



В ЧЕМ СЕКРЕТ УСПЕХА УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ?

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ



Андрей Арно

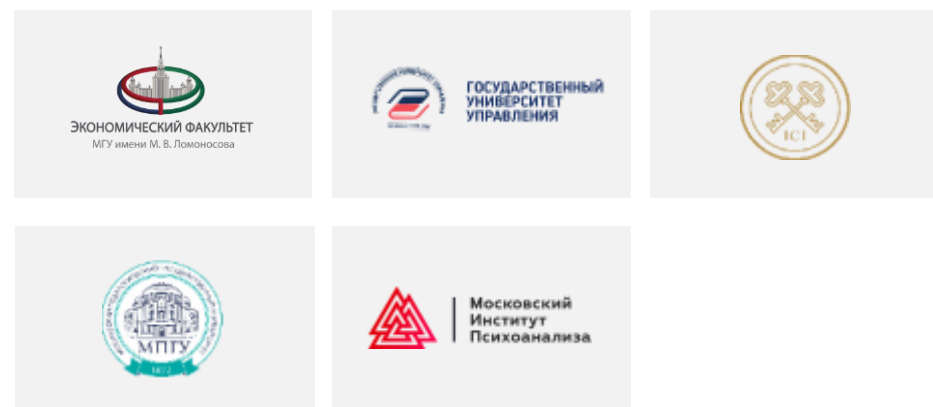
Старший консультант



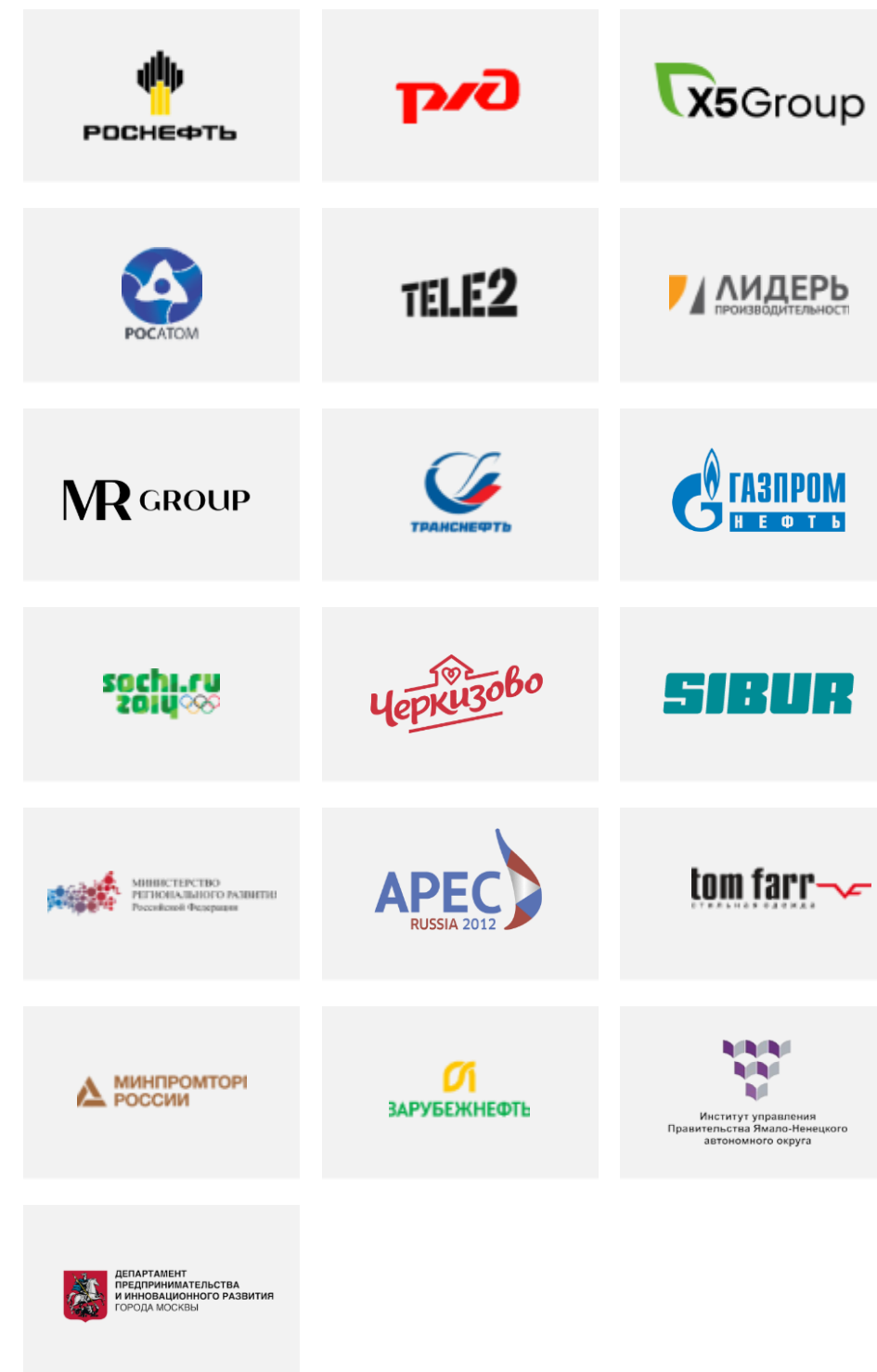
Основная специализация

- Разработка и проведение образовательных программ для руководителей и сотрудников в различных форматах - онлайн /очно /blended learning
 - Менеджмент
 - Маркетинг
 - Личная эффективность
- Коучинг и консультирование руководителей по вопросам коммерческой деятельности и управления

Образование



Ключевые клиенты и проекты



Содержание

01

Эффективный руководитель VS неэффективный руководитель - три ключевых отличия

02

Адекватная оценка эффективности и потенциала сотрудника - основные принципы и правила.

03

Продуманные кадровые решения - ключевые правила эффективного руководства на каждом из этапов жизненного цикла сотрудника.

04

Системное развитие сотрудников - от чего зависит эффективность программ развития.

05

Практика применения инструментов эффективного руководителя - связь между потенциалом, текущей эффективностью и соблюдением принципов организации в аспекте принятия кадровых решений.

Между «Я крутой» и «Мы крутые»
лежит пропасть, целая бездна

Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт «Лидер и племя»

Где находятся управленческие «грабли» ?







01

Адекватная оценка
эффективности и потенциала

Любой наш сотрудник может ответить на **три простых вопроса:**



Чего от меня ожидают?



Насколько я соответствую ожиданиям?

С чем я хорошо справляюсь и что мне нужно улучшить?



Что это значит для меня?

Как мой личный вклад конвертируется в признание и вознаграждение?

Текущая **эффективность**

=

Вклад сотрудника в достижение результата

+

Соответствие поведения сотрудника **принципам**
организации на протяжении конкретного периода

Потенциал

=

Способность сотрудника **самостоятельно решать проблемы и задачи** определенного масштаба

