



**КАК УЧИТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**  
навыкам для работы,  
а не только расширять кругозор

**Скоро начнем!**

# О чем поговорим?

Как учить руководителей навыкам для работы?  
Практики регулярного менеджмента.

## Стас Куликов

Руководитель направления Развитие персонала и внедрение изменений «ЭКОПСИ консалтинг»



Какие форматы хорошо работают для обучения руководителей?  
Как топ-менеджмент может влиять на развитие культуры обучения в компании?

## Женя Сотникова

Ведущий HR, эксперт по образовательным решениям КРОК



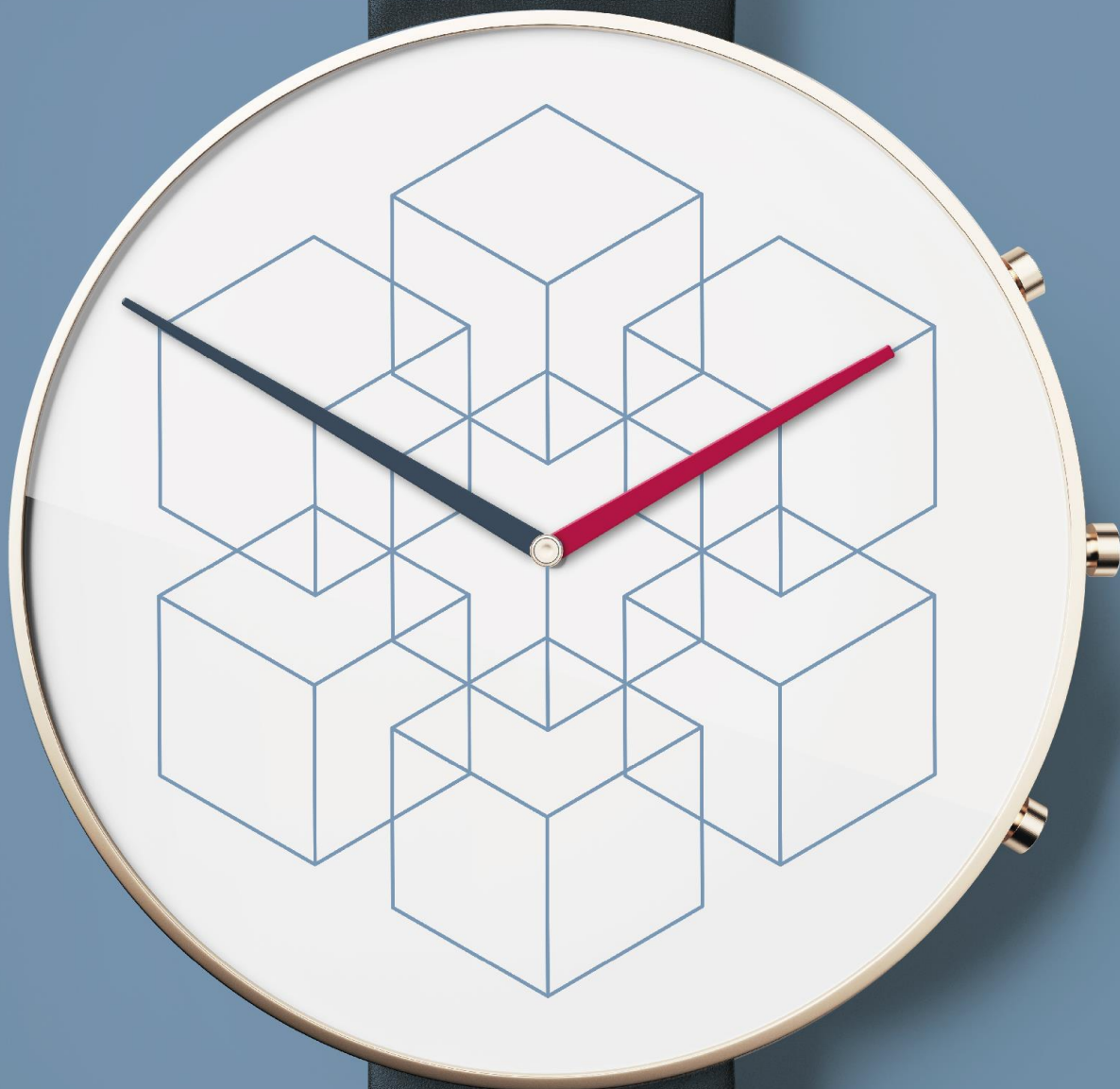
20 минут  
на выступление  
спикера



Мы рады вопросам —  
пишите в чат



Запись будет

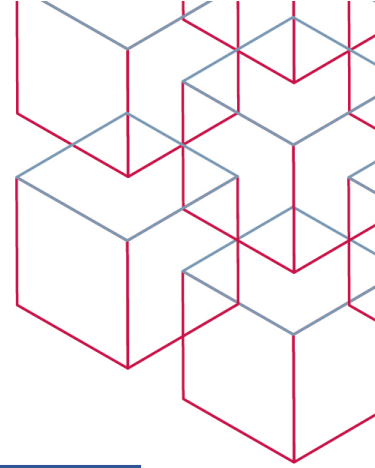


# ЧЕМУ И КАК УЧИТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ?

ВЕБИНАР

8 сентября 2021

# 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

# А как сегодня развивают руководителей (чтобы лучше управляли)

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



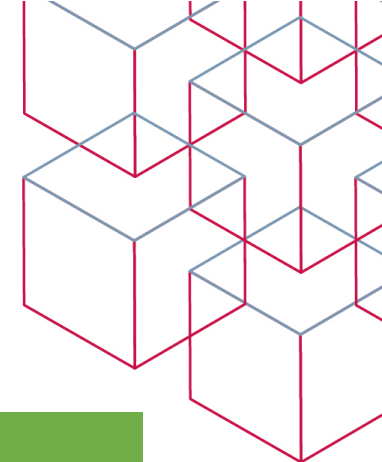
