

ПЕРВОЕ ВСЕРОССИЙСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

---

# ЗРЕЛОСТЬ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ЭКСПСИ



## ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА



**АНАСТАСИЯ ПОПОВА**

Руководитель практики  
организационных изменений  
Директор по консалтингу  
ЭКОПСИ



**СТАНИСЛАВ КУЛИКОВ**

Руководитель направления  
«Развитие и внедрение изменений»  
Директор по консалтингу  
ЭКОПСИ


# I Всероссийское исследование зрелости регулярного менеджмента

## Нашей целью было:

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

## 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

### Определение

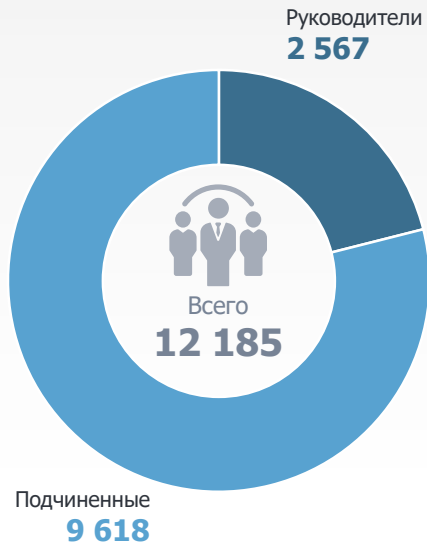
**Практики регулярного менеджмента** — это конкретные управленческие действия, повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства. Например, обратная связь, планирование, делегирование, проведение совещаний.

### Наиболее популярные практики

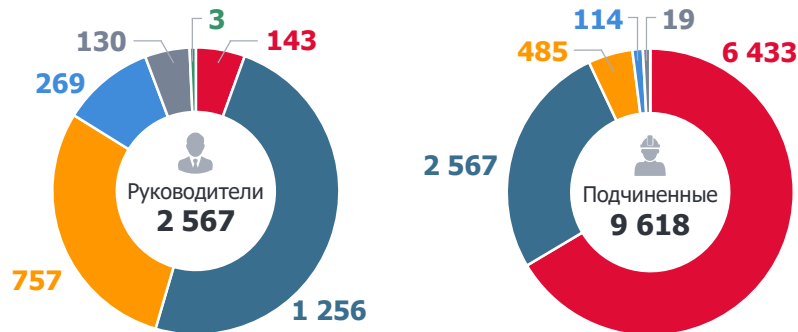
В нашем исследовании мы выделили **четыре группы** наиболее популярных практик:

- Управление деятельностью
- Совещания
- Управление командой
- Управление безопасностью

### Количество участников



### Распределение по уровню должности



- **Специалист** / В моем подчинении нет других людей.
- **Линейный руководитель** / Мои подчиненные — специалисты.
- **Руководитель среднего звена** / Мои подчиненные — другие руководители.
- **Руководитель среднего-высшего звена** / Я руковожу функцией в организации, но не в прямом подчинении у генерального директора.
- **Руководитель высшего звена** / Руковожу функцией в организации и нахожусь в прямом подчинении у генерального директора.
- **Генеральный директор или президент организации**

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

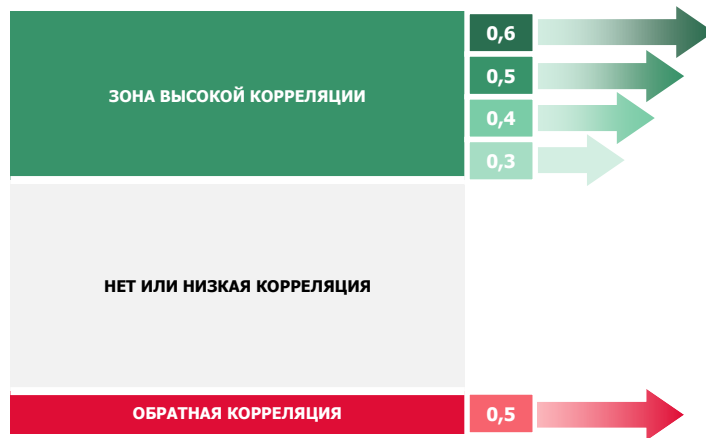
Повышение качества продукции

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?

