Ганта

4 | Выявление рисков и способы их минимизации

- Идентификатор рисков ЛОСТ
- Матрица «Оценка рисков»

5 | Подбор команды в соответствии с требованиями проекта и распределение работ внутри команды

- Матрица «Задачи/Компетенции»
- Паспорт задачи
- Алгоритм контроля СЗК

6 | Выстраивание коммуникации с заинтересованными в проекте лицами

- Матрица коммуникации
- График статус-встреч

7 | Представление результатов заказчику и анализ итогов проекта

- Шаблон «Презентация результатов проекта»
- Шаблон «Извлечение уроков»

Стоимостное мышление

Программа поможет участникам:

- Понимать «стоимость» принимаемых решений и определять наиболее эффективные с экономической точки зрения
- Рассчитывать стоимость и отдачу от каждого из возможных решений в краткосрочной и долгосрочной перспективе
- Лучше оценивать и аргументировать свои предложения по улучшению технологии, снижению простоев, повышению эффективности использования ресурсов
- Понимать принципы, по которым происходит оборот денежных средств в организации, и ориентироваться на них в своей производственной деятельности

Программа поможет компании-заказчику:

- Систематически сокращать затраты в долгосрочной перспективе за счет более эффективных с экономической точки зрения локальных производственных решений
- Лучше слышать предложения руководителей начального звена, аргументированные не только «производственным», но и экономическим языком
- Формировать культуру стоимостного мышления на различных уровнях управления в организации

Содержание программы:

1 | Понятие «стоимостное мышление»

- Основные принципы стоимостного мышления: вариативность, долгосрочность, системность
- Барьеры стоимостного мышления

2 | Анализ «затраты — выгоды»

- Определение затрат и выгод каждого варианта решения
- Выбор наиболее эффективного решения с точки зрения эффективности — соотношения «затраты — выгоды»
- Понятие денежного потока и временной стоимости денег

Участники: руководители, прямо не отвечающие за финансовые показатели компании, однако принимающие решения, «стоимость» которых влияет на финансовый результат

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

- Определение суммарных затрат и выгод на протяжении существования проекта и расчет срока окупаемости проекта

3 | Финансовые цели организаций

- Типы финансовых целей
- Временные рамки финансовых целей

4 | Механизмы достижения финансовых целей

- Оборот денежных средств в организации
- Критерии экономической эффективности организации
- Основные финансовые показатели деятельности организации
- Типы решений, принимаемых руководителями различного уровня, и их влияние на финансовые показатели деятельности организации

«Out of the Box»: целостный подход к пониманию деятельности компании

Участники: руководители среднего звена, руководители функций и подразделений

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **разработка программы** под специфику бизнеса заказчика

Особенности программы:

Программа проводится только в адаптированном виде — на основе бизнес-модели компании-заказчика. Это позволяет сделать программу практичной и выработать у участников целостное восприятие бизнеса компании и комплексное понимание своего влияния на ключевые результаты бизнеса.

Программа поможет участникам:

- Сформировать целостное понимание бизнеса компании в отраслевом контексте и осознать степень влияния своей функции на итоговый результат компании
- Прояснить роли ключевых функций и бизнес-процессов компании
- Научиться формулировать и обосновывать инициативы, направленные на улучшение баланса прибыли и стоимости бизнеса

Программа поможет компании-заказчику:

- Повысить уровень ответственности менеджеров за успешную работу бизнеса в целом, а не только за успех своего подразделения
- Улучшить кроссфункциональное взаимодействие
- Раздвинуть границы управленческого масштаба руководителей

Содержание программы:

1 | Бизнес как рыночный вид деятельности

- История развития компании и ее влияние на содержание сегодняшней стратегии
- Отраслевое окружение компании
 - Конкуренты компании. Ключевые бенчмарки
- Рыночные факторы
 - Потребители компании и особенности спроса

2 | Компания как рыночная система

- Шаблон бизнес-моделирования
 - Определение ключевых элементов, влияющих на бизнес компании
 - Формирование структуры текущей бизнес-модели компании

3 | Ключевые факторы для построения бизнес-модели компании

- Маркетинг
 - Существующие и потенциальные потребительские сегменты
 - Существующие и потенциальные каналы сбыта
 - Ценностные предложения
 - Значение взаимоотношений с клиентами
- Цепочка создания ценности. Производство и сбыт
 - Поставщики
 - Производственные блоки
 - Логистика и сбыт
 - Послепродажное обслуживание
 - Партнеры и аутсорсинг
- Ключевые центры затрат и доходов в бизнес-модели компании. Финансы и эффективность
 - Потоки поступления доходов
 - Базовая структура издержек
- Ключевые ресурсы и оценка их стратегической значимости
 - Материальные ресурсы
 - Интеллектуальные ресурсы
 - Человеческие ресурсы

4 | Стратегические вызовы и внутренние изменения

- Ключевые факторы успеха в отрасли. Основные отраслевые тенденции
- Актуальное конкурентное преимущество компании и его влияние на стратегию
- Конкурентная стратегия компании в среднесрочном и долгосрочном периодах
- Анализ текущих стратегических изменений и роль менеджеров в их успешности
- Влияние изменений в бизнес-модели на:
 - структуру компании;
 - культуру компании;
 - системы компании

Бизнес-симуляция Simindustry®

Участники: руководители различного уровня, до 20 человек в группе

Формат работы: бизнес-симуляция

Продолжительность программы: 2 дня

Программа **не требует адаптации**

Цели симуляции

- Развить у руководителей «предпринимательское» мышление
- Научить принимать взвешенные и экономически обоснованные решения
- Научить использовать основные индикаторы и отчеты
- Показать взаимодействие основных функций в компании и результаты правильного построения такого взаимодействия

Описание симуляции

Simindustry — это увлекательная настольная игра, в процессе которой участники становятся управляющими собственной производственной компанией. Участники работают в условиях высококонкурентного рынка. В течение нескольких лет они должны принимать стратегические решения, выбирать, какую продукцию производить, управлять финансами, инвестировать в развитие продукта, покупать производственные площади и оборудование, открывать и развивать рынки, прогнозировать. Задача участников — построить эффективную компанию, которая стабильно развивается и приносит прибыль. Каждый год ситуация меняется, конкуренция обостряется, а объем управленческой работы увеличивается...

