

Бесплатный курс

«Руководитель 2030»

Работа с руководством

Интенсивная, практическая,
бесплатная программа

4-8 ноября 2024
20:00 GMT +3 (по 2 часа в день)



Антон Савочка

- Опыт в управлении 10+ лет
- Сертифицированный тренер международной категории
- Сертифицированный коуч
- Автор книги для руководителей «Управляй как лучшие»
- Кандидат наук



О чем сегодня говорим

1. Что нас ждет в ближайшие 5 лет: PESTEL-анализ 2025-2030
2. Три вектора интересов
3. Матрица Доверие/Прозрачность
4. Модель ADKAR



Социометрия

1. Мне прямо нужно увеличить степень влияния на моего руководителя и научиться с ним/ней работать
2. Было бы неплохо увеличить степень влияния на моего руководителя, но для меня это не приоритет
3. Мне вообще не актуальна эта задача, тут бы с командой разобраться

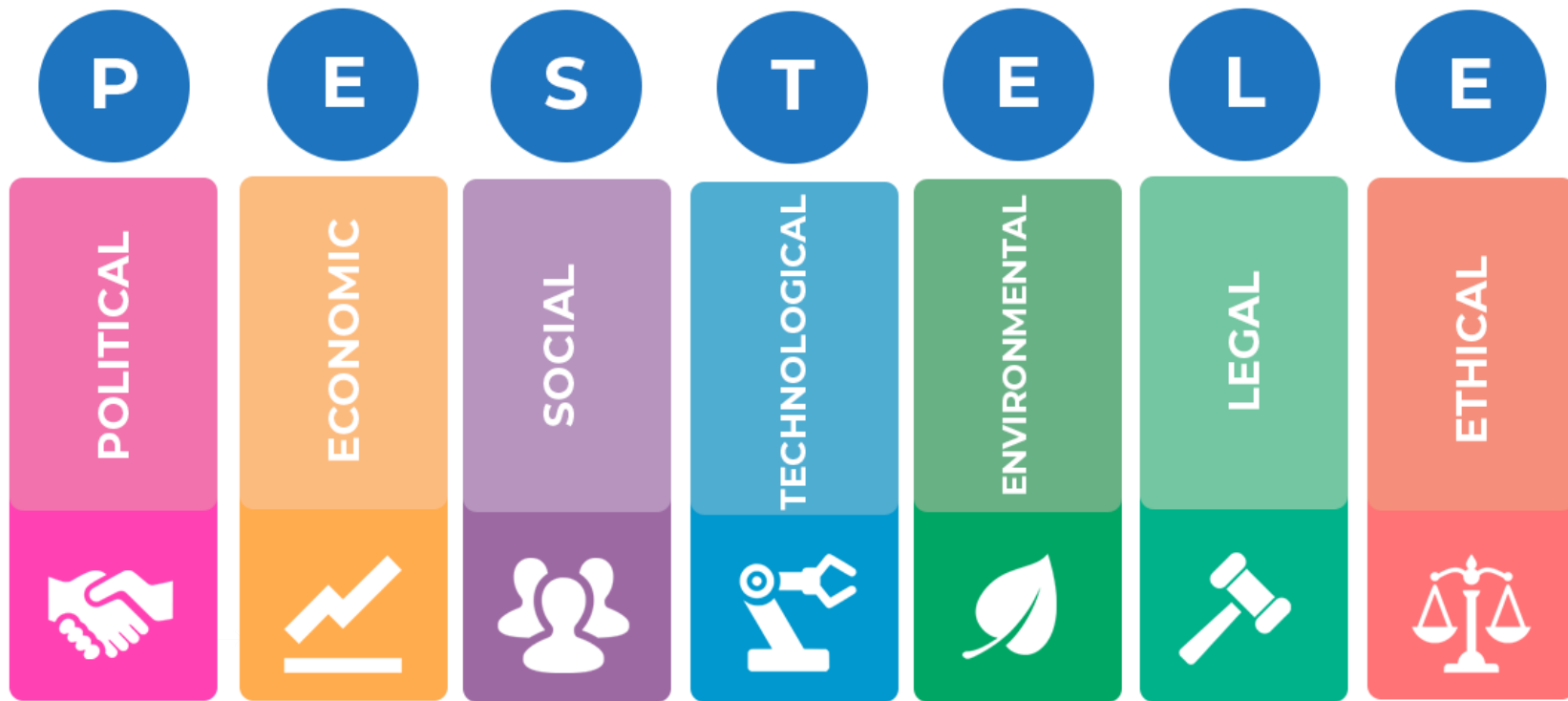


Что мы знаем о будущем

Перспектива 2025-2030
сквозь призму PESTEL-анализа



PESTEL-анализ



PESTEL-анализ 2025-2030

- Какие политические факторы будут влиять на вашу компанию в 2025-2030?
- Какие экономические факторы будут влиять на вашу компанию в 2025-2030?
- Какие социальные факторы будут влиять на вашу компанию в 2025-2030?
- Какие технологические факторы будут влиять на вашу компанию в 2025-2030?
