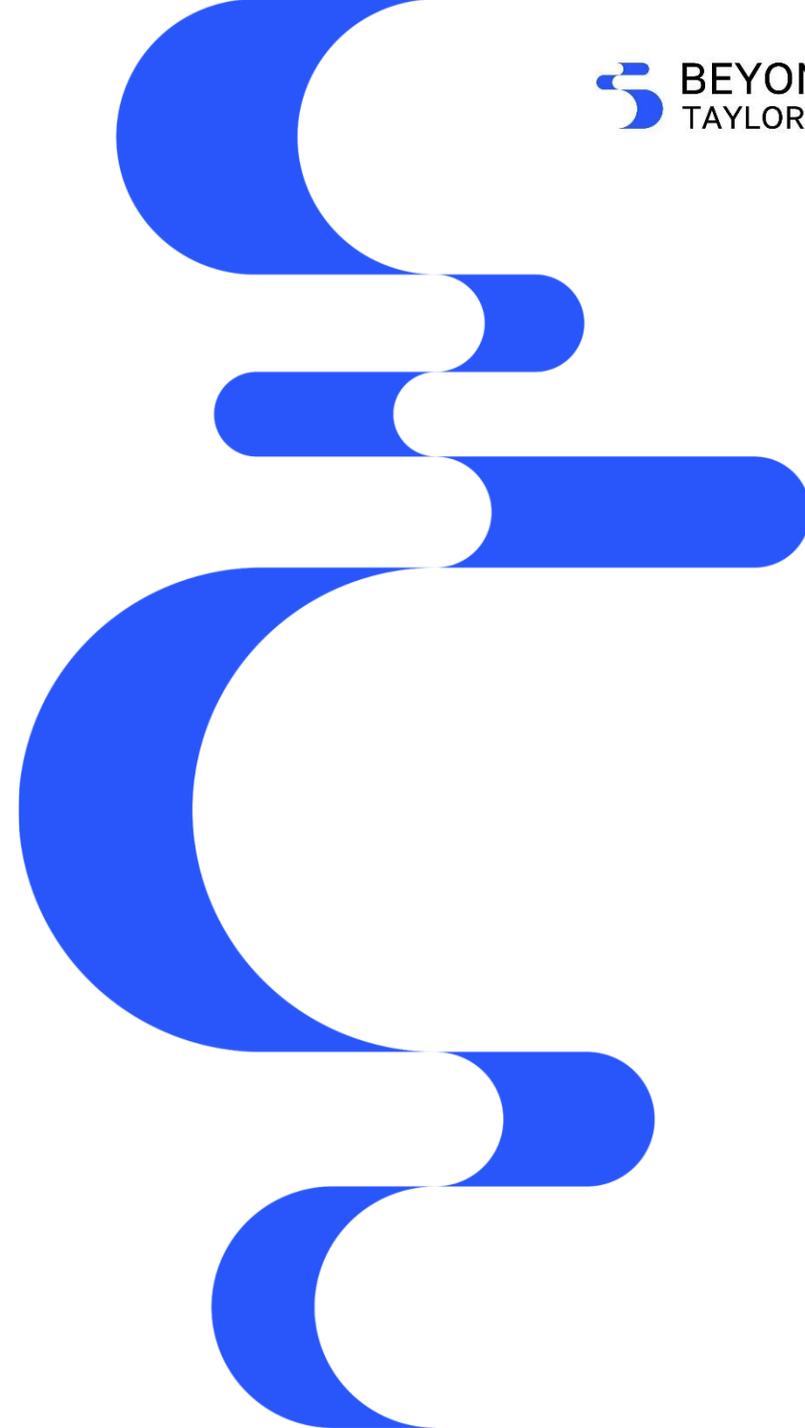


Знакомство с Beyond Taylor

Семинар



ЧТО БУДЕТ СЕГОДНЯ

- ✓ Кратко **расскажем о себе**: кто мы и что мы делаем
- ✓ Расскажем о **предпосылках перехода** на новые модели управления
- ✓ Расскажем об **индикаторах механистичности** компаний
- ✓ Обсудим, какие **проблемы** стоят за этими индикаторами
- ✓ Поделимся подходом, с чего начинать изменения
- ✓ Ответим на ваши **вопросы**

1

КТО МЫ И ЧТО
МЫ ДЕЛАЕМ?



