

Управленческий масштаб: человек на своем месте

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

КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

№1
В РЕЙТИНГЕ*

более
500
ПРОЕКТОВ В ГОД

250+
КОНСУЛЬТАНТОВ

35
ЛЕТ НА РЫНКЕ

* По данным рейтинга RAEX 2015-2024 гг.

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

СИТУАЦИЯ: ТАНК ИЛИ ЗВЕЗДНЫЙ МАЛЬЧИК?

Дмитрий - руководитель проектной команды, реализовавший крайне важный для компании проект. Он один из самых талантливых сотрудников компании. У него отличное образование. Он необыкновенно креативен, блестяще умеет решать сложные «задачи» в своей экспертной области. Он «душа общества» - хорошо умеет ладить с людьми. К сожалению, у Дмитрия отсутствует упорство и настойчивость, необходимые в решении сложных, пусть и не столь «интеллектуальных» проблем руководства проектом. Сталкиваясь с трудностями - необходимостью убеждать скептиков, выбивать ресурсы, доказывать свою правоту вышестоящим, мобилизовать команду проекта, Дмитрий «отходил в сторону», предоставляя решение всех этих проблем вышестоящему руководителю. Такое впечатление, что Дмитрий - талантливый ребенок, но недостаточно зрелый для того, чтобы играть «по-взрослому», и ему постоянно нужна «нянька». Дмитрий часто не доводит начатое до конца. Руководитель не раз проводил с ним «воспитательные беседы», отправил на тренинг по лидерству, увязал годовой бонус Дмитрия с результатом проекта. Но, видимо, против характера «не попрешь». Дмитрий мобилизовался, но на очень короткое время. При этом, он не лишен амбиций. Неоднократно намекал руководителю, что заинтересован в дальнейшем карьерном росте. Проект, которым руководил Дмитрий успешно завершен. Но заслуга ли это Дмитрия?



СИТУАЦИЯ: ТАНК ИЛИ ЗВЕЗДНЫЙ МАЛЬЧИК?

Василий - начальник отдела, равен Дмитрию по уровню должности. Но по характеру он полный антипод Дмитрия. Он не талантлив и даже не очень сообразителен. Многие считают Василия «тугодумом». У него тяжелый характер. Он бывает резким, не чувствует людей. Но чего у Василия не отнять, так это упорства и настойчивости. Сталкиваясь с организационными проблемами, Василий не отступает, пока не преодолеет их. Делает все возможное и невозможное. К сожалению, и он совершает ошибки. «Прет как танк», не замечая препятствий, но в отличие от Дмитрия, Василий способен работать полностью самостоятельно. Он нацелен на победу. Руководителю нередко приходится корректировать Василия, сглаживать «острые углы» и обиды, которые он создает, действуя в своей «решительной манере». У Василия, как и у Дмитрия, немало карьерных амбиций.



СИТУАЦИЯ: «ТАНК» ИЛИ «ЗВЕЗДНЫЙ МАЛЬЧИК»?



Кому поручить руководство следующим сложным и важным проектом?

- Кроме этих двоих, кандидатур больше нет.
- Оба «персонажа» друг друга «не переваривают».



КОГО ВЫ ВЫБЕРЕТЕ
НА ПРОЕКТ ?

- Танк
- Звездный мальчик

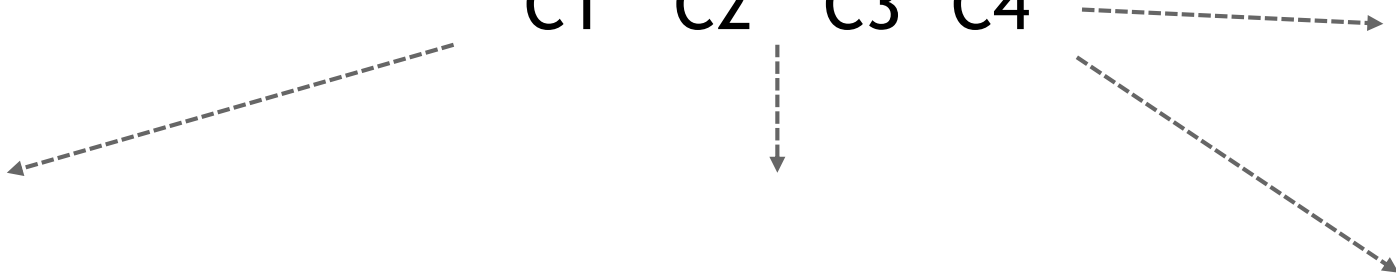
НАПИШИТЕ ВАШ ВАРИАНТ
В СИСТЕМУ ГОЛОСОВАНИЯ

ЧТО, НА ВАШ ВЗГЛЯД,
ДЕЛАЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ
ЭФФЕКТИВНЫМ ?

