

Чек-ап управленческих практик

Как понять сильные стороны и зоны развития руководителей в вашей организации

ЭКОПСИ
бизнес делают люди

Развиваете ли вы в организации управленческую культуру?



ЭКОПСИ

Управленческий консалтинг

работаем на стыке

ЭКОНОМИКИ и **ПСИХОЛОГИИ**



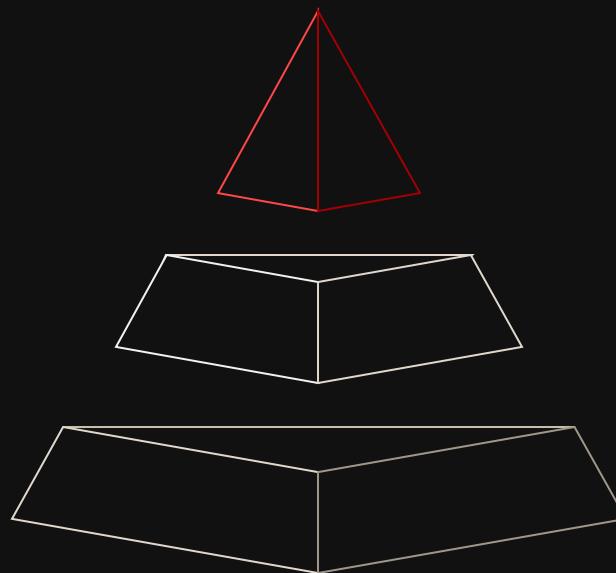
ЭКОПСИ в ТОП-5

по динамике роста выручки
в стратегическом консалтинге
(RAEX, 2023-2024 гг)



1 МЕСТО

в области управления
персоналом в 2015-2024 гг



Стратегия и операционные модели

HR-системы

Производственные системы

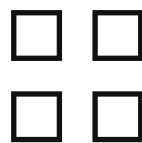
Производственная безопасность

Системы работы с клиентами

Люди: оценка и развитие

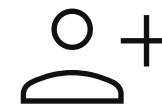
20+

отраслей



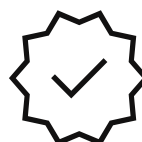
250+

консультантов



85%

компаний из топ-списков РБК и Forbes



90%

лояльных клиентов





Наталия Пульчева

Старший менеджер,
практика «Внедрение
организационных
изменений», ЭКОПСИ

pulcheva@ecopsy.ru

Обо мне

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.



Татьяна Николаева

Консультант, практика
«Внедрение
организационных
изменений», ЭКОПСИ

nikolaeva@ecopsy.ru

Обо мне

Специализация в ЭКОПСИ

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

Образование

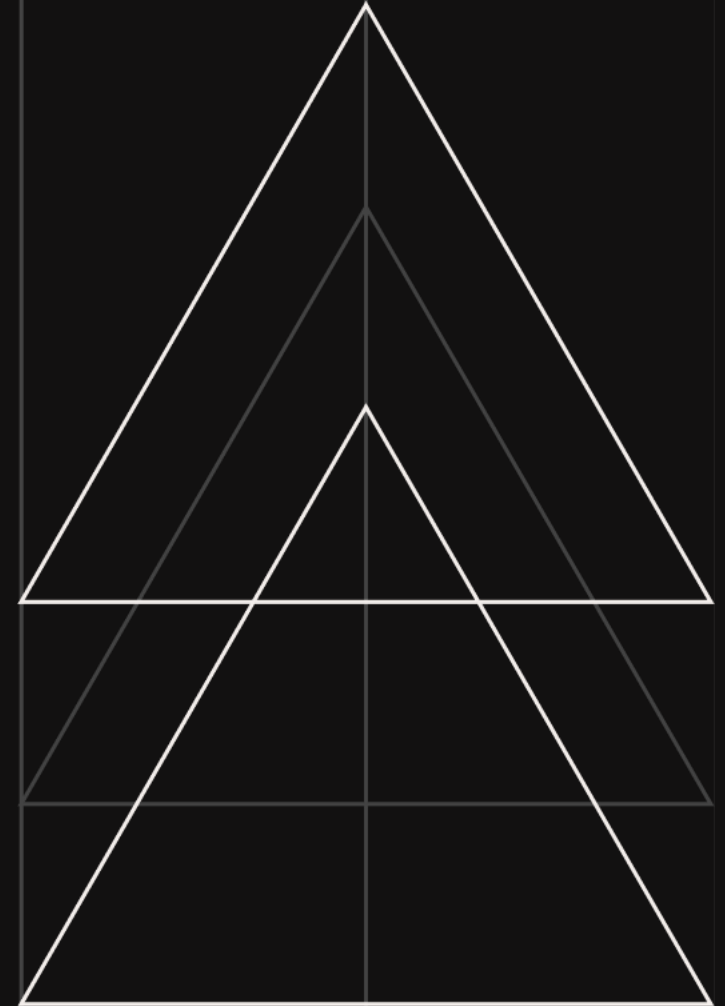
- «Менеджмент», Высшая школа менеджмента СПбГУ

Проекты для:

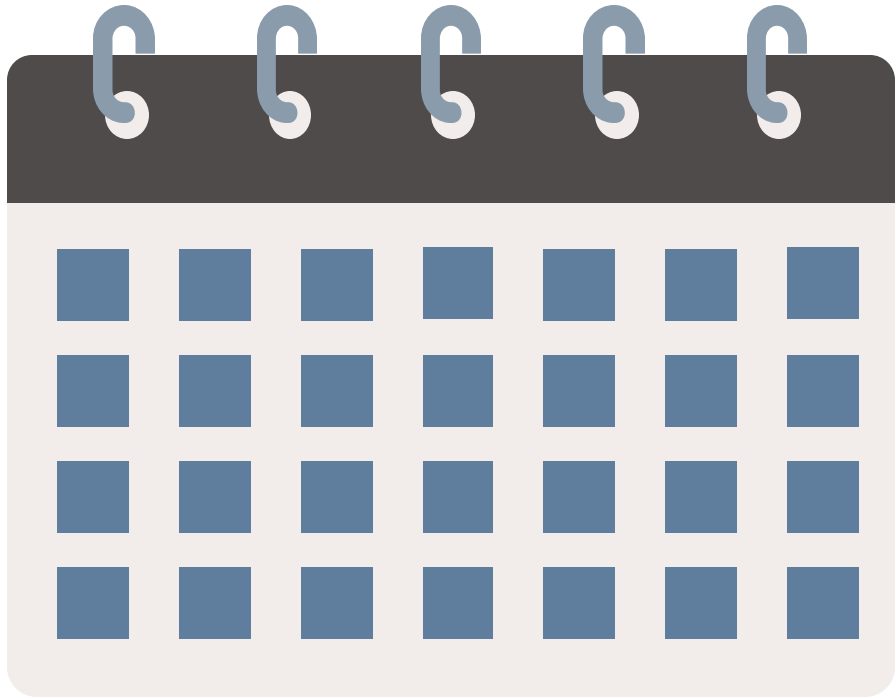
Яндекс, Металлоинвест, Госкорпорация «Росатом», ЕВРАЗ, др.

Содержание

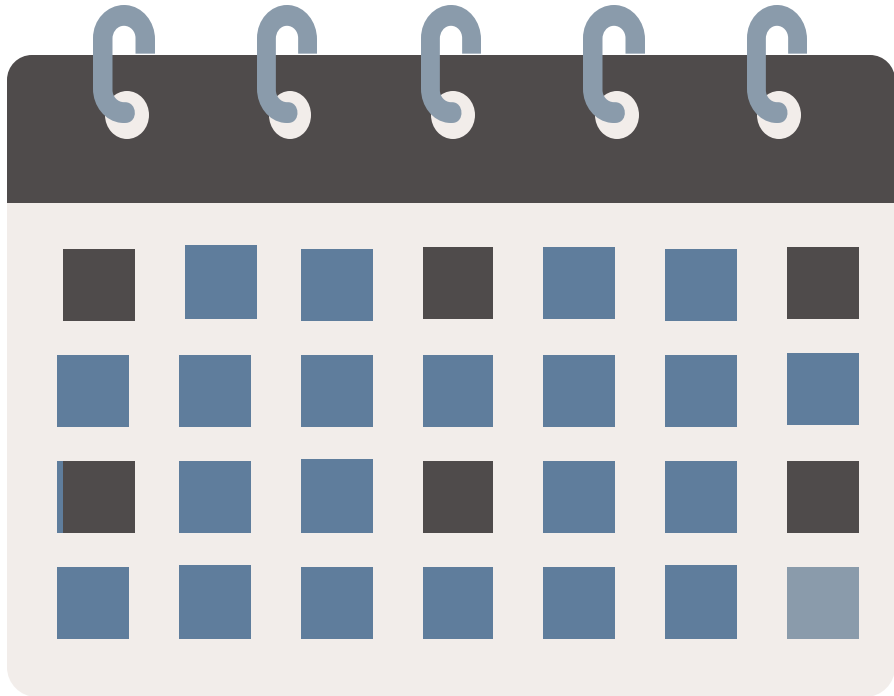
- | | |
|----|---|
| 01 | Из чего складывается работа руководителя |
| 02 | Что определяет управленческую культуру
Внешняя среда, вид бизнеса, лидер |
| 03 | Пример противоположной управленческой культуры
Кейс покорения Южного полюса |
| 04 | Что характеризует управленческую культуру в России |
| 05 | Как развивать управленческую культуру |
| 06 | Наш подход к исследованию управленческой культуры
Чекап управленческих практик |



Из чего состоит календарь
руководителя?

