

XI ежегодная конференция

Проектирование бизнес-архитектур 2022

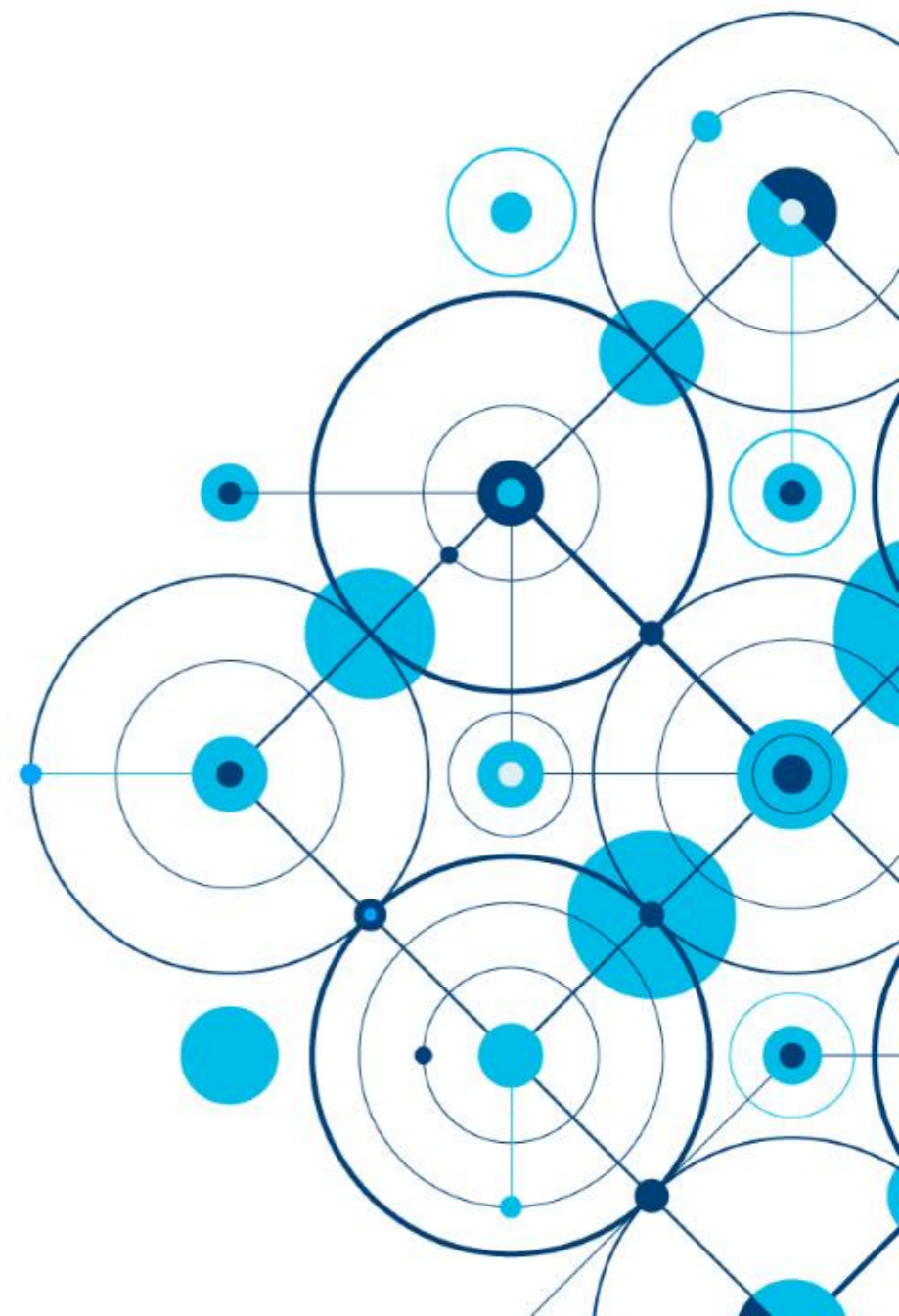
КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ГИБКОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Спикер

АНАСТАСИЯ ПОПОВА

Партнер, руководитель практики организационных изменений
«ЭКОПСИ Консалтинг»

apopova@ecopsy.ru



ЭКОПСИ — №1 В СФЕРЕ HR КОНСАЛТИНГА

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ

500+

проектов в год

120+

консультантов

30+

лет на рынке



СИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR



СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии



ЛЮДИ

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами



АНАСТАСИЯ ПОПОВА

Партнер

Руководитель практики
«Организационные
изменения»

apopova@ecopsy.ru

+7 926 229 63 89



БОЛЬШИНСТВО КОМПАНИЙ НЕ УСПЕВАЕТ АДАПТИРОВАТЬСЯ НА РЫНКЕ



60-70%

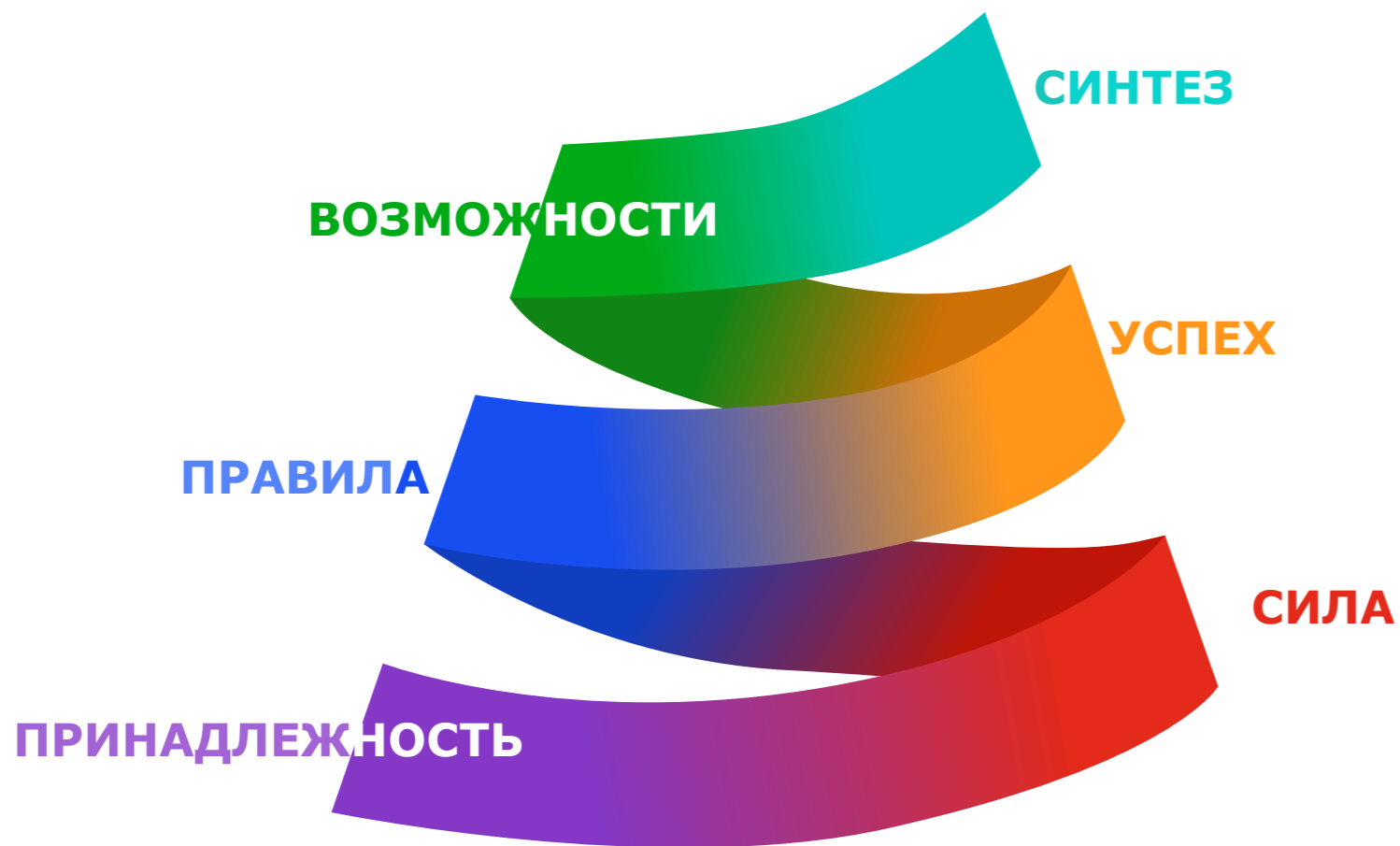
ПРОЕКТОВ ИЗМЕНЕНИЙ ПРОВАЛИВАЕТСЯ

Источник: McKinsey

Статистика сохраняется с 1970 года по данным различных исследований

Модель «Спиральная динамика»