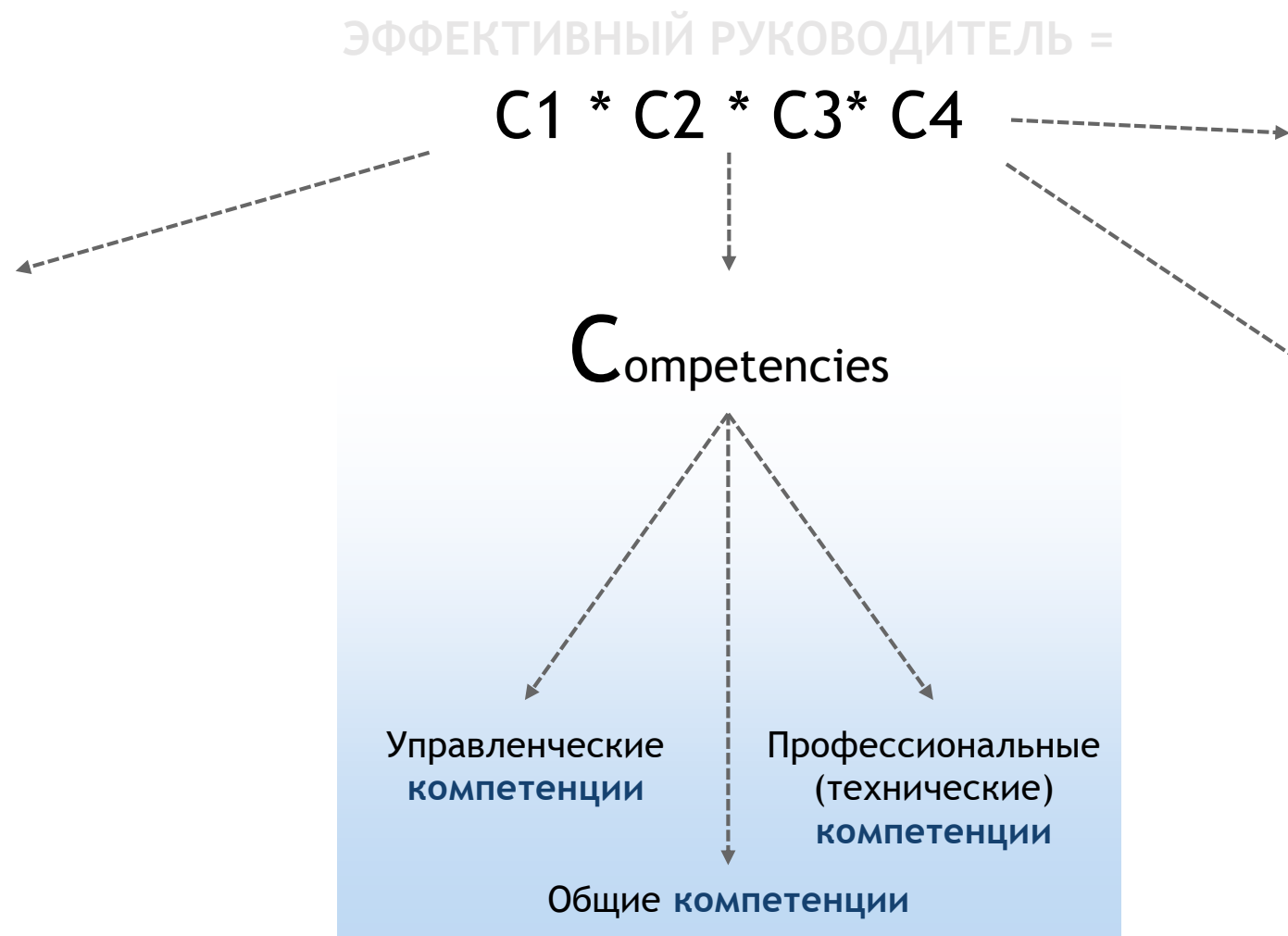
Оставьте свой вариант
ответа в чате

ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

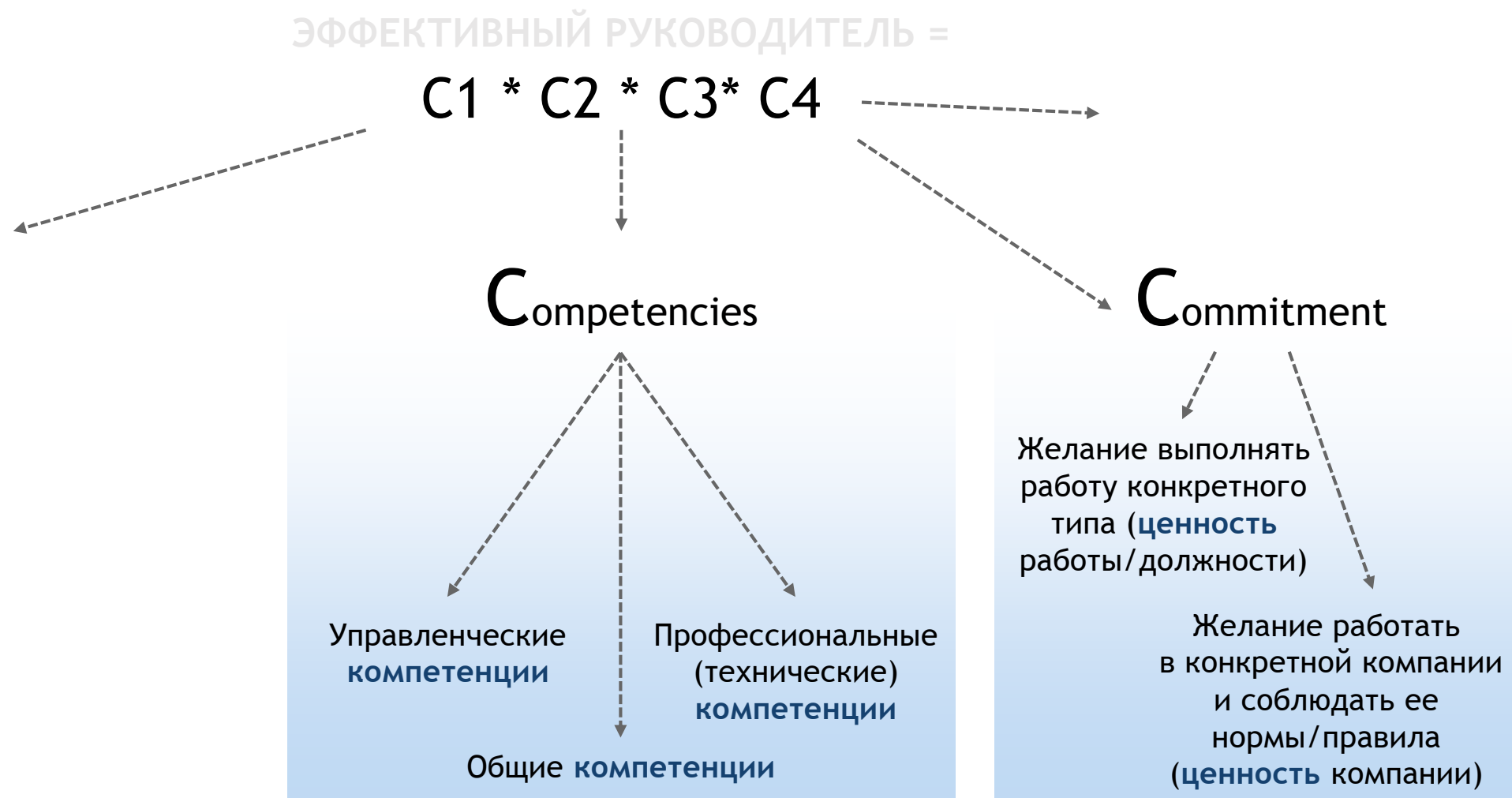
ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ =

$$C1 * C2 * C3 * C4$$


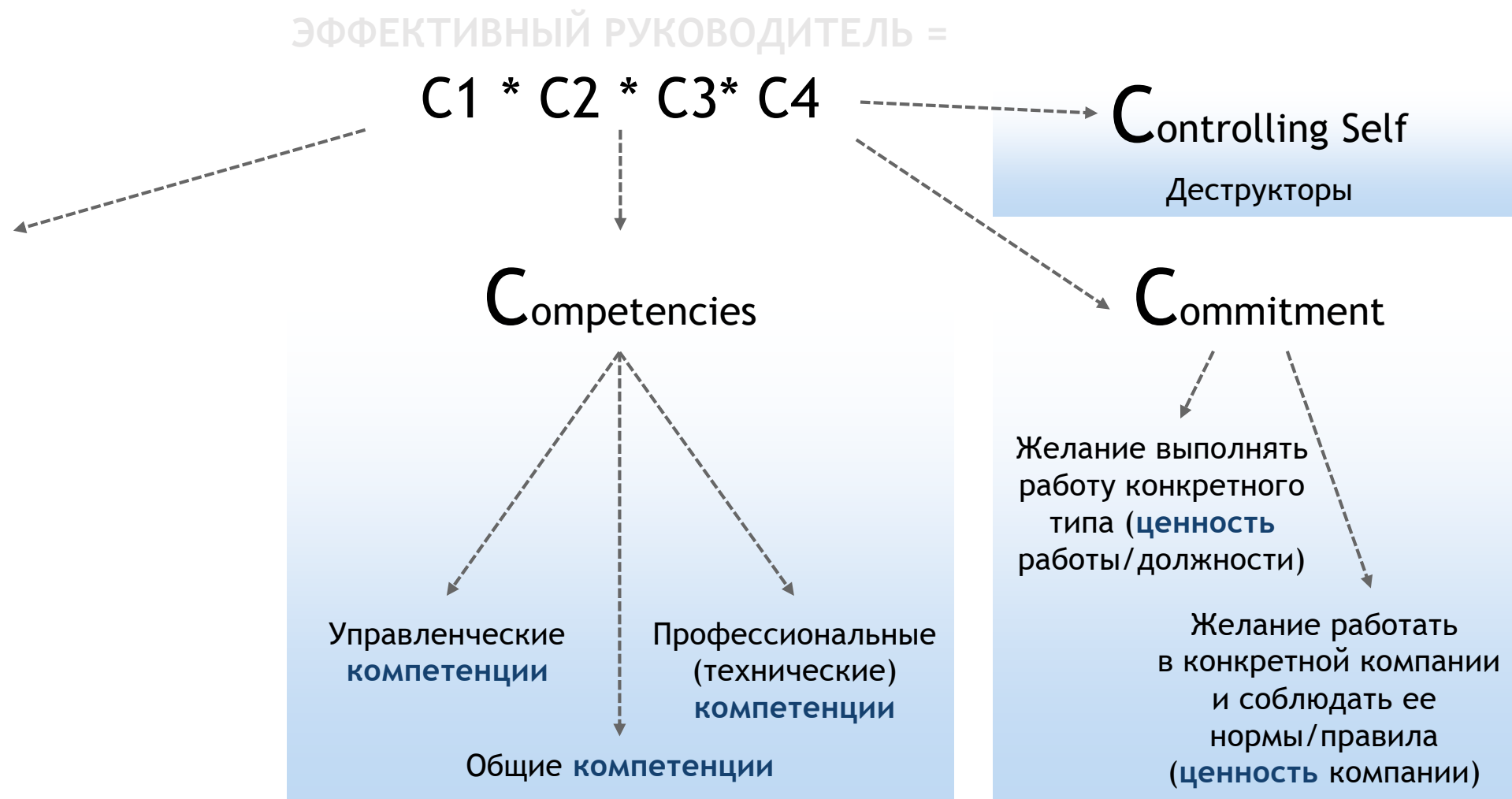
ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ



ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ



ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ



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)

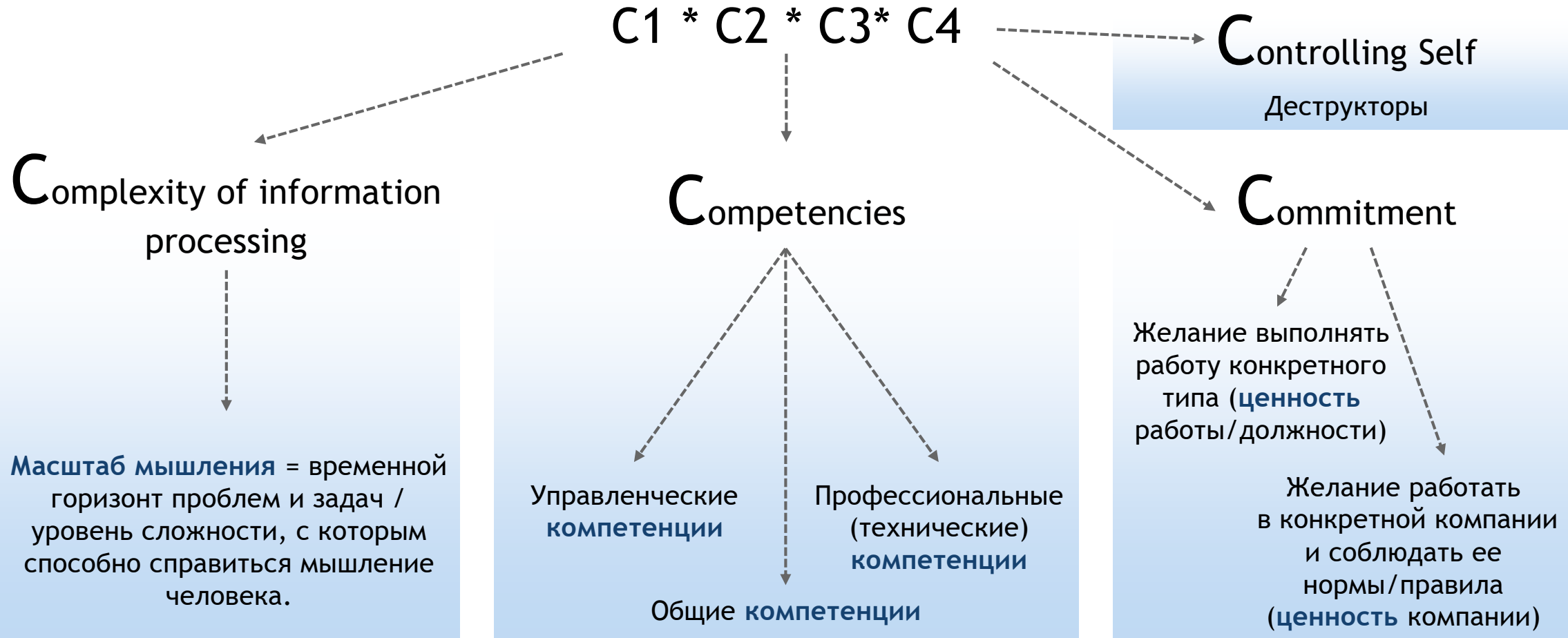
ЧТО ИЗ ЭТОГО МОЖНО РАЗВИВАТЬ ?

1. Ценности
2. Компетенции
3. Деструкторы
4. Масштаб мышления

ЧТО ИЗ ЭТОГО МОЖНО РАЗВИВАТЬ?

