

ЭКСПСИ

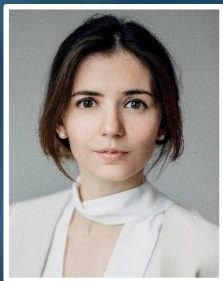
Регулярный менеджмент в управлении безопасностью

РЕЗУЛЬТАТЫ ВСЕРОССИЙСКОГО
ИССЛЕДОВАНИЯ



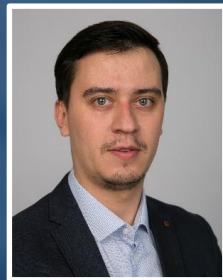
INDUSTRY CONSULTING

ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА



АНАСТАСИЯ
ПОПОВА

Лидер практики
организационных изменений



АНАТОЛИЙ
КОМАРОВ

Лидер практики HSE

Наша команда объединяет в себе опыт ЭКОПСИ Консалтинг и Industry Consulting



Авторы методики
«Практики регулярного менеджмента»

1-е консультанты на рынке, которые начали внедрять подход в российских компаниях

Глубокое понимание психологических особенностей организации

Гибкий подход к каждому клиенту



Эксперты HSE и операционной эффективности **мирового уровня**

Регулярный всероссийский бенчмаркинг практик развития культуры безопасности

Опыт работы с **большинством российских крупных компаний**

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



* ЭКОПСИ - более 25 лет является лидером в области работы с персоналом РФ по рейтингам Эксперт, Коммерсант и др.

* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2018 г.
 ЭКОПСИ - более 25 лет является лидером в области работы с персоналом РФ по рейтингам Эксперт, Коммерсант и др.

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
- Производственная безопасность (ОТ, ПБ и ООС)
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

Industry Consulting – компания группы ЭКОПСИ, которая специализируется на реализации проектов в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды (ПБ, ОТ и ООС), развитии производственных систем и повышении операционной эффективности. Задачами развития культуры безопасности, ПБ, ОТ и ООС компания занимается более 10 лет.

Примеры клиентов



Области экспертизы

Аудит Культуры безопасности, СУОТ, ПБ и ООС

S*AVE

Разработка системы профессионального развития.

Внедрение инструментов бережливого производства



Интерактивное обучение и развитие

Оценка склонности к рисковому поведению



Внедрение HSE практик



Развитие производственных систем



Цифровизация бизнес - процессов

Исследования

- Всероссийские исследования – бенчмаркинги Производственных систем (2020), Культуры безопасности (2018-2020), Влияние корпоративной культуры на развитие HSE и производственных систем (2017)
- Конференции и круглые столы для руководителей и экспертов



Блог экспертов hse-russia.ru
industry-consulting.ru

Наша особенность – совмещение 3 областей экспертизы



1. Производственные системы и операционная эффективность, культура безопасности, ОТ ПБ и ООС

Эксперты с опытом развития Производственных систем «изнутри» компаний – ORICO, ЧТПЗ, Татнефть, Северсталь, АгроТерра, Шеврон и др. Эксперты в ОТПБООС с опытом руководства функцией в Shell, Exxon Mobil, AES, ВК РЭК, Cargill, Т-плюс и др.



Разработка концепции и стратегического плана совершенствования системы управления



Повышение производительности труда ППП



Внедрение системы непрерывного совершенствования (производственной системы)



2. Фокус не на «внедрении» инструментов, а на получении эффекта

Эксперты с опытом руководства большими предприятиями, реализацией стратегии повышения выручки в несколько раз



Системное развертывание культуры безопасности



Диагностика и формирование дорожной карты развития Осознанной безопасности



Комплексная диагностика культуры безопасности, разработка дорожной карты развития



3. Управление персоналом и трансформация культуры

Более 100 консультантов - экспертов в области управления персоналом, №1 по рейтингам Коммерсант, РА-Эксперт



РОССЕТИ Лидеры энергетики 2019



ЕВРАЗ Программа трансформации культуры управления начальников цехов в рамках БСЕ-Т



СИБУР Разработка и внедрение Стандарта работы руководителя

Приглашаем на наши мероприятия в августе

Вебинар, посвященный

**III Всероссийскому исследованию
лучших практик в области культуры
безопасности**



20 августа 2020 г.

