

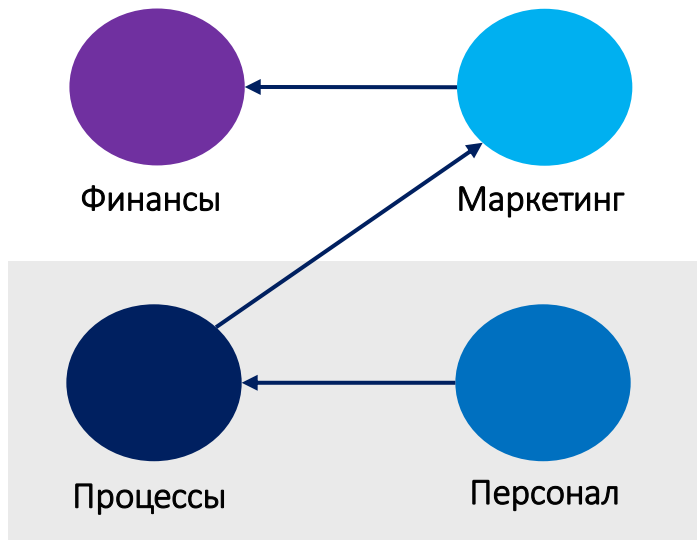


ЛАБОРАТОРИЯ
ПРАКТИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ

Развитие руководителей или иной подход к делегированию

Максим Канухин

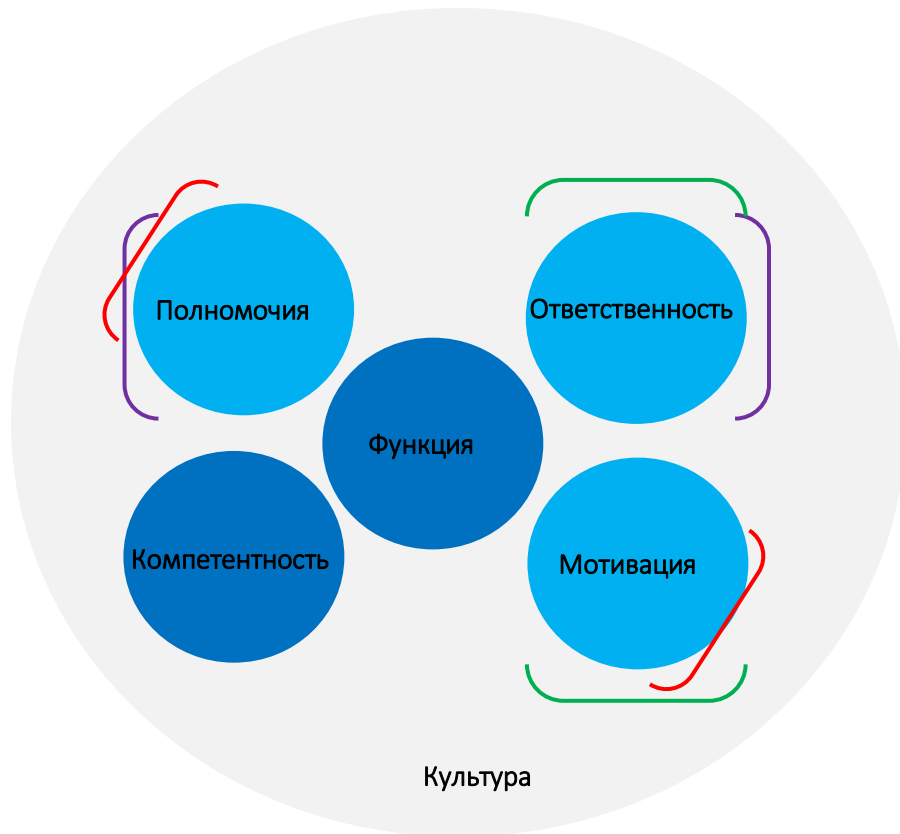
Элементы любой организации, влияющие на прибыль



*В компании есть всего три ключевых элемента: **персонал, продукт, прибыль**. Если у Вас проблемы с первым пунктом, о двух других можете забыть.*

