



лекция



Head Team

madscourses.com

креатив • маркетинг • стратегия • pr • smm • менеджмент • карьерный сервис

давайте познакомимся

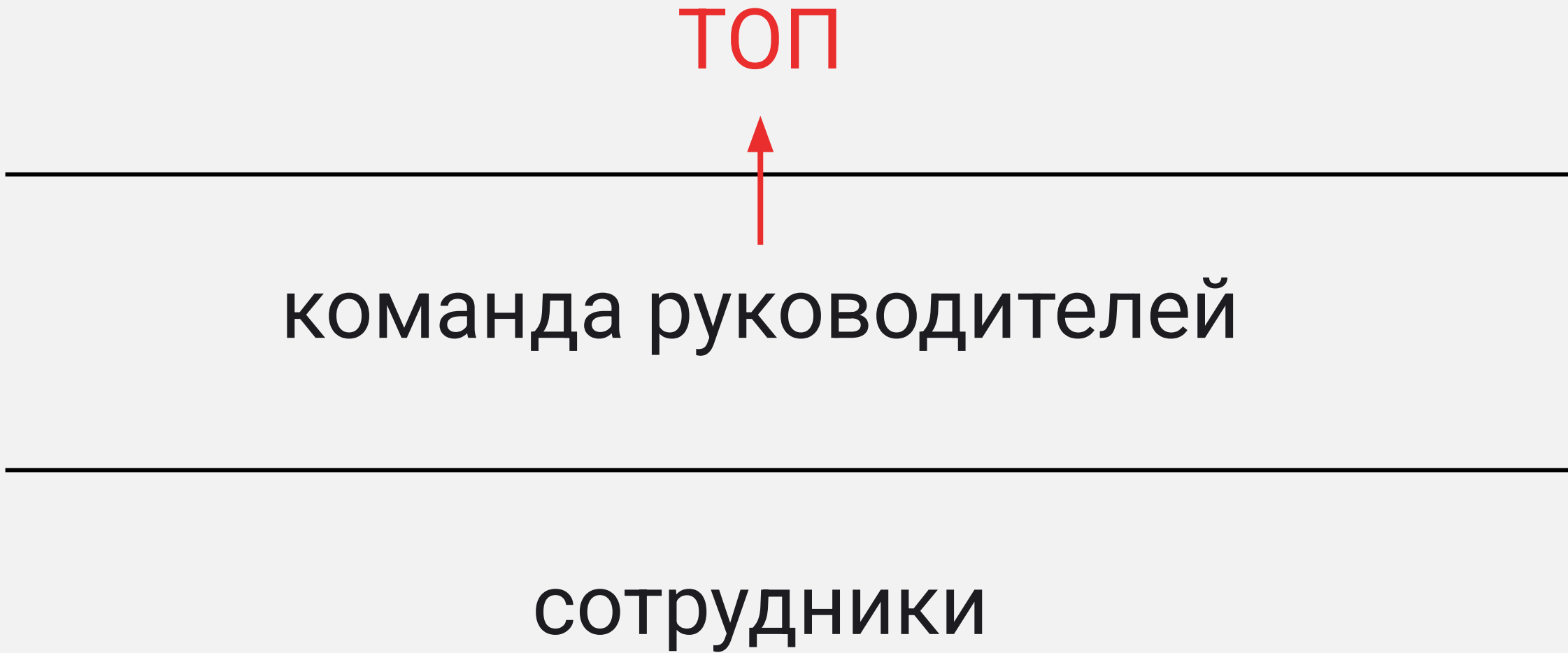
Михеенков Никита

CEO

- фаундер digital-агентства Nimax, Петербург.
- фаундер агентства NMX, Лиссабон.
- 250+ млн. руб. оборота.
- автор [канала про бизнес](#)



уровни орг.структуры



Что такое ТОП-менеджмент?