+

Желание **наращивать текущий масштаб** своих задач



Может ли кухарка управлять государством

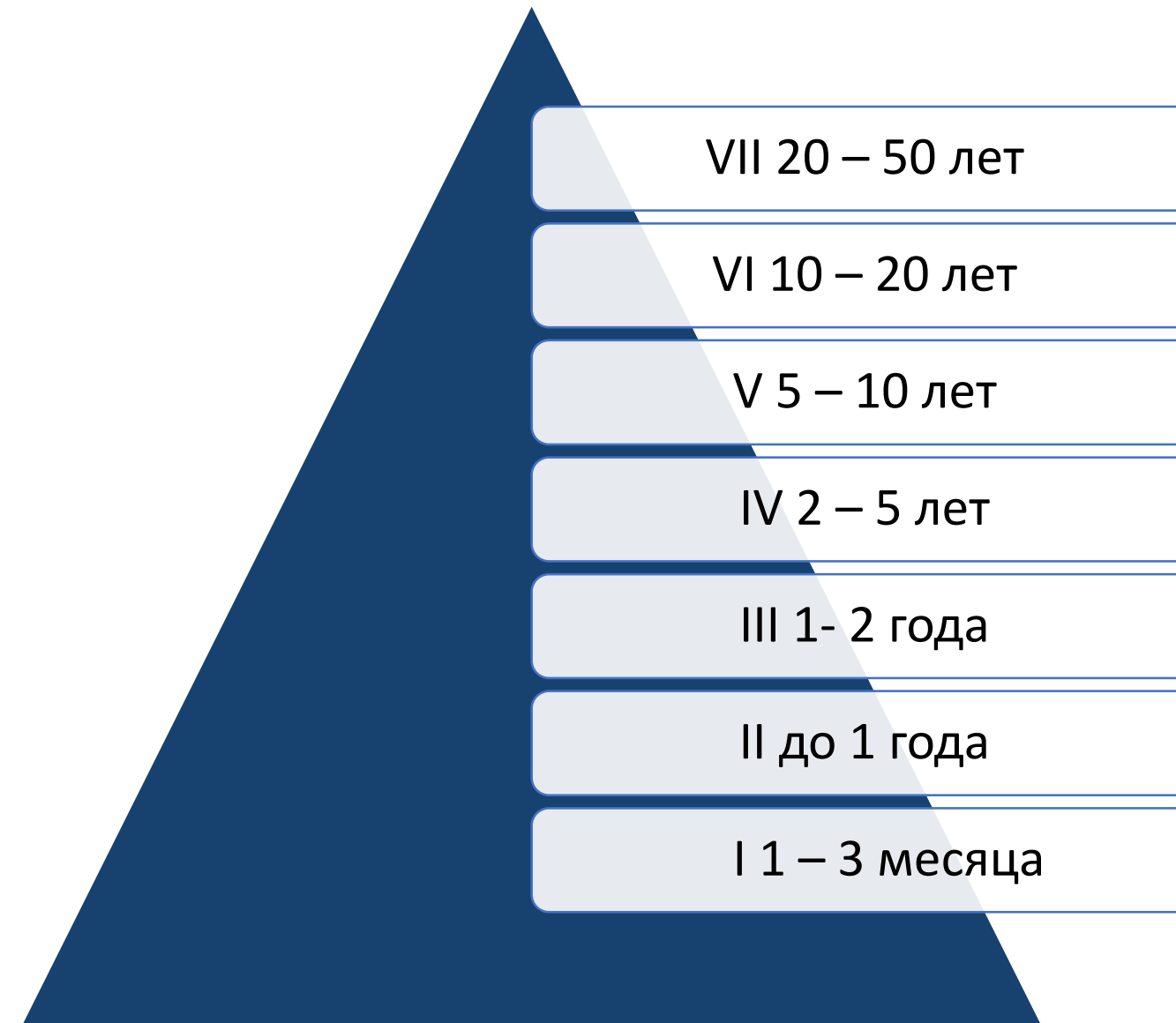
Кому и когда доверять руководящие должности ?

Уровень сложности как основа для оценки потенциала



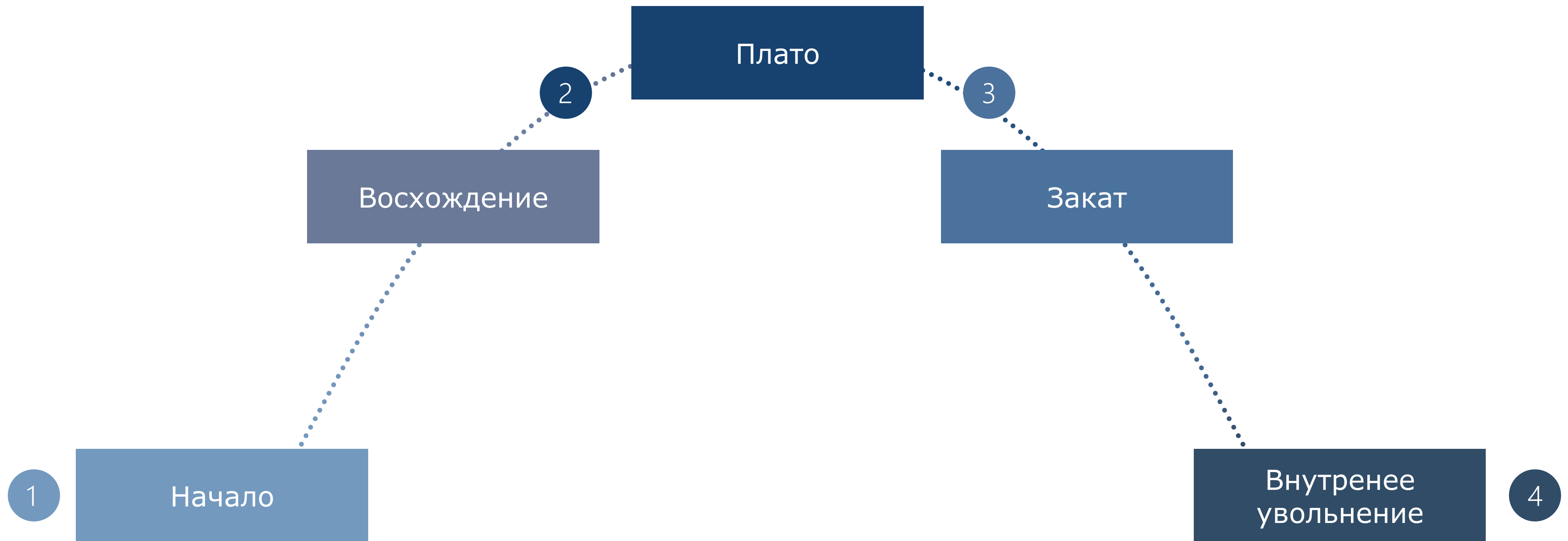
Уровень - горизонт - задачи

Уровень в иерархии		Требуемый горизонт мышления	Основная задача
VII	ГД, Президент	20 - 50 лет	Визионерство, миссия, интеграция компании с внешней средой и обществом.
VI	EVP, отв. за весь бизнес / всю поддержку	10–20 лет	Моделирование будущего, оценка стратегий. Трансляция корпоративной стратегии.
V	Руководитель БЕ или корп. Функции, VP	5–10 лет	Создание инноваций, вариантов стратегий, имплементация функциональных / БЕ стратегий.
IV	Руководитель предприятия (большой актив) или департамента	2–5 лет	Интеграция разных параллельных процессов, ответственность за совокупный результат системы.
III	Менеджер – менеджеров (управление, малый актив)	1–2 года	Управление конкретным (одним) процессом, разработка и внедрение новых решений.
II	Руководитель начального звена (отдел, подразделение)	3 мес. – 1 год	Анализ и устранение отклонений.
I	Исполнитель начального уровня / супервизор смены	1 день – 3 мес.	Качество / соблюдение стандартов работы. Отсутствие нарушений.



