

Вебинар

КАК СТАТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН

Кто будет с вами на Открытых днях Академии

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ



Куликов Станислав

партнер, руководитель
практики «развитие
персонала и внедрение



Денисовец Римма

Директор проектов,
эксперт по внедрению
изменений



Рыжер Екатерина

Старший консультант,
бизнес-тренер, коуч

Почему мы можем об этом говорить

№1

в рейтинге RAEX, 2023

500+

проектов в год

250+

консультантов

35

лет на рынке

HR-консалтинг

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR

Управленческий консалтинг

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

Оценка, обучение, развитие

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

Какие правила на вебинаре

1

ВРЕМЯ

С 17:00 до 18:30
(по московскому
времени)

2

ВОПРОСЫ

Пишите вопросы в течение
всего вебинара, ответим на
них в конце

3

ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

По техническим
вопросам пишите в чат –
вам поможет модератор

Голосование

**РАССКАЖИТЕ, КТО ВЫ
ДАВАЙТЕ ЗНАКОМИТЬСЯ**

О чем сегодня поговорим

Управленческий цикл

1

Что включает в себя полный цикл управления и как эффективно его применять.

Практика делегирования

2

Типичные ошибки руководителей при делегировании задач. Как правильно делегировать задачи, чтобы был результат.

Практика обратной связи

3

Как давать конструктивную обратную связь.

Практики внедрения изменений

4

С помощью каких практик можно стандартизировать процесс внедрения изменений

Взаимодействие со стейкхолдерами

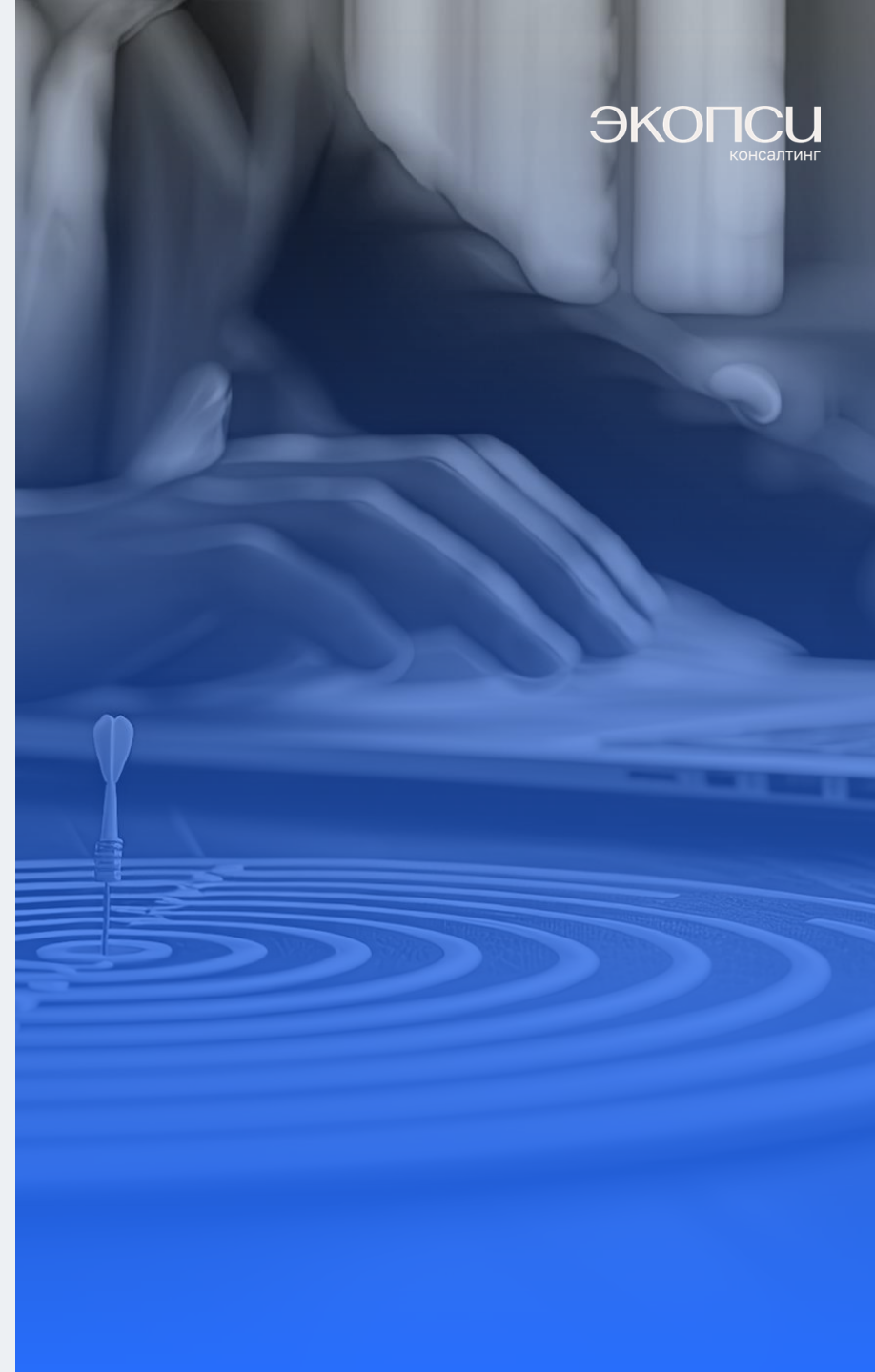
5

Какие роли стейкхолдеров задействованы в изменениях?

Форматы обучения в Академии

6

Какие форматы обучения доступны для развития управленческих навыков и навыков внедрения изменений



Напишите в чате

**КАКИЕ ВЫЗОВЫ СТОЯТ
ПЕРЕДО МНОЙ КАК ПЕРЕД
РУКОВОДИТЕЛЕМ?**

С какими вызовами

сталкивается современный руководитель

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ



**УНИКАЛЬНЫЕ
СИТУАЦИИ**



опыт, масштаб мышления и «стабильность»
в стандартных ситуациях

РУТИНА, «ОПЕРАЦИОНКА»

