

4С - формула эффективности руководителя

Вебинар





Станислав Куликов

Партнер

Руководитель практики «Развитие персонала и внедрение изменений»

Основная специализация:

- Тренингом и управленческим консультированием занимается более 16 лет
- Руководил проектами по развитию топ-команд, проведению долгосрочных модульных программ по развитию кадрового резерва, провел более 1000 тренингов для руководителей среднего и высшего звена
- Неоднократно проводил сессии и выступал на профессиональных конференциях, включая ATD (USA)

Клиенты:

- Росатом, ВТБ, Газпромбанк, Home Credit Bank, Новатэк, РЖД, Сибур, Технониколь, X5 Retail Group, ВСК, Газпромнефть, Teva и др.

kulikov@ecopsy.ru

ЭКОПСИ – ЭТО...

КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

№1



В РЕЙТИНГЕ*

более
500



ПРОЕКТОВ В ГОД

200+



КОНСУЛЬТАНТОВ

более
30



ЛЕТ НА РЫНКЕ

НАША МИССИЯ: ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ –
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами



- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR на базе SAP SuccessFactors

- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2020 г.

О ЧЕМ СЕГОДНЯ ПОГОВОРИМ

01

КАКОВА ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ?

03

ЧЕМУ И КАК УЧИТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ БЫСТРОГО РЕЗУЛЬТАТА?

02

КАКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ ФОРМУЛЫ ЯВЛЯЮТСЯ ЗАДАЧЕЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ, А КАКИЕ ДЛЯ ОТБОРА?

04

АКАДЕМИЯ ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ЗАПУСКАЕМ 2 ПОТОК

ВЫБЕРИТЕ ВАРИАНТ ОТВЕТА
ОПРОС

ЭФФЕКТИВНЫЙ ЛИ Я
РУКОВОДИТЕЛЬ?



НАПИШИТЕ В ЧАТ

ЧТО, НА ВАШ ВЗГЛЯД,
ДЕЛАЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ
ЭФФЕКТИВНЫМ ?

