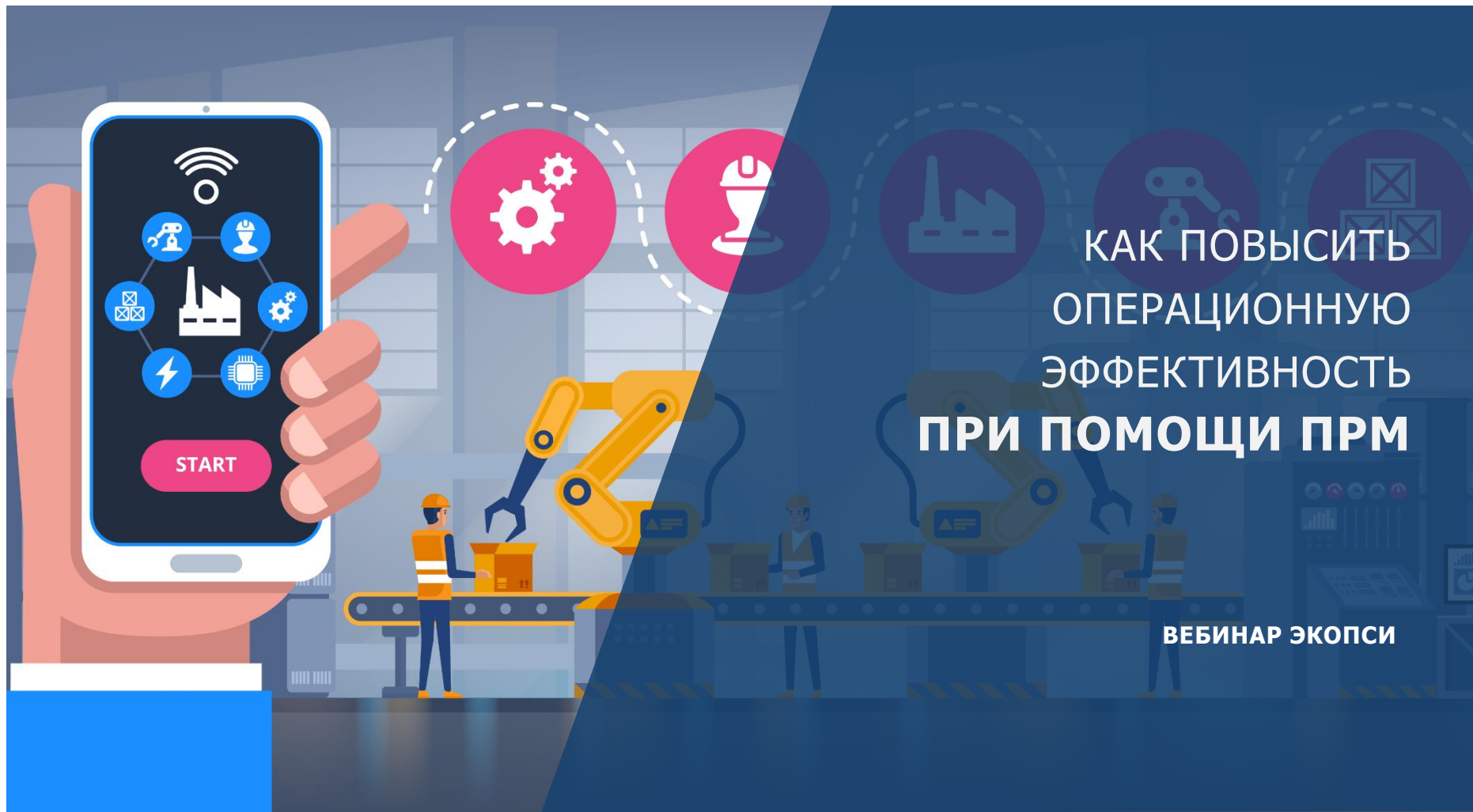




КАК ПОВЫСИТЬ
ОПЕРАЦИОННУЮ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ПРИ ПОМОЩИ ПРМ

ВЕБИНАР ЭКОПСИ

№ 1

В РЕЙТИНГЕ *

30

ЛЕТ НА РЫНКЕ

498

ПРОЕКТОВ В ГОД

150

КОНСУЛЬТАНТОВ

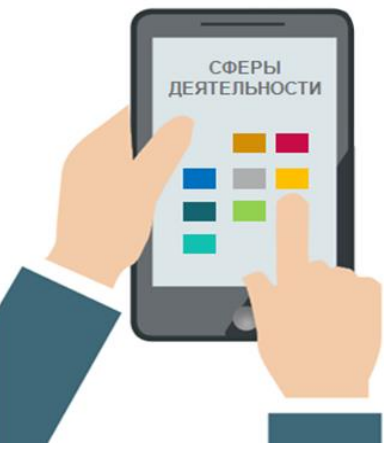


- ⚙ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
- ⚙ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА
- ⚙ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ
- ⚙ HR-КОНСАЛТИНГ
- ⚙ АВТОМАТИЗАЦИЯ HR

