

СРЕДНИЙ НЕ ЗНАЧИТ ПОСРЕДСТВЕННЫЙ

Т.

TALENT EQUITY INSTITUTE

Взгляд на обучение
среднего менеджмента
в России



СОДЕРЖАНИЕ

Введение	03
Методология	04
Средний менеджмент: вызовы, запросы и направления развития	06
Рука на пульсе: как компании живут сейчас	07
Как выглядит роль менеджера среднего звена сейчас?	11
Ожидания топов vs реальность	12
Мир глазами middle management: запросы, боли и потребности	14
Актуальная модель компетенций для среднего менеджмента	17
Ключевые выводы	22
Контакты	24

ВВЕДЕНИЕ

С момента основания в 1993 году на российском рынке Ward Howell стал незаменимым партнером для бизнеса, соединяя амбиции с возможностями. Поиск талантов, формирование сильных команд и исследования рынка — это инструменты, которые мы профессионально используем, чтобы помочь нашим клиентам идти в ногу со временем и задавать темп на рынке.

В наших исследованиях вы найдете ценные инсайты и практические инструменты для развития бизнеса. В этом исследовании мы поставили перед собой вопрос «Какие направления развития руководителей среднего звена наиболее актуальны в текущей российской бизнес-среде?»



Андрей Рубан
руководитель
департамента
«Развитие
лидерства»

«Стабильность и развитие организации во многом зависит от эффективности среднего менеджмента, чья роль становится особенно заметной в периоды трансформации и изменений. Наше исследование раскрывает актуальные вызовы, с которыми сталкиваются менеджеры, и то, как проходит их обучение.

Мы надеемся, что эти инсайты помогут вам усилить руководителей в вашей организации. Приглашаем вас использовать результаты исследования для формирования стратегий развития лидерства в вашей компании»

Количество доступных ресурсов, освещающих потребности, тренды и проблемы менеджеров среднего звена, весьма ограничено. Зачастую эти вопросы решаются внутри компаний через корпоративные университеты и программы обучения.

В большинстве доступных источников термин «руководитель» используется обобщенно, без четкого разграничения уровней управления. Некоторые навыки действительно универсальны для разных уровней менеджмента, но такой подход затрудняет понимание специфических задач и компетенций, характерных именно для среднего звена.

Цель этого исследования — выявить актуальные направления развития среднего менеджмента на основе запросов как от топ-менеджеров и HR, так и от самих представителей среднего звена

ВОПРОСЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Какую роль играет средний менеджмент в современном бизнесе?
- Какие навыки и качества важны для менеджеров этого уровня?
- Какие ожидания возлагают на них топ-менеджеры?
- С какими вызовами они сталкиваются в повседневной работе?
- Какое обучение и развитие актуально для среднего менеджмента?

Мы надеемся, что результаты нашего исследования послужат практической основой для обновления моделей компетенций и разработки программ, направленных на повышение эффективности среднего менеджмента.

АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ



Александр Сычев
руководитель направления
«Развитие руководителей»
a.sychev@wardhowell.com



Влада Стрижак
менеджер
проектов
v.strizhak@wardhowell.com



Элизабетт Яшнева
старший
бизнес-аналитик
e.yashneva@wardhowell.com

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ	Топ менеджмент — руководители высшего звена (CEO, CEO-1 и CEO-2). Лидеры, которые определяют стратегическое направление развития компании, принимают ключевые решения и несут ответственность за достижение глобальных целей организации.	Средний менеджмент — руководители (CEO-3 и CEO-4), которые играют ключевую роль в реализации стратегии, выбранной топ-менеджерами, управляя операционной деятельностью и обеспечивая выполнение повседневных задач.
---------------------	---	---

ГЛУБИННЫЕ
ИНТЕРВЬЮ

Эмпирической основой для данного исследования послужила серия полуструктурированных интервью, проведенных с представителям российских компаний летом 2024 года.

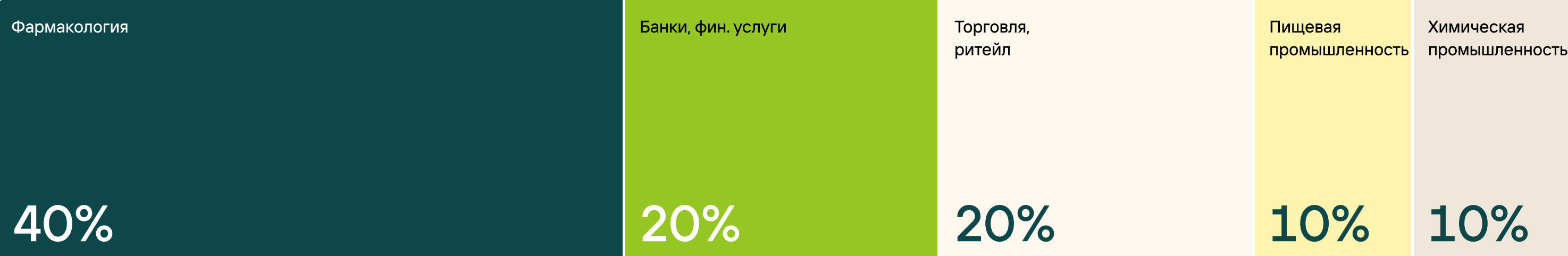
ДЛИТЕЛЬНОСТЬ	ФОРМАТ
до 45 минут	онлайн

Высокая компетентность респондентов и их глубокое понимание специфики работы среднего менеджмента в значительной степени обогатили наше исследование и обеспечили репрезентативность данных.