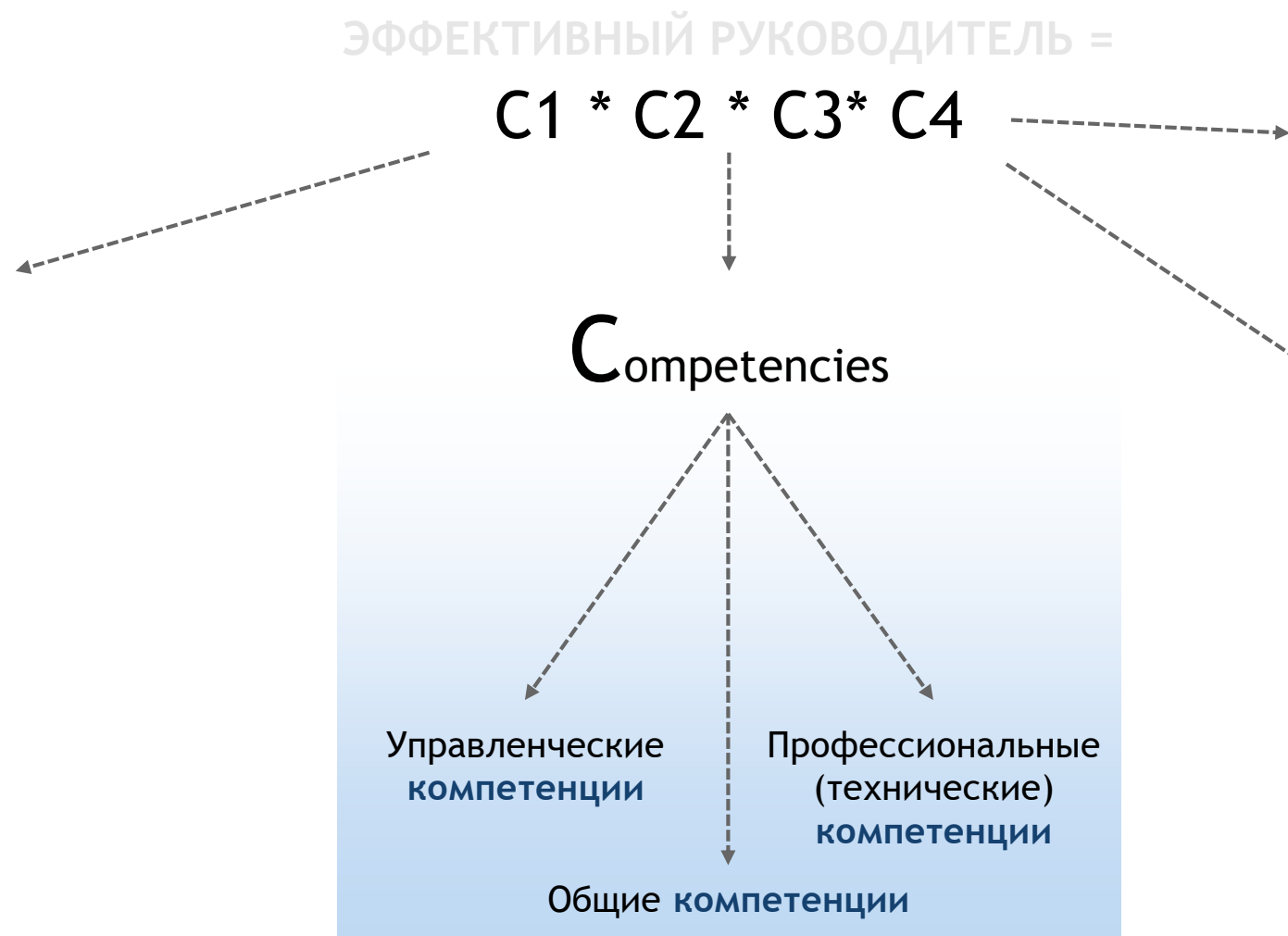


ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

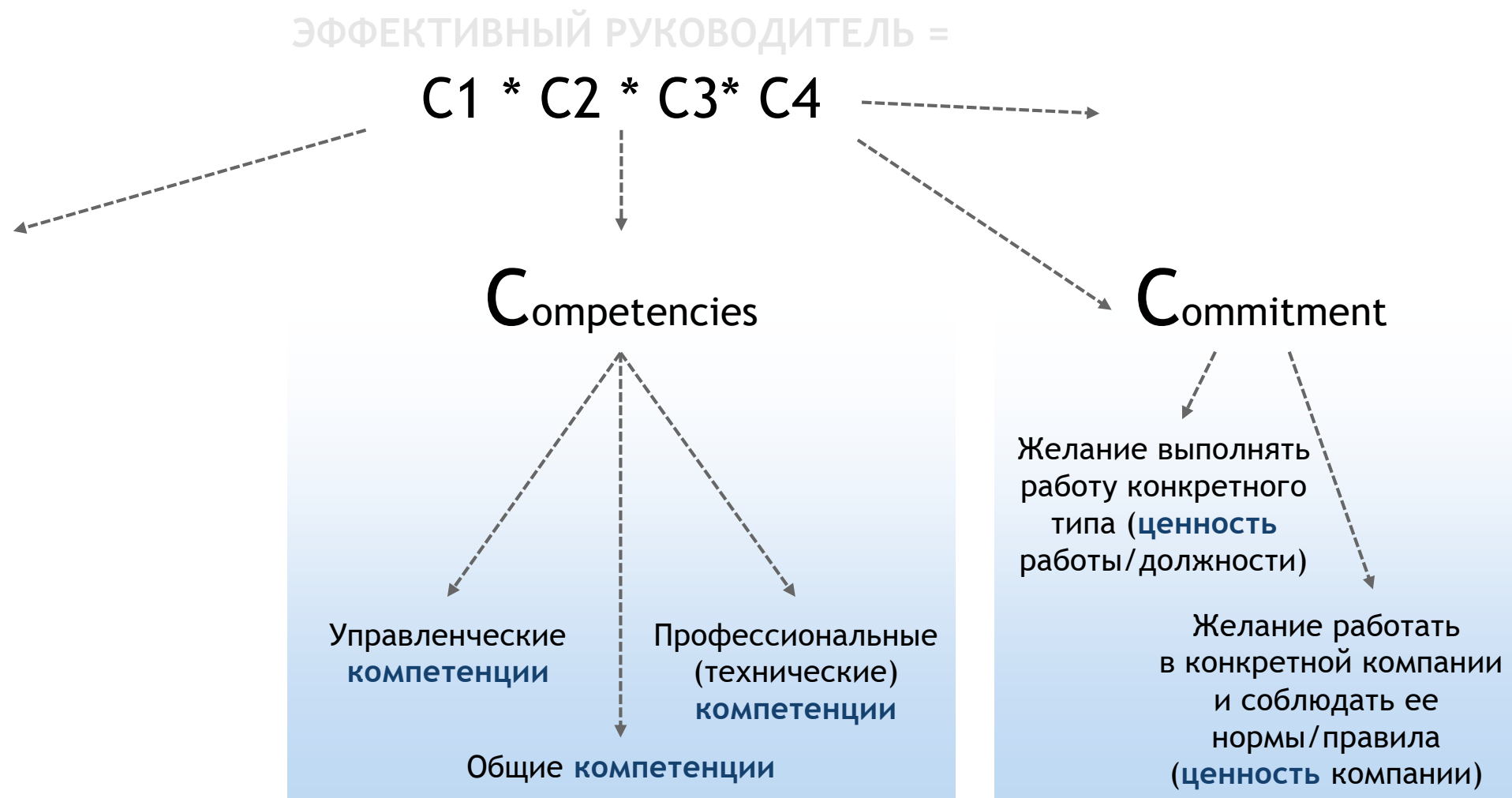
ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ =

$$C1 * C2 * C3 * C4$$


ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ



ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ



ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ =

$C1 * C2 * C3 * C4$

Controlling Self

Деструкторы

Competencies

Commitment

Управленческие
компетенции

Профессиональные
(технические)
компетенции

Общие компетенции

Желание выполнять
работу конкретного
типа (**ценность**
работы/должности)

Желание работать
в конкретной компании
и соблюдать ее
нормы/правила
(**ценность** компании)

ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ =

$$C1 * C2 * C3 * C4$$

Complexity of information processing

Масштаб мышления = временной горизонт проблем и задач / уровень сложности, с которым способно справиться мышление человека.

Competencies

Управленческие **компетенции**

Профессиональные (технические) **компетенции**

Общие **компетенции**

Controlling Self

Деструкторы

Commitment

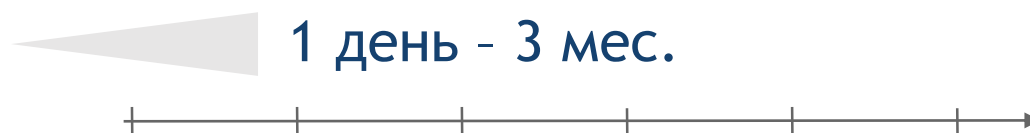
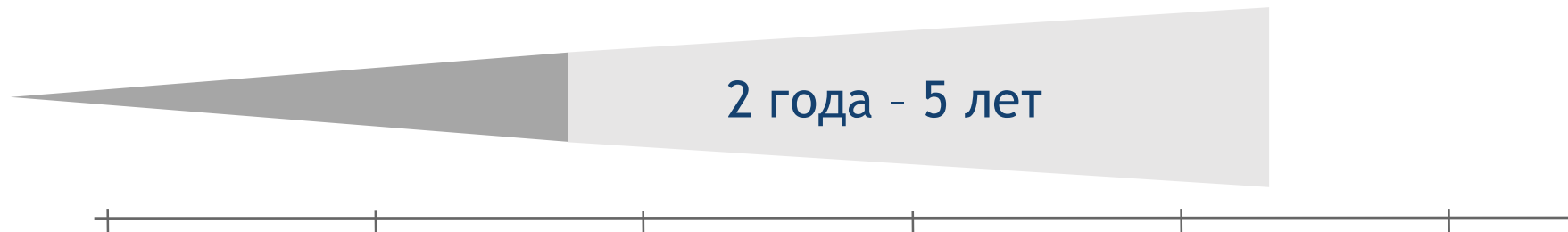
Желание выполнять работу конкретного типа (**ценность** работы/должности)

Желание работать в конкретной компании и соблюдать ее нормы/правила (**ценность** компании)

ЧТО ТАКОЕ МАСШТАБ МЫШЛЕНИЯ?



ЧТО ТАКОЕ «ВРЕМЕННОЙ ГОРИЗОНТ»



Временной горизонт — это НЕ способность к точному прогнозированию будущего. Это способность удерживать в сознании и учитывать конкретную временную перспективу, **принимая самостоятельные решения** сегодня.

ЧТО ТАКОЕ «УРОВЕНЬ СЛОЖНОСТИ РЕШАЕМЫХ ЗАДАЧ»



Логика: Моделирование. Интеграция разных параллельных процессов и элементов. Как должна быть связана программа по снижению брака, с существующими планами переоборудования и переобучения? Какие планы и бюджеты нужно синхронизировать, или скорректировать? Как это совместить с идеями по сокращению затрат?



Логика: Соединение. Анализ и выбор альтернативных решений. Если мы заменим оборудование, то.... а еслиотремонтируем, то....Если мы обучим людей, то...., а если будем штрафовать за брак, то.... (варианты, плюсы и минусы)



Логика: Аккумуляция. Выявление причин (диагноз). 80% брака происходит по вине оборудования и 20% по вине людей...

