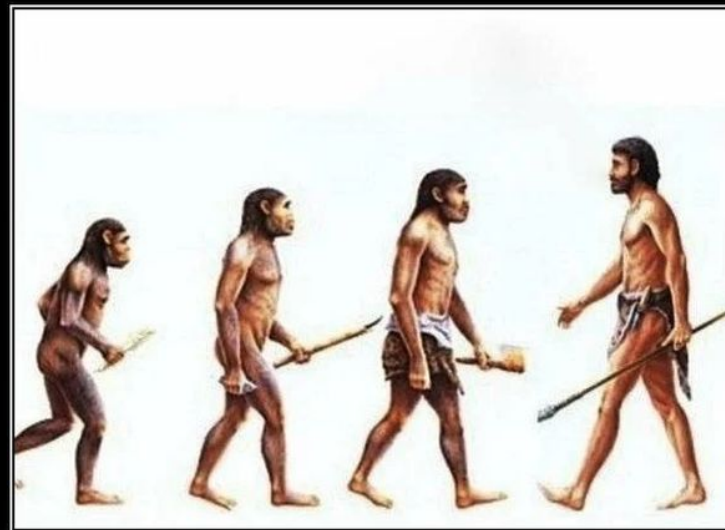


Транзишн в роль СТО

Стратоплан
Менеджмент 360

Илья Прахт



Пролог



Познакомимся!

Илья Прахт

СТО-консультант, тренер

16 лет в IT, 12 лет в менеджменте

EX: СТО и СОО

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

Путь младший разработчик → топ-менеджер

«Директор» по версии Стратоплана, MBA

Блог «Седой директор»

Комьюнити «Путь СТО»



Интерактив разминки для

Письмо от заказчика с
негативным отзывом.
Что делаем?