- Какие экологические факторы будут влиять на вашу компанию в 2025-2030?
- Какие законодательные факторы будут влиять на вашу компанию в 2025-2030?



Результаты анализа 2025-2030

- Рост геополитической напряженности/войны/от глобальной паутины к локальным канонам
- Замедление темпов экономического роста
- Активная миграция рабочей силы
- Внедрение ИИ во все сферы жизни
- Глобальное потепление
- Ужесточение регуляций цифровой сферы



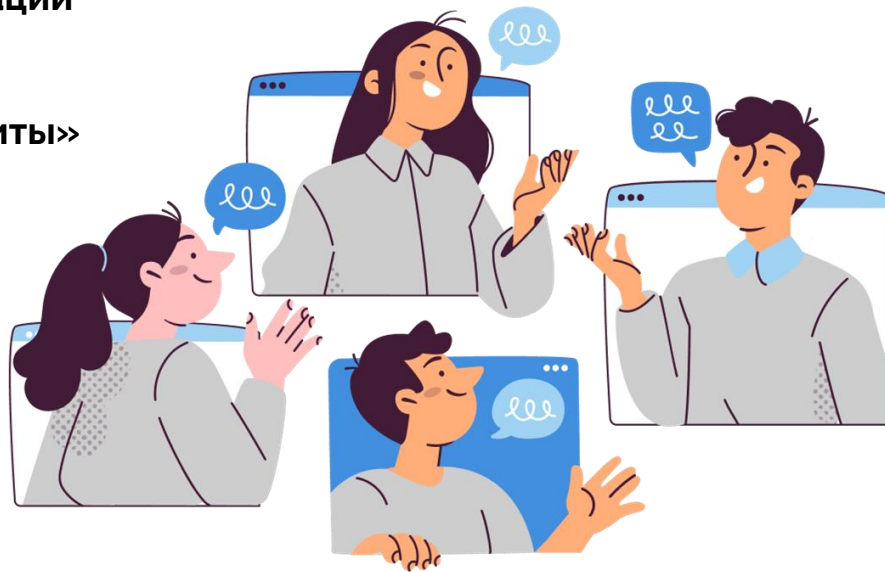
Как вы думаете

1. Что это значит для руководителей?
2. Какие руководители будут иметь влияние в будущем?



Следствие: о чем будет думать ваш босс

1. Менеджмент точно будет озадачен вопросом бесперебойной работоспособности организации (кризис-менеджмент как новая норма)
2. Консервативные стратегии и игра «от защиты» (если только вы не ИИ-стартап)
3. Глобальная конкуренция за кадры и их текучесть



Откуда будет идти консерватизм

По данным McKinsey & Company, 70% программ управления изменениями терпят неудачу в этом отношении.

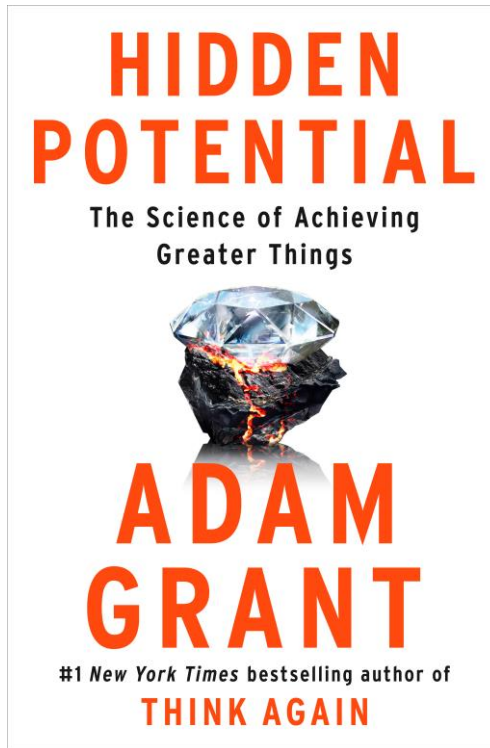
Глобальный отчет Института управления проектами (PMI) «Пульс профессии 2020» также показал, что только 34% инициатив по изменениям во всем мире успешны

