

СОВЕЩАНИЯ

Как перестать тратить время
и начать принимать нужные
бизнесу решения

Мастер-класс

24 августа 2021


ЭКОПСИ — ЭТО...

КТО МЫ:
ЭКОНОМИКА И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ:
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

№ **1** 
В РЕЙТИНГЕ*

более
500 
ПРОЕКТОВ В ГОД

150+ 
КОНСУЛЬТАНТОВ

более
30 
ЛЕТ НА РЫНКЕ

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
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии

* По данным рейтингового агентства РАЭК за 2020 г.



ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



Юрий НЕВЕРОВ

Директор проектов,
ЭКОПСИ

+7(906) 719-00-33
yneverov@ecopsy.ru



ПЛАН ВЕБИНАРА



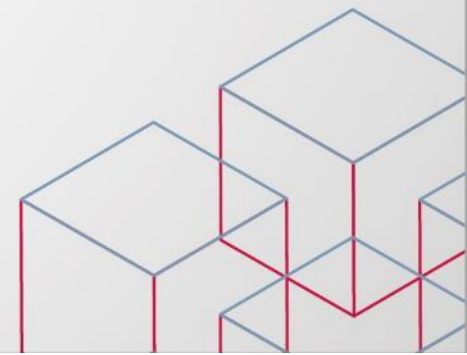
ПРМ ПОДХОД: что такое ПРМ

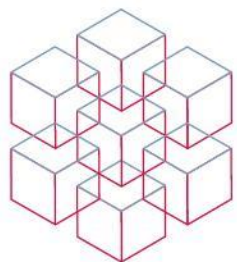


ПРМ ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ: как перестать тратить время и начать принимать нужные бизнесу решения



ПРМ АКАДЕМИЯ: как обучить руководителей ПРМ подходу





ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



ВРЕМЯ

С 12:00 до 13:00
(по московскому времени)



ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему можно задавать в «общем чате» в течение всего вебинара



ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические вопросы – пишите в «общий чат»


ЧТО ТАКОЕ ПРМ?

ПРМ – это конкретные управленческие действия.
Повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства

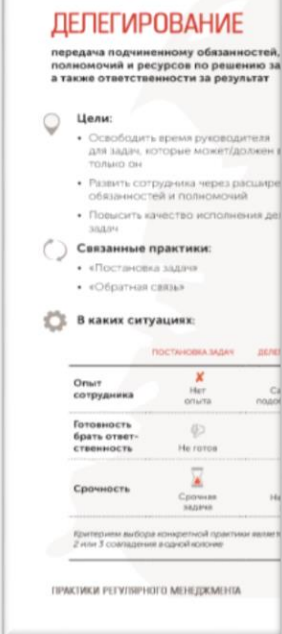
ПРМ – это и есть управленческая работа в стандартной части (а не что-то отдельное от нее)

ОПИСАНИЕ ПРМ ВКЛЮЧАЕТ:

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



АЛГОРИТМ
КАК ДЕЛЕГИРОВАТЬ:
■ До обсуждения



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ
передача подчиненному обязанностей, полномочий и ресурсов по решению за а также ответственности за результат

Цели:

- Освободить время руководителя для задач, которые может/должен выполнять только он
- Развить сотрудника через расширение обязанностей и полномочий
- Повысить качество исполнения дел

Связанные практики:

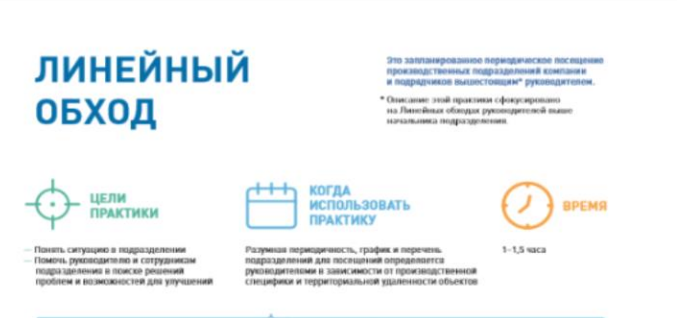
- «Постановка задачи»
- «Обратная связь»

В каких ситуациях:

Опыт сотрудника	Постановка задач	Делегирование
Нет опыта	Нет опыта	Сложно
Готовность брать ответственность	Не готов	Средне
Срочность	Средняя задача	Нет

Критерии выбора конкретной практики зависят от 2 или 3 сочетания одной изюне

ПРАКТИКА РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



ЛИНЕЙНЫЙ ОБХОД

Это запланированное периодическое посещение производственных подразделений компаниями и подразделений «вышестоящих» руководителей.