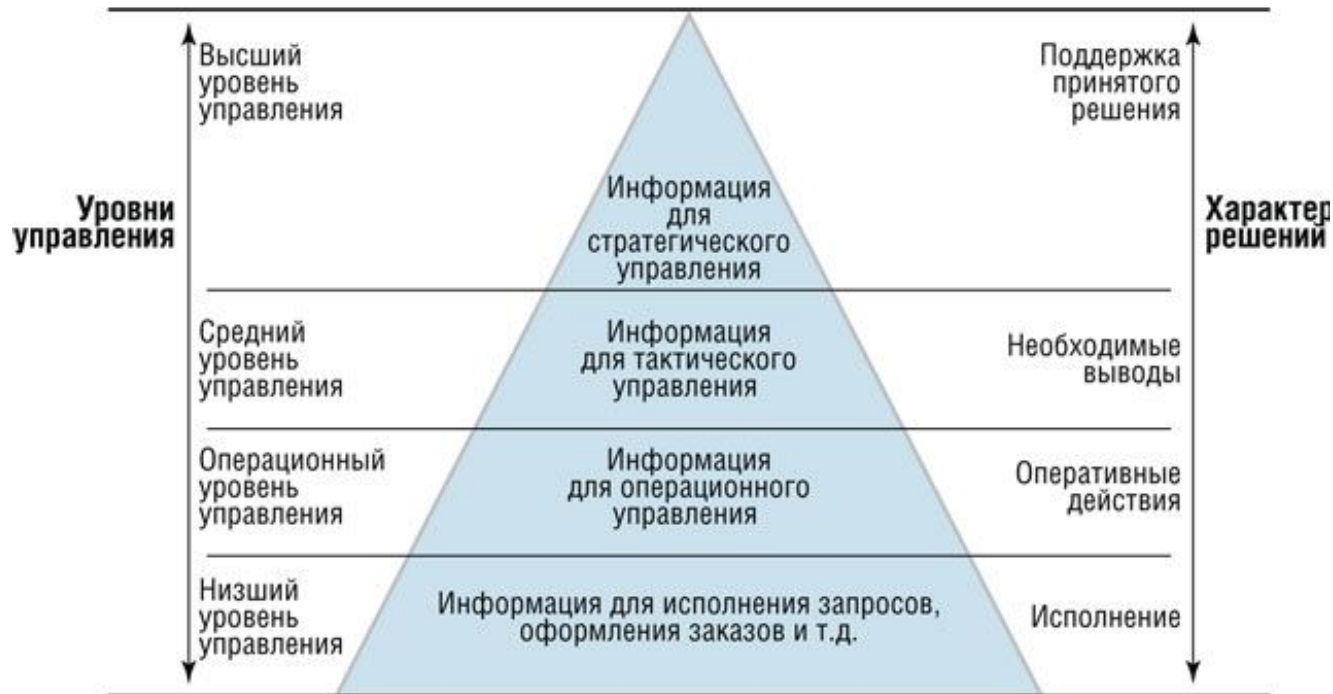


Интерактив разминки для

- ✓ **Тимлид** → разобраться, найти ответственного, озадачить
- ✓ **РО / Хед** → найти ответственного, узнать информацию, посмотреть метрики, взять на контроль
- ✓ **C-lvl** → определить клиента, определить проект, стратегический смысл, делегировать ответственному хеду в соответствии со стратегией, взять на контроль

Какой ответ верный?