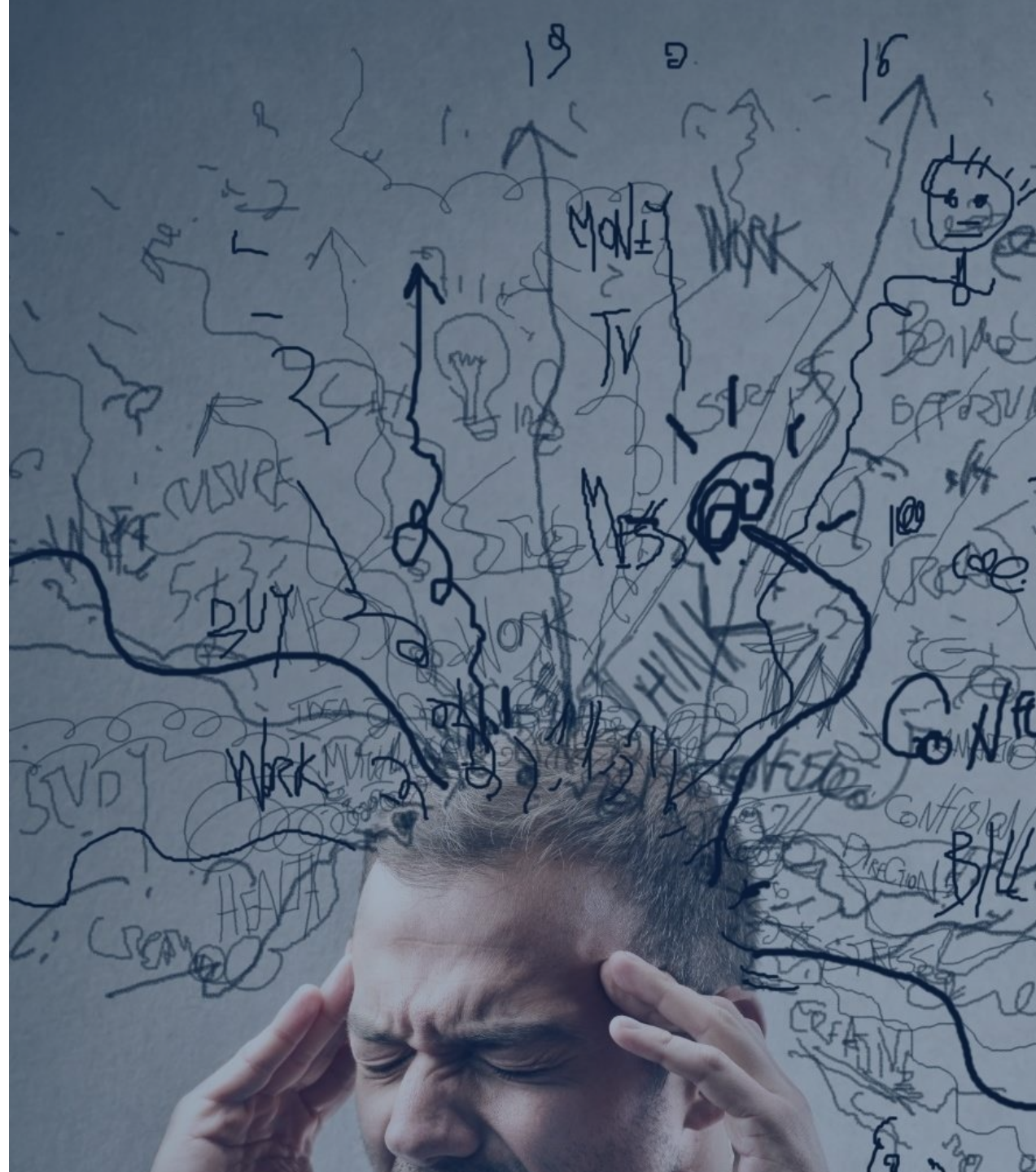


Логика: Декларирование. Болезнь – таблетка. У нас много брака, значит нам нужно работать внимательнее, соблюдать все регламенты.... (Если болит голова – прими аспирин)

ОСОБЕННОСТИ С1 НА РАЗЛИЧНЫХ УРОВНЯХ

УРОВЕНЬ В ИЕРАРХИИ	ТРЕБУЕМЫЙ С1	ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА	ТИП ИНФОРМАЦИИ	ЛОГИКА
VII ГД, Президент	20-50 лет	Визионерство, миссия, интеграция компании с внешней средой и обществом.	Абстрактная. Концептуальная, символизирующая концепции и понятия.	Соединение
VI EVP, отв. за весь бизнес / всю поддержку	10-20 лет	Моделирование будущего, оценка стратегий. Трансляция корпоративной стратегии.		Аккумуляция
V Руководитель БЕ или корп. Функции, VP	5-10 лет	Создание инноваций, вариантов стратегий, имплементация функциональных / БЕ стратегий.		Декларирование
IV Руководитель предприятия (большой актив) или департамента	2-5 лет	Интеграция разных параллельных процессов, ответственность за совокупный результат системы.	Конкретная. Символизирующая конкретные события и явления.	Моделирование А->В->С 1->2->3 С одной стороны/ с другой стороны
III Менеджер - менеджеров (управление, малый актив)	1-2 года	Управление конкретным (одним) процессом, разработка и внедрение новых решений.		Соединение (А->В->С) <i>Если - то (один процесс)</i>
II Руководитель начального звена (отдел, подразделение)	3 мес. - 1 год	Анализ и устранение отклонений.		Аккумуляция А или В или / и (несколько вариантов)
I Исполнитель начального уровня / супервизор смены	1 день - 3 мес.	Качество / соблюдение стандартов работы. Отсутствие нарушений.		Декларирование (А, В, С) <i>Это так (1 вариант)</i>

