

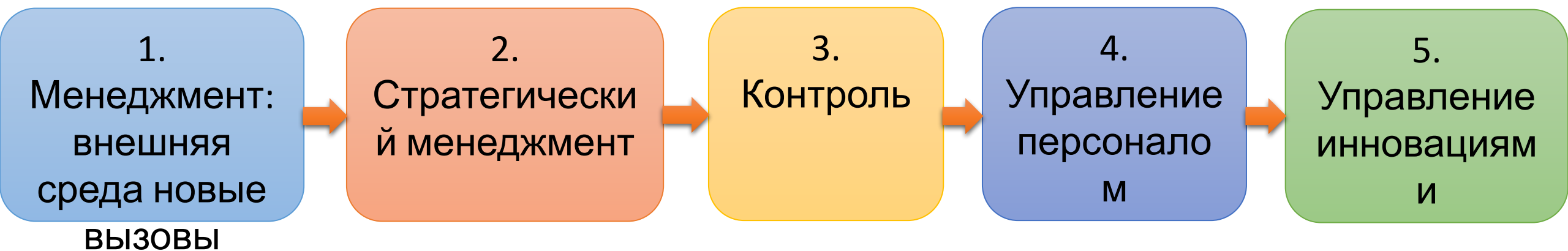
Общий менеджмент

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

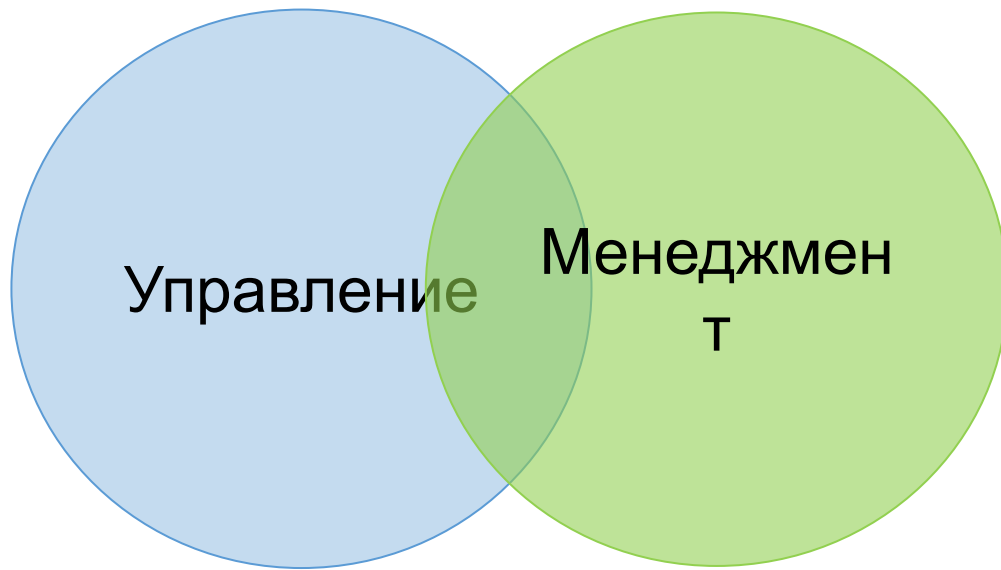
1. Менеджмент

Менеджмент - управление людьми в организации

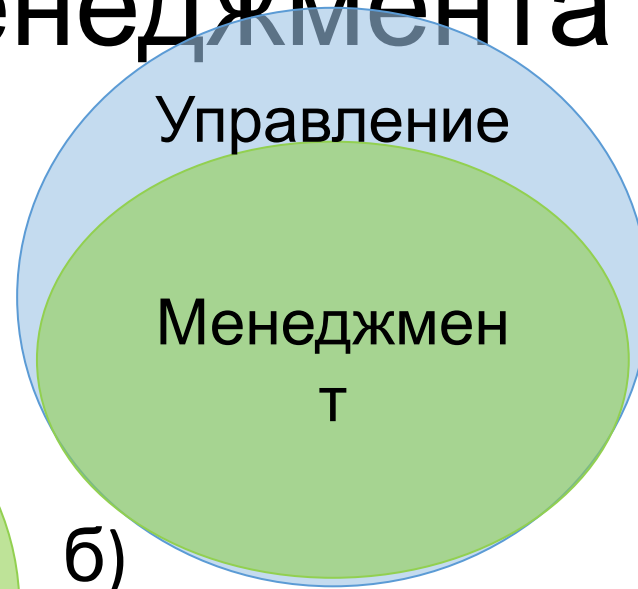
Управление – воздействие субъекта на объект для достижения определенных целей

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

Соотношение управления и менеджмента



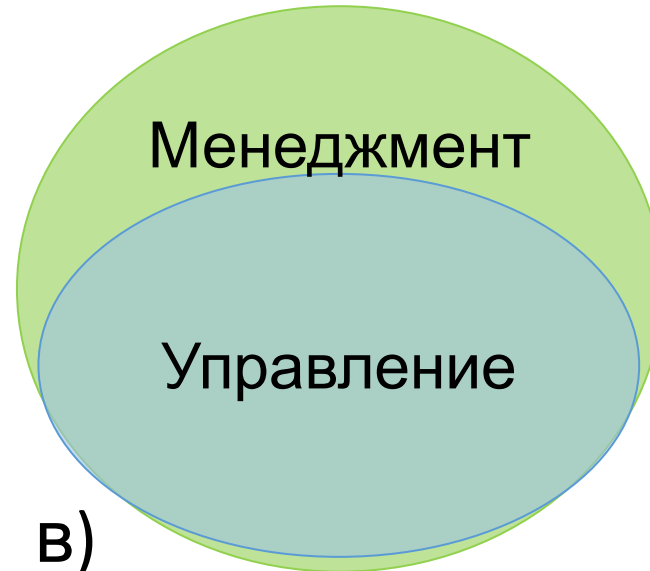
а)



б)



г)



в)



Менеджмент (современная практика словоупотребления)