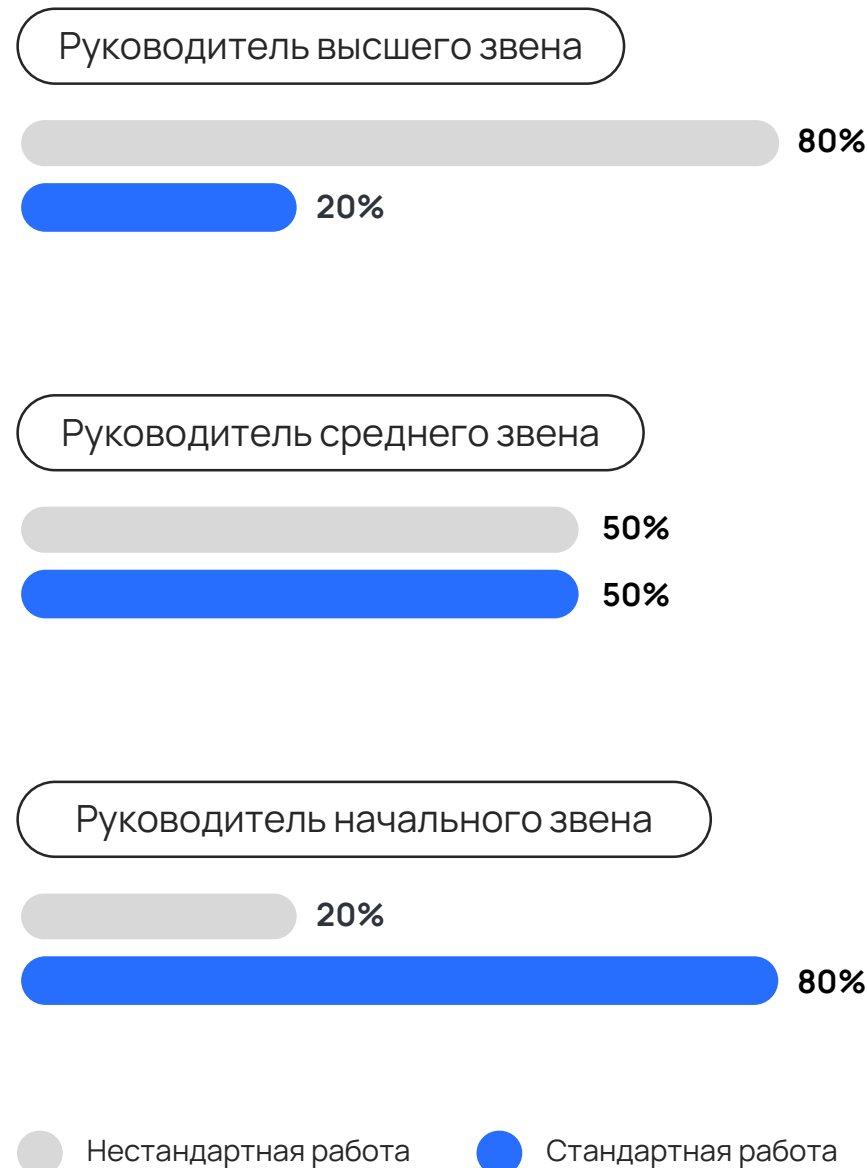


**СТАНДАРТНЫЕ
СИТУАЦИИ**

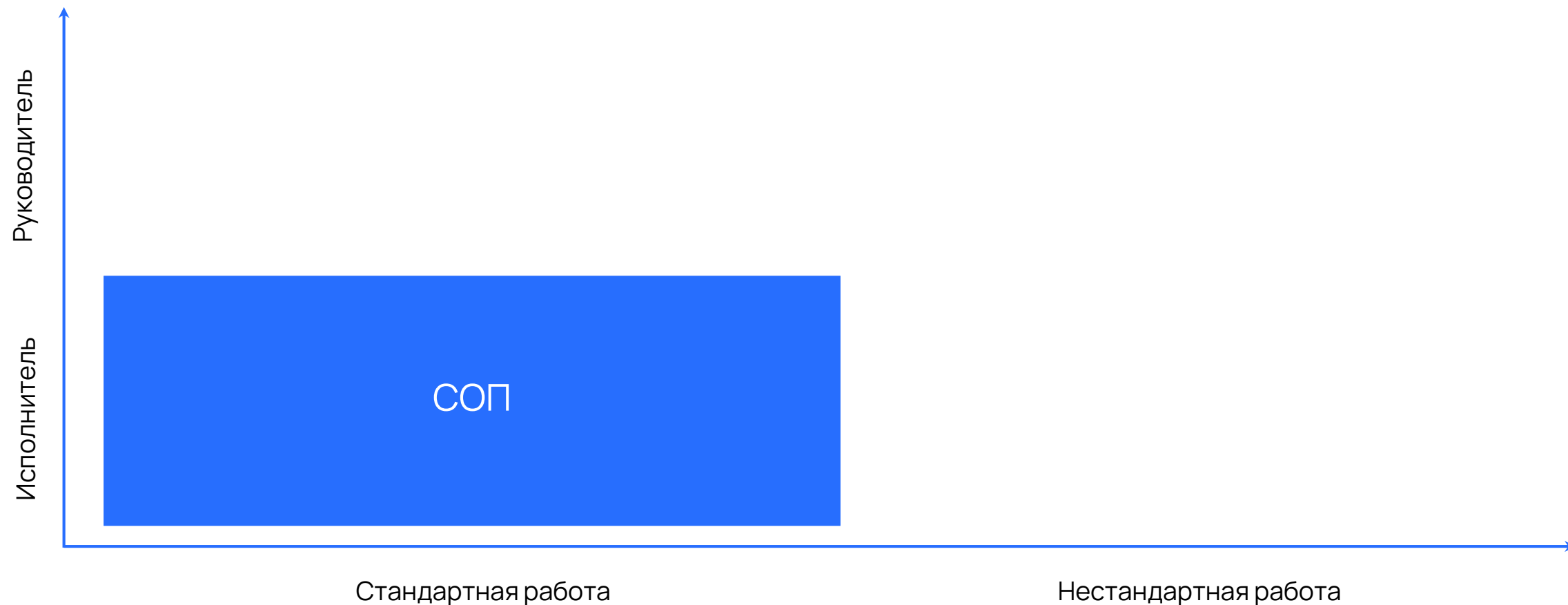


регулярный менеджмент

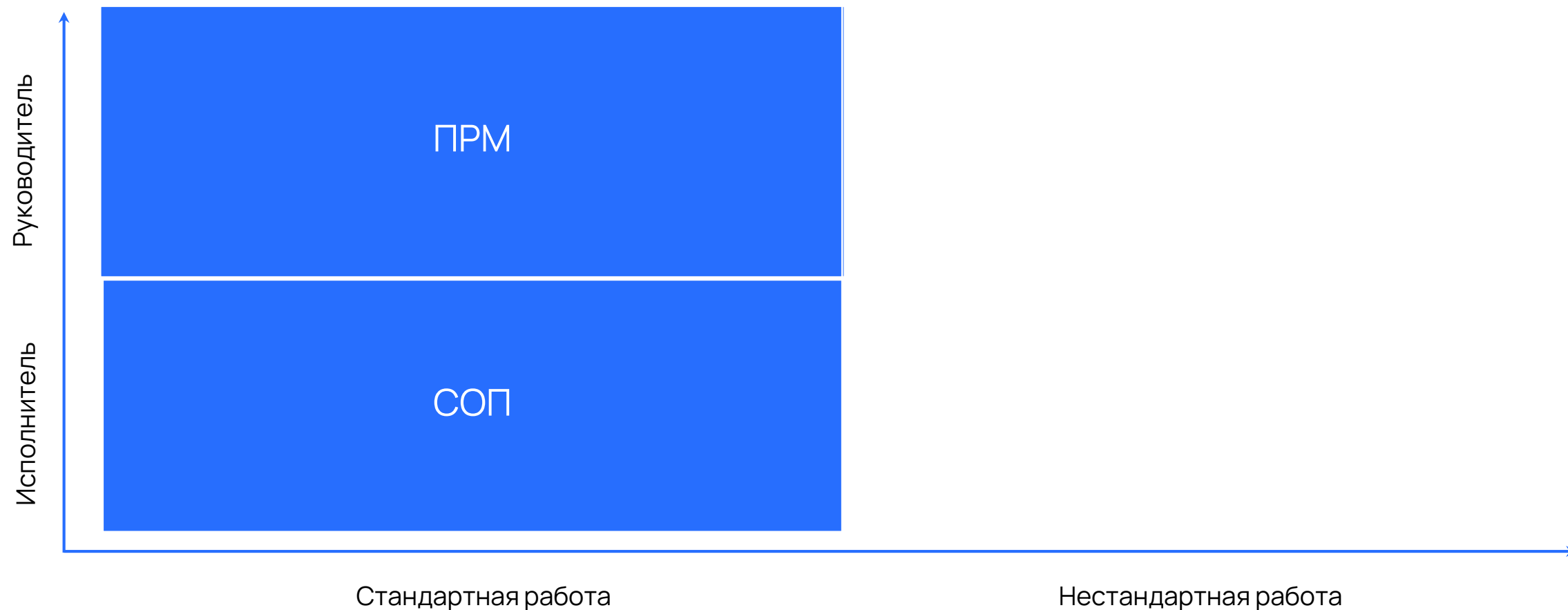
С ростом в управленческой иерархии меняется соотношение стандартной и нестандартной работы



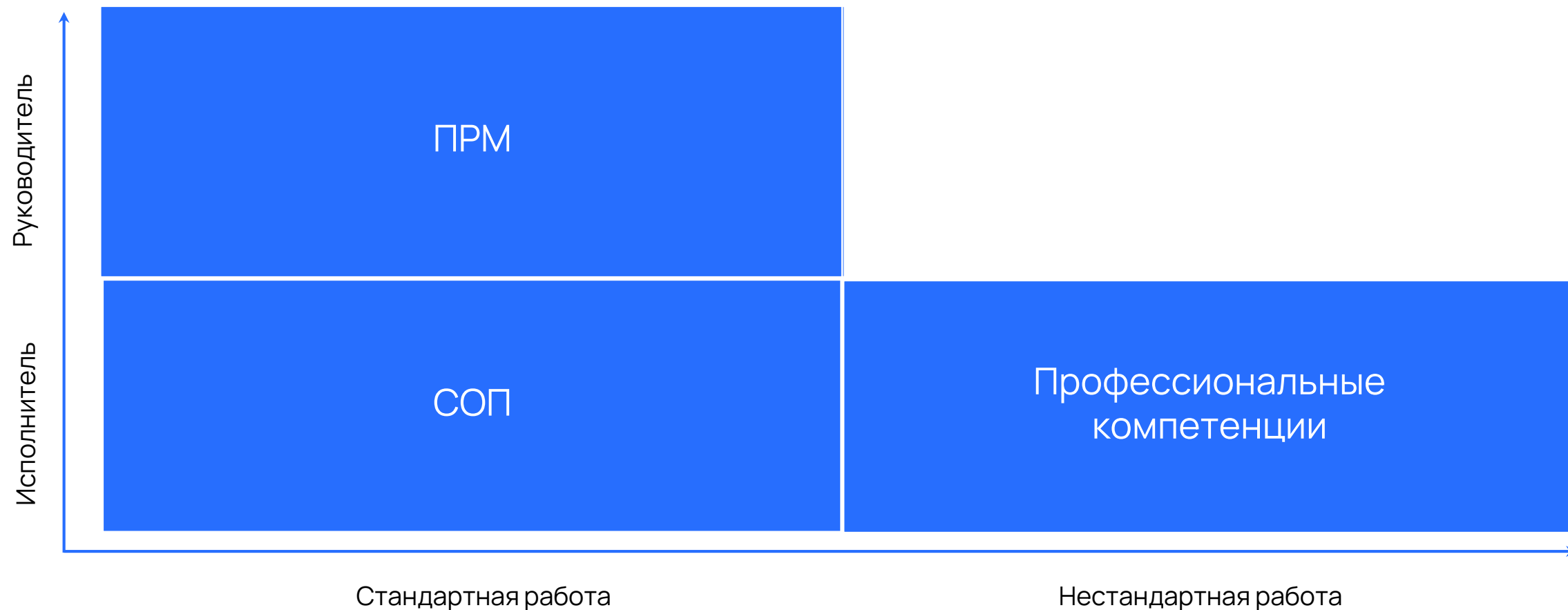
Что нужно руководителю, чтобы быть эффективными



Что нужно руководителю, чтобы быть эффективными



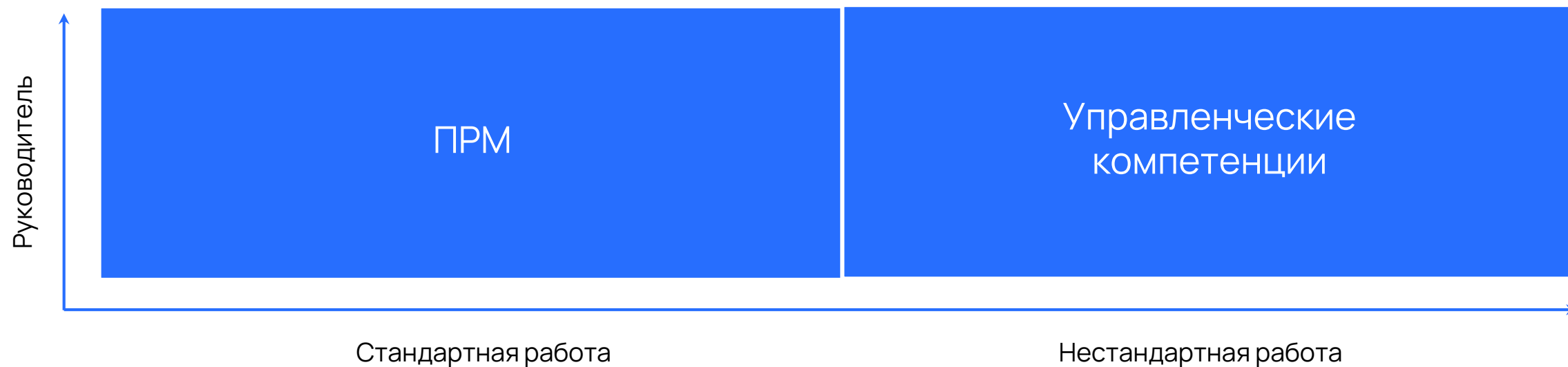
Что нужно руководителю, чтобы быть эффективными