# Руководители в наибольшей мере используют те практики, которые помогают добиться результата сейчас

## Регулярность

Практически каждый день

Раз в неделю

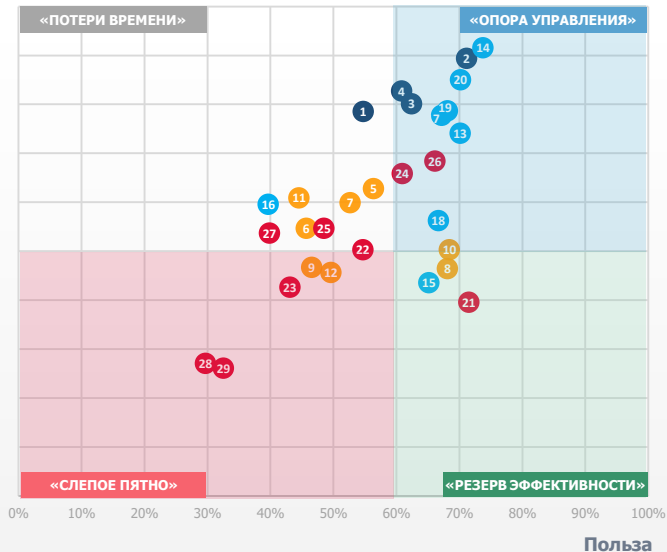
Раз в месяц

Раз в квартал

Раз в полугодие

Раз в год

Не провожу



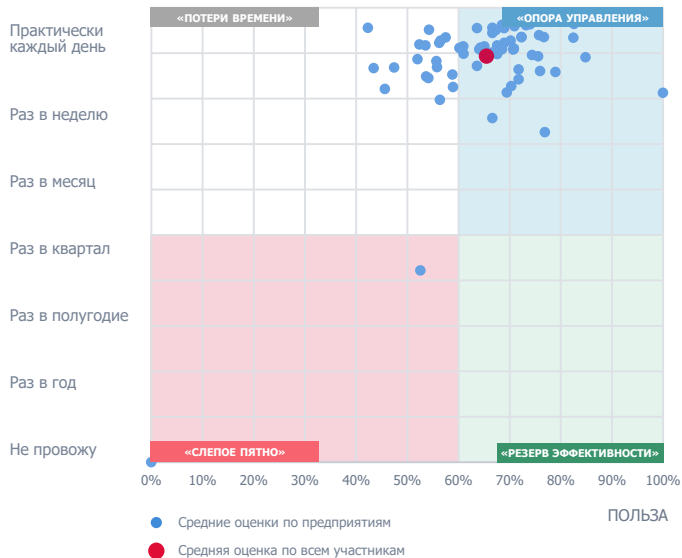
\*мнение руководителей

- |    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| 1  | Совещание по информированию                    | 16 | Обсуждение результатов у доски управления эффективностью |
| 2  | Статус-встречи (оперативка/планерка)           | 17 | Линейный обход подразделения                             |
| 3  | Совещание по анализу или разработке решения    | 18 | Обучение подчиненных нововведению                        |
| 4  | Совещание по принятию решений                  | 19 | Корректирующая обратная связь                            |
| 5  | Пятиминутки по безопасности                    | 20 | Поддерживающая обратная связь                            |
| 6  | Вовлекающий инструктаж                         | 21 | Интервью при подборе кандидата                           |
| 7  | Анализ рисков на рабочем месте/ Охота на риски | 22 | Диалог о целях   |
| 8  | Расследования происшествий                     | 23 | Оценка потенциала  |
| 9  | Расследования не случившихся происшествий      | 24 | Оценка результативности                                  |
| 10 | Предотвращение травм и происшествий            | 25 | Диалог о развитии  |
| 11 | Поведенческий аудит безопасности               | 26 | Наставничество   |
| 12 | Проведение комитета по ОТ и ПБ                 | 27 | Сложная беседа   |
| 13 | Планирование достижения цели                   | 28 | Комитет по талантам/кадровый комитет                     |
| 14 | Постановка задач/Делегирование                 | 29 | Диалог при увольнении                                    |
| 15 | Прием-передача смен                            |    |  |

