

**Управленческий масштаб -**  
как избежать перекосов в  
управлении

**Станислав Куликов,**  
Партнер ЭКОПСИ



## Станислав Куликов

Партнер «ЭКОПСИ Консалтинг».

Руководитель направления  
«Обучение и развитие персонала».

Создавал комплексные проекты  
и проводил тренинги в Сбербанке, РЖД,  
Роснефти, Газпроме и др.

Консультировал топ-менеджеров крупных  
российских нефтяных компаний в области  
развития навыков коммуникаций.



## ... и пусть «Бирюза» немного подождет



## Концепции в основе тренинга

1. Управленческая иерархия (management hierarchy) – древнейший способ организации совместной работы людей. Примеры: армия, церковь, множество компаний организаций прошлого и настоящего, самые крупные и успешные из них.
  2. Абсолютное большинство людей приходят на работу для того, чтобы делать лучшее, на что они способны. Они хотят использовать свой потенциал (на работе и в жизни). Главная причина неэффективности – не в людях, а системе, в устройстве организаций. Или в том, что хорошие люди занимают в организации неправильное место. Доказательство - *Эксперименты Милгрэма, Стэнфордский, Канадской полиции, Теория разбитых окон и др.*
  3. В отношении иерархических структур существует стереотип: «они мешают раскрытию потенциала людей, и должны быть изжиты, заменены на нечто принципиально другое».
  4. Исследования Эллиотта Джекса выявили принципы, при соблюдении которых управленческая иерархия позволяет раскрыть потенциал каждого сотрудника или руководителя. Такую (эффективную) иерархию Джекс назвал Requisite Organization (RO)\*
  5. Принципы RO сформулированы на основе научных исследований и могут быть научно перепроверены. Некоторые\*\* из принципов будет раскрыты в ходе этого семинара.
- Примечание: принципы RO не полностью применимы к сугубо – проектным организациям, партнерским фирмам, бригадам на сдельной оплате труда, обучающим и научным учреждениям.

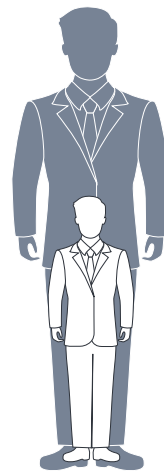
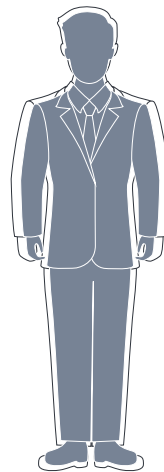
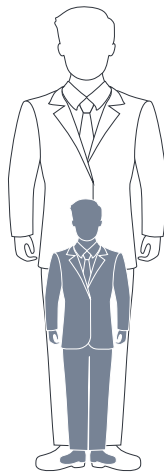
\* Англ. Requisite – соответствующая природе, особенностям мышления людей (и поэтому – эффективная)

\*\* Не все принципы. Только наиболее прикладные.

## Управленческий масштаб: должность и человек

### Управленческий масштаб человека =

- Какими категориями мыслит руководитель, каковы взаимосвязи между ними
- Каков предельный уровень сложности его мышления\*
- Каков его временной горизонт



\* Здесь и далее *курсивом* — заимствования из «Requisite Organization» Elliott Jaques.

Масштаб задач должности

Масштаб руководителя  
(человека)

