

Enterprising
Open
Challenging

Предпосылки

MaD в фокусе

EES '12

- Непосредственный менеджмент:
86% в 2012 vs. 89% в 2009

Задача

- Необходимо улучшить управленческую компетентность на всех уровнях организации

Цели

- Улучшить отношения мд менеджерами и сотрудниками
- Предоставить инструменты и модели для развития людей

Цель проекта MaD

Усилить навыки непосредственного менеджмента
и
повысить мотивацию их применения
в ежедневной практике

Общие сведения

Обзор программы MaD и подведение итогов

- Основной подход, содержание и этапы
- Результаты
- Подведение итогов и следующие шаги
- Как измерить успешность MaD

Программа MaD

Основные принципы

Содержание

Фокус:

- Эффективная обратная связь
- Вдохновляющий диалог о личном развитии
- Разрешение конфликтов

Методы

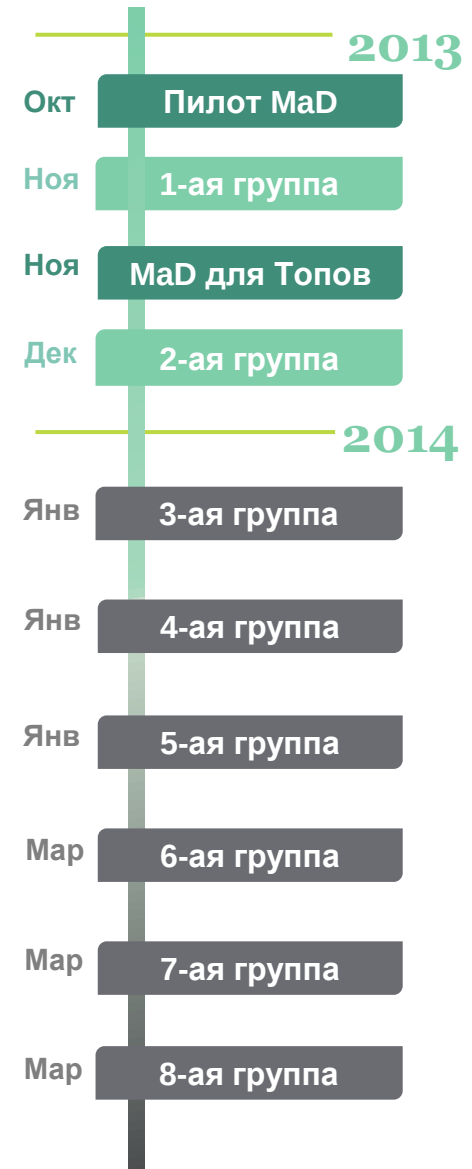
90% практики vs. 10% теории:

- Фасилитация
- Бизнес-театр
- Ролевые игры
- Командный коучинг

Участники

Все руководители компании:

- **160** человек
- Смешанные группы (новые и опытные менеджеры, с/без подчиненных, продажи/не продажи)
- 10 сессий включая пилотную сессию и специальную сессию для Топов



Manager as Developer.

Задачи.

- Перевести корпоративные ценности в повседневное поведение
- Усовершенствовать базовые навыки коммуникации

