

БЕСЕДА ПО ИСПРАВЛЕНИЮ

Мастер-класс

3 августа 2021

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?



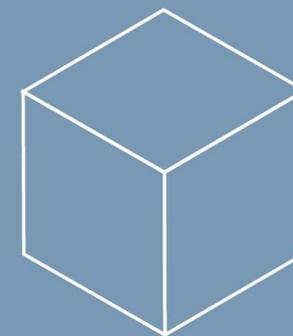
Придумать лучшую стратегию или лучший продукт недостаточно для того, чтобы быть успешными.



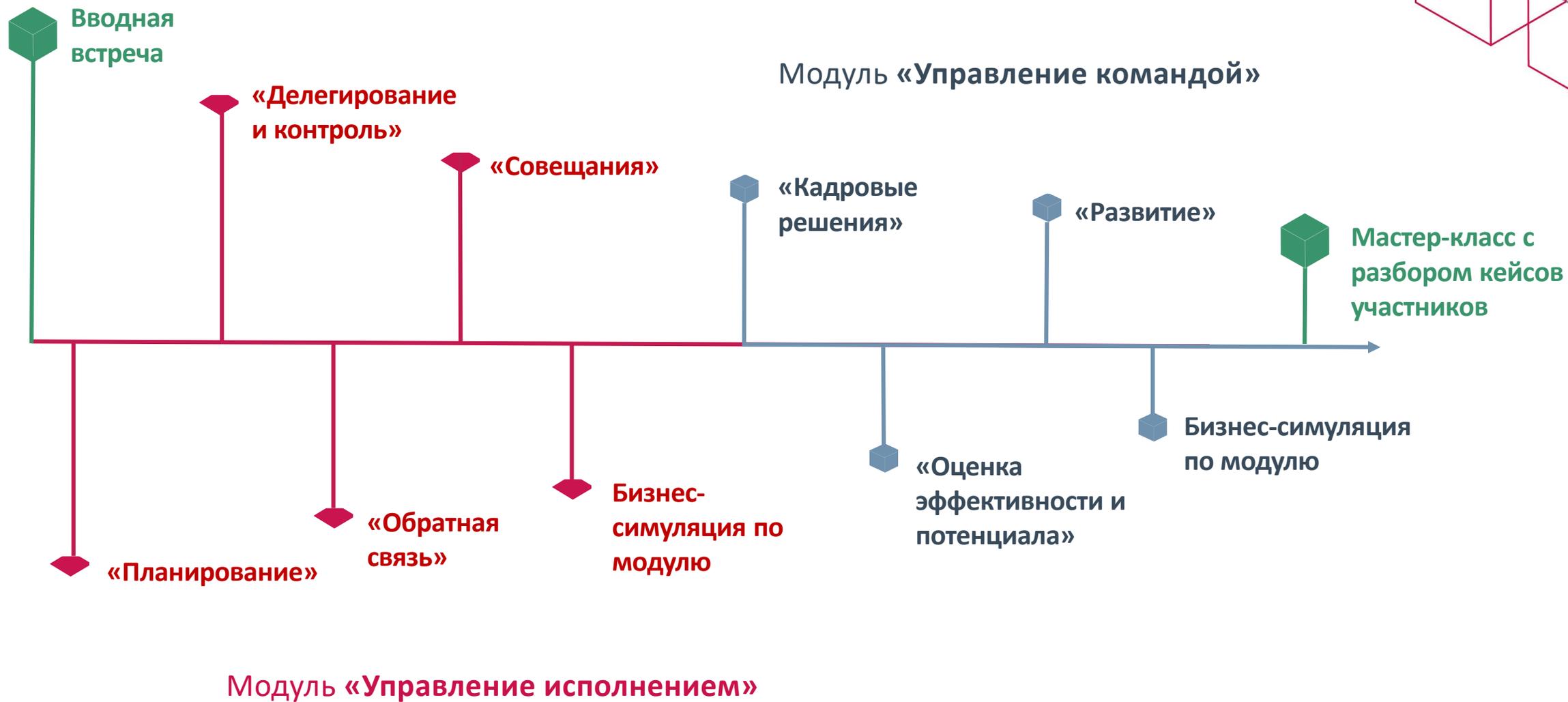
Побеждают те компании, которые способны воплотить свои идеи в жизнь.

