

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 результат

Цели:

- Свободить время руководителя для задач, которые можно сделать только им
- Развить сотрудников через разделение ответственности и полномочий
- Повысить качество исполнения задач

Связанные практики:

- Планировка задач
- Обратная связь

В каких ситуациях:

Постоянно/регулярно

Опыт сотрудника	<input checked="" type="checkbox"/> Нет опыта
Полнота ответственности	<input type="checkbox"/> На 100%
Срочность	<input checked="" type="checkbox"/> Сделана заранее

Полностью выделите выделенный ресурс

ЛИНЕЙНЫЙ ОБХОД

Это систематическое периодическое посещение руководителем линейных подразделений и поддержание выходящих" руководителем.

* Не путать: линейный обход – это не то же самое, что и линейный обход руководителей высшего звена

ЦЕЛИ ПРАКТИКИ

- Понять ситуацию и подразделения линейных руководителей и своевременно подхватывать и решать их проблемы и вопросы для улучшения

КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРАКТИКУ

Планируя очередность, график и перечень подразделений для посещения руководителем в зависимости от производственной ситуации и приоритетности вопросов по области

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 неделю до 1 раза в месяц
	Территориальное управление подразделения от 1 раза в квартал до 1 раза в полугодие	Территориальное управление подразделения от 1 раза в месяц до 1 раза в квартал

СВЯЗАННЫЕ ПРМ: Регулярные встречи, Обсуждение эффективности, ПАД

ПРИНЦИПЫ

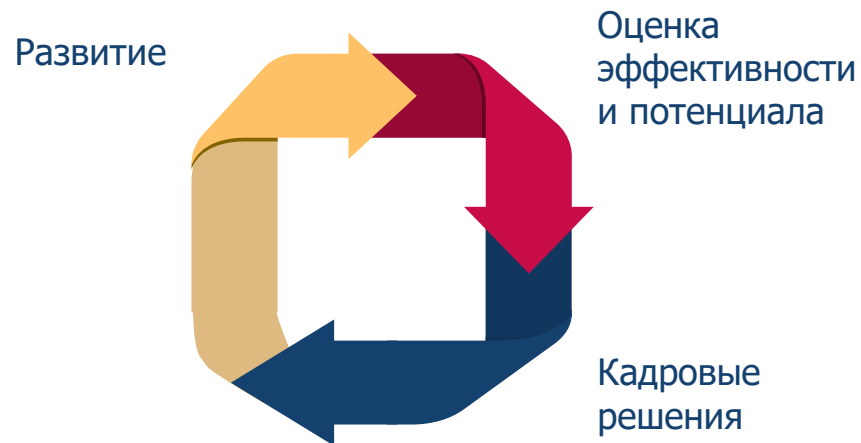
1. Не проводить линейный обход в перенасыщенные часы! Разработайте график обхода. Заранее предупредите, даже если не знаете сотрудника.
2. Планируйте так, что главный цель линейного обхода – не контроль, а помощь и улучшение.
3. Сосредоточиться на наиболее важных и сложных задачах. Не отвлекаться на телефон и на другие задачи.
4. Подготовьте достаточно времени на обход и общение с сотрудниками.
5. Подготовьте и к документам ситуации, которые сотрудник предоставляет информацию.
6. Проводите встречи, поднимайте открытые вопросы и вопросы, дискуссионные, проблемные, четкие, деловые, конкретные, но не общие вопросы.
7. Избегайте расширять перечень и увеличивать количество, особенно «через голову» руководителей подразделения.
8. Демонстрируйте явные признаки заинтересованности, проявляйте интерес к месту, задавайте вопросы и СМТ, проявляйте интерес к истории, соблюдайте друг друга.
9. Если вы заметили нарушения безопасности, обратитесь на него внимание руководителя подразделения, но не прерывайте весь линейный обход и последующий аудит безопасности (это друг за другом, разработайте его по процессам с линейными обходами).
10. Не фокусируйтесь только на проблемах и проблемах, ищите и отмечайте положительные моменты.
11. Для общего подразделения организации – пригласите представителя культуры и службы качества.
12. Для отдельных подразделений – выберите изначально больше времени на обход с сотрудниками, а не на подготовку к обходу на работе.
13. Делегируйте обход для минимум одной конкретной задачи, договоритесь с руководителем подразделения о том, что будет сделано.
14. Помогите. Берите на себя решение проблем, если они выходят за рамки полномочий руководителя подразделения.

