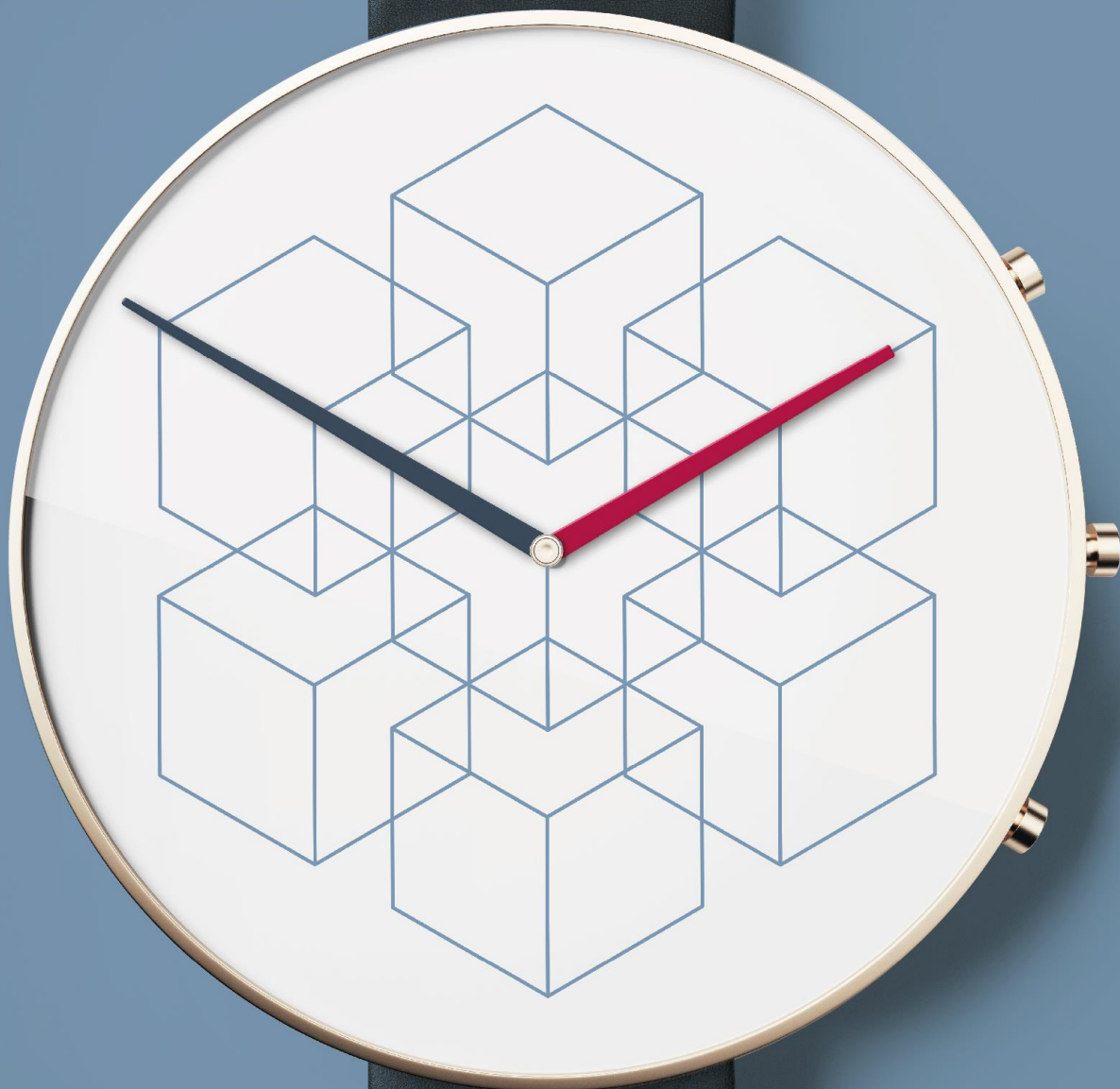
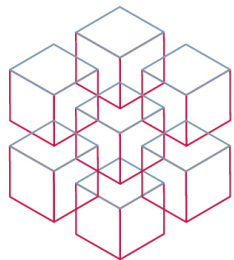




КАК СФОРМИРОВАТЬ КУЛЬТУРУ РАЗВИТИЯ В КОМПАНИИ

Мастер-класс

17 августа 2021



ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



ИРИНА САФОНОВА

Ведущий консультант,
ЭКОПСИ

+7(916) 901-68-23
safonova@ecopsy.ru



ПЛАН ВЕБИНАРА



1

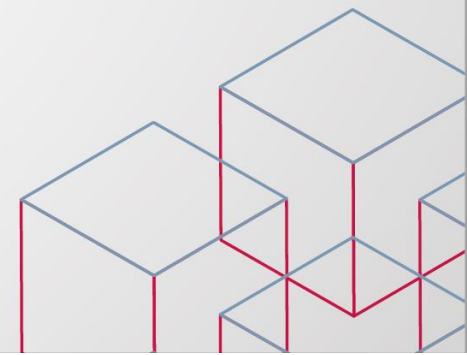
ПРМ ПОДХОД: инструмент формирования производственной культуры. 3 причины внедрять ПРМ

2

ПРМ РАЗВИТИЕ: как сформировать культуру развития в организации

3

ПРМ АКАДЕМИЯ: как обучить руководителей ПРМ подходу

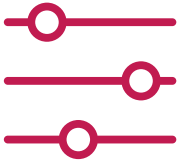


ЭКОПСИ — это...

КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

№ **1**
В РЕЙТИНГЕ*



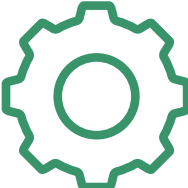
более
500
ПРОЕКТОВ В ГОД



150+
КОНСУЛЬТАНТОВ



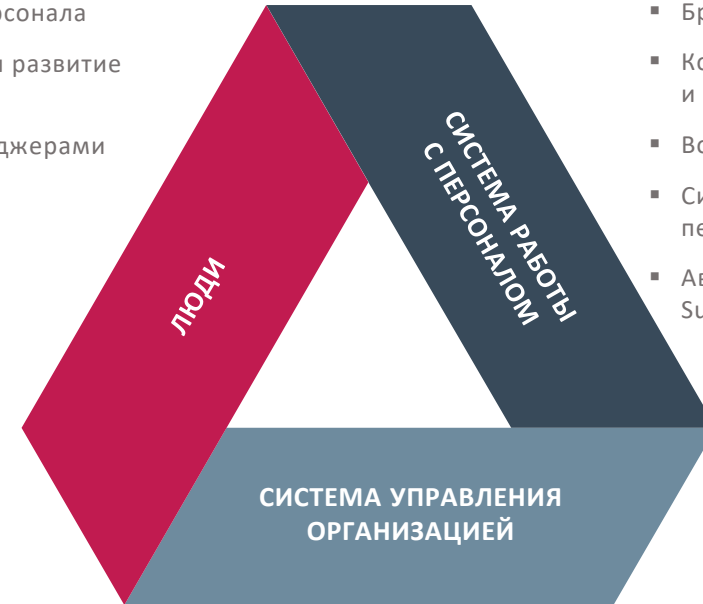
более
30
ЛЕТ НА РЫНКЕ



НАША МИССИЯ: **ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ** —
ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR на базе SAP SuccessFactors



- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

* По данным рейтингового агентства РАЭК за 2020 г.

ЧТО ТАКОЕ 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?)

ПРМ: ИНВЕСТИ

АЛГОРИТМ

КАК ДЕЛЕГИРОВАТЬ:

- До обсуждения

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ
передача подчиненному обязанностей, полномочий и ресурсов по решению за а также ответственности за результат

Цели:

- Освободить время руководителя для задач, которые может/должен только он
- Развить сотрудника через расширение обязанностей и полномочий
- Повысить качество исполнения дел

Связанные практики:

- «Постановка задачи»
- «Обратная связь»

В каких ситуациях:

Опыт сотрудника: Не готов, Средний, Высокий

Готовность брать ответственность: Не готов, Готов

Срочность: Срочная задача, Не срочная

Критерии выбора конкретной практики зависят от 2 или 3 совпадения в одной колонке

ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ЛИНЕЙНЫЙ ОБХОД

Это запланированное периодическое посещение производственных подразделений компании и подразделений «вышестоящих» руководителей.

* Описание этой практики сфокусировано на Линейном обходе руководителей высшего начальства подразделений.

ЦЕЛИ ПРАКТИКИ

- Понять ситуацию в подразделении
- Помочь руководителю и сотрудникам подразделения в поиске решений проблем и возможностей для улучшения

КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРАКТИКУ

Различная периодичность, график и перечень подразделений для посещения определяется руководителями в зависимости от производственной специфики и территориальной удаленности объектов

ВРЕМЯ

1-1,5 часа

Топ-менеджмент	Руководитель на два уровня выше начальника подразделения	Руководитель на один уровень выше начальника подразделения
Все подразделения	Комплексное подразделение	Комплексное подразделение
Не менее 1 обхода в месяц	От 1 раза в месяц до 1 раза в квартал	От 1 раза в неделю до 1 раза в месяц
	Территориально удаленное подразделение	Территориально удаленное подразделение
	От 1 раза в квартал до 1 раза в полугодие	От 1 раза в месяц до 1 раза в квартал