- Типология –
6 типов организаций



Особенности модели

- Ни один из этапов спирали не может быть пропущен – развитие возможно только последовательное
- Ценности предыдущих этапов не исчезают – становятся ценностным фундаментом
- Развитие происходит через внутренние кризисы; чем дольше компания находится в одной культуре, тем сильнее внутренний кризис
- Есть оптимальное время пребывания в одной культуре / модели управления (от 3-х до 10 лет)
- Каждому типу организации требуется:
 - определенный тип лидера,
 - конкретные управленческие системы и практики
- Ценности служат предпосылкой для внедрения соответствующих управленческих практик, а внедрение определенных управленческих практик формирует или укрепляет соответствующие им ценности
- В одной организации могут сосуществовать несколько культур. Гармонична комбинация - руководящее звено находится на одну культурную ступень выше, чем подчиненное

Модель «Спиральная динамика»

КУЛЬТУРА	ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ	ЛИДЕРЫ	
 СИНТЕЗ «Чтобы сделать людей счастливыми»	<ul style="list-style-type: none"> • Творчество • Глобальные инновации • Свободы 	Самоорганизация	БИРЮЗОВЫЕ ЛИДЕРЫ Сетевой менеджмент
 ВОЗМОЖНОСТИ «Потому что нам интересно пробовать»	<ul style="list-style-type: none"> • «Пусть цветут все цветы» • Диалог • Эксперименты 	Фасилитация и проекты	ЛИДЕРЫ ФАСИЛИТАТОРЫ Регулярный менеджмент
 УСПЕХ «Чтобы быть первыми»	<ul style="list-style-type: none"> • Быть первым • Выдающийся результат • Фокус на цели 	Амбициозное целеполагание	ЛИДЕРЫ ДОСТИЖЕНИЙ Регулярный менеджмент
 ПРАВИЛА «Потому что таков закон»	<ul style="list-style-type: none"> • Системность • Закон • Порядок 	Регламенты	РЕГУЛЯРНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ Регулярный менеджмент
 СИЛА «Потому что война»	<ul style="list-style-type: none"> • Власть • Автономия • Подвиг 	Поручения и страх	ЛИДЕРЫ КОМИССАРЫ Персональный менеджмент
 ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ «Потому что так принято»	<ul style="list-style-type: none"> • Общность и поддержка • Традиции • Уважение к старшим 	Поручения и забота	ЛИДЕРЫ ОТЦЫ Персональный менеджмент



**МИР БЫЛ ПРЕДСКАЗУЕМЫЙ -
СУЩЕСТВОВАЛА КАРТА**

Мы осуществляли стратегическое управление

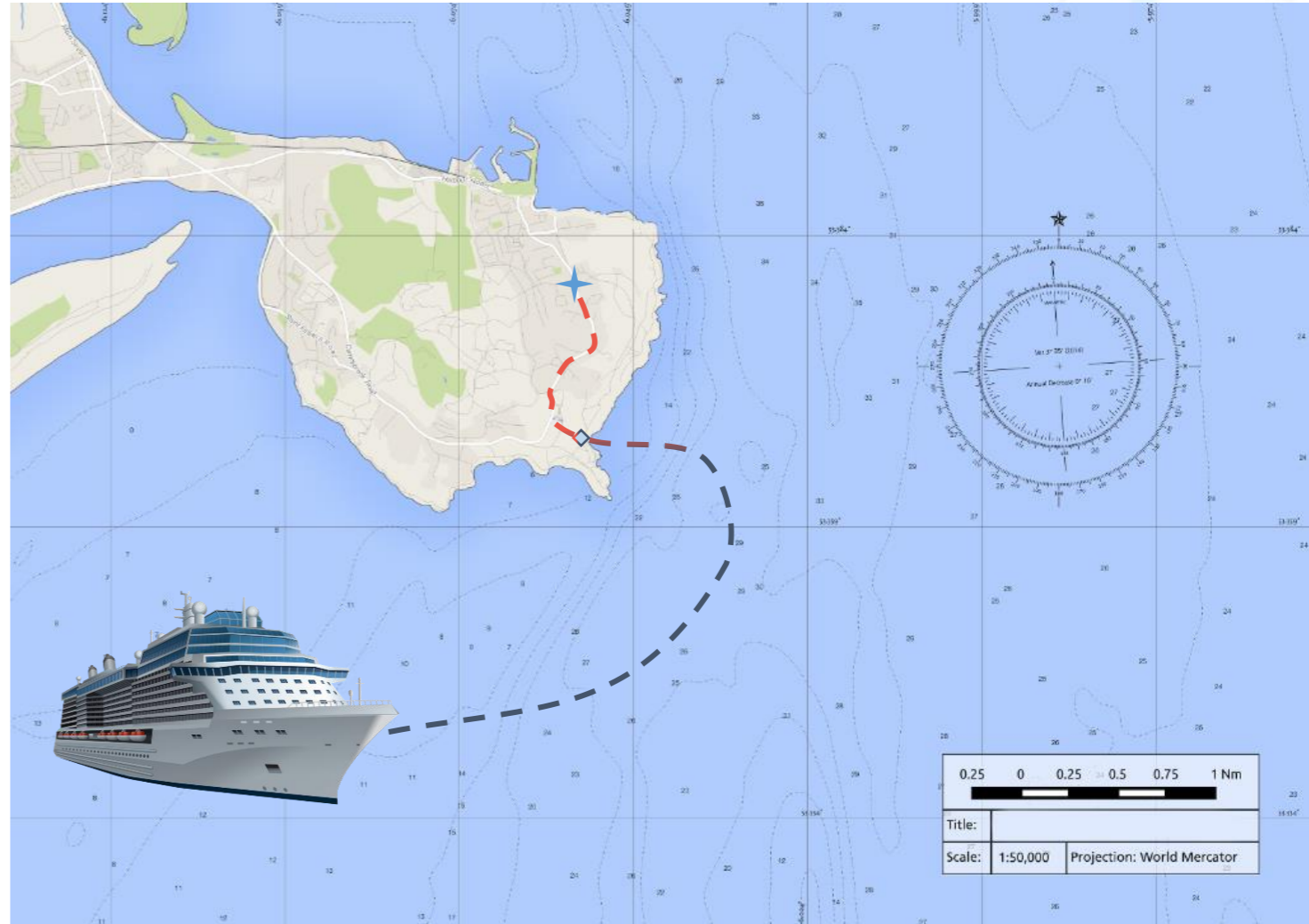
Ставили долгосрочные цели – 3-10 лет

Это были крайне амбициозные «Сверхцели»

Строили подробный план движения к цели

Цель декомпозировали на всех сотрудников

**Фокусировались на цели и плане –
не разменивались**



И строили регулярный менеджмент



Четкая организационная структура

У каждого работника один руководитель, «приписка» к отделу» и должностная инструкция

Каждому работнику сверху спущена цель

Работает цикл управления: целеполагание – планирование – реализация – контроль

Вдалеке плавали черные лебеди

«Черные лебеди – **труднопрогнозируемые и редкие события**, которые имеют значительные последствия»