- ⚙ ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
- ⚙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ
- ⚙ КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ, ПБ, ОТ и ООС
- ⚙ ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Ecopsy.ruIndustry-consulting.ru

** среди консалтинговых компаний в области управления персоналом
(по данным рейтинга РА «Эксперт» по итогам 2017 г.)*



Наши клиенты

RETAIL



ТЭК



ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ



АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



МЕТАЛЛУРГИЯ



ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



FMCG



ГОСОРГАНИЗАЦИИ



ФИНАНСЫ И БАНКИ



ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА



ФАРМАЦЕВТИКА, МЕДИЦИНА



ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА



АНАСТАСИЯ ПОПОВА

Директор по консалтингу,
ЭКОПСИ Консалтинг



МИХАИЛ БАЛАХИН

Партнер,
Industry Consulting



СТРУКТУРА ВЕБИНАРА



ТИПИЧНЫЕ БОЛЕЗНИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ



ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ ПРМ. РИСКИ И ФАКТОРЫ УСПЕХА

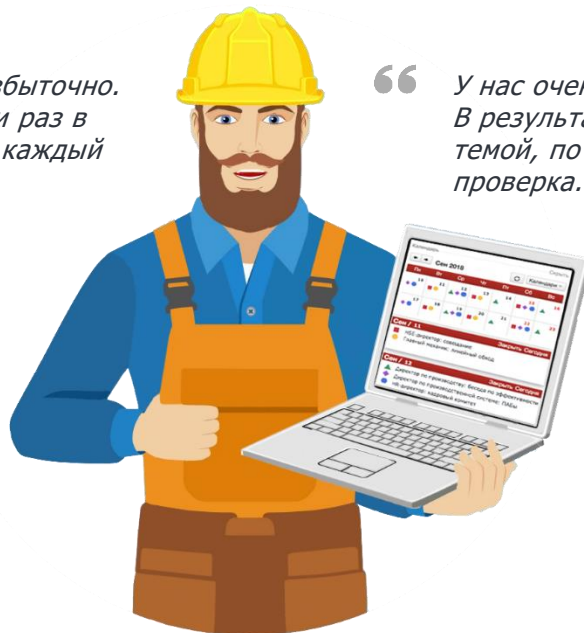


ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ УЧАСТНИКОВ

Болезнь 1. Огромное количество разрозненных требований на уровне мастера дискредитирует систему управления

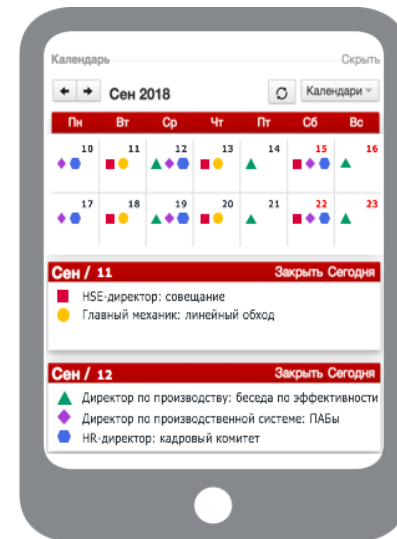
Пример: металлургическая компания

“ Аудитов много, избыточно. Раньше проводили раз в неделю, а теперь каждый день.



“ У нас очень много приоритетов. В результате, занимаемся той темой, по которой сегодня будет проверка.

