

Стратегический процесс управления

кейс-доклад участника
Конкурса фасилитаторов



ДМИТРИЙ ЛЫСЦЕВ
СКБ КОНТУР



* КОНФЕРЕНЦИЯ
ФАСИЛИТАТОРОВ 2025



Кто я?

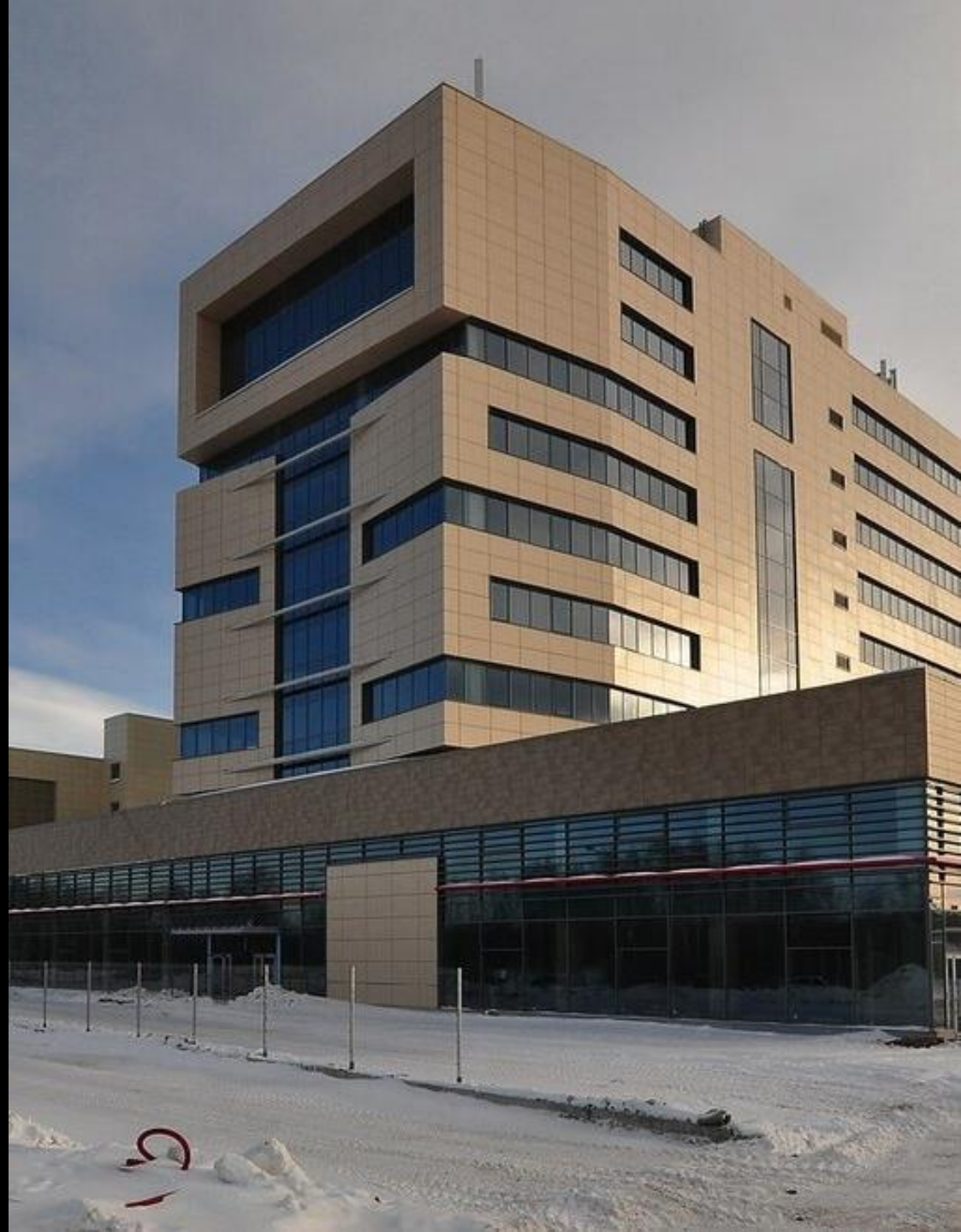
- Психолог с более чем 10-летним опытом практики
- Веду тренинги с 2016 года
- Фасилитатор с 2020 года
- Трекер, бизнес-инженер, организационный консультант



Чуть-чуть о компании

Группа компаний СКБ Контур - разработчик программного обеспечения для бизнеса, один из крупнейших в России. 70+ продуктов, 2,5 млн клиентов, более 12 000 сотрудников.

За 3 года моей работы в ней компания выросла почти в 2 раза по выручке и на 20% по числу сотрудников.

