

Как построить  
эффективную культуру  
управления в компании?

**ЭКОПСИ**  
бизнес делают люди

# Управленческий консалтинг

работаем на стыке

**ЭКОНОМИКИ** и **ПСИХОЛОГИИ**



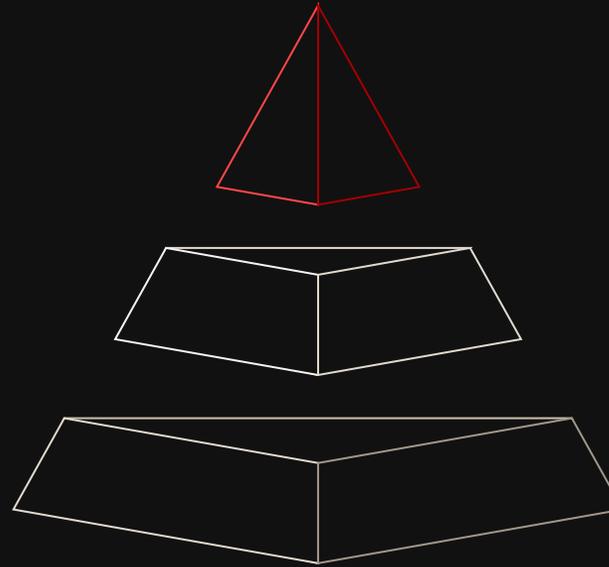
## ЭКОПСИ в ТОП-5

по динамике роста выручки  
в стратегическом консалтинге  
(RAEX, 2023-2024 гг)



## 1 МЕСТО

в области управления  
персоналом в 2015-2024 гг



Стратегия и операционные модели

---

HR-системы

Производственные системы

Производственная безопасность

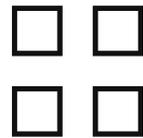
Системы работы с клиентами

---

Люди: оценка и развитие

20+

отраслей



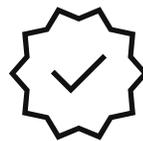
250+

консультантов



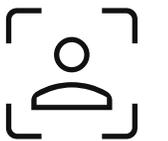
85%

компаний из топ-списков РБК и Forbes



90%

лояльных клиентов





# АНАСТАСИЯ ПОПОВА

Apopova@ecopsy.ru

+7 495 645-00-40

Старший партнер,

Руководитель практики «Внедрение организационных изменений»

## Основная специализация

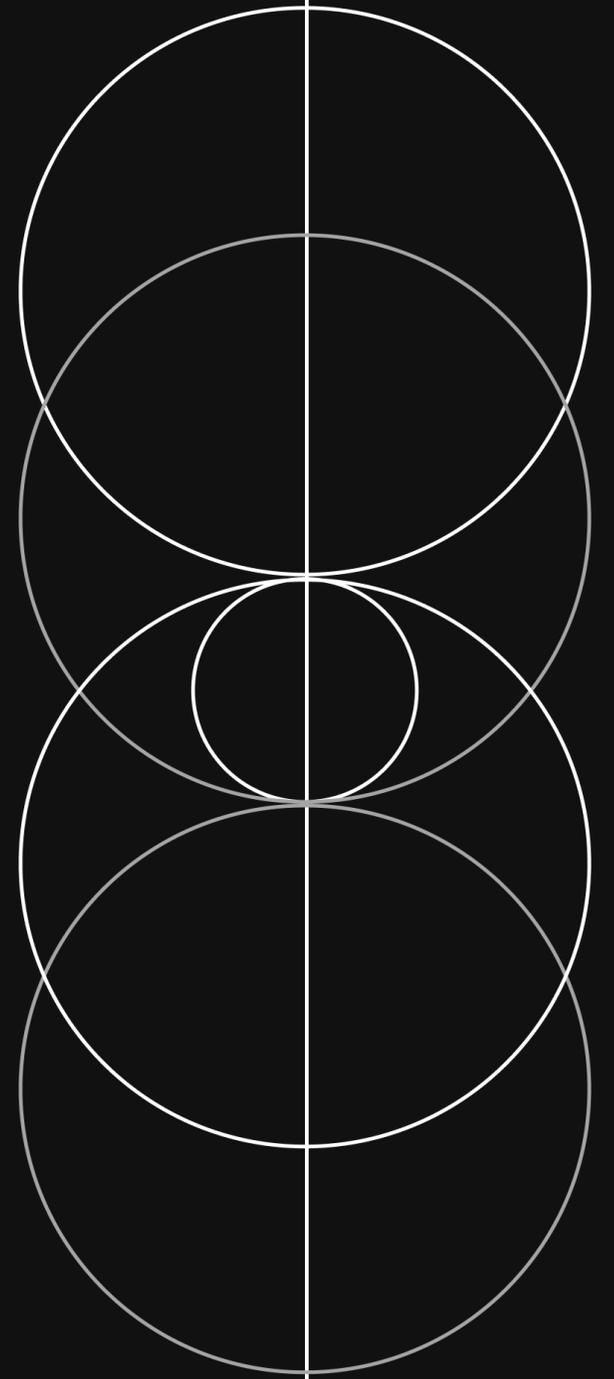
- Трансформация организаций (развитие корпоративной культуры, внедрение управленческих практик, управление коммуникацией изменений)
- Разработка бизнес и функциональных стратегий
- HR-консалтинг – создание систем и процессов в области управления персоналом
- Разработка и внедрение Практик Регулярного Менеджмента
- Комплексные исследования организаций

## Ключевые клиенты

Группа предприятий «ГОТЭК»,  
ОАО Зарубежнефть, «ЛУКОЙЛ Оверсиз»,  
ОАО АНК Башнефть, Сибур Холдинг,  
НК Роснефть, ОАО НК «РуссНефть»,  
ПАО «Газпром нефть», EDC Group, Tele2,  
ОАО Райффайзенбанк, Сбербанк,  
Techcombank, ОАО Самарэнерго,  
ГК Росатом, ОАО Газпром нефть,  
ЭР-Телеком, METRO Cash&Carry, X5,  
Уресо, Московская Биржа, ПАО  
«Татнефть», Метинвест Холдинг, ЕВРАЗ,  
НИЯУ МИФИ, НИУ ВШЭ, Просвещение,  
ОАО «Красцветмет», ДОМ.РФ, IBS,  
Россети и др.

# О чем поговорим сегодня

- 01 Из чего складывается работа руководителя?
- 02 Какие бывают управленческие культуры?
- 03 Какие есть особенности у разных стилей управления?
- 04 Как определить управленческую культуру?
- 05 Что делать с результатами чекапа?



# Мы верим, что потенциал организации бесконечен, если учитывать и **экономику**, и **психологию**

## Стратегия и цели

- Каковы стратегические приоритеты компании?

## Орг. структура и бизнес-процессы

- Насколько текущая оргструктура позволяет реализовать стратегию, а где – тормозит?

## Система совещаний

- На каких уровнях и что обсуждается в компании?



## Ценности

- Являются ли ценности барьером/драйвером стратегии?

## Навыки и потенциал команды

- Достаточно ли в организации людей с нужными навыками?

## Привычки взаимодействия

- Как взаимодействуют люди в организации?



