

ПРМ



**ОБУЧЕНИЕ
СТАНДАРТНЫМ
ПРАКТИКАМ
РЕГУЛЯРНОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**

ПОДХОД ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

ЭКОПСИ – ЭТО...

КТО МЫ:

**ЭКОНОМИКА И
ПСИХОЛОГИЯ**

ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:

**БИЗНЕС ДЕЛАЮТ
ЛЮДИ**

НАША МИССИЯ:

**ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ –
ЭФФЕКТИВНОСТЬ,
РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ**



№1
В РЕЙТИНГЕ *

498
ПРОЕКТОВ
В ГОД

30
ЛЕТ НА РЫНКЕ

150+
КОНСУЛЬТАНТОВ

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).

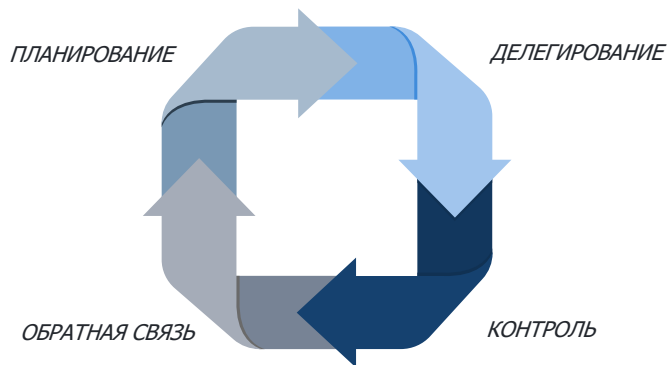
ОПИСАНИЕ ПРМ ВКЛЮЧАЕТ:

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

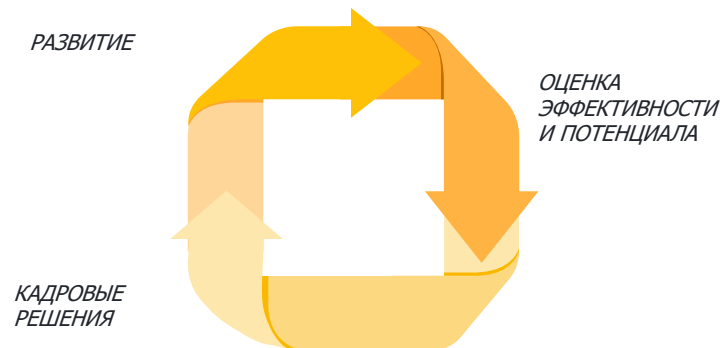


Практики регулярного менеджмента*

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЕМ



ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ 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.



Программа обучения по типовым практикам регулярного менеджента для руководителей*

- Разработана под руководством П. Безручко, автора книги по ПРМ
- Построена исключительно на практических кейсах
- По результатам обучения руководитель умеет применять алгоритм и понимает важность принципов, описанных в книге
- Обучение по 1 ПРМ = от 4 до 8 часов
- Через 3 месяца после обучения рекомендуется провести типовой опрос по применению ПРМ

Программа обучения



- Программа не гарантирует внедрения ПРМ в компании и применение топ-менеджерами, так как включает обучение только типовым практикам. Для внедрения ПРМ необходимы выбор и разработка практик, соответствующих целям и актуальным барьерам компании, участие топ-менеджмента в разработке.
- В норме ПРМ – это часть операционной системы, при выборе обучения по стандартной программе практики не адаптируются под особенности системы

ПЛАНИРОВАНИЕ — это принятие решения о том, чего необходимо достичь и как для этого нужно действовать.

Рассматриваем управленческое планирование «от цели» и «от проблемы».



Поможет участнику:

- Планировать действия для достижения амбициозных целей
- Планировать действия для эффективного решения проблем



Поможет компании-заказчику:

- Получить ответ на вопрос, как мы будем достигать конкретных целей и решать проблемы в текущей работе



Длительность: 8 часов

Содержание программы:

- Почему планирование не сводится к тайм-менеджменту и составлению расписаний?
- Какие распространенные ошибки допускают руководители в планировании и как их избежать?
- Что важно учесть, чтобы планирование для достижения целей было максимально эффективным?
- Какие шаги позволят составить грамотный план действий?
- Что важно учесть, чтобы планирование для решения проблем было максимально эффективным?
- Какие шаги позволят решать проблемы эффективно?
- Как правильно описывать проблему и как найти ее корневые причины?
- Как определить, какой из вариантов решения лучший?