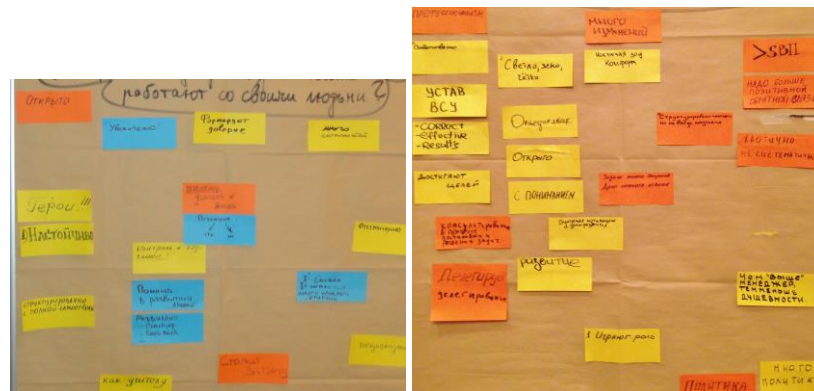
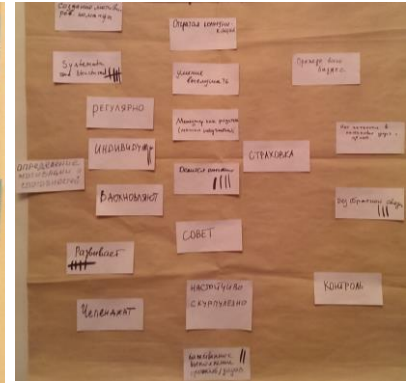
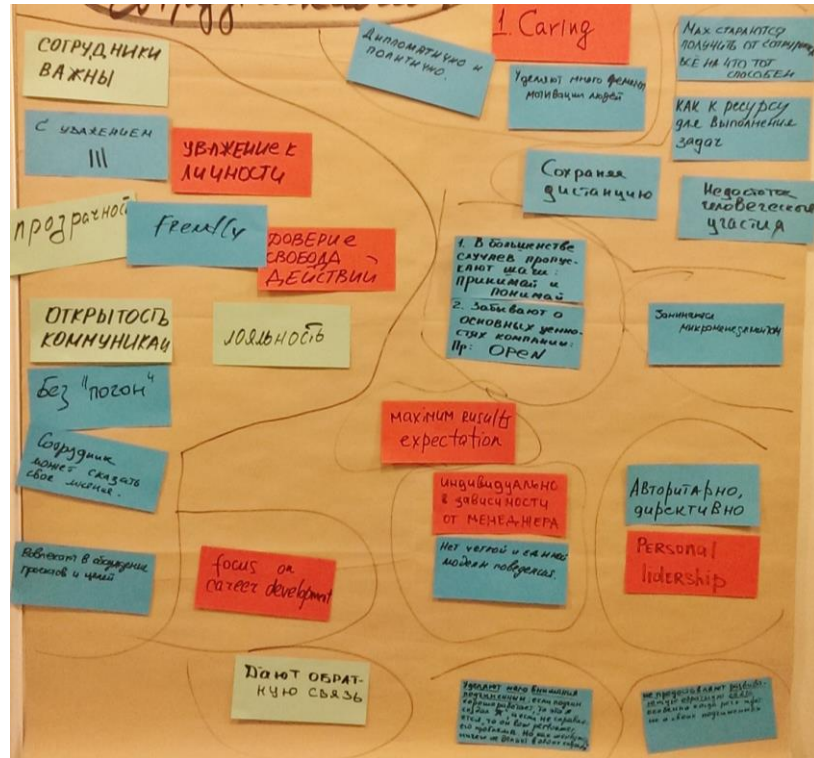
Контакт / отношения

Регуляция эмоц. состояния

Вербализация

- Значительно улучшить:
 - обратную связь (Когда и как давать? Как принимать?)
 - обсуждение личного развития и карьеры
 - разрешение проблемных и конфликтных ситуаций
- Получить новый поведенческий опыт в работе с актерами
- Определить зону своего личного развития как менеджера

Что вам приходит в голову, когда вы думаете о работе менеджеров со своими сотрудниками в вашей компании?



Что вам приходит в голову, когда вы думаете о работе менеджеров со своими сотрудниками в вашей компании?



Открытость *лояльность*

Уважение *дружелюбие*

Прозрачность

Улыбка *Веселье* *Позитив* **Доверие**

Развитие *Стабильность*

Ответственность **Эксперты**

Единая цель

Индивидуальный подход

Мотивирует команду

Вдохновляет

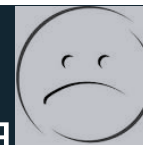
Систематически

Диалог *эмпатия*

С пониманием

Целостно **Партнерство**

Герои *Одна команда*



Вызов **Сохраняя дистанцию**

Политика и дипломатия
авторитарности

Черный ящик

Слишком много контроля

Согласно схеме

Слишком много заседаний

По-разному

Нет четко поставленных целей

Мало обратной связи

Бизнес на первом месте

Жестко

Не доверяют и не делегируют

Учат, а не развивают

Чем выше позиция, тем меньше искренности

Зависит от настроения

Хаотично

Несколько уровней иерархии

Что вы должны изменить в Вашем поведении как руководителя, чтобы улучшить «работу со своими людьми» в вашей компании?