ИНДАСТРИ
КОНСАЛТИНГ

**ОНЛАЙН-КУРС
ПО УПРАВЛЕНИЮ
ПОДРЯДЧИКАМИ**

24-28 августа 2020 г.

Научитесь
эффективным инструментам
по минимизации
производственных рисков



1

**КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ В
ОРГАНИЗАЦИИ**

2

**ЧТО ТАКОЕ РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

3

**КАКИЕ ПРАКТИКИ ПОЛЕЗНО ВНЕДРЯТЬ
ДЛЯ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ**

4

**КАК ЭТИ ПРАКТИКИ РАЗВИТЫ
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**



“ В основе **67,7 %** причин несчастных случаев на производстве лежит "человеческий фактор", и он обусловлен, с нашей точки зрения, низкой культурой безопасного труда, несоблюдением и игнорированием самых элементарных норм и правил ”

Григорий Лекарев
Заместитель Министра труда
и социальной защиты
на ВНОТ-2019

ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ СООБРАЗЕНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ТРАВМАТИЗМА И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЗАБОЛЕВАЕМОСТИ

Работники и члены в Товарищество по проект Федерального закона «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части совершенствования механизмов профилактики производственного травматизма и профессиональной заболеваемости, обеспечения трудовой законодательством и иных нормативных правовых актов, содействия нормам трудового права»

Основные направления

- Законотворческие задания в Трудовой кодекс причины профпатологии как основного признака обеспечения безопасности работников на производстве
- Установление порядка защиты работников и систематическое выявление опасностей (угроз) жизни и здоровья работников на производстве и реализации мероприятий по их устранению
- Установление запрета на работу в опасных условиях труда
- Обеспечение средствами индивидуальной защиты не по «искусству», а в соответствии с фактическими условиями на рабочем месте опасностей (угроз) жизни и здоровья работников
- Установление порядка учета мероприятий работников и устранения их последствий, если они не наступили. Воле-термические последствия (травмы, травмы или гибель работников)
- Совершенствование системы государственного контроля (надзора) за соблюдением требований трудового законодательства – введение самонаблюдения работников и работодателей в целях обеспечения безопасности



Культура безопасности – рычаг для снижения травматизма

КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ – это набор **практик и процедур**, демонстрирующих уровень приоритетности вопросов безопасности в сравнении с другими показателями, а также **установки и ценности**, разделяемые сотрудниками в отношении безопасности, которые в совокупности формируют осознанное **поведение людей** при выполнении всех работ.



*Большинство инцидентов и травм происходит **из-за неверных действий персонала**. Ужесточение контроля и системы наказаний приводит к кратковременному эффекту и само по себе, **без изменения поведения людей, не позволяет достичь высоких показателей безопасности**.*

МЕНЯЯ ПРАКТИКИ И УСТАНОВКИ, МЫ МЕНЯЕМ РАБОЧЕЕ ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ

Пятиуровневая модель оценки Культуры безопасности



Модель сочетается с ключевыми известными на рынке моделями зрелости культуры безопасности:

- Patrick Hudson, Bradley (DuPont Bradley Curve), James Reason, Ron Westrum & Mark Fleming.
- Для диагностики и формирования рекомендаций используются индикаторы, адаптированные ЭКОПСИ к условиям российского рынка.