* Описание этой практики сформулировано на Линейных обходах руководителей высшего звена подразделений.

ЦЕЛИ ПРАКТИКИ
— Помочь ситуации в подразделении
— Помочь руководителю и сотрудникам подразделения в поиске решений проблем и возможностей для улучшения

КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРАКТИКУ
Разумная периодичность, график и перечень подразделений для посещения определяется руководителями в зависимости от производственной специфики и территориальной удаленности объектов

ВРЕМЯ
1-1,5 часа

Топ-менеджмент	Руководитель на два уровня выше начальника подразделения	Руководитель на один уровень выше начальника подразделения
Все подразделения Не менее 1 обхода в месяц	Ключевые подразделения От 1 раза в месяц до 1 раза в квартал	Ключевые подразделения От 1 раза в неделю до 1 раза в месяц
	Территориально удаленное подразделение От 1 раза в квартал до 1 раза в полугодие	Территориально удаленное подразделение От 1 раза в месяц до 1 раза в квартал

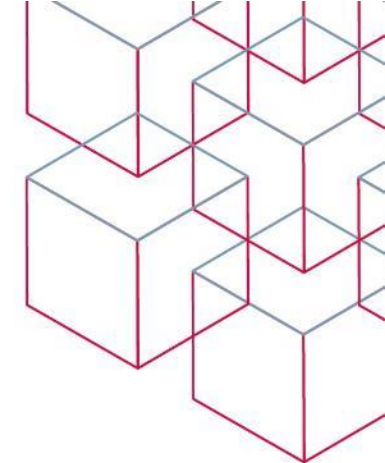
СВЯЗАННЫЕ ПРМ: Визуальное управление, Обсуждение эффективности, ПАБ

ПРИНЦИПЫ

- Не превращайте Линейный обход в торжественный визит. Разговаривайте простым языком. Здоровьяйтесь, шаркайте, даже если не знаете сотрудника.
- Помните о том, что главная цель Линейного обхода — не контроль, а помощь в улучшении.
- Сосредоточьтесь на наблюдениях и общении с людьми. Не отвлекайтесь на телефон и посторонние беседы.
- Выделите достаточно времени на обход и общение с сотрудниками.
- Подходите к доскам визуализации, просите сотрудников прокомментировать информацию.
- Вовлекайте сотрудников, задавая открытые вопросы о результатах, достижениях, проблемах, путях решения, идеях, необходимых им помощи.
- Избегайте раздавать поручения и отдавать распоряжения, особенно «через голову» руководителя подразделения.
- Демонстрируйте личным примером приоритетность, правилом безопасности, надевайте спецодежду и СИЗ, присоединяйтесь к машине, соблюдайте другие правила.
- Если вы заметили нарушение безопасности, обратитесь на него внимание руководителя подразделения, но не превращайте весь Линейный обход в Поисковый аудит безопасности (это другая практика, разделение по времени с Линейным обходом).
- Не фиксируйтесь только на недостатках и проблемах. Ищите и отмечайте положительные моменты.
- Для обхода подразделений — приглашайте представителей курьерской службы компании.
- Для офисных подразделений — уделяйте значительно больше времени беседе с сотрудниками, а не наблюдению за ходом их работы.
- Заключивайте обход как минимум одной конкретной идеей, договоренностью с руководителем подразделения о том, что будет сделано.
- Помогайте. Берите на себя решение проблем, если они выходят за рамки полномочий руководителя подразделения.