McKinsey
& Company



Чего хотят топ-менеджеры уже сейчас

- Чем лучше руководитель понимает, как устроен бизнес (холистический взгляд на бизнес), тем у него больше влияния и доверия
- Чем развитие у руководителя социальный интеллект (не мягкие или твердые навыки), тем он ценнее для компании



Три вектора влияния

1. Уметь считать стоимость идей
2. Понимать, в каких ограничениях действует бизнес
3. Мотивировать команду на реализацию идей



Как видит ситуацию хороший руководитель



С вами легко, если у вас:

1. Мотивированная команда и вы сами
2. Вы не просто приносите идеи, а приносите стоимость этих идей
3. Вы знаете, где взять свободные ресурсы, и умеете работать с ограничениями



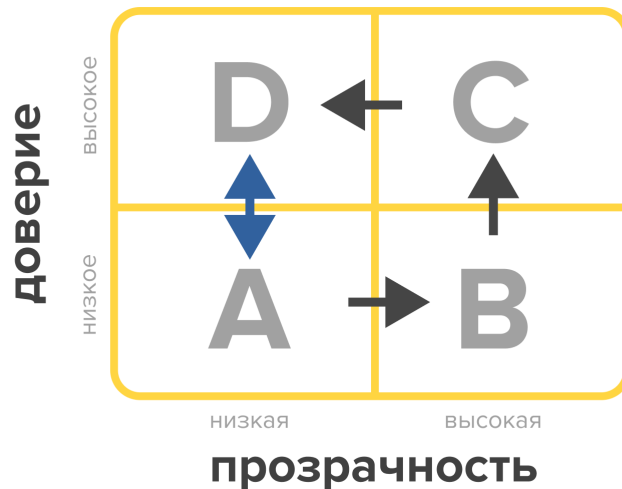
На уровне инструментов вам помогут

1. Матрица Доверие/Прозрачность
2. Модель ADKAR
3. Теория ограничения систем



Матрица Доверие/Прозрачность

1. Инструмент для диагностики отношений с вышестоящим менеджером и командой
2. Применяется, чтобы выбрать правильную стратегию отношений с коллегами

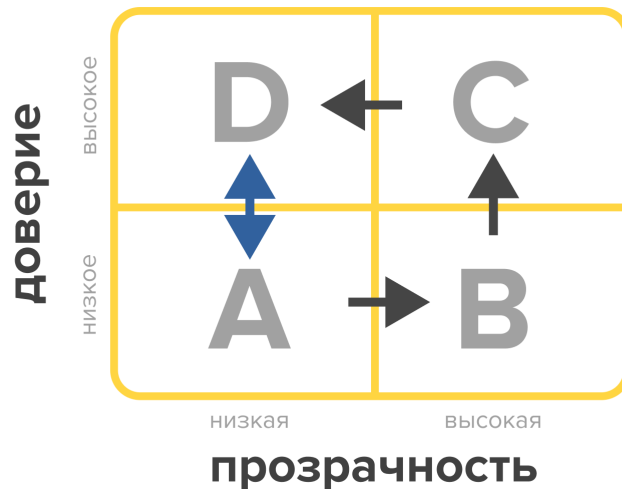


Прозрачность

Прозрачность — это обеспечение доступа к информации и процессам таким образом, чтобы они были понятны и доступны всем заинтересованным сторонам.

В менеджменте прозрачность означает открытость в отношениях с сотрудниками, деловыми партнерами и клиентами.

Это включает в себя обмен информацией о целях, стратегиях, принимаемых решениях и процессах работы.