Процесс симуляции

1 | Подготовка к работе предприятия

- «Покупка» маркетинговых исследований и прогнозов по рынку
- Стратегическое планирование на основе полученной информации
- Получение кредитов из банка

2 | Осуществление инвестиций

- Разработка новых продуктов
- Развитие новых рынков
- Аренда или покупка производственных площадей
- Покупка оборудования

3 | Производство продукта

- Производство и сопряженные с ним затраты
- Обеспечение качества выпускаемой продукции

4 | Продажа продукции

- Маркетинговые активности
- Управление сбытом
- Оплата расходов за хранение, логистику и проч.

5 | Составление годового финансового отчета

- Оплата расходов разного рода
- Амортизация
- Оплата налогов и процентов по кредитам
- Составление баланса

6 | Обсуждение результатов года

7 | Перенос выводов в реальную рабочую практику участников

8 | Теоретическая часть

Возможные темы: ROE*, стратегия, финансовый «ликбез», КПЭ

Результаты:

Симуляция поможет участникам:

- Осознать факторы, влияющие на принятие стратегических решений
- Составить целостное представление о процессе управления компанией и увидеть взаимосвязь отдельных функций
- Научиться читать и использовать финансовые документы:
 - балансовый отчет;
 - отчет о прибылях и убытках;
 - отчет о движении денежных средств
- Соотнести сделанные в процессе игры выводы с реальной жизнью компании
- Развить предпринимательское мышление

* Рентабельность собственного капитала (ROE) — отношение чистой прибыли к среднему за период размеру собственного капитала. $ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \times 100\%$

Проектирование организационных структур

Участники: руководители и HR-профессионалы участвующие в процессе проектирования организационных структур

Формат работы: тренинг, сессия

Продолжительность программы: 1 день

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика



Программа поможет участникам:

- Получить системное представление об организационных структурах компаний, их типах для решения тех или иных задач бизнеса
- Познакомиться на практике с методологией организационного проектирования и принципами разработки организационных структур
- Освоить инструменты распределения ответственности, необходимые для создания организационных структур
- Ознакомиться с передовым опытом организационного проектирования

Программа поможет компании-заказчику:

- Добиться того, чтобы организационная структура была понятной, «живой» и работающей
- Вовлечь менеджеров различного уровня в разработку/внедрение новой организационной структуры
- Четко закрепить распределение зон ответственности менеджеров

Содержание программы:

1 | «Распутываем лабиринты»: виды организационных структур

- Иерархические и органические структуры
- Достоинства и недостатки различных видов структур, критерии их выбора

2 | «Собираем кубик Рубика»: принципы оргпроектирования

- Выбор основания для структурирования компании
- Выбор уровня иерархии для оперативного управления

3 | «Играем по ролям»: делаем структуру «живой» и работающей

- Матрица ответственности
- Матрица принятия решений
- Управление через регламенты
- Принципы распределения власти

Управление бизнес-процессами

Программа поможет участникам:

- Сформировать понимание того, в каких ситуациях и для каких целей необходимо описывать и оптимизировать бизнес-процессы
- Изучить принципы и технологию описания бизнес-процессов
- Познакомиться с основными подходами к оптимизации бизнес-процессов; узнать, какие при этом возможны трудности и как их избежать
- Осознать применимость и возможности реализации процессного подхода в работе

Программа поможет компании- заказчику:

- Внедрить процессный подход к управлению
- Подготовить менеджеров к эффективной работе по описанию бизнес-процессов в проектах по оптимизации, снять сопротивление
- Побудить менеджеров видеть неоптимальные процессы в зоне своей ответственности и грамотно инициировать их оптимизацию

Участники: менеджеры организации, вовлеченные в описание и совершенствование бизнес-процессов

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 1 день

Рекомендуется **адаптация** под специфику бизнеса заказчика

Содержание программы:

1 | Процессный подход

- Процессный взгляд на организацию
- Управление бизнес-процессами как основа регулярного менеджмента
- Принцип бездефектности
- Процессный подход в России
- Описание бизнес-процессов: необходимость или пустая трата времени?

2 | Описание бизнес-процесса

- Определение и характеристики бизнес-процесса
- Виды процессов. Типовая модель процессов верхнего уровня
- Принцип декомпозиции
- 7 шагов описания бизнес-процесса

3 | Оптимизация бизнес-процессов

- Оптимизация или реинжиниринг?
- Методы оптимизации процессов
- Распространенные ошибки при интуитивной оптимизации
- Типовой проект по оптимизации бизнес-процессов: основные этапы и подводные камни

Основы экономики и финансов для нефинансовых менеджеров

Участники: руководители нефинансовых подразделений компании, принимающие решения на основе анализа финансовой информации

Формат работы: тренинг

Продолжительность программы: 2 дня

Рекомендуется **адаптация**
под специфику бизнеса заказчика



Особенности программы:

Программа полезна при условии ее адаптации к специфике бизнеса компании-заказчика и ее текущим приоритетам в области экономики и финансов.

Программа поможет участникам:

- Получить и привести в систему свои представления об основных экономических понятиях (прибыль, точка безубыточности, себестоимость, оборотный капитал, окупаемость инвестиций) и их взаимосвязях
- Научиться видеть на своем уровне управления возможности оптимизации, способные повлиять на финансовые результаты компании
- Четко понять, как принимаемые ими управленческие решения отражаются на финансовых результатах компании

Программа поможет компании-заказчику:

- Усилить экономический эффект от решений и инициатив, формируемых «нефинансовыми» руководителями
- Транслировать приоритеты в развитии подразделений компании, определяемые экономикой компании

Содержание программы

1 | Бизнес-модель производственного предприятия

- Кругооборот финансов производственного предприятия
- Два основных направления расходования денежных средств

2 | Отчетность: отчет о прибылях и убытках, баланс, отчет о движении денежных средств

- Назначение финансовых отчетов
- Структура отчетов
- Взаимосвязь отчетов

3 | Прибыль, себестоимость и точка безубыточности

- Постоянные и переменные затраты
- Принятие решений, влияющих на прибыль и точку безубыточности предприятия

4 | Оборотный капитал

- Управление оборотным капиталом
- Влияние ежедневных решений на оборотный капитал

5 | Инвестиции

- Принципы оценки инвестиционных проектов
- Роль и ответственность руководителя в процессе принятия инвестиционных решений

Социодрама «Путь к цели»

Участники: управленческая команда организации / функции / бизнес-блока

Формат работы: сессия

Продолжительность программы: 1 день

Рекомендуется **разработка** программы под бизнес-задачи заказчика

Цели:

- Спроектировать вероятное будущее бизнес-блока, подразделения, организации в целом
- Оценить риски и возможности в достижении стратегических целей
- Сформировать несколько сценариев достижения стратегических целей с учетом вариантов изменения среды