6

Почему компании совершенствуют 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



ExxonMobil



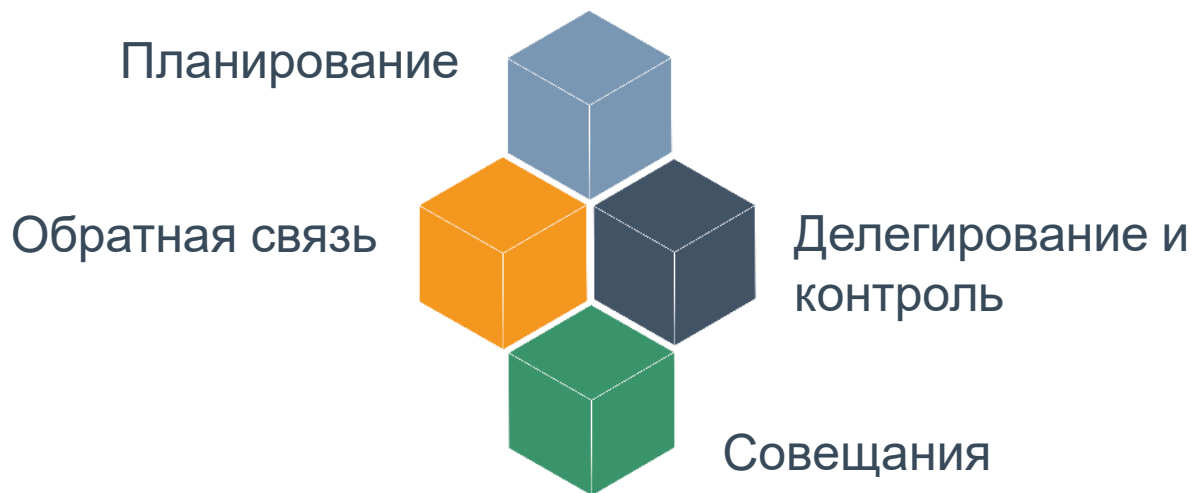
СИБУР



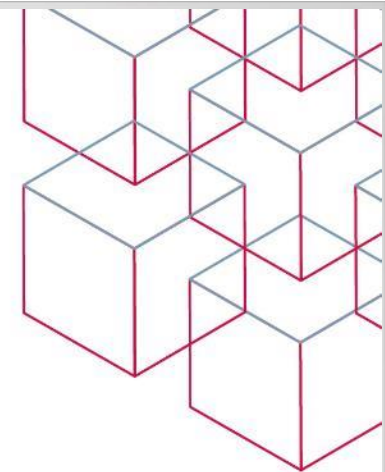
БАЗОВЫЙ НАБОР ПРМ

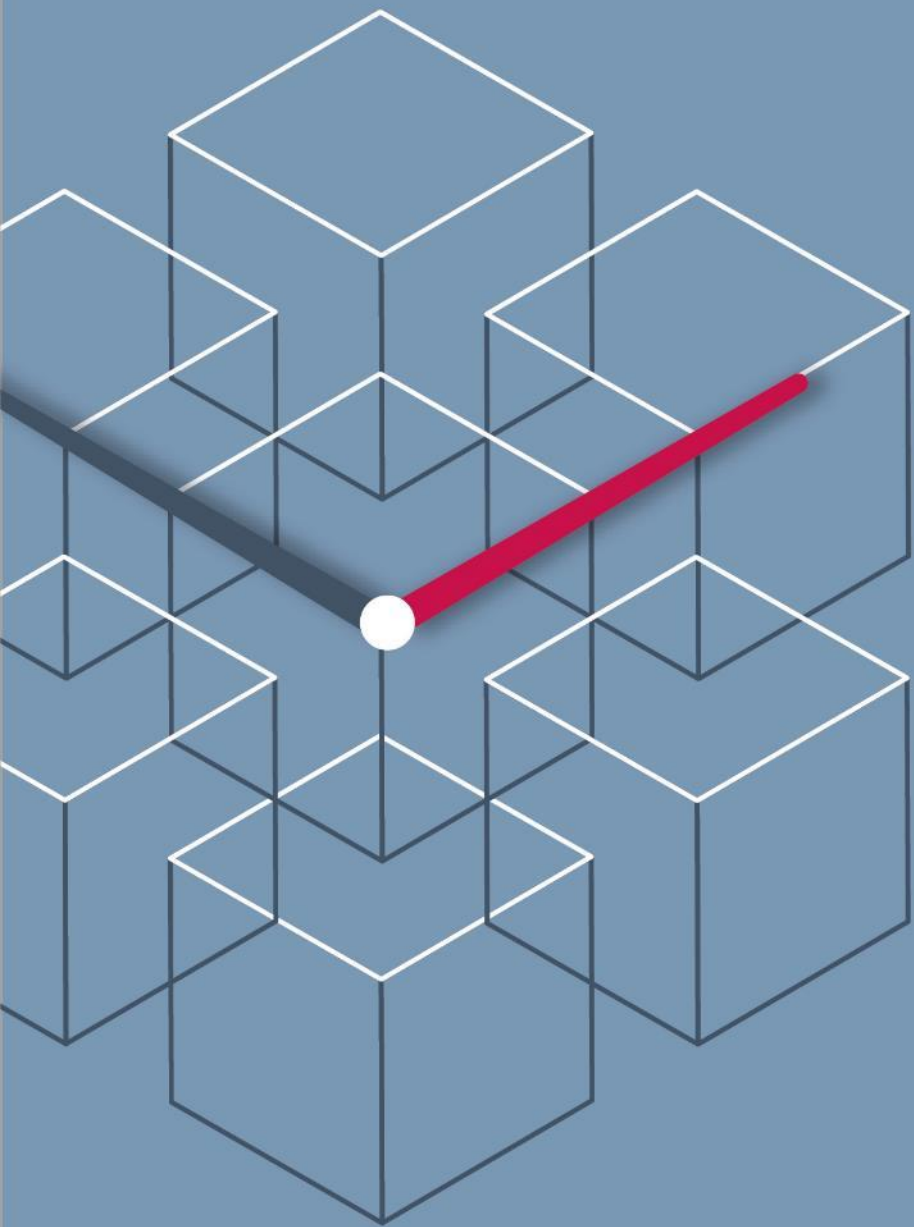


УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ



УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ





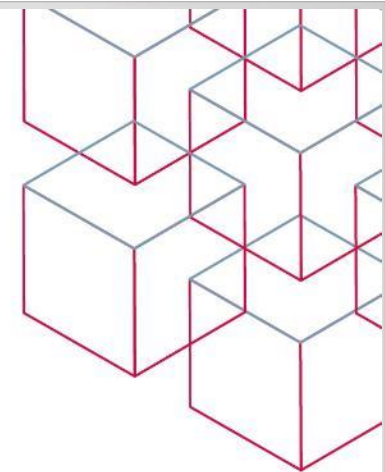
ПРМ ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ



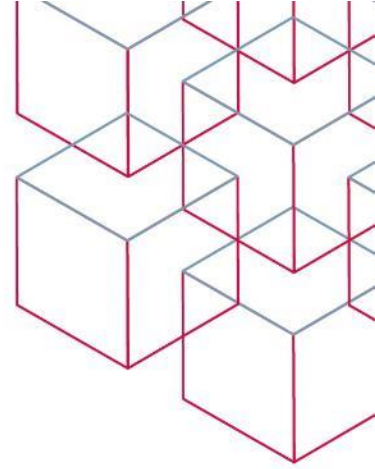
Совещание —
это общение группы людей, имеющее:

- Цель
- Повестку
- Результат



Совещание незаменимо, когда вы не хотите, чтобы что-либо было сделано

— Томас Кайзер





- Сотрудники компаний, в среднем, посещают 207 совещаний в год
- Непродуктивных совещаний (не достигнуты цели): 67%
- Данные не сильно отличаются для средних и крупных компаний

Исследование 2018, STL Microsoft Training



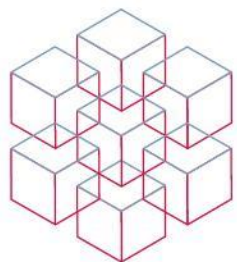
ПРИНЦИПЫ УЖАСНОГО СОВЕЩАНИЯ

Напишите в чат

-  Что надо сделать, чтобы совещание стало ужасным?
-  Что надо не сделать, чтобы совещание стало ужасным?

