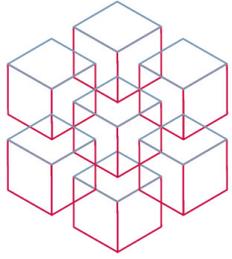


**Планировать нельзя
действовать!**

Мастер-класс

13 сентября 2021



Ведущий – Станислав Куликов

Руководитель направления «Развитие персонала и внедрение изменений»

17 лет опыта в HR-консалтинге и развитии персонала.

Специализация: разработка и проведение развивающих программ для руководителей высшего и среднего звена



ЭКОПСИ — ЭТО...

КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

№1 
В РЕЙТИНГЕ*

более
500 
ПРОЕКТОВ В ГОД

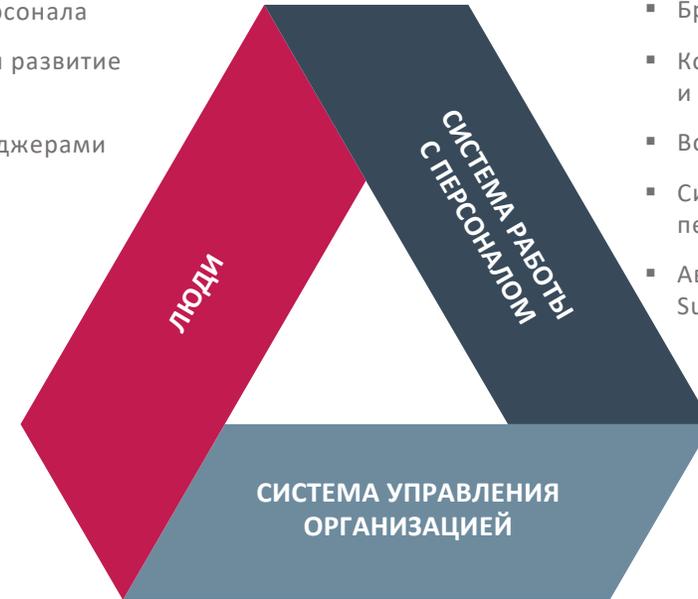
150+ 
КОНСУЛЬТАНТОВ

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

ЧТО ТАКОЕ ПРМ?

Практики регулярного менеджмента* (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).



УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ

Планирование

Обратная связь



Делегирование

Контроль



УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

Кадровые решения

Оценка эффективности и потенциала

Развитие



* 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.

ЗАЧЕМ УЧИТЬСЯ ПРАКТИКАМ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА?



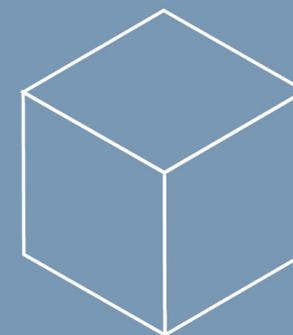
Придумать лучшую стратегию или лучший продукт недостаточно для того, чтобы быть успешными.



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



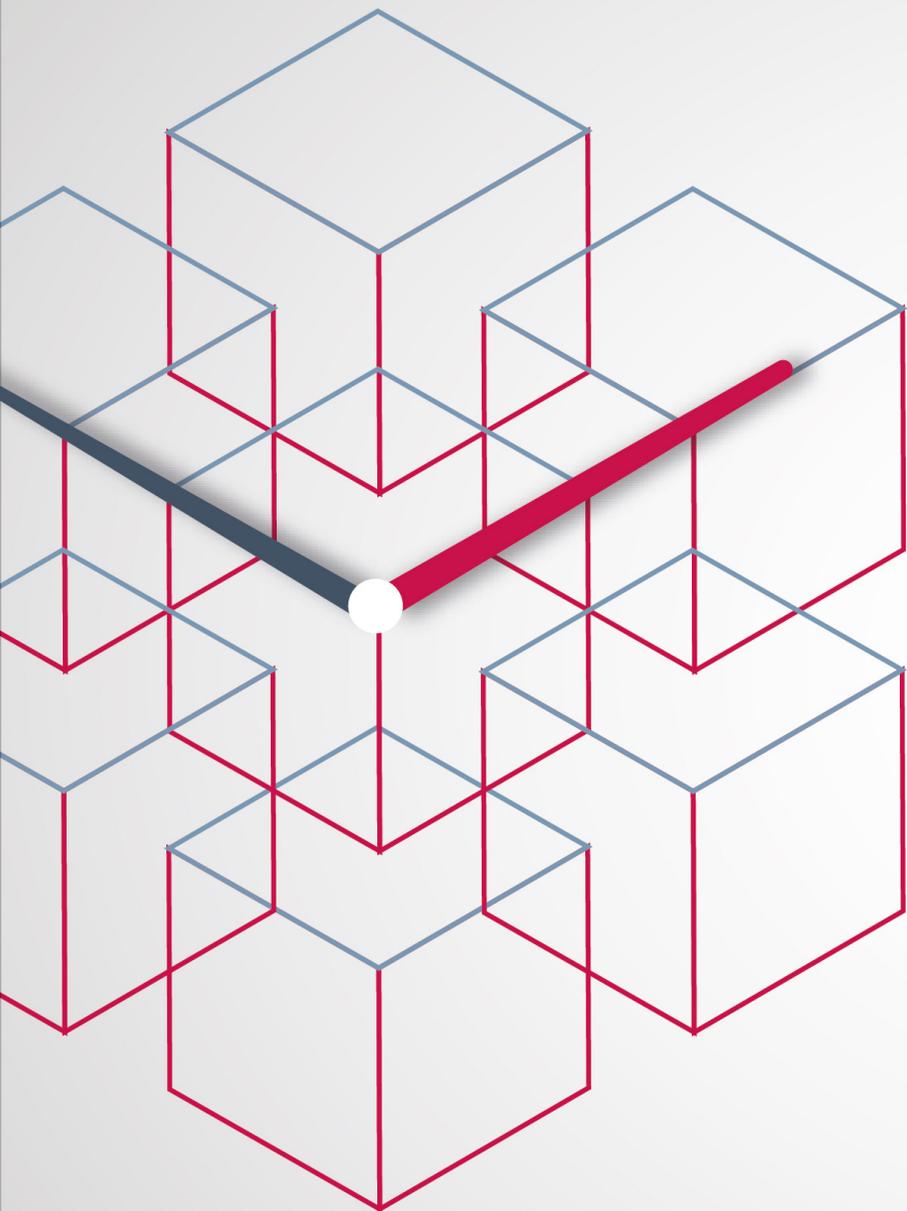
Операционное совершенство – конкурентное преимущество.

