

ВЕБИНАР

18 АПРЕЛЯ 2019

Как повысить  
культуру и эффективность  
совещаний в компании  
с помощью внедрения ПРМ

**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 \***

**30**

**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.)

## АННА ТИМОФЕЕВА

Директор по консалтингу, «Развитие персонала и внедрение изменений», ЭКОПСИ Консалтинг


[Timofeyeva@ecopsy.ru](mailto:Timofeyeva@ecopsy.ru)

## АНАСТАСИЯ АРХИПОВА

Старший консультант ЭКОПСИ Консалтинг, Руководитель проектов по созданию и внедрению ПРМ

[AArkhipova@ecopsy.ru](mailto:AArkhipova@ecopsy.ru)

WEBINAR



**ВЕДУЩИЕ  
ВЕБИНАРА**

1

ПОЧЕМУ ПРМ ПРО СОВЕЩАНИЯ –  
СРЕДИ САМЫХ ВОСТРЕБОВАННЫХ  
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ



2

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, КАКИЕ СОВЕЩАНИЯ  
ТОЧНО НУЖНЫ КОМПАНИИ.  
ПОЧЕМУ НЕЛЬЗЯ КОПИРОВАТЬ ПРМ



3

КАК УСТРОЕНО ОБУЧЕНИЕ ПРМ  
ПРО СОВЕЩАНИЯ. КЕЙСЫ КОМПАНИЙ



## ПЛАН ВЕБИНАРА



## Что такое совещание, и какие они бывают



**Совещание** – это собрание группы людей, имеющее цель, повестку и результат.

Существует много видов и названий совещаний, но все они делятся на **3 основных типа**:

ТИП СОВЕЩАНИЯ	ЦЕЛИ
1. Информационное	Проинформировать, донести важные сообщения, создать общее понимание ситуации или задачи
2. Разработка и принятие решений	Проанализировать проблему, разработать пути или варианты решения, договориться / выбрать один из вариантов для дальнейшего воплощения
3. Управление исполнением / Оперативное	Спланировать дальнейшие шаги, определить статус выполнения задачи

# Проблемы совещаний волнуют большинство руководителей

## «Вредные советы руководителю»



*Если Вам заняться нечем,  
Скучно стало вдруг работать,  
Или Вы давно с коллегой  
Собирались поболтать –  
Соберите совещание,  
Тему выберете позже  
Пусть приходят все, кто хочет –  
Хором легче обсуждать!*



По исследованиям, от 30% до 60% рабочего времени руководителей **тратится на совещания** в крупных компаниях;



Больше половины совещаний оцениваются как **не приносящие пользы** в работе;



80% управленческих топ-команд (исследование ЭКОПСИ по GAIN) **недовольны эффективностью** своих совещаний.



1. Какие проблемы с проведением совещаний существуют у вас в компании? Выберите 1 вариант.

- 4 Совещаний слишком много
- 12 Совещания длятся слишком долго
- 0 Совещания скучные, неинтересные
- 6 Нет конкретных результатов совещаний
- 2 Другое (напишите в общем чате)

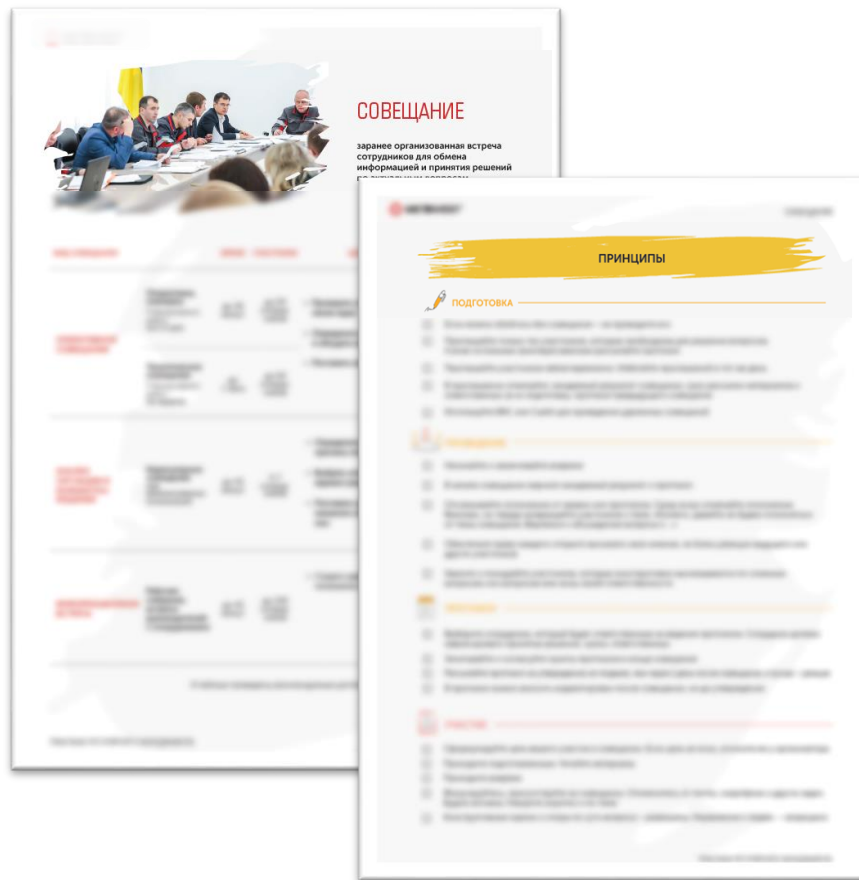
## Как правило, совещания – зеркало управленческой культуры компании. Невозможно улучшать только их, не учитывая весь организационный контекст.