СВЯЗАННЫЕ ПРМ: Визуальное управление, Обсуждение эффективности, ПАБ

ПРИНЦИПЫ

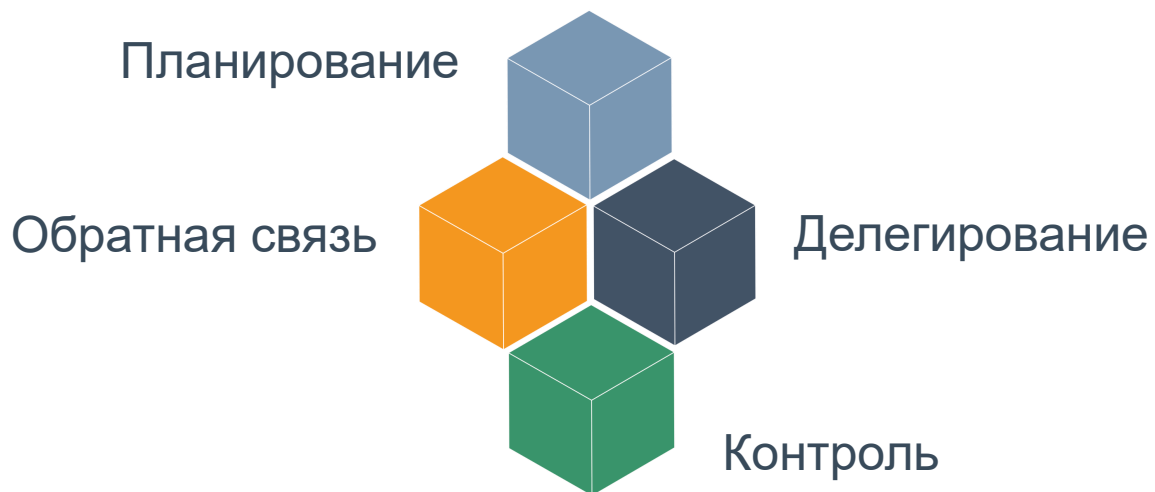
- Не прерывайте Линейный обход в торжественный визит. Разговаривайте простым языком. Здоровайтесь первым, даже если не знаете сотрудника.
- Помните о том, что главная цель Линейного обхода — не контроль, а помощь в улучшении.
- Сосредоточьтесь на наблюдениях и общении с людьми. Не отвлекайтесь на телефон и посторонние беседы.
- Выделяйте достаточно времени на обход и общение с сотрудниками.
- Подходите к доскам визуализации, просите сотрудников прокомментировать информацию.
- Вовлекайте сотрудников, задавая открытые вопросы о результатах, достижениях, проблемах, путях решения, идеях, необходимых им помощи.
- Избегайте раздавать поручения и отдавать распоряжения, особенно «через голову» руководителя подразделения.
- Демонстрируйте личным примером приверженность правилам безопасности: надевайте спецодежду и СИЗ, приседайте в машине, соблюдайте другие правила.
- Если вы заметили нарушения безопасности, обратитесь на него внимание руководителю подразделения, но не прерывайте весь Линейный обход в Производственный аудит безопасности (это другая практика, разделение ее по времени с Линейным обходом).
- Не фокусируйтесь только на недостатках и проблемах. Ищите и отмечайте положительные моменты.
- Для обхода подразделений организации — приглашайте представителей курьерской службы компании.
- Для офисных подразделений — уделяйте значительно больше времени беседе с сотрудниками, а не наблюдению за ходом их работы.
- Заключивайте обход как минимум одной конкретной идеей, договоренностью с руководителем подразделения о том, что будет сделано.
- Помогайте. Берите на себя решение проблем, если они выходят за рамки полномочий руководителя подразделения.

6

ЧТО ТАКОЕ ПРМ?



УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ



УПРАВЛЕНИЕ 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.

В ЧЕМ МЫ МОЖЕМ ПОМОЧЬ?



I. ДИАГНОСТИКА ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Оценка распространенности и пользы типовых практик регулярного менеджмента
- Бенчмаркинг на базе всероссийского исследования
- Рекомендации по развитию системы управления с учетом опыта внедрения регулярного менеджмента в российских компаниях



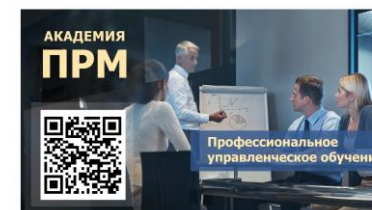
II. КОМПЛЕКСНОЕ РАЗВИТИЕ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- Помощь топ-команде в выборе практик для внедрения
- Разработка практик регулярного менеджмента с учетом особенностей компании
- Сопровождение программы внедрения регулярного менеджмента в организации



III. ОБУЧЕНИЕ ТИПОВЫМ ПРАКТИКАМ

- Программа, разработанная на основе алгоритмов и принципов по книге Павла Безручко «Практики регулярного менеджмента»
- Очный и дистанционный формат
- Краткие программы с минимальным отрывом от работы, 90% практики



БИЗНЕС-ЦЕЛИ МОЖНО ПОДДЕРЖАТЬ ВНЕДРЕНИЕМ КОНКРЕТНЫХ ПРАКТИК

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ	ОПЕРАЦИОННОЕ СОВЕРШЕНСТВО	КЛИЕНТО-ЦЕНТРИЧНОСТЬ	БЕЗОПАСНОСТЬ	ИННОВАЦИИ И ИЗМЕНЕНИЯ
Интервью при подборе	Планирование	Карта клиентского опыта	Пятиминутка безопасности	Поиск инноваций
Диалог о целях	Постановка задач	Эмпатическое интервью	Вовлекающий инструктаж	Мозговой штурм
Диалог о развитии	Контроль	Фокус на клиента	Расследование происшествий	Тестирование идей
Оценка потенциала	Обратная связь	Мониторинг удовлетворенности	ПАБ	Комитет по идеям
Оценка эффективности	Планерка		Комитет по ОТ и ПБ	Ретроспектива
Кадровый комитет	Анализ ситуации		Анализ рисков	Планирование изменений
Увольнение	Выработка решений			Коммуникация изменений
	Информирование			Работа с сопротивлением
	Обсуждения в АЯ			Оценка изменений



ЗАЧЕМ УЧИТЬСЯ ПРАКТИКАМ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА?