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ =

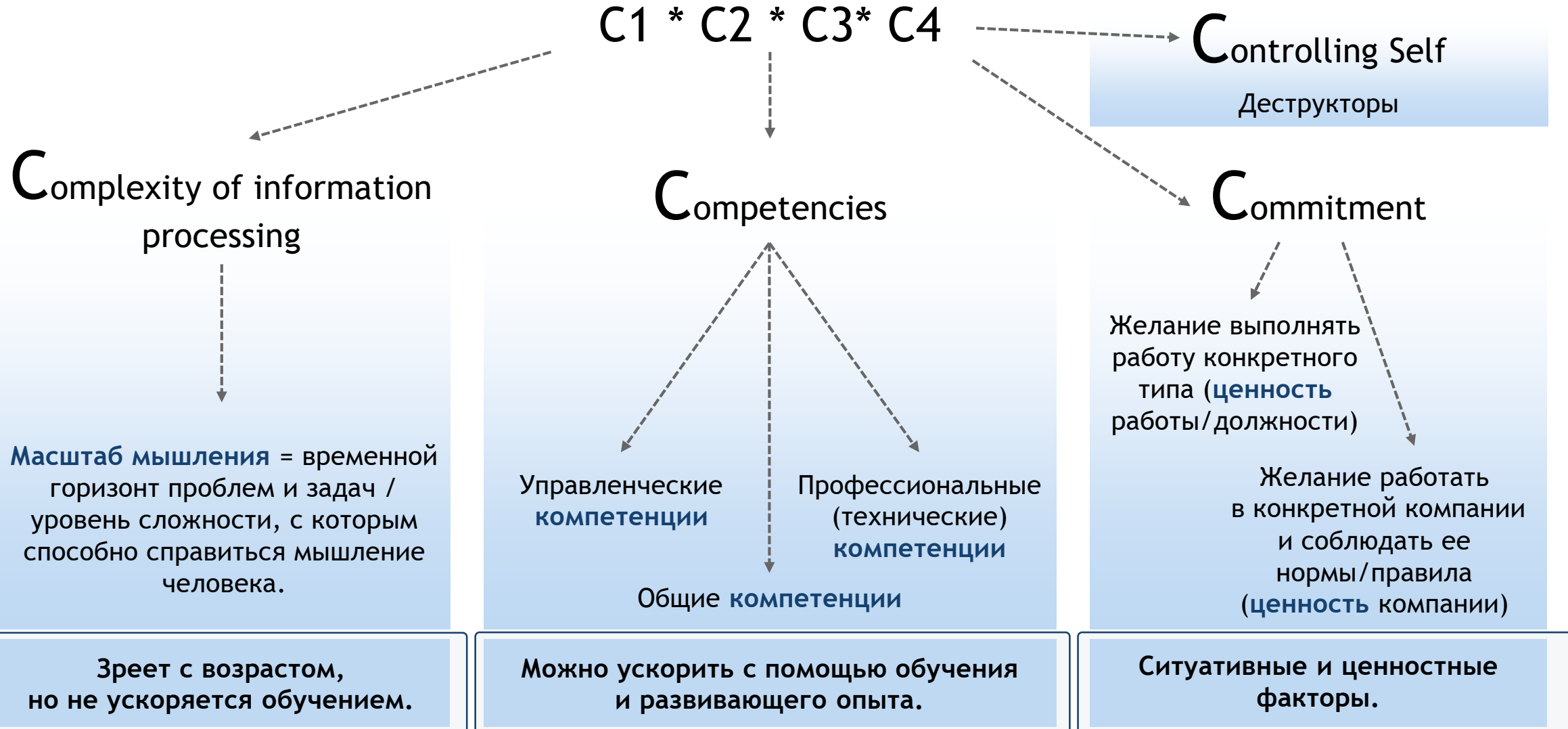
$C1 * C2 * C3 * C4$



ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ =

$$C1 * C2 * C3 * C4$$



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

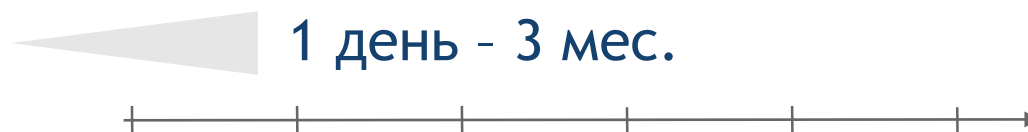
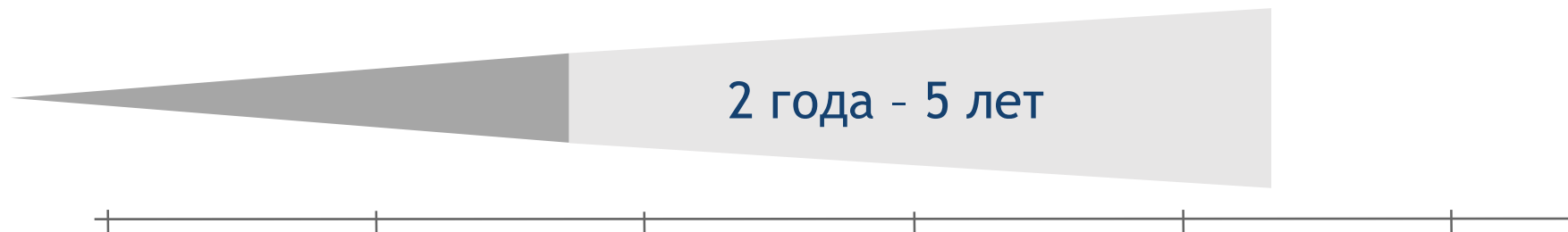
Commitment

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

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

Ситуативные и ценностные
факторы.