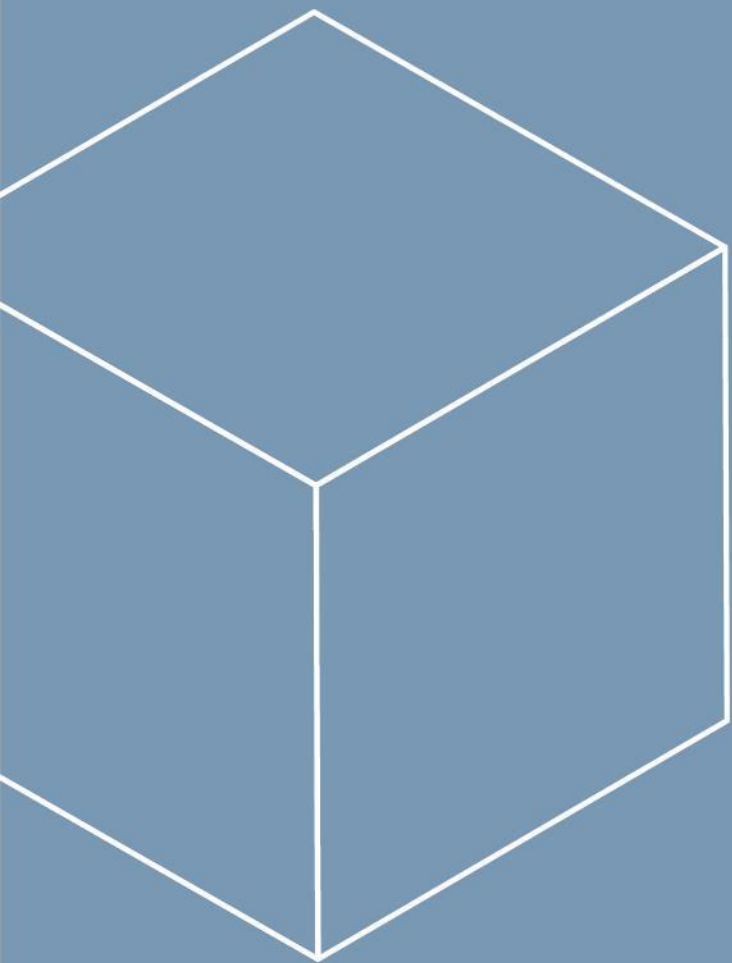
Время на работу – 2 минуты.



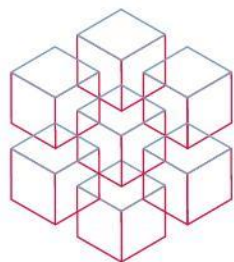


Плохие привычки

- 1 Слишком много совещаний.
- 2 Плохая подготовка.
- 3 «Вещания».
- 4 Уход в сторону от повестки.
- 5 Слабые навыки управления дискуссией.
- 6 Отсутствие протоколов или плохие протоколы.
- 7 Непунктуальность участников.



Подготовка к совещанию



Принципы подготовки к совещаниям

- 1** Вносите в повестку только вопросы, требующие реального вклада участников.
- 2** Правильно планируйте состав и количество участников.
- 3** В приглашении указывайте цель и повестку, а не только тему совещания.
- 4** Приглашайте заблаговременно.



УПРАЖНЕНИЕ «Родительское собрание»

Напишите в чат

- Вы – родители детей одной группы детского сада и у вас возникла инициатива начать вести дополнительные занятия усилиями внешнего преподавателя.
- В родительском чате прийти к решению, какой/какие из курсов вести, не удалось, и вы решили провести внеочередное родительское собрание.
- Задание: Прочитайте повестку совещания, напишите, что в ней стоит улучшить

Время на работу – 3 минуты.



Приглашение на совещание

Цели:

- ◆ Договориться о дополнительных занятиях для детей
- ◆ Назначить ответственного за сбор денег и приглашение преподавателя

Приглашены:

- ◆ Родители детей 2б класса
- ◆ Классный руководитель
- ◆ Учитель физкультуры
- ◆ Завуч
- ◆ Директор школы

Повестка:

- ◆ Идеи дополнительных занятий
- ◆ Сколько дополнительных занятий, сколько раз в неделю каждое
- ◆ Выбор интересных занятий
- ◆ Голосование
- ◆ Назначение ответственного за сбор денег и приглашение преподавателя