найдите толковых людей
и не мешайте им работать

~~найдите толковых людей
и не мешайте им работать~~

СОТРУДНИКИ

- должностные инструкции
- четкая постановка задач
- система планерок
- KPI + мотивационная система

+

- HR-мероприятия (1-1, ревью)
- система обучения/развития
- цели компании
- ценности и среда компании

Требуют организации
и контроля операционной
деятельности

руководители

- стратегия компании
 - цели подразделения
 - KPI подразделения
 - личная мотивационная схема
 - система планерок
 - система дашбордов
 - HR-мероприятия (1-1, ревью)
- +
- система обучения/развития
 - ценности, миссия, видение будущего

Требуют общую стратегию
и локальные цели группы

ОТЛИЧИЯ

- нужна стратегия и четко поставленные цели
- резко возрастает сложность менеджмента
- вас оценивают люди совершенно другого уровня
- высокая цена ошибки найма
- нужны выраженные лидерские качества
- возрастают требования к инфраструктуре ●

найдите толковых людей,
поставьте им цели,
и помогите их достигнуть

управляющая команда —
это очень дорого

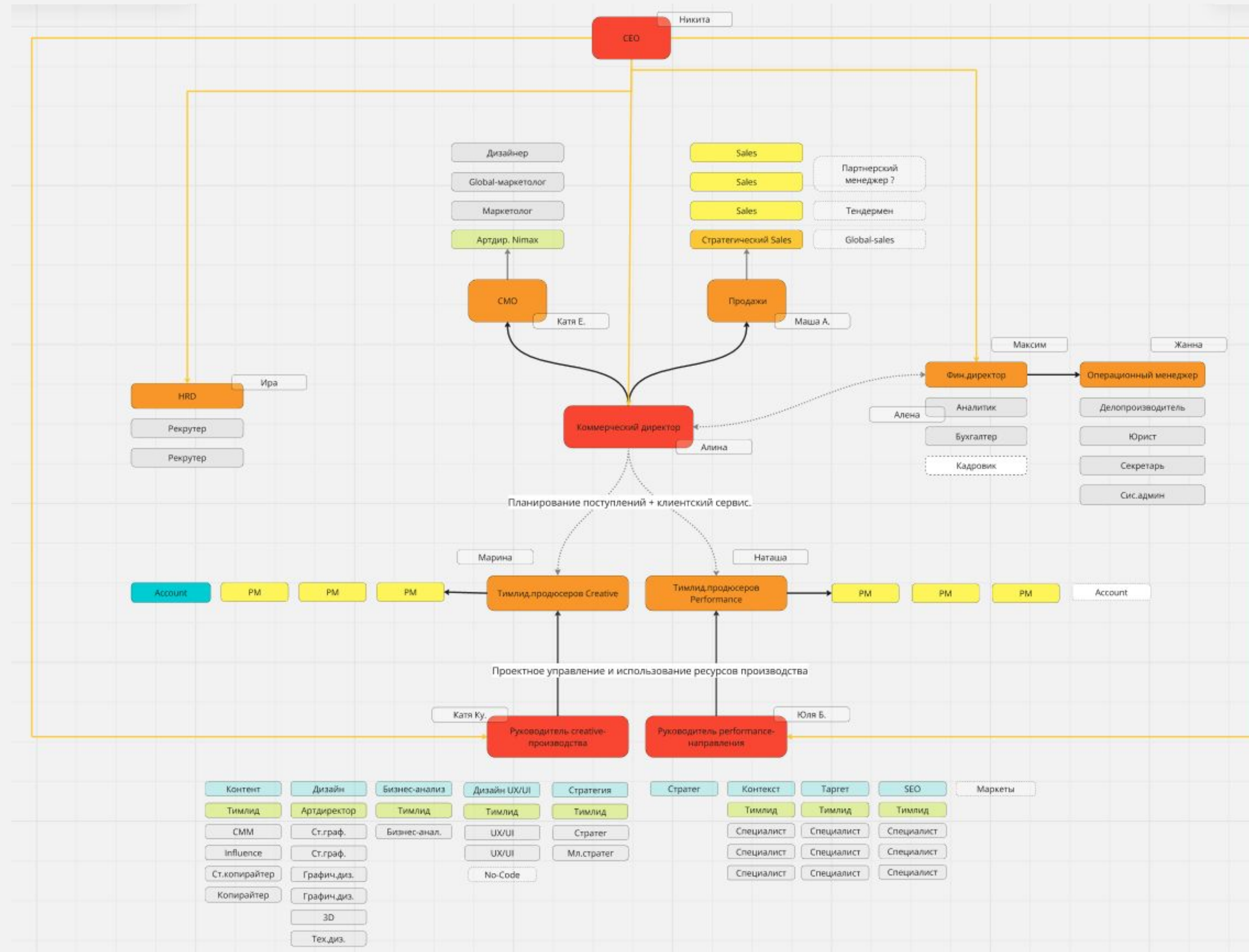
Организационная структура



**создать и поддерживать оргструктуру —
ваша задача**

оргсхема

- описывает структуру компании