Ли Якокка

Организационные элементы эффективного управления



Не могу
Не хочу
Делаю что хочу

Подготовка руководителей – проблема, размер которой HR склонны недооценивать



Вопрос качества подготовки менеджеров является первостепенным по важности

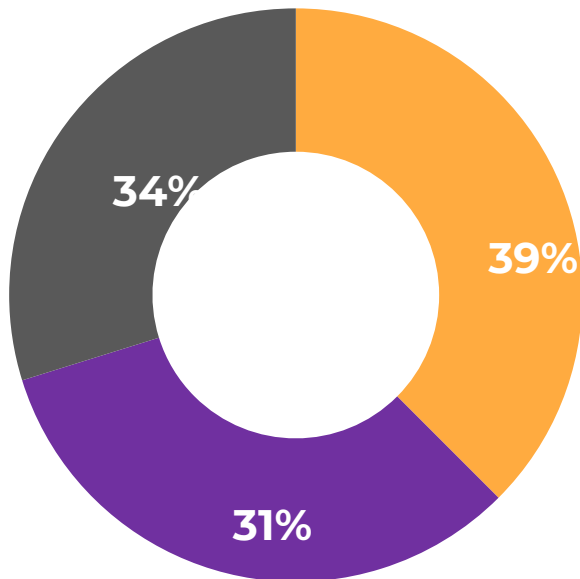
Я удовлетворен качеством подготовки менеджеров в нашей компании

Источники:

CEO: Bersin by Deloitte

HR : Голосование на HR ЭКСПО (те же вопросы)

Мы все учились понемногу чему-нибудь и как-нибудь



39% Получили хоть какое-то обучение в первые три года в роли.

34% Получили хоть какое-то наставничество.

31% Что-то похожее на коучинг

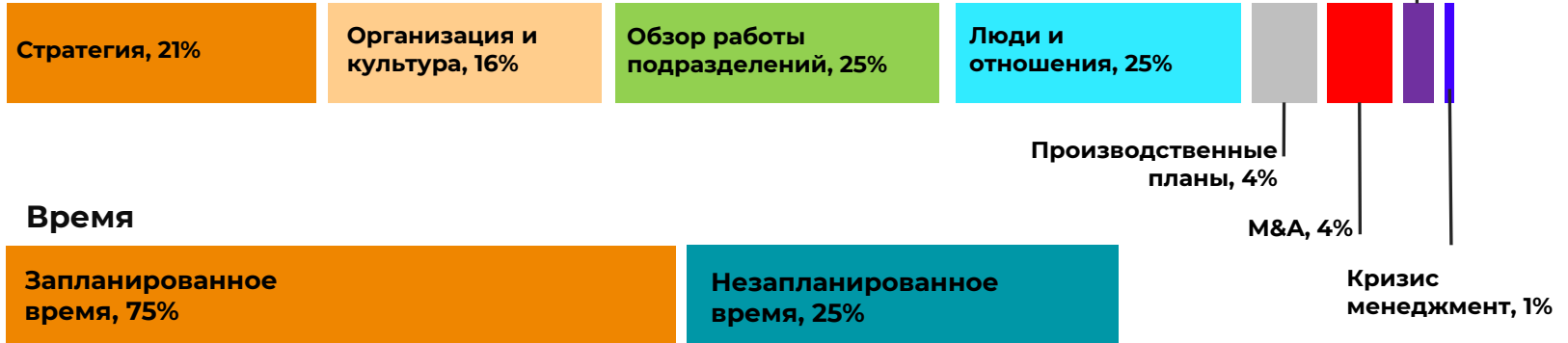
Источники:
Zegner Folkner Research

Чем же занимается менеджер?

Основная повестка



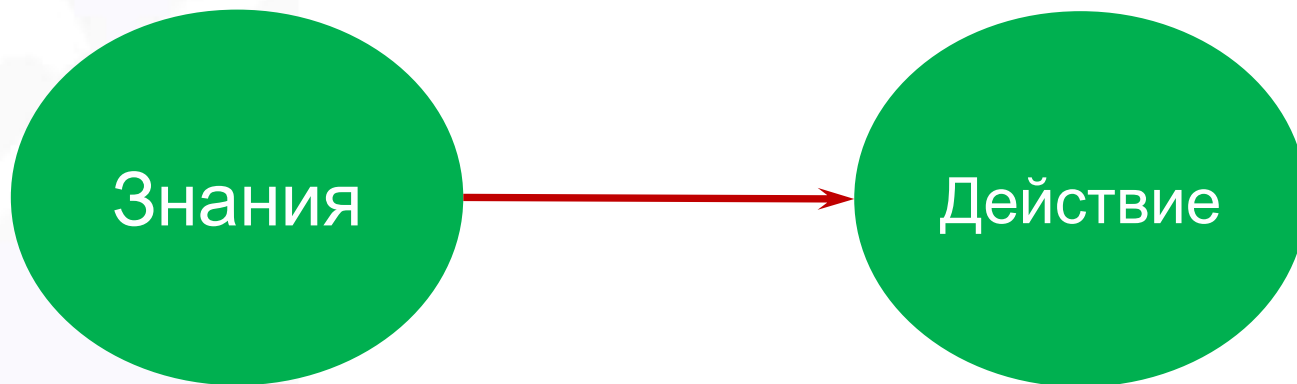
Содержание работ



Время



Источники:
Harvard Business School



Управленческие компетенции являются ли они хорошей основой для обучения и развития?



Оценивать компетенции – умеем.

Но понятно ли, чему конкретно нужно учить руководителей?

Почему люди, прошедшие обучение, будут действовать именно так, как здесь написано?

Где гарантии?

Давайте разберемся, за что должны отвечать руководители, и какие должны иметь полномочия



Полномочия руководителя:

1. Право «вето» на найм - нельзя нанять ему в команду в обход его вето
2. Право решать - какие задачи кому поручать из подчиненных
3. Право выносить суждение об эффективности работы подчиненного, и этим влиять на его компенсацию в рамках политики организации
4. Право отстранить подчиненного от должности (не всегда равнозначно праву увольнять без дополнительных согласований)

Ответственность руководителя:

1. За результаты работы подчиненных и за рабочее поведение подчиненных 24 X 7
2. За формирование такой команды, которая способна решать поставленные задачи (квалификация и мотивация подчиненных)
3. За принятие управленческих решений, соответствующих его (ее) уровню должности
4. За качественное и своевременное выполнение практик регулярного менеджмента (ПРМ), принятых в организации

Источник: Elliott Jaques , Requisite Organisation . Если хотя бы одно условие не соблюдается, человек не в полной мере является менеджером, руководителем по отношению к подчиненным

4CS: Каковы факторы эффективности в управленческой работе



Управляет эффективно = C* C* C* C*S

Completely thinking - уровень, горизонт мышления

Competencies – компетенции (профессиональные, управленческие, общие)

Commitment – увлеченность работой, приверженность компании

Controllingself – свобода от деструкторов

Standard managerial practice – практики регулярного менеджмента

4CS: Как на это влиять, и сколько на это нужно времени?



ЛАБОРАТОРИЯ
ПРАКТИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ

	Время на развитие	Очередность стратегий влияния	Чему учить, как развивать
Completely thinking - уровень, горизонт мышления	От 5 до 10 лет на один уровень вверх	Найм (извне или изнутри)	Методы анализа и принятия решений, но только если руководитель уже соответствует целевому уровню мышления
Competencies – компетенции (профессиональные, управленческие, общие)	Около 3х лет на один уровень вверх	# 1 Найм # 2 Обучение и развитие	По содержанию компетенции, если она «trainable»
Commitment – увлеченность работой, приверженность компании	От мгновения (теоретически), до бесконечности	# 1 Найм # 2 Мотивирование - \$-☺ # 3 Увольнение	
Controlling self – свобода от деструкторов	От 1 года на один деструктор в сравнительно простом случае, до бесконечности в сложном	#1 Обратная связь и развитие # 2 Увольнение	В развитии может помочь коучинг, или бадинг коллег
Standard managerial practice – практики регулярного менеджмента	В среднем – от 2х до 4х часов (!) на одну ПРМ до уровня уверенного владения	# 1 Правильно описать ПРМ и обязать их выполнять # 2 Обучение	Выполнению практик регулярного менеджмента

Годовой управленческий календарь ПРМ (на реальном примере)



ПРМ	Сроки
Управляющий	
Годовое бизнес-планирование	окт.-дек. Серия встреч
Кредитный комитет	Ежемесячно
Правление	Ежемесячно
Руководитель направления «Развитие персонала»	
Обратная связь подчиненным	Ежемесячно
Собрание направления	Ежемесячно

Две крайности и хороший подход к описанию ПРМ



Управляй как
хочешь

2-4 страницы +
календарь ПРМ

Регламентируем
каждый вздох



Неопределенность

Детерминизм

Список возможных ПРМ. Не исчерпывающий, только для ориентира



1. Управление непосредственными подчиненными. Регулярные:

- Подбор (участие менеджера)
- Назначение на должность
- Введение в должность и адаптация (совокупность ПРМ)
- Постановка / согласование целей
- Оценка достижений и рабочего поведения (компетенций)
- Дисциплинарная процедура / работа с отстающими / увольнение
- Встреча по карьере / плану обучения и развития / наставничеству
- Оперативное совещание (планерка) подразделения

Как внедрить ПРМ менеджмента



1. Провести аудит существующие ПРМ для каждого уровня менеджмента.
2. Обсудить с менеджментом результаты аудита
3. Создать буклет ПРМ и управленческий календарь для руководителей
4. Утвердить с менеджментом:
5. Провести каскад коммуникации и обучения руководителей.
6. Провести оценку внедрения ПРМ



ЛАБОРАТОРИЯ
ПРАКТИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ

golaboratory.ru
7 846 252 39 38
hello@golaboratory.ru