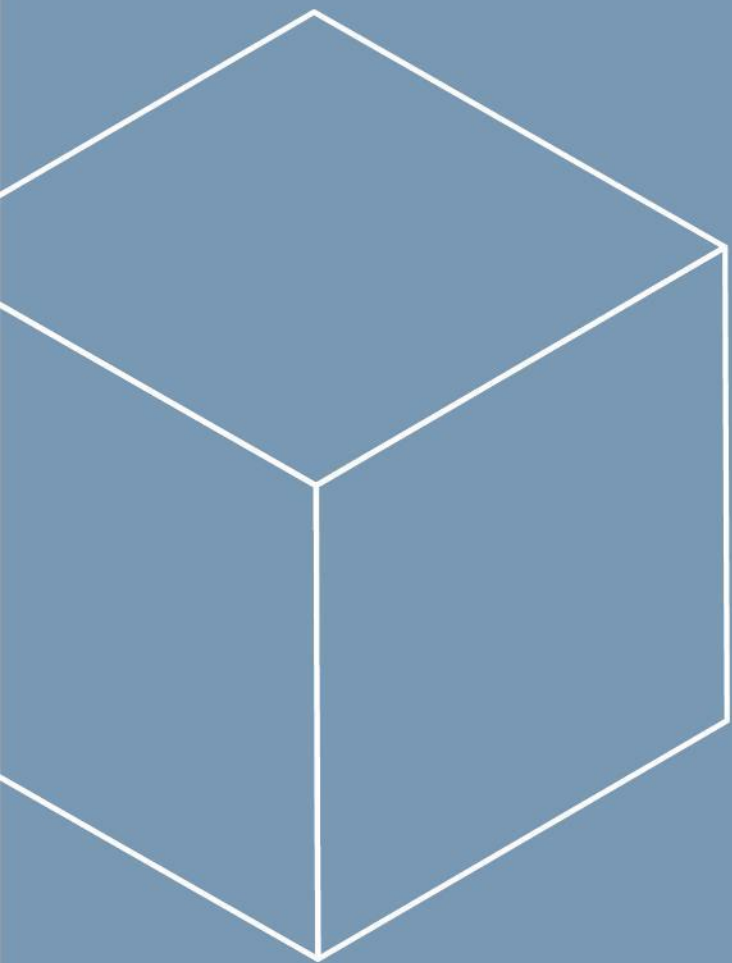
Пример шаблона повестки совещания по теме «анализ задачи и разработка решения»

Повестка и цели встречи.

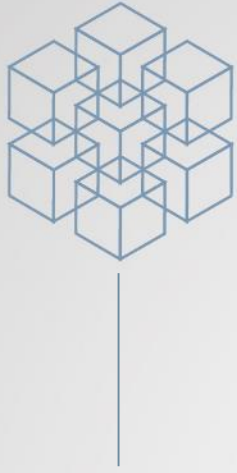
1. Каков контекст, откуда возникла эта задача, почему она важна?
2. Какого результата нужно достичь (минимально, максимально)?
3. В чем состоят барьеры и факторы успеха (условия, ресурсы) для решения этой задачи?
4. Каким критериям должно отвечать хорошее решение?
5. Каковы варианты, возможные подходы к решению задачи?
6. Насколько эти варианты соответствуют критериям хорошего решения? (Оценка вариантов.)
7. Какое решение или какие варианты мы считаем наилучшими? (Проект решения или альтернативные решения.)

Резюме встречи.





Подготовка к совещанию



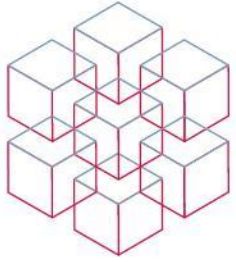
УПРАЖНЕНИЕ

«Договоримся о правилах проведения собрания»

- Работа в мини-группах
 - Задание: Разработайте правила (не более 7), по которым будете проводить собрание о дополнительных занятиях детей. Расскажите о них в эфире.