Ищем готовых гениев (волшебников), которых не надо учить



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



Учим конкретно тому что руководители (должны) делать в работе



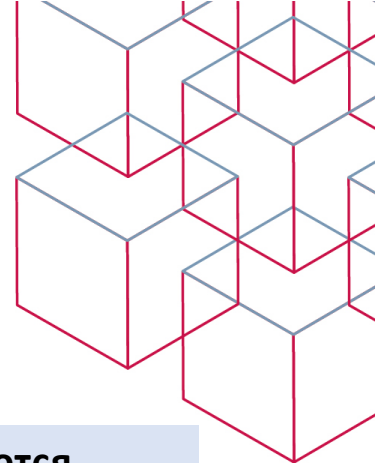
# Чему учить руководителя?



## 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.**



# Что такое ПРМ?

Практики регулярного менеджмента\* (ПРМ) - 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).



## УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ

Планирование



Обратная связь

Делегирование

Контроль



## УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

Кадровые решения

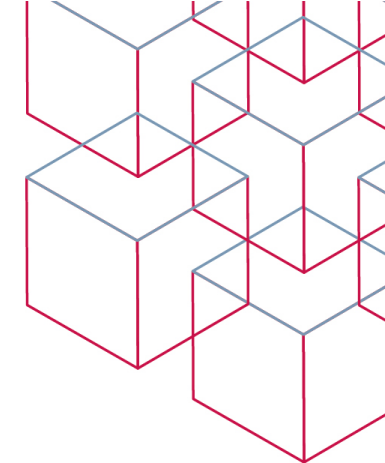


Оценка эффективности и потенциала

Развитие

\* В базовом наборе есть объединенные практики: Делегирование и Контроль, и Согласование целей и оценка достижений. И есть «сквозная» практика – Проведение совещаний. Таким образом, всего базовых практик – 7.

# PRM – это помогающие стандарты. Как их использовать?



守  
SHU

Осознанная некомпетентность. Ты учишься действовать строго по алгоритму и принципам.