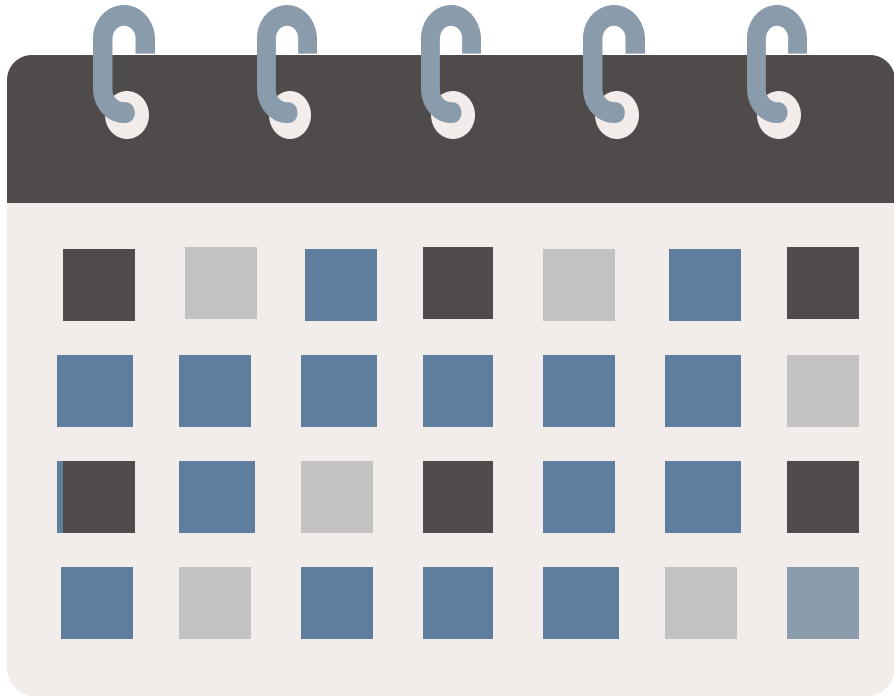


Из чего состоит календарь руководителя?



- Оперативное регулярное управление (планирование, постановка задач, контроль)

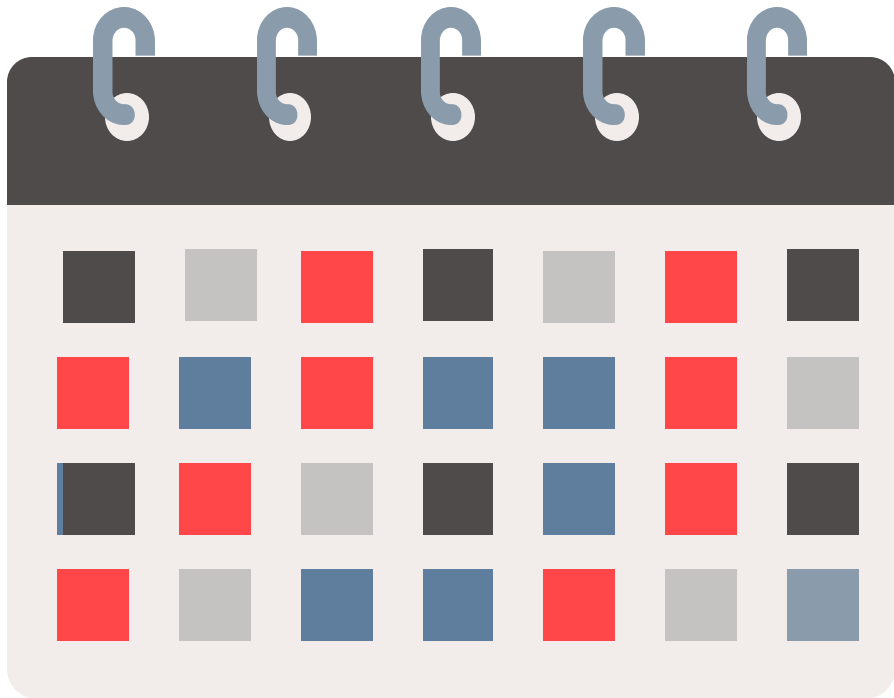
Из чего состоит календарь руководителя?



Run

- Оперативное регулярное управление (планирование, постановка задач, контроль)
- Информационные совещания (совещания, на которых вы не принимаете активного участия, но обязаны присутствовать)

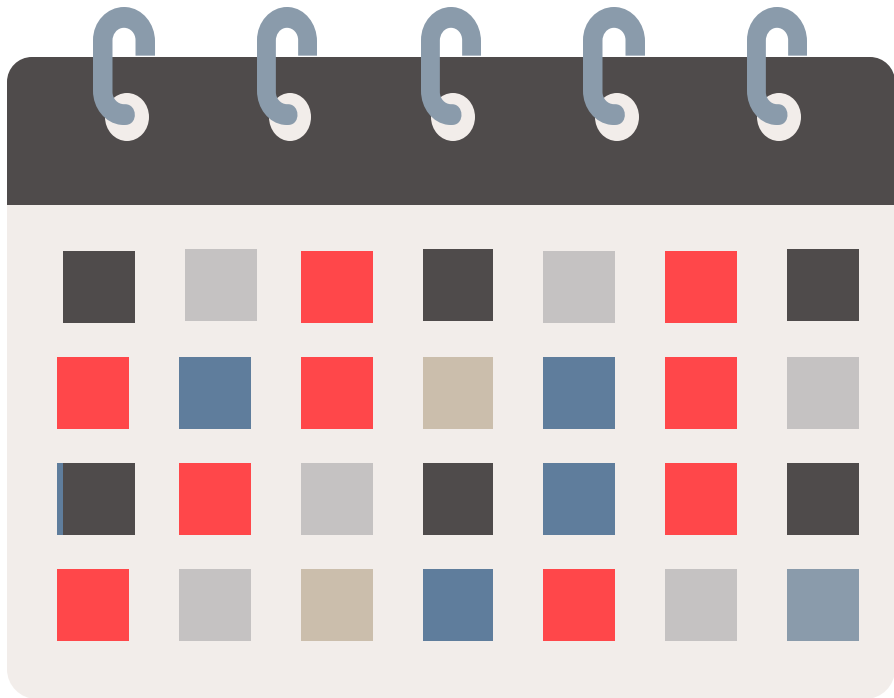
Из чего состоит календарь руководителя?



Run

- Оперативное регулярное управление (планирование, постановка задач, контроль)
- Информационные совещания (совещания, на которых вы не принимаете активного участия, но обязаны присутствовать)
- Решение кризисных ситуаций (внеплановые встречи, постановка и контроль исполнения срочных, внеплановых задач)

Из чего состоит календарь руководителя?



