

ЧЕКАП УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК

КАК ПОНЯТЬ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ЗОНЫ РАЗВИТИЯ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

checkup.ecopsy.ru

Примите участие во II Всероссийском чекапе управленческих практик

Оцените эффективность ключевых управленческих практик в вашей компании

ОСТАВИТЬ ЗАЯВКУ НА УЧАСТИЕ



Ваш стиль управления – Лидер г

Характеристика: Такие руководители управляют через к ручном режиме, имеют короткий горизонт планирования, горы в стремлении достичь нужно результата. Их девиз:

Сильные стороны

- Данный стиль полезен для достижения быстрого и амбициозного результата
- Хорошо работает в ситуации неопределенности или кризиса благодаря ручному управлению и гибкости

Темная сторона

- Для достижения результата интересы сотрудников отходят на второй план, часто сотрудники выгорают
- Лидер подвига скорее реагирует на проблемы, чем их предотвращает

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ



Мнение сотрудников ● Результаты по компании

РЕГУЛЯРНОСТЬ

Насколько частота выполнения вами практик соответствует ре



ПОЛЬЗА

Насколько исполнители оценивают ваш стиль как полезный



◆ Ваш индивидуальный показатель ◇ Среднее значение по

Хар

ПОВОД ДЛЯ ПОХВАЛЫ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ СЕБЕ

КОРРЕКТИВ. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ПРО МЕНЯ



Наталья Пульчева

Менеджер, Практика
«Внедрение организационных
изменений», ЭКОПСИ

pulcheva@ecopsy.ru

Специализация в ЭКОПСИ

- Разработка практик регулярного менеджмента
- Проведение чекапа практик управления
- Трансформация и исследование корпоративной культуры

Образование

- 2021 – 2023 MA, Organizational Psychology, University of Manchester
- 2012 – 2016 Бакалавриат «Менеджмент», НИУ ВШЭ

Проекты для:

Яндекс, VK, X5, Альфа Банк Беларусь, ОМК, Евразхолдинг, Металлоинвест, Распадская угольная компания, Госкорпорация «Росатом», РЖД, РТ-Инвест Транспортные системы, Toyota, Tele2, Объединенные бумажные фабрики, ГОТЭК, НИЯУ МИФИ, РАНХиГС, БНА «ТРАСТ», Angara Security, Roche, Dobrov Family Group, IVI, HeadOffice, др.

СТРУКТУРА ВЕБИНАРА



01

РУКОВОДИТЕЛЬ В РОССИИ СЕГОДНЯ



02

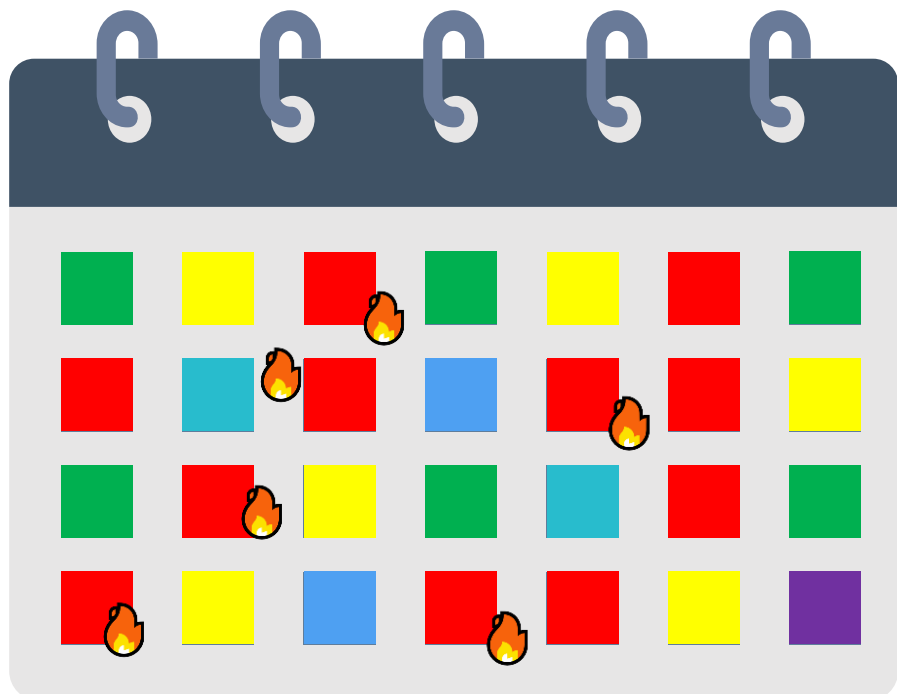
ПРИЧИНЫ ТАКОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ



03

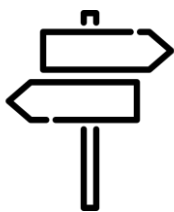
ЧТО ДЕЛАТЬ С УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ

ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ КАЛЕНДАРЬ РУКОВОДИТЕЛЯ?



- Оперативное регулярное управление (планирование, постановка задач, контроль)
 - Информационные совещания (совещания, на которых вы не принимаете активного участия в обсуждении повестки, но обязаны присутствовать)
 - Решение кризисных ситуаций (внеплановые встречи, постановка и контроль исполнения срочных, внеплановых задач)
- Внедрение изменений (коммуникация о нововведениях, встречи с заинтересованными лицами, планирование изменения)
 - Развитие сотрудников
 - Ваше личное развитие
 - Стратегическое развитие подразделения (продумывание стратегии подразделения, стратегические сессии)

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РАБОТА СОСТОИТ ИЗ...



УНИКАЛЬНЫЕ СИТУАЦИИ

Необходимость принимать верные решения в условиях неопределенности



РЕГУЛЯРНО ВОЗНИКАЮЩИЕ СИТУАЦИИ

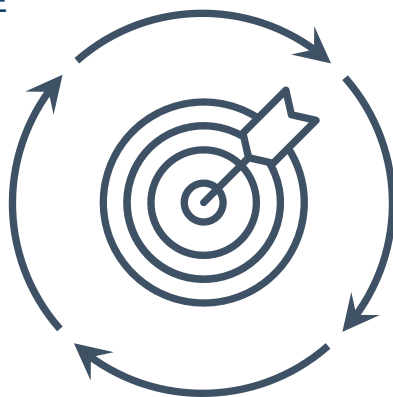
Регулярный менеджмент – управление в повторяющихся стандартных ситуациях

ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ

– это конкретные управленческие действия. Повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства

УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ

ПЛАНИРОВАНИЕ



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

КОНТРОЛЬ

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

ОЦЕНКА
ЭФФЕКТИВНОСТИ

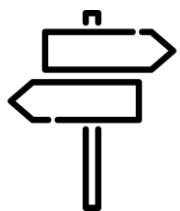


КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ

РАЗВИТИЕ
СОТРУДНИКОВ

НАСТАВНИЧЕСТВО

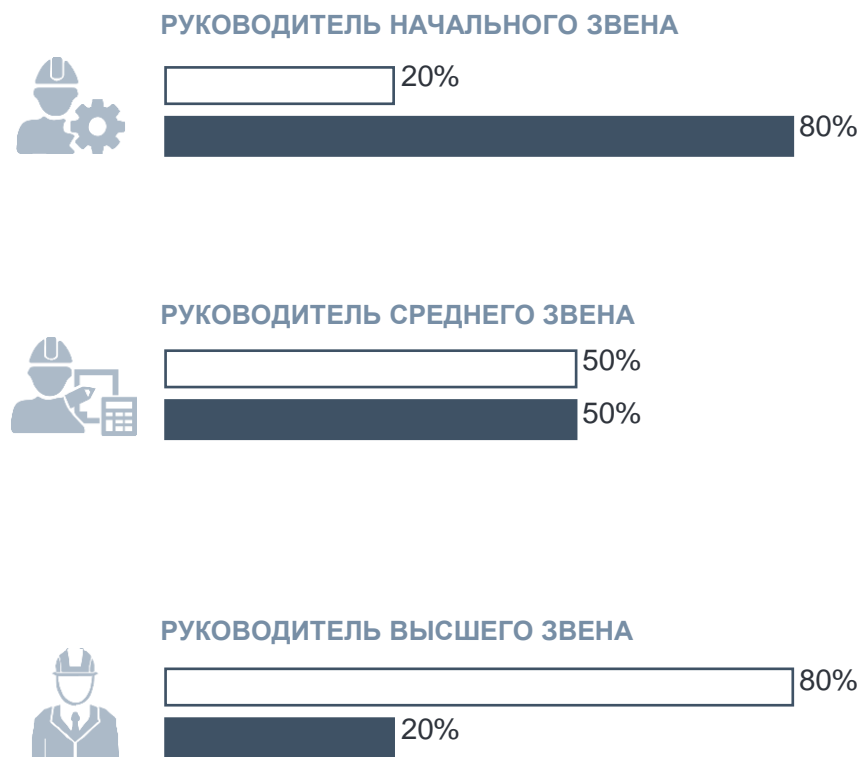
С РОСТОМ УРОВНЯ РУКОВОДИТЕЛЯ МЕНЯЕТСЯ БАЛАНС МЕЖДУ СТАНДАРТНОЙ И НЕСТАНДАРТНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РАБОТОЙ



УНИКАЛЬНЫЕ СИТУАЦИИ



РЕГУЛЯРНО ВОЗНИКАЮЩИЕ СИТУАЦИИ



ТИПАЖИ РОССИЙСКИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

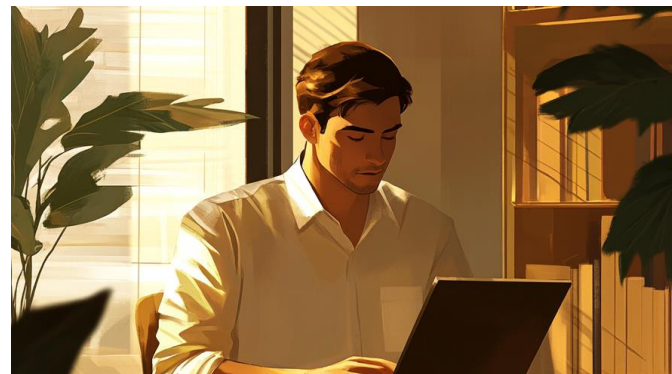


«ПОЖАРНИК»

32%

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.



ЧРЕЗМЕРНО СТАРАТЕЛЬНЫЙ

42%

По собственным оценкам:

- **утверждает, что делает почти все практики каждый день**;
- **почти все практики считает однозначно полезными**;
- 50% времени уделяет регулярным практикам;
- 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».

01

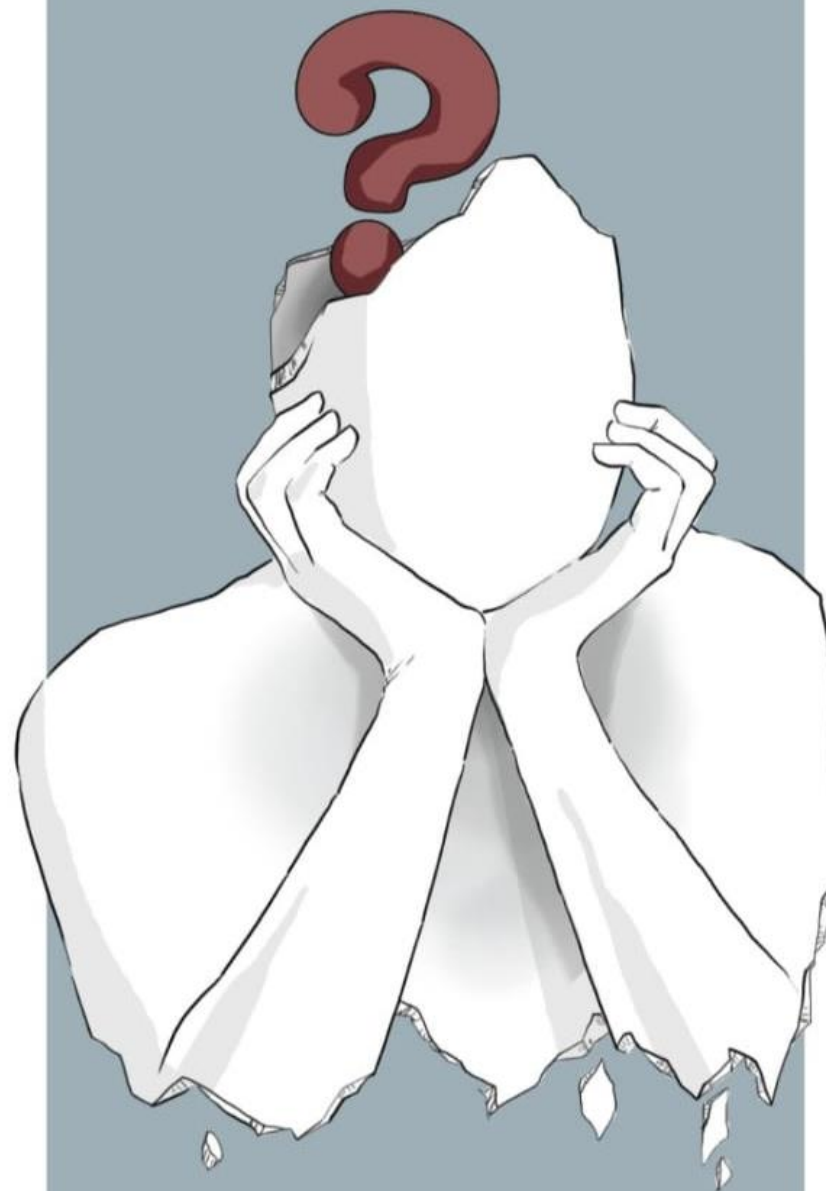
РУКОВОДИТЕЛЬ В РОССИИ СЕГОДНЯ

02

**ПРИЧИНЫ ТАКОГО СТИЛЯ
УПРАВЛЕНИЯ**

03

ЧТО ДЕЛАТЬ С УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
КУЛЬТУРОЙ



1. НИЗКАЯ ГОТОВНОСТЬ НОВОИСПЕЧЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ

Кейс ГОК

- Крупное предприятие
- В регионе особенно острый дефицит кадров и конкуренция работодателей
- За последние несколько лет много перестановок в линейном и среднем менеджменте
- Приходится назначать на линейных руководителей вчерашних рабочих, которые:
 - Никогда не учились управлению
 - Пока не приобрели управленческий опыт



КЕЙС ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Симптомы:

- Незрелые руководители
- Упаднические настроения в коллективе
- Высокая текучесть
- Низкое доверие персонала к руководству

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ:

- Ожидаемо: практики управления исполнением и людьми – на невысоком уровне
- Не внедрен ни один стандарт реализации практики, кроме одного
- Про реализацию линейных обходов – позитивные отзывы