Насим Талеб



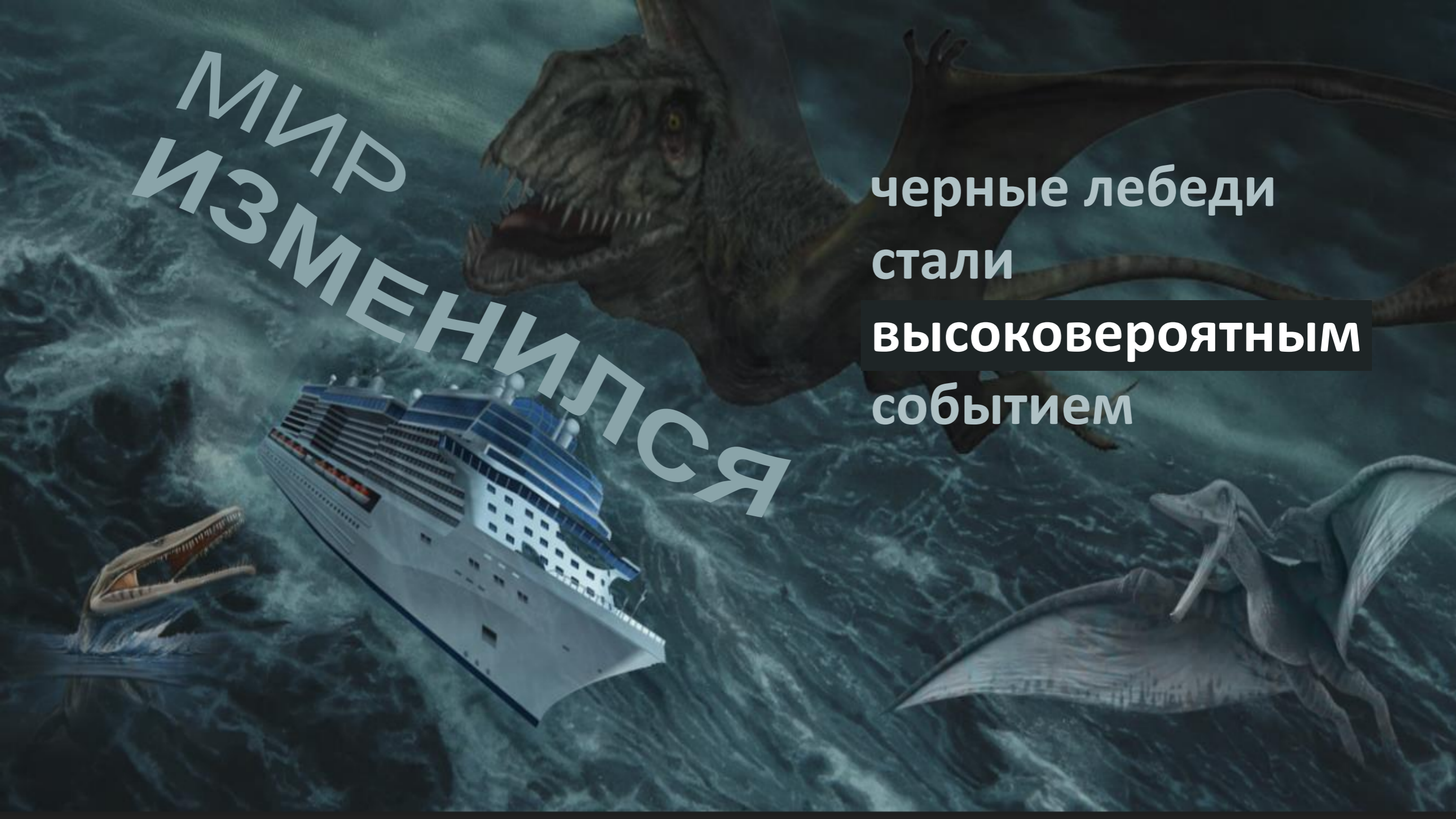
МИР
ИЗМЕНИЛСЯ



МИР ИЗМЕНИЛСЯ

черные лебеди
стали

**высоковоероятным
событием**

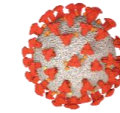


Shiva-мир

Холодная война



Изменения климата, Трамп, Брекзит, Covid



Изменения мирового порядка; СВО – один из элементов

VUCA

С 1980-х годов

Мир стал непредсказуем

BANI

С 2020 года

Риски нарастают и реализуются

SHIVA

С 2022 года

Крушение старого и зарождение нового мира

V Volatility / Изменчивость

U Uncertainty / Неопределенность

C Complexity / Сложность

A Ambiguity / Неоднозначность

B Brittle / Хрупкий

A Anxious / Тревожный

N Nonlinear / Нелинейный

I Incomprehensible / Непостижимый

S Split / Расщепленный

H Horrible / Ужасный

I Inconceivable / Невообразимый

V Vicious / Беспощадный

A Arising / Возрождающийся



S

SPLIT / РАСЩЕПЛЕННЫЙ

H

HORRIBLE / УЖАСНЫЙ

I

INCONCEIVABLE / НЕВОООБРАЗИМЫЙ

V

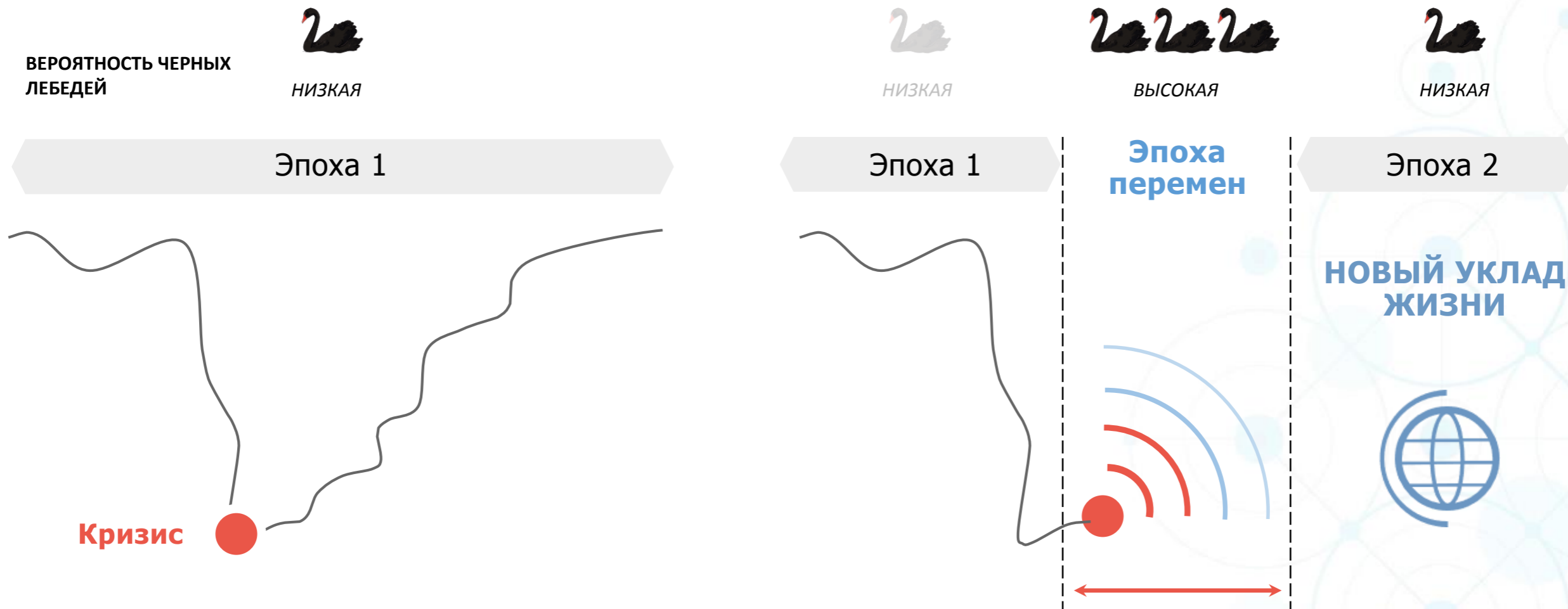
VICIOUS / БЕСПОЩАДНЫЙ

A

ARISING / ВОЗРОЖДАЮЩИЙСЯ



Главная характеристика эпохи перемен



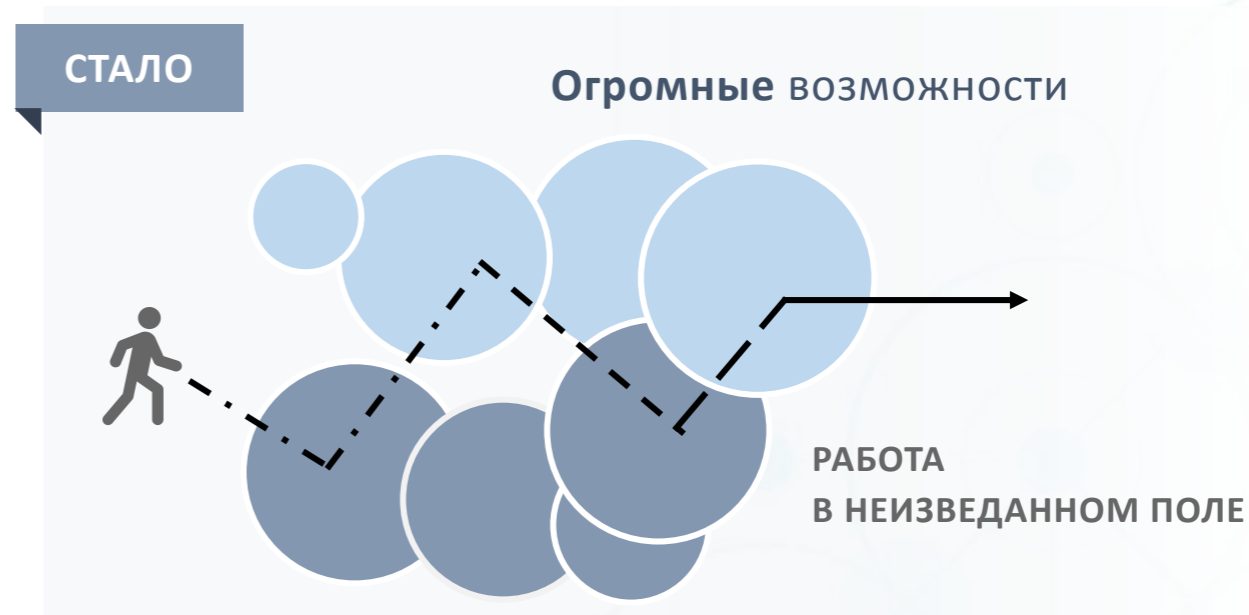
Время перемен закончится тогда, когда **черные лебеди снова станут маловероятным событием**

Это отражается на работе большинства сотрудников



Редкие проблемы

Немного проблем и немного возможностей.
Большое число задач можно решать стандартными методами



