

# Общий менеджмент

## Современные тенденции

# Цель курса

Выявить основные тренды  
современного менеджмента, освоить  
лайфхаки в управлении организациями

# Содержание курса



Ваши ожидания от данного курса?

# Правила участия

Свобода входа и  
выхода

Включенная камера

Любой вопрос в  
любой момент

Дискуссия  
приветствуется

All God's children need traveling shoes  
Drive your problems from here  
All good people read good books  
Now your conscience is clear

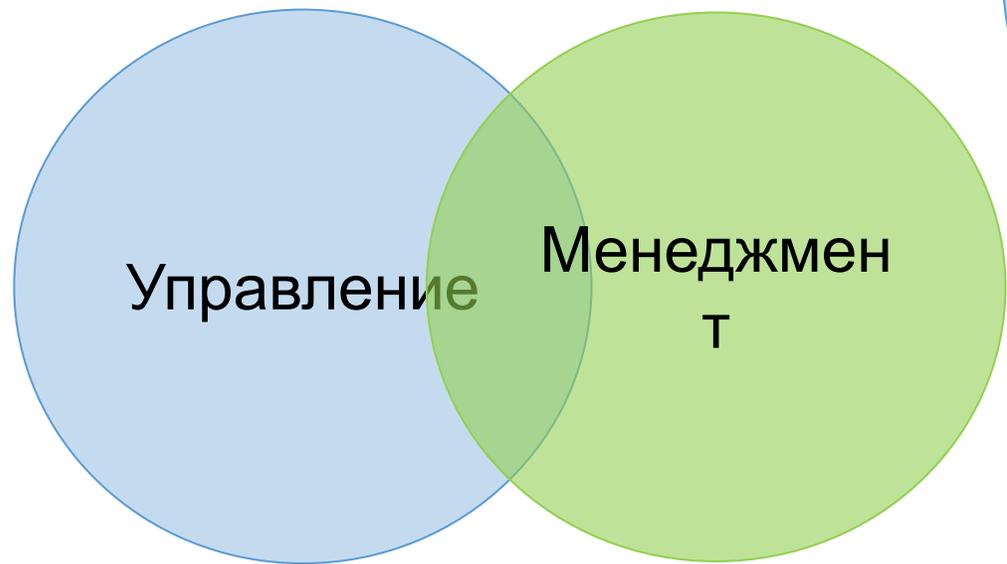
# 1. Менеджмент

Менеджмент - управление людьми в организации

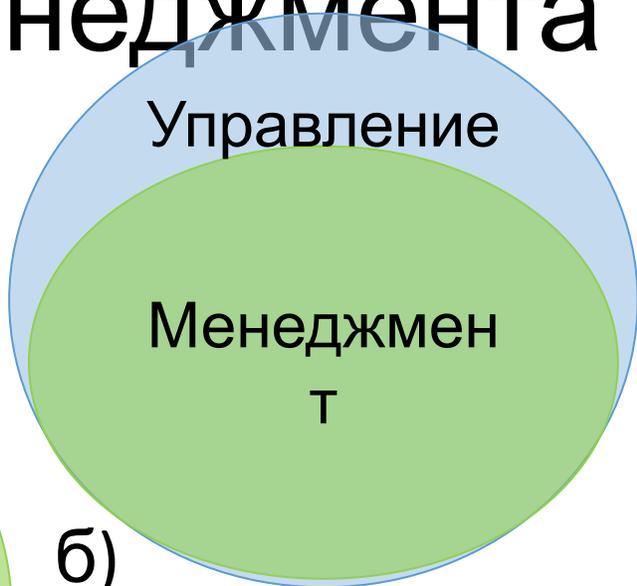
Управление – воздействие субъекта на объект для достижения определенных целей

Организация - группа людей, координирующих действия для выработки и достижения общей цели

# Соотношение управления и менеджмента



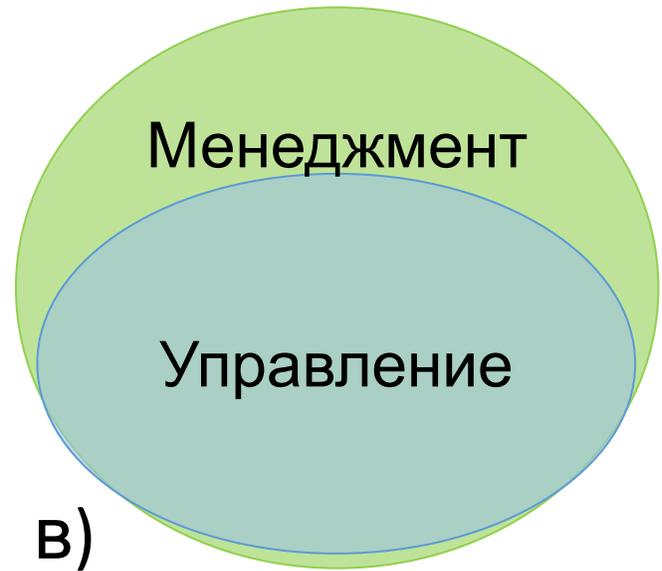
а)



б)



г)



в)



# Менеджмент (современная практика словоупотребления)

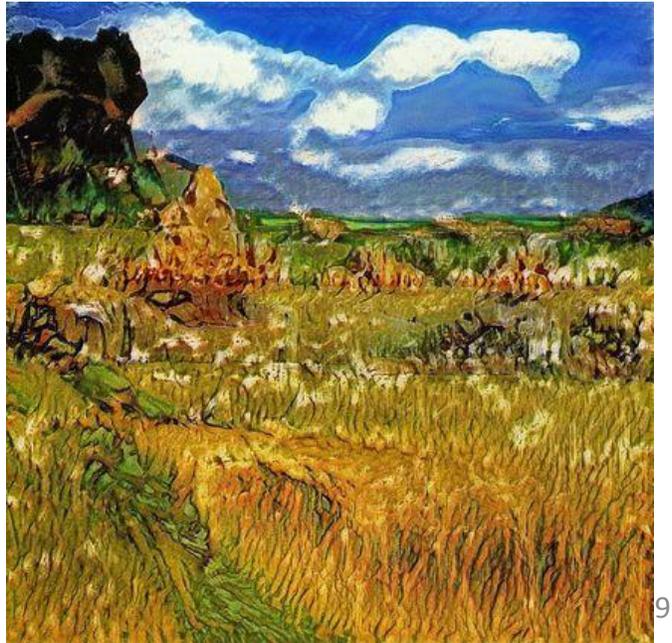
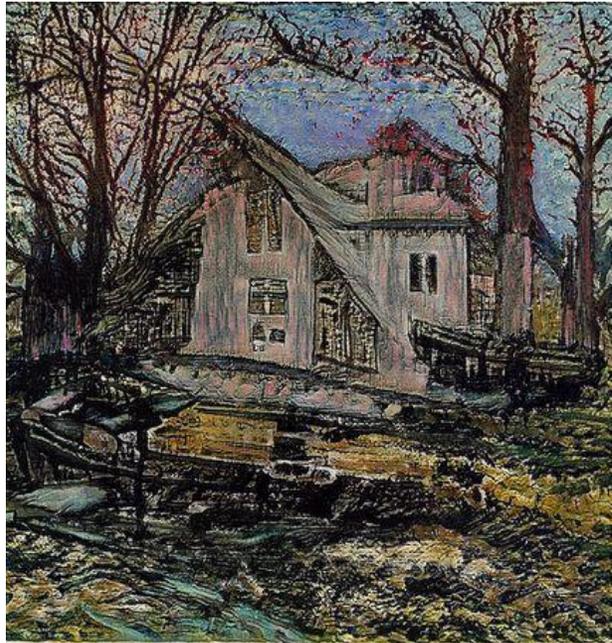
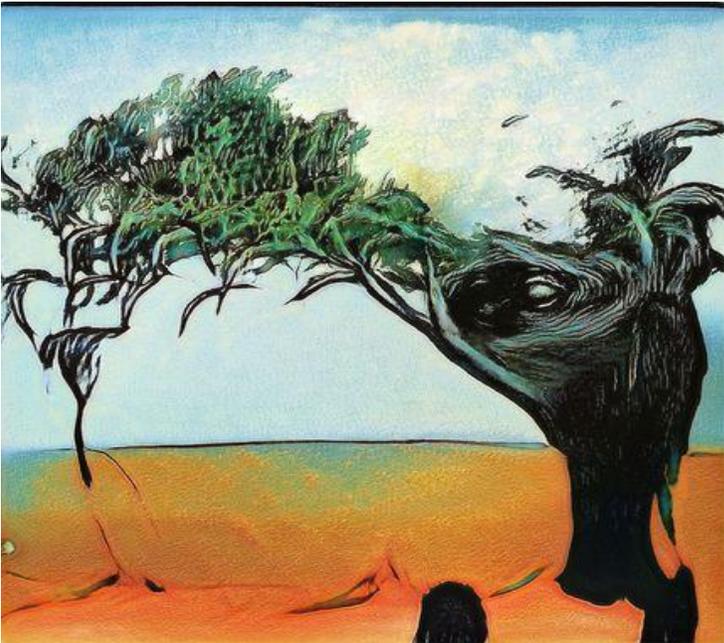
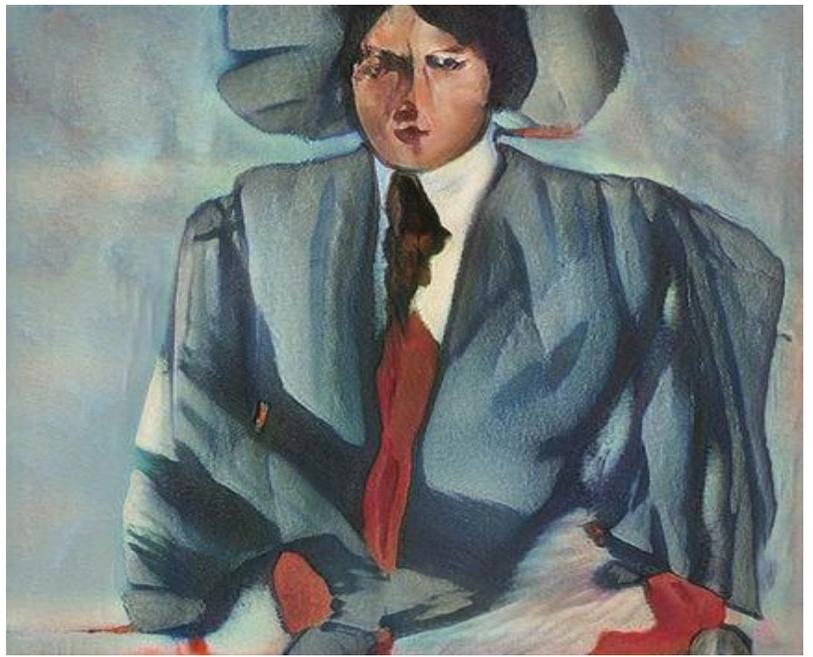
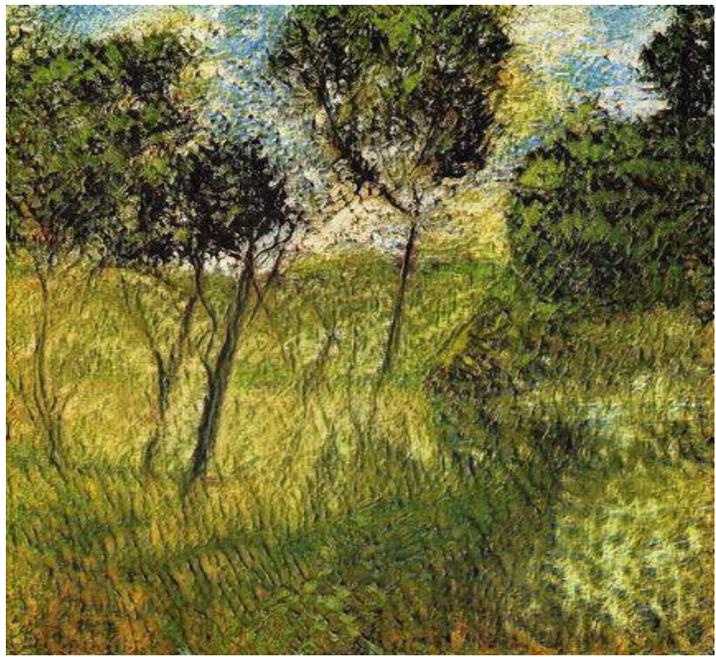
- процесс (управления)
- наука, область знаний
  - орган управления

«Менеджмент» = «Управление»

(исключение – технологические процессы и  
макропроцессы)

# Упражнение

Обозначьте изменения, которые произошли в менеджменте за последние 20 лет.

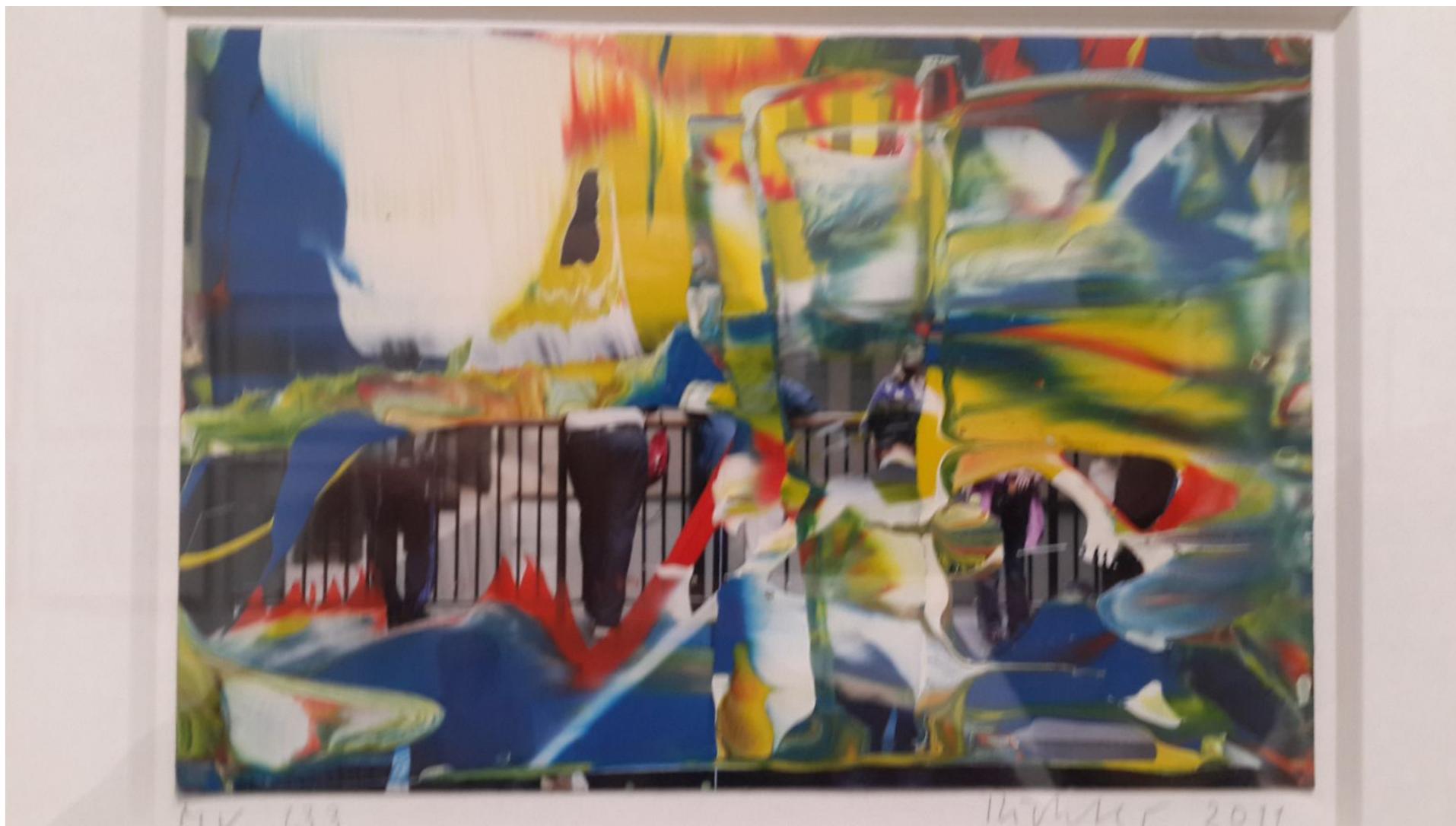


# ИИ и цифровизация

- В детском саду (в Пекине):
  - У нас будут воспитатели – роботы?
  - Будут ли люди жениться на роботах и заводить с ними детей?
  - Что будет, если один беспилотник – авто врежется в другой беспилотник – авто и кто-то пострадает?