# Формула эффективного руководителя

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ =

$$C1 * C2 * C3 * C4$$

Complexity of information processing

**Масштаб мышления** =  
временной горизонт проблем и задач / уровень сложности, с которым способно справиться

**Зреет с возрастом, но не ускоряется обучением.**

Competencies

Управленческие **компетенции**

Профессиональные (технические) **компетенции**

Общие **компетенции**

**Можно ускорить с помощью обучения и развивающего опыта.**

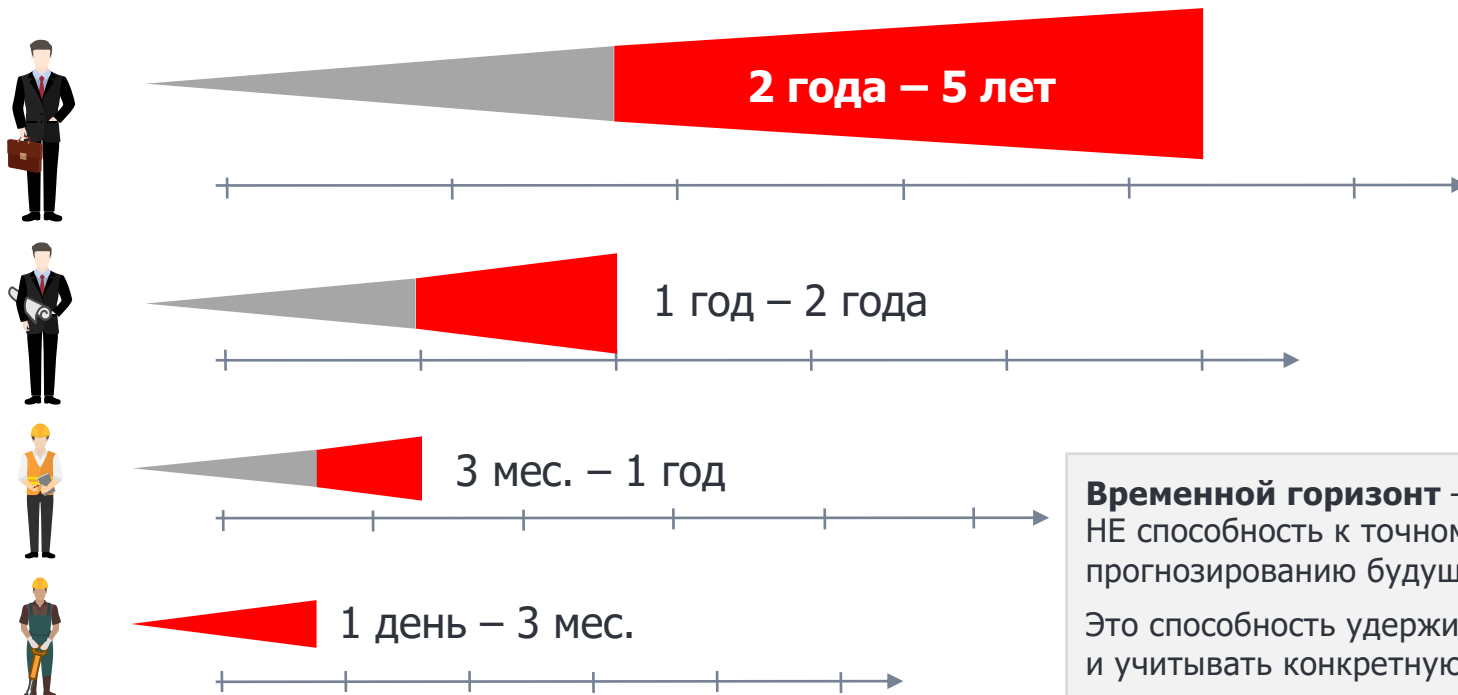
Controlling Self  
Деструкторы

Commitment

Желание выполнять работу конкретного типа (**ценность** работы/должности)  
Желание работать в конкретной компании и соблюдать ее нормы/правила (**ценность** компании)

**Ситуативные и ценностные факторы.**

## Что такое «временной горизонт»



**Временной горизонт** — это НЕ способность к точному прогнозированию будущего.

Это способность удерживать в сознании и учитывать конкретную временную перспективу, **принимая самостоятельные решения** сегодня.