Как связана корпоративная культура и ценность безопасности для сотрудников



2 подхода к развитию Культуры безопасности в организации

1 вариант – Традиционный подход «Измени то, как ты думаешь и во что веришь, — и тогда твои действия изменятся»:

- Коммуникация важности безопасности «Сверху вниз»
- Памятки по Лидерству в безопасности
- Программы развития – тренинги персонала
- Каскадные коммуникации примеров лидерства

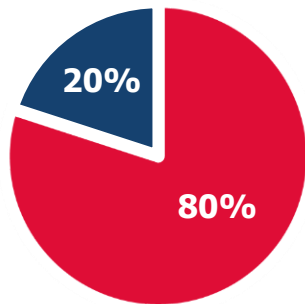


2 вариант – Подход ЭКОПСИ «Измени свои ежедневные действия — и тогда изменятся твои убеждения и ценности»:

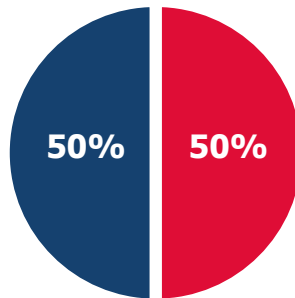
- Изменить поведение сотрудников (через изменение процессов), чтобы изменить их установки
- Определение набора практик регулярного менеджмента в безопасности (ПРМБ)
- Программа внедрения ПРМБ в организации

Основной объем ежедневных действий руководителей – стандартная управленческая работа

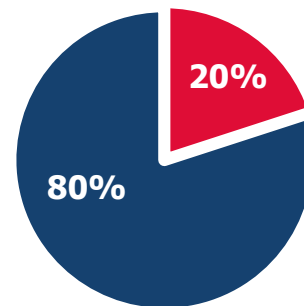
ЛИНЕЙНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ*



РУКОВОДИТЕЛЬ СРЕДНЕГО ЗВЕНА*



ТОП-РУКОВОДСТВО*



■ Нестандартная работа ■ Стандартная работа

*Количество стандартной и нестандартной управленческой работы в течении рабочего дня.

Джеффри Лайкер (Jeffrey K. Liker) «Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира»

ПРМ – основной инструмент выполнения стандартной управленческой работы



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 проверка выполнения* руководителем.

* Описание этой практики сформировано на Линейном обходе руководителей высшего звена подразделения

ЦЕЛИ ПРАКТИКИ:

- Понять ситуацию в подразделении
- Получить рекомендации и suggestions подразделения в вопросе решения проблем и возможностей для улучшений

ВРЕМЯ:

от 1 до 1,5 часа

СВЯЗАННЫЕ ПРМ:

Визуальный контроль, 3ТМБ, Обратная связь

КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРАКТИКУ:

Регулярная периодичность, график и порядок подразделений для посещения определяется на уровне бизнес-юнита каждым руководителем подразделения в зависимости от производственной специфики и операционной деятельности объекта.

Уровень руководителя	Регулярность периодичности Линейного обхода производственных подразделений	Периодичность посещения подразделения
Руководитель на самом уровне высшего звена подразделения	от 1 раза в неделю до 1 раза в месяц	от 1 раза в месяц до 1 раза в квартал
Руководитель на два уровня выше высшего звена подразделения	от 1 раза в месяц до 1 раза в квартал	от 1 раза в квартал до 1 раза в полугодие
Топ-менеджер	в зависимости — не менее одного Линейного обхода в месяц	

ПРИНЦИПЫ

- Не превращайте Линейный обход в формальный визит. Разговаривайте простыми словами. Запоминайте названия, даже если не знаете названия.
- Помните о том, что главная цель Линейного обхода — не контроль, а помощь и улучшение.
- Сдержанность на обвинениях и обещаниях с людьми. Не отказывайтесь на телефонные и письменные вопросы.
- Выделяйте достаточное время на обход и на общение с подразделениями.
- Подходите к разным подразделениям, чтобы своевременно получать информацию.
- Выявляйте проблемы, задавая открытые вопросы о результатах, достижениях, проблемах, путях решения, идеях, совершенствовании процесса.
- Игнорируйте раздражал и отдавайте распоряжения, особенно — когда помощь руководителя подразделения.
- Демонстрируйте личным примером приверженность правилам безопасности: надевайте спецодежду и СИЗ, пристегивайте в машине, соблюдайте другие правила.
- Если вы заметили нарушение безопасности, обратитесь на его выявление руководителю подразделения, но не превращайте весь Линейный обход в Проверочный аудит безопасности (это другая практика, разработана на той же основе с Линейным обходом).
- Не фиксируйте только на недостатках и проблемах. Ищите и отмечайте положительные моменты.
- Для обхода подразделений организации — приглашайте представителей оперирующей службы компании.
- Для офиса подразделения — выделяйте значительно больше времени беседам с сотрудниками, а не на наблюдения за работой.
- Запоминайте обход как минимум одной конкретной идеей, доверенностью с руководителем подразделения о том, что будет сделано.
- Планируйте посещение подразделения выходя за пределы и запросы на уровень, так они могут быть решены.
- Рассказывайте о лучших практиках в других подразделениях.
- Обсуждайте результаты выполнения задач, визиты руководителей, сотрудников и какие на протяжении обхода