Практики регулярного менеджмента*

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЕМ



ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ



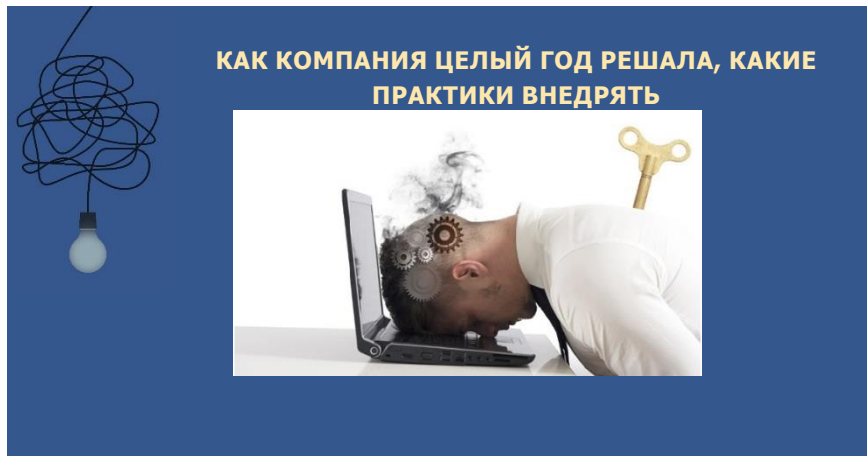
* В базовом наборе есть объединенные практики: Делегирование и Контроль, и Согласование целей и оценка достижений. И есть «сквозная» практика – Проведение совещаний. Таким образом, всего базовых практик – 7.

КТО ДОЛЖЕН БЫТЬ ЛИДЕРОМ ВНЕДРЕНИЯ ПРМ В ОРГАНИЗАЦИИ?

ГОЛОСОВАНИЕ

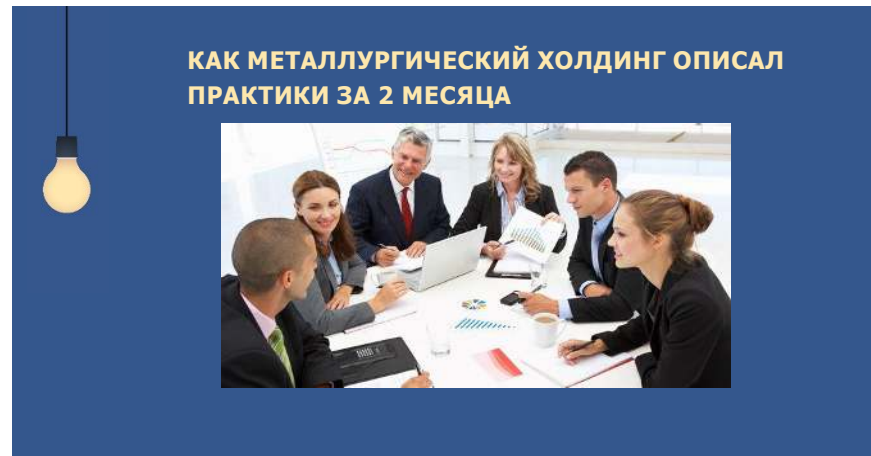


Опыт ошибок и успехов по внедрению ПРМ



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?

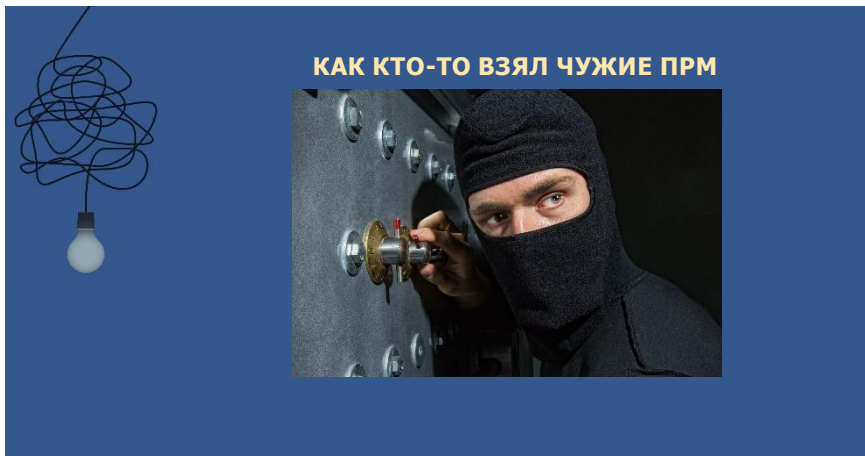
1. Сессия по выбору набора ПРМ «с нуля» по избыточному списку ПРМ
2. Разработка описания ПРМ совместно с экспертами компании
3. Внедрение

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?

