

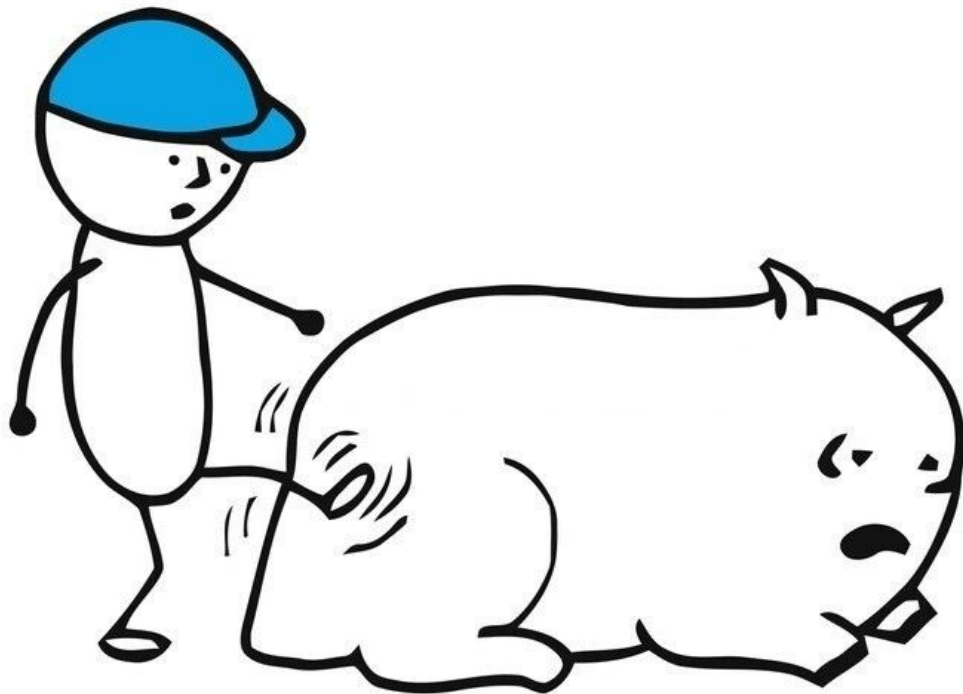
Как сделать так, чтобы стратегия действительно выполнялась: люди, роли, ответственность

У любой стратегии есть один главный ограничитель — люди. Даже самая чёткая и красивая стратегия рассыпается, если команда не понимает ее, не чувствует свою роль или просто перегружена операционкой.

Илья Прахт
СТО-консультант, тренер



Пролог



Познакомимся!

Илья Прахт

СТО-консультант, тренер

16 лет в IT, 13 лет в менеджменте, 4 года в консальтинге

EX: СТО и СОО

Тренер в Стратоплане, OTUS, ИТМО, Eduson, OZON, ...

Путь младший разработчик → топ-менеджер

«Директор» по версии Стратоплана, МВА

Блог «Седой директор»

Комьюнити «Путь СТО»



Вопрос

Что такое стратегия?



Вопрос

Директора понимают
стратегию?
Делают?



Вопрос

Рук. отделов понимают
стратегию?
Делают?



Вопрос

Тимлиды понимают
стратегию?
Делают?