# 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
  - Принципы (как действовать?)
  - Пошаговый алгоритм (что делать?)



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



# Как выглядит проект по созданию и внедрению ПРМ про совещания



- Какие совещания у вас проходят и с какой частотой?
- Какие совещания не проходят, а нужны?
- Как происходит подготовка?
- Какие сложности на этапе проведения?
- Как реализуются принятые решения?

- Точное определение названий и смысла каждого формата совещания для компании
- Обсуждение ПРМ с носителями лучших практик компании
- Сбор кейсов компании и «вординга», используемого руководителями

- Включенное внутреннее и внешнее наблюдение, проверка принципов и алгоритмов в реальности
- Обратная связь от руководителей
- Обсуждение с экспертами, доработка формулировок

- **Топ менеджмент:** становятся наставниками и лидерами практик. Сами проводят лучшие совещания
- **Линейные руководители:** проходят короткое обучение, выполняют практические задания, работают с наставником или коучем по ОС

- Какие совещания у вас проходят и с какой частотой?
- Как реализуются принятые решения?



1. Какой формат совещаний используются у вас в компании чаще всего?

- 2 Информационные: слушаем и докладываем, ничего не обсуждаем
- 12 Оперативки и планерки: рассказываем о сделанном, распределяем задачи
- 5 Совещания по выработке вариантов решений для «сложных» проблем (мозговые штурмы и т.д.)
- 3 Совещания по совместному принятию наиболее важных решений
- 0 Другое (напишите в общем чате)

## Кейс топ-команды крупнейшего продуктового ритейлера России

- **Результат диагностики (по GAIN):** Совещания чаще всего служат для распределения задач и принятия совместных решений. Выработка вариантов решений на совещание не выносится
- На сессии топ-команда определила ключевую бизнес-цель на ближайший год, выработала набор необходимых форматов совещаний и периодичность:

ПЕРИОДИЧНОСТЬ	НАЗНАЧЕНИЕ	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ
<b>1 раз в неделю</b>	Тактические	60-90 мин
<b>1 раз в месяц</b>	Тематические : мозговой штурм, обсуждение проблемы, выработка решений	2-4 часа
<b>1 раз в квартал</b>	На перспективу: развитие команды, новые проекты	1-2 дня

*Ежедневные информационные встречи отменили, заменив практикой работы с общим календарем на неделю.*

## По итогам исследований: проблемы возникают на всех этапах совещаний

### ПОДГОТОВКА

- Отсутствие сформулированной цели и четкой повестки;
- Приглашение на совещания «широкого круга лиц», не имеющего отношения к теме и цели совещания, либо – наоборот, отсутствие тех, кто является важным экспертом в теме или влияет на решение;
- Отсутствие практики предварительной содержательной подготовки, рассылки и знакомства с материалами по теме.