КТО МЫ

- ➔ Мы шли эволюционно: учились у лучших, изучали разные книги, пробовали опыт других компаний, ошибались, придумывали новое
- ➔ В итоге получилась система управления ВкусВилл. Мы поехали в США рассказать об этом другим
- ➔ Оказалось, что лучшие умы мира бьются над новыми системами управления, и мы такие не одни
- ➔ Пора собрать всех вместе и дать возможность компаниям пойти дальше

Beyond Taylor

КОМАНДА ЭКСПЕРТОВ - ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ



АНДРЕЙ КРИВЕНКО

Основатель компании ВкусВилл, родоначальника Beyond Taylor, соучредитель фонда TealTech



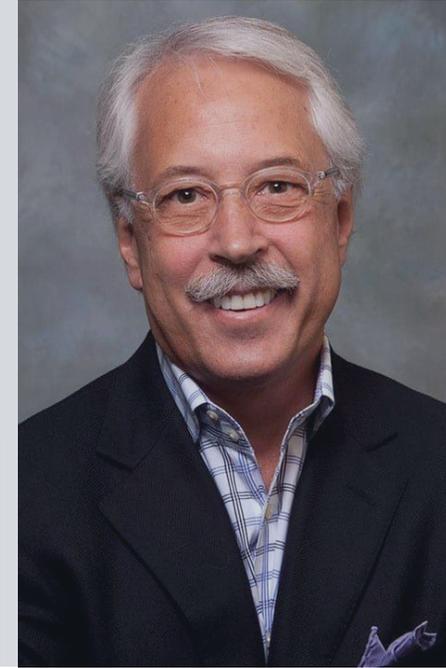
ЮРИЙ АЛАШЕЕВ

Основатель и председатель Совета Директоров Группы Компаний АГАМА, учредитель венчурного фонда TealTech



АНДРЕЙ ИВАЩЕНКО

Основатель и председатель Совета Директоров Группы Компаний ХимРар, учредитель венчурного фонда TealTech



GARY HAMEL

Самый публикуемый автор в истории Harvard Business Review, автор HUMANOCRACY, основатель Management Lab



MICHELE ZANINI

Со-основатель Management Lab, практик внедрения новых моделей управления, гурь Beyond Taylor



НИКОЛАЙ ПОПОВИЧ

Управляющий партнер Beyond Taylor



СЕРГЕЙ ЛОБАЧ

Директор по развитию Beyond Taylor

РАССКАЖИТЕ О СЕБЕ

Напишите в чате:

- ✓ Ваше имя
- ✓ Чем вы занимаетесь

ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ И ЗАЧЕМ



Создаем альтернативную модель управления



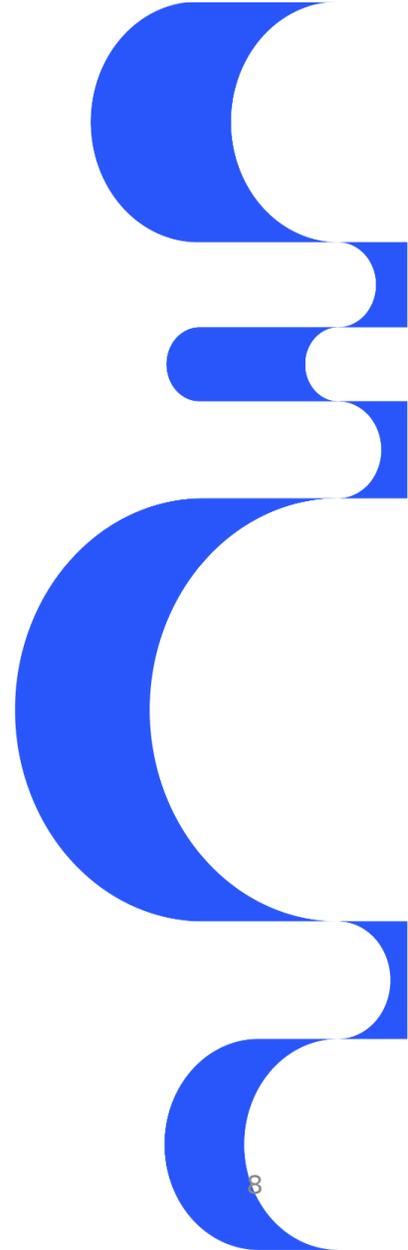
Даем возможность компаниям выбирать свой путь:
«синюю» или «красную»



Верим, что новая модель управления способна давать лучшие результаты в изменяющихся условиях