## Что такое «уровень сложности» решаемых задач



**Логика: «Моделирование»** *Интеграция разных параллельных процессов и элементов.* Интеграция разных процессов и элементов... Как должна быть связана программа по снижению брака, с существующими планами переоборудования и переобучения? Какие планы и бюджеты нужно синхронизировать, или скорректировать? Как это совместить с идеями по сокращению затрат



**Логика: «Соединение»** *Анализ и выбор альтернативных решений.* Анализ и выбор альтернативных решений... Если мы заменим оборудование, то.... а если отремонтируем, то....Если мы обучим людей, то..., а если будем штрафовать за брак, то.... (варианты, плюсы и минусы)



**Логика: «Аккумуляция»** *Выявление причин (диагноз).* Выявление причин (диагноз)... 80% брака происходит по вине оборудования и 20% по вине людей...



**Логика: «Декларирование»** *Болезнь – таблетка.* Болезнь - таблетка... У нас много брака, значит нам нужно работать внимательнее, соблюдать все регламенты.... (Если болит голова – прими аспирин)



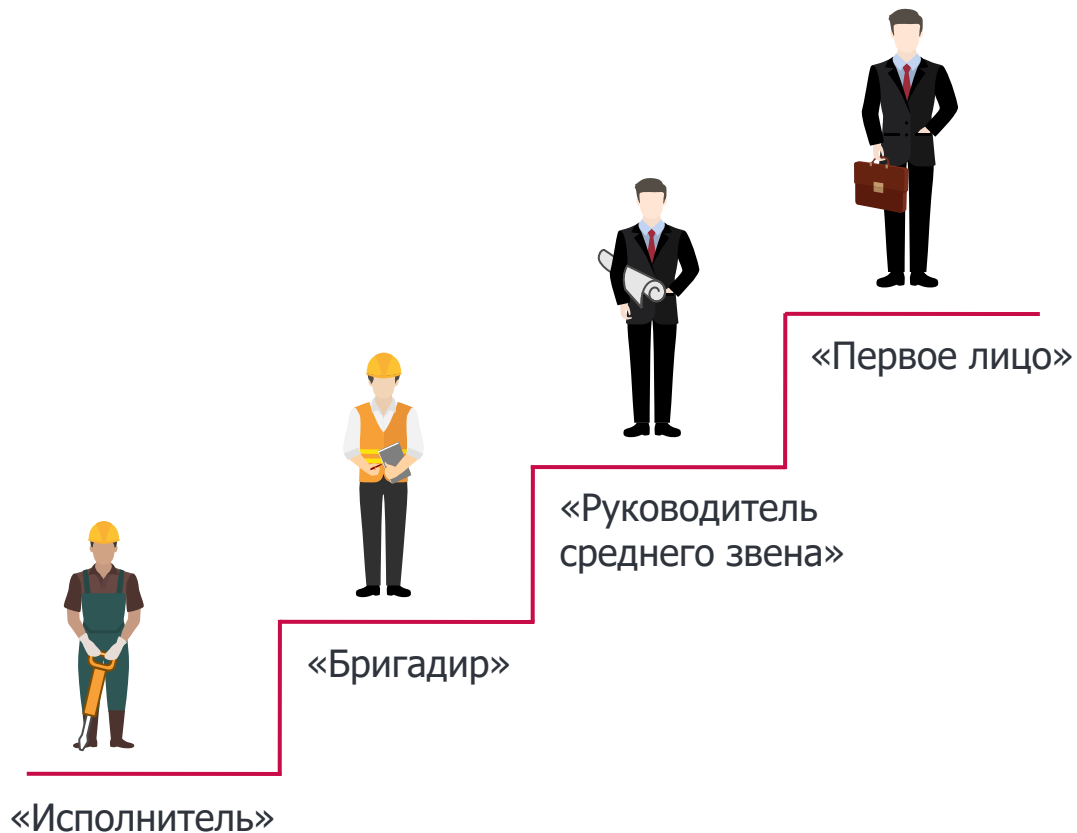
# Особенности С1 на различных уровнях

УРОВЕНЬ В ИЕРАРХИИ	ТРЕБУЕМЫЙ С1	ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА	ТИП ИНФОРМАЦИИ	ЛОГИКА
<b>VII</b> ГД, Президент	20–50 лет	Визионерство, миссия, интеграция компании с внешней средой и обществом.	<b>Абстрактная.</b> Концептуальная, символизирующая концепции и понятия.	Соединение
<b>VI</b> EVP, отв. за весь бизнес / всю поддержку	10–20 лет	Моделирование будущего, оценка стратегий. Трансляция корпоративной стратегии.		Аккумуляция
<b>V</b> Руководитель БЕ или корп. Функции, VP	5–10 лет	Создание инноваций, вариантов стратегий, имплементация функциональных / БЕ стратегий.		Декларирование
<b>IV</b> Руководитель предприятия (большой актив) или департамента	2–5 лет	Интеграция разных параллельных процессов, ответственность за совокупный результат системы.	<b>Конкретная.</b> Символизирующая конкретные события и явления.	Моделирование A->B->C 1->2->3 С одной стороны/с другой стороны
<b>III</b> Менеджер – менеджеров (управление, малый актив)	1–2 года	Управление конкретным (одним) процессом, разработка и внедрение новых решений.		Соединение (A->B->C) <i>Если – то (один процесс)</i>
<b>II</b> Руководитель начального звена (отдел, подразделение)	3 мес. – 1 год	Анализ и устранение отклонений.		Аккумуляция А или В Или / или (несколько вариантов)
