



Webinar

КАК ОБУЧИТЬ РЕГУЛЯРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОНЛАЙН ФОРМАТЕ?

ПОДХОД ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ



ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА



АНАСТАСИЯ ПОПОВА

Руководитель консалтинговой
практики

Директор по консалтингу
ЭКОПСИ



ПАВЕЛ БЕЗРУЧКО

Управляющий партнер,
ЭКОПСИ



СТАНИСЛАВ КУЛИКОВ

Руководитель направления
«Развитие»

Директор по консалтингу
ЭКОПСИ

ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



с 11:00 до 12:00
(по московскому времени)



Вопросы ведущему
можно задавать
в общем чате
в течение всего вебинара



Если есть
технические вопросы –
пишите в общий чат

1

КАК МЕНЯЕТСЯ РЕГУЛЯРНЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ **В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

2

ОБЗОР **ОНЛАЙН ПРОГРАММЫ**
ОБУЧЕНИЯ

3

КАК ИЗМЕНИЛИСЬ ПРАКТИКИ
ПЛАНИРОВАНИЕ, ДЕЛЕГИРОВАНИЕ
И КОНТРОЛЬ, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И
СОВЕЩАНИЕ

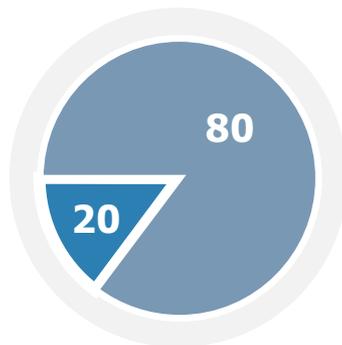


В зависимости от уровня должности руководителя различается доля стандартной работы

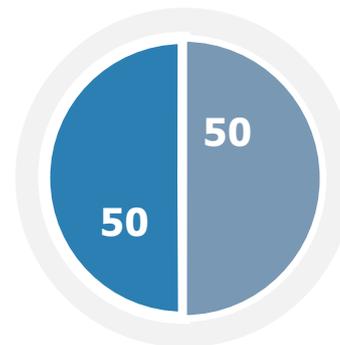
Чем ближе руководитель к топ уровню – тем больше доля нестандартной уникальной работы.

Даже на топ уровне сохраняется стандартная регулярная работа.

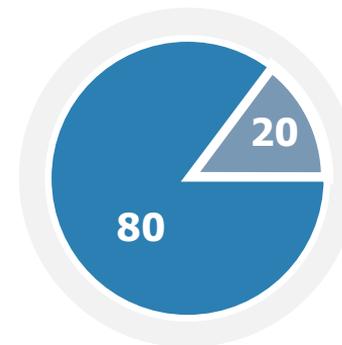
Линейный менеджер



Средний менеджер



Топ-менеджер



■ Уникальная, нестандартная работа

■ Стандартная работа

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?)

ЛИНЕЙНЫЙ ОБХОД

Линейный обход — это запланированное периодическое посещение производственных подразделений компании и подразделов вышестоящих* руководителей.

* Описание этой практики сформулировано на Линейных обходах руководителей высшего начальства подразделения

ЦЕЛИ ПРАКТИКИ:

- Помощь ситуации в подразделении
- Помощь руководителю и сотрудникам подразделения в поиске решений проблем и возможностей для улучшения

ВРЕМЯ:

от 1 до 1,5 часа

СВЯЗАННЫЕ ПРМ: Визуальное управление, ЛПАБ, Обратная связь

КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРАКТИКУ:

Разное периодичность, график и перечень подразделений для посещения определяется на уровне Бизнеса или каждым руководителем самостоятельно в зависимости от организационной структуры и территориальной удаленности объектов.

Уровень руководителя	Регулярность периодичность Линейных обходов производственных подразделений	Территориально удаленные подразделения
Руководитель на один уровень выше начальника подразделения	от 1 раза в неделю до 1 раза в месяц	от 1 раза в неделю до 1 раза в квартал
Руководитель на два уровня выше начальника подразделения	от 1 раза в месяц до 1 раза в квартал	от 1 раза в квартал до 1 раза в полугодие
Тот же руководитель	в совокупности — не менее одного Линейного обхода в месяц	

