

ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

МАСТЕР-КЛАСС

10 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

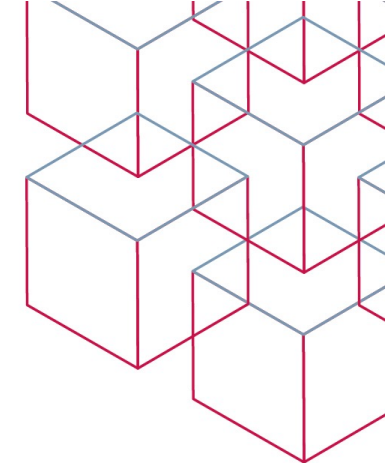


Оценка эффективности и потенциала

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.

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



TOYOTA

ExxonMobil



Shell



ГАЗПРОМ
НЕФТЬ

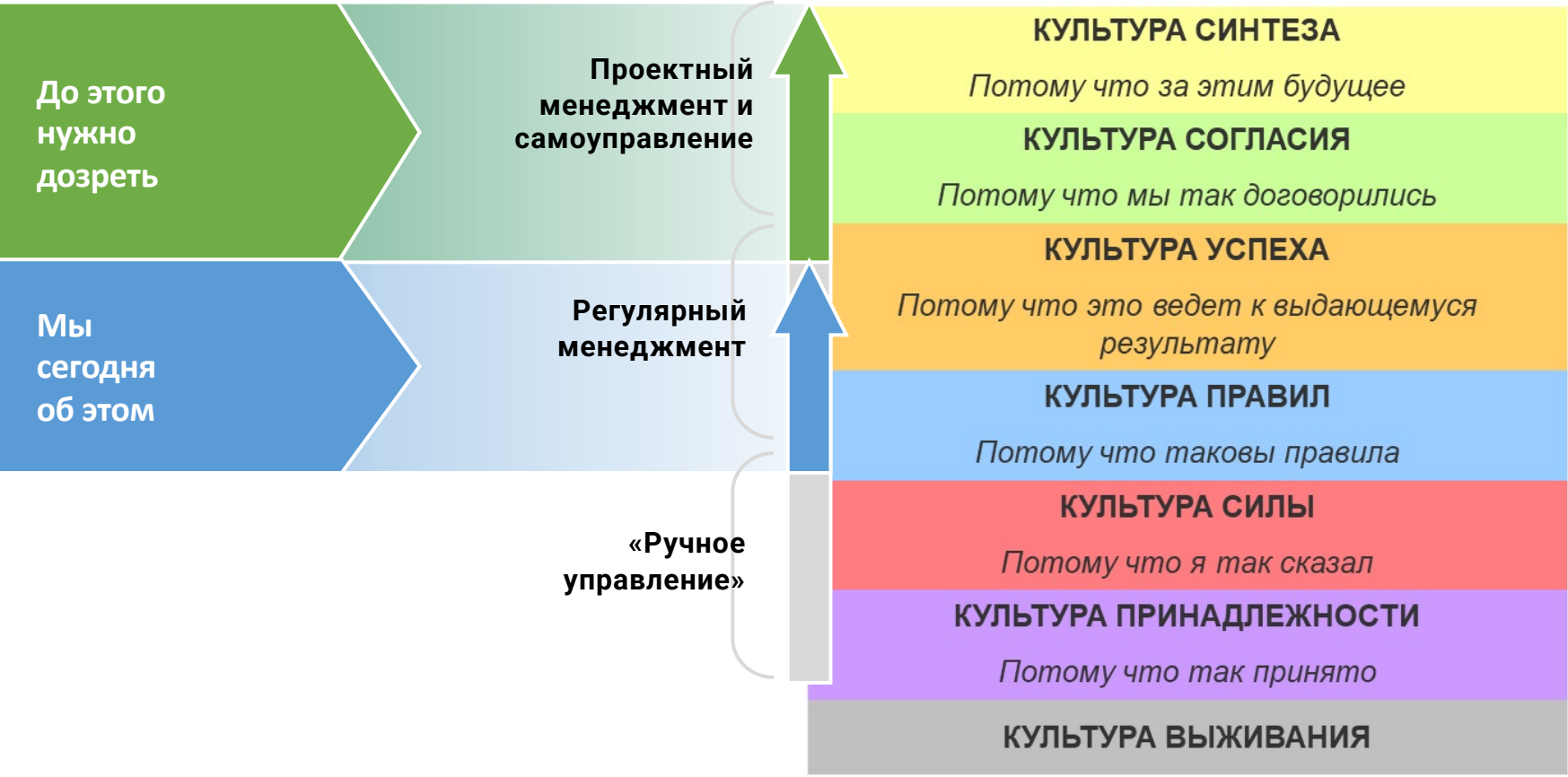
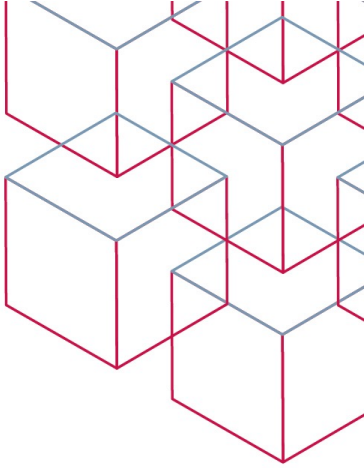
СИБУР