ЧТО ТАКОЕ
ДЕСТРУКТОРЫ?



ДЕСТРУКТОР - ЭТО СКЛОННОСТЬ К ПОВЕДЕНИЮ, КОТОРОЕ ОГРАНИЧИВАЕТ ВАШУ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- Наиболее часто они проявляются в стрессовых ситуациях.
- Они присущи всем взрослым людям и являются частью человеческой личности.
- Некоторые слабые места могут создавать больше проблем, чем другие.





Демонстративность



Отчужденность



Самоуверенность



Непокорность

11 ОСНОВНЫХ ДЕСТРУКТОРОВ

Пассивное
сопротивление

Переменчивость

Чрезмерная
осторожность

Соглашательство



Перфекционизм



Эксцентричность



Недоверчивость

ЧТО ИЗ ЭТОГО МОЖНО РАЗВИВАТЬ? ГОЛОСОВАНИЕ

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ =

C1 * C2 * C3* C4

Controlling Self
Деструкторы

Complexity of information processing

Competencies

Commitment

Масштаб мышления = временной горизонт проблем и задач / уровень сложности, с которым способно справиться мышление человека.

Управленческие **компетенции**

Профессиональные (технические) **компетенции**

Общие **компетенции**

Желание выполнять работу конкретного типа (**ценность** работы/должности)

Желание работать в конкретной компании и соблюдать ее нормы/правила (**ценность** компании)

ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ =

$$C1 * C2 * C3 * C4$$

Complexity of information processing

Масштаб мышления = временной горизонт проблем и задач / уровень сложности, с которым способно справиться мышление человека.

Зреет с возрастом, но не ускоряется обучением.

Competencies

Управленческие **компетенции**

Профессиональные (технические) **компетенции**

Общие **компетенции**

Можно ускорить с помощью обучения и развивающего опыта.

Controlling Self

Деструкторы

Commitment

Желание выполнять работу конкретного типа (**ценность** работы/должности)

Желание работать в конкретной компании и соблюдать ее нормы/правила (**ценность** компании)

Ситуативные и ценностные факторы.

ЧЕМУ УЧИТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ?



Компетенции развиваются медленно:

В классической 1,5-летней программе управленческого обучения прирост развиваемых компетенций около 14,2%. Это 0,5 балла по шкале компетенций (от 0 до 3х). Естественный прирост компетенций за это время - 3,5%

Стандартным практикам можно обучить гораздо быстрее.


ЧТО ТАКОЕ ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА (ПРМ)?

ПРМ - это конкретные управленческие действия. Повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства.

ПРМ - это и есть управленческая работа в стандартной части (а не что-то отдельное от нее).


ОПИСАНИЕ ПРМ ВКЛЮЧАЕТ:

- Цель
- Регулярность или контекст выполнения
- Длительность
- Пошаговый алгоритм (что делать?)
- Принципы (как действовать?)


АЛГОРИТМ

КАК ДЕЛЕГИРОВАТЬ:

До обсуждения



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

передача подчиненному обязанностей, полномочий и ресурсов по решению задачи, а также ответственности за результат

Цели:

- Освободить время руководителя для задач, которые может/должен выполнять только он
- Развить сотрудника через расширение его обязанностей и полномочий
- Повысить качество исполнения делегируемых задач

Связанные практики:

- «Постановка задач»
- «Обратная связь»

В каких ситуациях:

	Постановка задач	Делегирование
Опыт сотрудника	Нет опыта	Сам решает подобные задачи
Готовность брать ответственность	Не готов	Готов
Срочность	Срочная задача	Несрочная задача


Критерием выбора конкретной практики является 2 или 3 совпадения визуальной иконки

ПРАКТИКА РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ЛИНЕЙНЫЙ ОБХОД


Это запланированное периодическое посещение производственных подразделений компании и подразделений вышестоящих руководителей.

* Описание этой практики сфокусировано на Линейных Обходах руководителей высшего звена подразделения.