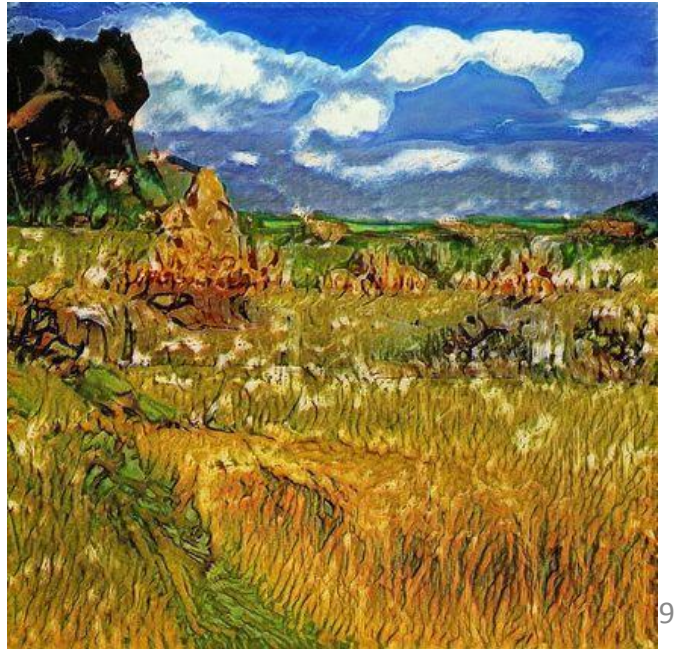
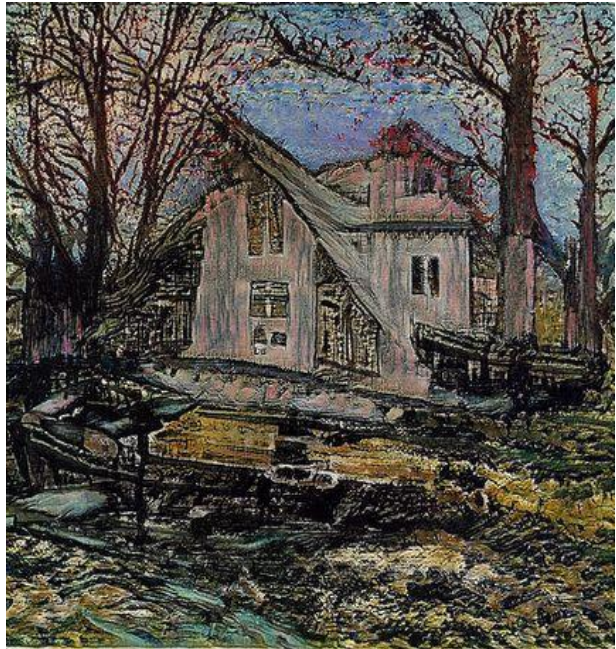
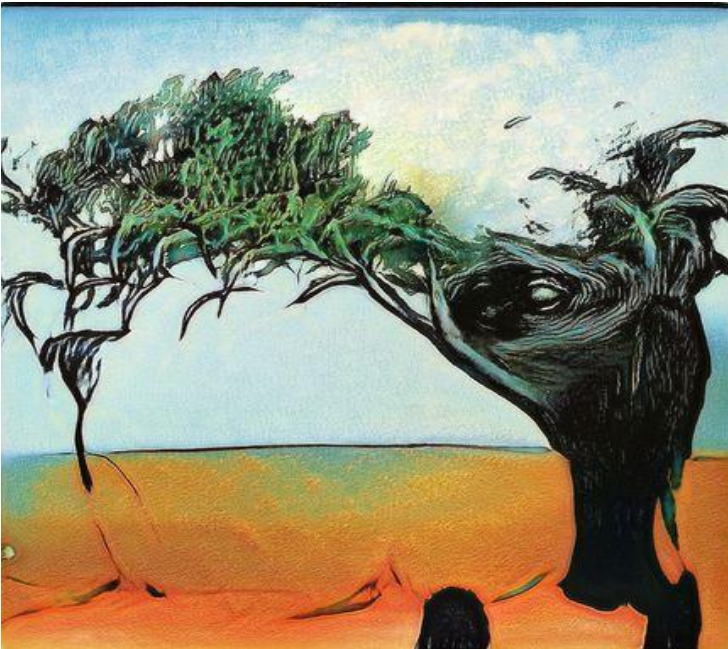
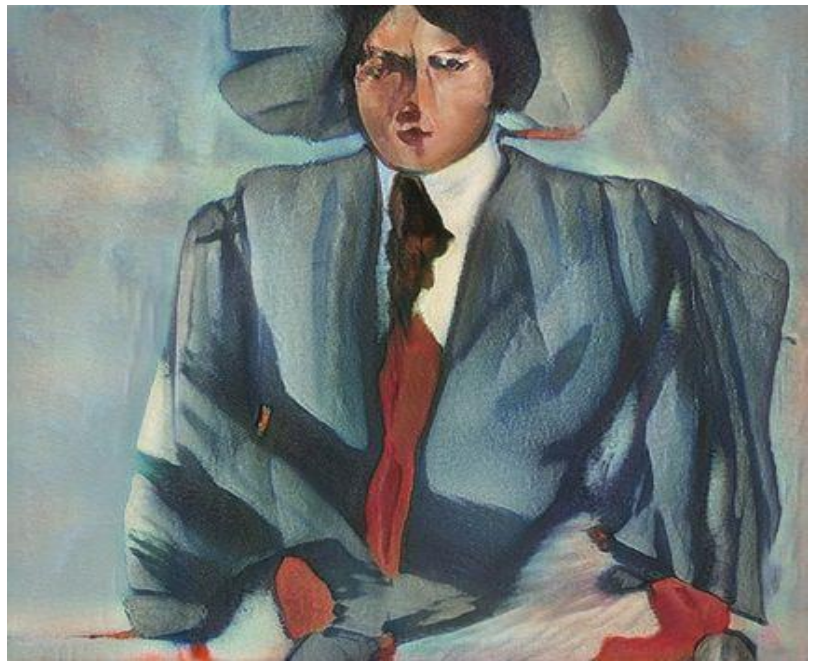
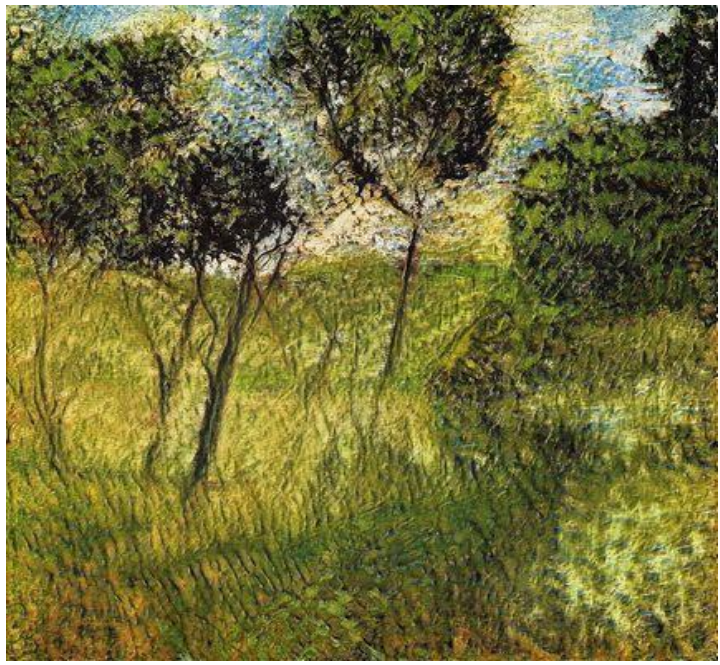
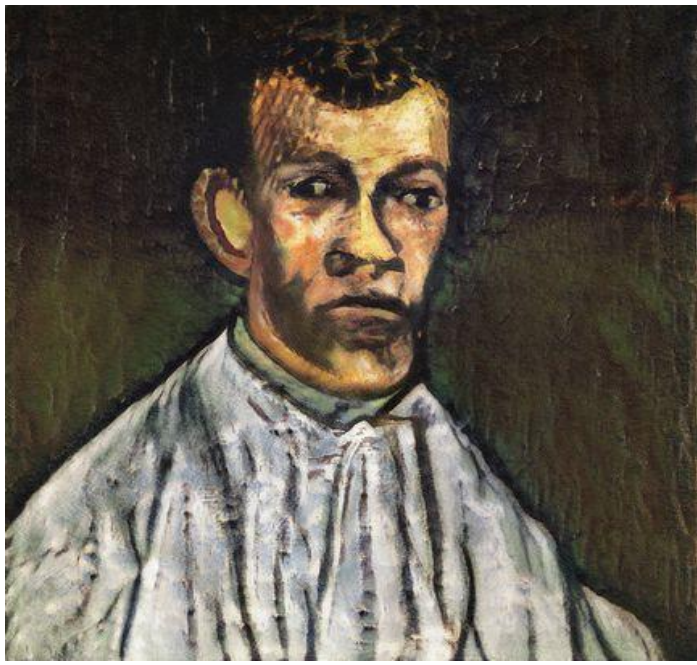
- процесс (управления)
- наука, область знаний
 - орган управления

«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

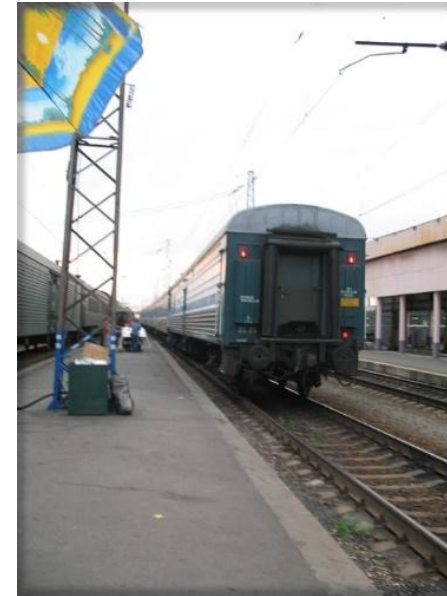
Гибкость
менеджмента

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?»)»)

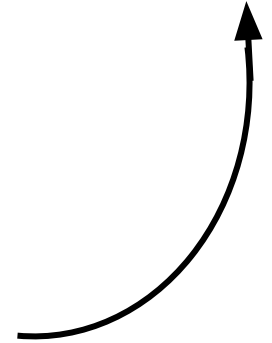
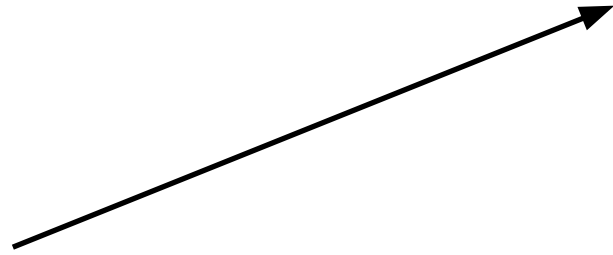
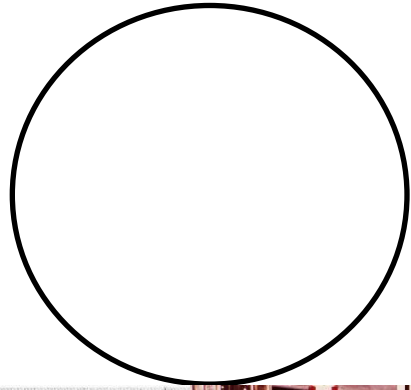
Сотрудники – ценный актив

Сотрудники - внутренние клиенты

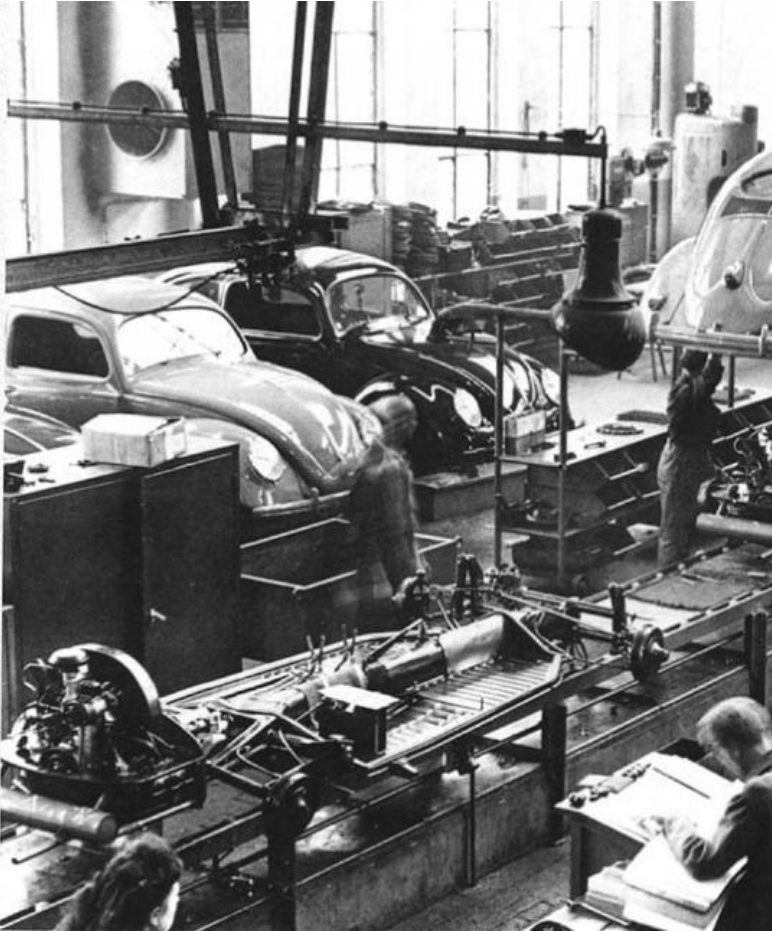
Упражнение

- Почему менеджмент так сильно изменился за последние годы?