ЕВРАЗ



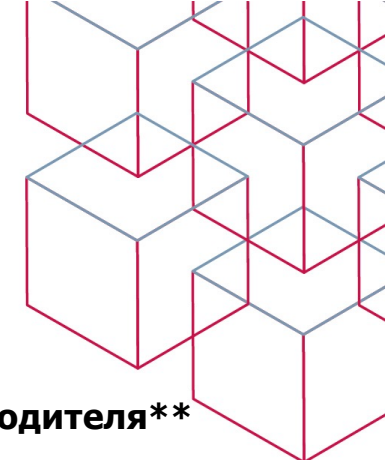
СБЕРБАНК

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

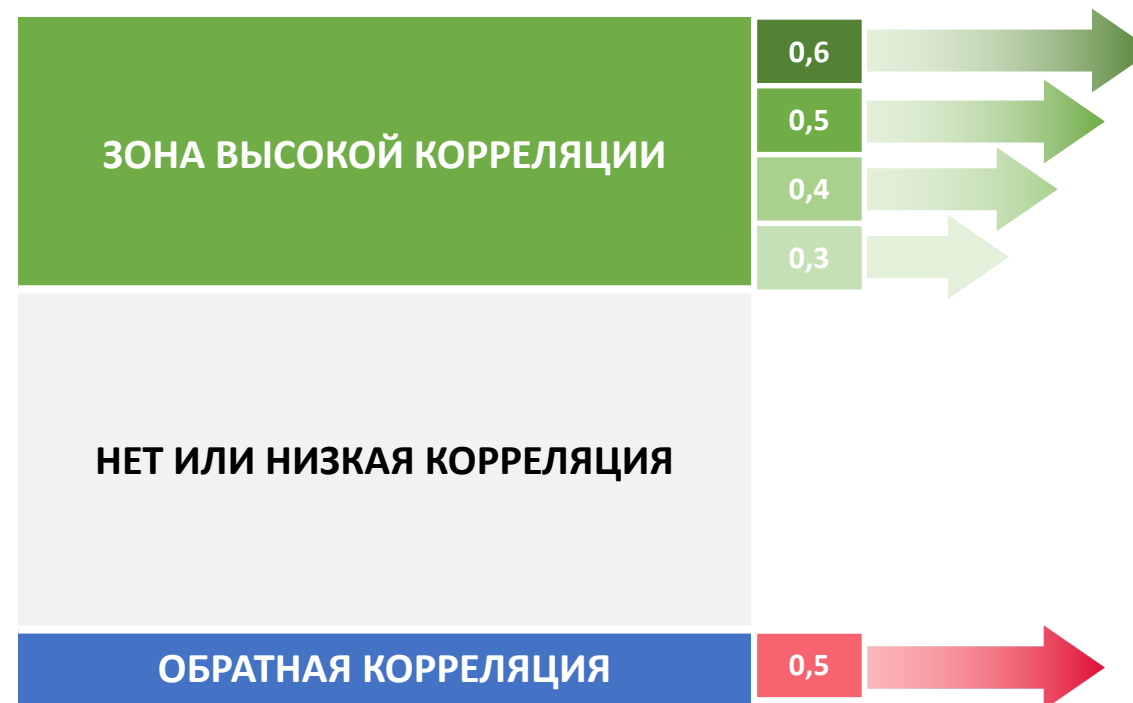
Сокращение численности

Ответ экспертов и руководителей на вопрос:

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

По результатам Первого всероссийского исследования зрелости регулярного менеджмента

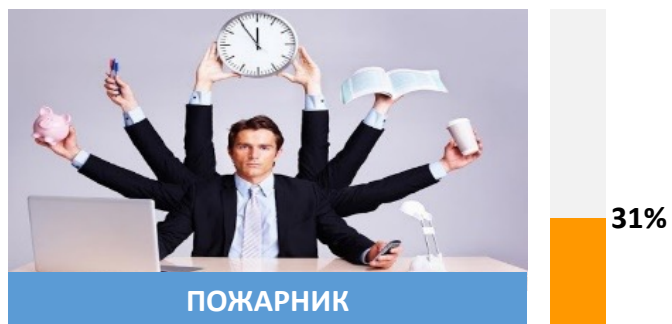
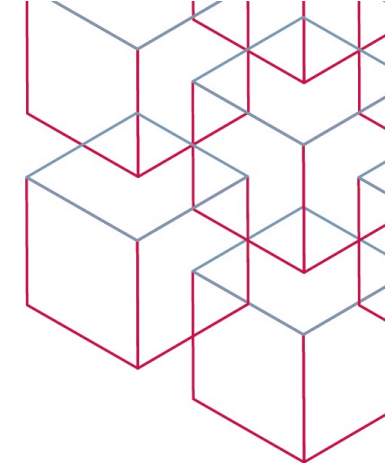
Доля регулярного менеджмента в работе руководителя**



Ответ подчиненных на вопрос:

Какова доля регулярного менеджмента в работе вашего руководителя?

Какие типичные портреты руководителей существуют в Российских компаниях?



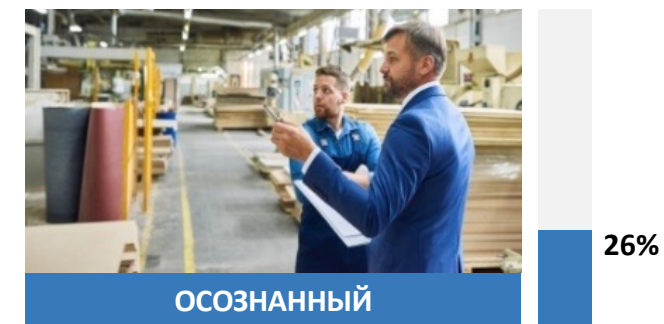
По собственным оценкам:

- 90% времени занимается ручным управлением/тушит пожары;
- делегирует раз в месяц;
- каждый день проводит линейный обход;
- не проводит интервью с кандидатами;
- разговаривает о целях с подчиненными раз в год и то, потому что его руководитель тоже так делает;
- раз в квартал дает поддерживающую и корректирующую обратную связь;
- считает большинство практик скорее бесполезными.