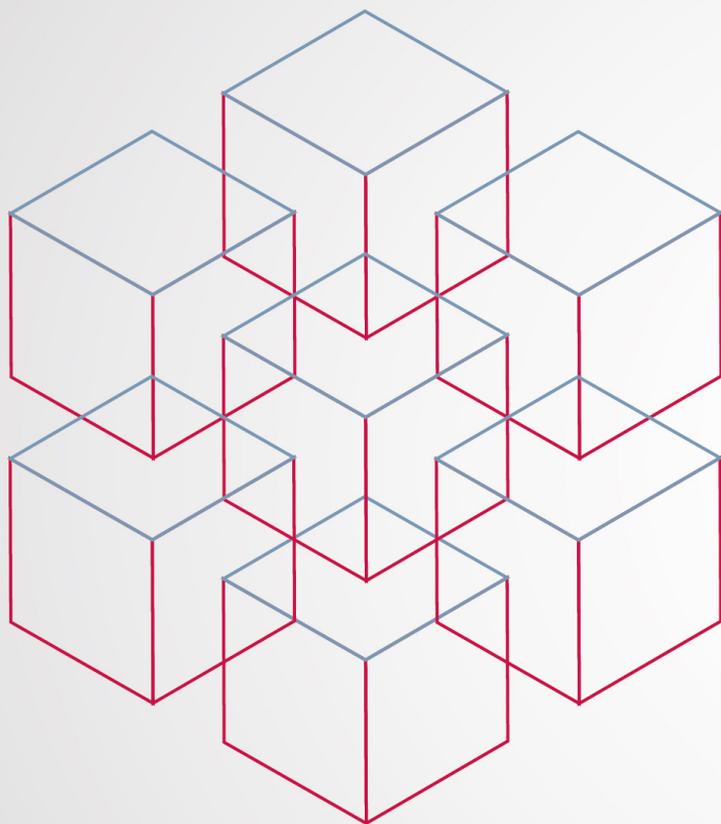


Практика регулярного менеджмента

ПЛАНИРОВАНИЕ

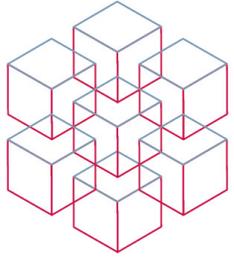
**Планировать нельзя
действовать!**





ЧТО ТАКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ?

НАПИШИТЕ ВАШЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ В ЧАТЕ



Определение

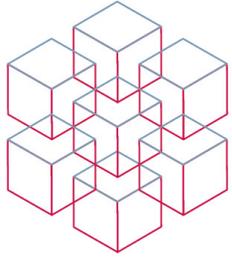
Планирование — это это принятие **решения** о том, чего необходимо достичь, и как для этого нужно действовать. Может применяться для:

Достижения целей



Решения проблем



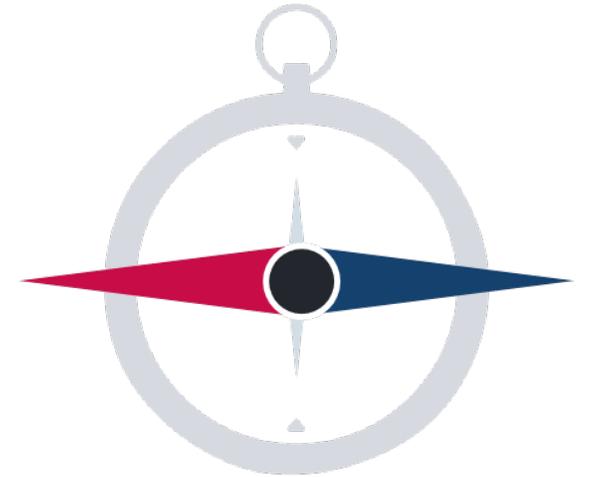


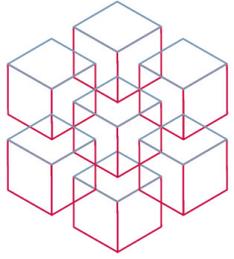
Определение

Цель – будущее состояние, в которое мы хотим попасть

Образ результата – ККСР (количество, качество, сроки, ресурсы). Помогает сделать цель измеримой

