

ПРМ



ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ПОДХОД ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

СПИКЕРЫ



АНАСТАСИЯ ПОПОВА

Директор по консалтингу,
ЭКОПСИ Консалтинг



АНАСТАСИЯ АРХИПОВА

Старший консультант,
ЭКОПСИ Консалтинг

ЭКОПСИ – это ...

НАША МИССИЯ: ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ –
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ

№1
В РЕЙТИНГЕ *

498
ПРОЕКТОВ В ГОД

120+
КОНСУЛЬТАНТОВ

30
ЛЕТ НА РЫНКЕ

КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ



*По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2018 г.

ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ

ГОЛОСОВАНИЕ



Из чего состоит работа руководителя?

УНИКАЛЬНЫЕ СИТУАЦИИ



Необходимость принимать верные решения в условиях неопределенности

РЕГУЛЯРНО ВОЗНИКАЮЩИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ



Регулярный менеджмент – управление в повторяющихся стандартных ситуациях

Что такое Практики Регулярного Менеджмента (ПРМ)?

- ПРМ – это конкретные управленческие действия. Повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства.
- ПРМ – это и есть управленческая работа в стандартной части (а не что-то отдельное от нее).
- Описание ПРМ включает:
 - Цель
 - Регулярность или контекст выполнения
 - Длительность
 - Пошаговый алгоритм (что делать?)
 - Принципы (как действовать?)

АЛГОРИТМ

КАК ДЕЛЕГИРОВАТЬ:

- До обсуждения
- Шаг 1. Определите, что и кому вы хотите делегировать. Сделайте это...

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

передна подчиненному обязанности полномочий и ресурсов по решению в такие ответственности за резул...

Цели:

- Свободить время руководителя для задач, которые можно сделать только он
- Повысить прозрачность через разделение обязанностей и полномочий
- Повысить качество исполнения задач

Связанные практики:

- Постоянная задача
- Обратная связь

В каких ситуациях:

Постоянная задача

Опыт сотрудника	<input checked="" type="checkbox"/> Нет опыта
Полнота ответственности	<input type="checkbox"/> На себя
Срочность	<input checked="" type="checkbox"/> Сделана заранее

Полностью выделите выделенный ресурс

ЛИНЕЙНЫЙ ОБХОД

Это систематическое периодическое посещение руководителем линейных подразделений и подразделений вышестоящих уровней.

* Целью линейных обходов руководителей является повышение эффективности работы линейных подразделений

ЦЕЛИ ПРАКТИКИ

- Повысить прозрачность, график и контроль подразделения для повышения прозрачности взаимодействия и зависимости от производственной ситуации и производственной ситуации подразделения

КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРАКТИКУ

Планируйте прозрачность, график и контроль подразделения для повышения прозрачности взаимодействия и зависимости от производственной ситуации и производственной ситуации подразделения

ВРЕМЯ

1-1,5 часа

Тип менеджера	Руководитель на два уровня выше вышестоящего подразделения	Руководитель на один уровень выше вышестоящего подразделения
Все подразделения не менее 1 обхода в месяц	Самостоятельное подразделение от 1 раза в месяц до 1 раза в квартал	Самостоятельное подразделение от 1 раза в квартал до 1 раза в месяц
	Территориальное подразделение от 1 раза в квартал до 1 раза в полугодие	Территориальное подразделение от 1 раза в квартал до 1 раза в месяц

