

Управленческие навыки

Формат обучения: Онлайн

Срок обучения: 4 дня

Время проведения: ежедневно с 10:00 до 17:30

Дата начала: 15.12.2026

Место проведения: Ленинский проспект, д. 38А, город Москва

Выдаваемые документы: Удостоверение о повышении квалификации
или Сертификат Moscow Business School

Программа обучения

День 1

Роль и функции руководителя

- Смена ролевой модели при переходе на руководящую должность
- Роль и функции руководителя в отношении команды, процессов и бизнеса
- Карта компетенций современного руководителя 2026–2027 гг.
- Фокус внимания руководителя: куда вложить время и силы для получения лучших результатов

Деловая игра «Успешный руководитель»

- Увлекательная игра в командах на время
- В каждой команде есть игрок в роли руководителя
- Идет подсчет прибыли команд, одна команда побеждает

Обсуждение результатов игры:

- Анализ своих базовых тактик управления
- 4 функции руководителя по И. Адизесу
- Какие функции были выполнены, какие были проигнорированы

- Как выполнение и дефицит каждой из 4 функций отразились на результатах и эффективности работы команд
- Как аналогичные тактики влияют на результаты реальных команд
- План прокачки: Какое одно действие улучшит мои результаты

Управление командой. Система ситуационного руководства

- Две ключевые характеристики подчиненного, определяющие подход руководителя: мотивация и компетентность
- 4 типа сотрудников:
- Новичок: высокая мотивация, низкая компетентность
- Разобравшийся: невысокая мотивация, невысокая компетентность
- Опытный: переменчивая мотивация, высокая компетентность
- Профессионал: высокая мотивация, высокая компетентность

Практическое задание:

- Участники определяют, к какому типу относятся их подчиненные
- Намечаем первые 3 шага к росту компетентности и самостоятельности каждого сотрудника

Делегирование: постановка задач и контроль

- Делегирование: какие задачи лучше делегировать
- 4 метода постановки задач для 4 типов сотрудников

Контроль работы подчиненных

- Баланс между микроменеджментом и отсутствием менеджмента
- Виды контроля: плановый/выборочный, процесс/результаты
- 4 формы контроля для 4 типов сотрудников

Практическое задание:

Поставить одну и ту же задачу четырем сотрудникам разного типа так, чтобы она была успешно выполнена и вела к росту экспертности и самостоятельности сотрудника.

День 2

Критика и обратная связь

- Позитивная обратная связь как инструмент: зачем, как и за что хвалить сотрудников
- Развивающая обратная связь как замена критики
- 5 алгоритмов обратной связи: позитивная, развивающая, по задаче, по подходу, за период.

Практическое задание: отработка алгоритмов на примерах из практики

Замотивированная вовлеченная команда

- Разбираемся в понятиях: мотивация, вовлеченность и лояльность
- Вовлеченность: когда сотрудник делает все для достижения лучшего результата.
- Что нас драйвит: 7 факторов вовлеченности
- Банк идей для роста вовлеченности команды и отдельных сотрудников
- Демотивация сотрудников: признаки и причины
- Выгорание: признаки и причины

Диалоги с сотрудниками в проблемных ситуациях

- 3 типа ситуаций: сопротивление, саботаж, выгорание
- Как понять, с какой из 3 ситуаций вы столкнулись
- Как работать с сопротивлением и спорами
- Как реагировать на нарушения правил и договоренностей, невыполнение поручений
- 3 структуры диалога с подчиненным

Практическое задание: отработка алгоритмов на примерах из практики

Самостоятельная ответственная команда

- Дискуссия: от чего зависят результаты руководителя

- От чего зависят проактивность и ответственность сотрудника
- Разумный оптимизм как основа предприимчивости
- Как изменить свой подход к управлению, чтобы сотрудники стали более ответственными и самостоятельными
- Как делегировать сотруднику не только задачу, но и ответственность

Практическое задание: решение кейсов. Участникам необходимо выбрать такое решение рабочей ситуации, чтобы сотрудник принял ответственность и проявил самостоятельность и проактивность в решении задачи.

