



sochi.ru  
2014 

sochi.ru  
2014 

# **Отбор и обучение руководителей объектов: как создать супер менеджеров**

**Светлана Симоненко, Detech  
Елена Доричева, PwC**

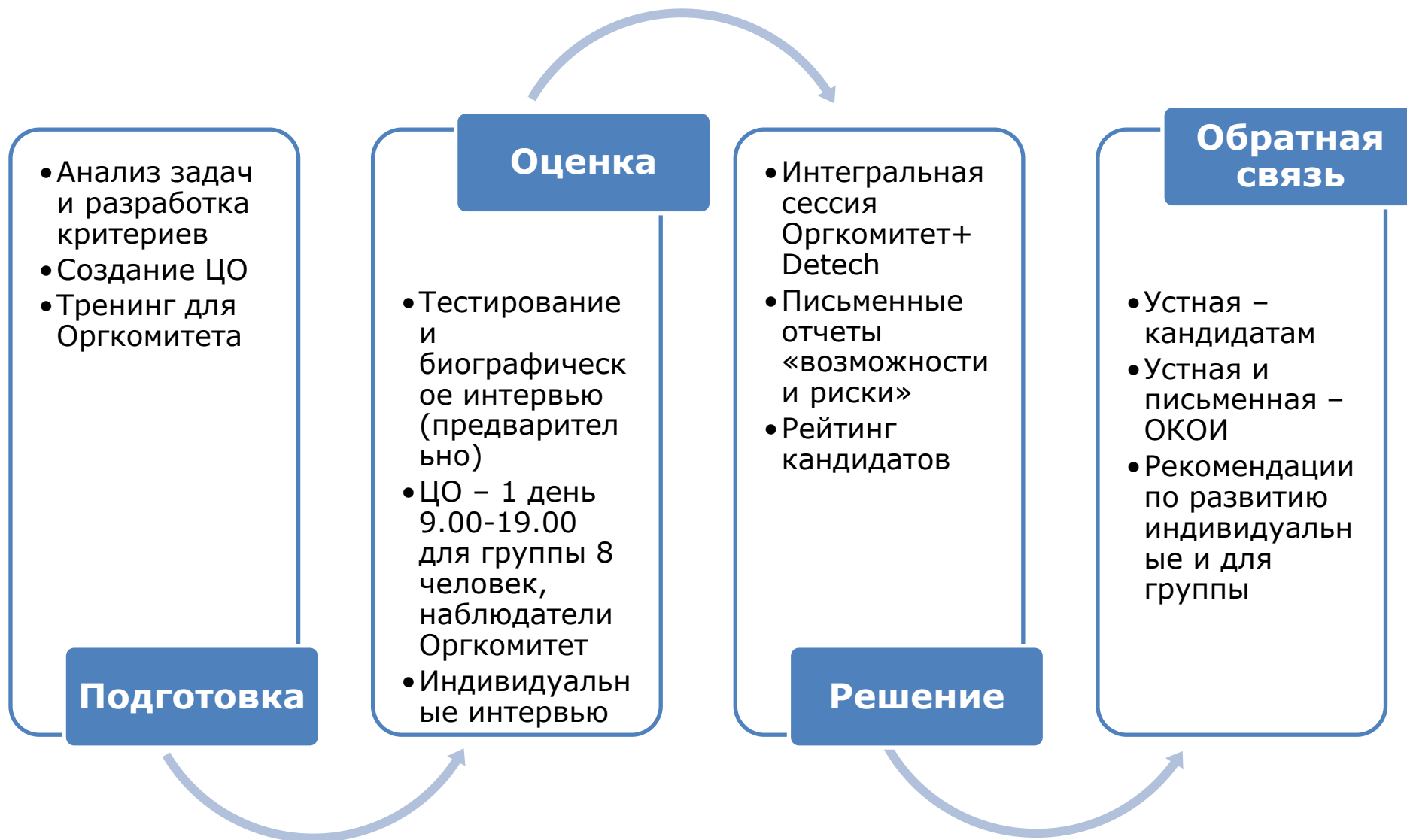


# **Отбор руководителей олимпийских объектов (Venue Managers - VM)**

**Светлана Симоненко  
28 мая 2014 г.**

## Уникальность позиции

- **В России практически нет кандидатов, обладающих релевантным опытом и знаниями**
- **Позиция предполагает активное обучение новых сотрудников**
- **Работа будет разноплановой. 2 этапа работы, имеющих разное содержание и предъявляющих разные требования к кандидатам:**
  1. Вхождение в должность и обучение (работа в офисе без четко определенной ответственности)
  2. Управление объектом после завершения его строительства
- **Отбор и найм – осень 2010**