Что это?



# Мы знаем все о современном менеджменте???



# Современный мир

- VUCA
  - Volatility - волатильность
  - Uncertainty - неопределенность
  - Complexity - сложность
  - Ambiguity - неоднозначность
- Информационная революция, искусственный интеллект
- Материальные факторы имеют все меньшее значение
- Время «сжимается», расстояния «исчезают»



# BANI мир

- **Brittle — Хрупкий:** любые системы, организации могут рухнуть в любой момент. Нет ничего надежного, и никто не защищен.
- **Anxious — Беспокойный:** держит в состоянии стресса всех и всегда. Невозможно предсказать, что случится дальше.
- **Nonlinear — Нелинейный:** не позволяет установить связи между причинами и следствиями, эти связи имеют нелинейный характер
- **Incomprehensible — Непостижимый:** нельзя создать полное представление о том, что происходит. Знаний всегда не хватает.
- *Как принимать решения в ситуации неопределенности?*
- *Как выделять тренды?*
- *Как справляться со стрессом?*



# Как изменяется менеджмент?

Скорость  
изменений в  
обществе растет

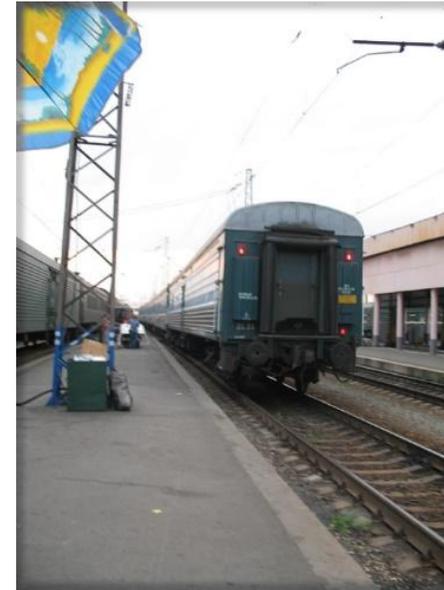
Гибкость  
менеджмента

Обучение как  
функция  
менеджмента

Инновационный  
менеджмент, Kaizen

# ВЫЗОВЫ

- Главное изменение: темп изменений увеличился (и будет увеличиваться)
- Мир меняется? Нет, он уже изменился!
- Можно ли успеть запрыгнуть в последний вагон?
- Если Вы только сейчас подумали об этом, то Вы уже опоздали!



**Менеджмент на  
«удаленке»:  
что нового,  
что не так?**

# Девушка с Марса

- Умение управлять рабочим временем
- Способность расставлять приоритеты
- В любом проекте каждый – правит тексты, презентации, все задействованы во всем (что касается компетенции данной команды)
- Чувство команды
- Вовлеченность

**MARS**

# Новая модель менеджмента

- Как лучшие организации управлялись раньше и как они управляются теперь?
- Как развивается практика и теория менеджмента в последние десятилетия?
- Как, в какую сторону изменился менеджмент?



## Традиционное управление

## Новое управление

Власть, экономическое  
принуждение

Творческое участие

Авторитет, материальное  
поощрение

Коллективизм, моральные  
стимулы

Директива, персональная  
зависимость, стимулирование

Приверженность, ценности

Тейлоризм, экономические  
стимулы

Экономические и моральные  
стимулы

Исполнение, инициатива

Тотальное творчество

Сотрудники как дети (патернализм)

Сотрудники как взрослые («А Вы  
что думаете?»)»)

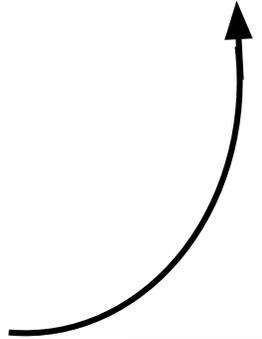
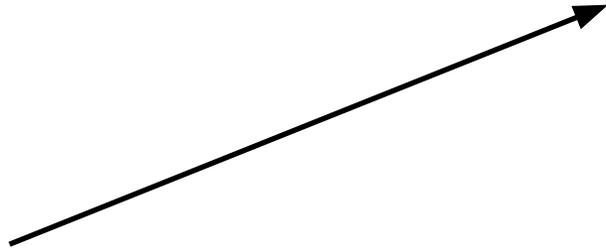
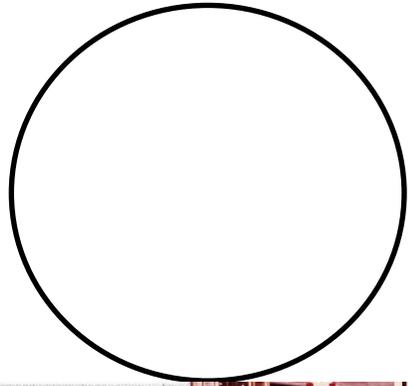
Сотрудники – ценный актив

Сотрудники - внутренние клиенты

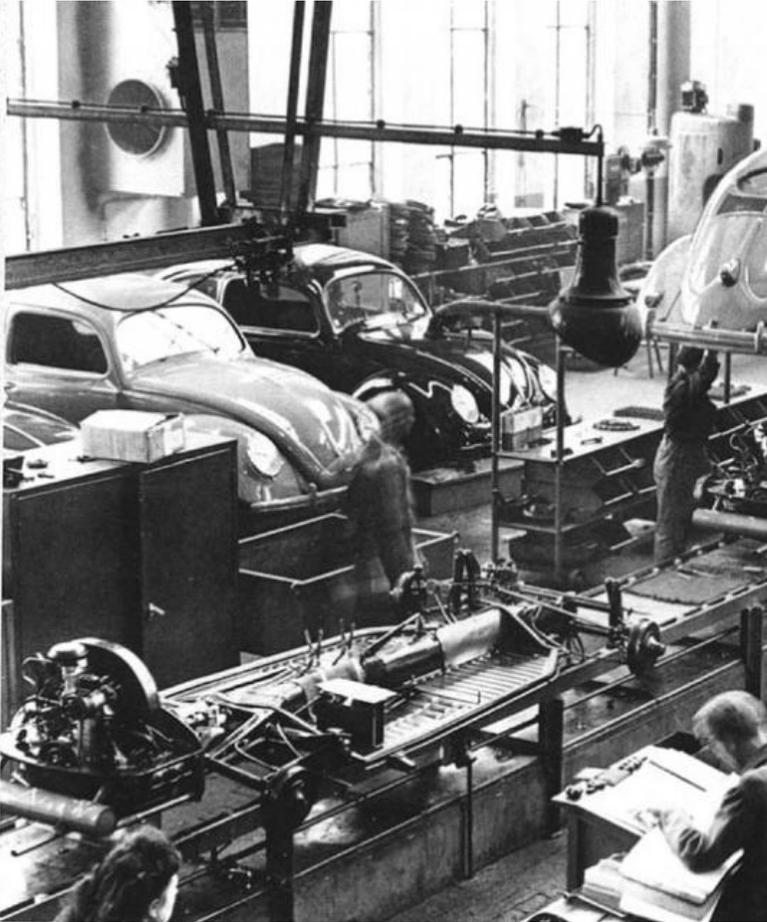
# Упражнение

- Почему менеджмент так сильно изменился за последние годы?

# Экономическая жизнь в начале, середине XX и в XXI веке

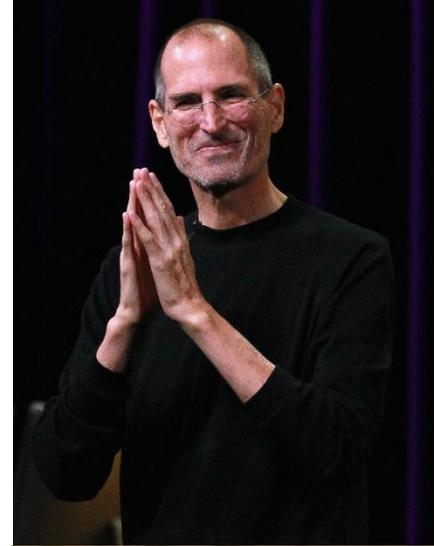


# Производство в начале, середине XX и в XXI веке



# Традиционное и новое управление

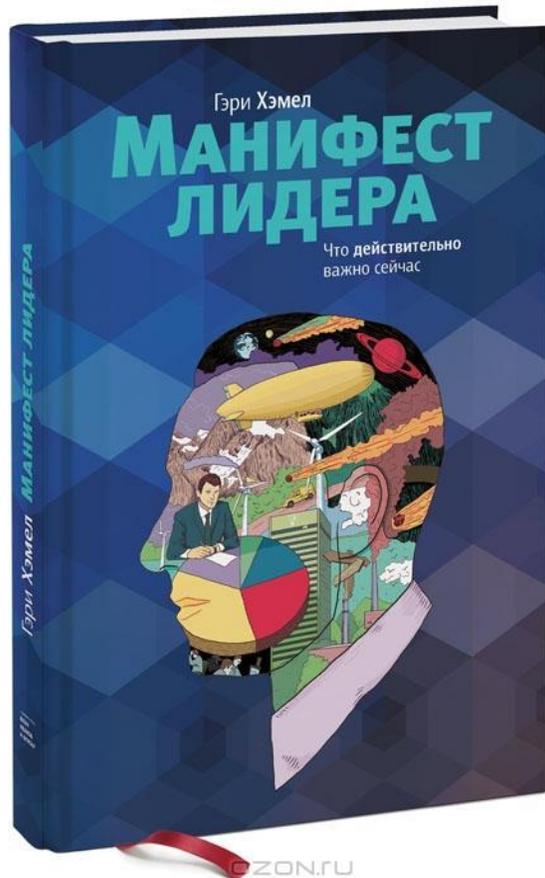
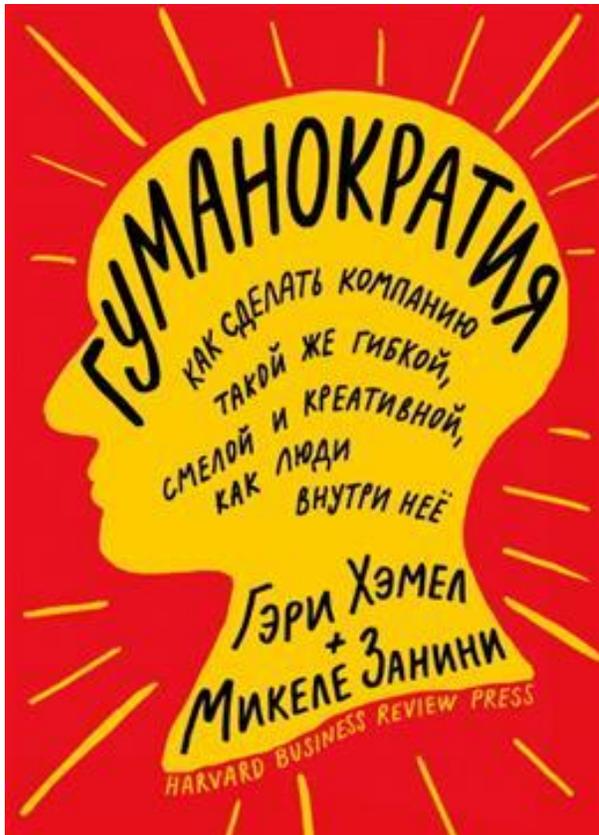
- Отвечает за стратегию топ менеджер. Но ему 50+, он уже больше 8 лет – руководитель. Его картина мира сложилась 30 лет назад. В его сознании мир, которого нет.
- Эффективная обратная связь (снизу вверх), как правило, отсутствует
- В идеале он должен сочетать свойства Стива Джобса, Ли Кван Ю, Матери Терезы.
  - Но это невозможно!
- Сегодня нужны не руководители – герои, а организации, способные мобилизовать «повседневную гениальность сотрудников»



# Трансформация организации в условиях ИИ и цифровизации

- Организация - иерархия из людей со стабильными задачами
- Воображение - таинственный дар
- Масштабируем бизнес
- Организация - синергия машинного и человеческого разума
- Воображение - есть у каждого
- Удивляемся, генерируем идеи, создаем новую реальность

# Книги о новом управлении



СТРАТЕГИЯ СОВЕРШЕНСТВА  
КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА  
В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН  
И ИСКУССТВЕННОГО  
ИНТЕЛЛЕКТА

# Что важно в настоящее время в менеджменте?

Ценност  
и



Инноваци  
и



Страстнос  
ть



# Менеджмент умер? Менеджмент жив?

Раньше

- Планирование
- Стимулирование
- Координация
- Контроль



Теперь

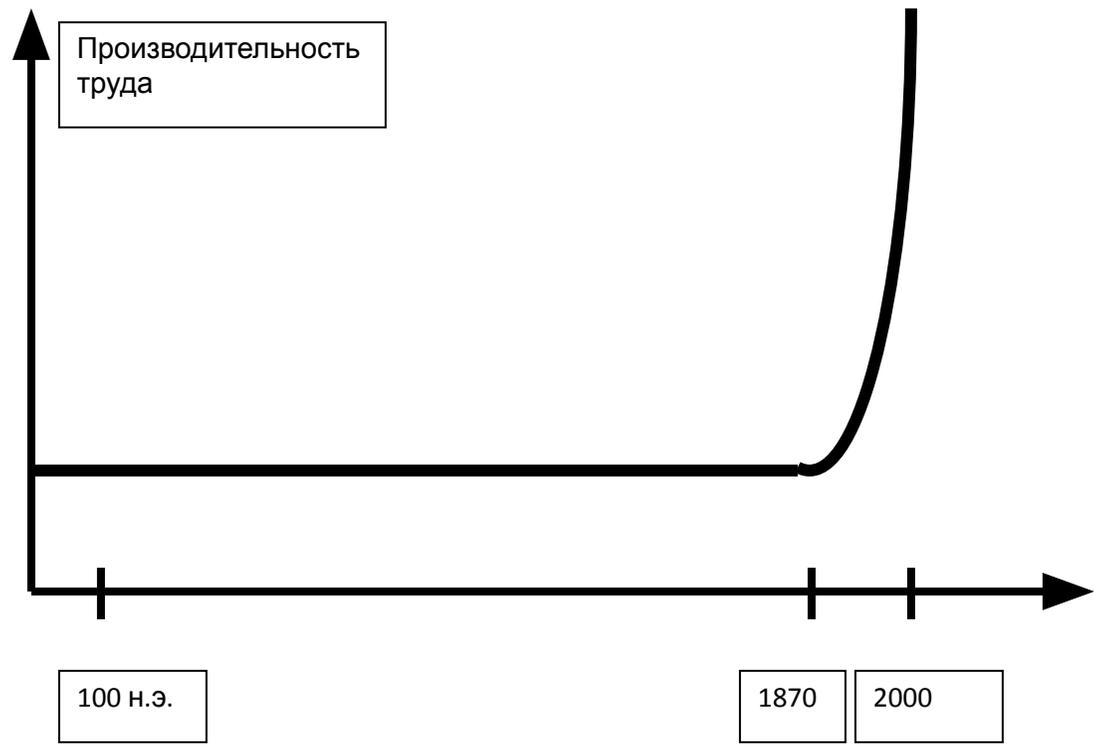
- Ценности
- Инновации
- Страстность



# Почему менеджмент меняется?

- Производительность труда в Европе за последние 150 лет увеличилась в 20 раз
- За предыдущие 1500 лет – на 20%
- Изменения:
  - третичный сектор доминирует
  - бизнес процессы трансформируются
  - цифровизация
  - новые подходы к организации бизнеса
  - новые компетенции
- В ближайшие годы методы и технологии менеджмента изменятся кардинально, они не останутся на уровне 19 века

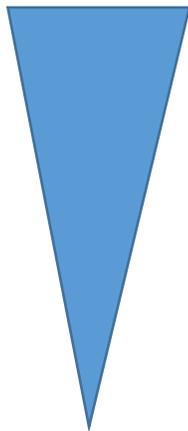




# Человеческие качества, создающие ценность

Хэмел Г. Манифест лидера.  
2013.