# Зачем компании развивать управленческие практики?

Менеджеры, регулярно применяющие управленческие практики, приносят акционерам **в 3-21 раз больше совокупного дохода**

[Investing in middle managers pays off—literally](#), McKinsey, 2023

Организации, где менеджеры внутри и между подразделениями управляют единообразно, **имеют почти в два раза более высокий показатель организационного здоровья**

[Investing in middle managers pays off—literally](#), McKinsey, 2023

Мягкие навыки руководителя – **ключевой фактор удержания сотрудников**

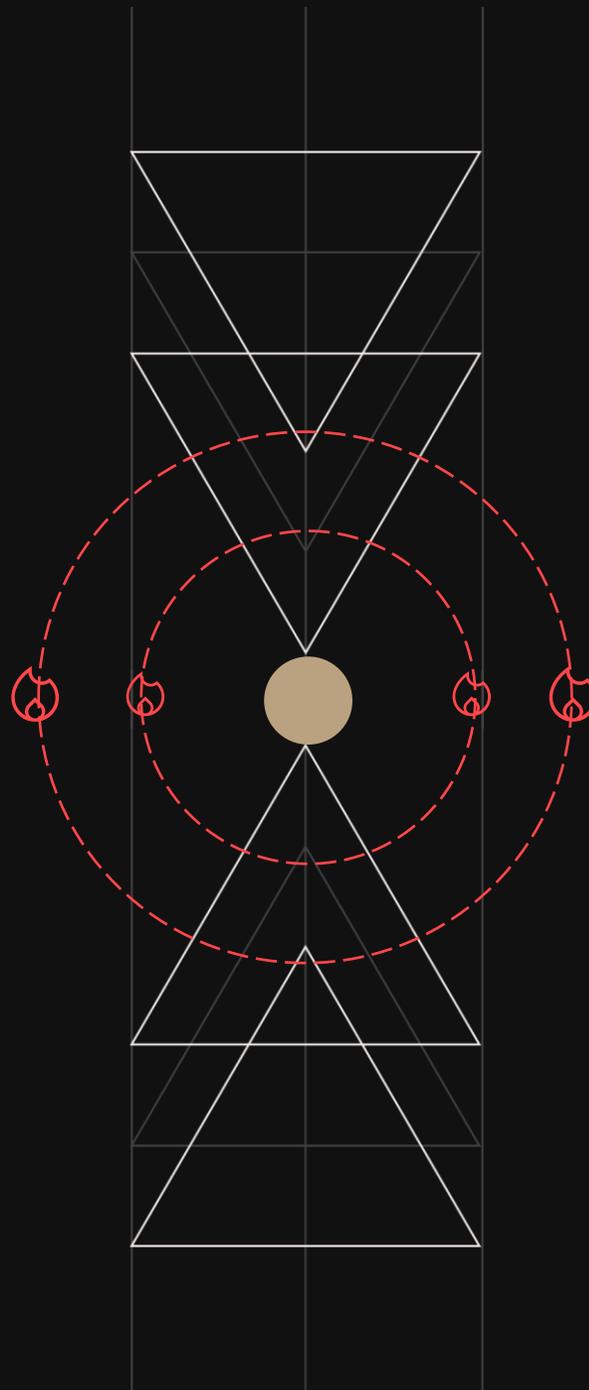
[IT-бренд работодателя](#), исследование ЭКОПСИ и Хабр, 2023

Управленческие практики помогают выстроить такую культуру, которая будет **эффективно работать на реализацию стратегии**

# Менеджеры среднего звена – критически важный, но самый перегруженный слой управления

По результатам Всероссийского исследования управленческих практик\*, **треть руководителей** вместо регулярной управленческой работы **тушат пожары**

\* Всероссийское исследование управленческих практик, Экопси, 2020



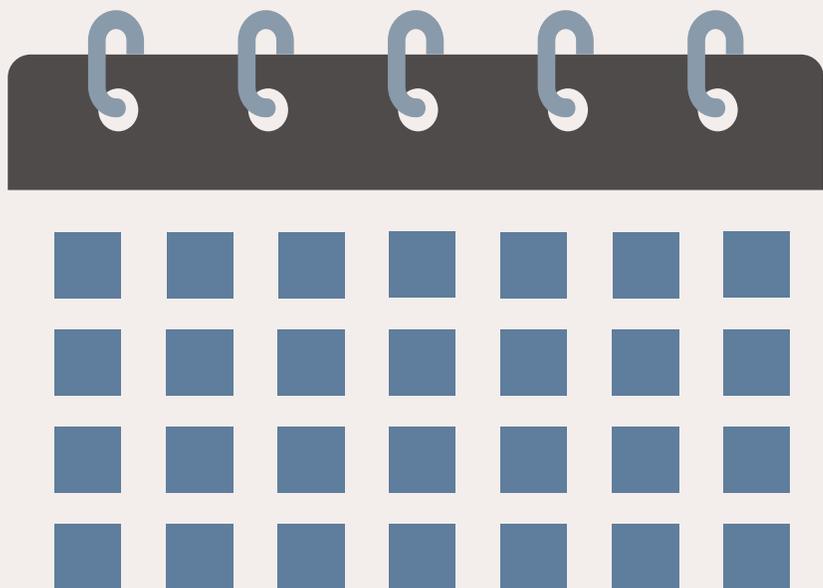
**Давление на средний менеджмент происходит сверху...**

- КРІ
- Отчетность
- Бюджетные ограничения
- Взаимодействие со смежниками

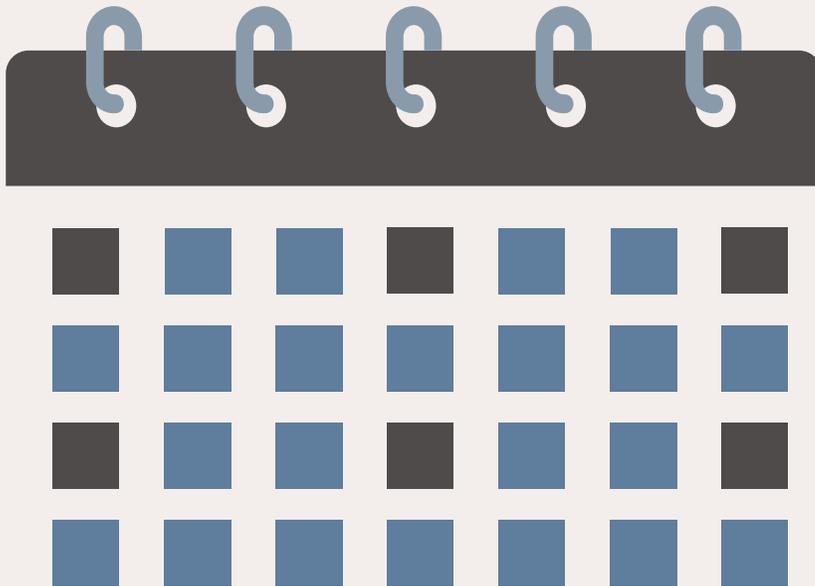
**... и снизу**

- Текучесть кадров / нехватка специалистов
- Жалобы от подчиненных, конфликты
- Сопротивление изменением