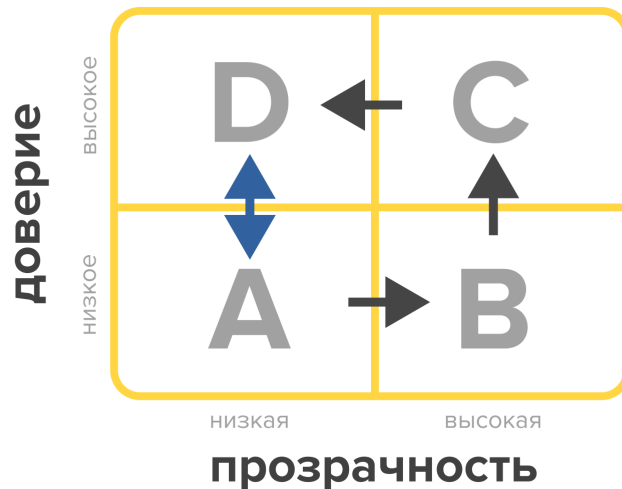


Доверие

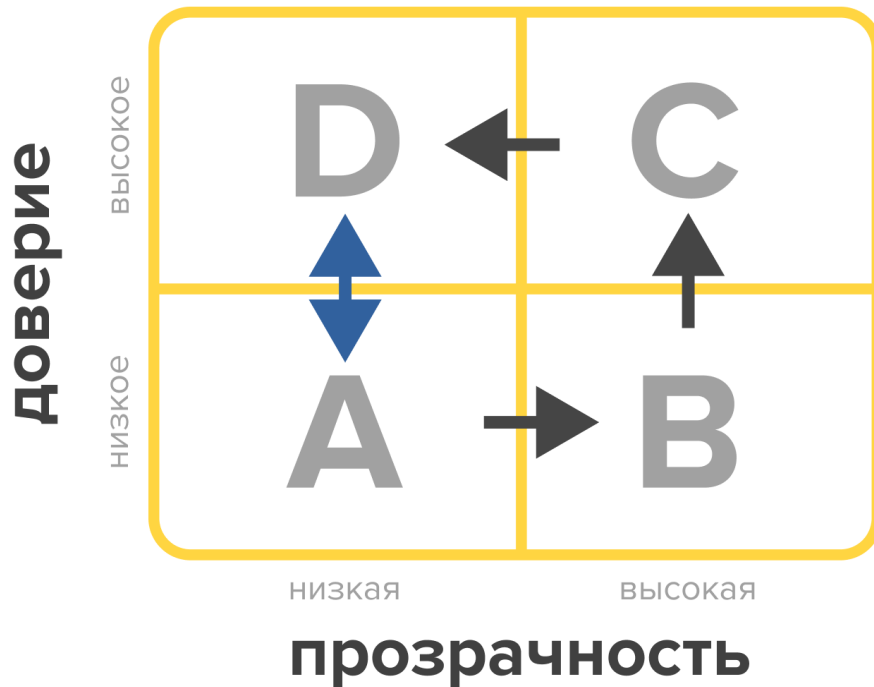
Доверие — это убеждение в надежности, честности и компетентности другого человека или группы людей.

В контексте менеджмента доверие означает веру в способности и намерения членов команды выполнить свои обязательства, принимать решения и решать проблемы.

Доверие формируется на основе **предсказуемости**.



Матрица Доверие/Прозрачность



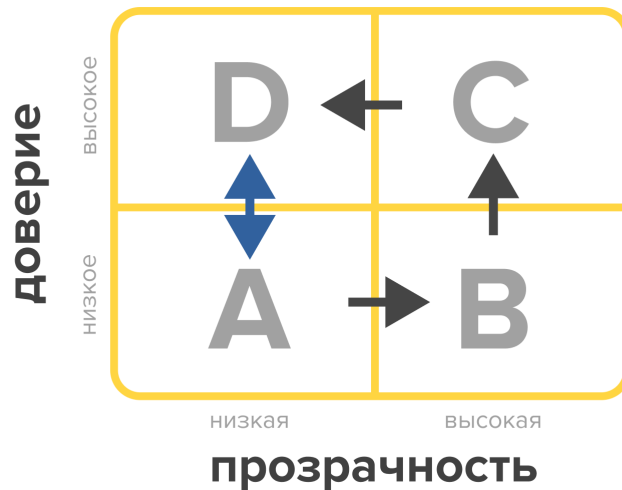
Прозрачность расчетов + идея

Если вы хотите усилить свое влияние в отношениях с высшим руководством, вам стоит понимать:

- Сколько стоит день/неделя/месяц работы вашей команды для компании?
- Сколько времени и других ресурсов займет то, что хотите реализовать вы или ваш менеджер?
- А есть ли эти ресурсы в наличии?