Огромные проблемы

Кардинальное усложнение деятельности
и выход за рамки стандартов: большие проблемы
и огромные возможности

**НУЖЕН
НОВЫЙ**

**ТИП ГИБКОГО
УПРАВЛЕНИЯ**



ЦЕЛЬ, КОТОРАЯ СТОИТ ПЕРЕД
СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ –
**БЫТЬ БЫСТРЕЕ РЫНКА
В ИЗМЕНЕНИЯХ**

Цель - создать **гибкую антихрупкую организацию**, готовую быстро перестраиваться для создания инновационных решений

По каким параметрам оценивать гибкость организации?

Индекс гибкости системы управления складывается из четырех параметров

Оценка времени
от появления
идеи до выпуска
продукта

**СКОРОСТЬ
РАЗРАБОТКИ
И ВЫПУСКА НОВОГО
ПРОДУКТА**

**СКОРОСТЬ
АДАПТАЦИИ
ПЕРСОНАЛА**

Оценка
с помощью
опросника

Оценка
через
наблюдение

**ОПТИМАЛЬНОСТЬ
ПРОЦЕССОВ.
РЕГУЛЯРНЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

**ГОТОВНОСТЬ
ИНФРАСТРУКТУРЫ**

Оценка
через
наблюдение

Организации выбирают разные способы для достижения успеха в ситуации резких изменений внешней среды

Скорость за счет усилий сотрудников



Люди выполняют задачи
«ЧЕРЕЗ НЕ МОГУ» /
ПРИНУЖДЕНИЕ К ПОДВИГУ

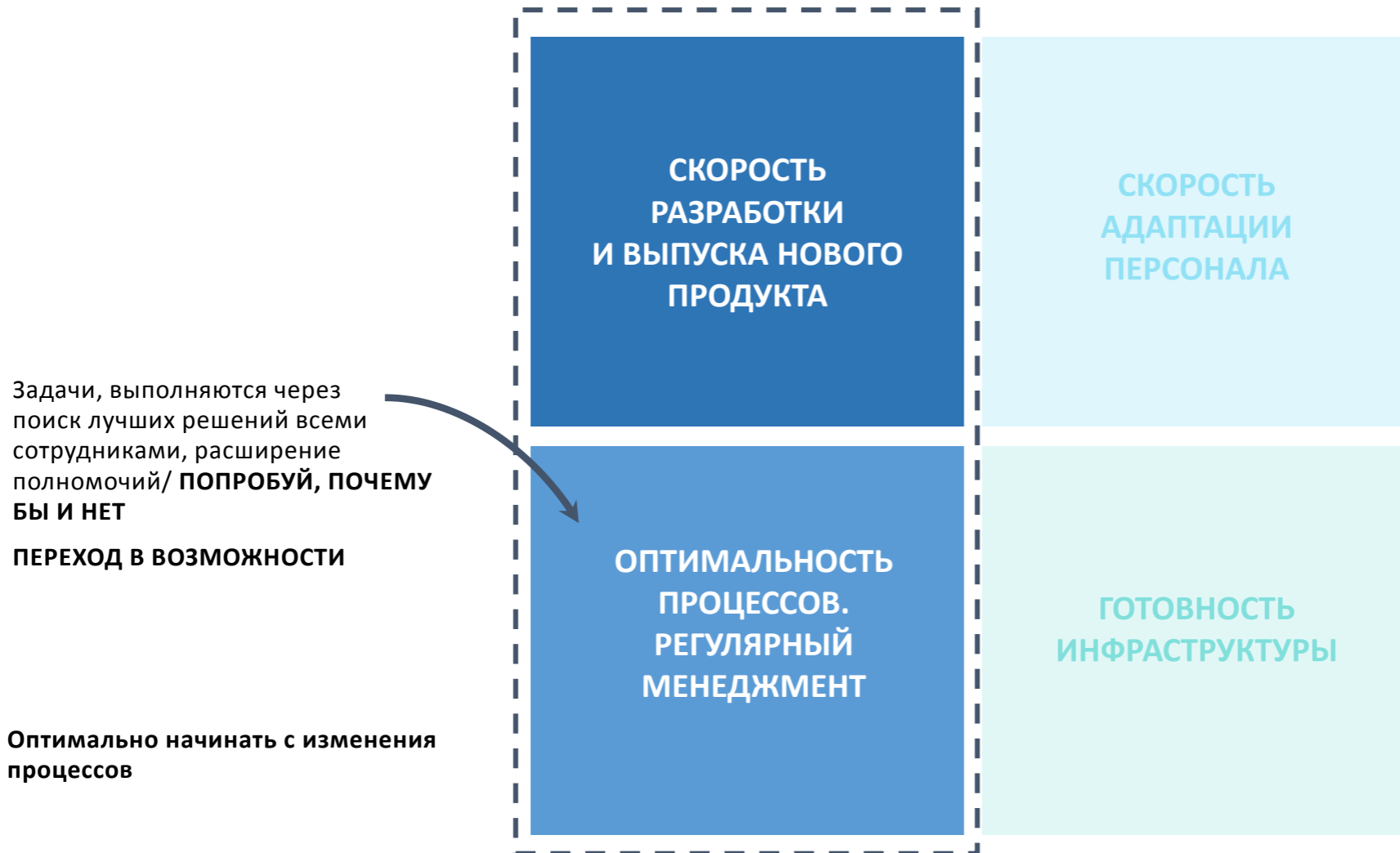
Возвращение в Силу

- Процессы выстроены не оптимально
- на них не обращают внимания

- Инфраструктура часто не готова
- Приоритеты развития инфраструктуры расставлены не четко, нет связи со стратегическими задачами