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ — это передача сотруднику полномочий и ответственности за конкретный участок работы и за результат, которого необходимо достичь на этом участке.

Рассматриваем управленческое планирование «от цели» и «от проблемы».



Поможет участнику:

- Успешно делегировать подчиненным участки работ и отвесность за результат
- Оперативно контролировать работу подчиненных
- Найти время для решения управленческих задач



Поможет компании-заказчику:

- Решать поставленные задачи, максимально вовлекая в это сотрудников



Длительность: 8 часов

Содержание программы:

- Как соотносятся делегирование и постановка задачи?
- Почему ошибки допустимы, а нарушения – нет?
- Какие ошибки чаще всего допускают руководители при делегировании и как их избежать?
- Какие ключевые факторы нужно учесть при выборе сотрудника?
- Какие принципы нужно соблюдать, чтобы правильно делегировать?
- Насколько подробно нужно давать инструкции?
- Как мотивировать сотрудников на достижение результата?
- Какие шаги нужно предпринять, чтобы делегировать задачу сотруднику?
- Какие принципы нужно соблюдать, контролируя работу подчиненных?
- Какие формы контроля существуют?
- Как применять каждую из них?
- Какие действия сотрудника, которому вы делегируете, важны для успешного достижения поставленного результата?

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ — это информация о действиях другого человека, которую вы ему сообщаете, чтобы повлиять на эти действия: скорректировать их или закрепить для достижения лучшего результата.

Поддерживающая обратная связь помогает получателю осознать и чаще повторять действия, которые приводят его к успеху. Корректирующая обратная связь помогает изменить поведение.



Поможет участнику: :

- Скорректировать действия сотрудника
- Закрепить правильные действия сотрудника
- Повысить вовлеченность людей и помочь им в развитии



Поможет компании-заказчику:

- Повысить производительность труда сотрудников и команд на 10%-20%*



Длительность: 4 часа

Содержание программы:

- Чем обратная связь отличается от других форм коммуникации и почему это важно?
- Какие виды обратной связи существуют?
- Какие принципы помогут давать конструктивную и полезную обратную связь?
- Какой порядок действий оптимален при предоставлении обратной связи?
- Какие тактики предоставления обратной связи можно использовать?
- Какие неконструктивные реакции на обратную связь встречаются чаще всего? Каковы оптимальные ответы на такие реакции?
- Какие принципы помогут сотруднику получать своевременную и полезную обратную связь?

* Согласно исследованию, которое провели Уильям Гьедрем и Ола Квалой

СОВЕЩАНИЕ — это общение группы людей, имеющее цель, повестку и результат.

Результат совещания можно оценить по двум критериям: он **разделяется участниками** (люди вовлечены и согласны), **и решения или договоренности правильные, хорошие по содержанию.**



Поможет участнику:

- Проводить совещания быстрее и эффективнее
- Работать с разными видами совещаний



Поможет компании-заказчику:

- Повысить эффективность совещаний
- Оптимизировать рабочее время сотрудников



Длительность: 4 часа

Содержание программы:

- Почему зачастую совещания оказываются бессмысленным источником затрат сил и времени сотрудников?
- В чем специфика работы с разными видами совещаний?
- Как подготовиться к совещанию?
- Как правильно определить цель совещания и создать повестку?
- Как определить состав участников встречи?
- Как организовать эффективную дискуссию в ходе совещания?
- Какие этапы дискуссии существуют и почему они важны?
- Почему важно вести протокол?
- Что важно учесть, чтобы протокол был действительно полезен для участников?
- Как оценить результат проведенного совещания?

КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ — это подбор, перемещение и увольнение. Иначе говоря, это решения, меняющие состав команды непосредственных подчиненных.

К кадровым решениям можно отнести также удержание и исправление, поскольку эти практики оберегают состав команды от нежелательных изменений.



Поможет участнику:

- Принимать взвешенные кадровые решения
- Проводить интервью при подборе
- Проводить встречи по удержанию, исправлению и увольнению



Поможет компании-заказчику:

- Улучшить результат подразделения
- Сократить убытки, связанные с неудачным наймом



Длительность: 8 часов

Содержание программы:

- Как распределить роли между участниками при принятии кадровых решений? Что руководитель может делегировать, а что нет?
- Как найти баланс между развитием кадрового резерва и наймом внешних кандидатов?
- Как при подборе определить важные критерии и поставить оптимальную планку?
- О чем спрашивать кандидатов на интервью? Какие вопросы лучше не задавать?
- По каким критериям можно оценить ответы кандидата?
- Что говорить лучшим кандидатам, чтобы они выбрали вашу компанию?
- Чем встреча по исправлению отличается от обратной связи?
- Как избежать выяснения личных отношений на встрече по исправлению или увольнению?
- Каков оптимальный алгоритм действий на встрече по удержанию, исправлению или увольнению?
- Как действовать, когда кадровые решения касаются вас?

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПОТЕНЦИАЛА

Оценка эффективности и потенциала проходит в формате регулярных встреч руководителя с сотрудником. Как правило, результаты оценки используются для развития сотрудников, принятия кадровых решений и определения размера премий. **Текущая эффективность имеет две составляющие:** вклад сотрудника в достижение результата и соответствие его поведения принципам организации на протяжении конкретного периода.

Потенциал — это прогноз будущей эффективности сотрудника, например при повышении или ротации. Потенциал определяется способностью сотрудника самостоятельно решать проблемы и задачи определенного масштаба и желанием наращивать текущий масштаб своих задач



Поможет участнику:

- Проводить оценку текущей эффективности сотрудника
- Оценивать потенциал сотрудников



Поможет компании-заказчику:

- Обеспечить понимание сотрудниками их задач и текущих результатов
- Получить данные для развития сотрудников и принятия кадровых решений



Длительность: 8 часов

Содержание программы:

- Какие принципы важно соблюдать при оценке эффективности и потенциала?
- Каковы составляющие текущей эффективности сотрудника?
- Какие барьеры мешают оценке эффективности сотрудника и как их преодолеть?
- Как подготовиться к встрече по оценке эффективности? Как ее провести?
- Когда важно оценивать не только текущую эффективность, но и потенциал сотрудника?
- Как оценить потенциал не «на глаз», а используя четкие критерии?
- Каков алгоритм встречи по оценке потенциала?
- Как организовать и провести кадровый комитет?
- Что нужно делать, участвуя в оценке эффективности и потенциала в роли сотрудника?

РАЗВИТИЕ — это изменение поведения сотрудника, имеющее устойчивый характер и приводящее к улучшению результатов его работы.



Поможет участнику:

- Разгрузить себя и выделить время для решения управленческих задач
- Повысить энтузиазм сотрудников



Поможет компании-заказчику:

- Повысить квалификацию и вовлеченность сотрудников
- Сэкономить ресурсы, которые тратятся на контроль и исправление ошибок



Длительность: 4 часа

Содержание программы:

- Почему развитие не сводится к приобретению новых знаний и навыков?
- Какова роль руководителя в развитии сотрудников?
- Какие факторы влияют на скорость и устойчивость развития сотрудника?
- Как найти баланс теории и практики при развитии сотрудников?
- Каковы основные принципы развития сотрудников?
- Какие виды встреч по развитию существуют и как их проводить?
- Что должен делать сотрудник, чтобы развиваться?

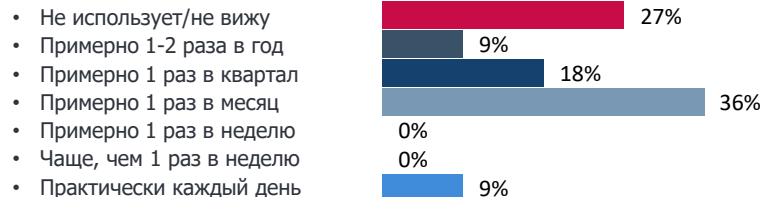
ЗАДАЧИ МОНИТОРИНГА — понять применяют ли стандартные практики обученные руководители



Как построен опрос:

- В ходе опроса руководители и их подчиненные отвечают на одинаковый набор вопросов о регулярности применения практик и выполнении конкретных принципов
- По результатам опроса руководитель получает индивидуальный отчет, который помогает сфокусировать свое внимание на тех практиках и принципах, которые он выполняет редко

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



Оцените полезность практики «Решение проблем» в Вашей работе