Краткое описание

- Каждый участник сессии выбирает для себя метафорическую роль на время игры. Ведущий проводит погружение в роли — каждый участник в ходе игры идентифицирует себя с выбранной ролью
- Участники разыгрывают процесс движения к цели (вероятному будущему) бизнес-блока, функции, организации в целом, погружаясь в контекст будущих вызовов, рисков и факторов успеха
- Каждый участник сессии в соответствии со своей ролью играет непосредственно ту ключевую особенность, которая либо способствует, либо препятствует достижению цели
- В завершение игры ведущий проводит разбор игры и руководит действиями участников в процессе планирования действий бизнес-блока, функции, организации в целом для достижения стратегических целей
- Игра особенно хороша, когда:
 - необходимо эмоционально вовлечь команду в бизнес-планирование;
 - необходимо проверить, насколько менеджеры понимают и принимают намеченный план действий;
 - необходимо «продать» образ будущего менеджерам и сформировать у них чувство личной ответственности за его достижение;
 - необходимо оценить, нужно ли корректировать план действий и в чем

Возможные роли в игре:

- Видение — целевой образ подразделения в будущем через Х лет
- Протагонист — олицетворяет подразделение (бизнес-блок, организацию в целом и т. п.) Его цель в игре — прийти к видению / стратегической цели
- Клиенты. Их цель в игре — удовлетворить свои потребности максимально эффективным способом. Среди них могут быть:

- потребители услуг/продуктов компании;
- потребители услуг/продуктов компании, но не данного бизнес-блока;
- потребители услуг конкурентов

- Сильные стороны — ресурсы, которые имеются у бизнес-блока и компании в целом и могут быть использованы для достижения видения. Их цель в игре — помочь протагонисту достичь целевого образа будущего
- Слабые стороны — ограничения и нестыковки, препятствующие бизнес-блоку и препятствующие достижению видения. Их цель — сдержать протагониста, помешать ему достичь целевого будущего
- Возможности — благоприятные возможности рынка / внешней среды, которые можно использовать для достижения видения. Их цель — продвинуть протагониста вперед
- Угрозы, риски — негативные факторы внешней среды, препятствующие достижению видения. Их цель — сдержать протагониста на пути к цели
- Джокер — событие, которое может нести в себе как угрозу, так и возможность. Цель джокера зависит от спонтанной реакции держателя роли на ситуацию в игре
- Хранитель времени — хронист, отражающий на флипчарте события игры в форме карты и напоминающий игрокам об оставшемся времени

Игровой процесс

Ведущий моделирует процесс игры таким образом, чтобы она проходила максимально естественно и провоцировала спонтанные реакции из роли каждого участника. По мере продвижения протагониста к цели участниками проживаются соответствующие периоды, протагонист озвучивает, что с ним происходит, сообщает ведущему о своих дальнейших намерениях. Время от времени ведущий предоставляет протагонисту возможность «выйти в зеркало» — посмотреть на ситуацию со стороны, сделать выводы.

Завершение игры

В завершающей части сессии участники обмениваются впечатлениями и эмоциями от игры, ведущий символически снимает роли с участников и проводит содержательное обсуждение выводов из игры для развития функции, бизнес-блока, компании. По итогам разбора могут вноситься корректировки в реальный бизнес-план с учетом выводов из пережитого в игре.

Бизнес-симуляция «Производство без потерь»

Участники: руководители производственных подразделений — начальники участков, мастера, начальники цехов производственных компаний

Формат работы: бизнес-симуляция

Продолжительность программы: 1 день

Рекомендуется **разработка программы** под специфику бизнеса заказчика



Особенности программы:

В симуляции моделируется рабочий процесс производственного подразделения (например, бригады), взаимодействие со вспомогательными подразделениями и подрядными организациями. Игра фокусирует внимание участников на определении и анализе факторов, влияющих на эффективность работы, на выявлении и устранении потерь в ежедневной работе. Содержание симуляции требует адаптации под конкретный вид производства, степень автоматизации процессов и приоритеты производственной компании, для которой она проводится.

Программа поможет участникам:

- Правильно декомпонировать цели и приоритеты более высокого уровня в производственные задачи и КПЭ своего уровня
- Научиться выявлять причины потерь в ежедневной производственной работе, анализировать их и определять способы их оперативного устранения
- Найти способы внедрить ряд инструментов бережливого производства в свою рабочую практику

Программа поможет компании-заказчику:

- Облегчить внедрение инструментов бережливого производства в рабочую практику производственных подразделений
- Обучить сотрудников инструментам поиска, анализа и устранения потерь в работе на своем производственном участке

Содержание программы:

1 | Цели и КПЭ предприятия

- Взаимосвязь количественных и качественных целей предприятия
- Количественные и качественные цели производственных подразделений
- 7 видов потерь и их влияние на цели предприятия/подразделения
- Анализ степени влияния производственного персонала на цели предприятия/подразделения

2 | Игра

Моделируются 3–4 дня работы производственного участка с разбором после каждого игрового дня:

- Планирование работы бригады цеха, вспомогательных подразделений и подрядной организации
- «Работа на участке»: осмотр объектов, поиск неисправностей, совместное с подрядчиком устранение неисправностей
- Экономический анализ результатов работы цеха и подрядчика — анализ доходов и затрат
- Поиск возможностей для улучшений и совершенствования

3 | Анализ и устранение потерь

- Практикум применения некоторых инструментов бережливого производства для анализа и решения проблем на своем производственном участке