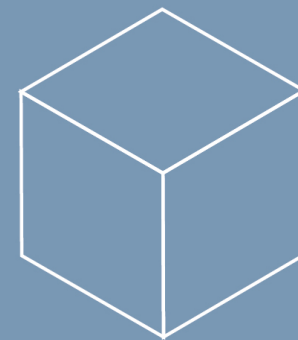
Придумать лучшую стратегию или лучший продукт
недостаточно для того, чтобы быть успешными



Побеждают те компании, которые способны
воплотить свои идеи в жизнь



Операционное совершенство —
конкурентное преимущество



ЗАДАЧА №1

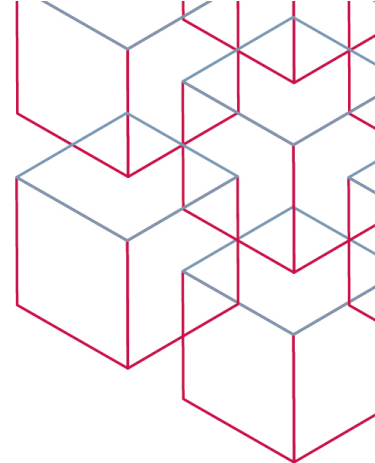


Придумать лучшую стратегию или лучший продукт недостаточно для того, чтобы быть успешными.

Побеждают те компании, которые способны воплотить свои идеи в жизнь.

Операционное совершенство – конкурентное преимущество

**и система управления операционной деятельностью как часть ПС*



ЗАДАЧА №2

**Культурная трансформация
начинается с изменений в
ежедневных действиях**

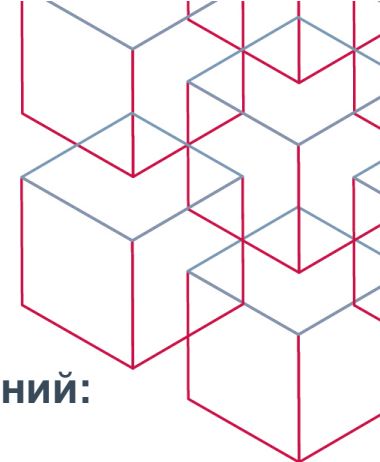
Старая модель изменений:

«Измени то, как ты думаешь
и во что веришь, — и тогда твои
действия изменятся»



Новая модель изменений:

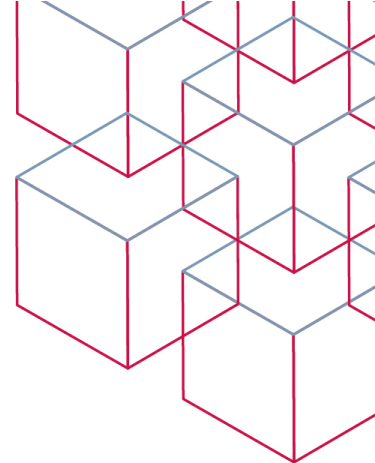
«Измени свои каждодневные
действия — и тогда изменятся твои
убеждения и строй ума»

