

Генеральному Директору

Коммерческое предложение

Группа компаний «Прайм аудит и консалтинг» предоставляет услуги в области аудита, бухгалтерского учёта и налогообложения, правового, налогового и управленческого консультирования. Кроме того, мы проводим семинары по повышению квалификации для бухгалтеров, юристов, кадровиков и руководителей.

Наша компания была основана в 2005 году. На сегодняшний день «Прайм аудит» входит в пятёрку крупнейших аудиторских компаний Тверской области.

Предлагаем Вам программы корпоративного обучения на 2016-2017 год по следующим направлениям:

- 1) Корпоративная стратегическая сессия **«Командообразование».**
- 2) Тренинг для руководителей и мидл-менеджеров **«Как преодолеть кризисы менеджмента: диагностика и решение управленческих проблем на основе методики И. Адизеса».**
- 3) Обучающий курс для руководителей **«Навыки эффективного управления».**
Подробная программа тренингов представлена в приложении.
- 4) Программа обучения для руководителей компании **«Управление Бизнес-процессами».**
- 5) Тренинг для службы продаж **«Пульс управления отделом продаж».**
- 6) **Построение системы мотивации по ключевым показателям эффективности (KPI)**

Компания «Прайм аудит и консалтинг» предлагает Вам в рамках управленческого консультирования проведение аудита по следующим направлениям:

- ✓ Аудит эффективности работы службы маркетинга
- ✓ Аудит эффективности работы отдела продаж
- ✓ Аудит эффективности системы мотивации компании
- ✓ Аудит эффективности производственных коммуникаций между подразделениями
- ✓ Аудит системы управления и бизнес-процессов компании



Аудит по данным направлениям включает в себя проведение индивидуальных глубинных интервью с руководителем компании и ключевыми сотрудниками (заполнение чек-листа), анкетирования, проведения SWOT-анализа, исследования матрицы бизнес-модели компании, модели продаж, тестирования для оценки состояния системы маркетинга и продаж в компании и др. с целью выявления основных проблемных/ресурсных областей предприятия, проработки Vision компании – целей, направлений и конкретного плана стратегического развития предприятия.

Результатом данной встречи будет являться разработка консультантом по управлению индивидуальных рекомендаций для руководителя компании по повышению эффективности деятельности компании на ближайшую перспективу.

Примерный план проведения консультирования по блоку **«Эффективность работы подразделения продаж и системы мотивации компании»:**

1. Аудит системы продаж.

Аудит показателей (количество, суммы, сезонность).

Аудит схемы продаж (фотография рабочего дня, отчетность, мотивация, планы).

Стратегическая сессия с представителями отдела продаж (работники + руководители) по формированию системы KPI.

Целеполагание. (Описание предполагаемого результата от внедрения системы KPI).

2. Формирование системы мотивации на основе KPI.

Описание и согласование содержания системы KPI и формул.

Согласование целевых планок.

Корректировка системы KPI.

Оформление системы мотивации по KPI (приказ и презентация).

3. Внедрение системы мотивации по KPI.

Проведение тренинга.

Контроль понимания системы мотивации работниками отдела продаж (тестирование).

4. Контроль изменения результатов.

Оперативный контроль в течение 2-3 месяцев.

Корректировка системы мотивации по KPI (по необходимости).

С момента своего образования «Прайм аудит и консалтинг» ведёт активную деятельность по организации и проведению семинаров, конференций, бизнес-тренингов,

Член Российской коллегии аудиторов, Российского общества оценщиков, Палаты налоговых консультантов мастер-классов, круглых столов, помогающих приобретать знания и навыки, с помощью которых повышается производительность труда сотрудников и качество работы специалистов.

Мы привлекаем лучших лекторов, консультантов и бизнес-тренеров, обладающих практическим опытом и глубокими профессиональными навыками.

С целью повышения эффективности обучения возможно проведение оценки сотрудников компании:

Виды оценки	Описание метода	Результат
Оценка 360 градусов	Оценка работника Компании на основе его поведения в реальных рабочих/учебных ситуациях. Оценка проводится путем опроса самого работника, его непосредственного руководителя, подчиненных и коллег. Опросник разработан на основании управленческих компетенций компании и может включать в себя блоки, раскрывающие корпоративные компетенции.	Консолидированные результаты представляются в виде отчета, в котором отражаются: - Оценки всех опрошенных категорий работников в соотнесении с самооценкой работника (в виде графика, диаграммы) - Выделяются компетенции, высоко или низко оцениваемые всеми опрошенными - Выделяются компетенции, требующие развития. По итогам исследования: - Оценка менеджерских компетенций/ролей показывает, что помогает сотруднику достигать результата. - Оценка деструкторов указывает на те черты, которые мешают ему быть эффективным. - Оценка отношений характеризует то, насколько человек вписался в команду, являются ли отношения с руководителем, коллегами и подчиненными ресурсом или барьером в работе.
Assessment-центр	Метод оценки эффективности персонала - деловая игра, глубинное интервью, кейсовые задания, набор упражнений, моделирующих рабочие задачи сотрудников (руководителей) и позволяющих оценить их	Индивидуальные письменные отчеты на каждого из участников или групповой отчет с общими выводами, рейтингами и рекомендациями по развитию и использованию потенциала руководителей.