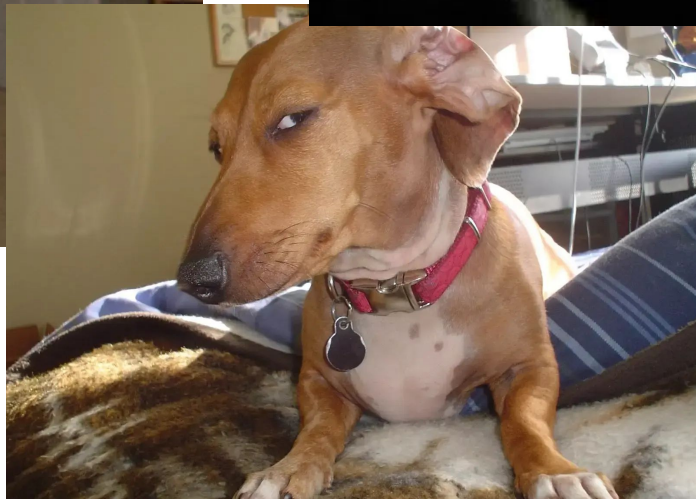
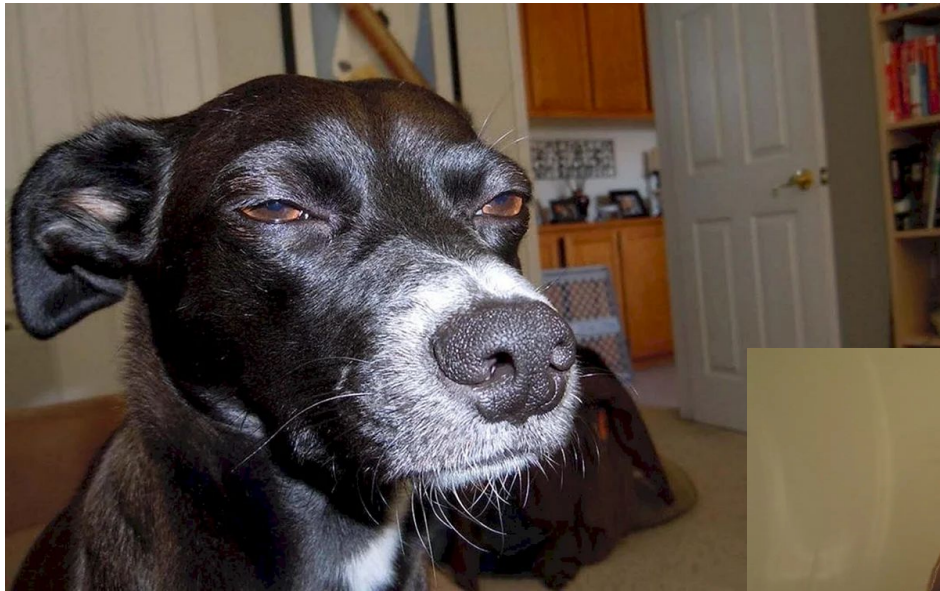


Вопрос

Сотрудники понимают
стратегию?
Делают?