### ПРОВЕДЕНИЕ

- Отсутствие разделения и следования ролям на совещании (совещание никто не ведет, нет секретаря, либо роли распределены и выполняются неэффективно)
- Происходит постоянное отклонение от темы, углубление в ненужные детали
- Отсутствует вовлечение и дискуссия: совещание в формате «вещания»
- Совещание не приводит к договоренностям, не укладывается в отведенное время

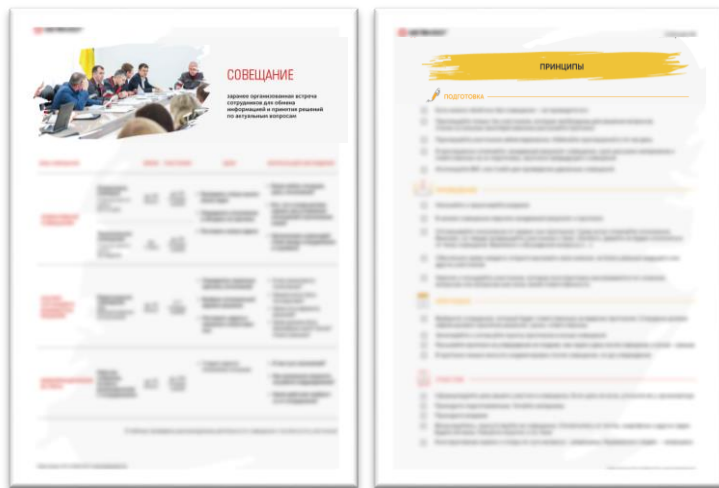
### ПРОТОКОЛ

- Протоколы по итогам совещаний отсутствуют
- Протоколы слишком формальные и объемные, содержат много лишнего, нет конкретики и понятной фиксации принятых решений и договоренностей
- Протоколы никому не рассылаются, их не используют для дальнейшей работы

# Форматы разработки ПРМ Совещание

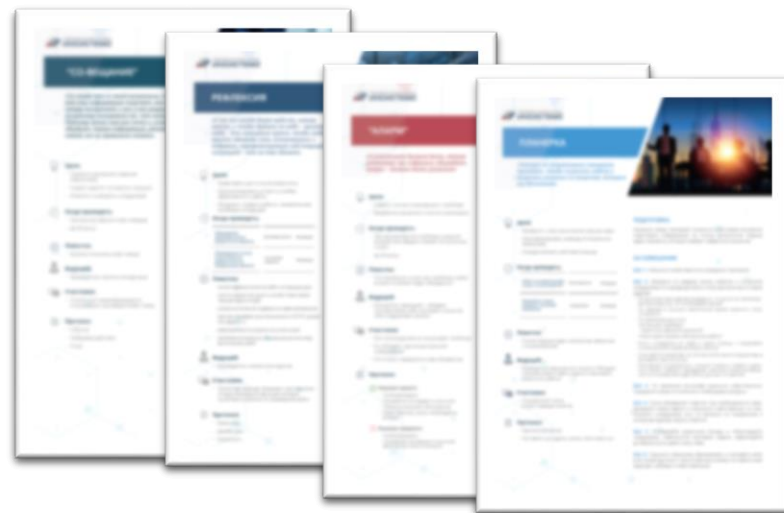
## Базовый

- **Цель** – оформить сложившуюся культуру совещаний и повысить ее эффективность
- **Описание включает:**
  - Классификацию совещаний
  - Принципы проведения



## Расширенный

- **Цель** – кардинально перестроить культуру совещаний
- **Описание включает:**
  - Классификацию совещаний
  - Принципы проведения
  - Подробный алгоритм каждого вида



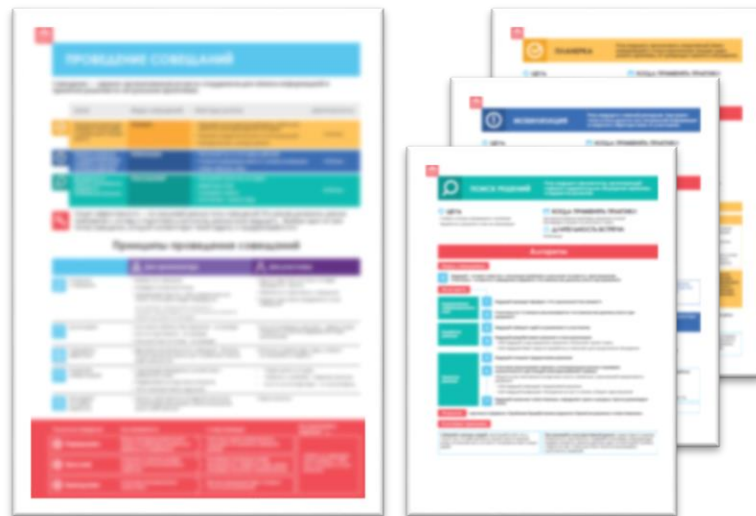
## Кейс. Дирекция уникального культурного объекта

**Тип компании: государственная компания (300 человек)**

- **Контекст проблемы:**
  - Количество совещаний зашкаливает
  - Руководители крайне недовольны качеством и длительностью совещаний, в которых приходится участвовать
- **Что мы обнаружили:**
  - В силу специфики объекта управления регулярные планерки длятся по часу и более
  - В совещаниях по решению проблем участники «ходят по кругу»
  - Совещания используются как способ «наделения ответственностью»