- Совещания
- Управление деятельностью
- Управление людьми
- Управление безопасностью

## Уровень пользы от практики сильно отличается по компаниям, как и трактовка содержания и цели практики (на примере ПРМ «Постановка задач»)

### РЕГУЛЯРНОСТЬ

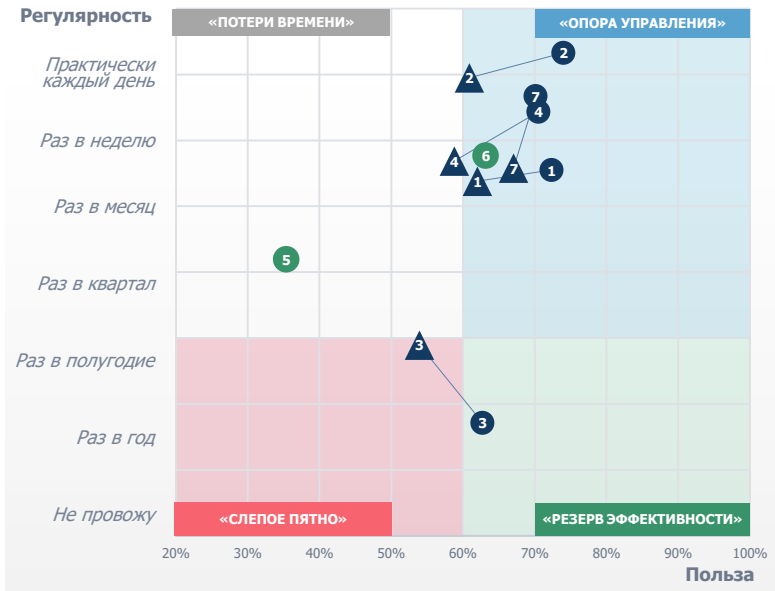


- В среднем руководители делегируют/ставят задачи практически каждый день - с разным результатом.
- Разброс пользы от 45% до 85% вызывает вопрос, насколько хорошо, умело это руководители применяют данную практику.

### Комментарии участников исследования:

- «Делегирует задачи, которые сам не может выполнить, скорее не знает. А также те задачи, над решением которых не хочет напрягаться. Зачастую делегирует бессмысленные дела»
- «Позволяет подчиненным сотрудникам стать лучше, ответственнее, самостоятельнее, развиваться»
- Некоторые путают задачу с ролью: «В любой команде важно грамотное распределение ролей», «закрепить специалиста за конкретным направлением»