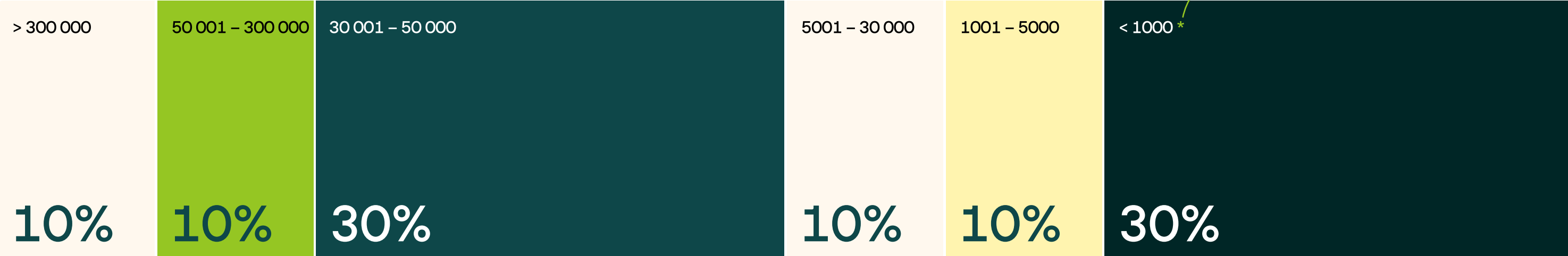
ПРОФИЛЬ УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ



ПРОФИЛЬ КОМПАНИЙ — УЧАСТНИЦ ИССЛЕДОВАНИЯ
ИНДУСТРИЯ



РАЗМЕР КОМПАНИИ



КАБИНЕТНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Мы также проанализировали данные из открытых источников, посвященных развитию среднего менеджмента, за последние четыре года:

- исследования российских бизнес-школ
- статьи в СМИ
- блоги экспертов
- материалы компаний, занимающихся обучением руководителей

АНАЛИЗ РЫНКА

Мы изучили различные предложения на рынке корпоративного образования от бизнес-школ, корпоративных университетов, вузов, платформ для онлайн-обучения, учебных центров и консалтинговых компаний.

Существует многообразие подходов к обучению, однако не все они в полной мере отвечают специфическим потребностям среднего звена. Опираясь на результаты нашего исследования, мы разработали специализированную линейку продуктов, чтобы восполнить существующие пробелы в обучении и обеспечить менеджеров среднего звена именно теми навыками и знаниями, которые им необходимы.

**СРЕДНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ:**

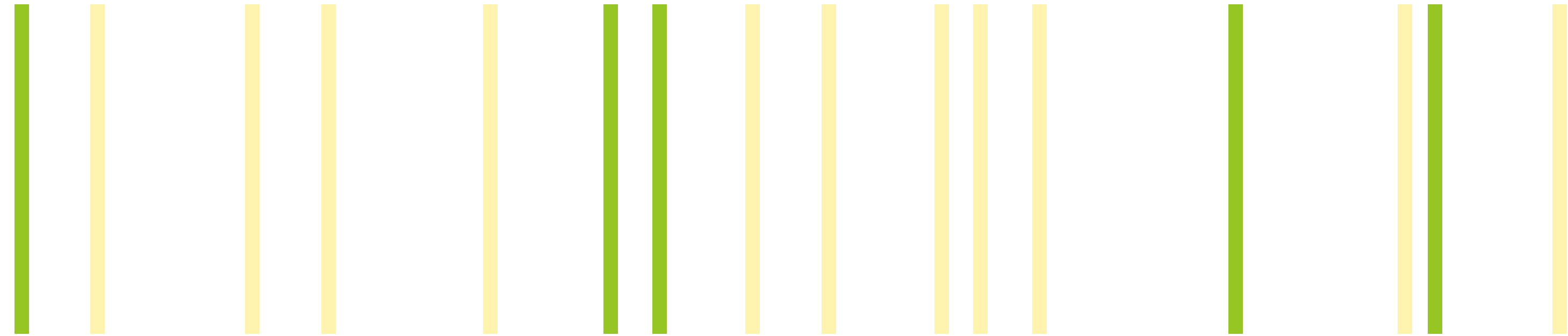
ВЫЗОВЫ

ЗАПРОСЫ

**НАПРАВЛЕНИЯ
РАЗВИТИЯ**

1.

РУКА НА ПУЛЬСЕ: КАК КОМПАНИИ ЖИВУТ СЕЙЧАС



Мы узнали, как компании ощущают себя в текущей экономической и политической среде. Неопределенность все еще влияет на горизонт планирования: компании преимущественно фокусируются на краткосрочных целях. При этом данные интервью свидетельствуют об активном поиске новых направлений развития и рыночных возможностей. Период адаптации к новым условиям сменился на амбициозные планы и возобновление роста.

Георгий
Абду舍利швили

управляющий
партнер

«Российский бизнес ощущает себя испуганно, но хорошо. Все знакомые нам компании растут. Мне кажется, что население привыкло к неопределенности и знает, что делать. Люди тратят чуть больше денег на сервисы и продукты, и потребность в развитии бизнесов очень заметна. Основные вызовы — это пересмотр стратегии на рынках присутствия компаний; адаптация к новым рыночным процессам; и привлечение квалифицированных специалистов для решения этих задач»

ВЫЗОВЫ
РОССИЙСКИХ
КОМПАНИЙ ¹



Геополитическая ситуация, санкции и иные внешние факторы



Команда (дефицит, текучесть, риск потери, удержание, мотивация, вовлеченность, стресс, выгорание)



Волатильность финансовых рынков и другая экономическая неопределенность



Изменение рыночной конкуренции



Цифровая трансформация, автоматизация процессов и другие технологические изменения

Высокая степень неопределенности как внутри компании, так и за ее пределами создает турбулентность, которую ощущают на всех уровнях организации. Недостаток кадров в ключевых профессиях становится одной из острых проблем для бизнеса.

- «Большое количество неопределенностей во внешней и внутренней среде оказывает давление на компанию».
- «Турбулентность на всех уровнях и нехватка рабочих ключевых профессий — наши главные вызовы»

1. RosExpert. (2023). Компетенции будущего: Кто будет управлять бизнесом в России в 2026 году.

ТРИ КИТА – АДАПТАЦИЯ, СТАБИЛЬНОСТЬ И РОСТ

Залог роста — способность компаний адаптироваться к изменениям и быстро реагировать на внешние вызовы. Компании-респонденты перешли от антикризисного управления к созданию новых направлений, продолжая адаптироваться к изменяющимся условиям.

- «Чувствуем себя стабильно, продолжаем развиваться и выводим новые продукты на международный рынок»
- «Мы продолжаем активно набирать сотрудников и развивать новые направления — это наше конкурентное преимущество»

Бизнесы ставят перед собой масштабные задачи. Они активно работают над расширением присутствия, выходя в новые регионы Китая и стран СНГ.