- Повиновение
- Усердие
- Мастерство
- Инициатива
- Креативность
- Страстность



Большую стоимость создают те, которые ниже.  
Они создают главное: конкурентные  
преимущества

*Нельзя командовать: будьте креативными,  
любите свое дело*

*Нельзя мотивировать приверженность*



# Некоторые результаты теории и практики менеджмента

Ф.Тейлор - начало XX века

Э.Мэйо – 30-е годы XX века

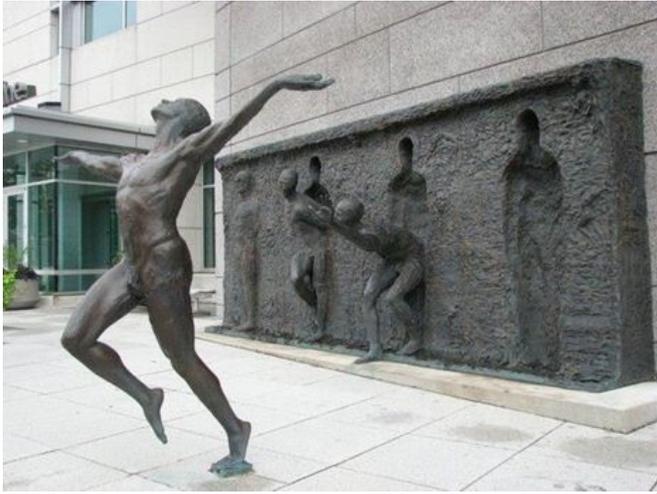
А.Маслов – 50-е гг. XX века

Д.Мак Грегор – 60-е гг. XX века

Т.Питерс, Г.Хэмел - конец XX, начало XXI  
века

Цифровая трансформация – начало 21  
века

# Иерархия потребностей по А.Маслоу



Потребности в знании и эстетические потребности, совершенство, порядок, самодостаточность, самосовершенствование

Духовные потребности и

Уважение и самоуважение

Социальные потребности: в любви, признании

Потребности в безопасности своего существования

Физиологические потребности

# Теория стилей руководства Д. Макгрегора

## Теория X

- средний человек от природы ленив, нуждается во внешней мотивации и контроле
- по возможности избегает работы
- менеджмент вынужден прибегать к жёстким (тотальный контроль и система наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения.

Отстранение подчиненных от участия в выработке решений  
Детальный контроль

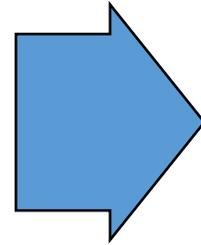
## Теория Y

- средний человек от природы активен, склонен к творчеству, ему необходима возможность самореализации
- расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть.

Общий контроль  
Привлечение работников к управлению

# Где и кем создается стоимость?

- стакан воды
- чашка кофе
- бокал вина



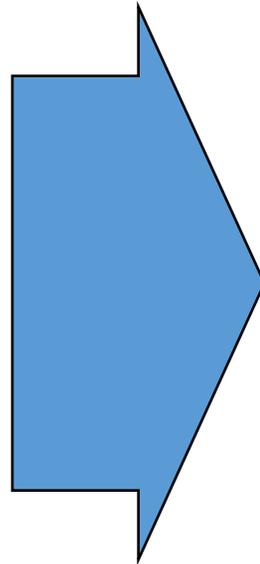
- в кафе стоят примерно одинаково



# Где и кем создается стоимость?

Там, где

- бьет источник воды
- произрастает кофе
- производится вино



вода, кофе, вино  
почти ничего не стоят

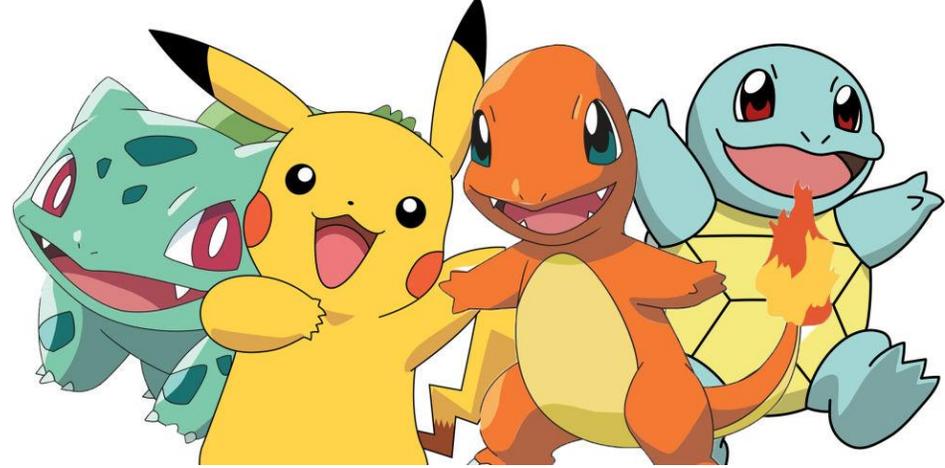
# Структура совокупных затрат



■ - затраты материального производства

□ - затраты, связанные с транспортировкой, упаковкой, торговлей, маркетингом, кредитованием, консультациями и пр.

# Примеры



- Фильм «Трудности перевода»
  - Затраты на создание фильма 4 млн. долл.
  - Затраты на маркетинг 13 млн. долл.
  - Сборы 120 млн. долл.
- Фильм «Поиск» 2018
  - Затраты на создание фильма 1 млн. долл.
  - Сборы 75 млн. долл.
- Игра Pokemon go
  - Увеличила капитализацию компании Nintendo на 20 млрд. долл.
- Богатейшие люди Земли: Безос, Маск, Арно, Гейтс, Цукерберг.

# ESG

## Environmental



- Изменение климата
- Выбросы парниковых газов
- Загрязнение окружающей среды
- Истощение природных ресурсов (воды, лесов и т.д.)

## Social



- Безопасность работников
- Гендерный состав
- Условия труда
- Инвестиции в социальные проекты
- Поддержка образования

## Governance



- Коррупция
- Вознаграждение топ-менеджмента
- Раскрытие информации
- Отношение к акционерам

# Основные принципы ESG



ESG-подходы сформулированы ООН 15 лет назад

1. Мы включим вопросы экологического, социального и корпоративного управления (ESG) в инвестиционный анализ и процессы принятия решений.
2. Мы будем активными владельцами и включим вопросы ESG в нашу политику и практику владения.
3. Мы будем добиваться соответствующего раскрытия информации по вопросам ESG организациями, в которые мы инвестируем. GRI -отчет об устойчивом развитии, в котором организациям предлагается раскрыть свое влияние на такие проблемы, как изменение климата, права человека и коррупция.
4. Мы будем содействовать принятию и реализации принципов в инвестиционной отрасли.
5. Мы будем работать вместе, чтобы повысить нашу эффективность в реализации принципов.
6. Каждый из нас сообщит о нашей деятельности и прогрессе в реализации принципов.

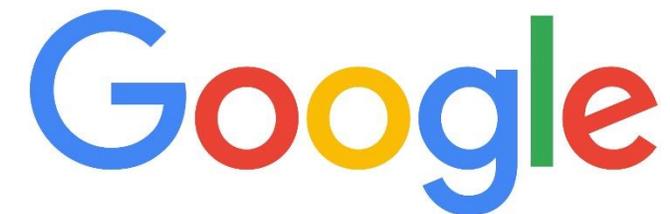
# Углеродный налог при экспорте в ЕС

Примерно 16% от стоимости ввозимой продукции

- цемент
- электроэнергия
- удобрения
- железо и сталь
- алюминий



# Google



- Нулевой баланс выбросов углекислого газа с 2007 года
- С 2017-го потребление только возобновляемой энергии
- К 2021 г. ликвидирован весь углеродный след с момента основания
- Только безуглеродные источники энергии к 2030 году.
- Пять гигаватт безуглеродной энергии в производственных регионах к 2030 году.
- С помощью Google к 2030 году более 500 городов во всем мире сократят выбросы углекислого газа в атмосферу на 1 гигатонну

# Apple

- Apple планирует к 2030 году сделать все свои подразделения, цепочку поставок и жизненные циклы продуктов углеродно нейтральными. Более 110 поставщиков Apple перейдут на возобновляемые источники энергии.
- Sony как один из поставщиков планирует перенести из Японии в другие страны часть своих мощностей. Причина – невозможно отчитаться о доле возобновляемой энергии в общем количестве затраченной энергии.



# Устойчивая цепочка поставок

- Глобальный Договор ООН
  - управление экологическими, социальными и экономическими последствиями на протяжении всего жизненного цикла
  - ответственное взаимодействие с поставщиками
- Запрашивают сведения о выбросах парниковых газов компании BMW, Toyota, Cisco, Unilever, Coca Cola, IBM, - всего более 75 компаний с закупками более \$2 триллионов в год.

# Выводы

- В последнее время чтобы успешно конкурировать в среде международного бизнеса, необходимо быть подготовленным ко всем требованиям (это не только цена, качество и безопасность)
- Действуют новые требования, касающиеся КСО, ESG, без учета которых выход на мировой рынок станет невозможным

# Итоги: внешняя среда бизнеса

- Среда меняется: скорость изменений растет
- Поэтому: гибкость, обучение, инновации, вовлеченность всех сотрудников в процесс преобразований
- Третичный сектор доминирует на макро и микроуровне
- Глобализация, новая конкуренция
- ESG

# Упражнение

- Игра “Common”

# Доверие от С.Наделлы

- Доверие строится на корректных и предсказуемых отношениях в течение долгого времени.
- В чем-то мы можем конкурировать, в чем-то сотрудничать, чтобы приносить пользу клиентам и друг другу.
- Открытость – лучший способ решать задачи и гарантировать, что все участники заинтересованы в результате. Быть честными друг с другом – наилучший способ в кратчайшие сроки добиться результата.



## 2. Стратегический менеджмент: основные концепции и область применения

# Что такое стратегия?



- strategos – искусство генерала
- - планируемая траектория развития деятельности организации, определяющая набор инструментов, которые обеспечивают на каждом этапе необходимые изменения в зависимости от текущих условий и достигнутых результатов.

# Традиционное и новое понимание стратегии

- *Традиционно:* Стратегия – результат **планирования**
- *Новое понимание:* Стратегия - результат взаимодействия **планов и незапланированных действий**
- Случайная стратегия – шаблон, модель в потоке решений и действий.
- *Примеры???*

# Стратегия вчера и сегодня

Вчера	Сегодня
стратегический план: начало, середина , завершение	стратегия может измениться сразу же после утверждения плана

- «Сначала разработка, а потом реализация стратегии...»
- – **НЕТ!!!**

90% успешных предприятий изменяли первоначальную стратегию. То, что было вчера, не вернется никогда

# Как меняется стратегия

- В некоторых аспектах стратегия не поменялась: компании ищут конкурентные преимущества, в этом во многом и состоит роль руководителя.
- Раньше общая бизнес-стратегия отделялась от развития организации и технологий — это были три разные функции. В наше время надо смотреть на картину целиком: все связано со всем, и важно видеть все связи сразу.
- Раньше стратегия брала в расчет в основном продукт, потребителя и конкуренцию — набор переменных был узок. Сейчас значимость приобрели такие параметры, как природа, экономика, общество, политика.
- Экосистемы. Стратегия экосистемы намного сложнее, чем обычной компании.
- В создании стратегии применяются цифровые решения (в частности, лингвистический анализ и машинное обучение).

# Стратегическое распределение функций

- Инсорсинг – аутсорсинг
- Оболочечная корпорация (Касио)

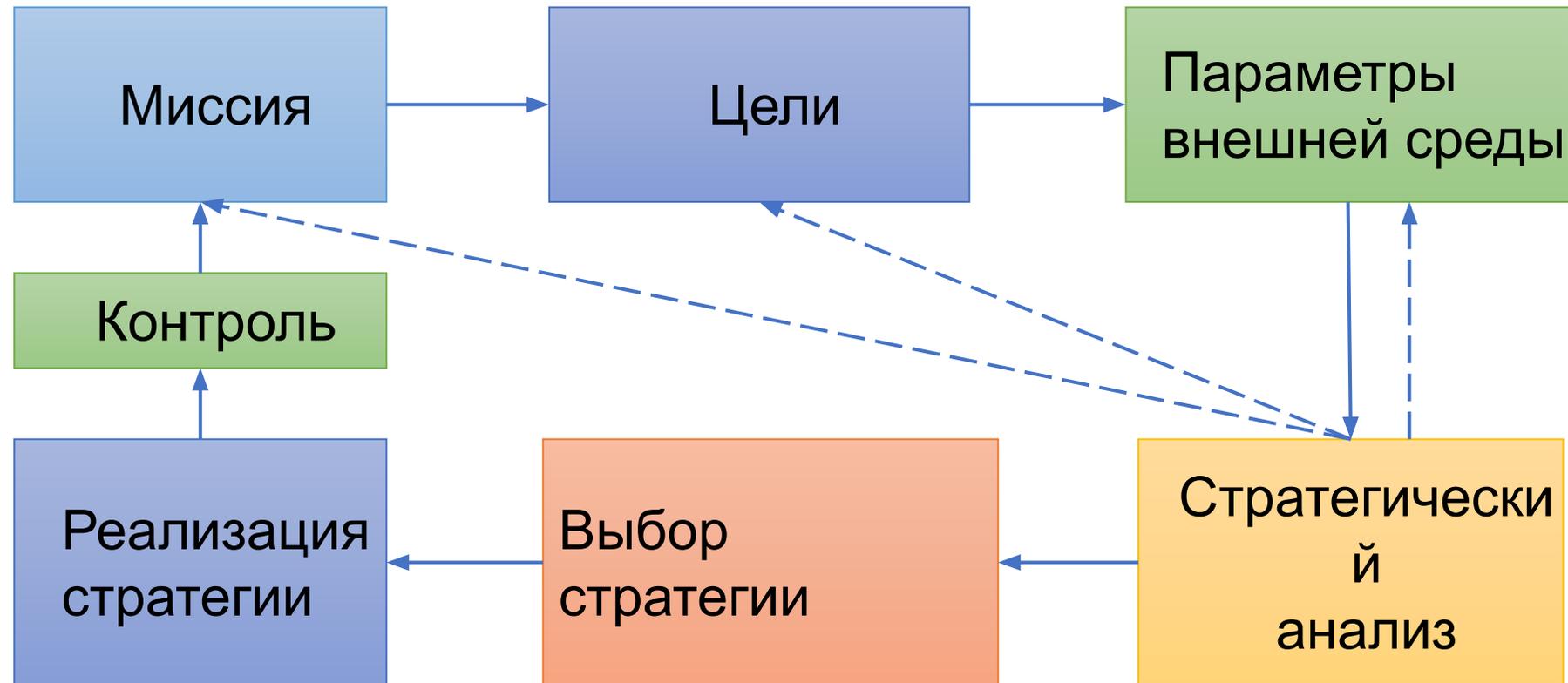


# Факторы конкурентоспособности



- Что такое основной бизнес и не основной?
- Пример – Блумберг и бизнес банков и других финансовых институтов
- Вывод: когда изменяются основы конкуренции, следует освоить что-то новое и довести его до совершенства
- Пример: одежда – джинсы Levis' и других марок 20 – 30 лет назад и сейчас – дифференциации качества практически нет. Дифференциация перекочевала в розничные магазины с их соответствующим брендом

# Цикл стратегического управления



# Цели

S	Specific (Конкретные)
M	Measurable (Измеримые)
A	Attainable, Achievable (Достижимые)
R	Relevant (Актуальные)
T	Time-bound (Ориентированные во времени)

- F Frequently discussed (Часто обсуждаемые)
- A Ambitious (Амбициозные)
- S Specific (Конкретные)
- T Transparent (Прозрачные)

# Вопросы

- В Вашей организации (подразделении) цели – это Fast цели?
- Что нужно сделать, чтобы они таковыми стали?