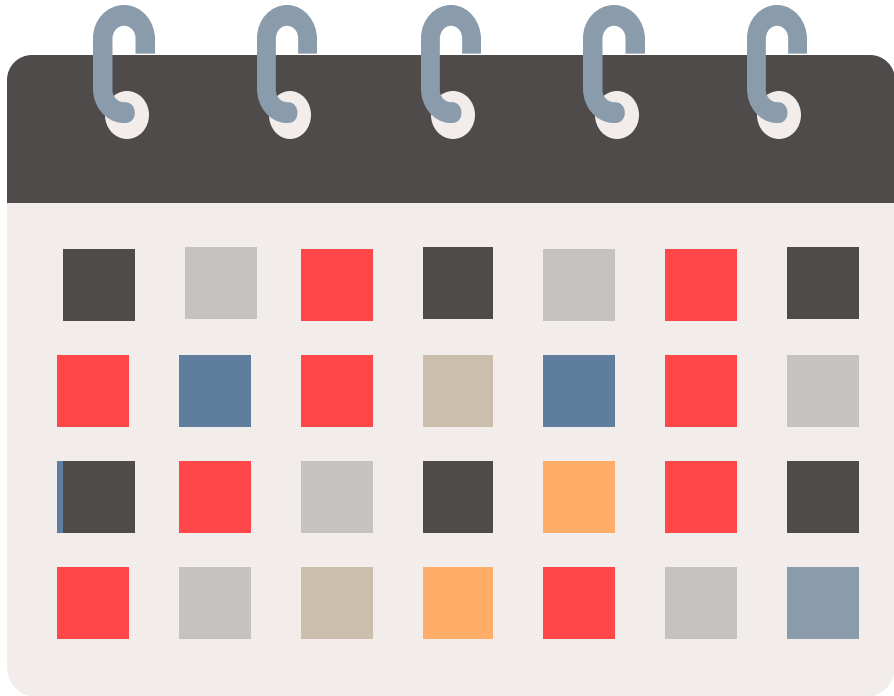
Run

- Оперативное регулярное управление (планирование, постановка задач, контроль)
- Информационные совещания (совещания, на которых вы не принимаете активного участия, но обязаны присутствовать)
- Решение кризисных ситуаций (внеплановые встречи, постановка и контроль исполнения срочных, внеплановых задач)

Change

- Внедрение изменений (коммуникация о нововведениях, встречи с заинтересованными лицами, планирование изменения)

Из чего состоит календарь руководителя?



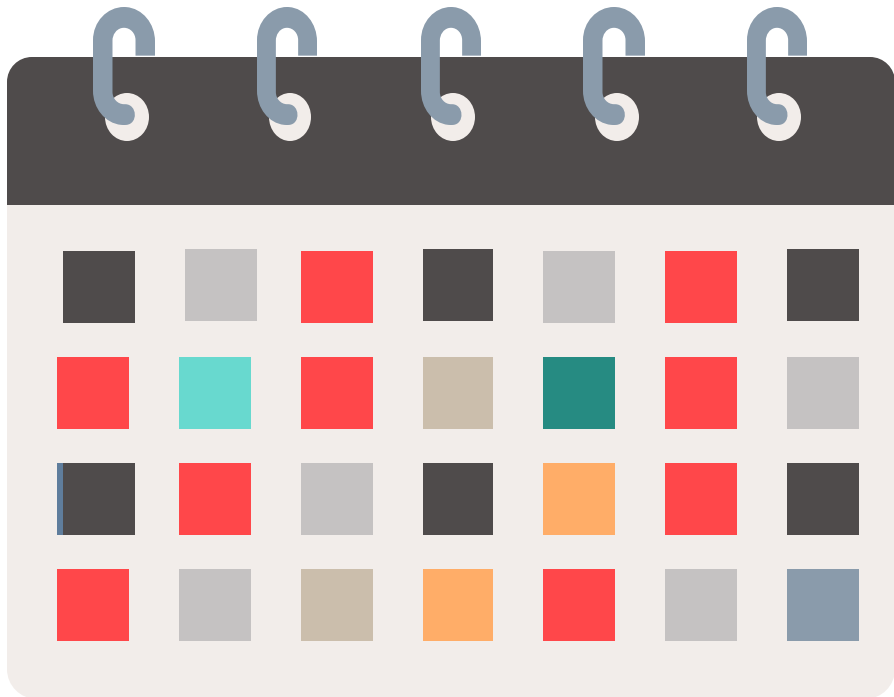
Run

- Оперативное регулярное управление (планирование, постановка задач, контроль)
- Информационные совещания (совещания, на которых вы не принимаете активного участия, но обязаны присутствовать)
- Решение кризисных ситуаций (внеплановые встречи, постановка и контроль исполнения срочных, внеплановых задач)

Change

- Внедрение изменений (коммуникация о нововведениях, встречи с заинтересованными лицами, планирование изменения)
- Стратегическое развитие подразделения (продумывание стратегии подразделения, стратегические сессии)

Из чего состоит календарь руководителя?



Run

- Оперативное регулярное управление (планирование, постановка задач, контроль)
- Информационные совещания (совещания, на которых вы не принимаете активного участия, но обязаны присутствовать)
- Решение кризисных ситуаций (внеплановые встречи, постановка и контроль исполнения срочных, внеплановых задач)

Change

- Внедрение изменений (коммуникация о нововведениях, встречи с заинтересованными лицами, планирование изменения)
- Стратегическое развитие подразделения (продумывание стратегии подразделения, стратегические сессии)

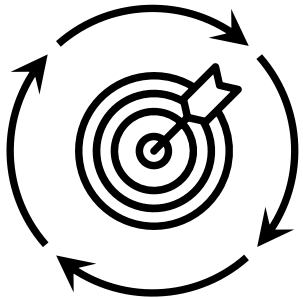
People

- Развитие сотрудников
- Ваше личное развитие

Что такое управленческие практики?

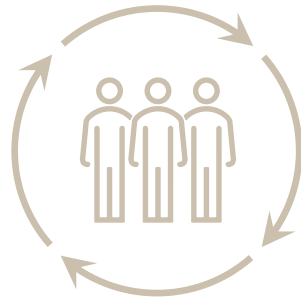
– это конкретные управленческие действия. Повторяющиеся по календарю или **в ответ на стандартные обстоятельства.**

RUN



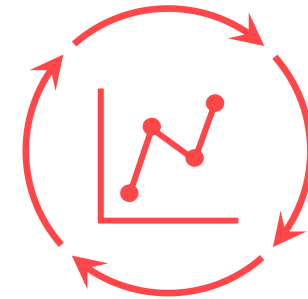
- Планирование
- Постановка задач
- Контроль
- Совещания

PEOPLE



- Оценка эффективности
- Кадровые решения
- Наставничество
- Развитие сотрудников

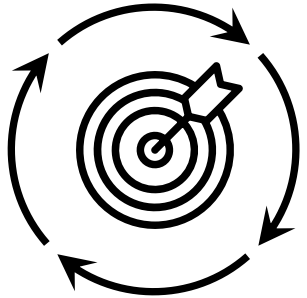
CHANGE



- Внедрение изменений
- Коммуникация изменений
- Управление инновациями

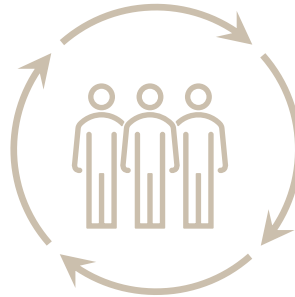
Что такое управленческие практики?

RUN



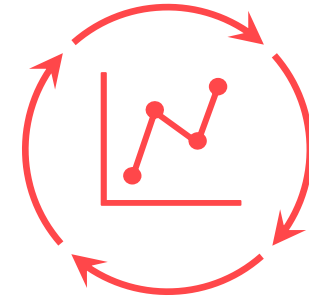
- В какой мере подчиненная структура достигает плановых результатов в операционной деятельности? (в терминах количества, качества, сроков, ресурсов)

PEOPLE



- Укомплектована ли структура людьми?
- Насколько профессиональны-умелы и вовлечены подчиненные?
- Приемлема ли текучесть?

CHANGE



- В какой мере изменения (где руководитель выступает Спонсором, Лидером или его подразделение - получателем) достигают запланированных результатов внедрения?

Содержание

- 01 Из чего складывается работа руководителя

- 02 Что определяет управленческую культуру
Внешняя среда, вид бизнеса, лидер

- 03 Пример противоположной управленческой культуры
Кейс покорения Южного полюса

- 04 Что характеризует управленческую культуру в России

- 05 Как развивать управленческую культуру

- 06 Наш подход к исследованию управленческой культуры
Чекап управленческих практик



От чего зависит управленческая культура?