- «Мы стремимся стать одним из мировых лидеров на своем рынке».
- «Активно выходим на рынки стран СНГ, международная экспансия и Китай».

В текущих условиях интеграция новых бизнесов и слияние культур — нетривиальная задача. Компании ищут пути адаптации, чтобы сохранить корпоративную культуру.

- «Процесс слияния требует изменений в корпоративной культуре, необходимо сохранить текущие проекты в условиях неопределенности».



Андрей Рубан
руководитель
департамента
«Развитие
лидерства»

«Слияние культур — это не просто вызов, а стратегическая возможность для компании.

Успешная интеграция начинается с четкой коммуникации новых ценностей и целей на всех уровнях. Важно вовлечь средний менеджмент в процесс трансформации как проводников изменений. Рекомендуем создавать кросс-функциональные команды для пересмотра и адаптации текущих проектов. Это сохранит важные инициативы и ускорит культурную интеграцию»

Компании фокусируются на углублении отношений с клиентами, технологическом суверенитете и операционном превосходстве.

- «Наша стратегия до 2026 года предполагает большую амбициозность задач, стоящих перед бизнесом».
- «Мы стремимся к цифровому лидерству, внедрению новых технологий».

Респонденты подчеркивают важность цифровизации и внедрения передовых технологий для достижения своих целей и защиты данных. В этот процесс входит развитие информационной безопасности и противодействие кибермошенничеству.



Андрей Рубан
руководитель
департамента
«Развитие
лидерства»

«Технические направления должны быть интегрированы не только в общую

бизнес-стратегию и корпоративную культуру. Важно развивать «цифровое мышление» у руководителей всех уровней через специальные программы обучения и создать культуру кибербезопасности, где каждый сотрудник понимает свою роль в защите данных компании.

Лидерам стоит инвестировать не только в технологии, но и в развитие соответствующих компетенций у сотрудников»

ПРЕОДОЛЕВАЕМ И УДЕРЖИВАЕМ!

Ужесточилась конкуренция за кадры между различными отраслями. Дефицит специалистов в ключевых профессиях — один из наиболее сложных вызовов текущего времени. Компаниям приходится чаще, чем обычно, отслеживать изменения на рынке труда.

- «Мы уделяем особое внимание удержанию кадров, особенно в условиях растущей конкуренции со стороны других отраслей».
- «Нам приходится чаще, чем обычно, мониторить рынок и корректировать заработные платы».
- «Конкуренты из других отраслей создают дополнительные вызовы в вопросах удержания кадров».



Георгий
Абду舍利швили
управляющий
партнер

«От наших клиентов мы слышим, что сейчас существует большая трудность, связанная с нехваткой как количества, так и качества сотрудников. И под сотрудниками понимаются не только самые квалифицированные топ-менеджеры, но и средний менеджмент. Мы в Ward Howell это ощущаем, понимаем и вынуждены реагировать. Поэтому мы совместно с партнерами разработали систему помощи компаниям и сотрудникам; систему быстрого, но качественного обучения, как в направлении освоения профессиональных навыков, так и в направлении освоения навыков работы в коллективе, в командах и индивидуально»

Компании инвестируют в развитие инструментов нематериальной мотивации, таких как поддержка хобби и молодежных движений, а также в материальные стимулы, включая системы льгот и корректировку заработных плат.

Вопрос баланса карьеры и личной жизни критичен для нового поколения сотрудников так же, как и вовлеченность руководителя в их работу и развитие.

- «Добавляется вопрос — как работать с новыми поколениями? Необходимо изучать теорию поколений».

В ситуации нестабильности важность «мягких» навыков в управлении людьми и командами становится особенно заметной, их недостаток ощущается остро.

Во многих трудах экономистов XXI века, изучавших взаимосвязь внешних факторов и благополучия, прослеживается одна закономерность: по мере роста уровня жизни и удовлетворения базовых потребностей влияние роста доходов на субъективное благополучие снижается. В таких условиях сотрудники начинают уделять больше внимания нематериальным аспектам: удовлетворенности работой, окружению, самореализации и, в частности, балансу между личной жизнью и работой.

* Где почитать про это

1. Кахнеман, Д., Дейтон, А. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. Proceedings of the National Academy of Sciences, 107(38), 16489-16493. DOI: 10.1073/pnas.1011492107.
2. Oswald, A. J., & Proto, E. (2015). The effect of income on happiness: Evidence from the UK and the USA



Софья Чукавина
партнер Ward Howell,
руководитель практики
«Корпоративное
управление»

«Современный рынок труда создает новые вызовы. Проектная работа перешла в мессенджеры, а для взаимодействия сотрудники все чаще используют личные устройства. То, что ранее воспринималось как шаг навстречу комфорту, — возможность быть на связи в любой момент и в любой точке мира — привело к проблеме полного стирания границ между работой и личной жизнью.

Для нового поколения, которое приходит на рынок труда с уже удовлетворенными базовыми потребностями и с меньшей потребностью агрессивно зарабатывать деньги, важным становится четкое разграничение этих сфер. Они ценят гибкость, ищут осмысленную работу, которая не только приносит доход, но и оставляет время для личных увлечений и восстановления»

Компании испытывают сильную нехватку квалифицированных управленцев, способных эффективно вести бизнес.² Все меньше специалистов стремятся занимать руководящие должности в условиях возрастающей неопределенности. Современные лидеры сталкиваются с беспрецедентным уровнем стресса, вызванным расширением круга обязанностей и необходимостью быстро реагировать на внешние и внутренние изменения. Высшее руководство должно не только находить и удерживать талантливых специалистов, но и создавать условия для их роста и развития в качестве будущих лидеров организации.



Софья Чукавина

партнер Ward Howell,
руководитель практики
«Корпоративное
управление»

«Вовлеченность руководителя в развитие команды имеет колоссальное значение. Именно он выступает вдохновителем, гарантом качества и амбассадором этой инициативы.

