

Цвет настроения бирюзовый



Владимир Каменецкий

О чем поговорим

- ▶ **О бирюзовых организациях «в двух словах»**
- ▶ **Доверие и открытость**
- ▶ **Целеполагание и планирование**
- ▶ **Принятие решений и самоуправляемые команды**
- ▶ **Контроль и решение проблем**
- ▶ **Роль руководителя**
- ▶ **Развитие организации через развитие сотрудников**





Эволюция организаций



Импульсивная

Метафора:
Волчья стая



Разделение труда



Управление
сверху вниз



Конформистская

Армия, церковь



Воспроизводимые
процессы



Стабильные
и регулируемые
иерархии



Конкурентная

Машина



Новаторство



Меритократия



Ответственность



Плюралистическая

Семья



Расширение прав
и возможностей



Культура ценностей



Заинтересованность



Эволюционная

Живой организм



Самоорганизация



Эволюционная цель



Целостность

Отличия бирюзовых организаций

▶ Самоорганизация

- Взаимодействие равноправных коллег
- Руководитель не цербер, а наставник

▶ Эволюционная цель

- Стратегия и цели возникают естественным путем
- Каждый сотрудник понимает, что он делает и зачем

▶ Целостность

- В компании я могу быть самым собой
- Я – личность, а не инструмент

Особенности

Нет иерархии

Собрания только по делу

Минимум планирования

Эволюционные цели

HR, ИТ, маркетинг внутри команд

Полная открытость

Нет бюджетов

Совместные медитации

Конфликты не заминаются

Названия должностей отсутствуют

Управление настроением

Трать сколько нужно

Командная эффективность

Конкурентов нет

Прибыль не цель, а следствие

Стратегию разрабатывает коллектив

Нет карьерной лестницы

Непрерывные изменения

Принятие решений на основе консультирования

Зарплату назначают сотрудники

Предпосылки

- ▶ **Мир вокруг нас усложняется**
 - Увеличивается количество взаимосвязей
 - Правила становятся все более сложными
- ▶ **Ускоряется темп изменений**
 - Необходимость в быстром принятии решений
 - Потребность в быстрой адаптации
- ▶ **Тренд к кастомизации**
 - Индивидуальный подход к клиенту
 - KPI и регламенты ограничивают
- ▶ **Работа в удовольствие**
 - Стремление людей к самореализации
 - Равноправие и взаимное уважение

Доверие

- ▶ **Мы доверяем нашим сотрудникам**
 - Как самому себе
- ▶ **Мы вкладываемся в наших партнеров**
 - Рассчитывая на долгосрочное сотрудничество
- ▶ **Мы идем на встречу нашим клиентам**
 - Формируя взаимное доверие с их стороны



Открытость

- ▶ **Информации о деятельности компании**
- ▶ **К новым идеям**
- ▶ **Взаимоотношений**

В чем проявляется:

- **Максимум доступной объективной информации**
 - КИС, собрания, рассылки
 - Проактивное предупреждение слухов
- **Легкий доступ к руководству**
- **Объяснение принятых решений**
- **Доступность общения**
 - Коммуникации (КИС, почта, мессенджеры)
 - Зоны отдыха, переговорные
- **Выстраивание связей между сотрудниками разных подразделений**



Что знают наши сотрудники?

- ▶ **Какова чистая прибыль компании, подразделения, направления**
- ▶ **Сколько получает президент, менеджер, коллега**
- ▶ **Прибыль по всем операциям:**
 - Если я дам скидку клиенту, на сколько уменьшится моя зарплата?
 - Если я выполню эту задачу быстрее, как это отразится на прибыли проекта?
- ▶ **Возможности развития:**
 - Есть ли у подразделения средства на оплату моего обучения, апгрейд компа?
- ▶ **В чем состояла претензия клиента и как мы ее решили**
- ▶ **Контактные данные сотрудников и клиентов**
- ▶ **Во что нам обходятся корпоративные мероприятия**
 - И почему так выросли расходы на туалетную бумагу 😊

Станем лучше!

- ▶ **Каждый может внести свой вклад**
- ▶ **Регистрация всех идей и предложений**
- ▶ **Совместное обсуждение и выработка решений**
- ▶ **Постоянное развитие информационной системы**
 - **Это наш основной рабочий инструмент**
 - > 200 пользователей ежедневно
 - **Каждый сотрудник может поставить задачу на улучшение функционала**
 - 1500+ задач на доработку в год



Коммуникации

▶ Зоны свободного общения

- Зона отдыха, буфет, чил-аут
- Переговорные

▶ Различные мероприятия

- Помогают познакомить ребят из соседних отделов

▶ Прозрачные двери в отделы

- Хорошая альтернатива open-space
- На ключ не закрываемся!

▶ Работа офиса 24*7

- Офис работает на сотрудников

Целеполагание

- ▶ **Общий подход: снизу – вверх**
- ▶ **Цели на испытательный срок**
- ▶ **Личные цели развития сотрудников**
- ▶ **Цели проектных команд**
- ▶ **Цели бизнеса = сумма (обобщение) целей сотрудников и проектных команд**
- ▶ **Ежеквартально - ревизия, обновление списка целей**
- ▶ **Годовое собрание - подведение итогов компании**

Планирование

- ▶ **Мы не провидцы. Смотрим на настоящее**
- ▶ **Бюджета у коммерческих подразделений нет**
 - Хотя мы и занимаемся активно автоматизацией бюджетирования 😊
- ▶ **Есть бюджет общих регулярных расходов**
 - Аренда, ЗП и расходы сотрудников Д.О.Р, ...
 - Все что не помещается в рамки бюджета компенсируется за счет фондов развития
- ▶ **Планирование проектной деятельности**
 - Каждое подразделение выбирает наиболее удобный инструмент для себя
- ▶ **План продаж – не было и не будет**
- ▶ **План закупок – не дождетесь 😊**

Принятие решений

► Обсуждение в «базе»

- Что написано в КИС так и останется в КИС

► Встречи команд и отделов

- Регулярные пятиминутки, «митинги», статус-проекта...