СВЯЗАННЫЕ ПРМ: Регулярные отчеты, Обсуждение эффективности, ПАД

ПРИНЦИПЫ

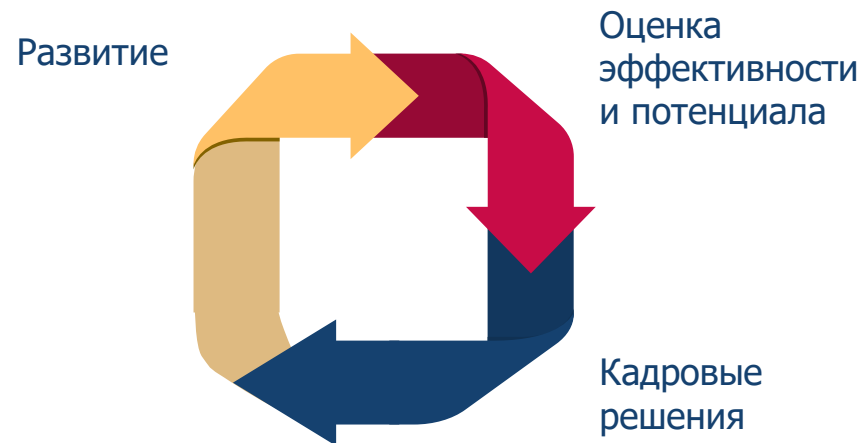
- Не проводить линейный обход в перенасыщенный график. Разработать график обхода. Запрещается проводить обход, если не хватает сотрудников – не проводить, а выехать и вернуться.
- Серьезность на подготовительном этапе: не отвлекаться на телефон и посторонние задачи.
- Подготовить достаточное количество информации к обходу и обходу с сотрудниками.
- Подготовить и доставить информацию, которую сотрудник предоставляет информацию.
- Полностью сосредоточиться на обходе и взаимодействии, избегая отвлекающих факторов, таких как телефон, часы, мобильный интернет.
- Избегать расширять перечень и увеличивать количество, особенно «через голову» руководителей подразделения.
- Демонстрируйте явные признаки прозрачности, прозрачно делитесь местами, делитесь информацией и СМТ, предоставляйте в помощь, соблюдайте друг друга.
- Если вы заметили нарушения безопасности, обратитесь на него вышестоящему руководителю, но не прерывайте весь линейный обход и производственный аудит безопасности (только друг на практике, разработано на основе практики с линейными обходами).
- Не фокусируйтесь только на проблемах и проблемах, ищите и отмечайте положительные моменты.
- Для обхода линейных подразделений – критически важно присутствие куратора и службы контроля.
- Для обхода подразделения – важно иметь достаточно большое количество выходов с подразделения, а не только из подразделения.
- Делегируйте обход для минимум одной конкретной задачи, договоритесь с руководителем подразделения и тем, кто будет обходить.
- Помогать. Берите на себя решение проблем, если они выходят за рамки полномочий руководителя подразделения.

Практики регулярного менеджмента*

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЕМ



ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ



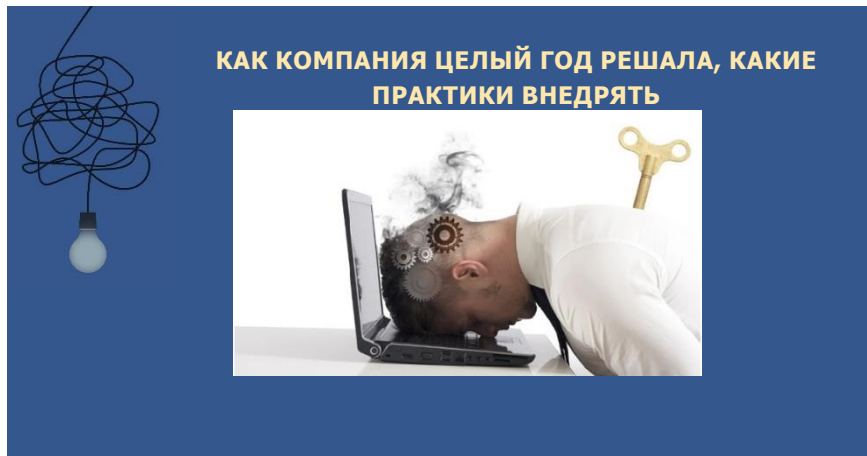
* В базовом наборе есть объединенные практики: Делегирование и Контроль, и Согласование целей и оценка достижений. И есть «сквозная» практика – Проведение совещаний. Таким образом, всего базовых практик – 7.

КТО ДОЛЖЕН БЫТЬ ЛИДЕРОМ ВНЕДРЕНИЯ ПРМ В ОРГАНИЗАЦИИ?