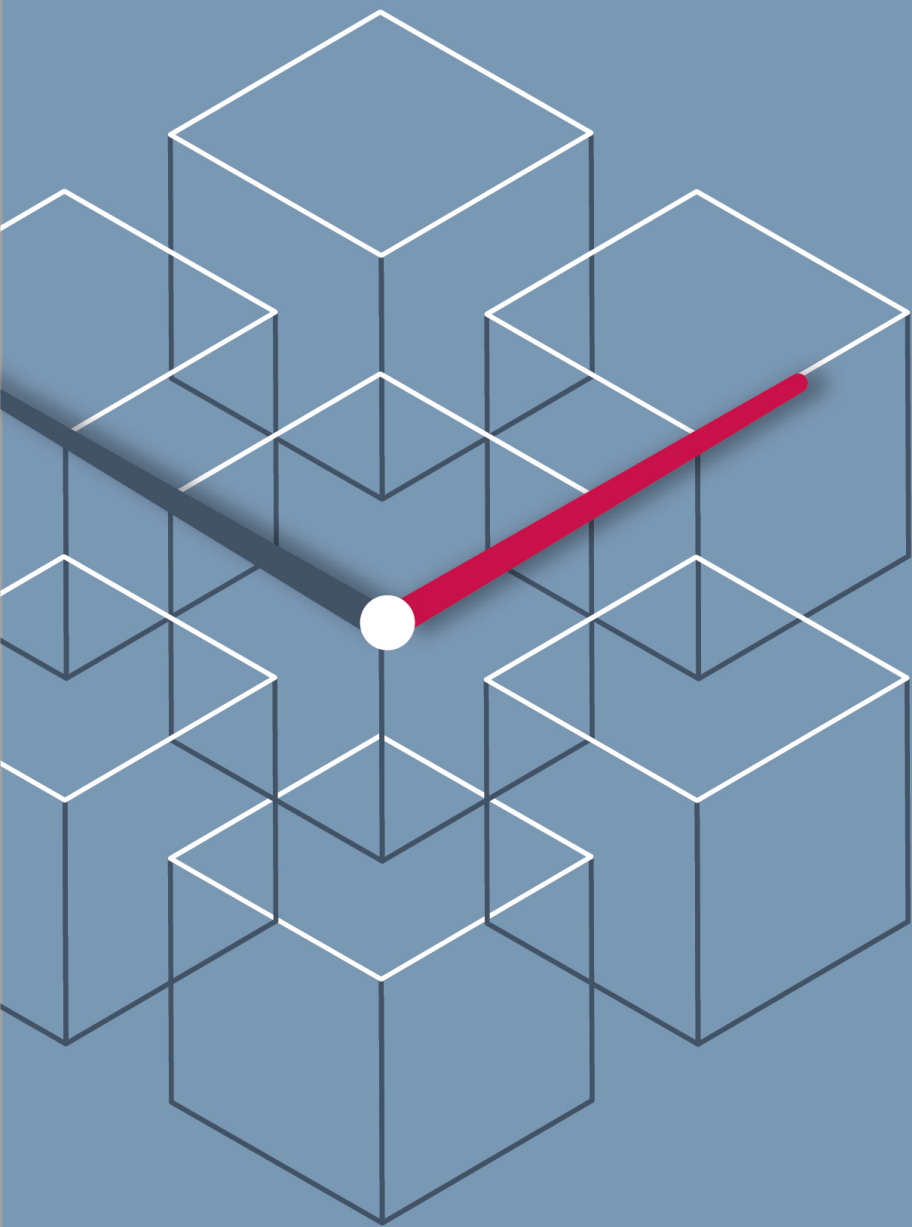


ЗАДАЧА №3



**Нужно лучше
готовить управленцев —
вначале обучать
стандартной работе**





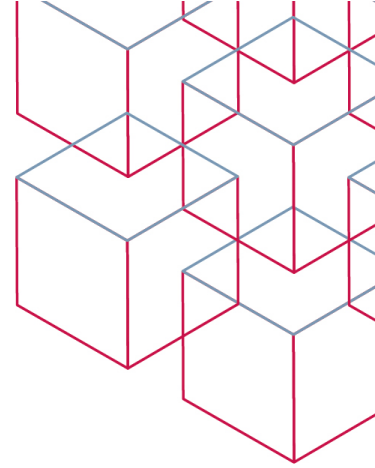
ПРМ РАЗВИТИЕ

ЧТО ТАКОЕ РАЗВИТИЕ?

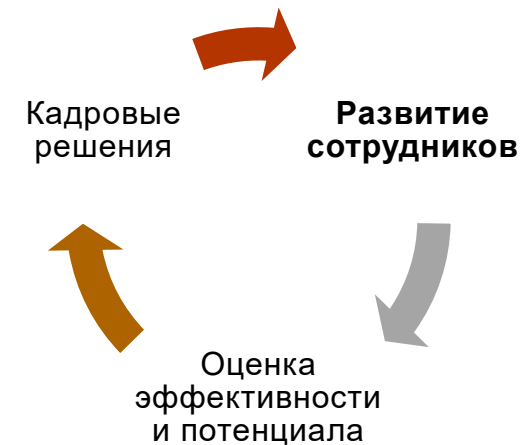


Развитие – это изменение поведения сотрудника, имеющее устойчивый характер и приводящее к улучшению результатов его работы

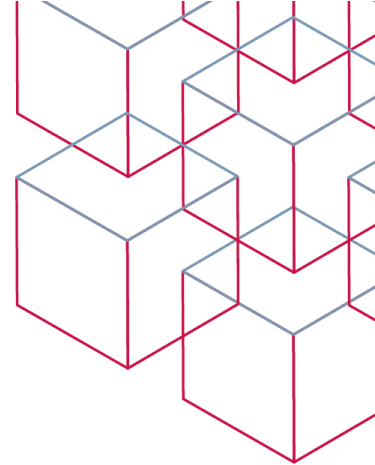
Развитие бывает связано не только с приобретением новых знаний или навыков, но и с отказом от привычных действий, снижающих эффективность



Цикл управления командой



ОБОЮДНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



СОТРУДНИК

Я выступаю инициатором своего развития, но при этом не жду от себя быстрых устойчивых результатов. Мои новые привычки и модели поведения развиваются постепенно – шаг за шагом

Я развиваю в первую очередь те компетенции, которые мне помогут добиваться успеха в рабочих задачах

Я несу ответственность за то, чтобы начать действовать по-новому. Чтобы развитие произошло, я должен уделять этому время и анализировать свои действия

РУКОВОДИТЕЛЬ

Я верю, что мои сотрудники могут научиться новому и изменить свой образ действий. Я демонстрирую им свою уверенность

Я помогаю сотруднику сформулировать цели по развитию, направленные на повышение эффективности для достижения бизнес-целей

Я выделяю свое время на развитие сотрудника. Я оказываю помощь и содействие на каждом этапе цикла развития

4 ФАКТОРА, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА СКОРОСТЬ РАЗВИТИЯ