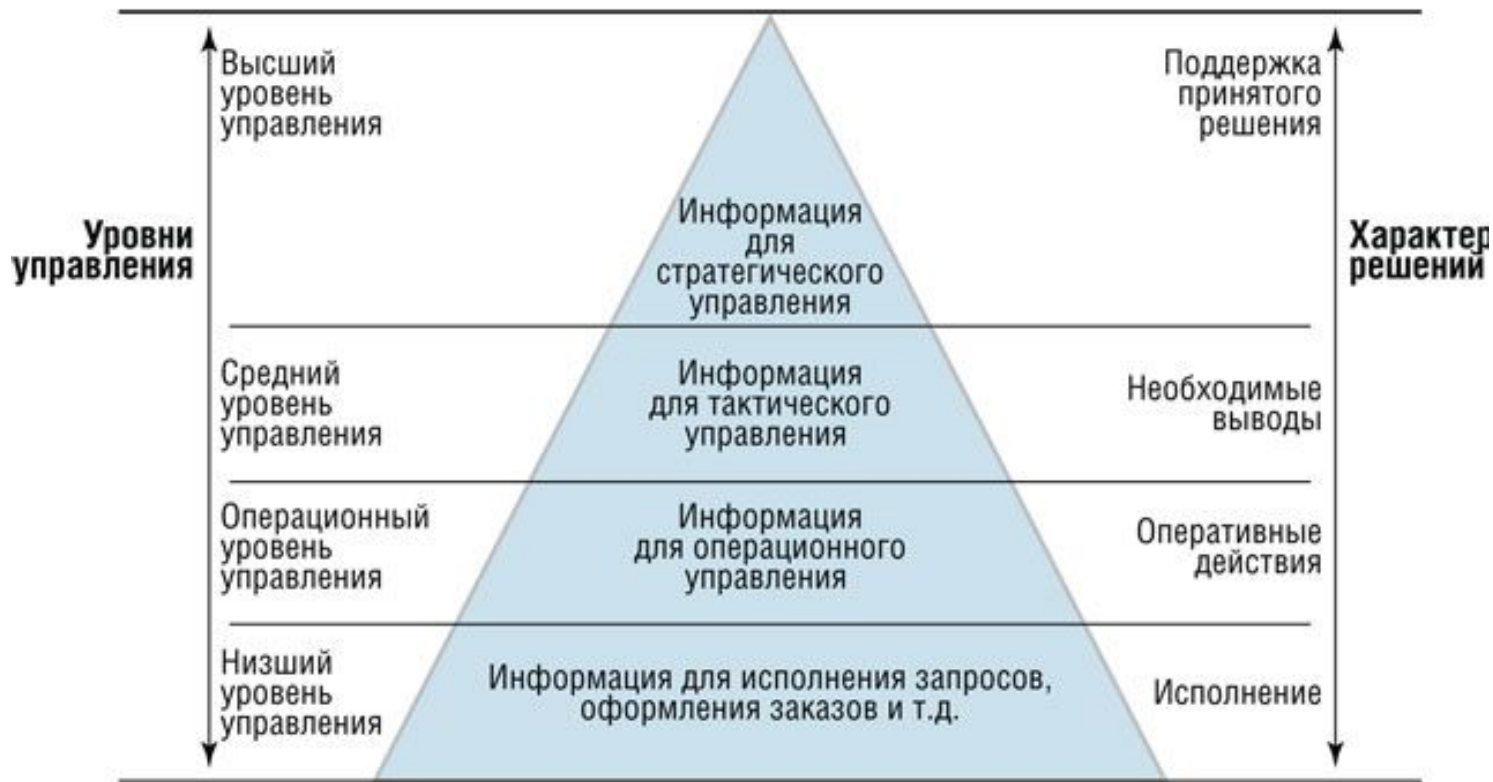
Мысли по итогу



Модель Адизеса



Пирамида операционного менеджмента



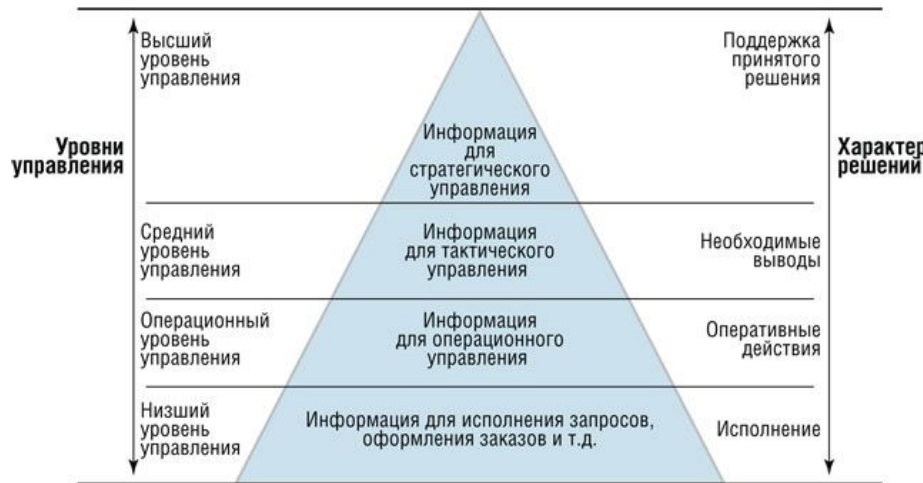
Карьера менеджера

- | | | |
|------------------------|---|------|
| 1. Сотрудник | ➤ | Paеi |
| 2. Тимлид | ➤ | Paеl |
| 3. Руководитель отдела | ➤ | pAEi |
| 4. Директор (C-level) | ➤ | paEI |