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

БЕЗОПАСНОСТЬ

- Соблюдение требований правил безопасности при выполнении работ
- Присутствие и активность сотрудников в СИЗ
- Чистота и порядок на территории и в рабочих местах

СОТРУДНИКИ

- Мотивация команды в целом — сотрудники избегают конфликты и только жалуются на проблемы / сотрудники общаются и предлагают идеи по улучшению
- Владение командой — кто вопросы и проблемы закрывает на руководителе, сотрудники не распространяют непрофессионалы и негативы в рабочие вопросы

ДРУГОЕ

- Выбегать вперед, агрессивный вид конкретного подразделения, доставлять неприятные чувства.

ПОКАЗАТЕЛИ И ИНФОРМАЦИЯ

- Поддержание подразделения — статус и динамика
- Прозрачность и доступность информации на доске визуализации

ОБОРУДОВАНИЕ И ПРОЦЕССЫ

- Информативность и состояние оборудования
- Соблюдение требований информационных инструментов и оборудования
- Порядок, связанный с перемещением или изменением оборудования
- Информативные карты
- Порядок на транспортном/технологическом расстоянии от подразделения
- Информативные коммуникации сотрудников
- Сигналы, связанные с аварийным, криком
- Порядок и стиль из-за неадекватной коммуникации с другими подразделениями

АЛГОРИТМ

Планирование

- 1 Определите подразделения, в которые вы пойдете.
- 2 Проанализируйте возможности подразделения и его динамику, запланируйте темы для обсуждения.
- 3 Проинформируйте руководителя подразделения о запланированном обходе, date и цели.
- 4 Прогоните пример чек-листа, отметьте и дополните пункты, которые вы хотите пронаблюдать и обсудить.

Обход

- 1 Изучите статистику и СИЗ, соблюдайте правила безопасности
- 2 Попросите руководителя подразделения продемонстрировать статус визуализации подразделения и сформулируйте наиболее актуальные темы для обсуждения. Спросите:
 - "Что такое, чем проработать?"
 - "Какие видите возможности для улучшения?" что уже сделано для улучшения? что еще можно сделать?"
 - "Как обстоят дела с безопасностью (СИЗ)?"
 - "Какие статусы по основным показателям и задачам?"
 - "Что работает в работе, чем не работает?"
 - "С какими проблемами сталкиваетесь в работе? что мешает или мешает? Какие планы, как работает?"
- 3 По мере обхода устанавливайтесь рядом с сотрудниками, задавайте вопросы и выявляйте ситуации:
 - "Надежно ли сейчас работает?"
 - "Что работает в работе, чем не работает?"
 - "С какими проблемами сталкиваетесь в работе? что мешает или мешает? Какие планы, как работает?"

Обсуждение результатов и планирование действий

- 1 Подготовьте сопроводительное вас руководителю подразделения. Попросите его/ее поделиться наблюдениями и идеями по улучшению.
- 2 Подведите итоги наблюдений и идей. 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 действия/по улучшение на доску эффективности подразделения.

Какие практики управления безопасностью мы рекомендуем описывать и внедрять?

