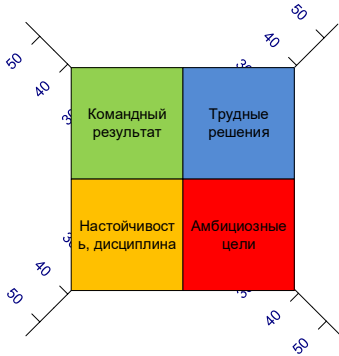




Два основных преимущества высокоэффективных команд руководителей высшего звена:

1. они **оперативно реализуют задачи**, поставленные руководителем компании, и
2. они способствуют сохранению стабильности компании **в быстро меняющихся условиях**.

Однако динамичные внешние условия и сложности межличностных взаимоотношений в группах руководителей всегда подвергают риску достигнутую гармонию и равновесие.



Как пример интегрального решения – компетенция «Управленческая ответственность» от компании Hay Group, которая исследует феномен групп руководителей в среде ведущих международных корпораций с 1998 года.

Поведенческие установки руководителя **оценивают** и **развивают** по 4 шкалам: командный результат, амбициозные цели, трудные решения, настойчивость и дисциплина.

# УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



## Цели тренинга

- Сформировать представление о критериях оценки успешного руководителя и собственных ограничений
- Обеспечить понимание различий в мотивации персонала на разных этапах жизненного цикла
- Узнать факторы сопротивления сотрудников целям компании и способы их преодоления
- Научить технологиям добровольного принятия большей ответственности



## Знания и навыки

- находить общую амбициозную цель, мотивирующую и объединяющую команду
- понимать интересы другой стороны, выстраивать взаимодействие и расширять границы ответственности за рамки функционала
- пресекать негативное для команды поведение участников
- принимать сложные решения с многозадачным правильным решением в условиях конфликта интересов в неблагоприятных условиях при ограниченных ресурсах



## Программа тренинга:

### 1 | Компетенция «Управленческая ответственность»

- Культурный аспект семантических различий восприятия ответственности
- Структура компетенции «Управленческая ответственность»
- Модель конкурирующих векторов
- Индивидуальный профиль участника по 4 векторам

### 2 | Конфликт «амбиций» и «контроля»

- Организационные барьеры для инициативы. Модель 7C McKinsey
- Стиль руководителя.
- Ответственность без полномочий.
- Природа и взаимодействие полномочий, власти и влияния
- Игра на взаимодействие опытного руководителя, ориентированного на контроль, и молодого сотрудника, полного инициатив и амбиций.

### 3 | «Правильные люди»

- Жизненный цикл организаций модель И.К. Адизеса
- Конфликт ценностей на разных этапах жизненного цикла.
- Четыре функции (коды «РАЕI») и критерии «зрелого» руководителя
- Определение «профиля руководителя» участника: самодиагностика и внешняя оценка участниками

### 4 | «Внешние обстоятельства» и дисциплина исполнения

- «Ситуация / отношение / реакция»
- Роль руководителя, как образца для подражания
- Формирование «смысла жизни» сотрудников
- Игра на повышение эффективности в условиях ограничения ресурсов. Конфликт групповых и личных интересов.

### 5 | Вовлеченность и командный результат

- Культурные установки «индивидуалист» и «коллективист»
- Влияние групп на ответственность и инициативу
- Уровни сопротивления сотрудников
- Опросник «Q12» / «5 вопросов к команде»

### 6 | Трудные решения

- 8-факторная модель принятия решений McGraht
- Влияние публичности на решение
- Конфликты ценностей
- Игра на принятие группового решения в условиях конфликтующих режимов

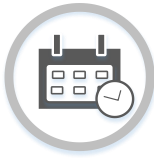
### 7 | Амбициозные цели

4 подгруппы самостоятельно выбирают

- стратегию развития своего бизнеса
- и стратегию взаимодействия с конкурирующими группами



## Формат бизнес-тренинга



standard-learning

2 дн. по 8 ч.



оптимальное количество

участников 14 ... 18 чел.



соотношение теории и

практики 15% / 85%

## Пост-тренинговое сопровождение



групповой **отчет** по тренингу,  
и **рекомендации** по развитию  
компетенций



раздаточные **материалы** и  
пост-**задания** для повышения  
эффективности тренинга



**консультация** участников  
через 14...21 день после  
тренинга



## Приложение 1: компетенция «Управленческая ответственность»

Поведенческие индикаторы:

1. Нацелен на результат, настойчив и упорен в его достижении.
2. Принимает на себя ответственность за результаты своей работы и деятельности подчиненных.
3. Самостоятельно и своевременно принимает решения, в том числе непопулярные.
4. Ставит перед собой амбициозные, сложные цели, не останавливается на достигнутом.

Уровни	Поведенческие проявления
<b>3</b> УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА	
<b>2</b> УРОВЕНЬ ОПЫТА	<u>В дополнение к уровню 1</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ориентирован на достижение успеха: самостоятельно ставит перед собой <b>амбициозные</b> цели, постоянно повышает «целевую планку» достижений.</li><li>• ...</li><li>• Принимает личную ответственность за результаты и <b>качество работы команды</b> (и за успехи, и за неудачи).</li><li>• ...</li></ul>
<b>1</b> НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Своевременно</b>, в режиме <b>минимально необходимых согласований</b> принимает решения в стандартных рабочих ситуациях.</li><li>• ...</li><li>• ...</li></ul>
<b>0</b> УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Увлекается процессом в ущерб результату. Невнимателен к качеству результата и/или срокам его достижения.</li><li>• Избегает принятия решений.</li><li>• Приписывает ответственность за неудачи внешним обстоятельствам или другим людям.</li><li>• Не принимает ответственность за работу своей команды.</li></ul>