Что нужно руководителю, чтобы быть эффективными



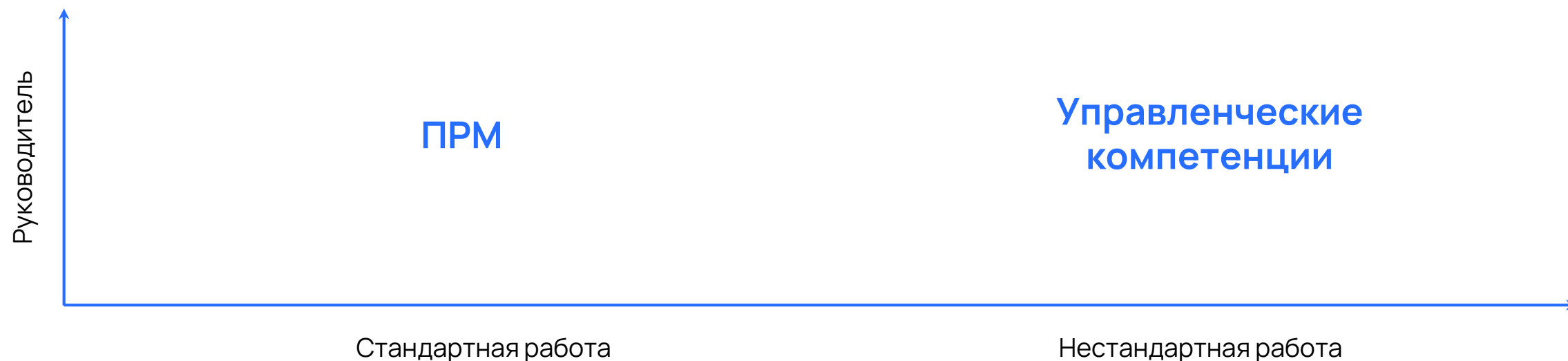
Что нужно руководителю, чтобы быть эффективными



Управленческие компетенции развиваются медленно.

В классической 1,5-летней программе управленческого обучения прирост развиваемых компетенций около 14,2%.
Естественный прирост компетенций за это время – 3,5%

Что нужно руководителю, чтобы быть эффективными



Стандартным практикам можно обучить гораздо быстрее.



АКАДЕМИЯ «ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»

Программа профессионального обучения
для руководителей в онлайн формате

Старт программы 4 марта

6й поток

программу прошли уже
более 1200 менеджеров и руководителей

обучали и внедряли основы регулярного менеджмента
в Сибур, Евраз, Сбербанк, Газпромнефть, Toyota, Shell и др.



NEW

АКАДЕМИЯ «ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ»

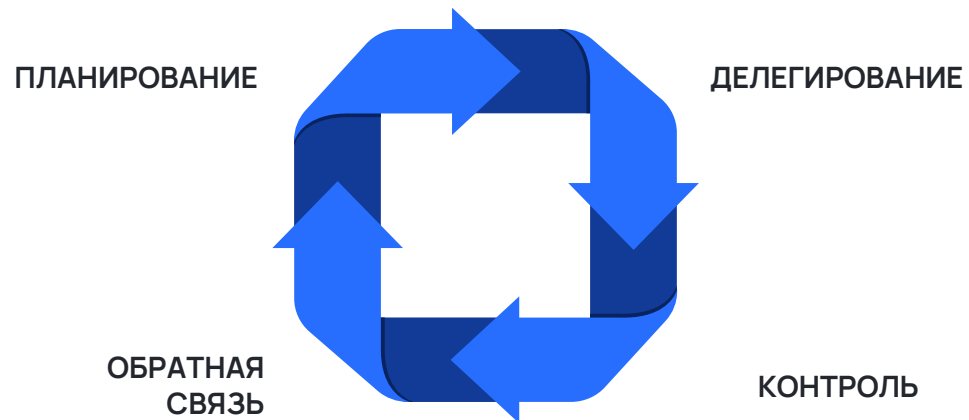
Программа профессионального обучения
для руководителей в онлайн формате

Старт программы 21 апреля

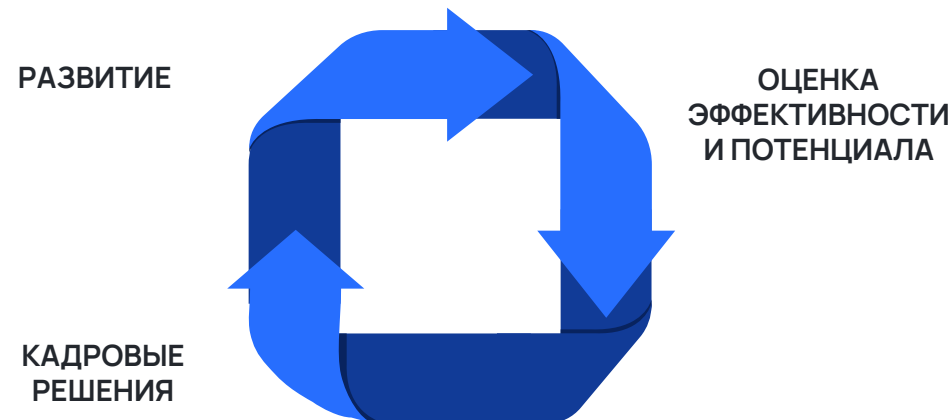
2й поток

Практики регулярного менеджмента и внедрения изменений

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЕМ



ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ



I ИНИЦИАЦИЯ

1. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ВНЕДРЕНИЯ
2. СОГЛАСОВАНИЕ ВИДЕНИЯ
3. ЧЕК-ЛИСТ ГОТОВНОСТИ К ВНЕДРЕНИЮ

II ЗАПУСК

4. ПЛАН РАБОТЫ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ
5. ТРАНСЛЯЦИЯ ВИДЕНИЯ

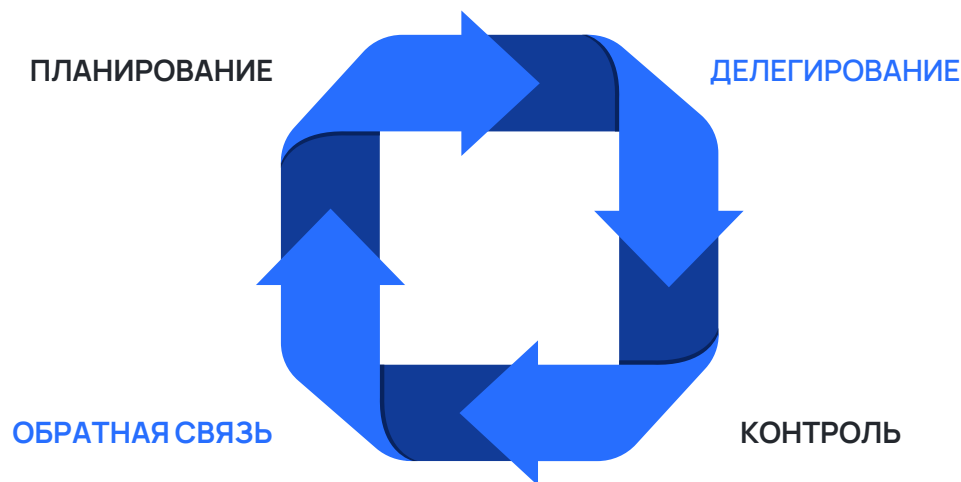
III ВНЕДРЕНИЕ И ЗАКРЕПЛЕНИЕ

6. СТАТУС ВНЕДРЕНИЯ
7. РЕТРОСПЕКТИВА ВНЕДРЕНИЯ

Сегодня поговорим

про 2 практики
регулярного
менеджмента

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЕМ



Напишите в чат

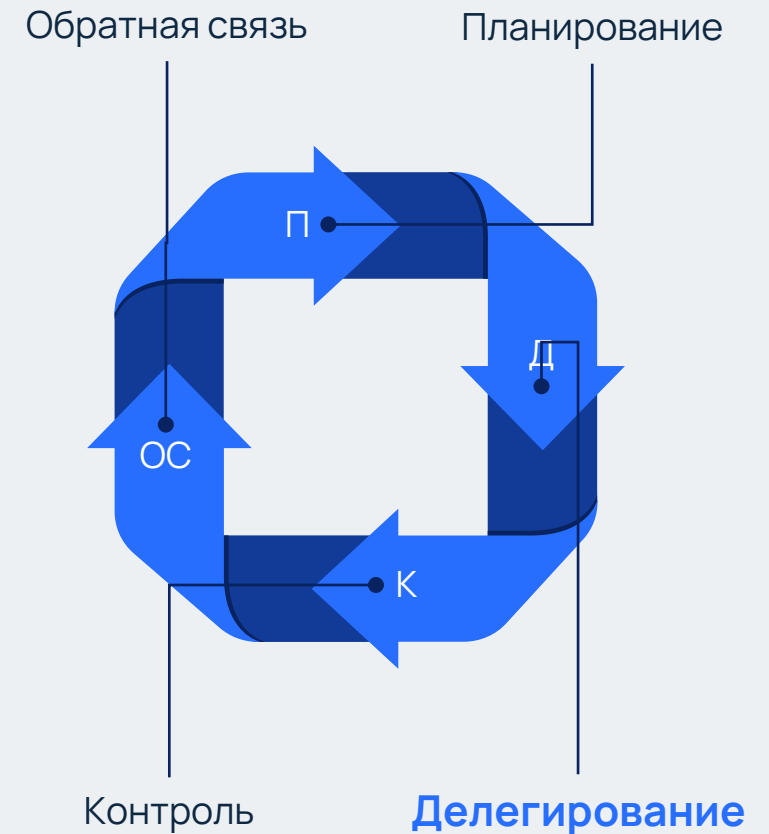
**КАКАЯ ПРАКТИКА
ВЫЗЫВАЕТ У ВАС
НАИБОЛЬШИЕ
СЛОЖНОСТИ?**

Что будем понимать под «делегированием»

Делегирование

— это передача сотруднику полномочий и ответственности за конкретный участок работы и за результат, который необходимо получить на этом участке.