1. Руководитель задает тон корпоративной культуре и определяет стратегические направления роста. Его вовлеченность служит примером и подчеркивает важность процесса, а личное участие и контроль делают развитие сотрудников приоритетом на всех уровнях организации.
2. Его активное участие демонстрирует сотрудникам, что развитие — это не просто формальная обязанность, а важная часть общей стратегии успеха. Это снижает риск формального подхода к процессу: когда лидер участвует, остаться в стороне становится невозможным.
3. Разделяя этот путь с командой, руководитель создает атмосферу единства. Он понимает трудности, с которыми сталкиваются сотрудники в процессе обучения, осознает вложенные ресурсы и поддерживает команду, напоминая, что все «в одной лодке». Это укрепляет дух коллективной поддержки, стимулирует обмен практиками и создает комфортную, а не стрессовую среду для роста и развития»

ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ПРЕВРАЩАЮТСЯ В СТРАТЕГИЧЕСКИХ СОЗИДАТЕЛЕЙ

Быстрые экономические и политические изменения требуют от компаний оперативной адаптации. Вместе с этим меняется и набор навыков руководителей, необходимых для того, чтобы удержаться на плаву и, направить бизнес к успеху в этих новых, не всегда гостеприимных реалиях.

Исследование RosExpert выявило запрос на постепенный переход от традиционных профилей «руководителей-атлантов»,³ ориентированных на быстрые результаты и жесткий контроль, к стратегическим, глобально мыслящим и инновационным «лидерам-демиургам». Эти новые лидеры должны уметь модернизировать существующие команды и формировать новые коллективы, способные эффективно функционировать в условиях высокой динамики и неопределенности, используя передовые методы и технологии.

А вместе с ними должен реагировать и средний менеджмент. Управленцы среднего звена оказываются на передовой линии, где их способность к быстрому реагированию становится критически важной для бизнеса.



Александр Сычев

руководитель
направления
«Развитие
руководителей»

«Важной становится синергия ролей руководителя и лидера изменений, так как регулярные процессы и трансформация теперь идут бок о бок. В быстроменяющейся среде недостаточно поддерживать RUN-процессы в оптимальном состоянии, так как они либо быстро устаревают, и компания теряет конкурентное преимущество, либо перестают работать из-за внешних изменений. В таких условиях компании вынуждены жить в состоянии постоянной трансформации на всех уровнях организации. Поэтому компетенции change-менеджмента из раздела проектных все больше переходят в раздел регулярных.»

2. Коммерсантъ, (2023), Исследование: почти половина руководителей высшего звена готовы уйти с работы из-за стресса, Экономика, 21.03.2023, 14:50

3. RosExpert. (2023). Компетенции будущего: Кто будет управлять бизнесом в России в 2026 году. Исследование профиля компетенций руководителей, проводимое компанией RosExpert в партнерстве со Сбером, Москва.

2. КАК ВЫГЛЯДИТ РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА СРЕДНЕГО ЗВЕНА СЕЙЧАС?



Георгий
Абдушелишвили
управляющий
партнер

«Средний менеджмент и есть основной инструмент создания новых сервисов и продуктов. Если топ-руководители являются незаменимыми визионерами, то те обещания, которые они формулируют, должны быть реализованы как раз руками обычных квалифицированных людей, которые это делают каждый день. Их наличие и их мотивация — это главная задача»

Средний менеджмент — это...

- ☞ «...те люди, которые обеспечивают весь результат. С одной стороны — стратегические задачи сверху, с другой — команды, живущие в текущих процессах».
- ☞ «“сержантский” состав, основная задача которого — поддерживать процессы и управление».

Их задача — регулировать движение к целям компании, несмотря на изменения, которые происходят вокруг, и поддерживать мотивацию команд, заботясь о психоэмоциональном благополучии сотрудников.

- ☞ «Это та прослойка, которая чувствует все тренды, но в то же время в меньшей степени их касаются глобальные проблемы. Сохранить психику, развивать команды, помогать руководителям — ключевые задачи среднего менеджмента».
- ☞ «Они должны настроить процессы внутри компании так, чтобы поддерживать вовлеченность, развитие и удержание сотрудников».

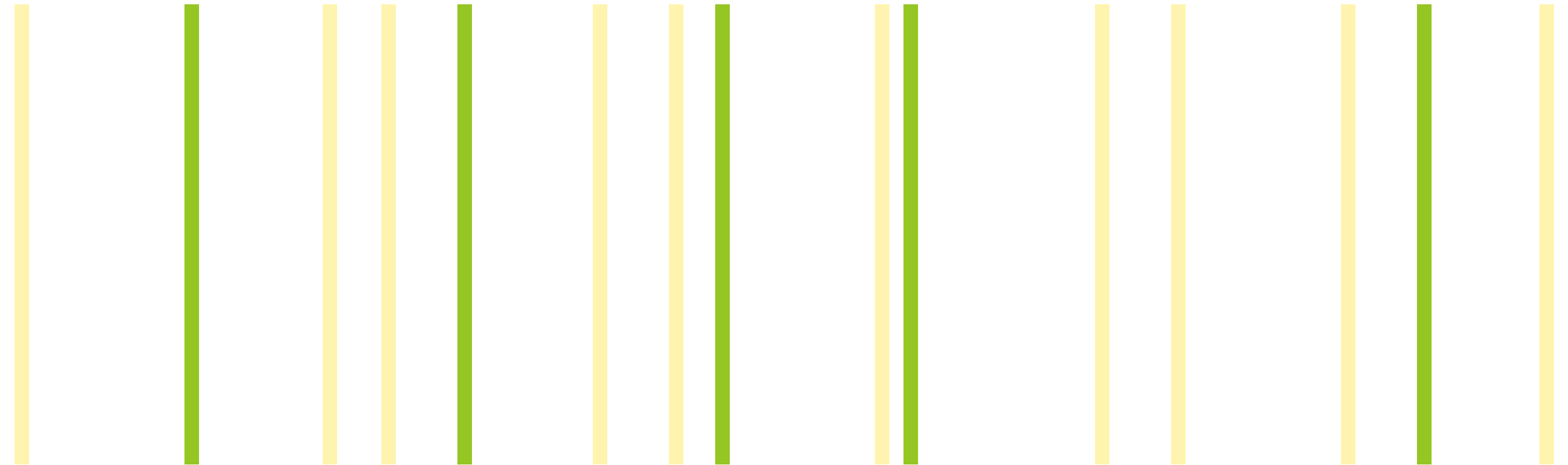
Средний менеджмент играет важную роль в формировании корпоративной культуры. Своим поведением и решениями они наглядно демонстрируют ценности компании, влияя на других сотрудников. Подобно эффекту домино, их действия запускают цепную реакцию изменений и поведений во всей организации.