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ЭМПАТИЯ, умение СЛУШАТЬ И СЛЫШАТЬ

ПРИЗНАНИЕ

Доверие → БЫТЬ БОЛЕЕ ОТКРЫТЫМИ → Меньше политики

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД и КОУЧИНГ

ПОНИМАТЬ ЭМОЦИИ И УПРАВЛЯТЬ ИМИ

Manager as Developer.

Содержание программы.

- Модели социального взаимодействия и техники коммуникации
Контакт / отношения *Регуляция эмоц. состояния*
Вербализация
- Обратная связь
- Диалог в стиле коучинга
- Влияние на людей. Бизнес театр
- Модель и типы поведения в конфликте
- Разрешение проблемных ситуаций (ролевые игры с актерами)

Manager as Developer.

Принципы работы лаборатории.

- Участники должны были постоянно
 - применять модели и техники
 - анализировать
 - давать и получать обратную связь обучение действием
- Ведущие и актеры демонстрировали модели и техники (ролевая модель поведения)
- Бизнес театр как метод обучения:
 - **актеры в роли менеджеров** иллюстрируют «ограниченность» поведенческого репертуара участников
 - **актеры в роли сотрудников** позволяют участникам осознать эту ограниченность и овладеть новыми навыками

Уровень удовлетворенности **9,6** из **10**

Что
участники говорят...



«Это была настоящая MaD ЛАБОРАТОРИЯ, где мы могли испытать свои способности и развить их через эксперимент, рефлексия и обратную связь.»

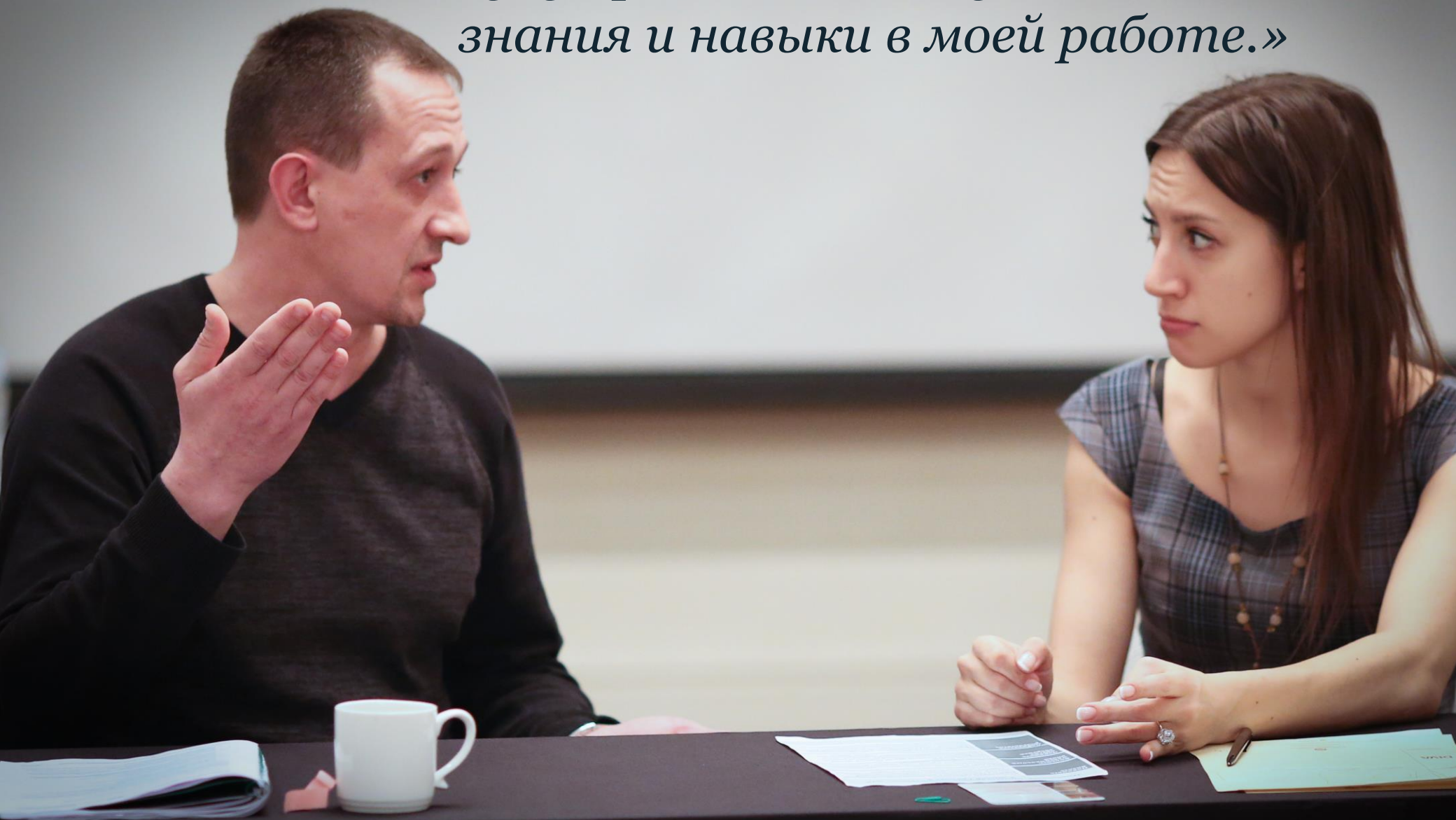
«Я обнаружил, что действительно очень важно не только обращать внимание на ошибки, но и поощрять, хвалить за хорошую работу!»



