

An aerial photograph of a hydroelectric turbine in a river. The turbine is a large, white, cylindrical structure with a dark metal railing around its top edge. It is surrounded by turbulent, white water. The background shows the river flowing through a rocky landscape.

Как регулярный менеджмент помогает в период быстрых изменений

ВЕБИНАР

2022

О ведущем вебинара



Станислав **КУЛИКОВ**

Партнер «ЭКОПСИ Консалтинг».

Руководитель направления
«Обучение и развитие персонала».

Создавал комплексные проекты
и проводил тренинги и стратегические сессии в
Сбербанке, РЖД, Роснефти, Газпроме и др.

Консультировал топ-менеджеров крупных
российских нефтяных компаний в области
развития навыков коммуникаций.

kulikov@ecopsy.ru

ЭКОПСИ — это...

**КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ**

**ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ**

№1
В РЕЙТИНГЕ*



более
500
ПРОЕКТОВ В ГОД



120+
КОНСУЛЬТАНТОВ



более
30
ЛЕТ НА РЫНКЕ



* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2020 г.

**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

О чем сегодня поговорим

1

ПОЧЕМУ В ПЕРИОД БЫСТРЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ЛУЧШЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, НЕ РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ? ХОТЯ ОЧЕНЬ ХОЧЕТСЯ...

2

ЧТО ПРИШЛО НА МЕСТО ПРАКТИКИ ПЛАНИРОВАНИЯ?

3

ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОРОТКИХ ЦИКЛАХ?

4

КАКИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПОЛЕЗНО ЗНАТЬ РУКОВОДИТЕЛЮ?

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

Почему компании строят производственные системы, частью которых является регулярный менеджмент?

1

Выигрывать конкуренцию невозможно только за счет стратегии или продукта, необходимо операционное совершенство

2

Даже если придумал “disruptive” продукт – его надо воплотить в жизнь: произвести, продать, сопроводить



ExxonMobil



СИБУР

ЕВРАЗ



А еще компании хотят развивать (или трансформировать) свою культуру*



*на рисунке представлена концепция Спиральной Динамики Д. Бека К. Кована

Чем больше внимания руководители уделяют регулярному менеджменту, тем выше вероятность получения дополнительной выручки, сокращения простоев и затрат, и тем меньше сокращений

Эффект от внедрения бизнес-системы*:

-
Дополнительная выручка
-
Производственная культура
-
Сокращение простоев оборудования
-
Сокращение затрат
-
Улучшение условий труда
-
Сокращение запасов
-
Безопасность
-
Сокращение сроков выполнения заказов клиентов
-
Повышение качества продукции
-
Сокращение численности

Ответ экспертов и руководителей на вопрос:

В чем выразался эффект от внедрения Бизнес-системы (к текущему моменту)?
(не было эффекта, незначительный, значительный, грандиозный)

Доля регулярного менеджмента в работе руководителя**



Ответ подчиненных на вопрос:

Какова доля регулярного менеджмента в работе вашего руководителя?

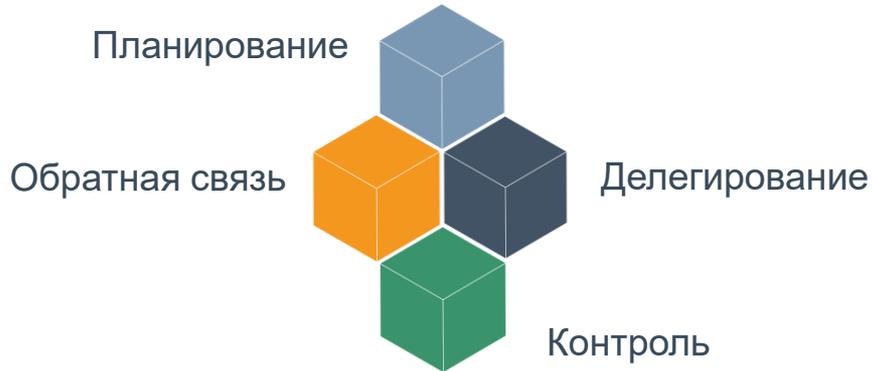
Что такое ПРМ?

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



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.