<b>I</b> Исполнитель начального уровня / супервизор смены	1 день – 3 мес.	Качество / соблюдение стандартов работы. Отсутствие нарушений.		Декларирование (А, В, С) <i>Это так (1 вариант)</i>

## Категории управленческого масштаба

### ВАЖНО!

Речь не о должности,  
а о менталитете  
(«картине мира»,  
устройстве сознания,  
зрелости  
руководителя).



## Как они должны мыслить о результате?



Интегральные KPI компании, бизнеса.  
Оптимальный баланс между KPI.



Отдельные KPI функции, подразделения (сумма, или интеграл результатов отделов и результатов смежных подразделений).



Совокупный результат отдела (сумма, или интеграл).



Результат моей работы (объем, качество, срок, в рамках ресурсов).

## Как они должны понимать «улучшения»?



Единая, взаимоувязанная программа улучшений в разных областях. Прорывные инновации. Принципиальные улучшения в масштабе предприятия. Система непрерывных улучшений.



Симптомы → причины → варианты решений → их плюсы и минусы, последствия → выбор.  
Модернизация, совершенствование процесса, системы работы подразделения.



Симптомы проблемы → анализ причин → решение.  
Увеличение скорости, объема, качества работы отдела.



Симптом проблемы → устранение симптома.  
Увеличение скорости, объема, качества моей работы.

## Кто для них должен быть «значимым другом»?



Балансировка интересов абсолютно всех вовлеченных сторон — стейкхолдеров внутри и вне компании: акционеры, государство, клиенты, поставщики, руководители, сотрудники организации и др.



... Плюс те, кто «справа» и «слева» в процессе.



Исполнители, вышестоящие, те кто «перед» и «после» нас в процессе.



Мое непосредственное окружение. С кем я физически взаимодействую по работе.

+ КЛИЕНТ

## Как они должны понимать «командную работу»?



«Управление оркестром» — интеграция внутренних и внешних частей бизнеса. Устранение системных противоречий.  
Концентрация талантов.



Команда руководителей отделов.  
Кросс-функциональная координация.



Слаженность, координация, отсутствие конфликтов в отделе.



Моя роль в отделе. Мои отношения с коллегами.

## Как они должны понимать «риски»?



Весь комплекс внутренних и внешних рисков, в т. ч. долгосрочных. Альтернативные, связные сценарии реагирования для различных комбинаций рисков (одновременно несколько рисков).  
Определение того, какой уровень риска может на себя принять компания.