- показывает связи подчинения
- распределяет зоны по менеджерам
- содержит описание ролей
- кто и за что отвечает



принципы формирования структуры

- выполняются все необходимые функции ●
- зоны ответственности четко очерчены
- нет дублирования ролей ●
- нет двойного подчинения ●
- <7 человек в прямом подчинении ●
- перегруженные менеджеры
- избыточный менеджмент

делегирование
задач

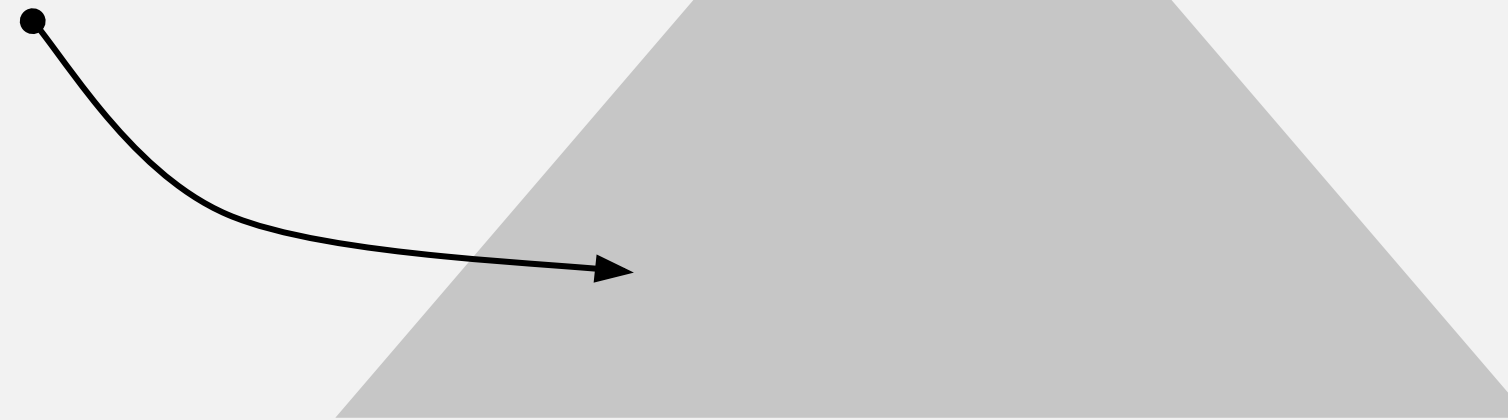


делегирование
ОТВЕТСТВЕННОСТИ



[Алексей Кулаков](#)
[как делегировать ответственность](#)

с определенного момента личные
рабочие усилия руководителя
становятся ничтожны в
масштабах компании



а управленческие усилия
руководителя критически важны
для работы всей организации

**основной ресурс компании в ее
структуре, нагрузка должна
уходить вниз по иерархии**

руководителям нужно осознать свою
роль и сосредоточиться на
менеджменте

* особенно людям с производственным опытом

Цели и стратегическое планирование



уровни планирования

долгосрочное планирование

видение

долгосрочные цели организации
планирование на 1-5 лет



краткосрочная реализация

локальные цели подразделений
операционные KPI подразделений
итерации на 1-3 месяца



какие вы знаете системы
или модели планирования?