Проблема – это отклонение текущей ситуации от целевого состояния



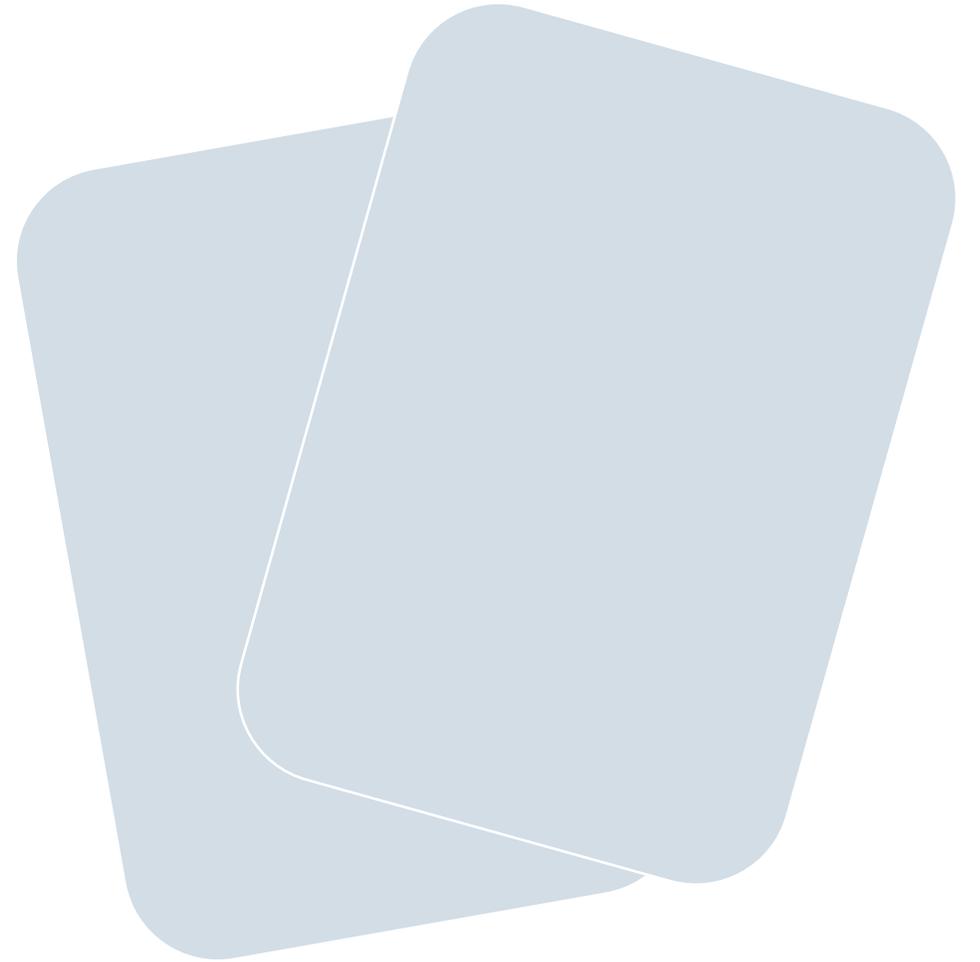


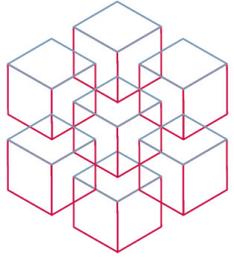
Цель или проблема?

СЛОВА РУКОВОДИТЕЛЯ



Увеличить долю рынка
компании на 20%





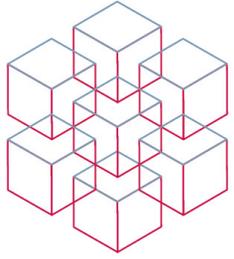
Цель или проблема?