Основные задачи	Расшифровка задач
<b>1. Планирование и организация подготовки объекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Сбор информации от функций.</li> <li>▪ Составление поэтапного плана общего управления объектами.</li> <li>▪ Оценка ресурсов.</li> </ul>
<b>2. Моделирование всех процессов на объекте</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Разработка детальных планов управления объектами.</li> <li>▪ Согласование планов с функциями и их коррекция.</li> <li>▪ Создание инструкций по действиям в критических ситуациях.</li> <li>▪ Изучение международного и российского опыта.</li> </ul>
<b>3. Контроль и мониторинг процессов строительства объекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Систематический контроль выполнения планов по строительству.</li> <li>▪ Оперативное решение проблем.</li> <li>▪ Контроль качества и стандартов строительства объектов.</li> <li>▪ Изучение международного опыта</li> </ul>
<b>4. Тестирование и проверка готовности объекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Корректировка и доработка планов и моделей управления объектом в ходе тестирования.</li> </ul>
<b>5. Оперативное управление объектом в период эксплуатации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Систематический контроль.</li> <li>▪ Оперативное решение проблем.</li> <li>▪ Управление людьми.</li> </ul>

[illegible]

- Оценка по компетенциям
- Оценка потенциала (способности, лояльность, личностные качества)
- Рейтинг кандидатов
- Анализ потенциала и рисков каждого кандидата применительно к задачам
- Рекомендации по развитию

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ
<b>1. Планирование и организация подготовки объекта</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корректен и доброжелателен в общении с другими людьми.</li> <li>• Внимательно оценивает сроки и ресурсы.</li> <li>• Запрашивает мнение и согласовывает работу с коллегами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Может решать конфликты, жертвуя своими интересами и целями, отступая от них.</li> <li>• Не уделяет необходимое внимание проработке четких планов.</li> </ul>
<b>2. Моделирование всех процессов на объекте.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учитывает, как принимаемые решения отразятся на деятельности других людей.</li> <li>• Если ему предоставлена полная информация по проблеме, он внимательно анализирует ее, рассматривая большинство факторов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Может не поднимать проблемных вопросов ради сохранения отношений, т.к. затрудняется с выбором эффективной стратегии действий в подобных ситуациях.</li> <li>• Может испытывать затруднения при необходимости убеждать других людей, не имея времени на подготовку.</li> <li>• Если необходимая для решения ситуации информация не предоставлена, он может упускать из рассмотрения важные факторы при сборе данных.</li> <li>• Недостаточно подробно оценивает альтернативные варианты решения.</li> </ul>
<b>3. Контроль и мониторинг процессов строительства объекта.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отмечает и поощряет удачные действия коллег и подчиненных.</li> <li>• Воодушевляет и мотивирует подчиненных.</li> <li>• Сталкиваясь с возражениями, предпринимает попытки отстаивать свою точку зрения.</li> <li>• Не провоцирует конфликтов, действует корректно и осторожно при обсуждении спорных вопросов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не устанавливает четких критериев и стандартов работы.</li> <li>• Не ставит четких и конкретных задач для решения текущих проблем.</li> <li>• Если кто-либо другой проявляет активность и инициативу в решении проблемы, он отстраняется от нее.</li> </ul>
<b>4. Тестирование и проверка готовности объекта.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Если ответственность за результат полностью на нем, он выполняет обязательства в рамках своих функций и задач.</li> <li>• Эффективно аргументирует свои решения, принятые на основе экспертной оценки и анализа информации. Приводит четкие основания и разнообразные доводы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Может скрывать или не озвучивать проблемы, чтобы не провоцировать конфликты и не разрушить отношения с коллегами.</li> <li>• Не точно понимает свои сильные и слабые стороны, не предпринимает активных действий для саморазвития.</li> </ul>
<b>5. Оперативное управление объектом в период эксплуатации.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивирует подчиненных, доносит общие цели.</li> <li>• Делегирует задачи с необходимыми полномочиями.</li> <li>• Не отказывается от принятия решений и принимает ответственность за их последствия, в том числе в ситуациях неопределенности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не систематичен в оценке и контроле процессов.</li> <li>• Может затрудняться в формулировке конкретных задач и составлении четких планов.</li> </ul>



## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ

---

### Литература

1. Козлов В. Жесткие переговоры.
2. Graham W. Parker. Structured Problem Solving. UK, London: Gower, 1995.
3. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. Харьков: Гуманитарный центр, 2005
4. Нёльке М. Учимся принимать решения. Быстро, точно, правильно. М.: Омега-Л, 2006

### Тренинги

1. «Навыки структурированного анализа проблем и принятия решений. Навыки системного анализа»
2. «Навыки управления проектами»

### Развивающие действия на рабочем месте

1. При постановке задач подчиненным проверять правильность их понимания (просить повторить своими словами, подводить итоги).
2. Разъяснять подчиненным, партнерам и коллегам стандарты качественного выполнения задачи. Написать для себя ключевые фразы, которые можно повторять каждый раз, когда речь заходит о качестве работы.
3. Разбирать и анализировать ошибки вместе с подчиненным. Перенести опыт тренерской работы.
4. После важных встреч мысленно оценивать степень личностного контакта с собеседниками по трем параметрам – поведенческим проявлениям собеседников в ходе беседы: 1) открытая поза (по 5ти балльной шкале), 2) речевая активность (в %), 3) улыбка и соглашательство (по 5ти балльной шкале).

**From:** [REDACTED]@SOCHI2014.COM]  
**Sent:** Wednesday, April 02, 2014 12:42 AM  
**To:** Svetlana Simonenko  
**Subject:** RE: По итогам обратной связи

Светлана, доброго времени суток.

Вот и завершился наш проект.

Сейчас, оглядываясь на три года назад, решил вспомнить, как начинался мой путь к тому успеху, которого мы добились во время Игр.

Мне кажется, многие из ваших рекомендаций пригодились мне в жизни, правда мне так и не удалось добраться до чтения литературы.

Надеюсь, сейчас у меня появится больше времени ☺

Тем не менее, спасибо за вашу поддержку и советы.

Best Regards,

[REDACTED]  
Venue Manager

[REDACTED]  
Organizing committee of XXII Olympic Winter Games and XI Paralympic Winter Games of 2014 in Sochi



Phone/Fax: +7 (495) 984 2014 (ext. 2127)

Mobil: +7 925 999 2127

E-mail: [REDACTED]

[www.sochi2014.com](http://www.sochi2014.com)

40/3, Bolshaya Ordynka str.,  
119017, Moscow, Russia



Please, consider the environment before printing this email

С уважением,

[REDACTED]  
Руководитель объекта

[REDACTED]  
Организационный комитет 22 Зимних Олимпийских Игр и 11 Зимних Паралимпийских Игр 2014 года в городе Сочи



Тел./Факс: +7 (495) 984 2014 (доб. 2127)

Мобильный: +7 925 999 2127

Эл-почта: [REDACTED]

[www.sochi2014.com](http://www.sochi2014.com)

119017, Россия, г. Москва,  
ул. Большая Ордынка, д. 40, стр. 3



**Благодарю за внимание!**

**[www.detech-group.com](http://www.detech-group.com)**

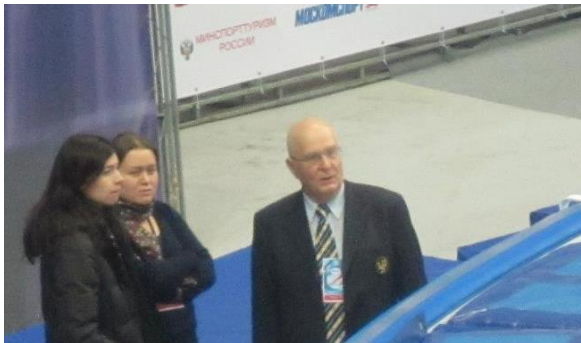


# **Программы обучения руководителей объектов**

**Елена Доричева  
28 мая 2014 г.**



## Основные факты



Подготовка программ:

- **профессиональные тренеры** и консультанты PwC
- более **20 интервью** с экспертами ОКОИ
- участие в **тестовых** соревнованиях