Экономическая жизнь в начале, середине XX и в XXI веке

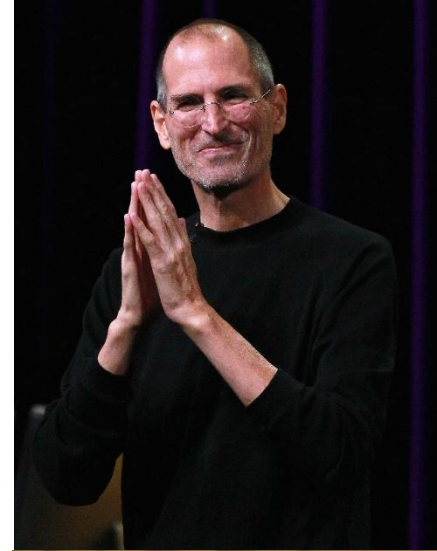


Производство в начале, середине XX и в XXI веке



Традиционное и новое управление

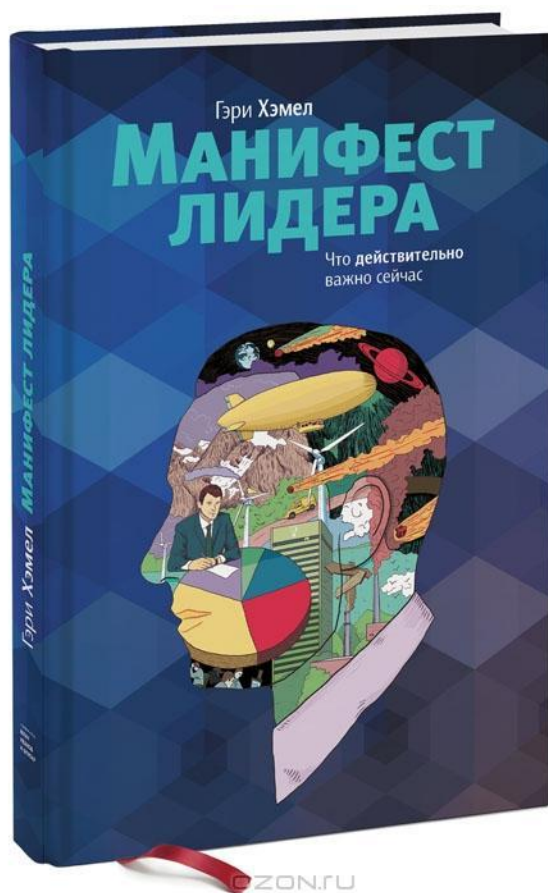
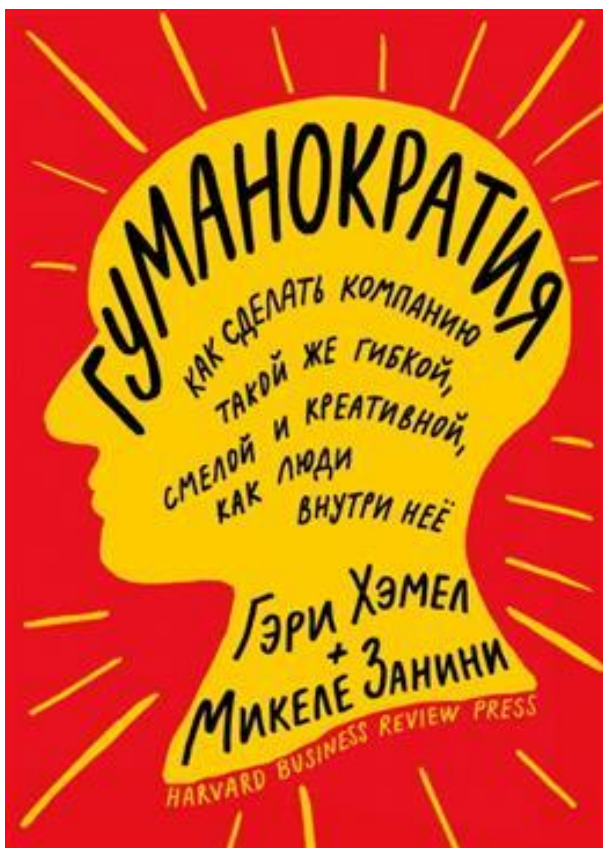
- Отвечает за стратегию топ менеджер. Но ему 50+, он уже больше 8 лет – руководитель. Его картина мира сложилась 30 лет назад. В его сознании мир, которого нет.
- Эффективная обратная связь (снизу вверх), как правило, отсутствует
- В идеале он должен сочетать свойства Стива Джобса, Ли Кван Ю, Матери 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