Методы обучения и развития



Возможности методов развития

| Метод | Задачи | Эксперты | Руководители начального звена | Руководители среднего звена | Руководители высшего звена |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Обучение и развитие | | | | | |
| Бизнес-тренинг | <ul style="list-style-type: none"> Развить отдельные навыки и компетенции до базового уровня Научить действовать эффективно в типовых ситуациях | ● | ● | ● | ○ |
| Мастерская | <ul style="list-style-type: none"> Обучить тому, как применять навыки и компетенции в сложных и нестандартных ситуациях Закрепить эффект бизнес-тренингов | ● | ● | ● | ○ |
| Бизнес-симуляция | <ul style="list-style-type: none"> Сформировать системное понимание бизнеса, конкретных функций и бизнес-процессов Смоделировать, «обкатать» работу в новых условиях Смоделировать бизнес-проблему, проиграть сценарии ее решения | ● | ● | ● | ● |
| Центр развития | <ul style="list-style-type: none"> Совместить оценку и развитие компетенций в рамках одного мероприятия Ускорить и сфокусировать развитие с помощью обратной связи и планирования развивающих действий на будущее | ● | ● | ● | ○ |
| Модульная программа развития | <ul style="list-style-type: none"> Обеспечить комплексное развитие компетенций группы руководителей или экспертов Расширить управленческую или профессиональную эрудицию, внедрить лучшие практики Расширить масштаб управленческого или профессионального мышления | ● | ● | ● | ● |
| Кейс-тренинг | <ul style="list-style-type: none"> Провести управленческое обучение группы руководителей высшего звена Проработать конкретные темы или проблемы бизнеса | ○ | ○ | ▨ | ● |
| Коучинг | <ul style="list-style-type: none"> Выполнить индивидуальный запрос на развитие руководителя высшего звена | ○ | ○ | ○ | ● |
| Вовлечение, «внедренческое» обучение | | | | | |
| Фасилитация | <ul style="list-style-type: none"> Вовлечь группу сотрудников или руководителей в процесс выработки решения реальной задачи или проблемы | ● | ● | ● | ● |
| Обучающие и «внедренческие» конференции | <ul style="list-style-type: none"> Сформировать у большой группы сотрудников понимание происходящих изменений и их роли в этих изменениях Обучить тому, как работать в новых условиях Снизить сопротивление нововведениям | ● | ● | ● | в роли спикеров |



Метод отлично подходит для решения задачи



Метод отчасти подходит для решения задачи



Метод не подходит для решения задачи

Бизнес-тренинг

Бизнес-тренинг является одним из самых популярных методов корпоративного обучения и остается таковым вопреки появлению множества новых форматов обучения, как очных, так и дистанционных. В основе такой популярности лежат, прежде всего, простота и привычность этого метода.

В качестве второй причины популярности бизнес-тренингов нам хотелось бы назвать их результативность. Однако здесь необходимо сделать некоторые оговорки. Для достижения по итогам тренинга нужного результата — повышения эффективности поведения участников в конкретных ситуациях — должен быть выполнен ряд условий. Некоторые из них относятся к самому тренингу — его содержанию и уровню проведения:

- в процессе подготовки тренинговой программы точно определены конкретные виды ситуаций и необходимые навыки/компетенции, требующие развития;
- выбраны или сформированы адекватные модели* успешного поведения (теория) и практические задания для тренировок;
- разработан методически верный сценарий;
- бизнес-тренинг проводят профессионалы, обладающие адекватными тренерскими навыками и владеющие темой тренинга.

Другие условия касаются не столько тренинговой программы, сколько бизнес-окружения, в котором работают участники:

- правильно сформированы группы: тренинг соответствует потребности в развитии большинства участников;
- компания мотивирует участников действовать эффективно и повышать эффективность в ситуациях, которые моделируются на тренинге;
- у участников есть возможность применить полученные на тренинге навыки в работе.

Метод бизнес-тренинга малоприменим для аудитории топ-менеджеров, для совершенствования навыков практиков, хорошо владеющих конкретной темой, а также для обучения поведению в тех ситуациях, где нет «правильной», эффективной модели поведения, которую можно было бы изучить, и где успех в большей мере зависит от гибкости и умения «соображать на ходу».

В рамках описанных ограничений и при соблюдении перечисленных условий бизнес-тренинг помогает решить две основные задачи:

- развить отдельные навыки и компетенции до базового уровня;
- научить действовать эффективно в типовых ситуациях.

* Консультанты «ЭКОПСИ» предпочитают использовать в тренингах модели успешного поведения реальных работников и руководителей компаний, а не книжные теории.

Мастерская

Мастерская — формат, оптимально подходящий для дальнейшего развития руководителей и сотрудников, уже обладающих базовыми навыками и компетенциями, а также практическим опытом в конкретной теме. Мастерская практически не содержит новой для участников теории или моделей поведения. Полеми для практикума становятся сложные ситуации, взятые из практики участников, пытавшихся применить те или иные навыки и компетенции в реальной работе.

Как правило, за некоторое время до мастерской каждому участнику предлагается описать сложную ситуацию (кейс), ответив на перечень вопросов. Тренер-методист собирает кейсы и на их основе готовит программу мастерской. Например, при подготовке мастерской по теме «Лидерство» участники присылают тренеру описания проблемных ситуаций следующих типов:

- как воодушевить ленивого и безынициативного, но при этом очень способного подчиненного, и стоит ли вообще тратить на него время;
- как быть с сотрудником, который зазнался («звездная болезнь»), перестал адекватно оценивать себя и воспринимать обратную связь;
- как повлиять на очень профессионального, компетентного, но конфликтного коллегу — помочь ему устранить трения с окружающими;
- как согласовать с подчиненным цели на следующий год при том, что у него есть привычка «занижать планку»;
- как сообщить коллективу подчиненных о неприятных для них решениях, принятых компанией, и при этом не допустить снижения продуктивности работы и т. п.

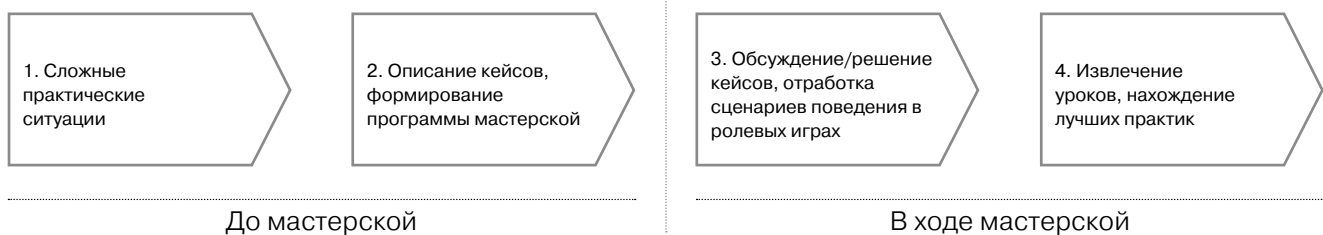
Некоторые кейсы становятся основой для анализа и групповых дискуссий в ходе мастерской. Другие воспроизводятся в ролевых играх — группа ищет оптимальные сценарии поведения. Участники делятся друг с другом успешным и неудачным опытом разрешения подобных ситуаций на практике.

В отдельных случаях ситуации предлагают не сами участники, а тренер-методист. Подобный формат чаще всего используется, когда мастерская проводится как пост-тренинг и участники еще не набрали достаточную «базу» собственных ситуаций.