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 (1/2)

УРОВЕНЬ В ИЕРАРХИИ	ТРЕБУЕМЫЙ С1	ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА	ТИП ИНФОРМАЦИИ	ЛОГИКА
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>

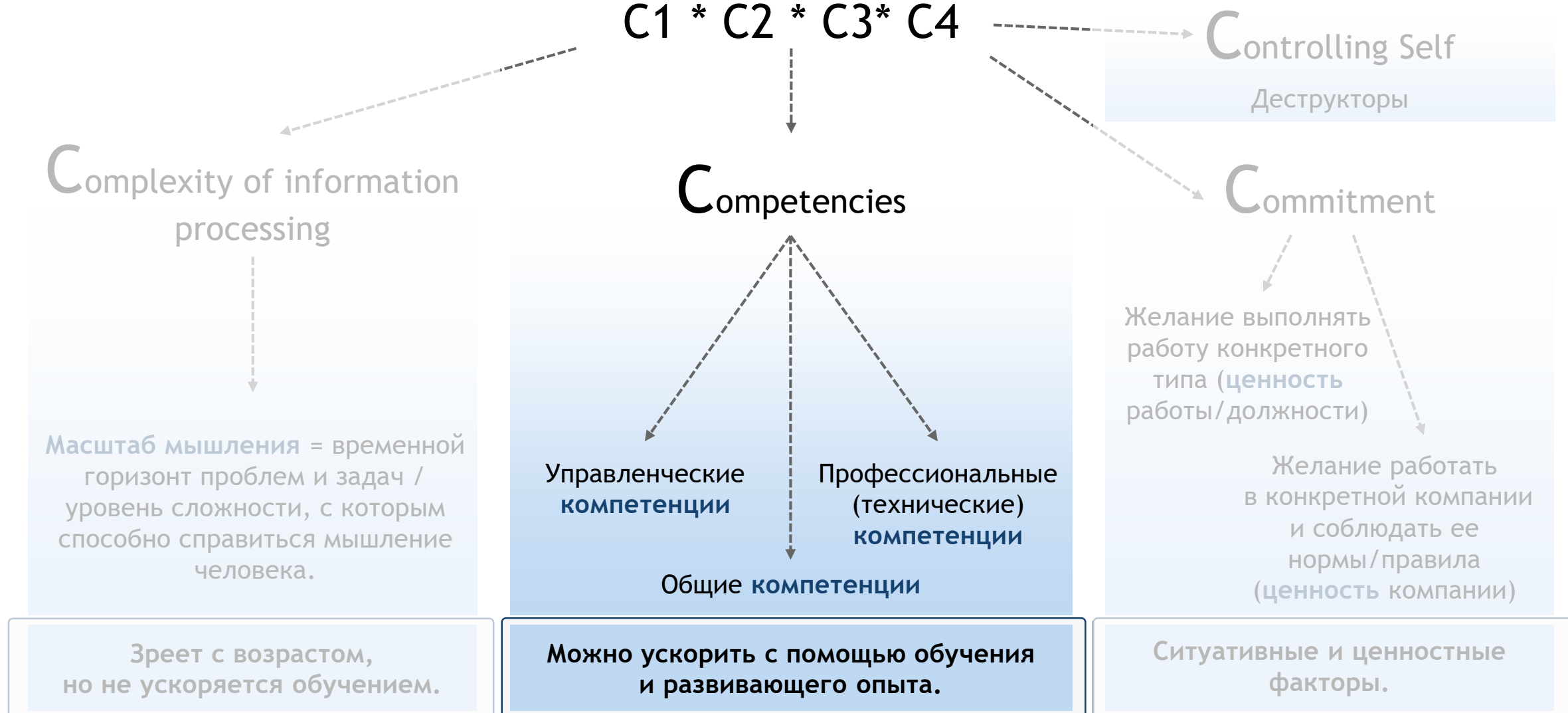
ОСОБЕННОСТИ С1 НА РАЗЛИЧНЫХ УРОВНЯХ (2/2)

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

ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ =

$$C1 * C2 * C3 * C4$$



Решается с помощью развития

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 задачи»
- «Обратная связь»

В каких ситуациях:

	Постановка задачи	Делегирование
Опыт сотрудника	Нет опыта	Сам решит подобные задачи
Готовность брать ответственность	Не готова	Готова
Срочность	Срочная задача	Несрочная задача