«Очень необычный формат тренинга, который стимулирует участников быть на 100% вовлеченными.»



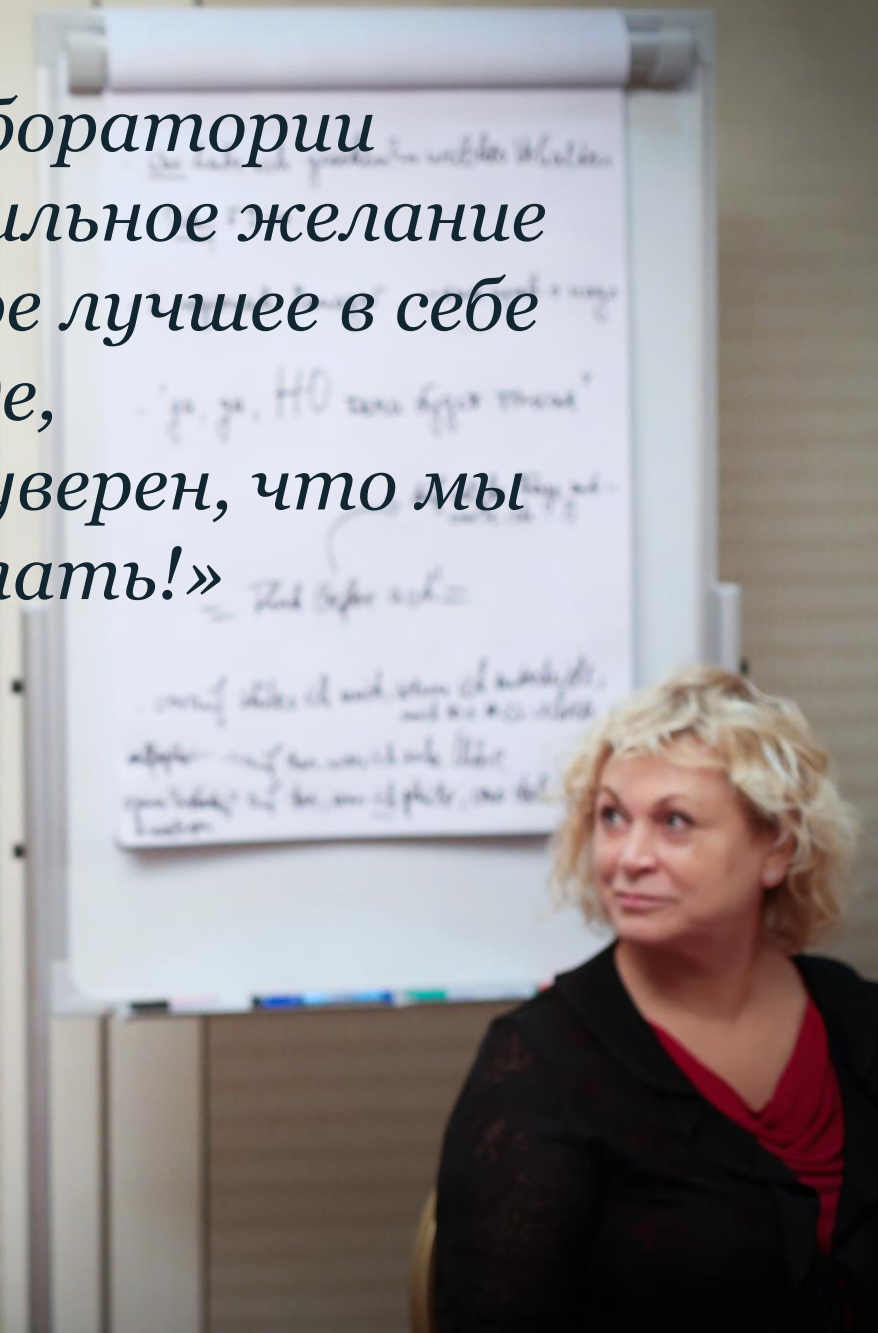