СЛОВА РУКОВОДИТЕЛЯ



Увеличить долю рынка
компании на 20%



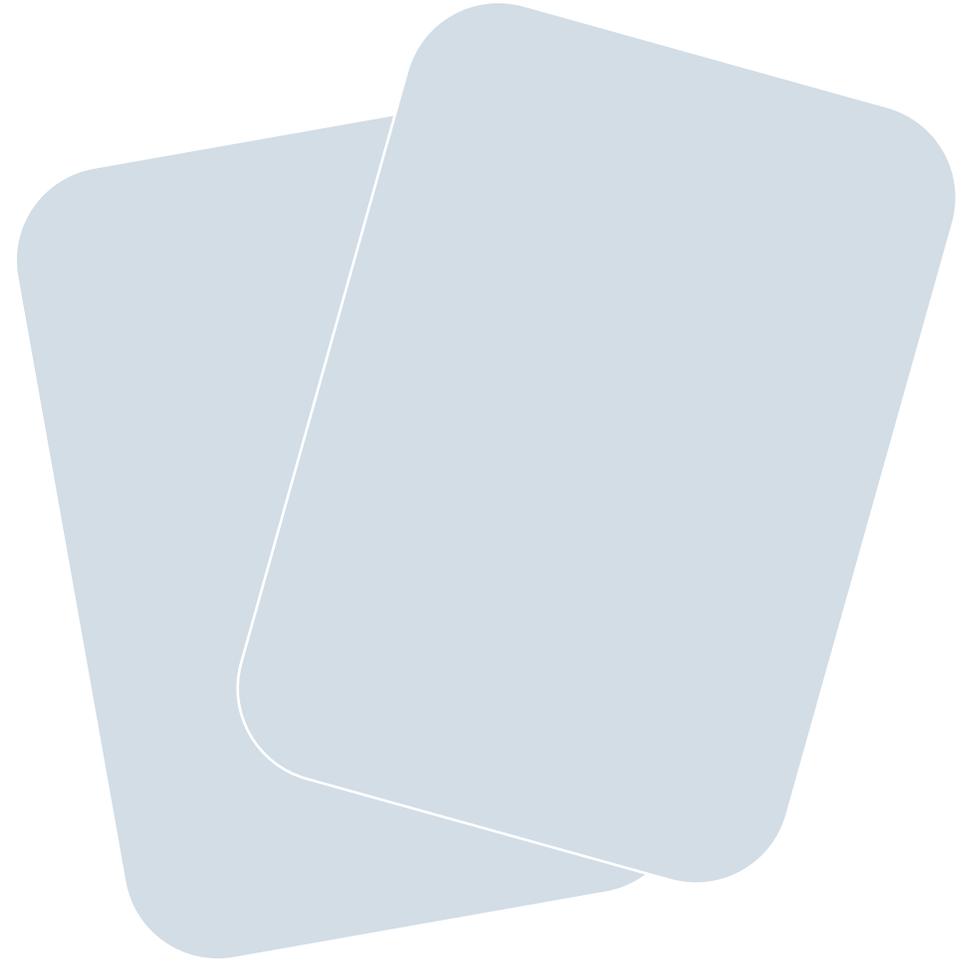


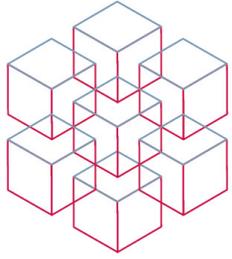
Цель или проблема?

СЛОВА РУКОВОДИТЕЛЯ



Кассовый разрыв не позволяет финансировать идущий проект модернизации производственной линии ”





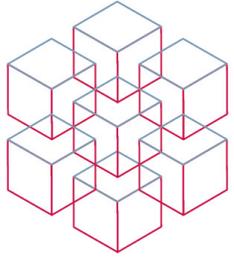
Цель или проблема?

СЛОВА РУКОВОДИТЕЛЯ



Кассовый разрыв не позволяет финансировать идущий проект модернизации производственной линии