Мастерская помогает решить следующие задачи:

- обучить тому, как применять навыки и компетенции в сложных и нестандартных ситуациях;
- закрепить эффект пройденных тренингов — помочь согласовать теорию с практикой ее реального применения.

Процесс:



Бизнес-симуляция

Бизнес-симуляция — это деловая игра, моделирующая условия, закономерности и результаты деятельности компании. Иногда симуляция моделирует часть компании — отдельный бизнес-процесс (производство, работу с клиентом), работу конкретной функции или проект.

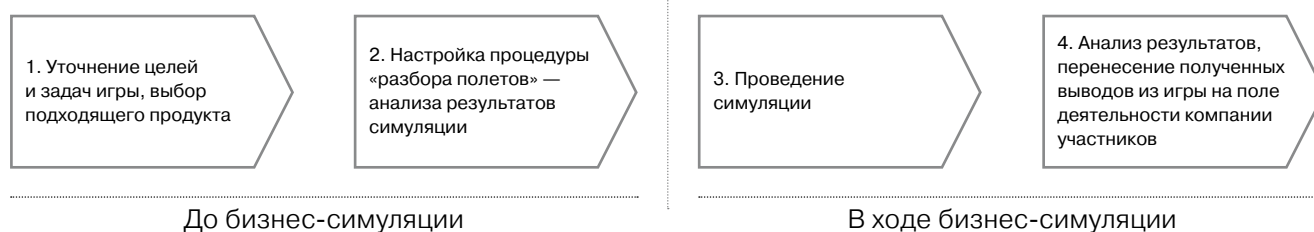
Бизнес-симуляция помогает в решении следующих задач:

- сформировать более системное, целостное понимание бизнеса, конкретных функций и бизнес-процессов;
- осознать, как действия различных подразделений должны «стыковаться» для достижения общего результата;
- быстро увидеть последствия конкретных управленческих решений;
- смоделировать и «обкатать» работу в новых условиях;
- смоделировать конкретную бизнес-проблему, проиграть сценарии ее решения.

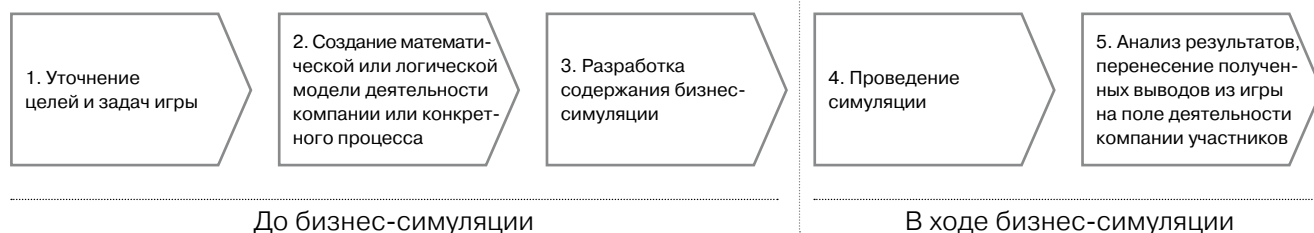
Некоторые симуляции, такие как Simdustry® или «Золото королей пустыни», являются «коробочным» продуктом. Другие симуляции, например «Тест-драйв нового бизнес-процесса», «Производство без потерь» или «Межфункциональное взаимодействие», представляют собой гибко настраиваемые технологии, позволяющие моделировать проблематику конкретной компании очень близко к реальности.

В качестве дополнительной возможности некоторые бизнес-симуляции (например, «Золото королей пустыни») могут быть использованы для оценки с целью выявления лидеров в больших группах участников.

Процесс работы в случае использования «коробочной» бизнес-симуляции:



Процесс в случае разработки адаптивной бизнес-симуляции:



Центр развития*

Зачастую задача развития требует не только тренировки навыков, но и возможности посмотреть на себя со стороны, свериться с «эталоном», получить обратную связь и спланировать дальнейшее развитие. Центр развития хорош для участников, которые уже прошли базовые тренинги, имеют некоторый уровень развития соответствующих компетенций, однако не всегда добиваются хорошего результата в решении задач, требующих применения компетенций на практике.

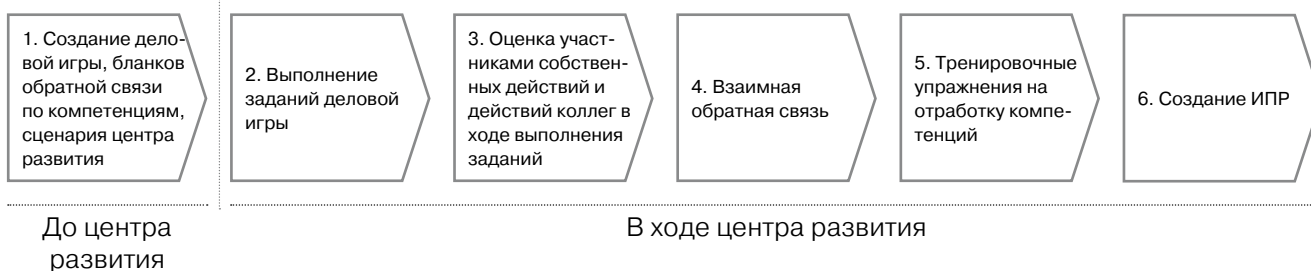
Центр развития сочетает в себе оценку и обратную связь по компетенциям (в этом он похож на ассесмент-центр) с практическими занятиями, направленными на развитие компетенций (и в этом является «родным братом» бизнес-тренинга).

В рамках центра развития проводится специально смоделированная деловая игра, в ходе которой участники выполняют серию заданий, требующих

применения соответствующих компетенций. После каждого задания у участников появляется возможность проанализировать свой подход к решению, оценить успешность этого подхода, получив обратную связь от коллег и опытного тренера, увидеть и отработать более эффективный способ действий в решении задач такого рода.

По итогам центра развития участники формулируют цели развития и составляют ИПР — индивидуальный план развития.

Процесс:



* Результаты оценки в ходе центра развития не могут быть использованы для кадровых решений (назначение, включение в резерв).

Модульная программа развития

Отдельные, точечные обучающие мероприятия могут помочь в развитии конкретных компетенций. Однако они малопригодны в тех ситуациях, когда компании необходимо сформировать целую категорию руководителей или экспертов, мыслящих и действующих по-новому.

