

Базовый и расширенный курс «Управление командой»

Продолжительность курса — 4 месяца

00

Бесплатная часть

- Формулирование и постановка задач сотрудникам

01

Оперативное управление: приоритеты и делегирование

- Работа с большим потоком задач
- Делегирование и контроль
- Встречи 1-1 и командные встречи
- Управление ожиданиями руководителей и коллег

4 недели

02

Настройка процессов. Эффективность команды

- Описание процессов, в которые включена команда
- Инструменты влияния на командную эффективность
- Инструменты влияния на эффективность отдельных сотрудников
- Мотивация сотрудников

4 недели

03

Найм. Адаптация. Развитие. Увольнение

- Корпоративная культура
- Найм: CV-ревью, собеседование, тестирование, адаптация, наставничество
- Алгоритм встречи по развитию
- Увольнение и ротация сотрудников

4 недели

04

Управление изменениями и конфликтами

- Стратегии разрешения конфликтов, медиация и посредничество
- Инициирование, планирование и реализация изменений
- Аргументация и переговоры
- Эксперименты и инициатива сотрудников

4 недели

05

Финальный спринт

- Что будет дальше?

1 неделя

00

Бесплатная часть

Постановка задач и делегирование:

- Какие задачи руководителю лучше выполнять самостоятельно, а какие—передать сотрудникам
- Постановка задач по SMART: методика и нюансы её применения
- Алгоритм делегирования
- Передача ответственности и установка контроля выполнения

Инструменты:

Методика SMART



01

4 недели

Оперативное управление

Работа с большим потоком задач:

- 4 основные функции руководителя
- Расстановка приоритетов
- Управление ожиданиями команды, своего руководителя и других коллег
- Как сократить количество встреч в календаре
- Основы планирования

Делегирование и контроль:

- Как выбрать сотрудника для конкретной задачи
- Как контролировать работу и принимать результат
- Популярные ошибки делегирования
- Микроменеджмент vs отсутствие контроля: как найти баланс

Коммуникации в команде:

- Как лучше выстроить встречи 1–1 со своими сотрудниками
- Управление командными встречами
- Алгоритм работы с отклонениями от плана
- Как информировать сотрудников об изменениях

Инструменты

- Матрица Эйзенхауэра
- «Роза ветров» организационных ожиданий
- 6 шагов делегирования
- Регулярный менеджмент
- Встречи 1-1 как инструмент развития

Воркшопы

1. Разбор типичных проблем руководителей
2. Постановка задач и контроль их выполнения
3. Отработка навыков первого модуля с индивидуальной обратной связью от наставников

Сравнение базового и расширенного курса

Базовый курс:

- 3 воркшопа
- 2 практических задания без обратной связи
- 2 консультации с наставником

Расширенный курс:

- 3 воркшопа
- 1 практическое задание с обратной связью
- 3 практических задания без обратной связи
- 2 консультации с наставником (расширенная и стандартная)
- оценка навыков в начале курса
- встреча кейс-клуба



02

4 недели

Настройка процессов. Эффективность команды

Настройка процессов:

- Основные процессы, в которые вовлечена команда
- Описание бизнес-процессов с помощью нотации IDEF0

Повышение командной эффективности:

- Анализ и измерение эффективности работы команды
- Инструменты влияния на командную эффективность
- Лайфхаки командной эффективности

Повышение эффективности отдельных сотрудников:

- Как давать развивающую обратную связь
- Оценка эффективности сотрудника через performance review и оценку 360
- Повышение мотивации сотрудника с помощью
 - модели оптимальной мотивации,
 - 9 архетипов вовлечённости сотрудника,
 - плана развития сотрудника
- Встречи 1–1 на неформальные темы

Инструменты

- Корректирующая обратная связь
- Модель PDSMI
- Performance review
- Оценка 360
- 9 архетипов вовлечённости
- Модель AS IS и TO BE
- Модель оптимальной мотивации сотрудников

Воркшопы

1. Описание процессов, в которые включена команда
2. Настройка процессов: обсуждение проблем
3. Оценка эффективности сотрудника и проведение performance review

Сравнение базового и расширенного курса

Базовый курс:

- 3 воркшопа
- 2 практических задания без обратной связи
- 1 консультация с наставником

Расширенный курс:

- 3 воркшопа
- 3 практических задания с обратной связью
- 2 консультации с наставником (расширенная и стандартная) + можно взять ещё одну
- встреча кейс-клуба



Инструменты

- Модель развития команд Брюса Такмана
- Алгоритм OSKAR
- Модели вовлечённости и мотивации
- Модель Киркпатрика
- Матрица 9 boxes
- Техника 4D
- Метод PARLA

Воркшопы

1. Проведение собеседований по методикам 4D и PARLA
2. Увольнение: разговор с сотрудником об уходе
3. Создание плана развития сотрудника на встрече 1-1