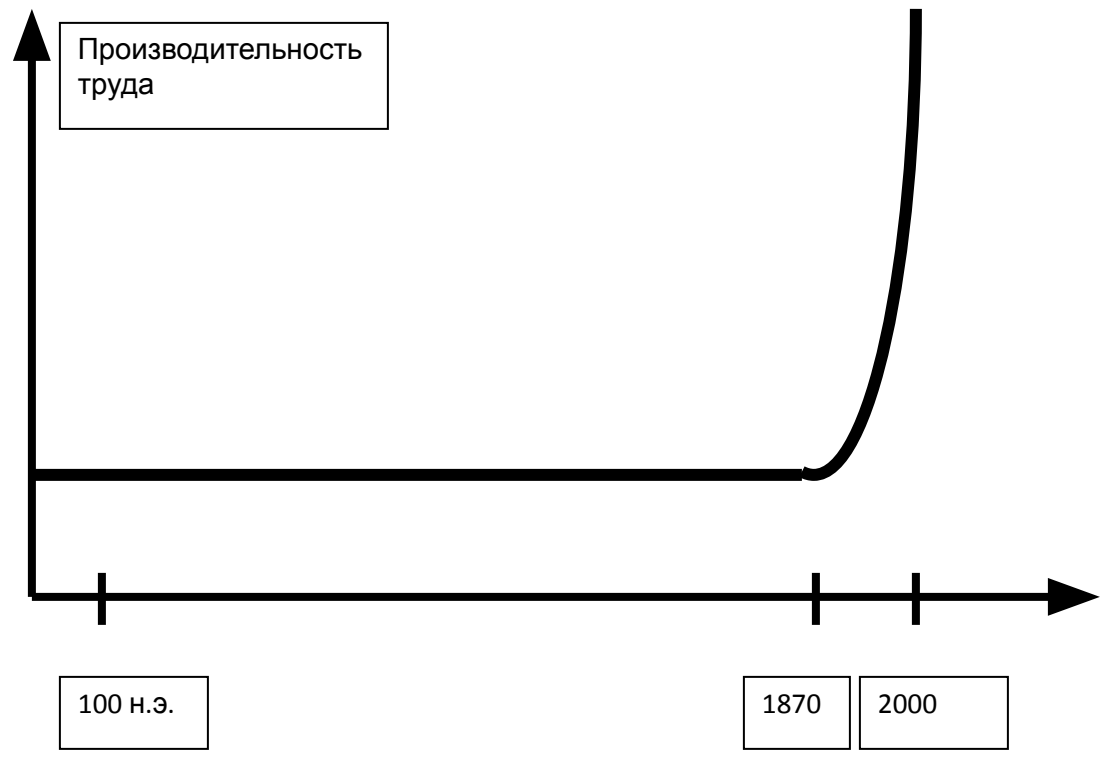
- Ценности
- Инновации
- Страстность



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

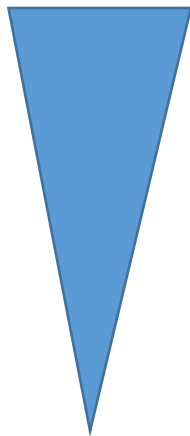




Человеческие качества, создающие ценность

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

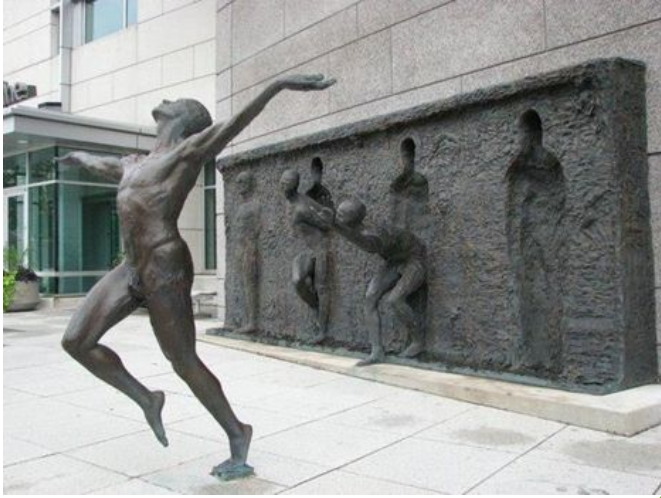
А.Маслов – 50-е гг. XX века

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

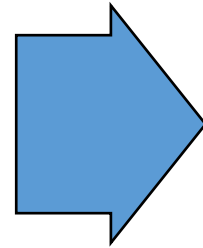
Теория Y

- 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



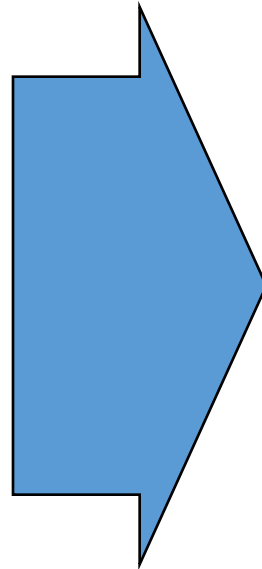
- в кафе стоят примерно одинаково



Где и кем создается стоимость?

Там, где

- бьет источник воды
- произрастает кофе
- производится вино



вода, кофе, вино
почти ничего не стоят

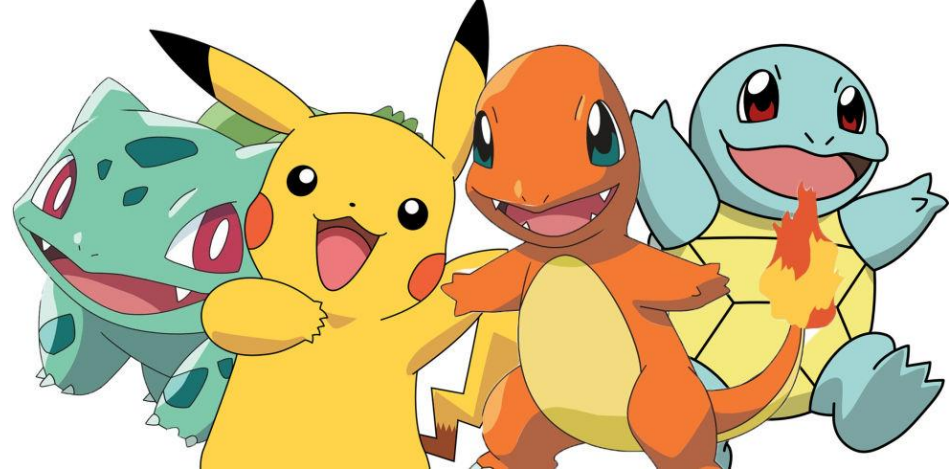
Структура совокупных затрат



■ - 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.

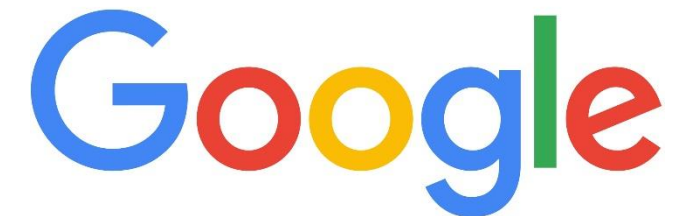
Углеродный налог при экспорте в ЕС

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)

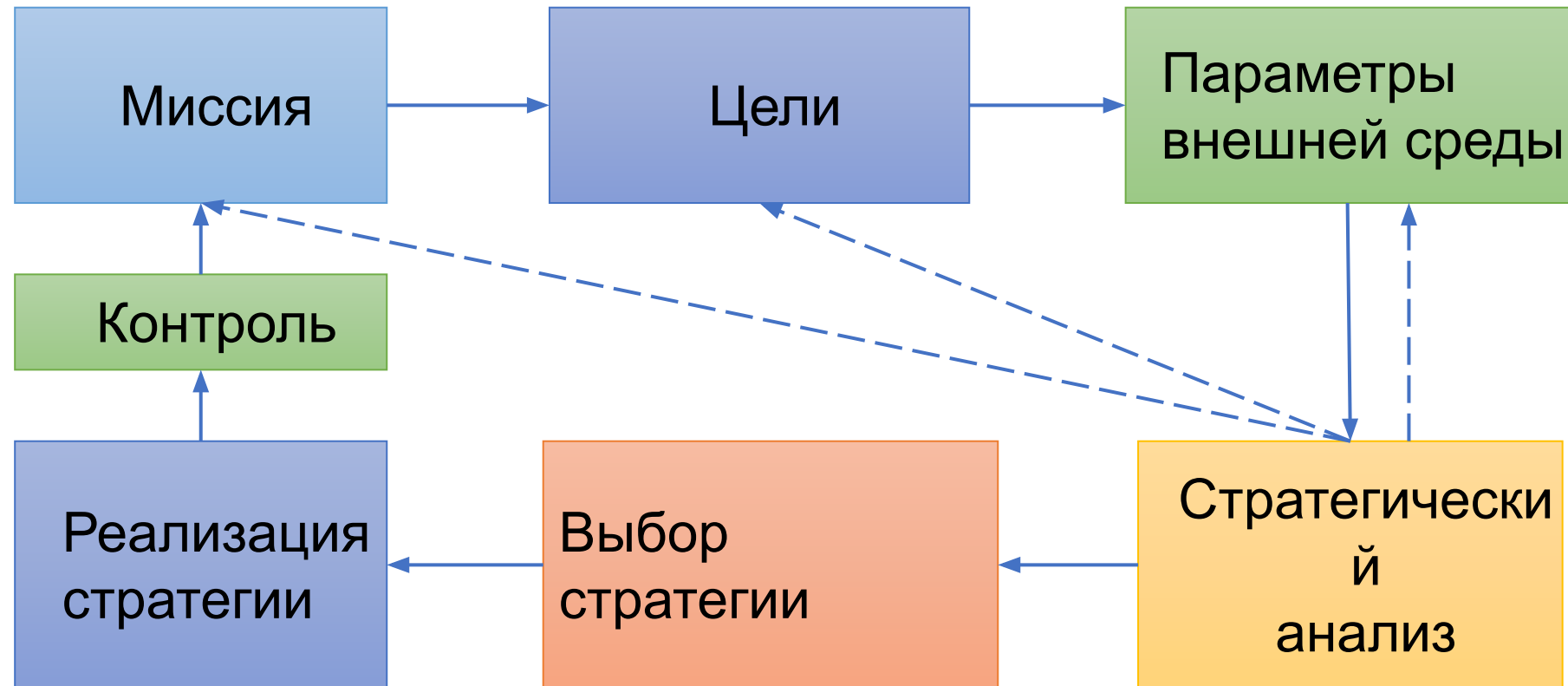


Факторы конкурентоспособности



- 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 м²
- 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