окиr

objective and key results — система постановки сложных целей и их достижения с вовлечением команды



[Kaiten](#)
[подробный гайд про OKR](#)

кратко про okr

- работает со сложными/недостижимыми целями (**objective**)
- цели определяют критериями достижения (**key results**)
- цели и критерии описываются цифрами
- цели каскадируются на все подразделения
- и на каждого человека
- работа идет итерациями по 1-3-6 месяцев
- ритуалы трекинга
- ритуалы подведения итогов
- оценка, а которой достижение цели — тоже плохо)

СМЫСЛОВАЯ ОСНОВА КОМПАНИИ



ВНУТРИКОМ

Цели и стратегию нужно объяснять, доносить и постоянно напоминать. Нужна система внутренних коммуникаций, работающих на стратегию:

- официальный чат команды
- письма сотрудникам (лонгриды)
- общие созвоны (зумриды)
- мероприятия постановки/коррекции целей
- мероприятия трекинга/подведения итогов
- донесение ценностных принципов
- объяснение проблем/аварий
- празднование побед

создаем общее СМЫСЛОВОЕ ПОЛЕ

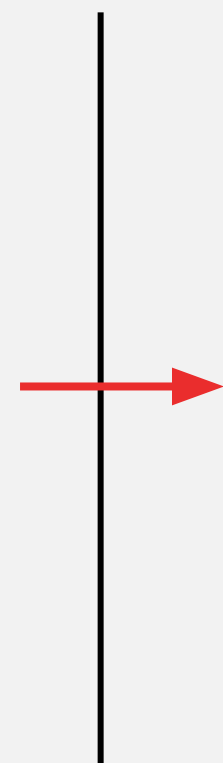
* особенно важно для распределенных команд

Система планов, КРІ и МОТИВАЦИИ

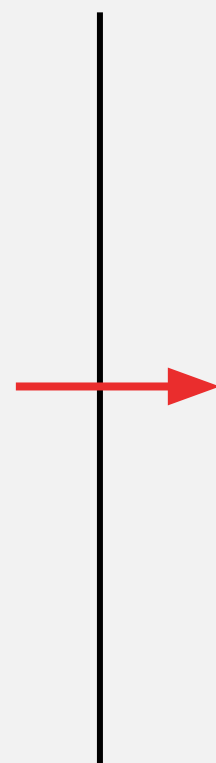


микроменеджмент не работает
в управляющих командах,
если влезашь — проиграл

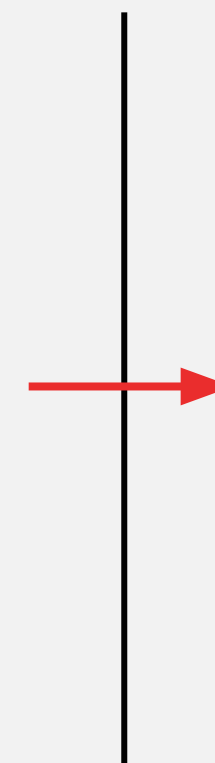
Ставим
цели



Фиксируем
KPI



Планируем
достижение



Направляем
мотивацией

KPI

- у каждого руководителя продуманы и поставлены KPI
- Не субъективная система оценки деятельности
- KPI-борд для комплексной оценки
- работа с показателями на каждом планировании
- все планы включают в себя достижение определенных показателей
- привязка личной мотивации к показателям

МОТИВАЦИЯ

- основа мотивации — внутренняя, создается доверием, средой компании, общими целями и конечно внимательным менеджментом
- мотивационные схемы привязываются к показателям
- для руководителей это доля с успеха: рост, прибыль и подобные показатели.
- высокие оклады необходимы
- доли и опционы должны работать, но у меня не работают

идем по приборам –
цифровая система оценки и
вознаграждения работы руководителей

Система управленческих мероприятий



спроектировать и создать вашу
операционную систему:

мероприятия + дашборды + информация

командные управленческие мероприятия

Продуманный цикл командных мероприятий, охватывающий работу со стратегией, операционные показатели, командообразование и другие задачи:

- встречи по стратегии: постановка, трекинг, итоги
- подготовка планов месяца
- подведение итогов месяца
- Brain Share взаимное развитие и обучение
- встречи всей команды и совета директоров

Командные управленческие мероприятия



Система встреч команды руководителей

Три контура: совет, команда руководителей, комм.блок.

8 встреч в месяц, зарезервированы в расписании.

— Неделя 1

Встреча 1: комм.блок, произв, финансисты. Сбор и анализ предварительных итогов месяца. Есть данные. Обновлено планы.

Встреча 2: совет директоров(Никита, Макс, Юля, Катя Ку, Алина, Алена). Обработка данных, фокусы и решения на месяц. Есть решения.

— Неделя 2

Встреча 3: общая встреча всех руководителей. Проводим ретроспективу месяца.

Встреча 4: общая встреча всех руководителей. Передаем информацию/решения, фокусы, координируемся. План месяца и решения ушли в работу.

персональные управленческие мероприятия

- рабочие встречи, планерки — 1-2 раза в мес.
- 1-to-1 — 1 раз в мес.
- Green Box, штурмы — 1 раз в 1-2 мес.
- ревью — 1 раз в 3-6 мес.

дашборды — для всех встреч про
операционное функционирование

фиксация — для всех встреч про планы,
задачи и будущее



Heads' Spaces

 Performance. [Юля Белозерова](#)

 Creative. [Катя Кувалдина](#)

 Финдиректор. [Максим](#)

 CD. [Алина Черненко](#)

 Marketing. [Катя Ерина](#)

 HR. [Ира Яковлева](#)

 [Strategy Space](#)

 [Гибридная Office/remote-компания](#)

 [Мои дела и задачи](#)

 [Система встреч команды руководителей](#)


 [Работа над процессами](#)



Creative. Катя Кувалдина

 Board view

Задачи и фокусы

 Планируем 2

Собрать стратегию направления Creative

Сформировать фин.планы по направлениям на квартал/год

+ New page

 Делаем 4


Вникнуть в устройство продаж

Усиление и развитие SMM-направления

 Внедрение AI в процессы

Перепозиционирование отдела

+ New page

 Готово 1

Ввод Марины как старшего менеджера на Brands + Creative

+ New page

Планирование 3 апреля

Юля и Мэгги будут нашими ст.дизайнерами на фрилансе.

Славу специализируют на Nocode, не отдаваем эти работы наружу.

Сергей пересобирает стратеги: фреймворк, смысл, аккуратность, крутые шаблоны качество презентации клиенту.

Веб-аналитика, найти фрилансера.

повестка + ведение + follow up

Свойства и навыки ТОП-менеджера



ЭНЕРГИЯ

- самое важное свойство
- энергия принимать решения и совершать действия
- без энергии лидера начинается затухание компании
- восстановление энергии и дисциплина отдыха
- передача знамени при просадке

стратегический и операционный менеджмент

- чтобы понимать куда вести компанию вообще
- чтобы эффективно действовать каждый день
- личный пример для своей команды

выступления + копирайтинг

- умение доносить информацию до всей компании
- представление компании на встречах и переговорах
- публичная деятельность
- владение словом

ПСИХОЛОГИЯ + КОНФЛИКТЫ + ФАСИЛИТАЦИЯ

- эмпатия и понимание мотивов людей
- умение открывать и вести конструктивные конфликты, купировать неконструктивные
- фасилитация общих встреч и ускорение решений

быть лидером своей командой

Принципы КОМПОНОВКИ КОМАНДЫ



где искать руководителей?