Встреча
по оценке
потенциала

- 1
- 2
- 3
- 4





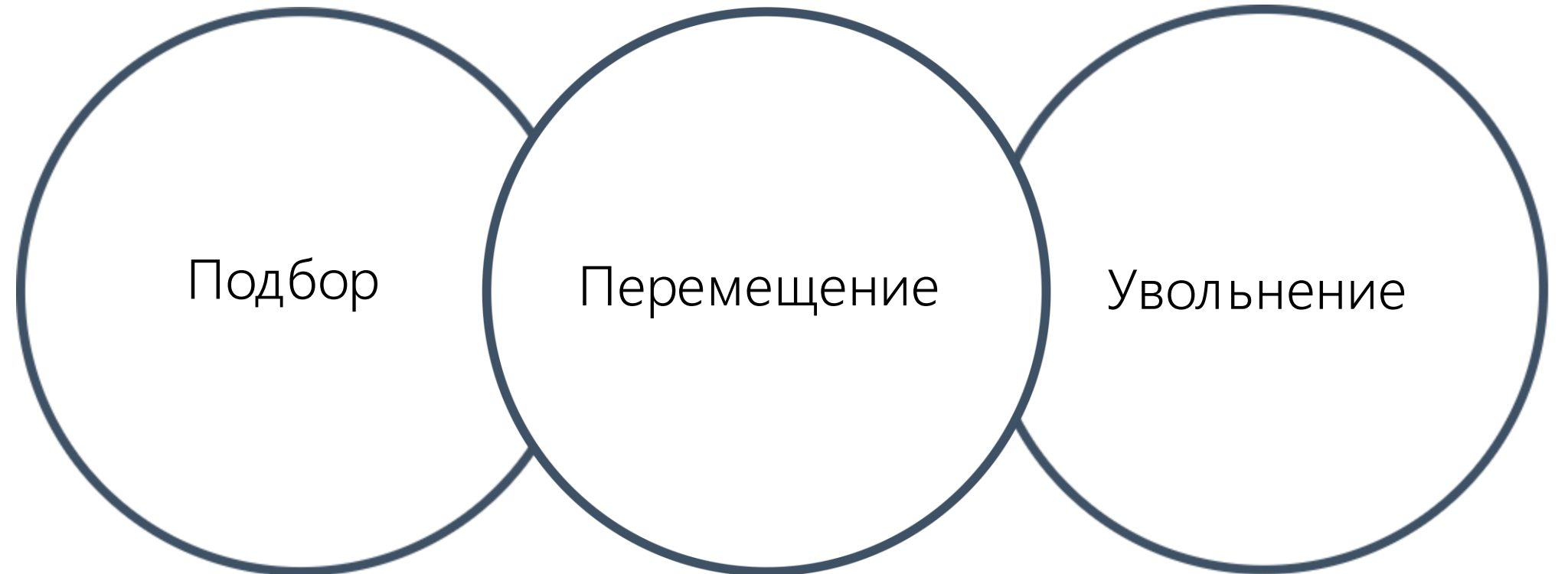
02

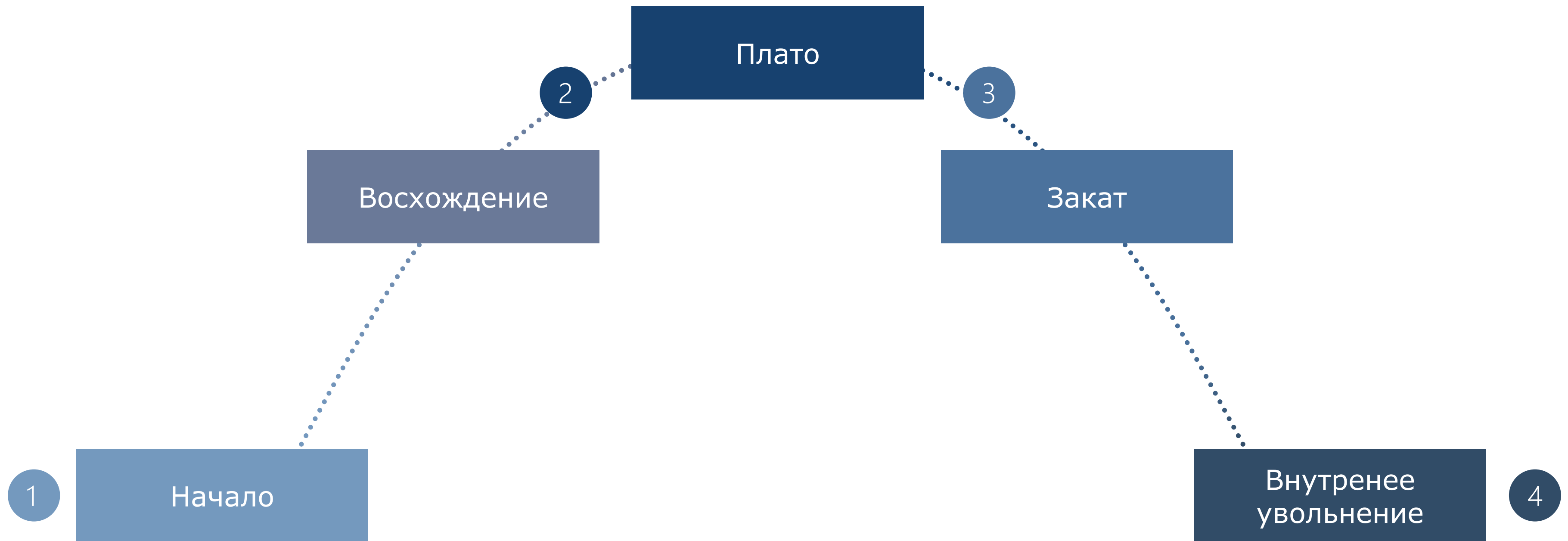
Продуманные
кадровые решения

Кадровые решения

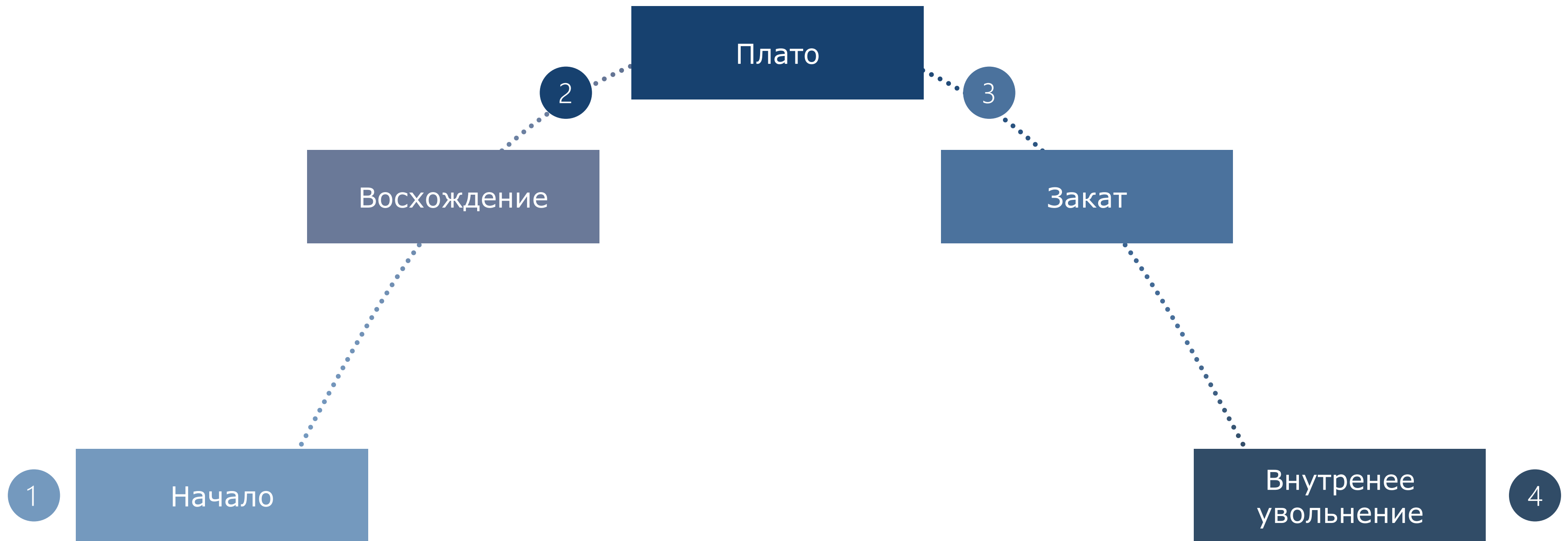
это решения, меняющие состав команды
непосредственных подчиненных

Удачные кадровые решения могут
существенно улучшить результаты
подразделения, а кадровые ошибки стоят
очень дорого



