

Центр
Командных
Компетенций

Развитие кадрового резерва

Подготовка командных лидеров 21 века

Нижний Новгород, сентябрь, 2022г.



МАКСИМ ДОЛГОВ

Эксперт по развитию управленческих команд и системным проектам развития корпоративной культуры на основе ценностей.

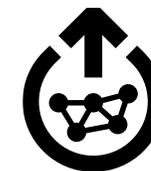
Опыт работы более 25 лет (с октября 1992 года),
Сертифицированный тренер Российской Ассоциации Бизнес
Образования (РАБО), 2006 год.

Основатель Школы Командного лидерства Максима Долгова,
управляющий партнер Центра Командных Компетенций,
заведующий кафедрой «Технологии Командного Менеджмента»
в Академии Социальных Технологий (АСТ)

Старший преподаватель ВШГУ РАНХиГС, Факультет Оценки и
Развития Управленческих Кадров

Автор книги «Модель 5F – геометрия команды, создающая
энергию»

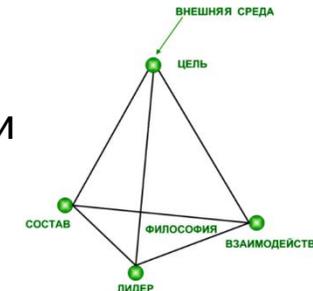
Финалист номинации Тренер Года 2020



**Центр
Командных
Компетенций**



**АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ**



**ШКОЛА КОМАНДНОГО
ЛИДЕРСТВА
МАКСИМА ДОЛГОВА**



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Концепции «VUCA» и «BANI»

VUCA

- Volatility (изменчивость)
- Uncertainty (неопределенность)
- Complexity (сложность)
- Ambiguity (неоднозначность)

1980-е годы

Суммирует влияние
холодной войны



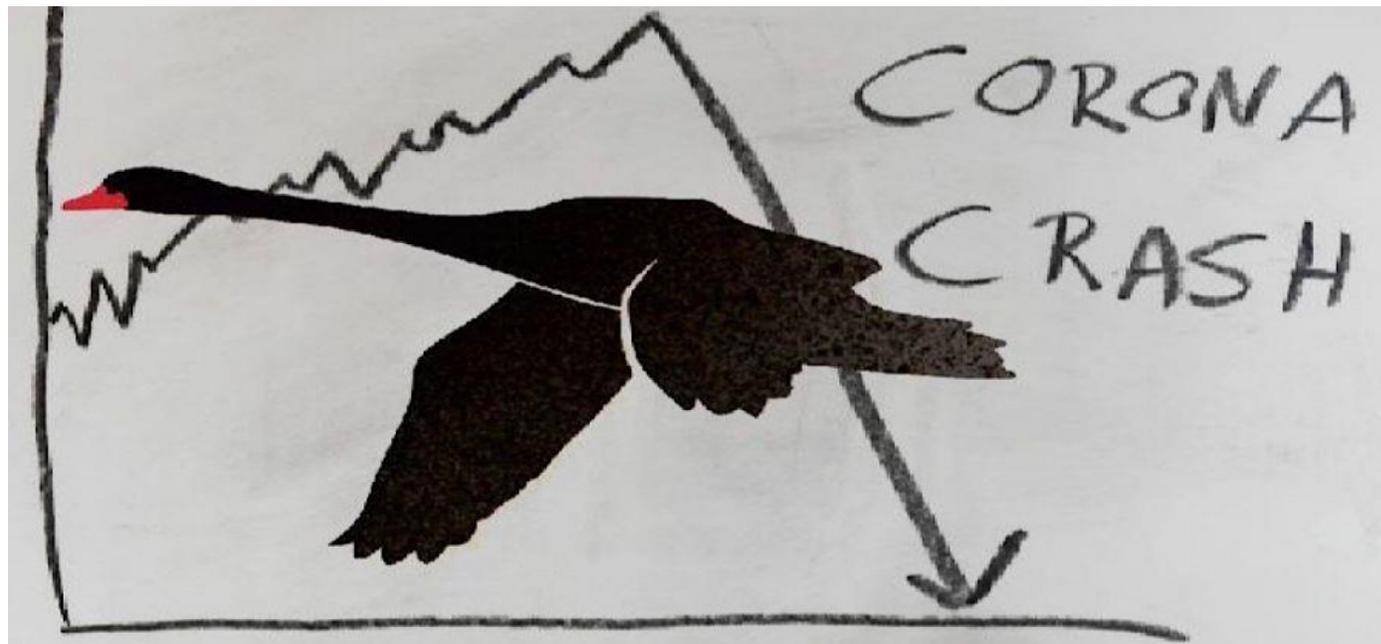
BANI

- Brittle (хрупкий)
- Anxious (тревожный)
- Nonlinear (нелинейный)
- Incomprehensible (непостижимый)

2020-е годы

Суммирует влияние глобальных
системных изменений в мире

ПАНДЕМИЯ и прочие возможности ...