# OKR Objectives and Key Results (Intel)

- Методика формирования дерева целей, а также результатов различных команд
- Цель (Objective) - отвечает на вопрос “ЧТО” и иногда “ЗАЧЕМ”.
  - Цели вдохновляют и вовлекают, врезаются в память.
  - Цели лаконичны и понятны.
  - Цели бросают вызов команде и мотивируют ее.
- Ключевой результат (Key Result) - отвечает на вопрос “КАК”. Для каждой Цели рекомендуется иметь от 2 до 5 ключевых результатов.



# Принципы

- **Простота и Прозрачность**

Цели и ключевые результаты просты в использовании и интуитивно понятны  
OKR - публичные на всех уровнях

- **Agile**

Более короткие циклы, адаптация к изменениям внешней среды

- **Двунаправленная постановка целей**

Тактические OKR разрабатываются командами самостоятельно и согласуются со стратегическими целями компании

- **Амбициозность целей**

Вдохновляющие и смелые цели, требующие переосмыслить текущие способы работы

- **Разделение вознаграждения**

Сотрудники уверены, что не потеряют свой доход, если поставят чересчур смелую цель. OKR — это инструмент менеджмента, а не инструмент оценки персонала

# Два вида ключевых результатов

1. Ключевые результаты, основанные на действиях  
Оценивают завершение инициатив, задач, активностей: например, запуск нового продукта, создание новой программы обучения, завершение этапа проекта, внедрение новой технологии
2. Ключевые результаты, основанные на ценности для компании
  - Увеличить/Уменьшить метрику ABC с A до B, где A — это исходное значение, а B — цель, которой хотим достичь
  - Сохранить значение метрики ABC на уровне A
  - Достичь значение A для метрики ABCНапример:
  - Увеличить вовлеченность сотрудников с A до B
  - Снизить процент возвратов с A до B
  - Поднять значение NPS с A до B
  - Повысить уровень повторных покупок с A до B.
  - Удерживать Customer Acquisition Cost не выше A



# Идеология OKR



1. Ориентация не столько на задачи, сколько на результат: если сотрудник, команда или подразделение справились со всеми поставленными задачами, но при этом не произошло улучшений для бизнеса в целом — это не успех, а что-то другое.
2. План действий — это совокупность гипотез. Неизвестно, приведет ли утвержденный план к позитивным результатам и принесет ли выполнение плана ценность для организации.

# Типичные ошибки при внедрении системы OKR



- **Неизмеримые ключевые результаты**
- **Слишком много OKR или ключевых результатов**  
Меньше - лучше
- **Постановка OKR сверху вниз**  
OKR — не водопад. Требуется доверие команде и помощь в осознании, как конкретная команда может помочь в достижении результата для всей организации
- **Постановка OKR в изоляции**  
Коммуникация необходима
- **«Установить и Забыть»**
- **Включение OKR в формулу расчета премий**  
OKR не являются инструментом оценки персонала

# Участники формирования стратегии

- руководители
- работники организации
- консультанты - профессионалы
- потребители продукции/ услуг
  - стейкхолдеры

# Результативность и эффективность

- Результативность - степень достижения фиксированной цели

(измеряется в процентах)

- Эффективность - отношение результата к затратам

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}}$$

# Это – показатель эффективности, или нет?

- Рентабельность
- Капитализация
- Доля рынка
- Продажи на одного сотрудника
- Продажи на 1 м<sup>2</sup>
- Урожайность
- NPS
- KPI
- NPV
- ROI
- Научоемкость продукции
- Инновационность
- Производительность труда

# Стратегия: исполнение

- Любители обсуждают стратегию, а профессионалы – логистику (*О.Брэдли, командующий войсками США во время высадки в Нормандии*)
- Презентация по поводу стратегии.
  - Сколько слайдов – анализ проблем?
  - Сколько слайдов – исполнение?
- Случай с Дж.П. Мограном (25 тыс. долл. за совет):
  1. Каждый день составляйте список дел на день
  2. Выполняйте их

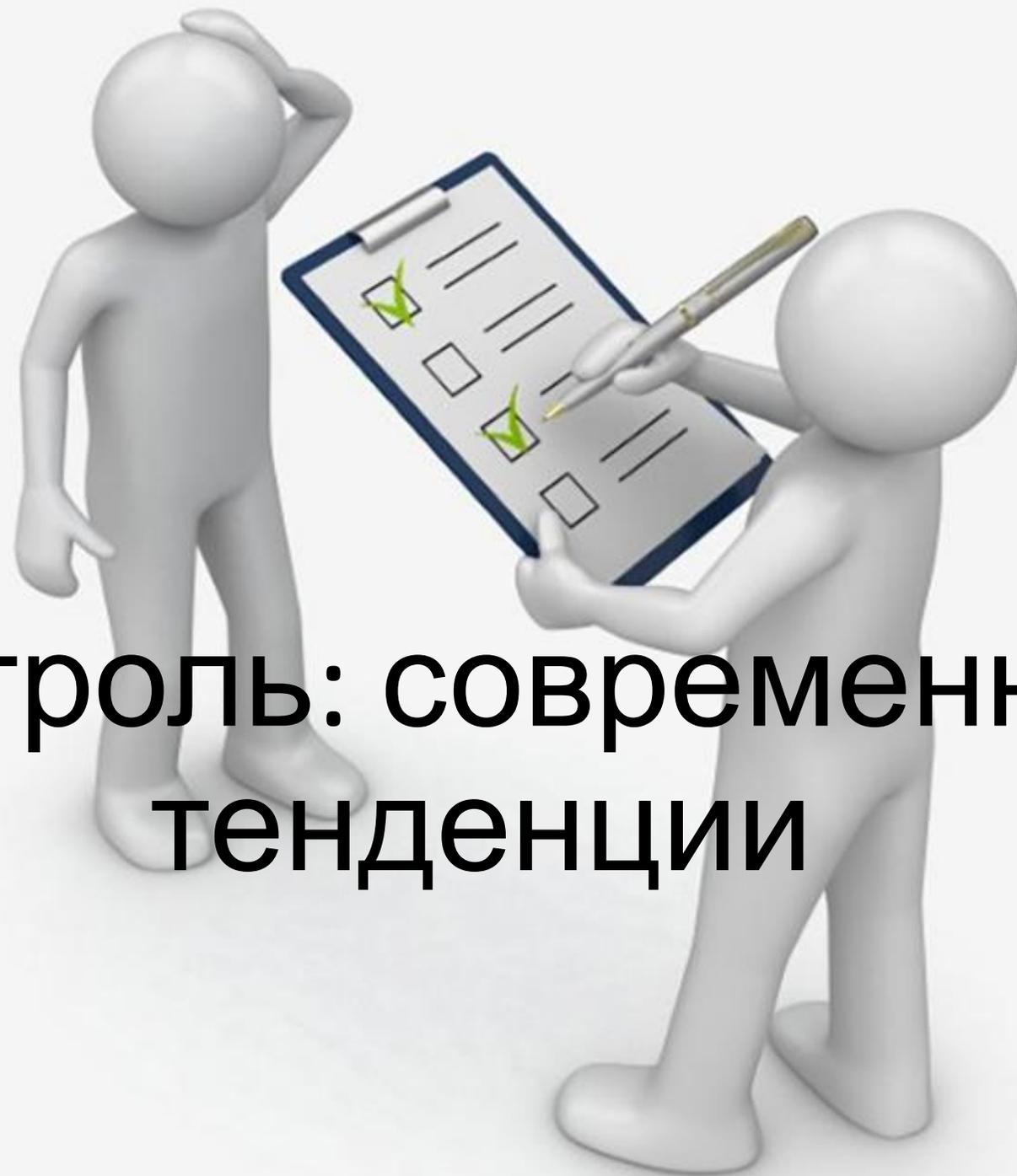


# Реализация стратегии: С. Наделла

- Четко и регулярно транслировать миссию, мировоззрение и стремления в области бизнеса и инноваций.
- На всех уровнях провести культурные изменения, чтобы в итоге получить нужную команду в нужном месте
- Выстроить новые партнерства, в которых мы сможем наращивать свою «долю пирога» и удовлетворять потребности клиентов
- Подготовить людей к новой волне перемен и смене платформ (mobile first, cloud first)
- Троица концепция – ключевые сотрудники – культура: концепции улучшаются, навыки ключевых сотрудников развиваются, культура обеспечивает эффективные обсуждения.

# Итоги: стратегия сегодня

- Стратегия - результат взаимодействия планов и незапланированных действий (шаблонов, моделей в потоке действий)
- Инсорсинг – аутсорсинг
- Стратегия и тактика с помощью OKR и FAST целей
- Коммуникации относительно идеологии/философии/ценностей/целей
- Эффективность и результативность



# Контроль: современные тенденции

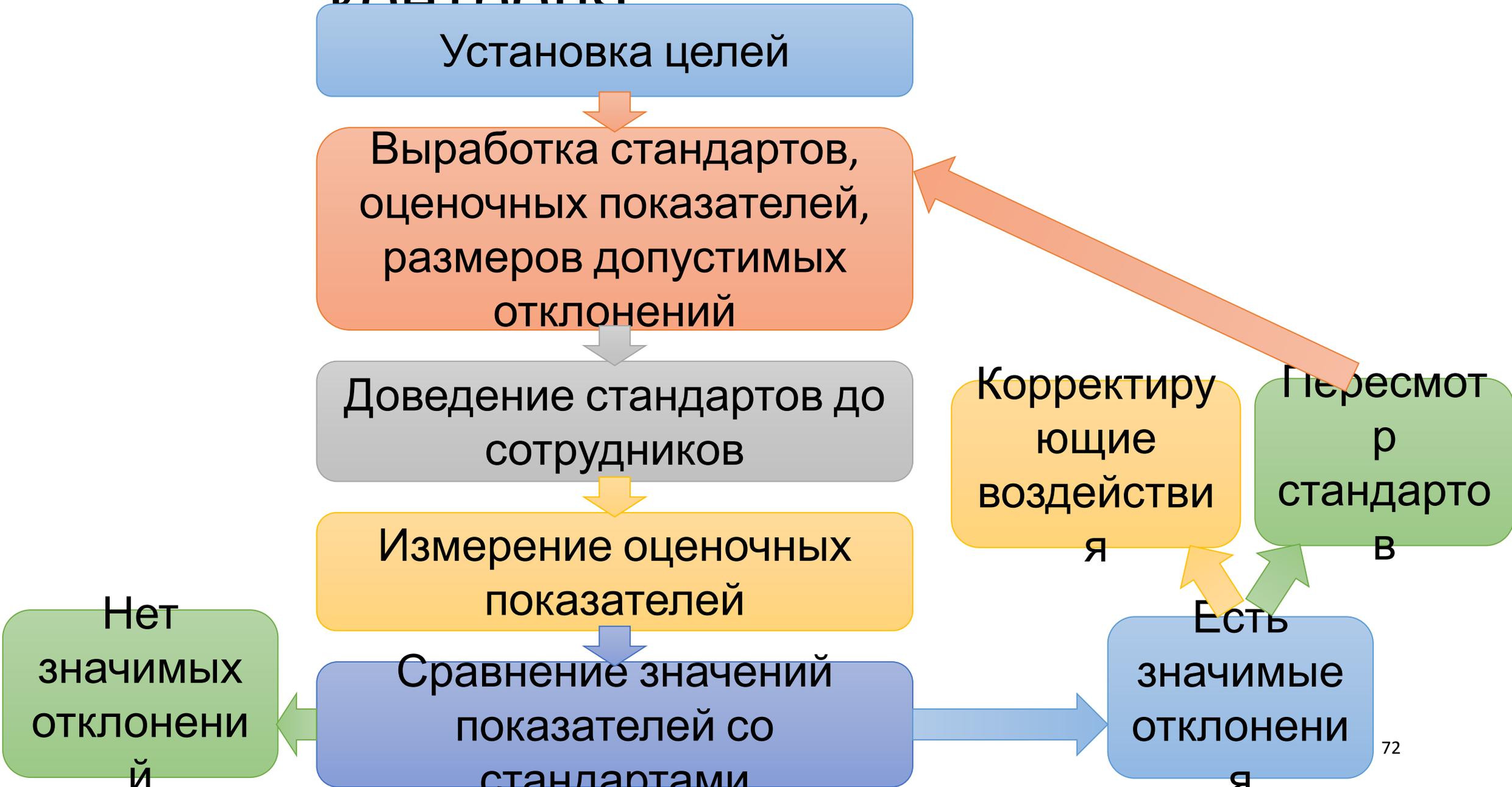
# Контроль

– одна из функций менеджмента (планирование, координация, мотивация, обучение и **контроль**)

Процесс контроля:

- Выработка стандартов и критериев оценки
- Сопоставление с ними реальных результатов
- Принятие необходимых корректирующих воздействий

# Процесс контроля



# Тенденции развития контроля

- Функции перераспределяются:
  - сверху вниз
  - к внешним организациям
  - к потребителям
  - к стейкхолдерам
- Изменяется содержание контроля:
  - измеряются преимущественно результаты и эффективность
  - бенчмаркинг
- Улучшается качество контроля с помощью компьютерных систем.

# Императив менеджмента: обратная связь

- От клиентов
- От сотрудников по поводу деятельности организации
  - индивидуальная обратная связь
  - обратная связь, поступающая от группы
- От сотрудников по поводу действий других сотрудников:
  - По горизонтали
  - Сверху вниз
  - Снизу вверх (пример Рэя Далио)



# Правила конструктивной критики от Netflics

Критик:

- Стремись помочь
- Предлагай конкретные меры

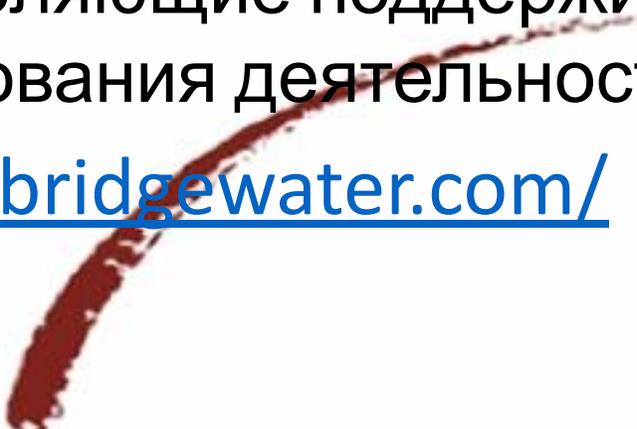
Адресат:

- Будь благодарен
- Прими или отклони



# Бриджуотер: обратная связь

- Приложение для персональных планшетов «коллектор точек»: оценка профессиональных и личных качеств коллег: «точечный» портрет создается для каждого сотрудника
- Приложение «Журнал проблем»: вопросы и фиксированные ошибки, позволяющие поддерживать процесс постоянного совершенствования деятельности всей компании
- <https://www.bridgewater.com/>



**BRIDGEWATER**

# Что нужно сделать в организации для развития обратной связи?

- Повысить уровень доверия
- Создать каналы:
  - Совещания
  - Электронная почта, вотсап, и др.
  - Процедуры
  - Опросник
- Обучение сотрудников
- Развивать культуру
- Kaizen

# Упражнение

- Рассказать соседу об интересном опыте менеджмента в Вашей организации (до 5 мин.)
- Дать обратную связь (было ли интересно, что в рассказе понравилось, что можно было бы использовать, а также как был построен рассказ, как можно было бы сделать его полезнее и интереснее, как можно было бы «драматизировать» рассказ) – до 2 МИН.

# Бенчмаркинг

- Управленческая процедура, в процессе которой изучается опыт других, выявляются более прогрессивные методы, технологии, стандарты, перенимаются и используются в собственной деятельности
- Бенчмаркинг – разновидность контроля
- Функции



# Ошибки и исправления (от Д.Мейера)

Решение может оказаться неверным, но это не страшно. Ошибка не оставит последствий, если соблюсти «принцип 5А».