Помогаем людям видеть результат своей работы



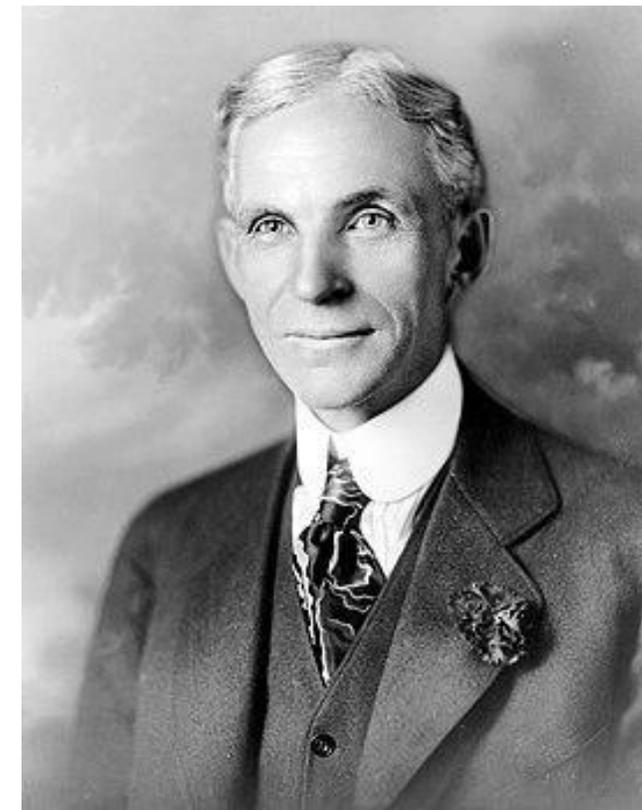
2

Предпосылки перехода на новую модель управления





«Когда мне нужна пара рабочих рук, я
почему-то получаю в придачу всего
рабочего»



Генри
Форд

- 01 Мир меняется быстрее, чем компании
- 02 Растут расходы на управление
- 03 Громоздкие структуры замедляют рост компаний
- 04 Сотрудники работают на процесс, а не на результат
- 05 Многие процессы автоматизируются, и люди теряют ценность и мотивацию
- 06 Замедляется и искажается коммуникация

ПЕРЕХОД НА BEYOND TAYLOR



HOME
CREDIT

Низкая степень
неопределенности:

- Эффективность
- Планирование
- Предвидение



ЛУКОЙЛ

Человек
заслуживает
доверия:

НАУЧНЫЙ
КОММУНИЗМ

TAYLOR

Человек требует
контроля:

- Доверие и открытость
- Самоуправление
- Человечность

BEYOND
TAYLOR

ДИКИЙ
КАПИТАЛИЗМ

- Бюрократия
- Контроль
- Сотрудник как ресурс

NUCOR®

ВкусВилл

Haier

монастырёв·РФ

- Избыточность
- Эксперименты
- Опциональность

Высокая степень
неопределенности:

X5Group

ЭЛЕМЕНТЫ BEYOND TAYLOR





КОНЦЕПЦИЯ КОМПАНИИ

Исторически люди организуются, чтобы вместе решать проблемы и создавать ценности, обеспечивая движение к эволюционной цели

Эволюционная цель не меняется, меняются методы ее достижения



Taylor

Компания – механизм, где люди используются как ресурсы

Прибыль – максимизация операционной эффективности



Beyond Taylor

Компания – живой организм для раскрытия потенциала людей

Эволюционная цель – максимизация пользы для конечного потребителя

ДЛЯ НАС КОМПАНИЯ – ЭТО ЖИВОЙ ОРГАНИЗМ

ПРИМЕР ЭВОЛЮЦИОННОЙ ЦЕЛИ



Полезные продукты для
здорового питания
доступны каждому

Пациенты, которым
требуется патронажный
уход, нуждаются в нем
как можно реже



В ОСНОВЕ МОДЕЛИ – ШЕСТЬ ПРИНЦИПОВ

ПРО БИЗНЕС

Опциональность



Вместо использования одного варианта в любой ситуации, оставляем возможность для выбора и запуска альтернативных направлений

Избыточность



Вместо тотальной эффективности и нормирования мы используем резервы на запуск новых проектов и быстрого переключения на новые направления

Экспериментирование



Вместо планирования долгосрочных проектов проводим большое количество экспериментов и позволяем это делать всей компании

ПРО ЛЮДЕЙ

Доверие



Вместо контроля и согласований позволяем принимать решения каждому сотруднику, наделяя его правами и ответственностью