Цикл управления исполнением



Напишите в чат

НЕУДАЧНЫЙ ОПЫТ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ В ЧЕМ БЫЛИ ПРИЧИНЫ?

**ОДНА ИЗ ПРИЧИН
НЕУДАЧНОГО
ДЕЛЕГИРОВАНИЯ –
НЕПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР
ИСПОЛНИТЕЛЯ**

Упражнение

КАК ВЫБРАТЬ ИСПОЛНИТЕЛЯ?



1

Синдбад, отважный капитан, получил в управление новый корабль. Экипаж был опытный, но работал разрозненно: матросы спорили, штурман забывал проверять курс, а кладовщик путался в записях. Штормы приближались, и было ясно — без порядка корабль не выдержит.

2

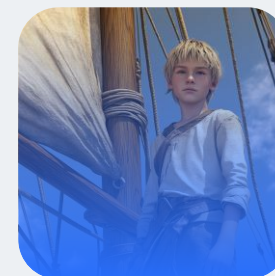
Во время одного из путешествий Синдбад нашел семь свитков, где были описаны практики, которые помогут превратить разрозненную команду в слаженный экипаж. И Синдбад решил им следовать, благо жизнь капитана всегда подкидывала ему новые испытания.

Во время плавания корабль попал в сильный шторм, и часть парусов была повреждена. Чтобы продолжить путь, **Синдбад должен был выбрать того, кто займётся их починкой**

Кому поручить починку парусов?



Гарун – опытный корабельный плотник, умеет чинить паруса, но считает, что это не дело плотника



Джек – молодой и энергичный юнга, горящий желанием помочь, хватается за любую задачу. Это его первый выход в море.

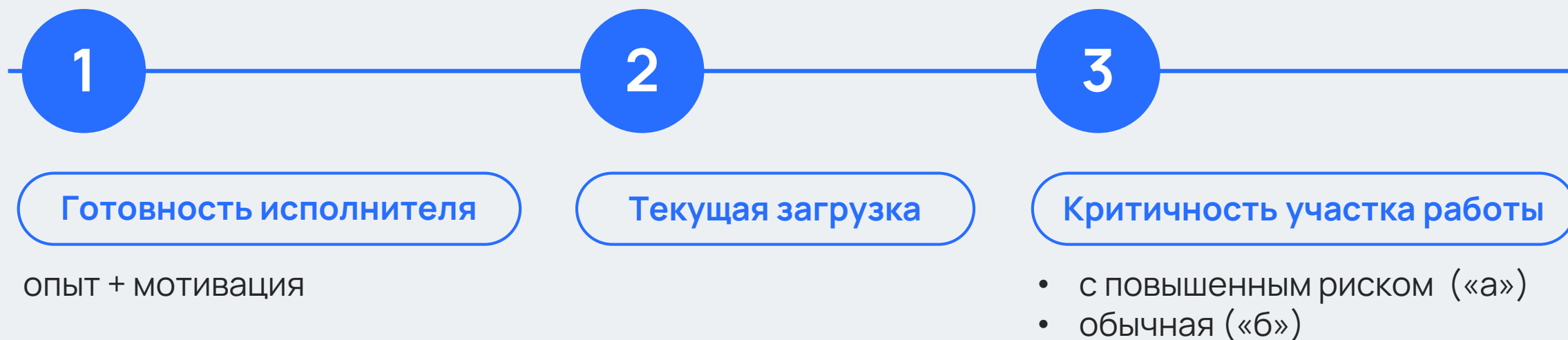


Хавьер – старший помощник, который умеет чинить паруса, сейчас перегружен другими задачами.



Омар – трудолюбивый матрос со средним уровнем опыта, готов учиться и работать под руководством.

3 фактора, которые нужно учитывать при выборе исполнителя



Какие темы разбираем более подробно

в Академии по практикам регулярного менеджмента «Делегирование и контроль»

- Как соотносятся делегирование и постановка задачи?
Почему ошибки допустимы, а нарушения – нет?
- Какие ошибки чаще всего допускают руководители при делегировании и как их избежать?
- Какие ключевые факторы нужно учесть при выборе сотрудника?
- Какие принципы нужно соблюдать, чтобы правильно делегировать?
Насколько подробно нужно давать инструкции?
- Как мотивировать сотрудников на достижение результата?
- Какие шаги нужно предпринять, чтобы делегировать задачу сотруднику?
Какие принципы нужно соблюдать, контролируя работу подчиненных?
Какие формы контроля существуют?
- Какие действия сотрудника, которому вы делегируете, важны для успешного достижения поставленного результата?



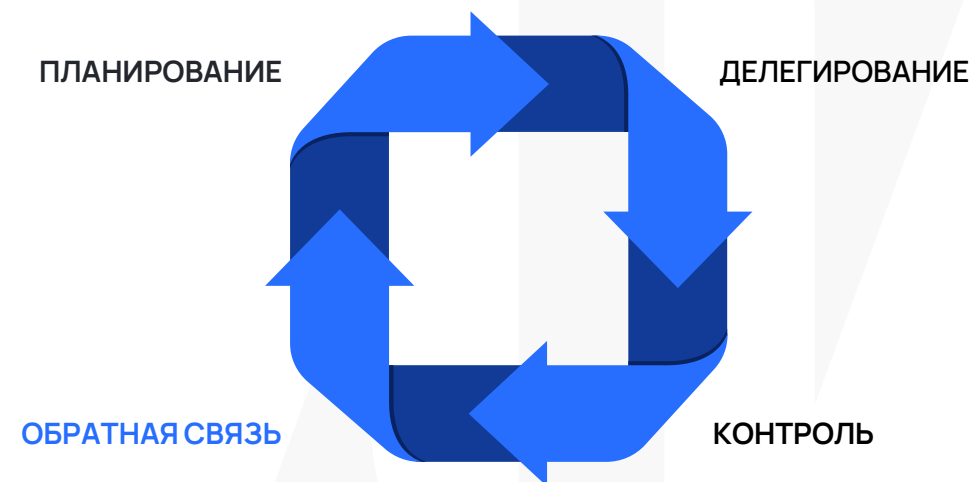
Что будем понимать под «обратной связью»

Обратная связь

— это информация о действиях другого человека, которую вы ему сообщаете, чтобы повлиять на эти действия:

- скорректировать их
- закрепить для достижения лучшего результата

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЕМ



К каким результатам должна приводить грамотная обратная связь

Корректирующая

- Сотрудник **понял**, что и как надо делать по-другому;
- Сотрудник **мотивирован** к изменению поведения.

Поддерживающая

- Сотрудник **понял**, что конкретно он сделал верно и благодаря чему;
- Сотрудник **мотивирован** и в дальнейшем действовать подобным образом.

Напишите в чат

КАК ЧАСТО ВЫ ДАЕТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ?

Укажите от 1 до 5, где 1 – даю очень редко, 5 – даю часто, регулярно

С какими деструктивными убеждениями в отношении обратной связи вы сталкивались

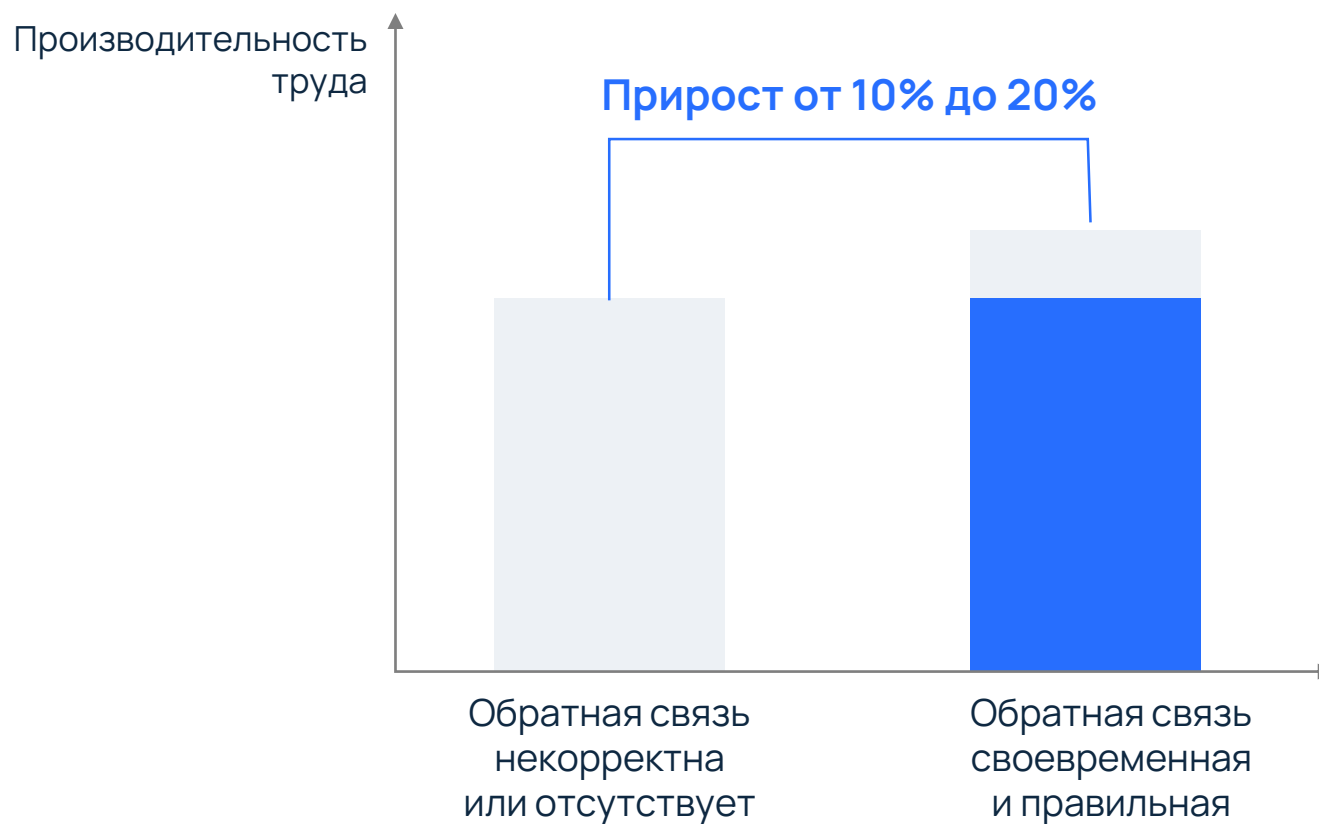
«Главное – не перехвалить!»