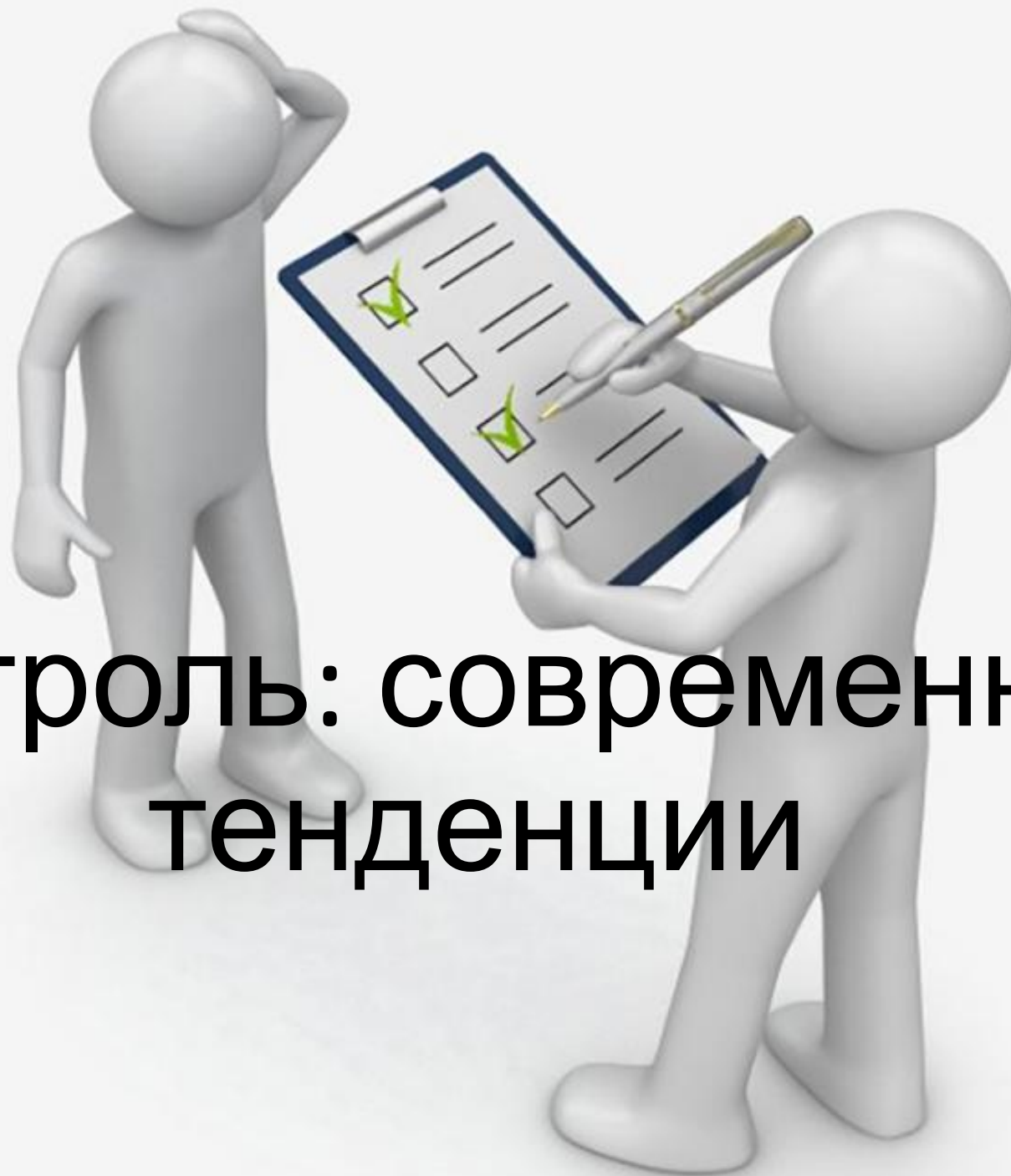


Реализация стратегии: С. Наделла

- 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

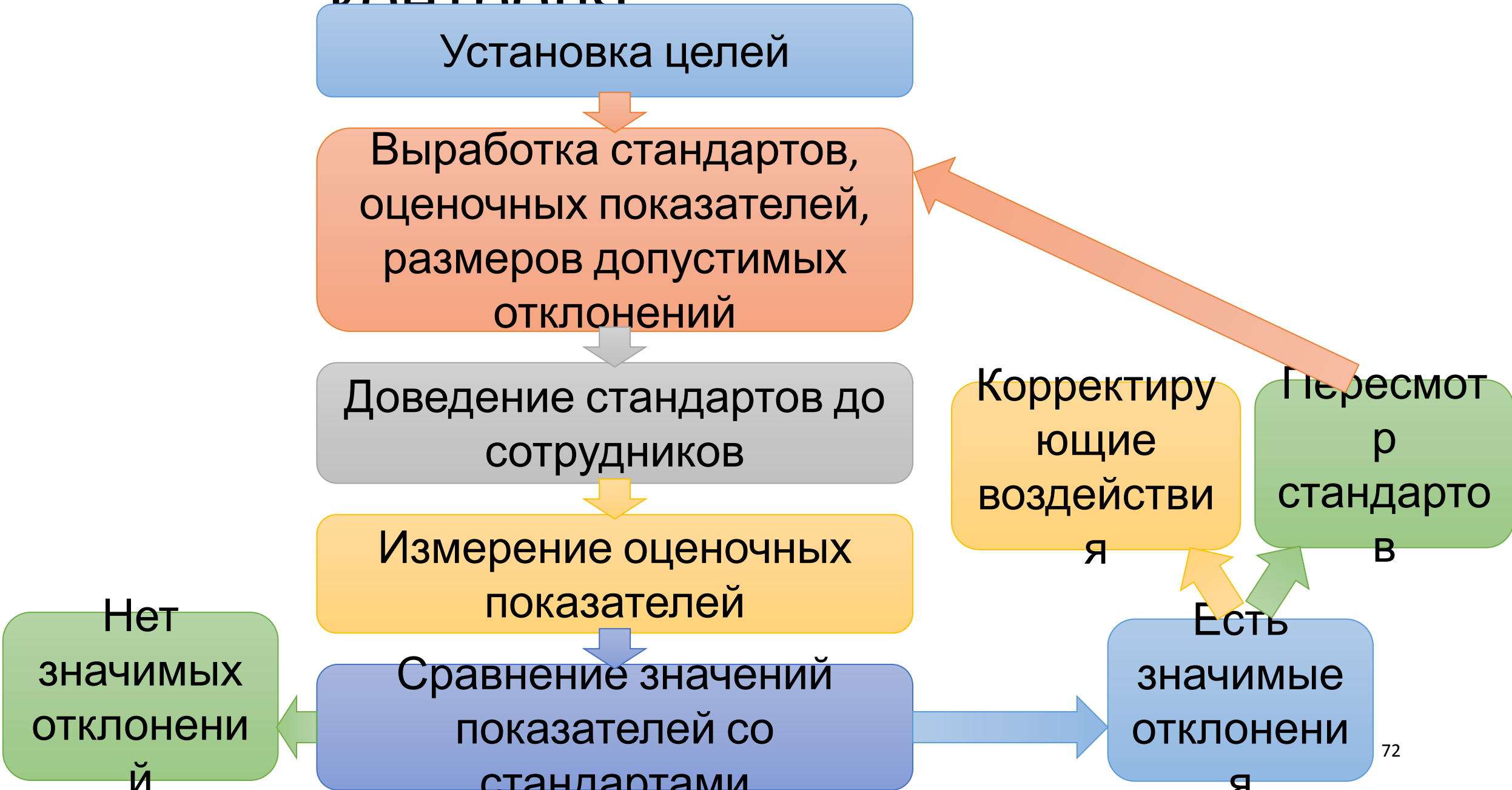
Контроль

– 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».

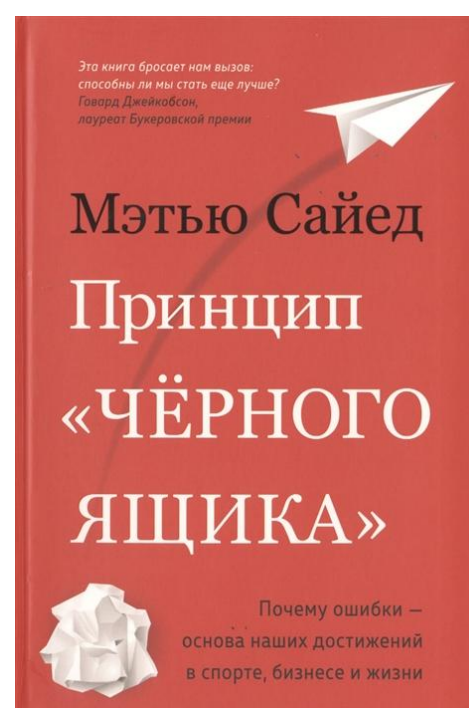
1. Понять, что что-то пошло не так (Aware).
2. Признать ошибку (Acknowledge).
3. Извиниться (Apologize).
4. Действовать, чтобы исправить (Act).
5. Компенсировать произошедшее, сделав больше, чем от вас ждут (Additional generosity).

«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?



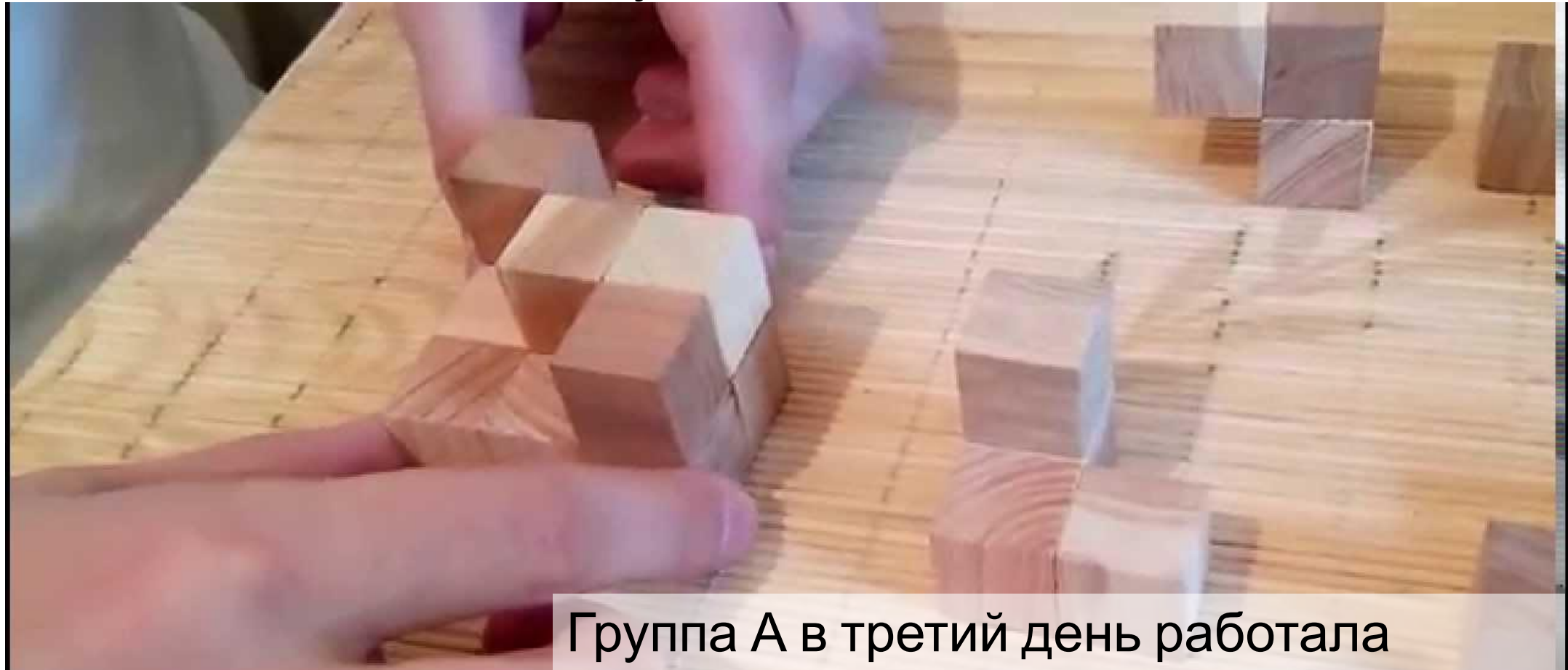
Эксперимент Г. Харлоу (1949)