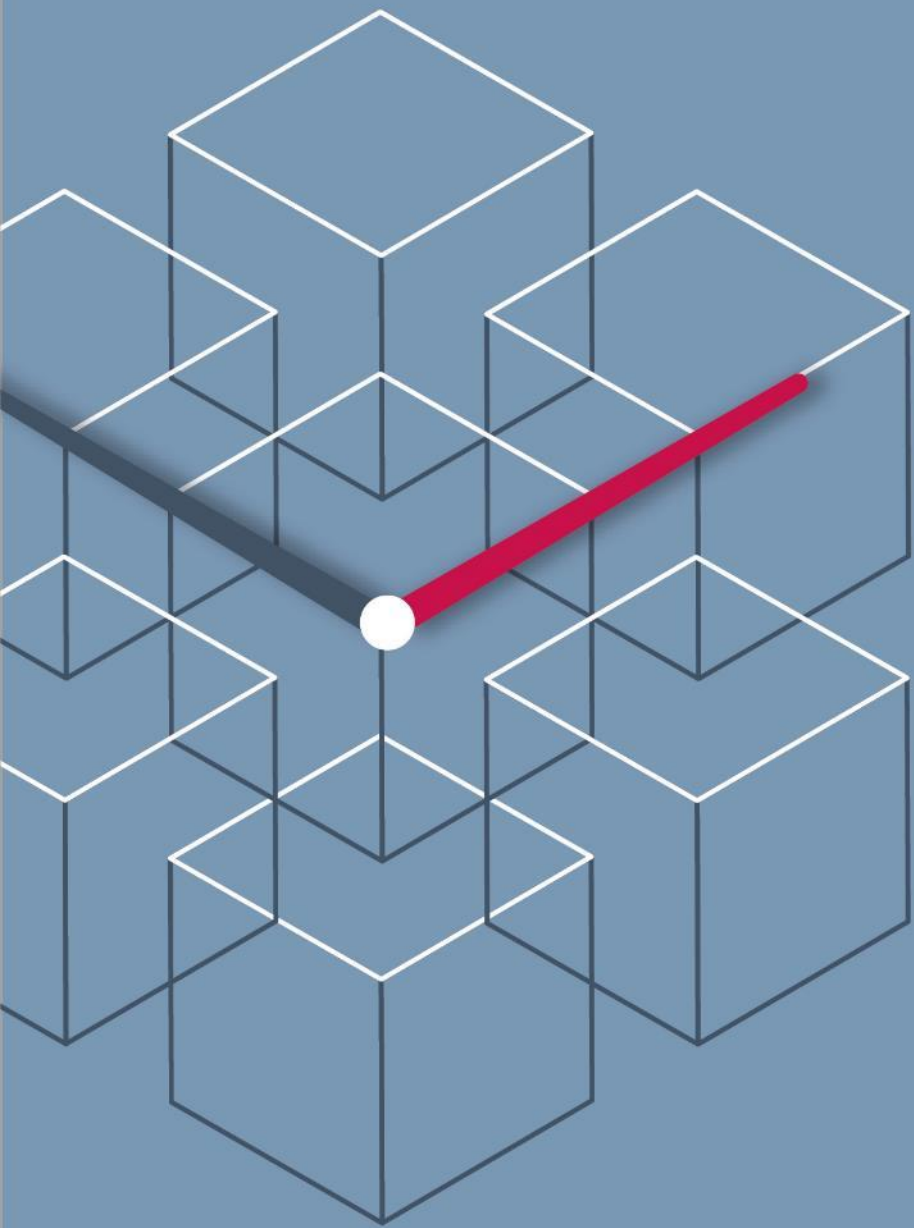
Время на работу – 10 минут.