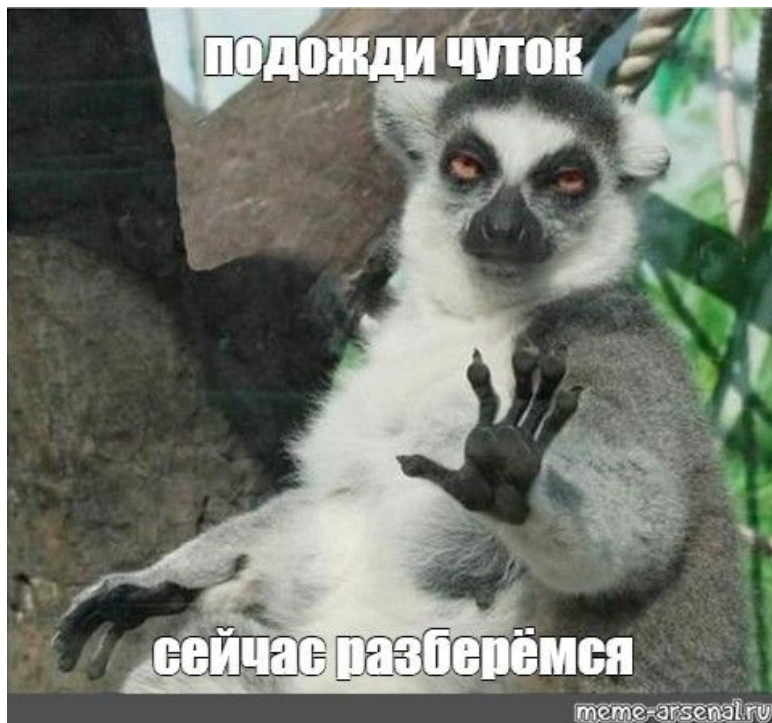
Пирамида операционного менеджмента



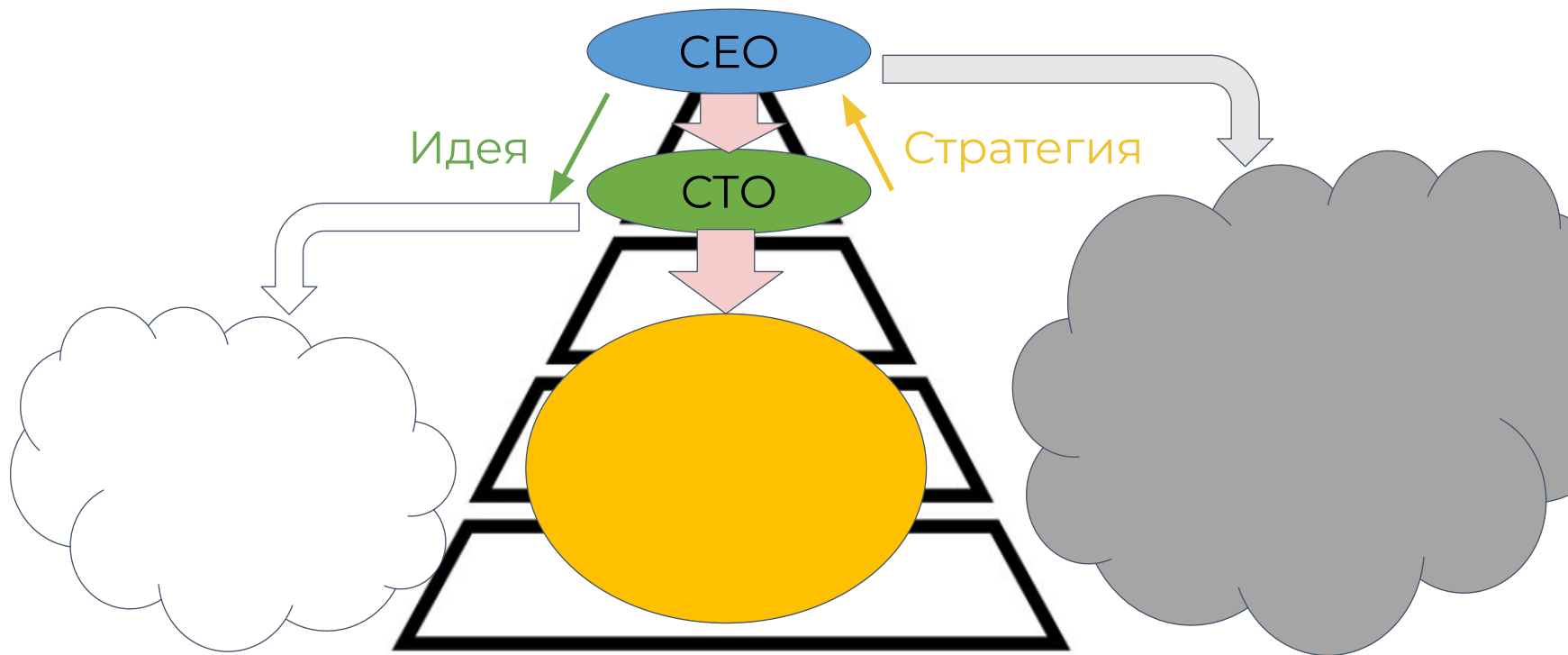
Главная сложность перехода

- **Остался** на прошлом уровне
- Должность дали, а **что делать – не научили**
- Делаешь **тоже самое**, но больше
- В **ожидания** стейкхолдеров **не попадаешь**
- **История** из жизни → **менеджеры** компании L