	Мастера	НУ	Рук-ли СП	
Управление исполнением	Проведение совещаний	●	●	●
	Планирование и постановка задач	●	●	●
	Делегирование	●	●	●
	Линейные обходы	●	●	●
Управление людьми	Обратная связь	●	●	●?
	Интервью при подборе	●	●	●?
	Наставничество при адаптации	●	●	●?
	Диалог о развитии	⊗	⊗	●
	Диалог по удержанию	●	●	●

⊗ Практика отсутствует

● Практика выполняется неверно / не считается полезной, стандарта нет

● Практика есть, ее понимают по-разному, где-то ее считают полезной, где-то нет

● Есть стандарт практики, участники считают ее полезной, выполняется регулярно

НОВОИСПЕЧЕННЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ ЗАЧАСТУЮ ПОДВЕРЖЕНЫ ЭФФЕКТУ ДАНИНГА-КРЮГЕРА

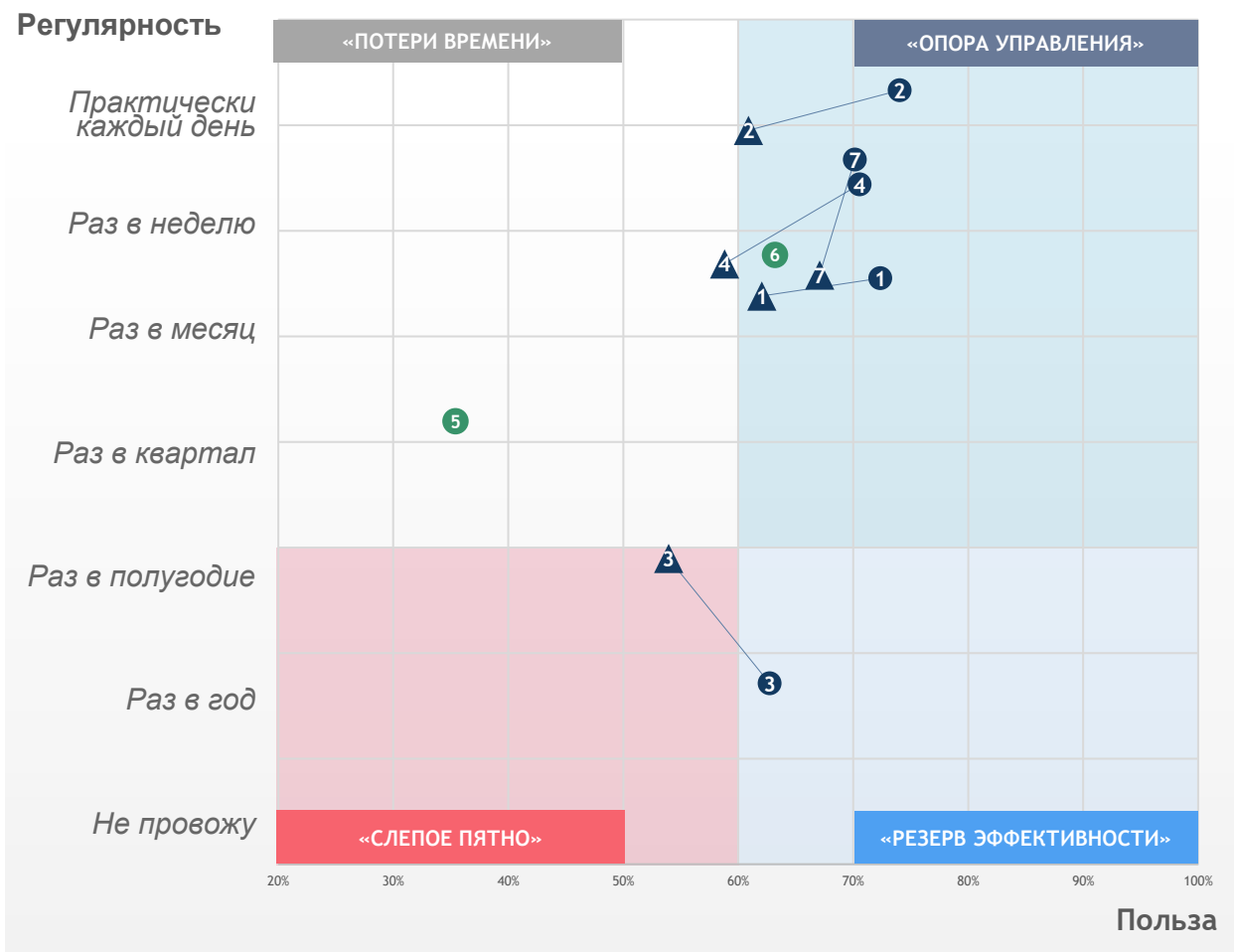
В чем суть: люди, имеющие низкий уровень квалификации, делают ошибочные выводы, принимают неудачные решения и при этом неспособны осознавать свои ошибки в силу низкого уровня своей квалификации.



В одной зарубежной компании 42% сотрудников на вопрос об их эффективности ответили, что они входят топ-5% лучших, что математически невозможно.

Эти сотрудники с меньшей вероятностью будут готовы к обучению у лучших. А лучшие – наоборот, могут не считать себя достаточно талантливыми для наставничества и передачи опыта.

ПРАКТИКИ «УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ»



- Мнение руководителей △ Мнение сотрудников
- Мнение с разницей менее 10%

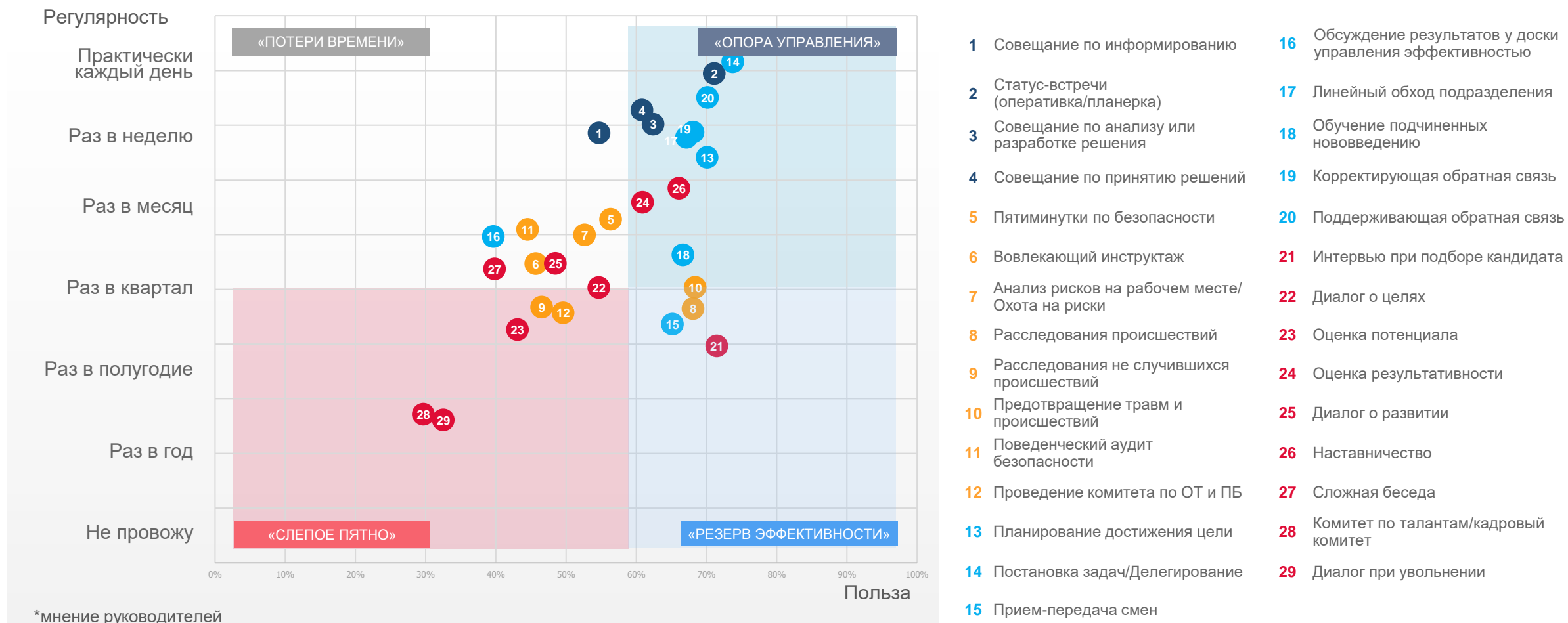
□ Зона, в которой расположены практики 10% наиболее зрелых по уровню регулярного менеджмента предприятий