- ☞ «Ожидаем высокую профессиональную экспертизу от среднего менеджмента, поскольку их поведение считается всеми сотрудниками».
- ☞ «Средний менеджмент должен быть ролевой моделью, влияющей на линейных руководителей и транслирующей ценности компании».

Благодаря своему более тесному взаимодействию с командами, средний менеджмент занимает уникальную позицию, где они одновременно учитывают долгосрочные стратегические задачи и повседневные операционные процессы.

3.

ОЖИДАНИЯ ТОПОВ vs
РЕАЛЬНОСТЬ



Поговорив с руководителями высшего звена, мы выявили их основные требования к среднему менеджменту и то, как это соотносится с действительностью.

ОЖИДАНИЕ 1

Топ-менеджеры ожидают от среднего менеджмента проявления инициативы и активного принятия решений, демонстрации лидерских качеств и обладания высоким уровнем финансовой грамотности

- «Мы ждем, что средние менеджеры будут брать на себя больше ответственности и проявлять больше самостоятельности»
- «Требования к ним растут, и важно, чтобы они выходили с решениями».

РЕАЛЬНОСТЬ 1

Часто средний менеджмент не ощущает полной ответственности за результаты

- «Есть проблема с желанием брать на себя ответственность, а топы ожидают большей инициативы»

Георгий
Абдушелишвили

управляющий
партнер

«Мы очень часто слышим, что топ-менеджерам не хватает самоходных людей, то есть тех, которые сами могут принимать решения, сами могут выходить с какими-то инициативами и драйвить себя и окружающих. Мне кажется, здесь важен диалог. Нельзя взять отдельно средний менеджмент и обучить его быть инициативным, или нельзя также взять топ-менеджмент, вывезти его за рубеж и обучить его новым практикам делегирования. Это всегда должен быть диалог всех этажей корпорации друг с другом»

ОЖИДАНИЕ 2

Руководители хотят видеть в своих менеджерах лидеров, способных координировать работу межфункциональных команд, формировать общую цель, направлять сотрудников к ее достижению

- «Важно, чтобы средний менеджмент имел helicopter view и понимал важность кросс-функциональности»
- «Мы хотим, чтобы руководители могли найти язык с подчиненными, сформировать для команды единую цель, мотивировать на ее достижение»

РЕАЛЬНОСТЬ 2

Недостаточное внимание к интеграции знаний из различных областей и слабое кросс-функциональное взаимодействие

- «Средний менеджмент должен лучше понимать кросс-функциональные процессы и расширять свою экспертизу»

ОЖИДАНИЕ 3

Топ-менеджеры хотят видеть улучшения гибких навыков: коммуникация, публичные выступления и управление изменениями, — которые позволяют эффективнее взаимодействовать как внутри команды, так и с высшим руководством

- «Топы ожидают инновационного мышления и лидерства в изменениях»

РЕАЛЬНОСТЬ 3

Недостаточное осознание сильных и слабых сторон, а также трудности в работе в новых условиях

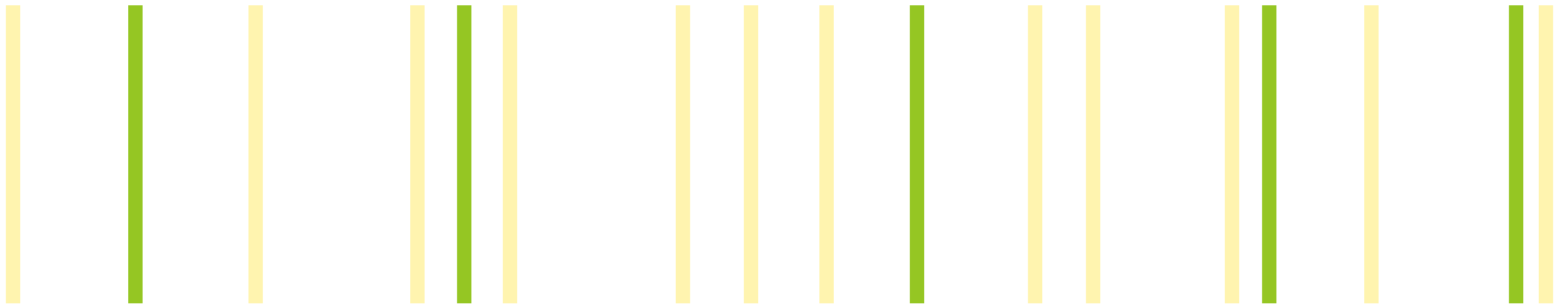
- «Мы видим недостаточный уровень осознанности: они не понимают, в чем их сила и в чем ограничения, как работать с новым контекстом и что будет препятствовать»
- «Дисциплина и умение выжать из команды максимум становятся критически важными»



Георгий
Абдушелишвили
управляющий
партнер

«Безусловно увеличивается спрос на гибкие навыки. Они часто являются основным барьером эффективной работы как между подчиненным и руководителем, так и между людьми, которые находятся на одной ступеньке. Также стоит учитывать, что коллективы и команды, в которых приходится участвовать, реализуя разные проекты, тоже меняются каждый день. Гибкие навыки сегодня становятся важными для достижения быстрого результата, когда рынок требует молниеносной ответной реакции»

4. МИР ГЛАЗАМИ MIDDLE MANAGEMENT: ЗАПРОСЫ, БОЛИ И ПОТРЕБНОСТИ



Перед руководителями среднего звена встает необходимость развивать широкий спектр навыков, чтобы соответствовать высоким ожиданиям. Но что они сами хотят развивать и где просят поддержки?