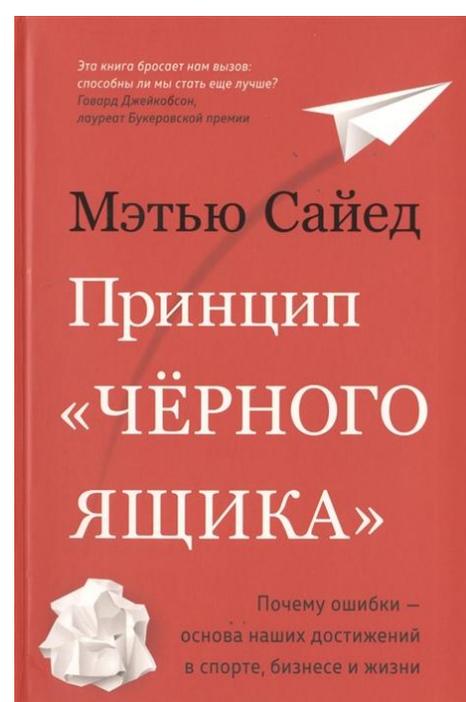
1. Понять, что что-то пошло не так (Aware).
2. Признать ошибку (Acknowledge).
3. Извиниться (Apologize).
4. Действовать, чтобы исправить (Act).
5. Компенсировать произошедшее, сделав больше, чем от вас ждут (Additional generosity).

# «Разбор полетов» - одна из технологий обратной СВЯЗИ

- «Разбор полетов» - профессиональное обсуждение событий, в ходе которого анализируется соблюдение стандартов и правил
- Технология: открытое обсуждение до 20 мин., участники события отвечает на четыре вопроса:
  - 1) что должно было произойти
  - 2) что произошло на самом деле
  - 3) почему возникло расхождение между желаемым и действительным
  - 4) чему мы можем научиться, что нужно учесть в будущем
- «Разбор полетов» — техника, помогающая сотрудникам и командам учиться
- «Разбор полетов» помогает осознать, как сохранить преимущества, над какими недостатками следует поработать
- «Разбор полетов» дает:
  - объективное понимание сильных и слабых сторон сотрудников, подразделения
  - обратную связь и понимание ситуации
  - конкретную информацию, которая часто отсутствует в оценочных рапортах

# Итоги: контроль сегодня

- Сверху вниз
- Со стороны внешних организаций
- Со стороны клиентов (эффективность обратной связи)
- Со стороны внутренних клиентов и коллег (эффективность обратной связи, обратная связь как ценность)
- Бенчмаркинг





## 4. Управление людьми

# Мотивация и стимулирование

- Мотив – внутренний побудитель к действию.
- Стимул – внешние условия, побуждающие действовать.
- Мотивация – процесс формирования, закрепления и поддержания тех или иных мотивов для достижения поставленной цели
- Сегодня в управлении персоналом оказывается воздействие на стимулы или мотивы?
- Как воздействовать на мотивы?



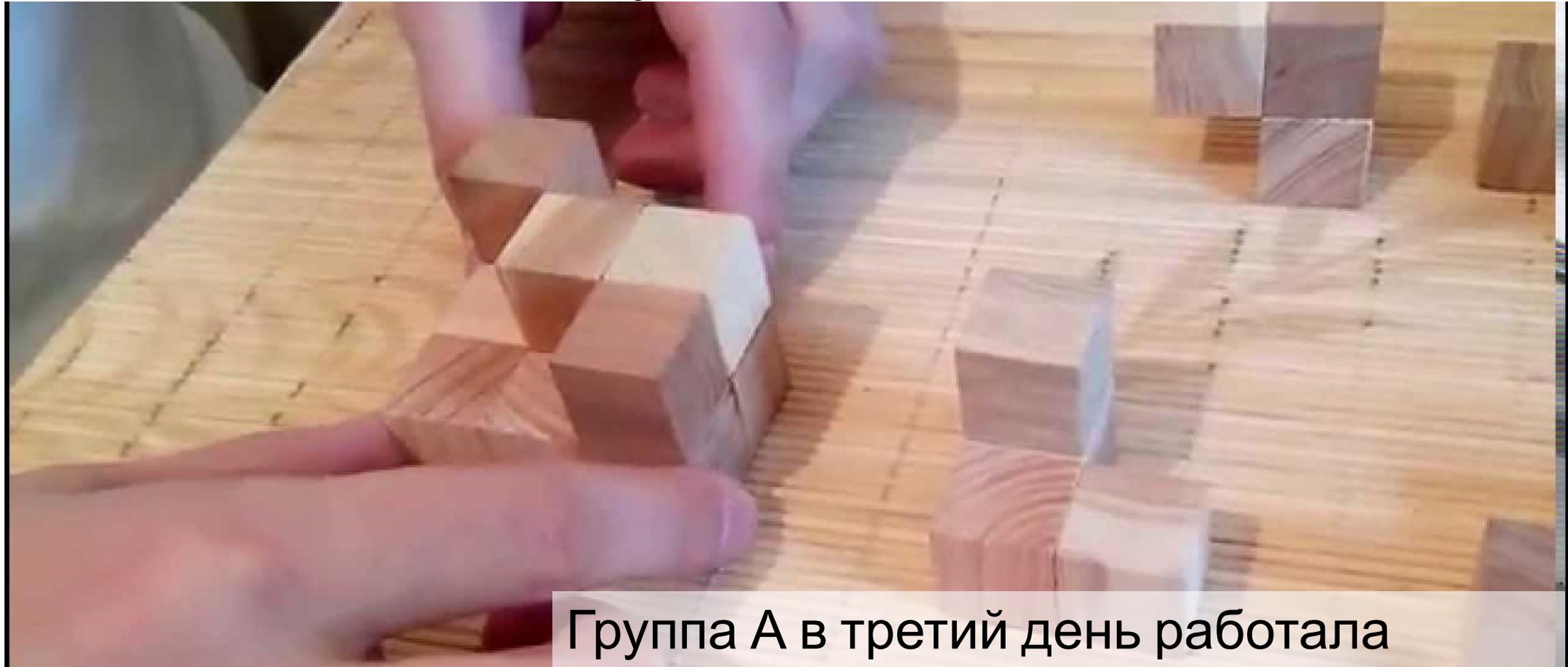
# Эксперимент Г. Харлоу (1949)



- 8 макак резусов, головоломки
- Раздали головоломки, макаки начали сами решать
- Стимулируем (изюм), результат хуже

# Эксперимент Э. Деси (1969)

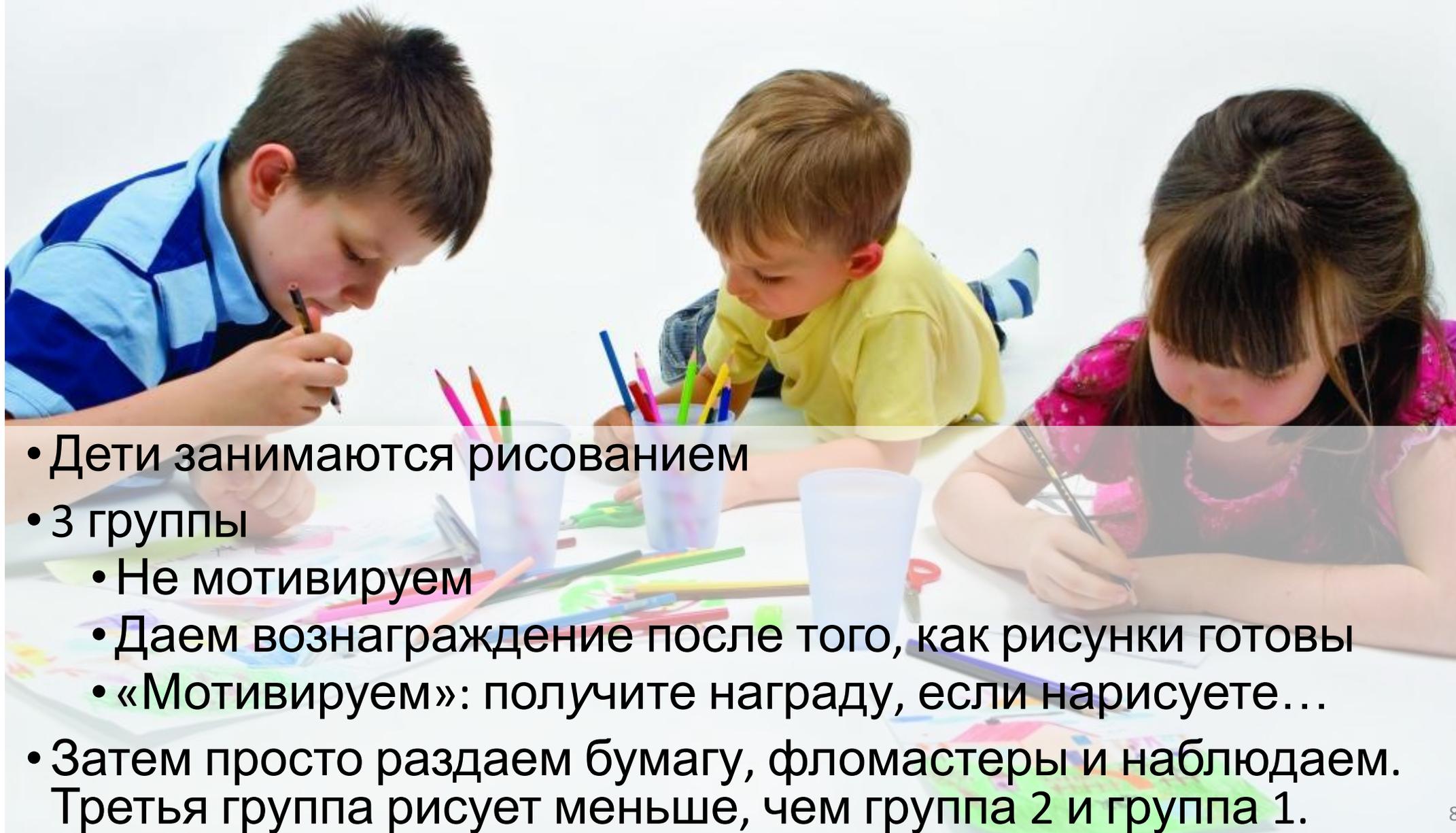
- Люди и головоломки (кубики сома)



Группа А в третий день работала

	День 1	День 2	День 3
А	без вознаграждения	без вознаграждения	без вознаграждения

# Исследование Леппера и Грина



- Дети занимаются рисованием
- 3 группы
  - Не мотивируем
  - Даем вознаграждение после того, как рисунки готовы
  - «Мотивируем»: получите награду, если нарисуете...
- Затем просто раздаем бумагу, фломастеры и наблюдаем. Третья группа рисует меньше, чем группа 2 и группа 1.

# Побудительные силы

Первичные  
потребности  
(питание, комфорт,  
безопасность)

Награды и  
наказания

Склонность  
исследовать, учиться,  
развиваться и  
применять свои  
способности



Том Сойер и забор тетушки Полли

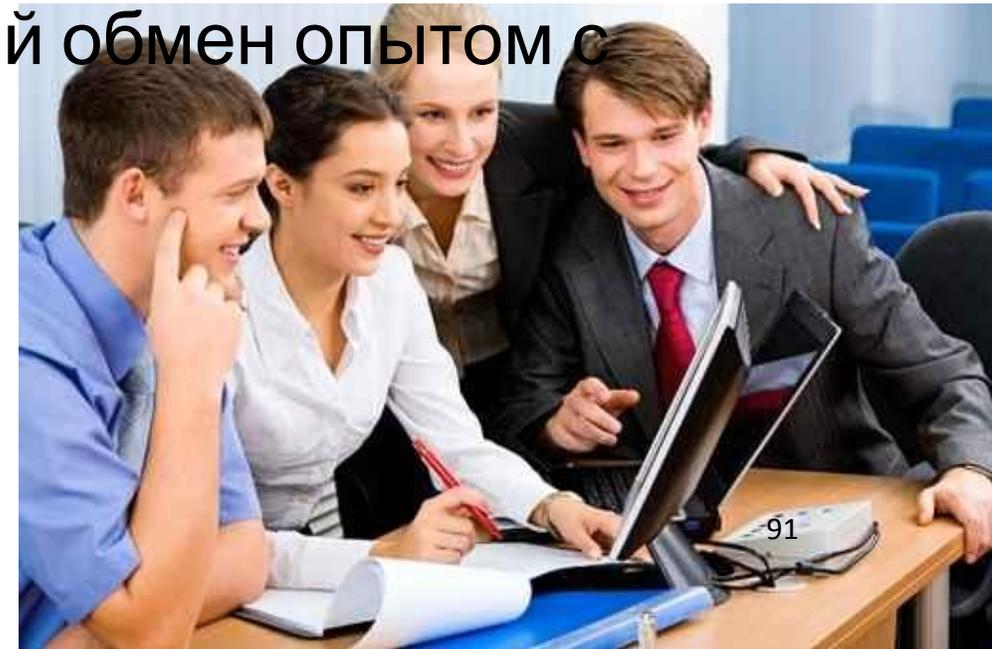
# Что нужно сделать в организации, чтобы управление сотрудниками происходило, как у Тома Сойера?

- Создать ореол
- «Благое дело»
- Все мы делаем одно большое дело
- Руководитель проекта, ценная должность
- Приравнять сотрудника к положению генерального директора
- Конкурс на выполнение

# Обучение как императив

## Обучающаяся организация (П.Сенге)

- Возможности для саморазвития сотрудников
- Групповое обучение
- Создание общего мотивирующего видения
- Активное участие сотрудников в выработке стратегии и тактики
- Информационная открытость, постоянный обмен опытом с партнерами, клиентами
- Культура, ориентированная на обучение



# Организация осознанного развития (ООР)

Главный мотив людей - стремление к развитию и росту.

- Организация развивает своих сотрудников, поощряет их индивидуальное развитие: прибыль компании и развитие человека — одно целое. Работа всегда наполнена смыслом.
- Признайте, что мы чего-то не знаем. Анализ ошибок и слабостей - возможность для личного роста. Ошибки допустимы, попытки не признавать их – нет. Не надо бояться экспериментировать
- Развитие сотрудников встроено в ежедневные процессы и рутины

# Скорость обучения

*Рэй Далио, генеральный директор Bridgewater: «О чем вы беспокоитесь больше: о том, каких результатов вы добились, или о том, как быстро вы учитесь? Второе важнее»*

*Чарли Ким: Новое конкурентное преимущество: развиваем людей быстрее, чем остальные конкуренты*

<https://www.youtube.com/watch?v=ZgtcpsIWPEI>



# Обучение в Некст Джамп



- Ежедневные тренинги - так называемое сонаставничество.
- «Ситуационная лаборатория»: раз в неделю 5 человек (две пары из программы индивидуальных бесед) и один наставник проводят вместе 1 час, разбирая ситуации реальной практики.
- <http://www.nextjump.com/>

# Предмет обучения

- Навыки конкретной деятельности
- Совместные обсуждения
- Универсальные навыки
- Командная работа
- Развитие личности
- Ценности
- ...



# Формы обучения

- Взаимодействие спикер – слушатели
- Тренинг навыков, в т. ч. ментальных
- Менторинг, коучинг, наставничество
- Обучение действием (в команде – методам командной работы)
- Ротация
- Сторителлинг
- Формы взаимодействия и самообучения
- Обратная связь всех видов (вертикальная сверху вниз и снизу вверх, горизонтальная, от клиентов)
- ...



# Кого учить?

- Сотрудников?
- Клиентов?
- Конкурентов?
- Всех?
- Всех!!! (и себя тоже)
- Пример: Felder Group Rus



# Начальник и тренер (manager Vs coach)

## Начальник

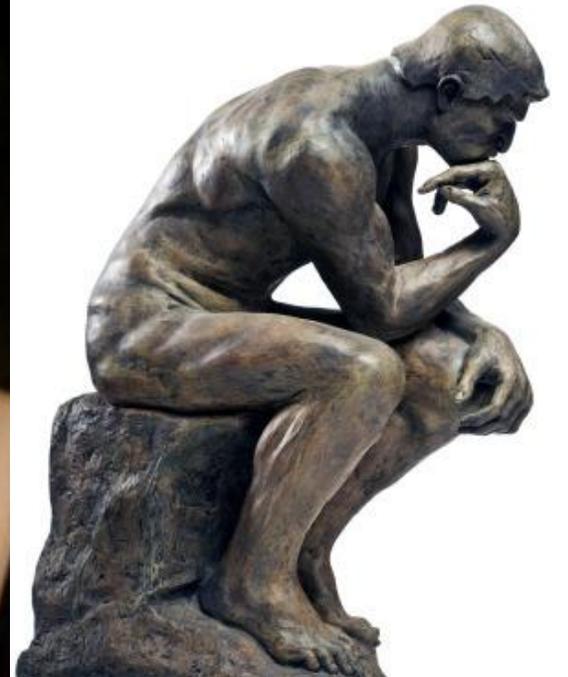
- Директива, приказ
- Больше говорит
- Говорит своим сотрудникам, что и как делать
- Скрывает информацию
- Экономит ресурсы для обучения (а если сотрудник уйдет?)

