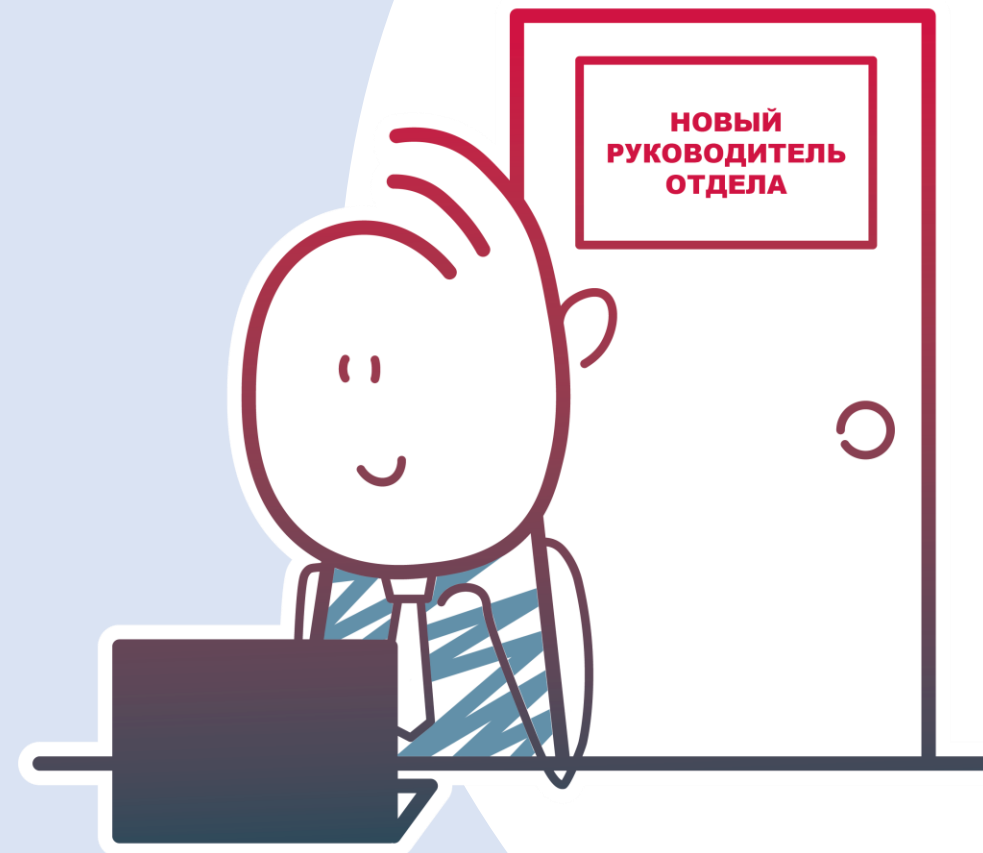


НОВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: ОТ НАЗНАЧЕНИЯ К УСПЕХУ

Программа трансформации
для руководителей начального звена



СПИКЕР



СТАНИСЛАВ КУЛИКОВ

Партнер,

руководитель направления
«Развитие персонала и внедрение изменений»
ЭКОПСИ Консалтинг

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ
ЭКОНОМИКИ
И **ПСИХОЛОГИИ**

500+

ПРОЕКТОВ В ГОД

200+

КОНСУЛЬТАНТОВ

33

ГОДА НА РЫНКЕ



СИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR



СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии



ЛЮДИ

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами



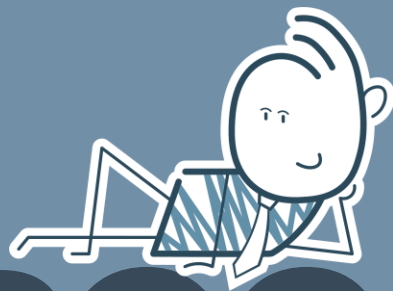
Алексей, 34 года,
новый руководитель, ритейл

ЗНАКОМЬТЕСЬ, ЭТО АЛЕКСЕЙ

Алексея назначили на должность руководителя около года назад.

В прошлом отличный специалист, он никак не выйдет на требуемый уровень управленческой самостоятельности и эффективности.

Работает на износ, постоянно перегружен, однако все равно ничего не успевает, плохо справляется с обязанностями, показывает низкую результативность.



ОПРОС

С КАКИМИ
СЛОЖНОСТЯМИ
СТАЛКИВАЮТСЯ
НАЧИНАЮЩИЕ
РУКОВОДИТЕЛИ В
ВАШИХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ?

АЛЕКСЕЙ, КАК И МНОГИЕ НОВЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, СОВЕРШАЕТ ОШИБКИ И ИСПЫТЫВАЕТ СЛОЖНОСТИ В ОСВОЕНИИ НОВОЙ РОЛИ *



*По данным первого Всероссийского исследования зрелости регулярного менеджмента, «ЭКОПСИ» (2019-2020). В исследовании приняли участие более 12 185 руководителей разных уровней из 65 компаний, работающих в отраслях: горная добыча, металлургия, ТЭК, транспорт, услуги, IT, производство.

АЛЕКСЕЙ, КАК И МНОГИЕ НОВЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, СОВЕРШАЕТ ОШИБКИ И ИСПЫТЫВАЕТ СЛОЖНОСТИ В ОСВОЕНИИ НОВОЙ РОЛИ *



Продолжает работать как эксперт, а не как менеджер

Не делегирует – делает работу сам,
не использует ресурс других

Не работает с командой.

Не вкладывается в отбор, развитие,
повышение эффективности

АЛЕКСЕЙ, КАК И МНОГИЕ НОВЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, СОВЕРШАЕТ ОШИБКИ И ИСПЫТЫВАЕТ СЛОЖНОСТИ В ОСВОЕНИИ НОВОЙ РОЛИ *

Недоиспользует полномочия

Тратит время вышестоящих
руководителей
на то, что уже должен решать сам

Продолжает работать как эксперт, а не как менеджер

Не делегирует – делает работу сам,
не использует ресурс других

Не работает с командой.

Не вкладывается в отбор, развитие,
повышение эффективности



*По данным первого Всероссийского исследования зрелости регулярного менеджмента, «ЭКОПСИ» (2019-2020). В исследовании приняли участие более 12 185 руководителей разных уровней из 65 компаний, работающих в отраслях: горная добыча, металлургия, ТЭК, транспорт, услуги, IT, производство.

АЛЕКСЕЙ, КАК И МНОГИЕ НОВЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, СОВЕРШАЕТ ОШИБКИ И ИСПЫТЫВАЕТ СЛОЖНОСТИ В ОСВОЕНИИ НОВОЙ РОЛИ *

Недоиспользует полномочия

Тратит время вышестоящих руководителей на то, что уже должен решать сам

Продолжает работать как эксперт, а не как менеджер

Не делегирует – делает работу сам, не использует ресурс других

Не работает с командой.

Не вкладывается в отбор, развитие, повышение эффективности



Испытывает стресс «новой роли»

Снижение мотивации и выгорание новых руководителей и их подчинённых из-за управленческих ошибок и «стресса новой роли»

*По данным первого Всероссийского исследования зрелости регулярного менеджмента, «ЭКОПСИ» (2019-2020). В исследовании приняли участие более 12 185 руководителей разных уровней из 65 компаний, работающих в отраслях: горная добыча, металлургия, ТЭК, транспорт, услуги, IT, производство.

АЛЕКСЕЙ, КАК И МНОГИЕ НОВЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, СОВЕРШАЕТ ОШИБКИ И ИСПЫТЫВАЕТ СЛОЖНОСТИ В ОСВОЕНИИ НОВОЙ РОЛИ *

Недоиспользует полномочия

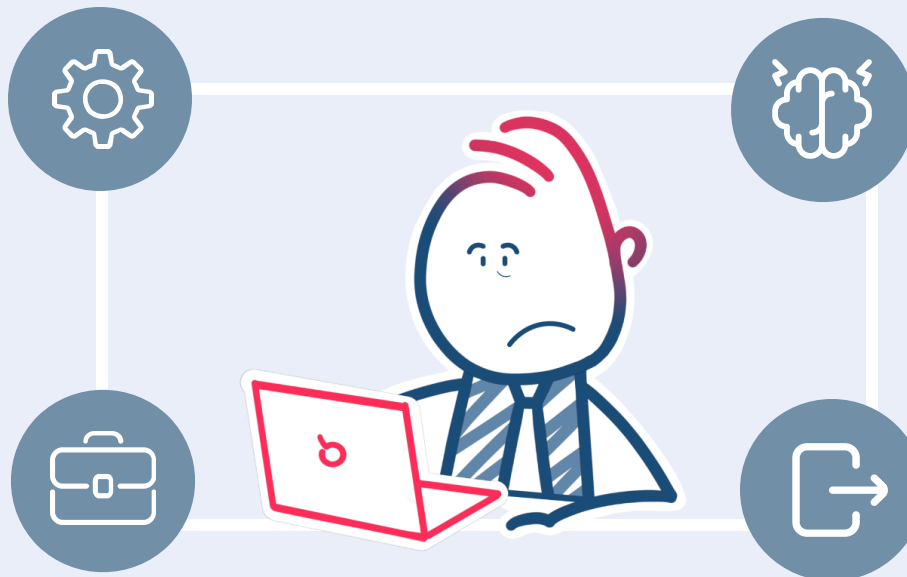
Тратит время вышестоящих руководителей на то, что уже должен решать сам

Продолжает работать как эксперт, а не как менеджер

Не делегирует – делает работу сам, не использует ресурс других

Не работает с командой.

Не вкладывается в отбор, развитие, повышение эффективности



Испытывает стресс «новой роли»

Снижение мотивации и выгорание новых руководителей и их подчинённых из-за управленческих ошибок и «стресса новой роли»

Увольняется

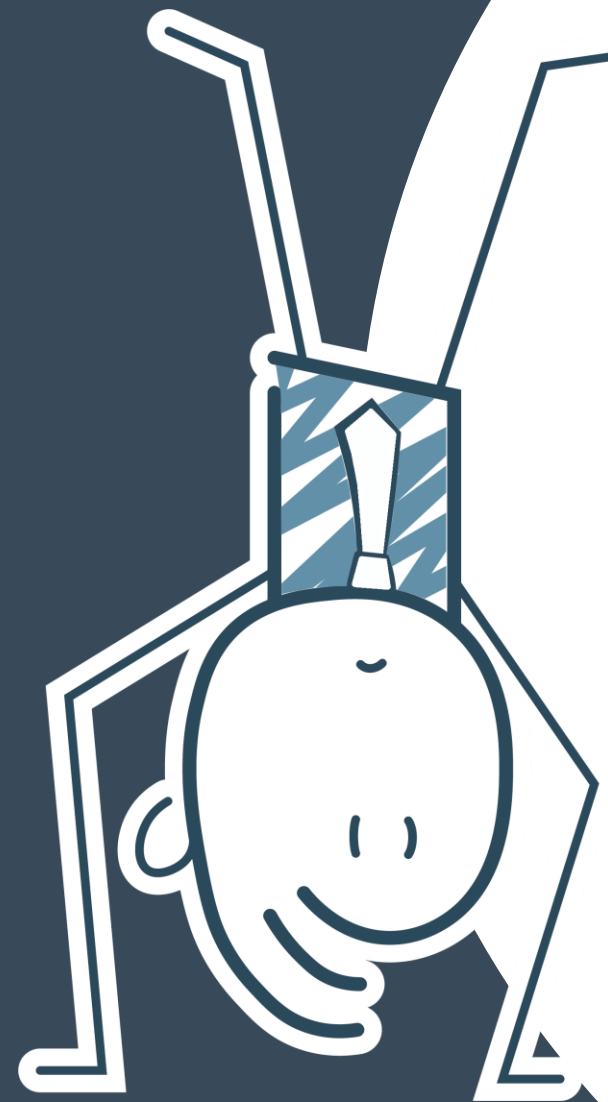
Высокая текучесть среди новых руководителей в первый год после назначения

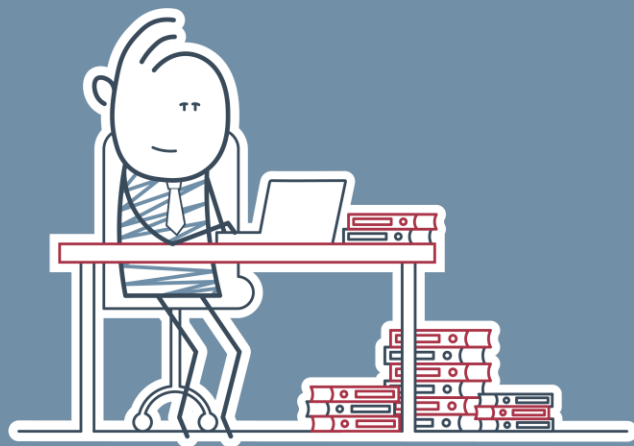
*По данным первого Всероссийского исследования зрелости регулярного менеджмента, «ЭКОПСИ» (2019-2020). В исследовании приняли участие более 12 185 руководителей разных уровней из 65 компаний, работающих в отраслях: горная добыча, металлургия, ТЭК, транспорт, услуги, IT, производство.

В рабочей реальности
нового руководителя

МЕНЯЕТСЯ...

примерно всё





БЫЛО

РОЛЬ ИСПОЛНИТЕЛЯ

Глубоко разбирался в своей работе

Организовывал только себя

Исполнял то, что поручено

Участвовал в совещаниях

СТАЛО

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ
НАЧАЛЬНОГО ЗВЕНА



Эрудирован в смежных областях

Организовывает других

Делегирует задачи

Иницирует и проводит совещания





ТИПИЧНОЕ РЕШЕНИЕ

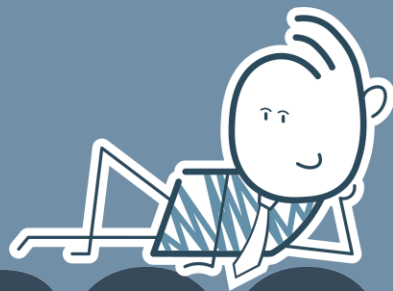
Руководство решило отправить Алексея на тренинг.

Он вернулся, выдохнул, и ...

... все пошло примерно так же, как и раньше.

**ЗНАКОМА ЛИ ВАМ
ЭТА СИТУАЦИЯ?**





ОПРОС

ПОЧЕМУ ТОЛЬКО
ОБУЧЕНИЕ НЕ
ПРИВОДИТ
К ЖЕЛАЕМЫМ
ИЗМЕНЕНИЯМ?

ПОЧЕМУ ТОЛЬКО ОБУЧЕНИЕ НЕ ПРИВОДИТ
К ЖЕЛАЕМЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ?



ПОЧЕМУ ТОЛЬКО ОБУЧЕНИЕ НЕ ПРИВОДИТ К ЖЕЛАЕМЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ?



1. Обученность и знание «как надо» - не равно новое поведение

Сами по себе новые знания не
становятся привычкой.

Участники возвращаются к
старым моделям поведения.

ПОЧЕМУ ТОЛЬКО ОБУЧЕНИЕ НЕ ПРИВОДИТ К ЖЕЛАЕМЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ?



1. Обученность
и знание «как надо» -
не равно новое
поведение

Сами по себе новые
знания не становятся
привычкой. Участники
возвращаются к старым
моделям поведения.



2. Старые привычки исполнителя
дают ложное ощущение
эффективности

Привычные стратегии помогают
«тушить пожары» здесь и сейчас,
но мешают развитию
управленческих навыков.

ПОЧЕМУ ТОЛЬКО ОБУЧЕНИЕ НЕ ПРИВОДИТ К ЖЕЛАЕМЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ?



1. Обученность и знание «как надо» - не равно новое поведение

Сами по себе новые знания не становятся привычкой. Участники возвращаются к старым моделям поведения.



2. Старые привычки исполнителя дают ложное ощущение эффективности

Привычные стратегии помогают «тушить пожары» здесь и сейчас, но мешают развитию управленческих навыков.



3. Новое поведение редко подкрепляется рабочей средой

Вышестоящие и коллеги не дают обратную связь, новое поведение не поощряется, ошибки порицаются...

ПОЧЕМУ ТОЛЬКО ОБУЧЕНИЕ НЕ ПРИВОДИТ К ЖЕЛАЕМЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ?



1. Обученность и знание «как надо» - не равно новое поведение

Сами по себе новые знания не становятся привычкой. Участники возвращаются к старым моделям поведения.



2. Старые привычки исполнителя дают ложное ощущение эффективности

Привычные стратегии помогают «тушить пожары» здесь и сейчас, но мешают развитию управленческих навыков.



3. Новое поведение редко подкрепляется рабочей средой

Вышестоящие и коллеги не дают обратную связь, новое поведение не поощряется, ошибки порицаются...



4. Новые знания забываются, если нет рабочего повода их применить

Тему изучил еще месяц назад, а знания, как делать, нужны только сегодня, или наоборот.

ПОЧЕМУ ТОЛЬКО ОБУЧЕНИЕ НЕ ПРИВОДИТ К ЖЕЛАЕМЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ?



1. Обученность и знание «как надо» - не равно новое поведение

Сами по себе новые знания не становятся привычкой. Участники возвращаются к старым моделям поведения.



2. Старые привычки исполнителя дают ложное ощущение эффективности

Привычные стратегии помогают «тушить пожары» здесь и сейчас, но мешают развитию управленческих навыков.



3. Новое поведение редко подкрепляется рабочей средой

Вышестоящие и коллеги не дают обратную связь, новое поведение не поощряется, ошибки порицаются...



4. Новые знания забываются, если нет рабочего повода их применить

Тему изучил еще месяц назад, а знания, как делать, нужны только сегодня, или наоборот.



5. Мешают вредные установки: «Зачем думать/что-то менять, быстрее делать надо...»

А также: «Хочешь сделать хорошо – сделай сам»... и прочие.

ПОЧЕМУ ТОЛЬКО ОБУЧЕНИЕ НЕ ПРИВОДИТ К ЖЕЛАЕМЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ?



1. Обученность и знание «как надо» - не равно новое поведение

Сами по себе новые знания не становятся привычкой. Участники возвращаются к старым моделям поведения.



2. Старые привычки исполнителя дают ложное ощущение эффективности

Привычные стратегии помогают «тушить пожары» здесь и сейчас, но мешают развитию управленческих навыков.



3. Новое поведение редко подкрепляется рабочей средой

Вышестоящие и коллеги не дают обратную связь, новое поведение не поощряется, ошибки порицаются...



4. Новые знания забываются, если нет рабочего повода их применить

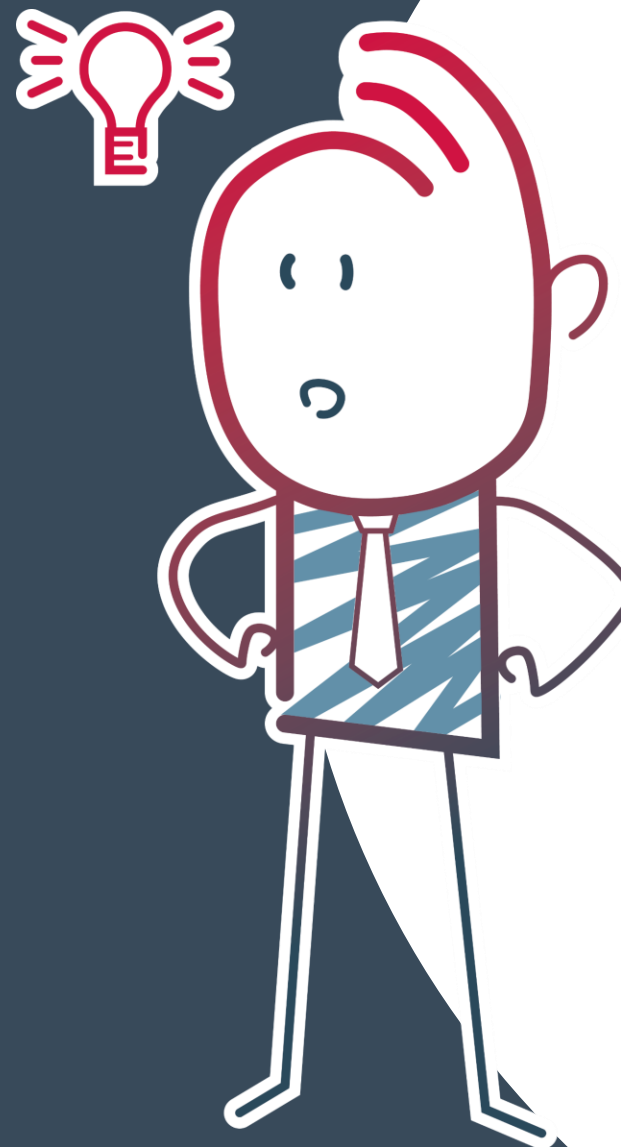
Тему изучил еще месяц назад, а знания, как делать, нужны только сегодня, или наоборот.



5. Мешают вредные установки: «Зачем думать/что-то менять, быстрее делать надо...»

А также: «Хочешь сделать хорошо – сделай сам»... и прочие.

Поэтому нового руководителя
надо не только **НАУЧИТЬ**,
но и помочь в новой роли
ДУМАТЬ и **ДЕЙСТВОВАТЬ**
ПО-НОВОМУ



РЕШЕНИЕ



Обученность
и знание «как надо» -
не равно новое
поведение

РЕШЕНИЕ



Старые привычки
исполнителя
дают ложное ощущение
эффективности



Новое поведение редко
подкрепляется рабочей
средой



Новые знания
забываются,
если нет рабочего
повода их применить



Мешают вредные
установки: «Зачем
думать/что-то менять,
быстрее делать надо...»

РЕШЕНИЕ



Обученность и знание «как надо» - не равно новое поведение



Старые привычки исполнителя дают ложное ощущение эффективности



Новое поведение редко подкрепляется рабочей средой



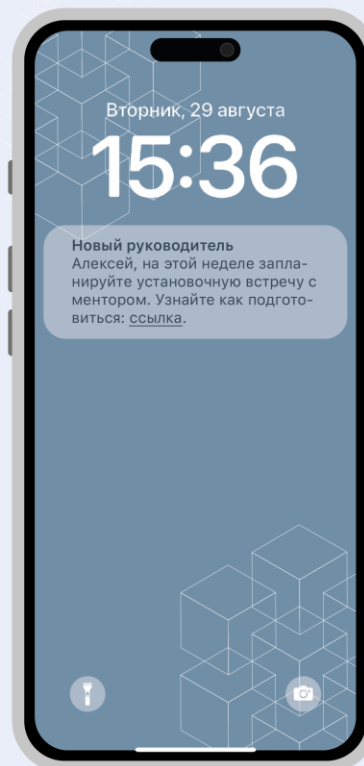
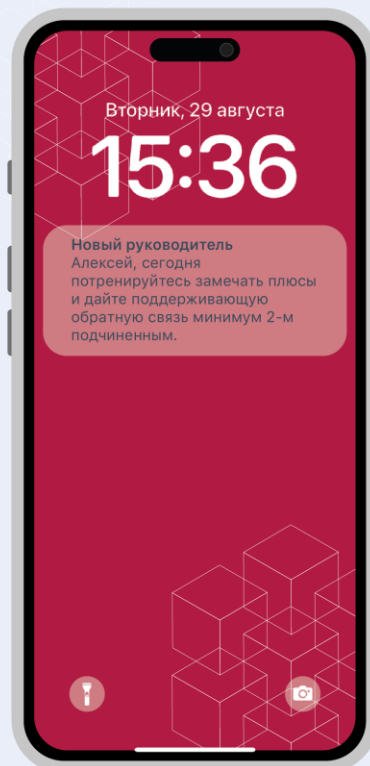
Новые знания забываются, если нет рабочего повода их применить



Мешают вредные установки: «Зачем думать/что-то менять, быстрее делать надо...»

РЕШЕНИЕ

Напоминания и подталкивания в мобильном приложении, побуждающие и поддерживающие новое поведение.



РЕШЕНИЕ



Обученность и знание «как надо» - не равно новое поведение



Старые привычки исполнителя дают ложное ощущение эффективности



Новое поведение редко подкрепляется рабочей средой



Новые знания забываются, если нет рабочего повода их применить



Мешают вредные установки: «Зачем думать/что-то менять, быстрее делать надо...»

РЕШЕНИЕ

Напоминания и подталкивания в мобильном приложении, побуждающие и поддерживающие новое поведение.



Групповой коучинг с тренером по разбору нового полученного опыта, вопросов и сложных случаев.

РЕШЕНИЕ



Обученность и знание «как надо» - не равно новое поведение



Старые привычки исполнителя дают ложное ощущение эффективности



Новое поведение редко подкрепляется рабочей средой



Новые знания забываются, если нет рабочего повода их применить



Мешают вредные установки: «Зачем думать/что-то менять, быстрее делать надо...»

РЕШЕНИЕ

Напоминания и подталкивания в мобильном приложении, побуждающие и поддерживающие новое поведение.



Групповой коучинг с тренером по разбору нового полученного опыта, вопросов и сложных случаев.

Менторская поддержка нового поведения со стороны вышестоящего руководителя.



РЕШЕНИЕ



Обученность и знание «как надо» - не равно новое поведение



Старые привычки исполнителя дают ложное ощущение эффективности



Новое поведение редко подкрепляется рабочей средой



Новые знания забываются, если нет рабочего повода их применить



Мешают вредные установки: «Зачем думать/что-то менять, быстрее делать надо...»

РЕШЕНИЕ

Напоминания и подталкивания в мобильном приложении, побуждающие и поддерживающие новое поведение.

Групповой коучинг с тренером по разбору нового полученного опыта, вопросов и сложных случаев.

Менторская поддержка нового поведения со стороны вышестоящего руководителя.



Обучение встроено в рабочий процесс: доступ к контенту микрообучения в любой момент времени в формате четких практических ответов на стандартные рабочие ситуации руководителя.

РЕШЕНИЕ



Обученность и знание «как надо» - не равно новое поведение



Старые привычки исполнителя дают ложное ощущение эффективности



Новое поведение редко подкрепляется рабочей средой



Новые знания забываются, если нет рабочего опыта



Мешают вредные установки: «Зачем думать/что-то менять, быстрее делать надо...»

РЕШЕНИЕ

Напоминания и подталкивания в мобильном приложении, побуждающие и поддерживающие новое поведение.

Групповой коучинг с тренером по разбору нового полученного опыта, вопросов и сложных случаев.

Менторская поддержка нового поведения со стороны вышестоящего руководителя.



Оценка прогресса в роли на старте и в конце программы помогает увидеть эффекты и ценность трансформации, работы по-новому.

РЕШЕНИЕ



Обученность и знание «как надо» - не равно новое поведение



Старые привычки исполнителя дают ложное ощущение эффективности



Новое поведение редко подкрепляется рабочей средой



Новые знания забываются, если нет рабочего повода их применить



Мешают вредные установки: «Зачем думать/что-то менять, быстрее делать надо...»

РЕШЕНИЕ

Напоминания и подталкивания в мобильном приложении, побуждающие и поддерживающие новое поведение.



Групповой коучинг с тренером по разбору нового полученного опыта, вопросов и сложных случаев.

Менторская поддержка нового поведения со стороны вышестоящего руководителя.



Обучение встроено в рабочий процесс: доступ к контенту микрообучения в любой момент времени в формате четких практичных ответов на стандартные рабочие ситуации руководителя.

Оценка прогресса в роли на старте и в конце программы помогает увидеть эффекты и ценность трансформации, работы по-новому.

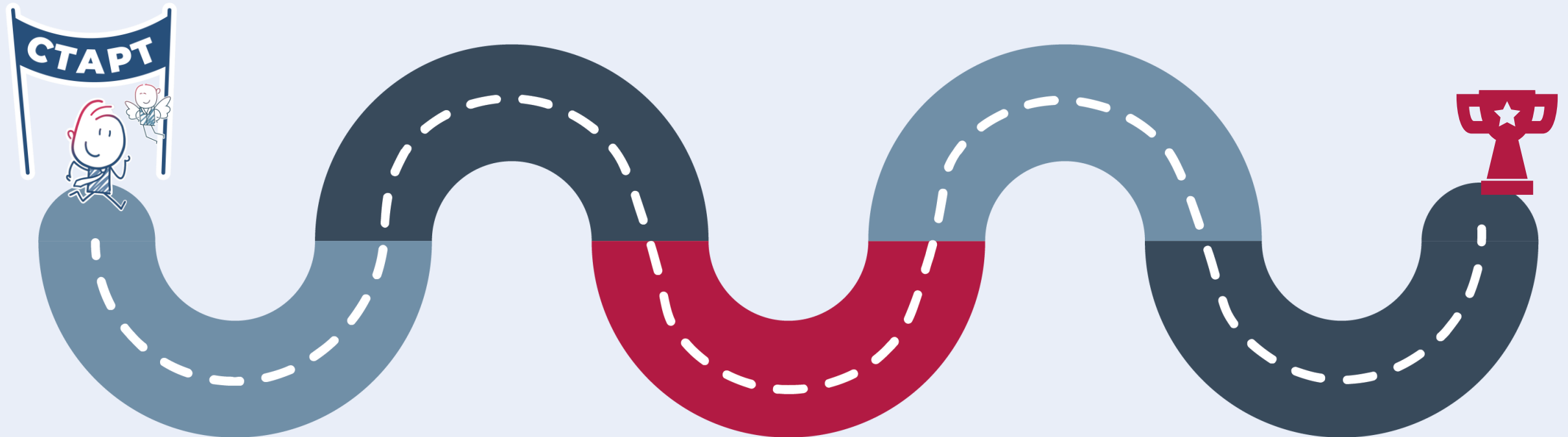


АРХИТЕКТУРА ПРОГРАММЫ



МАРШРУТ ТРАНСФОРМАЦИИ*

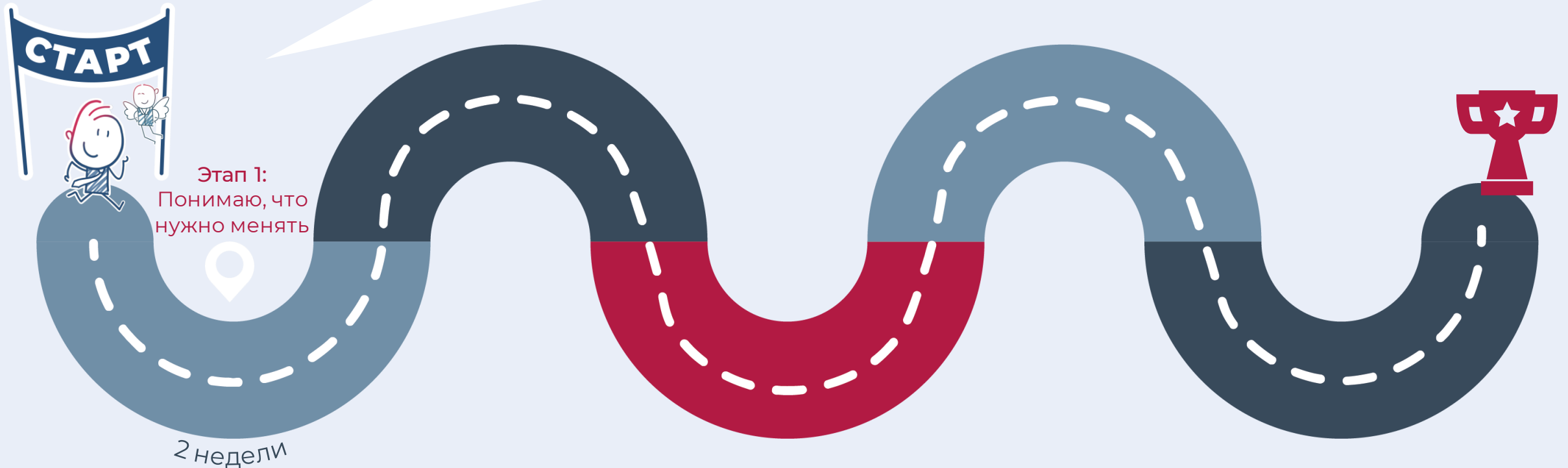
*Программа построена по методологии управления изменениями ADKAR[®]. Смысл модели: человек меняет свое поведение, только когда он последовательно прошел определенные этапы. Логика программы: провести каждого участника по этапам (стадиям) ADKAR[®].



ЭТАП 1. ПОНИМАЮ, ЧТО НУЖНО МЕНЯТЬ

Этап 1:

1. Проводит исследование своего рабочего времени
2. Получает обратную связь 360
3. Участвует в установочной встрече для входа в программу



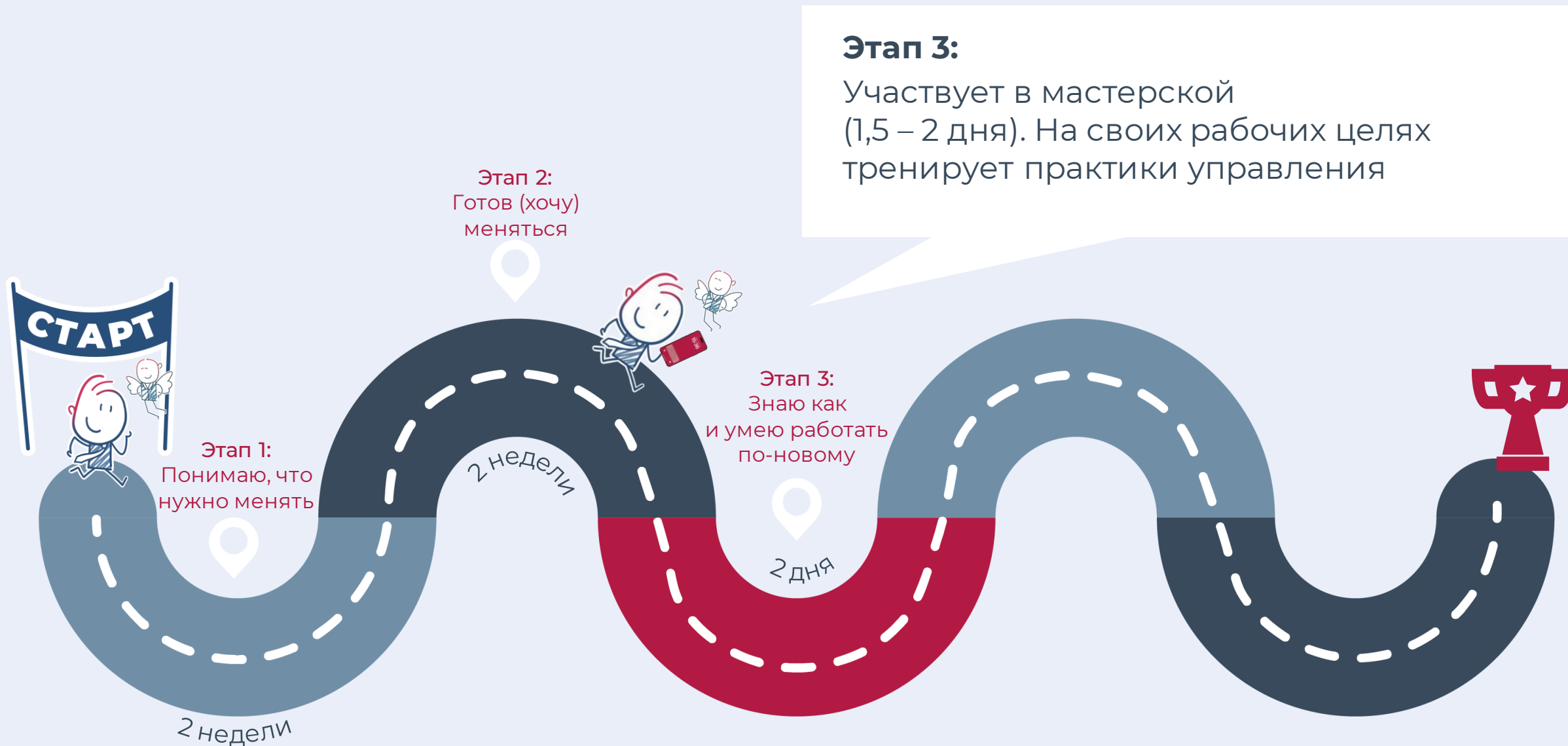
ЭТАП 2. ГОТОВ (ХОЧУ) МЕНЯТЬСЯ

Этап 2:

1. Анализирует результаты обратной связи
2. Встречается с ментором и ставит рабочие цели на 3 месяца



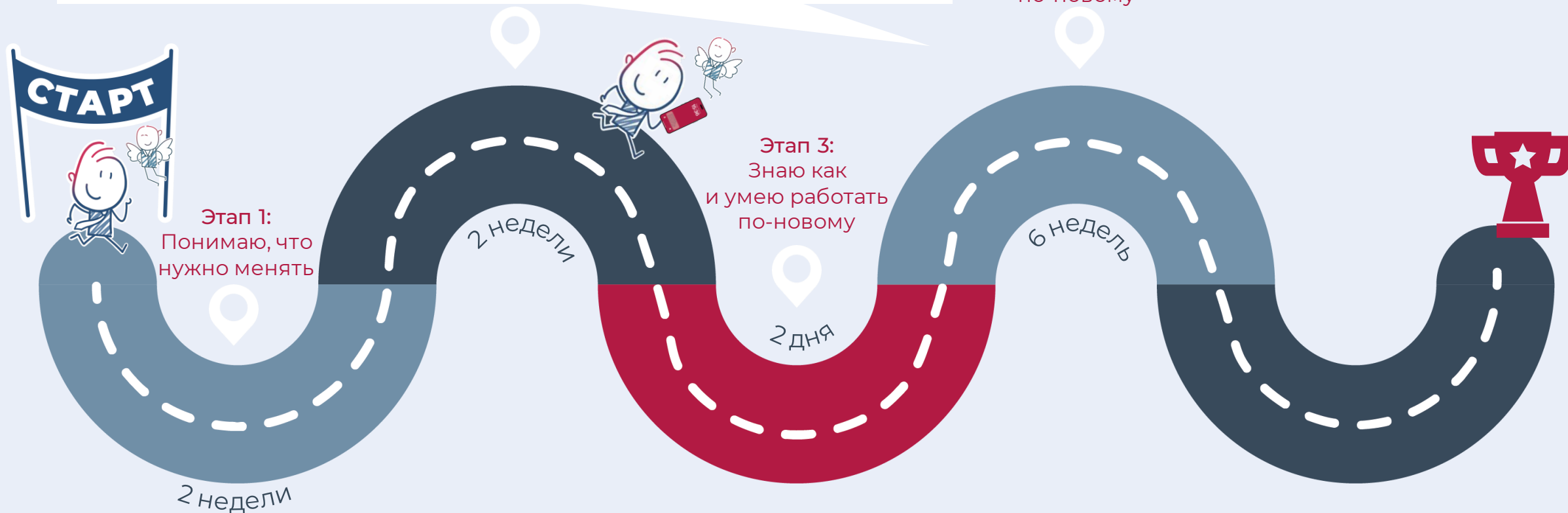
ЭТАП 3. ЗНАЮ КАК И УМЕЮ РАБОТАТЬ ПО-НОВОМУ



ЭТАП 4. ДЕЙСТВУЮ, РАБОТАЮ ПО-НОВОМУ

Этап 4:

1. Регулярно встречается с ментором
2. Регулярно участвует в групповом коучинге с тренером по разбору сложностей



ЭТАП 5. ПОЛУЧАЮ ЗАКРЕПЛЕНИЕ РАБОТЫ ПО-НОВОМУ

Этап 5:

1. Снова проводит исследование своего рабочего времени
2. Участвует во встрече по подведению итогов программы
3. Получает обратную связь 360 – через 3 месяца после окончания программы
4. Анализирует результаты (изменения) и ставит приоритеты по развитию на следующий период



МАРШРУТ ТРАНСФОРМАЦИИ*



Этап 1:

1. Проводит исследование своего рабочего времени
2. Получает обратную связь 360
3. Участвует в установочной встрече для входа в программу

Этап 2:

1. Анализирует результаты обратной связи
2. Встречается с ментором и ставит рабочие цели на 3 месяца

Этап 3:

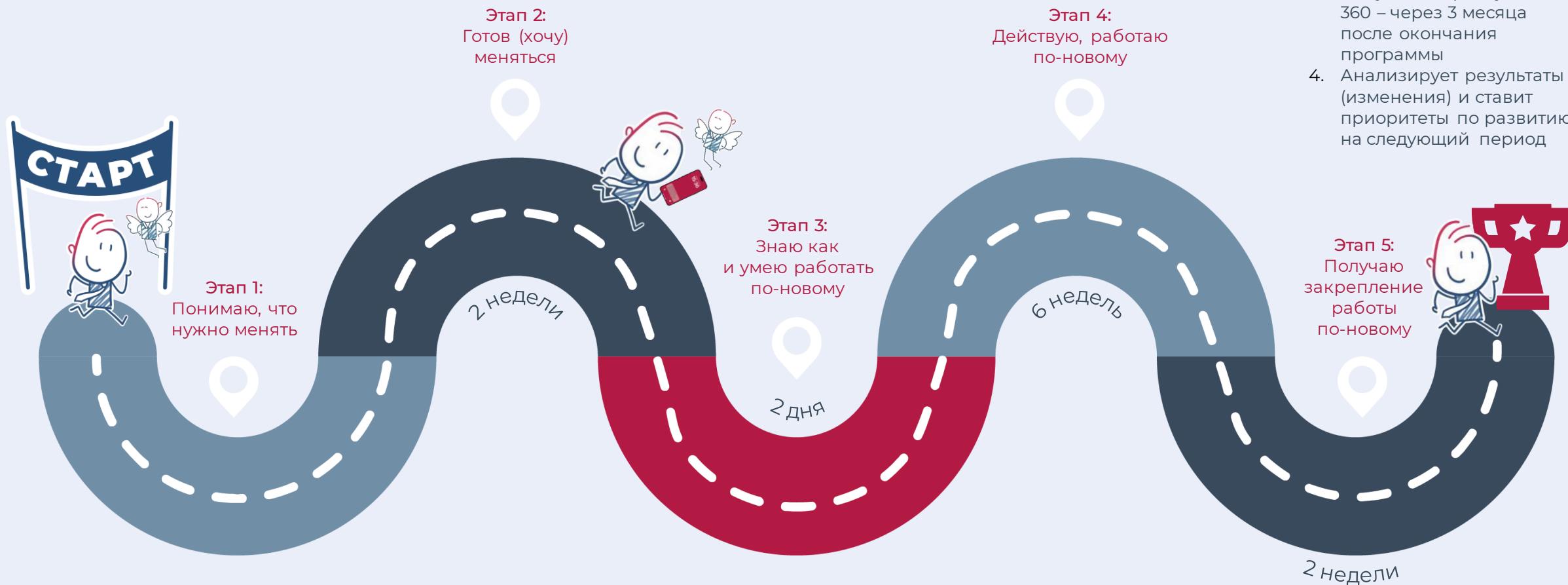
- Участвует в мастерской (1,5 – 2 дня). На своих рабочих целях тренирует практики управления

Этап 4:

1. Регулярно встречается с ментором
2. Регулярно участвует в групповом коучинге с тренером по разбору сложностей

Этап 5:

1. Снова проводит исследование своего рабочего времени
2. Участвует во встрече по подведению итогов программы
3. Получает обратную связь 360 – через 3 месяца после окончания программы
4. Анализирует результаты (изменения) и ставит приоритеты по развитию на следующий период



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ С ВЫШЕСТОЯЩИМ – ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА ТРАНСФОРМАЦИИ

Сотрудник (новый руководитель):

- отрабатывает изученное в процессе работы над собственными бизнес-целями
- ставит задачи, дает обратную связь, проводит совещания со своими реальными подчиненными



Ментор (вышестоящий руководитель):

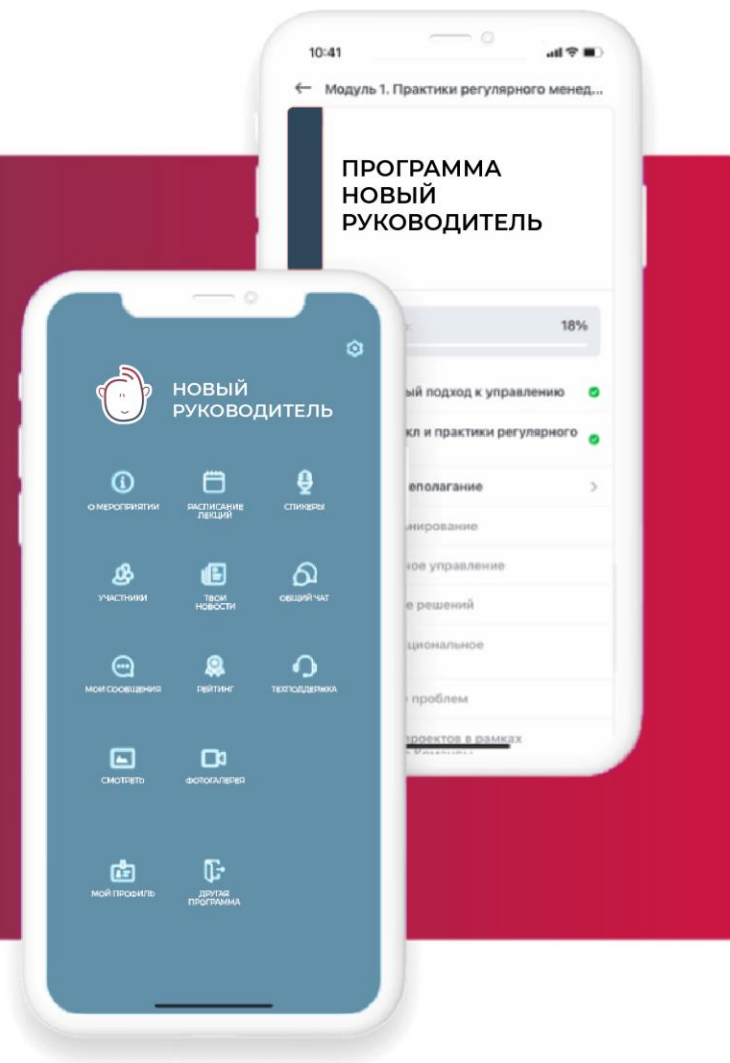
- заинтересован в том, чтобы подчиненные достигали бизнес-целей и реализовывали стратегию
- выполняет свою управленческую работу – развивает людей



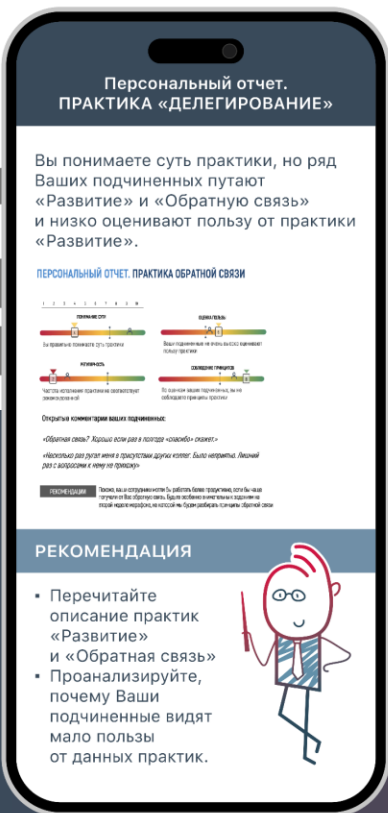
ДВИГАТЬСЯ ПО МАРШРУТУ УЧАСТНИКАМ ПОМОГАЕТ «ЛИЧНЫЙ АССИСТЕНТ»

Мобильное приложение*, помогающее совершить ролевую трансформацию

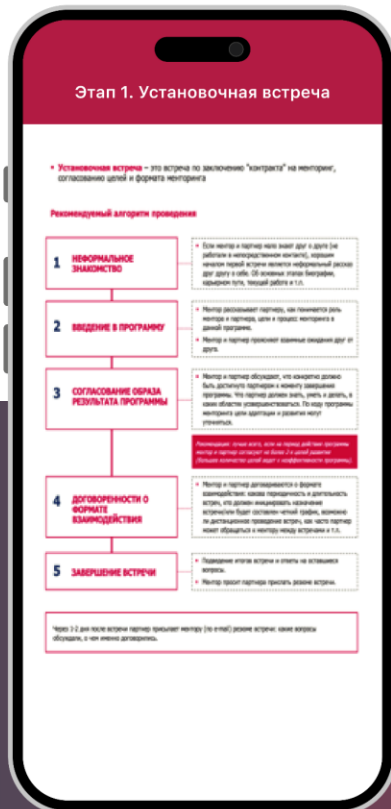
- Руководители (участники программы) получают напоминания, микро-задания, подталкивания и обучающий контент в нужный момент времени в процессе обычной трудовой деятельности
- Менторы (вышестоящие руководители) получают поддерживающие материалы для выполнения своей роли



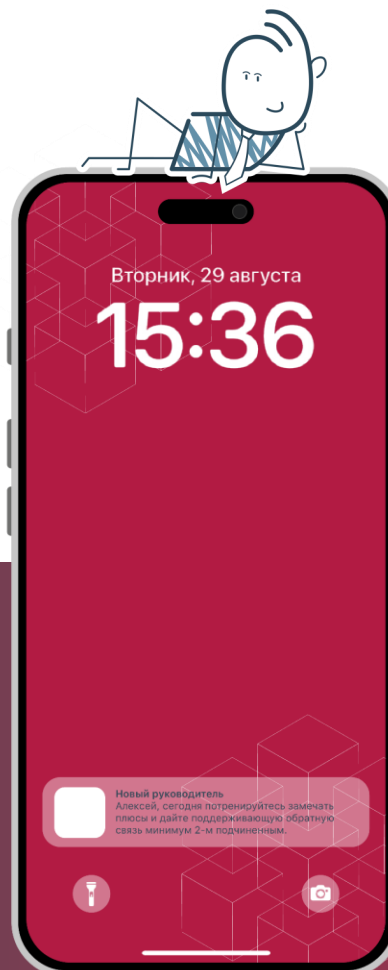
ДВИГАТЬСЯ ПО МАРШРУТУ УЧАСТНИКАМ ПОМОГАЕТ «ЛИЧНЫЙ АССИСТЕНТ»



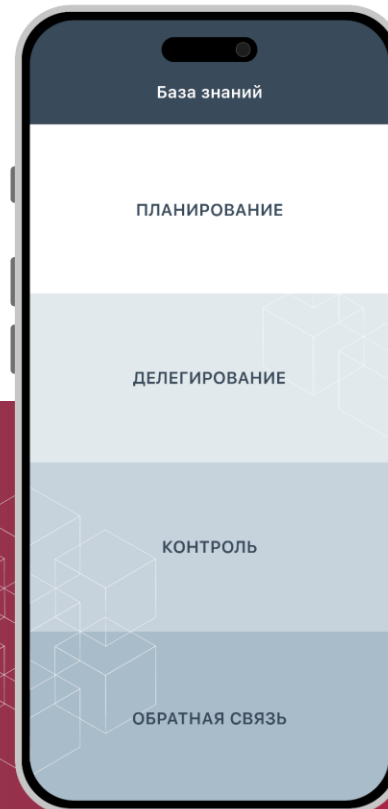
Обратная связь 360



Гайды и чек-листы



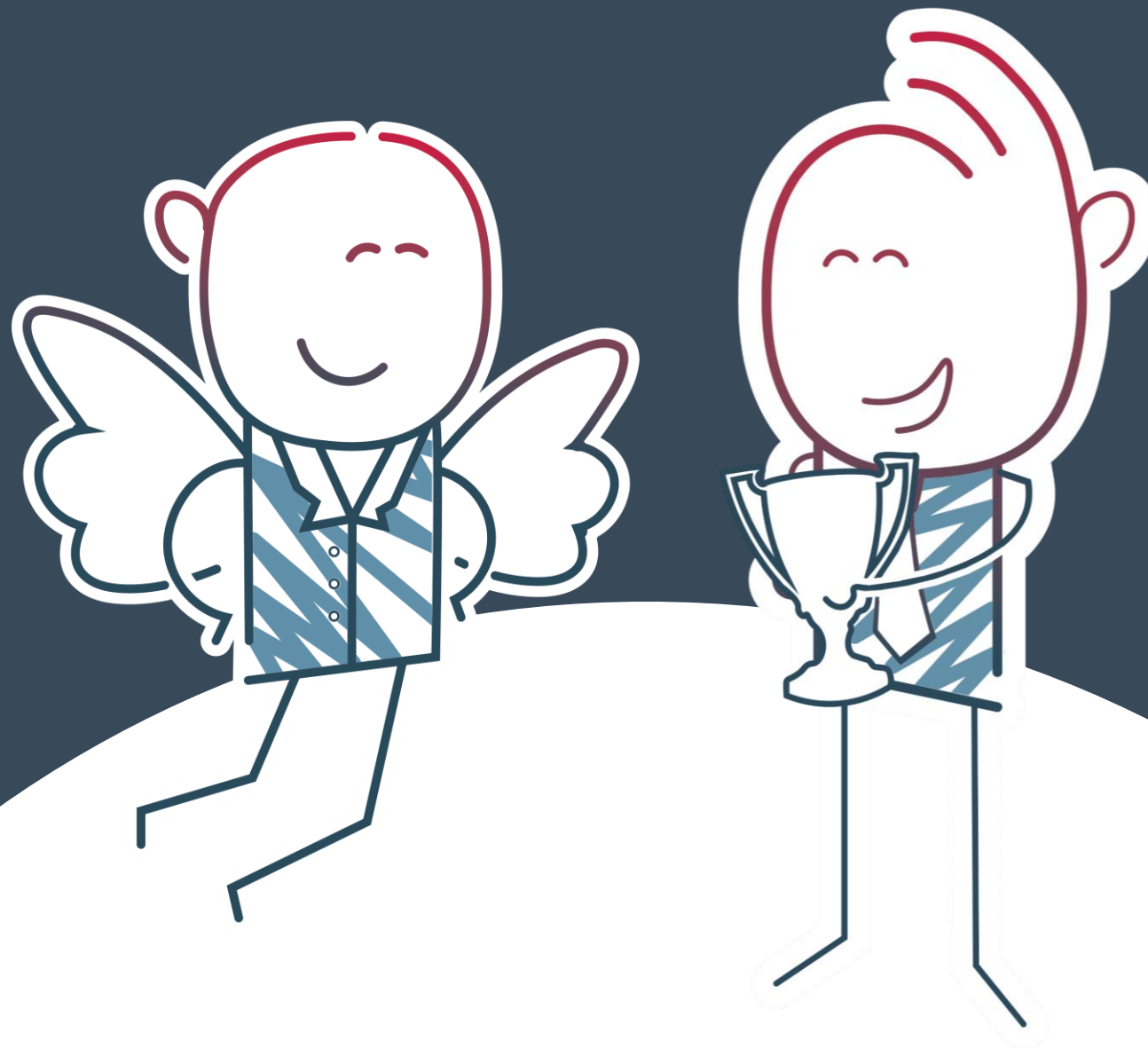
Поведенческие подталкивания



Библиотека микро-обучения



Push-уведомления с напоминаниями



МОДЕЛЬ УНИВЕРСАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ ЭКОПСИ

	Операционная Деятельность Run	Изменения Change	Люди People
Первое лицо V-VI	Корпоративный стратег		Политик
	Инвестор		
Руководитель высшего звена IV-V	Функциональный стратег		Коммуникатор (внутренний, внешний)
	Куратор системы	Спонсор изменений ↑	
Руководитель среднего звена III-IV	Выстраиватель процесса	Лидер изменений (руководитель проектов)	Главный по талантам ↑
Руководитель начального звена II-III	Организатор работы ↑	Проводник изменений	Лидер команды ↑
Исполнитель I-II*	Исполнитель-эксперт	Инноватор	Член команды ↑
			Сервис

↑ Сквозные роли, распространяющиеся и на более высокие уровни управления

I-VI Страта должности в крупной организации по Э.Джексу, концепция Requisite organization

МОДЕЛЬ УНИВЕРСАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ ЭКОПСИ

	Операционная Деятельность	Изменения	Люди
	Run	Change	People
Первое лицо V-VI	Корпоративный стратег		Политик
	Инвестор		
Руководитель высшего звена IV-V	Функциональный стратег		Коммуникатор (внутренний, внешний)
	Куратор системы	Спонсор изменений ↑	
Руководитель среднего звена III-IV	Выстраиватель процесса	Лидер изменений (руководитель проектов)	Главный по талантам ↑
	Организатор работы ↑	Проводник изменений	Лидер команды ↑
Исполнитель I-II*	Исполнитель-эксперт	Инноватор	Член команды ↑
			Сервис

↑ Сквозные роли, распространяющиеся и на более высокие уровни управления

I-VI Стратегия должности в крупной организации по Э.Джексу, концепция Requisite organization

ПОЧЕМУ ЭКОПСИ?



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Обратная связь – это информация о действиях другого человека, которую вы ему сообщаете, чтобы повлиять на эти действия, скорректировать их или закрепить для достижения лучшего результата.

Это не только средство достижения результата, но и один из главных способов развития людей.

ПРИНЦИПЫ

- Скорректировать действия сотрудника
 - Закрепить правильные действия сотрудника
 - Повысить вовлеченность людей и помочь им в развитии
- Давайте обратную связь сразу, как можно ближе ко времени события

АЛГОРИТМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ «НОРД»

- НАБЛЮДЕНИЕ** Н Наблюдайте за действиями сотрудника и сформулируйте обратную связь.
- ОПИСАНИЕ** О Опишите сотруднику контекст, его действие и результат или задайте вопрос, побуждающий сотрудника сделать это самостоятельно.
- РЕАКЦИЯ** Р Сделайте паузу или задайте вопрос, чтобы убедиться, что сотрудник согласен с вашей обратной связью. Обсудите возможные разногласия.
- ДАЛЬНЕЙШИЕ ДЕЙСТВИЯ** Д Выскажите позитивное напутствие или договоритесь о конкретном изменении поведения.

КАК ПРИНИМАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ В РОЛИ СОТРУДНИКА

- Будьте инициатором – запрашивайте обратную связь.
- Слушайте, уточняйте, не защищайтесь.
- Благодарите за обратную связь.
- Сообщайте о своей реакции (согласие или несогласие) и намерениях (желании или нежелании изменить свои действия).

ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Поддерживающая обратная связь помогает получателю и чаще повторять действия, приводящие к успеху.

КОРРЕКТИРУЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Корректирующая обратная связь помогает изменить поведение сотрудника.

Управляющий партнер ЭКОПСИ **Павел Безручко** – автор подхода «**Практики регулярного менеджмента**», описал краткие ясные и полезные алгоритмы практик на базе 30-летнего опыта работы с менеджментом российских и международных компаний.

Наша команда помогла таким крупным российским компаниям как Газпромнефть, ЕВРАЗ, Сибур, Пятёрочка, Зарубежнефть внедрить практики регулярного менеджмента.

Наши эксперты **обучили более 1 200 руководителей** практикам регулярного менеджмента.

Задания и материалы программы основаны на конкретных алгоритмах и практиках (см. пример слева)





ПРИГЛАШАЕМ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В ПИЛОТЕ ПРОГРАММЫ!

- **30% скидка** для участников вебинара
- Группа до 20 участников
- Старт пилота – февраль 2024

Предложение
действует до конца
декабря



ВАШИМ РУКОВОДИТЕЛЯМ НУЖНА ПРОГРАММА
ТРАНСФОРМАЦИИ, ЕСЛИ:

ЭКОПСИ



ВАШИМ РУКОВОДИТЕЛЯМ НУЖНА ПРОГРАММА ТРАНСФОРМАЦИИ, ЕСЛИ:



В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЕСТЬ СИМПТОМЫ:

1. Руководители управляют «кто во что горазд».
2. В компании принято «тушить пожары».
3. Руководители неэффективны – к нужным целям идут долго, либо не достигают их совсем.
4. Повышен уровень текучести персонала, связанный с неэффективным управлением.



ВАШИМ РУКОВОДИТЕЛЯМ НУЖНА ПРОГРАММА ТРАНСФОРМАЦИИ, ЕСЛИ:



В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЕСТЬ СИМПТОМЫ:

1. Руководители управляют «кто во что горазд».
2. В компании принято «тушить пожары».
3. Руководители неэффективны – к нужным целям идут долго, либо не достигают их совсем.
4. Повышен уровень текучести персонала, связанный с неэффективным управлением.



ВАШИ РУКОВОДИТЕЛИ:

1. Уже получили назначения и имеют прямых подчиненных.
2. Имеют вышестоящих руководителей, которые готовы участвовать в программе и выполнять свою роль по развитию подчиненных.



ВАШИМ РУКОВОДИТЕЛЯМ НУЖНА ПРОГРАММА ТРАНСФОРМАЦИИ, ЕСЛИ:

ЭКОПСИ



В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЕСТЬ СИМПТОМЫ:

1. Руководители управляют «кто во что горазд».
2. В компании принято «тушить пожары».
3. Руководители неэффективны – к нужным целям идут долго, либо не достигают их совсем.
4. Повышен уровень текучести персонала, связанный с неэффективным управлением.



ВАШИ РУКОВОДИТЕЛИ:

1. Уже получили назначения и имеют прямых подчиненных.
2. Имеют вышестоящих руководителей, которые готовы участвовать в программе и выполнять свою роль по развитию подчиненных.



ПЕРЕД ВАШЕЙ КОМПАНИИ СТОЯТ ЦЕЛИ:

1. Повышение операционной эффективности.
2. Развитие культуры доверия и диалога.
3. Внедрение единых стандартов управления.



ВАШИМ РУКОВОДИТЕЛЯМ НУЖНА ПРОГРАММА ТРАНСФОРМАЦИИ, ЕСЛИ:



В ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЕСТЬ СИМПТОМЫ:

1. Руководители управляют «кто во что горазд».
2. В компании принято «тушить пожары».
3. Руководители неэффективны – к нужным целям идут долго, либо не достигают их совсем.
4. Повышен уровень текучести персонала, связанный с неэффективным управлением.



ВАШИ РУКОВОДИТЕЛИ:

1. Уже получили назначения и имеют прямых подчиненных.
2. Имеют вышестоящих руководителей, которые готовы участвовать в программе и выполнять свою роль по развитию подчиненных.



ПЕРЕД ВАШЕЙ КОМПАНИЕЙ СТОЯТ ЦЕЛИ:

1. Повышение операционной эффективности.
2. Развитие культуры доверия и диалога.
3. Внедрение единых стандартов управления.

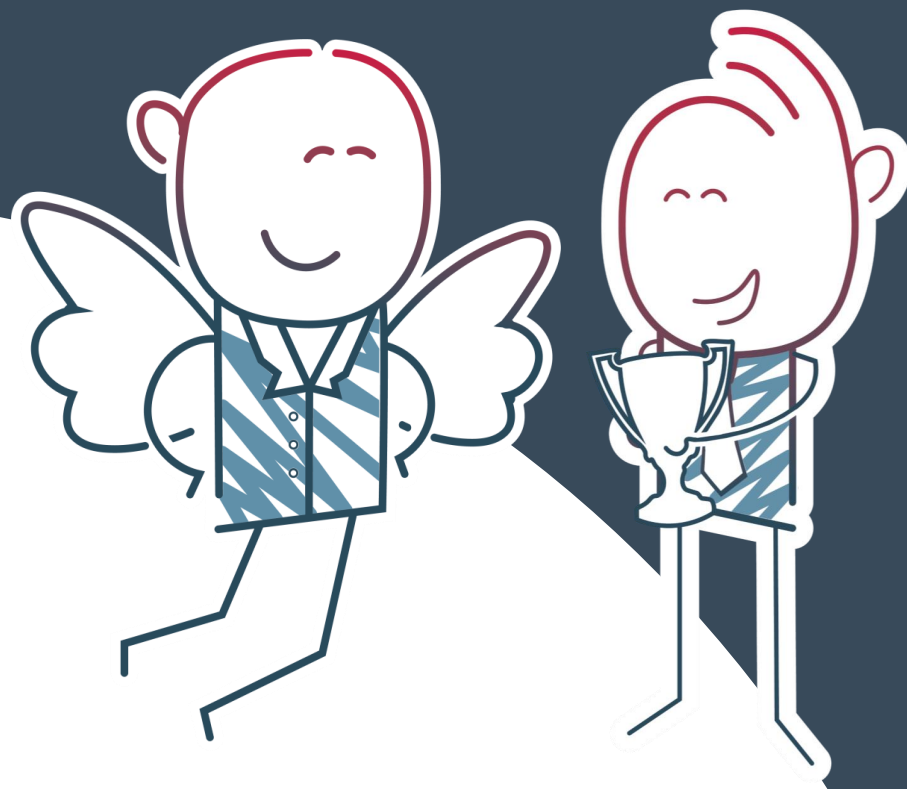


или...

Вы организовали тренинг по управленческим навыкам, но понимаете, что привычкой новые знания не стали.



ВАШИ ВОПРОСЫ





УЧАСТВОВАТЬ В ПИЛОТЕ!

Кузнецов Александр

+7 (926) 578-19-78

E-mail:

a.kuznetsov@ecopsy.ru



МЫ В TELEGRAM

ОСТАНОВИТЕ ТРЕНЕРА

ОБСУЖДАЕМ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ:

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



https://t.me/stop_the_trainer