Выбор практик основывается на:

1. Целях компании
2. Уровне развития и особенностях культуры компании
3. Уровне развития регулярного менеджмента в компании

Примеры рекомендуемых практик, в зависимости от уровня культуры безопасности (для каждого последующего уровня актуальны практики предыдущего)

РЕАКТИВНЫЙ

Расследование происшествий (Б-1)

Организация единого ДОТ, Дня информирования

Вовлекающий инструктаж

Пятиминутки безопасности

СИСТЕМНЫЙ

Охота на риски

Pre-job hazard analysis (Динамическая оценка рисков)

Анализ и постановка целей по безопасности с учетом рисков

Линейный обход

Практики по управлению подрядчиками

Предотвращение травм и происшествий

ПРОАКТИВНЫЙ

Safety Hero (Герой по безопасности)

HAZID, HAZOP

Near miss – как эффективно использовать происшествия без последствий

Диалог по целям развития в области безопасности

Лидерские беседы по безопасности (ПАБ)

СОВЕРШЕНСТВУЮЩИЙСЯ

Честные диалоги (расследование не случившихся происшествий Б-2)

«Одна команда» – решение проблем безопасности

2020

«I Всероссийское исследование зрелости регулярного менеджмента»



Нашей целью было:

Изучить **типовые практики** управления в российских компаниях, выяснить их сегодняшнюю распространенность и эффективность, а также зрелость менеджмента в целом



Вопросы, на которые мы искали ответы:

- Какие управленческие практики руководители используют регулярно?
- Какие из практик эффективны для работы подразделения?
- Какие практики используют руководители в аналогичных компаниях?
- Каков уровень менеджмента в компании в целом и по сравнению со средним по рынку?

Участники исследования «Зрелость регулярного менеджмента»



ЗАПОРОЖСТАЛЬ

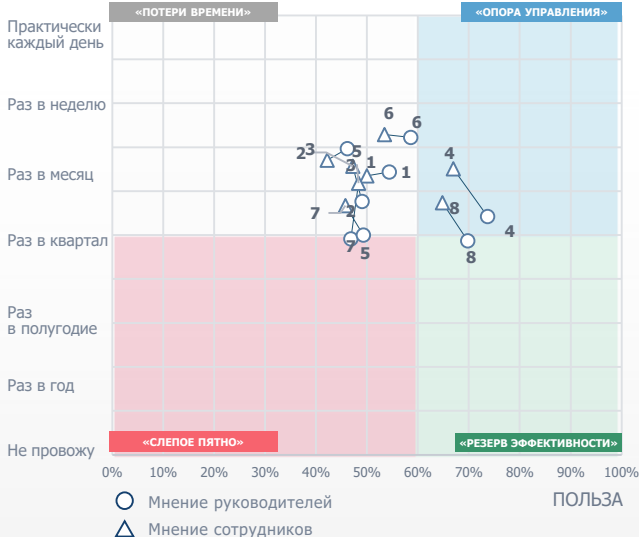


Всероссийское исследование зрелости регулярного менеджмента



По результатам исследования большинство практик управления безопасностью находятся в зоне «Потеря времени» – распространены, но оцениваются как не очень полезные

РЕГУЛЯРНОСТЬ



1. Анализ рисков на рабочем месте/Охота на риски
2. Вовлекающий инструктаж
3. Поведенческий аудит безопасности
- 4. Предотвращение травм и происшествий**
5. Проведение комитета по охране труда и пром. безопасности
- 6. Пятиминутки безопасности**
7. Расследование несчастных случаев
- 8. Расследования происшествий**

Памятка – помощник руководителя в регулярном менеджменте, но «однозначно полезной» практику делает обучение и пример руководителей

«Что вам помогает применять практику?»

Практика регулярного менеджмента	Памятка/стандарт с описанием, как это делать	Пример руководителя	Проходил обучение в компании	Беседы с руководителем, как это делать	Пример первых лиц компании
Пятиминутки по безопасности	32%	23%	18%	6%	7%
Вовлекающий инструктаж	32%	20%	21%	8%	6%
Анализ рисков на рабочем месте/ Охота на риски	35%	19%	26%	7%	4%
Расследования происшествий	45%	17%	15%	8%	6%
Расследования неслучившихся происшествий	37%	17%	18%	13%	5%
Предотвращение травм и происшествий	38%	16%	18%	10%	6%
Поведенческий аудит безопасности	36%	17%	25%	8%	6%
Проведение комитета по охране труда и пром. безопасности	35%	22%	15%	9%	10%

Что такое хороший стандарт по практике управления безопасностью?