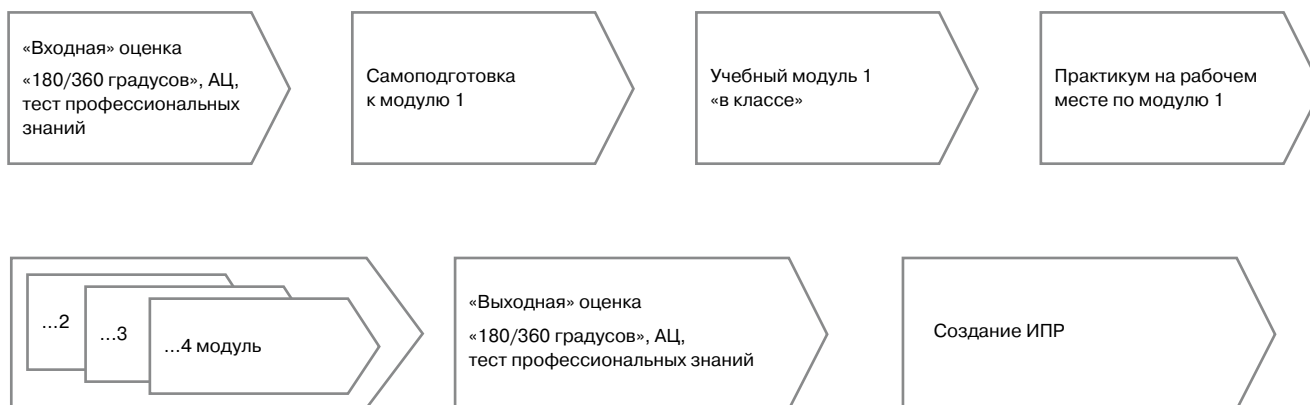
Компании нуждаются в руководителях, которые проявляют инициативу, вовлекают подчиненных в решение корпоративных задач, принимают решения с опорой на интересы бизнеса, знают и используют современные подходы к управлению, мыслят более масштабно. Компаниям нужны современно мыслящие HR-профессионалы, готовые выступать по отношению к бизнесу в партнерской роли, а не кадровики «старой закалки».

Модульные программы развития помогают в решении следующих основных задач:

- обеспечить комплексное развитие группы руководителей или экспертов;
- расширить управленческую или профессиональную эрудицию, внедрить лучшие практики;
- расширить масштаб управленческого или профессионального мышления.

Чтобы человек действительно изменился, пересмотрел свою профессиональную или управленческую роль в компании, начал действовать по-новому, необходимо комплексное воздействие.

Процесс:



Отличительные особенности модульных программ «ЭКОПСИ Консалтинг»:

- Глубокая кастомизация архитектуры и содержания программы
- Интенсивность: 2–5-дневные учебные модули 1 раз в квартал в течение 1–2 лет
- Встроенная в программу оценка на «входе» и на «выходе» (ассесмент-центр, обратная связь методом «180/360 градусов») и тесты знаний
- Широкий диапазон используемых методов развития в структуре программы — от классического бизнес-тренинга до индивидуальной работы с коучем
- Значительный объем самообучения: участникам предлагаются статьи и книги, посвященные тематике программы
- Практикумы и домашние задания на рабочем месте
- Участие топ-менеджеров компании и внешних экспертов в проведении программы
- Подготовка индивидуального плана развития на период после завершения программы

Кейс-тренинг

Традиционные бизнес-тренинги малоэффективны для аудитории топ-менеджеров.

Тому есть несколько причин. Во-первых, модели и теории, лежащие в основе тренинга, уже известны руководителям из прочитанных книг и статей или из программ обучения, пройденных на предыдущих этапах карьеры. Во-вторых, концепции и модели имеют ограниченное применение, а реальная жизнь руководителя высшего звена гораздо сложнее и богаче простых схем. Наконец, некоторым «высокопоставленным» участникам ролевые игры и другие классические тренинговые упражнения, а также публичная обратная связь могут представляться чем-то несолидным, а потому неинтересным.

Формат мастерской руководителям высшего звена также подходит не в полной мере: их деятельность очень индивидуальна, и далеко не каждый готов делиться своими сложными и уникальными ситуациями.

Высокой востребованностью у топ-аудитории пользуется жанр «общения с гуру», когда перед руководителями выступает популярный носитель знаний и практического опыта. Вместе с тем этот жанр не решает всех задач развития руководителей: заимствование чужого опыта и идей, пусть даже самых передовых, не способно заменить собой самостоятельное осмысление важнейших проблем и задач бизнеса.

Основная работа топ-менеджера состоит в принятии управленческих решений. Не случайно ключевым инструментом подготовки руководителей в школах MBA является работа с бизнес-кейсами.

В формате кейс-тренинга руководителям предлагаются к обсуждению несколько бизнес-кейсов, объединенных общей темой. Тема кейс-тренинга может быть практически любой, например:

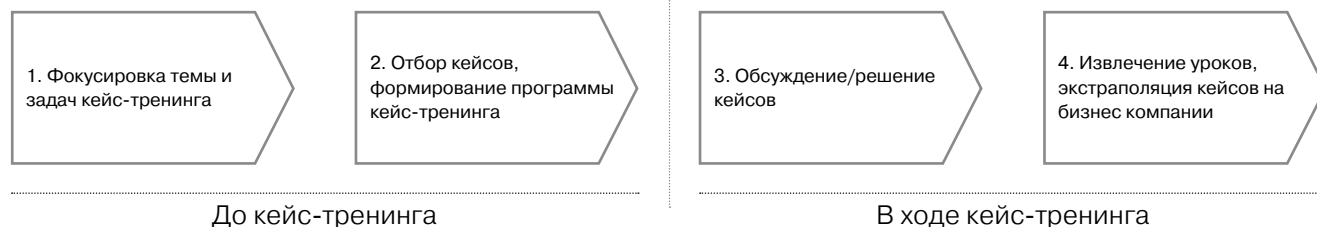
- разработка конкурентной бизнес-стратегии;
- борьба с издержками;
- работа в условиях изменений на рынке;
- проведение организационных преобразований в компании в конкретной отрасли;
- усиление вовлеченности персонала;
- управление инновационной деятельностью компании и т. п.

Кейсы отбираются из богатого арсенала международных бизнес-школ с учетом тематики и задач обучения. Кейс-тренинг ведут опытные фасилитаторы, имеющие большую практику работы с руководителями высшего звена.

Кейс-тренинг помогает решить несколько задач:

- сводит к минимуму риски традиционного формата бизнес-тренингов для руководителей высшего звена, обеспечивает заинтересованность и вовлеченность участников обучения;
- помогает в ходе обучения проработать конкретный класс управленческих проблем и задач, подготовиться к их решению в реальной жизни.