- 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.

- 1 Планирование достижения цели
- 2 Постановка задач / Делегирование
- 3 Прием-передача смен
- 4 Линейный обход подразделения

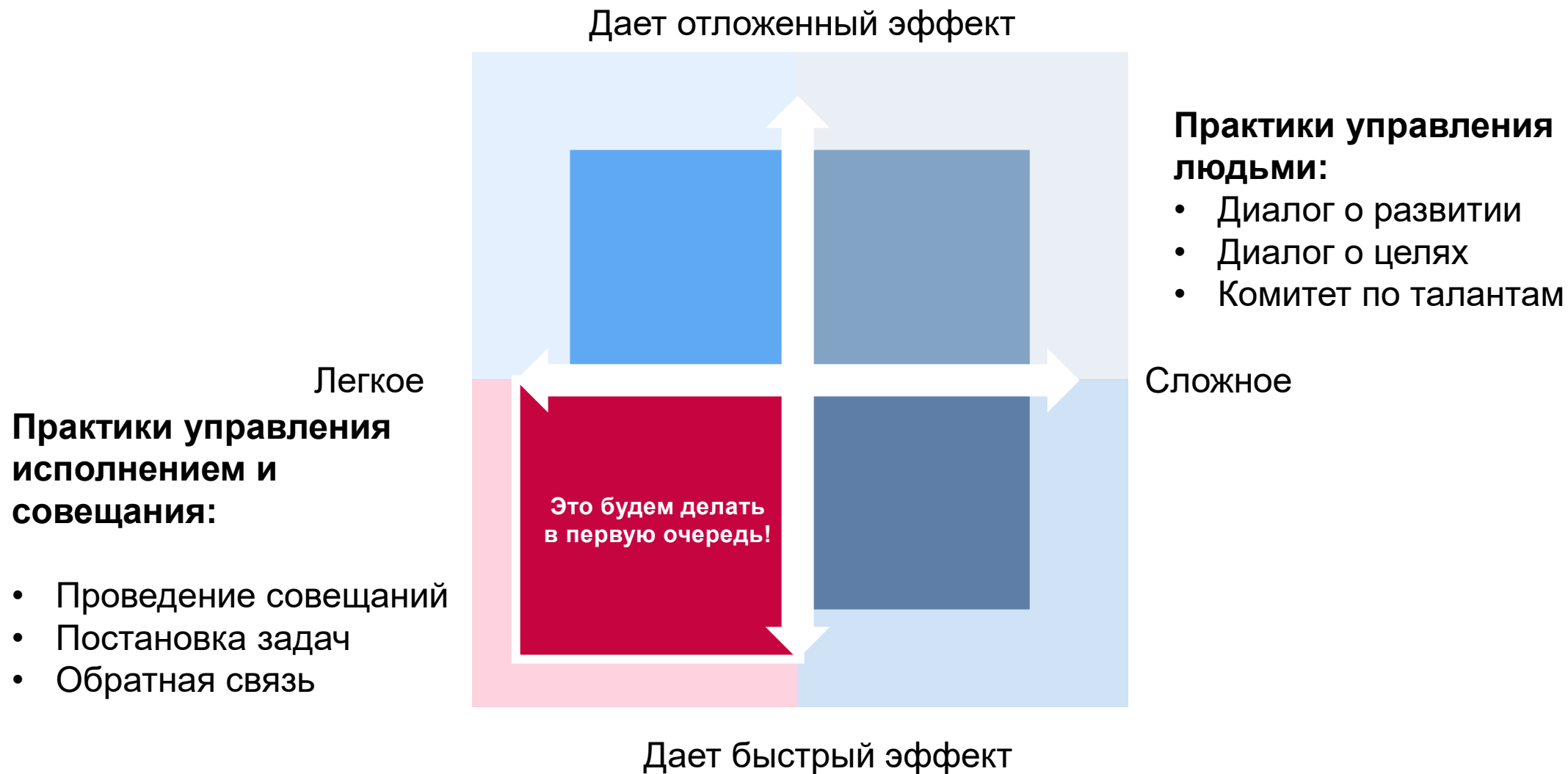
- 5 Обсуждение результатов у доски управления эффективностью
- 6 Корректирующая обратная связь
- 7 Поддерживающая обратная связь

2. ФОКУС НА ПРАКТИКАХ, КОТОРЫЕ ПРИНОСЯТ БЫСТРЫЙ РЕЗУЛЬТАТ



● Совещания ● Управление деятельностью ● Управление людьми ● Управление безопасностью

ЗАКОН ТРИВИАЛЬНОСТИ



ПРАКТИКИ РАБОТЫ С ЛЮДЬМИ ПОЗВОЛЯЮТ ПРЕДОТВРАТИТЬ ЧАСТЬ «ПОЖАРОВ»

Кейс ИТ-компании

- Крупная ИТ-компания
- Сотрудники работают в режиме высокой интенсивности
- Очень мало карьерного роста
- Высокая текучесть персонала из-за отсутствия роста
- Привлечение нового сотрудника – дороже удержания

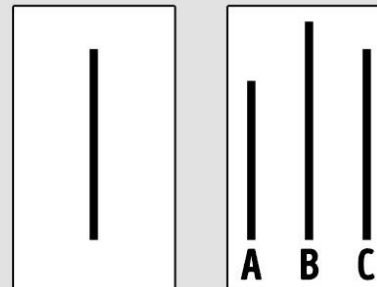
Решение: внедрить диалог о развитии с сотрудниками