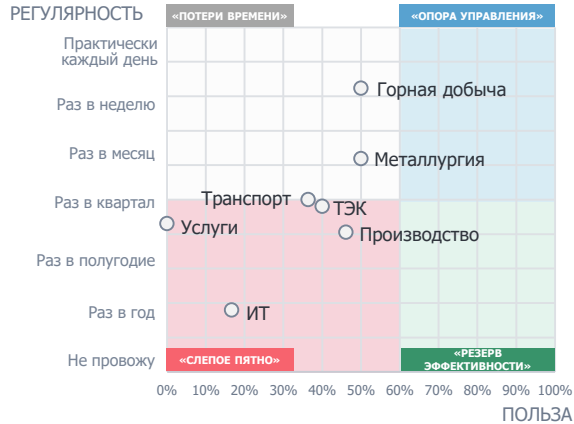
- Практика выбрана **с учетом сегодняшнего уровня культуры безопасности** и целей организации
- Объем информации – **не более 2 страниц**
- Учитывает **лучшие мировые практики**
- Понимание практики **проверено на фокус-группах** с целевой аудиторией
- **Первые лица вовлечены** в описание и внедрение



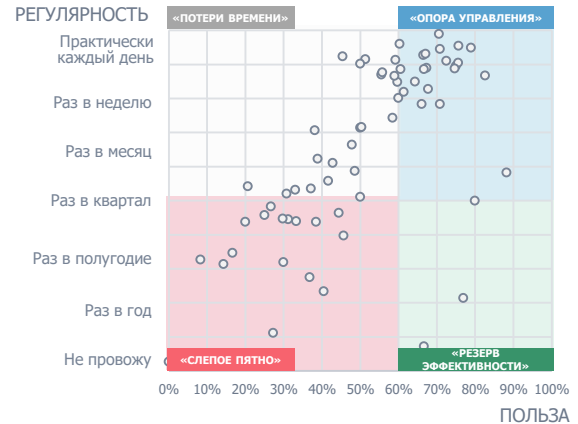
ПРМ «Пятиминутки по безопасности»

 Краткое обсуждение в начале каждого совещания примеров по теме безопасности

Регулярность и польза практик по отраслям



Регулярность и польза практик по предприятиям



Почему полезна?

- «Придает значимость теме безопасности из уст руководителя»
- «Позволяет напомнить работнику об основных правилах и принципах безопасной работы и поведения»
- «Помогает не повторять ошибки»

Почему бесполезна?

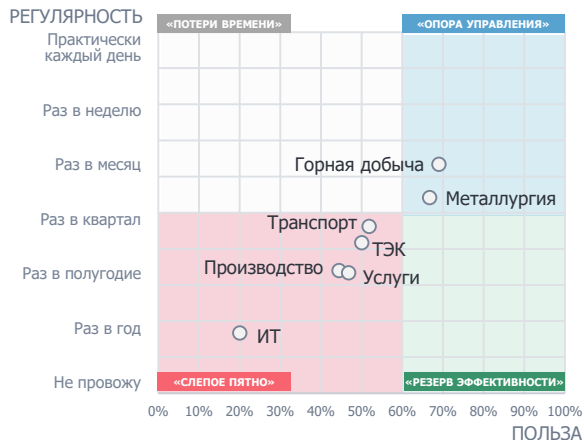
- «Если подчиненные настолько тупы то эти мероприятия конечно нужны»
- «Каждый человек понимает, что может содержать опасность»
- «Отдел ОТ оторван от реальности»

ПРМ «Предотвращение травм и происшествий»

