



## ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Павел Безручко**  
Управляющий партнер  
«ЭКОПСИ Консалтинг»



**ПАВЕЛ БЕЗРУЧКО** — управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг», крупнейшей российской консалтинговой компании в области управления персоналом по данным рейтинга «Эксперт РА» на 2018 г. Председатель экспертного совета конкурса «Лидеры России» 2018–2019 гг. Известный консультант в области организационного развития и управления персоналом. Автор десятков публикаций в деловой прессе («Ведомости», «Harvard Business Review Россия» и др.), посвященных современным методам управления и повышения организационной эффективности. Автор бестселлера «Без воды: Как писать предложения и отчеты для первых лиц».

В погоне за инновациями и трендами многие забывают, что они редко приживаются там, где не работают базовые практики управления: делегирование, регулярная обратная связь, оценка эффективности и другие. Советы и алгоритмы, предложенные в книге Павла Безручко, просты и проверены временем. Это — «таблица умножения» менеджмента, которую надо знать наизусть. Только тогда открываются возможности выхода компании на новые уровни развития.

**Герман Греф**,  
президент, председатель правления Сбербанка

Внедрение производственной системы позволило существенно увеличить вовлеченность людей. Мы начали ставить перед собой агрессивные цели и быстрее внедрять лучшие практики. Улучшилась и командная работа. Теперь источником идей для совершенствования стала вся наша компания, а не только подразделение, в котором работает конкретный руководитель. Я рад, что Павел Безручко написал эту книгу. Особенно она полезна руководителям, еще не приступившим к созданию своей производственной системы или находящимся в процессе ее трансформации.

**Игорь Климов**,  
член правления ООО «СИБУР»,  
генеральный директор Тобольских предприятий компании

Книга, которую вы держите в руках, посвящена эффективному управлению, ведь именно управление формирует ту систему и культуру, которые необходимы для достижения амбициозных целей и непрерывных улучшений.

**Алексей Иванов**,  
старший вице-президент «ЕВРАЗ»



**Знания, которые меняют жизнь**

**альпина**  
ПАВЛИШЕР

заказ книг: +7 (495) 120-07-04  
и на сайте [www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)



Альпина Паблишер  
в App Store  
и Google Play

[ideabooks](https://www.ideabooks.ru) [alpinabook](https://www.alpinabook.ru) [alpinabook](https://www.alpinabook.ru) [AlpinaBookRu](https://www.alpinabook.ru)



альпина  
ПАВЛИШЕР

Павел Безручко  
ПРАКТИКИ  
РЕГУЛЯРНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА

Павел Безручко

# практики регулярного менеджмента

Управление исполнением  
Управление командой



## Кто использует подход, описанный в книге



# Регулярный менеджмент

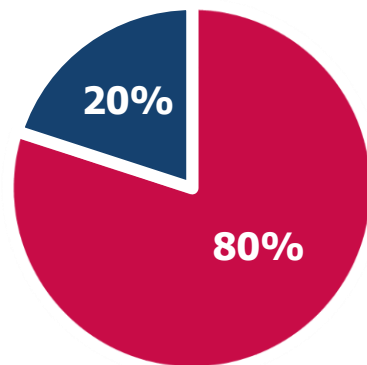
## Определение

- Регулярный менеджмент — это системная управленческая работа, у которой есть две цели:
  - Исполнение, а точнее, достижение результата оптимальным способом, и
  - Формирование команды сотрудников с нужной квалификацией и уровнем вовлеченности.
- Руководители достигают этих целей, управляя исполнением и командой.