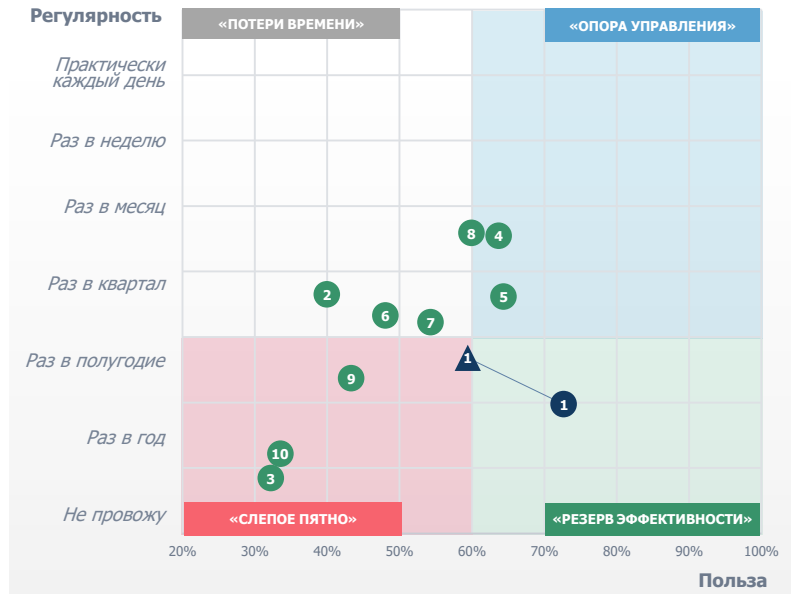




- Мнение руководителей    Δ Мнение сотрудников    □ Зона, в которой расположены практики 10% наиболее зрелых по уровню регулярного менеджмента предприятий
- Мнение с разницей менее 10%

- Большинство практик группы «Управление деятельностью» широко распространены и считаются полезными.
- Исключениями являются «экзотические» практики «Обсуждение результатов у доски управления эффективностью» и «Прием-передача смен». Регулярность последней практики на низком уровне, так как многие респонденты отметили, что никогда не выполняют прием-передачу смен.
- В среднем сотрудники оценивают полезность несколько ниже, чем руководители.

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>1</b> Планирование достижения цели</p> <p><b>2</b> Постановка задач / Делегирование</p> <p><b>3</b> Прием-передача смен</p> <p><b>4</b> Линейный обход подразделения</p> | <p><b>5</b> Обсуждение результатов у доски управления эффективностью</p> <p><b>6</b> Корректирующая обратная связь</p> <p><b>7</b> Поддерживающая обратная связь</p> |
|--|--|



- В целом руководители мало 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.

- |  |   |
|--|---|
| <b>1</b> Интервью при подборе кандидата    | <b>6</b> Диалог о развитии                      |
| <b>2</b> Сложная беседа                    | <b>7</b> Диалог о целях                         |
| <b>3</b> Диалог при увольнении             | <b>8</b> Оценка результативности                |
| <b>4</b> Наставничество                    | <b>9</b> Оценка потенциала                      |
| <b>5</b> Обучение подчиненных нововведению | <b>10</b> 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%



**ПОЖАРНИК**

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.



**СТАРАТЕЛЬНЫЙ**

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».