ГОЛОСОВАНИЕ



Опыт ошибок и успехов по внедрению ПРМ



Как это было?

1. 3 месяца исследований, чтобы объяснить менеджерам зачем нужно внедрять ПРМ
2. Несколько итераций описаний практик
3. 4 месяца сессий со средним менеджментом по выбору набора практик
4. 4 месяца тишины
5. Появление заказчика от бизнеса
6. Сессия по выбору набора ПРМ «с нуля» по избыточному списку ПРМ
7. Описание ПРМ
8. Внедрение



Как это было?

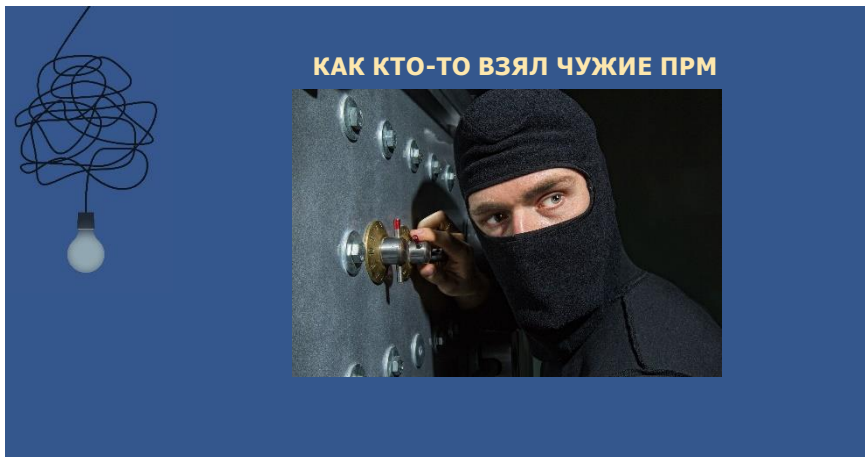
1. Сессия по выбору набора ПРМ «с нуля» по избыточному списку ПРМ
2. Разработка описания ПРМ совместно с экспертами компании
3. Внедрение

КАК РАЗРАБАТЫВАТЬ ПРАКТИКИ?

ГОЛОСОВАНИЕ



Опыт ошибок и успехов по внедрению ПРМ



Как это было?

1. Взяли опыт международной компании, перевели. Слова красивые и правильные, но никто в них не верил.
2. Взяли практики Сибура. Анастасия, как нам теперь это внедрить?



Как это было?

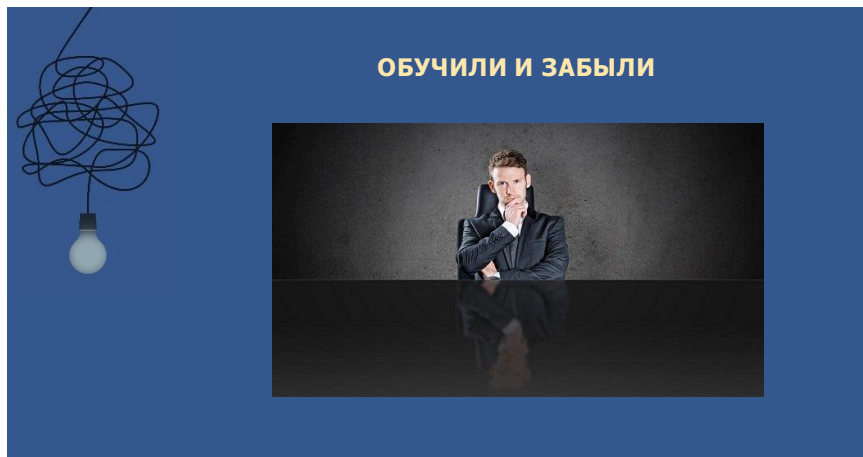
1. Использовали для описания ПРМ опыт успешных руководителей в компании.
2. Во время обучения для руководителей было очень важно, что именно их начальников цехов взяли как образец.

КАК ВНЕДРИТЬ ПРМ?