Процесс:



Коучинг

«Коучинг» (англ. coaching) часто переводится как «наставничество». Однако многих такой перевод вводит в заблуждение. Наставником обычно называют человека, который обладает опытом и знаниями в конкретной узкопрофессиональной области. Наставник передает знания менее опытному «подопечному» — учит его тому, как именно решать конкретные профессиональные задачи, оценивает действия подопечного, исправляет ошибки и отмечает успехи, говорит о том, что правильно, а что ошибочно. Хорошая метафора наставничества — «переливание» знаний и опыта из полного сосуда в другой, пока еще пустой, поэтому более правильный английский аналог наставничества — mentoring, а не coaching.

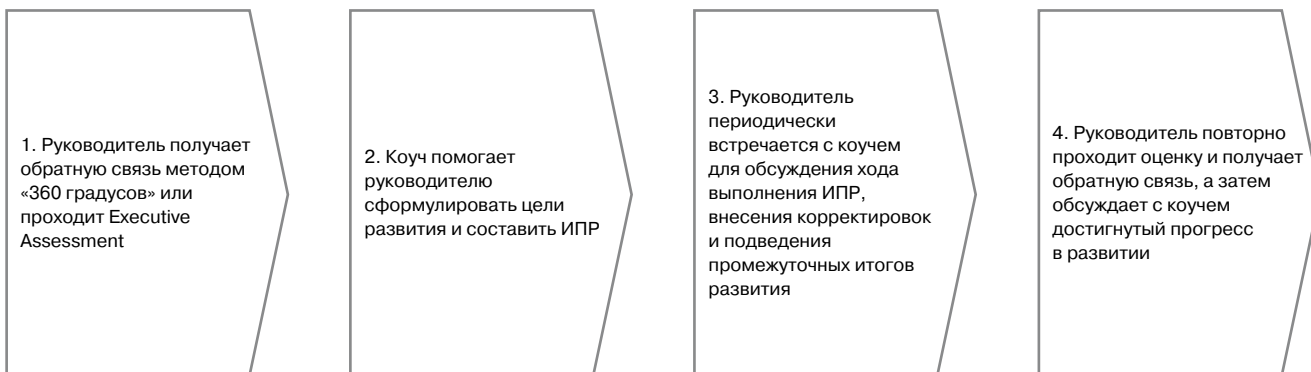
Как быть, если «подопечный» сам является успешным, состоявшимся руководителем с большим опытом и серьезным багажом профессиональных знаний? Работа коуча состоит не в передаче готовых «рецептов успеха». Голова подопечного уже наполнена собственными знаниями, а искать наставника с соответствующи-

ми узкопрофессиональными знаниями очень сложно, а в большинстве ситуаций и не нужно, поскольку путь к успеху на «верхних этажах» карьерной лестницы очень индивидуален. Как правило, коуч помогает руководителю в решении следующих задач:

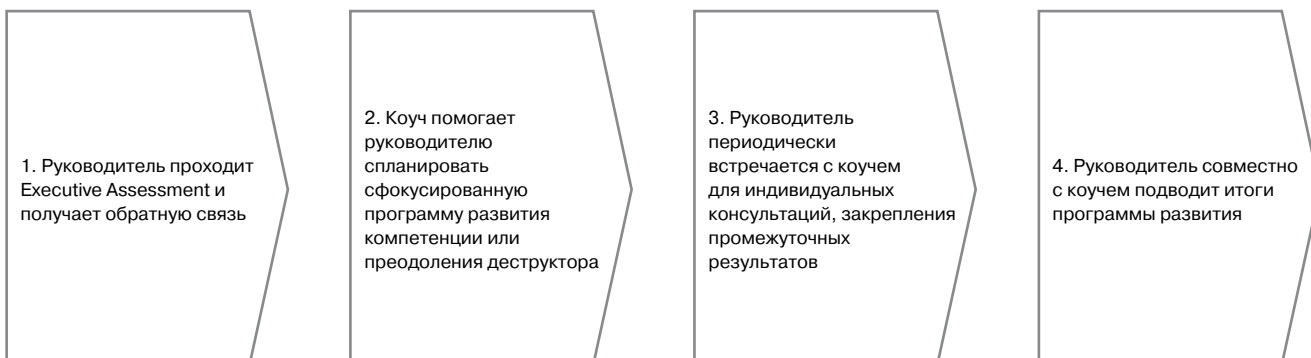
- объективно оценить свои сильные стороны и зоны развития как управленца в конкретной компании;
- наметить приоритеты в карьере и в развитии, спланировать конкретные шаги по заполнению пробелов и использованию сильных сторон;
- развить конкретные управленческие компетенции и снизить влияние управленческих деструкторов;
- осмыслить новый опыт и знания, получаемые в ходе выполнения плана развития, закрепить на практике новые подходы и эффективные управленческие привычки.

«ЭКОПСИ Консалтинг» предлагает два варианта программы индивидуального коучинга:

1. Базовая программа: поддержка выполнения ИПР (индивидуального плана развития)



2. Интенсивная программа: помощь в развитии конкретной компетенции / преодолении деструктора*



* Деструктор (от лат. destruo, destructum — «разрушать, уничтожать») — глубинная черта личности, которая проявляется в определенные моменты жизни (как правило, под воздействием сильного стресса) и существенно снижает эффективность человека, становясь препятствием на пути к успеху.

Фасилитация сессий

Далеко не всегда развитие означает приобретение новых знаний и навыков. Нередко люди, уже имеющие необходимые компетенции, не используют их на практике, не действуют эффективно, поскольку в коллективе не происходит эффективного обмена идеями, не выстроен процесс совместной выработки практических решений. Цена этих проблем высока: по данным Harvard Business Review, более 70% инициатив и нововведений, внедряемых в компаниях, не достигают намеченных целей или достигают их лишь частично. Основной причиной является отсутствие вовлеченности людей в реализацию этих инициатив и, как следствие, непонимание и сопротивление.