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

Эксперимент Э. Деси (1969)

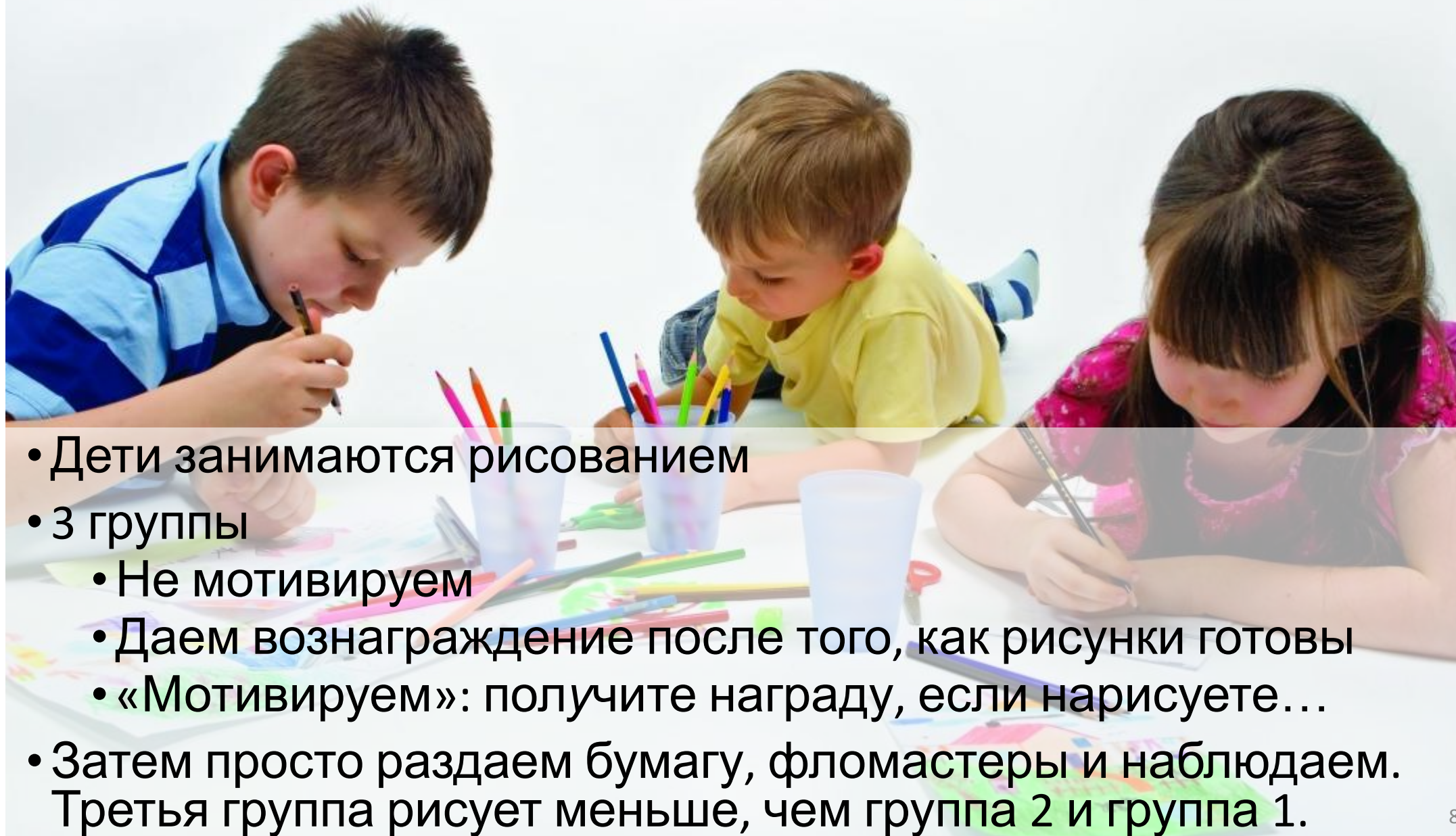
- Люди и головоломки (кубики сома)



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

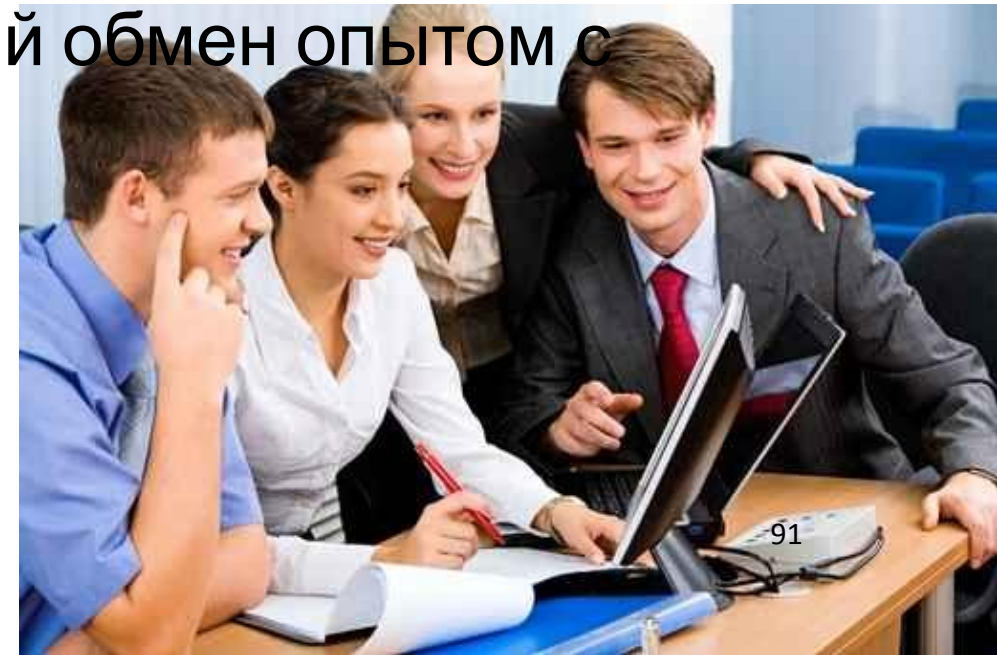
Что нужно сделать в организации, чтобы управление сотрудниками происходило, как у Тома Сойера?

- 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

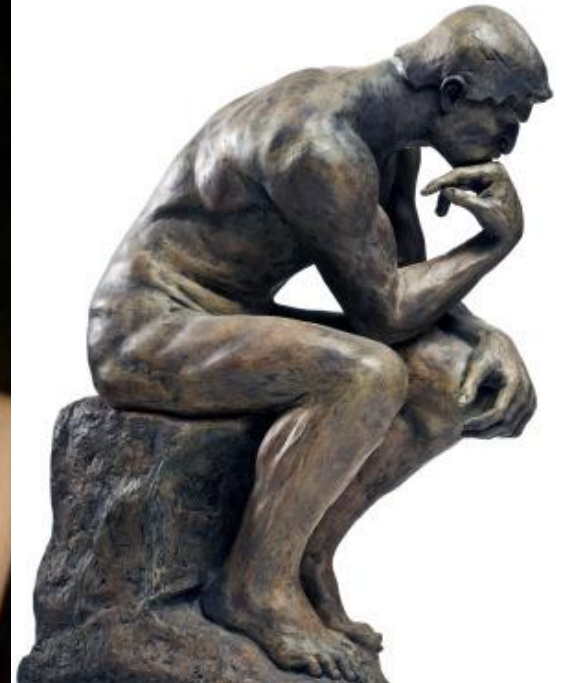
- Директива, приказ
- Больше говорит
- Говорит своим сотрудникам, что и как делать
- Скрывает информацию
- Экономит ресурсы для обучения (а если сотрудник уйдет?)