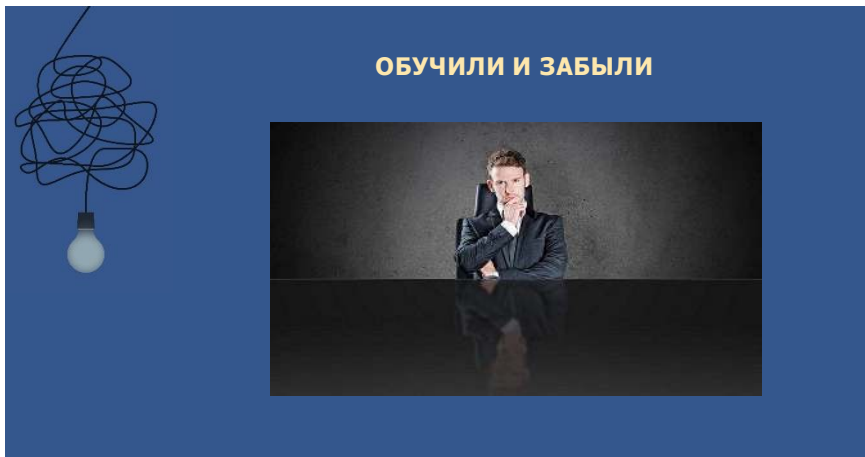
1. Использовали для описания ПРМ опыт успешных руководителей в компании.
2. Во время обучения для руководителей было очень важно, что именно их начальников цехов взяли как образец.

КАК ВНЕДРИТЬ ПРМ?

ГОЛОСОВАНИЕ

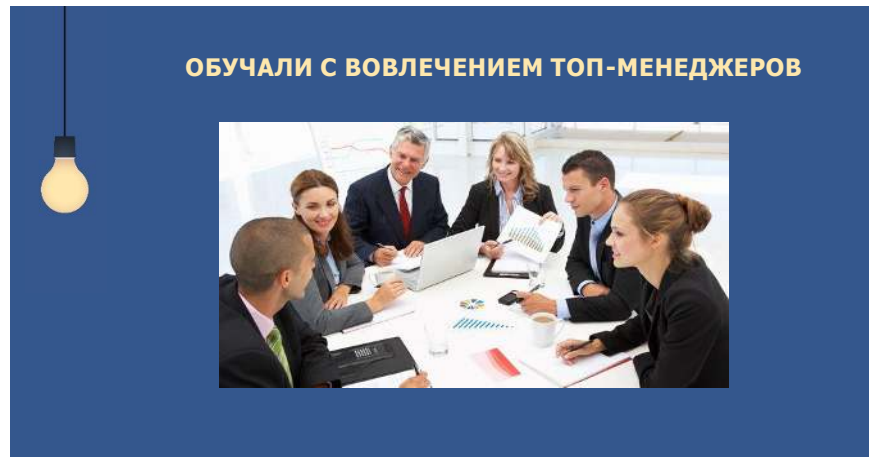


Опыт ошибок и успехов по внедрению ПРМ



Как это было?

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



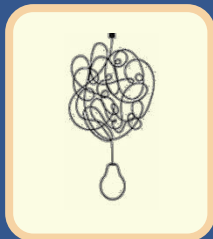
Как это было?

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



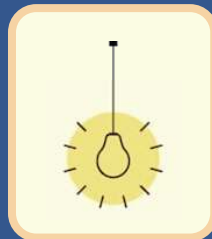
ПРМ

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



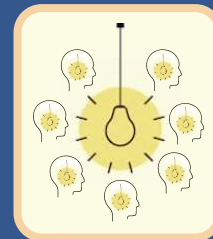
- Обсуждение готовых ПРМ на топ-уровне
- Обучение топ-менеджмента наставничеству по ПРМ.
- Применение ПРМ в работе с подчиненными

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