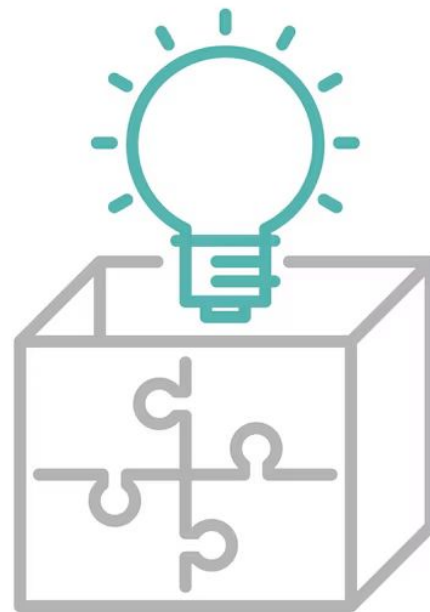
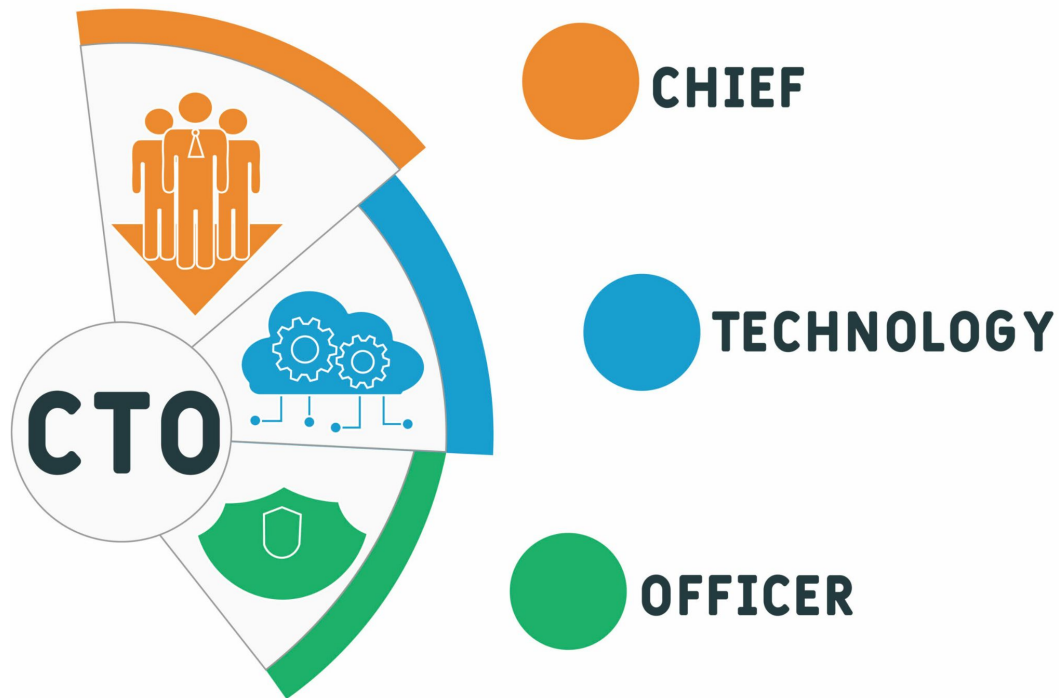
Проблема – ОК, что делать то?



Шаг 1 – Понять ожидания



СТО – технологический бизнес-партнер



Шаг 2 – Построить систему управления

- **Операционка** → тимлидам
- **Тактика** → хедам
- **Ответственность** за все это → **СТО**
- **Контроль** операционки → **метрики** и данные
- **Контроль** тактики → **цели** и работа с **лидерами**
- **История** из жизни → Scrum и **метрики** компании L

Шаг 3 – Постепенно делегировать

- На **старте** всегда много **операционки**
- Создали **ИБД** → отдали **операционку** ~ 1-3 мес
- Подготовили **хедов** → отдали **тактику** ~ 3-6 мес
- Сфокусировались на **стратегии**: 20/30/50 ~ 6-12 мес

Вопрос в зал

Что такое
“работа над стратегией”?