ПРИНЦИПЫ

- Направляйте Линейный обход в торжественный визит. Разговоруйте проблематику. Запоминайте детали, даже если не знаете сотрудника.
- Помогите о том, что главная цель Линейного обхода — не контроль, а помощь и улучшение.
- Сторонность на наблюдение и общение с людьми. Не опирайтесь на теорию и построение базиса.
- Выделяйте достаточно времени на обход и на общение с сотрудниками.
- Поддержите и доску визуализации, просите сотрудников прокомментировать информацию.
- Повышайте мотивацию, задавая открытые вопросы о результатах, достижениях, проблемах, путях решения, идеях, необходимой им помощи.
- Используйте раздаточные поручения и отдавайте распоряжения, особенно — через голову руководителя подразделения.
- Демонстрируйте личный пример превращенности правил безопасности: отдавайте следованию СИЗ, приспосабливайтесь в мешках, соблюдайте другие правила.
- Если вы заметили нарушение безопасности, обратитесь на него внимание руководителя подразделения, но не направляйте весь Линейный обход в Познавательный тур безопасности (это другая практика, разрабатываемая по времени с Линейным обходом).
- Не фокусируйтесь только на авариях и проблемах. Ищите и отмечайте положительные моменты.
- Для обхода подразделений организаций — приглашайте представителей курирующей службы компании.
- Для обхода подразделений — выделяйте значительное больше времени беседе с сотрудниками, а не наблюдению за работами.
- Заканчивайте обход как минимум одной конкретной идеей, договоренностью с руководителем подразделения о том, что будет сделано.
- Помогайте руководителю подразделения выносить проблемы и запросы на уровень, где они могут быть решены.
- Рассказывайте о лучших практиках и других подразделениях.
- Обсуждайте результаты выполнения задач, ставя руководителем, сотрудниками и вами на предыдущие обходы.

НА ЧТО ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ ПРИ ЛИНЕЙНОМ ОБХОДЕ. ПРИМЕР ЧЕК-ЛИСТА*:

БЕЗОПАСНОСТЬ

- Соблюдение сотрудниками правил безопасности при выполнении работ
- Правильно называть содержание следователя и СИЗ
- Чистота и порядок на территории и на рабочих местах

ПОКАЗАТЕЛИ И ИНФОРМАЦИЯ

- Показатели подразделения — статус и динамика
- Помощь и достоверность информации на доске визуализации

ОБОРУДОВАНИЕ И ПРОЦЕССЫ

- Измерения и состояние оборудования
- Соблюдение сотрудниками необходимых инструментов и материалов

СОТРУДНИКИ

- Минимум общения с вами — сотрудники ищут ответы у ваших экспертов на проблемы и/или вопросы и предлагают свои на улучшения
- Внимательность — все вопросы и проблемы записаны на руководителя, сотрудника или в присутствии информированного и вовлеченного в решение вопроса

ДРУГОЕ

- Выборите пункты, актуальные для конкретного подразделения. Добавьте актуальные пункты.

АЛГОРИТМ

Планирование

- 1 Определите подразделения, в которые вы пойдете.
- 2 Прогнозируйте показатели подразделения и их динамику, запланируйте темы для обсуждения.
- 3 Прогнозируйте руководителя подразделения о запланированных обходах, дате и часах.
- 4 Прогнозируйте пример чек-листа, отметьте и дополните пункты, которые вы хотите проанализировать и обсудить.

Обход

- 1 Наденьте следователи и СИЗ, соблюдайте правила безопасности
- 2 Попросите руководителя подразделения прокомментировать статус визуализации подразделения и сформулировать наиболее актуальные темы для обсуждения. Спросите:
 - «Что в порядке, чем гордитесь?»
 - «Какие видите возможности для улучшения? Что уже сделали для улучшения? Что еще можете сделать? Как обстоят дела с безопасностью (ИБЕ)?»
- 3 Какие статусы по основным показателям и задан? Что в порядке в работе, чем недовольны?
 - С какими проблемами сталкиваетесь в работе? В чем и почему? Что можете сами сделать? Какую помощь вам нужна?
- 4 По мере обхода останавливайтесь рядом с сотрудниками, задавайте вопросы и внимательно слушайте:
 - «На чем вы сейчас работаете?»
 - «Что в порядке в работе, чем недовольны?»
 - С какими проблемами сталкиваетесь в работе? В чем и почему? Что можете сами сделать? Какую помощь вам нужна?

Обсуждение результатов и планирование действий

- 1 Поблагодарите сопровождающего вас руководителя подразделения. Попросите его/ее поделиться наблюдениями и идеями по улучшениям.
- 2 Поделись своими наблюдениями и идеями. В том числе, расскажите о лучших практиках в других подразделениях, если они могут быть полезны. Спросите руководителя, что он будет делать.
- 3 Предложите руководителю внести действие(я) по улучшению на доску эффективности подразделения.