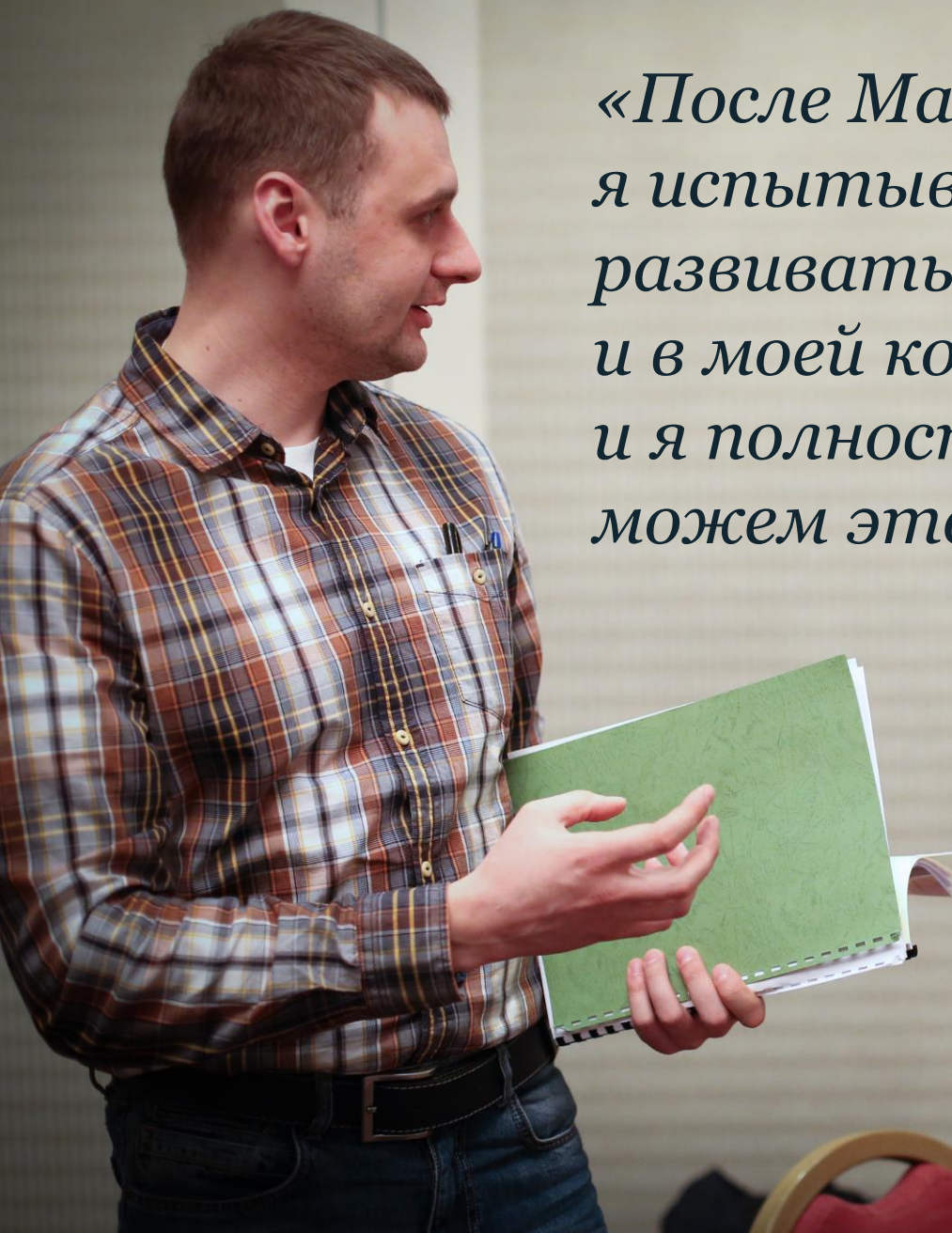
*«Абсолютно убежден в том, что
буду применять полученные
знания и навыки в моей работе.»*