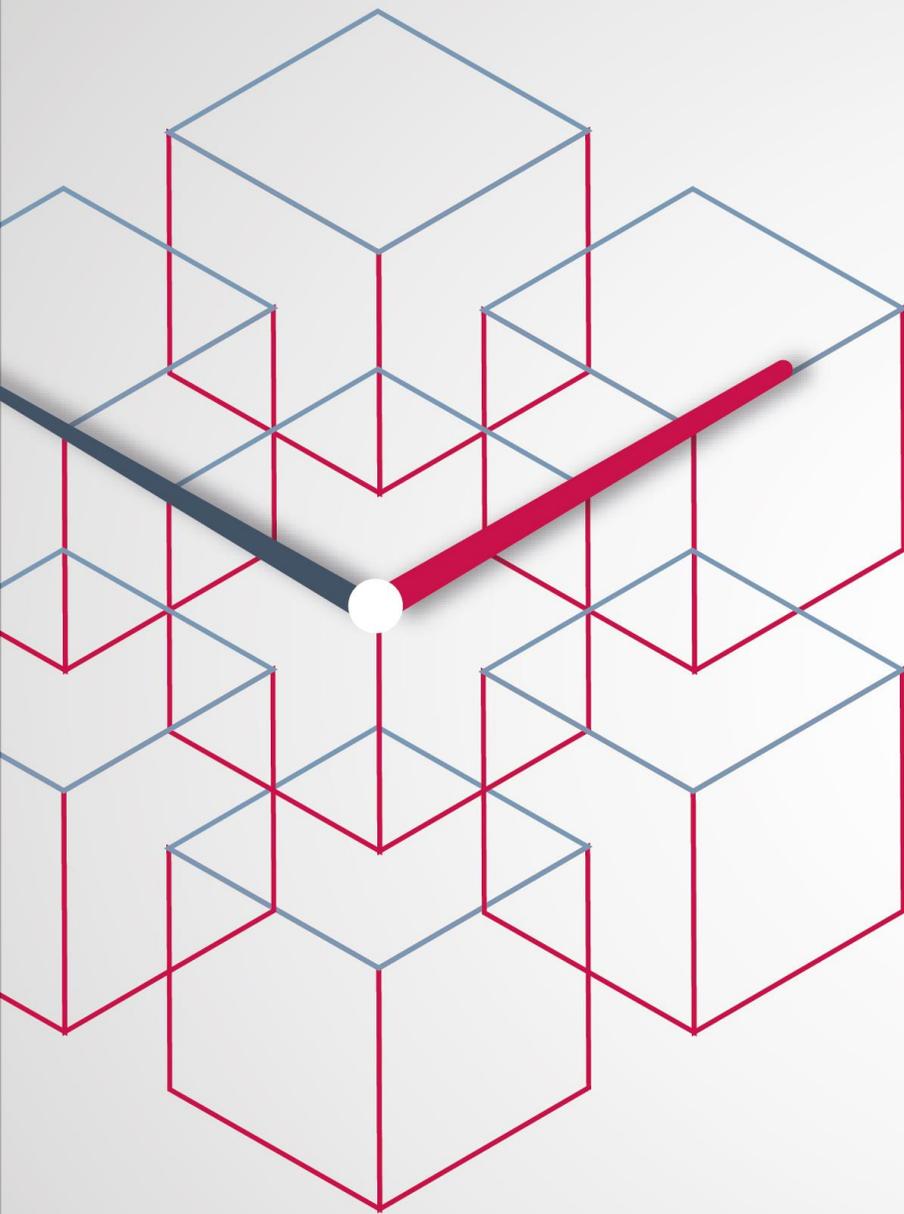


Операционное совершенство – конкурентное преимущество.



СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ

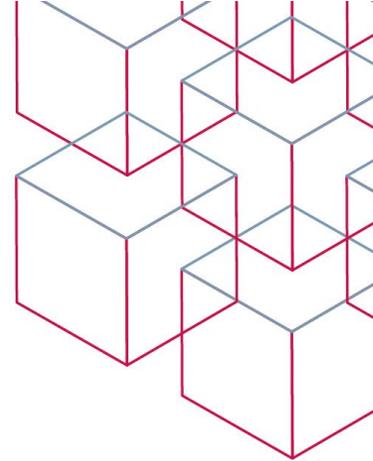
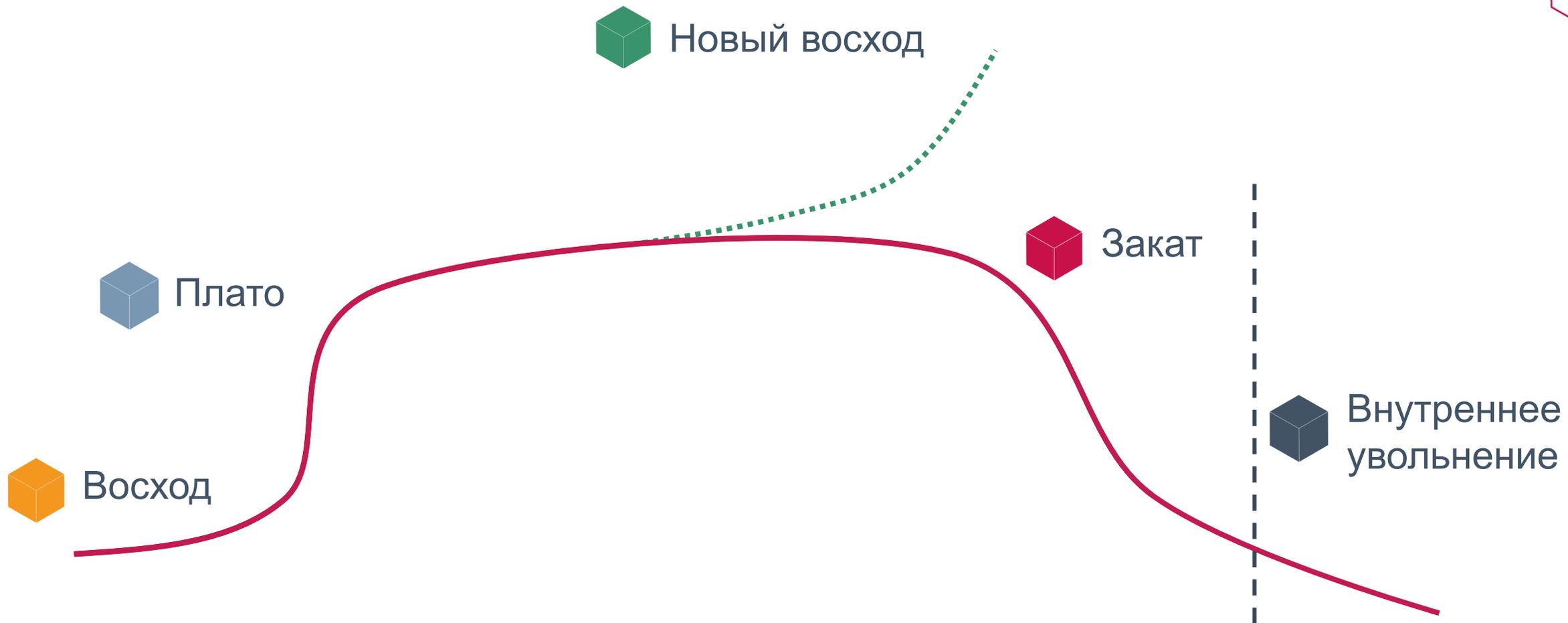


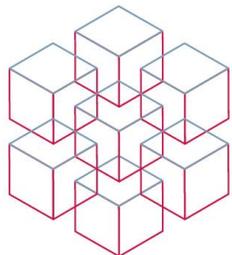


БЕСЕДА ПО ИСПРАВЛЕНИЮ

Практика «Кадровые решения»

Отношения с работой со временем меняются





УДЕРЖАТЬ ИЛИ ОТПУСТИТЬ?

Как будем работать:



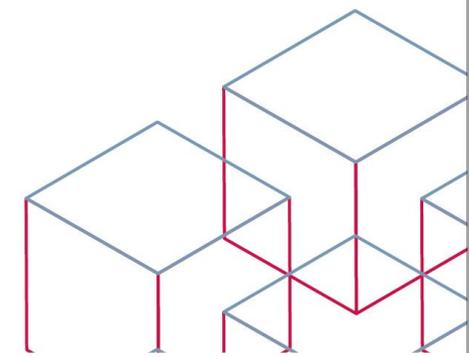
Прочитайте описание ситуации.



Выберите, что лучше сделать в этой ситуации:
удержать сотрудника или попрощаться с ним?



Напишите свой ответ в чат.

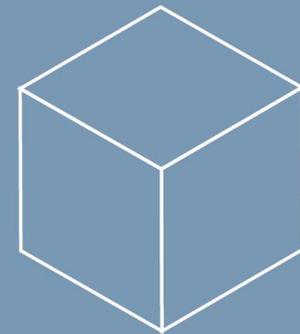


УДЕРЖАТЬ ИЛИ ОТПУСТИТЬ?

С предложением от другой компании приходит сотрудник, который ведет большой проект по автоматизации производства.

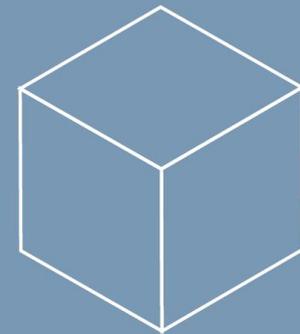
У сотрудника натянутые отношения с коллегами, многие не готовы с ним работать.

При этом он единственный, кто знает этот проект во всех деталях, и его уход грозит немалыми издержками.



УДЕРЖАТЬ ИЛИ ОТПУСТИТЬ?

Ваш сотрудник сообщил вам, что бывший коллега предлагает ему перейти к вашему конкуренту. Но он готов остаться, если вы повысите его зарплату. Сотрудник - ведущий специалист, который регулярно показывает отличный результат и входит в кадровый резерв компании. Вы понимаете, информация о повышении его зарплаты может просочиться вовне, и это вызовет недовольство у его коллег, ведь их зарплата станет существенно ниже, чем у него.



Важно определить, насколько легко заменить сотрудника



Заменить очень трудно.

Например: главный технолог уникальной производственной установки или программист-автор недокументированного года корпоративной ИТ-системы.

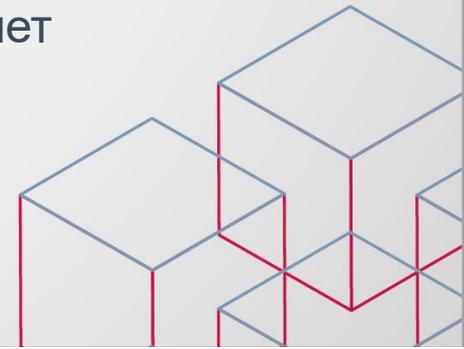


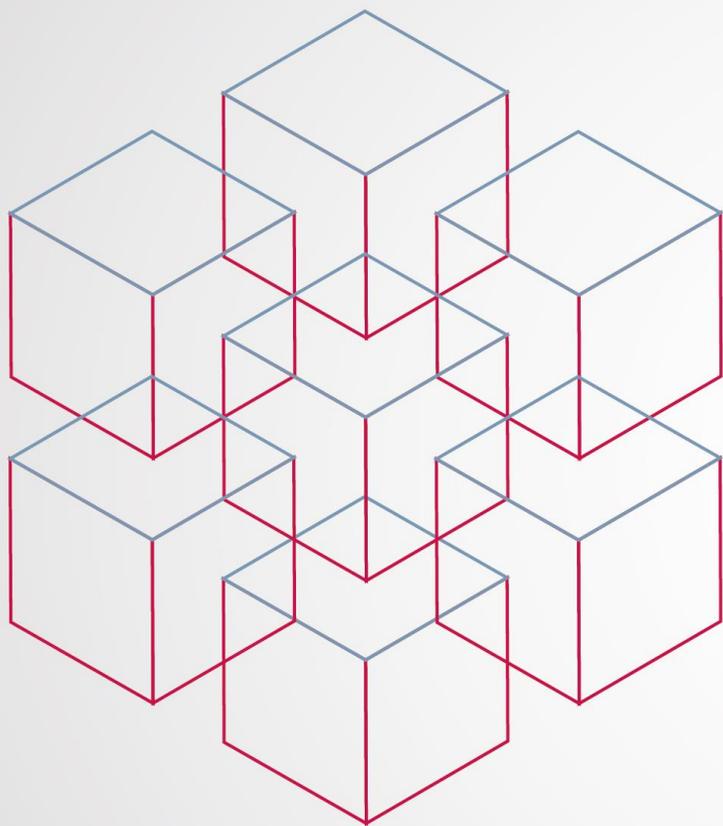
Заменить вполне возможно, хотя это создаст сложности.



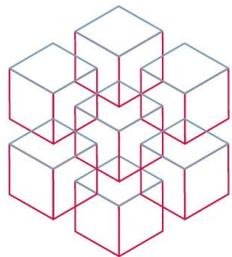
Заменить легко.

Обычно это верно для массовых профессий, где нет сильного дефицита на рынке труда.





АЛГОРИТМ БЕСЕДЫ ПО ИСПРАВЛЕНИЮ



ДО ВСТРЕЧИ



Определите конкретные результаты и поведение, которое должно измениться.



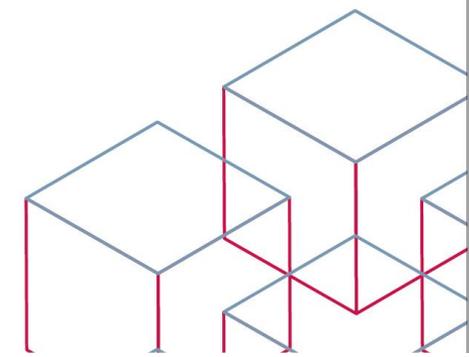
Сформулируйте ожидания к сотруднику: как должен выглядеть результат и поведение к конкретному сроку.

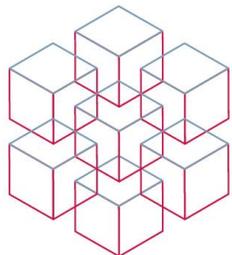


Подготовьтесь к возможной беседе по увольнению.



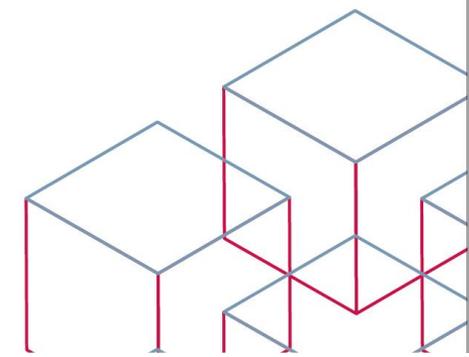
Пригласите сотрудника на встречу.

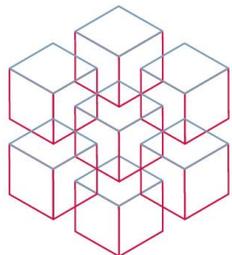




ДО ВСТРЕЧИ

- Обозначьте проблему, ожидания и последствия.
- Добейтесь того, чтобы сотрудник принял на себя ответственность за проблему. Пока это не произошло, не переходите к следующему шагу.
- Если сотрудник не принимает на себя ответственность за проблему или не готов обсуждать план исправления, переходите к беседе по увольнению.
- Обсудите план исправления. Задавайте больше вопросов и давайте меньше советов — такой подход способствует принятию ответственности.
- Договоритесь о точках и способе контроля.
- Попросите сотрудника написать план и прислать его вам.
- Выскажите уверенность, что сотрудник справится, если приложит усилия.





ПОСЛЕ ВСТРЕЧИ



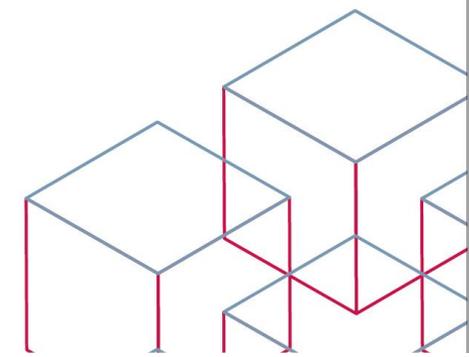
Прочитайте и при необходимости скорректируйте план исправления, который прислал сотрудник.



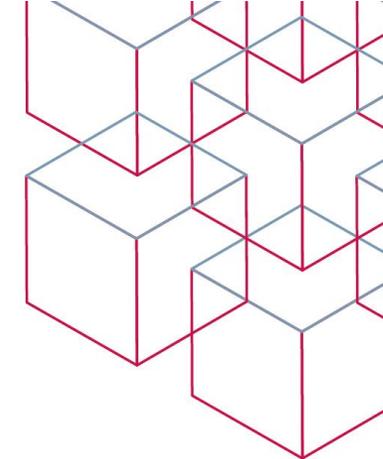
Проводите промежуточные контрольные встречи — не отменяйте их.



В конце периода, на который рассчитан план исправления, проведите итоговую встречу — зафиксируйте исправление или увольте сотрудника, если исправления не произошло.



Академия ПРМ: 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**

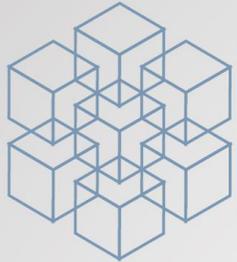
Попробовал в игровом
формате

➤ **ДОМАШНЕЕ
ЗАДАНИЕ**

Попробовал в работе
Начал вырабатывать
привычку

➤ **ОНЛАЙН – СЕССИИ
ПО ОБМЕНУ ОПЫТОМ**

Осмыслил опыт
Преодолел барьеры
Закрепил
успех
Запланировал новый опыт



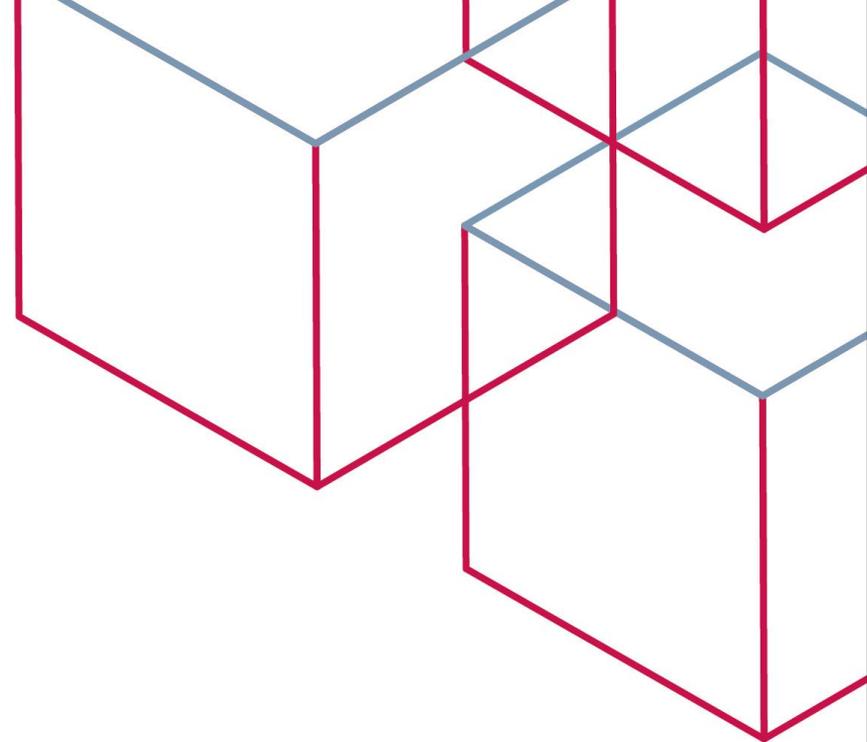
Условия участия

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



**23 сентября
стартует
третий поток**

УЗНАТЬ БОЛЬШЕ О ПРОГРАММЕ



Сергей Геворкян

Куратор «Академии ПРМ»

Gevorkyan@ecopsy.ru