внутри

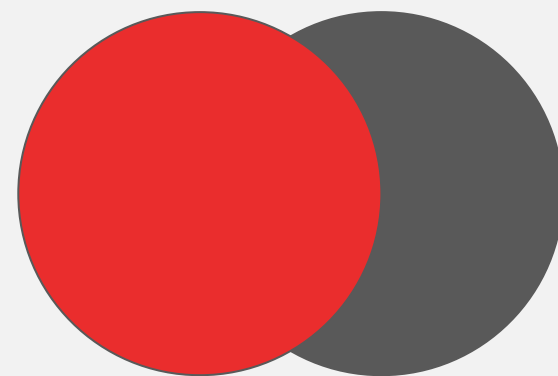
- меньше рисков
- совпадение ценностей и культуры
- карьерный рост для сотрудников
- ограничение внутренним опытом

умею делать

снаружи

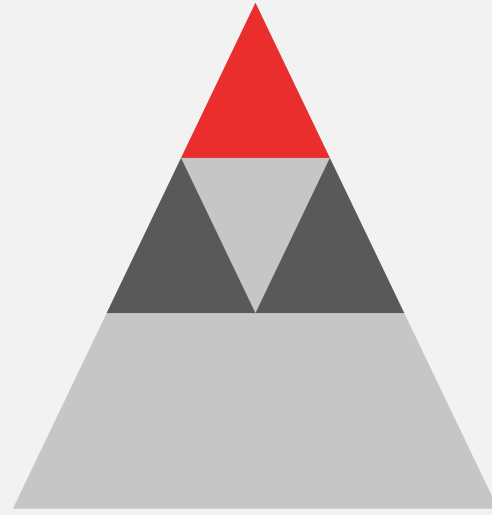
- очень высокие риски
- трение культур
- внешние знания и опыт
- всегда дороже

мечтаю научиться



successor

* отслеживание перспективных сотрудников,
каждый руководитель имеет преемника, треки развития



levels

* junior -> middle -> senior -> тимлид/руководитель

HR

- особые требования к HR-работе
- высокий стресс и ответственность + риски для компании
- 1-1 – обязательно
- ревью – обязательно
- надежная инфраструктура компании
- свобода графика
- время на обдумывание и решения
- возможность поездок / обучения / консультаций
- большие возможности восстановления

HR –важнейшая система компании, лучшее решение.

Если нет, то нужно строить с 20-и сотрудников.

ПРИНЦИПЫ

- не должно быть много людей на senior уровне
- нужен кадровый резерв
- нужно нанимать молодых специалистов
- должна быть здоровая текучка (10-15%)
- не должно быть доминирования сотрудников 3-5 лет
- нельзя создавать негативное отношение к увольнениям
- удержание роста зарплат приводит к прорывам
- оценка по результатам сейчас, а не по прошлым заслугам
- искусственное удержание не работает
- искусственная смена роли ради удержания не работает

