



ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ПОДХОД ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

КТО МЫ

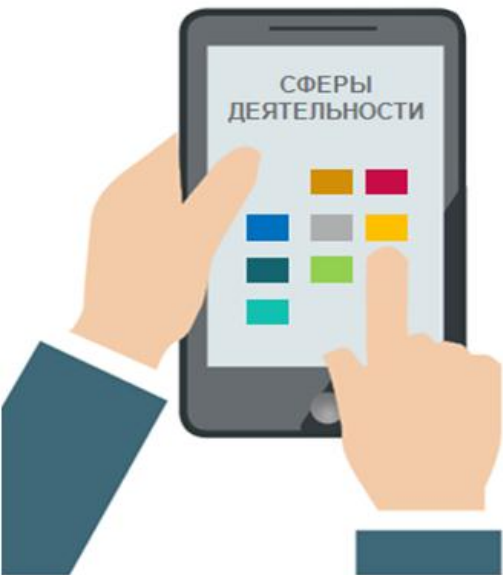
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО ВЕРИМ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

НАША МИССИЯ

ЛЮДЯМ И ОРГАНИЗАЦИЯМ – ЭФФЕКТИВНОСТЬ,
РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ



- ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
- ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА
- ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ
(УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ И HR-КОНСАЛТИНГ)
- ИССЛЕДОВАНИЯ
- АВТОМАТИЗАЦИЯ HR
- ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ КОНСАЛТИНГ

№ 1

В РЕЙТИНГЕ *

29

ЛЕТ НА РЫНКЕ

498

ПРОЕКТОВ В ГОД

150

КОНСУЛЬТАНТОВ

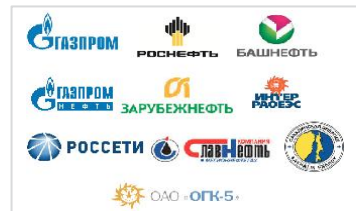
* среди консалтинговых компаний в области управления персоналом
(по данным рейтинга РА «Эксперт» по итогам 2017 г.)