Вероятные события среднесрочной перспективы, которые могут создать проблемы в работе функции. Сценарий управления по каждому из наиболее вероятных рисков.



Наиболее вероятные события ближайшего будущего, которые могут создать проблемы в работе исполнителей. Исправление/информирование о признаках таких событий «наверх».

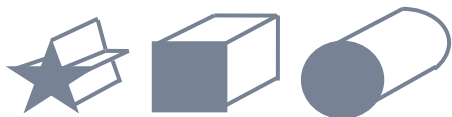


А что такое вероятные риски? Важны актуальные, наблюдаемые проблемы в моей работе (сбои, нарушения, неэффективность).



## Соответствие масштаба мышления масштабу задач

Привычная роль,  
привычные задачи



Новая роль,  
новые задачи

- Совершенство, зрелость на предыдущем уровне не компенсирует недостаток масштаба на текущем уровне. Совершенное мышление предыдущего уровня может даже стать препятствием.
- Дело не в навыках, а в устройстве «картины мира». Не в том, чтобы «делать вещи правильно», а в том, чтобы «делать правильные вещи».
- «Подстраховка» позволяет руководителю избежать ошибок, но растягивает период формирования новой «картины мира».

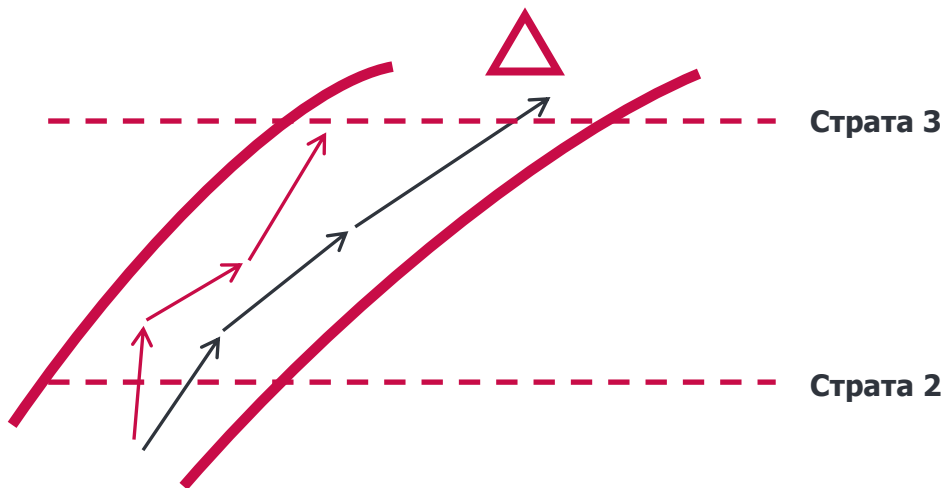
## Можно ли развивать масштаб мышления?