ЦЕЛИ ПРАКТИКИ

Понять ситуацию в подразделении
Помочь руководителю и сотрудникам подразделения в поиске решений проблем и возможностей для улучшения



КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРАКТИКУ

Разумная периодичность, график и перечень подразделений для посещения определяется руководителем в зависимости от производственной специфики и территориальной удаленности объектов



ВРЕМЯ

1-1,5 часа

Топ-менеджмент	Руководитель на два уровня выше начальника подразделения	Руководитель на один уровень выше начальника подразделения
Все подразделения не менее 1 обхода в месяц	Комплексное взаимодействие: От 1 раза в месяц до 1 раза в квартал	Комплексное взаимодействие: От 1 раза в неделю до 1 раза в месяц
	Территориально удаленное подразделение: От 1 раза в квартал до 1 раза в полугодие	Территориально удаленное подразделение: От 1 раза в месяц до 1 раза в квартал

СВЯЗАННЫЕ ПРМ: Визуальное управление, Обсуждение эффективности, ПАБ

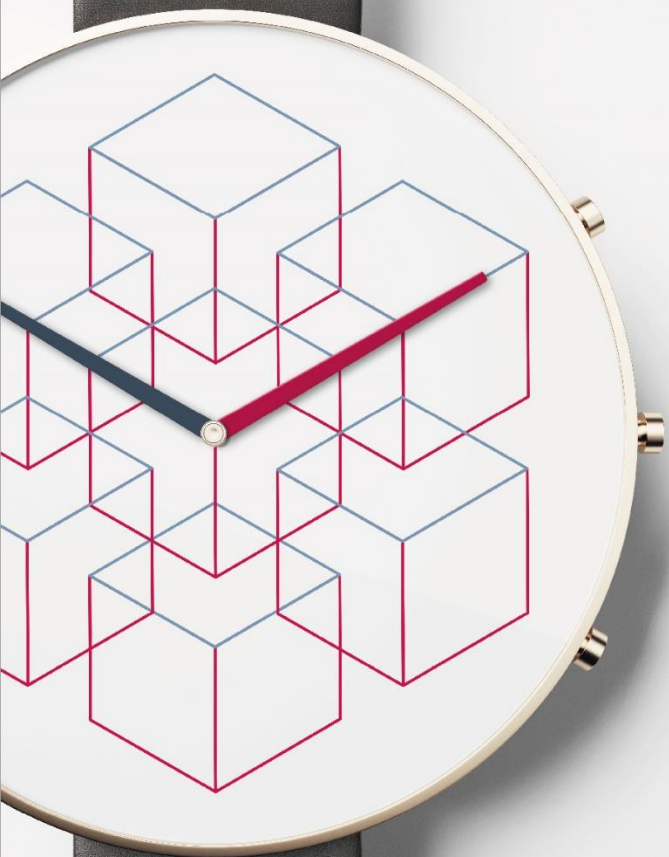
ПРИНЦИПЫ

- Не прерывайте Линейный обход в территориальной выигр. Разговаривайте простым языком. Здоровайтесь первым, даже если не знаете сотрудника.
- Помните о том, что главная цель Линейного обхода — не контроль, а помощь в улучшениях.
- Сосредоточьтесь на наблюдениях и общении с людьми. Не отвлекайтесь на телефон и посторонние беседы.
- Выделите достаточно времени на обход и общение с сотрудниками.
- Подходите к доскам визуализации, просите сотрудника прокомментировать информацию.
- Вовлекайте сотрудников, задавая открытые вопросы о результатах, достижениях, проблемах, путях решения, идя, необходимой им помощи.
- Избегайте раздавать поручения и отдавать распоряжения, особенно «через голову» руководителю подразделения.
- Демонстрируйте личным примером приверженность правилам безопасности, надевайте спецодежду и СИЗ, приспосабливайтесь к машине, соблюдайте другие правила.
- Если вы заметили нарушение безопасности, обратите на него внимание руководителя подразделения, но не прерывайте весь Линейный обход и Поведенческий аудит безопасности (это другая практика, разрабатываемая по времени с Линейным обходом).
- Не фокусируйтесь только на недостатках и проблемах. Ищите и отмечайте положительные моменты.
- Для обхода подразделений организации — приглашайте представителей курьерской службы компании.
- Для офисных подразделений — уделяйте значительно больше времени беседе с сотрудниками, а не наблюдению за ходом их работы.
- Заканчивайте обход как минимум одной конкретной идеей, договоренностью с руководителем подразделения о том, что будет сделано.
- Помогите. Берите на себя решение проблем, если они выходят за рамки полномочий руководителя подразделения.

НАПИШИТЕ В ЧАТ

ЧТО Я ВИЖУ ДЛЯ СЕБЯ В
КАЧЕСТВЕ ПРИОРИТЕТОВ
В РАЗВИТИИ, КАК ДЛЯ
РУКОВОДИТЕЛЯ ?