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

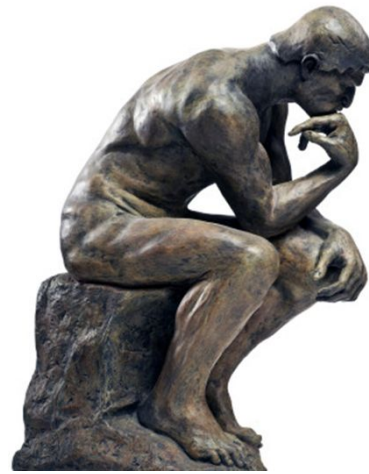


Взаимодействие с собой



- 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



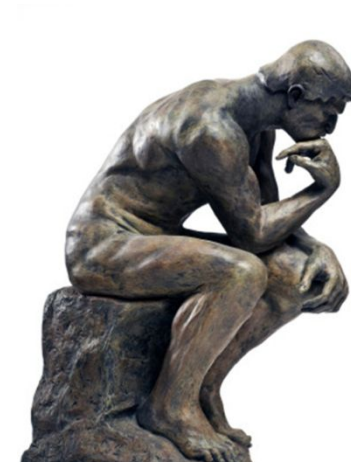
«Клуб» Даннинга-Крюгера

- 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
 - Опирается 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

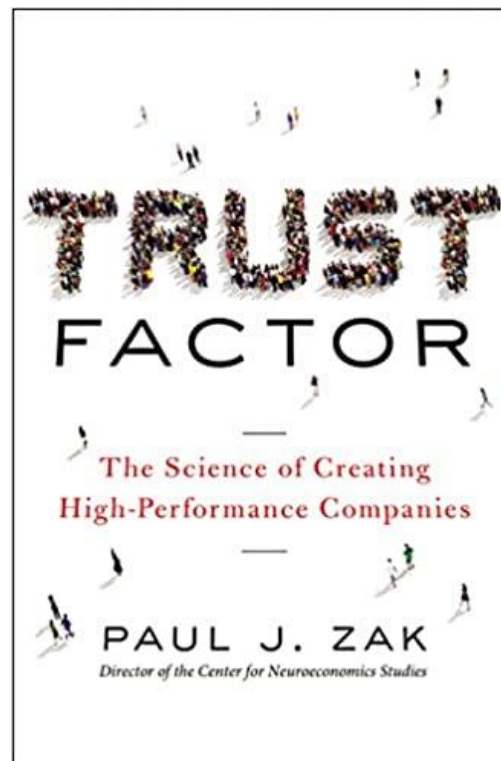


ДЭЙВ ЛОГАН • ДЖОН КИНГ • ХЭЛИ ФИШЕР-РАЙТ

ЛИДЕР и ПЛЕМЯ



ПЯТЬ УРОВНЕЙ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



Лидерство: три принципа от Наделлы

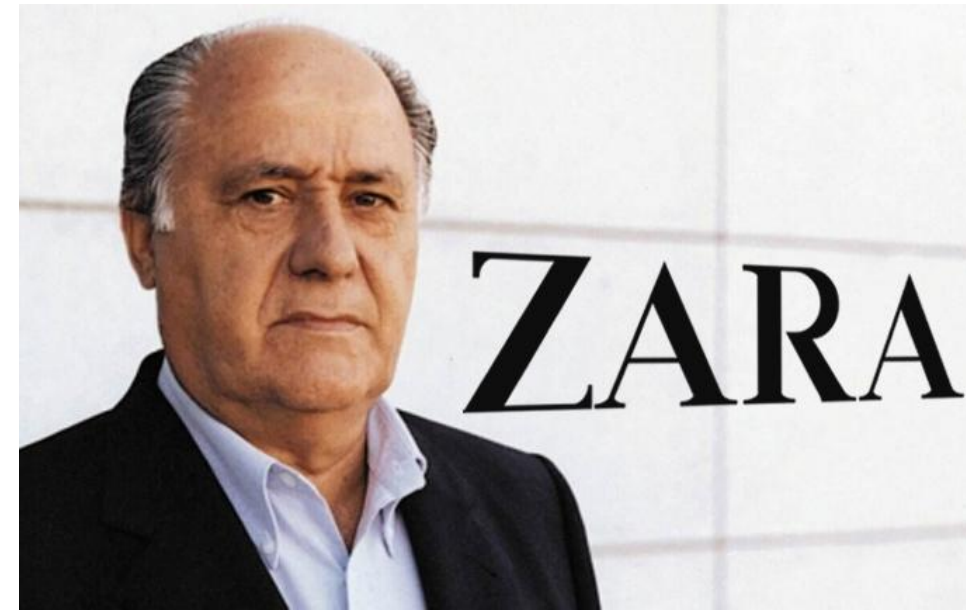
- Добиваться ясного понимания от сотрудников
 - Синтезировать сложное из простого
 - Улавливать внутренние и внешние помехи и выделять сигналы
 - Использовать силу разума для достижения взаимопонимания в команде
- Генерировать энергию не только для своей команды, но и для компании в целом
 - Культивировать 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.

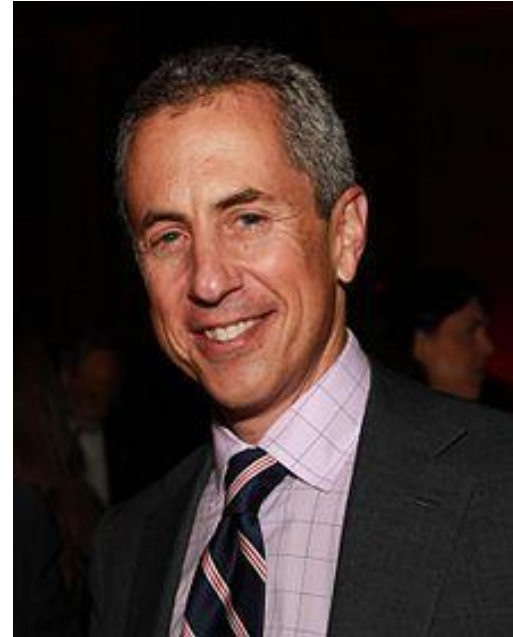


Дэнни Мейер

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.

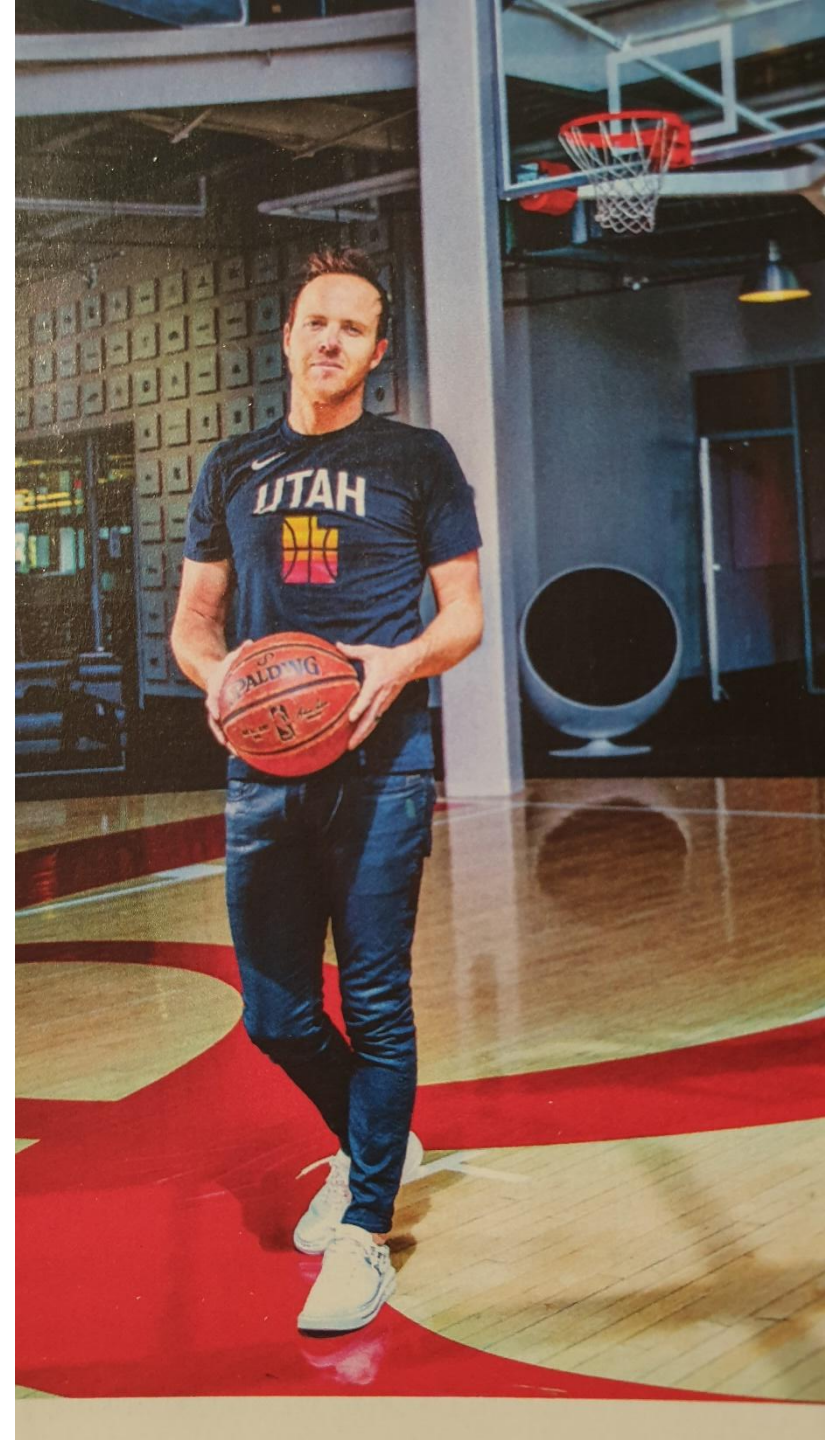
Сотрудники – это внутренние клиенты

- 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.