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Неопределенность
внешней среды

Чем выше
неопределенность, тем
меньшую формализацию
организация может себе
позволить

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Необходимая
скорость изменений

Насколько быстро компания выпускает
продукты по отношению
к изменениям во внешней среде

Формализация
и сложность бизнеса

В формализованном бизнесе от персонала не
требуется высокая квалификация (есть
регламенты, прописанные процессы)

САМ ЛИДЕР

Глубинные установки,
жизненный опыт

Модель поведения, которая
приводила его/ее раньше к
успеху, привычки

В разных компаниях свой набор эффективных практик, стиль их выполнения и эффект





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 пара встреч

Совещание в производственной компании

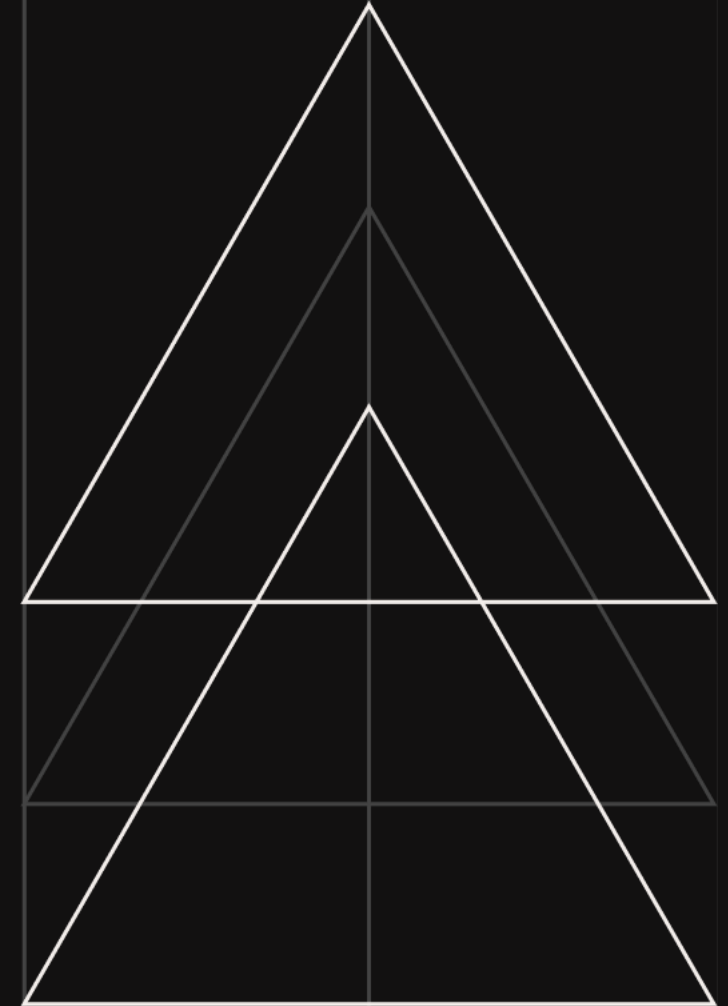
- Есть повестка и протокол
- Ведущий совещания предоставляет слово поочередно сотрудникам
- Формат коммуникации – не диалогичный, а «спрашивающий»
- Отхождение от темы не приветствуется

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

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

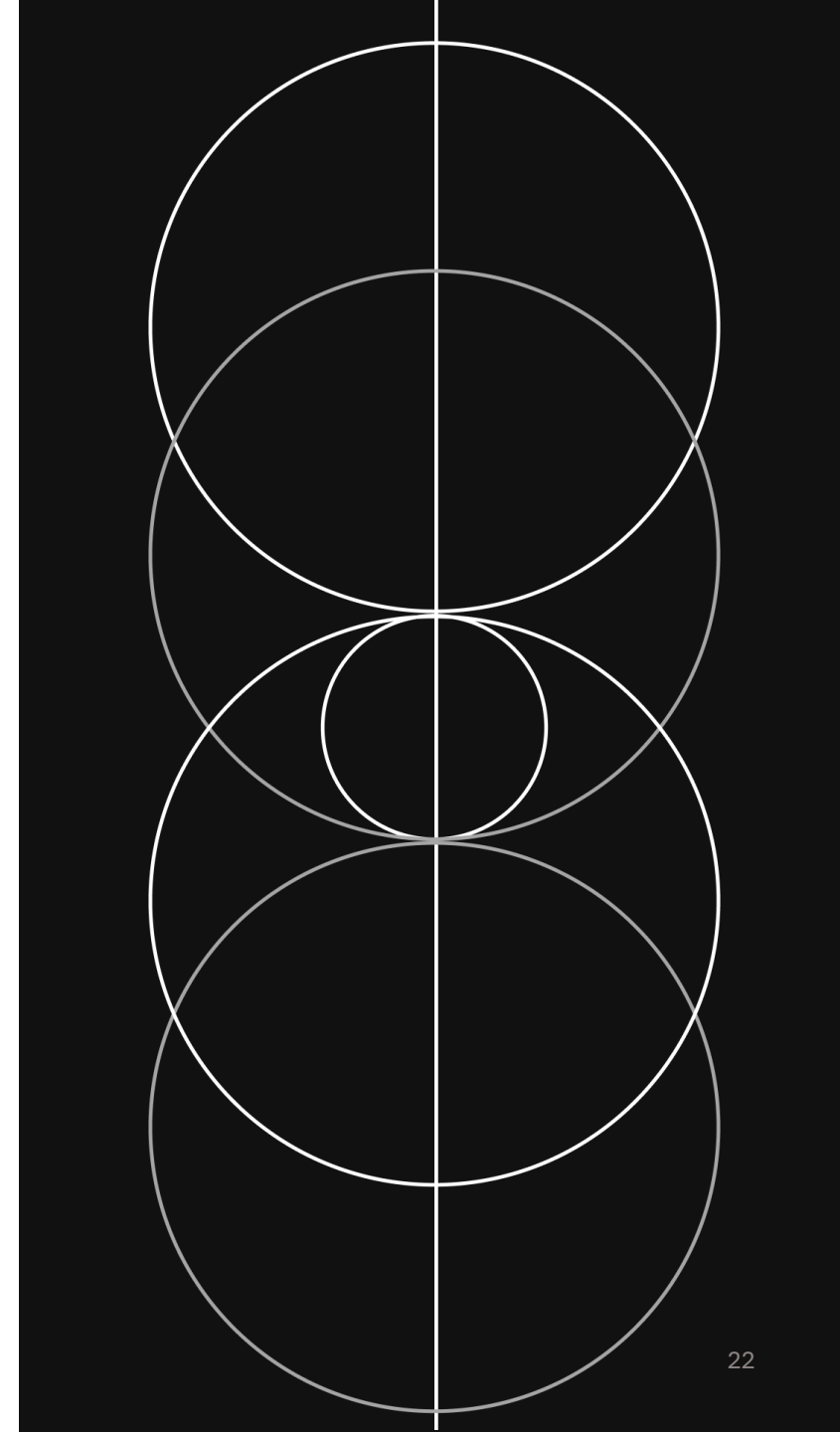
Содержание

- | | |
|----|---|
| 01 | Из чего складывается работа руководителя |
| 02 | Что определяет управленческую культуру
Внешняя среда, вид бизнеса, лидер |
| 03 | Пример противоположной управленческой культуры
Кейс покорения Южного полюса |
| 04 | Что характеризует управленческую культуру в России |
| 05 | Как развивать управленческую культуру |
| 06 | Наш подход к исследованию управленческой культуры
Чекап управленческих практик |



Покорение Южного полюса

Как проявляются разные стили управления?



Покорение Южного полюса



РОБЕРТ СКОТТ



РУАЛЬ АМУНДСЕН

Покорение Южного полюса

Ключевые факторы успеха:

- Одежда
- Оборудование
- Маршрут
- Время выхода
- Подготовка промежуточных баз



Покорение Южного полюса

Управление

СКОТТ



Команда Скотта, сам Скотт
— во главе стола

- Единоличное принятие решений
- Ориентация на собственное видение

АМУНДСЕН



Команда Амундсена, в которой
выделенное место для руководителя не
предусмотрено

- Коллегиальное принятие решений
- Перенимает чужой опыт

Покорение Южного полюса

Подход к выбору
снаряжения

Скотт



Скотт и его команда были одеты по последнему слову науки в костюмы из шерсти и прорезиненного полотна

Амундсен



Амундсен был сторонником изучения эскимосских способов адаптации к экстремальному холоду. Его экспедиция одевалась в анораки и сапоги-камикки, улучшенные на протяжении зимовки

Покорение Южного полюса

Подход к выбору
снаряжения

СКОТТ



Сложный транспортный план Скотта предусматривал использование моторизованных саней, монгольских пони, подстраховку упряжками сибирских лаек и финальный рывок на своих ногах

АМУНДСЕН



Тактика Амундсена была одновременно эффективной и жестокой. Четвёрку его 400-килограммовых саней с едой и снаряжением тянули 52 гренландские лайки. По мере продвижения к цели норвежцы их убивали, скармливали другим собакам и ели сами

Покорение Южного полюса



СКОТТ

Амундсен

Старт экспедиции

01 / 11 / 1911

20 / 10 / 1911

Дождались оттепели
– начало южной весны

Южная зима была в разгаре
– бушевала вьюга. Команда
рисковала замерзнуть
и потерять силы на старте

**Единоличное
решение Скотта**

**Решение принималось
голосованием всей
команды**

Достигли Южного полюса

17 / 01 / 1912

14 / 12 / 1911

Возвращение

Погибли

26 / 01 / 1912

Разные управленческие практики

01

Подбор сотрудников – лояльных и менее экспертных, фаворитизм

01

Подбор сотрудников – профессионалов в своем деле

Разные управленческие практики

01

Подбор сотрудников – лояльных и менее экспертных, фаворитизм

02

Единоличное принятие решений

01

Подбор сотрудников – профессионалов в своем деле

02

Гибкое принятие решений – иногда единоличное, иногда коллегиальное

Разные управленческие практики

01

Подбор сотрудников – лояльных и менее экспертных, фаворитизм

02

Единоличное принятие решений

03

Отказ от инноваций – ориентация на традиционные, понятные методы

01

Подбор сотрудников – профессионалов в своем деле

02

Гибкое принятие решений – иногда единоличное, иногда коллегиальное

03

Регулярный поиск инноваций в других культурах, много экспериментов

Разные управленческие практики

01

Подбор сотрудников – лояльных и менее экспертных, фаворитизм

02

Единоличное принятие решений

03

Отказ от инноваций – ориентация на традиционные, понятные методы

04

Требование беспрекословной исполнительности – возражать нельзя, проблемы замалчиваются

01

Подбор сотрудников – профессионалов в своем деле

02

Гибкое принятие решений – иногда единоличное, иногда коллегиальное

03

Регулярный поиск инноваций в других культурах, много экспериментов

04

Идеи приветствуются

Разные управленческие практики

- | | | | |
|----|---|----|---|
| 01 | Подбор сотрудников – лояльных и менее экспертных, фаворитизм | 01 | Подбор сотрудников – профессионалов в своем деле |
| 02 | Единоличное принятие решений | 02 | Гибкое принятие решений – иногда единоличное, иногда коллегиальное |
| 03 | Отказ от инноваций – ориентация на традиционные, понятные методы | 03 | Регулярный поиск инноваций в других культурах, много экспериментов |
| 04 | Требование беспрекословной исполнительности – возражать нельзя, проблемы замалчиваются | 04 | Идеи приветствуются |
| 05 | Ориентация на должности и звания | 05 | Важнее профессиональные качества и навыки |

Разные управленческие практики

- | | | | |
|----|---|----|---|
| 01 | Подбор сотрудников – лояльных и менее экспертных, фаворитизм | 01 | Подбор сотрудников – профессионалов в своем деле |
| 02 | Единоличное принятие решений | 02 | Гибкое принятие решений – иногда единоличное, иногда коллегиальное |
| 03 | Отказ от инноваций – ориентация на традиционные, понятные методы | 03 | Регулярный поиск инноваций в других культурах, много экспериментов |
| 04 | Требование беспрекословной исполнительности – возражать нельзя, проблемы замалчиваются | 04 | Идеи приветствуются |
| 05 | Ориентация на должности и звания | 05 | Важнее профессиональные качества и навыки |
| 06 | Не готов «делиться» лидерством | 06 | Готов передавать полномочия и ответственность за принятие решений |

Скотт и Амундсен — лидеры разных стилей

Культура



Синтез

Инструменты управления

- Творчество
- Глобальные инновации
- Свободы

Лидеры

Бирюзовые лидеры



Возможности

- "Пусть цветут все цветы"
- Диалог
- Эксперименты

Лидеры фасилитаторы



Успех

- Быть первым
- Выдающийся результат
- Фокус на цели

Лидеры достижений



Правила

- Системность
- Закон
- Порядок

Регулярные менеджеры



Сила

- Власть
- Автономия
- Подвиг

Лидеры комиссары



Принадлежность

- Общность и поддержка
- Традиции
- Уважение к старшим

Лидеры отцы



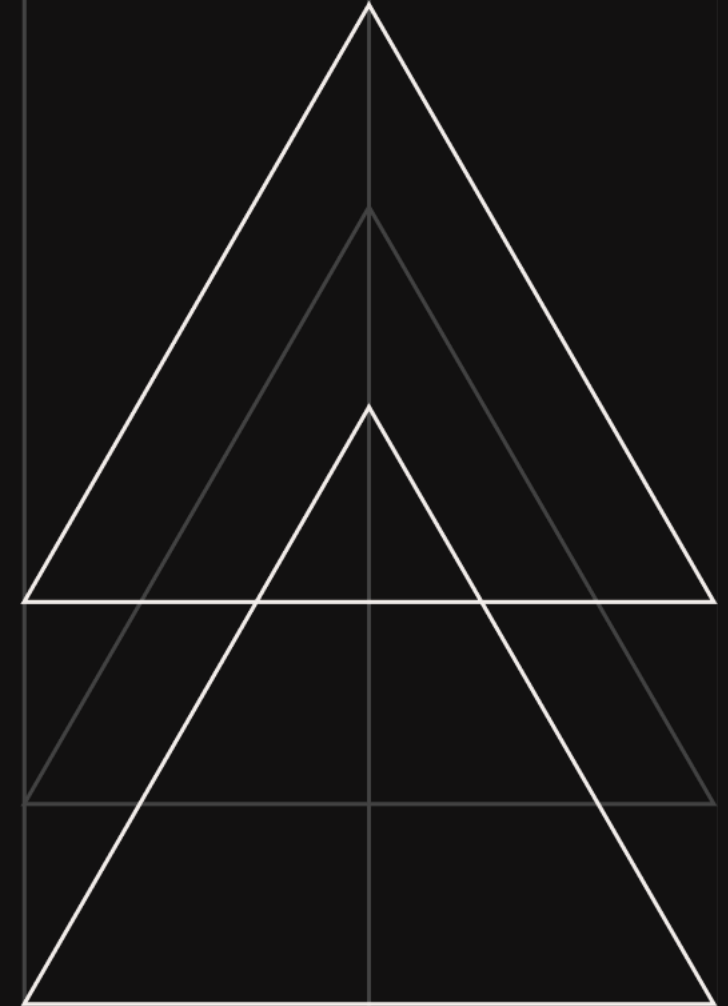
РОБЕРТ СКОТТ
Лидер-фасилитатор



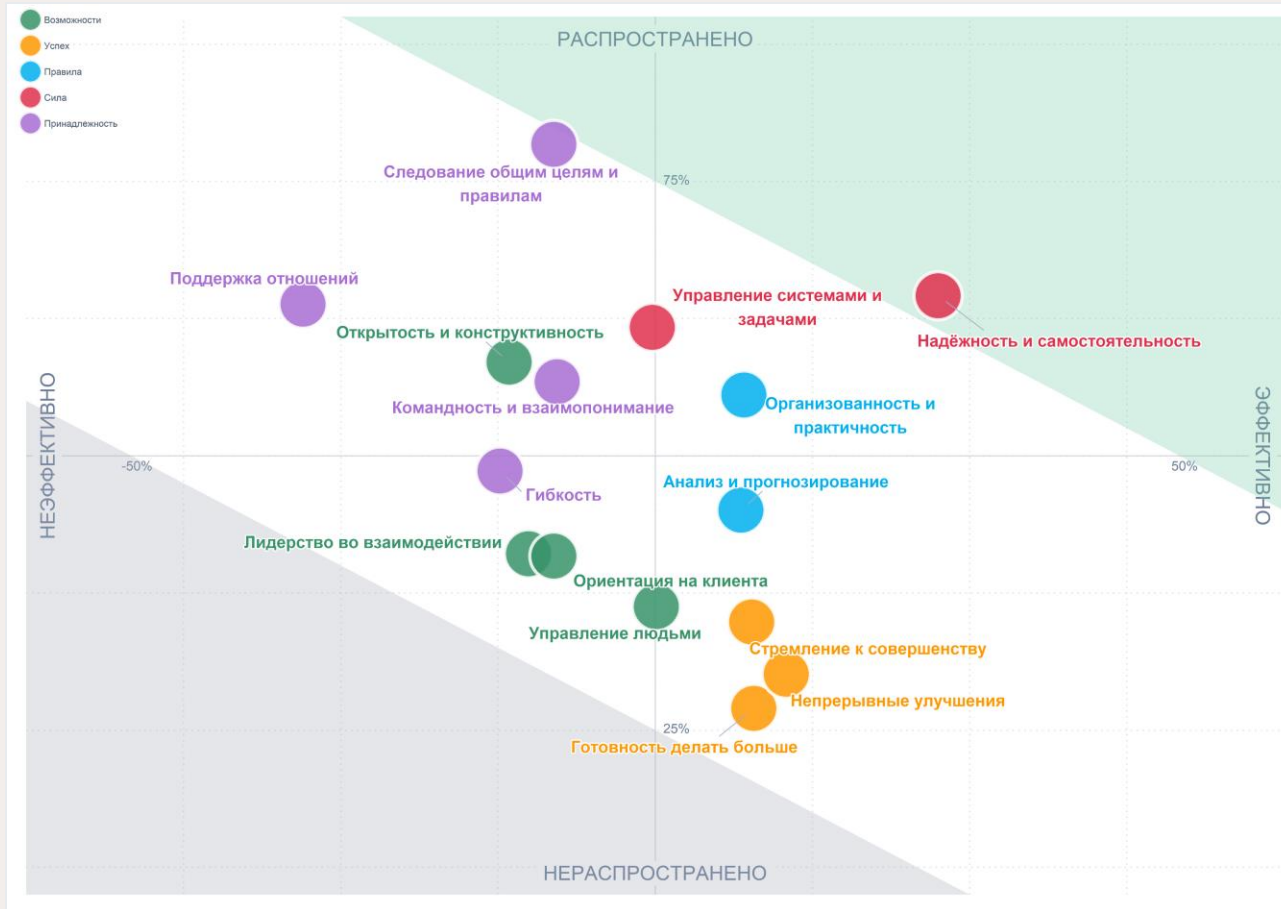
РУАЛЬ АМУНДСЕН
Лидер-комиссар

Содержание

- | | |
|----|---|
| 01 | Из чего складывается работа руководителя |
| 02 | Что определяет управленческую культуру
Внешняя среда, вид бизнеса, лидер |
| 03 | Пример противоположной управленческой культуры
Кейс покорения Южного полюса |
| 04 | Что характеризует управленческую культуру в России |
| 05 | Как развивать управленческую культуру |
| 06 | Наш подход к исследованию управленческой культуры
Чекап управленческих практик |



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.

КАК ЧАСТНЫЙ РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС ПЕРЕЖИЛ 2022 И 2023 ГОД

22 компании с общим количеством сотрудников более 250 000 человек и объемом выручки более 630 млрд рублей.

МЕТОДЫ

- Глубинные часовые интервью с CEO
- Проективный рисунок.
- Анкетирование топ-команды (для проверки гипотез после интервью с CEO)

ПЕРИОД СБОРА ДАННЫХ – лето 2023

<https://www.ecopsy.ru/insights/ekopsi-i-vshb-niu-vshe-predstavili-rezultaty-sovmestnogo-issledovaniya/>

Практики управления, которые применяли в 2022-2023 годах

Открытые диалоги

СЕО выходили к сотрудникам гораздо чаще — нужно было успокоить людей и вывести их из состояния шока. Количество коммуникаций кратно увеличилось.

Возможность свободно экспериментировать

Свобода и внешние вызовы привели к большому творчеству и креативному подходу в топ-команде.

Сокращение горизонта планирования

Циклы планирования резко сократились.

Ежедневная синхронизация на всех уровнях

В первые недели новой реальности СЕО собирали много синхронизационных встреч с топ-командой — это позволяло держать руку на пульсе и оперативно реагировать на изменения внешней среды.

Отказ от процедур, замедляющих работу

СЕО отказывались от бессмысленных процедур, замедляющих работу: нужно было делать быстро и по-другому, не оглядываясь на стандартные процедуры.

Коллегиальное принятие решений

Создание специальных коллегиальных органов для обсуждений, большинство решений принимались в обсуждении.

Карт-бланш на принятие решений для руководителей

Некоторые СЕО осознали, что если не давать команде свободу, они не успеют за изменениями внешней среды.

Главный ориентир — клиент и его потребности

Компании сконцентрировались на том, что приносит деньги. Беспроблемная позиция: выбор фокуса на клиенте.

Возврат к культуре силы в период кризиса — миф

*«Мы каждую неделю собирались и принимали решения коллегиально, потому что все было неоднозначно. Именно **сейчас стала особенно важна коллегиальность**»*

«У нас в формирование новой стратегии было вовлечено человек 200-250 из компании.

***Мы верим в вовлечение людей.** Это работает.*

Это иногда неудобно и некомфортно для менеджмента, но результаты этого, что называется, на лице»

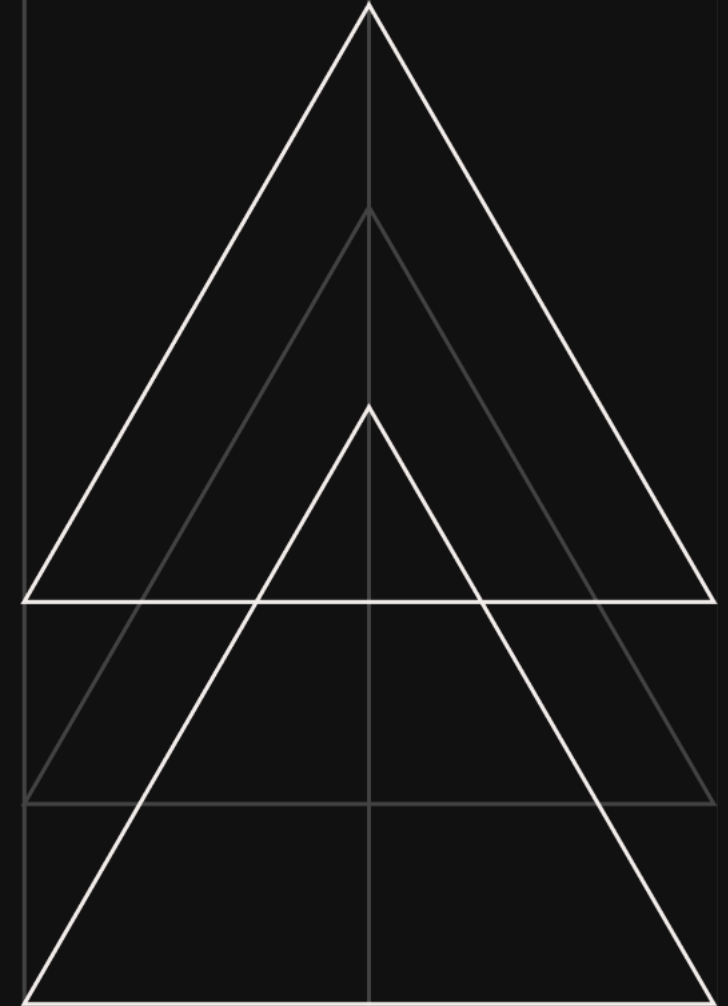
*«В рамках своих компетенций **люди получили много больше свободы** »*

*«**Без доверия менеджменту мы бы не выжили** »*

*«Мы разрешили делать действия без согласования. Сконцентрировали всех на скорости принятия решений - самое главное в 2022 году было. **Мы принимали решения за один день**»*

Содержание

- | | |
|----|---|
| 01 | Из чего складывается работа руководителя |
| 02 | Что определяет управленческую культуру
Внешняя среда, вид бизнеса, лидер |
| 03 | Пример противоположной управленческой культуры
Кейс покорения Южного полюса |
| 04 | Что характеризует управленческую культуру в России |
| 05 | Как развивать управленческую культуру |
| 06 | Наш подход к исследованию управленческой культуры
Чекап управленческих практик |



Как развивать культуру управления?

01

Изучите, как сейчас управляют руководители

Оцените, какие практики руководители делают, а какие – нет. Где их зоны персонального развития?

02

Опишите целевые управленческие практики

Выберите практики, которые укрепляют целевую культуру, и опишите их

03

Обучите руководителей целевым практикам

И уберите барьеры, которые мешают целевому поведению

Кейс производственного предприятия

- 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

- 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

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



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

Как развивать культуру управления?

01

Изучите, как сейчас управляют руководители

Оцените, какие практики руководители делают, а какие – нет. Где их зоны персонального развития?

02

Опишите целевые управленческие практики

Выберите практики, которые укрепляют целевую культуру, и опишите их

03

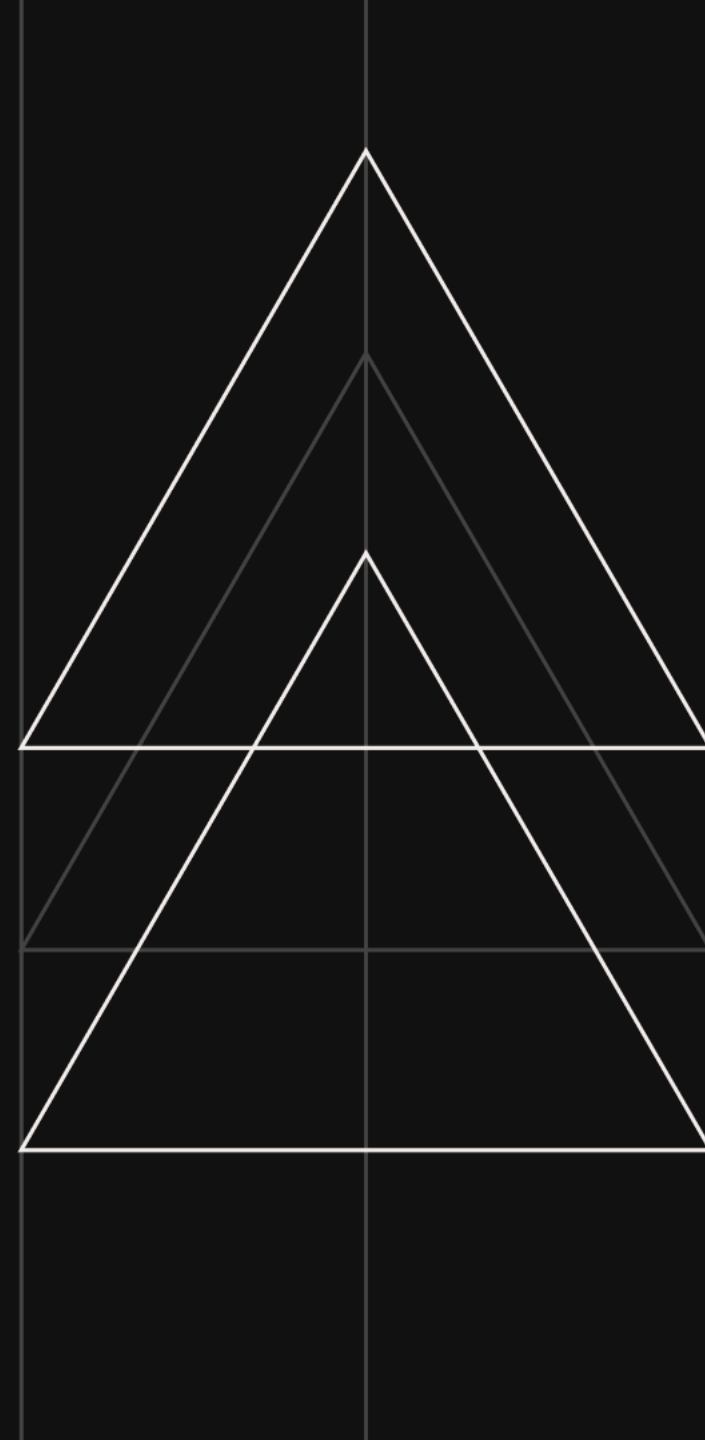
Обучите руководителей целевым практикам

И уберите барьеры, которые мешают целевому поведению

Как понять, какие управленческие практики нужны?

Внедрением конкретных практик в работу можно поддержать стратегию компании

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



Практики работы с людьми позволяют снизить текучесть

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



Как можно описать управленческую практику (пример)



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.

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

- Не следует делегировать:**
 - Определение целей и приоритетов.
 - Принятие ключевых решений по должности, обладающих высокой стратегической значимостью, содержательной сложностью или высоким уровнем неопределенности, высокой стоимостью и рисками, политической значимостью или конфиденциальностью.
 - Выполнение Практик регулярного менеджмента.
- 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 неоправданного риска.
- 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. Уверительный порядок. «Действуйте. По итогам сообщите о результатах»
- Вместе с обязанностями, передавайте ресурсы и полномочия. Не уклоняйтесь от помощи сотруднику.
- Используйте практику «Диалог о развитии», если у сотрудника есть серьезный дефицит компетенций для решения делегированной задачи.
- Избегайте «переласовывания», 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).
- Делегирование не снимает с руководителя ответственности за ключевые результаты работы его (ее) подразделения.

АЛГОРИТМ

ДО ВСТРЕЧИ

- Определите 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.
 - Какой 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?
- Проверьте принципиальное согласие сотрудника — принять задачу.

Спросите: «Готовы за это взяться? Пока без деталей, в принципе?»

Если сотрудник принципиально готов, см. п. 5.

Если сотрудник не готов, спросите о причине и определите соответственно:

 - Нехватка компетенций. Предложите обучить, 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 обучить — 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 обучить — как перераспределить нагрузку и приоритеты сотрудника.
- Опишите область ответственности конкретнее
 - Какой результат необходимо достичь? Какие задачи входят в зону ответственности? В каком порядке их нужно решить? 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 будете делать?»
- Скажите о ресурсах и полномочиях
 - Какие именно ресурсы будут в распоряжении сотрудника? Какие полномочия? В какой мере он (она) может иметь распоряжаться самостоятельно (полностью, или частично)? Что нужно сделать, чтобы задействовать эти ресурсы и полномочия?
- Скажите об уровне и периодичности контроля
 - Уверительный, разрешительный порядок, или формат помощи руководителю? Каковы тонки и периодичность (сроки) контроля? В какой форме предполагается контроль? (письмо о статусе, встреча, совещание и т.п.)
- Проверьте, есть ли у сотрудника вопросы и ответы на них.

Спросите: «Какие у вас есть вопросы?»
- Договоритесь о ближайших шагах
 - Каковы ближайшие шаги? Что сделаете вы (руководитель)? Что вы ждете от сотрудника? В какой срок?
- Прониформируйте вовлеченных людей и обеспечьте доступ к ресурсам
 - Кому нужно сообщить о делегировании? Что нужно сообщить?
 - К каким ресурсам нужно обеспечить доступ сотрудника? Что для этого нужно сделать?

ПОСЛЕ ВСТРЕЧИ

Пример: ценность клиентоцентричности через практику «Фокус на клиенте»

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?

01

Изучите, как сейчас управляют руководители

Оцените, какие практики руководители делают, а какие – нет. Где их зоны персонального развития?

02

Опишите целевые управленческие практики

Выберите практики, которые укрепляют целевую культуру, и опишите их

03

Обучите руководителей целевым практикам

И уберите барьеры, которые мешают целевому поведению

Как трансформируется корпоративная культура через практики?



Изменение культуры происходит с вершины пирамиды через изменение конкретных параметров организации и ежедневных действий сотрудников: 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»

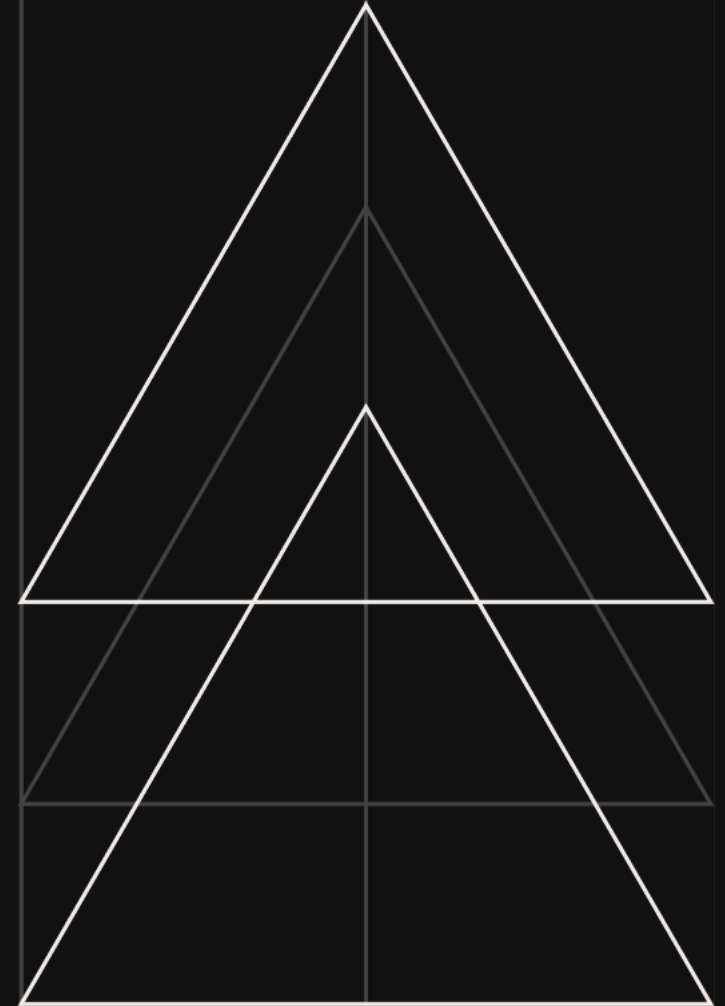
Новая модель изменений:

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



Содержание

- | | |
|----|---|
| 01 | Из чего складывается работа руководителя? |
| 02 | Что определяет управленческую культуру?
Внешняя среда, вид бизнеса, лидер |
| 03 | Пример противоположной управленческой культуры
Кейс покорения Южного полюса |
| 04 | Что характеризует управленческую культуру в России? |
| 05 | Как развивать управленческую культуру? |
| 06 | Наш подход к исследованию управленческой культуры
Чекап управленческих практик |



Чекап эффективности управленческих практик — объективный взгляд на управление в компании

✕ Как проходит чекап?

Онлайн-опрос, который проходят **и руководители, и их подчиненные.**

Перед запуском мы пришлем подробные инструкции и поможем организовать его проведение.

✕ На какие практики смотрим?

- **Run** (управление целями, управление исполнением)
- **People** (развитие людей, подбор и продвижение талантов)
- **Change** (проекты изменений, работа с инновациями)

✕ Что оцениваем?

- Какие управленческие практики распространены в организации?
- Насколько регулярно они выполняются?
- Как именно они выполняются?
- Насколько практики полезны?
- Какой стиль управления преобладает у каждого руководителя и распространен по компании в целом

Ценность чекапа и исследования управленческих практик



На уровне компании

- Увидеть существующую культуру управления: **способствует ли она общей стратегии компании?**
- Оценить **зрелость управленческих практик** в компании
- Сравнить результаты с **бенчмарком на рынке**: какие управленческие практики создают конкурентное преимущество, а какие — замедляют развитие
- Получить **практические рекомендации** по улучшению



Конкретному руководителю

- Увидеть свои **сильные стороны** в управлении и зоны роста
- Понять свой уровень управления в сравнении с другими руководителями
- **Саморефлексия** – сам процесс заполнения опроса полезен и позволяет задуматься о том, какой эффект оказывают управленческие практики

Ваш стиль управления – лидер Успеха

Характеристика:

У таких руководителей выстроена планомерная системная работа: им удается уделять время и оперативному управлению, и развитию сотрудников, и стратегическому развитию подразделения. Они скорее стремятся заранее предупреждать возникновение ситуаций «тушения пожаров», чем иметь дело с последствиями.

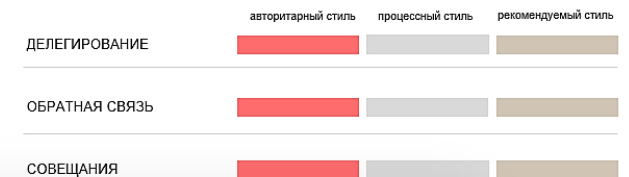


Сильные стороны

- Сотрудники таких руководителей не боятся амбициозных целей, ответственности и достаточно самостоятельны
- Руководитель стремится давать много положительной обратной связи сотрудникам – это дает им высокую мотивацию

Темная сторона

- В погоне за высокими результатами снижается креативность предлагаемых сотрудниками решений
- Некоторые практики выполняются машинально, без адаптации под ситуацию



Примите участие во
II Всероссийском
чекапе
управленческих
практик

<https://checkup.ecopsy.ru/>



Оцените эффективность ключевых управленческих практик в вашей компании



Наши контакты



Наталья Пульчева

Старший менеджер, практика
«Внедрение организационных
изменений», ЭКОПСИ

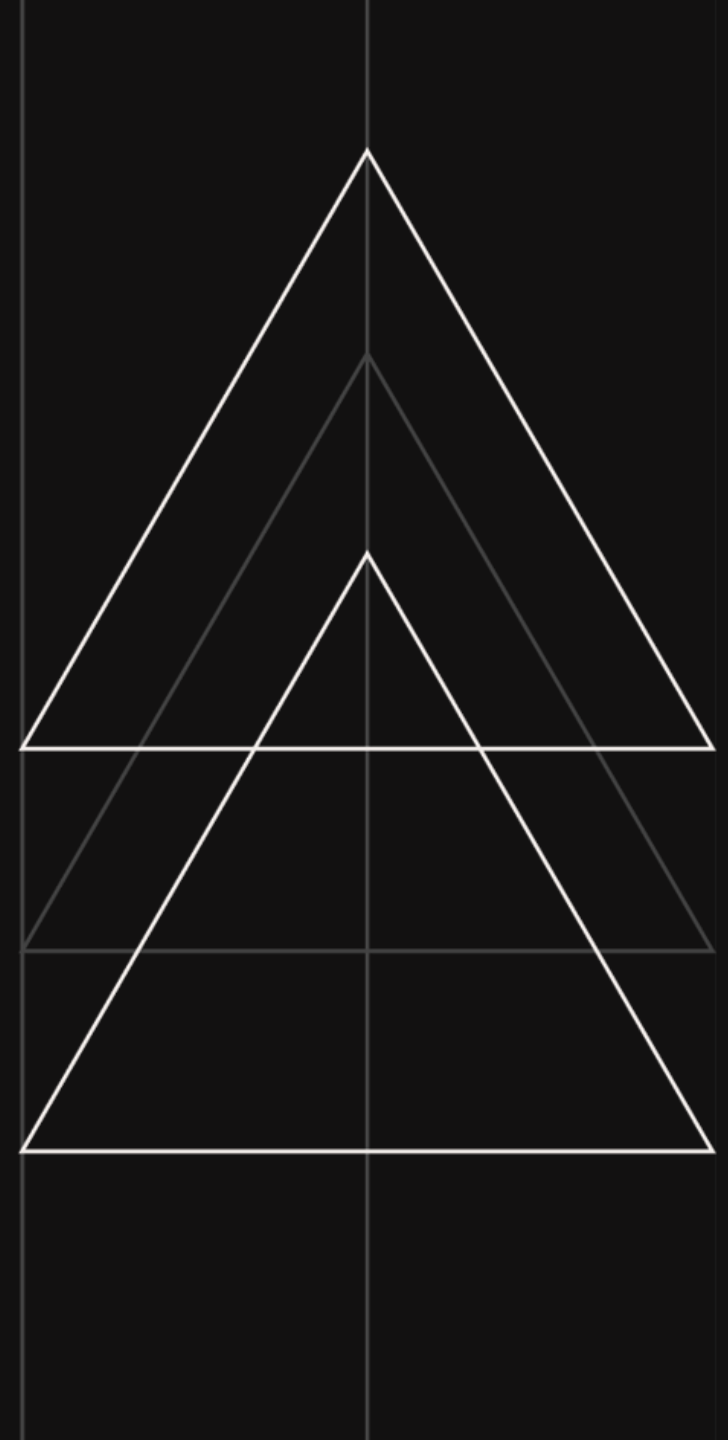
pulcheva@ecopsy.ru



Татьяна Николаева

Консультант, практика
«Внедрение организационных
изменений», ЭКОПСИ

nikolaeva@ecopsy.ru



Управленческий консалтинг



ЭКОПСИ в ТОП-5

по динамике роста выручки
в стратегическом консалтинге
(RAEX, 2023-2024 гг).



1 МЕСТО

в области управления
персоналом в 2015-2024 гг

Стратегия и операционные модели

HR-системы

Производственные системы

Производственная безопасность

Системы работы с клиентами

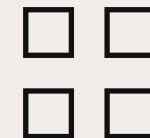
Люди: оценка и развитие

работаем на стыке

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ

20+

отраслей



85%

компаний из топ-списков РБК и Forbes



250+

консультантов



90%

лояльных клиентов