1

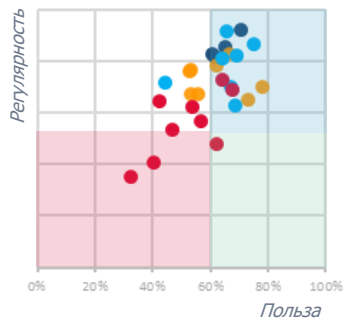
ЧАСТО ДЕЛАЕМ –  
ВИДИМ ПОЛЬЗУ



Горная добыча



Металлургия



2

ЛЮДИ И БЕЗОПАСНОСТЬ –  
НЕ ПРИОРИТЕТ



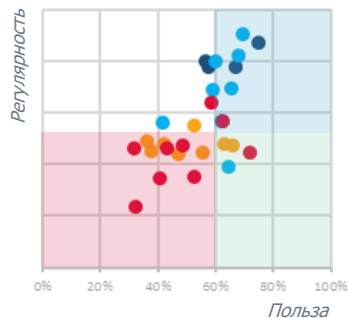
ТЭК



Производство



Услуги

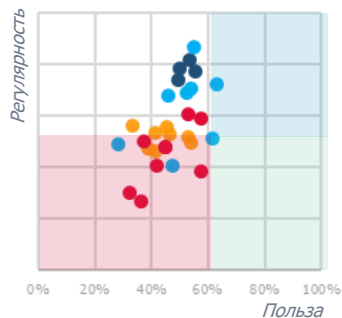


3

ЧАСТО ДЕЛАЕМ –  
НЕ ВИДИМ ПОЛЬЗЫ



Транспорт

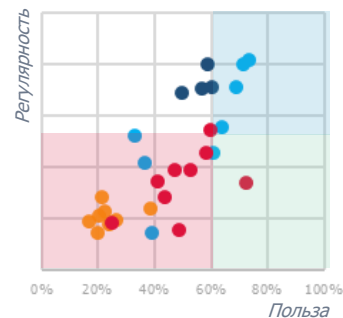


4

НЕРЕГУЛЯРНЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ



IT



## Мнение подчиненных: что мешает практике быть эффективной?



**Ключевая причина неэффективности практик, по мнению подчиненных – неясность цели участия в практике. Объяснение причины и смысла той или иной деятельности - ключ к мотивированию людей. Людям необходимо понимать, зачем они участвуют в практиках регулярного менеджмента**

ПРМ	Стиль взаимодействия руководителя демотивирует меня	Руководитель уделяет мало времени практике	Я не понимаю цель моего участия в практике
Планирование достижения цели	31%	28%	41%
Совещание по информированию	32%	27%	41%
Статус-встречи (оперативка/планерка)	34%	24%	42%
Совещание по анализу или разработке решения	28%	24%	48%
Совещание по принятию решений	27%	29%	44%
Постановка задач/Делегирование	43%	27%	31%
Прием-передача смен	24%	21%	55%
Обсуждение результатов в административной ячейке/у доски управления эффективностью	22%	23%	55%
Линейный обход подразделения	27%	29%	44%
Интервью при подборе кандидата	23%	29%	48%
Диалог о целях	15%	30%	55%
Оценка потенциала	25%	35%	40%
Оценка результативности	32%	36%	31%
Диалог о развитии	18%	34%	48%
Наставничество	17%	39%	44%
Обучение подчиненных нововведению	15%	46%	39%
Корректирующая обратная связь	31%	30%	39%
Поддерживающая обратная связь	18%	36%	46%
Сложная беседа	30%	23%	47%
Комитет по талантам/кадровый комитет	22%	28%	49%
Диалог при увольнении	27%	22%	52%

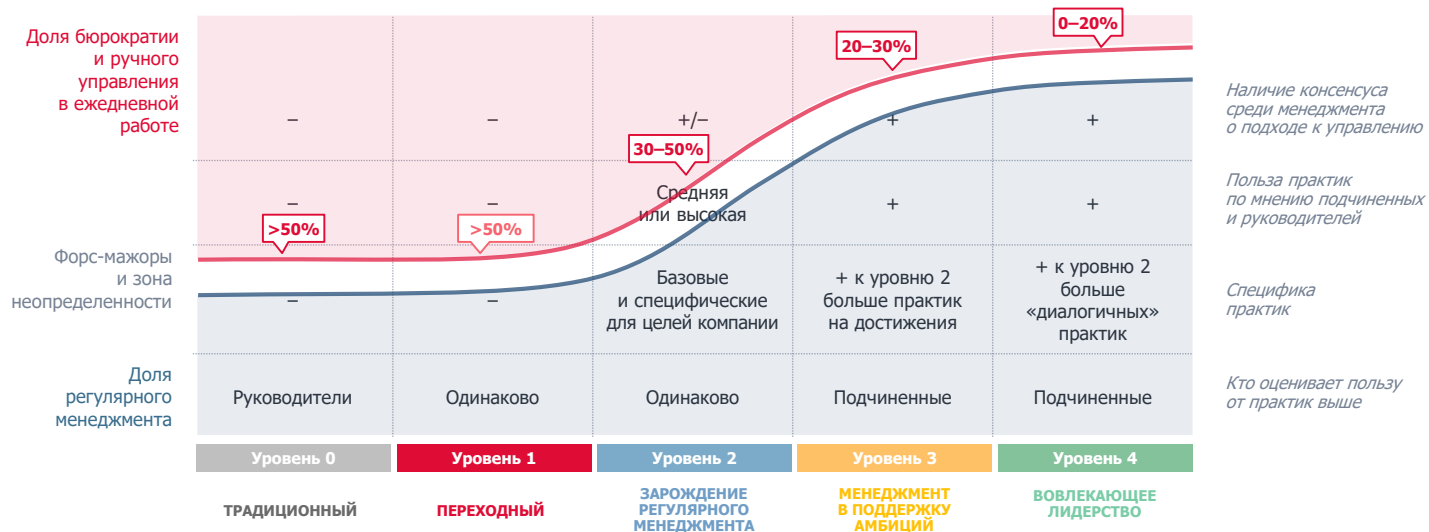
# Какие управленческие задачи требуют внедрения новых практик, по мнению руководителей?