	компетенции. Оценка применяется для определения менеджерских (управленческих) знаний и навыков персонала (руководителей) с целью дальнейшего формирования индивидуальных программ развития.	
Личностные опросники, тесты способностей и потенциала	Личностные опросники — совокупность методических средств для изучения и оценки отдельных свойств и проявлений личности. Каждая из методик представляет собой стандартизированную анкету.	Результатом заполнения личностного опросника является информация, характеризующая личность испытуемого в широком диапазоне — от особенностей его физического и психического состояния до его морально-этических и общественных взглядов. Результаты теста способностей и потенциала служат элементом прогнозирования эффективности сотрудника в работе с информацией и прогнозирование его развития.

Пример оценки сотрудника (выдержка из отчета) представлен в приложении.

Смета расходов на информационно-консультационные услуги представлена в приложении.

Надеемся на дальнейшее сотрудничество.

С уважением,

Директор

ООО «Прайм аудит» _____ Макаров В.А.



Исп. Макарова А.В.
+7-915-738-78-98
www.prime-audit.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ

Как преодолеть кризисы менеджмента: диагностика и решение управленческих проблем на основе методики И.Адизеса»

Целевая аудитория: Топ-менеджеры, руководители среднего и высшего звена

Цель программы: повышение продуктивности и эффективности управленческого процесса организации за счет соответствия индивидуального управленческого стиля требованиям задачи; повышение эффективности управленческих коммуникаций за счет создания взаимодополняющей управленческой команды.

Задачи обучения:

- Помочь выявить управленческие ошибки и определить возможные способы исправления последствий этих ошибок
- Как найти баланс организационных ролей в компании на любом этапе ее развития используя потенциал каждого члена команды?
- Осознание своих сильных и слабых сторон и понимание личностных особенностей своих коллег и подчиненных с целью повышения управленческой эффективности руководителя
- Изучение закономерностей жизненного цикла организации и приобретение навыка предупреждения и проактивного управления управленческими конфликтами

Программа

1. Теория менеджмента Адизеса.

- Функции и роли Р.А.Е.І. – витамины менеджмента
- Краткосрочная и долгосрочная результативность и эффективность
- Управленческие стили
- Источники конфликта стилей
- Р.А.Е.І. стили в процессе общения



- Р.А.Е.І. стили в процессе принятия решения
- Противостояние Р.А.Е.І. ролей
- Рекомендации носителям различных стилей
- 9 качеств хорошего менеджера

2. Взаимодополняющая команда

- Природа конфликта
- Стратегия поведения с различными стилями
- Источник конфликта интересов
- Источник энергии для решения проблем
- Стратегия управления конфликтами
- Решение конфликта определений
- Р.А.Е.І. и восприятие реальности
- Матрица командного решения проблем

3. Кривая жизненного цикла организации

- Стадии жизненного цикла организации
- Проблемы: патологические и нормальные
- Формула успеха

В результате прохождения курса участники обучения:

- определяют свой индивидуальный управленческий стиль и роль в команде;
- узнают что является основной характеристикой успешных команд, что такое «взаимодополняющие команды» и как их создавать
- управленческая команда выявит различия в индивидуальных стилях разных руководителей;
- научатся диагностировать управленческие ошибки и определять возможные способы исправления последствий этих ошибок;
- получают представление об управленческом процессе как процессе взаимодополняющей командной работы, и познакомятся с нюансами создания управленческого микса;
- получают инструменты для выявления и исправления проблем, связанных с управленческими ошибками;
- освоят приемы и методы для повышения эффективности и результативности работы организации и одновременно для стимулирования личного роста сотрудников организации.



Методы проведения тренинга: мини-лекции, тестирование, дискуссии, мозговой штурм, ролевые и деловые игры, примеры из практики, и т.д.

«Командообразование»

Цель: проведение **стратегической сессии** для топ-менеджеров компании по выявлению сильных/слабых сторон управленческой команды, проблемных областей, имеющих влияние на стратегическое развитие организации и потенциальных «точек роста» высшего менеджмента компании с целью повышения результативности и эффективности командного взаимодействия.

Задачи:

- Проработка ценностей, миссии и видения компании
- Выявление и проработка сильных/слабых сторон управленческой команды
- Усиление командного взаимодействия.
- Развитие внутренней мотивации к сотрудничеству.
- Улучшение взаимопонимания.
- Работа над решением проблемных областей высшего менеджмента компании, имеющих влияние на стратегическое развитие организации
- Развитие умений принятия командных решений.
- Сплочение членов команды.
- Развитие навыка «Обратной связи».
- Выявление потенциальных «точек роста» высшего менеджмента компании с целью повышения результативности и эффективности командного взаимодействия
- Создание и укрепление благоприятного психологического климата.