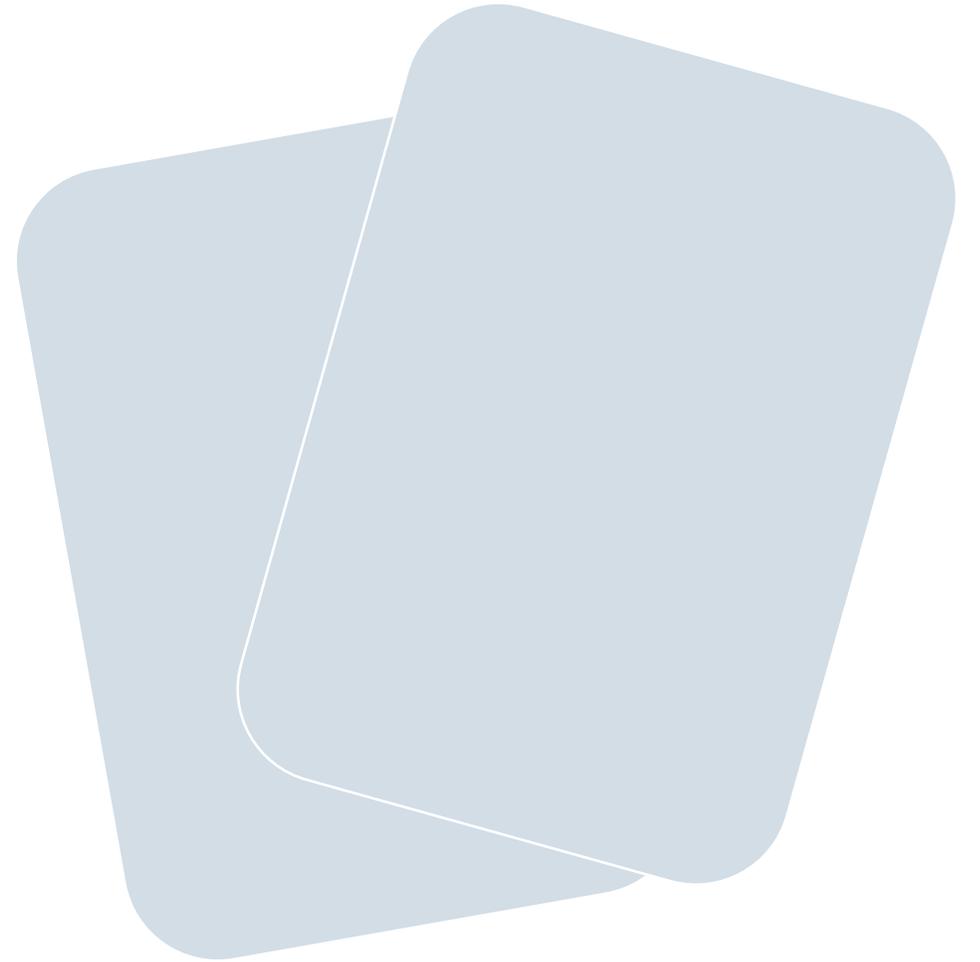


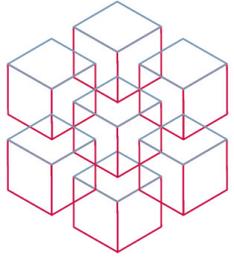


Цель или проблема?

СЛОВА РУКОВОДИТЕЛЯ

“ Превышение расхода топлива на 33% в автомобильном парке компании по сравнению с прошлым годом ”



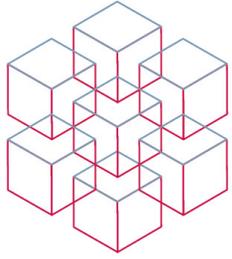


Цель или проблема?

СЛОВА РУКОВОДИТЕЛЯ

“ Превышение расхода топлива на 33% в автомобильном парке компании по сравнению с прошлым годом ”

НЕИЗВЕСТНО

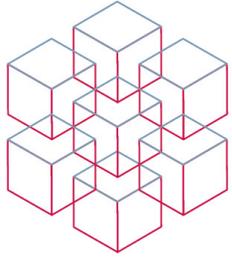


Кейс № 1

СЕО компании С:

«В нашей компании процесс согласования договора на закупку (пусть даже условных «скрепок») занимает около 2 месяцев. Он состоит из 32 этапов и включает большой документооборот. Да, это непросто. Зато мы учитываем и снимаем все риски. Хотя некоторые важные проекты так и не стартуют по причине сложности планирования и согласования».



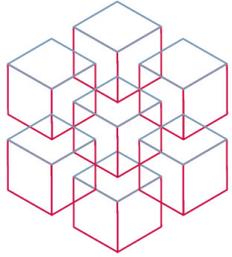


Кейс № 2

Операционный директор компании В:

«Наши заводы производят березовую фанеру, основная наша продукция - это листы 10х10м. Продавцы постоянно просят, чтобы завод делал нестандартные размеры, а иногда и формы, так как этого хотят некоторые клиенты и можно получить высокую маржу. Для производителей эти внезапные заказы – сплошная головная боль, так как требуется полная перенастройка производственной линии. Это ведет к простоям и срыву сроков по большим заказам на стандартный лист. Как в этой ситуации планировать работу завода – непонятно».



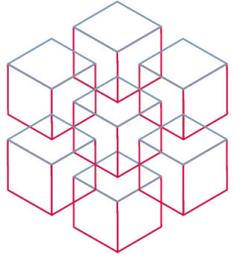


Кейс № 3

Генеральный директор завода D:

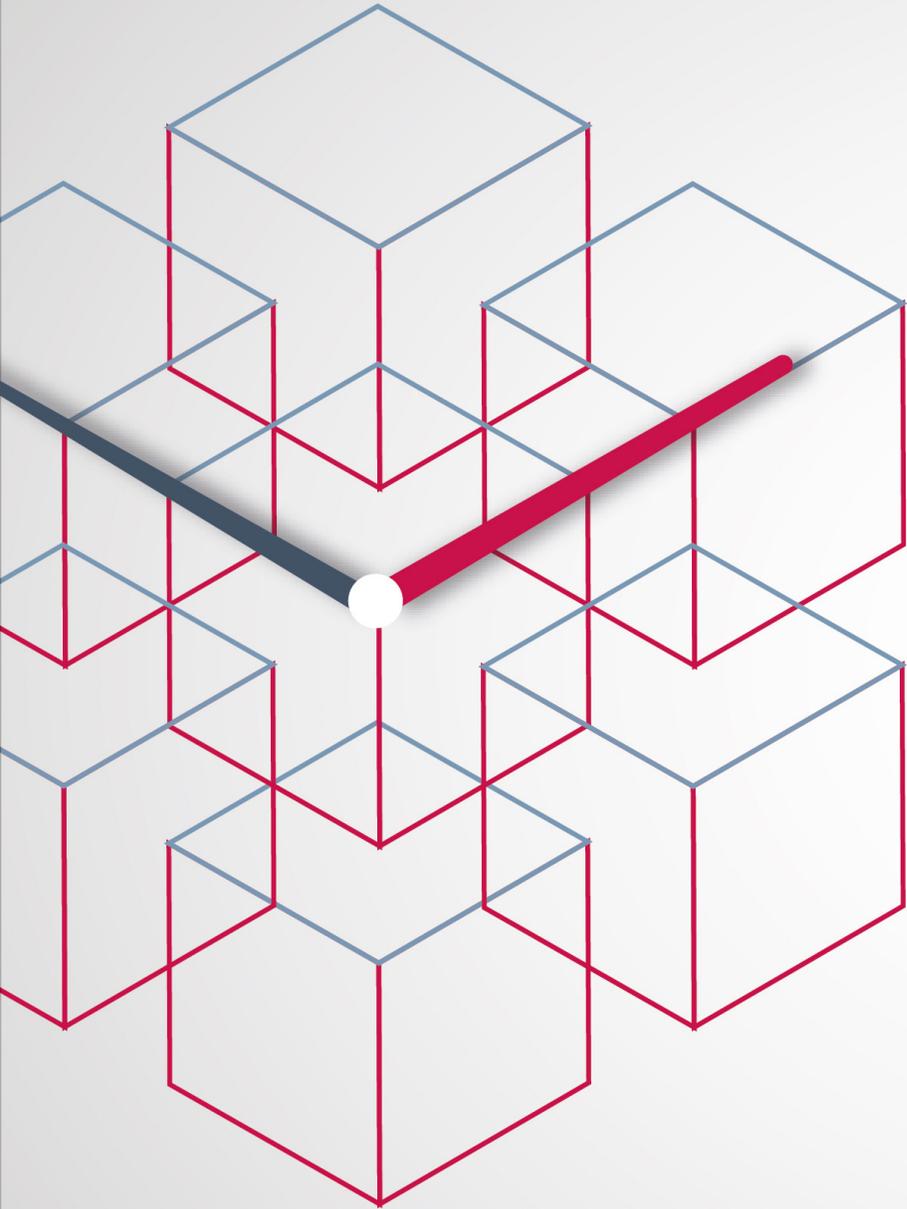
«У нас большой завод – около 5000 сотрудников. У нас 5 уровней управления в производственной вертикали – подо мной директор по производству, начальники цехов, начальники участков, мастера и рабочие, но я лично занимаюсь составлением планов работы на каждую смену для каждой бригады. Только так я могу держать ситуацию под контролем. К сожалению, времени на проекты развития у меня практически не остается».





Ошибки в планировании

- 1** Привычка к хаосу – сначала делаем потом думаем
- 2** Ручное управление – вместо формулирования стратегии
- 3** Бюрократия – планирование для неизменного мира, когда соблюдение формы превалирует над целями и сутью
- 4** Неправильное определение ответственных за планирование

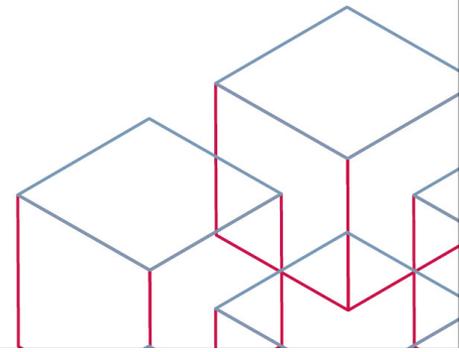


Планирование

Алгоритм планирования для достижения цели

Алгоритм планирования для достижения целей

- 1** Определите ключевых исполнителей и заинтересованных лиц и (желательно) привлечите их к обсуждению плана.
- 2** Сформулируйте общую концепцию (подход) к достижению цели. Для этого определите альтернативные подходы, пути достижения цели, проведите необходимые исследования, дискуссии и согласования. Выберите один из подходов.
- 3** Определите крупные этапы и результат каждого этапа. Результат каждого этапа — это веха, контрольная точка, для которой в плане следует предусмотреть способ контроля.
- 4** Составьте список действий по достижению результата каждого этапа.
- 5** Сформулируйте ключевые барьеры реализации и действия по их устранению.
- 6** Оцените (оптимистично) время, необходимое для каждого действия.



Алгоритм планирования для достижения целей

7 Сформулируйте необходимые ресурсы для каждого этапа и действия по обеспечению ресурсами.

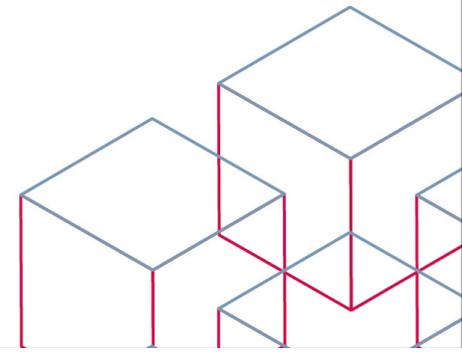
8 Расставьте все действия в графике, отразив параллельное и последовательное исполнение.