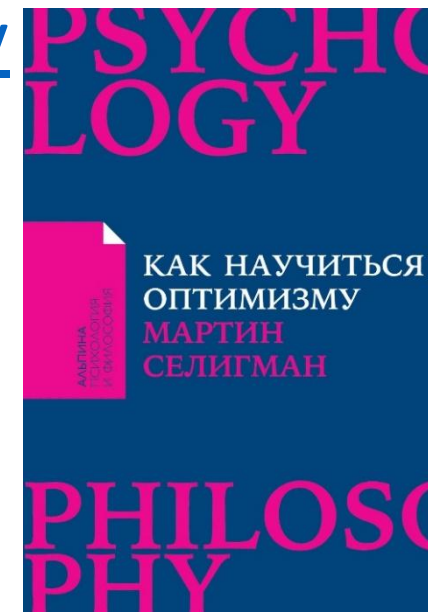
5 отличий эффективных команд (результаты исследования HBR 2021)

- 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

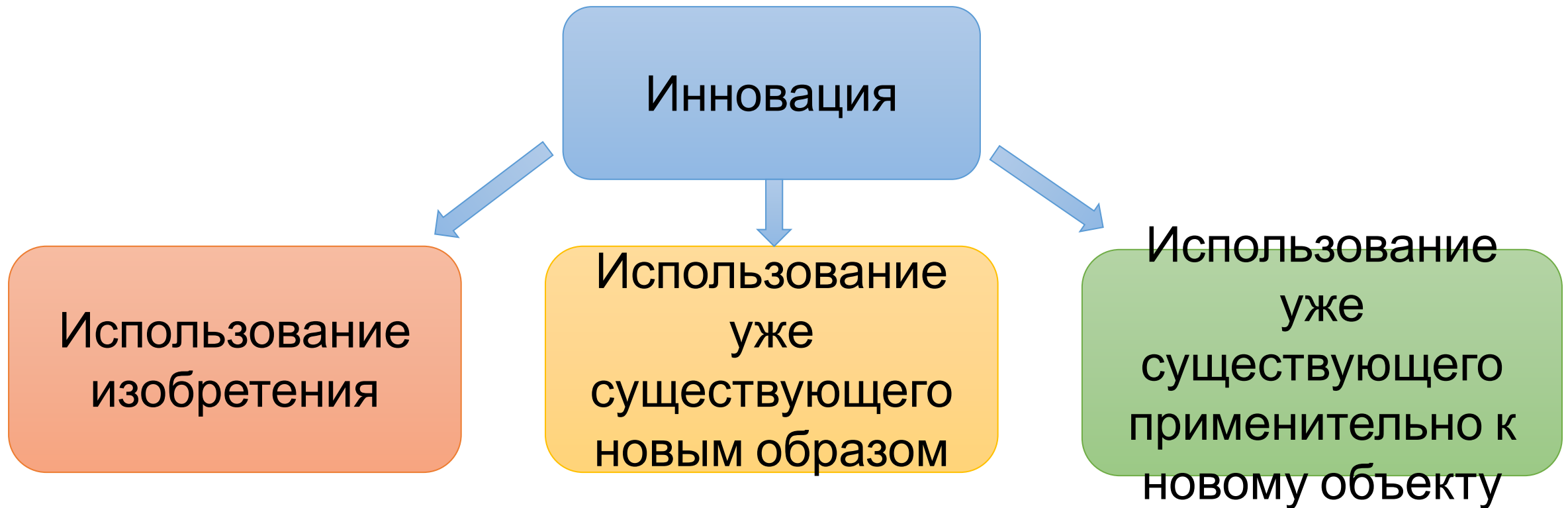




5. Управление инновациями

Инновация – что это такое?

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



ИННОВАЦИИ – В ЧЕМ?

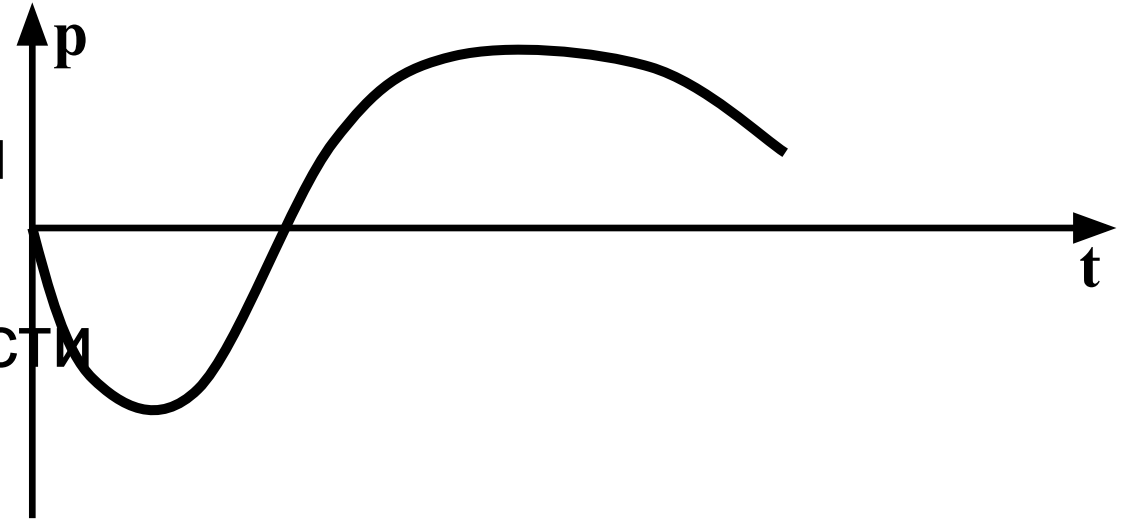
Компании – инноваторы Business Week – BCG

- 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

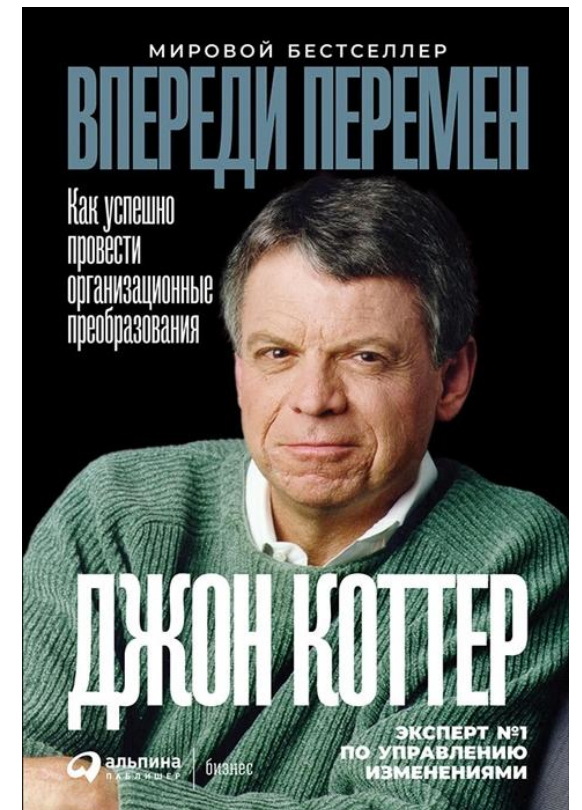


- Успех у тех, кто сочетает инновации разного типа
- Не делайте акцент на разработке инновационных продуктов и технологий. Любые революционные продукты легко копируются конкурентами
- Пересмотрите свои подходы к:
 - структурированию активов
 - построению платформы
 - формированию нового потребительского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

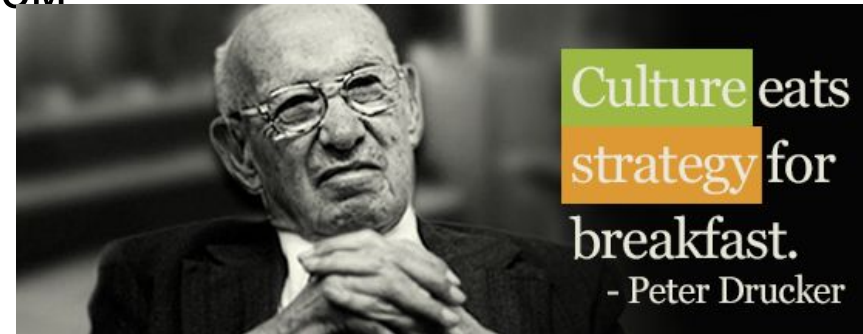


- Generation F - люди, для которых сеть – среда обитания, они по другому относятся к жизни, они иначе действуют в традиционной иерархии, они иначе действуют в жизни
- Что произойдет, когда их будет большинство?



Тренды развития менеджмента

- Планирование - гибкое, ситуативное
- Контроль - смещается сверху вниз, контроль со стороны клиента
- Использование **различных** побудительных мотивов: мотивация – как у макак 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!