破  
HA

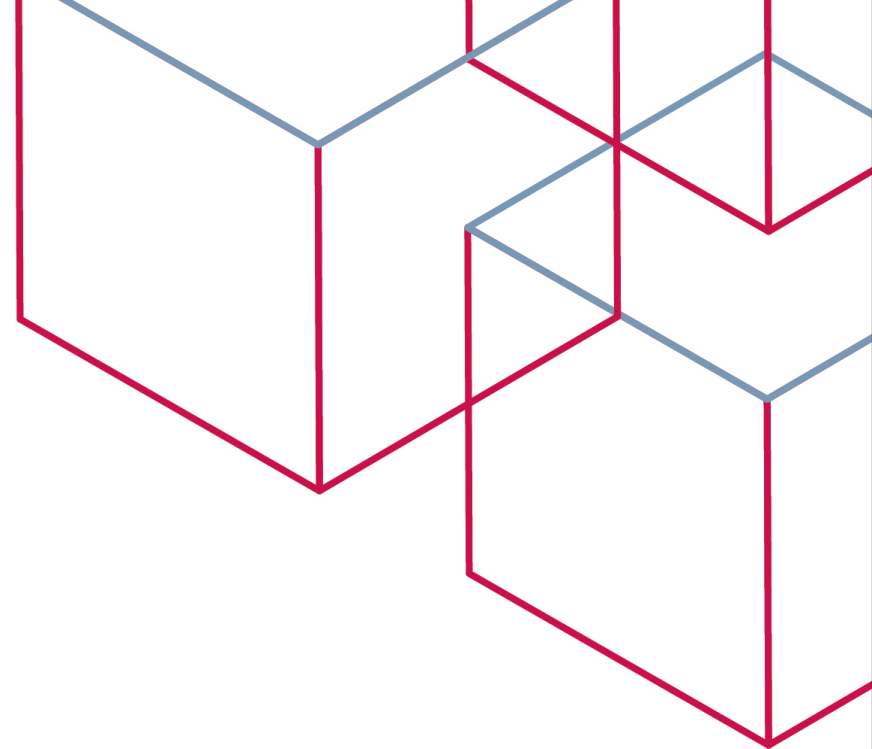
Осознанная компетентность. Набрав опыт успешного применения (только тогда), ты адаптируешь их под свои нужды, добавляешь импровизацию.

離  
RI

Неосознанная компетентность. Тебе не нужны стандарты. Они стали частью твоих привычек. Ты можешь их улучшать системно.



УЗНАТЬ БОЛЬШЕ О ПРОГРАММЕ



**Станислав Куликов**

Руководитель практики  
«Развитие персонала»

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



## ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В КОМПАНИИ

Чему, зачем и как учить?

Евгения Сотникова

Learning solutions expert,  
ведущий HR в КРОК

# КРОК

№  
1

на рынке  
системной  
интеграции России\*

ТОП  
3

лидеров  
рынка  
ИТ-услуг  
России\*\*

2500+  
проектов в год

2000+  
сотрудников

ИТ-компания,  
Один из лидеров рынка информационных технологий, реализует проекты в  
42 странах мира, создавая новую цифровую экосистему общества



\* IDC, 2019 \*\* RAEX, 2020



## CROC education solutions

Образовательное направление КРОК. Создаем корпоративное обучение, помогая бизнесу расти за счет новых компетенций сотрудников в диджитал

[edu.croc.ru](http://edu.croc.ru)

