



# Как регулярный менеджмент помогает в период быстрых изменений

ВЕБИНАР

2023



## 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](mailto:kulikov@ecopsy.ru)

# ЭКОПСИ — это...

**КТО МЫ:  
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ**

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

**№1**  
В РЕЙТИНГЕ\*



более  
**500**  
ПРОЕКТОВ В ГОД



**120+**  
КОНСУЛЬТАНТОВ



более  
**30**  
ЛЕТ НА РЫНКЕ



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

**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

## О чем сегодня поговорим

**1** ЧТО ТАКОЕ РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КАКОЕ МЕСТО ОН ЗАНИМАЕТ В РАБОТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ?

**2** ЧЕМУ ПРАВИЛЬНО УЧИТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ?

**3** ЧТО ПРИШЛО НА МЕСТО ПРАКТИКИ ПЛАНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ?

**4** АКАДЕМИЯ ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ЗАПУСКАЕМ 2 ПОТОК

## Из чего состоит работа руководителя?

### УНИКАЛЬНЫЕ СИТУАЦИИ



Необходимость  
принимать верные  
решения в условиях  
неопределенности

### РЕГУЛЯРНО ВОЗНИКАЮЩИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ



Регулярный менеджмент  
– управление в  
повторяющихся  
стандартных ситуациях

# Почему компании строят производственные системы, частью которых является регулярный менеджмент?

1

Выигрывать конкуренцию невозможно только за счет стратегии или продукта, необходимо операционное совершенство

2

Даже если придумал “disruptive” продукт – его надо воплотить в жизнь: произвести, продать, сопроводить



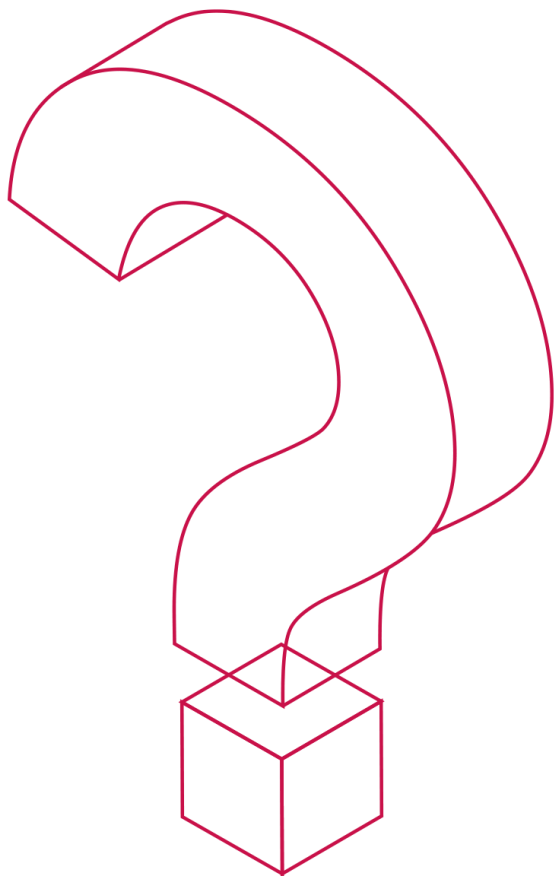
**ExxonMobil**



**СИБУР**

**ЕВРАЗ**





**ОПРОС 1:**

**Каких ситуаций больше в жизни руководителей сейчас в ваших компаниях?**

Чем больше внимания руководители уделяют регулярному менеджменту, тем выше вероятность получения дополнительной выручки, сокращения простоев и затрат, и тем меньше сокращений