ЭКОПСИ

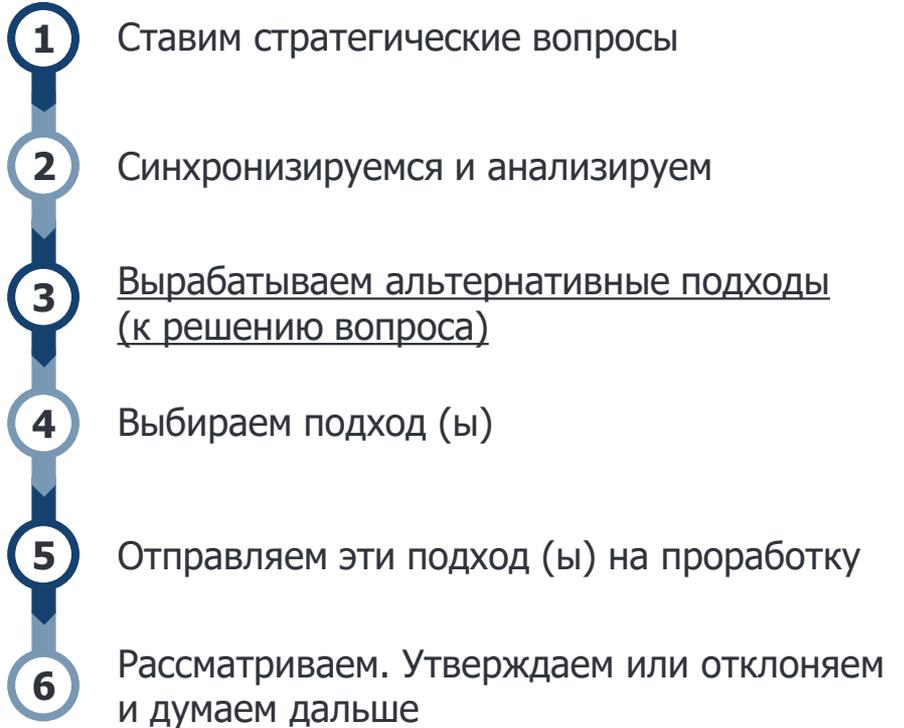
ЧТО ПРИШЛО НА МЕСТО ПРАКТИКИ
ПЛАНИРОВАНИЯ?

Что такое «стратегирование»



«Стратегирование» - это практика регулярного управляемого обсуждения стратегических вопросов, непрерывный цикл

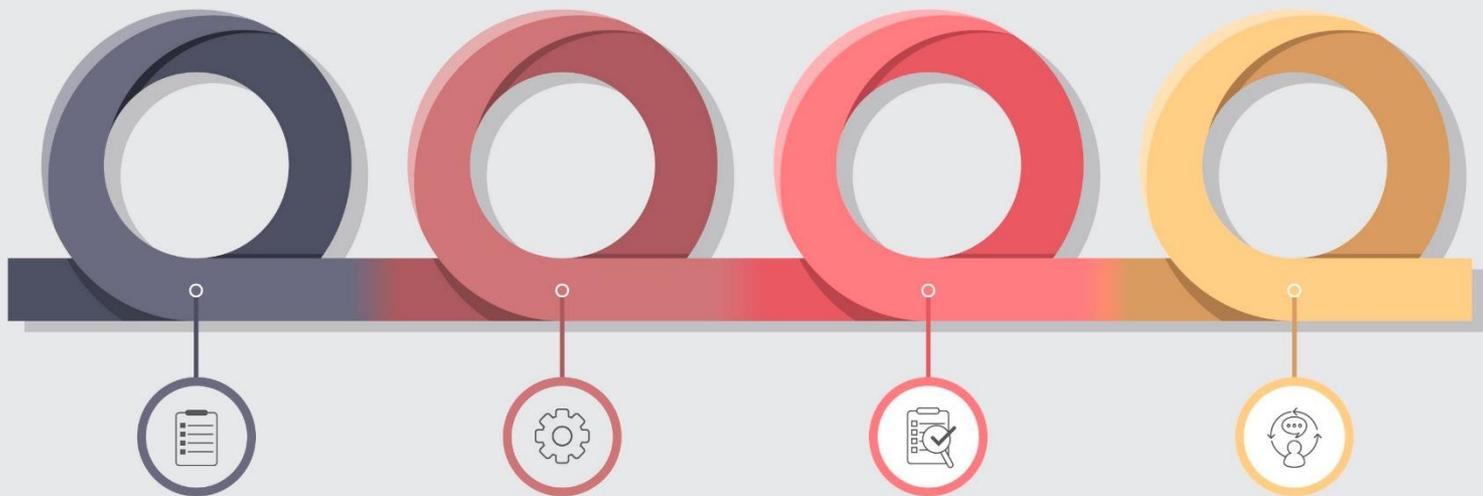
- Поставили вопрос
- Приняли решение
- Реализовали
- Оценили
- Поставили новый вопрос



Методика стратегирования

- 1 Ставим стратегические вопросы**
 - Записать в формате «как нам.../что сделать чтобы ... устранить угрозу, использовать возможность, решить вопрос»
 - Вопросы берем из 3 сценариев, или формулируем дополнительные
- 2 Синхронизируемся и анализируем**
 - Экспертный доклад по этой теме
 - Дискуссия – обмен тем что знаем и думаем по этому вопросу
- 3 Вырабатываем альтернативные подходы (к решению вопроса)**
 - Каждый пишет варианты решения на стикерах, группируем стикеры
 - Обычная дискуссия, идеи-подходы записываем

- 4 Выбираем подход (ы)**
 - **Отсеиваем** явно непроходные подходы с помощью обратного голосования – каждый может поставить «->»
 - Обсуждаем главные +, достоинства и –, издержки, минусы оставшихся подходов (всегда сначала +)
 - Можно обсудить – подходы альтернативные или совместимые в одной программе
 - Руководитель / лидер темы решает, какие подходы отправить на проработку
- 5 Отправляем эти подход (ы) на проработку (срок ответственный, что проработать)**
- 6 Рассматриваем проработанный подход. Утверждаем или отклоняем и думаем дальше**
 - Используем обычный для вашей организации метод принятия решений



ЭКОПСИ

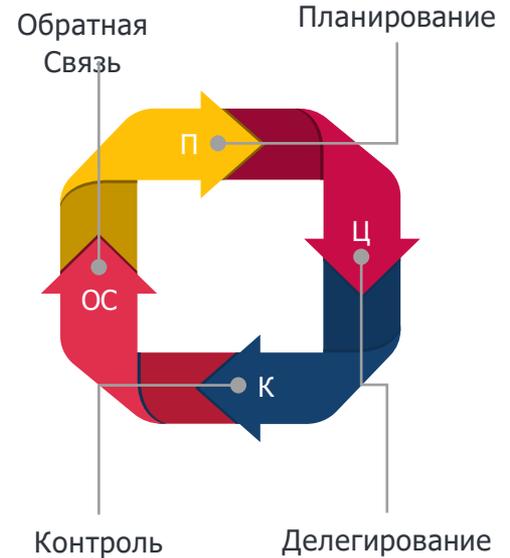
ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ В КОРОТКИХ ЦИКЛАХ

Более короткий цикл планирования «сжимает» и горизонт постановки задач, и периоды контроля и обратной связи

От годовых дискуссий о целях руководителям необходимо перейти к ежемесячной/еженедельной/ежедневной практике.

Критерии постановки коротких задач:

- Давать сотруднику четкий образ результата и сроки / нужный уровень инструкции. Задача ставится в терминах ККСР: чего достичь, к какому сроку, какие требования к качеству результата, какие ресурсы есть для выполнения.
- Объяснять зачем нужна такая задача.
- Ставить контрольные точки.
- Прояснять, остались ли вопросы.



Цикл управления исполнением

Практики Управления Изменениями

1

ПРАКТИКА «Синхронизация Видения изменения»

- Типовая структура Видения
- ЧЗВ сотрудников в ситуации изменений
- Алгоритм синхронизации Видения

2

ПРАКТИКА «План изменения»

- Модель ADKAR[©]: 5 стадий управления изменением
- Типовой план изменения и как его составлять
- Как вовлекать Спонсора изменения

3

ПРАКТИКА «Трансляция Видения и ЧЗВ»

- Алгоритм трансляции Видения
- Техника «Трех флипчартов»
- Тактики работы с сопротивлением

4

ПРАКТИКА «Регулярное совещание команды изменения»

- Виды совещаний, когда и для чего используются
- Типовая повестка «change-оперативки» для управления изменением

5

ПРАКТИКА «Обучение нововведению»

- Памятка: как выбрать подходящие методы обучения
- Шаблон плана обучения
- Тактики подталкивания и закрепления

6

ПРАКТИКА «Мониторинг изменения»

- 3 вопроса для создания хорошего технического задания на мониторинг
- Как выбрать оптимальные методы в зависимости от глубины мониторинга (оценка, проверка, погружение)



АКАДЕМИЯ ПРМ

Программа профессионального
управленческого обучения



<http://prm-academy.online/open>

- 12% ПРОМОКОД
HRKITCHEN