Программа курса:

- Ценности и миссия - основа стратегического планирования
- SWOT-анализ бизнеса
- Принцип «80% проблем внутри 20% снаружи»: выявляем проблемные области и «точки роста» управленческой команды

- Инструмент «Колесо баланса» для определения ключевых областей развития и постановки стратегических целей
- Ролевая игра. Обратная связь по взаимодействию членов команды
- Разрабатываем стратегический план работы с ресурсами команды
- Групповая динамика в организации
- Пути оптимизации работы компаний
- Используем «скрытые» резервы компании для повышения результативности и эффективности командного взаимодействия

В результате проведения стратегической сессии Вы получите:

- **Проработанные решения и инструменты** эффективного преобразования **командной работы**
- **Системный взгляд** на работу руководителей, обзор основных сильных и слабых сторон управленческой команды
- **Трансляцию важной информации или идей** (участники «проникнутся» идеями и ценностями компании).
- **Обратную связь** по существующим внутренним процессам в групповой работе, проблемным областям и их приоритезацию
- **Единое видение и шаги стратегического развития** управленческой команды и компании в целом
- Индивидуальную **очную супервизию** от консультантов и разработчиков курса

Методы проведения стратегической сессии:

Стратегическая сессия — это форма групповой работы под управлением модератора, с использованием методов модерации и фасилитации, направленная на совместную разработку стратегически-значимых решений организации, с участием ключевых руководителей компании.

Профессиональный модератор, фасилитатор:

- разрабатывает максимально оптимальный сценарий работы исходя из поставленной цели;

- подбирает оптимальные инструменты и формы работы для каждого этапа стратсессии, так, чтобы работать было интересно, и при этом, каждая минута коллективной работы помогала продвигаться к цели;
- управляет динамикой группы, работает с сопротивлением отдельных участников, вовлекает тех, кто не вовлекается, нейтрализует деструктивно-активных участников;
- обеспечивает эффективную визуализацию задач, фиксацию решений группы;
- выступает независимым арбитром, обеспечивает непредвзятость и увеличивает шансы найти, услышать и проработать здравые идеи, даже если они идут в противоречие с идеями руководителей участников стратсессии (часто бывает, что значимые идеи не появляются по причине сильного влияния руководителя на умы участников стратсессии — это в том случае, если стратсессией управляет кто-то из своих, а не внешний эксперт-модератор).

Обучающий курс «Навыки эффективного управления» для руководителей

Цель: повышение эффективности управления и отработка управленческих навыков руководителями и менеджерами среднего звена.

Задачи:

- Приобретение новых навыков в области управления.
- Помочь участникам понять свою роль и место в системе управления;
- Научиться занимать и удерживать управленческую позицию в коллективе;
- Изучить приемы управления и дать возможность потренироваться в их освоении.
- Отработка стандартов управленческой деятельности.
- Выявление и тренировка лидерских качеств.
- Повышение эффективности работы.
- Обратная связь об эффективности работы.
- Обмен управленческим опытом.
- Раскрытие внутреннего потенциала сотрудников.

- Раскрыть участникам алгоритм повышения собственной эффективности и эффективности сотрудников за счет применение моделей SMART, GROW
- Показать на практике способы повышения собственной мотивации и мотивации подчиненных путем использования алгоритма целеполагания
- Помочь развить творческий подход в решении бизнес-задач

Целевая аудитория: Топ-менеджеры, руководители среднего и высшего звена, а также сотрудники, у которых есть подчиненные.

Методы: мини-лекции, тестирование, дискуссии, мозговой штурм, ролевые и деловые игры, примеры из практики, и т.д.

Программа рассчитана на 16 ак. часов практических занятий.

Программа курса

1. Основные управленческие функции

- Признаки управленческой деятельности.
- Основные функции руководителя.
- Управленческий цикл.
- Руководство и лидерство

2. Управление по целям

- Стратегическое и оперативное планирование.
- Теория и технология целеполагания
- Правила постановки целей по критериям SMART.
- Планирование и рациональная организация времени. Срочные и важные задачи. Матрица Кови-Эзенхауэра.
- Как сделать цели умными? Правила постановки целей и описывания результатов
- Практическое применение моделей SMART, GROW в компании
- Принцип разделения ответственности между подчиненным и руководителем
- Инструмент «Колесо баланса» для определения значимости и постановки целей



- Правила обратной связи
- Внутренние аспекты работы с командой
- Групповая динамика в организации

3. Делегирование

- Как создать стандарты выполнения Ваших распоряжений
- Значение делегирования в работе руководителя и подчинённого. Делегирование, как функция управления.
- Виды и способы делегирования.
- Стили управления и Самоменеджмент;
- Ключевые области делегирования;
- Полномочия и Ответственность;
- Организация процесса делегирования;
- Постановка задачи сотруднику;
- Требования к руководителю на каждом этапе делегирования.
- Ошибки и барьеры делегирования.
- Определение ближайших шагов при делегировании;
- Конструктивная критика и похвала

4. Контроль

- Виды и функции контроля.
- Планируемый и реальный график выполнения задания.
- Планирование контрольных действий. Требования к контрольным действиям.
- Правила предоставления оценки исполнения. Контроль трудовой и технологической дисциплины.