# Из чего состоит календарь руководителя?

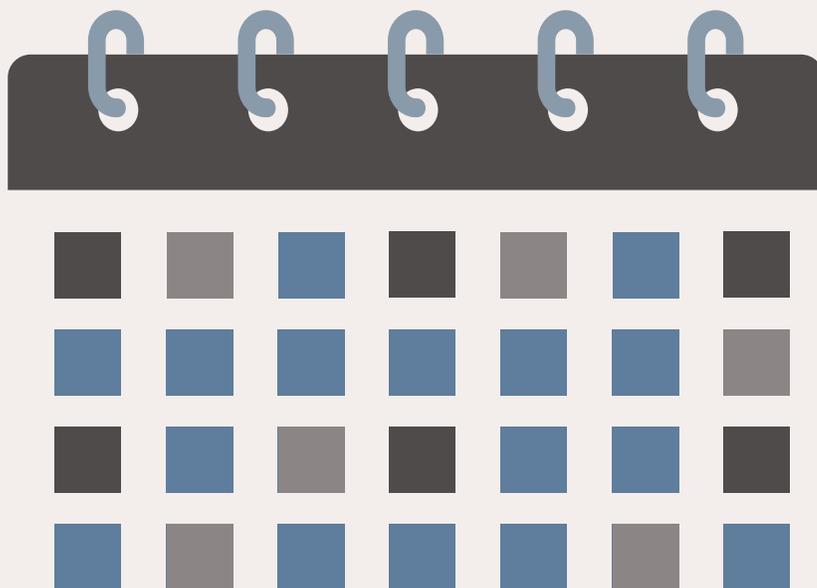


# Из чего состоит календарь руководителя?



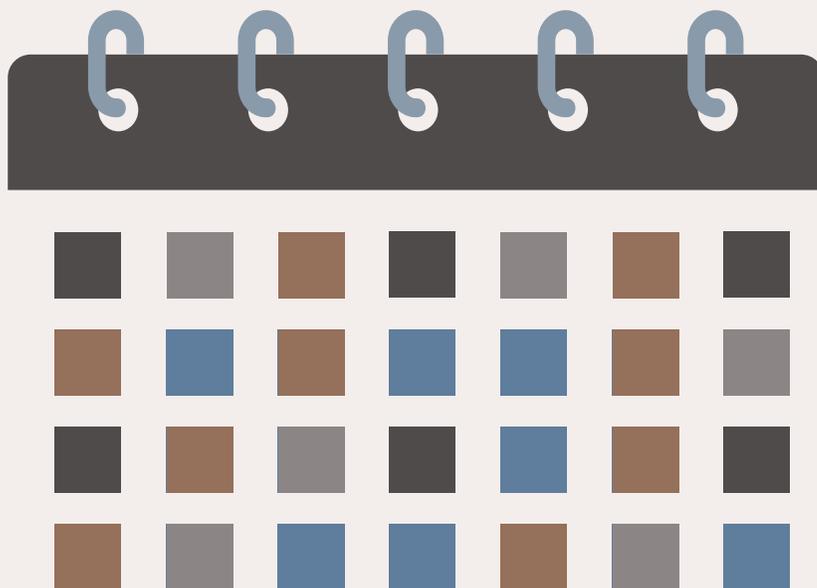
- Оперативное регулярное управление (планирование, постановка задач, контроль)

# Из чего состоит календарь руководителя?



- Оперативное регулярное управление (планирование, постановка задач, контроль)
- Информационные совещания (совещания, на которых вы не принимаете активного участия, но обязаны присутствовать)

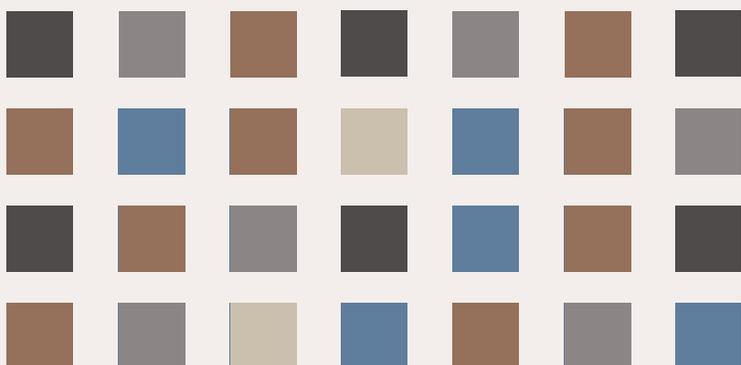
# Из чего состоит календарь руководителя?



## Run

- Оперативное регулярное управление (планирование, постановка задач, контроль)
- Информационные совещания (совещания, на которых вы не принимаете активного участия, но обязаны присутствовать)
- Решение кризисных ситуаций (внеплановые встречи, постановка и контроль исполнения срочных, внеплановых задач)

# Из чего состоит календарь руководителя?



## Run

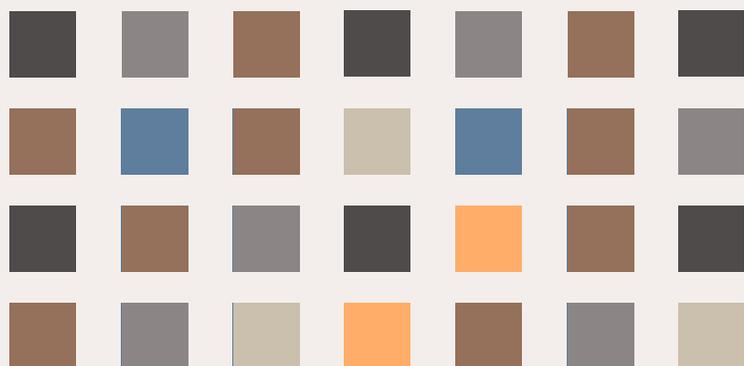
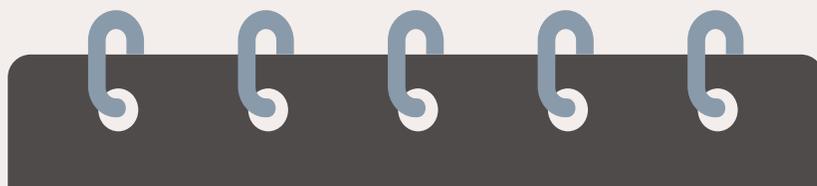
- Оперативное регулярное управление (планирование, постановка задач, контроль)
- Информационные совещания (совещания, на которых вы не принимаете активного участия, но обязаны присутствовать)
- Решение кризисных ситуаций (внеплановые встречи, постановка и контроль исполнения срочных, внеплановых задач)



## Change

- Внедрение изменений (коммуникация о нововведениях, встречи с заинтересованными лицами, планирование изменения)

# Из чего состоит календарь руководителя?



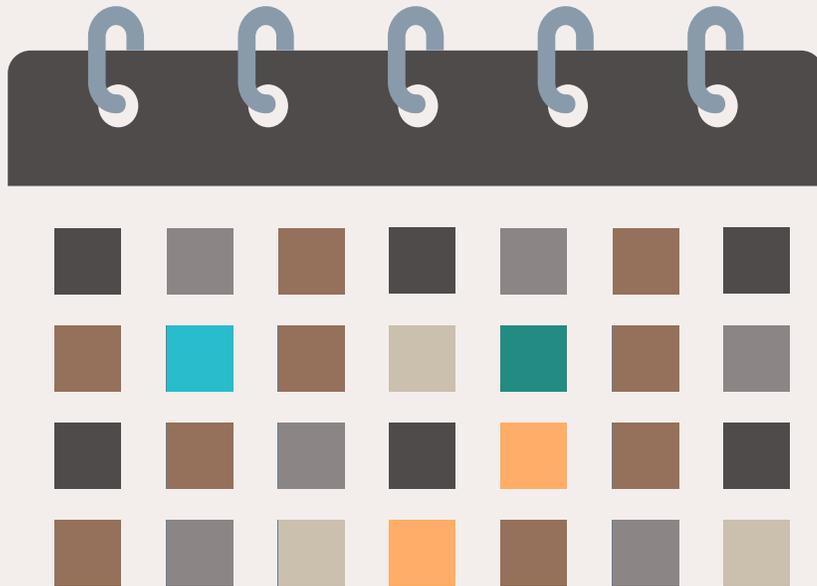
## Run

- Оперативное регулярное управление (планирование, постановка задач, контроль)
- Информационные совещания (совещания, на которых вы не принимаете активного участия, но обязаны присутствовать)
- Решение кризисных ситуаций (внеплановые встречи, постановка и контроль исполнения срочных, внеплановых задач)

## Change

- Внедрение изменений (коммуникация о нововведениях, встречи с заинтересованными лицами, планирование изменения)
- Стратегическое развитие подразделения (продумывание стратегии подразделения, стратегические сессии)

# Из чего состоит календарь руководителя?



## Run

- Оперативное регулярное управление (планирование, постановка задач, контроль)
- Информационные совещания (совещания, на которых вы не принимаете активного участия, но обязаны присутствовать)
- Решение кризисных ситуаций (внеплановые встречи, постановка и контроль исполнения срочных, внеплановых задач)

## Change

- Внедрение изменений (коммуникация о нововведениях, встречи с заинтересованными лицами, планирование изменения)
- Стратегическое развитие подразделения (продумывание стратегии подразделения, стратегические сессии)

## People

- Развитие сотрудников
- Ваше личное развитие



# Ручное управление – фокус на личном участии руководителя в ключевых решениях и операционных действиях



## Run

- Сам формулирую цели и метрики, отправляю их сотрудникам, дополнительных обсуждений не провожу
- Я определяю планы лично, у меня нет необходимости обсуждать их с командой
- Руководствуюсь правилом «хочешь сделать хорошо – сделай это сам»
- Обратную связь даю только в критических ситуациях



## Change

- Лично принимаю решения, какие изменения должны произойти в работе, и информирую об этом сотрудников
- Новые идеи исходят преимущественно от меня, так как я глубоко понимаю наш бизнес



## People

- Разговор о развитии – это указание, что и как нужно улучшить
- Предпочитаю продвигать тех, кому лично доверяю

# Регулярный менеджмент – путь к системности, понятным правилам и прозрачным целям

## Run

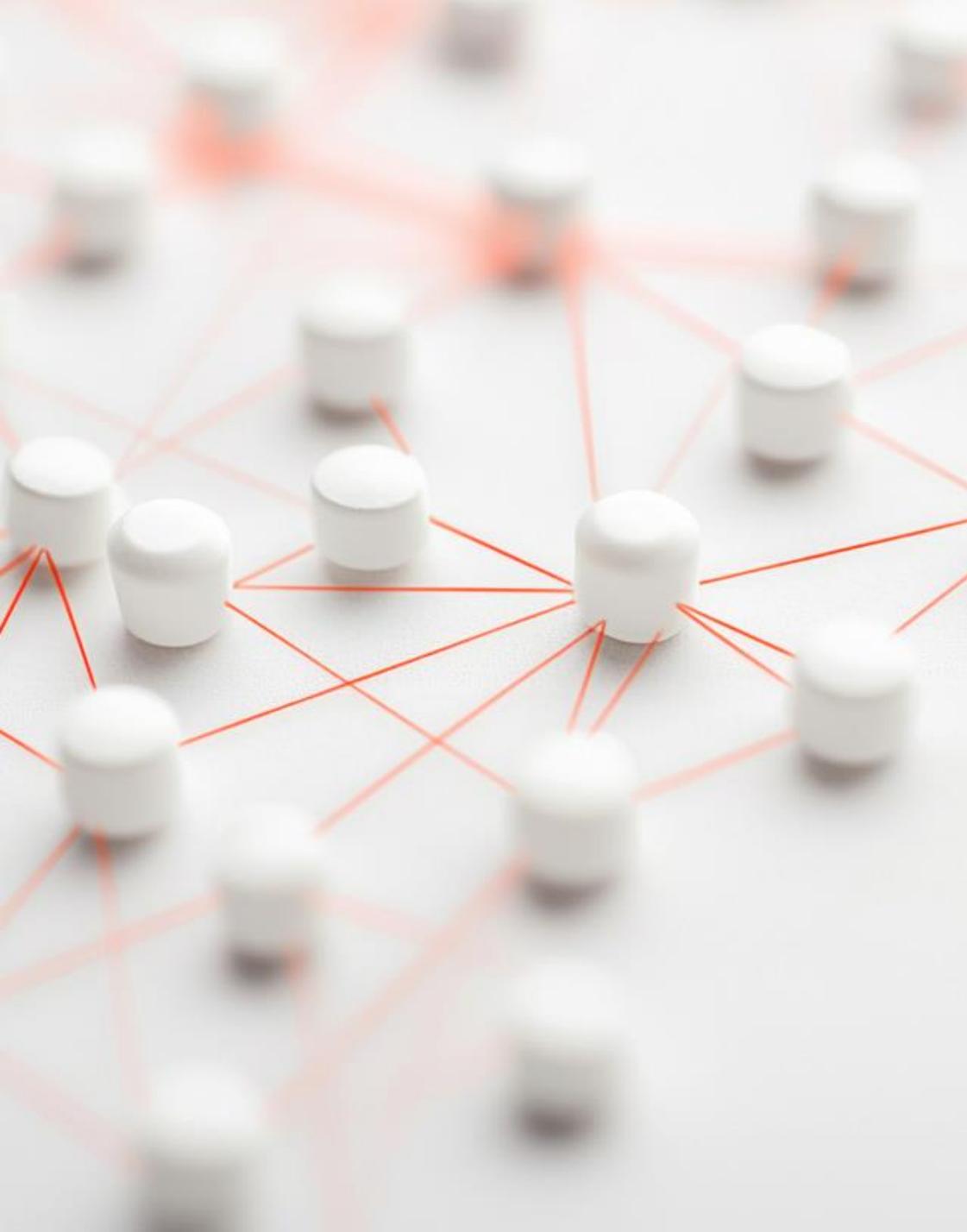
- Формулирую цели строго по заданным формулам, обсуждений не провожу
- Планирую на длительный период всегда, долгосрочные планы важнее краткосрочных
- Ставлю сотрудникам сложные и новые для них задачи, чтобы они развивались
- Веду диалог, а не монолог. Задаю вопросы, которые вовлекают сотрудника в обсуждение

## Change

- Мы используем модель внедрения изменений (например, ADKAR) и тщательно отслеживаем успешность изменения на каждом этапе
- Регулярно провожу мозговые штурмы по новым для моей команды темам/продуктам/решениям

## People

- Я провожу встречу о развитии по плану, установленному HR процессами
- Оцениваю потенциал сотрудника по процедуре, установленной в компании



# Сетевой менеджмент – путь к децентрализации и сотрудничеству

## Run

- Провожу групповые встречи по обсуждению целей, где мы договариваемся вместе о конкретных метриках
- Перед утверждением плана мне важно заручиться поддержкой неформальных лидеров
- Поощряю открыто и честно говорить о проблемах, возникающих в работе, предлагаю свою помощь
- Я адаптирую стиль обратной связи под каждого сотрудника

## Change

- Я обсуждаю со своей командой смысл и необходимость изменений до их старта
- Даю возможность заниматься интересной идеей, даже если она напрямую не связана с работой подразделения

## People

- Я начинаю диалог о развитии с вопроса: «Что для тебя важно в развитии сейчас?»
- Талантливые сотрудники сами продумывают траектории роста, а я помогаю их ускорить

## РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



Контроль

Приказы

Инструктаж

Штрафование

## РЕГУЛЯРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



Делегирование

Обратная связь

Совещание

Комитет по идеям

## СЕТЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ



One to one

Диалог о развитии

Диалог по целям

Сессии по изменениям

Коучинг

Коммуникация изменений

# В российских компаниях преобладает ручное управление

Опросы показывают, что значительная доля руководителей фактически превращается в «узкое горлышко» для бизнеса, лично курируя массу задач

**73%** российских управленцев признаются, что на них **завязано большинство бизнес-процессов**

**14%** менеджеров прямо уверены, что **«никто кроме них не способен выполнить работу качественно»**

**45%** директоров **погружены более чем наполовину** в дела своих подчинённых

**11%** умудряются не вникать в детали – у остальных просто **«нет на это времени»**

**61%** российских руководителей **не решаются поручать задачи своим сотрудникам**, сомневаясь в их квалификации

# Типичные портреты руководителей по результатам исследования



**ПОЖАРНЫЙ**

31%

*По собственным оценкам:*

- 90% времени занимается ручным управлением/тушит пожары
- делегирует раз в месяц
- каждый день проводит линейный обход
- не проводит интервью с кандидатами
- разговаривает о целях с подчиненными раз в год и то, потому что его руководитель тоже так делает
- раз в квартал дает поддерживающую и корректирующую обратную связь
- считает большинство практик скорее бесполезными



**СТАРATEЛЬНЫЙ**

42%

*По собственным оценкам:*

- 50% времени уделяет регулярным практикам
- утверждает, что делает почти все практики каждый день
- почти все практики считает однозначно полезными
- больше ориентируется на пример руководителя и первых лиц, чем на обучение и стандарты



**ОСОЗНАННЫЙ**

26%

*По собственным оценкам:*

- 60% времени занимается регулярными практиками
- рационально относится к частоте практик — совещания проводит каждый день и делегирует часто, но диалог по целям проводит раз в квартал
- считает многие практики однозначно полезными, но в некоторых видит возможности улучшений
- проходил полезное обучение по большинству практик группы «Управление деятельностью» и «Управление людьми»

# Универсальная модель ролей (разработана ЭКОПСИ)

	Операционная Деятельность Run	Изменения Change	Люди People
Руководитель высшего звена IV-V	Стратег ↑		Представитель ↑ организации
	Куратор системы	Спонсор изменений ↑	
Руководитель среднего звена III-IV	Куратор процесса	Лидер изменений	Главный по талантам ↑
Руководитель начального звена II-III	Организатор работы	Проводник изменений	Лидер команды ↑
Исполнитель I-II*	Эксперт**	Участник изменений	Член команды ↑
			Сервис

Сквозные роли, распространяющиеся и на более высокие уровни управления

\* I-V Страта должности в крупной организации по Э.Джексу, концепция Requisite organization

\*\* В экспертной карьере также возможны более высокие страты должности (вложенная модель экспертных ролей)



Как определить  
управленческую культуру?