Наши клиенты

RETAIL



ТЭК



ТЕЛЕКОМ, МЕДИА, ИТ



АТОМНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



МЕТАЛЛУРГИЯ



ПРОИЗВОДСТВО, ПРОМЫШЛЕННОСТЬ



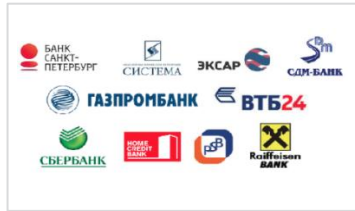
FMCG



ГОСОРГАНИЗАЦИИ



ФИНАНСЫ И БАНКИ



ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА



ФАРМАЦЕВТИКА, МЕДИЦИНА



ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА



АНАСТАСИЯ ПОПОВА

Директор проектов,
ЭКОПСИ Консалтинг



ПАВЕЛ БЕЗРУЧКО

Управляющий партнер,
ЭКОПСИ Консалтинг



СТРУКТУРА ВЕБИНАРА



ЗАЧЕМ НУЖНЫ ПРМ



ЧТО ТАКОЕ ПРМ И КАК ИХ ВНЕДРИТЬ



КЕЙСЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ

Почему компании строят производственные системы

1

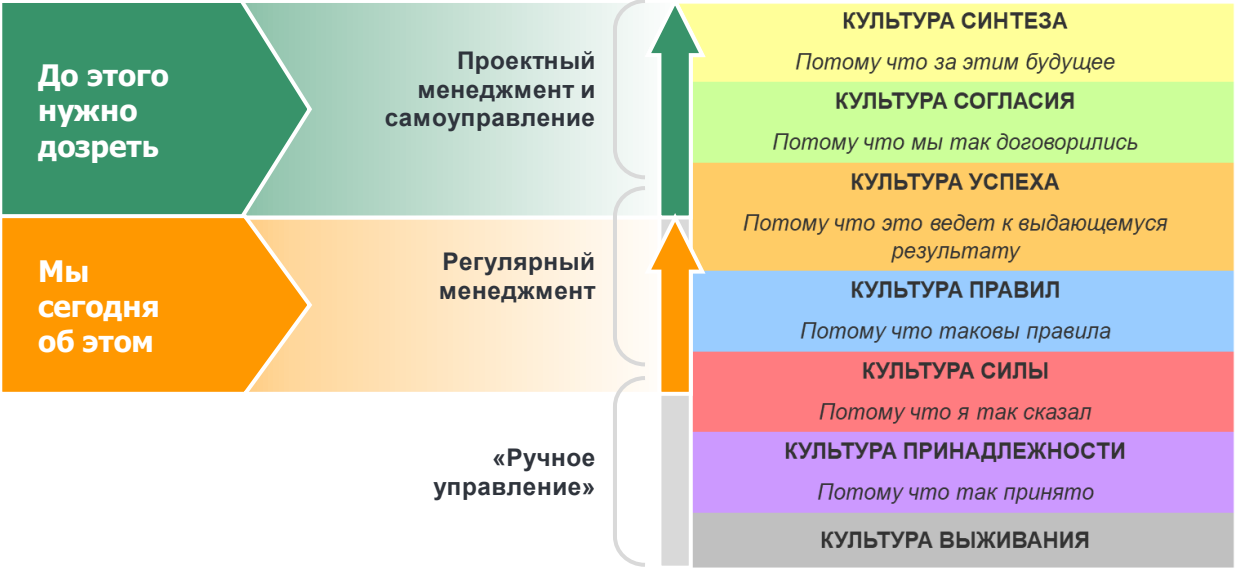
Выигрывать конкуренцию невозможно только за счет стратегии или продукта, необходимо операционное совершенство

2

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

**ExxonMobil****СИБУР**

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



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

Два подхода к формированию целевой культуры



Психоаналитический

(через установки – думай по-новому. Новые действия - последуют)



Поведенческий

(через регулярные действия – делай по-новому. Новые установки - последуют)

А как сегодня развивают руководителей (чтобы лучше управляли)

Толком не учим – а мотивируем и воодушевляем (воодушевляющие семинары / конференции)



Ищем готовых гениев (волшебников), которых не надо учить



Учим много чему, но не все из этого точно пригодится руководителю



Учим конкретно тому что руководители (должны) делать в работе



Из чего состоит работа руководителя?

УНИКАЛЬНЫЕ СИТУАЦИИ



Необходимость
принимать верные
решения в условиях
неопределенности

РЕГУЛЯРНО ВОЗНИКАЮЩИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ

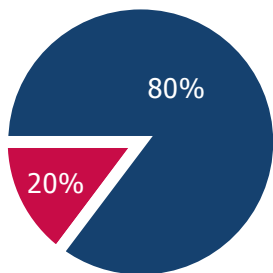


Регулярный
менеджмент –
управление в
повторяющихся
стандартных ситуациях

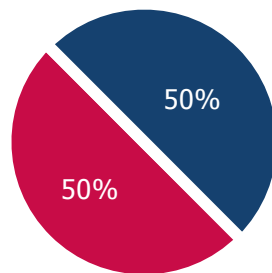
В зависимости от уровня должности руководителя различается доля стандартной работы

- Чем ближе руководитель к топ уровню – тем больше доля нестандартной уникальной работы.
- Даже на топ уровне сохраняется стандартная регулярная работа.

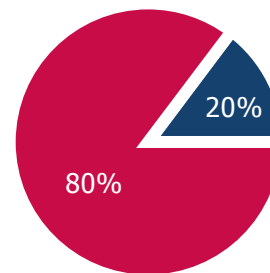
Линейный менеджер



Средний менеджер



Топ-менеджер



■ Уникальная, нестандартная работа

■ Стандартная работа

Чему учить руководителя?