«Не ругаю – значит,
нормально работаешь»

«Лучшая обратная связь
– это премия!»



Как обратная связь влияет на управленческую эффективность



Кейс

КАКИЕ ПРИНЦИПЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ НАРУШИЛ РУКОВОДИТЕЛЬ?

**Синдбад
стал замечать, что
курс корабля
прокладывается
недостаточно
точно.**

**По прошествии двух
недель плавания он
вызвал штурмана
поговорить об этом.**

Синдбад

Я вызвал тебя, чтобы обсудить то,
как прокладывается курс корабля.

Штурман

Хорошо.

Синдбад

Я давно заметил, что ты используешь устаревшие технологии составления маршрута, из-за чего наша команда тратит на плавание больше времени, чем нужно, а запасов уже не хватает. Наши карты созданы с учетом звездной системы координат, которую ты не используешь, хотя я знаю, что ты точно ей обучен. Начни работать с ней.

Уверен, что у тебя все получится
и ты сможешь работать по новой технологии.

Какие принципы обратной связи были нарушены

- 1** Давайте обратную связь сразу
- 2 Обсуждайте конкретное поведение, а не личность
- 3 Фокусируйтесь:
обсуждайте один аспект поведения за один раз
- 4 Поддерживайте позитивный баланс обратной связи за период
- 5** Ведите диалог, а не монолог
- 6 Говорите правду



Какие темы разбираем более подробно

в Академии по практикам регулярного менеджмента «Обратная связь»

- Чем обратная связь отличается от других форм коммуникации и почему это важно?
- Какие виды обратной связи существуют?
- Какие принципы помогут давать конструктивную и полезную обратную связь?
- Какой порядок действий оптимален при предоставлении обратной связи? Какие тактики предоставления обратной связи можно использовать?
- Какие неконструктивные реакции на обратную связь встречаются чаще всего? Каковы оптимальные ответы на такие реакции?
- Какие принципы помогут сотруднику получать своевременную и полезную обратную связь?





Римма Денисовец

Эксперт по управлению изменениями

Директор проектов

Вебинар

ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

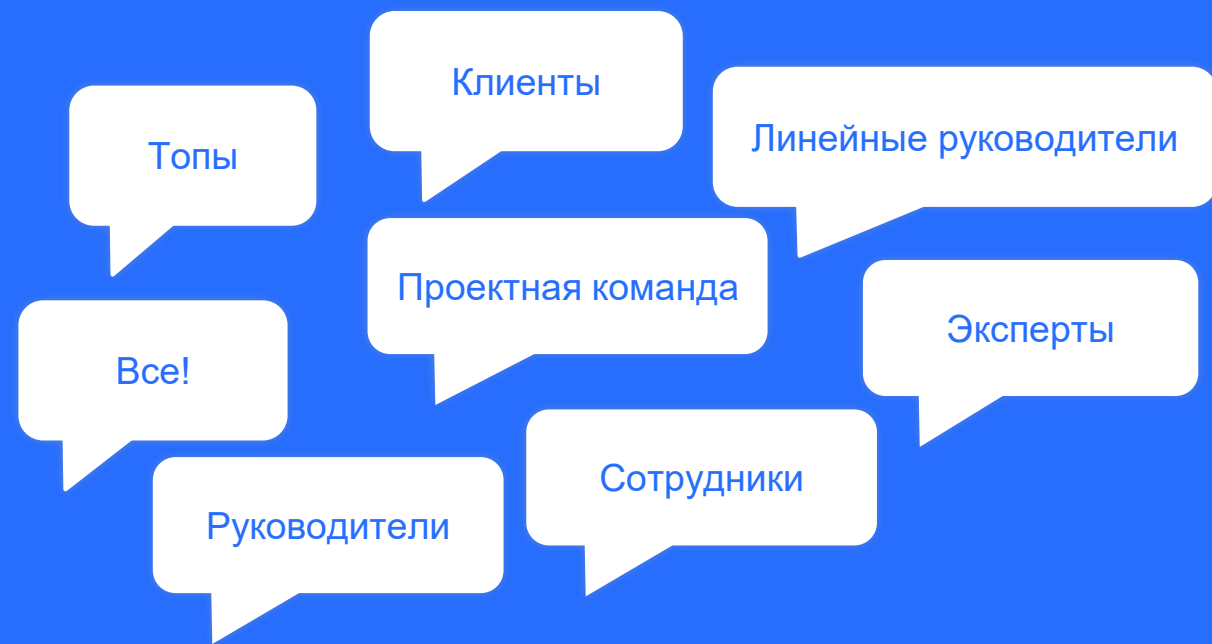
О чем сегодня поговорим?

- 1 Кто участвует
во внедрении изменений?
- 2 Ключевые группы стейкхолдеров
при внедрении изменений
- 3 Ключевые этапы взаимодействия
со стейкхолдерами



Вопрос

➤ КТО ВОВЛЕЧЕН
ВО ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ?



СТЕЙКХОЛДЕРЫ -

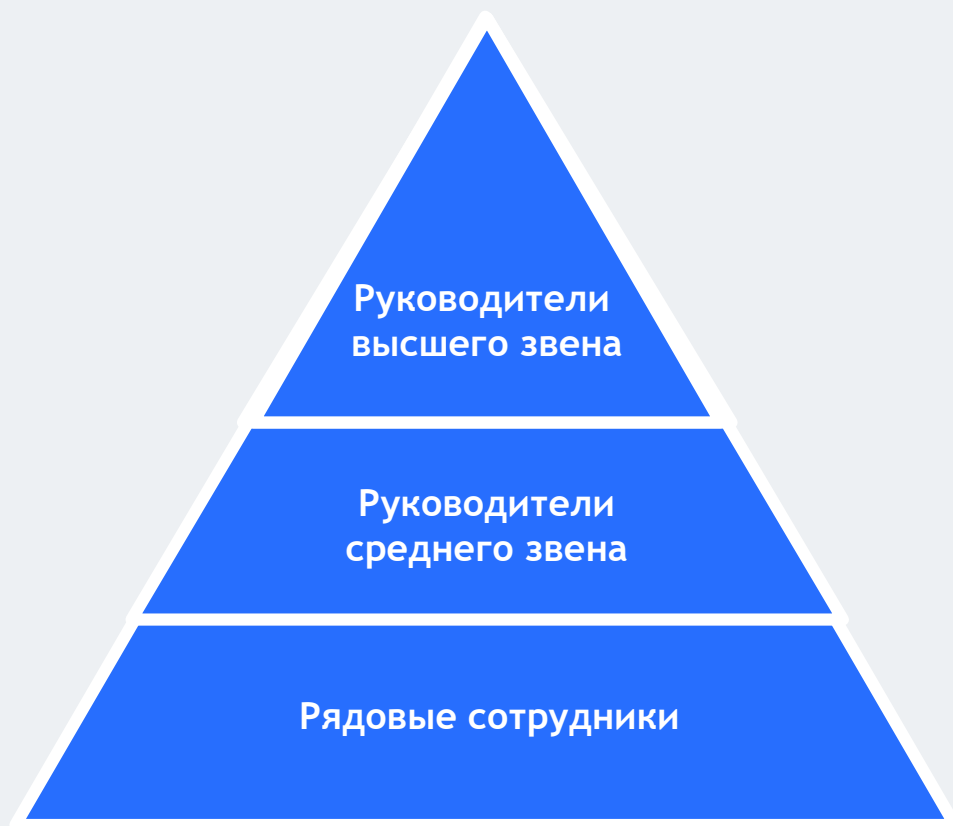
те группы людей, кто активно вовлечен в изменения, затронуты ими, или заинтересованы в его внедрении

О чем сегодня поговорим?

- 1 Кто участвует
во внедрении изменений?
- 2 **Ключевые группы
стейкхолдеров
при внедрении изменений**
- 3 Ключевые этапы взаимодействия
со стейкхолдерами

КЛЮЧЕВЫЕ ГРУППЫ СТЕЙКХОЛДЕРОВ, УЧАСТВУЮЩИХ ВО ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА



ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА



РОЛИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ: ГЛАВНЫЙ СПОНСОР



Главный спонсор (ГС) — руководитель, авторизирующий изменения и отвечающий за достижение организацией желаемых результатов изменений.

Ключевые задачи: активная видимая поддержка изменения, вовлечение других спонсоров в коалицию, непосредственное общение с другими стейкхолдерами для поддержки изменения.

РОЛИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ: ГЛАВНЫЙ СПОНСОР, СПОНСОРСКАЯ КОАЛИЦИЯ

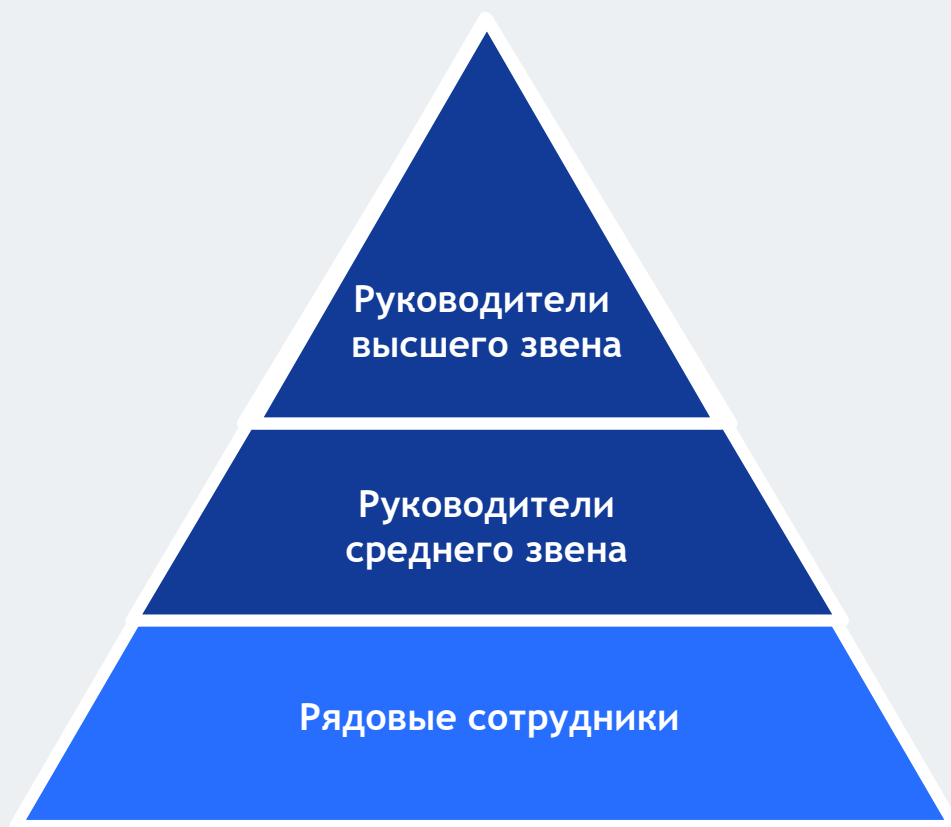


Главный спонсор (ГС) — руководитель, авторизирующий изменения и отвечающий за достижение организацией желаемых результатов изменений.