Подведение итогов

День 3

Решения и лидерство

Принятие решений и решение проблем

- Типы проблем, с которыми сталкиваются руководители
- Методы выявления проблем: как отличить симптом от причины
- Порядок анализа и классификация проблем
- Алгоритм принятия решений: ключевые этапы и их взаимосвязь
- Техники и методы решения проблемы на каждом этапе алгоритма

Практикумы

- Разбор сквозного бизнес-кейса в мини-группах: отработка каждого этапа алгоритма решения проблемы
- Кейс на принятие решения в условиях неполной информации и ограниченного времени
- Разбор реальной управленческой проблемы участника по алгоритму: от поиска причины до выбора решения

Лидерство: почему за руководителем идут

- Менеджер и лидер: в чём принципиальная разница. Власть должности и личная власть

- Модель пяти уровней лидерства Джона Максвелла
- Позиционное, естественное и продуктивное лидерство: на что опирается руководитель на каждом уровне
- Ловушка продуктивного лидерства: когда результат команды держится только на руководителе

Практикумы

- Опросник и самодиагностика уровня лидерства
- «Карта команды»: на каком уровне лидерства руководитель находится с каждым сотрудником
- Стресс-тест «Меня нет две недели»: какие процессы остановятся без руководителя и что с этим делать

Поколения и лидерство

- Теория поколений: что о ней принято говорить и что показывают исследования
- Что на самом деле влияет на различия между сотрудниками: возраст, стадия карьеры, внешние условия и образ жизни
- Вывод для руководителя: ориентироваться на конкретного человека, а не на ярлык поколения

День 4

Команда: подобрать, развить, вести своим примером

Руководитель на собеседовании и в оценке сотрудников

- Роль руководителя в подборе: чем его задача отличается от задачи HR
- Сотрудники А, В и С: оценка в контексте конкретной роли
- Описание результата, которого руководитель ждёт от сотрудника, а не только требуемых навыков
- Собеседование по компетенциям: вопросы, которые показывают реальный опыт кандидата
- Оценочное интервью с действующим сотрудником

Практикумы

- Профиль роли для вакансии в своей команде: какой результат нужен от сотрудника и какие компетенции для этого важны
- Подготовка вопросов по компетенциям под этот профиль и их проверка в мини-группах
- Разбор готовых ответов кандидатов: что ответ на самом деле говорит об опыте человека и какие уточняющие вопросы задать
- Оценка своей команды по модели А, В, С в контексте конкретных ролей

Развивающее лидерство

- Как развивать людей, чтобы передавать им не отдельные задачи, а зоны ответственности
- Уровни готовности сотрудника к задаче и выбор стиля руководства под каждый уровень (ситуационное лидерство)
- Лестница передачи навыка

Практикум

- «Карта готовности»: оценка готовности своих сотрудников к конкретным задачам

Коучинговый подход руководителя

- Коучинговый подход в управлении: когда он работает и чем отличается от консультирования и наставничества
- Типы вопросов, которые помогают сотруднику самому найти решение
- Структура коучингового разговора с подчинённым
- План развития сотрудника

Практикум

- Отработка коучингового разговора в тройках на реальных ситуациях участников

Руководитель — лицо коллектива: деловой этикет

- Как поведение руководителя влияет на впечатление о нём, о команде и о компании

- Семь принципов этикета: как создавать и поддерживать хорошее впечатление
- Деловой этикет и корпоративная культура: руководитель задаёт нормы своим примером
- Деловая переписка и телефонное общение руководителя

Практикум

- Разбор ситуаций, в которых поведение руководителя влияет на команду, клиентов и партнёров

Завершение программы

- Итоговый кейс: применение инструментов программы на одной управленческой ситуации
- Личный план развития руководителя
- Вопросы и ответы