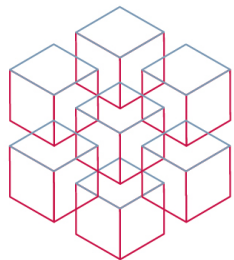


ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

Мастер-класс

10.09.2021



ВЕДУЩИЙ



КОНСТАНТИН ЕРШОВ

к.э.н., бизнес-тренер,
ЭКОПСИ

ershov@ecopsy.ru



ПЛАН ВЕБИНАРА



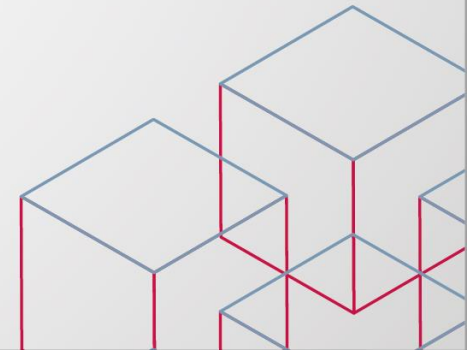
ПРМ ПОДХОД: инструмент формирования производственной культуры. 3 причины внедрять ПРМ



ПРМ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ: как повышать результативность и при этом развивать подчиненных



ПРМ АКАДЕМИЯ: как обучить руководителей ПРМ подходу




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.

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?)

ALGORITHM

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	Нет опыта	Средний
Готовность брать ответственность	Не готов	Средняя задача
Срочность	Средняя задача	Нет

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

ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ЛИНЕЙНЫЙ ОБХОД

Это запланированное периодическое посещение производственных подразделений компании и подразделений вышестоящих руководителей.

* Описание этой практики сфокусировано на Линейных обходах руководителей высшего начальства подразделений.

ЦЕЛИ ПРАКТИКИ

- Помочь ситуации в подразделении
- Помочь руководителю и сотрудникам подразделения в поиске решений проблем и возможностей для улучшения

КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРАКТИКУ

Разная периодичность, график и перечень подразделений для посещения определяется руководителем 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	Комплексное подразделение	Комплексное подразделение
Не менее 1 обхода в месяц	От 1 раза в месяц до 1 раза в квартал	От 1 раза в неделю до 1 раза в месяц
	Территориально удаленное подразделение	Территориально удаленное подразделение
	От 1 раза в квартал до 1 раза в полугодие	От 1 раза в месяц до 1 раза в квартал

СВЯЗАННЫЕ ПРМ: Визуальное управление, Обсуждение эффективности, ПАБ

ПРИНЦИПЫ

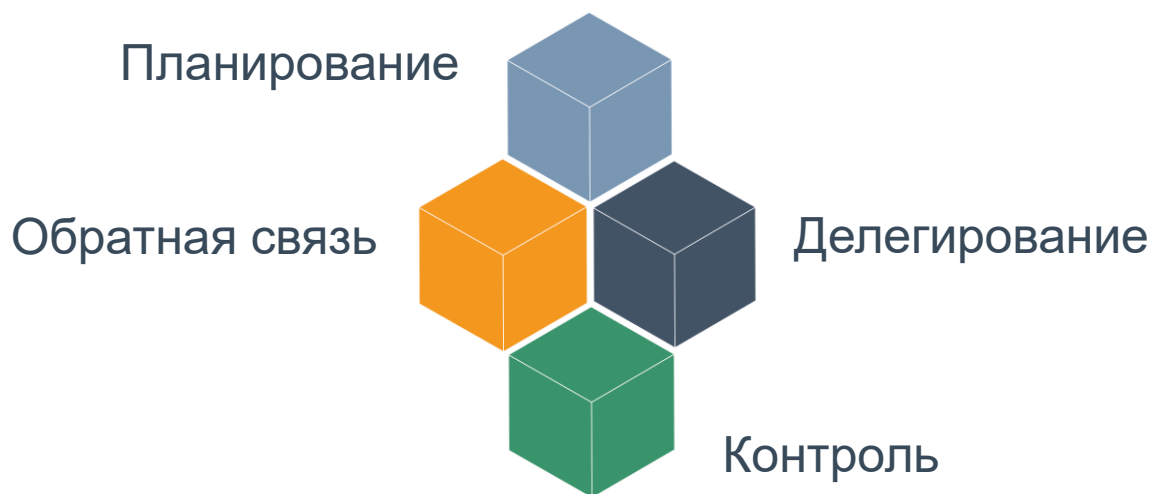
1. Не прерывайте Линейный обход в торжественный момент. Разговаривайте простым языком. Задерживаетесь, перерыв, даже если не знаете сотрудника.
2. Помните о том, что главная цель Линейного обхода — не контроль, а помощь и улучшение.
3. Сосредоточьтесь на наблюдениях и общении с людьми. Не отвлекайтесь на телефон и посторонние беседы.
4. Выделяйте достаточно времени на обход и общение с сотрудниками.
5. Подходите к доскам визуализации, просите сотрудника прокомментировать информацию.
6. Вовлекайте сотрудников, задавая открытые вопросы о результатах, достижениях, проблемах, путях решения, идеях, необходимых им помощи.
7. Избегайте раздавать поручения и отдавать распоряжения, особенно «через голову» руководителю подразделения.
8. Демонстрируйте людям примером приверженность правилам безопасности: надевайте следажду и СИЗ, приседайте в машине, соблюдайте другие правила.
9. Если вы заметили нарушения безопасности, обратитесь к ним внимание руководителя подразделения, но не прерывайте весь Линейный обход в Поведенческий аудит безопасности (это другая практика, выделяйте на по времени с Линейным обходом).
10. Не фокусируйтесь только на недостатках и проблемах. Ищите и отмечайте положительные моменты.
11. Для обхода подразделений — приглашайте представителя курьерской службы компании.
12. Для офисных подразделений — уделяйте значительно больше времени беседе с сотрудниками, а не наблюдению за ходом их работы.
13. Заканчивайте обход как минимум одной конкретной идеей, договоренностью с руководителем подразделения о том, что будет сделано.
14. Помогайте. Берите на себе решение проблем, если они выйдут за рамки полномочий руководителя подразделения.

