**«Анализ – Диагноз – Решение – План»**

**Участники тренинга:** Руководители среднего и верхнего звена.

**Цель** – развитие компетенции **«Мыслит на перспективу».** Описание компетенции:

* Мыслит с опережением, стратегически, строит долгосрочные прогнозы и сценарии. Знает и опирается в своей работе на лучшие мировые практики
* Строит многофакторные планы. Учитывает внешние и внутренние факторы при принятии решений
* Оценивает возможности и предупреждает риски.
* Создает систему контроля и анализа деятельности организации/подразделения

 **Программа**

**1. Стратегический, тактический, операционный уровни анализа. Иерархия целей в управлении**

* «Горизонт мышления» руководителя, «Helicopter view»
* Информация как основа принятия решений
* Технология принятия решений
* Подготовка и согласование решения
* Контроль и корректировка исполнения решения

**2. Формирование управленческой команды необходимого уровня**

* Использование командных отношений в решении рабочих задач
* Мотивационные психотипы по Герчикову. Соответствие психотипа и занимаемой должности
* Стадии развития организации – задачи, стоящие перед управленцами ТОП уровня на каждой из стадий
* Оценка уровня сотрудника на соответствие уровню сложности задачи. Тестирование по Адизису
* Привлечение в команду сотрудников, аргументация, «продажа идей»
* Пути формирования условий, обеспечивающих постоянное развитие участников команды

**3. Техники анализа будущих и текущих проблем**

* Понятие «проблемы»
* Техника анализа проблем. Принцип «6М» - техника определения направлений исследования проблемы
* Поиск причин возникновения проблемной ситуации. Диаграмма Исикавы и её применение к производственной компании
* Связь SWOT анализа и Диаграммы Исикавы
* Диаграмма причинно-следственных связей
* Проблема и формулировка Ключевого проблемного противоречия. Образ идеального конечного результата

**4. Анализ ситуации**

* Техники анализа, синтеза, прогнозирования
* Введение в систему сбалансированных показателей
* Финансовый анализ текущего результата (практический кейс с последующим рассмотрением и выходом на устранение недостатков)
* Анализ ресурсов (в тем числе человеческих) и степени эффективности их использования (продолжение кейса)
* Формирование вариантов улучшения ситуации (продолжение кейса)
* Оценка вариантом методом результат-риск. Выбор варианта решения (продолжение кейса)
* Оценка необходимых для улучшения ситуации инвестиций и их параметров (продолжение кейса)
* Финансовый анализ результатов работы предприятия. Показатели и их использование
* Анализ проектных инициатив. Показатели, применяемые к анализу проектов. Дисконтирование.

**5. Технология принятия комплексных управленческих решений**

* Организация как система. Визуализация системы
* Универсальная модель принятия управленческих решений
* Техника проведения мозгового штурма
* Взаимодействие функций и уровней управления. Решение кейса – анализ развития человеческого ресурса
* Планирование действий, как способ управления событиями. Продолжение кейса
* Текущие и перспективные управленческие решения. Продолжение кейса
* Выбор оптимального решения. Продолжение кейса

**6. Прогнозирование и планирование результатов работы, определение целей**

* Декомпозиция целей и детализация целей каждого подразделения
* Планирование деятельности подразделений компании
* Методика планирования изменений, направленных на повышение эффективности в достижении целей
* Стратегии проведения изменений по Тюрли
* Формирование системы контрольных показателей и контроля процесса достижения цели. Критерии выбора стратегии проведения изменений
* Анализ поля сил
* Формирование процедур по снижению сопротивления вводимым изменениям
* Сетевой график, построение, анализ и оптимизация

**7. Принятие решений в условиях неопределенности**

* Понятия вероятности, риска, возможности
* Управление рисками как элемент управления. Цели и задачи управления рисками, проектами и сервисами
* Основные принципы управления рисками
* Нахождение рисков и их оценка. Матрица оценки рисков. Балльно-весовой метод оценки рисков
* Проверка решений: на идеальность; на появление нежелательных явлений и др.