Организации выбирают разные способы для достижения успеха в ситуации резких изменений внешней среды

Скорость за счет оптимизации процессов

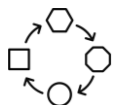


- Начинать с изменений инфраструктуры нецелесообразно – долго и дорого
- Преобразования в параллель с изменением процессов

Как построить гибкую организацию? Или Сила, или Возможности



Как устроены компании с ГИБКОЙ системой управления



УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ СМЫСЛОВ

Очерчивается Видение: смыслы и поляна

Не цель, а вектор – уровень амбиций не определен

Итерационное движение методом пробы ошибок

Каждый сотрудник и/или команда сами определяют цели

Постоянный поиск новых идей и экспериментирование



СЕТЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Проектная организация/ матричная структура

Работник входит во временные команды. Роль руководителя разделена между проектными лидерами, менторами, координатором. Право выбирать роли

Каждый работник определяет цель в диалоге с командой. Часто – командные цели

Работает Agile цикл: идея – эксперимент – выход к клиенту – обратная связь



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ В КРИЗИС – ДАЕМ КАРТБЛАНШ

Делим на автономные команды

Организуем координацию между командами

Обсуждаем общую задачу – даем карт-бланш командам и людям в командах. Поощрение успеха

Решение принимает команда

Организация Возможностей



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

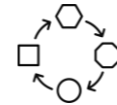
Ставится долгосрочная цель – 3-10 лет

Это крайне амбициозная «сверхцель»

Строится подробный план движения к цели

Цель декомпозируется на всех сотрудников

Фокус на цели и плане – не размываемся



УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ СМЫСЛОВ

Очерчивается Видение: смыслы и поляна

Не цель, а вектор – уровень амбиций не определен

Итерационное движение методом проб и ошибок

Каждый сотрудник и/или команда сами определяют цели

Постоянный поиск новых идей и экспериментирование

Организация Возможностей



РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Четкая организационная структура

У каждого работника один руководитель, «приписка» к отделу» и должностная инструкция

Каждому работнику сверху спущена цель

Работает цикл управления: целеполагание – планирование – реализация - контроль



СЕТЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Проектная организация/ матричная структура

Работник входит во временные команды. Роль руководителя разделена между проектными лидерами, менторами, координатором. Право выбирать роли

Каждый работник определяет цель в диалоге с командой. Часто – командные цели

Работает Agile цикл: идея – эксперимент – выход к клиенту – обратная связь

Управленческие практики в кризис

ПРИНУЖДАЕМ К ПОДВИГУ

**Делим на команды,
жестко подчиненные наверх**

Лидер показывает пример подвига

Короткие поручение – непрерывный контроль.
Жесткое наказание за неисполнение

Мгновенное единоличное принятие решений

ДАЕМ КАРТБЛАНШ

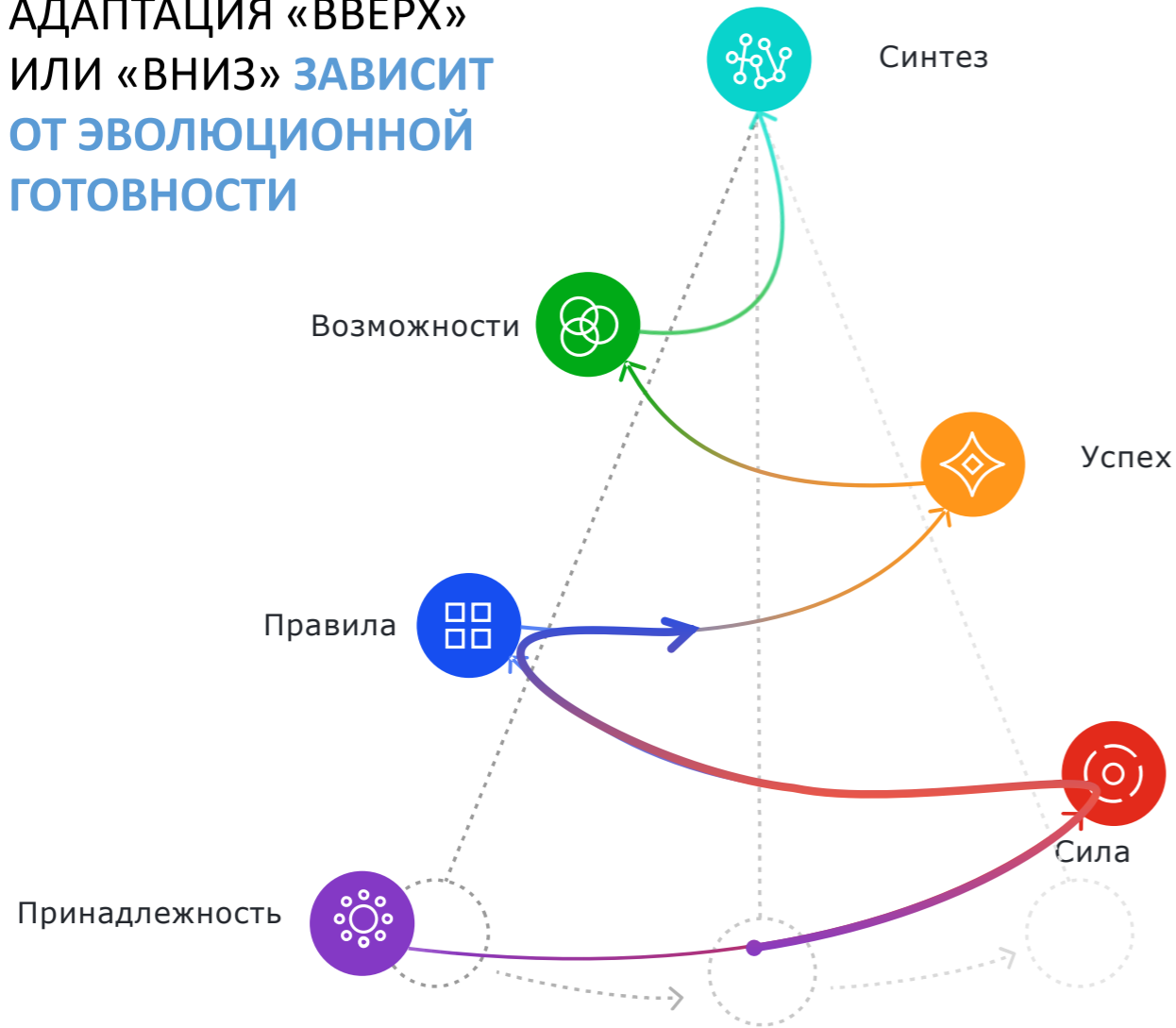
Делим на автономные команды

Организуем координацию между командами

Обсуждаем общую задачу – даем карт-бланш
командам и людям в командах. Поощрение успеха