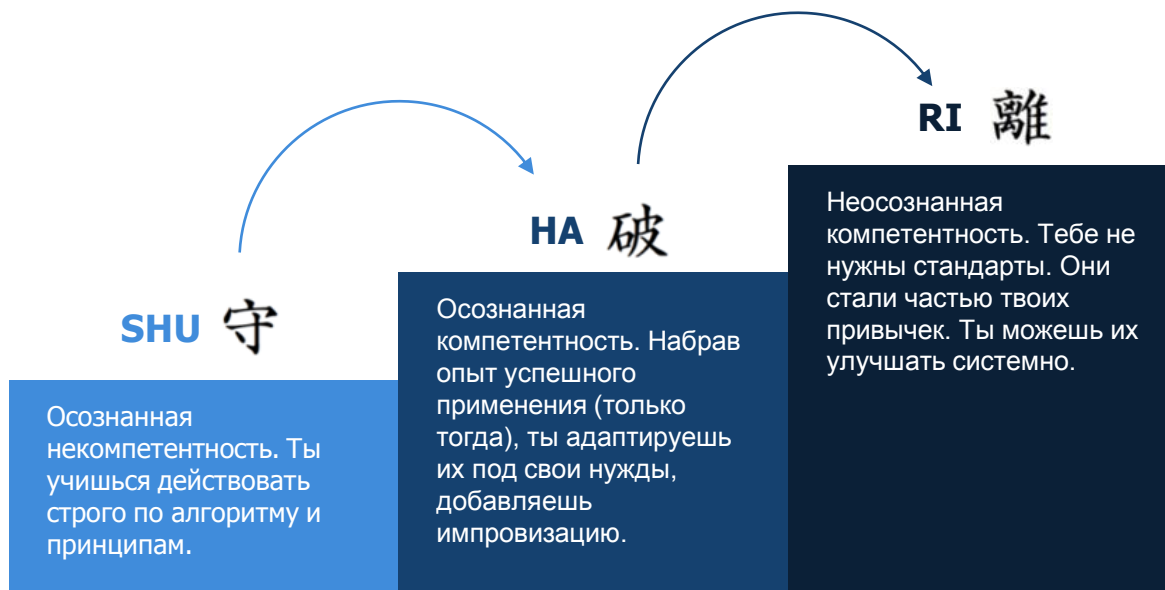


Компетенции развиваются медленно:

В классической 1,5-летней программе управленческого обучения прирост развиваемых компетенций около 14,2%. Это 0,5 балла по шкале компетенций (от 0 до 3х). Естественный прирост компетенций за это время – 3,5%

Стандартным практикам можно обучить гораздо быстрее.

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



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 подчиненных вышестоящим* руководителем.

ЦЕЛИ ПРАКТИКИ.

- Узнать, оценить и поддержать
- Повысить уверенность и сотрудничество подразделений в плане работы и в выполнении обязательств

ВРЕМЯ.

от 1 до 15 минут

СВЯЗАННЫЕ ТРИ. Маркетинг/управление, СИЗ, Общественная связь

КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРАКТИКУ?

Периодическая, регулярная и регулярная подразделениями для повышения ответственности на уровне фронта или оказания управленческой поддержки и поддержки в выполнении производственных стандартов и производственной дисциплины

Частота посещения	Регулярность посещения, Линейный Обход производственных подразделений	Периодичность посещения подразделения
Регулярность, не менее одного раза в неделю, один раз в месяц	от 1 раза в неделю до 1 раза в месяц	от 1 раза в неделю до 1 раза в квартал
Регулярность на два-три раза в неделю, один раз в месяц, три-четыре раза в квартал	от 1 раза в неделю до 1 раза в квартал	от 1 раза в квартал до 1 раза в полугодие
три-четыре раза в квартал	в соответствии со всеми этапами Линейного Обхода в месяц	