Самосбережение и антивыгорание



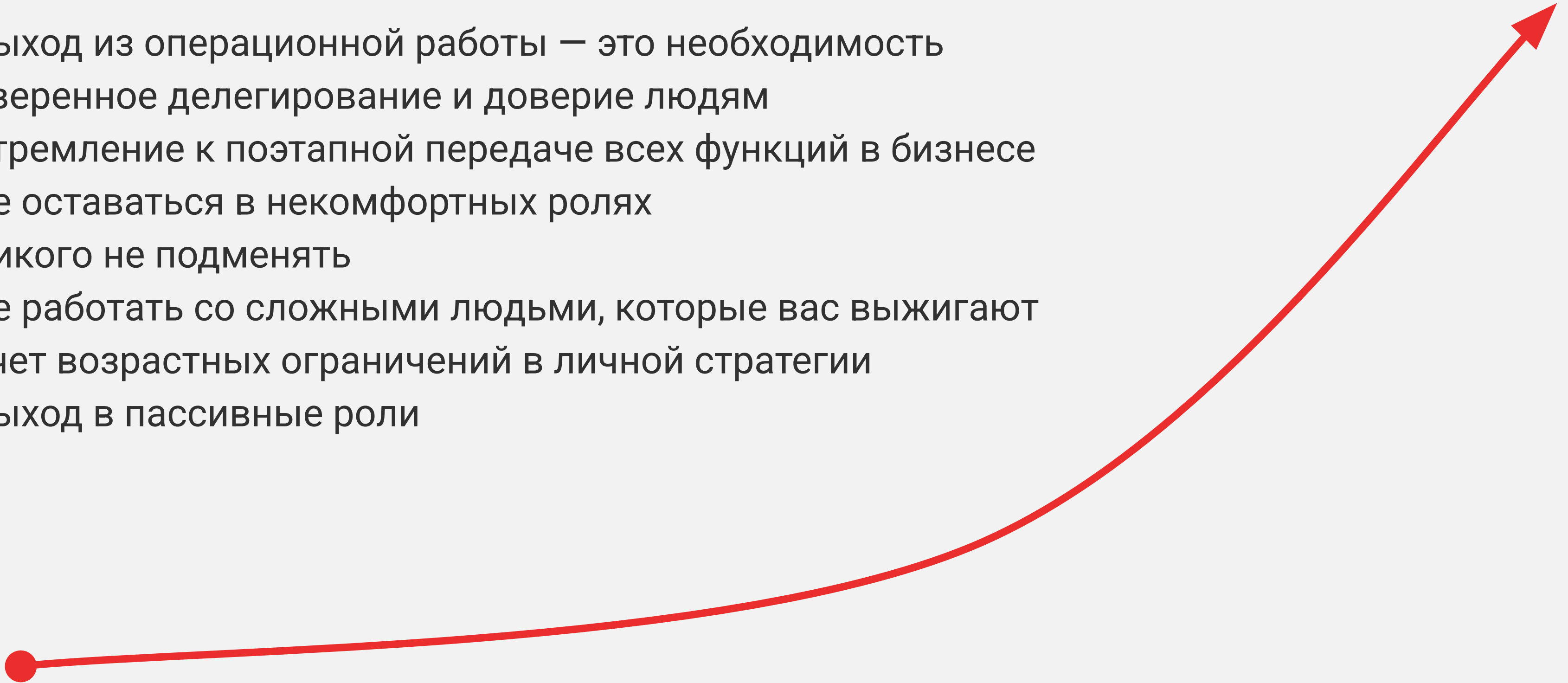
**выгорание руководителя —
огромный риск для компании**

самосохранение

- мониторинг состояния
- дисциплина отдыха
- большие возможности восстановления
- work / life баланс
- здоровье на первом месте
- конференции и обучение
- успокоительное + снотворное + миорелаксант
- спорт и физическое состояние
- **сбалансированный пример для команды**

базовая гигиена

- выход из операционной работы — это необходимость
- уверенное делегирование и доверие людям
- стремление к поэтапной передаче всех функций в бизнесе
- не оставаться в некомфортных ролях
- никого не подменять
- не работать со сложными людьми, которые вас выжигают
- учет возрастных ограничений в личной стратегии
- выход в пассивные роли



группа поддержки

- психолог
- коуч / бизнес-консультант / ментор
- подключение консультантов
- регулярные check up здоровья
- тренер
- сообщество предпринимателей
- AI

сначала маску на себя,
потом на команду

**создавайте свою head team
и добивайтесь результатов**



сломай и сделай нормально

✈ @mikheenkovnews