По собственным оценкам:

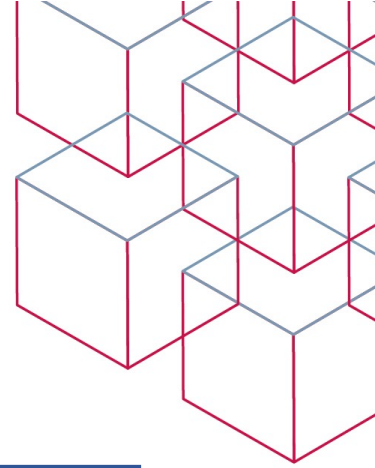
- 50% времени уделяет регулярным практикам;
- утверждает, что делает почти все практики каждый день;
- почти все практики считает однозначно полезными;
- больше ориентируется на пример руководителя и первых лиц, чем на обучение и стандарты.



По собственным оценкам:

- 60% времени занимается регулярными практиками;
- рационально относится к частоте практик — совещания проводит каждый день и делегирует часто, но диалог по целям проводит раз в квартал;
- считает многие практики однозначно полезными, но в некоторых видит возможности улучшений;
- проходил полезное обучение по большинству практик группы «Управление деятельностью» и «Управление людьми».

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

А как сегодня развивают руководителей (чтобы лучше управляли)

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



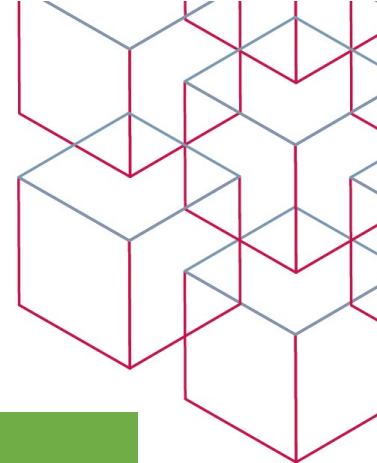
Ищем готовых гениев (волшебников), которых не надо учить



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



Учим конкретно тому что руководители (должны) делать в работе



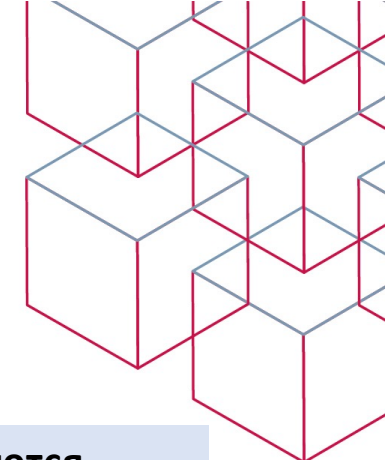
Чему учить руководителя?



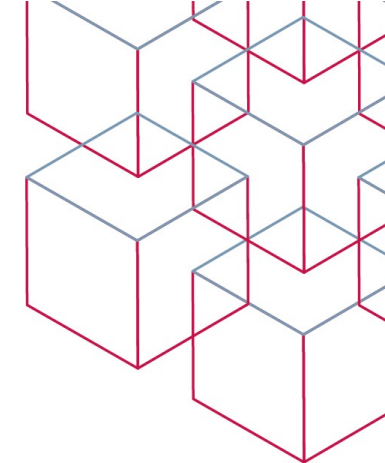
Компетенции развиваются медленно:

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.



PRM – это помогающие стандарты. Как их использовать?



守

SHU

Осознанная некомпетентность. Ты учишься действовать строго по алгоритму и принципам.