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЕМ

Непредсказуемость

Значительное изменение
спроса

Карантин



Обычный режим

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЕМ

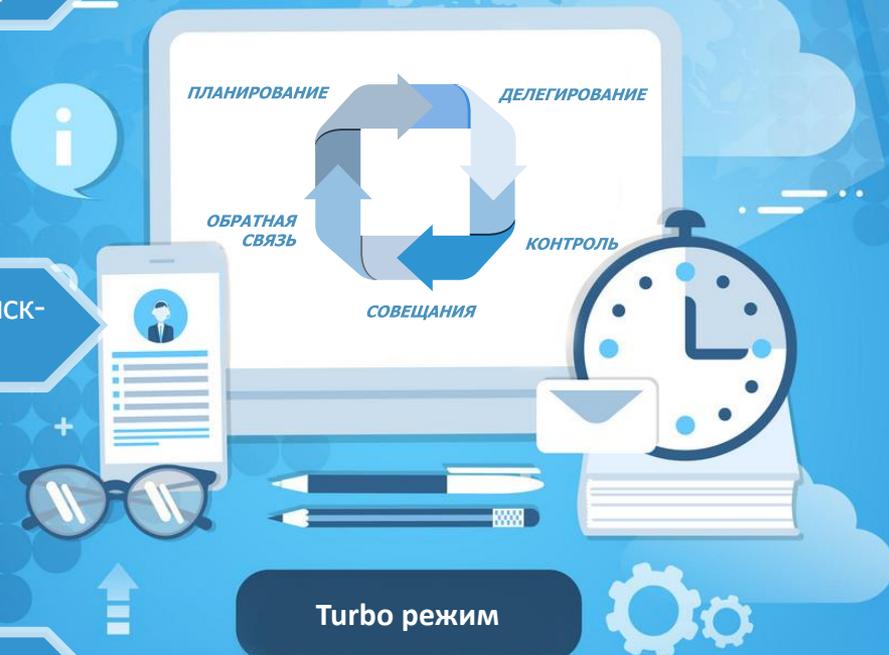


Обычный режим

Лидерство и
эмоциональная выдержка

Решительность и риск-менеджмент

Практики управления
удаленной работой



Turbo режим

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЕМ



- Создан на основе алгоритмов и принципов по книге Павла Безручко «Практики регулярного менеджмента»
- Включает лучшие практики и лайфхаки для дистанционной работы
- 90 % практики во время обучения
- Сфокусирован не только на базовых навыках, но и на зонах развития каждого участника

4 МОДУЛЬНЫЙ КУРС

ПО ПРАКТИКАМ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА (BLENDED LEARNING)

1

Практический онлайн курс

ОТРЫВ ОТ РАБОТЫ НА ОБУЧЕНИЕ: 4 ЧАСА

ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ



ПОЧЕМУ ЭТА ТЕМА ВАЖНА?

- Неоптимальное Планирование и Решение проблем – источник дорогостоящих ошибок: не важно, как быстро ты бежишь, если дорога ведет не туда.
- По данным Harvard Business Review, до 70% менеджеров в организациях заканчиваются провалом или не достигают запланированного результата. Одна из главных причин – дефекты планирования.
- Для операционного управленческого планирования необходимы технологии, отличающиеся от тайм-менеджмента, календарного или стратегического планирования, которым чаще всего обучают руководителей на тренингах и в Бизнес-школах.

2

Практический онлайн курс

ОТРЫВ ОТ РАБОТЫ НА ОБУЧЕНИЕ: 4 ЧАСА

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ



ПОЧЕМУ ЭТА ТЕМА ВАЖНА?

- Делегирование и контроль – основные управленческие операции, необходимые, чтобы руководить, работать руками других.
- Согласно исследованиям, лишь 42% сотрудников четко понимают свои полномочия и зону ответственности*
- 83% руководителей отмечают, что в их управленческих командах роли и ответственность распределены не оптимально**

3

Практический онлайн курс

ОТРЫВ ОТ РАБОТЫ НА ОБУЧЕНИЕ: 4 ЧАСА

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



ПОЧЕМУ ЭТА ТЕМА ВАЖНА?