# CROC

UNIVER

## Миссия CROC Univer

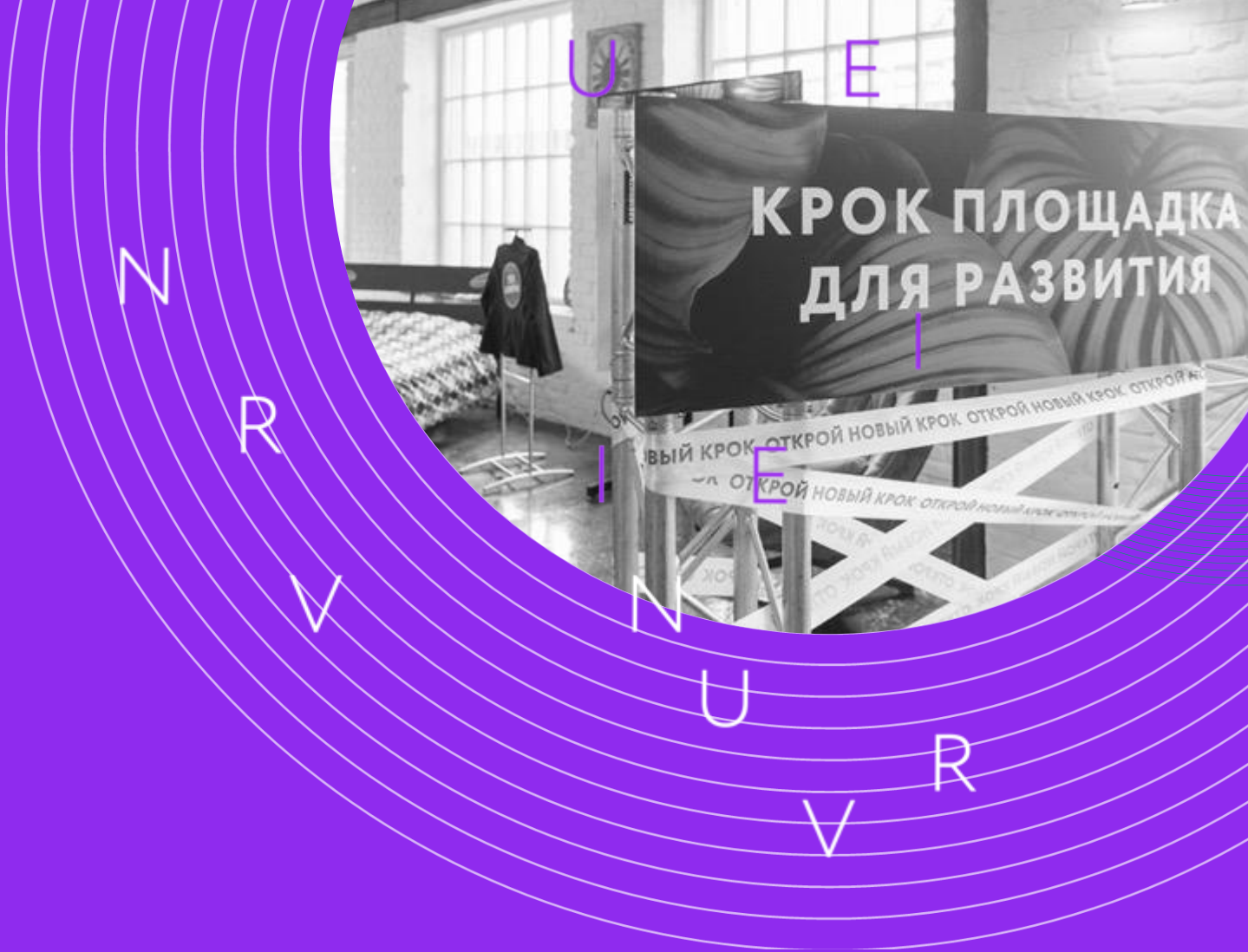
“

Мы создаем экосистему обучения,  
в которой каждый сотрудник и  
руководитель компании могут закрыть  
текущие потребности  
в обучении и развитии

**Драйвер изменений**

**Ускорение процессов**

**Поддержка бизнеса**



# L&D бизнес-партнеры





Транслируем  
культуру обучения  
через руководителей

- 1 Встроить в процесс онбординга руководителей блок по теме обучения сотрудников и в целом по всей HR-функции
- 2 Показывать связь обучения с успехами сотрудника
- 3 Транслировать культуру обучения на уровне ценностей компании