ТИПИЧНЫЙ КАЛЕНДАРЬ МАСТЕРА



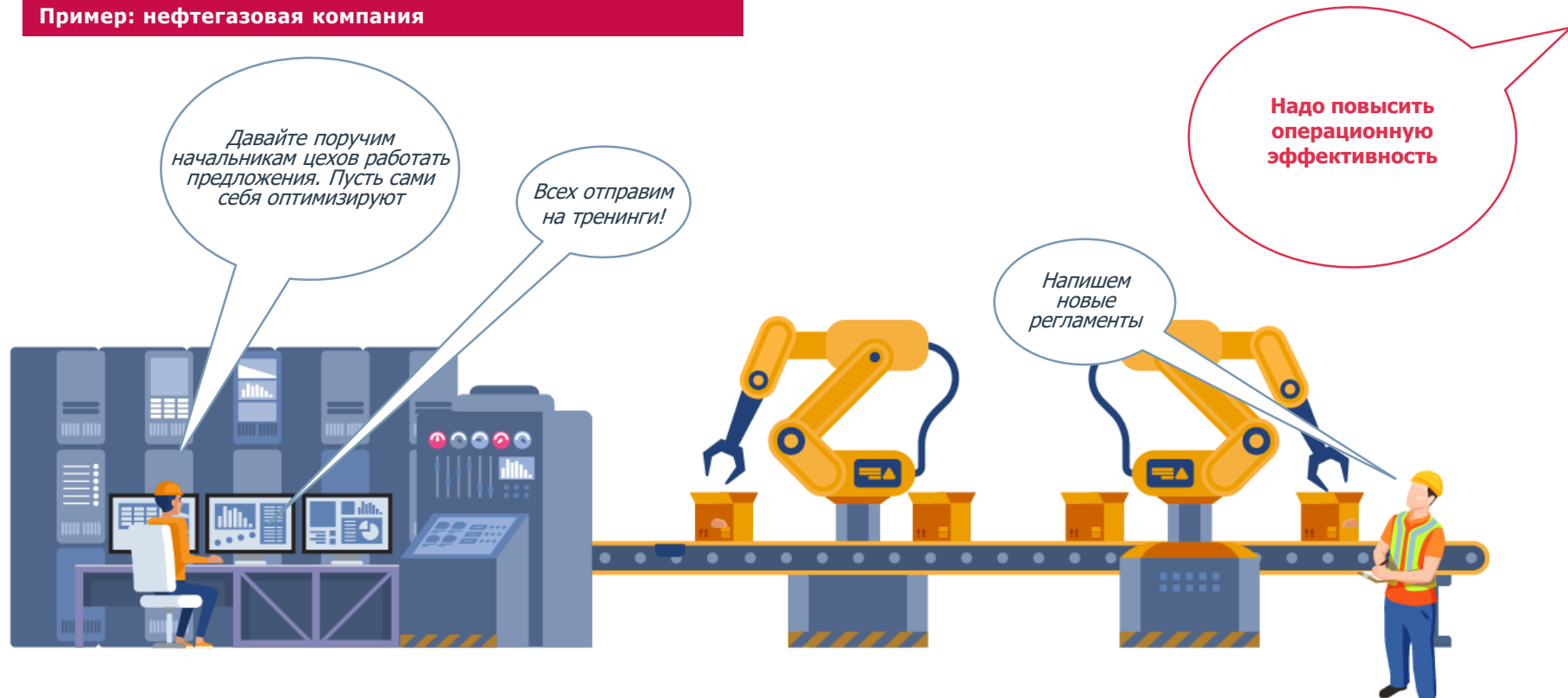
Болезнь 2. Частая проблема – разрыв между «концепциями» топов и реальной практикой

Пример: нефтегазовая компания



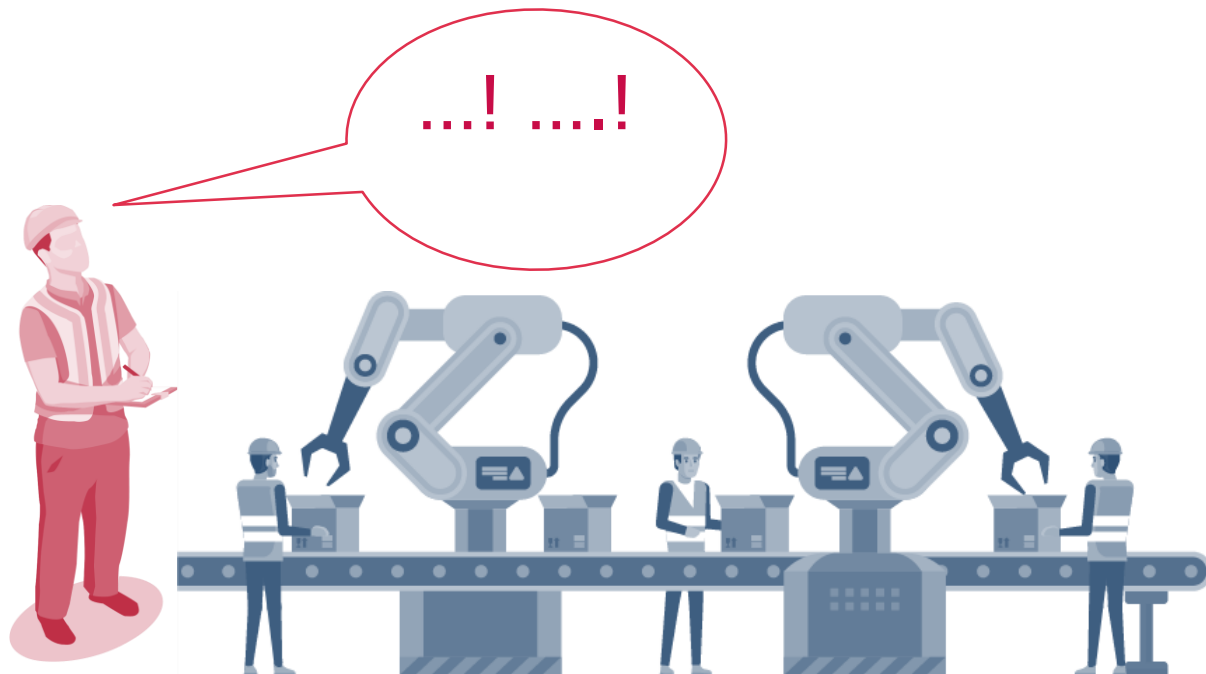
Болезнь 3. Единственный инструмент внедрения – как панацея

