



# Обучение линейных менеджеров

Ольга Гришина

Здравствуйте, коллеги!

Меня зовут Ольга Гришина,  
я тренер компании **BRIDGE**.

Я хочу рассказать вам о  
нашем подходе к обучению  
линейных менеджеров.



# На первый взгляд, линейные менеджеры очень разные:



Производство



Финансы



Фармацевтика





## **Антон** работает в финансовой компании

- С хорошим экономическим образованием
- Амбициозен, уверен в себе
- Позицию линейного руководителя рассматривает как начало карьеры
- Очень ориентирован на результат



## Василий работает на производстве

- Образование специальное или высшее техническое
- Сам «стоял у станка», был специалистом
- Занят организацией производственного процесса
- Консервативен, ценит стабильность



## Татьяна работает в фармацевтической компании

- Образование медицинское, была медпредставителем
- Ориентирована на отношения с подчиненными
- Много времени проводит «в полях», в командировках
- Не ожидает быстрого карьерного роста



И несмотря на все различия,  
у них очень похожие **проблемы.**

# Они часто не понимают:

Отличий менеджмента  
от **микро**менеджмента

Разницы между мышлением  
руководителя и специалиста



Особенностей  
управления  
**командой**

Зачем нужны **ценности** и  
**компетенции** и почему это не  
просто красивые слова

Что нужно не только  
«тушить пожары», но и  
думать о перспективе



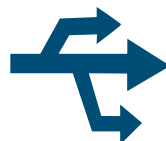
# Они часто не умеют:



Давать обратную связь



Формулировать задачи



Распределять задачи



Убеждать, мотивировать



# Если им не помогать, возникнут последствия:

## Руководитель:

Перегруженность

Демотивация

Низкая эффективность

Конфликты

«Выгорание»

## Команда:

Демотивация

Неудовлетворенность

Низкая лояльность

## Бизнес:

Низкая производительность

Отклонение от целей

Высокая текучесть кадров

Страдает репутация

У нас в **BRIDGE** разработан комплексный, модульный подход к обучению линейного менеджмента.



Я – руководитель  
Вводный тренинг для  
молодых руководителей

# Программа развития линейных менеджеров

Уровень 1  
Руководитель —  
Сотрудник

Уровень 2  
Руководитель —  
Команда

Уровень 3  
Руководитель —  
Бизнес

Тренинги личной эффективности



# Краткое содержание блоков:

## Я – руководитель

Интеграционный тренинг для молодых руководителей

### Уровень 1

Руководитель —  
Сотрудник

- проведение интервью при приеме на работу
- управление результативностью
- наставничество
- мотивационная компетентность
- проведение оценочного интервью

### Уровень 2

Руководитель —  
Команда

- формирование и управление командой
- управление проектами
- проведение совещаний

### Уровень 3

Руководитель —  
Бизнес

- бизнес-мышление
- управление изменениями
- лидерство в современной организации

## Личная эффективность

Навыки руководителя, важные для решения задач всех уровней:

- планирование и принятие решений
- навыки коммуникации
- разрешение конфликтов
- навыки презентации
- коммерческие переговоры
- оказание влияния

# Модули могут меняться в зависимости от...



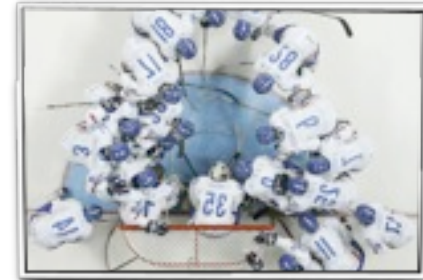
# Наши принципы обучения:



Наглядность



Обзорность и  
практичность



Вовлеченность  
участников



Получение управленческого  
опыта на тренинге

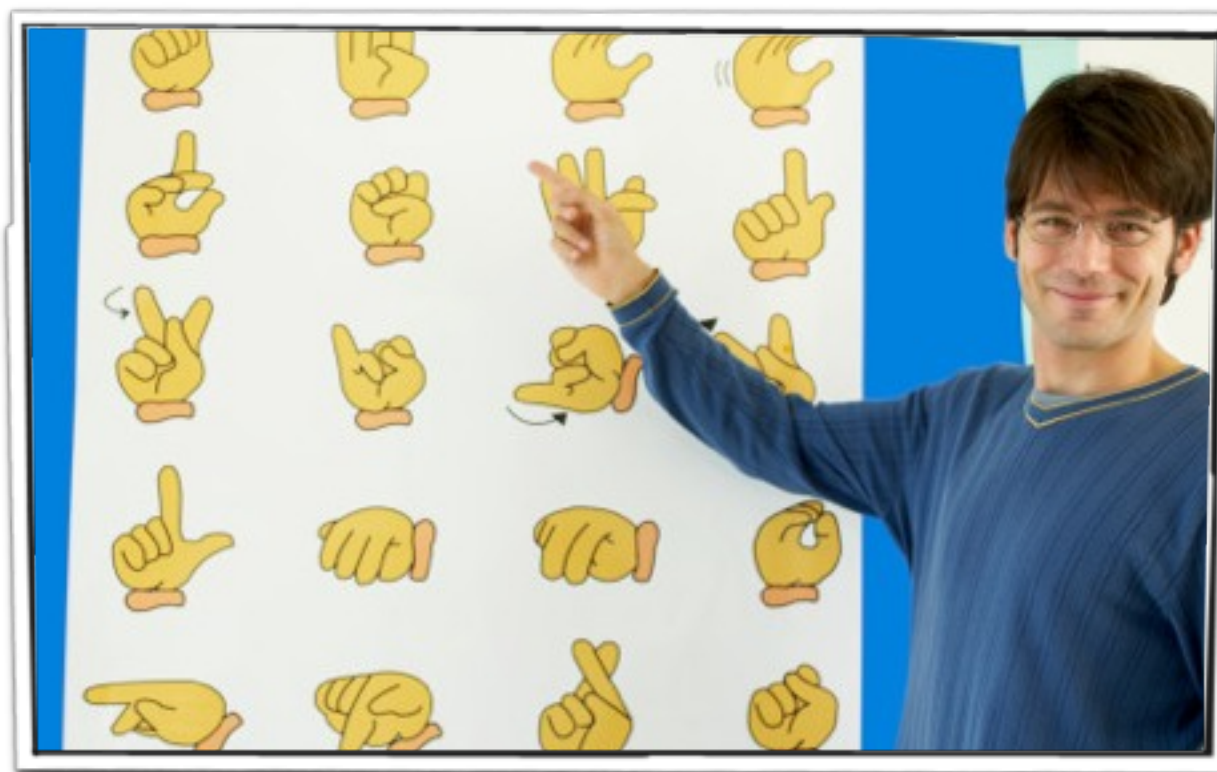


Ориентированность  
на результат



Донесение философии  
компании

# Наглядность



Сложные управленческие понятия мы исследуем на простых и понятных моделях, в которых закономерности прослеживаются очень ярко.

# Обзорность и практичность



Мы не только даем обзор всех базовых функций менеджера, но и ведем к конкретным шагам, вооружаем конкретными инструментами и планом действий.





# Вовлеченность участников



Процесс обучения линейных менеджеров мы делаем максимально интерактивным, обеспечивая полную вовлеченность всех участников тренинга.



# Получение управленческого опыта непосредственно на тренинге



Для новых, молодых менеджеров мы создаем на тренинге ситуации, с которыми они, возможно, еще никогда не сталкивались в своей управленческой деятельности — чтобы подготовить их к будущему.



# Ориентированность на результат



Мы считаем важным, по возможности, вовлекать линейный менеджмент в улучшение рабочих процессов: прививать хозяйский подход, чувство ответственности за возглавляемый участок работы.

Пример





# Донесение философии компании



Мы приводим участников к единому пониманию и трактованию ценностей и модели компетенций компании.

Пример



# Клиенты:



Участники: линейные руководители;  
формат: 5 модулей по 2 дня;  
продолжительность программы: 9  
месяцев; обучено более 70 человек.



Участники: линейные руководители  
(производство, офисные); формат: 6  
модулей по 2 дня; продолжительность  
программы: 1 год 5 месяцев; обучено 75  
человек.



Участники: бригадиры и менеджеры  
производственных линий; формат: 5  
модулей по 2 дня; продолжительность  
программы: 7 месяцев; обучено 45  
человек.



Участники: линейные руководители;  
формат: трехдневный тренинг ; обучено  
176 человек (15 групп).