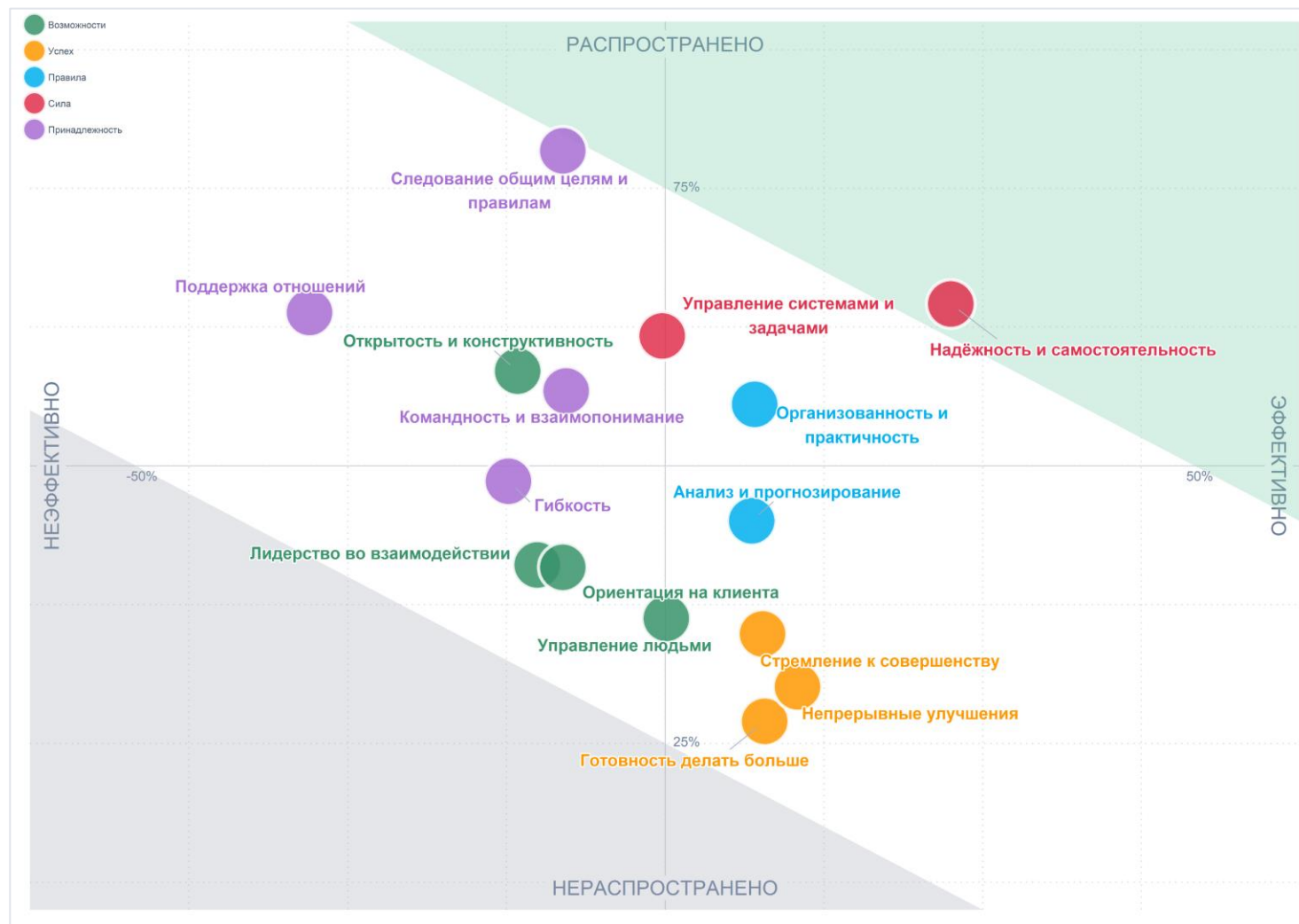
3. КУЛЬТУРА БОЛЬШИНСТВА ДИКТУЕТ ПРИВЫЧНЫЕ ШАБЛОНЫ ПОВЕДЕНИЯ

Групповое мышление возникает в группе людей, где есть:

- высокая межличностная сплоченность
- провокационный контекст (например, ситуационное давление, изоляция от других групп)
- директивное лидерство



КАКИЕ ЦЕННОСТИ РАСПРОСТРАНЕНЫ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ?



В России доминируют (их носителями является >50% эффективных сотрудников) 2 мета-ценности:

- **Надёжность и самостоятельность** — готовность самостоятельно решать поставленные задачи, несмотря ни на что
- **Следование общим целям и правилам** — стремление ориентироваться на общие цели, нормы и порядки компании

В целом в России доминируют индивидуалистические ценности; почти все ценности, связанные с взаимодействием с другими, неэффективны.

Общим дефицитом являются ценности **Успеха** — они эффективны, но крайне низко распространены, среди порядка 25-33% сотрудников.

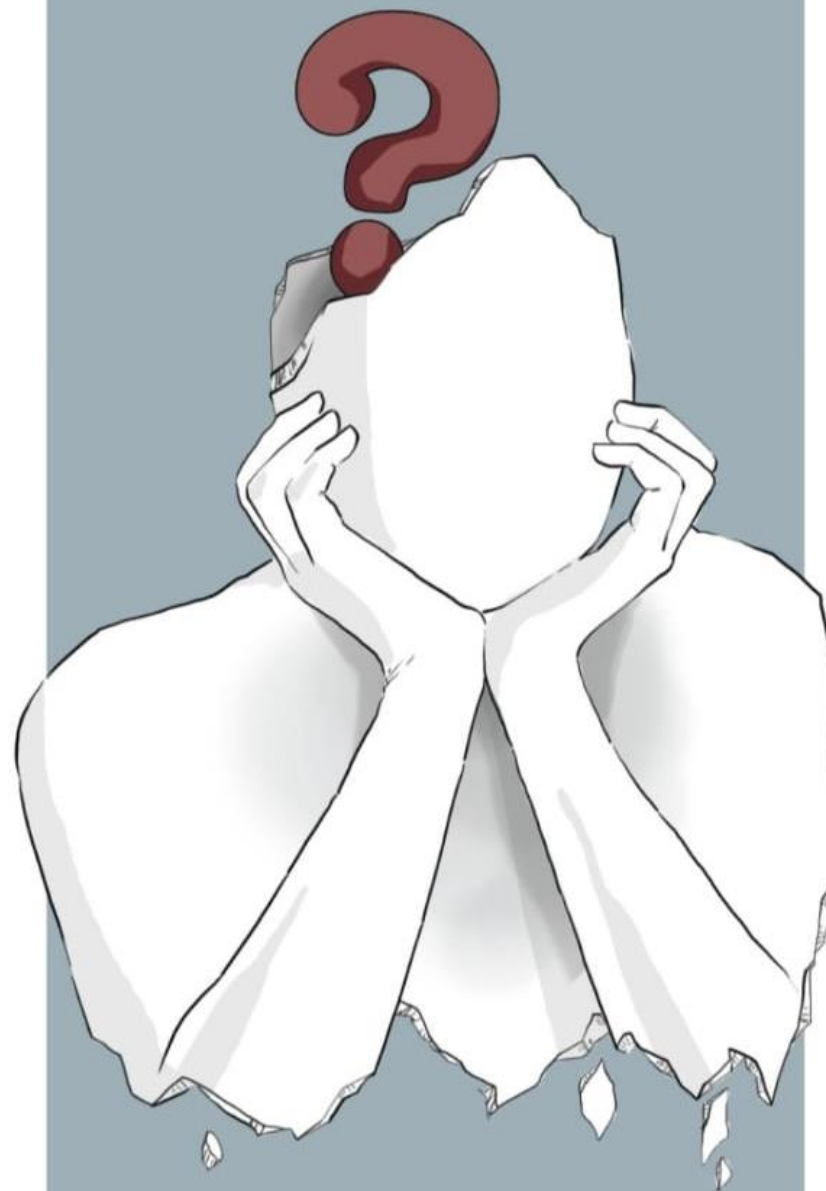
01

РУКОВОДИТЕЛЬ В РОССИИ СЕГОДНЯ

02

ПРИЧИНЫ ТАКОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

03

**ЧТО ДЕЛАТЬ С УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
КУЛЬТУРОЙ**

A hand holding a smartphone in front of a laptop with data charts overlaid.

