

Школа директоров (школа топ-менеджеров)

Директор – что отличает его от исполнителя или руководителя среднего звена? Что делает топ-менеджера – топ-менеджером? Почему многие компании постоянно сталкиваются с невыполнением планов, хотя топ-менеджеры трудятся не покладая рук? Если у вас есть такие же сложности, то, скорее всего, вашим топ-менеджерам требуется дополнительное обучение.

Вам нужен наш тренинг, если:

1. Планы продаж, бюджеты в вашей компании регулярно не выполняются;
2. Топ-менеджеры лично принимают мелкие решения и не могут уйти в длительный отпуск без ущерба для своего подразделения;
3. Совещания проходят не конструктивно – на них чаще ищут виноватых и выясняют отношения, чем ищут решения;
4. Совещания проходят неэффективно – решения не принимаются, либо принимаются, но потом не выполняются.
5. Компания теряет свои рыночные позиции;
6. Атмосфера в коллективе унылая, люди не верят в успех;
7. У компании нет рыночной стратегии, и никто из топ-менеджеров над ней не работает.

Наш опыт показывает, что причина в следующем:

1. Топ-менеджеры занимают директорские посты, но де-факто являются специалистами или руководителями среднего звена. В любом случае, так или иначе им недостает именно управленческих компетенций, то есть умения эффективно распоряжаться собственным временем, эффективно руководить подчиненными и эффективно коммуницировать с коллегами;
2. Как следствие, они не уверены в своих силах, и стремятся контролировать все сами;
3. Как следствие, у них не хватает времени заниматься текущими задачами глубоко, а на стратегические задачи времени не хватает вовсе;
4. Как следствие пунктов 2 и 3 ваша компания регулярно не достигает целей и может терять рыночную долю.

Топ-менеджер – это отдельная профессия, и ей необходимо учиться! Мы помогаем готовить топ-менеджеров.

Курс «Школа директора» в первую очередь рассчитан на групповое обучение топ-менеджеров одной компании. Топ-менеджеры будут работать вместе эффективнее, если получали знания в одном месте – они используют одну и ту же терминологию, пользуются похожими инструментами. Уровень их управленческих компетенций выравнивается, что помогает, в том числе, сгладить неизбежные психологические различия между топовыми сотрудниками.

В обучении мы делаем фокус не на профессиональное обучение, а на менеджерские компетенции.

- Топ-менеджер должен уметь организовать труд других, а не делать все сам.
- Топ-менеджер должен уметь четко отличать задачи, которые он должен выполнять сам, от задач, которые можно и нужно передать подчиненным.
- Топ-менеджер должен организовывать свою работу так, чтобы у него оставалось достаточно времени и сил на задачи и проекты стратегического развития.
- Топ-менеджер должен уметь выстраивать конструктивные коммуникации не только со своими подчиненными, но и коллегами и с руководством.

«Школа директоров (топ-менеджеров)» – четырехдневный или шестидневный обучающий курс, состоящий из двух или трех модулей по два дня. Возможна модификация «2+1», два дня теории с кейсами + один день follow-up, разбор «домашнего задания», либо вариант «4+1», три дня теории и два – с разбором практических кейсов на примере конкретного данного предприятия.

Теоретическая программа дополняется многочисленными кейсами из личной двадцатитрехлетней управленческой практики тренера, Святослава Бирюлина, и практическими кейсами.

Обучение длится по 9 часов в день, с перерывами на кофе-брейки и обед.

По итогам первого и (в случае шестидневного варианта) второго модуля слушатели получают задание (follow-up), которое они делают в перерыве, с возможностью поддержки по e-mail и скайпу. Задание заключается в пересмотре текущих управленческих практик и внедрении новых практик, конкретный список которых заранее согласовывается с заказчиком – в зависимости от текущей проблематики компании.

Следующий модуль начинается с группового разбора «домашнего задания» – презентации и обсуждения полученных результатов, разбора ошибок, сложностей и удач.

Такой подход обеспечивает максимально полное превращение полученных знаний в закреплённые навыки.

Баланс теории и практических кейсов – 60:40.