Где вы сейчас?

- Напишите, в каком из квадратов находятся ваши отношения с руководителем.
- Напишите, какой квадрат, с точки зрения отношений с вашим руководителем, подходит вам идеально.



Модель ADKAR

1. Инструмент оценки готовности к изменениям
2. Roadmap для внедрения новых изменений и идей

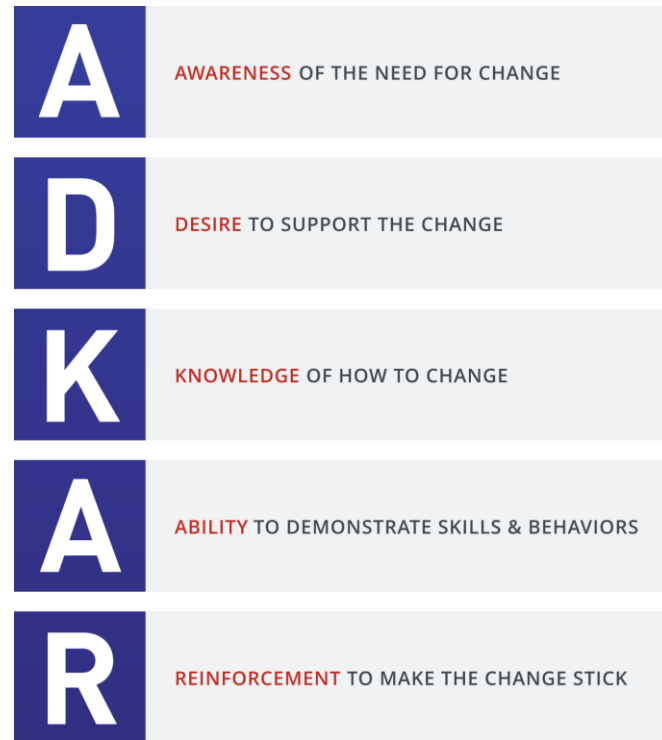


Awareness (Осведомленность)

Ключевой вопрос — знаете ли вы и ваши люди, что происходит?

- Какова природа изменений?
- Почему изменение происходит?
- В чем риски НЕ меняться?

Проверочный вопрос — каков уровень осведомленности ваших сотрудников о необходимости изменений в данный момент?



Desire (Желание)

Ключевые вопросы:

Почему вы хотите что-то изменить?

Почему ваши люди должны хотеть этого?

- Личная мотивация поддержки изменений: зачем это нужно мне?
- Организационные стимулы поддержки изменений

Проверочные вопросы:

Какой уровень желания поддержать и участвовать в изменениях у ваших сотрудников?

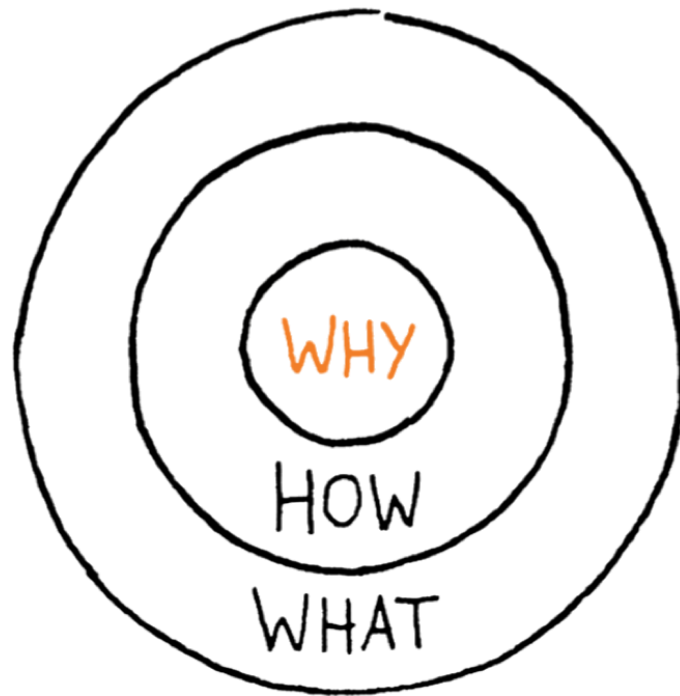
Что можно сделать, чтобы его повысить?