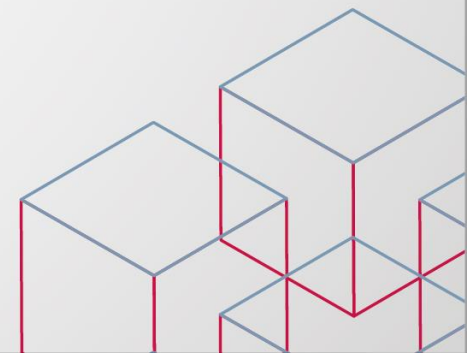
МОТИВАЦИЯ К
РАЗВИТИЮ В
КОНКРЕТНОЙ ТЕМЕ



БАЗОВАЯ УСТАНОВКА
НА РОСТ

КАЧЕСТВО ПРОЦЕССА
РАЗВИТИЯ

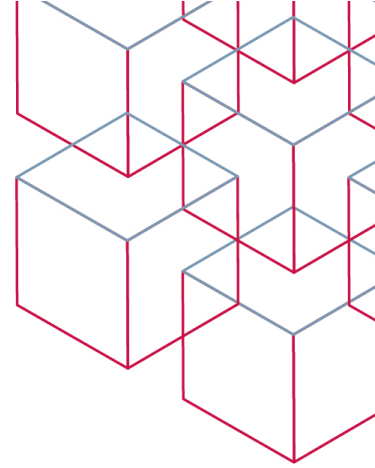
РАБОЧАЯ СРЕДА,
ПОМОГАЮЩАЯ В
РАЗВИТИИ



РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ И СОТРУДНИКА В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ

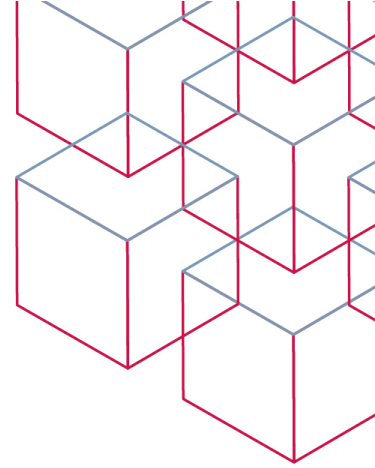


РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ И СОТРУДНИКА В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ



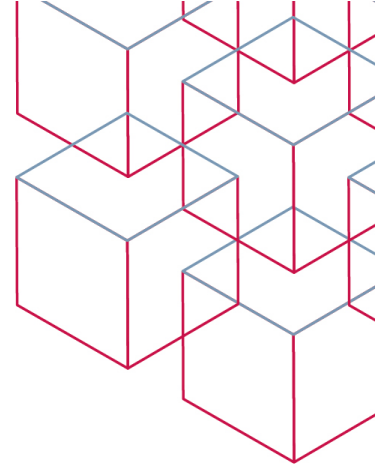
Фактор успеха развития сотрудника	Что может делать руководитель (развитие других)	Что может делать сам сотрудник (саморазвитие)
Установка на рост	■ Подбирать сотрудников с установкой на рост ■ Верить, что сотрудники способны развиваться, осваивать новое и достигать большего ■ Уделять время развитию сотрудников ■ Быть ролевой моделью — развиваться самому	■ Сознательно принять установку на рост в отношении себя ■ Занять позицию «я развиваю себя», а не «меня должны развивать» ■ Обсуждать свое развитие с руководителем

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ И СОТРУДНИКА В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ



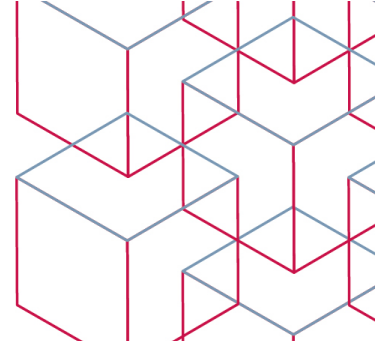
Фактор успеха развития сотрудника	Что может делать руководитель (развитие других)	Что может делать сам сотрудник (саморазвитие)
Рабочая среда, побуждающая к развитию	■ Устранять препятствия среды и создавать стимулы к новому поведению ■ Стандартизировать лучшие методы и практики работы и внедрять правильное отношение к стандартам (инструменты помощи, а не принуждения)	■ Изучать, применять, а затем улучшать стандартные методы работы ■ Сообщать руководителю о препятствиях среды, вносить предложения по их устранению

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ И СОТРУДНИКА В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ

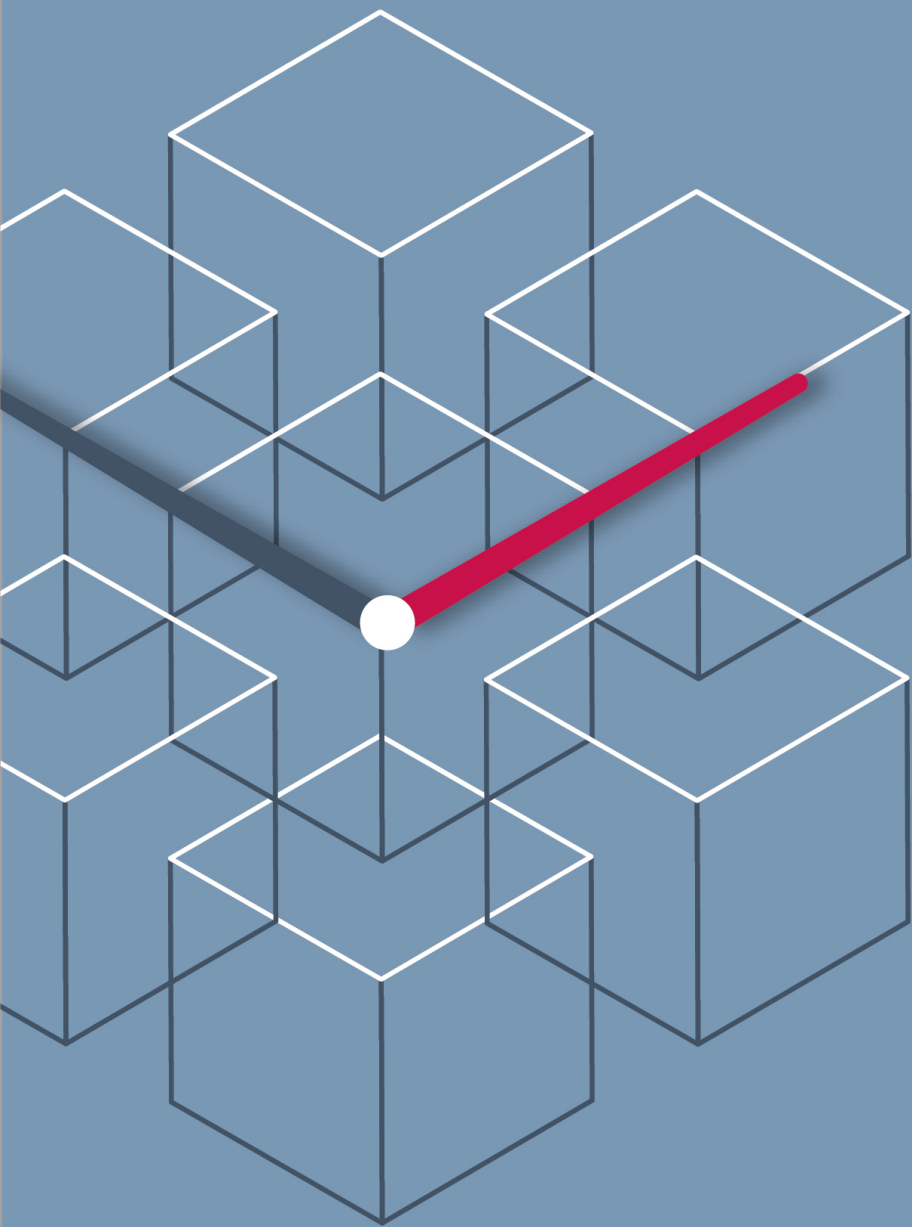


Фактор успеха развития сотрудника	Что может делать руководитель (развитие других)	Что может делать сам сотрудник (саморазвитие)
Мотивация к развитию в конкретной области	■ Объяснять или показывать сотруднику значимость эффективного выполнения конкретной работы ■ Давать обратную связь ■ Обеспечивать баланс вызова и поддержки ■ Учитывать мотивацию сотрудников к конкретной работе, помогать найти дело по душе	■ Выбрать работу, которая действительно интересна (хочется в ней совершенствоваться) ■ Воспринимать корректирующую обратную связь не как порицание, а как возможность для роста

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ И СОТРУДНИКА В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ

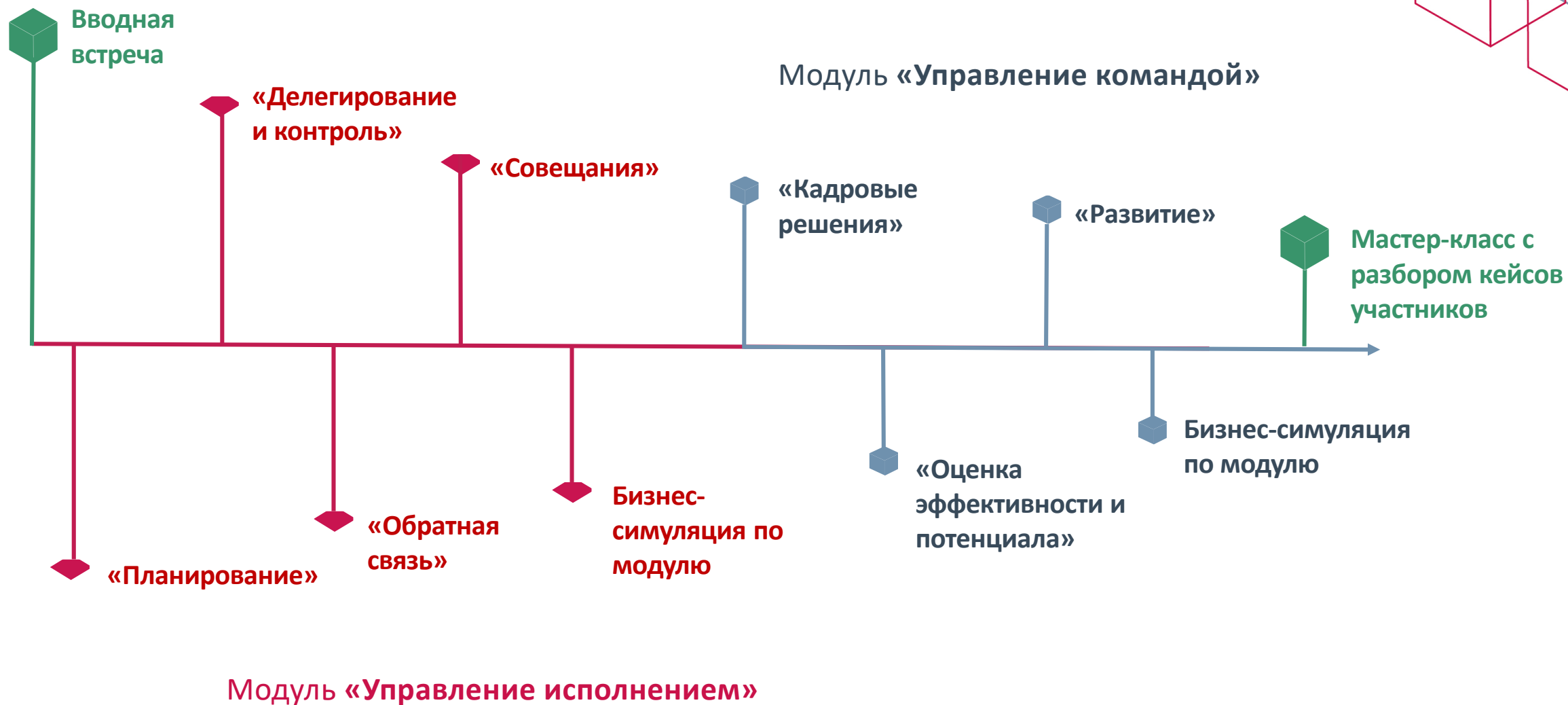


Фактор успеха развития сотрудника	Что может делать руководитель (развитие других)	Что может делать сам сотрудник (саморазвитие)
Качество процесса развития	▪ Делегировать сотруднику работу, задачи или проблемы из его зоны ближайшего развития (опыт) ▪ Давать обратную связь, задавать вопросы, побуждающие сотрудников к продуктивным размышлениям (наблюдение и обдумывание) ▪ Делиться своими знаниями и опытом, организовать обмен знаниями и опытом между сотрудниками, организовать обучающие программы (формирование концепции) ▪ Дать сотрудникам право на эксперименты и ошибки, побуждать к непрерывному поиску лучших методов выполнения работы, управлять рисками, обеспечивать безопасность экспериментов (экспериментирование)	▪ С готовностью браться за сложные задачи, которые раньше не решал (требующие освоения нового), или ставить такие задачи перед собой (опыт) ▪ Самостоятельно обдумывать, как улучшить результаты работы, запрашивать обратную связь, наблюдать, как более опытные коллеги выполняют работу (наблюдение и обдумывание) ▪ Обращаться за советом к более опытным коллегам, читать статьи, книги, методические материалы, участвовать в обучающих программах (очно или онлайн) (формирование концепции) ▪ Экспериментировать, применять новые методы выполнения работы в безопасной среде, давать себе право на ошибку (экспериментирование)

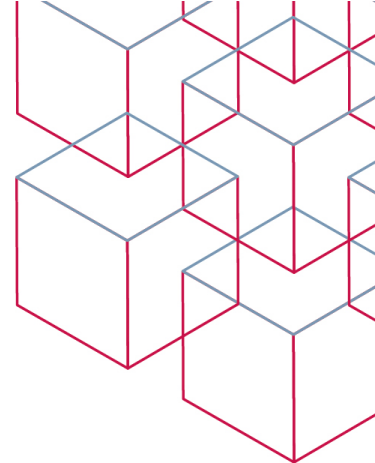


ПРМ АКАДЕМИЯ

ПРОГРАММА СОСТОИТ ИЗ ДВУХ МОДУЛЕЙ



ОБУЧЕНИЕ ПРОХОДИТ В ФОРМАТЕ BLENDED LEARNING



Описание
этапа



Самостоятельно
30 мин



В группе до 15 чел
2,5 – 3 часа
(1 или 2 сессии)



Самостоятельно
во время
привычной работы



В группе до 15
человек
1 час

Результат для
участника



ПРЕРИД/АУДИО

Познакомился
с алгоритмами
и принципом
практики



ОНЛАЙН ОБУЧЕНИЕ С ТРЕНЕРОМ

Попробовал в игровом
формате



**ДОМАШНЕЕ
ЗАДАНИЕ**

Попробовал в работе
Начал вырабатывать
привычку



**ОНЛАЙН – СЕССИИ
ПО ОБМЕНУ ОПЫТОМ**

Осмыслил опыт
Преодолеl барьеры
Закрепил
успех
Запланировал новый опыт



УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ



Стоимость полной программы

89 000 рублей



Модуль «Управление исполнением»

50 000 рублей



Модуль «Управление командой»

50 000 рублей

A smartwatch with a black leather strap and a gold-colored case. The white circular face of the watch displays the text '23 сентября стартует третий поток' in a blue sans-serif font.

**23 сентября
стартует
третий поток**

УЗНАТЬ БОЛЬШЕ О ПРОГРАММЕ



Ирина Сафонова

Ведущий консультант,
тренер «Академии PRM»

safonova@ecopsy.ru