БОЛЬ 1

Средний менеджмент сталкивается с беспрецедентным количеством изменений. На них спускаются новые обязанности по внедрению изменений вниз, но при этом есть недостаток ясности и согласованности действий, они испытывают трудности в постановке задач и не имеют полноценного понимания стратегических изменений

- «Сопротивление изменениям — как их лидировать, а не просто следовать им»
- «Не понимают, в чем разница между тем, что было, и тем, что сейчас, — продуктивное мышление и лидирование изменений остаются непонятыми»

ЗАПРОС 1

Развить компетенции и мышление, необходимые для эффективного управления изменениями, передачи команде потенциально непопулярного решения руководства, реализации проектов и адаптации к новым условиям работы. Менеджеры среднего звена всё чаще интересуются темами, связанными с управлением собственным эмоциональным состоянием и стрессоустойчивостью

- «Запрос на управление проектами внутренних изменений»
- «Управление ресурсным состоянием собственным и команды — актуальны»
- «Стрессоустойчивость — важная тема для среднего менеджмента»

БОЛЬ 2

Средний менеджмент испытывает сложности с подбором, удержанием и развитием сотрудников

Это проявляется в следующем:

Неэффективный рекрутинг

- «Не умеют рекрутить, новые сотрудники не проходят испытательный срок. Как подбирать и оценивать кандидатов?»

Высокая текучесть кадров

- «Люди уходят, борьба не столько с производственными вопросами, сколько с тем, что людей нет»

Проблемы с делегированием задач

- «Антикризисный режим привел к тому, что много концентрации наверху, часто нет времени объяснять. Топы перегружены, средний [уровень] недогружен. Нужна перестройка системы делегирования»

Отсутствие системы преемственности

- «Запрос «Как найти преемника» очень массовый. Как оценивать, как развивать и что дальше с ним делать».

ЗАПРОС 2

Обучение комплексному набору HR-навыков для успешного управления сотрудниками на всех этапах: от найма до развития и удержания ключевых сотрудников, включая делегирование, разрешение конфликтов и мотивацию эффективных и неэффективных сотрудников

- «Задача удержания — приоритетна»
- «Чтобы мог в сложные времена вести людей за собой»



Александр Сычев
руководитель
направления
«Развитие
руководителей»

«Такой подход трансформирует и традиционную роль HR-отдела.

Ключевые функции HR-цикла теперь распределяются между HR и непосредственными руководителями, что является ключевым аспектом тенденции “Zero HR”»

БОЛЬ 3
И ВОЗМОЖНОСТЬ

Политические и экономические риски
вызывают неопределенность, но внедрение ИИ
изменит наше представление об управлении
в организационных системах больше всего

Новые технологии могут привести к тому, что через 5 лет бизнес откажется от менеджеров среднего звена,⁴ передав инициативу непосредственно исполнителям. Хотя нынешняя революция в области искусственного интеллекта еще не коснулась подавляющего большинства людей, уже в ближайшее время такие задачи, как постановка целей, декомпозиция задач, их детализация и контроль за исполнением, могут быть переданы нейросетям.

Профессия менеджера среднего звена в ее нынешнем виде может оказаться под угрозой. С другой стороны, такие структуры предъявляют очень высокие требования к качеству персонала, потому что каждый сотрудник в таких условиях должен быть зрелым, ответственным и способным брать на себя полномочия.



Андрей Рубан
руководитель
департамента
«Развитие
лидерства»

«Мысль о полном исчезновении среднего менеджмента в ближайшие 5 лет кажется преждевременной. Искусственный интеллект и автоматизация, несомненно, изменят роль менеджеров, но не заменят их полностью. Ключевые функции среднего звена — такие, как мотивация команды, развитие талантов, принятие нестандартных решений, — пока остаются прерогативой человека. Успешные менеджеры будущего — это те, кто сможет эффективно интегрировать ИИ-инструменты в свою работу, усиливая, а не заменяя человеческий фактор в управлении»

ЗАПРОС 3

Развитие технических компетенций и навыков.
Менеджеры среднего звена стремятся
к совершенствованию своей экспертизы в области
цифровых сервисов: работе с инструментами для
бизнес-аналитики, презентаций, освоению работы
с нейросетями (ИИ-инструменты)

- «Технические навыки остаются важными для среднего менеджмента»
- «...[менеджеры среднего звена] в этом году часто приходят с запросом на обучение работе с цифровыми сервисами — Excel, Power Point»



Александр
Сычев
руководитель
направления
«Развитие
руководителей»

«Про тренд трансформации роли среднего менеджера нам говорит и все большее распространение принципиально новых систем управления: социократии 3.0, холакратии и других. В таких организациях большая доля ответственности и свободы принятия решений передана на линейный уровень, а согласованность системы поддерживается с помощью выстроенных коммуникаций и информационных технологий. Мы все чаще видим такие яркие примеры, как банк «Точка», сеть магазинов «ВкусВилл» или нефтегазовая компания “Oil Energy”»

4. Лобанов, А. (2024). Через 5 лет бизнесу придется отказаться от менеджеров среднего звена: эксперт с 20-летним опытом поделился взглядом на компании будущего. ProBusiness

АКТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

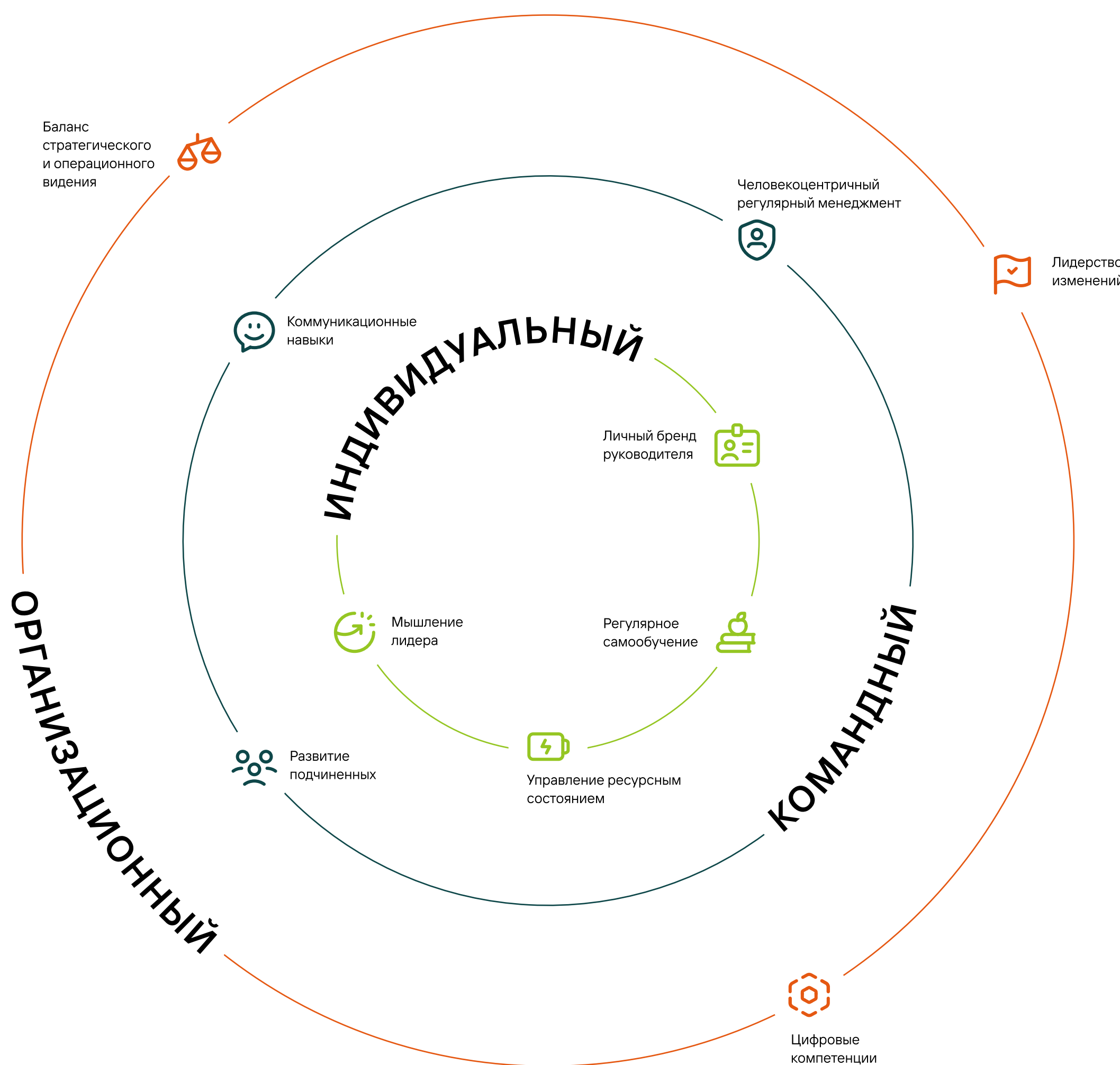
ДЛЯ СРЕДНЕГО МЕНЕДЖМЕНТА



Средний менеджмент — ключевой драйвер изменений и реализации стратегии. Их способность адаптировать команды к новым условиям, поддерживать корпоративную культуру и достигать стратегических целей определяет конкурентоспособность компании. В условиях быстро меняющегося бизнеса именно средний менеджмент является той силой, которая обеспечивает оперативность и гибкость компании.

ПРОФИЛЬ АКТУАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СРЕДНЕГО МЕНЕДЖЕРА

На схеме ниже приведены наиболее актуальные компетенции менеджеров среднего звена, которые мы выделили по результатам интервью, изучения открытых источников и анализа рынка. Мы распределили получившиеся компетенции по трем уровням на основании того, на что в большей степени влияет компетенция.



На основе проведенного исследования мы выделили 10 актуальных компетенций, направлений развития для менеджеров среднего звена. Мы взглянули на потребности в развитии с разных сторон: запросов топ-менеджмента, видения HR и T&D и запросов самих представителей среднего звена.

И все же это обобщенная модель, а потому приоритетные фокусы могут отличаться от компании к компании, от отрасли к отрасли. При этом мы надеемся, что приведенная модель может стать отправной точкой в разработке и обновлении модели компетенций, а также планировании оценки, обучения и развития менеджеров среднего звена.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

БАЛАНС СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАЦИОННОГО ВИДЕНИЯ



Сочетание долгосрочного стратегического планирования с оперативным управлением

- Ориентация на бизнес-цели с учетом рыночного контекста
- Гибкое принятие решений и управление изменениями
- Повышение операционной эффективности при сохранении существующих ресурсов
- Создание целостной картины для кросс-функционального взаимодействия
- Способность чувствовать тренды и адаптировать стратегию
- Интеграция новых подходов при сохранении работоспособности команды

ЛИДЕРСТВО ИЗМЕНЕНИЙ



Активное внедрение изменений и инноваций для продвижения организации к бизнес-целям

- Проактивность в решениях: самостоятельная разработка и внедрение инновационных идей
- Управление изменениями: лидерство в проектах трансформации, включая оценку и минимизацию рисков
- Продуктовое мышление: фокус на создании ценности для бизнеса и клиентов
- Лидерство в условиях неопределенности: способность вдохновлять и вести команду в период изменений
- Кросс-функциональное сотрудничество: инициирование и реализация совместных проектов с другими подразделениями

ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ



Эффективное использование и внедрение современных цифровых технологий, особенно искусственного интеллекта (ИИ), для оптимизации бизнес-процессов

- Применение ИИ: актуализация профессиональных и лидерских навыков с учетом возможностей ИИ
- Технологическая трансформация: внедрение и эффективное использование IT-сервисов в рабочих процессах
- Взаимодействие с IT: умение четко формулировать технические задания для разработчиков
- Автоматизация процессов: навыки описания и оптимизации бизнес-процессов для их последующей автоматизации
- Цифровая грамотность: постоянное обновление знаний о цифровых инструментах и их применении в бизнесе

КОМАНДНЫЙ УРОВЕНЬ

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЙ РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Эффективное управление персоналом с акцентом на индивидуальный подход и постоянное взаимодействие

- Социальная ориентированность: от привлечения до удержания сотрудников через эффективную коммуникацию
- Вовлеченность: восприятие сотрудника как личности, повышение его мотивации и лояльности
- Регулярный менеджмент: систематическое взаимодействие с командой, интеграция новых сотрудников
- Гибкость подходов: учет индивидуальных особенностей и потребностей разных поколений сотрудников, интеграция новых поколений

КОММУНИКАЦИОННЫЕ НАВЫКИ



Широкий спектр навыков эффективного общения и взаимодействия на всех уровнях организации