**Версия 1.** Масштаб мышления неизменен

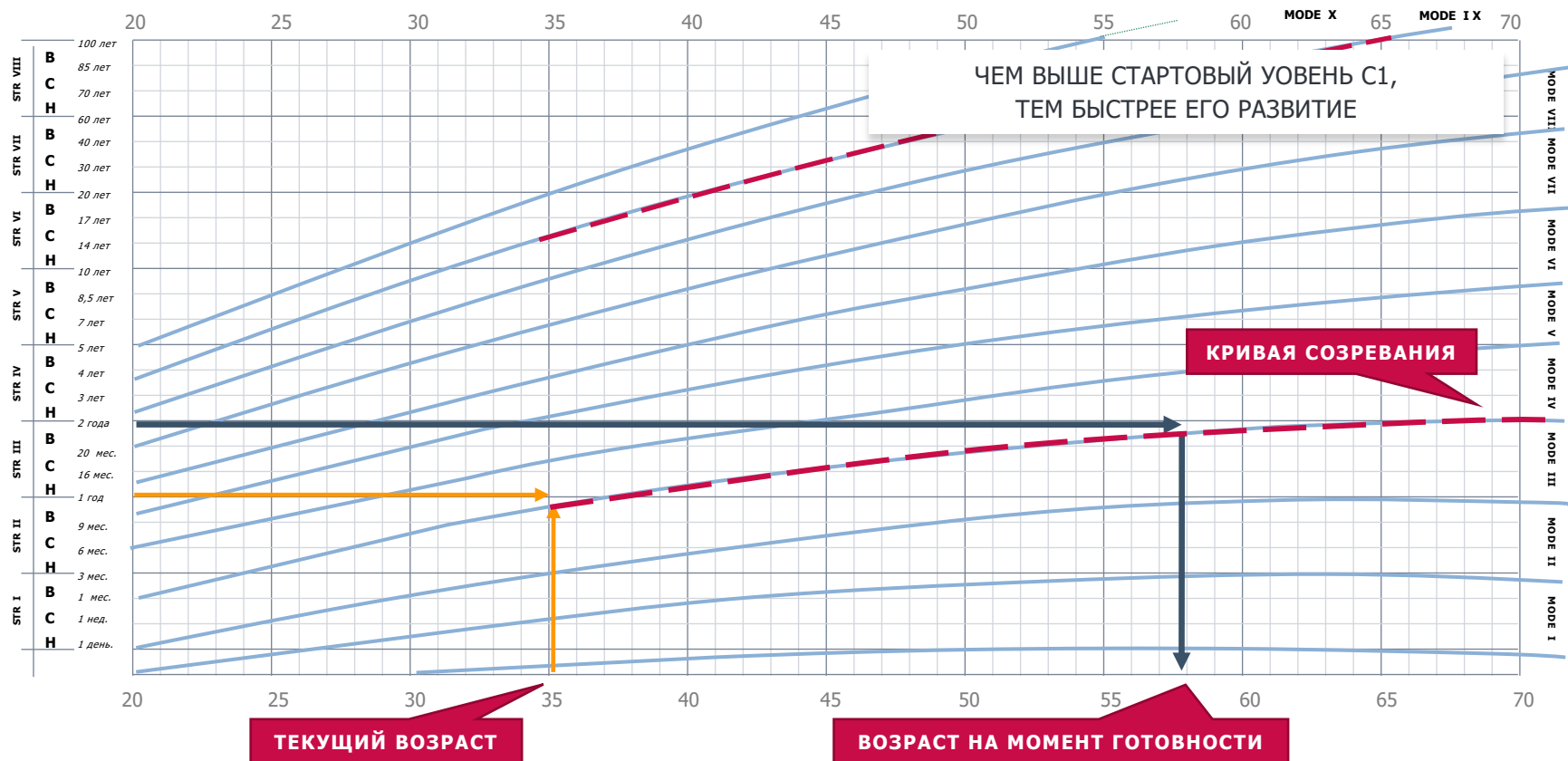
**Версия 2.** Масштаб мышления можно развить быстро и легко, (обучение, коучинг и пр.)

**Масштаб мышления развивается, но медленно**

(до определенной степени, средний темп развития можно предсказать).