- Правильная и своевременная обратная связь способна повысить производительность труда сотрудников на 10-20% по сравнению с ситуациями, где обратная связь некорректна или вовсе отсутствует*
- 98% сотрудников не чувствуют вовлеченности в работу, если руководитель не обеспечивает им доступную обратную связь**

4

Практический онлайн курс

ОТРЫВ ОТ РАБОТЫ НА ОБУЧЕНИЕ: 4 ЧАСА

ЭФФЕКТИВНОЕ СОВЕЩАНИЕ



ПОЧЕМУ ЭТА ТЕМА ВАЖНА?

- Согласно исследованиям руководители проводят на совещаниях от 30 до 80% времени
- Более чем в 60% случаев участники этих совещаний признают, что время было потрачено впустую
- До 300 тыс. часов в год тратят сотрудники крупных компаний на совещания



МОНИТОРИНГ

Формат **Blended Learning** помогает быстро начать использовать навыки вне курса и не дает менеджерам устать от обучения

Описание этапа



Самостоятельно
30 мин



В группе до 15 чел
2 – 3 часа



Самостоятельно
во время привычной
работы



В группе до 4 человек
1 час

Результат для участника

➤ ПЕРИД

- Познакомился с алгоритмами и принципом практики

➤ ОНЛАЙН ОБУЧЕНИЕ С ТРЕНЕРОМ

- Попробовал в игровом формате

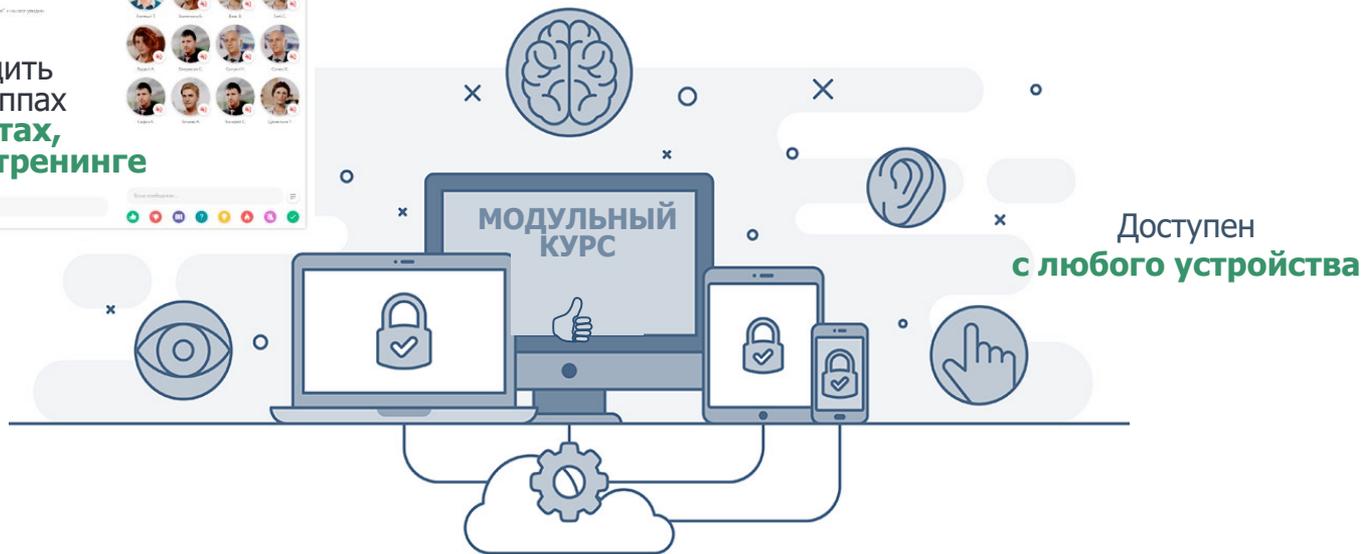
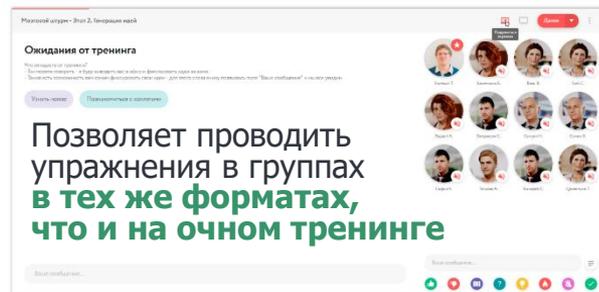
➤ ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

