

Обеспечение гибкости бизнеса

Человечные, гибкие организации для получения большей ценности

В двух словах

Нет решениям HIPPO*



*Мнение самого высокооплачиваемого

WUCA

Volatility (Волатильность) - динамика и скорость изменений создают нестабильность
 Uncertainty (Неопределенность) - отсутствие предсказуемости результата
 Complexity (Сложность) - разнонаправленные силы, отсутствие причинно-следственных связей, путаница
 Ambiguity (Двусмысленность) - неопределенность и неоднозначность в причинно-следственных связях поражают разные смыслы и мнения

Не управляйте людьми, управляйте системой
 Система 95/5 Люди
 % влияния на производительность

Версия 1.0

Взгляд на людей

Теория X и Y



X
 Если у нас X-взгляд на людей, мы верим, что люди ленивые и не хотят выполнять свою работу хорошо. Они не креативные и их нужно постоянно контролировать и руководить ими. Это отражает то, как построены традиционные процессы управления.



Y
 Если у нас Y-взгляд на людей, мы верим, что в правильных условиях люди креативные и им нравится работать. Люди мотивированы, когда берут на себя ответственность и могут ставить себе цели. Это современный управленческий взгляд актуальный на сегодня.

Против

Нам нужны идеи от каждого для того, чтобы решить проблему



Рост и развитие навыков
 Должностные инструкции не должны вас ограничивать. Смотрите шире, используйте все ваши компетенции

Я создан в компании условия для продуктивной работы (Chief Enabling Officer)



Эффективная бизнес-команда
 Финансы, HR и менеджеры совместно работают над обеспечением гибкости бизнеса Устранение препятствий для всей организации.

От управления производительностью к созданию условий для производительной работы

Кто может лучше решить, когда водить, а когда нет?

Взгляд на бизнес

Разделите конфликтующие цели на разные процессы, а затем улучшайте каждый

Бюджетирование

Цель
 • Вдохновляющая, амбициозная
 • Устойчива к WUCA

Прогнозы
 • Объективные - ожидаемый результат
 • Недетализированные

Распределение ресурсов
 • Динамически - не заблаговременно
 • Полномочия, стандарты и критерии принятия решений
 • Высокоуровневые ограничения (там, где это необходимо)

Повышение эффективности

Обратная связь и коучинг
 • Непрерывно, не раз в год
 • Через регулярные беседы
 • Обратная связь от коллег - менеджер фасилитирует

Повышение производительности
 • OKR'ы - компании, команды и персональные
 • Снизу вверх - и сверху вниз

Обучение и развитие
 • Непрерывное обучение как способ работы
 • Постройте обучающуюся организацию

Вознаграждение
 • Базовая часть - объективные критерии; сделайте ее справедливой.
 • Переменная часть - субъективные критерии, используйте коллективное мнение



Современный Agile



Уравнение Левина

$$B = f(P, E)$$

Поведение (B) - это функция (f) от человека (P), находящегося в окружающей среде (E).
 1936, Курт Левин

Принципы лидерства

- Цель** - вовлекайте и вдохновляйте людей на смелые и благородные дела; не на краткосрочные финансовые цели
- Ценности** - управление через общие ценности и здравый смысл; не через подробные правила и положения
- Прозрачность** - сделайте информацию открытой для саморегуляции, новаторства, обучения и контроля; не ограничивайте это.
- Организация** - развивайте сильное чувство принадлежности и создавайте команды, несущие ответственность за результат; избегайте иерархического контроля и бюрократии
- Автономия** - доверяйте людям, чтобы они могли свободно действовать. Не наказывайте всех, если кому-то понадобилось злоупотребить этим.
- Клиенты** - свяжите работу каждого с потребностями клиента; избегайте конфликта интересов

Связь между тем, что мы говорим, и тем, что мы делаем

Процессы управления

- Ритм** - организуйте процессы управления исходя из бизнес событий, а не на основе календаря
- Цели** - задавайте амбициозные, связанные и направляющие цели; избегайте фиксированных и каскадированных целей.
- Планы и прогнозы** - сделайте планирование и прогнозирование бережливыми и непредвзятыми; не жестко зафиксированным и формальным упражнением
- Распределение ресурсов** - поощряйте рациональное (с точки зрения затрат) мышление и сделайте ресурсы доступными по необходимости; вместо распределения детальных годовых бюджетов.
- Оценка работы** - оценивайте комплексно, с учетом обратной связи от коллег, а не только на основе измеряемых показателей. Используйте оценку для обучения и развития, а не только для вознаграждений.
- Награды** - поощряйте общий успех, а не конкуренцию. Это не противоречит контрактам с фиксированными показателями

Это ядро Beyond Budgeting

Выравнивание процессов со стилем лидерства



Agile мышление



Зоны обучения



Советы, которые пригодятся в процессе изменений

- Сначала осознай проблему, потом обсуждай решения
- В чем реальный риск? Позитивные и негативные риски
- Задай видение и принципы. Прототипируй, тестируй и вперед

- Вы не можете уйти от командования и контроля посредством командования и контроля
- Будьте осторожны, если начинаете использовать скользящее прогнозирование
- Вовлекайте IT, продукты, маркетинг, операционный отдел ... все функции должны быть вместе
- Получите помощь от человека, обладающего Agile-мышлением и опытом внедрения изменений

Инфографика



Перевод



В содействии с



Обучающиеся организации