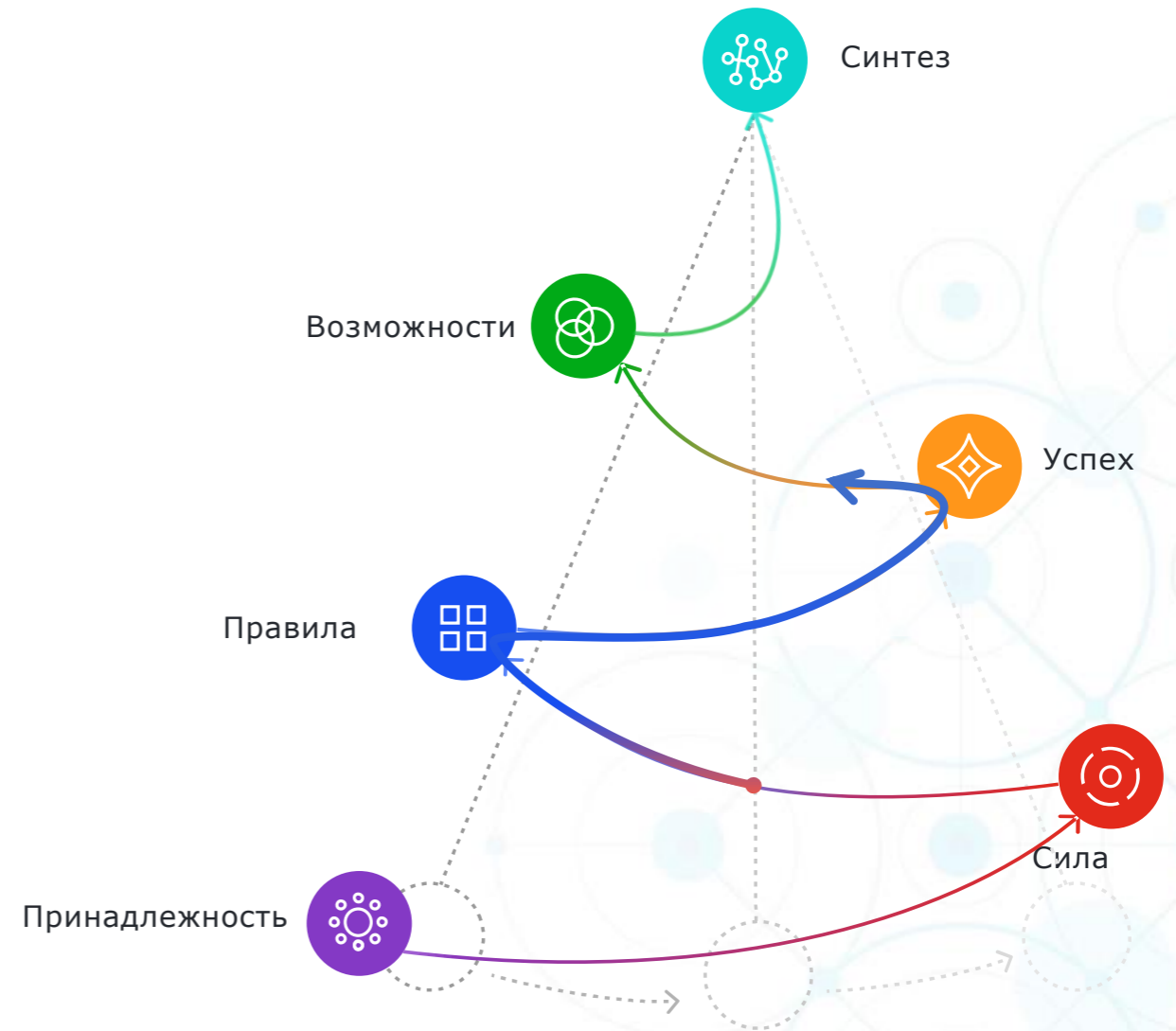
Решение принимает команда

АДАПТАЦИЯ «ВВЕРХ»
ИЛИ «ВНИЗ» ЗАВИСИТ
ОТ ЭВОЛЮЦИОННОЙ
ГОТОВНОСТИ



Организация 1

В кризис нужна (неизбежно произойдет) –
адаптация «вниз» – в Силу



Организация 2

В кризис можно попробовать адаптацию «вверх» –
в Возможности

ОСЬМИНОГ

- › Все виды осьминогов обладают мимикрией
- › Высокий интеллект
- › Нет хребта
- › Мозг осьминога по объёму примерно равен всему остальному его телу
- › У осьминогов не одно сердце, а целых три
- › Единственная твёрдая часть тела осьминога — клюв
- › Две трети нейронов – в щупальцах
- › Каждое щупальце действует самостоятельно



Понять разрыв в ценностях



Компания

Строительство

50 000 человек

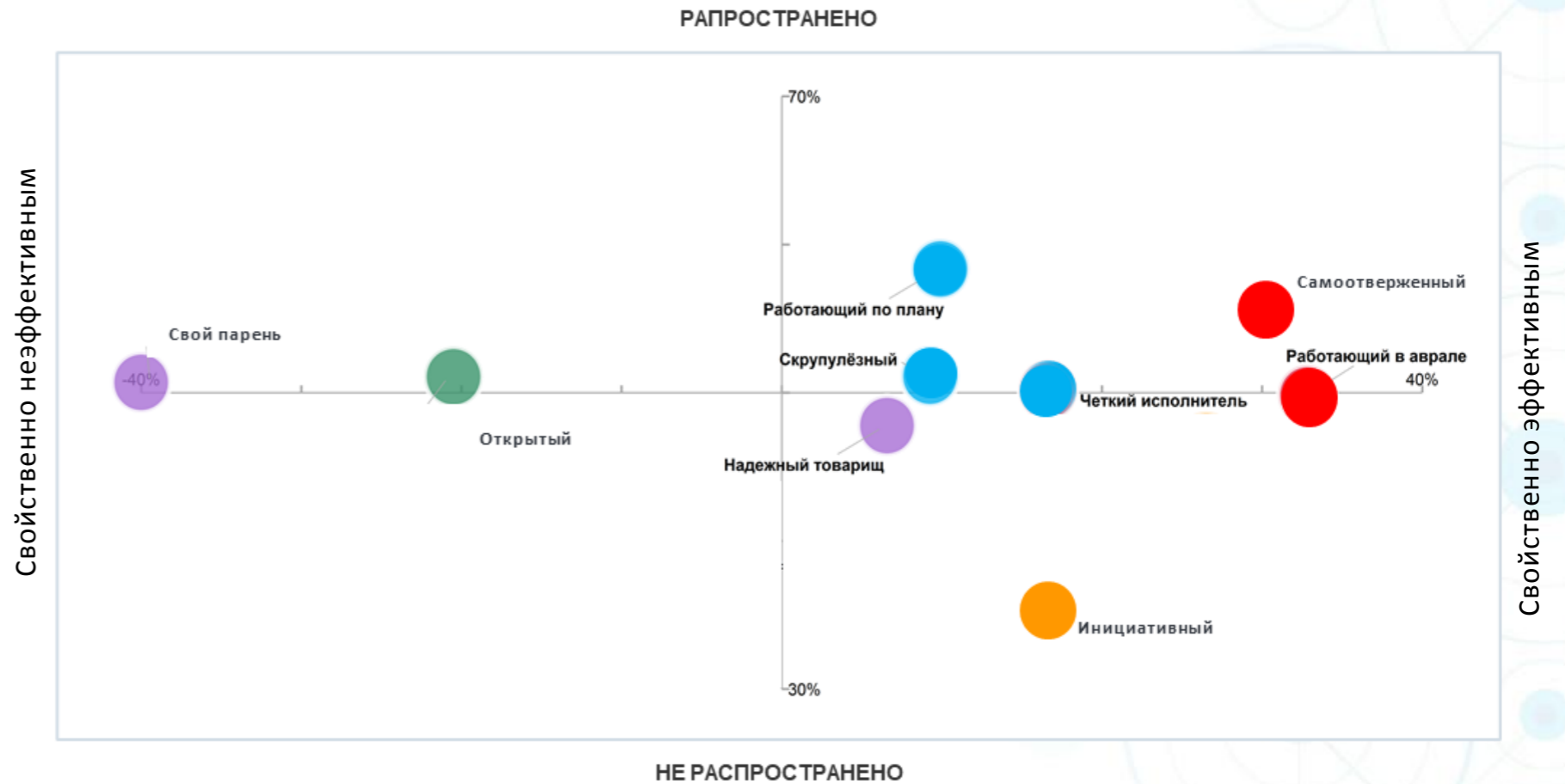
Управляющая компания в Москве

Более 20 организаций в контуре управления со своей историей

ЗАДАЧА

Компания переживает серьезную трансформацию - задача выполнить огромный объем нестандартных проектов, обещанных заказчику.