► Мозговые штурмы

- Для поиска нестандартных решений

► Роль менеджера:

- Собрать все заинтересованные стороны
- Модерация «базара» - выслушать каждого
- Подвести общий итог



Самоуправляемые команды

- ▶ **Появляются «от задачи»**
 - Включают сотрудников разных подразделений
- ▶ **Полная ответственность за результат**
- ▶ **Команда самостоятельно:**
 - Ставит цели
 - Определяет способы достижения
 - Выбирает состав команды
 - Распределяет роли
 - Контролирует свою деятельность



Ответственность

- ▶ **Зона ответственности сотрудника – вся организация**
 - Не ограничиваемся только своей ролью/должностью
- ▶ **Вкалываем, чтобы выполнить обещания, данные своим коллегам и клиентам**
 - А не для того чтобы угодить начальству
- ▶ **Получаем кайф от честной и напряженной работы**



Контроль

- ▶ **Основной контролер – информационная система**
 - Автоматизация – наше всё
- ▶ **Общественный контроль**
 - Когда все на виду – ошибку/отклонение может заметить каждый
- ▶ **Отсутствие штрафов и наказаний за ошибки**
 - Напротив, поддержка и помощь
 - + шоколадка, если зарегистрирована «Опаньки»

Если что-то пошло не так... - Опаньки!

▶ «Опаньки» - специальный документ в КИС

- Фиксируем проблему
- Обозначаем ответственного за ее решение
- Модератор – менеджер по качеству
- Выбираем контролера – кто будет контролировать сроки, процесс..
- И начинаем обсуждать, выявлять корни проблем, принимать решения.

▶ Задачи руководителя:

- Поддержать конструктив
- Привлечь к обсуждению все заинтересованные стороны
- Извлечь полезные уроки

КРІ и регламенты

- ▶ **Помощь в принятии решений**
- ▶ **КРІ – роль «спидометра»**
 - Отсутствие КРІ не означает бесцельного движения
- ▶ **Регламент – сборник договоренностей и рекомендаций**
 - Разрабатывают сами сотрудники
- ▶ **Большинство регламентов «защито» в КИС**



Чем занят успешный руководитель в СБ?

- ▶ **Пробуждает страсть у сотрудников**
 - Увлекает проектами, целями, амбициями
- ▶ **Развивает внутреннюю культуру**
 - Поддерживает ценности
 - Демонстрирует своим примером
- ▶ **Сохраняет атмосферу доверия**
 - В любом коллективе всегда найдутся возмутители спокойствия
- ▶ **Управляет коммуникациями**
 - Между сотрудниками, коллегами из других отделов, с клиентами
- ▶ **Поддерживает сотрудников в сложных ситуациях**
 - Наставничество для новичков, коучинг для зрелых
- ▶ **Благодарит!**



Развивающая беседа

▶ Регулярная, структурированная беседа

- руководителя со своим сотрудником
- ~ 1 раз в год

▶ Формат

- Спокойная доверительная беседа
- на троих:
 - Сотрудник
 - Руководитель
 - Модератор

▶ Не путать с

- Аттестацией, экзаменом, оценочной комиссией, ...

Поддержка самостоятельности

- ▶ **Какой график был бы наиболее удобен?**
 - как для сотрудника
 - так и для компании
- ▶ **Вместе с кем хотелось бы работать?**
 - работа вместе с профи
 - возможно имеет смысл взять стажера для перекладывания рутины
- ▶ **Каким образом лучше организовать вашу деятельность?**
- ▶ **Каких полномочий не хватает?**
- ▶ **Какие ресурсы необходимы?**
 - Оборудование
 - Помощь коллег
 - ...

Развитие мастерства

- ▶ **Чем занимается сотрудник наиболее увлеченно?**
 - и часто полностью по своей инициативе
- ▶ **Чему бы хотелось научиться в ближайшие 6-12 месяцев**
- ▶ **Как бы вы хотели видеть себя через 3-5 лет?**
 - Аккуратнее с представителями поколения Z
 - Обращаем внимание не на ответ, а на рассуждения
- ▶ **Какой новый опыт вы хотели бы приобрести?**
- ▶ **Как можно описать идеальный вариант работы на этой позиции?**
- ▶ **Очень важно, чтобы человек постоянно чему-то учился**
 - На самом деле – чему угодно
 - Главное, увлеченно, стремясь превзойти себя
 - Процесс познания заряжает энергией, дает чувство драйва

Цели

- ▶ Какой конкретно результат ты хочешь получить?
- ▶ Когда?
- ▶ Как мы измерим, что ты этого достиг?
- ▶ Эта цель бросает тебе вызов?
- ▶ Насколько достижение зависит от тебя?
- ▶ Как твоя цель поможет достижению целей компании?
- ▶ Как эта цель поможет нам сделать мир лучше?

В качестве подведения итогов

- ▶ Универсальных рецептов не существует
- ▶ Любые теории и практики пропускайте через призму своего мироощущения
- ▶ Ищите свой путь! Всегда 😊



**Работайте с
удовольствием!**

Владимир Каменецкий
vk@softbalance.ru