Ключевые задачи: активная видимая поддержка изменения, вовлечение других спонсоров в коалицию, непосредственное общение с другими стейкхолдерами для поддержки изменения.

Спонсорская коалиция (СК) — группа спонсоров, участие которых необходимо для достижения результатов изменений. Участники спонсорской коалиции работают совместно с главным спонсором для внедрения изменения в различных частях организации (функциях, бизнесах).

РОЛИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ: ГЛАВНЫЙ СПОНСОР, СПОНСОРСКАЯ КОАЛИЦИЯ, РУКОВОДИТЕЛИ СОТРУДНИКОВ



Главный спонсор (ГС) — руководитель, авторизирующий изменения и отвечающий за достижение организацией желаемых результатов изменений.

Ключевые задачи: активная видимая поддержка изменения, вовлечение других спонсоров в коалицию, непосредственное общение с другими стейкхолдерами для поддержки изменения.

Спонсорская коалиция (СК) — группа спонсоров, участие которых необходимо для достижения результатов изменений. Участники спонсорской коалиции работают совместно с главным спонсором для внедрения изменения в различных частях организации (функциях, бизнесах).

Непосредственные руководители сотрудников (НРС) канал коммуникации и обратной связи для команды внедрения, реализаторы плана внедрения на местах, наставники по внедрению на местах.

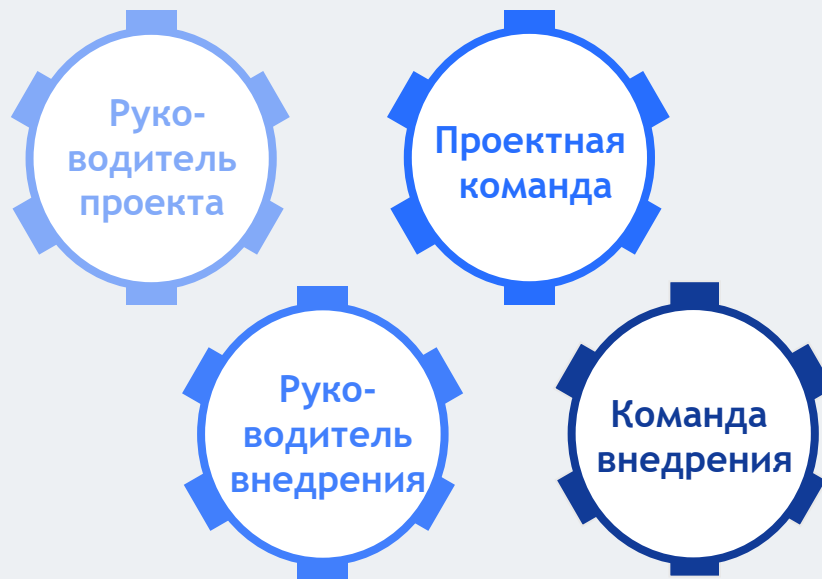
РОЛИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ: ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА

Проектная команда

Основной фокус и задача проектной команды: управление проектом, создание материального результата проекта оптимальным путем

Руководитель проекта (РП) отвечает за достижение материальных результатов проекта

Единая проектная структура



Команда внедрения

Основной фокус и задача команды внедрения: управление изменениями, обеспечение понимания, поддержки и использования результатов изменения людьми

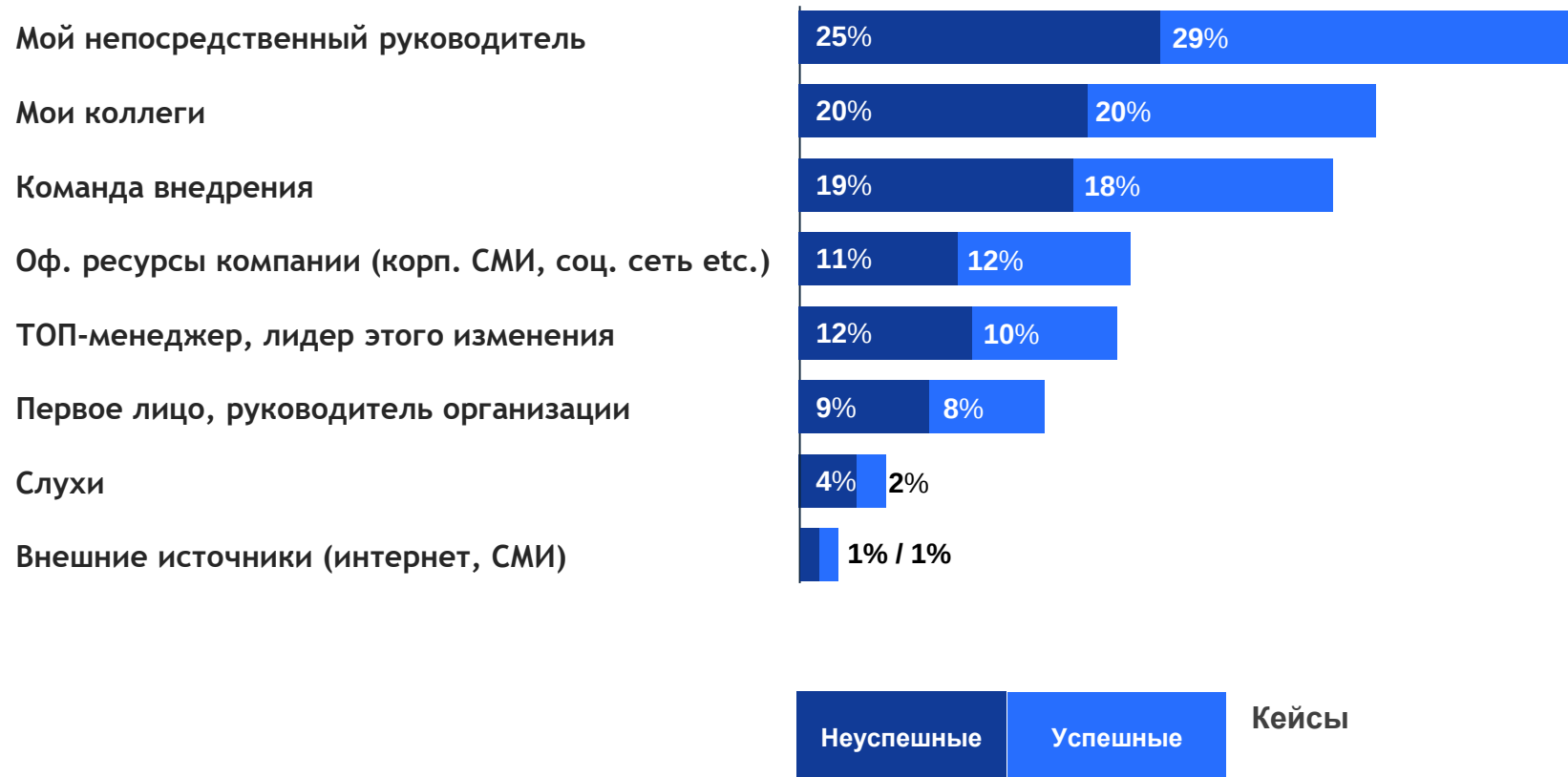
Лидер внедрения (ЛВ) отвечает за применение ПРМ «Внедрение изменений»



Вопрос

➤ ОТ КОГО ЛЮДИ ХОТЯТ
УСЛЫШАТЬ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ?

ГЛАВНЫЕ КАНАЛЫ ИНФОРМАЦИИ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ



И в успешных, и в неуспешных кейсах главные каналы информации не отличаются

Непосредственный руководитель — главный источник информации

А значит, важно соблюдать принцип каскадирования (сверху вниз) изменений и учить руководителей транслировать новое своим сотрудникам

О чем сегодня поговорим?

- 1 Кто участвует
во внедрении изменений?
- 2 Ключевые группы стейкхолдеров
при внедрении изменений
- 3 Ключевые этапы взаимодействия
со стейкхолдерами**

ЭТАПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

ВОВЛЕЧЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

01

Определяем
ключевых
стейкхолдеров

02

Оцениваем
интересы каждой
из групп
стейкхолдеров

03

Определяем путь
для вовлечения
каждой группы
стейкхолдеров и
реализуем этот план

КЕЙС

Синдбад и сокровища острова мечты

Когда корабль достиг Острова Ветров, Синдбад понял: чтобы добыть сокровища, нужно двигаться дальше, к Острову Мечты, где, по слухам, хранились несметные богатства. А для этого придется изменить способ гребли и перейти на вёсла другой формы.

Это пугало экипаж, ведь они веками использовали старые вёсла. Да к тому же для изготовления и установки новых весел нужно договориться с мастерами-ремесленниками порта, и еще обучить моряков новому виду гребли.

У нас есть несколько групп стейкхолдеров, давайте разберемся кто выполняет роль спонсора, спонсорской коалиции, кто будет принимающим изменения (будут действовать по-новому), а кто выполняет роль проектной команды.