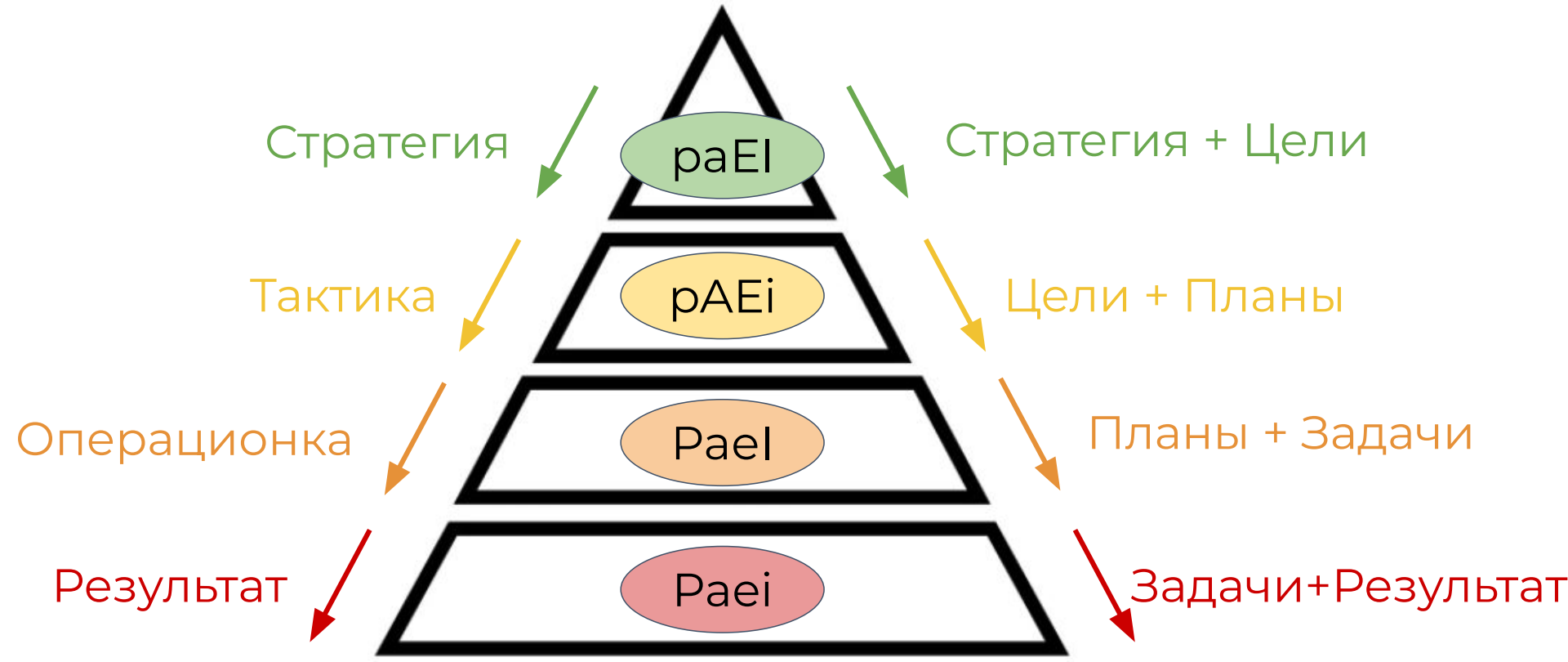
Где стратегия?
Кому она нужна?
Кто в нее умеет?

Карьера менеджера

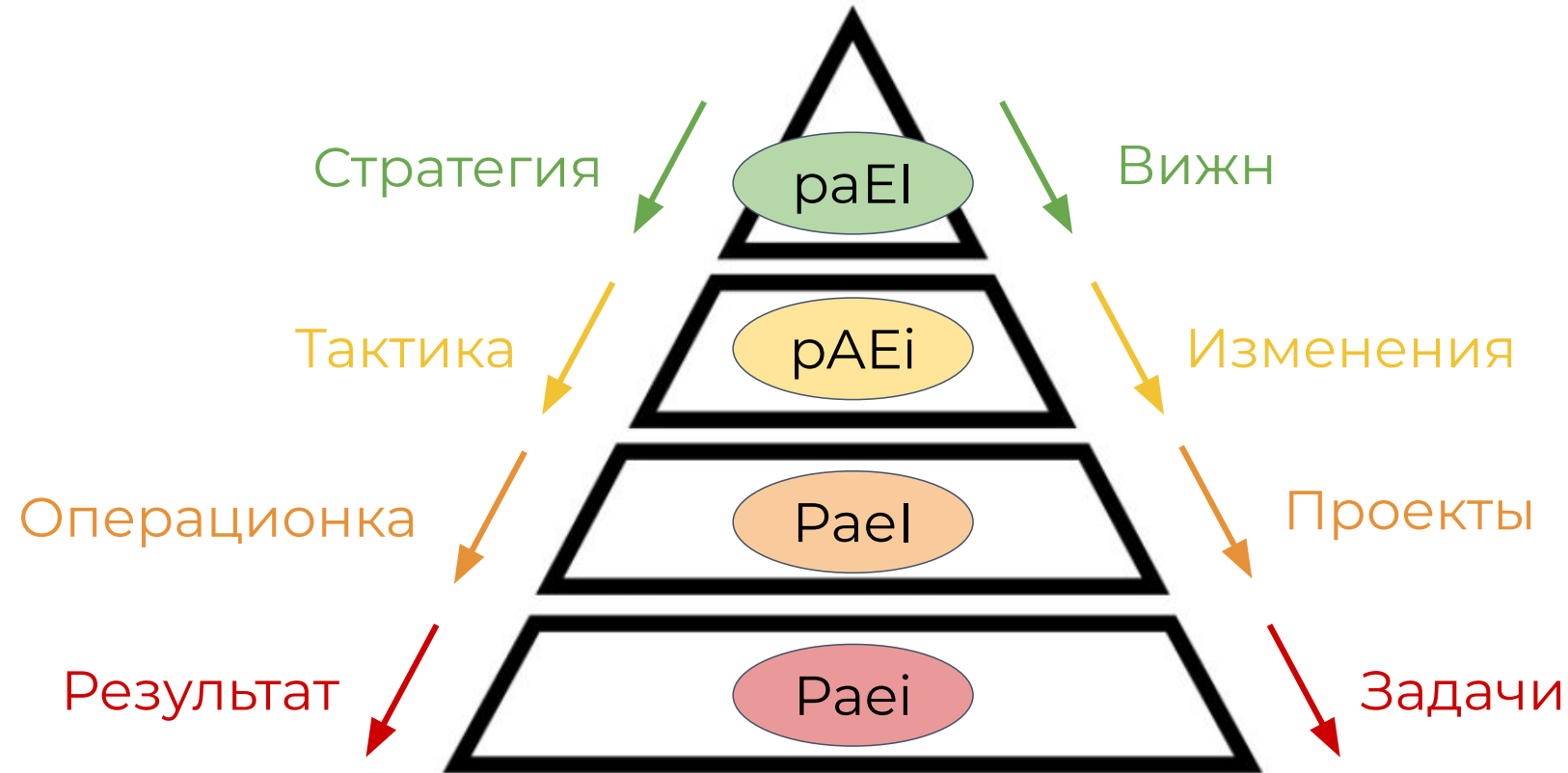
- | | | |
|------------------------|---|---------------|
| 1. Сотрудник | ➤ | Pa <i>e</i> i |
| 2. Тимлид | ➤ | Pa <i>e</i> l |
| 3. Руководитель отдела | ➤ | pA <i>E</i> i |
| 4. Директор (C-level) | ➤ | pa <i>E</i> l |