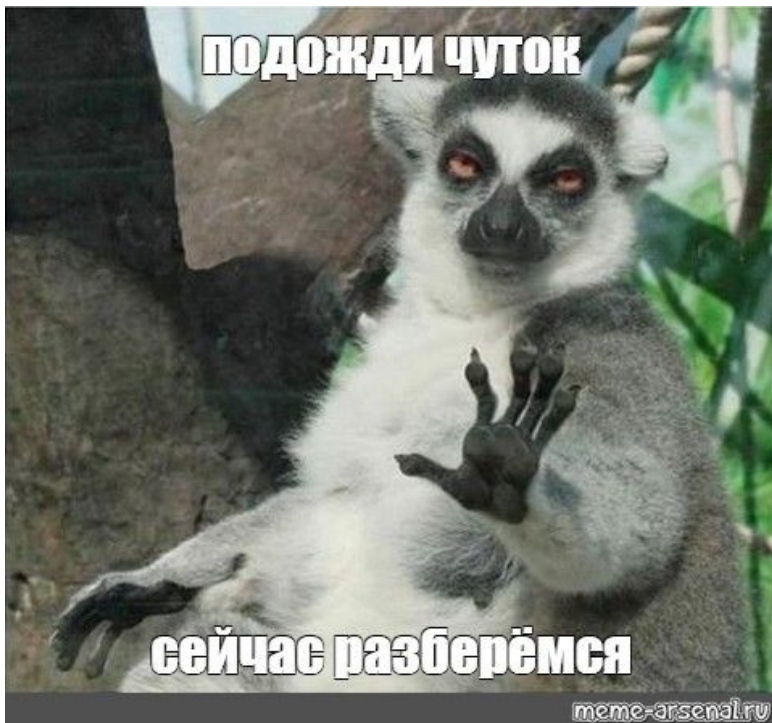
Работа над стратегией – это

- ✓ Не “сидеть и думать” целыми днями
- ✓ Взаимодействие с **бизнесом**
- ✓ **RnD**
- ✓ **Анализ** рынка / внешней среды
- ✓ **Контроль** департамента / внутренней среды
- ✓ Пример – **SWOT**

SWOT



Философия – ОК, что делать то?



Сценарии становления СТО



Сценарии становления СТО



#1 – Пришел по найму

- **Не знаете** компании и людей
- **Вас выбрали** → есть МЭТЧ → вы тот, кто нужен
- **Алгоритм:**
 1. **Аудит** → не надо быстрых решений
 2. **Делайте то, что обещали** → собирая ОС, важно выровняться
 3. **Быстрые победы** → решите топ операционных проблем
 4. **Новая система** → метрики + лидеры
 5. **Внимание стратегии** → показать и согласовать

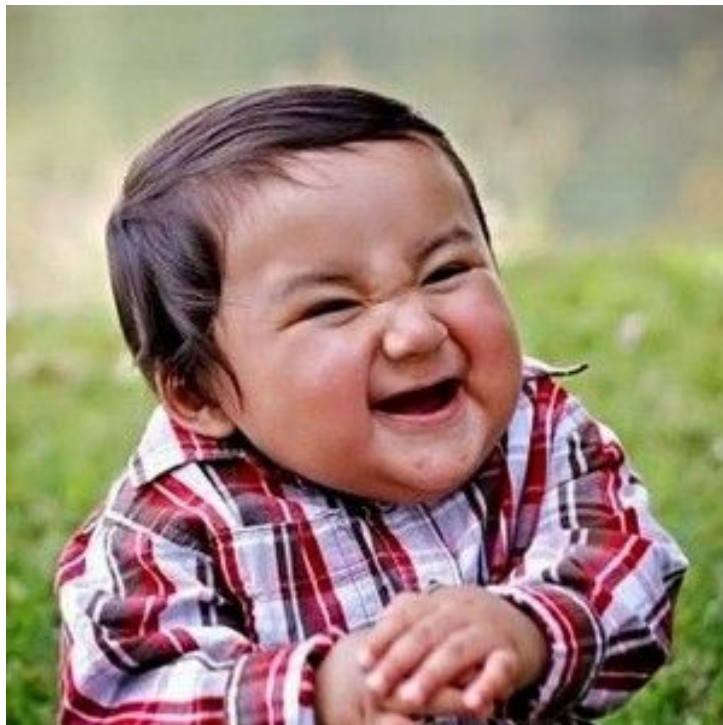
#2 – Повысили, вы лучший

- **Знаете** все о компании
- **Хорошо** построили **свой** отдел
- **Алгоритм:**
 1. **Немного политики** → прояснить ожидания, наладить контакт с лидерами
 2. **Экстраполировать свою модель управления** → не заиграться с любимой игрушкой
 3. **Сфокусироваться на стратегии** → показать, что выбор верен