# Примеры



# Обзорность и практичность:

У одного из клиентов, крупного банка, наша программа охватывала 5 модулей: роль руководителя, мотивационная компетентность, управление результативностью, управление командой, развитие и обучение персонала.

При этом, с каждого модуля участники выходили с конкретными технологиями и инструментами: например, с тренинга «мотивационная компетентность»:

- со знанием поведенческих индикаторов различных типов мотивации и умением их идентифицировать
- уносят с собой список коллективно проработанных вопросов для определения типа мотивации
- различные варианты (примеры) стимулов, специально подобранных для каждого типа мотивации с точки зрения максимального мотивирующего эффекта.

После тренинга участники получали задание определить типы мотивации своих подчиненных и подобрать для них наиболее адекватные стимулы. Результаты выполнения этого задания обсуждались на следующем модуле.



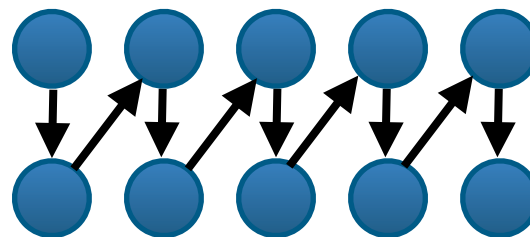


# Вовлеченность участников

Например, в двухдневном модуле «Коммуникация и кросс-функциональное влияние» соотношение практики и теории — 70% и 30%.

В ходе тренинга мы используем 11 разнообразных форм активности, которые делают процесс обучения живым, интересным и по максимуму вовлекают участников в работу.

Например, формат проведения одного из кейсов на стратегии коммуникации организован таким образом, что в нем задействованы все участники, а не по одному представителю каждой из сторон, как это обычно бывает. Процесс переговоров происходит «зигзагообразно»:





# Получение управленческого опыта непосредственно на тренинге

В рамках тренинга «Управление командой», в блоке «Разрешение конфликтов в команде», участникам предлагается попрактиковаться в применении Технологии посредничества.

По словам самих участников, до тренинга лишь немногие из них специальным образом организовывали процесс разрешения конфликтов между своими сотрудниками. В большинстве своем, они стараются не вмешиваться в подобные ситуации, полагая, что никак не могут повлиять на них.

Получив подобный опыт прямо на тренинге, участники смогли увидеть и оценить результаты применения технологии посредничества. Столкнулись со сложностями в применении технологии, подробно проанализировали их, а также оценили степень практичности и реалистичности инструмента. В результате готовность участников к подобным ситуациям в будущем и уверенность в собственных силах стала гораздо выше.





## Ориентированность на результат (KPI)

- Для этого при планировании Академии линейного менеджмента могут устанавливаться определенные индикаторы (например, % дистрибьюции, продажи нового продукта, % брака, простой линии и пр.).
- Параллельно с процессом обучения линейные менеджеры ведут (или участвуют) в мини-проектах по улучшению выбранных показателей, тренинговая программа, а также рабочие группы по обсуждению проектов работают как поддержка проектной работы. Руководители более старшего уровня задействованы как наставники и оценщики реализуемых проектов.
- Не все программы развития Линейных Менеджеров проходят подобным образом. Мы будем рады обсудить с вами достоинства и ограничения данного подхода, спланировать как он может быть использован в вашей программе.







# Донесение философии компании

В одном банке перед нами стояла задача популяризировать лидерские компетенции. С этой целью нами была проделана следующая работа:

- На первом модуле «Академии менеджмента» «Основы руководства» было организовано несколько активностей, направленных на прояснение содержания компетенций:
  - » Оценка известных политических деятелей по лидерским критериям банка;
  - » Продумывание алгоритма поведения, продиктованного лидерскими критериями в конкретных ситуациях.
- С целью разъяснения смысла и придания значимости компетенциям перед участниками выступал и председатель правления банка и HR-директор.
- На завершающем мероприятии была организована комплексная симуляционная игра, в которой участники могли продемонстрировать свой уровень развития лидерских критериев, а ТОП-менеджеры компании оценить его.



Спасибо за внимание, давайте  
ПОДОЛЖИМ ЗНАКОМСТВО!

Свяжитесь с консультантом  
BRIDGE по телефону

+ 7 | 495 | 995 8059