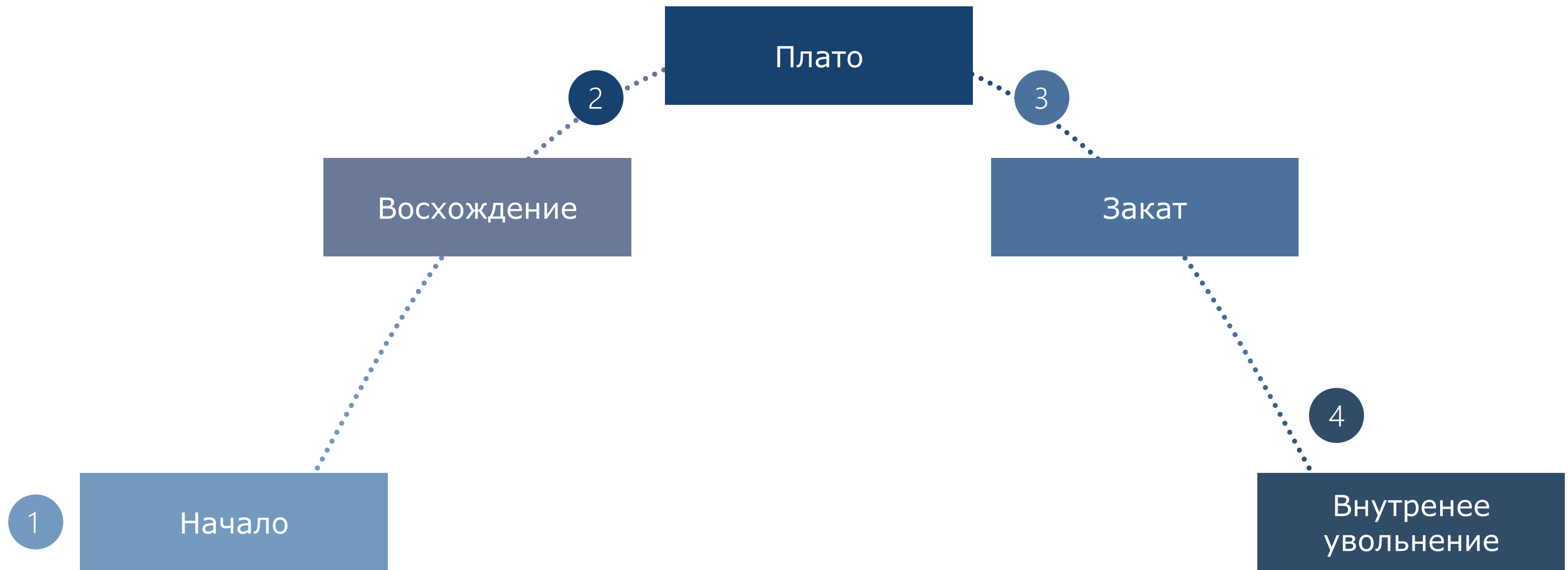


Интервью
при подборе 1



Встреча по
исправлению,
удержанию,
увольнению

3 4





03

Системное развитие
сотрудников

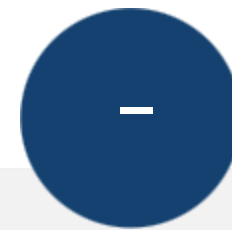
21 Что делать с солдатом, который мечтает стать генералом?

Развитие

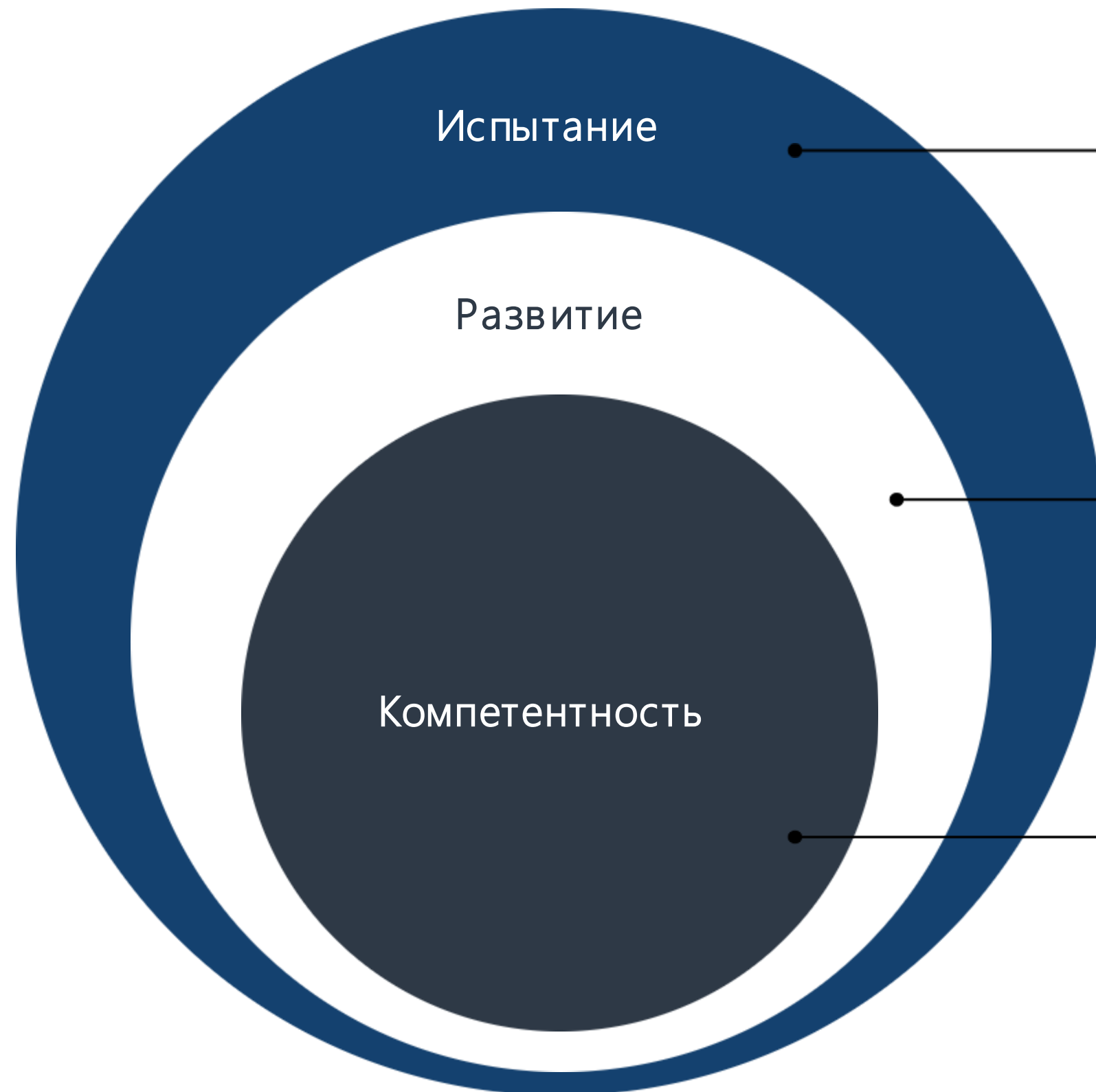
это изменение поведения сотрудника, имеющее устойчивый характер и приводящее к улучшению результатов его работы