5. Мотивация

- Мотивация и стимулирование труда. Основные теории мотивации и их практическое использование.
- Мотивация и основные потребности Человека
- 6 Общих принципов эффективной мотивации сотрудников
- Как мотивировать поколение Y
- Организационная культура и мотивация – ради чего сотрудники ходят на работу.
- Основные подходы к восприятию мотивации сотрудников руководителями.
- Базовые принципы построения эффективной системы мотивации.



В результате обучения участники научатся:

- повышать эффективность и результативность своей работы
- профессионально ставить цели и контролировать их выполнение
- мотивировать своих подчиненных на эффективное решение текущих задач
- использовать корпоративные ценности в управлении и достижении поставленных целей
- достигать полной ясности в коммуникациях со своими коллегами

Управление Бизнес-процессами.

Цель курса:

Научить участников внедрять в своих компаниях бизнес-процессы так, чтобы компания и сотрудники от этого выигрывали.

Снизить риски некорректного внедрения Бизнес-процессов.

Предыстория:

Когда возникает необходимость вводить Бизнес-процессы? Обычно в 3-х случаях:

- 1) Компания выросла, и управлять всем лично стало невозможно.
- 2) В компании нет четкой схемы работы, все «бегут в разные стороны».
- 3) Собственник решил отойти от дел, но боится оставить «дело» без контроля.

И тут начинается магия: внедрение Бизнес-процессов не всегда идет на пользу, а зачастую является причиной гибели компании.

«Как сделать так, чтобы бизнес процессы помогали, а не мешали?» - Об этом рассказывает данный курс.



Задачи:

- 1) Понять что такое БП и для чего его нужно вводить.
- 2) Узнать критерии плохого/хорошего бизнес-процесса.
- 3) Понять какие бизнес-процессы необходимы компании на данном этапе жизненного цикла.
- 4) Узнать для кого нужно писать БП в первую очередь.
- 5) Узнать как описывать и как корректировать БП.
- 6) Изучить визуальные формы представления БП.
- 7) Научится решать причину а не следствия проблем.
- 8) Научиться находить творческие подходы к решению задач.
- 9) Понять кто нужен для разработки Бизнес-процесса.
- 10) Узнать как организовать работу команды по разработке бизнес-процесса.
- 11) Понять как безболезненно внедрить решение. Как увеличить эффективность на этапе внедрения?
- 12) Описать БП, который нужно ввести. Получить обратную связь от остальных участников по своему БП. Сделать свой БП эффективнее.

Результаты:

- Участники смогут понять, как решить задачу, через внедрение БП, а не разового действия.
- Участники смогут найти и устранить ошибки в уже внедренных БП.
- Участники смогут отличить нужный БП от не нужного.
- Участники поймут как не «задушить» свою компанию процедурами и регламентами.
- Участники смогут грамотно описать и визуализировать любой БП.
- Участники научатся находить выход из, на первый взгляд, безвыходных ситуаций.
- Участники смогут организовать в своих компаниях процесс коллективной работы над внедрением БП.
- Участники научатся внедрять изменения в работу своих компаний.
- Участники выйдут с описанным БП, готовым к внедрению.

Содержание программы:

- Основные понятия.

- Что такое Бизнес-процесс?
- Для чего вводить Бизнес процесс?
- Для кого вводится бизнес-процесс?
- Чем управляет бизнес-процесс?
- Основные и поддерживающие Бизнес-процессы.
- Что регламентируют Бизнес процессы?
- Критерии хорошего бизнес-процесса.
- Цикл жизни и количество бизнес-процессов.
- 4 Витамин для роста бизнеса.
- Этапы жизненного цикла. Через что проходит компания.
- Патологические и нормальные проблемы организации на каждом из этапов. Проблема нехватки и переизбытка бизнес-процессов.
- К чему приведут бизнес-процессы? Бизнес процесс как фактор увеличения контроля и снижения гибкости.
- Методы лечения проблем на каждом из этапов жизненного цикла.
- Идеальная иерархия в компании. Разделение отделов компании по функциям.
- Выделение приоритетных потребителей бизнес-процессов. Кто нуждается в процедурах больше?
- Моделирование бизнес-процессов.
- Что такое Моделирование?
- История моделирования бизнес-процессов. К чему все идет?
- Формы представления моделей бизнес-процесса.
- Цели моделирования бизнес-процессов.
- Содержание модели бизнес-процесса:
- Главное правило построения бизнес-процесса.
- Методы моделирования бизнес-процессов.
- Подходы к построению и отображению моделей бизнес-процессов. Что главное в Бизнес-процессе?
- Карта бизнес-процесса. Этапы визуализации бизнес процесса:
- Язык моделирования.
- Блок – схема бизнес-процесса. Элементы визуального представления бизнес процесса.
- Как написать бизнес-процесс. Обратный инжиниринг vs Прямой инжиниринг.
- Ошибки в бизнес процессах.
- Ошибки в описании бизнес-процесса.