ГОЛОСОВАНИЕ

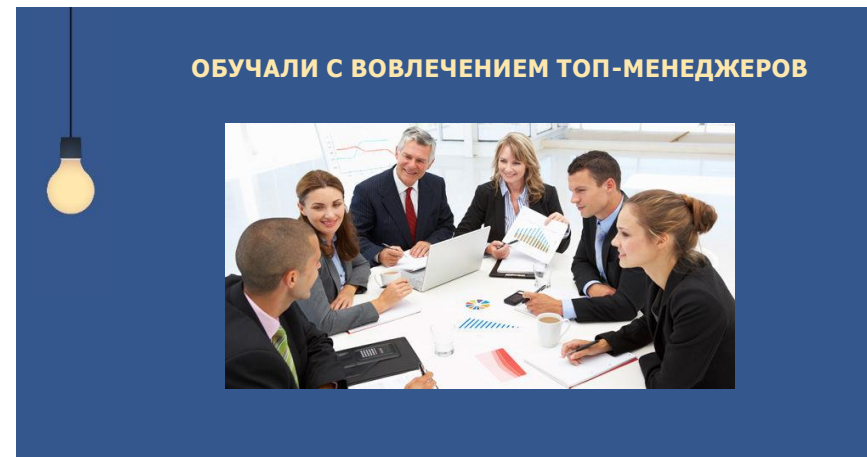


Опыт ошибок и успехов по внедрению ПРМ



Как это было?

1. Разработали программу, обучили руководителей и переключились на другой фокус-внимания
2. Через год люди не помнили, что такое ПРМ



Как это было?

1. Модульная мотивационная программа, в которой спикерами и лидерами практик являются руководители высшего звена компании
2. Регулярный мониторинг в формате опроса и обратная связь от наставника по результатам опроса



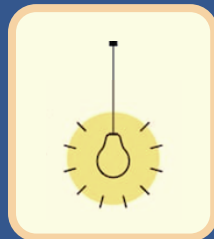
ПРМ

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ ТОП-КОМАНДОЙ О ВНЕДРЕНИИ ПРМ



- Встреча ЭКОПСИ с топ-командой. Презентация подхода, обсуждение развилки.
- Принятие решения о наборе практик для внедрения

ОПИСАНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ ПРМ



- Интервью с ключевыми руководителями в компании
- Разработка драфтов практик
- Фокус-группы для проверки вординга и применимости ПРМ
- Оформление ПРМ в виде буклета
- Согласование буклета с топ-командой

ОБУЧЕНИЕ ТОП-КОМАНДЫ НАСТАВНИЧЕСТВУ ПО ПРМ



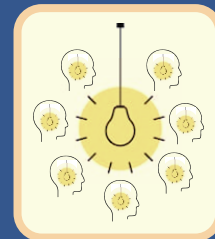
- Обсуждение готовых ПРМ на топ-уровне
- Обучение топ-менеджмента наставничеству по ПРМ.
- Применение ПРМ в работе с подчиненными

ПРОГРАММА ВНЕДРЕНИЯ ПРМ В ОРГАНИЗАЦИИ



- Разработка обучающих материалов
- Обучение по ПРМ: мотивирующее – с участием топ-менеджеров и практическое (3-4 часа на практику)

РЕГУЛЯРНЫЙ МОНИТОРИНГ



- Регулярный опрос о применимости и эффективности ПРМ
- Совершенствование ПРМ

ИЗ КАКИХ ЭТАПОВ
СОСТОИТ ПРОЕКТ
ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРМ

Программа обучения по типовым практикам регулярного менеджмента



Типовые практики

- 📄 ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ
- 📄 РАЗВИТИЕ
- 📄 ПЛАНИРОВАНИЕ
- 📄 ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ
- 📄 КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ
- 📄 СОВЕЩАНИЯ
- 📄 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПОТЕНЦИАЛА

Преимущества программы

- разработана под руководством П. Безручко, автора книги по ПРМ
- построена исключительно на практических кейсах
- по результатам обучения руководитель умеет применять алгоритм и понимает важность принципов, описанных в книге

1 ПРМ = 4 часа