Приобретение новых знаний / навыков



Привычные действия, снижающие эффективность



Зона испытания





– то, с чем человек может не справиться даже при поддержке

Зона ближайшего развития

- то, с чем человек может справиться при поддержке

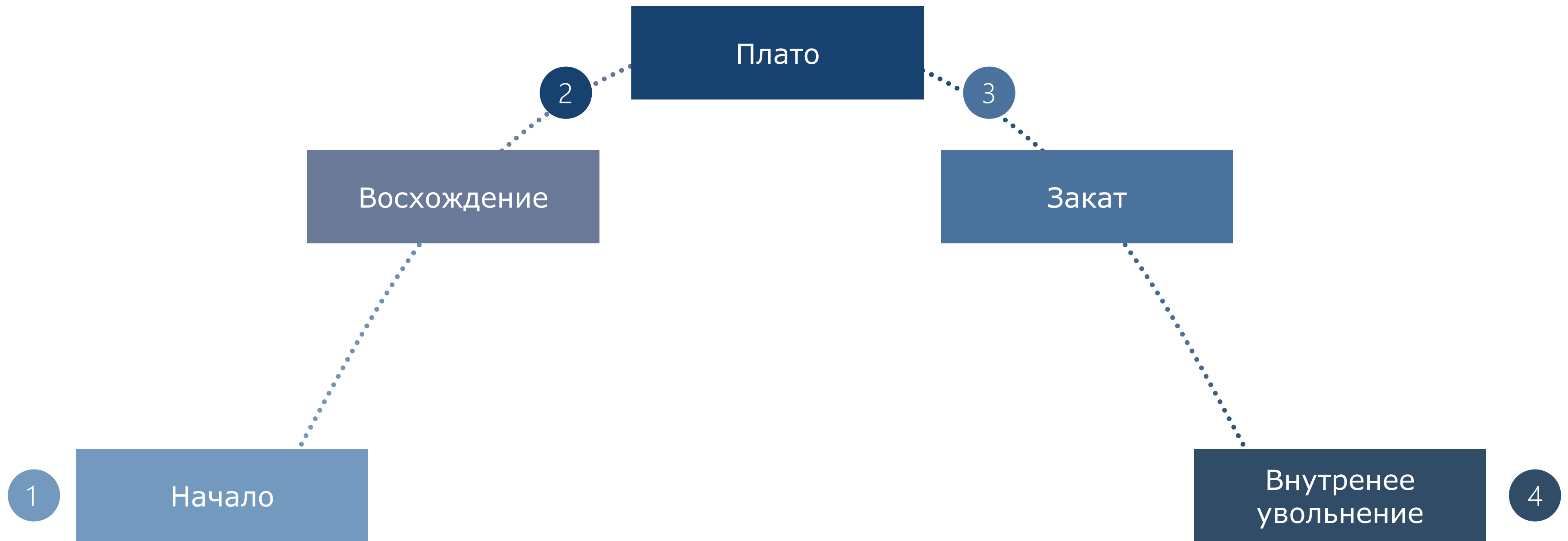
Зона компетентности

– то, что человек делает стабильно хорошо и может сам в этом оказывать поддержку

<p>Оптимист – новичок</p> 	<p>Уверенный профессионал</p> 
<p>Разочаровавшийся ученик</p> 	<p>Осторожный исполнитель</p> 

Формат	Стиль	
	Коучинг	Менторинг
Наставничество	Наставничество в стиле коучинг	Наставничество в стиле менторинг
Диалог о развитии	Диалог о развитии в стиле коучинг	Диалог о развитии в стиле менторинг

Развитие
сотрудника: 2 3



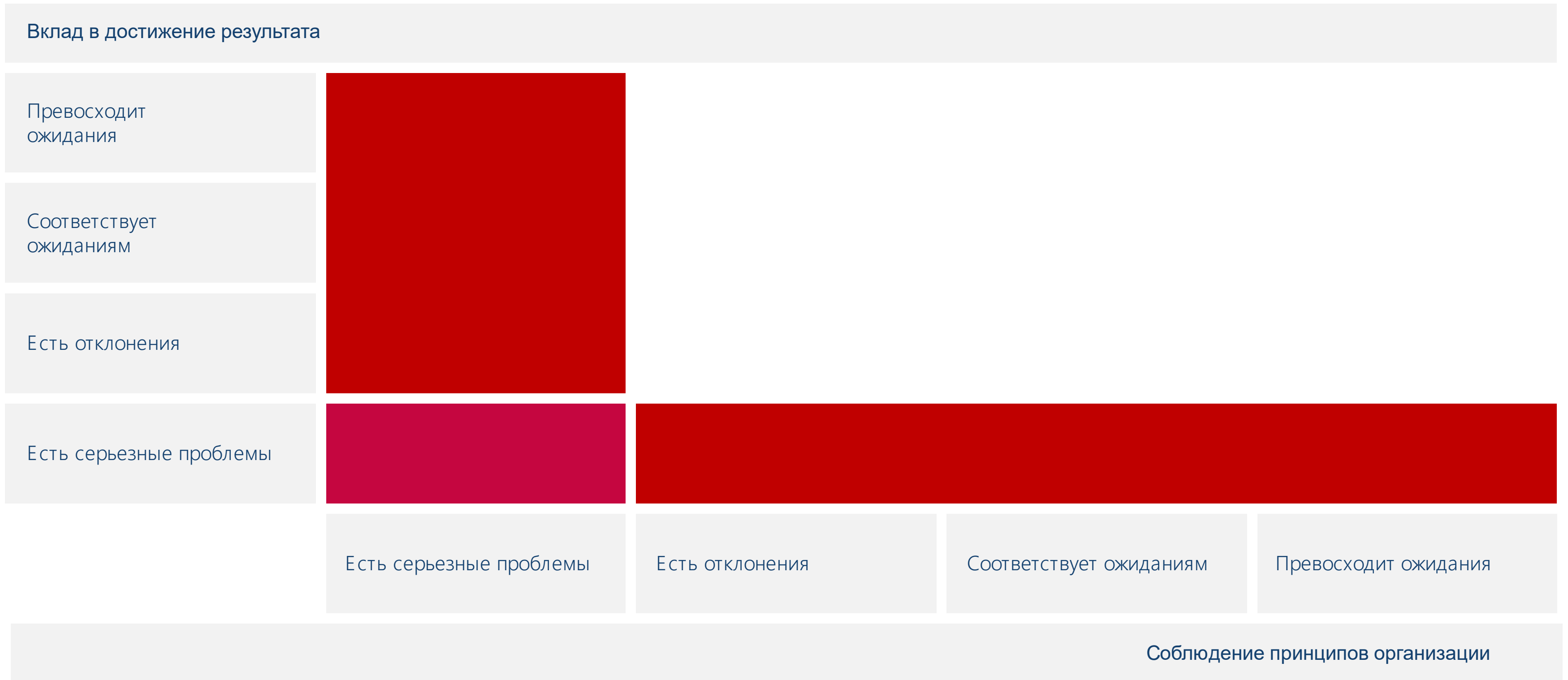
Шанс на последний шанс

Когда нужно увольнять, а когда удерживать?

27 Матрица текущей эффективности сотрудника

Вклад в достижение результата				
Превосходит ожидания				
Соответствует ожиданиям				
Есть отклонения				
Есть серьезные проблемы				
	Есть серьезные проблемы	Есть отклонения	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания
Соблюдение принципов организации				

28 Какие действия мы можем предпринять в красной зоне ?



29 **Какие действия мы можем предпринять в красной зоне ?**

Вклад в достижение результата				
Превосходит ожидания	[Red Zone]			
Соответствует ожиданиям				
Есть отклонения				
Есть серьезные проблемы	Встреча по увольнению	[Red Zone]	[Red Zone]	[Red Zone]
	Есть серьезные проблемы	Есть отклонения	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания
Соблюдение принципов организации				

30 **Какие действия мы можем предпринять в красной зоне ?**

Вклад в достижение результата				
Превосходит ожидания	Встреча по исправлению			
Соответствует ожиданиям				
Есть отклонения				
Есть серьезные проблемы	Встреча по увольнению	Встреча по исправлению		
	Есть серьезные проблемы	Есть отклонения	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания
Соблюдение принципов организации				