## Тренер

- Совет
- Больше слушает
- Направляет и помогает научиться
- Делится информацией
- Предлагает ресурсы для профессионального и личностного развития

# Универсальные навыки:

Социальный интеллект    Взаимодействие с собой    Мышление



# Социальный интеллект



- **Коммуникации: умение**
  - Слушать
  - Говорить
  - Предоставлять и получать информацию
- **Лидерство: умение**
  - Вдохновлять, влиять
  - Мотивировать
  - Содействовать развитию
  - Быть источником перемен

*(Функция менеджмента - создать больше лидеров, а не последователей)*

- **Эмоциональный интеллект**
    - Эмпатия
    - Управление эмоциями
    - Эластичность - способность оставаться счастливым и бодрым после провала (resilience)
- (Функция менеджмента – развить эмоциональный интеллект)*
- **Сотрудничество**
    - Умение работать в команде
    - Социальная восприимчивость
    - Выстраивание отношений

# Майкл Арена (вице-президент Амазон)

- Адаптивное пространство – зона, где есть возможность исследовать, оспаривать идеи, обмениваться ими (это помогает адаптироваться). Это не физическое пространство. А особый вид отношений между людьми
- Социальный капитал – это конкурентное преимущество

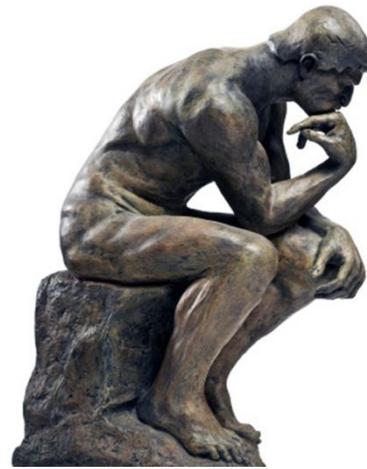


# Взаимодействие с собой



- Концентрация
  - Внимание
  - Фильтрация
  - Сортировка
- Адаптивность
  - Стресс менеджмент
  - Интерес к развитию
  - Самообучение
- Целостность (Integrity)
  - Ценности
  - Самоконтроль
  - Искренность
- Инициативность
  - Умение рисковать
  - Ответственность
  - Готовность к действиям

# Мышление (Mindset)



- Любопытство
  - Наблюдательность
  - Умение задавать вопросы
  - Поиск источников информации
  - Выявление проблем
- Креативность
  - Воображение
  - Генерация идей
  - Визуализация
- Генерация смыслов (sense making)
  - Закономерности
  - Анализ и синтез
  - Холистическое мышление
- Критическое мышление
  - Декомпозиция проблем
  - Логика
  - Системное, независимое, адаптивное (применение новых ментальных паттернов)

# Мышление человека и ИИ

- Коррелятивное мышление — совпадения. Если я заказываю кофе, то обычно беру выпечку. ИИ очень хорошо работает с подобной логикой.
- Каузальное мышление – поиск причин и следствий. Я купил кофе к выпечке или выпечку к кофе? Где причина и где следствие? ИИ здесь не очень хорош.
- Гипотетическое мышление — способность придумывать то, чего не существует. ИИ на это не способен.
- Мы не учим детей и студентов приемам гипотетических построений. (пробел образовательной системы).



# Воображение и дизайн мышление

- Дизайн мышление:
  - кто будет использовать наше решение
  - какую цель он преследует
  - каков должен быть ответ на запрос этого пользователя
- Воображение: на ранней стадии инноваций пользователь еще не знает, что хочет машину. Он все еще думает, что ему нужна лошадь побыстрее.
- Многие важнейшие инновации создаются **без учета потребителя**

# Книги



МИРОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР  
**РОБИН ШАРМА**  
БОЛЕЕ 15 000 000 ПРОДАННЫХ КНИГ



СЕКРЕТ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ОТ МОНАХА, КОТОРЫЙ ПРОДАЛ  
СВОЙ «ФЕРРАРИ»

«Книги Робина Шармы помогают людям по всему миру начать жить полной жизнью».

ПАУЛО КОЭЛЬО

ГРАЙМ



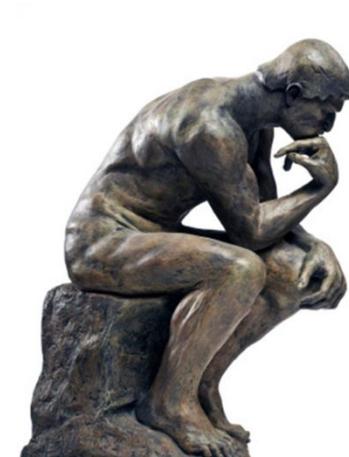
# «Клуб» Даннинга-Крюгера

- Низкоквалифицированные люди делают ошибочные выводы, принимают неудачные решения. Они при этом не способны осознавать свои ошибки в силу низкого уровня своей квалификации. У них завышены представления о собственных способностях.
- Высококвалифицированные люди склонны занижать оценку своих способностей. Они считают других более компетентными.
- «Дураки не осознают, что они дураки, потому что они – дураки»
- Советы:
  - Не высказывать свое мнение напористо, безапелляционно
  - Опирайтесь на факты, а не на авторитеты
  - Допускать другие точки зрения, «я могу ошибаться»
  - Запрашивать обратную связь
- Если уверен, что ты не в «клубе», то ты наверняка уже



# Универсальные навыки

- Необходимы всем
- Развиваются в течение всей жизни
- Не ограничены конкретной задачей
- Взаимосвязаны
- Одинаковы ценны



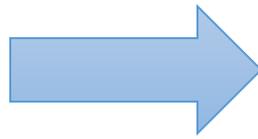
# Вопрос

- О каких универсальных навыках Вы призадумались на предмет их развития в будущем?



# Люди

- Нуждаются в жестком контроле
- Стараются уменьшить собственную роль



- Постоянно обучаются и вовлечены в процесс преобразований
- Стараются расширить сферу собственной ответственности



# Корпоративная культура

- Культура – это:
  - **ценности** (то, что нам небезразлично)
  - **убеждения** (то, что мы считаем правдой)
  - **нормы, ожидания, принципы и стандарты** (как мы поступаем)

разделяемые членами организации

- Эквивалент ритуалов, обрядов, символов и историй народа
- Язык, жаргон
- История организации
- Легенды, образы, символы, метафоры
- Культура рабочего места, организация производственной среды
- Церемонии, традиции, ритуалы
- Размещение, здание, окружение

*Можно ли копировать культуру?*

# Культура организации: Т. Иглтон

- Ценности
- Обычаи
- Верования
- Символические практики
- Действия, которые входят в привычку и превращаются в нечто ясное и значимое

*Т. Иглтон. Идея культуры. М., 2012.*

# Элементы адаптивной культуры

1. Ориентация на клиента: внимание на приоритеты клиентов, а не на продукты и прибыль
2. Аналитическая ориентация: при принятии решений использование данных и аналитики, а не опыта и суждений
3. Акцент на командную работу
4. Акцент на действия: ценится скорость, а не минимизация рисков
5. Обучающий образ мышления: ценится экспериментирование и быстрое обучение
6. Лидер расширяет возможности сотрудников и увеличивает их вовлеченность, а не только отдает распоряжения

# Культура

- Позитивная корпоративная культура
  - формирует общее понимание, приверженность, удовлетворенность работой
  - согласовывает усилия
  - повышает предсказуемость, вероятность успеха инициатив
  - повышает конкурентоспособность компании
  - определяет чувство единства и цели
  - помогает справиться со сложными и динамичными изменениями



# Корреляция положения компании в рейтинге Culture 500 и оценок сотрудников (исследования MIT - 2021)

- К сотрудникам относятся с уважением, вежливостью и достоинством.
- Руководители помогают сотрудникам выполнять работу.
- Лидеры придерживаются основных ценностей. Сотрудники видят, что руководители «практикуют то, что проповедуют».
- Льготы. Работники часто упоминают льготы в своих оценках.
- Обучение и развитие. Преимущества обучения и развития более важны для белых воротничков, чем для рядовых сотрудников.
- Лидеры создают токсичную рабочую среду, они оскорбительны, неуважительны.
- Руководителям недостает порядочности (integrity) и они действуют неэтично. Честность (Integrity) - основа корпоративной культуры.
- Чем чаще сотрудники говорят о возможности увольнения, тем ниже рейтинг компании.
- Темпы организационных изменений слишком быстрые.

# Развитие социального интеллекта у жуцзоанси (Южная Африка)

- Дневные разговоры: о сборе пищи, о распределении ресурсов, и т.д.
- Вечерние разговоры у костра: 40% - истории о реальных людях, 40% - мифы, 20% - пение, танцы. Слушатели не только развлекаются, но и обмениваются опытом, ценностями и картинами мира. (Wiessner P. Embers of society. 2014)



# Сатья Наделла о корпоративной культуре

- Люди говорят не только о том, где и как они работают, но и о том, почему они работают в этом месте
- Для сотрудника важна миссия компании и отношения с руководством и коллегами
- При гибридной работе значение личных взаимоотношений руководителей и подчиненных будет возрастать: уходят не из компании, а от плохих руководителей
- МСС (Model-Coach-Care) - «моделируй, тренируй, заботься»



# MCC

- Model
  - Живи нашей культурой
  - Используй наши принципы лидерства
  - Наполняй наши ценности смыслом
  - Будь примером для окружающих
- Coach
  - Определяй цели и задачи команды
  - Разрушай препятствия и ограничения для достижения успеха
  - Помогай команде адаптироваться и учиться
- Care
  - Привлекай таланты
  - Знай способности каждого и его стремления
  - Инвестируй в развитие других (сотрудников, клиентов)

# Fixed mindset vs Growth mindset

## Fixed mindset

- Воспринимает неудачу как предел своих возможностей
- Считает, что люди либо хороши, либо плохи в чем-то
- Не любит, когда стоит перед вызовом
- Считает, что способности нельзя изменить
- Принимает конструктивную обратную связь на свой счет
- Не любит пробовать новое

## Growth mindset

- Воспримет неудачу как возможность для роста
- Верит, что люди могут сделать все, что задумали
- Воспринимает трудности как возможность для роста
- Рассматривает отношение к работе и усилия как определяющий фактор
- Ценит конструктивную обратную связь
- Постоянно пробует новые виды активности

# Почему многие компании НЕ делают это?

- Не создают мощную корпоративную культуру
- Не обучают персонал универсальным навыкам
- Не формируют самоуправляемые команды
- Не внедряют ценности

*Руководители этих компаний считают все это ниже своего достоинства*



# Ценности прогрессивных предприятий

- Гибкость
- Сотрудничество
- Разнообразиие
- Инновации
- Уважение
- Добросовестность (integrity)
- Доверие
- Ориентация на клиента
- Ориентация на результат



# BP



- **Наше предназначение** – переосмыслить, что есть энергия для людей и для нашей планеты. Мы хотим помочь миру достичь нулевого уровня выбросов и улучшить жизнь людей. Мы стремимся стать нулевой компанией к 2050 году или раньше.
- **Безопасность.** Мы обеспечиваем безопасность наших сотрудников и сообществ. Мы заботимся о безопасном управлении окружающей средой. Мы стремимся безопасно доставлять энергию по всему миру.
- **Уважение.** Мы уважаем мир, в котором работаем. Мы придерживаемся самых высоких этических стандартов и ведем себя так, чтобы заслужить доверие других. Мы ценим разнообразие людей и их мыслей.
- **Совершенство.** Мы соблюдаем правила и стандарты, которые устанавливаем. Мы жаждем учиться и совершенствоваться. Если что-то не так, исправляем. Всякий раз, делая что-то, мы должны постараться сделать это лучше, чем в предыдущий раз.
- **Смелость.** Для достижения наилучших результатов требуется смелость, чтобы отстаивать то, во что мы верим. Мы исследуем новые способы мышления и не боимся просить о помощи. Мы честны с собой и активно ищем отзывы от других. Мы стремимся к непреходящим результатам, несмотря на краткосрочные приоритеты нашего мира.
- **Одна команда.** Вместе мы добьемся большего. Мы ставим команду выше личного успеха и стремимся развивать ее возможности. Мы доверяем друг другу в выполнении взятых на себя обязательств. Взаимоотношения людей в компании - соединение усилий, которые позволяют достичь синергетического эффекта и увеличить обоюдную выгоду.

# SONY: доставляя миру волнение, страсть, радость и сострадание

## Цель

- Наполните мир эмоциями с помощью творчества и технологий.

## Ценности

- **Мечты и любопытство:** Постройте будущее с мечтами и любопытством.
- **Разнообразие:** Стремитесь создавать самое лучшее, используя разнообразие и различные точки зрения.
- **Честность и искренность:** Заслужите доверие к бренду Sony благодаря этичному и ответственному поведению.
- **Устойчивость:** Выполняйте свои обязанности перед заинтересованными сторонами посредством дисциплинированной деловой практики.

# Дух Сони (середина 90-х)

- Сони – это всегда пионер, искатель нового.
- Сони никогда не плетется в хвосте, но надеется найти собственную дорогу прогресса, открывая новые пути, которые предстоит еще проложить.
- С помощью прогресса Сони хочет служить человечеству.
- Новые пути сопряжены с трудностями, но народ Сони работает в гармонии, преодолевает эти трудности, находя радость и гордость в творческом участии и в достижении цели каждого пионерного начинания.
- Политика Сони состоит в том, чтобы уважать и поощрять способности каждого («нужный человек в нужном месте»), выявлять в личности ее лучшие черты, верить в каждого и постоянно развивать ее или его способности.
- Это – жизненная сила Сони.