Самостоятельность



Вместо иерархии и наращивания административного персонала даем командам инструменты самоуправления и поощряем командную мотивацию

Человечность



Вместо принуждения и работы на износ мы формируем творческую синергию, вдохновляем сотрудников эволюционной целью; формируем целое, суммируя разное

... и еще один принцип: **не возводить принципы в абсолют**



BEYOND TAYLOR – ЭТО МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ, ОПРЕДЕЛЕННАЯ ПО ПЯТИ НАПРАВЛЕНИЯМ



Цели и принципы

- Миссия и цель
- Ценности и принципы
- Культура компании



Структура управления

- Роли и ответственность
- Структура управления
- Структура команд



Процессы управления

- Определение стратегии
- Планирование и целеполагание
- Выделение ресурсов
- Координация деятельности
- Отслеживание результатов



Инструменты управления

- Принятие решений
- Мотивация и вознаграждение
- Взаимодействие и коммуникация
- Цифровые решения и данные



Процессы изменений

- Развитие продуктов
- Запуск новых проектов
- Взаимодействие с партнерами

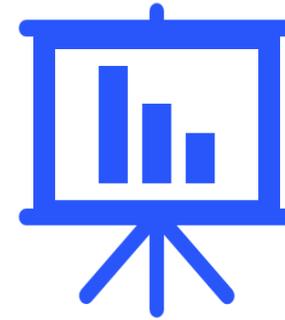
3

Индикаторы механистичности





или



Откройте
сайт www.menti.com
и введите код
5132 8477

ИНДИКАТОРЫ

- 1 Больше 3 уровней иерархии
- 2 Планы готовятся "сверху", а не исполнителями
- 3 Наличие фиксированного бюджета
- 4 Запрет на работу с альтернативными поставщиками
- 5 Наличие штрафов и наказаний
- 6 Проявление статусности - помощники, общение на "вы" и т.д.
- 7 Нужны согласования юристов, бухгалтерии, ИБ
- 8 Закрыты данные финансовых результатов
- 9 Закрыты данные о зарплате сотрудников
- 10 Оценка работы сотрудников по КПЭ
- 11 Руководитель определяет бонусы сотрудников
- 12 Есть примеры решений, не соответствующих целям компании
- 13 Нельзя самому нанять и определить зп сотрудника
- 14 Переменная часть ограничена сверху, составляет до 40% от ФОТ
- 15 Не всем доступно проведение экспериментов
- 16 Отсутствие ошибок - это критерий успеха
- 17 Обязательное посещение собраний

ПРОБЛЕМЫ

- Замедление роста и потеря рынка
- Высокие затраты на управление
- Нехватка новых проектов
- Потеря мотивации и инициативы сотрудников
- Перегруженность руководства
- Размывание и перекладывание ответственности
- Искажение коммуникации
- Войны между подразделениями
- Потеря обратной связи, в том числе от рынка
- Расчеловечивание сотрудников
- Медленное решение проблем
- Проекты идут медленно и плохо

ИНСТРУМЕНТЫ ВТ

01. Совет управляющих, автономные команды
02. Система обещаний
03. Самоуправление
04. Изменения внутри и снаружи
05. Общение P2P
06. Сопричастность к результату
07. Технологическая гибкость
08. Внутренние коммуникации
09. Платформенная модель