**Потребность в контрольных практиках является симптомом перехода от Культуры Сила к Culture Правил, а в практиках развития команды - симптомом перехода от Культуры Правил к Culture Успеха**



# Модель зрелости регулярного менеджмента



\* Для анализа использована модель зрелости управления в компании, которая разработана ЭКОПСИ на базе шкалы развития бизнес систем ICE, модели спиральной динамики Дона Бека и Криса Кована, моделей Джеффри Лайкера, а также анализа бизнес-кейсов развития менеджмента в российских и международных компаниях.



## I. ДИАГНОСТИКА ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Оценка распространенности и пользы типовых практик регулярного менеджмента
- Бенчмаркинг на базе всероссийского исследования
- Рекомендации по развитию системы управления с учетом опыта внедрения регулярного менеджмента в российских компаниях



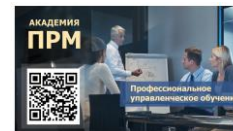
## II. КОМПЛЕКСНОЕ РАЗВИТИЕ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- Помощь топ-команде в выборе практик для внедрения
- Разработка практик регулярного менеджмента с учетом особенностей компании
- Сопровождение программы внедрения регулярного менеджмента в организации



## III. ОБУЧЕНИЕ ТИПОВЫМ ПРАКТИКАМ

- Программа, разработанная на основе алгоритмов и принципов по книге Павла Безручко «Практики регулярного менеджмента»
- Очный и дистанционный формат
- Краткие программы с минимальным отрывом от работы, 90% практики