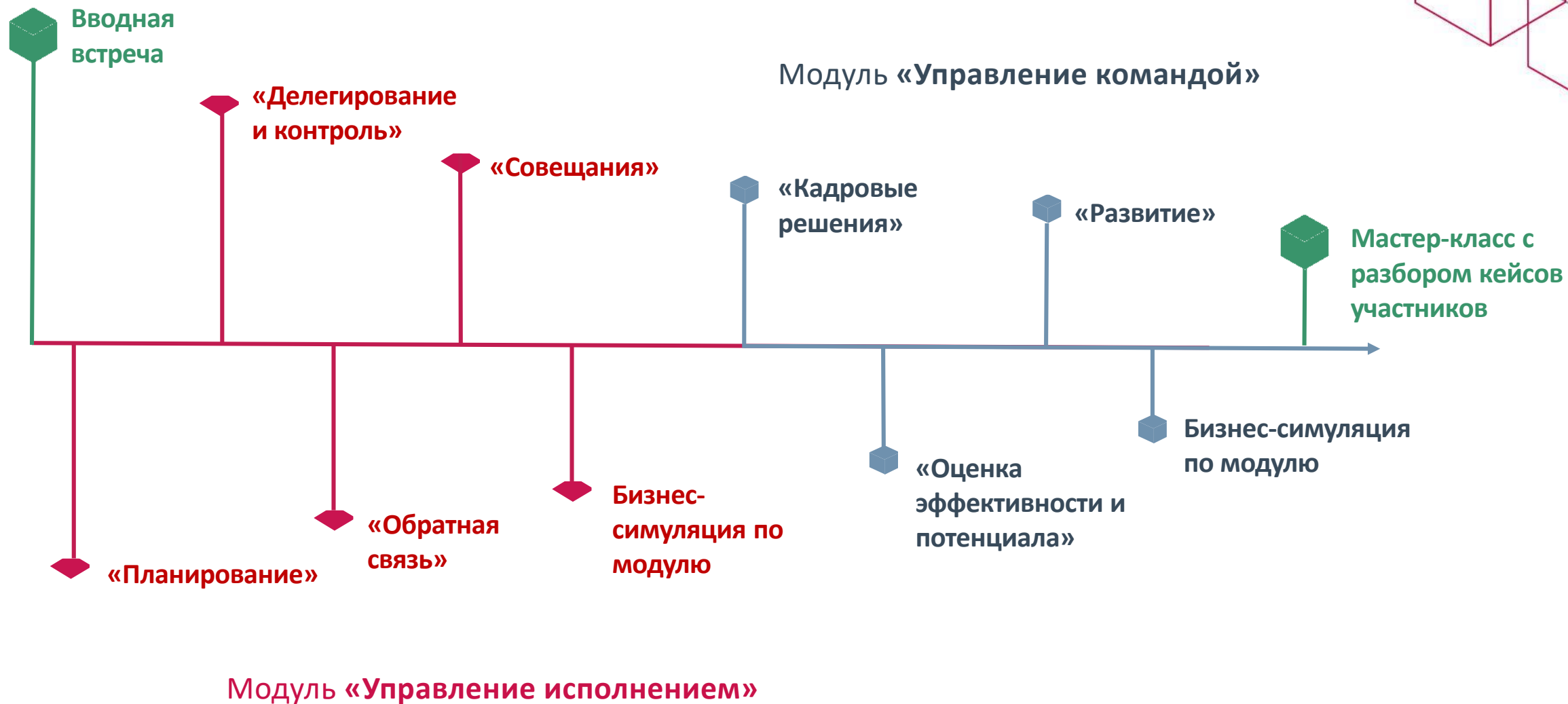
Принципы ведения совещаний

- 1 Ясно обозначайте роли: ведущий, секретарь, участники.
- 2 Начинайте и заканчивайте вовремя.
- 3 Фокусируйте дискуссию на повестке.
- 4 Уважайте участников.
- 5 В конце совещаний подводите итоги и резюмируйте договоренности.
- 6 Оценивайте эффективность совещаний.
- 7 Создавайте краткие и содержательные протоколы.

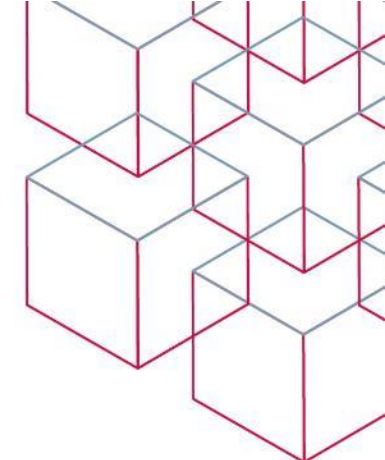


ПРМ АКАДЕМИЯ

ПРОГРАММА СОСТОИТ ИЗ ДВУХ МОДУЛЕЙ



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

➤ **ПРЕРИД/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
Преодолел 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



**23 сентября
стартует третий
поток**

УЗНАТЬ БОЛЬШЕ О ПРОГРАММЕ



[https://prm-academy.online/
prm-academy@ecopsy.ru](https://prm-academy.online/prm-academy@ecopsy.ru)