- Этапы описания/создания бизнес-процесса.
- Корректировка бизнес-процесса. Совершенствование бизнес-процесса.
- Параметры влияния на бизнес-процесс.
- Упрощение модели бизнес процесса. 4 вида свертывания бизнес-процесса.
- Дополнительные формы оптимизации.
- Поточковая модель – сокращение затрат времени.
- Использование Диаграммы Ганта для описания и оптимизации бизнес-процессов.
- Оценка длительности работ по методу PERT.
- Автоматизация и оптимизация Бизнес-процессов с помощью ТРИЗ.
- Как систематизировать творческую функцию, и поставить ее на поток?
- Этапы упрощенного АРИЗ (алгоритм решения изобретательских задач).
- Простейшие приемы изобретательства.
- SCAMPER – метод трансформации.
- Использование Диаграмма Исикавы в моделировании бизнес-процессов.
- Процесс принятия решений в рамках построения бизнес-процессов.
- Определение состава группы для формирования модели бизнес-процесса.
- Что такое САРІ, и как его использовать?
- Формат эффективного обсуждения бизнес-процессов.
- Правила эффективного обсуждения.
- Роли на собрании, согласно РАЕІ теории.
- Сравнение обычного и развивающего собрания.
- Правила мозгового штурма.
- Внедрение бизнес-процессов.
- Объект управления в случае изменений.
- Этапы внедрения новых технологий.
- Правила внедрения изменений.
- Круг забот и круг влияния.
- Реактивный и проактивный путь.
- Ситуационный менеджмент и внедрение изменений.
- Динамика отношения к изменению.
- Этапы принятия негативных изменений.



- Стадии демотивации сотрудника при внедрении изменений.
- Понятие «Проводник изменений».
- Алгоритм доведения изменений до сотрудника.
- Что лучше использовать Влияние или мотивацию?
- Как влиять на разные типы сотрудников?
- Использование мотиватора сотрудника при внедрении изменений.
- Правила мотивационной беседы.
- Цикл Деминга.
- Методология PDCA.
- Методология PDSA.
- Содержание паспорта бизнес-процесса. Как правильно описать бизнес-процесс?

«World safe», участники оценивают проекты друг друга, дают обратную связь.

Продолжительность: 4,5 дня.

Целевая аудитория: Руководители высшего и среднего звена, собственники компаний.

Размер группы: от 15 до 25 человек.

Форматы и методы работы на тренинге: Интерактивные мини-лекции, Анализ кейсов, Практические задания в группах, Ролевые игры в парах и формате «Театр», Интерактивные дискуссии, Видео-анализ.

Пульт управления отделом продаж

Цели тренинга:

Научить участников использовать полный перечень управленческих рычагов для повышения продаж.

Выгоды:

1. Увеличение продаж за счет найма лучших сотрудников и мотивации их на успех и сверх-результат.



2. Работа отдела продаж станет более прозрачной, гибкой и прогнозируемой.
3. Снижение зависимости компании от внешних факторов (кризис, конкуренты) за счет активации ресурсов отдела продаж.

Что вы получите?

1. Участники научатся подбирать эффективных сотрудников.
2. Управленцы научатся обучать сотрудников в «полях», доводя до совершенства их технику продаж.
3. Участники смогут эффективно организовать работу своих подчиненных.
4. Участники будут знать схемы нематериальной мотивации персонала.

Уникальность:

Целых 2 месяца обучения (сравнение: обычный тренинг – 2 дня).

Кроме теоретических занятий будут практические задания по внедрению изменений.

К концу обучения уже можно будет увидеть результат, так как мы будем внедрять то, что изучаем.

Содержание программы:

1 сессия

1. Основные функции и задачи руководителя.

- Какие основные функции выполняет руководитель.
- Пиритизация функций.
- Чем управляет руководитель?
- Основные сложности и ошибки руководителя.

2. Организация работы отдела продаж.



- Управление временем. Тайм-план. Фотография рабочего дня.
- Как сформировать план мероприятий и что в него включить?
- Семь видов подчиненных и то, как они себя проявляют. От самого опасного до самого лояльного.
- Как проводить эффективные планерки?
- Ситуационный менеджмент. Цикл развития подчиненного.
- Виды собраний. 5 Правил проведения совещаний.
- Правила постановки задач и делегирования.
- Управление конфликтами.

3. Контроль в отделе продаж.

- Что контролировать в первую очередь в Отделе продаж?
- Что самое важное в отделе продаж? Какие KPI выбрать?
- Виды контроля и как они действуют на сотрудников.
- Понятие контрольной точки. И как ее использовать?
- Полевой контроль. Его функции и виды.
- Схема обратной связи.
- Рабочая встреча как элемент управления результатом.