Пример: нефтегазовая компания



Болезнь 4. Попытка внедрить практики из чуждой культуры

Проведи
открытый
диалог со
своими
подчиненными



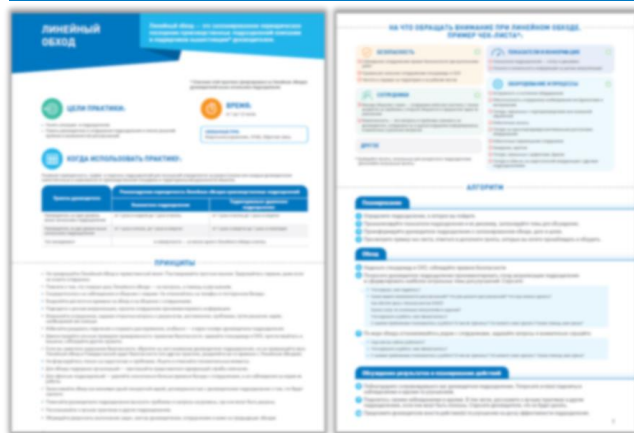
Что такое Практики Регулярного Менеджмента (ПРМ)?

- ПРМ – это конкретные управленческие действия. Повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства.



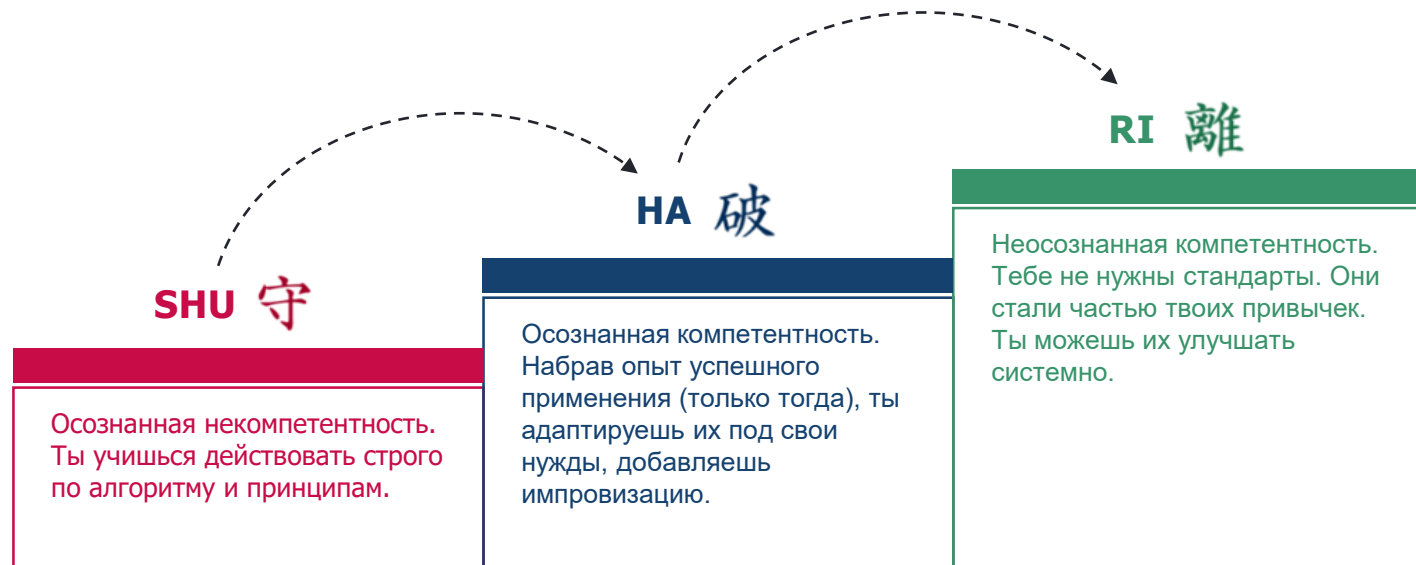
- ПРМ – это и есть управленческая работа в стандартной части (а не что-то отдельное от нее).