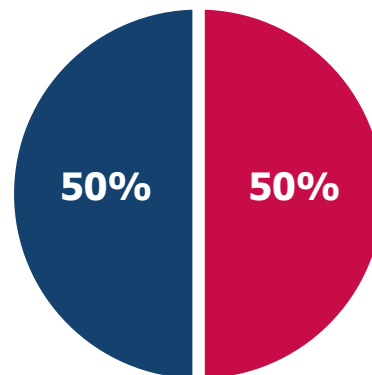


## Стандартная и нестандартная управленческая работа\*

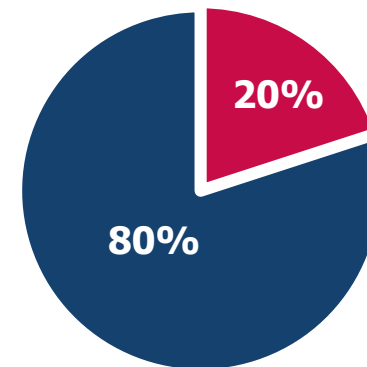
РУКОВОДИТЕЛЬ  
НАЧАЛЬНОГО ЗВЕНА



РУКОВОДИТЕЛЬ  
СРЕДНЕГО ЗВЕНА



РУКОВОДИТЕЛЬ  
ВЫСШЕГО ЗВЕНА



■ Нестандартная работа

■ Стандартная работа

\* По Д. Лайкеру

# Ручное управление, бюрократия и регулярный менеджмент

	РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	БЮРОКРАТИЯ	РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ЦЕЛЬ	Достижение результата любой ценой	Неукоснительное соблюдение многочисленных правил	Достижение результата оптимальным способом. Команда с нужной квалификацией и вовлеченностью
ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ	Приказ, распоряжение, поручение	Регламент, стандарт, правило	Практика — описание оптимального способа действия
ОТНОШЕНИЕ К ПРАВИЛАМ И СТАНДАРТАМ	Формально существуют, но легко нарушаются, если мешают выполнить поручение и достичь результата	Соблюдение буквы правил важнее, чем достижение результата. Принуждающие стандарты	Соблюдение духа правил важнее, чем соблюдение их буквы. Помогающие стандарты
ОБРАЗ УСПЕШНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ	«Комиссар», мобилизующий сотрудников на подвиг, или суровый «босс», раздающий приказы.	«Законодатель», создающий правила, или «контролер», проверяющий их соблюдение	Профессионал управления, использующий хорошие практики, чтобы руководить исполнением и командой
ОБРАЗ УСПЕШНОГО СОТРУДНИКА	Ответственный (самоотверженный) исполнитель, готовый выполнить приказ любой ценой	Дисциплинированный исполнитель, не допускающий нарушений	Вовлеченный профессионал своего дела

**ЗАЧЕМ №1**

Операционное совершенство  
в качестве конкурентного  
преимущества



## ЗАЧЕМ №2

Культурная  
трансформация

## 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»



## ЗАЧЕМ №3

Нужно лучше  
готовить управленцев -  
вначале обучать  
стандартной работе

Руководители

**Управленческие  
компетенции****ПРМ —  
практики  
регулярного  
менеджмента**

Специалисты

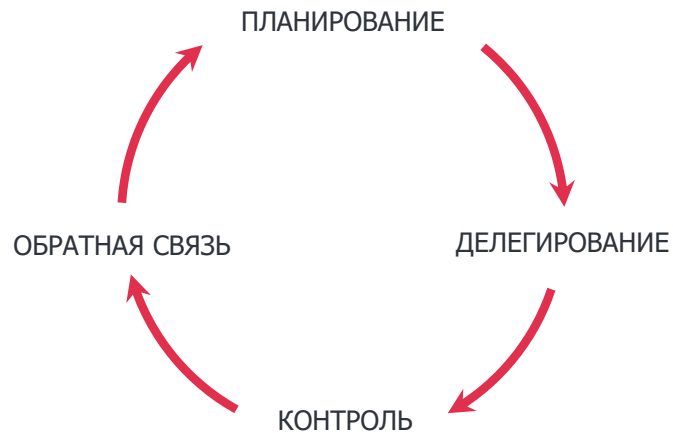
**Профессиональные  
компетенции****СОП —  
стандартные  
операционные  
процедуры**