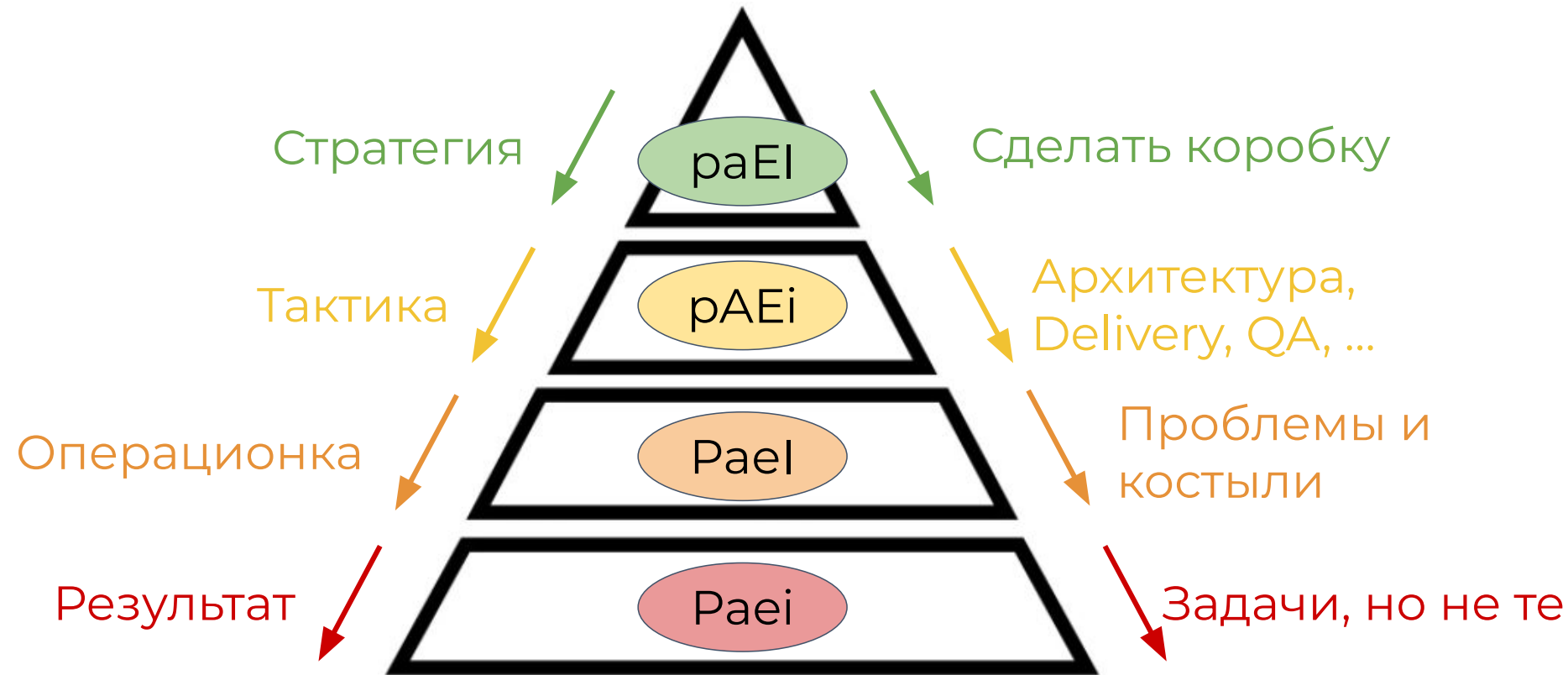
Менеджеры и стратегия



Подсказка: КТО ЕСТЬ КТО



История из жизни: разработка коробки



Правильное каскадирование: GOSPA



GOSPA: пример #1

- Goals – Качественная цель
 - Ускорить T2M
- Objectives – Количественная цель
 - T2M x2
 - Capacity +10% max
 - BLR +20% max
- Strategies – Стратегия, как достигать
 - Внедрение Kanban
- Plans – Планы, проекты, изменения
 - Обучение
 - Пилот
 - Внедрение

- Actions – Задачи, контр. точки:
 - Выбрать курс и провайдера
 - Найти консалтера
 - Выбрать проект для пилота
 - ...



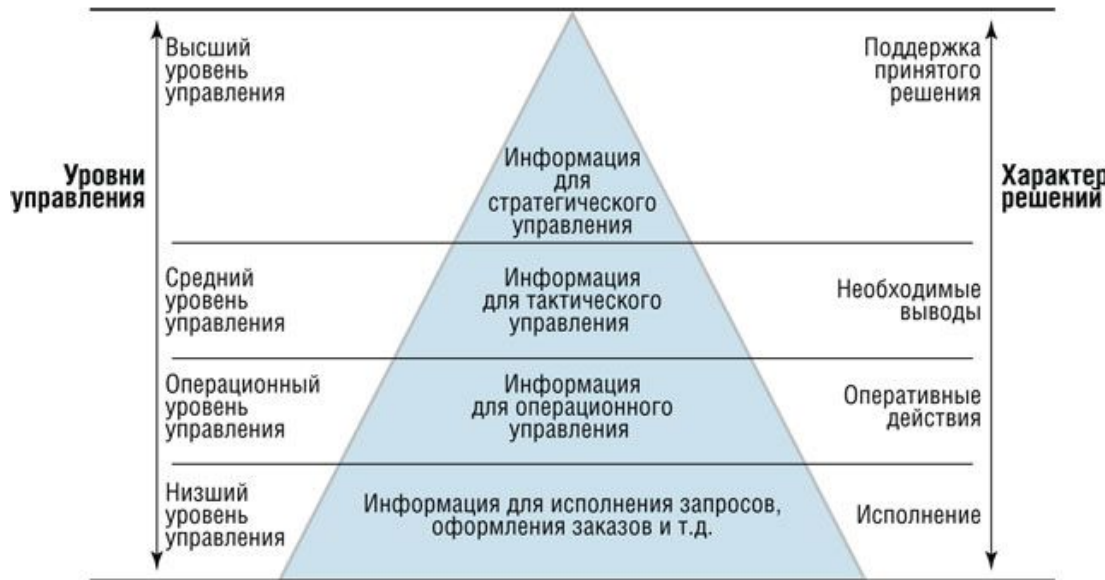
GOSPA: пример #2

- Goals – Качественная цель
 - Сократить ФОТ
- Objectives – Количественная цель
 - ФОТ -30%
 - Тиммораль -20% max
 - BLR +10% max
- Strategies – Стратегия, как достигать
 - Сокращение лоуперформеров
- Plans – Планы, проекты, изменения
 - Оценка, аттестация
 - Ранжирование, выбор
 - Подготовка условий, согласование
 - Увольнение

- Actions – Задачи, контр. точки:
 - Сформировать критерии оценки
 - Организовать ассесменты
 - Оценить результаты
 - Выбрать кандидатов
 - ...



GOSPA: стратегия и зоны ответственности



История из жизни: разработка коробки

- Goals – Качественная цель
 - Ускорить T2M
 - Сократить косты
- Objectives – Количественная цель
 - T2M x2
 - Costs -30% min
 - BLR +10% max
- Strategies – Стратегия, как достигать
 - Повышение переиспользуемости кода
- Plans – Планы, проекты, изменения
 - RnD (коробка, платформа, микросервисы)
 - Оценка и планирование (от всех PO)
 - Реализация (каждому PO)