Запрос к ЭКОПСИ – помочь выстроить культуру инноваций, поддерживающую изменения в бизнес-среде.



Фокус на клиента



Компания

Производство

5 000 человек

Управляющая компания в регионе

Активы разбросаны по России

ЗАДАЧА

Высокая конкуренция на рынке, быстро меняющиеся потребности клиента

Сложная корпоративная иерархия не позволяет быстро разрабатывать новые продукты и сервисы

Запрос к ЭКОПСИ – трансформация организации в гибкую, готовую быстро перестраиваться для создания инновационных решений

Операционное направление «Run»

Что это: регулярный бизнес Компании, который приносит основной доход

Как реализовано в проекте: основной бизнес не был затронут проектом, однако были внедрены изменения, которые позволяют обеспечивать быструю и беспрепятственную работу Agile – команд

Направление изменений «Change»

Что это: выведенная из организационной иерархии «плоская» проектная структура

Как реализовано в проекте: выделено 5 проектных команд по темам, наиболее актуальным для Компании – создание и продвижение новых продуктов и повышение операционной эффективности

Результат: скорость создания продуктов выросла более, чем **в 2 раза**.
Были реализованы прорывные проекты (как для клиентов, так и по выводу нового продукта)

Ключевая идея

Цель разделения: защитить основу бизнеса, обеспечивающую базу для создания инноваций и реформирования отдельных частей

Операционное направление «Run»

Что это: регулярный бизнес Компании, который приносит основной доход

Как реализовано в проекте: основной бизнес не был затронут проектом, однако были внедрены изменения, которые позволяют обеспечивать быструю и беспрепятственную работу Agile – команд

Поддержка изменений



Инновации

Направление изменений «Change»

Что это: выведенная из организационной иерархии «плоская» проектная структура

Как реализовано в проекте: выделено 5 проектных команд по темам, наиболее актуальным для Компании – создание и продвижение новых продуктов и повышение операционной эффективности

На практике

БЫЛО

Сложная многоуровневая **иерархическая** организация

Любые изменения происходят через бюрократизированный процесс открытия и управления проектами

Все решения – **через руководство**

Матричная структура

Частичное вовлечение сотрудника в проекты

Водопадная модель работы и **"big bang"** изменения с длительным процессом их подготовки

Плоская структура с 2-4 уровнями иерархии

Изменения как рутинный процесс и основа деятельности

Доверие и делегирование полномочий и ответственности

Кросс-функциональные команды и трайбы

Full time работа в одной команде/над задачей

Разработка MVP и быстрое получение обратной связи от клиента

СТАЛО

Почему именно Agile?

1 Нужно было учитывать бизнес-условия...

- Основные бизнес-процессы по обслуживанию потребностей текущих клиентов необходимо поддерживать бесперебойно
- Нет времени на длительную предварительную подготовку
- Масштабные задачи требуют участия межфункциональных команд

2 ... существующую культуру и наработки:

- Невозможно в короткие сроки полностью изменить культуру компании
- В компании есть проектная деятельность на зрелом уровне, однако прорывные идеи исчерпались

3 ... и потребности ТОП-команды...

- «Сформировать систему разработки инноваций»
- «Повысить скорость внедрения инноваций в продукты и процессы»
- «Повысить привлекательность инновационных решений для клиентов»
- «Вовлечь максимальное количество сотрудников в культуру поддержки инноваций»



Как проходил проект?

НАПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Формирование команд

- Сессия с ТОП-командой (определяем принципы реформы, изучаем методологию, выбираем команды)
- Формирование перечня групп
- Проведение исследования потенциала и мотивации
- Определение состава групп

Обучение команд

- Серия семинаров для команд (учимся методологии, выбираем метрики, формируем образ результата первого спринта)
- Семинары для модераторов по планированию спринтов и проведению регулярных процедур
- Тренинг по межфункциональной коммуникации

Поддержка и мониторинг работы команд

- Супервизия и фасилитация командных встреч
- Коучинг модераторов
- Мониторинг работы команд
- Peer-review работы команд
- Исследование взаимодействия в команде

ОПЕРАЦИОННОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Исследование организационной среды

- Проведение исследования **Agile readiness Index**
- Анализ регламентов основных процессов
- Пересмотр системы проектной мотивации

Обучение Заказчиков

- Серия семинаров для Заказчиков (знакомимся с методологией, учимся пониманию роли и задач Заказчика в проектах, определение принципов взаимодействия с командой)
- Исследование качества взаимодействия и удовлетворенности Заказчиков

Развитие ТОП-команды и менеджмента

- Коучинг ТОП-руководителей
- Мастер-класс по культуре результата
- Сессии по анализу промежуточных результатов проекта

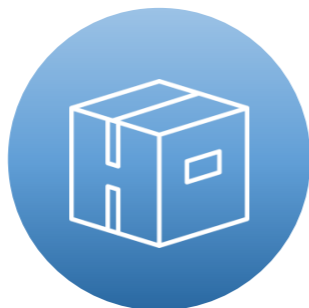


ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ РЕФОРМЫ – 8 МЕСЯЦЕВ

Каковы результаты проекта?



Команда по операционной эффективности выявила и реализовала эффект на **4 млн. рублей**



Скорость создания продуктов выросла более, чем **в 2 раза**. Были реализованы прорывные проекты (как для клиентов, так и по выводу нового продукта)



Рост уровня ответственности и самостоятельности у **сотрудников**, готовности делегировать – у **менеджмента**

ПОМЕНЯЛАСЬ ЛИ КУЛЬТУРА?

Что поменялось

- ✓ Люди замотивированы
- ✓ Есть результаты
- ✓ Коммуникация активизировались
- ✓ Появилась активная позиция
- ✓ Большая часть инструментов прижились и успешно используются
- ✓ Люди проявляют больший интерес к развитию

Что не поменялось

- × Коммуникация с Заказчиком не стала открытой и конструктивной
- × Команды не взяли 100% ответственности за комплексный результат
- × Инициативы исходящие от команды ограничены

