

ЭКСПСИ

АКАДЕМИЯ ПРМ

**КАК СТАТЬ
ПРОДВИНУТЫМ
РУКОВОДИТЕЛЕМ**

**Практики управления
командой**

22 декабря 2020



КТО МЫ: ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

**ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ**

№1 
В РЕЙТИНГЕ*

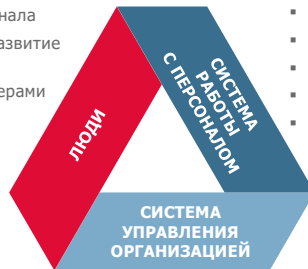
более
500 
ПРОЕКТОВ В ГОД

120+ 
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 2018 г.



Наши клиенты

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

ФАРМАЦЕВТИКА

АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС

ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА

ТЭК

РИТЕЙЛ

АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ

МЕТАЛЛУРГИЯ

FMCG

ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА

СТАНИСЛАВ КУЛИКОВ

Директор по консалтингу, руководитель направления
«Развитие персонала и внедрение изменений»

Kulikov@ecopsy.ru

АННА ТИМОФЕЕВА

Директор по консалтингу

Timofeyeva@ecopsy.ru



I Всероссийское исследование зрелости регулярного менеджмента



Цель исследования:

Изучить типовые практики управления в российских компаниях, выяснить их сегодняшнюю распространенность и эффективность, а также зрелость менеджмента в целом

В исследовании приняло участие более 12 тыс. человек, компании из разных отраслей (Металлургия, IT, Транспорт, Машиностроение, ТЭК, Услуги, Финансы, Горнодобывающая промышленность)

Вопросы, на которые мы искали ответы:

- Какие управленческие практики руководители используют регулярно?
- Какие из практик эффективны для работы подразделения?
- Какие практики используют руководители в аналогичных компаниях?
- Каков уровень менеджмента в компании в целом и по сравнению со средним по рынку?



ЗРЕЛОСТЬ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Первое Всероссийское
исследование

Что такое практики регулярного менеджмента?

Определение

Практики регулярного менеджмента (ПРМ) — это конкретные управленческие действия, повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства. Например, обратная связь, планирование, делегирование, проведение совещаний.

ПРМ – это и есть управленческая работа в стандартной ее части, а не что-то отдельное от нее.

Наиболее популярные практики

В нашем исследовании мы выделили **четыре группы** наиболее популярных практик:

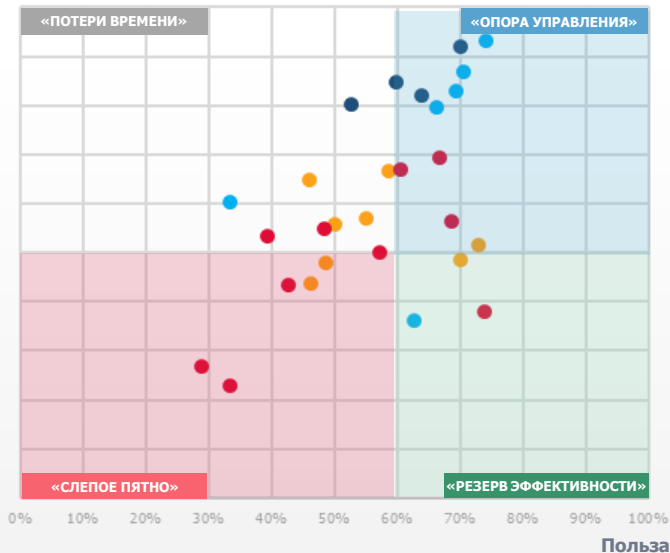
- Управление исполнением
- Совещания
- Управление командой
- Управление безопасностью

Какие практики управления наиболее полезны и регулярно используются, по оценкам руководителей?

● Сопровождения ● Управление деятельностью ● Управление людьми ● Управление безопасностью

Регулярность

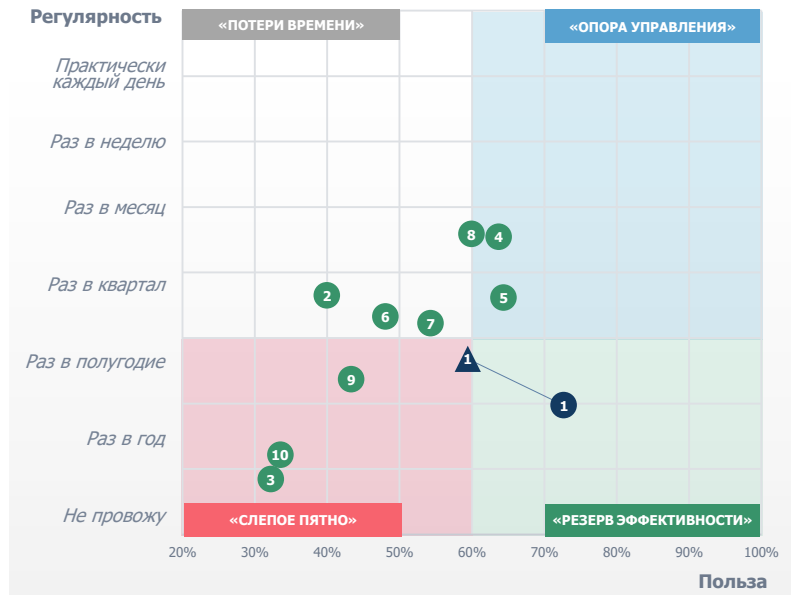
Практически каждый день
Раз в неделю
Раз в месяц
Раз в квартал
Раз в полугодие
Раз в год
Не провожу