破

HA

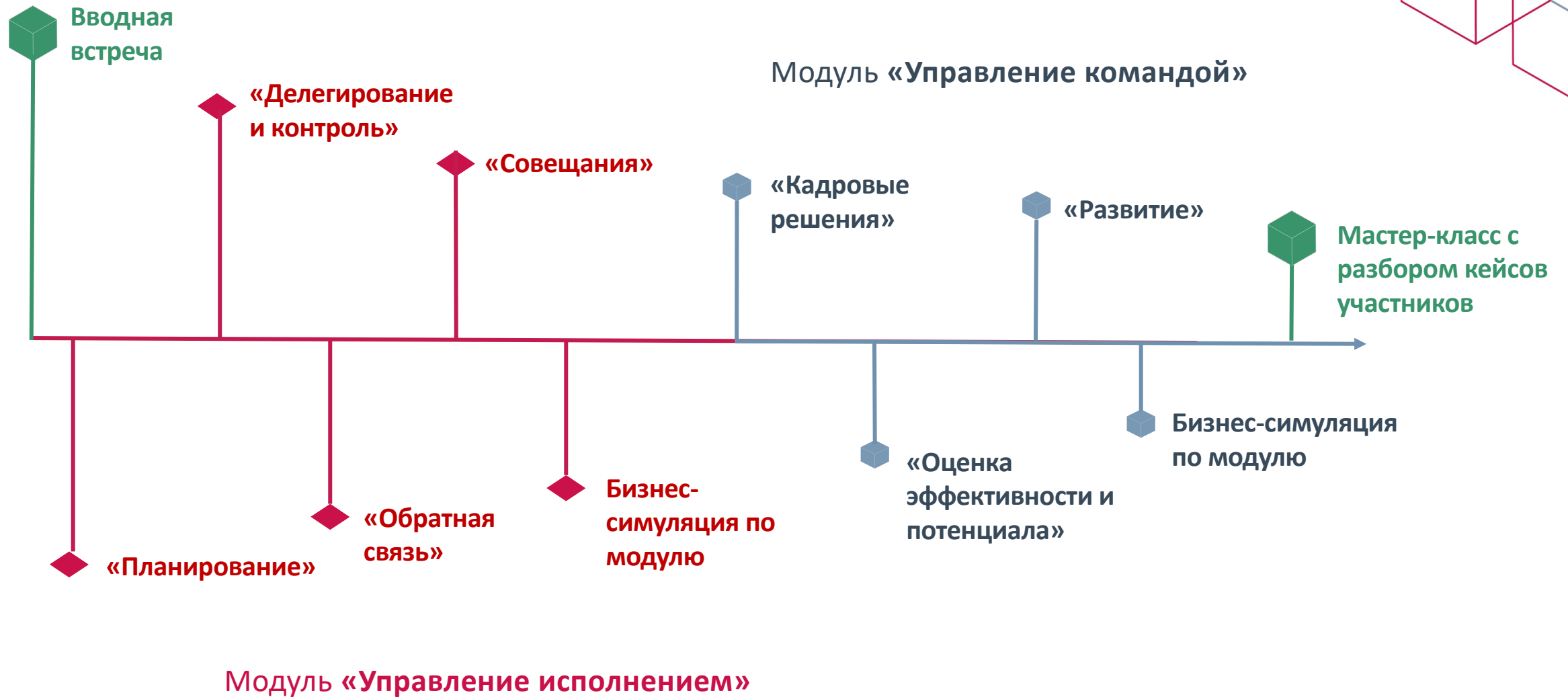
Осознанная компетентность. Набрав опыт успешного применения (только тогда), ты адаптируешь их под свои нужды, добавляешь импровизацию.

離

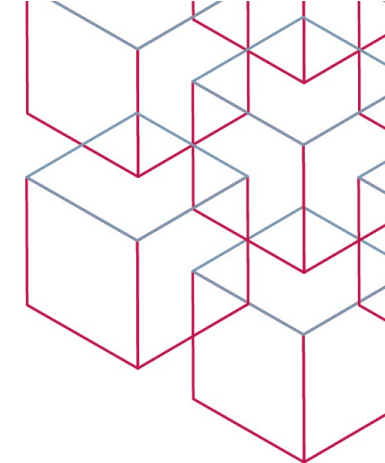
RI

Неосознанная компетентность. Тебе не нужны стандарты. Они стали частью твоих привычек. Ты можешь их улучшать системно.

СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ



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

➤ ПЕРИД/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
Преодолеl 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

A close-up of a watch with a white face and a black leather strap. The watch is positioned on the right side of the slide, and its face contains the date and event information.

**23 сентября
стартует
третий поток**

УЗНАТЬ БОЛЬШЕ О ПРОГРАММЕ



Станислав Куликов

Руководитель практики
«Развитие персонала»

kulikov@ecopsy.ru