Важность «почему»

Мы все хотим понимать, а какая наша выгода в этом?

Зачем мне это нужно?



Knowledge (Знание)

Знание, как действовать в новых условиях

- Понимание того, как нужно меняться
- Какие именно знания будут востребованы в новых условиях

Проверочный вопрос — какой у ваших сотрудников уровень знаний о том, как изменятся?



Ability (План действий и ресурсы)

Способность применять новые навыки в изменившихся условиях/иметь ресурсы и полномочия

- Демонстрируемая способность внедрять изменения
- Барьеры/риски, которые могут препятствовать осуществлению изменений

Проверочный вопрос — какие **ресурсы и полномочия** необходимы ваших людям для внедрения изменений?



Reinforcement (Закрепление)

Закрепление изменений

- Механизмы закрепления изменений на местах
- Готовность оказывать поддержку изменениям
- Признание, награды, поощрения, успехи, геймификация

Проверочный вопрос — какие действия вы запланировали для закрепления изменений/стиля мышления у ваших сотрудников



Матрица работы со стейкхолдерами

Стейкхолдер	Понимание	Желание	Знает что делать	Возможность действовать	Готов оказывать поддержку
СТО	3	4	2	5	4

Суммарный анализ

Общая сумма баллов указывает на судьбу изменений

<10 баллов — вероятность успеха внедрения изменения невелика

>20 баллов — вероятность успеха внедрения изменения велика

При условии, что в вашей оценке нет 0.

Любая оценка внутри модели ADKAR ниже 5 требует корректирующих действий.



Оценка заинтересованности стейкхолдеров

ADKAR STAKEHOLDERS' POSITION ASSESMENT

	Type	AWARENESS (1-5)	DESIRE (1-5)	KNOWLEDGE (1-5)	ABILITY (1-5)	REINFORCEMENT (1-5)
Clients	Mixed Blessing	4	4	3	3	3
Employees	Marginal	3	4	3	4	3
Managers of the teams	Mixed Blessing	4	4	3	4	4
C-suit of the company	Supportive	4	4	3	5	5
Business Continuity team	Supportive	4	4	4	5	5
Heads of Departments	Supportive	4	4	4	5	5

Матрица работы со стейкхолдерами

Стейкхолдер	Понимание	Желание	Знает что делать	Возможность действовать	Готов оказывать поддержку
Иван	Попросить встречу 1:1, чтобы рассказать о своей идее	Объяснить доп. преимущества инновации для отдела	Подготовить план и объяснить, как он будет реализован	Запросить ресурсы	Контрольная встреча через месяц после запуска проекта

Ответьте в чате

- Какой из блоков модели требует повышения уровня с вашим руководителем уже сейчас?
- Что вы можете сделать, чтобы повысить необходимый блок хотя бы на один балл?

ТОС — теория ограничения систем

1. Инструмент анализа эффективности систем
2. Позволяет повысить производительность через выявление «узких мест»



Элияху Голдратт

- Создатель теории ограничения систем
- Автор серии книг под названием «Цель»
- Доктор философии



ТОС — теория ограничения систем

Теория ограничений — это методология управления бизнес-процессами и решения проблем, разработанная доктором Элияху Голдраттом.

Основная идея ТОС состоит в том, что любая система (организация, проект и т.д.) имеет одно или несколько «ограничений» (constraints), которые сдерживают достижение более высоких результатов.

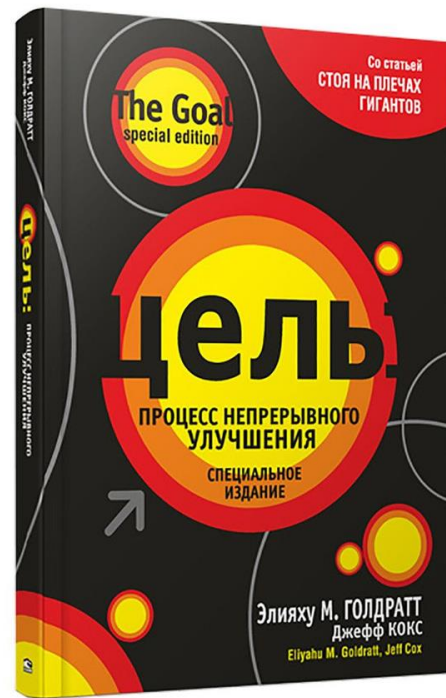
Эти ограничения могут быть физическими (оборудование, материалы) или нефизическими (политика, процедуры, парадигмы мышления).