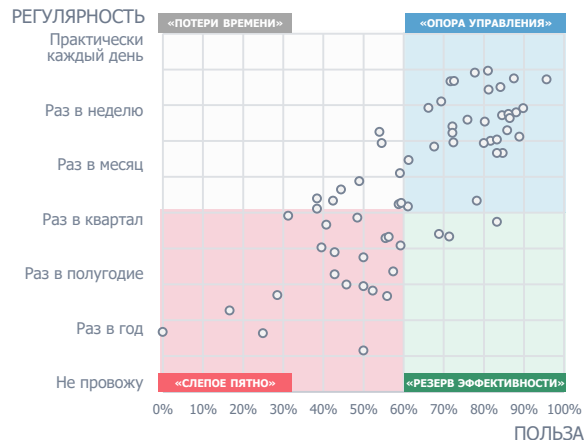


Серия встреч рабочей группы по выбору барьеров для небезопасных событий и мониторинг эффективности барьеров

Регулярность и польза практик по отраслям



Регулярность и польза практик по предприятиям



Почему полезна?

- «Позволяет минимизировать риски происшествий и связанных с ними репутационных, финансовых и ресурсных потерь»
- «Исключение повторных происшествий»
- «Заранее видеть ситуацию и не допускать травм и происшествий»

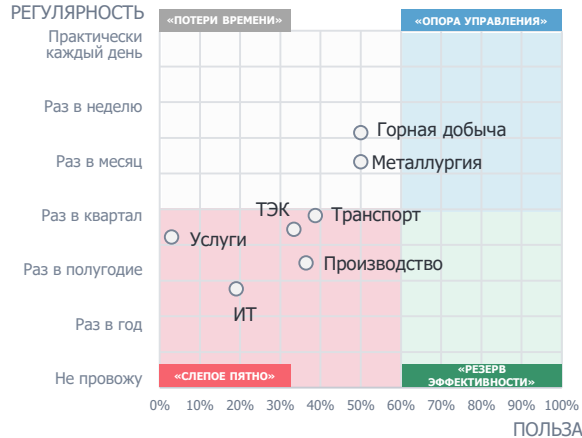
Почему бесполезна?

- «Этим занимается специальный отдел охраны труда»
- «Формализм»
- «Недостаток времени у руководителя»

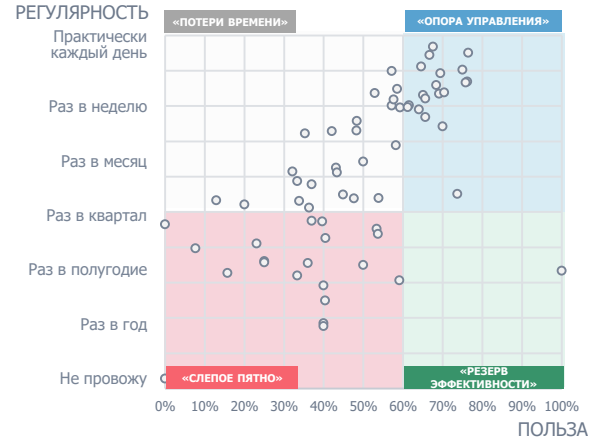
ПРМ «Анализ рисков на рабочем месте/Охота на риски»

 Выход на рабочее место с целью выявления потенциальных рисков

Регулярность и польза практик по отраслям



Регулярность и польза практик по предприятиям



Почему полезна?

- «Способствует предотвращению происшествий»
- «Снижение разнообразных рисков в работе»
- «Прогнозирование негативного сценария»
- «Выявление «тонких» мест»
- «Сокращение несчастных случаев на производстве, профилактика таких случаев»

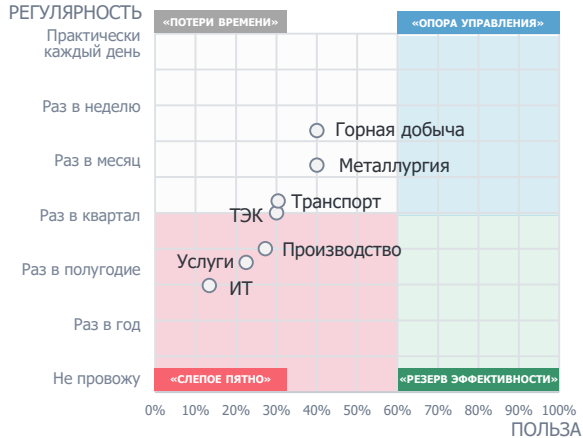
Почему бесполезна?