2 сессия

4. Нематериальная мотивация в отделе продаж.

- Где у менеджера кнопка активации?
- Место руководителя по отношению к команде.
- Как руководителя воспринимают подчиненные?
- Чем управляет руководитель?
- Теория Герцберга.
- Мотивация «От» и Мотивация «К».
- Как замотивировать подчиненного на результат?
- Правила мотивирующего делегирования. Как стать свободным и счастливым руководителем?

3 сессия

5. Управление изменениями.

- Объект управления в случае изменений.

- Этапы внедрения новых технологий.
- Правила внедрения изменений.
- Круг забот и круг влияния.
- Реактивный и проактивный путь.
- Ситуационный менеджмент и внедрение изменений.
- Динамика отношения к изменению.
- Этапы принятия негативных изменений.
- Стадии демотивации сотрудника при внедрении изменений.
- Понятие «Проводник изменений».
- Алгоритм доведения изменений до сотрудника.
- Что лучше использовать Влияние или мотивацию?
- Как влиять на разные типы сотрудников?
- Использование мотиватора сотрудника при внедрении изменений.
- Правила мотивационной беседы.

4 сессия

6. Подбор персонала.

- Как подготовиться к интервью?
- План проведения Интервью.
- Стандартный портрет успешных продавцов. Кто нам подойдет?
- Компетенции продавца.
- Что кандидат должен знать и уметь?
- Модель STAR, и как ее использовать.
- Как выявить компетенции?

7. Развитие персонала.

- Составление плана адаптации персонала.
- Правила проведения аттестаций.
- График проведения аттестаций.
- Как выстраивать обучение сотрудников в полях.
- Как правильно давать Обратную связь сотрудникам?
- План развития Руководителя группы и Менеджера по продажам. Для чего он нужен?
- Определение и возможности коучинга.
- Основные этапы и установки коучинга.



- Самые полезные вопросы.

Продолжительность: 2 месяца.

Между сессиями участники внедряют и планируют изменения в своих

Целевая аудитория: Руководители групп и отделов продаж, ведущие специалисты, участники кадрового резерва на должность руководителя.

Каждый месяц будет 2 сессии, по 1-му тренинг-дню. 2-я и 4-я субботы месяца (расписание занятий для каждой группы составляется индивидуально).

Форматы и методы работы на тренинге: Интерактивные мини-лекции, анализ кейсов, практические задания в группах, ролевые игры в парах и формате «Театр», интерактивные дискуссии.

«Построение системы мотивации по ключевым показателям эффективности (KPI)»

№	Вид услуг	Последовательность действий	Пр-ть, дней	Ст-ть, руб.	Результаты
1	Построение системы бизнес-процессов компании с учетом разделения функций и определения зон ответственности – разработка карты БП.	1.1. Аудит бизнес-процессов: а. Изучаем внутренние документы Компании б. Проводим серию интервью с руководителем компании и руководителями подразделений с. Строим первичную модель бизнес-процессов	0,5	10 000	1. Выделены и описаны все ключевые бизнес-процессы Компании 2. Все руководители вовлечены в процесс построения модели и согласны с тем, что модель бизнес-процессов выглядит именно так 3. Утверждены Роли каждого руководителя, на основании которых будут определяться его ключевые показатели эффективности KPI 4. Сняты противоречия и определена ответственность
		1.2. Распределение ответственности за бизнес-процессы между руководителями а. Строим матрицу ответственности, описывающую роли руководителей и их ответственность за	0,5	10 000	



		<p>результаты бизнес-процессов</p> <p>b. Выявляем случаи дублирования ответственности и «вакуума» ответственности</p> <p>1.3. Обучение:</p> <p>a. Проводим стратегическую сессию с руководителями по доработке и утверждению модели бизнес-процессов компании, утверждению и снятию противоречий в матрице ответственности за результаты бизнес-процессов</p>	2	60 000	каждого руководителя за результаты бизнес-процессов
ИТОГО по этапу 1. Построение системы бизнес-процессов компании					80 000
2	Формирование системы мотивации по KPI	<p>2.1. Разработка KPI и системы мотивации руководителей подразделений</p> <p>a. Проводим индивидуальные встречи с руководителями по формулировке их КПЭ на основании закрепленных за руководителями зон ответственности</p> <p>b. Моделирование первичной системы мотивации по KPI (на основе полученных данных в ходе стратсессии и встреч с руководителями)</p> <p>c. Вместе с Рабочей группой Компании (ген.дир., маркетолог, др.) проверяем наличие данных для расчета КПЭ и разрабатываем формулы расчета</p> <p>2.2. Оформление системы мотивации по KPI.</p>	2	40 000	<p>1. Руководители приняли на себя ответственность за достижение результатов бизнес-процессов, целей должности и Компании</p> <p>2. Договоренности о KPI руководителей письменно зафиксированы</p> <p>3. Каждому руководителю ясны: бизнес-процессы, за которые он отвечает, цели, входящие в зону его ответственности, полномочия по принятию ключевых решений и ключевые показатели эффективности, соответствующие ролям руководителя в матрице ответственности</p>
			0,5	10 000	