6

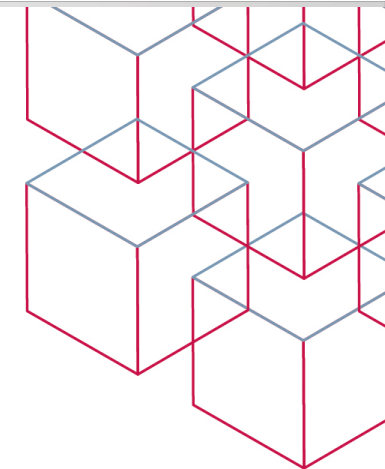
ЧТО ТАКОЕ ПРМ?



УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ



УПРАВЛЕНИЕ 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.

ЗАЧЕМ УЧИТЬСЯ ПРАКТИКАМ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА?



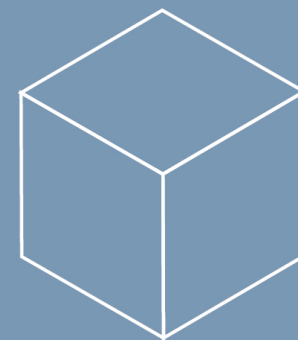
Придумать лучшую стратегию или лучший продукт недостаточно для того, чтобы быть успешными.

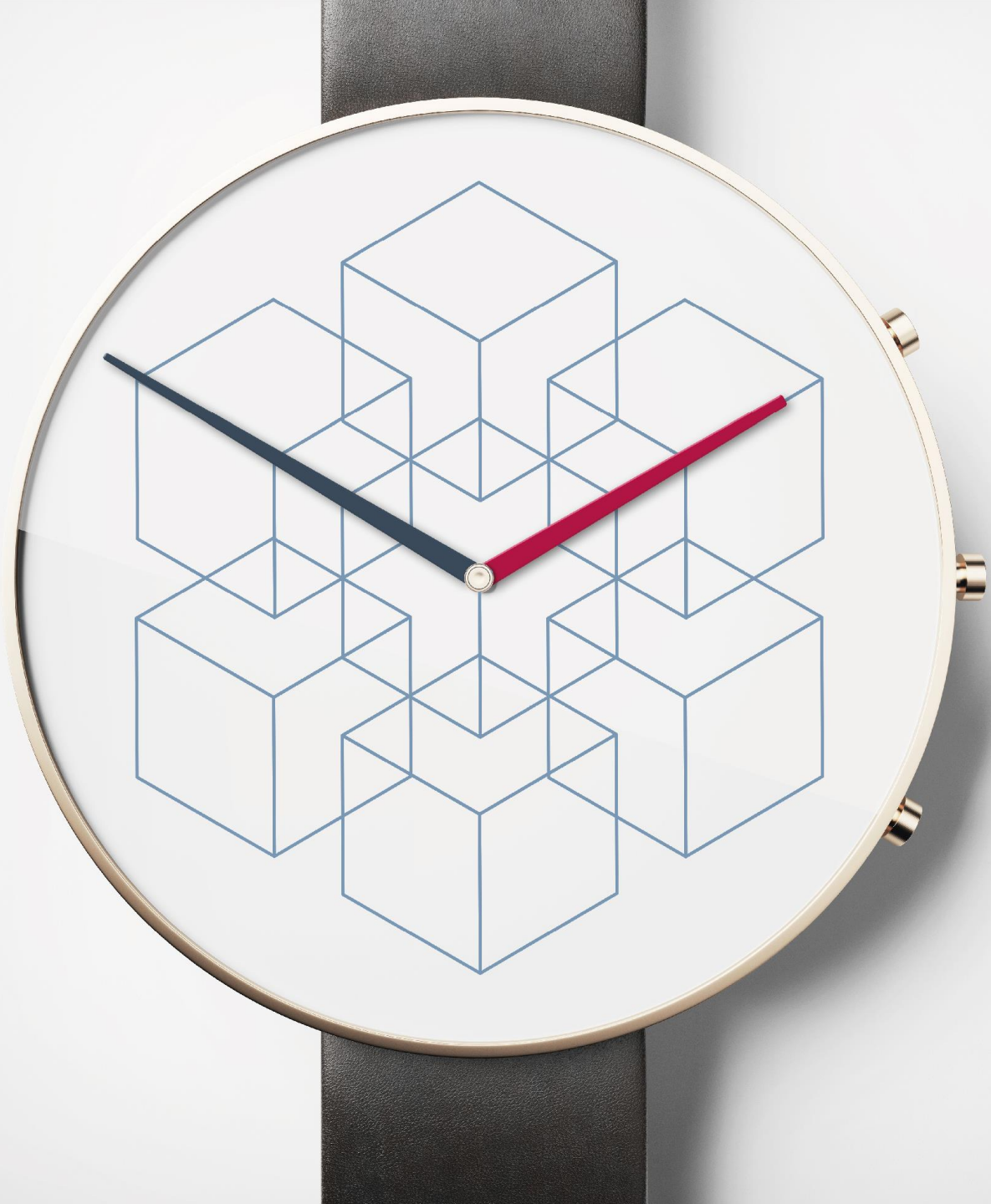


Побеждают те компании, которые способны воплотить свои идеи в жизнь.



Операционное совершенство – конкурентное преимущество.





ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Определение



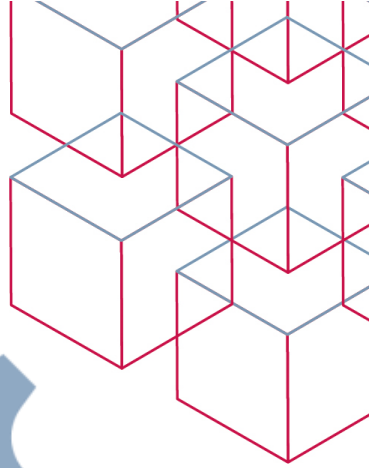
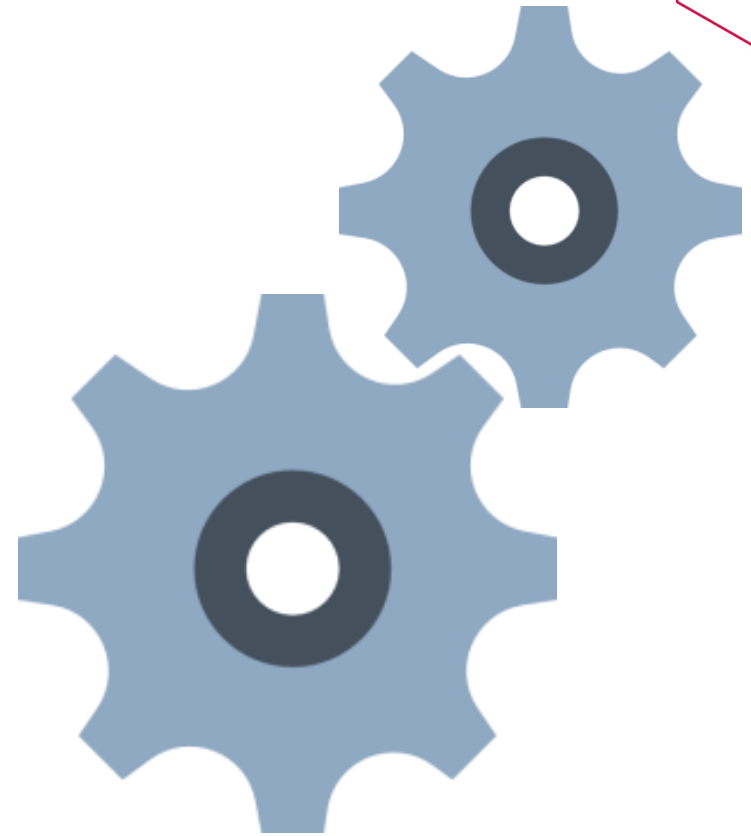
Делегирование — это передача сотруднику полномочий и ответственности за конкретный участок работы и за результат, который необходимо получить на этом участке.



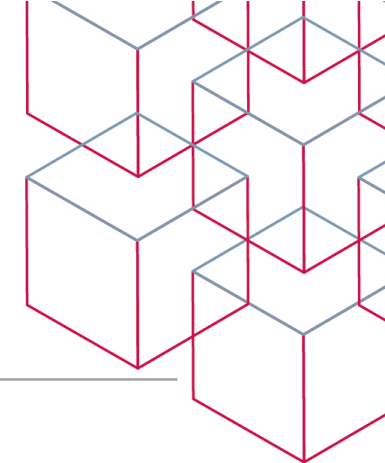
Упражнение «Барьеры и инсайты»

Как будем работать

- Напишите в чат внутренние установки (барьеры), которые мешают / мешали Вам делегировать
- Первые 3 барьера разберём более подробно



Упражнение «Барьеры и инсайты»



Барьеры

Инсайты

1. Проще и быстрее сделать самому

Нужно четко ставить задачу, точка приема задачи, развивать сотрудников

2. Сомнения в качестве выполнения

Критерии выполнения

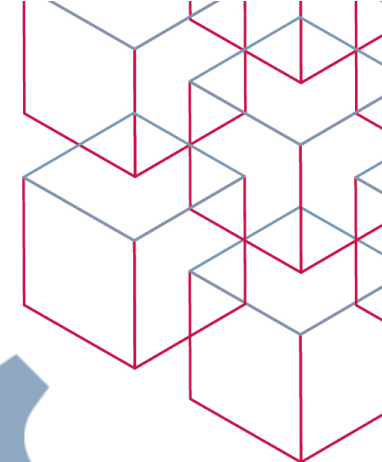
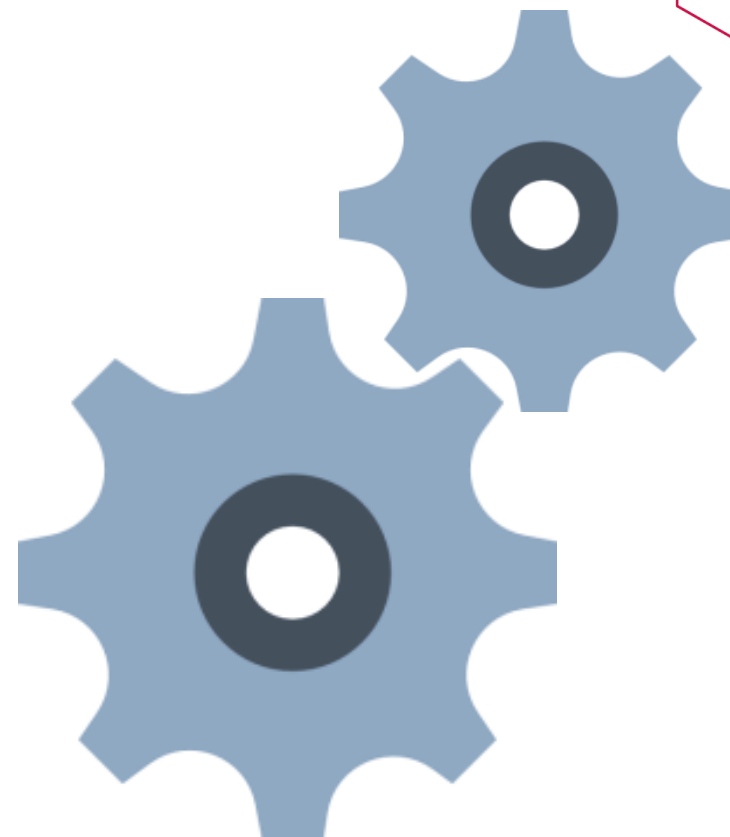
3. необходимость перепроверять потом

Упражнение «Кому делегировать?»

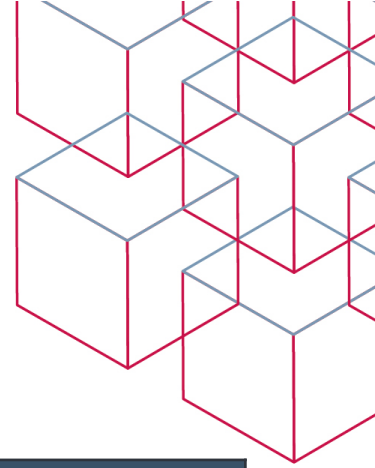
Как будем работать

- Сначала индивидуально ознакомьтесь с заданием и подумайте, кому бы Вы поручили ту или иную работу.
- Далее обсудите в группе ваш выбор сотрудников

Время на групповую работу – 5 минут.

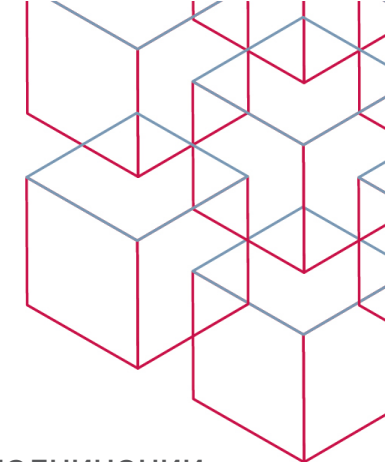


Шаблон Упражнение «Кому делегировать?»



Задачи	Ответственные			
	Вы	Васильев Андрей	Круглова Анна	Крупников Иван
Квартальный отчет				
Контроль перевода информации о клиентах в CRM-систему				
Встреча с потенциальным клиентом				
Подготовка презентации к встрече с руководством				

Упражнение «Кому делегировать?» 1/3



Общее описание

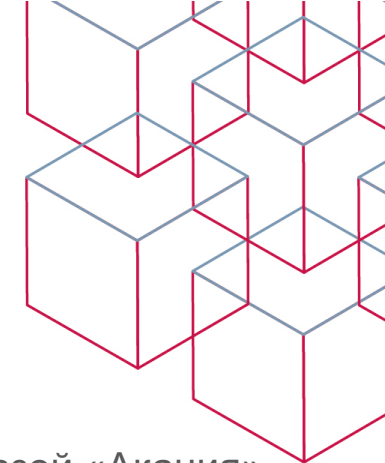
Сейчас Вам предстоит работать в роли директора сети магазинов по продаже сантехники и плитки. В Вашем подчинении находится 10 руководителей отделов продаж. 3 из них, наиболее опытные и профессиональные, – зачислены в кадровый резерв. Вы стремитесь их развивать и периодически делегируете им некоторые свои задачи.

Сейчас перед Вами стоит целый ряд задач, и Вам надо принять решение, кто будет их выполнять. Часть задач Вы можете выполнить сами, часть – поручить своим сотрудникам. Все задачи достаточно значимые, поэтому поручать их можно только самым лучшим – кому-то из кадровых резервистов.

Список задач

1. Подготовить квартальный отчет для Центрального офиса о выполнении плана по ключевым показателям. Такой отчет будет готовиться уже не в первый раз, поэтому надо взять за основу старый документ, отформатировать его и вставить новые данные. Информацию для отчета нужно будет собрать у нескольких коллег и из систем учета данных. Кроме того, очень важно не просто собрать данные, необходимо их проанализировать и сформировать рекомендации и выводы, которые лягут в основу плана на новый период. Отчет нужен через неделю.
2. Организовать и проконтролировать процесс перевода всей имеющейся информации о клиентах в новую единую аналитическую CRM-систему. Под эту задачу уже найдено два сотрудника-стажера, которые будут «руками» процесса, их работу важно контролировать и поддерживать, тем более что в процессе наверняка возникнут непредвиденные сложности и вопросы. Задача по переходу в новую CRM-систему пришла от Центрального офиса, от оперативности перехода на нее зависит KPI всей сети – центральный офис поставил срок на переход в 2 недели.

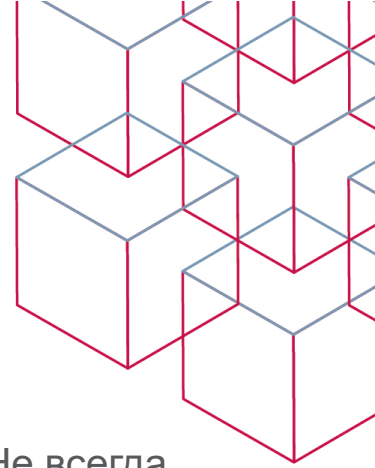
Упражнение «Кому делегировать?» 2/3



Список задач

3. Через 3 дня провести первую встречу с потенциальным корпоративным клиентом – новой строящейся турбазой «Акация». Турбаза рассчитана на 50 номеров, и компания проводит тендер на закупку сантехники и плитки. Для вашей компании это отличная возможность стартовать реализацию стратегии привлечения бизнес-сегмента, заключить крупный контракт и обеспечить выполнение плановых показателей. Вам пока совсем непонятны цели, запросы и возможности этого клиента, так как лично с ними Вы еще не общались. Вы точно знаете, что они на этой неделе будут встречаться и с двумя Вашими конкурентами, и в ближайшее время примут финальное решение о том, с кем будут работать.
4. Создать презентацию для Вашего выступления перед руководством о стратегических планах развития на период 2022-2025, которая состоится через 3 недели. Вы знаете, о чем будете говорить и даже подготовили примерный текст выступления, но пока совсем не занимались слайдами. Это выступление является очень важным для Вас. Необходимо, чтобы презентация была структурированной и аргументированной, данные понятно визуализированы.

Упражнение «Кому делегировать?» 3/3



Информация о сотрудниках

Васильев Андрей

Высшее образование, 40 лет. Очень опытный, работает в компании порядка 5 лет, хорошо знает свою работу. Не всегда вовремя, но с хорошим качеством выполняет поставленные задачи. Не любит работать с отчетами и презентациями, предпочитая «бумажной» работе взаимодействие с клиентами. С энтузиазмом относится к поручениям, связанным с управлением проектами и людьми. Андрей только что завершил организацию крупного мероприятия.

Круглова Анна

Высшее образование, 34 года. Пришла в компанию 2 года назад (после декрета). Легко встроилась в коллектив. За счет хороших коммуникативных навыков, ответственности и аналитических способностей быстро осваивает новые задачи. В коллективе Анну ценят за умение красиво и лаконично оформлять презентации и отчеты. Ей и самой это нравится, так как до декрета она работала в отделе маркетинга. В текущий момент Анна в отпуске, но выйдет через 2 дня.

Крупников Иван

Высшее образование, 28 лет. Работает в компании уже 7 лет, приходил стажером, вырос до ведущего сотрудника офиса. С энтузиазмом берется за сложные и крупные проекты. Периодически проходит курсы повышения квалификации. Иногда Вы отправляете его вместо себя на встречи с крупными клиентами, с чем Иван успешно справляется. Меньше любит работу с отчетами, но делает их с высоким качеством.

Сейчас Иван очень занят организацией перепроектировки магазина и выкладки товаров. Эту задачу ему «спустили» из Центрального офиса.

Упражнение «Кому делегировать?»



Задачи	Ответственные			
	Вы	Васильев Андрей	Круглова Анна	Крупников Иван
Квартальный отчет			Первый приоритет Умеет и любит работать с отчетами	Ничего не поручается, так как сотрудник занят на другом важном проекте
Контроль перевода информации о клиентах в CRM-систему		Любит управление людьми и проектами		
Встреча с потенциальным клиентом	Провести самостоятельно, так как встреча очень важная, а Иван занят на другом проекте			
Подготовка презентации к встрече с руководством			Второй приоритет Умеет и любит создавать презентации	

Принципы делегирования

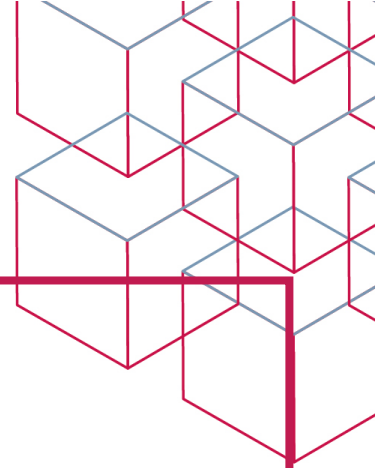
1 Прежде чем делать самому, остановитесь и подумайте: «Могу ли я это делегировать?»

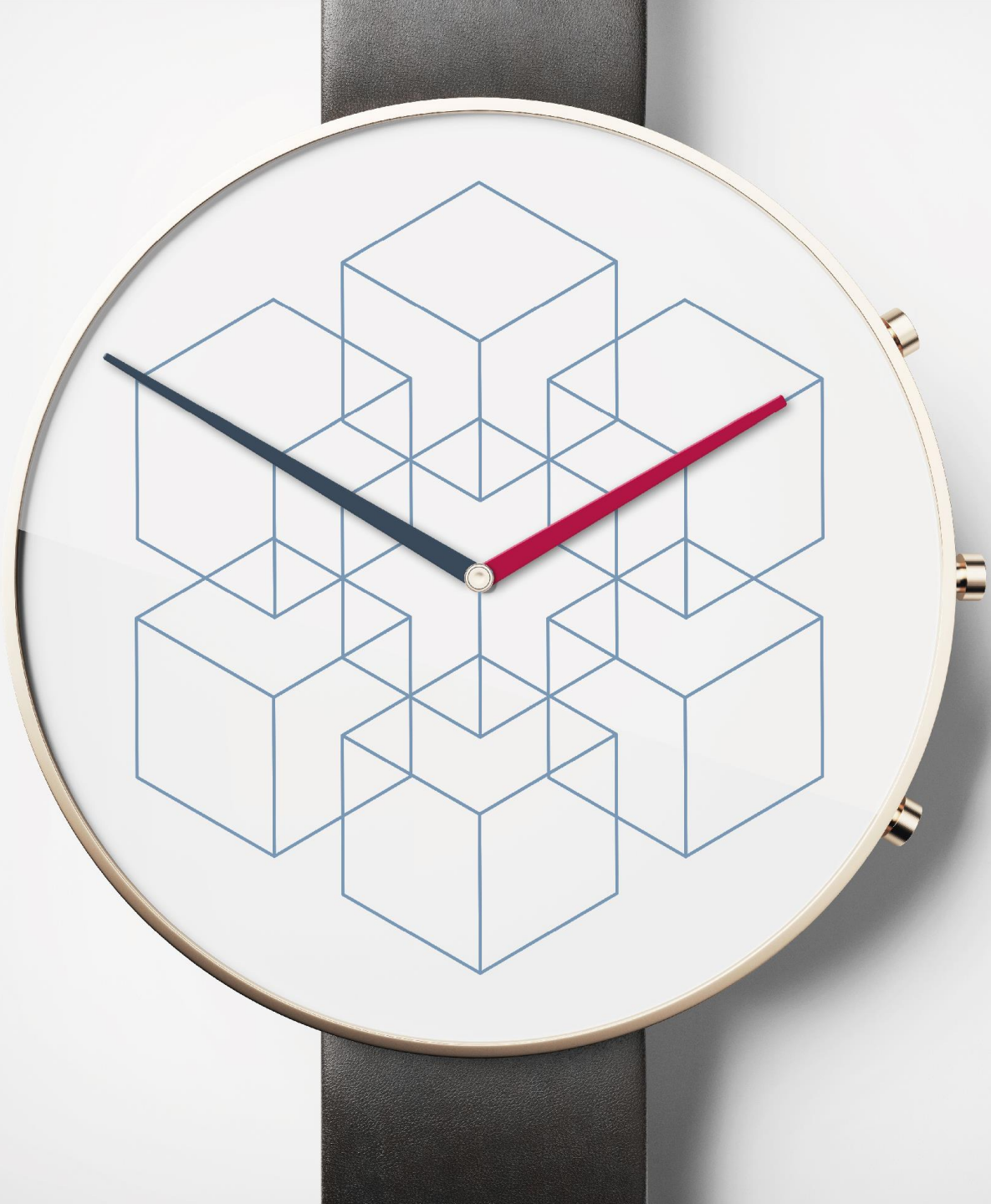
2 Выбирая исполнителя, оценивайте 3 фактора:

- готовность исполнителя,
- его текущую загрузку,
- критичность участка работы.

3 Давайте необходимый и достаточный уровень инструкций.

4 Объясняйте, почему эта работа важна, и помогайте найти для нее время.





КОНТРОЛЬ

Определение

”

Входной контроль — это следование принципу постановки задач и делегирования №2*: руководитель проясняет насколько сотрудник готов к выполнению задачи

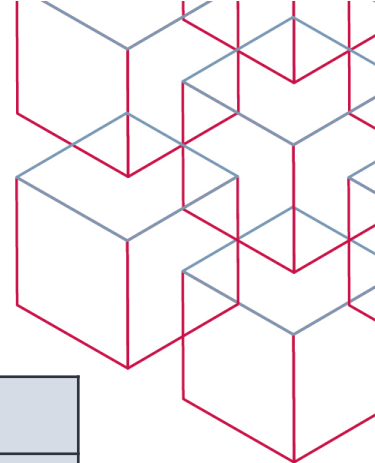
Промежуточный контроль — это проверка хода работы, оценка статуса ее выполнения, предполагающая возможность обратной связи и корректировки со стороны руководителя.

Итоговый контроль — это оценка достигнутого результата.

**Принцип №2: «Выбирая исполнителя, оценивайте 3 фактора: готовность исполнителя, его текущую загрузку, а также критичность участка работы»*



Требуемая степень контроля

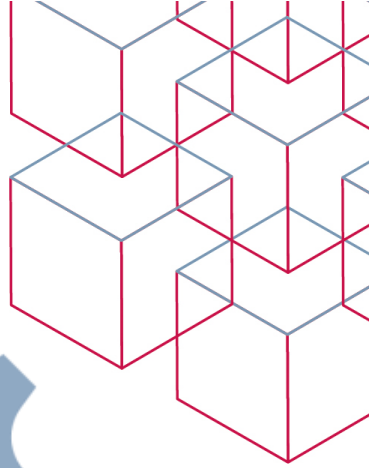
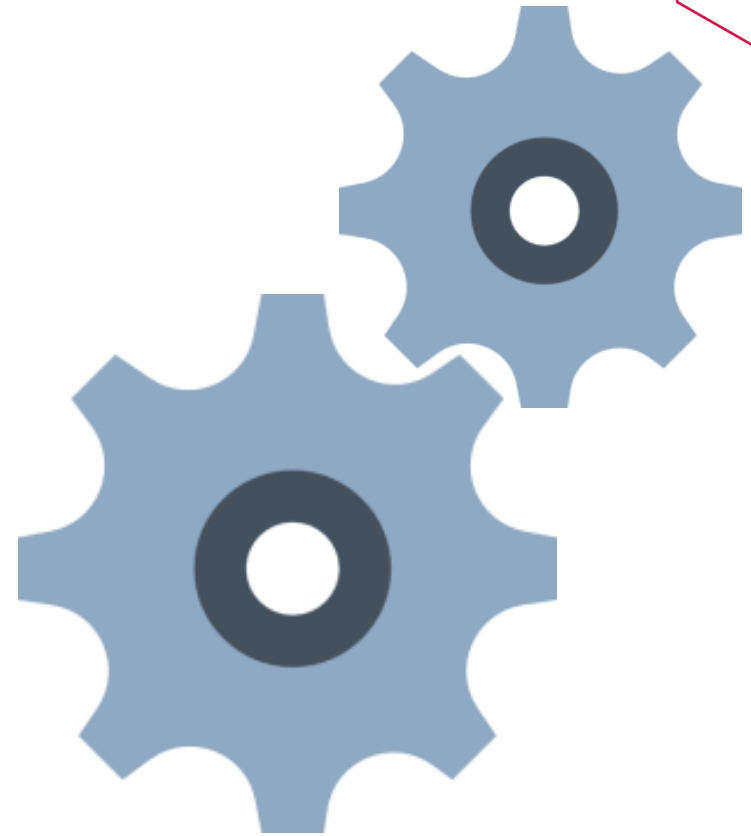


Готовность исполнителя по отношению к работе	Уровень критичности работы	
	Высокий	Обычный
Неопытен и немотивирован	<i>Привлечь другого исполнителя</i>	<i>Промежуточный и итоговый</i>
Мотивирован, но неопытен	<i>Промежуточный и итоговый</i>	<i>Итоговый</i>
Опытен, но немотивирован	<i>Промежуточный и итоговый</i>	<i>Итоговый</i>
Опытен и мотивирован	<i>Промежуточный и итоговый</i>	<i>Итоговый</i>

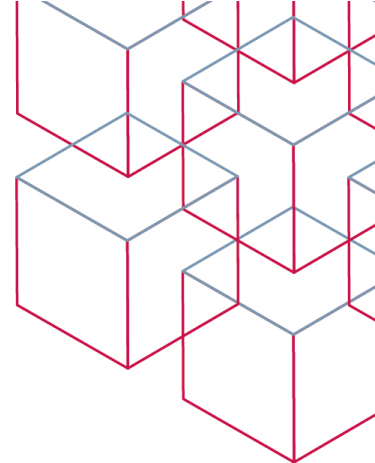
Упражнение «Степень контроля»

Как будем работать

- Вспомните кейс из упражнения «Кому делегировать?»
- Определите требуемую степень контроля по каждой задаче



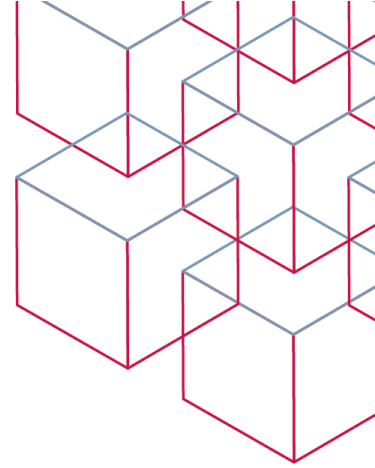
Упражнение «Степень контроля» 1/2



Список задач

- 1. Подготовить квартальный отчет** для Центрального офиса о выполнении плана по ключевым показателям. Такой отчет будет готовиться уже не в первый раз, поэтому надо взять за основу старый документ, отформатировать его и вставить новые данные. Информацию для отчета нужно будет собрать у нескольких коллег и из систем учета данных. Кроме того, очень важно не просто собрать данные, необходимо их проанализировать и сформировать рекомендации и выводы, которые лягут в основу плана на новый период. Отчет нужен через неделю (**исполнитель: Круглова Анна**)
- 2. Организовать и проконтролировать процесс перевода всей имеющейся информации о клиентах в новую единую аналитическую CRM-систему.** Под эту задачу уже найдено два сотрудника-стажера, которые будут «руками» процесса, их работу важно контролировать и поддерживать, тем более что в процессе наверняка возникнут непредвиденные сложности и вопросы. Задача по переходу в новую CRM-систему пришла от Центрального офиса, от оперативности перехода на нее зависит KPI всей сети – центральный офис поставил срок на переход в 2 недели (**исполнитель: Васильев Андрей**)
- 3. Создать презентацию для Вашего выступления перед руководством** о стратегических планах развития на период 2022-2025, которая состоится через 3 недели. Вы знаете, о чем будете говорить и даже подготовили примерный текст выступления, но пока совсем не занимались слайдами. Это выступление является очень важным для Вас. Необходимо, чтобы презентация была структурированной и аргументированной, данные понятно визуализированы (**исполнитель: Круглова Анна**)

Упражнение «Степень контроля» 2/2



Информация о сотрудниках

Васильев Андрей

Высшее образование, 40 лет. Очень опытный, работает в компании порядка 5 лет, хорошо знает свою работу. Не всегда вовремя, но с хорошим качеством выполняет поставленные задачи. Не любит работать с отчетами и презентациями, предпочитая «бумажной» работе взаимодействие с клиентами. С энтузиазмом относится к поручениям, связанными с управлением проектами и людьми. Андрей только что завершил организацию крупного мероприятия.

Круглова Анна

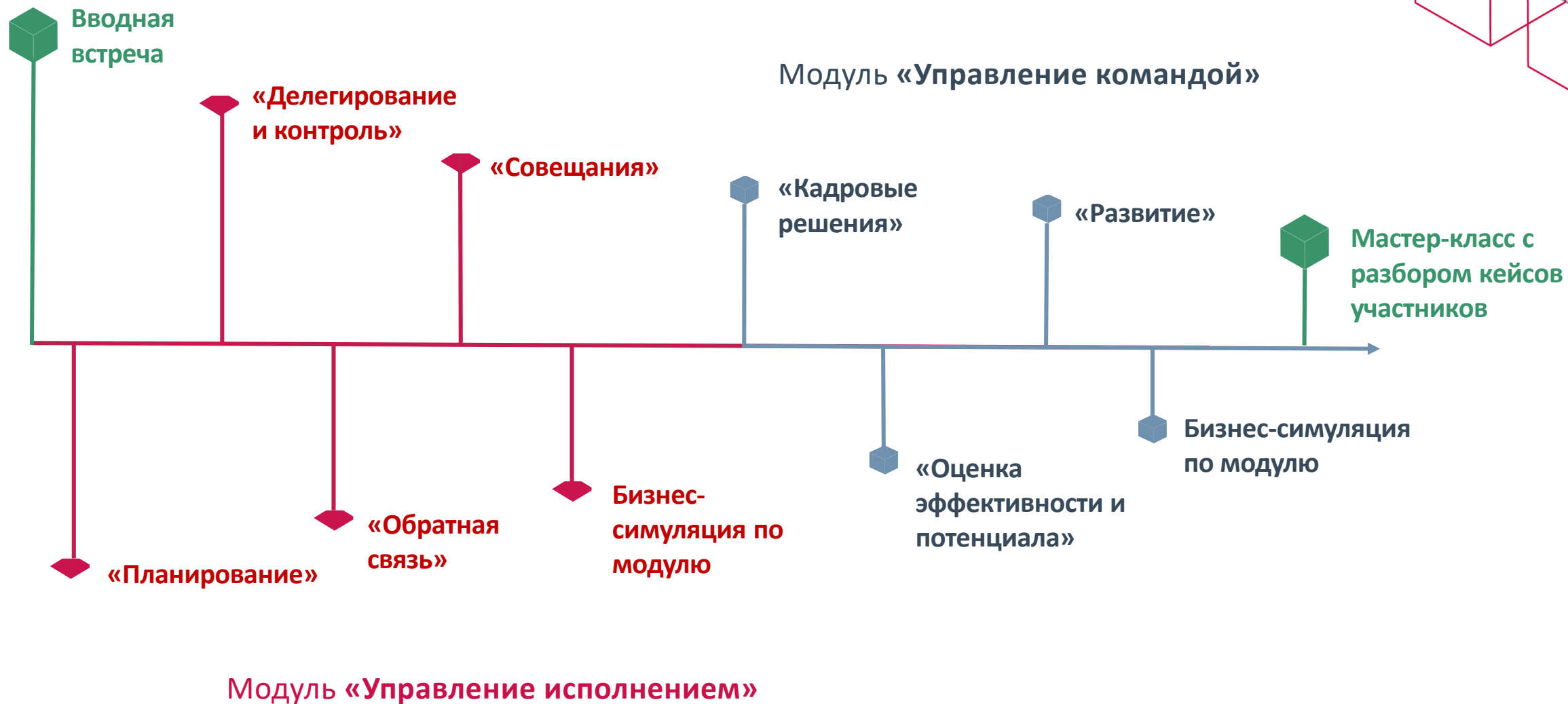
Высшее образование, 34 года. Пришла в компанию 2 года назад (после декрета). Легко встроилась в коллектив. За счет хороших коммуникативных навыков, ответственности и аналитических способностей быстро осваивает новые задачи. В коллективе Анну ценят за умение красиво и лаконично оформлять презентации и отчеты. Ей и самой это нравится, так как до декрета она работала в отделе маркетинга. В текущий момент Анна в отпуске, но выйдет через 2 дня.

Упражнение «Степень контроля»

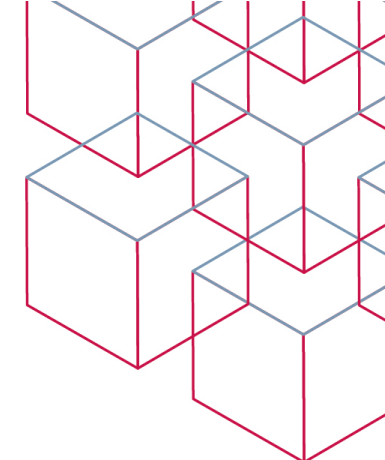


Задачи	Ответственные			
	Вы	Васильев Андрей	Круглова Анна	Крупников Иван
Квартальный отчет			Промежуточный и итоговый	
Контроль перевода информации о клиентах в CRM-систему		Промежуточный и итоговый		
Встреча с потенциальным клиентом				
Подготовка презентации к встрече с руководством			Промежуточный и итоговый	

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



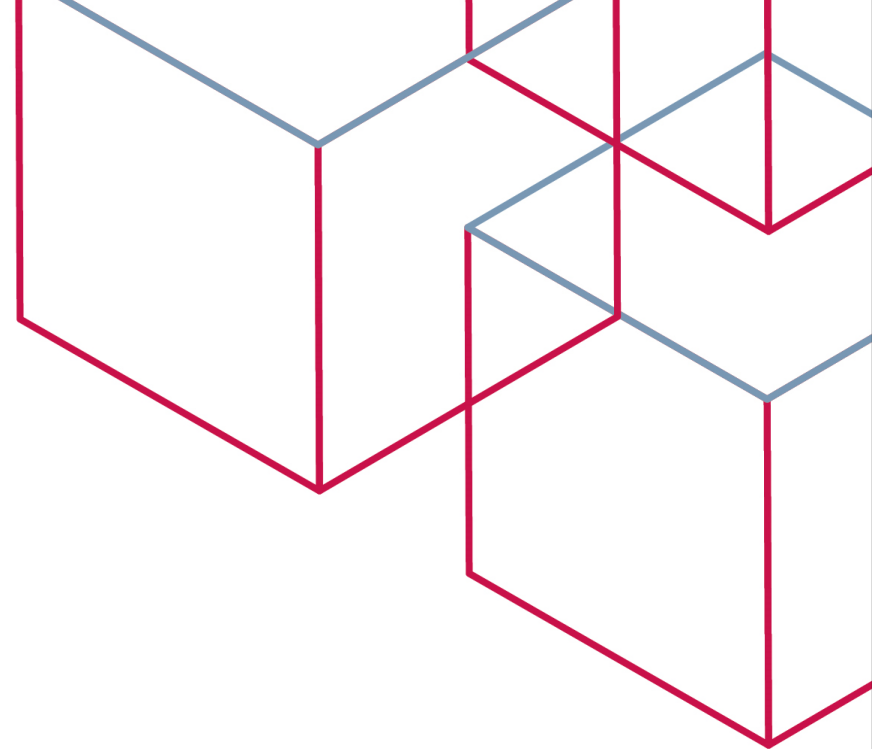
УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ

- 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



Сергей Геворкян

Куратор «Академии ПРМ»

Gevorkyan@ecopsy.ru