АКАДЕМИЯ

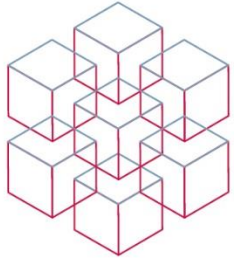
АКАДЕМИЯ ПРМ

Программа профессионального
управленческого обучения в открытом
формате

<https://prm-academy.online/>

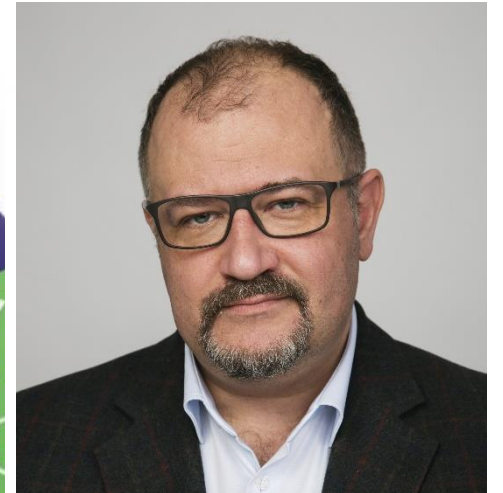
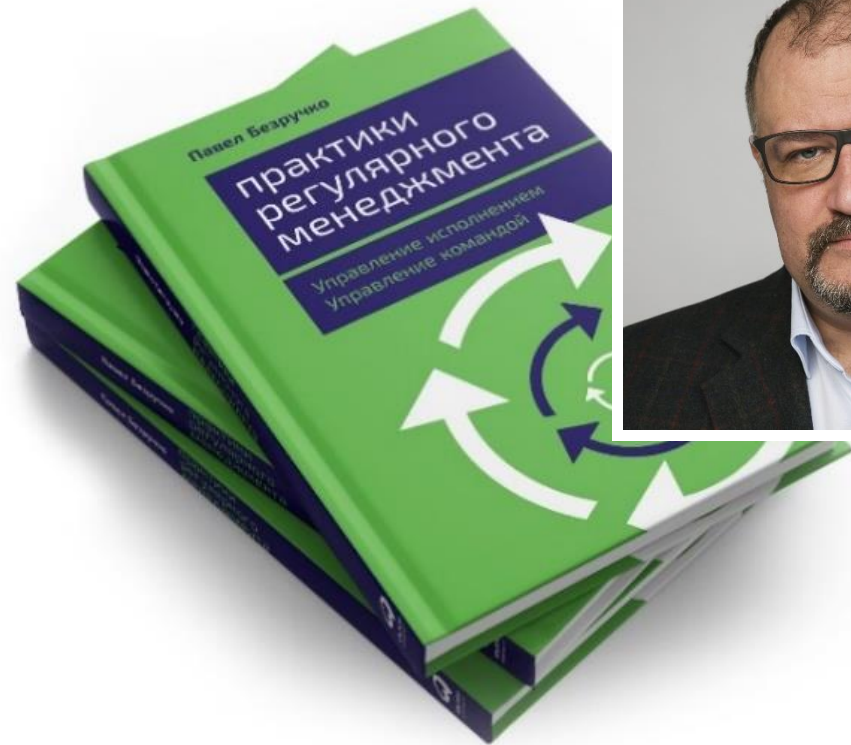
СТАРТ **23** МАРТА





Академия ПРМ

- ◆ Разработана под руководством П. Безручко, автора книги по ПРМ
- ◆ Построена исключительно на практических кейсах
- ◆ По результатам обучения руководитель умеет применять алгоритмы и понимает важность принципов, описанных в книге

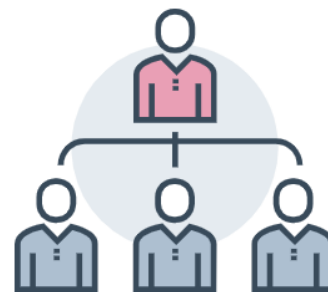


ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА ПРОГРАММА

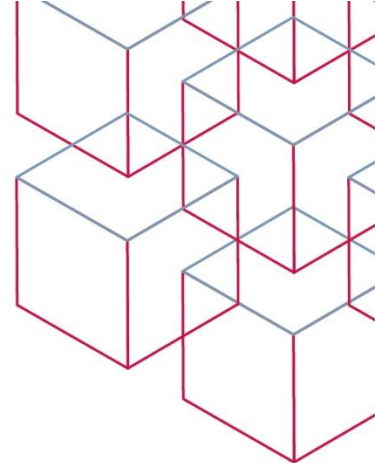


Руководители любого уровня,

желающие стать эффективными менеджерами и добиться успехов управленческой карьере



**Менеджеры
корпоративного обучения,**
которым необходимо развивать управленческие навыки сотрудников компании



ПРОГРАММА ПОМОЖЕТ ВАМ



Настроить процесс планирования,

чтобы эффективно достигать цели и решать проблемы



Делегировать задачи своим сотрудникам,

чтобы выполнять их в срок и с требуемым качеством



Давать полезную и конструктивную обратную связь,

чтобы повышать результативность и вовлеченность сотрудников



Проводить нужные и результативные совещания,

чтобы улучшить качество принимаемых решений в компании



Проводить интервью при подборе, встречи по удержанию, исправлению или увольнению,

чтобы сформировать оптимальный состав команды



Определять потенциал и оценивать эффективность сотрудников,

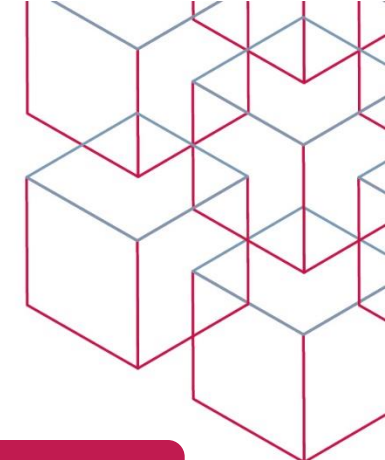
чтобы повышать их вовлеченность и квалификацию



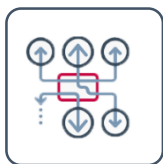
Развивать сотрудников,

чтобы увеличить скорость освоения знаний и технологий, создать развивающую среду в компании

7 ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



МОДУЛЬ УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ



Планирование



Проведение
совещаний



Делегирование
и контроль



Обратная
связь

МОДУЛЬ УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ



Развитие

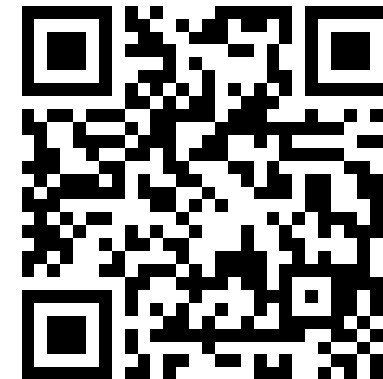


Кадровые
решения



Оценка эффективности
и потенциала

АКАДЕМИЯ ПРМ. ОТКРЫТЫЙ ФОРМАТ



- ◆ Есть возможность записаться самостоятельно или от 1 участника
- ◆ Асинхронный* формат обучения позволяет учиться в удобное для вас время. Домашние задания и онлайн встречи с тренером и группой помогают перенести знания в рабочую практику

Структура открытого формата

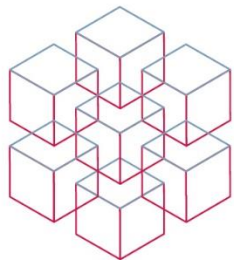


- ◆ Изучаете алгоритмы и принципы практики, выполняете проверочным задания и решаете кейсы

- ◆ Пробуете в своей работе
- ◆ Начинаете вырабатывать привычку

- ◆ Осмысляете опыт
- ◆ Преодолеваете барьеры
- ◆ Закрепляете успехи
- ◆ Планируете новый опыт

*вы самостоятельно изучаете электронный курс в удобное для вас время



УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ

60 000 руб.

Стоимость полной программы

35 000 руб.

Стоимость одного модуля

90 000 руб.

Стоимость полной программы с двумя индивидуальными встречами с тренером

50 000 руб.

Стоимость одного модуля с одной индивидуальной встречей с тренером

23
марта

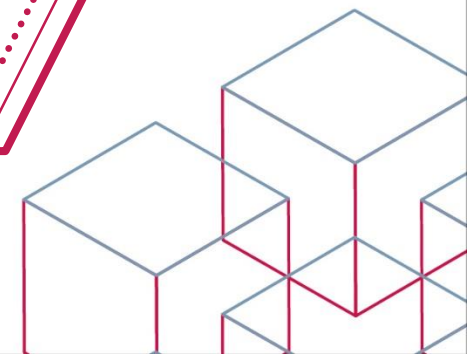
стартует
2-й поток

Участникам
вебинара скидка:

15%



по промокоду
4CWEBINAR



УЗНАТЬ БОЛЬШЕ
О ПРОГРАММЕ



ОСТАЛИСЬ
ВОПРОСЫ?

Станислав Куликов

Руководитель практики «Развитие персонала и внедрение изменений»

kulikov@ecopsy.ru

Александр Кузнецов

Менеджер по работе с клиентами

a.kuznetsov@ecopsy.ru