# Ценности Сбера

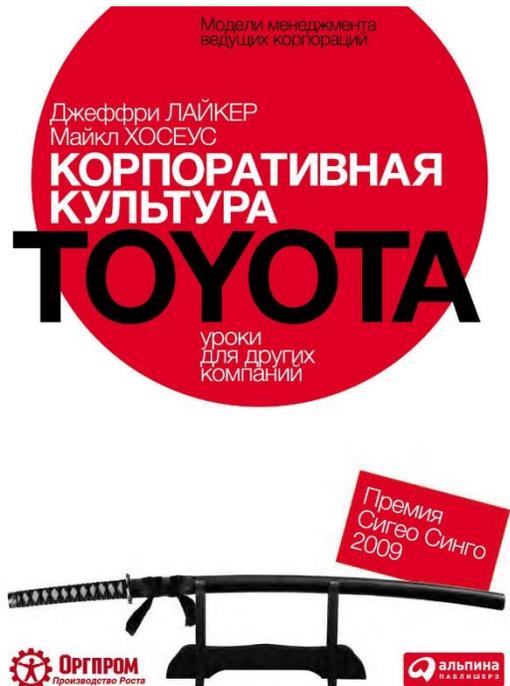


- Я – лидер
  - Я принимаю ответственность за себя и за то, что происходит вокруг
  - Я честен с собой, коллегами и клиентами
  - Я совершенствую себя, наш банк и наше окружение, делая лучшее на что способен
- Мы – команда
  - Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат
  - Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам
  - Мы открыты, уважаем коллег и доверяем друг другу
- Все – для клиента
  - Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов

# Как управлять по ценностям?

- Ценности – возникают снизу вверх, или сверху вниз?
- Как сделать так, чтобы сотрудники разделяли общие ценности?
- Каковы технологии формирования и укрепления общих ценностей?
- Реальные кейсы:
  - Кантата
  - Сбер

# Книги

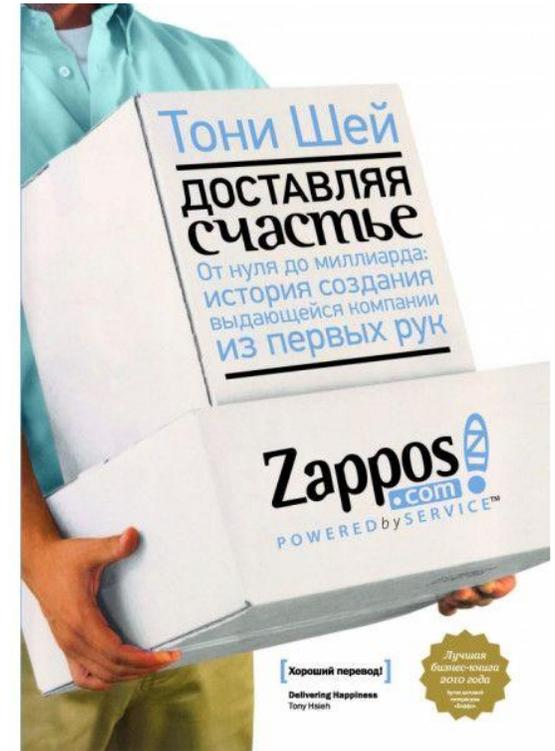
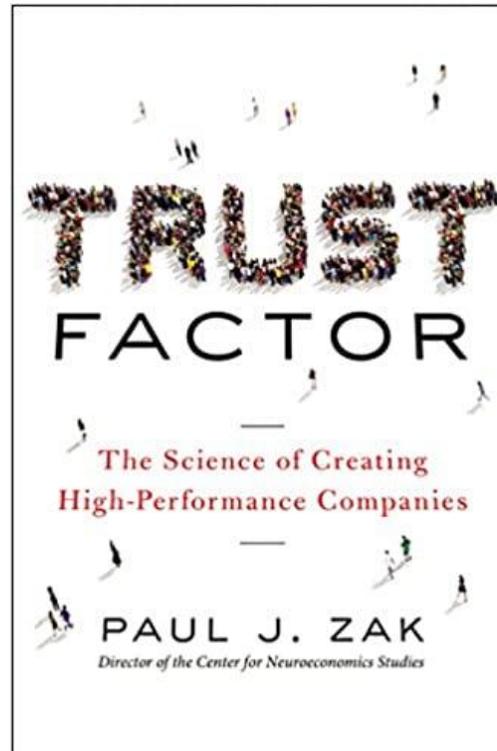


ДЭЙВ ЛОГАН • ДЖОН КИНГ • ХЭЛИ ФИШЕР-РАЙТ

## ЛИДЕР и ПЛЕМЯ



ПЯТЬ УРОВНЕЙ  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



# Лидерство: три принципа от Наделлы

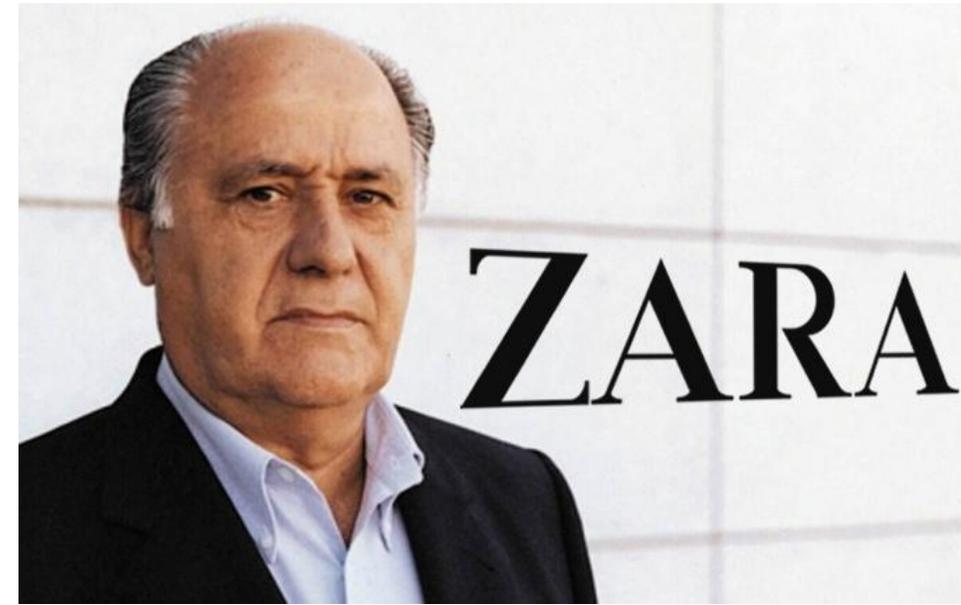
- Добиваться ясного понимания от сотрудников
  - Синтезировать сложное из простого
  - Улавливать внутренние и внешние помехи и выделять сигналы
  - Использовать силу разума для достижения взаимопонимания в команде
- Генерировать энергию не только для своей команды, но и для компании в целом
  - Культивировать оптимизм, творческий подход, приверженность общему делу, стремление к развитию и росту
  - Формировать среду, где каждый может проявить свои лучшие качества
  - Строить развивающиеся подразделения и команды
  - Для команды жизненно необходимо наладить обмен знаниями, а также выстроить внутри нее доверительные отношения
- Искать пути к успеху, находить способ воплотить задуманное в реальность
  - Создавать почву для инноваций
  - Находить баланс между долгосрочным успехом и краткосрочными победами
  - Мыслить глобально в поиске решений

# Векторы лидерства от С.Наделлы

- Главная задача лидера – помогать сотрудникам становиться лучше
- Руководители любого уровня обязаны сделать все, чтобы каждый их сотрудник с каждым днем работал все лучше
- Задача топ менеджеров: надо поставить Microsoft себе на службу, чтобы, выполняя личную миссию, наделять силой остальных.
- Добиться, чтобы топ менеджеры не внушали страх, не сеяли панику, но вдохновляли людей на работу.
- Давать ощущение цели и вселять гордость за то, что мы делаем, а не заставлять завидовать и расталкивать соперников поктями

# Амансио Ортега (ZARA): принципы работы с ЛЮДЬМИ

- Ты должен любить людей, которые с нами работают.
- Персонал: серьезное чувство долга перед тем, что они собираются делать.
- Ответственность требует быстрых действий в любой профессии. Проблема должна решаться без прокрастинации.
- Я продолжаю смотреть и слушать, что происходит в мире.
- Самое главное – тебе должно нравиться то, что ты делаешь, нужно со страстью относиться к своей работе.



# Дэнни Мейер

Дэнни Мейер — основатель сети ресторанов быстрого питания Shake Shack, владелец ресторанного холдинга USHG (254 ресторана по всему миру, рыночная капитализация фирмы составляет \$3 млрд.)

Мейер в молодости собрался поступать на юриста: профессия была уважаемой и высокооплачиваемой. Накануне вступительного экзамена Мейер встретился с дядей и, неожиданно для самого себя, признался, что не хочет быть юристом. Дядя пришел в ярость и заявил, что **только глупец будет тратить жизнь на дело, которое не любит**. Дэнни же возразил, что не знает, чем хочет заниматься. В ответ на это он услышал, что разговаривает всю свою жизнь исключительно о ресторанах и, возможно, стоит подумать в этом направлении. «То есть мне всю жизнь нужно есть в ресторанах?» — выпалил сбитый с толку Мейер. «Нет, дурак, тебе нужно открыть один самому», — услышал он в ответ.

**Только глупец будет тратить жизнь на дело,  
которое не любит**



# Найм сотрудников в ресторанах Мейера

Правило оценки. 49% - профессиональные навыки, 51% — эмоциональный интеллект.

1. Доброта и оптимизм. «Мы работаем по многу часов, и я хочу быть окружен дружелюбными людьми, полными надежд. Скептики — плохие командные игроки».
2. Любопытство. «Ты воспринимаешь каждый день как возможность узнать что-то новое. Мы стремимся к совершенству, и нам нужны люди, которые действительно хотят учиться». Спросите, что нового узнал кандидат недавно, какой новый навык освоил, и попросите научить вас основам.
3. Не только трудолюбие сотрудника, но и его любовь к своему делу. Узнайте, что привлекает сотрудника в вашей индустрии, какие задачи ему интересны, каким он видит свой карьерный путь в дальнейшем.
4. Эмпатия. Не только результаты, но и как они отразятся на коллегах.
5. Способность к самоанализу. «Расскажите мне о себе что-то, что никто не знает». Если ответ не звучит как простая отговорка, то это хороший знак.
6. Добросовестность, то есть готов ли человек схитрить и нарушить установленные правила ради процветания бизнеса: добросовестный сотрудник ответит «нет».

# Деловой совет от Дэнни Мейера

Многие обращаются ко мне за деловым советом, и я всегда рад поговорить.

Но в какой-то момент беседы я стараюсь донести, что вообще-то я предлагаю свои мысли и наблюдения, не советы: я не указываю, как надо поступить, что надо делать.

Человек, обратившийся за советом, должен принимать решение сам, прислушавшись к своей интуиции, пониманию ситуации.

Советчик помогает лишь увидеть возможности, не замеченные ранее.

# Сотрудники – это внутренние клиенты

- Клиенты никогда не будут счастливее сотрудников. В каком отеле Вы хотели бы остановиться:
  - в том, где сотрудники любят свою работу,
  - или в том, где руководитель считает клиентов приоритетом?
- Г. Келехер (Southwest): «Секрет успеха – в том, что наши сотрудники – это наши клиенты №1»



# Райан Смит, основатель Quoltrics

- Вы в порядке?
- Есть ли у Вас все, что необходимо для эффективной работы?
- Как я могу Вам помочь, чтобы Вы были и чувствовали себя успешными профессионалами?



# Работа с сотрудниками

- Что было лучшей наградой для Вас на предыдущем месте Вашей работы?
- Беседа 10-15 мин.
  - Как Вы себя ощущаете в нашей организации?
  - Нет ли в Вашей деятельности чего-либо, из-за чего Вы ушли с Вашего прежнего места работы?
  - Как бы Вы руководили Вами?
- Важно, чтобы люди чувствовали себя частью чего-то общего, важно чтобы они были инноваторами, важно...
  - Имеющиеся процедуры, практики, процессы, правила этому способствуют?
- Мониторинг
  - Над чем Вы работаете?
  - Могу ли я помочь?
  - Каковы Ваши ощущения?

## Запрещенные слова

- А мне никто не говорил. Первый раз слышу. Не передавали.
- Звонил, но не дозвонился. Заходил, Вас не было.
- Я ему сказал, но он не сделал
- Меня в это время не было, я, кажется, болел.
- Это было еще до меня
- А почему я?

## Другие запрещенные слова

- Я постараюсь
- Я сделаю все, что от меня зависит
- Я попробую это сделать



# Собеседование с кандидатом



- Наем сотрудников в Southwest: «Мы ищем сотрудников, которые умеют слушать, проявлять заботу, улыбаться, благодарить, излучать тепло»
- Optinose – главный фильтр найма: После того, как кандидат прошел предварительные фильтры, ему дают пообщаться с будущими коллегами (15-20 человек). Каждый из них обладает правом вето.

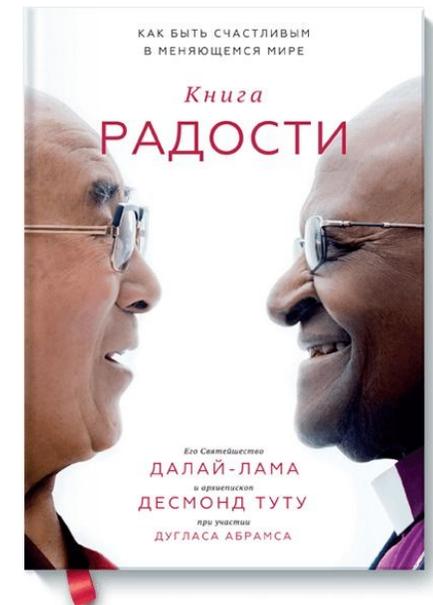
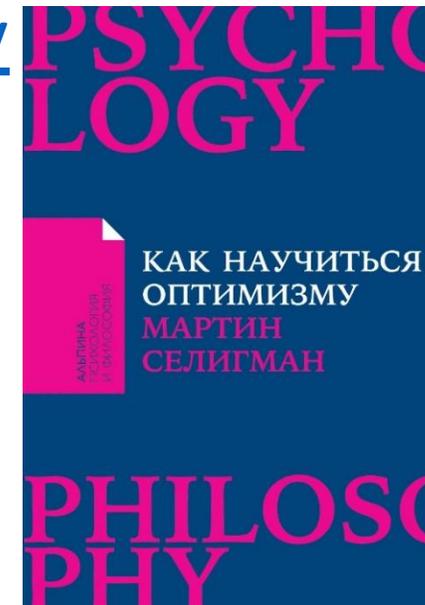
# 5 отличий эффективных команд (результаты исследования HBR 2021)

- Участники эффективных команд не боятся телефонных звонков.
- Эффективные команды лучше планируют совещания.
- Люди в эффективных командах чаще общаются на нерабочие темы (спорт, книги или семейные дела).
- В эффективных командах чаще обмениваются благодарностями.
- Члены эффективных команд ведут себя искреннее. Чаще делают друг другу комплименты и подшучивают друг над другом. Они чаще выражают на работе отрицательные эмоции: ругаются, жалуются или используют сарказм.

# Радость

В Menlo мы делаем больше, чем создаем отличное программное обеспечение. Не то, чтобы хорошее программное обеспечение часто встречается, это большая редкость. Но мы стремимся к чему-то большему. Наши процессы, наша культура, наша трудовая этика - все они направлены на одну цель: радость.

<https://menlo.com>



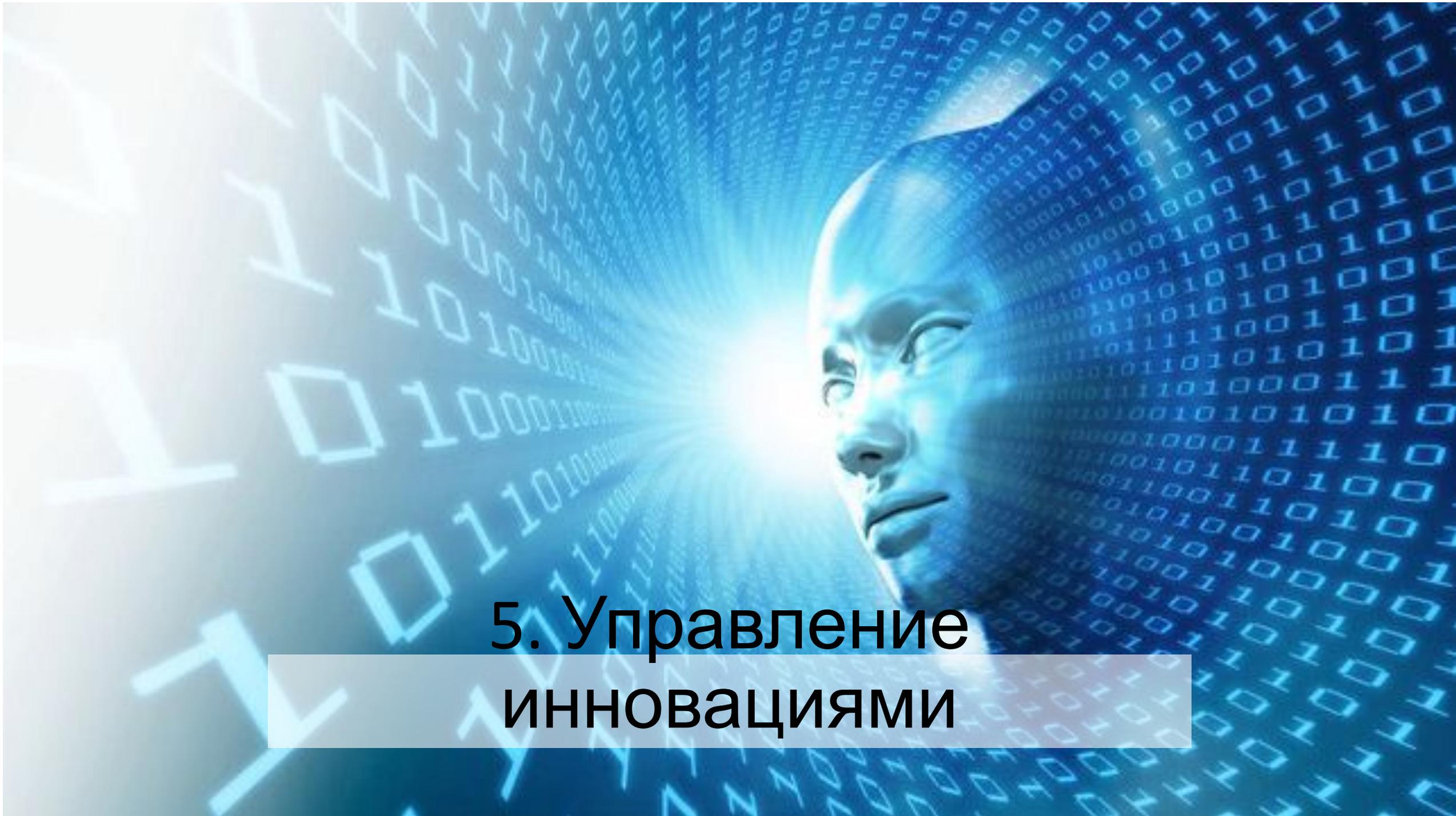
# Итоги: управление людьми

- Мотивация и стимулирование – относительно разные вещи
- Побудительные мотивы:
  - Биологические потребности
  - Награды и наказания
  - Склонность исследовать, учиться, развиваться
- Обучение становится функцией менеджмента, осуществляется разными методами
- Ценности формируются путем специальных процедур и форматов
- Универсальные компетенции: холистический подход
- Работаем со взрослыми людьми, они - внутренние клиенты
- Культура съедает стратегию на завтрак