- Попробовал в работе
- Начал вырабатывать привычку

➤ ОНЛАЙН ОБМЕН ОПЫТОМ

- Осмыслил опыт
- Преодолел барьеры
- Закрепил успех
- Запланировал новый опыт

ОНЛАЙН ЧАСТЬ ПРОХОДИТ НА ПЛАТФОРМЕ **TRAINING SPACE**



Нет проблем с безопасностью,
в отличие от других онлайн платформ

Планирование в режиме «turbo»

- Сокращение горизонта планирования
- Регулярный мониторинг ситуации
- Более широкое использование Agile

+ Может быть полезна новая практика самоорганизации сотрудников на удаленной работе

Практический онлайн курс

ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ



ОТРЫВ ОТ РАБОТЫ
НА ОБУЧЕНИЕ 4 ЧАСА

ПОЧЕМУ ЭТА ТЕМА ВАЖНА?

- Неоптимальное Планирование и Решение проблем – источник дорогостоящих ошибок: **«не важно, как быстро ты бежишь, если дорога ведет не туда»**
- По данным Harvard Business Review, **до 70% инноваций в организациях заканчиваются провалом** или не достигают запланированного результата. Одна из главных причин – дефекты планирования.
- Для операционного управленческого планирования необходима **технология, отличающаяся от тайм-менеджмента, календарного или стратегического планирования**, которым чаще всего обучают руководителей на тренингах и в Бизнес-школах.



Делегирование и контроль

- Короткие и конкретные цели в каждый момент времени
- Много новых целей – потребность в быстром наставничестве
- Часть сотрудников в растерянности – больше мотивационных бесед
- Рост требований к четкости и ясности
- Страх утраты контроля

Практический онлайн курс

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

ПОЧЕМУ ЭТА ТЕМА ВАЖНА?

- **Делегирование и контроль** – основные управленческие операции, необходимые, чтобы руководить, «работать руками других».
- Согласно исследованиям, лишь **42%** сотрудников четко понимают свои полномочия и зону ответственности*
- 83% руководителей отмечают, что в их управленческих командах **роли и ответственность распределены не оптимально****



ОТРЫВ ОТ РАБОТЫ
НА ОБУЧЕНИЕ 4 ЧАСА



Обратная связь в турбулентное время



**Соотношение поддерживающей
и корректирующей обратной связи:**

Business
as usual

4 : 1

В турбулентное
время



поддерживающей

Сокращение цикла исполнения – **старайтесь ставить максимально короткие задачи**
и как следствие **чаще давать обратную связь**

Онлайн совещания

ИНФОРМАЦИОННОЕ СОВЕЩАНИЕ

- Раз в неделю и чаще
- Дополнительные каналы информирования, снижаем перегруз цифрой

СОВЕЩАНИЕ ПО АНАЛИЗУ/ ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ

- Более короткие встречи, но чаще

ОПЕРАТИВНОЕ СОВЕЩАНИЕ

- *Короче, но чаще*
- *Для команды желательно каждый день*

Практический онлайн курс

ЭФФЕКТИВНОЕ СОВЕЩАНИЕ

ПОЧЕМУ ЭТА ТЕМА ВАЖНА?

- Согласно исследованиям руководители проводят на совещаниях от 30 до 50% времени
- Более чем в 60% случаев участники этих совещаний признают, что **время было потрачено впустую**
- До 300 тыс. часов в год тратят сотрудники крупных компаний на совещания



ОТРЫВ ОТ РАБОТЫ
НА ОБУЧЕНИЕ 4 ЧАСА



Набор единых технических правил – дополнение к принципам совещаний!

ЭКОПСИ

ПЕРВОЕ ВСЕРОССИЙСКОЕ
ИССЛЕДОВАНИЕ

УРОВЕНЬ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

20 МИНУТ



Онлайн опрос на
платформе ЭКОПСИ

ПРИГЛАШАЕМ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ

НАВЕРНЯКА У ВАС
ПОЯВИЛИСЬ
ВОПРОСИ!





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !



The background of the slide is a blue-tinted photograph of a business meeting. In the top half, the word 'BUSINESS' is written in large, bold, white capital letters across the center. Below it, a semi-transparent white banner contains the text 'СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !' in bold, white capital letters. The bottom half of the image shows a person's hand pointing to a diagram on a tablet. The diagram includes the words 'Research', 'Planning', 'Proc', and 'Team'. To the right, another person is holding a document with a circular chart and the text 'How t and objec', 'ATA', 'istics', and 'business plan'. A laptop keyboard is visible in the bottom left corner, and a small green plant is on the table.