### ОСОБЕННОСТИ ПРАКТИКИ

- Планерка – обсуждаем только отклонения
- Мобилизация – концентрируемся на действиях и рисках
- Поиск решений – учитываем стиль принятия решений





# Кейс. Высокотехнологичная инженеринговая компания

**Тип компании: частная компания (1000 человек)**

- **Контекст проблемы:**
  - Компания переживает период роста – количество заказов растет, скорость взаимодействия увеличивается, штат расширяется
  - У менеджмента есть четкое ощущение – «мы совещаемся неэффективно!»
- **Что мы обнаружили:**
  - Каждый руководитель изобретает свои «велосипеды»
  - Совещания проходят, но результатов нет – решения либо не принимаются, либо не фиксируются
  - Существенная часть сотрудников считает, что вообще не участвует в совещаниях (хотя это не так)
  - Средний менеджмент и линейный персонал узнает о важных новостях в курилке и столовой

## ОСОБЕННОСТИ ПРАКТИКИ

- В описании ПРМ уделяем существенное внимание роли участников
- Выделяем специфические виды – Аларм и Рефлексия
- Учим руководителей вести протокол



# Как выглядит проект по созданию и внедрению ПРМ про совещания



- Какие совещания у вас проходят и с какой частотой?
- Какие совещания не проходят, а нужны?
- Как происходит подготовка?
- Какие сложности на этапе проведения?
- Как реализуются принятые решения?

- Точное определение названий и смысла каждого формата совещания для компании
- Обсуждение ПРМ с носителями лучших практик компании
- Сбор кейсов компании и «вординга», используемого руководителями

- Включенное внутреннее и внешнее наблюдение, проверка принципов и алгоритмов в реальности
- Обратная связь от руководителей
- Обсуждение с экспертами, доработка формулировок

- **Топ менеджмент:** становятся наставниками и лидерами практик. Сами проводят лучшие совещания
- **Линейные руководители:** проходят короткое обучение, выполняют практические задания, работают с наставником или коучем по ОС

- Какие совещания у вас проходят и с какой частотой?
- Как реализуются принятые решения?

## Внедрение ПРМ. Принципы обучения



КОРОТКИМИ ИТЕРАЦИЯМИ  
ПО 3-4 ЧАСА НЕ БОЛЕЕ  
1-2 ПРМ ЗА РАЗ



ПОСТОЯННАЯ  
ОТСЫЛКА К ОПЫТУ  
КОМПАНИИ



МИНИМУМ  
ТЕОРИИ



ДОМАШНИЕ ЗАДАНИЯ  
ПРИМЕНЯТЬ В РАБОТЕ

# Учебные материалы по ПРМ

## Под передачу внутренним тренерам

- Комплект учебных материалов включает:
  - руководство для тренера,
  - презентацию,
  - практические задания (кейсы) для отработки.
- Учебная программа на 80% состоит из практических заданий, основанных на реальных рабочих ситуациях.
- В ходе тренинга анализируются и типовые, и сложные ситуации. Уделяется внимание возможным «развилкам» в применении ПРМ.
- Обучение построено таким образом, чтобы и научить участников практическим навыкам, и сформировать позитивное отношение к ПРМ (работа с установками).



## Чем учебные материалы по ПРМ отличаются от обычных тренингов по совещаниям

**ПРМ – это управленческие практики, поэтому они всегда подразумевают взаимодействие и диалог. Обучение обеспечивает такую возможность.**

- **Разработка учебных материалов фактически стартует на этапе исследования:**
  - Исследуем установки и текущий уровень навыков
  - Выявляем ключевые проблемы, которые важно отработать
  - Собираем информацию для разработки кейсов
  - В ходе обсуждения драфтов практик собираем не только предложения по улучшениям, но и типичные возражения, которые потом прорабатываем на обучении
- **Дизайн программы максимально нацелен на практику:**
  - Даем только ту теорию, которая помогает понять логику практик
  - В ходе тренинга участники действительно ведут совещания





[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)

[www.facebook.com/ecopsy.ru](http://www.facebook.com/ecopsy.ru)

Тел. +7 (495) 645 00 40

[Timofeyeva@ecopsy.ru](mailto:Timofeyeva@ecopsy.ru)

[AArkhipova@ecopsy.ru](mailto:AArkhipova@ecopsy.ru)

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

**Анна**

Тимофеева

**Анастасия**

Архипова