*мнение руководителей

- Многие руководители **в наибольшей мере используют те практики, которые помогают добиться результата сейчас** (группа «Управление исполнением» и «Сопровождения»).
- Руководители **в меньшей мере используют те практики, которые связаны с более долгосрочными эффектами** («Управление командой» и «Управление безопасностью»). Однако многие из них руководители считают очень полезными.
- Многие руководители **не считают, что «Управление командой» и «Управление безопасностью» — зона их ответственности.**
- Есть сильная зависимость между регулярностью использования и воспринимаемой полезностью практик — **чем полезнее практика, тем чаще используют и наоборот — чем чаще используют, тем полезнее**

Практики «Управление командой» ориентированы на долгосрочный эффект: они помогают создавать команды с нужной квалификацией и вовлеченностью



- В целом руководители меньше занимаются управлением командой и не видят в этом большой пользы.
- Полезными считаются только наставничество, обучение и оценка результативности. Именно эти практики дают непосредственный, неотложный эффект.
- Существуют взаимосвязь между регулярностью применения практик и их пользой: чем чаще применяется практика, тем больше пользы она приносит и наоборот – чем полезнее, тем чаще используется.

- | | |
|--|---|
| 1 Интервью при подборе кандидата | 6 Диалог о развитии |
| 2 Сложная беседа | 7 Диалог о целях |
| 3 Диалог при увольнении | 8 Оценка результативности |
| 4 Наставничество | 9 Оценка потенциала |
| 5 Обучение подчиненных нововведению | 10 Комитет по талантам/ кадровый комитет |

○ Мнение руководителей ▲ Мнение сотрудников □ Зона, в которой расположены практики 10% наиболее зрелых по уровню регулярного менеджмента предприятий

● Мнение с разницей менее 10%

Что говорит бизнес и HR о приоритетах руководителей:

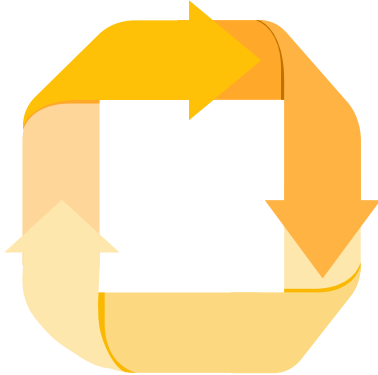
- *«Наши линейные и средние руководители хорошо знают технологический процесс, но боятся разговаривать с людьми, оценивать их работу, выносить свои менеджерские решения, особенно в сложных ситуациях. В текущей ситуации нам необходимо их этому учить».* (ГД Крупного производственного кластера, Член Правления).
- *«Практики управления командой – это актуально только для наших продвинутых руководителей среднего и высшего звена. Им как раз полезно научиться это делать. Новых руководителей надо научить управлению исполнением».* (T&D российской компании в сфере Финансы)
- *«Наши руководители не умеют обсуждать людей и принимать кадровые решения, и не горят желанием в этом участвовать. Они считают это ответственностью HR».* (HRD крупной компании)
- *«Когда руководители становятся пользователями системы УПЦ, они должны уметь оценивать результативность и потенциал своих подчиненных. Но соответствующего опыта они не имеют»* (Руководитель проекта по внедрению системы УПЦ крупной компании).

Джентельменский набор: базовые практики управления командой

**ЦЕЛЬ: ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ СОТРУДНИКОВ С НУЖНОЙ
КВАЛИФИКАЦИЕЙ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ**

РАЗВИТИЕ ПОДЧИНЕННЫХ

- Наставничество
- Диалог о развитии



ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПОТЕНЦИАЛА:

- Беседа по оценке эффективности
- Оценка потенциала

КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ:

- Подбор
- Удержание
- Исправление
- Увольнение



Описание каждой практики включает:

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



Зачем учиться практикам регулярного менеджмента?

Придумать лучшую стратегию или лучший продукт **недостаточно для того, чтобы быть успешными.**

Побеждают те компании, которые способны **воплотить свои идеи в жизнь.**

Операционное совершенство – **конкурентное преимущество.**

Зачем учиться практикам управления командой?