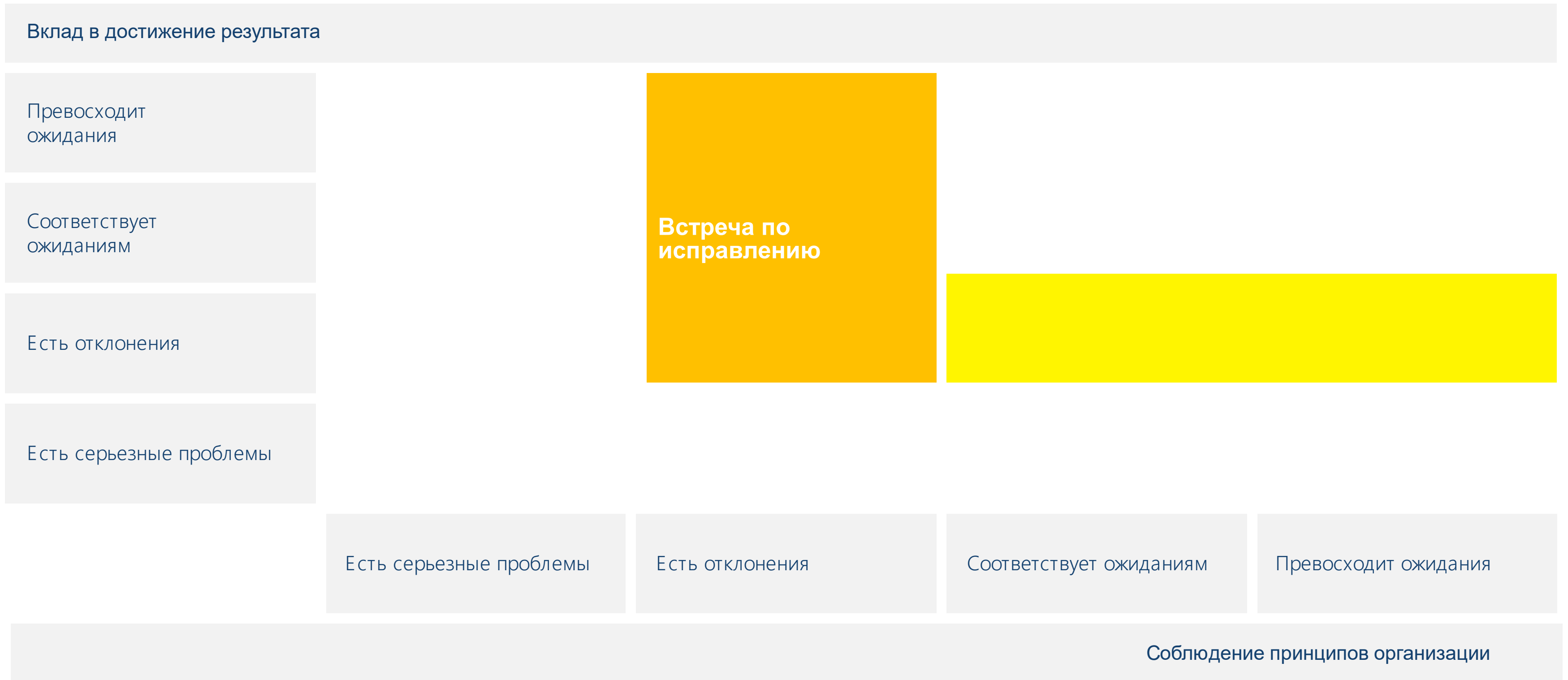
31 Какие действия мы можем предпринять в красной зоне ?

Вклад в достижение результата				
Превосходит ожидания	Встреча по исправлению			
Соответствует ожиданиям				
Есть отклонения				
Есть серьезные проблемы	Встреча по увольнению	Встреча по исправлению	Встреча по развитию сотрудника	
	Есть серьезные проблемы	Есть отклонения	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания
Соблюдение принципов организации				

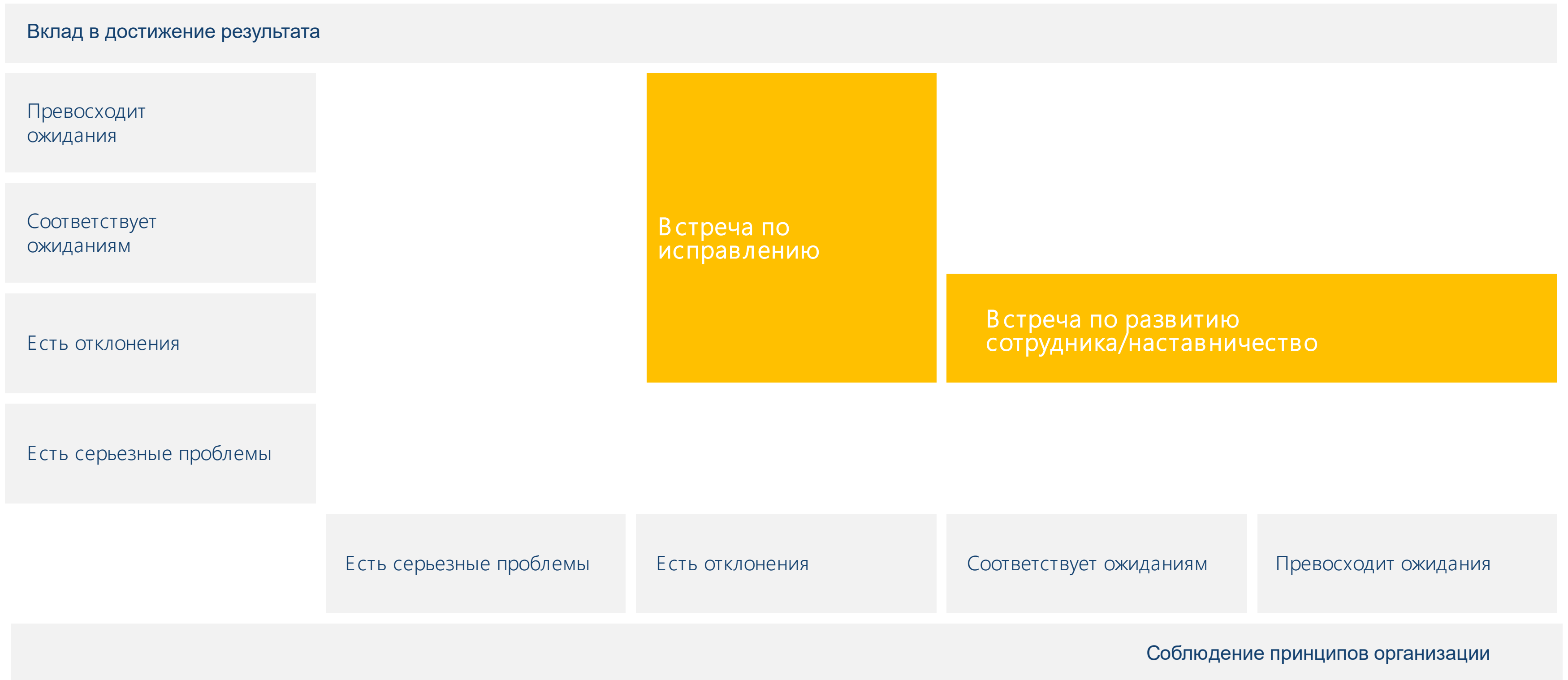
32 **Какие действия мы можем предпринять в желтой зоне ?**





33 **Какие действия мы можем предпринять в желтой зоне ?**



34 Какие действия мы можем предпринять в желтой зоне ?