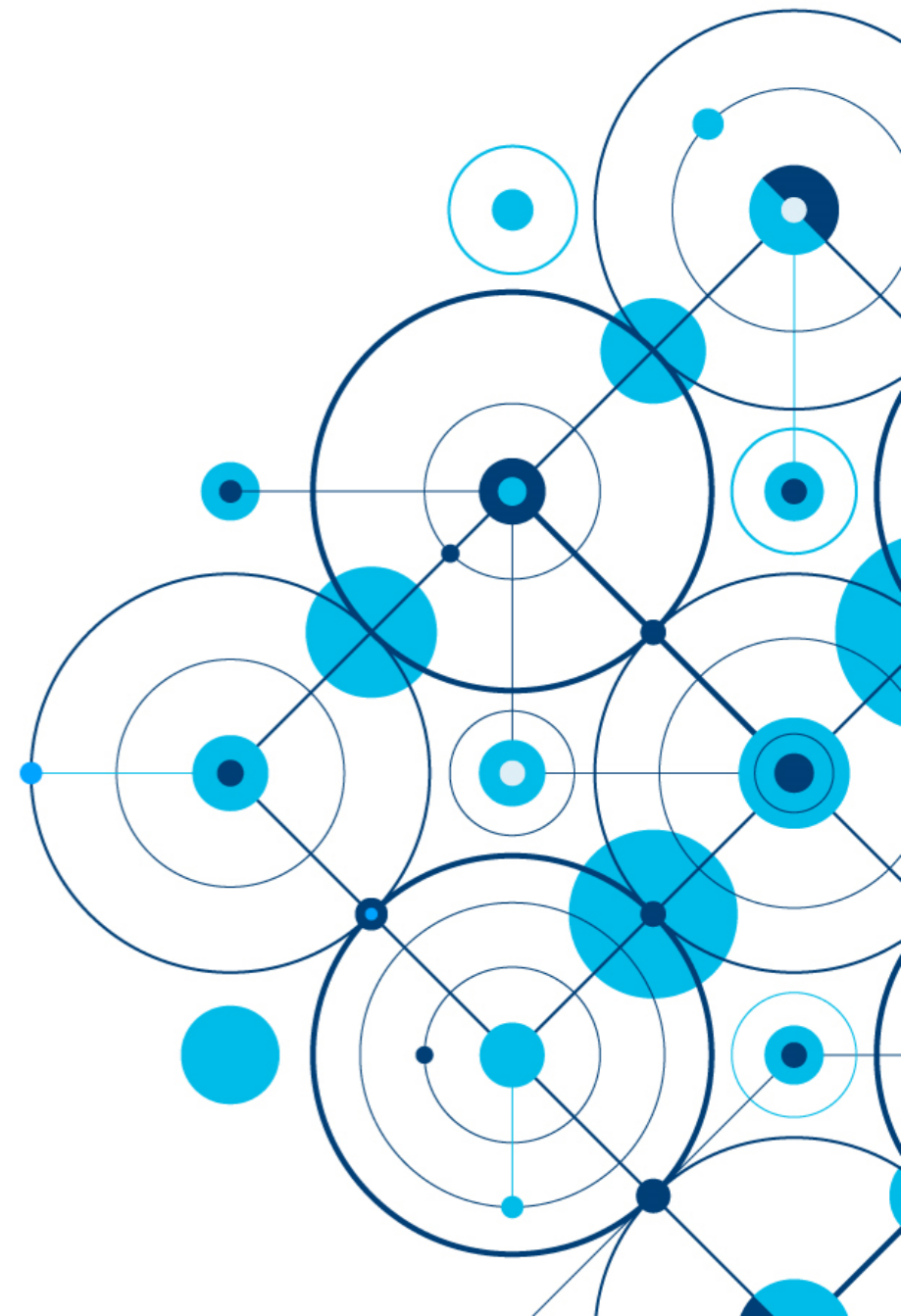
ПРАКТИКИ КУЛЬТУРЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Принятие решений

- Стратегические решения обязательно обсуждаются
- Стратегические решения принимаются не единолично, а голосованием
- У лидера есть право на эксперимент и на ошибку (после обсуждения)
- Возражать руководителю – это обязательство
- Важно поощрять задавать неудобные вопросы и не наказывать за них

Найм

- Нанимаем потенциальных сотрудников даже если для них нет позиции
- Обязательные коллегиальные интервью; оценивают все; принятие решений непосредственным руководителем или коллегиально
- Нанимаем "чудных", даем большое время для получения пользы



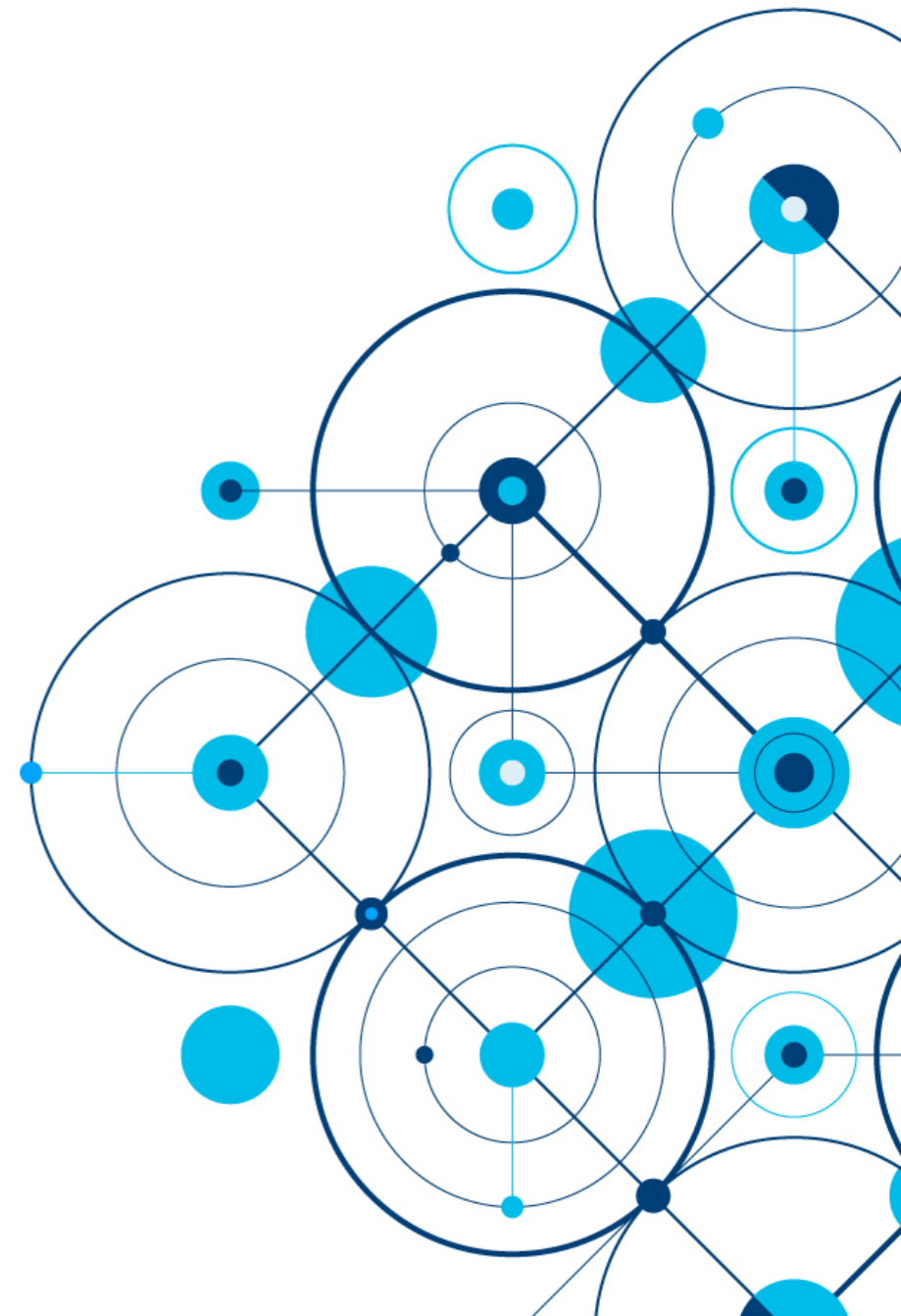
ПРАКТИКИ КУЛЬТУРЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Стратегия

- Стратегия формулируется как Видение, целевое состояние и принципы, а не подробный план
- Каждый может предложить идею продукта и стратегию и заниматься ей, если ему интересно
- Есть продуктовые стратегии, которые разрабатывают лидеры, широко обсуждают, а затем сами принимают

Управление результативностью

- Цели сотрудники выбирают себе самостоятельно на основе целей компании
- Разговор о целях - частый в формате коучинга, либо публичная рефлексия и самооценка
- Людей, которые не справляются не увольняем, а даем возможность раскрыть потенциал в другой области



ПРАКТИКИ КУЛЬТУРЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Мотивация

- "Лодочные" бонусы для ключевых людей
- Сотрудник сам может выбрать какой процент получит в виде опциона, а какую часть в виде постоянной оплаты

Распределение работы

- Распределение по проектам происходит - как рынок труда, а не административно, финальное принятие решений за человеком

Пространство, статус

- Минимизация элементов статуса: руководители делят кабинеты с кем-то из обычных сотрудников, руководители время от времени сидят в open space

Площадки для дискуссии

- Площадка для обсуждения стратегии
- Площадка для встречи с интересными людьми
- Площадка для взаимного обучения



ЭКОПСИ — №1 В СФЕРЕ HR КОНСАЛТИНГА

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ

500+

проектов в год

120+

консультантов

30+

лет на рынке



СИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR



СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии



ЛЮДИ

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами