

Основы менеджмента для руководителей

Тренинг

Продукт

Обучающий проект - **Тренинг по теме "Основы менеджмента для руководителей"**. Этот курс о развитии менеджерских компетенций руководителей по управлению прибыльностью бизнеса.

Информация о заказчике

Компания занимается переработкой и утилизацией строительных отходов. Деятельность компании по данному проекту разворачивается в г. Днепропетровске – крупном промышленном городе Центральной Украины.

Ситуация заказчика

Для Компании-Заказчика этот вид бизнеса является новым. Для его реализации собраны специалисты, которые имеют необходимый опыт переработки строительных отходов и организации транспортной логистики. Инвесторами был проведен первичный анализ затрат по проекту и рассчитана ожидаемая прибыль.

Проект уже работает. Выявлены основные "узкие" места в бизнес-процессах, разработана стратегия преодоления возникших проблем и предприятию удалось выйти на плановые производственные показатели. Однако руководителем принято решение о дальнейшем совершенствовании системы менеджмента. Одним из направлений этой работы является повышение управленческой квалификации ключевых менеджеров проекта.

Также с помощью данного проекта Заказчик (он же Собственник) стремился решить более глобальную задачу - подготовить топ-менеджеров данного проекта для участия в новых будущих проектах, где от них потребуются более глубокие знания менеджмента и более высокая квалификация в решении управленческих задач.

Выбор исполнителей

Компания UCG незадолго до этого уже реализовала для этого клиента консалтинговый проект - "Стратегическая Сессия". И мы были знакомы с менеджерами этой компании и их квалификацией. Данный проект задумывался как продолжение работы с менеджерами и первоначально планировался в образовательно-консалтинговом формате.

Заказчику была предложена комплексная программа, которая включала два блока:

- 1) Консалтинговый - разработка новой учетной модели предприятия, ее внедрение, адаптация и обучение персонала работе с ней.
- 2) Обучающий - развитие управленческих компетенций у менеджеров компании.

Однако после встречи с Клиентом программа была скорректирована в соответствии с его ожиданиями: полностью убран консалтинговый блок и проект стал исключительно обучающим. Главной целью проекта стало повышение профессиональной компетентности менеджеров компании.

Описание проекта

Сбор информации и анализ проблем

На этом этапе состоялась личная встреча Клиента с нашим Консультантом – бизнес-тренером. Она проходила в режиме интервью, направленном на выявление проблемных зон для последующего раскрытия в ходе тренинга. Было определено, что такими зонами являются:

1. Четкость понимания процесса управления, его этапности, важности каждого этапа для формирования заранее определенного результата управленческих решений
- 2. Выбор приоритетов в операционной деятельности руководителя, ориентация его на обязательное выделение времени и внимание задач стратегического характера**
3. Необходимость снятия с руководителя рутинных действий путем правильного делегирования задач, заданий, функций, ответственности
- 4. Анализ рисков деятельности предприятия: умение всестороннего взвешивания «за» и «против» при принятии решений с учетом ближайших и отдаленных последствий**
5. Перевод производственных отношений с преимущественно дружеских, товарищеских, бытовых в отношения «начальник-подчиненный» на основе принципов единоначалия
- 6. Обязательное соотнесение управленческих решений с финансовыми результатами и последствиями для предприятия и его инвесторов**
7. Организация найма новых сотрудников по критерию максимальной эффективности их будущего вклада в компанию.

Перевод проблем в цели программы

На основании анализа заявленных проблем и описания ситуации были названы следующие Цели Курса:

1. Повысить профессионализм управленческой деятельности
- 2. Освоить базовые менеджерские компетенции и инструменты их применения в практической работе**
3. Обучиться основам эффективного найма сотрудников.

Формирование группы участников

На программу были приглашены топ-менеджеры компании и руководитель финансовой службы, всего в количестве 5 человек. Также, по желанию Заказчика, в группу участников было включен еще один специалист, который был задействован на другом проекте Собственника и для него также было актуально повышение управленческой квалификации.

Выбор формата

Программа "Основы менеджмента для менеджеров была запланирована на субботу и воскресенье с 10:00 до 18:00. Всего 16 аудиторных часов.

Формат проведения выбран:

Тренинг с элементами коучинговой сессии.

Такой формат был выбран не случайно. В рамках программы было необходимо проработать с участниками большой объем материала. Весь процесс строился в диалоговой манере: бизнес-тренер подробно разъяснял каждый блок программы, а участники своими вопросами расставляли акценты на значимых и интересных для них вопросах. Особое внимание уделялось тем пунктам, которые имели прямое отношение к их практической деятельности. Также в программе были использованы элементы тренинга и психологическое тестирование.

Организационная работа

По нашей договоренности все вопросы конференц-сервиса (аренда зала, оборудование, кофе-брейки) взяла на себя наша компания. Для проведения мероприятия был арендован небольшой конференц-зал, в котором удобно разместились все участники мероприятия.

Для участников программы были разработаны раздаточные материалы, которые включали все разделы программы и одновременно служили тетрадями для записей и пометок участников. (Рис.1)

Были закуплены необходимые канцелярские принадлежности для всех участников тренинга.

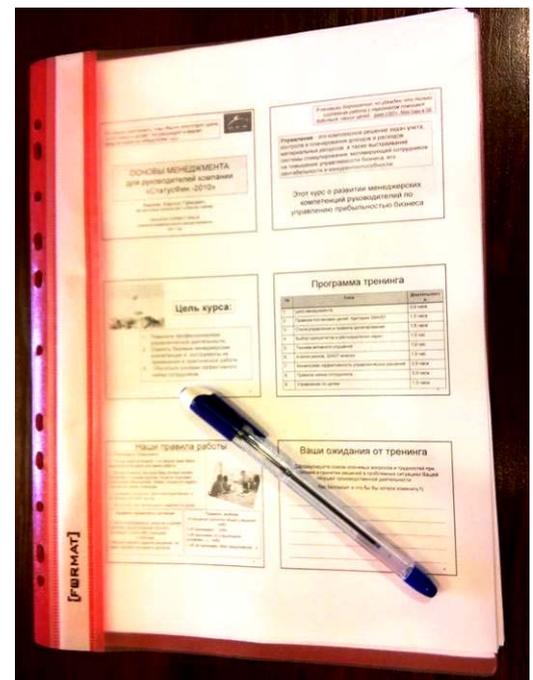


Рис. 1

Реализация программы

Программа тренинга

Программа тренинга включала в себя следующие темы:

1. Цикл менеджмента.
2. Правила постановки целей. Критерии SMART.
3. Стили управления и правила делегирования.
4. Выбор приоритетов в распределении задач.

5. Техника активного слушания.
- 6. Анализ рисков, SWOT-анализ.**
7. Финансовая эффективность управленческих решений.
8. Правила найма сотрудников.
- 9. Управление по целям.**

Работа началась с пояснения ожиданий участников от тренинга. Это воплотилось в общий перечень проблемных вопросов (Рис.2)

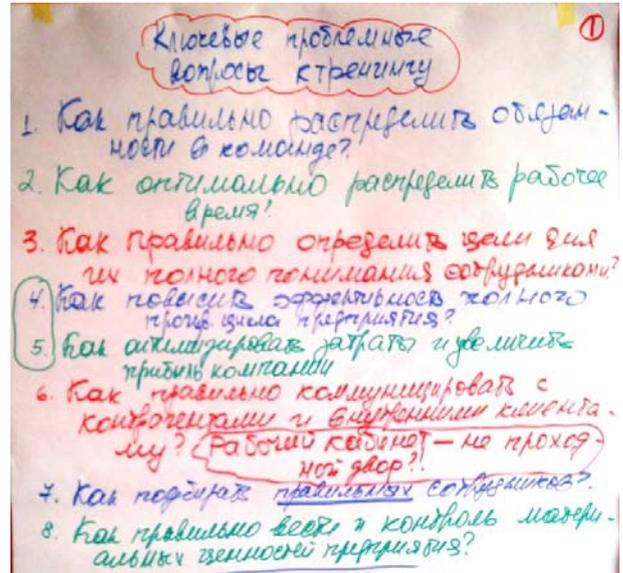


Рис. 2

Работа на тренинге шла в соответствии с намеченным планом. Каждый раздел находил свой отклик у участников тренинга и поэтому некоторые темы раскрывались более глубоко. Если тема не вызывала особых вопросов, то ее прорабатывали быстрее.

Особое внимание участников привлекли две темы:

- 1. Финансовая эффективность управленческих решений. (Рис. 3)**
- 2. Правила найма сотрудников. (Рис. 4)**

Этим темам бизнес-тренер уделил дополнительное время, чтобы разобрать несколько ситуативных задач, имеющих прямое отношение к бизнесу участников программы.

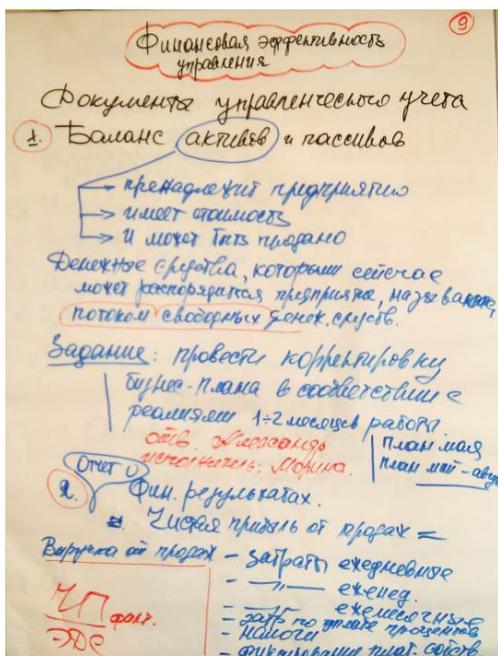


Рис. 3

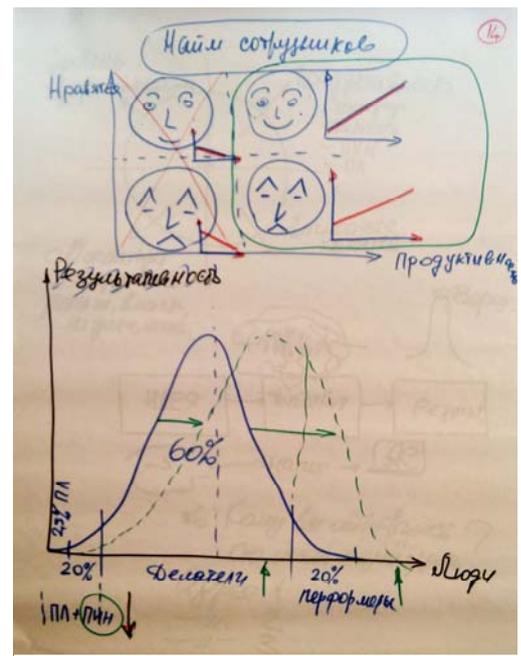


Рис. 4

Результаты тренинга

В результате тренинга участники приобрели комплексные знания в сфере менеджмента по таким темам:

1. Четкость в понимании Цикла менеджмента: влияние каждого этапа формирования управленческого решения, организации выполнения, контроля, анализа результатов и коррекции на результаты работы предприятия.
2. **Построение команды управленцев предприятия: распределение ролей, зон ответственности, системы отчетности за результаты каждого подразделения, коллективной ответственности за результаты всего предприятия.**
3. Новые возможности для раскрытия потенциала сотрудников через делегирование, коммуникации на основе принципов ситуационного лидерства, активного слушания, ориентации на результат.
4. **Понимание правил эффективного найма сотрудников на основе прогнозируемого вклада в будущие результаты предприятия.**
5. Знания и первичные навыки критериев постановки задач на принципах SMART+ER, когда определенность целей подкреплена ценностью решаемой задачи и ее воодушевляющей силой.
6. **Умение составить финансовую отчетность с использованием традиционных для управленческого учета документов: баланса активов и пассивов, отчета о финансовых результатах за период, отчета о движении денежных средств.**

Это лишь перечень основных результатов тренинга, которые, по мнению участников, дают уверенность в применимости и ценности полученных первичных навыков для повышения эффективности компании, возглавляемой ими.



Анкеты обратной связи

В конце тренинга мы раздали для заполнения участниками анкеты обратной связи - это наша обычная практика. Приведу ответы некоторых участников на один из вопросов этой анкеты, который иллюстрируют информативность и полезность нашей программы участникам:

Ваш отзыв о тренинге в одно-два предложения - Чему учит? Что приобрели? Какие результаты получили? Применимость на практике?

"Изучили цикл менеджмента поэтапно. Получили навыки подбора персонала, составления баланса"

Александр

"Приобрел понимание цикла менеджмента, понятия делегирования, научился составлять баланс, освоил правила найма сотрудников. Считаю для себя, как для руководителя компании, эту информацию весьма полезной. Спасибо"

Владимир

"Систематизировала знания. Поняла свои недоработки. Полученную информацию буду применять на практике"

Марина

"Наглядно и детально показывает методы управления. Расширил знания и получил новые"

Дмитрий