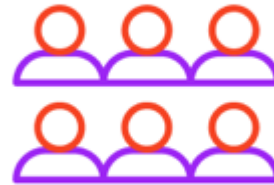
# Blended-обучение



Онлайн-курсы  
по навыкам управления



Очные тренинги по  
навыкам управления



Очные тренинги по  
управлению персоналом

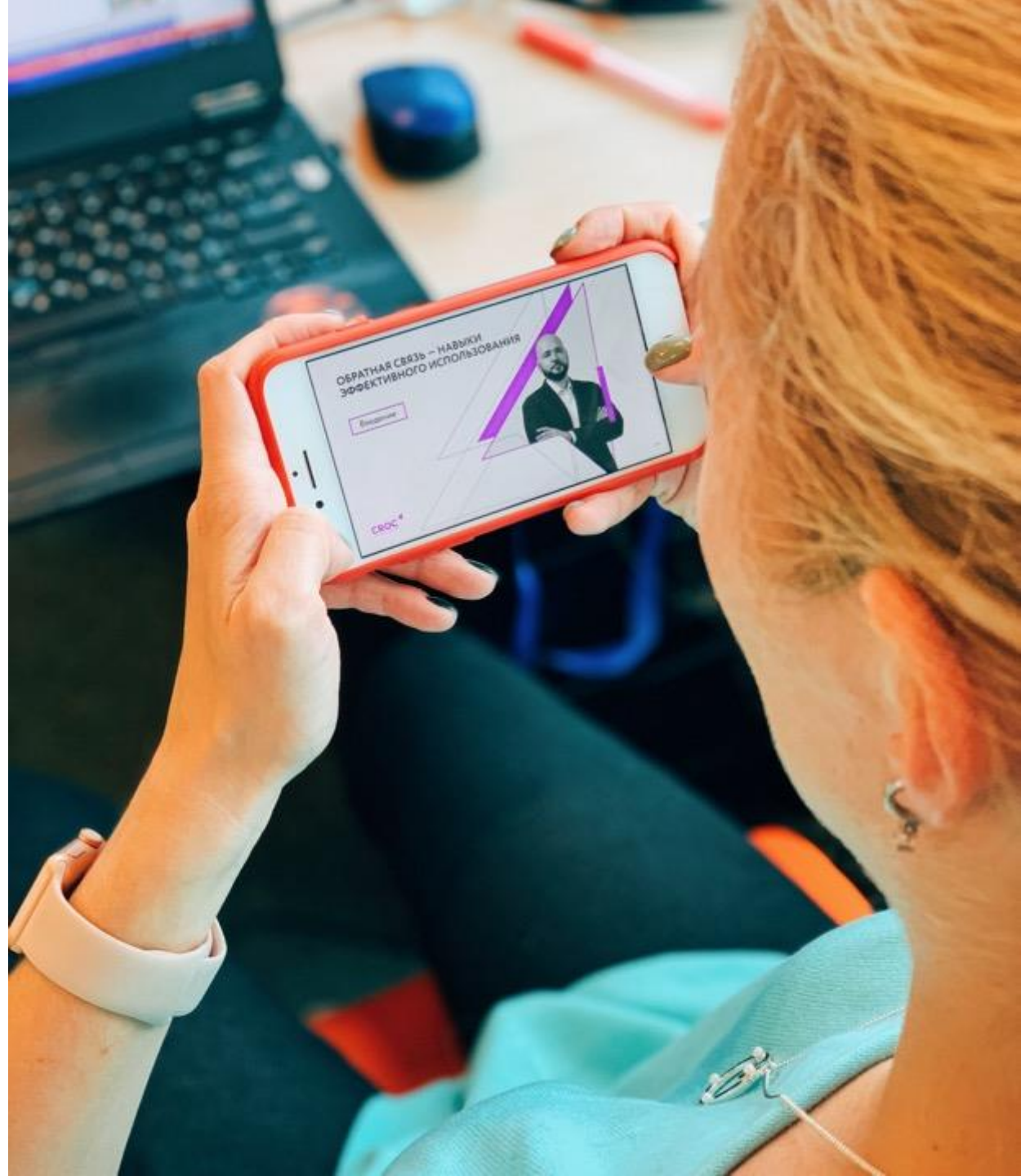
- Внешний тренер-эксперт
- HR BP



Онлайн-курсы  
от топов и митапы

# Онлайн-курсы по навыкам управления

- Базовые навыки управления
- Управление талантами
- Проведение эффективных собраний и совещаний
- Менторинг
- Обратная связь: навыки эффективного использования
- Лидерство Ситуационное руководство
- Управление изменениями и др.



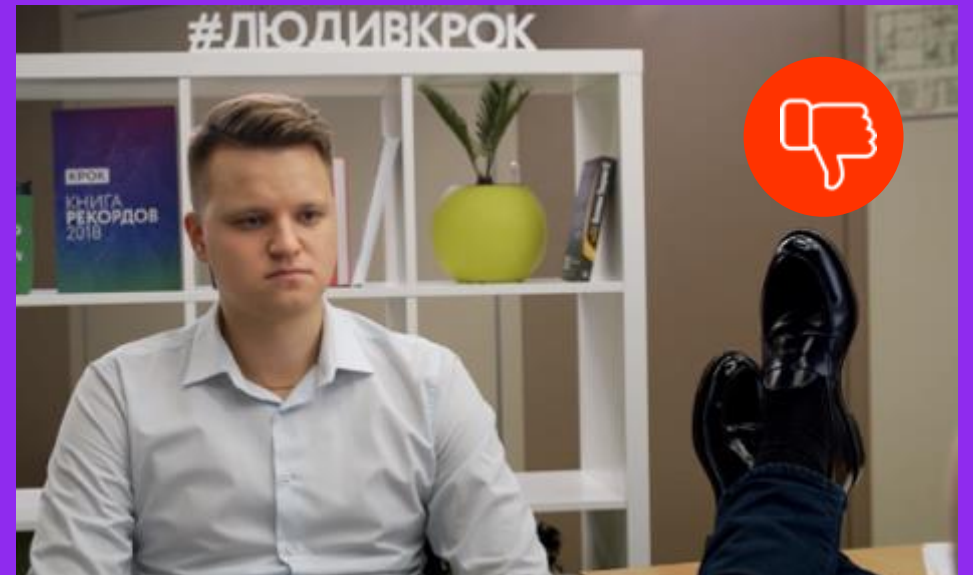


# Видеокурс по проведению собеседований в стиле youtube-шоу

- Ироничный формат помогает мягко, но наглядно указать на возможные ошибки
- Комментарии эксперта (HR-директора) помогают выработать правильную модель поведения



Посмотреть ролик



# Очные активности по навыкам управления



Тренинги

2 занятия через 1 неделю.  
На первом узнают механику - пробуют на людях в течение недели.  
На втором занятии - делятся опытом и результатами



Митапы

Митапы по обмену опытом между руководителями разных групп в формате печа куча + дискуссия с модератором



Ролевые игры

Руководитель + тренер + наблюдатели (Директор департамента и HRBP).  
20 минут — игра, затем — ОС от «сотрудника», «HRBP», «Директора департамента»



# Выводы

**Руководители** — это менеджеры и HR в одном лице, поэтому важно развивать как управленческие навыки, так и навыки управления персоналом

Большое значение имеет культура обучения в компании. Транслировать обучение как ценность необходимо с уровня топ-менеджмента

Роль learning-менеджера — тщательно готовить контент, учитывая бизнес-задачи и условия обучения; уметь организовать коммуникации

Очные коммуникации оцифровываются — используем LMS, чаты для обмена опытом участников и экспертов

Руководителей нужно учить, в том числе и онлайн





## Женя Сотникова

Ведущий HR, эксперт  
по образовательным  
решениям КРОК

 [esotnikova@croc.ru](mailto:esotnikova@croc.ru)

 [@evkomarova](#)



# CROC education solutions

[edu.croc.ru](http://edu.croc.ru)



# ЭКОПСИ

[ecopsy.ru](http://ecopsy.ru)