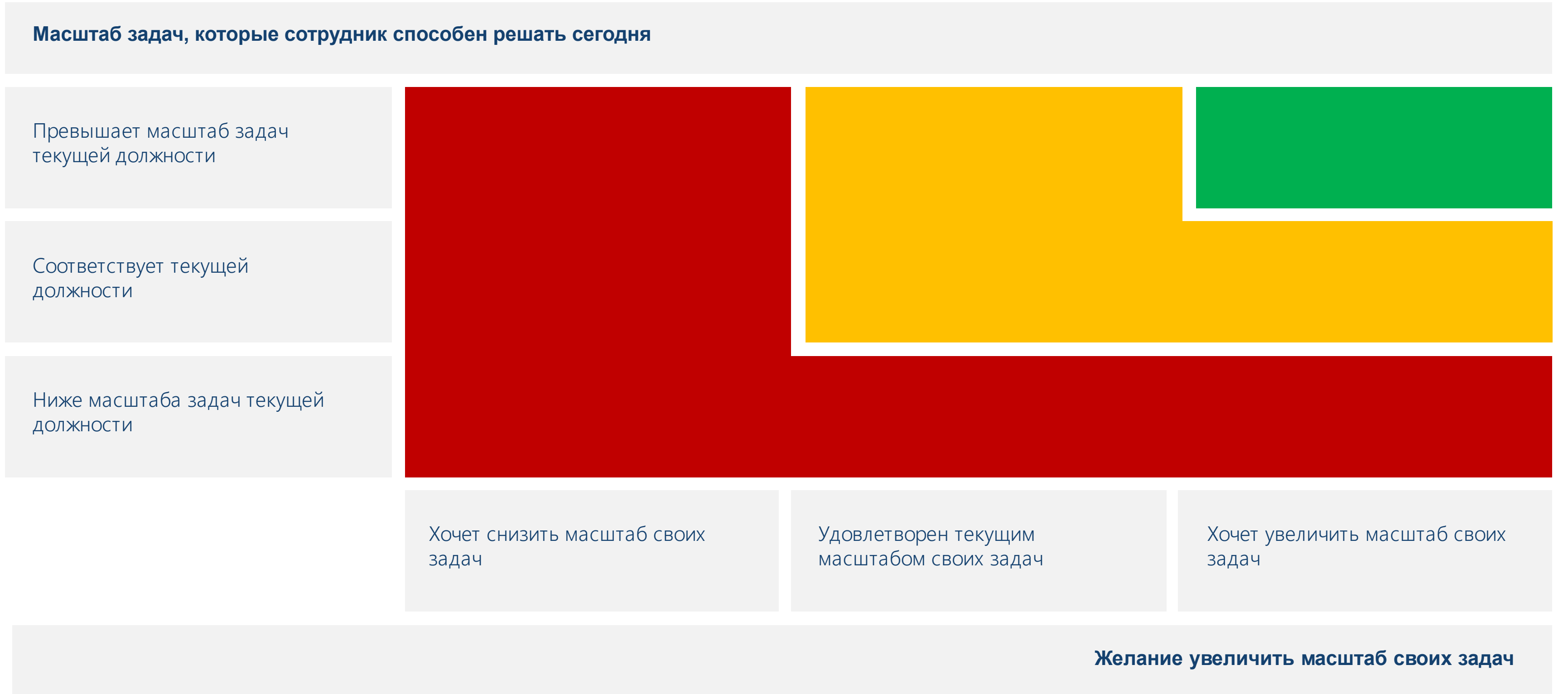


35 Матрица текущей эффективности сотрудника

Вклад в достижение результата				
Превосходит ожидания				
Соответствует ожиданиям				
Есть отклонения				
Есть серьезные проблемы				
	Есть серьезные проблемы	Есть отклонения	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания
Соблюдение принципов организации				

Вклад в достижение результата				
Превосходит ожидания				Встреча по развитию сотрудника/наставничество
Соответствует ожиданиям				
Есть отклонения				
Есть серьезные проблемы				
	Есть серьезные проблемы	Есть отклонения	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания
Соблюдение принципов организации				

36 Матрица текущего потенциала сотрудника



37 Какие действия мы можем предпринять в красной зоне ?

Масштаб задач, которые сотрудник способен решать сегодня

Превышает масштаб задач текущей должности

Соответствует текущей должности

Ниже масштаба задач текущей должности



Хочет снизить масштаб своих задач

Удовлетворен текущим масштабом своих задач

Хочет увеличить масштаб своих задач

Желание увеличить масштаб своих задач

39 Какие действия мы можем предпринять в красной зоне ?

Масштаб задач, которые сотрудник способен решать сегодня

Превышает масштаб задач текущей должности

Соответствует текущей должности

Ниже масштаба задач текущей должности



Понижение в должности



Хочет снизить масштаб своих задач

Удовлетворен текущим масштабом своих задач

Хочет увеличить масштаб своих задач

Желание увеличить масштаб своих задач

40 Какие действия мы можем предпринять в красной зоне ?

Масштаб задач, которые сотрудник способен решать сегодня

Превышает масштаб задач текущей должности

Соответствует текущей должности

Ниже масштаба задач текущей должности

Встреча по оценке потенциала

Понижение в должности

Встреча по оценке потенциала

Хочет снизить масштаб своих задач

Удовлетворен текущим масштабом своих задач

Хочет увеличить масштаб своих задач

Желание увеличить масштаб своих задач

41 **Какие действия мы можем предпринять в желтой зоне ?**

Масштаб задач, которые сотрудник способен решать сегодня

Превышает масштаб задач текущей должности

Соответствует текущей должности

Ниже масштаба задач текущей должности



Хочет снизить масштаб своих задач

Удовлетворен текущим масштабом своих задач

Хочет увеличить масштаб своих задач

Желание увеличить масштаб своих задач

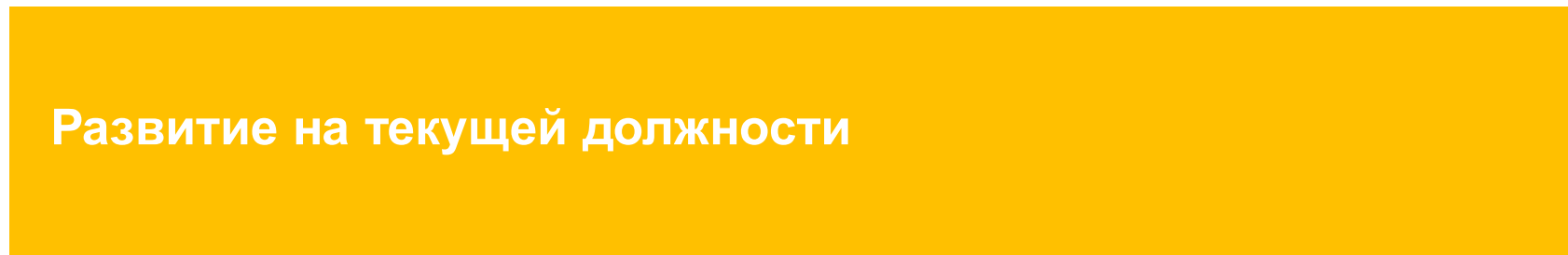
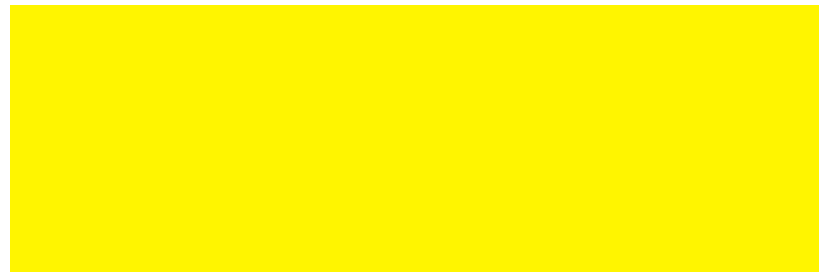
42 **Какие действия мы можем предпринять в желтой зоне ?**

Масштаб задач, которые сотрудник способен решать сегодня

Превышает масштаб задач текущей должности

Соответствует текущей должности

Ниже масштаба задач текущей должности



Хочет снизить масштаб своих задач

Удовлетворен текущим масштабом своих задач

Хочет увеличить масштаб своих задач

Желание увеличить масштаб своих задач

43 Какие действия мы можем предпринять в желтой зоне ?

Масштаб задач, которые сотрудник способен решать сегодня

Превышает масштаб задач текущей должности

Включение в кадровый резерв

Соответствует текущей должности

Развитие на текущей должности

Ниже масштаба задач текущей должности

Хочет снизить масштаб своих задач

Удовлетворен текущим масштабом своих задач

Хочет увеличить масштаб своих задач

Желание увеличить масштаб своих задач

44 **Какие действия мы можем предпринять в зеленой зоне ?**

Масштаб задач, которые сотрудник способен решать сегодня

Превышает масштаб задач текущей должности

Соответствует текущей должности

Ниже масштаба задач текущей должности



Хочет снизить масштаб своих задач

Удовлетворен текущим масштабом своих задач

Хочет увеличить масштаб своих задач

Желание увеличить масштаб своих задач

45 Какие действия мы можем предпринять в зеленой зоне ?