Сравнение базового и расширенного курса

Базовый курс:

- 3 воркшопа
- 2 практических задания без обратной связи
- 2 консультации с наставником
- групповой проект: поиск и решение управленческой проблемы

Расширенный курс:

- 3 воркшопа
- 2 практических задания с обратной связью
- 1 практическое задание без обратной связи
- 2 консультации с наставником (расширенная и стандартная) + можно взять ещё одну
- встреча кейс-клуба



Найм, увольнение, развитие, МОТИВАЦИЯ

Корпоративная культура

- Требования к сотрудникам в разрезе корпоративной культуры
- Типы корпоративных культур
- Минимальные и оптимальные факторы мотивации

Найм

- Составление портрета идеального кандидата
- CV-ревью: как проводить и на что обращать внимание в резюме
- Тестирование кандидата: как подготовить, провести и оценить
- Собеседования: подготовка и проведение
- Типы собеседований, их преимущества и недостатки
- Типичные ошибки

Адаптация и наставничество:

- Этапы, методы и оценка адаптации
- Типичные ошибки
- Как выбрать наставника
- 5 шагов наставничества
- Как руководителю работать с наставником

Развитие и мотивация

- Как создать индивидуальный план развития сотрудника
- Как проводить встречи по развитию: алгоритм OSKAR
- Оценка мотивации сотрудника и готовности к росту
- Проверка эффективности обучения по Киркпатрику
- Развитие личного бренда сотрудников по матрице 9 boxes

Увольнение и ротация

- Как определить необходимость увольнения
- Как поговорить с сотрудником об уходе
- Страхи и ошибки руководителя при увольнении
- Ротация: в каких случаях полезно использовать и какой тип ротации выбрать
- План и чек-лист ротации и увольнения



04

4 недели
3 воркшопа

Управление изменениями и конфликтами

Управление конфликтами:

- Стратегии разрешения конфликта
- Медиация и посредничество
- План действия для решения конфликтов
- Ошибки руководителей

Инициирование изменений:

- Как продвигать интересы своей команды в общении с руководством и коллегами из других отделов
- Как аргументировать свою позицию
- Составление плана изменений и его продвижение в компании

Реализация изменений:

- Как лидировать изменения и вовлекать в их реализацию команду
- Как контролировать изменения, если за них отвечают сотрудники из других команд

Эксперименты и инициатива сотрудников:

- Как создать условия для развития культуры инноваций
- Как поддерживать инициативу сотрудников
- Как научиться говорить «нет» на предложения сотрудников

Инструменты

- Чек-лист по анализу инициатив
- Алгоритм по созданию инноваций

Воркшопы

1. Навыки аргументации, убеждения оппонентов и поиска компромисса
2. Дискуссия о самых важных качествах руководителя
3. Переговоры с руководством и коллегами о внедрении изменений

Сравнение базового и расширенного курса

Базовый курс:

- 2 практических задания без обратной связи
- 1 консультация с наставником

Расширенный курс:

- 2 практических задания с обратной связью
- 1 практическое задание без обратной связи
- 1 консультация с наставником + можно взять ещё одну
- оценка навыков в конце прохождения курса
- встреча кейс-клуба



05

1 неделя

Финальный спринт

Подведёте итоги. На расширенном курсе ещё и поставите цели для своего дальнейшего развития как руководителя, а также создадите план по их достижению.

Сравнение базового и расширенного курса

Базовый курс:

- финальный воркшоп

Расширенный курс:

- финальный воркшоп
- расширенная консультация с наставником

Воркшопы

Групповая рефлексия и подведение итогов

Кейс-клуб — в расширенном курсе

Чтобы разбирать рабочие кейсы, обмениваться опытом с другими руководителями и оттачивать навыки сложных разговоров с сотрудниками, партнёрами, смежниками и руководством.

Встречи кейс-клуба тематические и проходят раз в месяц — все 4 месяца курса и ещё 3 месяца после. Например, на одной разбирают работу со сложными сотрудниками, на другой — увольнения. В кейс-клубе несколько типов встреч:

- **Разбор кейсов.** Формат, в котором участники тренируются вести сложные разговоры на примерах из своей практики. Например, разговор с сотрудником, который раз за разом совершает одни и те же ошибки. Если воспроизвести предполагаемый разговор с таким сотрудником, удастся разобраться в своём поведении в стрессовые моменты и лучше подготовиться к реальному разговору.
- **Мастермайнд.** Формат обмена опытом, когда участник рассказывает о своей проблемной ситуации, а остальные делятся опытом в решении похожих проблем. Озвучивая свою точку зрения на решение проблемы, коллеги передают практический опыт и оказывают поддержку друг другу.