Враги и союзники

В процессе изменений важно понимать, какие факторы создают среду, в которой проходят изменения.

Эту среду формируют **конструкторы** и **ограничения**



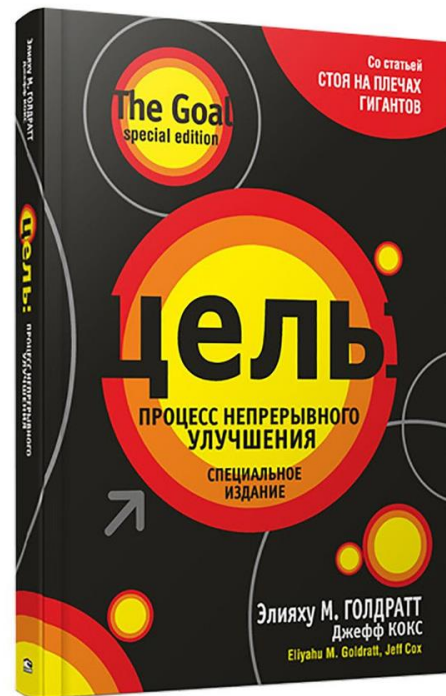
Ограничения

Ограничения – то, что создает границы и возможности.

Это факторы, которые влияют на способность системы адаптироваться к изменениям. Они могут быть внутренними или внешними.

Внутренние ограничения – это те, которые находятся под контролем системы. Они могут включать в себя такие факторы, как структура организации, культура, навыки и знания сотрудников.

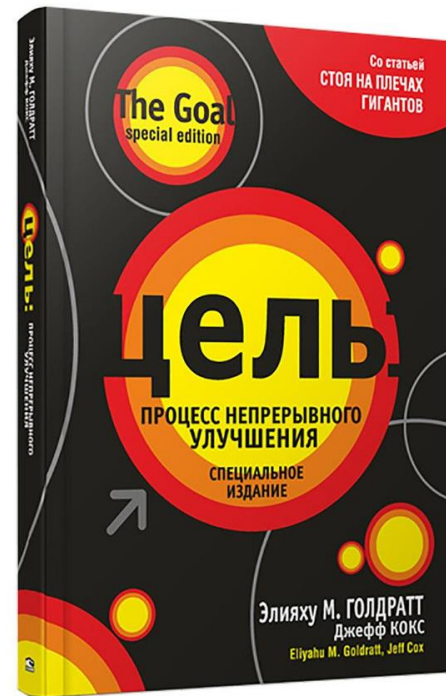
Внешние ограничения – это те, которые находятся вне контроля системы. Они могут включать в себя такие факторы, как законодательство, экономика, конкуренция.



Примеры ограничений

Жесткие ограничения:

- Дедлайны, установленные контрактами
- Количество людей на проекте с ограниченным бюджетом (ФОТ)
- Бюджет



Примеры ограничений

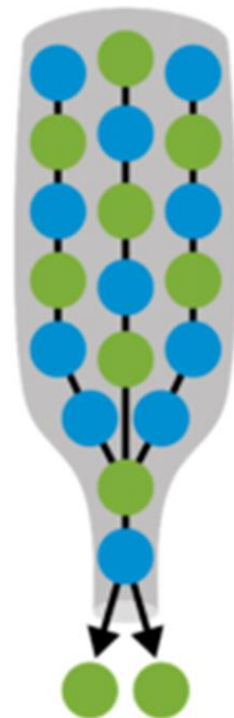
Эластичные ограничения:

- Ресурсное состояние команды
- Объем задач (в гибких методологиях)
- Количество клиентов у бизнеса



Простой пример

- 100 программистов
- 1 тестировщик
- Разработка проекта будет идти со скоростью работы тестировщика, как бы хорошо не работали программисты