Синдбад и сокровища острова мечты

Синдбад

— это мореплаватель и искатель приключений.

Первый помощник

— верный друг и советник Синдбада, который всегда готов поддержать его в трудные времена и предложить мудрые советы.

Капитан

— опытный мореплаватель, который отвечает за навигацию и безопасность корабля. Он знает все тайны морей и может предсказать погоду.

Кузнец

— мастер, который отвечает за ремонт и обслуживание корабля, а также за изготовление необходимых инструментов и оружия.

Штурман

— опытный мореплаватель, обладает значительным опытом в мореплавании, может принимать важные решения, касающиеся курса, навигации и безопасности.

Моряки

— преданные члены команды, которые гребут, поднимают паруса и выполняют другие задачи на борту.

Сказитель

— человек, который рассказывает истории и легенды, поднимая мораль команды и развлекая их в долгих плаваниях.

Мастера-ремесленники порта

— изготовители новых видов весел.

Главный Спонсор

Синдбад и сокровища острова мечты

Синдбад

— это мореплаватель и искатель приключений.

Первый помощник

— верный друг и советник Синдбада, который всегда готов поддержать его в трудные времена и предложить мудрые советы.

Капитан

— опытный мореплаватель, который отвечает за навигацию и безопасность корабля. Он знает все тайны морей и может предсказать погоду.

Кузнец

— мастер, который отвечает за ремонт и обслуживание корабля, а также за изготовление необходимых инструментов и оружия.

Штурман

— опытный мореплаватель, обладает значительным опытом в мореплавании, может принимать важные решения, касающиеся курса, навигации и безопасности.

Моряки

— преданные члены команды, которые гребут, поднимают паруса и выполняют другие задачи на борту.

Сказитель

— человек, который рассказывает истории и легенды, поднимая мораль команды и развлекая их в долгих плаваниях.

Мастера-ремесленники порта

— изготовители новых видов весел.

Главный Спонсор

Синдбад

Синдбад и сокровища острова мечты

Синдбад

— это мореплаватель и искатель приключений.

Первый помощник

— верный друг и советник Синдбада, который всегда готов поддержать его в трудные времена и предложить мудрые советы.

Капитан

— опытный мореплаватель, который отвечает за навигацию и безопасность корабля. Он знает все тайны морей и может предсказать погоду.

Кузнец

— мастер, который отвечает за ремонт и обслуживание корабля, а также за изготовление необходимых инструментов и оружия.

Штурман

— опытный мореплаватель, обладает значительным опытом в мореплавании, может принимать важные решения, касающиеся курса, навигации и безопасности.

Моряки

— преданные члены команды, которые гребут, поднимают паруса и выполняют другие задачи на борту.

Сказитель

— человек, который рассказывает истории и легенды, поднимая мораль команды и развлекая их в долгих плаваниях.

Мастера-ремесленники порта

— изготовители новых видов весел.

Главный Спонсор**Спонсорская коалиция****Синдбад**

Синдбад и сокровища острова мечты

Синдбад

— это мореплаватель и искатель приключений.

Первый помощник

— верный друг и советник Синдбада, который всегда готов поддержать его в трудные времена и предложить мудрые советы.

Капитан

— опытный мореплаватель, который отвечает за навигацию и безопасность корабля. Он знает все тайны морей и может предсказать погоду.

Кузнец

— мастер, который отвечает за ремонт и обслуживание корабля, а также за изготовление необходимых инструментов и оружия.

Штурман

— опытный мореплаватель, обладает значительным опытом в мореплавании, может принимать важные решения, касающиеся курса, навигации и безопасности.

Моряки

— преданные члены команды, которые гребут, поднимают паруса и выполняют другие задачи на борту.

Сказитель

— человек, который рассказывает истории и легенды, поднимая мораль команды и развлекая их в долгих плаваниях.

Мастера-ремесленники порта

— изготовители новых видов весел.

Главный Спонсор

Синдбад

Спонсорская коалиция

Первый помощник

Штурман

Синдбад и сокровища острова мечты

Синдбад

— это мореплаватель и искатель приключений.

Первый помощник

— верный друг и советник Синдбада, который всегда готов поддержать его в трудные времена и предложить мудрые советы.

Капитан

— опытный мореплаватель, который отвечает за навигацию и безопасность корабля. Он знает все тайны морей и может предсказать погоду.

Кузнец

— мастер, который отвечает за ремонт и обслуживание корабля, а также за изготовление необходимых инструментов и оружия.

Штурман

— опытный мореплаватель, обладает значительным опытом в мореплавании, может принимать важные решения, касающиеся курса, навигации и безопасности.

Моряки

— преданные члены команды, которые гребут, поднимают паруса и выполняют другие задачи на борту.

Сказитель

— человек, который рассказывает истории и легенды, поднимая мораль команды и развлекая их в долгих плаваниях.

Мастера-ремесленники порта

— изготовители новых видов весел.

Главный Спонсор

Синдбад

Спонсорская коалиция

Первый помощник

Штурман

Руководитель проекта

Синдбад и сокровища острова мечты

Синдбад

— это мореплаватель и искатель приключений.

Первый помощник

— верный друг и советник Синдбада, который всегда готов поддержать его в трудные времена и предложить мудрые советы.

Капитан

— опытный мореплаватель, который отвечает за навигацию и безопасность корабля. Он знает все тайны морей и может предсказать погоду.

Кузнец

— мастер, который отвечает за ремонт и обслуживание корабля, а также за изготовление необходимых инструментов и оружия.

Штурман

— опытный мореплаватель, обладает значительным опытом в мореплавании, может принимать важные решения, касающиеся курса, навигации и безопасности.

Моряки

— преданные члены команды, которые гребут, поднимают паруса и выполняют другие задачи на борту.

Сказитель

— человек, который рассказывает истории и легенды, поднимая мораль команды и развлекая их в долгих плаваниях.

Мастера-ремесленники порта

— изготовители новых видов весел.

Главный Спонсор

Синдбад

Спонсорская коалиция

Первый помощник

Штурман

Руководитель проекта

Капитан

Синдбад и сокровища острова мечты

Синдбад

— это мореплаватель и искатель приключений.

Первый помощник

— верный друг и советник Синдбада, который всегда готов поддержать его в трудные времена и предложить мудрые советы.

Капитан

— опытный мореплаватель, который отвечает за навигацию и безопасность корабля. Он знает все тайны морей и может предсказать погоду.

Кузнец

— мастер, который отвечает за ремонт и обслуживание корабля, а также за изготовление необходимых инструментов и оружия.

Штурман

— опытный мореплаватель, обладает значительным опытом в мореплавании, может принимать важные решения, касающиеся курса, навигации и безопасности.

Моряки

— преданные члены команды, которые гребут, поднимают паруса и выполняют другие задачи на борту.

Сказитель

— человек, который рассказывает истории и легенды, поднимая мораль команды и развлекая их в долгих плаваниях.

Мастера-ремесленники порта

— изготовители новых видов весел.

Главный Спонсор

Синдбад

Спонсорская коалиция

Первый помощник

Штурман

Руководитель проекта

Капитан

Проектная команда

Синдбад и сокровища острова мечты

Синдбад

— это мореплаватель и искатель приключений.

Первый помощник

— верный друг и советник Синдбада, который всегда готов поддержать его в трудные времена и предложить мудрые советы.

Капитан

— опытный мореплаватель, который отвечает за навигацию и безопасность корабля. Он знает все тайны морей и может предсказать погоду.

Кузнец

— мастер, который отвечает за ремонт и обслуживание корабля, а также за изготовление необходимых инструментов и оружия.

Штурман

— опытный мореплаватель, обладает значительным опытом в мореплавании, может принимать важные решения, касающиеся курса, навигации и безопасности.

Моряки

— преданные члены команды, которые гребут, поднимают паруса и выполняют другие задачи на борту.

Сказитель

— человек, который рассказывает истории и легенды, поднимая мораль команды и развлекая их в долгих плаваниях.

Мастера-ремесленники порта

— изготовители новых видов весел.

Главный Спонсор	Спонсорская коалиция	Руководитель проекта	Проектная команда
Синдбад	Первый помощник	Капитан	Мастера-ремесленники порта
	Штурман		Сказитель

Синдбад и сокровища острова мечты

Синдбад

— это мореплаватель и искатель приключений.

Первый помощник

— верный друг и советник Синдбада, который всегда готов поддержать его в трудные времена и предложить мудрые советы.

Капитан

— опытный мореплаватель, который отвечает за навигацию и безопасность корабля. Он знает все тайны морей и может предсказать погоду.

Кузнец

— мастер, который отвечает за ремонт и обслуживание корабля, а также за изготовление необходимых инструментов и оружия.

Штурман

— опытный мореплаватель, обладает значительным опытом в мореплавании, может принимать важные решения, касающиеся курса, навигации и безопасности.

Моряки

— преданные члены команды, которые гребут, поднимают паруса и выполняют другие задачи на борту.

Сказитель

— человек, который рассказывает истории и легенды, поднимая мораль команды и развлекая их в долгих плаваниях.

Мастера-ремесленники порта

— изготовители новых видов весел.

Главный Спонсор	Спонсорская коалиция	Руководитель проекта	Проектная команда	Кто будет действовать по-новому
Синдбад	Первый помощник Штурман	Капитан	Мастера-ремесленники порта Сказитель	

Синдбад и сокровища острова мечты

Синдбад

— это мореплаватель и искатель приключений.

Первый помощник

— верный друг и советник Синдбада, который всегда готов поддержать его в трудные времена и предложить мудрые советы.

Капитан

— опытный мореплаватель, который отвечает за навигацию и безопасность корабля. Он знает все тайны морей и может предсказать погоду.

Кузнец

— мастер, который отвечает за ремонт и обслуживание корабля, а также за изготовление необходимых инструментов и оружия.

Штурман

— опытный мореплаватель, обладает значительным опытом в мореплавании, может принимать важные решения, касающиеся курса, навигации и безопасности.

Моряки

— преданные члены команды, которые гребут, поднимают паруса и выполняют другие задачи на борту.

Сказитель

— человек, который рассказывает истории и легенды, поднимая мораль команды и развлекая их в долгих плаваниях.

Мастера-ремесленники порта

— изготовители новых видов весел.

Главный Спонсор	Спонсорская коалиция	Руководитель проекта	Проектная команда	Кто будет действовать по-новому
Синдбад	Первый помощник	Капитан	Мастера-ремесленники порта	Моряки
	Штурман		Сказитель	Кузнец



Выводы

Процессом взаимодействия со стейкхолдерами необходимо управлять

Для эффективного вовлечения стейкхолдеров:

1. Определяем стейкхолдеров
2. Оцениваем их интересы
3. Составляем план вовлечения каждой группы стейкхолдеров и реализуем этот его



NEW

АКАДЕМИЯ «ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ»

Программа профессионального обучения
для руководителей в онлайн формате

Старт программы 21 апреля

2й поток

Из чего состоит обучение в Академии Практики внедрения изменений

Обучение по теме

Самостоятельное
прохождение онлайн-уроков в
удобное время

От 50 минут

Домашнее задание

Практические задания, кейсы,
упражнения

Онлайн-встречи

Онлайн разборы и обсуждения
с практикующим
консультантом

1,5 часа в группе с тренером

Формирование
команды
внедрения

Согласование
Видения

Чек-лист
готовности к
внедрению

Инициация

План работы со
стейкхолдерами

Трансляция
Видения

Запуск

Статус
внедрения

Ретроспектива
внедрения

Статус внедрения

Программа поможет вам

**Инициировать
изменения и
выстроить чёткое
видение для
команды**

**Оценивать
готовность
организации к
изменениям и**

**Эффективно
транслировать
видение изменений
и вовлекать
ключевых
стейкхолдеров**

**Выстраивать эффективные
коммуникации со
стейкхолдерами в процессе
изменений**

**Преодолевать сопротивление
сотрудников и обучать их новым
подходам, связанным с
внедрением изменений**



АКАДЕМИЯ «ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»

Программа профессионального обучения
для руководителей в онлайн формате

Старт программы 4 марта

6й поток

программу прошли уже
более 1200 менеджеров и руководителей

обучали и внедряли основы регулярного менеджмента
в Сибур, Евраз, Сбербанк, Газпромнефть, Toyota, Shell и др.

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

Будет полезна **даже тем, кто читал книгу**



Павел Безручко,
автор книги «Практики
регулярного менеджмента»



Программа Академии построена на
практических кейсах

По результатам обучения

руководитель умеет применять алгоритмы
и понимает важность принципов,
описанных в книге

Какой пакет участия **подойдет именно вам**

Академия ПРМ
Регулярный менеджер

75 000р Стоимость программы

Академия внедрения изменений
Лидер изменений

75 000р стоимость программы

Лидер.PRO

130 000р

стоимость двух программ
«Регулярный менеджер»
плюс «Лидер изменений»

Тариф с индивидуальными
консультациями

200 000р

стоимость программы Лидер.PRO
с индивидуальными встречами с тренером

- Три индивидуальные встречи с тренером по всем интересующим вопросам каждого модуля



Во все тарифы входит :

- Онлайн-уроки
- Шаблоны и материалы
- Сертификат ЭКОПСИ по завершении программы
- Групповые онлайн встречи с тренером

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ БОНУСЫ

Делаем обучение еще более ПОЛЕЗНЫМ

- 1 Скидка 10%**
для участников вебинара по промокоду
- 2 Оценка**
управленческих компетенций
по кейс-тесту Prime в подарок
- 3 Мастер-класс**
Павла Безручко
- 4 Специальные условия**
для бизнеса и команд

01 / Самые
выгодные
условия
для участников
вебинара

–10%

По промокоду

OPENDAYS

переходите по
qr коду во время
вебинара



оставляйте заявку,
чтобы закрепить
за собой скидку

02 / Оценка управленческих компетенций по кейс-тесту Prime в подарок

при записи на программу Академии

Prime уже прошли более

1500 человек

Оценка управленческих практик / ID участника

Выводы по управленческим практикам

Практики, развитые на **высоком** уровне

Кадровые решения	Участник заранее продумывает и принимает обоснованные кадровые решения о подборе, удержании, исправлении и увольнении сотрудников.
Оценка эффективности и потенциала	Участник регулярно оценивает сотрудников, использует четкие и прозрачные критерии оценки, а также корректные алгоритмы оценивания текущей эффективности и потенциала подчиненных.
Проведение совещаний	Участник качественно готовится к совещаниям и эффективно их проводит. Он отслеживает время и повестку совещания, распределяет роли между участниками и подводит итоги обсуждения в доступной для сотрудников форме.

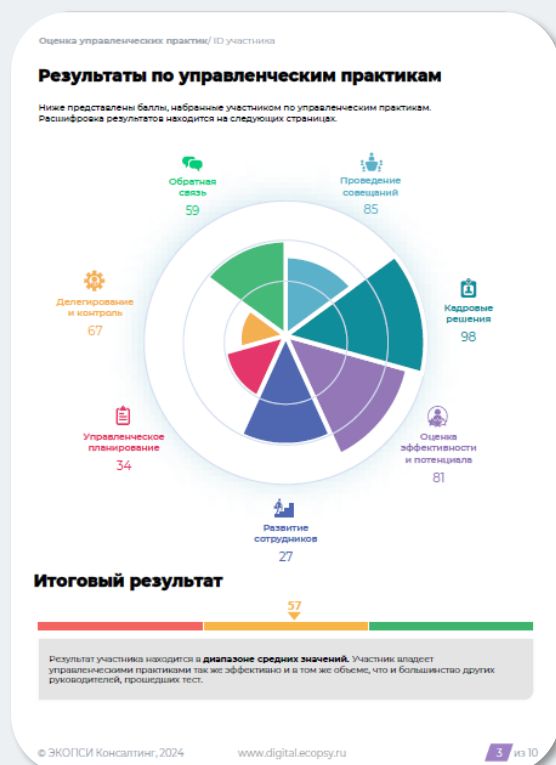
Практики, развитые на **среднем** уровне

Кадровые решения	Участник заранее продумывает и принимает обоснованные кадровые решения о подборе, удержании, исправлении и увольнении сотрудников.
Оценка эффективности и потенциала	Участник регулярно оценивает сотрудников, использует четкие и прозрачные критерии оценки, а также корректные алгоритмы оценивания текущей эффективности и потенциала подчиненных.
Проведение совещаний	Участник качественно готовится к совещаниям и эффективно их проводит. Он отслеживает время и повестку совещания, распределяет роли между участниками и подводит итоги обсуждения в доступной для сотрудников форме.

Практики, развитые на **низком** уровне

Кадровые решения	Участник заранее продумывает и принимает обоснованные кадровые решения о подборе, удержании, исправлении и увольнении сотрудников.
Оценка эффективности и потенциала	Участник регулярно оценивает сотрудников, использует четкие и прозрачные критерии оценки, а также корректные алгоритмы оценивания текущей эффективности и потенциала подчиненных.
Проведение совещаний	Участник качественно готовится к совещаниям и эффективно их проводит. Он отслеживает время и повестку совещания, распределяет роли между участниками и подводит итоги обсуждения в доступной для сотрудников форме.

© ЭКОПСИ Консалтинг, 2024 www.digital.ecopsy.ru 4 из 10



Prime оценивает управленческие практики с помощью кейс-тестов

5 сценариев из разных областей:

ИТ

Банк

ВУЗ

Ритейл

Производство

Алексей — руководитель отдела по публичному размещению ценных бумаг в инвестиционном банке. Только что ему на мобильный телефон позвонил «сложный» клиент, которого Алексей ведет лично. Клиент с раздражением сообщил, что сегодня уже звонил Алексею по рабочему номеру, чтобы уточнить нюансы перехода права собственности на облигации. Ему ответила консультант Наталья, сообщила, что Алексей на встрече у клиента, и предложила проконсультировать. По словам клиента, Наталья невнятно рассказала об этапах перехода прав и дала информацию о сроках оформления и погашения сертификата облигаций, противоречащую условиям уже заключенного договора.

Алексей извинился перед клиентом, пообещав разобраться в ситуации и предоставить корректную информацию. Он думает, что сказать Наталье, когда вернется в офис. Наталья — студент-стажер, работает в банке недавно, но уже проявляет самостоятельность, что похвально. С другой стороны, ее инициатива вкупе с неопытностью привели к недовольству клиента.

	Неэффективно	Скорее неэффективно	Скорее эффективно	Эффективно
Поблагодарить Наталью за помощь и похвалить за инициативность. Обсудить, в каких делах она может принимать решения самостоятельно. Предложить ей взять в свою зону ответственности сбор документов для подготовки проспекта ценных бумаг.	☐	☐	☐	☐
Указать на ошибки Натальи — расплывчатость рекомендаций и предоставление неверной информации. Показать, как можно проверить нужную информацию о клиенте. В присутствии Натальи позвонить клиенту, показать, как нужно взаимодействовать с ним.	☐	☐	☐	☐
Сообщить Наталье, что клиент остался недоволен ее консультацией. Сказать, что инициативность в будущем ей пригодится, но пока у нее не хватает опыта, чтобы консультировать сложных клиентов. Попросить в следующий раз связывать этого клиента с Алексеем.	☐	☐	☐	☐
Попросить Наталью не консультировать клиентов Алексея без согласования с ним. Добавить, что прежде чем сообщать клиенту важную информацию, ее нужно тщательно проверить. Посоветовать сосредоточиться на своих текущих задачах.	☐	☐	☐	☐

Оцените эффективность действий, которые Алексей может совершить в данной ситуации.

03/ Мастер-класс Павла Безручко

по кейсам Академии регулярного менеджмента



Павел Безручко,
автор книги «Практики
регулярного менеджмента»

04 / Специальные условия для бизнеса и команд



Дополнительная скидка

в зависимости от числа
участников команды

3%

5 участников

5%

12 участников



Индивидуальное обсуждение

дополнительных опций
под запрос клиента
(вебинары, очные тренинги)

**ОСТАВИТЬ
ЗАЯВКУ**



**ОСТАЛИСЬ
ВОПРОСЫ?**

Александр Кузнецов

Менеджер по работе с клиентами

a.kuznetsov@ecopsy.ru

ВРЕМЯ ДЛЯ ВАШИХ ВОПРОСОВ