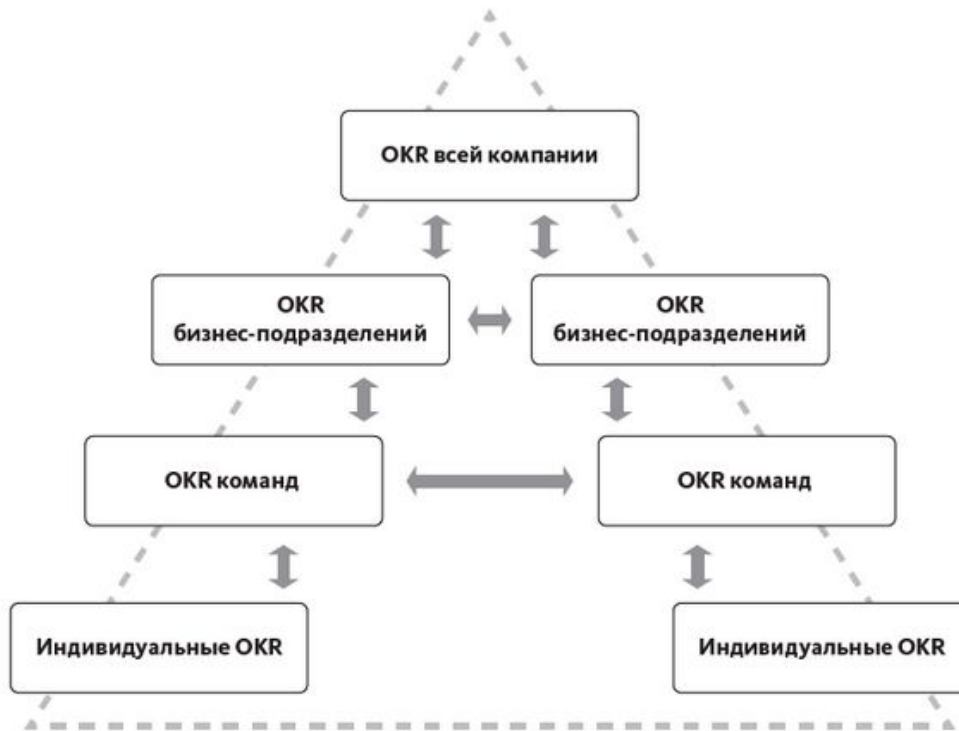
- Actions – Задачи, контр. точки:
 - Проверить гипотезу X
 - Проверить гипотезу Y
 - Оценить выбранное решение
 - ...



Удобное целеполагание: OKR



OKR: дерево целей



История из жизни: разработка коробки

➤ OKR компании → Быстрее, дешевле, качественнее!

- T2M x2
- Costs -30% min
- BLR +10% max

➤ OKR ПМО → Быстрее!

- T2M x2
- Пресейлы x2
- NPS -10% max

➤ OKR разработки → Дешевле!

- Costs -30% min
- Переиспользование кода +50%
- Стабильное архитектурное решение

➤ OKR QA → Качественнее!

- BLR +10% max
- Автоматизация x3
- QA costs +20% max



Что мы забыли?



GOSPA: МОНИТОРИНГ

- Balanced Scorecard
- Кроссфункциональные стратегические группы
- Двухнедельные Стратегические Коммитменты
- Стоп-лист



Промежуточный ИТОГ

Насколько понятно, 1–10?

Вопросы?



Кейс “Пролетели”

Задание:

1. **Проанализировать** модель каскадирования стратегии
2. **Найти** ошибки
3. **Предложить** исправления

Формат:

- ✓ **Индивидуально** – 10 минут
- ✓ **В группах** – 20 минут

По итогу сравнимся и обсудим.
И позадаем **вопросы!**



Кейс “Пролетели” – мнение тренера

Общее впечатление:

1. Цели для мидл-менеджмента слишком абстрактные, стратегические, но не тактические
2. Цели для линейного менеджмента, в большинстве, тактические, но не операционные, не хватает конкретики
3. Не хватает понимания достижимости
4. CEO “не учел” 1 уровень иерархии в оргструктуре компании



Кейс “Пролетели” – мнение тренера

- Коммерческий отдел → Доходы с нового продукта
 - Команда продаж → Создать новую воронку для дирижаблей, собрать команду, научиться продавать
 - Команда маркетинга → Провести анализ рынка дирижаблей, подготовить программу продвижения продукта, реализовать в рамках выделенного бюджета



Кейс “Пролетели” – мнение тренера

- Отдел производства → Новый продукт для нового рынка
 - Команда логистики → Найти поставщиков и настроить цепочку поставок комплектующих для дирижаблей
 - Команда управления проектами → Научиться делать проекты с дирижаблями, подготовить команду и процессы
 - Команда проектирования → Спроектировать дирижабль определенных ТТХ и себестоимости
 - Команда сборки → Научиться собирать дирижабли, собрать команду необходимых компетенций