- Деловая коммуникация: четкое представление информации и идей как очно, так и удаленно
- Публичные выступления и сторителлинг: умение вдохновлять и убеждать аудиторию
- Эмоциональный интеллект: управление конфликтами и работа с различными стейкхолдерами
- Активное слушание: способность выслушать, понять и вовлечь сотрудников
- Фасилитация: развитие навыков эффективного управления командой
- Трансляция корпоративной культуры: донесение видения и ценностей компании до сотрудников

РАЗВИТИЕ ПОДЧИНЕННЫХ



Целенаправленное развитие своих сотрудников для обеспечения роста их профессионального потенциала и подготовки кадрового резерва

- Наставничество и коучинг: индивидуальный подход к развитию сотрудников
- Карьерное консультирование: помощь в планировании профессионального роста
- Управленческая гибкость: адаптация методов развития к потребностям каждого сотрудника
- Подготовка преемников: обеспечение кадровой безопасности функции
- Регулярные развивающие беседы: обсуждение индивидуальных планов развития

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСНЫМ СОСТОЯНИЕМ



Способность руководителя эффективно управлять своим психологическим и эмоциональным состоянием, а также состоянием своей команды

- Самоуправление: осознание и контроль собственных эмоций, мотивации и уровня энергии
- Профилактика выгорания: умение распознавать признаки стресса и принимать меры по его снижению
- Осознанность: четкое понимание своих сильных сторон и ограничений
- Управление энергией команды: способность поддерживать высокий уровень мотивации и продуктивности в коллективе
- Баланс работы и отдыха: навыки эффективного восстановления сил

ЛИЧНЫЙ БРЕНД РУКОВОДИТЕЛЯ



Создание и поддержка позитивного профессионального образа, который вдохновляет и мотивирует окружающих

- Управление репутацией: целенаправленное формирование позитивного восприятия внутри компании
- Последовательность: соответствие слов действиям, укрепляющее доверие коллег
- Лидерство через пример: воплощение корпоративных ценностей и культуры в повседневной работе
- Профессиональное развитие: постоянное совершенствование навыков и компетенций для поддержания авторитета

МЫШЛЕНИЕ ЛИДЕРА



Набор когнитивных навыков, необходимых современному руководителю среднего звена для эффективного управления и принятия решений в динамичной бизнес-среде

- Многогранность мышления: сочетание системного, критического, стратегического и креативного подходов
- Инновационность: способность генерировать нестандартные решения сложных задач
- Адаптивность: умение эффективно работать и принимать решения в условиях постоянных изменений
- Аналитический подход: принятие обоснованных решений на основе данных и фактов
- Гибкость: способность переключаться между различными типами мышления в зависимости от ситуации

РЕГУЛЯРНОЕ САМООБУЧЕНИЕ



Способность руководителя среднего звена постоянно обновлять и расширять свои знания и навыки

- Актуализация профессиональных компетенций: поддержание экспертизы в своей области
- Развитие лидерских качеств: совершенствование навыков управления и мотивации команды
- Улучшение soft skills: развитие коммуникативных и межличностных навыков
- Расширение кругозора: изучение смежных функций для эффективного кросс-функционального взаимодействия
- Проактивный подход: самостоятельный поиск возможностей для обучения и развития

КЛЮЧЕВЫЕ

ВЫВОДЫ

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

РУКА НА ПУЛЬСЕ:
КАК КОМПАНИИ ЖИВУТ СЕЙЧАС

01



Компании адаптируются к неопределенности, фокусируясь на краткосрочных целях и поиске новых возможностей.

Наблюдается переход от антикризисного управления к амбициозным планам роста и развития новых направлений. Ключевые вызовы включают интеграцию новых бизнесов, цифровизацию и удержание квалифицированных кадров.

КАК ВЫГЛЯДИТ РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА
СРЕДНЕГО ЗВЕНА СЕЙЧАС?

02



Средний менеджмент играет ключевую роль в реализации стратегии и обеспечении операционной эффективности. От них ожидается способность балансировать между стратегическими задачами и повседневными процессами.

Они формируют корпоративную культуру и служат связующим звеном между топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками.

ОЖИДАНИЯ ТОПОВ
VS РЕАЛЬНОСТЬ

03



Топ-менеджеры ожидают от среднего звена большей инициативности и самостоятельности в принятии решений.

Наблюдается разрыв между ожиданиями топ-менеджмента и реальными возможностями среднего звена. Существует потребность в развитии лидерских качеств и навыков кросс-функционального взаимодействия у среднего менеджмента.

МИР ГЛАЗАМИ MIDDLE MANAGEMENT:
ЗАПРОСЫ, БОЛИ И ПОТРЕБНОСТИ

04



Средний менеджмент сталкивается с вызовами в управлении изменениями и развитии команд.

Существует запрос на развитие HR-навыков, включая рекрутинг, удержание и мотивацию сотрудников. Растет потребность в освоении новых технологий, развитии цифровых компетенций, внедрения ИИ.

LEADERSHIP CONSULTING

Мы предлагаем продукты,
которые обеспечат готовность
руководителей среднего звена
справляться с любыми вызовами

ПОДРОБНЕЕ О ПРОДУКТАХ

wardhowell.com



ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ

info@wardhowell.com



ТИМИНГ

Гибридная массовая программа по внедрению кросс-функционального взаимодействия и запуску проектов изменений

ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

Долгосрочные системы развивающих активностей, которые направлены на радикальное повышение компетенций целевой аудитории

ТРЕНИНГИ И ВОРКШОПЫ

Развитие точечных навыков с помощью упражнений, кейсов, командной работы и рефлексии. Совместная разработка инициатив по внедрению новых инструментов в работу

КОМАНДНЫЕ СЕССИИ

Решение конкретных коммуникационных и бизнес-задач через изменение мышления и поведения руководителей в команде с помощью инструментов стратегирования, фасилитации, тимбилдинга и командного коучинга

ТРЕКИНГ РАЗВИТИЯ

Персонализированная поддержка руководителей в развитии и достижении профессиональных целей с помощью инструментов индивидуального коучинга, экспертного менторинга и наставничества

ПРОЕКТНЫЙ АКСЕЛЕРАТОР

Формат профессиональной организации и сопровождения проектных команд, которые сгенерируют, проработают и внедрят инновационные решения в компании