Критериям выбора конкретной практики является 2 или 3 совпадения в этой таблице

ПРАКТИКА РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ЛИНЕЙНЫЙ ОБХОД

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

* Описание: этой практикой сфокусировано на Линейных Обходах руководителей вышестоящих подразделений

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 ситуации и территориальной удаленности объектов

ВРЕМЯ

1-1,5 часа

Тип менеджмента	Руководитель на два уровня выше канцелярия подразделения	Руководитель на один уровень выше канцелярия подразделения
Все подразделения не менее 1 обхода в месяц	Комплексное подразделение: От 1 раза в месяц до 1 раза в квартал Территориально удаленное подразделение: От 1 раза в квартал до 1 раза в полугодие	Комплексное подразделение: От 1 раза в неделю до 1 раза в месяц Территориально удаленное подразделение: От 1 раза в месяц до 1 раза в квартал

СВЯЗАННЫЕ ПРМ: Визуальное управление, Обсуждение эффективности, ПАБ

ПРИНЦИПЫ

- Не превращайте Линейный Обход в торжественный визит. Разговаривайте простым языком. Здороваясь, улыбайтесь, даже если не знаете сотрудника.
- Помните о том, что главная цель Линейного Обхода — не контроль, а помощь в улучшении.
- Сосредоточьтесь на наблюдении и общении с людьми. Не отвлекайтесь на телефон и посторонние беседы.
- Выделяйте 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» руководителей подразделения.
- Демонстрируйте личным примером приверженность правилам безопасности: надевайте спецодежду и СИЗ, прислушивайтесь в машине, соблюдайте другие правила.
- Если вы заметили нарушение безопасности, обратитесь на него внимание руководителя подразделения, но не прерывайте весь Линейный Обход и Поведенческий аудит безопасности (это другая практика, развивайте ее 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 ?





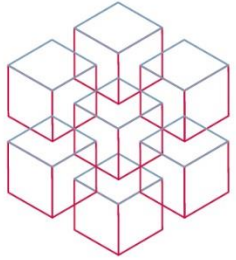
АКАДЕМИЯ ПРМ

Программа профессионального
управленческого обучения в открытом
формате

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

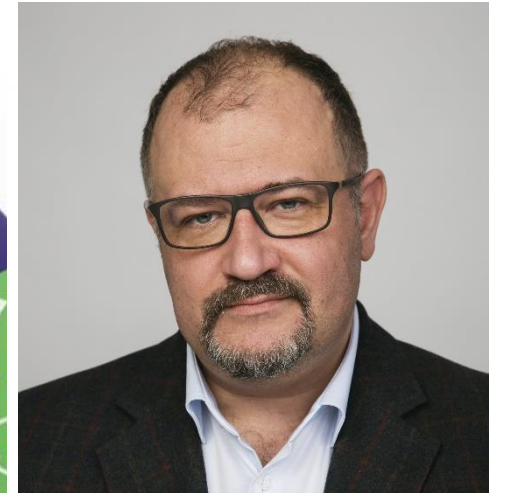
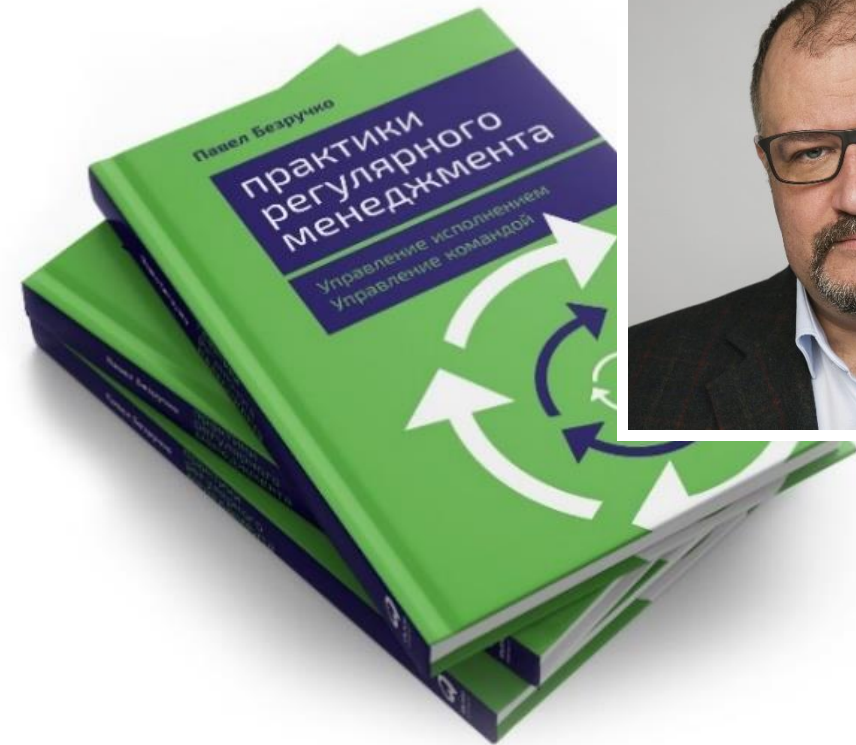
СТАРТ **4** МАРТА