#3 – Повысили, больше некого

- **Знаете** все о компании
- **Не факт**, что вы хороший РО
- Вас будут **сравнивать с прошлым СТО**
- **Алгоритм:**
 1. **Продолжать то, что работает** → без революций
 2. **Много политики** → общение со стейкхолдерами и новыми подчиненными
 3. **Не спешите со стратегией** → она уже есть и работает
 4. **Аккуратные изменения** → показать, что шарите

Чеклист транзишена СТО



Чеклист транзишена СТО

1. **Понимание бизнеса** → вы инструмент бизнеса
2. **Контакт со стейкхолдерами** → у них есть ожидания, они принимают решения
3. **Контакт с хедами** → они ваши руки, других нет
4. **Путь в стратегию через операционку** → 20/30/50
5. **Правильный темп и фокус изменений** → it depends

Проверьте себя → где вы на этом пути?

Факторов много, методички нет

Лучшее, что вы можете:

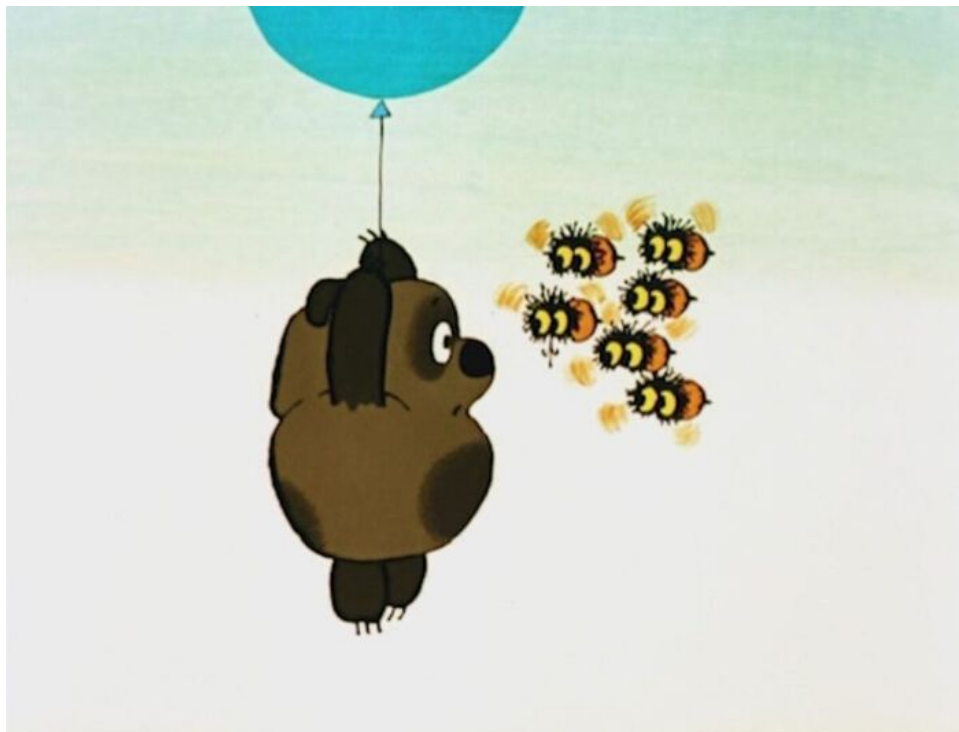
- **Осознать** свою роль C-lvl
- **Минимизировать** операционку, **сократить** тактику, **сфокусироваться** на стратегии
- Все действия и решения пропускать через призму **стратегии и бизнеса**

Худшее, что вы можете:

- Делать **тоже самое**, только больше
- Действовать **шаблонно** и “по книжке”
- Доказывать **стейкхолдерам**, что они “**балбесы**”

Ваш выбор? :)

Эпилог



QnA заминки для

Ваши вопросы?