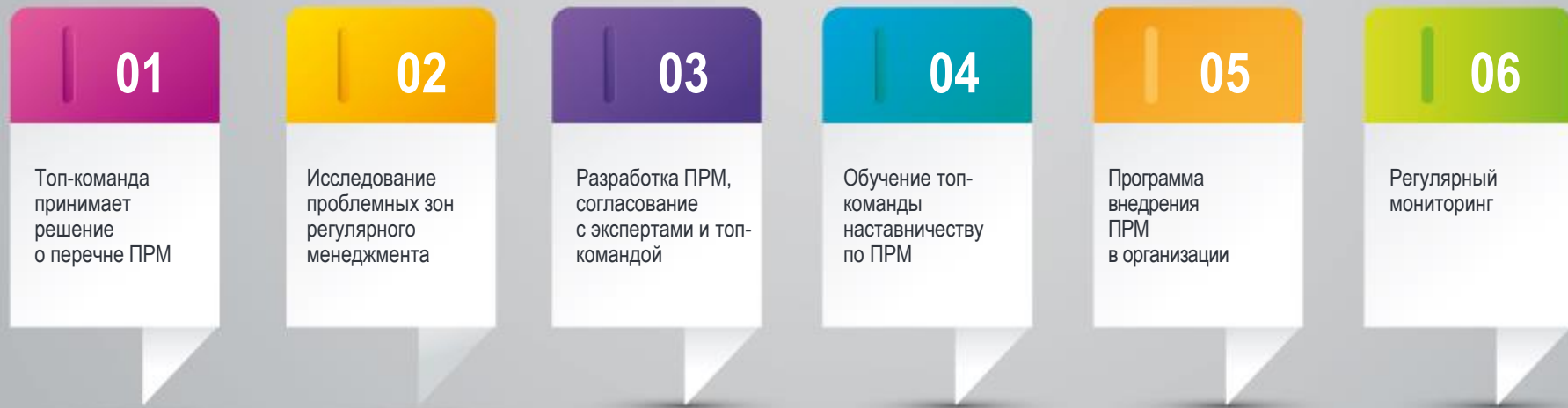
ОПИСАНИЕ ПРМ ВКЛЮЧАЕТ:



- Цель
- Регулярность или контекст выполнения
- Длительность
- Пошаговый алгоритм (что делать?)
- Принципы (как действовать?)

Есть два вида стандартов, Принуждающие и Помогаящие (по Г.Форду).
ПРМ – это помогающие стандарты. Философия такова:





➤ Типовой проект «Внедрение практик регулярного менеджмента»

- Гибкая настройка этапов проекта под задачи клиента возможна
- Мы не верим в изменения, если нарушены этапы 1, 3, 4
- Пилотное внедрение в организациях с культурой силы - не более 3 практик



➤ Как помочь топ-команде понять нужны ли компании ПРМ и какие?

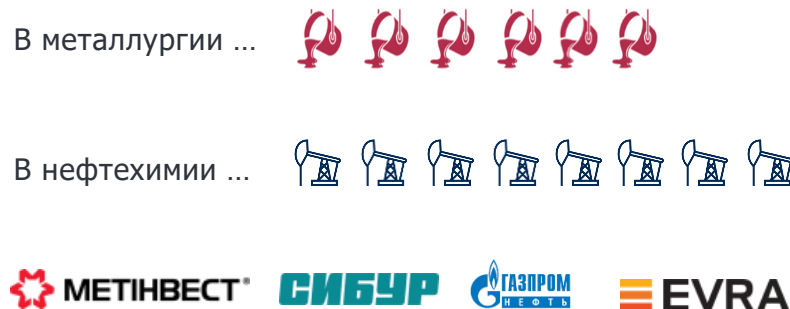
- Объясните, что это: покажите буклет с готовыми практиками
- Расскажите об опыте внедрения других компаний
- Обсудите приоритетные цели, выберите те практики, которые важны именно для вашей компании



Какие практики чаще всего внедряют крупные производственные компании?



Сколько практик в среднем внедряют в разных отраслях?