# Что и как можно реализовать в Вашей организации?

- Использовать мотивацию на основе третьей побудительной силы - склонность исследовать, учиться, развиваться
- Расширить предмет и формы обучения
- Использовать управление по ценностям
- Внедрить принцип «Сотрудники – наши внутренние клиенты»
- Внедрить Growth mindset в сознание всех сотрудников

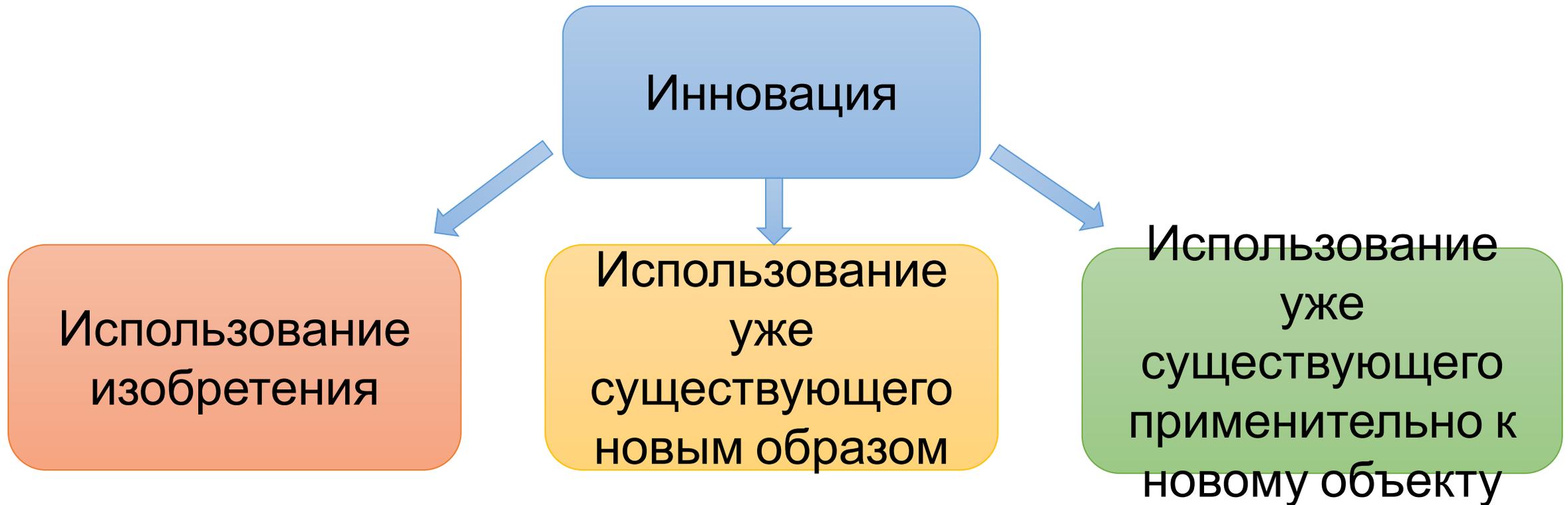




## 5. Управление инновациями

# Инновация – что это такое?

- Инновация — нововведение в области техники, технологии, организации труда или управления, обеспечивающее повышение эффективности.



# ИННОВАЦИИ – В ЧЕМ?

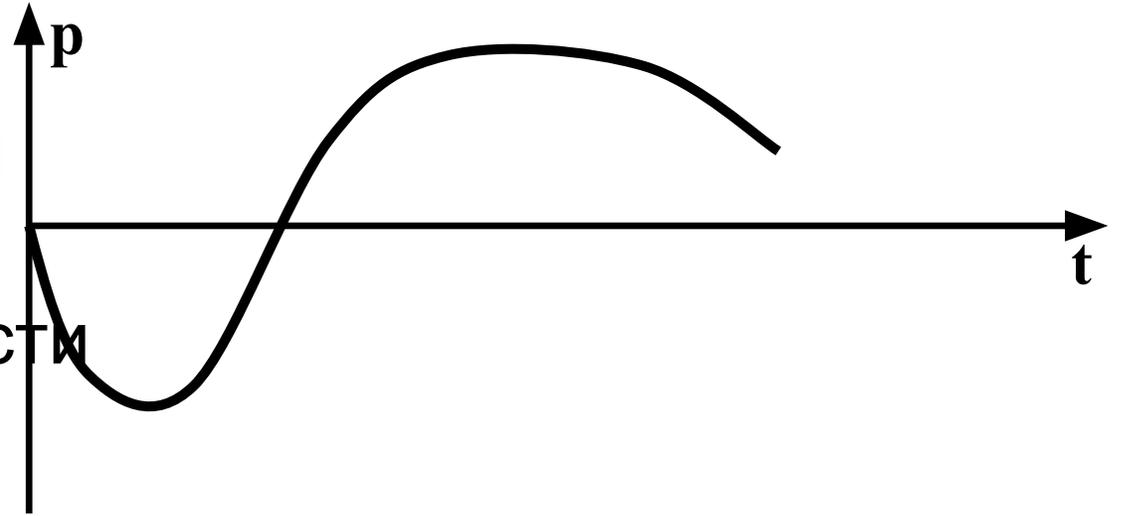
Компании – инноваторы Business Week – BCG

- Starbucks, Southwest, IKEA, eBay
- Alphabet/Google, Amazon, Apple, Microsoft, Tesla



# Жизненный цикл

- товаров, технологий, организаций
- уменьшение жизненного цикла - основная тенденция современности
- скорость изменений - главное конкурентное преимущество



Скорость увядания преимуществ стала выше

# Инновации

- Проводятся централизованными отделами НИОКР
- Преобладают большие проекты
- Основная движущая сила - ученые



- «Малые старты» в автономных командах
- Творческие заимствования
- Основная движущая сила – клиенты и сами работники

Нужен не только этап генерирования идей, но весь цикл инноваций - мы удивляемся, создаем новую реальность, масштабируем идеи.

# Непрерывные инновации



- В непрерывных инновациях участвуют все сотрудники
- 30000 работников Whirlpool (из 68000) обучались инновационному менеджменту. 1000 имеет «черный пояс в инновациях»
- Банкротится не тот, кто хочет меняться, а тот, кто всем

# Whirlpool

- Инновации – основа всех планов развития
- Ежеквартальные обсуждения инновационной активности в подразделениях
- Инновационный совет
- Инновационный портал
- Все сотрудники участвуют в обучении инновациям в бизнесе
- Бонусы – в зависимости от инновационной активности
- В итоге 500 инновационных проектов, прибавка к объему продаж - 3 млрд. долл. к общему объему в 14 млрд. долл.

# Угроза или возможность? (Кристенсен)



- Одно и то же явление можно представить как угрозу или как возможность (Канеман и Тверски).
- Угроза вызывает более сильный отклик.
- Часто на сильную угрозу происходит реакция «ригидность»: человек теряет способность гибко мыслить и реагирует только на прямые приказы.
- В крупных компаниях: подрывная технология сначала не замечается, затем, когда угроза реальная – реакция ригидная.
- Что делать? Заметить подрывную технологию вначале, затем передать ее разработку автономной независимой организации.

# Инновации: С.Наделла

- Встречи с клиентами
- Возможность сделать выводы на основе высказанных пожеланий – ключ к инновационной стратегии любого продукта

# Райнер Мария Рильке

*«Именно так вступает в нас будущее, чтобы  
стать нами еще задолго до того, как оно  
обретет жизнь»*

# Инновационный менеджмент: технологии и правила

## • Технологии

- ✓ Команды, развивающие продукт / обслуживание
- ✓ Эксперименты во всем, малые старты
- ✓ Творческое заимствование
- ✓ Поиск инноваций по Л. Кили, по А. Остервальдеру

## • Правила

- ✓ Стимулируйте чемпионов
- ✓ Поддерживайте инновации каждый день
- ✓ Отмечайте быстрые провалы как достижения
- ✓ Ориентируйте персонал на измеримые цели в инновациях



# Уроки инновационного менеджмента в Кремниевой долине

- Толерантность к провалу (Не рискованно стараешься)
- Толерантность к незнакомому
- Ориентация на LCV
- Самая большая конкуренция – за таланты
- Дух, принципы, ценности, сети



# Типы инноваций (по Кили)

1. Модель получения дохода (как получаем деньги)
2. Взаимодействие. Networking
3. Структура активов и факторов производства
4. Процессы. Выполнение производственных операций
5. Характеристики продукта. Новые черты продукта
6. Система производства. Комплементарные продукты и услуги
7. Обслуживание
8. Канал распределения
9. Бренд
10. Вовлечение клиентов

# Советы Кили

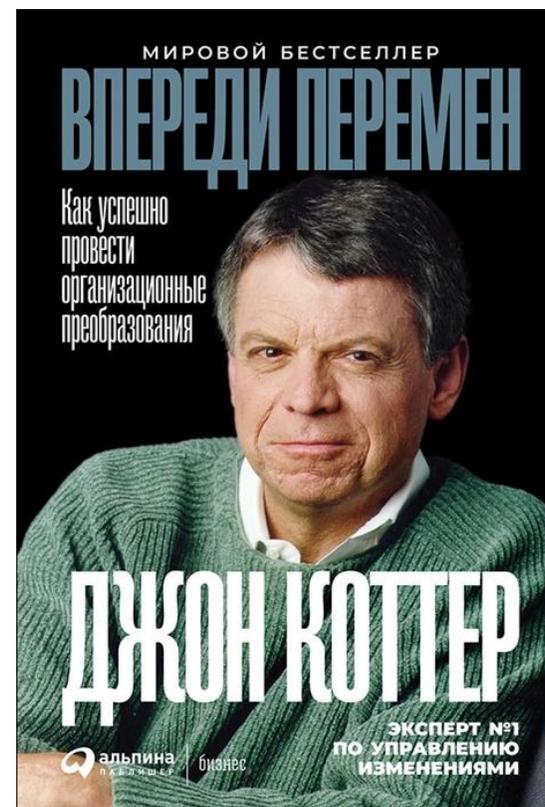
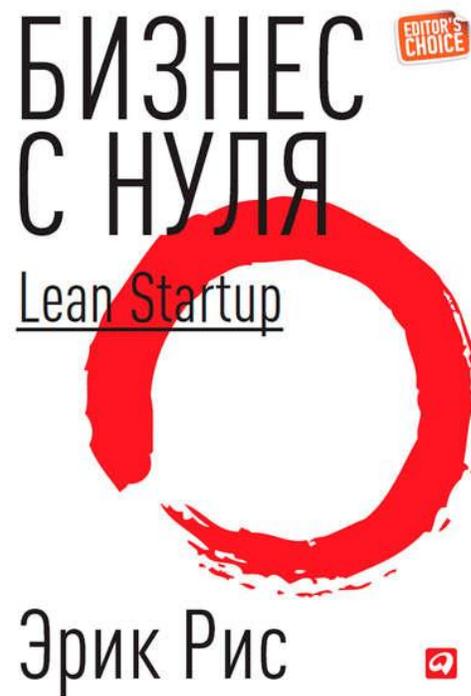


- Успех у тех, кто сочетает инновации разного типа
- Не делайте акцент на разработке инновационных продуктов и технологий. Любые революционные продукты легко копируются конкурентами
- Пересмотрите свои подходы к:
  - структурированию активов
  - построению платформы
  - формированию нового потребительского опыта

# Упражнение

- Расскажите друг другу об инновациях в Вашей организации
- Каковы они по классификации Кили?

# Книги



# Итоги: инновации

- Инновации:
  - продуктовые
  - технологические
  - в менеджменте
  - в организации
- 10 типов инноваций по Кили
- Инновации в малом и прорывные инновации
- Инновации, которые сложно дублировать, формируют конкурентоспособность

# Адаптация в бизнесе

- Адаптация в живой природе: эволюция базируется на
  - разнообразии
  - мутации
  - отборе
- Бизнес
  - **Разнообразие** в сотрудниках, методах, идеях
  - **Мутации**: эксперименты
  - **Отбор** на основе рыночных критериев (кто выживет, тот прав)



# Новости из WWW

- Идеи конкурируют на равных. Никто не может «убить» идею
- Никто не может диктовать. Титулы ничего не значат. Каждый может лидировать в чем-то. Источник лидерства – информация, рейтинги.
- Группы сами образуются и самоуправляются. Лидер обслуживает, а не определяет.
- Задания выбираются, а не выдаются. Ресурсы привлекаются, а не распределяются



# Generation F

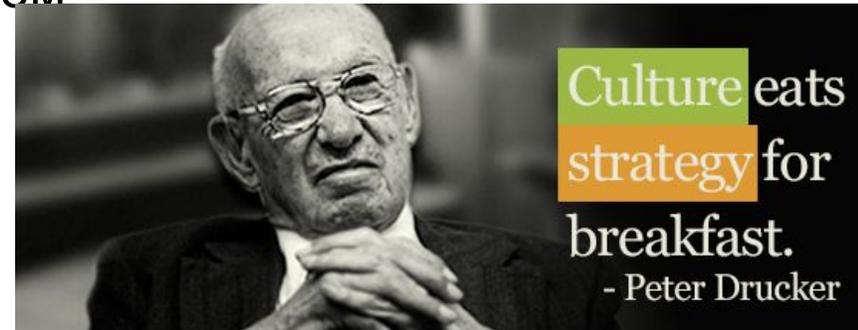


- Generation F - люди, для которых сеть – среда обитания, они по другому относятся к жизни, они иначе действуют в традиционной иерархии, они иначе действуют в жизни
- Что произойдет, когда их будет большинство?



# Тренды развития менеджмента

- Планирование - гибкое, ситуативное
- Контроль - смещается сверху вниз, контроль со стороны клиента
- Использование **различных** побудительных мотивов: мотивация – как у макаков резусов (хотя бы)
- Инновации – везде и всегда
- Обратная связь (в том числе в удаленном формате)
- Командная работа (в том числе в удаленном формате)
- Обучение - функция менеджмента (в том числе в удаленном формате)
- Универсальные компетенции
- ЗОЖ в широком смысле слова (физическое, ментальное, эмоциональное, духовное развитие), well being
- ESG, КСО - везде
- «Культура съедает стратегию на завтрак»



# Компании прогрессивного менеджмента – наиболее яркие примеры

- Bridgewater
- Morning Star
- Netflix
- Вкус Вилл
- Додо пицца
- Кантата
- Felder Group Russia



# Как использовать примеры эффективного менеджмента

- Всегда ли работает бенчмаркинг?
- В Netflix действует система обратной связи 360. Можно ли ее внедрить в Роснефти?
- В Bridgewater используется приложение «Коллектор точек». Можно ли его использовать в отечественной строительной организации?
- В Microsoft действует система “Model Coach Care”. Можно ли ее использовать в компании Лукойл?
- Спортсмен – прыгун в высоту, олимпийский чемпион – перед прыжком шепчет: «Крибле, крабле, бумс».



Спасибо, что провели это время со мной. Будьте радостны!