Нестандартная работа

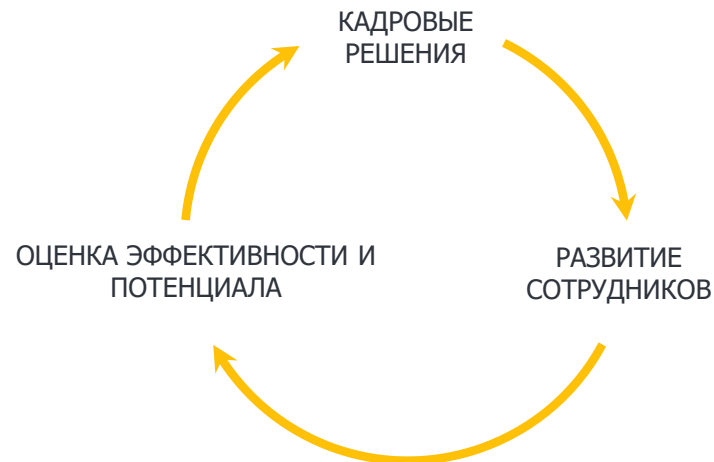
Стандартная работа

## Практики регулярного менеджмента, описанные в книге\*

### Цикл управления исполнением

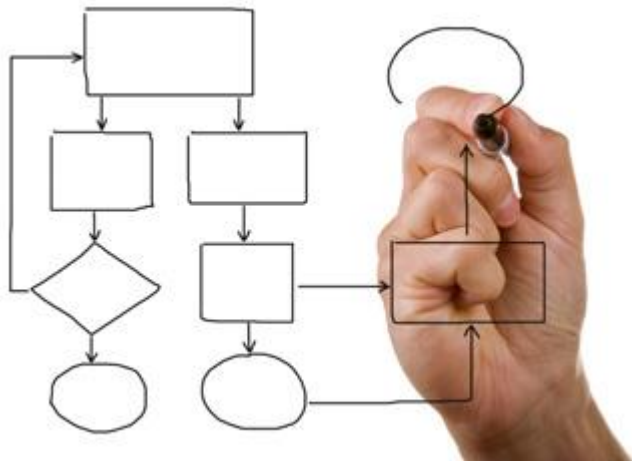


### Цикл управления командой



\* практика «Проведение совещаний» относится к обоим циклам

## Структура описания каждой практики



1. Определение практики
2. Ошибки и плохие привычки
3. Принципы для руководителя
4. Алгоритм применения для руководителя
5. Принципы для сотрудника (участника)

# ПРИЛОЖЕНИЕ

## 1.1. Управленческое планирование

- **Планирование** — это принятие решения о том, чего необходимо достичь и как для этого нужно действовать.
- Рассматриваем управленческое планирование «от цели» и «от проблемы».



### ПРИНЦИПЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ («ОТ ЦЕЛИ»):

- Ставьте амбициозные цели и сопровождайте их анализом.
- Делайте цели измеримыми.
- Декомпозируйте большие цели.
- Ищите правильный баланс количества, качества, сроков и ресурсов.
- Распараллеливайте работы.
- *В неопределенных ситуациях закладывайте буфер, в ситуациях с высокой определенностью используйте подход «точно в срок».*
- Учитывайте барьеры и включайте в план действия по их устранению.
- Устанавливайте и отслеживайте контрольные точки.
- Привлекайте к планированию будущих исполнителей и заинтересованных лиц. Уточняйте их роль.

## 1.2. Управленческое планирование



### ПРИНЦИПЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ («ОТ ПРОБЛЕМЫ»):

- *Правильно формулируйте проблему: симптомы, размер отклонения, последствия и риски.*
- Не пытайтесь решить все проблемы — расставляйте приоритеты.
- Докапывайтесь до корневых причин.
- Оценивайте варианты решения по значимым критериям, используя модель «издержки — эффект» или матрицу критериев.
- Объединяйте взаимодополняющие варианты решений.
- Используйте стандартные шаблоны для планирования.

## 2. Делегирование

- **Делегирование** — это передача сотруднику полномочий и ответственности за конкретный участок работы и за результат, которого необходимо достичь на этом участке.



### ПРИНЦИПЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ:

- Прежде чем делать самому, остановитесь и подумайте: «Могу ли я это делегировать?»
- Выбирая исполнителя, оценивайте 3 фактора: готовность исполнителя, его текущую загрузку, а также критичность участка работы
- Давайте необходимый и достаточный уровень инструкций: I — что нужно получить, II — что нужно делать, III — как это делать.
- *Объясняйте, почему эта работа важна, и помогайте найти для нее время. Остальное мотивирование — по необходимости и без манипуляций.*

## 2. Контроль

- **Промежуточный контроль** — это проверка хода работы, оценка статуса ее выполнения, предполагающая возможность обратной связи и корректировки со стороны руководителя.
- **Итоговый контроль** — это оценка достигнутого результата.



### ПРИНЦИПЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ:

- Используйте правильный уровень, методы и частоту контроля.
- *Чаще используйте уведомление, а не разрешение.*
- Постепенно расширяйте зону самостоятельности сотрудника.
- Ошибки допустимы, а их сокрытие — нет.
- О серьезных проблемах просите сообщать сразу.
- Не ищите виноватых.



### 3. 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.
- Поддерживающая обратная связь помогает получателю осознать и чаще повторять действия, которые приводят его к успеху.
- Корректирующая обратная связь помогает изменить поведение.

#### ПРИНЦИПЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ:

- Давайте обратную связь сразу.
- Обсуждайте конкретное поведение, а не личность.
- Фокусируйтесь: обсуждайте один аспект поведения за один раз.
- *Поддерживайте позитивный баланс обратной связи за период (принцип 80%).*
- Ведите диалог, а не монолог.
- Говорите правду.

## 4. Проведение совещаний

- **Совещание** — это общение группы людей, имеющее цель, повестку и результат.
- Результат совещания можно оценить по двум критериям:
  1. он разделяется участниками (люди вовлечены и согласны),  
  
*и*
  2. решения или договоренности правильные, хорошие по содержанию.

### ПРИНЦИПЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ:

- Вносите в повестку только вопросы, требующие реального вклада участников.
- *Правильно планируйте состав и количество участников.*
- В приглашении указывайте цель и повестку, а не только тему совещания.
- Приглашайте заблаговременно.
- Ясно обозначайте роли: ведущий, секретарь, участники.
- Начинайте и заканчивайте вовремя.
- Фокусируйте дискуссию на повестке.
- Уважайте участников.
- В конце совещаний подводите итоги и резюмируйте договоренности.
- Оценивайте эффективность совещаний.
- Создавайте краткие и содержательные протоколы.

## 5.1. Кадровые решения (подбор)



- **Кадровые решения** — это подбор, перемещение и увольнение. Иначе говоря, это решения, меняющие состав команды непосредственных подчиненных. К кадровым решениям можно отнести также удержание и исправление, поскольку эти практики оберегают состав команды от нежелательных изменений.

### ПРИНЦИПЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ:

- Не делегируйте интервью с финалистами.
- *При необходимости используйте право вето руководителя на подбор подчиненных.*
- Планируйте достаточно времени на интервью.
- Определите важнейшие критерии отбора.
- Готовьте и задавайте полезные вопросы (биографические, поведенческие, практические задания).
- Владейте инициативой. Не бойтесь переспрашивать, прерывать кандидата или спорить с ним.
- Задав вопрос, замолчите и выслушайте ответ кандидата.
- Вас тоже оценивают и выбирают — «продавайте» вакансию.
- Проверяйте рекомендации.

## 5.2. Кадровые решения (удержание, исправление, увольнение)



### ПРИНЦИПЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ:

- Не допускайте сюрпризов.
- Выясняйте реальную причину желания уйти и работайте с ней.
- *Удерживайте тех, у кого есть перспективы и кого трудно заменить.*
- Правильно настройтесь перед исправлением или увольнением: это деловые переговоры, а не межличностный конфликт.
- Не путайте исправление и развитие.
- Выдавайте новый кредит доверия исправившимся — или расставайтесь.
- Помогайте найти новую работу и расставайтесь хорошо.
- Не затягивайте встречу по увольнению.

## 6. Оценка эффективности и потенциала

- **Оценка эффективности и потенциала** проходит в формате регулярных встреч руководителя с сотрудником. Как правило, результаты оценки используются для развития сотрудников, принятия кадровых решений и определения размера премий.
- **Текущая эффективность** имеет две составляющие: вклад сотрудника в достижение результата и соответствие его поведения принципам организации на протяжении конкретного периода.
- **Потенциал** — это прогноз будущей эффективности сотрудника, например при повышении или ротации. Потенциал определяется способностью сотрудника самостоятельно решать проблемы и задачи определенного масштаба и желанием наращивать текущий масштаб своих задач.

### ПРИНЦИПЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ:

- Эффективность оценивайте интегрально, а потенциал — по самым масштабным проектам и задачам, с которыми справляется сотрудник.
- Сделайте процедуру регулярной оценки прозрачной для всех участников.
- Оценивайте эффективность руководителей по результатам их команд.
- Выработайте единый подход к принятию кадровых решений (вариант предлагается в книге).
- Определите принцип отбора: кого обсуждать на кадровом комитете.
- Используйте единую форму профиля сотрудника.

## 6. Развитие сотрудников

- **Развитие** — это изменение поведения сотрудника, имеющее устойчивый характер и приводящее к улучшению результатов его работы.
- В книге рассматриваются алгоритмы наставничества и периодического диалога по развитию.

### ПРИНЦИПЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ:

- Помогайте развивать один аспект поведения в один момент времени.
- Помогайте выбрать приоритеты развития, важные для результатов работы.
- *Найдите баланс вызова и поддержки.*
- Задавайте больше вопросов и давайте меньше советов.

## Принципы внедрения ПРМ в организации



### ПРИНЦИПЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ:

- Лидерами внедрения ПРМ должны быть руководители высшего звена, а не HR-менеджер и не консультанты.
- Внедряйте практики, устраняющие главные барьеры к достижению результатов.
- *Создавайте управленческий консенсус, а не просто текст и картинки.*
- Описывайте практики кратко, наглядно и удобно.
- Интегрируйте практики в систему управления.
- Сделайте практики частью адаптационного обучения для новых руководителей
- Сделайте обучение каждой практике коротким (2–4 часа), интересным и содержательным.
- Внедряйте практики постепенно, а не все сразу.
- Проводите мониторинг приживаемости практик.
- Сделайте регулярный менеджмент живым.



БИЗНЕС ДЕЛАЮТ

**ЛЮДИ**

Тел. +7 (495) 645 21 15

E-mail: [info@ecopsy.ru](mailto:info@ecopsy.ru)

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

[www.facebook.com/ecopsy.ru](http://www.facebook.com/ecopsy.ru)