01

Топ-команда принимает решение о перечне ПРМ

02

03

04

05

06

Пример
выбора ПРМ:
производство
строительных
материалов



01

Топ-команда
принимает
решение
о перечне ПРМ

02

03

04

05

06

Пример
выбора ПРМ:
нефтегазовая
компания

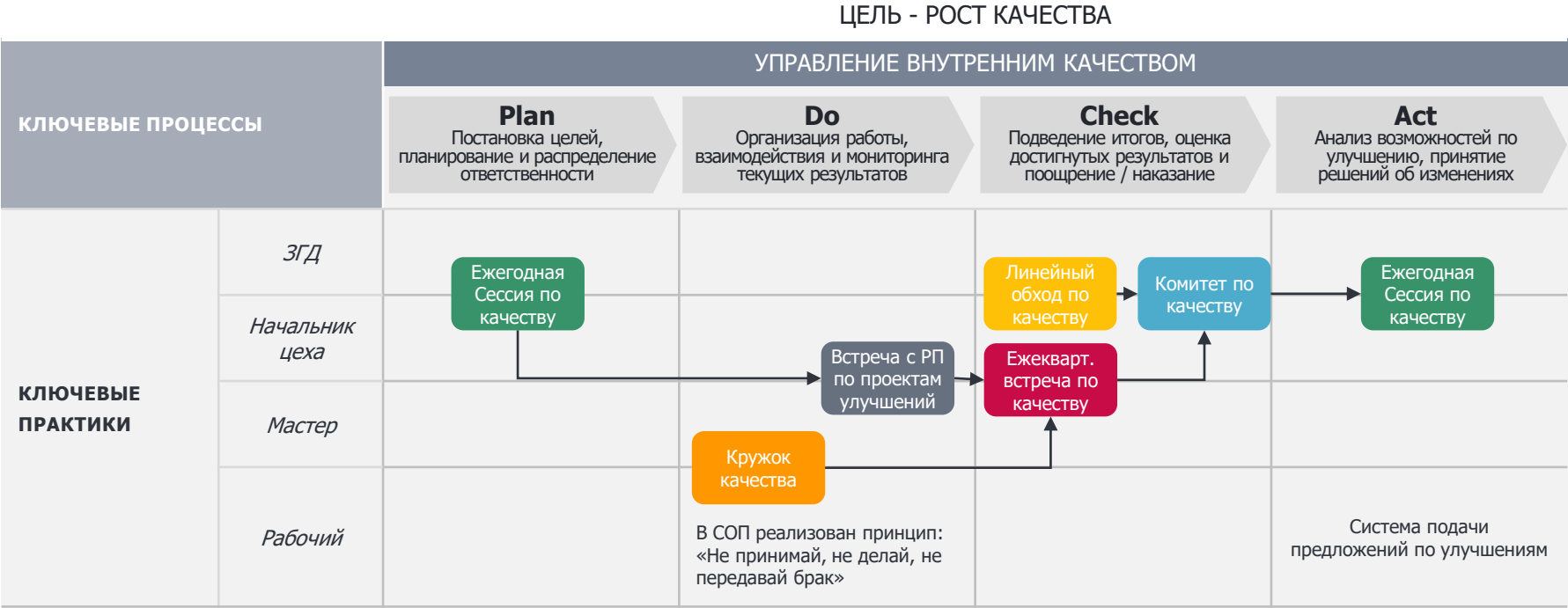


Выбор ключевых практик зависит от приоритетов производства



Каково необходимое и достаточное число практик?

Критерий проверки – полнота управленческого цикла PDCA



Каково необходимое и достаточное число практик?

Критерий проверки – полнота управленческого цикла PDCA

		ЦЕЛЬ – ПОВЫШЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ			
		УПРАВЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ			
КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЦЕССЫ		Plan Постановка целей, планирование и распределение ответственности	Do Организация работы, взаимодействия и мониторинга текущих результатов	Check Подведение итогов, оценка достигнутых результатов и поощрение / наказание	Act Анализ возможностей по улучшению, принятие решений об изменениях
КЛЮЧЕВЫЕ ПРАКТИКИ	ЗГД	День ОТ			День ОТ
	Начальник цеха		Расследование	Поведенческий аудит безопасности	
	Мастер		Встреча по рискам		Еженед. встреча «Крест безопасности»
	Рабочий				



Набор практик сильно зависит от приоритетных процессов и текущих условий, в которых находится компания

ЦЕЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ:

- Повышение безопасности
- Снижение рисков

УСЛОВИЯ:

- Низкий уровень травматизма
- Наличие эффективно действующих типовых практик в области безопасности

РАССЛЕДОВАНИЕ НЕ СЛУЧИВШИХСЯ ПРОИШЕСТВИЙ



ЦЕЛИ ПРАКТИКИ

Предотвратить потенциальные происшествия



ВРЕМЯ

- Длительность – 30 минут
- Регулярность – раз в 2 недели

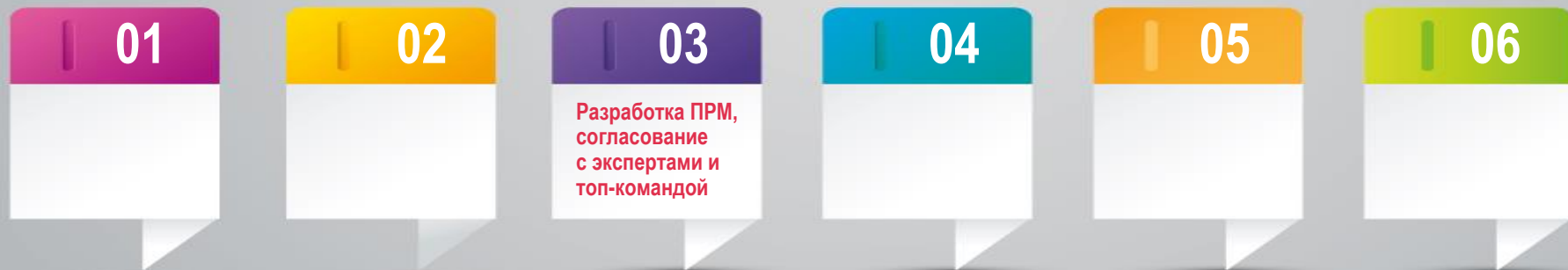
АЛГОРИТМ

1. Выберите часто повторяющиеся активности.
2. Поищите маленькие сигналы, которые могли бы говорить о слабости системы в ходе нормального рабочего процесса.
3. Поищите ошибки/отклонения, которые могли бы нарушить элементы (шаги) системы, ход процесса.
Например, винт за 30 рублей, который можно купить в любом магазине, чтобы не собирать 5 подписей и не тратить 4 часа.