	<p>a. Оформляем «Паспорта должности» / «Карты эффективности руководителей»</p> <p>b. Оформляем регламент и презентацию системы мотивации по KPI.</p> <p>2.3. Внедренческое обучение руководителей</p> <p>a. Проводим сессию (тренинг) по защите каждым руководителем своего «Паспорта должности»/ своей «Карты эффективности» перед Генеральным директором и компанией</p>	1	30 000	
ИТОГО по этапу 2. Формирование системы мотивации по KPI			80 000	
ИТОГО			160 000	

Планируемый результат по внедрению консалтингового проекта:

1. Повышение мотивации сотрудников компании.
2. Повышение контроля за достигнутые результаты бизнес-процессов.
3. Руководители согласны с предлагаемыми стандартами их эффективности (определены и зафиксированы зоны ответственности, цели, ключевые показатели эффективности), с тем, что разработанные показатели действительно измеряют их эффективность, не оспаривают и не игнорируют систему.
4. Разработанные показатели эффективности непротиворечивы и оптимальны, приписаны тем руководителям, которые на практике реально отвечают за их выполнение, учитывают влияния других руководителей на выполнение поставленных целевых планов по KPI.



5. Сотрудники знают ожидания высшего руководства по отношению к своей работе, знают не только «Что они делают?», но и «Как они это делают?» и «Зачем они это делают?». Органичное совмещение ориентации «на процесс» и «на результат» в работе руководителей.
6. Как следствие, увеличение заказов и прибыли предприятия.

Наши консультанты по управлению:



Анна Макарова

Директор АНО ДПО «Прайм консалтинг»
Партнер HR+MAPS Russie (France)
www.hrmaps.ru
www.prime-audit.ru

Кандидат психологических наук,
консультант по организационному
развитию, сертификация института Адизеса
(Калифорния), международная стажировка
менеджмент Лион (Франция),
сертифицированный бизнес-тренер,
Выпускник Президентской программы
подготовки управленческих кадров по
направлению «Менеджмент».

В сфере консалтинга с 2000 года

- Более 50 клиентов - крупные и средние промышленные и торговые предприятия, среди них: Промопост, Бизнес-Сервис (ОТТО групп), Тверской лакокрасочный завод, Пром-Металл, Роснефть-Тверь, КБ Российский капитал, и др.

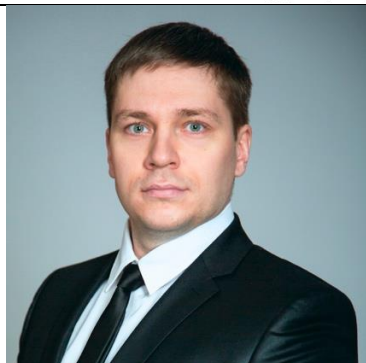
- Проведено более 3000 часов тренингов и семинаров

- Более 2000 слушателей нашего учебного центра

Специализация:

- организационная диагностика
- кадровая диагностика и оценка персонала
- управление изменениями в организации
- командообразование
- управленческие навыки для ТОП-менеджеров и менеджеров среднего звена
- эффективные коммуникации





Сергей Красильников

Бизнес-тренер, коуч, консультант по управлению и продажам.

1. Опыт проведения тренингов с 2009 года.
2. Обучено более 2000 человек.
3. Три диплома о высшем образовании.
4. Наличие международных сертификатов:

Rima A (маркетинг)

The Adizes Methodology for Mastering Change
DiSC® Certification for Trainers

Клиенты:

Телекоммуникации: Ростелеком, Эр-Телеком, TZ Communications

Банки: Сбербанк

Производство: Союзспецодежда, Michelin

IT: Pilot-Group, Topcon Global Gateway

Реклама: Комсомольская Правда, Ника-

Медиа, Almacor, Eli Mot, Soventa.Kz, Метро 74,

Рост-Тверь, 2ГИС, Applejuice

Недвижимость: Родные Земли,

Спецтехника: Трак-платформа, ГазИмпорт

FMCG: Перекресток, Радуга, Доктор Май

Медицина: Добродар, Европейский

Диагностический центр.



Вячеслав Ягункин

Бизнес-консультант, MBA, бизнес-тренер, коуч, выпускник Президентской программы. 30-летний опыт управления торговыми компаниями, из которых 5 лет управления в стиле коучинг.

Специализация:

- 7 лет проводит семинары по раскрытию внутреннего потенциала личности.
- Более 5 лет консультирует компании по применению коучинга в управлении.
- Более 500 часов коучинга руководителей верхнего и среднего уровней российских и международных компаний.