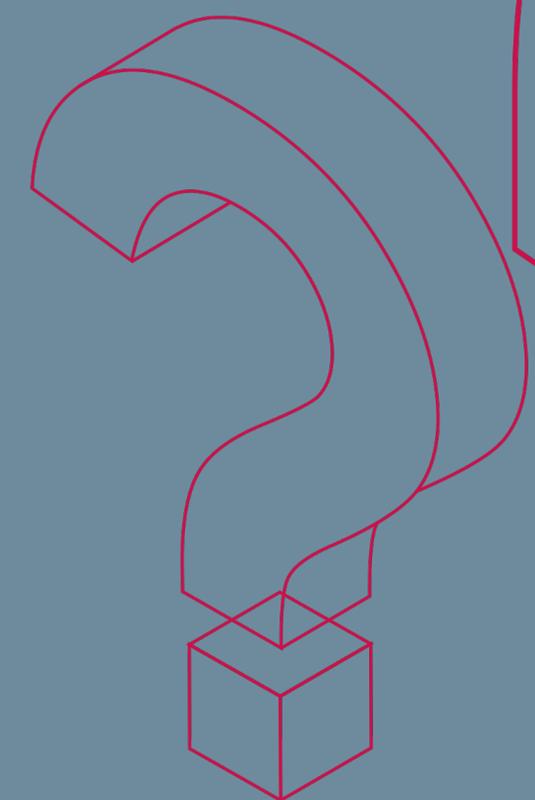
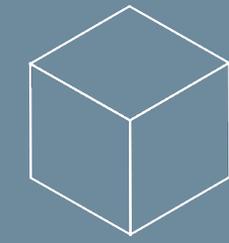
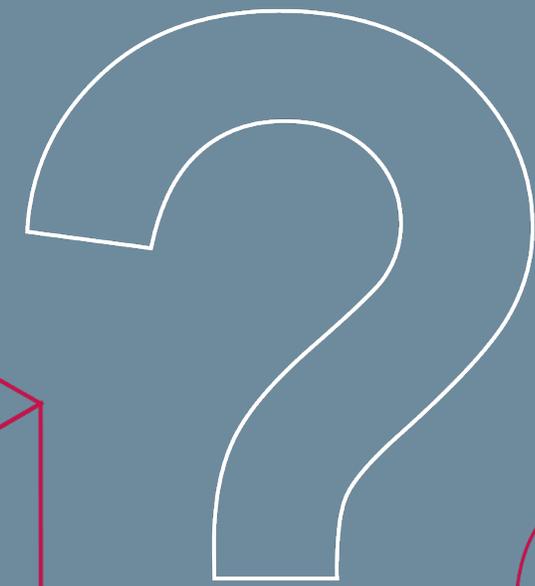
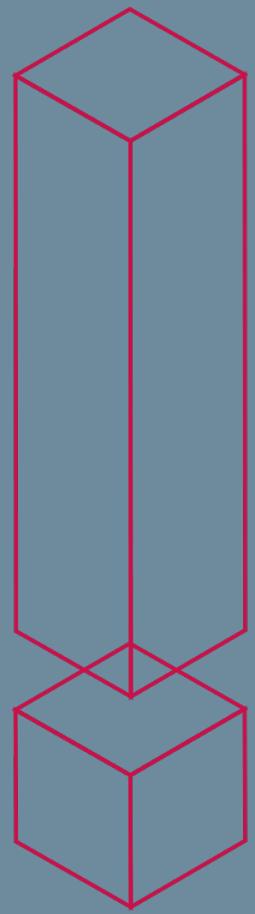
Оптимизируйте получившийся план. Обдумайте:

- 9**
- Какие требования к результату (ККСР) — самые важные, приоритетные? Какие менее приоритетны?
 - Как достичь большего (по количеству или качеству), не увеличивая сроки и расход ресурсов?
 - Как достичь цели быстрее, не ухудшая результат и не увеличивая расход ресурсов?
 - Как сократить необходимые ресурсы, не ухудшая результат и не увеличивая сроки?