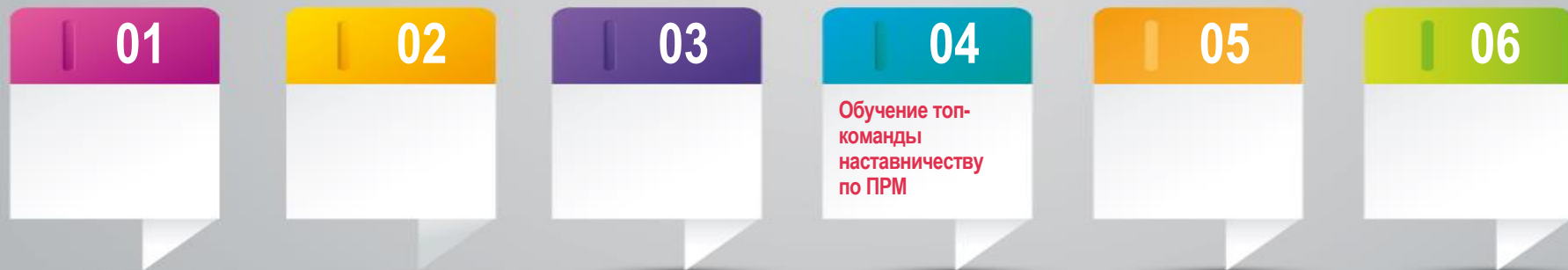
➤ Исследование – сбор «болевых» точек и характерных кейсов

- Если практики в компании нет – разрабатываем ее с нуля совместно с экспертами от компании
- Если практика есть, проводим:
 - интервью и фокус-группы с эффективными руководителями
 - наблюдения за проведением практик (например, совещания, линейные обходы)



➤ Разработка – это технология, не терпящая экспериментов

- Вовлекаем весь «костяк» менеджмента – заручаемся поддержкой, а не пишем в кабинете
- Если есть эффективные руководители – «снимаем слепок», а не привносим инородные ПРМ
- Лечим ключевые «боли» организации, а не типовые боли похожих организаций
- Используем «вординг», свойственный культуре компании, проверяем на целевой аудитории



➤ Топы – лидеры внедрения ПРМ

- Учим не «как надо делать», а «как научить других»
- Обсуждаем – как сделать так, чтобы люди применяли практики
- Заручаемся поддержкой на всех этапах внедрения: топы - эксперты в разработке, спикеры программы обучения, лидеры ПРМ, наставники