Смета расходов на информационно-консультационные услуги

№	Статьи калькуляции	Кол-во	Стоимость, руб. (без учета налогов)
Проведение обучения с сотрудниками			
1	Услуги тренера (в т.ч. подготовка методических материалов для участников, вся организация семинара)	1 день <i>Продолжительность одного тренинг-дня 8 академических часов (один день с 10.00 до 17.00 с перерывом на обед и двумя кофе-паузами или два дня с 10.00 до 13.00 с одной кофе-паузой).</i>	30000
2	Итоговый аналитический отчет по результатам тренинга (в т.ч. результат диагностики с индивидуальным профилем личности сотрудников, обработка наработок группы на тренинге, рекомендации по развитию)	Оценка до 10 сотрудников	7000
3	Проведение стратегической сессии	1 ак. час	5 000руб/час
2	Проведение мероприятий постконсультационного сопровождения с целью пролонгирования полученных результатов		



2.1	Проведение коучинг-сессии	1 час	5000руб/час
2.2	Групповая аналитическая работа, мозговые штурмы и др.		2500-3000руб/час 20000-30000руб/день
3	Каунселинг		
3.1	Разработка индивидуальных рекомендаций для руководителей компании (в т.ч. планов, регламентов, процедур и конкретной программы повышения эффективности деятельности компании)	В зависимости от объема работ	От 8500 до 45000
3.2	Индивидуальная оценка сотрудников	1 человек	От 700
4	Консультационная работа		
4.1.	Работа консультанта (разработка регламентов, системы мотивации, формирование скриптов, книги продаж и т.п.)	1 день	20 000 руб.
4.2	Проведение управленческого аудита - первичная встреча (с написанием отчета по чек-листу) - разработка документации, индивидуальные консультации	2 – 3 часа	7000 руб. Стоимость определяется по количеству чел/часов



Пример оценки сотрудника в ходе проведения обучения (выдержка из отчета).

Иванов Иван



В командной работе готов брать на себя дополнительные полномочия, оказывать помощь коллегам для достижения общего, командного результата.

Проявляет элементы организационного лидерства: задает формат группового взаимодействия, фокусирует внимание членов команды на достижении общих целей.

При наличии необходимых полномочий, уверенно распределяет обязанности между своими сотрудниками, координирует работу. В ситуации полемики, может эмоционально заводиться в тех ситуациях, когда затрудняется найти убедительные доводы для оппонента.

Настойчив в достижении целей, не бросает работу «на полпути». Вдумчиво подходит к решению задач, старается глубоко вникнуть в суть обсуждаемых вопросов. Нуждается в дополнительном времени для адаптации к новым условиям деятельности и изменению ситуации.

Типология MBTI: ISTJ

Самый надежный и самый консервативный представитель типа SJ. Всегда держит данное слово. Объективная невозможность следовать данным обещаниям повергает в глубокий стресс. Твердый, порой жесткий. Логичный и малоэмоциональный. Спокойный, основательный и детальный – в исполняемых обязанностях старается разобраться до мелочей, учесть все



факторы. Не конфликтный, если не сталкивается с необязательностью. Однако в возникшем конфликте уступает крайне редко, обычно следует прямому жесткому приказу своего начальника. Может руководить, может подчиняться. Необходимо осознание нужности выполняемого дела – поэтому в рекламе может быть эффективен только тогда, когда сам в нее верит. Выраженный «владелец правды» – отсюда склонность к спорам, стремление сформировать коллектив под себя (по принципу «делай как я»).

Сильные стороны.

Хороший организатор и тщательный исполнитель. Нетерпим к расхлябанности и безответственности. Последователен в своих делах и решениях, всегда доводит начатое до конца. Любит во всем порядок, точность и конкретность, доверяет только официальным или проверенным источникам информации. Хороший исследователь узких проблем. Вникает во все детали и не упускает из виду мелочей. Аккуратно ведет документацию, любит уточнять факты, охотно информирует тех, кто обращается к нему по поводу каких-либо инструкций и законов, которые обычно хорошо знает. Будучи администратором, умеет наладить четкую работу, дисциплину и порядок, всегда контролирует выполнение своих поручений. Дело ставит выше личных отношений и настроений. Очень работоспособен, обладает развитым чувством долга, требователен к себе и подчиненным. Знания предпочитает внедрять в практику. Ко всему готовится заранее, не любит экспромтов.

Слабые стороны

Бескомпромиссен в том, что считает важным. Периодически напускает на себя официальный и неприступный вид, придерживается субординации. Довольно нетерпим к другим точкам зрения. Недостаточно гибок в отношениях с людьми, плохо учитывает их индивидуальные способности. Его практически невозможно заставить изменить свои убеждения. Не любит, когда ему возражают, навязывают свою волю или методы работы. Скрытен, не любит делиться своими впечатлениями с посторонними. Бойся перемен и нестабильности. Плохо разбирается в отношениях других к себе. Не переносит, когда кто-то трогает его вещи, вмешивается без разрешения в дела.