4

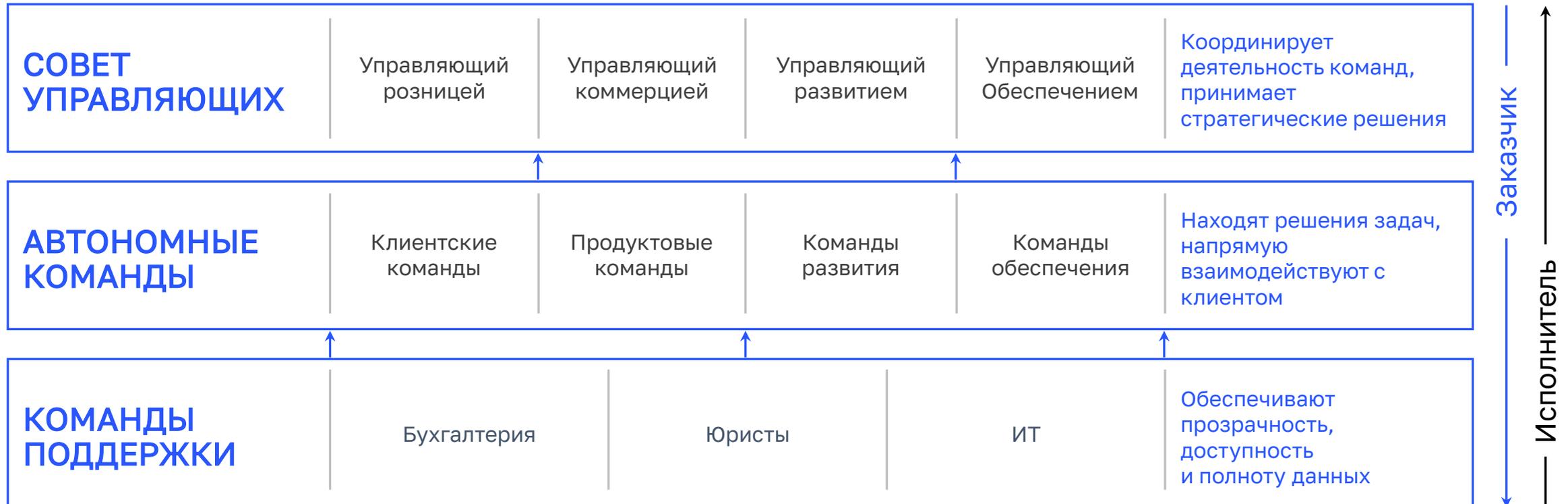
Инструменты *Beyond Taylor* и опыт ВкусВилл



СОВЕТ УПРАВЛЯЮЩИХ И АВТОНОМНЫЕ КОМАНДЫ

- В компании определяется структура создания ценности для клиентов
- Создатели ценности объединяются в автономные команды, формируются команды поддержки
- Создается Совет управляющих из руководителей автономных команд – создателей ценности

Проблемы:
Потеря рынка, перегруженность
руководства



КАК ВО ВКУСВИЛЛ



- В компании определяется структура обещаний от клиента до команд поддержки
- Команды наделяются достаточными правами и полномочиями для выполнения обещаний
- Определяется подход к контролю выполнения внешних и внутренних обещаний команд

Проблемы:
Потеря рынка, войны подразделений,
нехватка ресурсов / полномочий

- ➔ Поручение – это передача обязательства. Обещание – это взятие обязательства на себя
- ➔ При обещании заказчик либо должен обеспечить исполнителя полномочиями или ресурсами, либо взять обещание на себя
- ➔ Если заказчик не владеет ресурсами, необходимыми для выполнения обещания, нужно обращаться к владельцу и договариваться



СИСТЕМА ОБЕЩАНИЙ РЕШАЕТ КОНКРЕТНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ, НО ПРИ ЭТОМ НЕ ЗАГОНЯЕТ СОТРУДНИКОВ В ЖЕСТКИЕ РАМКИ, ЧЕМ ГРЕШИТ КЛАССИЧЕСКАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ



Примеры обещаний:

«В течение месяца новый товар не выводится, кроме случая остановки поставок для доработки продукта».

Розница пообещала Развитию продуктов

«Все наши продукты проверяются в лаборатории не реже чем раз в три месяца».

Контроль качества пообещал Технологам

- Совет управляющих задает стратегические приоритеты, принимает решения о запуске крупных проектов
- Команды самостоятельно планируют задачи, выделяют ресурсы, формируют процессы и правила взаимодействия
- Результат работы команд отслеживается по их P&L и NPS заказчика (внутреннего или внешнего)

Проблемы:
Локальные неэффективности, медленное принятие решений

КЛИЕНТСКИЕ КОМАНДЫ

Оперируют во всех точках касания с клиентом

Понимают **Кто** их клиент, **Что** он хочет, **Где** он находится, **Как** его удовлетворить

Транслируют потребности и запросы клиентов внутренним командам

ПРОДУКТОВЫЕ КОМАНДЫ

Разрабатывают продукт и непрерывно улучшают клиентский опыт

Делятся по функционалу, продукту, проекту, клиенту в зависимости от специфики бизнеса и целей компании

КОМАНДЫ ПОДДЕРЖКИ

Формируются согласно экспертизе (HR, IT, Финансы, Маркетинг, АХО) для поддержки клиентских и продуктовых команд

Мотивированы на экономический успех поддерживаемых команд

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД

Размер: 3-15 человек

Самоуправление: выбирают лидера, распределяют роли, нанимают сотрудников, управляют временем сами

Представители: нет иерархии, есть члены команды с опытом и экспертизой в областях