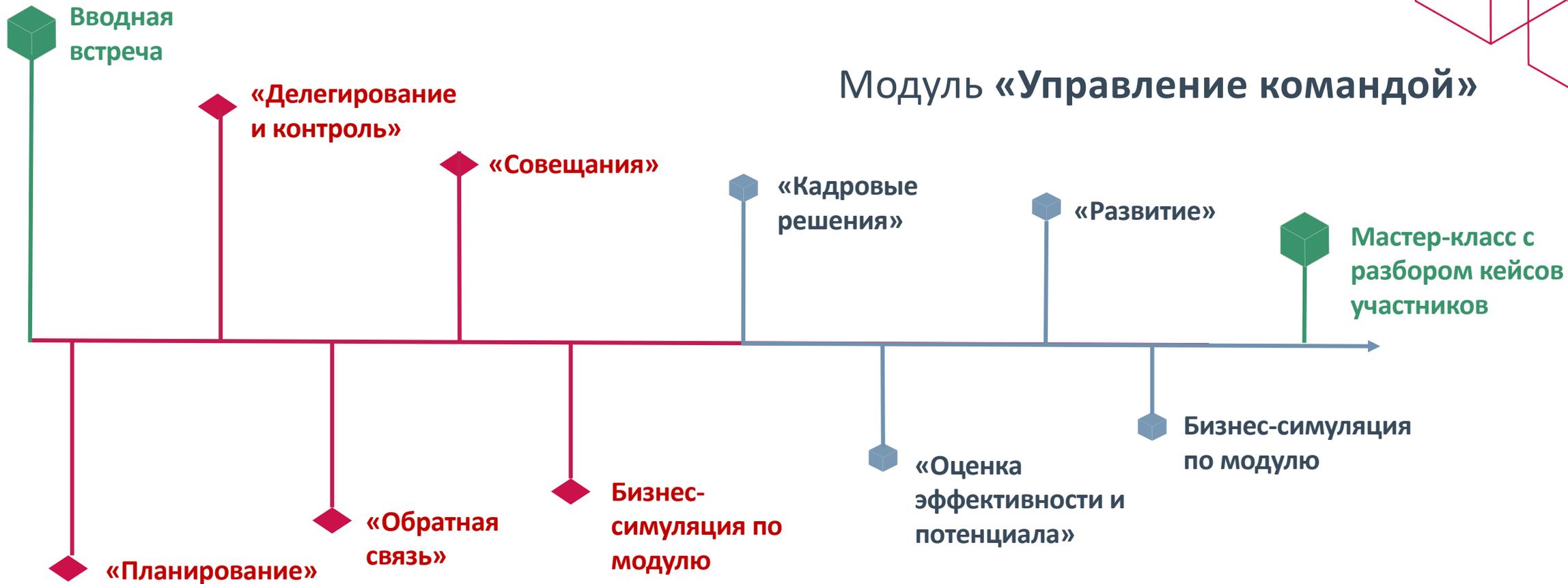
10 Включите в свой план «Буфер» - примерно 25% времени (исключение – JIT и Agile)

11 Действуйте! Используйте Делегирование, Контроль и Обратную связь для управления исполнением плана.





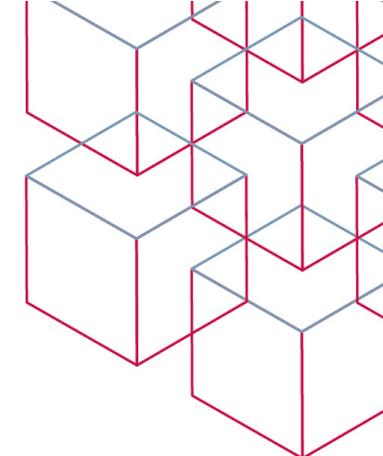
ПРОГРАММА «АКАДЕМИЯ ПРМ»



Модуль «Управление исполнением»



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

➤ ПЕРИД/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



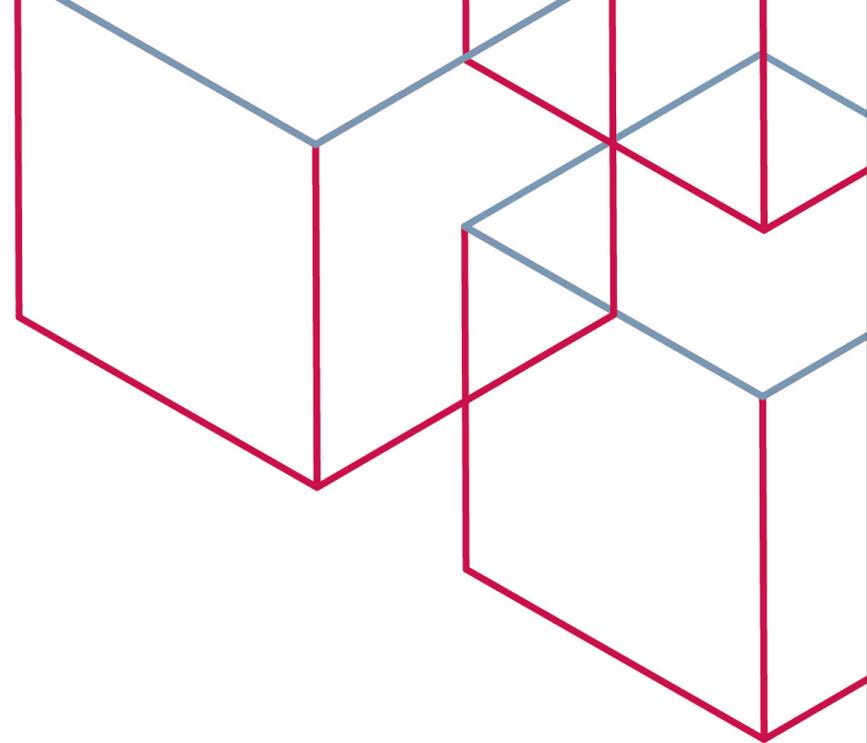
УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ

- Стоимость полной программы
89 000 рублей
- Модуль «Управление исполнением»
50 000 рублей
- Модуль «Управление командой»
50 000 рублей



**23 сентября
стартует
третий поток**

Поставьте «+» в чат, если хотите
УЗНАТЬ БОЛЬШЕ О ПРОГРАММЕ
и о подходе ПРМ



Сергей Геворкян
Куратор «Академии ПРМ»

Gevorkyan@ecopsy.ru