Смоделировано и проиграно участниками **более 60 учебных ситуаций**, основанных на реальности Игр

**43 эксперта** поделились с участниками программы опытом и практиками мирового уровня (см. следующий слайд)



**60 сотрудников** Оргкомитета прошло обучение

Было проведено **140 часов** занятий



# Содержание Программы 1 развития лидерства руководителей объектов «Путь к успеху» (2012 г.)

Место проведения - Москва

## Модули программы



## Межмодульная работа (40 часов):

групповой и индивидуальный коучинг, обсуждение извлеченных уроков (Lessons learned forums), наблюдение и обратная связь, индивидуальные практические задания

**В здоровом теле – здоровый дух! (Здоровье лидера)\***

\* В партнерстве с INSEAD



# Эксперты и тренеры Программы 1

## Оргкомитет Сочи2014

Алферов Павел, Бондаренко Сергей, Гилилова Джаннета  
Колесников Олег, Краснов Алексей, Литвинова Иветта,  
Лопухин Антон, Панков Андрей, Панов Герман,  
Починок Марина  
Darren Hughes, Denis Hainault, Harb Corbett



## PwC

Андреева Елена, Баранов Максим, Иншаков Дмитрий, Луковкина Екатерина, Мамет Людмила, Сиротенко Сергей, Славнова Анна, Худенко Карина

Alan Broach, Cristopher Gould, David Gray, Ki-Chang Shim, Paul Arribas, Rafael Cardoso, Robert Gruman, Ruxandra Stoian, Sarah Kathleen Martin



## Приглашенные эксперты

Dr Michael McGannon (MD, **INSEAD**), Елисеева Ирина (**МЧС**),  
Колпаков Константин (**Сбербанк**), Курдова Марина  
(**Grapereople**), Левченко Андрей (бизнес тренер,  
предприниматель), Моносова Анна (Ars Vitae), Потемкин Василий  
(**Медиа Артс**), Соловьев Владимир (**EXECT Group**), Телешова  
Ирина (**МГУ**), Тузиков Сергей (**Team training**), Хамаганова  
Светлана (**Международный университет нейролидерства и  
коучинга**), Шамис Евгения и Никонов Евгений (**PersonnelTouch**)

# Содержание Программы 2 развития лидерства заместителей руководителей объектов (2013 г.)

Место проведения - Сочи

## Модули программы

11 ноября

**Управляй своим «Я» и строй отношения** (Личная эффективность, коммуникации)

- Эмоциональный интеллект
- Эффективное общение. Ассертивность
- Взаимодействие с разными поколениями и культурами

12 ноября

**Веди за собой** (Управление командой)

- Построение команды, в том числе проектной команды
- Постановка задач
- Делегирование
- Обратная связь
- Мотивация

13 ноября

**Управляй ситуацией** (Решение сложных ситуаций)

- Управление стрессом
- Действия в чрезвычайных ситуациях
- Принятие решений
- Сохранение физического и психологического здоровья

## Эксперты и тренеры Программы 2

### Оргкомитет Сочи2014

Марина Починок, Дмитрий Годунов  
Андрей Панков, Екатерина Попова, Harb Corbett  
Светлана Бажанова, Дмитрий Григорьев, Антон Бакеев

### PwC

Карина Худенко, Людмила Мамет (эксперты)

Елена Доричева, Юлия Коновалова, Екатерина Печенихина (фасилитаторы)

### Приглашенные эксперты

Христина Емельянова (Центр экстренной психологической помощи МЧС России)

Светлана Хамаганова (Международный университет нейролидерства и коучинга)





## Мнения участников Программы 2

Очень полезная теоретическая и практическая информация для дальнейшей работы на Играх

Программа помогла приобрести полезнейшие навыки и механизмы саморегуляции в период стресса и напряжения.

Программа позволяет не только развить свои профессиональные качества, но и оценить себя как человека в целом, вне рамок организации

Актуальные советы, практически применимые в стрессовых условиях работы

В связи со стрессовыми условиями и ограниченными ресурсами (персонал, бюджет, время) каждый сотрудник Оргкомитета должен пройти эту программу для эффективной работы, достижения результатов и сохранения своего здоровья.

Программа позволяет лучше понимать клиентов игр и коллег

At this stage (2 months before the Games) I think it is very useful for all of us to know more about our own management, caring and training.



# Наследие