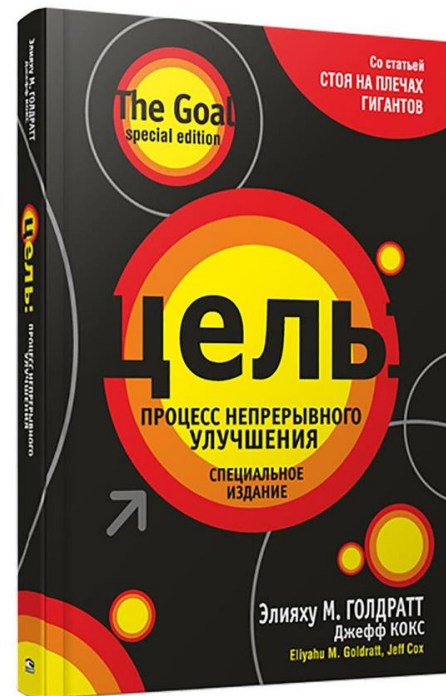
Алгоритм работы с ограничениями

1. Выявить ограничения
2. Определить их тип (внешнее/внутреннее и гибкое/жесткое)
3. Выявить те, с которыми вы способны работать
4. Выявить ключевое ограничение, работа с которым поможет системе повысить эффективность
5. Определить стратегию работы с ограничением и использовать PDCA
6. Перейти к следующему ограничению



Стратегии работы с ограничениями

1. Полностью устранить ограничение, отказавшись от использования этого элемента системы
2. Использовать внутренние ресурсы, чтобы увеличить пропускную способность ограничения
3. Устранить препятствия, мешающие использовать ограничение по максимуму (борьба с оппозицией)



Ответьте в чате

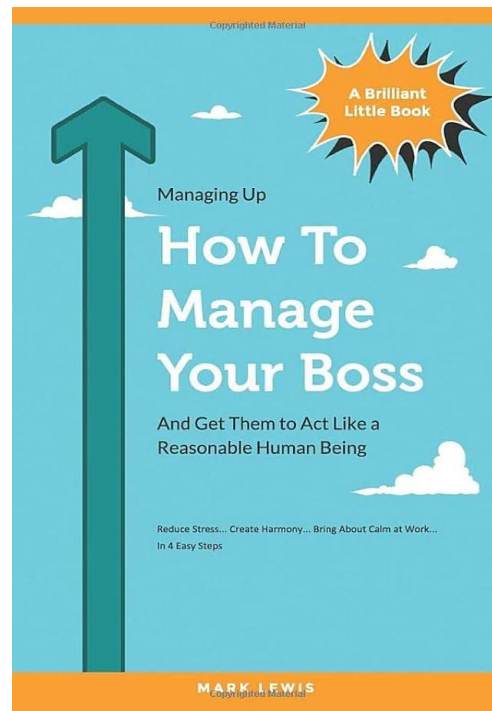
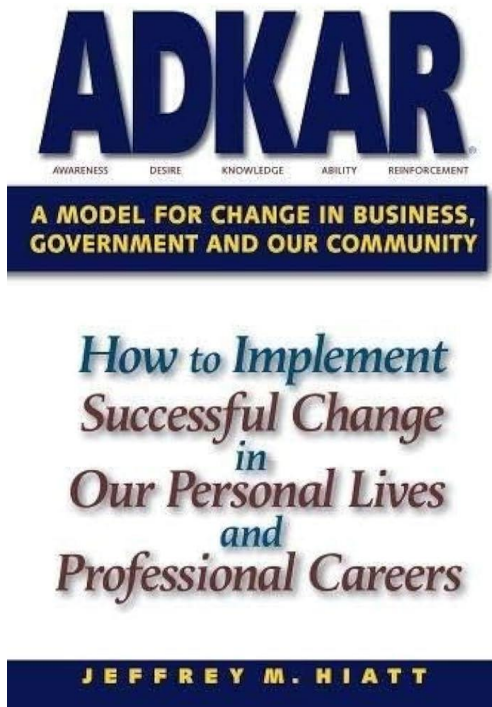
- С какими главными ресурсами и ограничениями постоянно работает ваш менеджер?
- Как вы можете помочь ему расширить/снять ограничения или получить доступ к большему количеству необходимых ресурсов?

Вывод

1. Вы можете использовать различные инструменты, чтобы быть заметными и полезными
2. Чем лучше вы знаете бизнес, тем вам легче получать доверие и необходимые ресурсы для реализации ваших идей



Рекомендуемая литература



Ваши вопросы