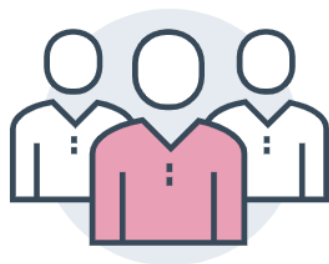


АКАДЕМИЯ ПРМ

- ◆ 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

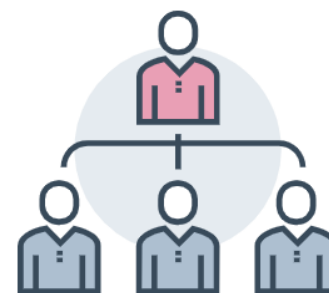


ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА ПРОГРАММА



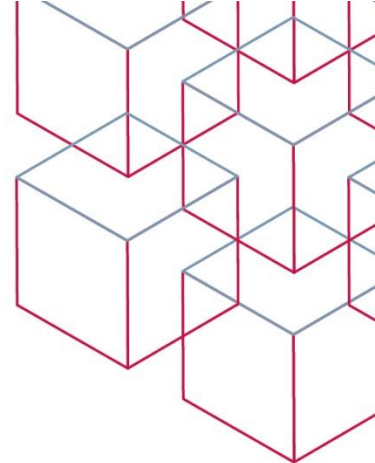
Руководители любого уровня,

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

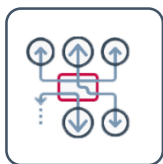


Развивать сотрудников,

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

КАК ПРОХОДИТ ОБЧЕНИЕ

- ◆ 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



*вы самостоятельно изучаете электронный курс в удобное для вас время



NEW

КУРС ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Старт программы 21 апреля
2025 года

онлайн

УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ

75 000руб.

Регулярный менеджер

75 000руб.

Лидер изменений

130 000руб.

Лидер.PRO

115 000руб.

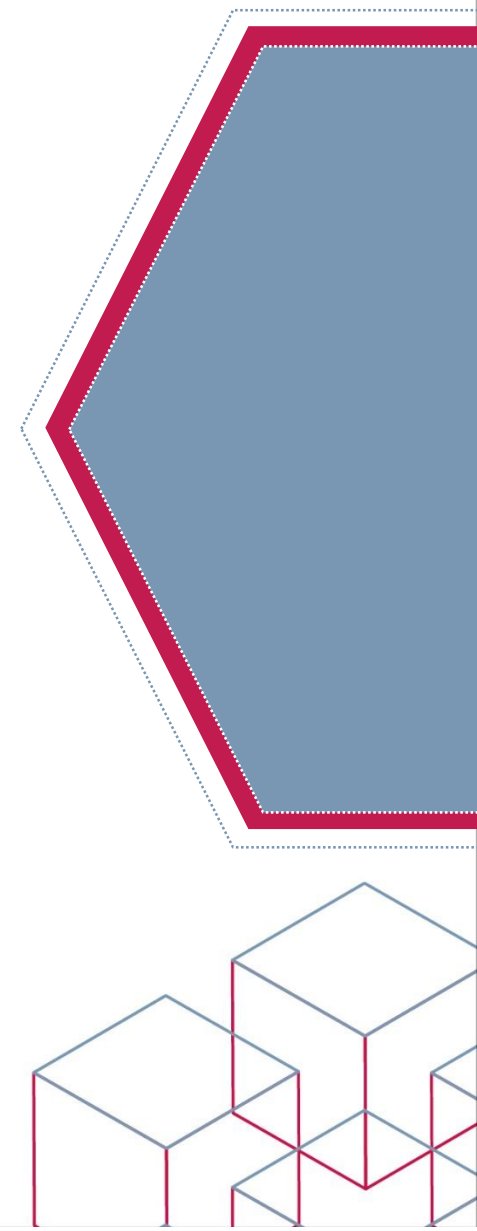
Регулярный менеджер+
с двумя индивидуальными
встречами с тренером

125 000руб.

Лидер изменений+
с двумя индивидуальными
встречами с тренером

200 000руб.

Лидер.PRO
с двумя индивидуальными
встречами с тренером





Участникам
вебинара скидка:

10%

по промокоду
YMWEBINAR

УЗНАТЬ БОЛЬШЕ
О ПРОГРАММЕ

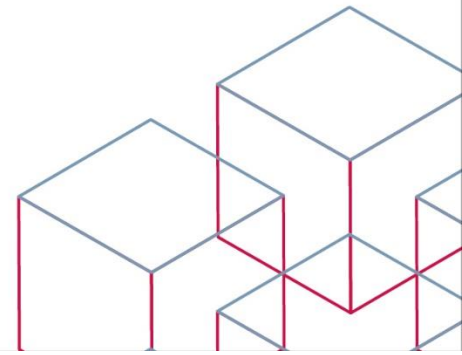


ОСТАЛИСЬ
ВОПРОСЫ?

Александр Кузнецов

Менеджер по работе с клиентами

a.kuznetsov@ecopsy.ru



ЗАДАЙТЕ СВОИ ВОПРОСЫ