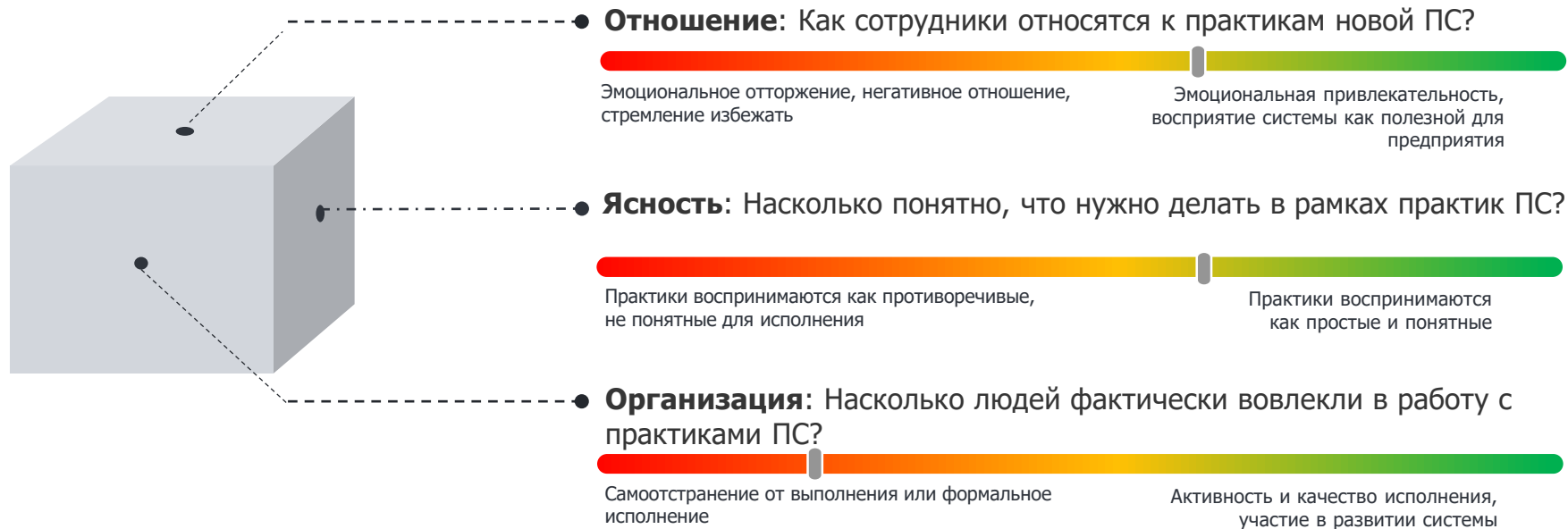


➤ Обучить всех по разработанным программам недостаточно

- **Программа коммуникации:** от фокуса внимания первых лиц до календарей на рабочий стол
- **Настройка HR системы:** встройка ПРМ в процессы адаптации, карьерного развития, увольнения
- **Программы обучения, построенные на типичных кейсах организации, собранных в ходе исследования**
- **Связь обучения и ежедневных задач** – домашние задания, межмодульная поддержка с коучем

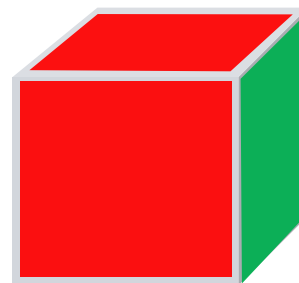
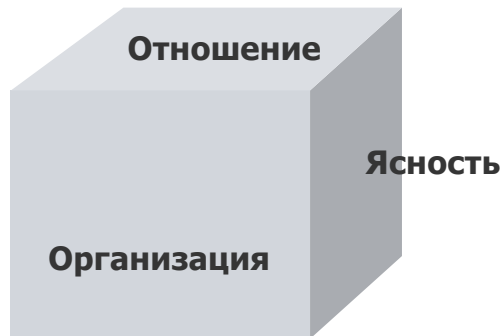


➤ 3 компонента успешного внедрения производственной системы



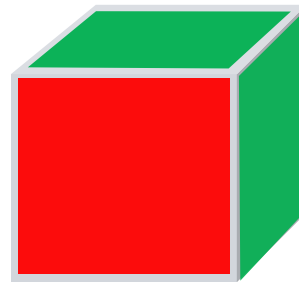


➤ Примеры проблемы внедрения практик производственной системы



«ЦИНИЧНЫЙ САБОТАЖ»

«Все знаю, понимаю. Но пока не заставят, не буду»



«СИСТЕМА НЕ ДАЕТ РАБОТАТЬ»

«Я предложу, а это все равно заглохнет. Ну и зачем?»

01

02

03

04

05

06

Программа
внедрения
ПРМ
в организации

➤ Рычаги влияния

ОТНОШЕНИЕ



Насколько сотрудники лично заинтересованы (сформирована ли внутренняя мотивация)?



Сформирован ли яркий положительный образ в ходе PR-поддержки?



Есть ли поддержка руководства (личный пример и пр.)?

ОРГАНИЗАЦИЯ



Отсутствие организационных барьеров (финансы и пр.)



Наличие инфраструктуры поддержки (разумная информатизация)

ЯСНОСТЬ



Четкость изложения и донесения правил, методик



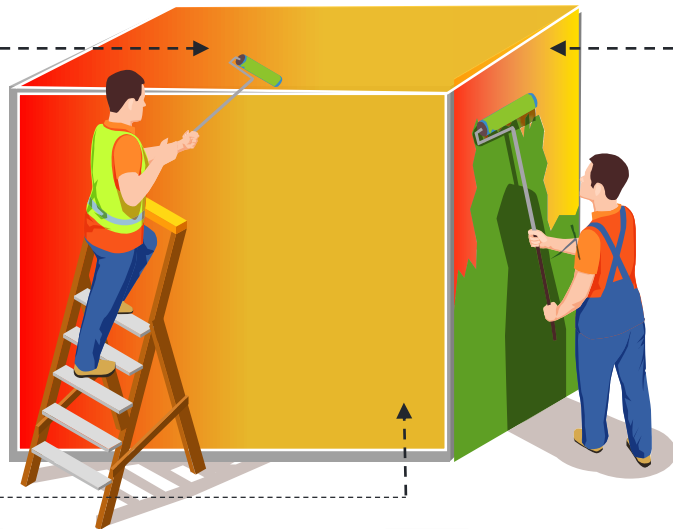
Эффективность обучения и усвоения практик



Культура и способности сотрудников позволяют им выполнять поставленные практиками задачи



Система управления практикой (мониторинг, системный подход)





➤ Мониторинг внедрения ПРМ построен на сравнении ответов руководителя и его подчиненных про регулярность и пользу от ПРМ

Как часто Вы проводите встречи по решению проблем?



ДИРЕКТОРА

Как часто Вы видите, что ваш непосредственный руководитель использует практику «Решение проблем»?



РУКОВОДИТЕЛИ

Разработка и пилотное внедрение может занять до года, а полноценное внедрение – несколько лет