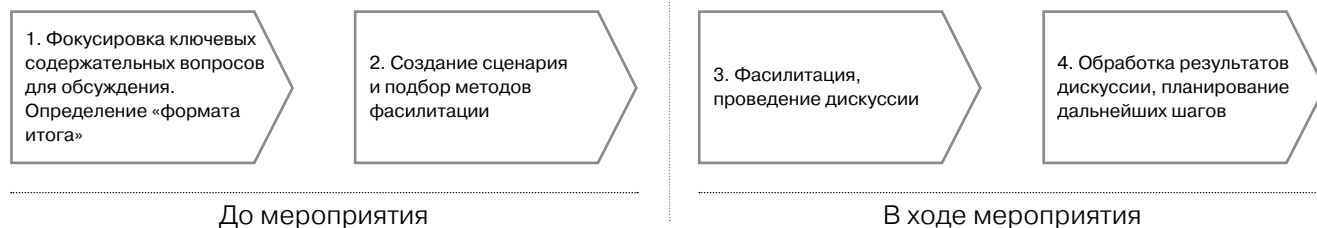
Многие компании ошибочно пытаются решить эти проблемы, отправляя сотрудников и руководителей на традиционные обучающие мероприятия, то есть обучают людей, в то время как их необходимо вовлекать. Фасилитация (от англ. facilitate — «облегчать») в значительной мере помогает «включить» людей в совместную работу и преодолеть эти барьеры.

Фасилитатор — консультант, который организует процесс обсуждения в группе таким образом, чтобы группа достигла стоящих перед ней целей.

Фасилитация сессий позволяет:

- организовать и структурировать деятельность группы по решению задач и устранению проблем;
- сфокусировать участников на достижении цели дискуссии;
- предоставить каждому участнику возможность высказаться, внести свой вклад;
- организовать в группе обмен опытом;
- обеспечить внутреннее принятие результатов совместных решений всеми участниками дискуссии.

Процесс:

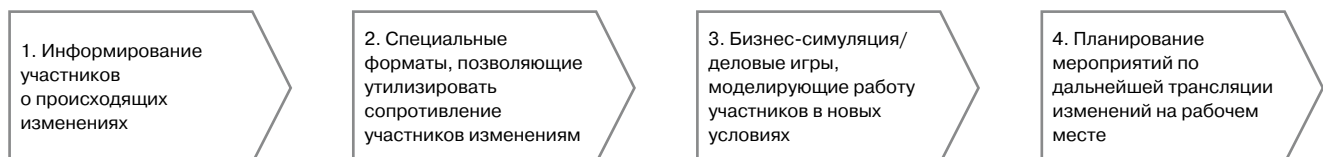


Обучающие и «внедренческие» конференции

Типичная для крупных компаний ситуация: необходимо оперативно, практически одновременно обучить очень большую группу сотрудников или руководителей (от 50 до 1000 человек). Технология большинства обучающих мероприятий рассчитана на 14–16 человек. Делить сотрудников на малые группы и проводить множество бизнес-тренингов по тем или иным причинам не получается. Использование дистанционного обучения ограничено. Изучаемые темы требуют очного взаимодействия.

Другая ситуация: компания находится в процессе внедрения нововведений — например, новой системы управления эффективностью. Необходимо проинформировать широкий круг руководителей о сути системы, научить ставить цели, оценивать достижения, рассчитывать вознаграждение и предоставлять обратную связь подчиненным по-новому. Новая система является более объективной, но одновременно и более жесткой, что может вызвать проблемы. Не менее важной задачей, чем обучение, в подобной ситуации является точное и одинаковое информирование людей, ответ на волнующие их вопросы, одним словом — снижение сопротивления изменениям.

Процесс:



Обучающие и «внедренческие» конференции помогают в решении следующих задач:

- сформировать у большой группы сотрудников понимание происходящих изменений и их роли в этих изменениях;
- обучить тому, как работать в новых условиях;
- снизить сопротивление нововведениям.

Правильное выстраивание логики, сценария и наполнения обучающих и «внедренческих» конференций требует специальных навыков, значительных организационных и человеческих ресурсов. Как правило, подобная конференция состоит из нескольких блоков:



Компания **№1** среди специализированных компаний
в сфере кадрового консалтинга в России

(По данным журналов «Эксперт», «Коммерсантъ Деньги», 2012 г.)

Основана в **1989** году

(С 1991 по 2001 г. «ЭКОПСИ» входила в состав международной консалтинговой
компании RHR International)

Работает на стыке **ЭКО**номики и **ПСИ**хологии

9 из топ-10 компаний, крупнейших
по рыночной стоимости, работают с нами

(По данным рейтинга «Эксперт-400» за 2011 г.)

Свыше **500** проектов ежегодно

98% клиентов готовы рекомендовать «ЭКОПСИ»
как надежного партнера в области управления персоналом
и повышения эффективности бизнеса

(По данным анонимного опроса удовлетворенности клиентов, 2011 г.)

Управление эффективностью организации

- ▶ Проектирование оргструктур
- ▶ Нормирование численности
- ▶ Оптимизация бизнес-процессов
- ▶ Система управления эффективностью
- ▶ Поддержка организационных преобразований
- ▶ Проекты повышения производительности и Lean-преобразований

Управление персоналом

- ▶ Кадровый аудит и кадровая стратегия
- ▶ Разработка корпоративных и профессиональных компетенций
- ▶ Системы мотивации
- ▶ Системы обучения и корпоративные университеты
- ▶ Системы управления талантами
- ▶ Трансформация корпоративной культуры
- ▶ Управление вовлеченностью
- ▶ Усиление бренда работодателя
- ▶ Разработка и передача инструментов оценки и развития

Оценка персонала

- ▶ Executive Assessment
- ▶ Smart Management Assessment
- ▶ Оценочная стратегическая сессия
- ▶ Ассесмент-центр
- ▶ Web@ссесмент
- ▶ Кейс-тестинг
- ▶ Оценочная конференция
- ▶ Интервью по компетенциям
- ▶ Включенное наблюдение
- ▶ Тестирование профессиональных компетенций и деловых качеств
- ▶ Обратная связь «360 градусов»



Исследования

- ▶ Исследования удовлетворенности и вовлеченности
- ▶ Исследования корпоративной культуры
- ▶ Исследования бренда работодателя
- ▶ Исследования межфункционального взаимодействия
- ▶ Исследования клиентоориентированности
- ▶ Исследования HR-практик (в т. ч. HR-бенчмаркинг)
- ▶ Исследования командной эффективности

Развитие персонала

- ▶ Модульные программы обучения
- ▶ Отдельные обучающие программы
- ▶ Бизнес-симуляции
- ▶ Большие внедренческие мероприятия
- ▶ Коучинг топ-менеджеров
- ▶ Программы развития команд
- ▶ Стратегические сессии и содержательные фасилитации

127006, г. Москва,
ул. Долгоруковская, 7.
Тел. +7 495 645-21-15

www.ecopsy.ru