КАК РАЗВИВАТЬ

КУЛЬТУРУ УПРАВЛЕНИЯ

В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

**ШАГ 1. ИЗУЧИТЕ, КАК
СЕЙЧАС УПРАВЛЯЮТ
РУКОВОДИТЕЛИ**

Оценить, где реальные зоны развития сегодняшних руководителей, что они делают, а что – нет

**ШАГ 2. ОПИШИТЕ
ЦЕЛЕВЫЕ ПРАКТИКИ**

Выберите практики, которые укрепляют целевую культуру, и опишите их

**ШАГ 3. ОБУЧИТЕ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ЦЕЛЕВЫМ ПРАКТИКАМ**

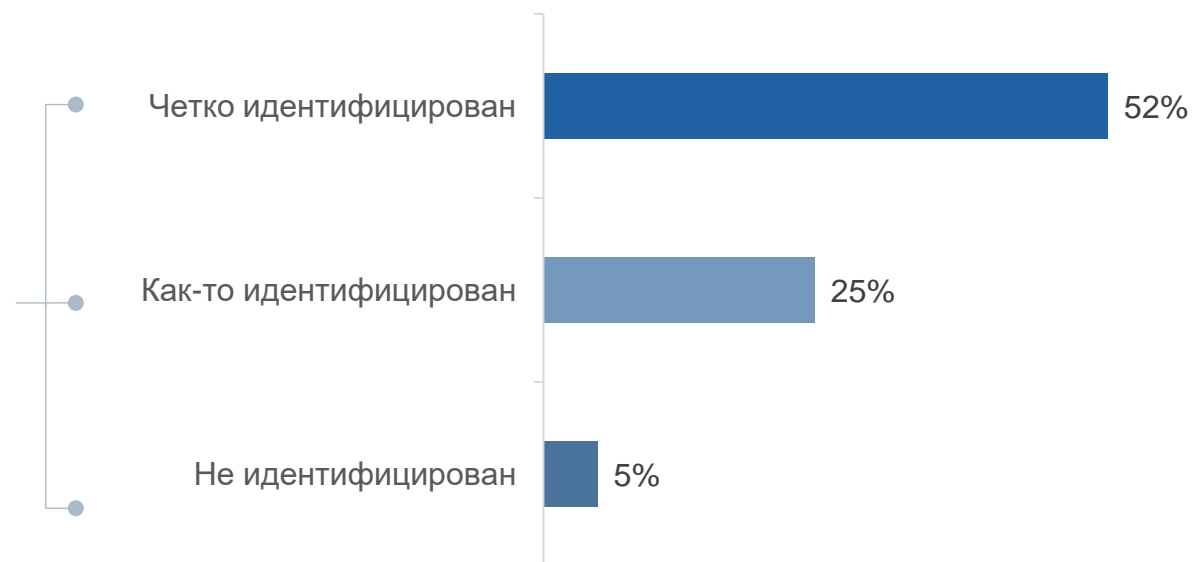
И уберите барьеры, которые мешают целевому поведению

ПОНЯТЬ СИТУАЦИЮ AS IS

Если пытаться изменить организацию, не понимая ситуации AS IS, вероятность успеха падает в 10 раз

Доля успешных проектов по организационным преобразованиям в зависимости от качества идентификации разрыва в ценностях¹

РАЗРЫВ
AS IS и TO BE



¹The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results. 2014

ЧЕКАП УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК

- Онлайн-опрос среди сотрудников о применении практик регулярного менеджмента
- Отвечает на вопросы:
 - Какие практики распространены в организации?
 - Насколько регулярно они выполняются?
 - Как именно они выполняются?



РЕГУЛЯРНОСТЬ

Насколько частота выполнения вами практик соответствует рекомендуемой/бенчмарку



ПОЛЬЗА

Насколько исполнители оценивают ваш стиль как полезный



◆ Ваш индивидуальный показатель

◇ Среднее значение по компании

В РАЗНЫХ КОМПАНИЯХ БУДУТ РАСПРОСТРАНЕНЫ РАЗНЫЕ ПРАКТИКИ



ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ

- Планерка
- Линейный обход
- Сменно-встречное собрание
- ...

ИТ-КОМПАНИЯ

- 1-to-1
- Диалог по развитию
- Ретро / демо
- ...



КЕЙС 1: СОВЕЩАНИЕ В ИТ КОМПАНИИ

- Нет повестки и протокола
- Сотрудники задерживаются на 5-10 минут
- Встреча длится 1,5 часа вместо запланированного часа
- Обсуждение регулярно уходит в сторону – сотрудники вкидывают идеи
- Результаты встречи не фиксируются



Сотрудники не боятся высказывать мнения, предлагать идеи и подсвечивать проблемы



Не сформулированы конкретные договоренности, скорее всего понадобится еще пару встреч



КЕЙС 2: СОВЕЩАНИЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

- Есть повестка и протокол
- Ведущий совещания предоставляет слово поочередно сотрудникам
- Формат коммуникации – не диалогичный, а «спрашивающий»
- Отхождение от темы не приветствуется



По итогам совещания есть четкий план действий – можно идти и делать



Руководитель сотрудников не узнал про проблемы, которые есть, не были предложены идеи



КАК РАЗВИВАТЬ

КУЛЬТУРУ УПРАВЛЕНИЯ

В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

**ШАГ 1. ИЗУЧИТЕ, КАК
СЕЙЧАС УПРАВЛЯЮТ
РУКОВОДИТЕЛИ**

Оценить, где реальные зоны развития сегодняшних руководителей, что они делают, а что – нет

**ШАГ 2. ОПИШИТЕ
ЦЕЛЕВЫЕ ПРАКТИКИ**

Выберите практики, которые укрепляют целевую культуру, и опишите их

**ШАГ 3. ОБУЧИТЕ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ЦЕЛЕВЫМ ПРАКТИКАМ**

И уберите барьеры, которые мешают целевому поведению



ЦЕЛЕВЫЕ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ МОЖНО ПОДДЕРЖАТЬ ВНЕДРЕНИЕМ КОНКРЕТНЫХ ПРАКТИК В РАБОТУ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

КОМАНДНАЯ РАБОТА	ОПЕРАЦИОННОЕ СОВЕРШЕНСТВО	КЛИЕНТО-ЦЕНТРИЧНОСТЬ	БЕЗОПАСНОСТЬ	ИННОВАЦИОННОСТЬ
Интервью при подборе	Планирование	Карта клиентского опыта	Пятиминутка безопасности	Сессия по изменениям
Диалог о целях	Постановка задач	Эмпатическое интервью	Вовлекающий инструктаж	Мозговой штурм
Диалог о развитии	Контроль	Фокус на клиента	Расследование происшествий	Тестирование идей
Оценка потенциала	Обратная связь	Мониторинг удовлетворенности	ПАБ	Комитет по идеям
Оценка эффективности	Планерка		Комитет по ОТ и ПБ	Ретроспектива
Кадровый комитет	Анализ ситуации		Анализ рисков	Планирование изменений
Увольнение	Выработка решений			Коммуникация изменений
	Информирование			Работа с сопротивлением
	Обсуждения в АЯ			Оценка изменений

ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ?

– это конкретные управленческие действия, которые повторяются по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства.



Цель



Регулярность или контекст выполнения



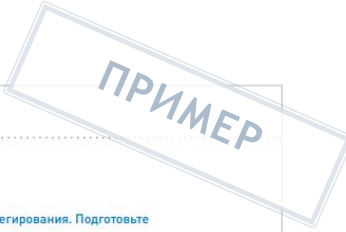
Длительность



Пошаговый алгоритм (что делать?)



Принципы (как действовать?)



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Делегирование — это передача сотруднику от руководителя обязанностей, полномочий и ресурсов, дополнительных к текущему функционалу.

ДО ВСТРЕЧИ

Предделите что и кому вы хотите делегировать, какова цель делегирования. Подготовьте информацию для встречи.

НА ВСТРЕЧЕ

Обозначьте в общем виде задачу, или обязанность которую вы делегируете. Поясните, почему эта задача важна.
 Какую задачу (или обязанность) вы хотите делегировать?
 Почему эта задача важна для подразделения? Как ее решение влияет на ключевые цели и результаты работы?

Скажите, почему вы выбрали именно этого сотрудника
 Почему вы выбрали именно этого сотрудника?
 Как эта задача соответствует его опыту и компетенциям? Как ее решение поможет в развитии и вовлеченности сотрудника?

Добейтесь принципиального согласия сотрудника — принять задачу
 просите: «Готовы за это взяться? Пока без деталей, в принципе?»
 Если сотрудник принципиально готов, см. пп 5.

Если сотрудник не готов, спросите о причине и отреагируйте соответственно:
 Нехватка компетенций, не знает как сделать: Предложите обсудить, как развить необходимые компетенции — переход к практике «Диалог о развитии». Или предложите обсудить — какая помощь ему необходима.
 Не верит, что справится: Выразите уверенность, что сотрудник справится. Предложите обсудить — какая помощь ему необходима.
 Не видит ценности для себя: Покажите, как решение этой задачи может помочь сотруднику в его карьере, развитии, повышении интереса к работе.
 Конфликт с другими приоритетами: Предложите обсудить — как перераспределить нагрузку и приоритеты сотрудника.

Определите область ответственности конкретнее
 Какие результаты необходимо достичь? Какие задачи входят в зону ответственности? В каком порядке их нужно решать? Что нужно делать, чтобы их решить? В какой срок?
 Или — спросите сотрудника: «Как вы считаете, какого результата нужно достичь? Какие задачи решить? В каком порядке? Что вы увидите сделать?»

Скажите о ресурсах и полномочиях
 Какие именно ресурсы будут в распоряжении сотрудника? Какие полномочия? В какой мере он [она] может ими располагать самостоятельно (полностью, или частично)? Что нужно сделать, чтобы задействовать эти ресурсы и полномочия?

Скажите об уровне и периодичности контроля
 Уведомительный, разрешительный порядок, или формат помощи руководителю? Каковы точки и периодичность (сроки) контроля? В какой форме предполагается контроль? (письмо о статусе, встреча, совещание и т.п.)

Добейтесь, есть ли у сотрудника вопросы и ответьте на них
 просите: «Какие у вас есть вопросы?»

Согovorитесь о ближайших шагах
 Каковы ближайшие шаги? Что сделаете вы [руководитель]? Что вы ждете от сотрудника? В какой срок?

ПОСЛЕ ВСТРЕЧИ

Информируйте вовлеченных людей и обеспечьте доступ к ресурсам
 Кому нужно сообщить о делегировании? Что нужно сообщить?
 С какими ресурсами нужно обеспечить доступ сотрудника? Что для этого нужно сделать?

ЦЕЛИ ПРАКТИКИ:

- Повысить качество решения делегируемых задач (если у сотрудника есть больше времени на их решение, чем у руководителя)
- Разгрузить руководителя для более важных задач
- Повысить вовлеченность и развить компетенции сотрудника через расширение его обязанностей и полномочий
- Улучшить горизонтальное взаимодействие для задач, которые раньше решались «через верх»

СВЯЗАННЫЕ ПРАКТИКИ: Диалог о развитии, Обратная связь

ПРИНЦИПЫ

1. Не следует делегировать:
 - Определение целей и приоритетов.
 - Принятие ключевых решений положенных по должности, обладающих высокой стратегической значимостью, содержательной сложностью или высоким уровнем неопределенности, высокой стоимостью и рисками, политической значимостью или конфиденциальностью.
 - Выполнение Практик регулярного менеджмента.
2. Можно делегировать:
 - Сбор и первичный анализ информации.
 - Проработку деталей планов и решений.
 - Рутинную (для вас) работу.
 - Задачи и решения, делегирование которых может повысить вовлеченность сотрудника и развить его компетенции без неприемлемого риска.
3. Используйте оптимальный уровень контроля, учитывая готовность — компетентность и вовлеченность подчиненного по отношению к конкретной задаче.

Низкая готовность сотрудника

Средняя готовность сотрудника

Высокая готовность сотрудника

Уровень 1. Помощь руководителю.
«Принесите информацию, и я скажу, как действовать дальше»

Уровень 2. Разрешительный порядок.
«Прежде чем сделать, обсудите со мной»

Уровень 3. Уведомительный порядок.
«Действуйте. По итогам сообщите о результате».

4. Вместе с обязанностями, передавайте ресурсы и полномочия. Не устранивайтесь от помощи сотруднику.
5. Используйте практику «Диалог о развитии», если у сотрудника есть серьезный дефицит компетенций для решения делегированной задачи.
6. Избегайте «перепасования», когда сложная задача делегируется вниз, пока не найдется сотрудник, неспособный ее передать еще ниже и, как правило, не обладающий нужными компетенциями для ее решения. Договаривайтесь о том, кто будет непосредственно исполнять сложную задачу (а не только управлять).
7. Делегирование не снимает с руководителя ответственности за ключевые результаты работы его [ее] подразделения.

ЦЕННОСТЬ «КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ» ЧЕРЕЗ ПРАКТИКУ «ФОКУС НА КЛИЕНТЕ»

ПРИМЕР

Цитата Лидера практики, объясняющая ценность клиентоцентричности

Принципы практики дают понимание, как действовать клиентоцентрично в любой ситуации взаимодействия с клиентом (даже выходящих за рамки алгоритма)

Фокус на клиенте



«Практика универсальна и направлена на выстраивание работы со своим клиентом. Изучите бизнес клиента, поймите его проблемы и задачи. Как вы можете помочь клиенту, улучшая свой продукт, сервис и процесс взаимодействия? Думайте о взаимной выгоде — и тогда клиент не просто выберет ваш продукт, а останется вашим партнером надолго.»

- Чтобы при прочих равных клиент выбирал а в идеале — покупал дороже.
- Постоянный диалог с клиентом (Plan).
- Реализация улучшений (Do) и непрерывный мониторинг показателей (Check).
- Корректирующие действия при необходимости (Act).

Алгоритм

Изучение бизнеса клиента

1. Изучите бизнес клиента:
 - какова цепочка создания ценности до конечного пользователя, участники и роли;
 - что важно для клиента (моего и конечного);
 - какова моя роль в этой цепочке, какую ценность я приношу;
 - какова моя доля в совокупном процессе (в себестоимости).
2. Изучите лучшие практики (бенчмаркинг):
 - как работают наши конкуренты;
 - каковы лучшие мировые практики;
 - как аналогичные цепочки создания ценности выглядят на развитых рынках.

Диалог с клиентом

3. Выясните, как клиент взаимодействует с вашим продуктом/сервисом:
 - как построен процесс принятия решения на стороне клиента;
 - как организована работа с продуктом/сервисом;
 - перечень дополнительных операций на стороне клиента, которые он хотел бы не делать.