Программа обучения (четырёхдневный формат):

День 1

Блок «Управление как функция»

1. Для чего компании нужен руководитель? Роль руководителей различного уровня в жизни компании.
2. Эффективный руководитель – кто это? Что отличает эффективного руководителя от неэффективного?

3. Управленческие компетенции – что это? Грань между психологией и методологией в управлении людьми. Управление людьми как баланс техник и психологии;
4. Четыре основные функции управления – мифы и реальность;
5. Настоящее понятие бизнес-процесса. Регламентация бизнес-процессов отдела (департамента);
6. Как измерить эффективность работы персонала?
7. Планирование стратегическое, операционное и проектное – суть и смысл. Типичные ошибки планирования;
8. Мифический конфликт «стратегии» и «операционной рутины», причины и способы преодоления;
9. Декомпозиция задач;
10. Проблема делегирования – как разделить задачи на те, которые нужно делать самому, и те, которые необходимо поручить?
11. Делегирование и эффективный контроль;
12. Обратная связь как эффективный инструмент управления;
13. В течение всего дня – практические кейсы на заявленные темы.

День 2

Блок «Руководитель и стратегия»

14. Стратегия – что это и для чего она нужна компании?
15. Ключевые стратегические инструменты – от анализа рынка и маркетинга до выбора стратегических альтернатив и проработки операционных планов;
16. Элементы проектного менеджмента в стратегическом планировании;
17. Роль функционального директора в разработке стратегии;
18. Стратегия – кто ее должен делать и почему?
19. Порядок разработки стратегии.
20. В течение всего дня – практические кейсы на заявленные темы.
21. Обсуждение поставленного домашнего задания.

«Домашнее задание» заранее обсуждается с заказчиком, но как правило связано с внедрением элементов стратегического и операционного управления, делегирования, декомпозиции целей и задач.

День 3

Разбор «домашнего задания», сложности и новые идеи. Решение практических кейсов

День 4

Психология организационного управления и лидерство

22. Основные сложности современного руководителя;
23. Типичные ментальные барьеры и заблуждения, связанные с управлением людьми, и ключевые способы их преодоления;
24. «Лжец на кушетке» – руководитель это прежде всего способ мышления, а не надпись на визитке;
25. Типичные ошибки в мотивации. Чего мотивация сделать не способна? KPI и мотивация.
26. Миф о «сопротивлении изменениям».
27. Эффективная коммуникация – «вниз», «вверх», «по горизонтали»;

28. Проведение совещаний;
29. Постановка планов и их эффективное выполнение;
30. Нематериальная мотивация - мифы и реальность;
31. Четыре стиля ситуативного лидерства;
32. Корпоративная культура;
33. Отдельные приемы повышения личной эффективности.

Программа всегда кастомизируется с учетом пожеланий заказчика, с постановкой акцентов на отдельные темы. Возможен перенос отдельных блоков программы между днями.

Шестидневный курс отличается от четырехдневного наличием второго «домашнего задания», с более детальным разбором тем, которые вызвали максимальное затруднение при внедрении в практику.

Ожидаемые результаты обучения:

Одной из ключевых сложностей российских топ-менеджеров – формирование ключевых компетенций в среде, плохо располагающей для этого. Многие были повышены в топ-менеджеры без соответствующего обучения (а руководитель – это отдельная специальность). Их знания, опыт и подходы соответствуют, скорее, подходам специалистов, чем руководителей. Программы MBA также ориентированы на закрепление профессиональных знаний (маркетинг, финансы и т.д.), но не навыка управления людьми. Российские управленцы также формировались в условиях отсутствия перед глазами эффективной ролевой модели – им не у кого было учиться. При этом руководитель – это не тот, кто знает больше техник управления, а тот, кто мыслит и ведет себя соответственно.

Тренинг позволяет в существенной степени устранить данную проблему, так как осевым направлением тренинга является повышение уровня осознанности, глубокое понимание и принятие слушателями своей роли руководителя, овладение ими навыков понимания подчиненных и ключевых причин их поведения, умение правильно «считывать» глубинные причины того или иного поведения сотрудников.

В ходе тренинга мы также уделяем много внимания конкретным техникам и приемам, связанным с управлением людьми и разработкой стратегии.

Тренинг «Школа директоров» («Школа топ-менеджеров») проводит Святослав Бирюлин