По данным исследования SHRM, при неправильном подборе убытки компании могут превышать годовой доход сотрудника **от 1,3 до 5 раз**

По данным опроса Conference Board, привлечение талантов является **первоочередной заботой руководителей**

Согласно Bersin by Deloitte, уход сотрудника обходится компании в **1,5-2 годовые зарплаты сотрудника**

Согласно исследованию Leadership IQ, **46% вновь нанятых сотрудников потерпят неудачу в течение 18 месяцев**

Исправление сотрудников, которые не справляются с задачами, и увольнение тех, кто не меняется – важная часть работы руководителя по развитию команды.



Для кого предназначена программа



Руководители
линейного и среднего уровня,
желающие стать эффективными
менеджерами и добиться успехов
в управленческой карьере



Собственники
мало и среднего бизнеса,
столкнувшиеся с задачами
выстраивания регулярного
менеджмента и роста компании



Менеджеры
корпоративного обучения,
которым необходимо развивать
управленческие навыки
сотрудников компании



Программа
позволит:



**Овладеть практиками
регулярного менеджмента,**
которые используют ведущие
российские компании



Впоследствии
**выполнять поставленные перед
вашей командой задачи**
в срок и с требуемым качеством



**Сформировать
команду из сотрудников**
с требуемой вовлеченностью
и квалификацией
для продуктивной работы



**Стать частью
профессионального сообщества**
успешных руководителей
из разных индустрий



Повысить управляемость
при развитии
и масштабировании бизнеса



Получить сертификат
ЭКОПСИ



Модуль «Управление исполнением»



1

БЛОК «ПЛАНИРОВАНИЕ»

- Планирование как принятие решений о том, чего достичь и как для этого действовать
- Ошибки планирования и решения проблем
- Алгоритм и принципы планирования достижения целей
- Алгоритм и принципы решения проблем

3

БЛОК «ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ»

- Отличие обратной связи от других форм коммуникации
- Виды обратной связи
- Принципы конструктивной и полезной обратной связи
- Оптимальный порядок действия при предоставлении обратной связи
- Оптимальные ответы на неконструктивные реакции

2

БЛОК «ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ»

- Типичные ошибки и главные принципы делегирования
- Выбор исполнителя, уровня детализации задачи и способа вовлечения
- Метод мотивирующей беседы
- Алгоритм делегирования
- Принципы и алгоритмы контроля
- Особенности делегирования и контроля при работе онлайн

4

БЛОК «СОВЕЩАНИЯ»

- Виды и повестка совещаний в зависимости от их цели
- Принципы организации и проведения совещаний
- Алгоритмы синхронизации, сбора и оценки идей
- Методы создания хорошей повестки и протокола
- Особенности онлайн-совещаний



Модуль «Управление командой»



1

БЛОК "КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ"

- Кадровые решения
- Как определить: удержать или отпустить сотрудника?
- Алгоритмы удержания, исправления и увольнения
- Принципы кадровых решений

3

БЛОК "РАЗВИТИЕ"

- Какие ошибки руководителя вредят развитию сотрудников
- Рекомендации руководителю для успешного развития сотрудников
- Форматы и стили развития сотрудников
- Встречу по наставничеству
- Диалог о развитии
- Как развиваться самому

2

БЛОК "ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПОТЕНЦИАЛА"

- Какие бывают плохие привычки и ошибки руководителя при регулярной оценке
- Как проводить встречу по оценке эффективности
- Потенциал и уровень сложности задач. Что такое страты? Как определить страту?
- Как определить потенциал сотрудника



Структура программы. Первый поток. Модуль «Управление командой»





СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ. РАСПИСАНИЕ ВТОРОГО ПОТОКА





Как происходит зачисление на программу



1 БЕСЕДА

с представителем
академии ПРМ



2 ВКЛЮЧЕНИЕ В ПОТОК

и получение доступа
к порталу обучения



3 ЗАПОЛНЕНИЕ САМОПРОСНИКА



4 УЧАСТИЕ В ВВОДНОМ МОДУЛЕ

для знакомства
с концепцией ПРМ



Как проходит освоение каждой практики

Самостоятельная
работа

1



Онлайн-
тренинг

2



Тест

3



4



5



6



7



Командный коучинг 1:

выводы по итогам
обучения, обсуждение
практической работы

Практическое задание:

использование
изученных инструментов
в рабочей практике

Командный коучинг 2:

выводы по практической
работе, обсуждение
барьеров и путей их
преодоления

Эссе:

рефлексия
по итогам изучения
практики



Условия участия



Стоимость полной программы

89 000 руб.

Блок «Управление исполнением»

50 000 руб.

Блок «Управление командой»

50 000 руб.



Запишитесь на модуль «**Управление командой**»

или

на **полный курс Академии ПРМ** на сайте



WWW.PRM-ACADEMY.ONLINE



Отправить

Или напишите нам:
prm-academy@ecopsy.ru



9 ФЕВРАЛЯ 2021
МОДУЛЬ
УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ



17 ФЕВРАЛЯ 2021
СТАРТ ВТОРОГО ПОТОКА



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!