Как меняется система управления в мире?

Human Capital Global Trends, 2016 – 2019гг.

- Специалисты международного объединения Deloitte University Press, работающие в сфере управления персоналом, опубликовали отчёт Human Capital Global Trends (исследование в 130 странах мира).
- **#1 Изменения в структуре организации: иерархию заменила командная работа**

Если раньше предприятия работали с учётом строгой вертикали иерархии, то теперь на первый план вышло сотрудничество и командная работа.

Как меняется система управления в мире?

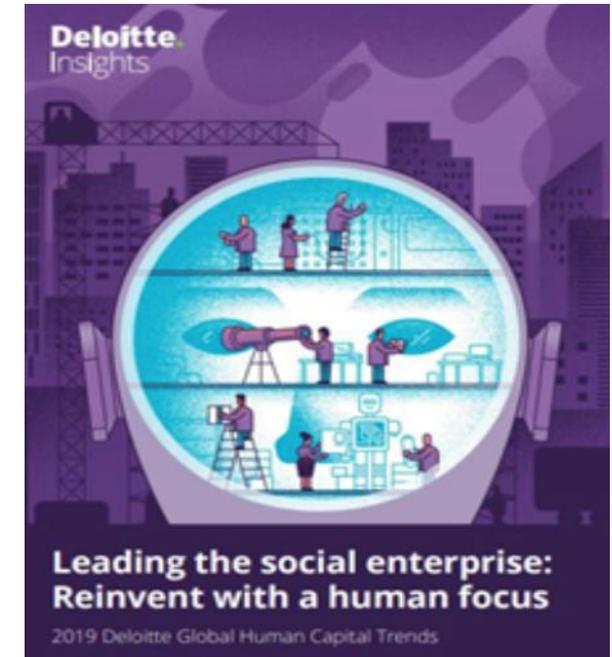
McKinsey

- Исследования McKinsey Global Institute
 - Отчет What successful transformations share (2010)
 - Отчет 2017 Jobs lost, jobs gained: what the future of work will mean for jobs, skills and wages
 - Отчет 2017 год: America's future of work
 - Отчет 2019 (май) Skill shift: Automation and the future of the work force
- В этих отчетах отмечается - Привычная организационная структура изменится (2017-2030), с сильным сдвигом в сторону межфункциональной и командной работы, и акцентом на гибкость.

Глобальные тенденции

5 уровней командного мышления:

- **Экосистема** – определите команды, у которых есть понятные цели и контекст, в котором они работают как внутри организации. Так и за её пределами, включая клиентов, партнёров и сообщество.
- **Организация** – создайте сеть команд и поощряйте кросс-функциональное взаимодействие и принятие решений.
- **Команда** – создавайте команды, которые могут сотрудничать и работать гибко.
- **Лидер** – выбирайте и развивайте лидеров, у которых есть фокус на развитие. Они создают условия для команд быть открытыми, гибкими и эффективными.
- **Человек** – помогайте людям сменить фокус с подъема по карьерной лестнице на рост благодаря опыту. Делайте это с помощью системы вознаграждения и обучения.

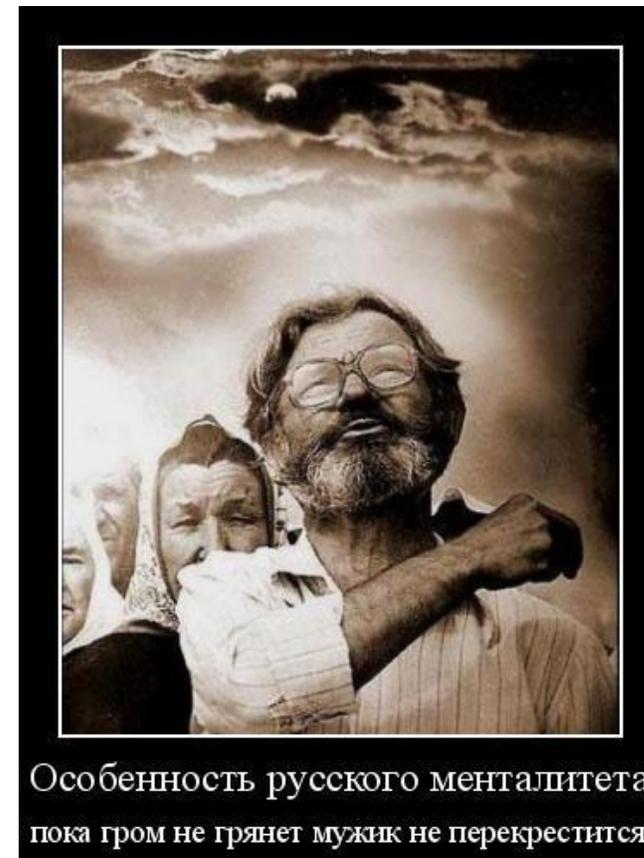


Как менялась система управления до пандемии в России?

Ведущая мотивация управленцев – мотивация власти, провоцирующая политический стиль управления, блокирующий развитие командного менеджмента, распределенного лидерства и других инструментов «гибкого управления»

Управленческие команды сформированы по принципу «один гений и 1000 помощников»

«Гонка» за модными инструментами, попытки внедрить современные подходы без смены идеологии управления. Знания в области Командного Менеджмента и Командного Лидерства размыты и наполнены обывательскими представлениями. Ежемесячно появляются «гуру», зашумляющие эфир



РОССИЯ, 2019г.



	Навыки постановки целей	Навыки планирования	Навыки контроля	Поддачи обратной связи	Делегирования	Мотивации подчиненных
Мотивация достижения	0,10	0,08	0,02	0,13	0,09	0,04
Мотивация власти	0,33*	0,22	0,16	0,41*	0,34*	0,42*
Мотивация присоединения	0,05	-0,07	-0,05	0,13	0,10	0,15
Уровень мотивированности	0,19	0,07	0,03	0,28*	0,22	0,25*

Особо следует обратить внимание на корреляции на уровне $p < 0,01$ должностного статуса с мотивацией власти и уровнем личной мотивации

Юрий Михеев, 2019г.

Что нужно сейчас?

Как готовить кадровый резерв?

1. Необходима «стартовая» диагностика «на входе». Оценка ведущей мотивации
2. Усиление мотивации ДОСТИЖЕНИЯ
3. Формирование личных целей обучения на 5 уровнях командного мышления
4. Передача инструментов работы с личными целями

Рекомендуемые инструменты:

Система оценки команд 5F3.0 (ведущий разработчик – Александр Гудиев)

Биографический Опросник Структуры Мотивации (БОСМ, автор Юрий Михеев)

Когнитивное моделирование (автор метода - Дмитрий Атерлей)



Что нужно сейчас?

Как готовить кадровый резерв?

1. Смещение акцента с подготовки Лидера в сторону развития команды. Лидерство в современных командах, готовых к действиям в условиях VUCA – мира, это ФУНКЦИЯ, а не РОЛЬ.
2. Развитие личных навыков обучаемых как командных лидеров и реализация программ развития их команд в процессе обучения.
3. Индивидуальный подход к КОМАНДАМ обучаемых, а не только к ним самим.
4. Применение получаемых навыков командного лидерства в процессе обучения и не только в аудиторных и практических заданиях учебной программы (в проектных работах), но и в «ПОЛЕ».
5. Оценка применения и влияние на результаты деятельности получаемых навыков командного лидерства не ПОСЛЕ, а в ПРОЦЕССЕ учебной программы.



Как готовить кадровый резерв?

Основные этапы программы, почему не «взлетает»?

1. Подготовка и трансформация Управленческой Команды. Создание готовности к активному участию. Лидеров формируют Лидеры.
2. PR и формирование потребности сотрудников всех уровней к росту и развитию. PR программы развития кадрового резерва «устаами владельцев и топ-менеджеров»
3. Внутренний найм и отбор в состав кадрового резерва
4. Программа обучения и развития с супервизией и оценки результативности в деятельности как участников программы , так и топов, курирующих программу
5. Реализация проектов с финансовым результатом в процессе деятельности и визуализация этого опыта. Отчисление участников в процессе программы (до 30%)
6. Завершение программы. Поздравления и организационные изменения (назначения).



Как готовить кадровый резерв?

Составляющие программы подготовки





**Центр
Командных
Компетенций**



**АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ**



mdolgov.official@gmail.com



+7 (999) -211-98-23



Спасибо за внимание!