*«Это было так прекрасно
встретить наших коллег из
других департаментов и
регионов!
Это помогло мне еще раз
убедиться в том, какие на
самом деле интересные и
интеллигентные люди
работают в нашей
компании!»*

*«После MaD лаборатории
я испытываю сильное желание
развивать самое лучшее в себе
и в моей команде,
и я полностью уверен, что мы
можем это сделать!»*



*«Один из самых лучших
тренингов, на которых
я был за 16 лет моей
работы в ...!»*



MaD Продолжение

Сохраняя
постоянный фокус

Подведение итогов MaD

Следующие шаги в 2014 году



Руководители

Которые прошли
MaD лабораторию:

- Углубить воздействие и сделать **эффекты** тренинга **устойчивыми**

Недавно назначенные
руководители:

- Предоставить им те же инструменты и возможности



Сотрудники

Должны быть
«приподняты»
на уровень **общего**
языка со своими
менеджерами.



Топ-менеджеры

Ролевая модель
для всех остальных
менеджеров и
сотрудников.

Подведение итогов MaD

Следующие шаги в 2014 году



Руководители

- **Сайт MaD:**
Размещение всех материалов, включая **MaD Guidebook** и видео ролики
- **Введение MaD в содержание курса «Базовые навыки управления»** для новых руководителей
- Обучение **навыкам коучинга**



Сотрудники

- Основные темы из программы MaD должны быть включены в **сессии по обновлению Диалога**
- Семинары **«Карьерный путь»**
- **Курс «Основы менеджмента»** для LCP участников



Топ-менеджеры

- Продолжать улучшать **качество Диалога**
- Регулярная и справедливая **обратная связь** – индивидуальная и командная
- Предоставить обратную связь сотрудникам после **Talent Review**
- **Business updates**, позиция компании по ключевым управленческим решениям

KPIs MaD

*Как измерить успешность MaD**

- Число идентифицированных HiPo
- Число продвижений HiPo
- Текучесть HiPo по собственному желанию
- Преемники, готовые занять ключевые позиции
- Состояние готовности преемников
- Результаты исследования вовлеченности сотрудников – 2015
- Развитие компетентностей управления людьми (2013 - 3,4;
2012 - 3,3;
2011 - 3,4)

** Не ограничивайте себя перечисленными показателями*

Manager as Developer.

Уровни изменения поведения.