### Эффект от внедрения бизнес-системы\*:

Дополнительная выручка

---

Производственная культура

---

Сокращение простоев оборудования

---

Сокращение затрат

---

Улучшение условий труда

---

Сокращение запасов

---

Безопасность

---

Сокращение сроков выполнения заказов клиентов

---

Повышение качества продукции

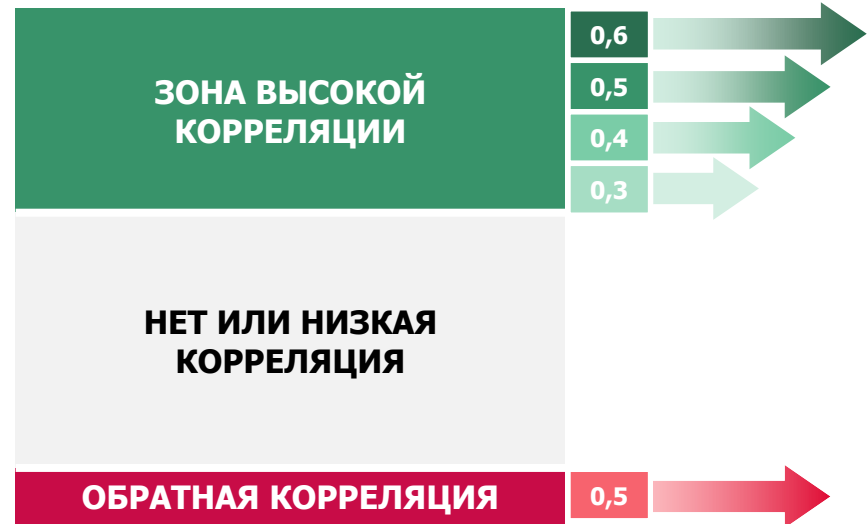
---

Сокращение численности

#### Ответ экспертов и руководителей на вопрос:

В чем выразался эффект от внедрения Бизнес-системы (к текущему моменту)?  
(не было эффекта, незначительный, значительный, грандиозный)

### Доля регулярного менеджмента в работе руководителя\*\*



#### Ответ подчиненных на вопрос:

Какова доля регулярного менеджмента в работе вашего руководителя?



## А как сегодня развивают руководителей (чтобы лучше управляли)

Толком не учим – а мотивируем и воодушевляем (воодушевляющие семинары / конференции)



Ищем готовых гениев (волшебников), которых не надо учить



Учим много чему, но не все из этого точно пригодится руководителю

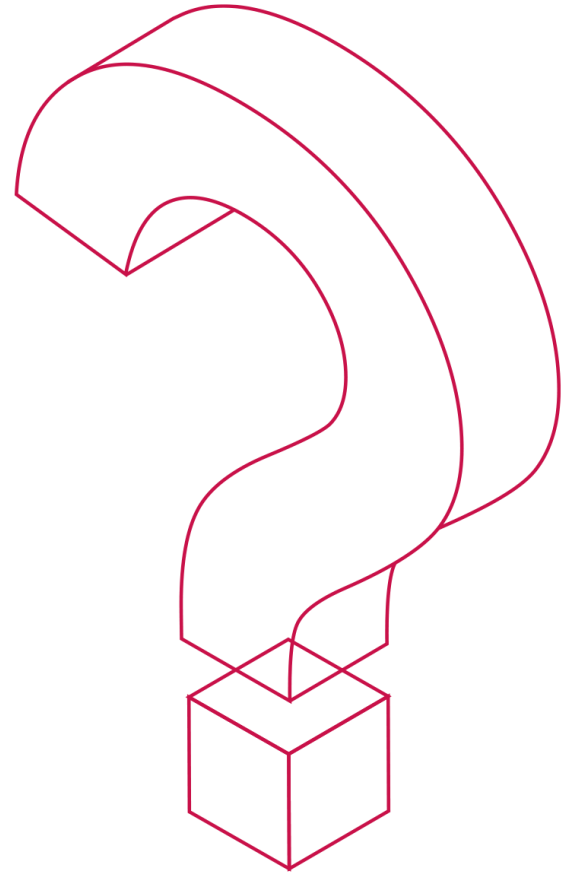


Учим конкретно тому что руководители (должны) делать в работе



**ОПРОС 2:**

**Какое убеждение вы  
разделяете в большей  
степени?**



## Пример обучения. Как правильно кормить детей Как вам?

Интенсивный рост ребенка требует постоянного притока пластического и энергетического материала, источником которого является пища.

Большая потребность растущего организма в пище, несовершенство системы пищеварения и повышенный (по сравнению с взрослыми в 2 раза) обмен веществ являются основной причиной ряда трудностей в организации рационального питания детей.

Родители часто спрашивают врачей, чем и как кормить ребенка, чтобы добиться хорошего аппетита и правильного роста и развития?

Одним из наиболее существенных факторов, обеспечивающих правильное протекание процессов роста, развития и укрепления здоровья ребенка является полноценное питание.

Полноценным считается такое питание, которое обеспечивает организм достаточным количеством необходимых питательных веществ (белки, жиры, углеводы, витамины, минеральные вещества, вода) и полностью покрывает энерготраты организма. Так, энерготраты у детей в возрасте 1-7 лет составляют 80-100 ккал на 1 кг массы тела.....

# Давайте создадим ПРМ для молодых родителей

## 1. Алгоритм (показать)

- Прокипятить бутылочку в течение 10 мин
- Развести смесь теплым молоком
- Тщательно взболтай бутылочку. Следи, чтобы не осталось комков...

## 2. Принципы (спросить и показать)

- Соблюдай интервал кормления не более 4х часов
- Вводи прикорм не ранее 4 месяцев и после консультации с педиатром

## 3. Плохие привычки (спросить и показать)

- Кормить ребенка тем, что ешь сама
- Ребенок должен съесть все, даже если сопротивляется и плачет



## Чему учить руководителя?

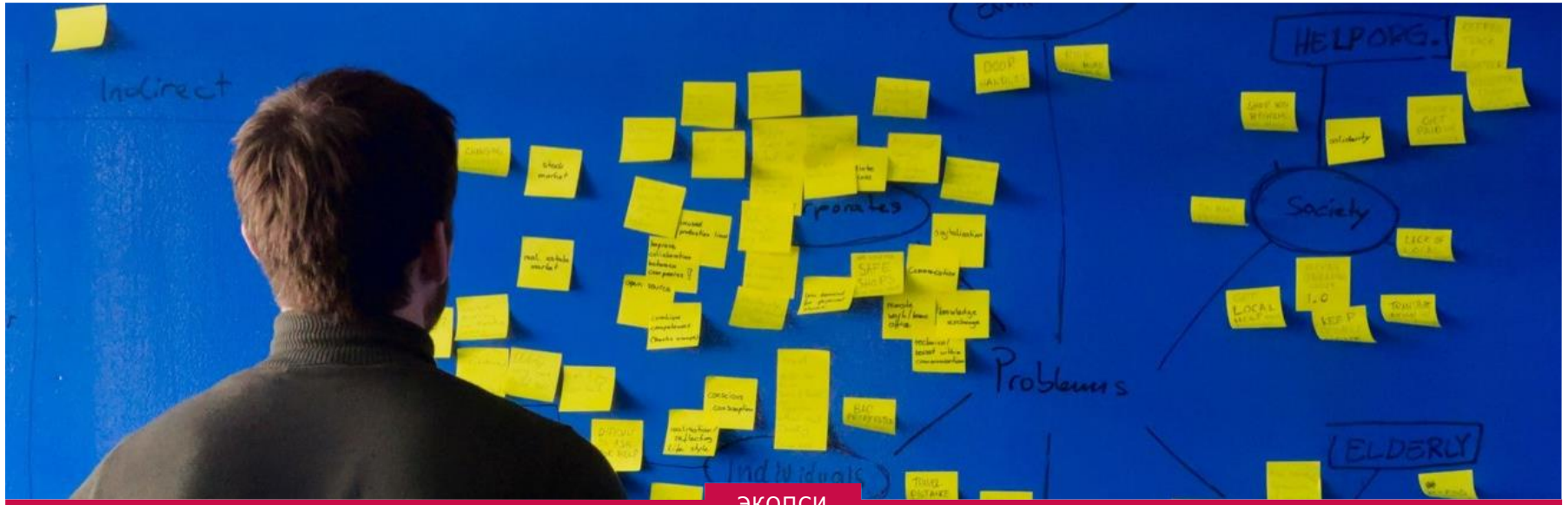


### Компетенции развиваются медленно:

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.**





ЭКОПСИ

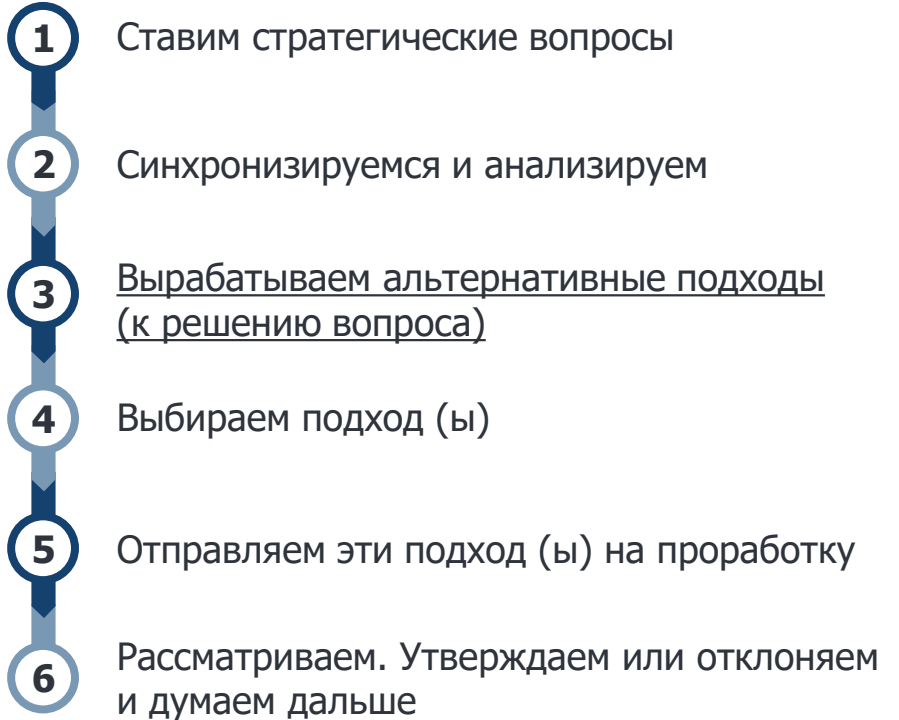
ЧТО ПРИШЛО НА МЕСТО ПРАКТИКИ  
ПЛАНИРОВАНИЯ?

## Что такое «стратегирование»



**«Стратегирование»** - это практика регулярного управляемого обсуждения стратегических вопросов, непрерывный цикл

- Поставили вопрос
- Приняли решение
- Реализовали
- Оценили
- Поставили новый вопрос

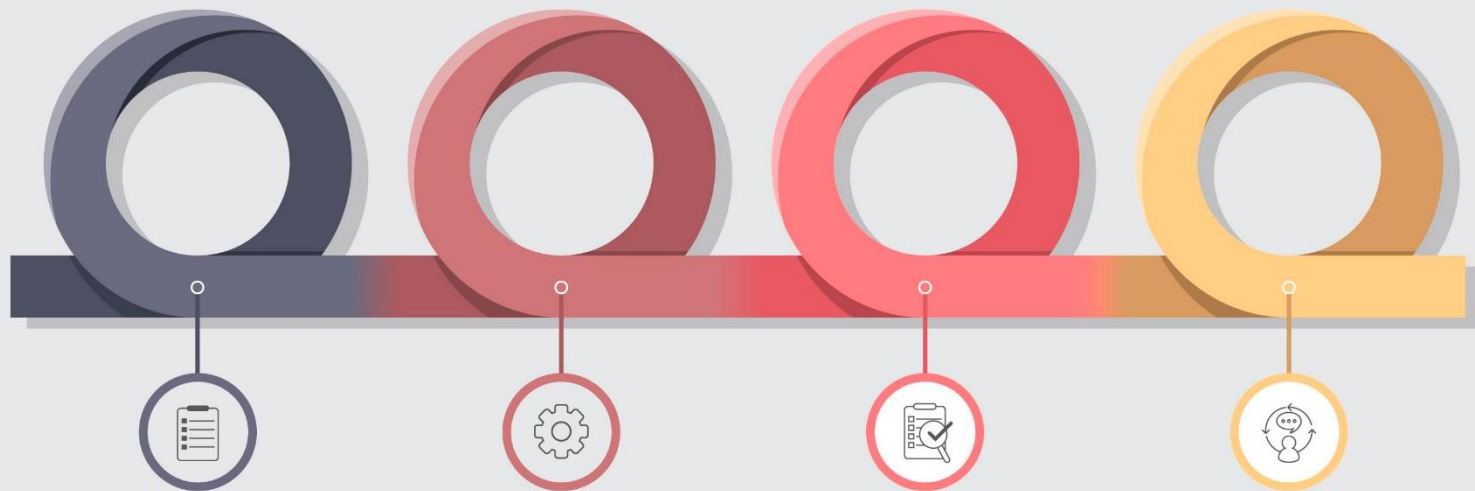




# Методика стратегирования

- 1 Ставим стратегические вопросы**
  - Записать в формате «как нам.../что сделать чтобы ... устранить угрозу, использовать возможность, решить вопрос»
  - Вопросы берем из 3 сценариев, или формулируем дополнительные
- 2 Синхронизируемся и анализируем**
  - Экспертный доклад по этой теме
  - Дискуссия – обмен тем что знаем и думаем по этому вопросу
- 3 Вырабатываем альтернативные подходы (к решению вопроса)**
  - Каждый пишет варианты решения на стикерах, группируем стикеры
  - Обычная дискуссия, идеи-подходы записываем

- 4 Выбираем подход (ы)**
  - Отсеиваем явно непроходные подходы с помощью обратного голосования – каждый может поставить «->»
  - Обсуждаем главные +, достоинства и –, издержки, минусы оставшихся подходов (всегда сначала +)
  - Можно обсудить – подходы альтернативные или совместимые в одной программе
  - Руководитель / лидер темы решает, какие подходы отправить на проработку
- 5 Отправляем эти подход (ы) на проработку (срок ответственный, что проработать)**
- 6 Рассматриваем проработанный подход. Утверждаем или отклоняем и думаем дальше**
  - Используем обычный для вашей организации метод принятия решений



ЭКОПСИ

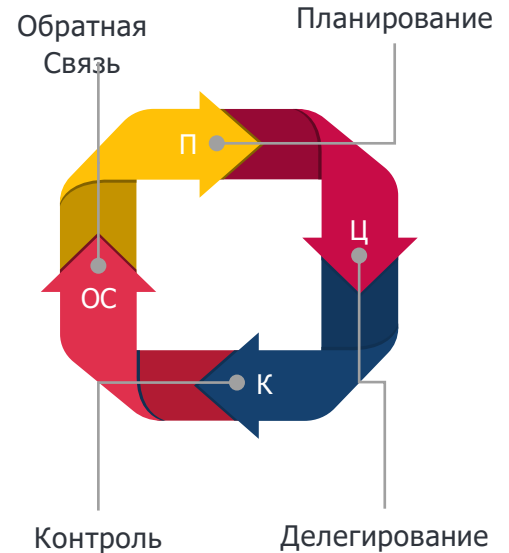
ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ В КОРОТКИХ ЦИКЛАХ

## Более короткий цикл планирования «сжимает» и горизонт постановки задач, и периоды контроля и обратной связи

От годовых дискуссий о целях руководителям необходимо перейти к ежемесячной/еженедельной/ежедневной практике.

### Критерии постановки коротких задач:

- Давать сотруднику четкий образ результата и сроки / нужный уровень инструкции. Задача ставится в терминах ККСР: чего достичь, к какому сроку, какие требования к качеству результата, какие ресурсы есть для выполнения.
- Объяснять зачем нужна такая задача.
- Ставить контрольные точки.
- Прояснять, остались ли вопросы.

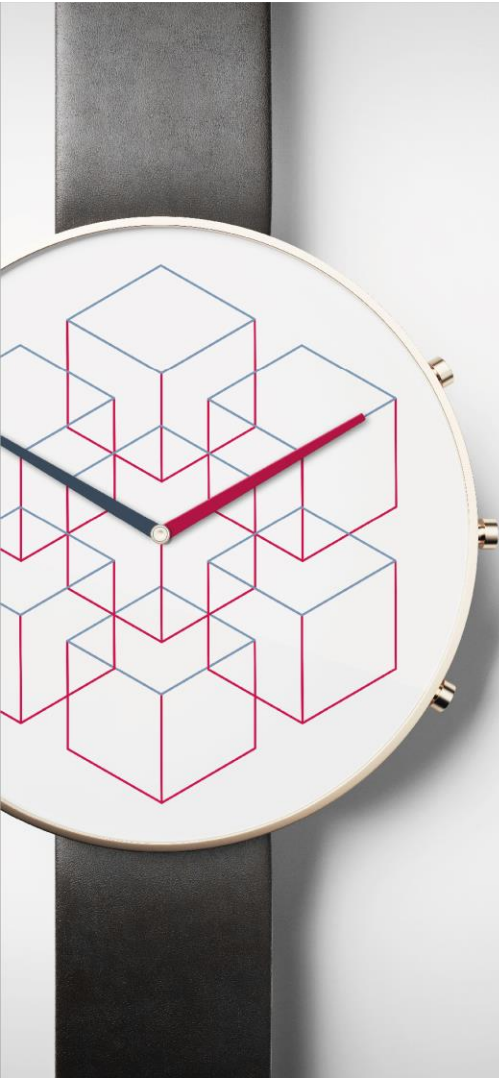


**Цикл управления исполнением**

**Этому и не только  
мы будем учить  
на курсе АПРМ,  
который стартует**

**23.03.23**





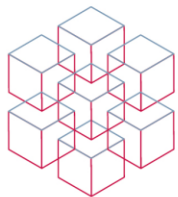
# АКАДЕМИЯ ПРМ

Программа профессионального  
управленческого обучения в открытом  
формате

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

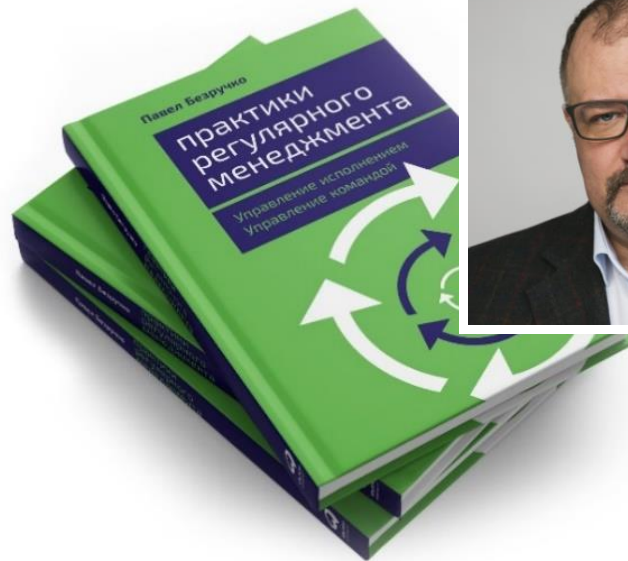
СТАРТ **23** МАРТА



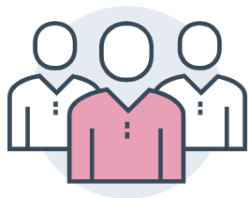


# Академия ПРМ

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

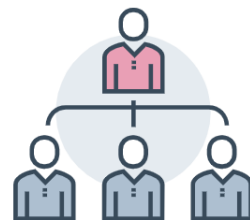


# ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА ПРОГРАММА

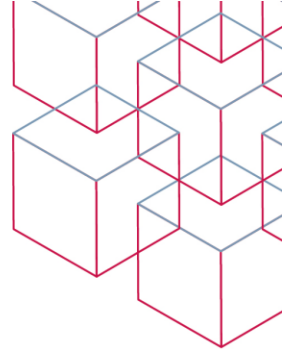


## **Руководители любого уровня,**

желающие стать эффективными менеджерами и добиться успехов управленческой карьере



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



# ПРОГРАММА ПОМОЖЕТ ВАМ



## Настроить процесс планирования,

чтобы эффективно достигать цели и решать проблемы



## Делегировать задачи своим сотрудникам,

чтобы выполнять их в срок и с требуемым качеством



## Давать полезную и конструктивную обратную связь,

чтобы повышать результативность и вовлеченность сотрудников



## Проводить нужные и результативные совещания,

чтобы улучшить качество принимаемых решений в компании



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

чтобы сформировать оптимальный состав команды



## Определять потенциал и оценивать эффективность сотрудников,

чтобы повышать их вовлеченность и квалификацию

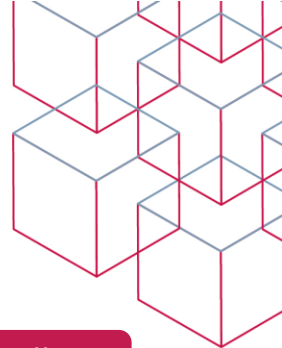


## Развивать сотрудников,

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



# 7 ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



## МОДУЛЬ УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ



Планирование



Проведение  
совещаний



Делегирование  
и контроль



Обратная  
связь

## МОДУЛЬ УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ



Развитие



Кадровые  
решения



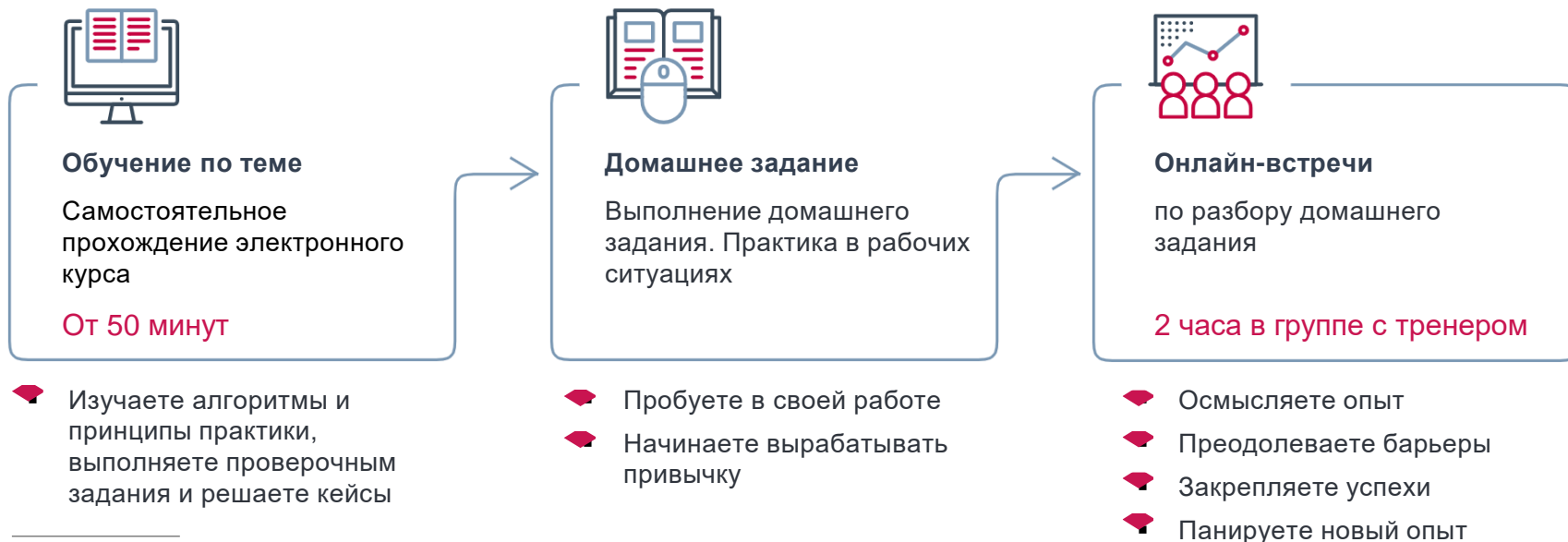
Оценка эффективности  
и потенциала

# АКАДЕМИЯ ПРМ. ОТКРЫТЫЙ ФОРМАТ



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

## Структура открытого формата



\*вы самостоятельно изучаете электронный курс в удобное для вас время



## УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ

**60 000** руб.

Стоимость полной программы

**35 000** руб.

Стоимость одного модуля

**90 000** руб.

Стоимость полной программы с двумя индивидуальными встречами с тренером

**50 000** руб.

Стоимость одного модуля с одной индивидуальной встречей с тренером

**23**

марта

стартует  
2-й поток

УЗНАТЬ БОЛЬШЕ  
О ПРОГРАММЕ



ОСТАЛИСЬ  
ВОПРОСЫ?

**Станислав Куликов**

Руководитель практики «Развитие персонала и внедрение изменений»

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

**Александр Кузнецов**

Менеджер по работе с клиентами

[a.kuznetsov@ecopsy.ru](mailto:a.kuznetsov@ecopsy.ru)