Ротация ролей: внутри команды и по организации

Круг без ролей: если сотрудник не справляется – 2 оплачиваемых месяца на поиск роли в компании

Руководитель-коуч: цель руководителя - «поставить на рельсы» и пойти заниматься новыми направлениями

Команда в рознице:

5-14 человек штат магазина, включая двух старших продавцов

Проявления самоуправления:

- Сами определяют график инвентаризации
- Внутри штатного расписания меняются как хотят
- Сами ставят товары на скидку
- Могут продать товар по любой цене
- Сами выбирают и нанимают внештатных сотрудников
- Определяют мерчандайзинг

Обещание команды
розницы:

**Покупатель
должен быть
доволен**



5

Подход к изменению



РЕШАЕМЫЕ БИЗНЕС ПРОБЛЕМЫ

❖ Замедление роста и потеря рынка

❖ Высокие затраты на управление

❖ Нехватка новых проектов

❖ Потеря мотивации и инициативы сотрудников

❖ Перегруженность руководства

❖ Размывание и перекладывание ответственности

❖ Искажение коммуникации

❖ Войны между подразделениями

❖ Потеря обратной связи, в том числе от рынка

❖ Расчеловечивание сотрудников

❖ Медленное решение проблем

❖ Проекты идут медленно и плохо

ПОДХОД К ИЗМЕНЕНИЮ



ПРИМЕРЫ ИЗМЕНЕНИЙ

Сокращение уровней иерархии в организационной структуре

Корректировка интерфейсов между подразделениями для ускорения процессов

Масштабирование функционала развития по горизонтали и миграция вниз по вертикали

Горизонтальная интеграция для обмена знаниями и контактами

Миграция функционала планирования...контроля результатов вниз

Отмена не нужно функционала, выделение времени на важное

Выделение областей для привлечения внешней экспертизы - партнеров

Определение процесса для быстрой мобилизации команды на проблему / эксперимент

Определение ролей подразделений - создатели ценности и команды поддержки

Пересмотр системы мотивации в пользу переменной части и конечных результатов

Внедрение ротации кадров с целью межфункционального развития для решения задач

Открытие определенной коммерческой и производственной информации для команд

Перераспределение функционала для повышения автономности команд

Определение областей для дополнительной цифровизации, внедрения технологий

Дополнение критериев найма культурными аспектами компании

Внедрение платформенного подхода – внутренние сделки, микропредприятия свои и внешние

...

...

...

...

ЭФФЕКТ BEYOND TAYLOR – ВРЕМЯ НА ВАЖНОЕ

СЕЙЧАС

Время на создание
ценности и важное

Время на
вынужденное
и необходимое

С BEYOND TAYLOR

Время на создание
ценности и важное

Время на
вынужденное
и необходимое

Самый ценный ресурс, которым мы управляем – время:

- Собственников
- Руководителей
- Сотрудников

Если в каждый момент времени все три уровня уделяют время важному для бизнеса и для себя, это дает существенный эффект на экономику компании и личное счастье

Рост выручки

Измерение консультантом «до и после» внедрения изменений

- Рост доли времени, затрачиваемого на развитие, у руководителя
- Рост количества новых проектов, продуктов, каналов сбыта
- Рост скорости запуска новых проектов и продуктов
- Рост скорости принятия типовых решений (от планирования до контролей)
- Рост лояльности клиентов, NPS
- Рост доли переменной части в структуре ФОТ
- Снижение оттока кадров, рост удержания ключевых кадров

Снижение затрат

Измерение консультантом «до и после» внедрения изменений

- Рост нормы управляемости, снижение уровней иерархии
- Снижение затрат на управление и стандартизацию
- Сокращение лишних операций
- Снижение стоимости запуска новых проектов
- Снижение размера инвест. портфеля без потери проектов
- Снижение затрат на статусность
- Сокращение времени на получение информации

Изменение культуры

Измерение на базе опросной формы по всей компании

- Рост уровня понимания целей организации
- Рост уровня понимания и применения принципов
- Рост уровня инициативности в предложении изменений
- Рост уровня вовлеченности сотрудников (Gallup Q12)
- Рост лояльности сотрудников, NPS

ВАШИ
ВОПРОСЫ



Мы сегодня рассказали только о основные тезисы. Подключайтесь к каналу, если вам интересны:

- ➔ Обмен идеями и опытом
- ➔ Разбор кейсов и ответы на вопросы
- ➔ Новые мероприятия



СПАСИБО