# Вам нужно провести чекап управленческих практик, если:

01

Вы уже занимаетесь внедрением регулярного менеджмента

Вы уже описали и внедрили несколько практик и теперь хотите оценить приживаемость

Чекап поможет **оценить, что на системном уровне надо менять** во внедрении и проработать индивидуальные барьеры

02

Есть ощущение, что **средний менеджмент системно не дорабатывает**

Систематическое неисполнение задач в срок, авралы, тушение пожаров – все это симптомы неравномерной культуры управления

Чекап поможет **выбрать стартовые практики для внедрения**

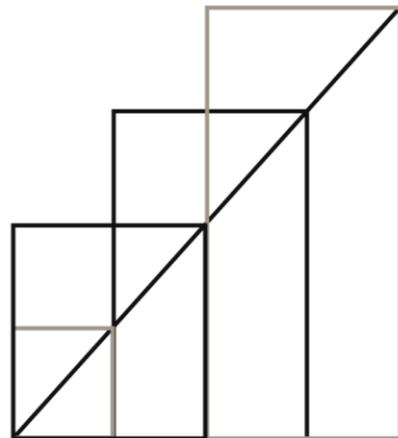
03

Вы пересобрали команду / **только начали настраивать единый подход**

Чтобы объединиться – нужно сначала понять разнообразие мнений и подходов

Чекап – хороший **инструмент для понимания разнообразия практик**

# Получите объективный взгляд на управление в компании с помощью чекапа управленческих практик



## На уровне компании

- Увидеть существующую культуру управления: способствует ли она общей стратегии компании?

## На уровне руководителей

- Увидеть свои сильные стороны в управлении и зоны роста и сравнить результаты с другими руководителями

## На уровне сотрудников

- Возможность дать обратную связь о взаимодействии с руководителем в безопасной и конструктивной форме

# Заполнение чекапа занимает 30 минут, а результаты влияют на годы эффективности



## Как проходит чекап?

---

Онлайн-опрос, который проходят  
**и руководители, и их подчиненные**

Ипсативный формат опроса



## На какие практики смотрим?

---

- Постановка целей
- Планирование
- Контроль
- Делегирование
- Обратная связь
- Сопровождения/встречи
- Развитие сотрудников
- Управление карьерой
- Внедрение изменений
- Работа с идеями



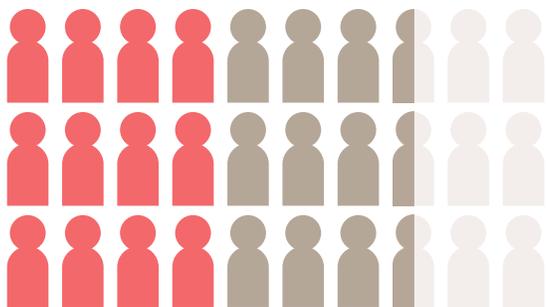
## Что оцениваем?

---

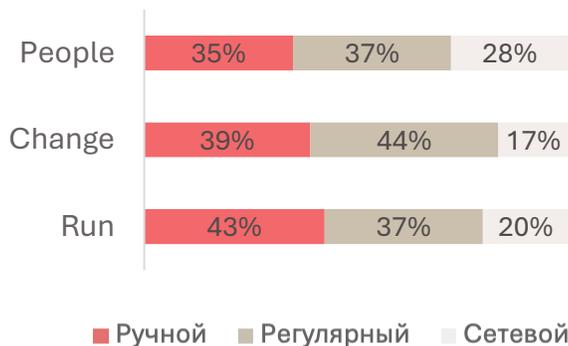
- Какие управленческие практики распространены в организации?
- Насколько регулярно они выполняются?
- Как именно они выполняются?
- Какой стиль управления преобладает у каждого руководителя и распространен по компании в целом?

# Пример раздела отчета

## По всем практикам:



## По видам практик:



## ручное управление

### Характеристики стиля:

Ручное управление — это фокус на личном участии руководителя в ключевых решениях и операционных действиях. Управление чаще строится на индивидуальных решениях, чем на стандартизированных процессах. Взаимодействие организовано через вертикальные связи, а роль лидера является центральной в принятии решений и координации действий команды.

### Сильные стороны:

- Быстрое реагирование на изменения и корректировка действий сотрудников в условиях неопределённости.
- Гибкость и оперативность в принятии решений, особенно в нестабильной или кризисной среде.
- Высокая управляемость в ситуации, когда необходим жёсткий контроль и единоначалие.

### Зоны развития:

- Такой стиль требует постоянного внимания и участия руководителя, что может ограничивать масштабируемость.
- Сотрудники могут быть менее склонны проявлять инициативу и брать ответственность, так как привыкли ориентироваться на указания сверху.
- Отсутствие системности затрудняет передачу управленческих функций и развитие устойчивых процессов.

## Индекс регулярности (мнение руководителей)

46

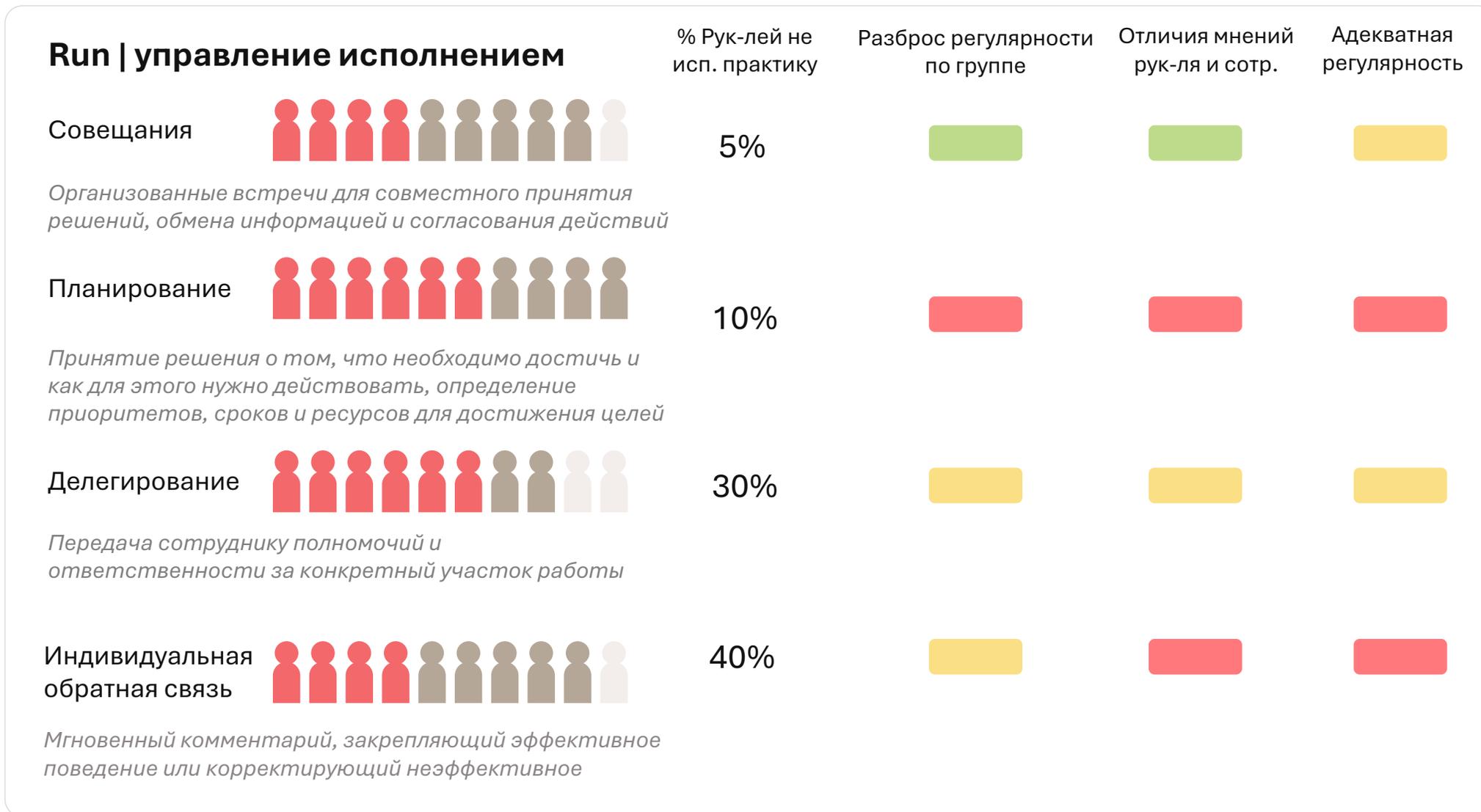
Показывает, насколько единообразно руководители выполняют практики с точки зрения регулярности, **по их мнению**. Высокий индекс означает, что руководители выполняют практики со схожей регулярностью.

## Индекс регулярности (мнение сотрудников)

18

Показывает, насколько единообразно руководители выполняют практики с точки зрения регулярности, **по мнению сотрудников**. Высокий индекс означает, что руководители выполняют практики со схожей регулярностью.

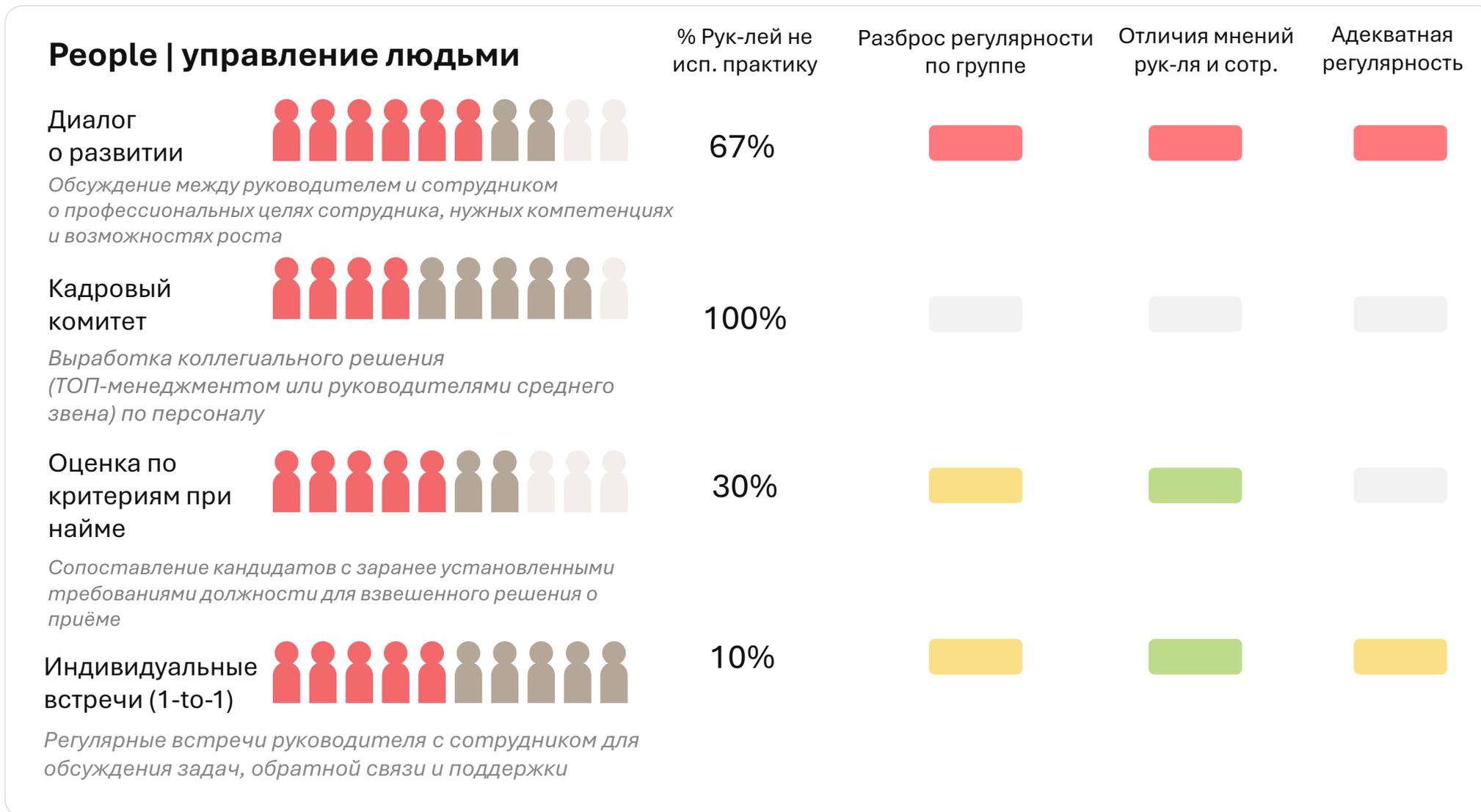
# Пример раздела отчета Run



### Выводы по блоку RUN

- Наиболее развитый блок практик
- Совещания - драйвер блока, почти все руководители проводят совещания, но их количество ощущается как избыточное
- 30% руководителей не делегирует, что связано с низким уровнем развития практик блока «People»

# Пример раздела отчета People



- ### Выводы по блоку PEOPLE
- Блок практик развит слабо, что может объяснять избыточное количество совещаний и низкий % делегирования
  - Диалог о развитии проводится очень редко, и каждый проводит его по-своему
  - Все вопросы про людей решаются на 1-to-1 встречах

# Пример раздела отчета Change

## Change | управление изменениями

Трансляция видения



% Рук-лей не исп. практику

77%

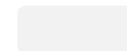
Разброс регулярности по группе



Отличия мнений рук-ля и сотр.



Адекватная регулярность

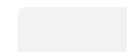


*Донесение смысла и целей изменений до сотрудников понятным и вдохновляющим языком*

Отбор идей



58%

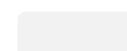


*Процесс выбора наиболее перспективных идей на основе критериев (польза, реализуемость, затраты) для дальнейшей реализации*

Мозговой штурм



65%

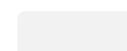


*Совместное генерирование идей без критики с последующим отбором лучших решений*

Реакция на ошибки



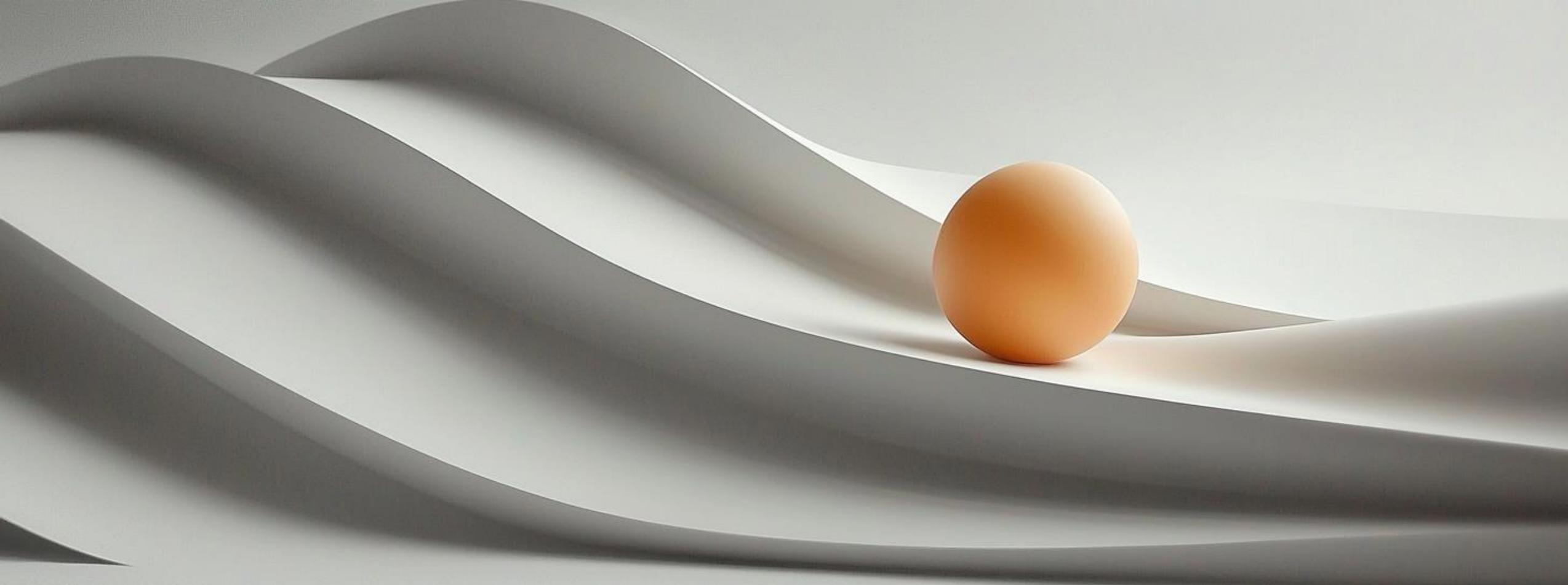
71%



*Анализ и исправление ошибок через измерение бизнес-эффекта и срока окупаемости внедрённых идей*

Выводы по блоку CHANGE

- Практики Change практически не применяются
- Изменения внедряются в основном ручном режиме



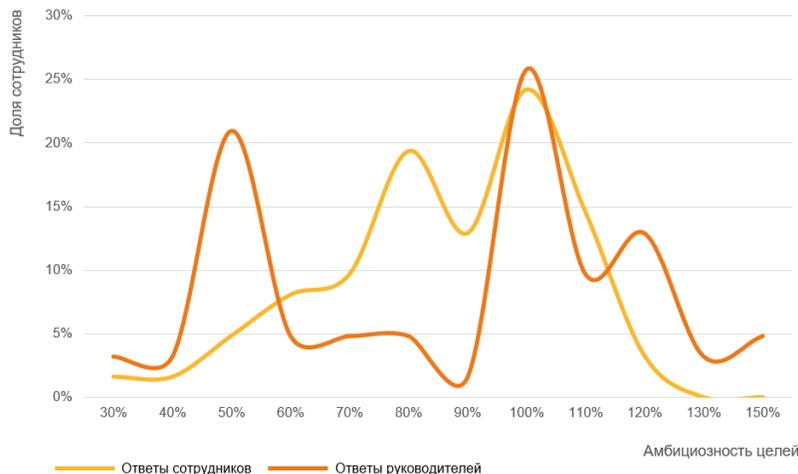
Что делать с результатами чекапа?

# Выбрать практики, которые надо описывать и внедрять на уровне всей компании

На общей встрече с руководителями **обсудили системные проблемы и возможные пути решения**

## АМБИЦИОЗНОСТЬ ЦЕЛЕЙ

Оцените, насколько цели, о которых Вы договорились в ходе встречи, амбициозны? (шкала от 0 до 150%, где 0% – совсем не амбициозны, 100% – высокие, но точно знаю, как достичь, 150% сверхамбициозны – не знаю, как достичь)



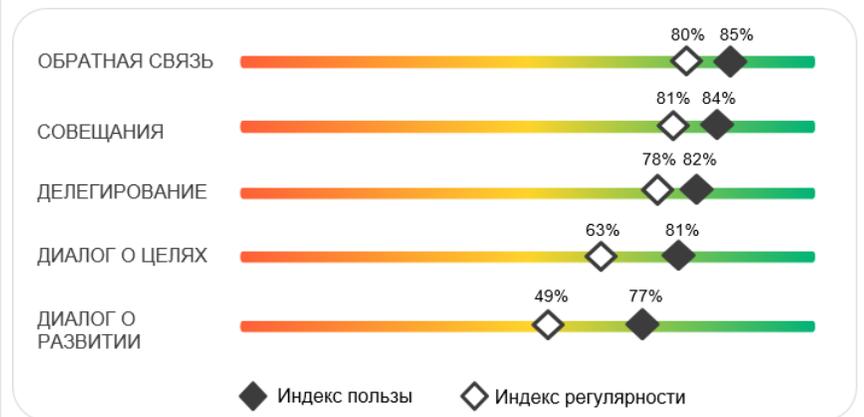
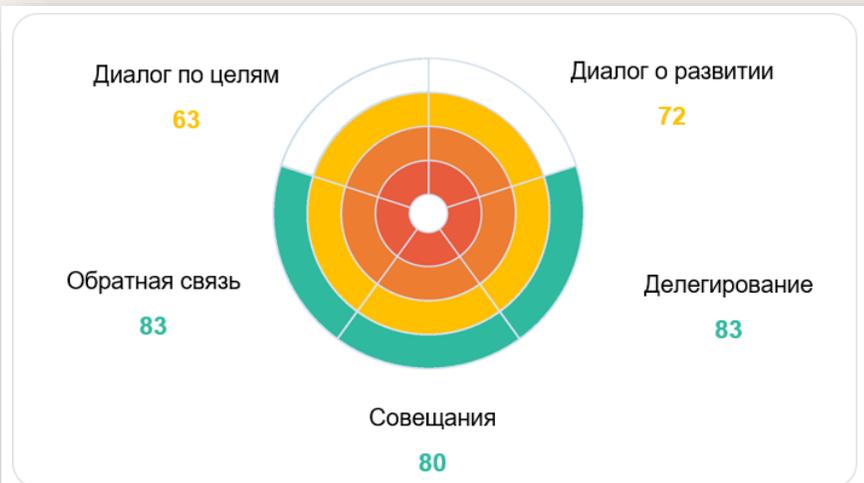
### Что вызывает сложности у руководителей?

#### Помочь сотруднику преодолеть сомнения в своих силах

- «Сотрудник пытался рассуждать ограничениями и диалог шел в логике «почему это не достичь». Важно перевести диалог в логику – «что нужно, чтобы этого достичь»
- «Убедить, что сотрудник обладает необходимыми навыками для достижения амбициозной цели»
- «Сотрудник мыслит исходя из сложившейся практики управления и ограничений, не всегда верит, что ограничения можно устранить»

#### Замотивировать к достижению цели

- «Для некоторых очень сложно найти мотивацию, которая заставит ставить новые цели и работать на результат (а не просто формально)»

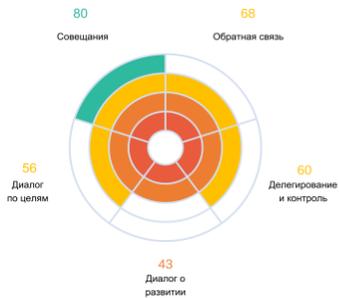


# Обсудить с лидерами особенности их управленческого стиля

## Ключевые выводы

### Распределение рабочего времени

Больше всего времени Вы уделяете следующим видам работы:  
 — Оперативное регулярное управление  
 — Внедрение изменений



**Значения индекса**  
 ■ 75-100 ■ 50-75 ■ 25-50 ■ меньше 25

### Ваш стиль управления — Лидер Успеха

#### Характеристика:

У таких руководителей получается уделять время и оперативному управлению, и развитию сотрудников, и стратегическому развитию подразделения. Они уже выстроили регулярные практики, при этом умело адаптируют их под ситуацию. Такие руководители предпочитают заранее предупреждать возникновение ситуаций «тушения пожаров», чем иметь дело с последствиями.

#### РЕГУЛЯРНОСТЬ

Насколько частота выполнения Вами практик соответствует рекомендуемой по СГР



#### ПОЛЬЗА

Оценка полезности практики



◆ Самооценка    ◇ Оценка сотрудников    ● Средняя оценка по всем руководителям Дивизиона

## Ваш стиль управления — Лидер Успеха

#### Характеристика:

У таких руководителей выстроена планомерная системная работа: им удается уделять время и оперативному управлению, и развитию сотрудников, и стратегическому развитию подразделения. Они скорее стремятся заранее предупреждать возникновение ситуаций «тушения пожаров», чем иметь дело с последствиями.

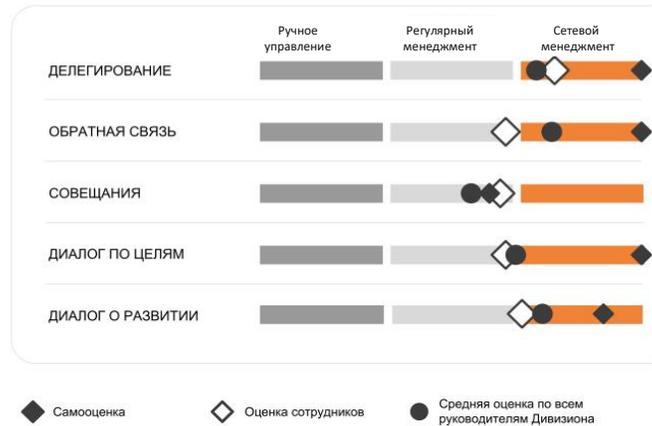


#### Сильные стороны

- Сотрудники таких руководителей не боятся амбициозных целей, ответственности и достаточно самостоятельны
- Руководитель стремится давать много положительной обратной связи сотрудникам – это дает им высокую мотивацию

#### Темная сторона

- В погоне за высокими результатами снижается креативность предлагаемых сотрудниками решений
- Некоторые практики выполняются машинально, без адаптации под ситуацию



Каждый руководитель получил отчет с анализом своего стиля управления, своими сильными сторонами и зонами роста

# УМНЫЕ МЫСЛИ УМНЫХ ЛЮДЕЙ

Выжимка пользы  
из 14 известных книг,  
подготовленная  
Павлом Безручко  
и экспертами ЭКОПСИ

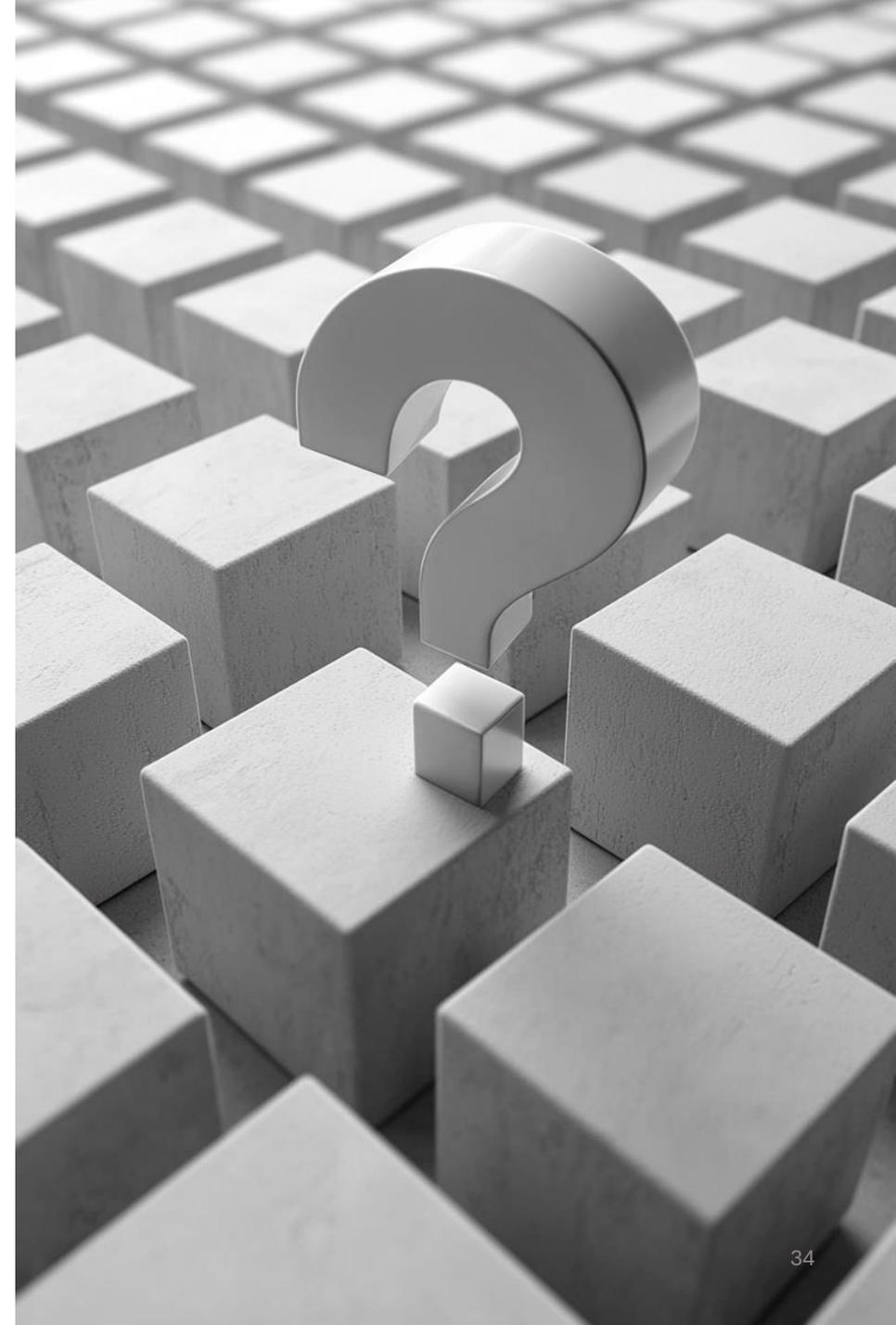
Скачать  
книгу



# Какой вопрос Вы хотели бы обсудить с нами?

Отметьте интересующий Вас пункт и с Вами свяжутся наши консультанты

- Как провести анализ культуры управления
- Какие практики полезно разработать в вашей компании
- Как построить разговор с топ-командой о культуре управления
- Другое
- Ничего не хочу обсуждать, спасибо!





**Анастасия  
Попова**

Старший Партнер,  
руководитель практики «Внедрение  
организационных изменений»

+7 926 229 63 89

[apopova@ecopsy.ru](mailto:apopova@ecopsy.ru)



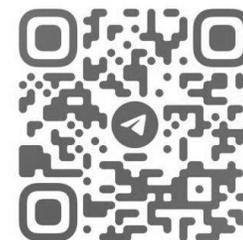
**Полина  
Бобарыкина**

Директор по работе  
с клиентами

+7 916 582-15-67

[bobarykina@ecopsy.ru](mailto:bobarykina@ecopsy.ru)

Написать в телеграмм



# Управленческий консалтинг



## ЭКОПСИ в ТОП-5

по динамике роста выручки  
в стратегическом консалтинге  
(RAEX, 2023-2024 гг).



## 1 МЕСТО

в области управления  
персоналом в 2015-2024 гг

### Стратегия и операционные модели

HR-системы

Производственные системы

Производственная безопасность

Системы работы с клиентами

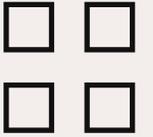
Люди: оценка и развитие

работаем на стыке

**ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ**

20+

отраслей



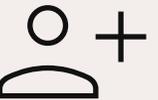
85%

компаний из топ-списков РБК и Forbes



250+

консультантов



90%

лояльных клиентов