- «И так понятно, что делать»
- «Проводится масса инструктажей по ТБ И ПБ»
- «Некомпетентность руководителя»
- «Отвлекает от исполнения основных функций»
- «Убрать все лишнее навешанное на мастера и тогда можно охотиться на риски»

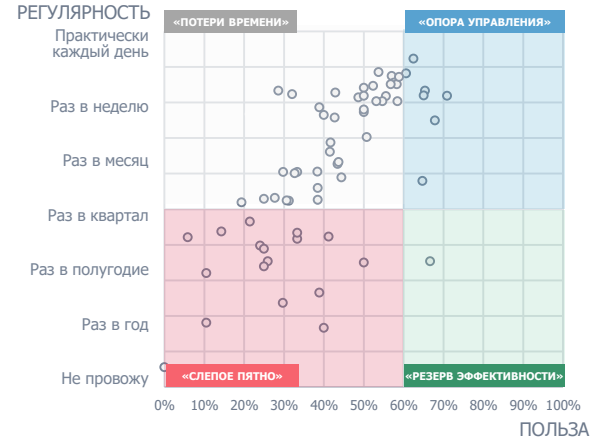
ПРМ «Поведенческий аудит безопасности»

 Наблюдение, проверка и обсуждение безопасности действий сотрудника

Регулярность и польза практик по отраслям



Регулярность и польза практик по предприятиям



Почему полезна?

- «Необходим для общего понимания опасностей на рабочем месте и выявления соответствующих недоработок»
- «Личный пример и контроль выполнения требований»
- «Уменьшение рисков несчастных случаев»

Почему бесполезна?

- «Аудитом безопасности должен заниматься сотрудник безопасности, а не руководитель подразделения»
- «На безопасность всегда закрываются глаза, поэтому смысла нет совершенно.»
- «Носит формальный характер»

HSE переоценивают пользу ПАБов

% тех, кто считает Поведенческий аудит безопасности Исключительно полезным



Результаты I всероссийского исследования практик Культуры безопасности Industrial Consulting, ВНОТ 2018 г.

ПРМ

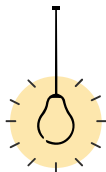
КАК ВНЕДРИТЬ ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ ТОП-КОМАНДОЙ О ВНЕДРЕНИИ ПРМ



- Серия интервью с руководителями. Презентация подхода, обсуждение развилки и набора практик.
- Встреча с топ-командой - принятие решения о наборе практик для внедрения

ОПИСАНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ ПРМ



- Интервью с руководителями в компании по выбранным практикам
- Разработка драфтов практик
- Фокус-группы для проверки применимости ПРМ
- Оформление ПРМ в виде буклета
- Согласование буклета с топ-командой

ОБУЧЕНИЕ ТОП-КОМАНДЫ НАСТАВНИЧЕСТВУ ПО ПРМ



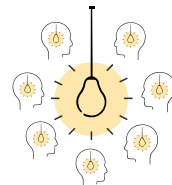
- Обсуждение готовых ПРМ на топ-уровне
- Обучение топ-менеджмента наставничеству по ПРМ
- Применение ПРМ в работе с подчиненными

ПРОГРАММА ВНЕДРЕНИЯ ПРМ В ОРГАНИЗАЦИИ



- Разработка обучающих материалов
- Обучение по ПРМ: мотивирующее – с участием топ-менеджеров и практическое (3-4 часа на практику)

РЕГУЛЯРНЫЙ МОНИТОРИНГ



- Регулярный опрос о применимости и эффективности ПРМ
- Совершенствование ПРМ