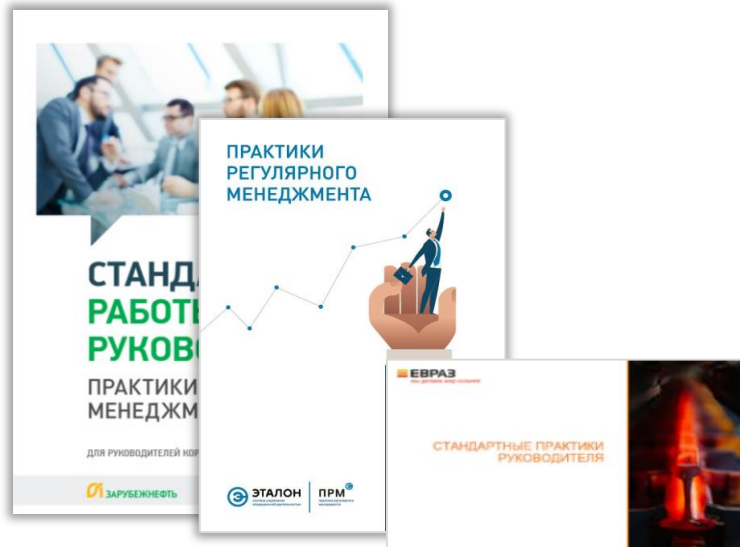




# С чего начать внедрение регулярного менеджмента?

## Сессия с топ-командой

Программа сессии адаптируется под задачи компании



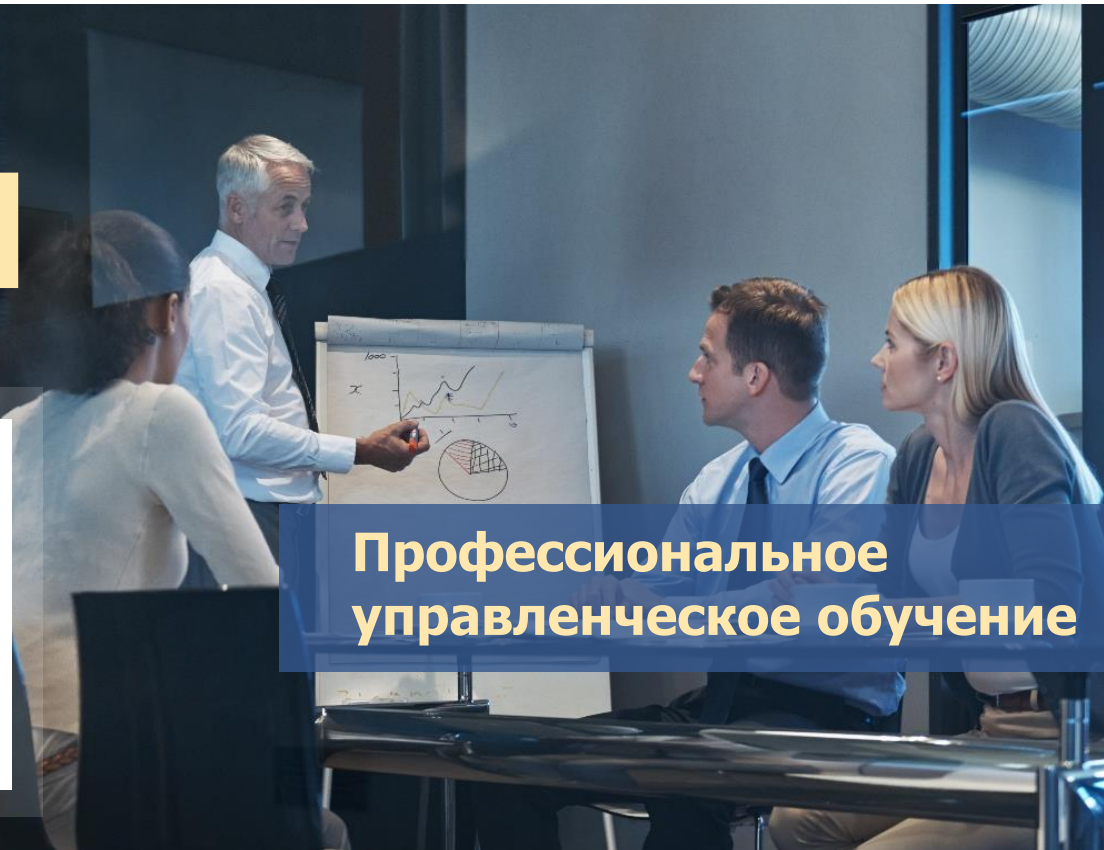
## Пример содержания программы

1. Презентация подхода «ПРМ» - преимущества и факторы успеха
2. Дискуссия по актуальным задачам развития управленческой культуры компании
3. Первичное голосование по набору практик
4. Дебаты по "спорным" практикам
5. Обсуждение концепции внедрения
6. Финализация решения

# АКАДЕМИ ПРМ



Профессиональное  
управленческое обучение





## ЗАЧЕМ УЧИТЬ ПРАКТИКАМ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА?



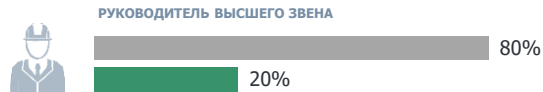
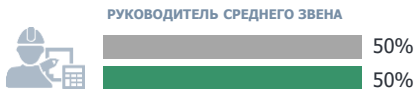
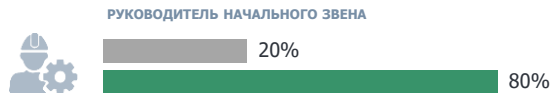
Придумать лучшую стратегию или лучший продукт **недостаточно для того, чтобы быть успешными.**