# Вызревание масштаба мышления происходит по мере взросления человека в определенном темпе

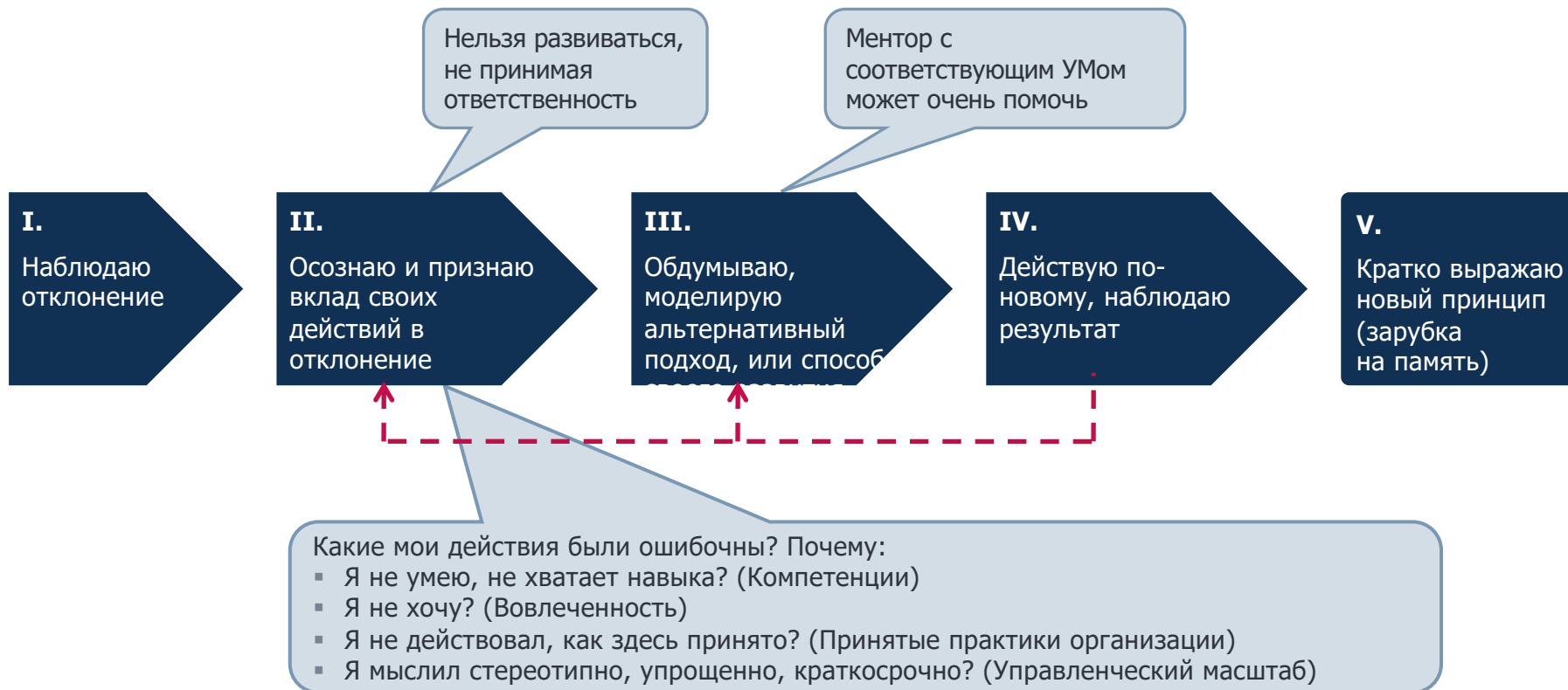


## Процесс обновления «картины мира»



*\* **Рефлексия** — обращение внимания на себя, на свои действия, их причины и последствия. Переосмысление собственного опыта.*

## Процесс рефлексии



# Управленческая рефлексия (ежемесячно 2 ч.)

Дневник, или файл —  
**обязательно письменно!**

1. Какие наиболее важные, существенные для дела события (позитивные и негативные) произошли за этот месяц на моей управленческой «территории»?
2. В чем я собой доволен как руководителем — что сделал эффективно?
3. В чем я собой недоволен как руководителем — какими действиями? Что я не учел? Что конкретно стоило сделать вместо этого?
4. Какие отличия в моей сегодняшней роли я заметил по отношению к предыдущей роли/должности?
5. Что новое я осознал, понял? Чему новому научился за этот месяц?
6. Кто в моем окружении является носителем более высокого уровня масштаба, чем я?
7. Чему конкретно я хочу у него/нее научиться в следующем месяце?