Рекомендации

Фокус на клиенте не равно скидка. Дополнительную ценность для клиента можно и нужно создавать без ущерба финансовому результату.

Действуйте на опережение: не ждите готового запроса от клиента, сами определяйте, что для клиента является ценностью, и на основе бенчмаркинга создавайте инициативы, которые будут полезны клиенту и помогут достичь лучших финансовых результатов.

Решая проблему — оцифровывайте ее. «У вас всегда брак!», «Никогда не привозят вовремя!» — это эмоции. Для проработки нужна статистика и факты.

Представьте, что ограничений нет. В ходе обсуждения концентрируйтесь на том, что важно для клиента, а не на том, можете ли вы это реализовать.

Вместо челночного бега между клиентом и собственным производством — организуйте общие встречи. Привлекайте технических экспертов, производственные функции, поддерживающие функции, особенно на этапах Диалога с клиентом и при выработке Улучшений.

В B2B решения принимаются более рационально, чем в потребительском рынке; тем не менее **бизнес делают люди.** Не забывайте про неформальный контакт, активно выстраивайте отношения и с тем, кто принимает решения, и с тем, кто непосредственно использует ваш продукт/сервис на стороне клиента.

Никто не хочет иметь дело с «букой». Будьте позитивны, общайтесь доброжелательно, даже в сложных ситуациях.

Будьте гибкими и помните, что обстоятельства могут меняться. Не принимайте категоричных решений, в особенности не спешите отказывать клиенту. Берите на заметку его пожелания, даже если сейчас их выполнение кажется нереалистичным.

Действуйте короткими циклами, даже при выполнении крупных проектов (Agile — основной подход в продажах). Рассказывайте клиентам о промежуточных результатах (MVP) и запрашивайте обратную связь (действительно ли это то, что полезно клиенту?).

Мыслите о решениях в духе **быстрых побед** (можем сделать уже завтра), при этом всегда удерживайте во внимании и продумывайте **системные изменения** (то, что потребует существенной перестройки и времени).

Алгоритм раскрывает пошагово, как надо готовиться и вести диалог с клиентом. В каждом шаге алгоритма: лучшие практики взаимодействия с клиентом, собранные с внутренних экспертов



КАК РАЗВИВАТЬ

КУЛЬТУРУ УПРАВЛЕНИЯ

В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

ШАГ 1. ИЗУЧИТЕ, КАК СЕЙЧАС УПРАВЛЯЮТ РУКОВОДИТЕЛИ

Оценить, где реальные зоны развития сегодняшних руководителей, что они делают, а что – нет

ШАГ 2. ОПИШИТЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПРАКТИКИ

Выберите практики, которые укрепляют целевую культуру, и опишите их

ШАГ 3. ОБУЧИТЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЦЕЛЕВЫМ ПРАКТИКАМ

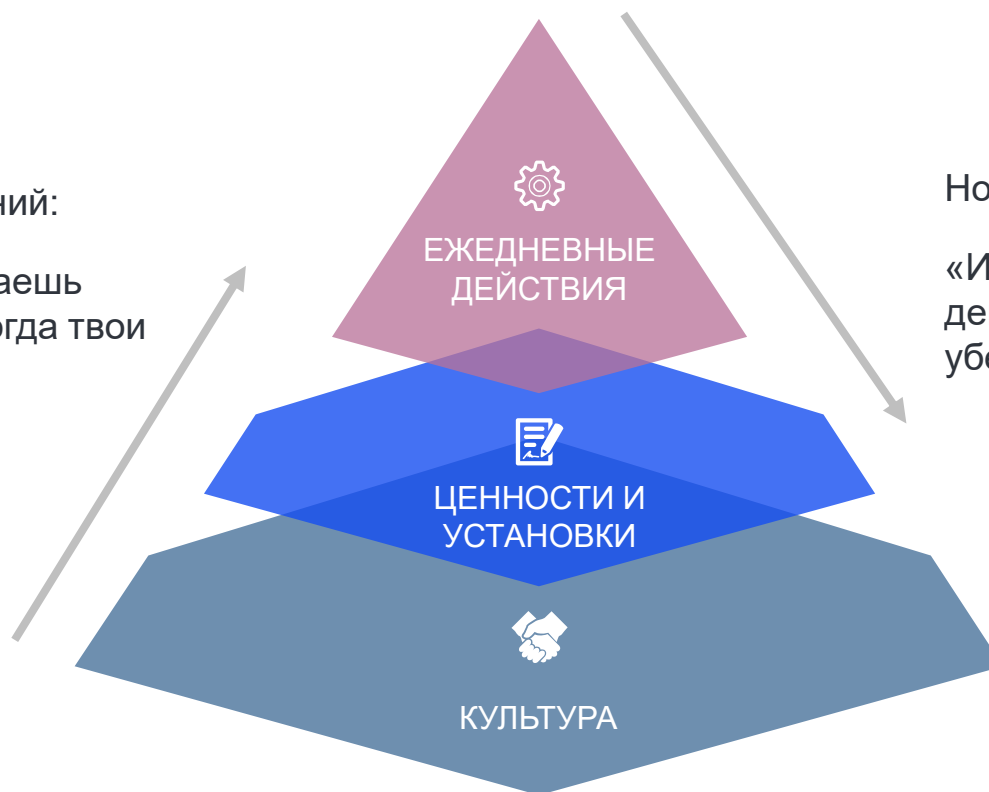
И уберите барьеры, которые мешают целевому поведению

ТРАНСФОРМАЦИЯ КУЛЬТУРЫ

Эдгар Шейн и Дж. Шук считают, что изменение культуры возможно только через изменение конкретных параметров организации, а именно: что люди делают и как они себя ведут

Старая модель изменений:

«Измени то, как ты думаешь
и во что веришь, — и тогда твои
действия изменятся»



Новая модель изменений:

«Измени свои каждодневные
действия — и тогда изменятся твои
убеждения и строй ума»

ВОПРОСЫ?



checkup.ecopsy.ru

Примите участие во II Всероссийском чекапе управленческих практик

Оцените эффективность ключевых управленческих практик в вашей компании

ОСТАВИТЬ ЗАЯВКУ НА УЧАСТИЕ



Ваш стиль управления – Лидер г

Характеристика: Такие руководители управляют через к ручном режиме, имеют короткий горизонт планирования, горы в стремлении достичь нужно результата. Их девиз:

Сильные стороны

- Данный стиль полезен для достижения быстрого и амбициозного результата
- Хорошо работает в ситуации неопределенности или кризиса благодаря ручному управлению и гибкости

Темная сторона

- Для достижения результата интересы сотрудников отходят на второй план, часто сотрудники выгорают
- Лидер подвига скорее реагирует на проблемы, чем их предотвращает

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ



Мнение сотрудников ● Результаты по компании

РЕГУЛЯРНОСТЬ

Насколько частота выполнения вами практик соответствует ре



ПОЛЬЗА

Насколько исполнители оценивают ваш стиль как полезный



◆ Ваш индивидуальный показатель ◇ Среднее значение по

Хар

ПОВОД ДЛЯ ПОХВАЛЫ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ СЕБЕ

КОРРЕКТИВ. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

ХОТИТЕ **ОБСУДИТЬ РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ** -
ОТМЕТЬТЕ «ДА» И МЫ СВЯЖЕМСЯ С ВАМИ