Масштаб задач, которые сотрудник способен решать сегодня

Превышает масштаб задач текущей должности

Соответствует текущей должности

Ниже масштаба задач текущей должности

Повышение или развивающая горизонтальная ротация

Хочет снизить масштаб своих задач

Удовлетворен текущим масштабом своих задач

Хочет увеличить масштаб своих задач

Желание увеличить масштаб своих задач

46 Матрица эффективность – потенциал

Потенциал			
Превышает масштаб задач текущей должности			
Соответствует текущей должности			
Ниже масштаба задач текущей должности			
	Ниже ожиданий	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания
Эффективность			

47 **Матрица эффективность – потенциал**

Потенциал			
Превышает масштаб задач текущей должности	Владислав Елена Юрий	Василий Дмитрий Наталья	Сергей Татьяна Ольга
Соответствует текущей должности	Григорий Семен Галина	Олег Валентина Дарья	Надежда Вероника Александр
Ниже масштаба задач текущей должности	Анна Андрей Петр	Елизавета Юлия Денис	Максим Нина Виктория
	Ниже ожиданий	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания
			Эффективность

48 Матрица эф ф еktivность – потенциал

Потенциал			
Превышает масштаб задач текущей должности			
Соответствует текущей должности			
Ниже масштаба задач текущей должности			
	Ниже ожиданий	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания
Эффективность			

49 Матрица эффективность – потенциал

Потенциал			
Превышает масштаб задач текущей должности			
Соответствует текущей должности			
Ниже масштаба задач текущей должности	Понижение в должности/увольнение		
	Ниже ожиданий	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания
Эффективность			

50 Матрица эффективность – потенциал

Потенциал			
Превышает масштаб задач текущей должности	План исправления/развития		
Соответствует текущей должности			
Ниже масштаба задач текущей должности	Понижение в должности/увольнение	План исправления/развития	
	Ниже ожиданий	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания
Эффективность			

51 Матрица эф ф еktivность – потенциал

Потенциал			
Превышает масштаб задач текущей должности	План исправления/развития		
Соответствует текущей должности		Развитие в текущей должности	
Ниже масштаба задач текущей должности	Понижение в должности/увольнение	План исправления/развития	
	Ниже ожиданий	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания
Эффективность			

Потенциал			
Превышает масштаб задач текущей должности	План исправления/развития	Вертикальная/горизонтальная ротация, включение в кадровый резерв	
Соответствует текущей должности		Развитие в текущей должности	
Ниже масштаба задач текущей должности	Понижение в должности/увольнение	План исправления/развития	
	Ниже ожиданий	Соответствует ожиданиям	Превосходит ожидания
			Эффективность



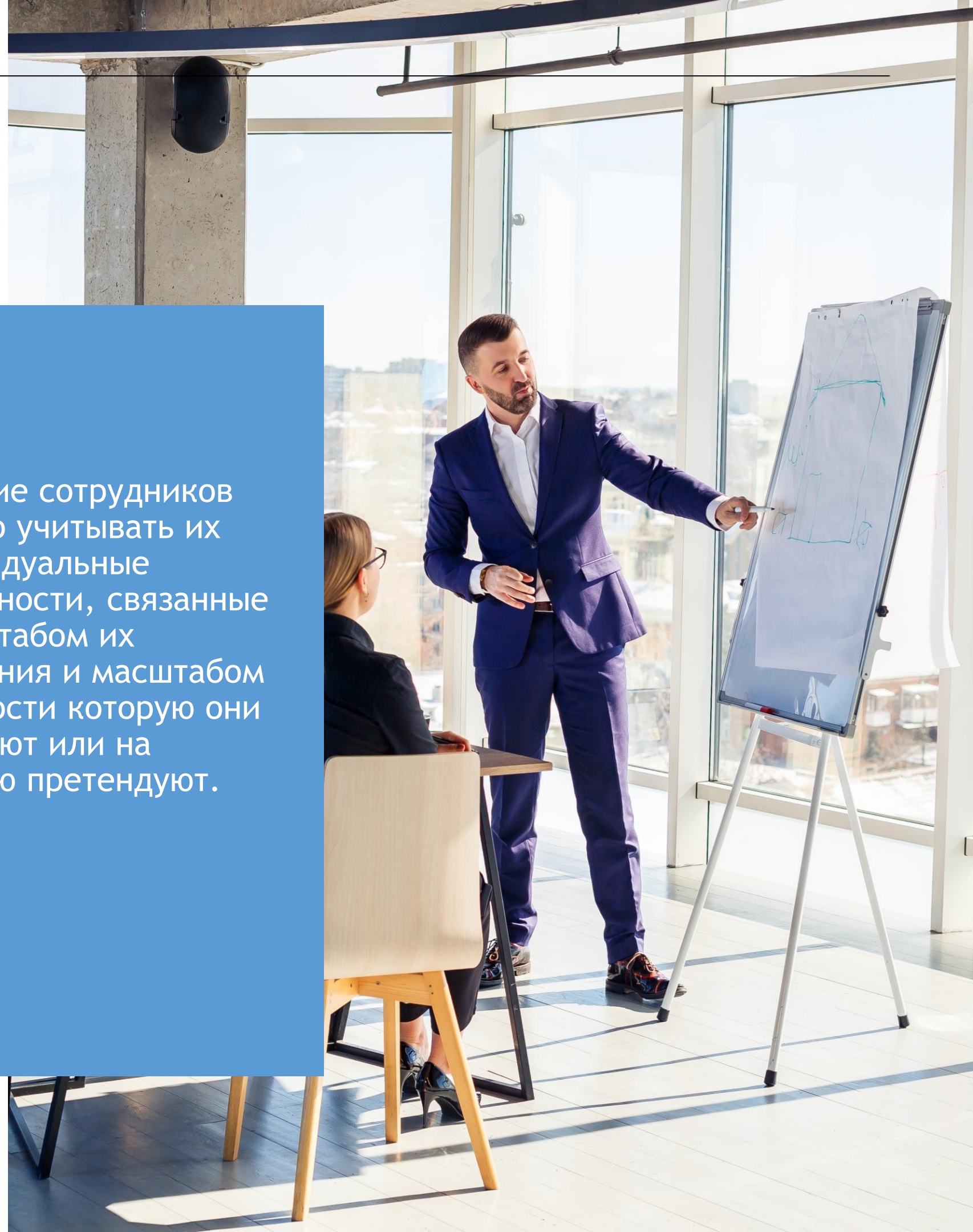
Кадровые решения и программы развития должны базироваться на регулярной оценке сотрудников. На каждом из этапов жизненного цикла сотрудника такая оценка дает возможность понять, что именно необходимо конкретному сотруднику и какой вклад он может внести в развитие организации.



В соответствии с результатами оценки у руководителя есть набор практических инструментов в аспекте действий по отношению к конкретному сотруднику в рамках конкретной ситуации - от увольнения до исправления и развития.



Развитие сотрудников должно учитывать их индивидуальные особенности, связанные с масштабом их мышления и масштабом должности которую они занимают или на которую претендуют.





Управление **исполнением**

- ✓ Планирование
- ✓ Проведение совещаний
- ✓ Делегирование и контроль
- ✓ Обратная связь



Управление **командой**

- ✓ Развитие
- ✓ Кадровые решения
- ✓ Оценка эффективности и потенциала

Практика регулярного менеджмента —

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).



АКАДЕМИЯ ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



- ◆ **СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД** - обучение длится 3 месяца и позволяет формировать необходимые управленческие навыки в ходе обучения
- ◆ **АВТОРСКАЯ МЕТОДОЛОГИЯ**
Авторская программа Павла Безручко, управляющего партнёра «ЭКОПСИ», консультанта в области организационного развития и управления персоналом, автора бестселлера «Практики регулярного менеджмента»
- ◆ **УЧИМ КОНКРЕТНЫМ ПРАКТИКАМ**
Учим практикам, которые руководители используют в повседневной работе
- ◆ **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМАНДА**
Наши тренеры прошли жесткий отбор в команду и имеют управленческий опыт
- ◆ **ПОСТРОЕНА НА ПРАКТИЧЕСКИХ КЕЙСАХ**
В основе программы - опыт ведущих компаний в России, внедривших практики регулярного менеджмента

14.09.23



БОНУС-ВСТРЕЧА

с автором методологии Павлом Безручко!



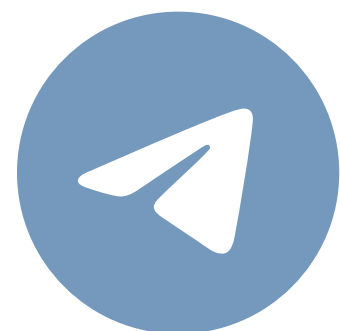
Остались вопросы ?
Узнай больше о программе

➔ PRM-ACADEMY.ONLINE

Менеджер по работе с клиентами
Александр Кузнецов

+7 926 578-19-78
a.kuznetsov@ecopsy.ru





МЫ В TELEGRAM ОСТАНОВИТЕ ТРЕНЕРА!

ОБСУЖДАЕМ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ:

- Последние исследования, тренды и новости по теме
- Эксклюзивные материалы от команды тренеров и методологов ЭКОПСИ
- Любопытные кейсы из нашей практики
- Экспертные обзоры и аналитика
- Анонсы и спецпредложения по нашим программам