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

Операционное совершенство – **конкурентное преимущество.**



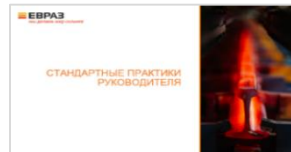
## ЗАЧЕМ УЧИТЬ ПРАКТИКАМ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА?



■ Нестандартная работа    ■ Стандартная работа



## ПРИМЕРЫ ПРОЕКТОВ ЭКОПСИ В ОБЛАСТИ ВНЕДРЕНИЯ ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА / СТАНДАРТНЫХ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ



### МЕТВЕСТ

#### АЛГОРИТМ

#### КАК ДЕЛЕГИРОВАТЬ?

- До обсуждения**
  - Шаг 1. Определить, что и кому вы хотите делегировать. Определить:
    - Результат и сроки работы
    - Свой компетенции
    - Необходимые ресурсы и полномочия
    - Возможности, навыки и ресурсы в рамках, связанных с тем делегировать
- Обсуждение с сотрудником**
  - Шаг 2. Определить сотрудника/команду. Объясните, почему вы выбрали именно этого сотрудника/команду?
    - Как вы думаете, сможет ли он/она/они? Как вы можете ему/ей/им помочь?
  - Шаг 3. Объясните, почему вы выбрали именно этого сотрудника/команду.
  - Шаг 4. Наблюдая, сотрудник, не сотрудник принять задачу. При необходимости проконсультируйтесь с другими сотрудниками.

#### ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

передача полномочиям, обязанностей, полномочий и ресурсов на решение задачи, в рамках ответственности за результат

- Цели:**
  - Освободить время руководителя для задач, которые невозможно выполнить только им
  - Развитие сотрудников, перед делегированием этих обязанностей им и руководителем
  - Повысить качество исполнения делегируемых задач
- Специальные практики:**
  - Отсутствие задачи
  - «Обратная связь»
- В каких ситуациях:**

Ситуация	Специальные практики	Специальные ресурсы
Сложная ситуация	X	✓
Нет времени	✓	✓
Помощь	✓	✓
Маленькая задача	✓	✓
Срочность	✓	✓

#### НЕ ДЕЛЕГИРУЙТЕ:

- Стратегические цели и приоритеты
- Практики, связанные с работой, в том числе:
  - Инициативы, связанные с новыми продуктами или новыми направлениями деятельности
- Работы, подразумевающие развитие, обучение, связь, взаимодействие с другими сотрудниками и т.д.



## СТАНДАРТ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

### ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА





## 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  
ПОМОЖЕТ  
ВАМ



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



[\*\*ОЗНАКОМИТЬСЯ  
С ПРОГРАММОЙ\*\*](#)



## СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ







## 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



ЗАПИШИТЕСЬ НА ПРОГРАММУ НА САЙТЕ



[WWW.PRM-ACADEMY.ONLINE](http://WWW.PRM-ACADEMY.ONLINE)



Отправить

Или напишите нам:  
[prm-academy@ecopsy.ru](mailto:prm-academy@ecopsy.ru)



**17 ФЕВРАЛЯ 2021**  
СТАРТ СЛЕДУЮЩЕГО ПОТОКА

# Контакты



## **АНАСТАСИЯ ПОПОВА**

Руководитель практики организационных изменений  
Директор по консалтингу ЭКОПСИ

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

+7 926 229 63 89



## **СТАНИСЛАВ КУЛИКОВ**

Руководитель направления «Развитие»  
Директор по консалтингу ЭКОПСИ

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

+7 916 672 38 13