ПРИНЦИПЫ

- Не превращайте Линейный Обход в персональный визит. Разговаривайте кратко и ясно. Завершайте встречу, даже если не закончили разговор.
- Помните о том, что главная цель Линейного Обхода — не контроль, а помощь и улучшение.
- Сосредоточьтесь на соблюдении и обмене с людьми. Не отвлекайтесь на профит и получение баллов.
- Выделите достаточное время на обмен и на общение с сотрудниками.
- Поддержите и делитесь информацией, получите согласие на предоставление информации.
- Внезапные отвлечения, частые вопросы работников, дополнительные вопросы, проблемы, критика, разногласия, жалобы, инциденты не помеха.
- Ищите и расширяйте поддержку и находите распространяемое, особенно — через помощь подразделениям.
- Демонстрируйте явные признаки признательности: проявите благодарность, скажите спасибо и СИЗ, улыбнитесь и в конце, соберите другие отзывы.
- Если вы заметили нарушения безопасности, обратитесь на них внимание руководителя подразделения, но не превращайте весь Линейный Обход в Периодический аудит безопасности (это другая практика, реализуемая на том уровне с Линейным Обходом).
- Не демонстрируйте посылы на контроль и критику. Идите и слышите положительные моменты.
- Для Обхода подготовьте организаций — организуйте производственные операции службы компании.
- Для официальных подразделений — выделяйте значительно больше времени Обхода с сотрудниками, а не на соблюдение их норм и работы.
- Запланируйте Обход как минимум одной конкретной цели, договоритесь с руководителем подразделения о том, что будет сделано.
- Помните, что регулярность подразделения важна, проблемы и разногласия на уровне, где вы можете быть полезны.
- Расположитесь в лучших практиках и других подразделениях.
- Соблюдайте дисциплину выполнения задач, делитесь информацией, сотрудничайте и будьте на протяжении Обхода.

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

БЕЗОПАСНОСТЬ

- ☑ Соблюдение стандартов охраны безопасности при выполнении работ
- ☑ Проверка наличия стандартных процедур и СИЗ
- ☑ Чистота и порядок на территории и на рабочих местах

ПОКАЗАТЕЛИ И ИНТЕРЕСЫ ЦЕЛЕЙ

- ☑ Наличие подразделения — статус и динамика
- ☑ Наличие и достоверность информации на уровне безопасности

СОТРУДНИКИ

- ☑ Наличие Обхода с вами — поддержка и обмен опытом / помощь в решении проблем / помощь в выполнении задач на территории
- ☑ Наличие взаимности, взаимной поддержки, открытости на доверии, открытости в предоставлении информации и в решении вопросов

ПОБОРОДЕНИЕ И ПРОЦЕССЫ

- ☑ Эффективность и качество обслуживания
- ☑ Максимальная поддержка соблюдения требований и стандартов
- ☑ Эффективность и прозрачность обмена информацией
- ☑ Эффективные детали
- ☑ Наличие на территории подразделения/подразделений дисциплины

ДРУГИЕ

- ☑ Эффективная коммуникация сотрудников
- ☑ Эффективная работа, высокая производительность
- ☑ Хорошее отношение работников, Промо
- ☑ Наличие и обмен на стандартной информации и данные подразделения

* Выделите время, отведенное для каждого подразделения, дополнив перечень пункты.

АЛГОРИТМ

Планирование

- 1 Определите подразделения, в которых вы победите
- 2 Проанализируйте показатели подразделения и на основании запланируйте темы для обсуждения. Составьте
- 3 Проинформируйте руководителя подразделения о запланированном Обходе, дате и цели.
- 4 Проверьте пример чек-листа, отметьте и дополнив пункты, которые вы хотели бы добавить и убрать.

Обход

- 1 Подать стандарту и СИЗ, соблюдать правила безопасности
- 2 Планируйте дополнительные подразделения, проинформировать, статус выполнения подразделения и эффективность наиболее актуальных тем для обсуждения. Составьте:
 - Какое время выделите для встречи? (не более 15 минут для встречи с сотрудниками? или более времени?)
 - Как часто по времени подразделению и адрес? (неделя, месяц, квартал)
 - С какой целью вы планируете и работ? (не только для обмена информацией, но и для обмена информацией)
- 3 По мере Обхода останавливайтесь рядом с сотрудниками, задавайте вопросы и вовлекайте сотрудников:
 - Как вы на себя работаете?
 - Какое время у вас на работе?
 - С какой целью вы планируете и работ? (не только для обмена информацией, но и для обмена информацией)

Обсуждение результатов и планирование действий

- 1 Подготовьте сопроводительное письмо руководителю подразделения. Проверьте эффективность подразделения и адрес по результатам.
- 2 Подготовьте список благодарности и адресов. В том числе, расскажите о лучших практиках и других подразделениях, если они могут быть полезны. Составьте документацию, что не будет делаться.
- 3 Предложите руководителю внести изменения по результатам на доступ эффективности подразделения.

Бенчмарки: ПРМ в крупных производственных компаниях

Какие практики чаще всего внедряют крупные производственные компании?



Сколько практик в среднем внедряют в разных отраслях?



Базовые Практики Регулярного Менеджмента*



* 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.

Подход к выбору ПРМ в зависимости от контекста



Контекст 1: Внедрение новой производственной системы/культуры

Подход: Выбираем практики, соответствующие ПС/целевой культуре

- Внедрение TPS сомнительно без практики Визуального управления и Решения проблем



Контекст 2: Рост масштаба бизнеса, необходимость лучшей управляемости без ПС / культуры

Подход: Выбираем базовые практики регулярного менеджмента и... то, что «болит» в управлении

Кейс вертикально интегрированной нефтяной компании

Компания ставит перед собой весьма амбициозные цели. Топ-команда хочет свести несчастные случаи на производстве «в ноль», и добиться существенного роста производительности.

HR и, те кто внедряли систему управления операционной деятельностью хорошо понимали, что ключом к достижению этих результатов является поведение руководителей.

Команда приняла решение внедрять в компании практики регулярного менеджмента (ПРМ).



2016



АУДИТ

2017



ВЫБОР И ОПИСАНИЕ ПРАКТИК

2017-2018



ПИЛОТ И РЕГУЛЯРНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Lessons learned

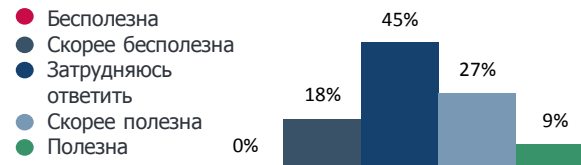
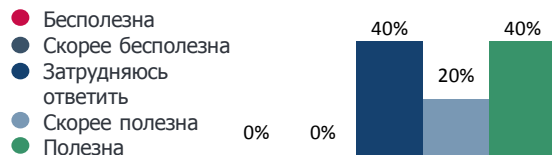
- На старте проведите дискуссию с топ-командой для выбора набора практик
- Лидером проекта от компании должен быть представитель бизнеса
- Вовлекайте в разработку ключевых экспертов уровня УК и ДО
- Сочетайте позицию эксперта и фасилитатора
- Используйте единый шаблон, стремитесь уместиться в 2 страницы
- Создавайте идеально красивые и продуманные продукты
- Побудите топов стать примерами для подражания
- Bite-sized learning peer to peer
- Регулярно измеряйте приживаемость практик
- Сделайте регулярный менеджмент живым

Оценка эффекта – простая или сложная?

Директора

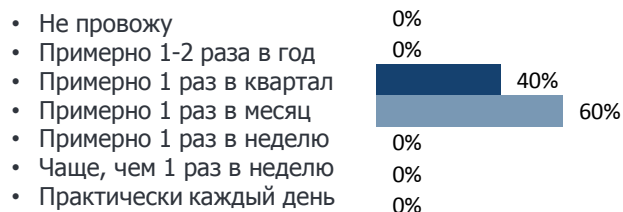
Руководители

Оцените полезность практики «Решение проблем» в Вашей работе



Как часто Вы проводите встречи по решению проблем?

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



Всем ли компаниям показаны ПРМ?

Когда нужны ПРМ

1

Внедряем
новую
Производственную
систему

2

Трансформируем
или развиваем культуру

3

Хотим повысить
качество управления не
внедряем ПС или
культуру

4

Ищем возможность –
быстро обучить
руководителей
главному