Кейс “Пролетели” – мнение тренера

- Отдел HR → Новые люди с новыми компетенциями
- Бэкофис → Проработать хозяйственные и юридические вопросы выхода на новый рынок, подготовить инфраструктуру и бизнес-процессы



Кейс “Пролетели” – мнение тренера

Вариант с OKR:

- ✓ **OKR компании:** Третью дохода с нового продукта нового рынка
- ✓ **Ключевые результаты:**
 - 30% годового revenue составляют продажи новых дирижаблей
 - Максимальный объем инвестиций на новый дирижабль – X млн денег

- ✓ **OKR коммерческого отдела:** Захватить новый рынок
- ✓ **Ключевые результаты:**
 - Занято 15% рынка дирижаблей локации Y
 - 30% годового revenue составляют продажи новых дирижаблей
 - Максимальный объем инвестиций на запуск продаж нового дирижабля – X/3 млн денег

Кейс “Пролетели” – мнение тренера

- ✓ **OKR отдела производства:** Создать новый продукт
- ✓ **Ключевые результаты:**
 - Дирижабль разработан, соответствует всем ТТХ локации Y, готов к тиражированию
 - Все производственные процессы адаптированы под новый продукт, дополнительные издержки не превышают 10%
 - Максимальный объем инвестиций на разработку и проектирование нового дирижабля – X/3 млн денег

- ✓ **OKR отдела HR:** Люди делают дирижабли
- ✓ **Ключевые результаты:**
 - Срок найма специалистов для нового продукта не более 20% от существующего
 - ENPS сотрудников, участвующих в работе над новым продуктом, не ниже остальных в компании
 - Максимальный объем инвестиций на найм сотрудников под новый дирижабль – X/3 млн денег

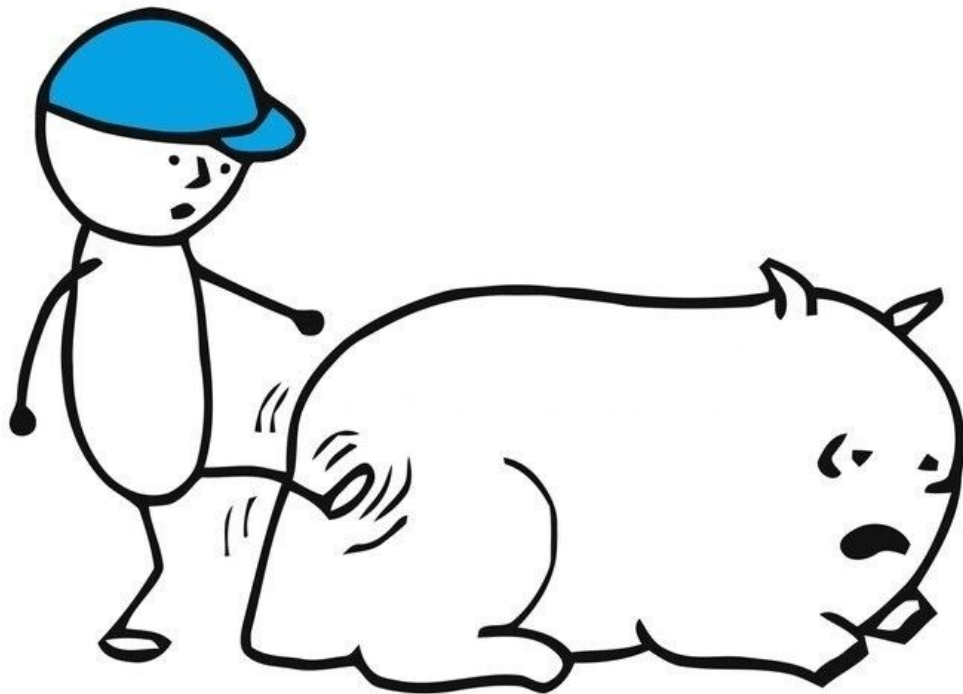
Итоговый ИТОГ

Насколько понятно, 1–10?

Вопросы?



Эпилог



Эпилог



Как сделать так, чтобы стратегия действительно выполнялась: люди, роли, ответственность

У любой стратегии есть один главный ограничитель — люди. Даже самая чёткая и красивая стратегия рассыпается, если команда не понимает ее, не чувствует свою роль или просто перегружена операционкой.

Илья Прахт
СТО-консультант, тренер