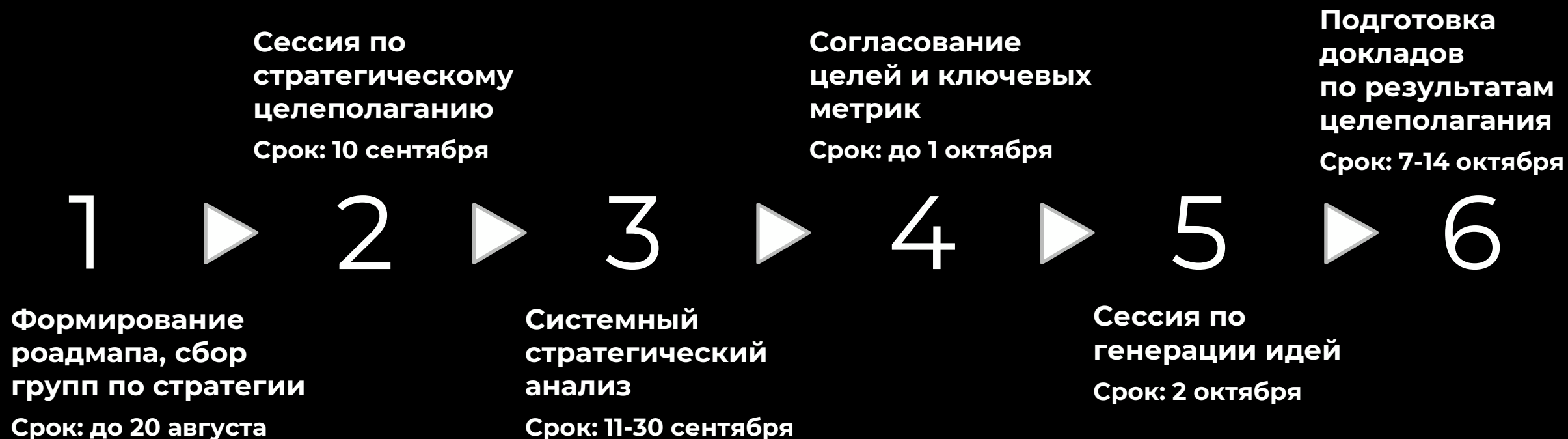


Общий контекст и предпосылки проекта



- Управление внедрений – 400+ сотрудников, выделено в отдельную структуру меньше 2-х лет назад.
- Руководитель управления (заказчик проекта) - представитель страт. менеджмента.
- В компании и в каждом управлении есть стратегия до 2027 года, но для команды руководителей управления внедрений это первый опыт создания долгосрочной стратегии, для некоторых из них – первый опыт участия в фасилитации или в процессе целеполагания.
- 27 июля 2024 года ко мне обратился руководитель управления с запросом на поддержку стратегического процесса и проведение фасилитационных сессий в период до конца года.

Дизайн стратегического процесса



Дизайн стратегического процесса

Конференция
руководителей
Управления
внедрений
Срок: 24-25 октября

Анализ
прошедшей части
процесса
стратегирования
Срок: 30 октября

Сессия по
формированию
дерева проблем
Срок: 14 ноября



Презентация
промежуточных
результатов на
онлайн-митапе
Срок: 14-18 октября

Запуск анкеты на
линейных
сотрудников для
сбора идей
Срок: 28 октября

Анализ трендов и
анализ рисков
Срок: до 10 ноября

Дизайн стратегического процесса

Сессия Центра
проектного
внедрения
Срок: 29 ноября

Сессия по
оценке и
отбору идей
Срок: 17 декабря

Ретроспектива
процесса
стратегирования
Срок: 19 марта 2025

13 ▶ 14 ▶ 15 ▶ 16 ▶ 17 ▶ 18

Сессия по
систематизации
идей
Срок: 28 ноября

Преоценка
идей
Срок: 9-16 декабря

Синхронизация с
ключевыми
подразделениями
внутри компании
Срок: до 26 декабря

Особенности проведения

1

«От проблем»

2

Понятие «Идея»

3

Модераторы и переопыление

4

Мягкая фасилитация

5

Контакт с заказчиком

6

Роль «Критика»

Анализ и выводы



- Подготовка очень важна
- Чем качественнее обучишь модераторов из числа участников – тем лучше.
- Работа на равных дает преимущество
- Не надо бояться экспериментировать. И импровизировать
- Системная работа над проектом или командой дает преимущество
- Погружение в бизнес-процесс и особенности подразделения важно
- Плотный темп работы не всегда удобен, но есть свои плюсы.

Результаты

- Создана подробная и гибкая долгосрочная стратегия Управления, согласована с руководством компании и ключевыми функциональными зонами.
- Рабочая группа по стратегии в процессе выполнения проекта плотно работала друг с другом длительное время, встречаясь по подготовке к проекту 3-4 раза в неделю. Это сплотило команду руководителей управления и позволило им лучше понимать друг друга.
- Участники сессии получили знания о различных методах генерации и оценки идей, попробовали их на практике. На данный момент некоторые из них используют методы в своих подразделениях для рабочих задач.
- Один из векторов, связанный с финансовыми показателями, в течение проекта был принят командой, и сопротивление снизилось. Именно здесь участники осознали, как они могут влиять на выручку компании при помощи внедрения и увеличивать свою эффективность.
- Этот процесс позволил участникам лучше понять принципы стратегического и творческого мышления.
- Участники команды стратегирования лучше поняли принципы фасилитации, как метода и как стиля лидерства. Это позволило им переосмыслить процесс принятия решений внутри своих подразделений.

ОС от Заказчика

Потрясающий спикер, очень френдли атмосфера, даже сотрудникам-скептикам было не скучно и они были вовлечены

Дима потрясающе держит в тоне мероприятие, хотя оно большое по времени.

Структура тоже на высоте, все четко, все профессионально.

Все профессионально и чувствуется опыт проведения подобных мероприятий в т.ч. вовлеченность в процессы.

Я готов рекомендовать Диму всем, потому что его опыт позволит выбрать под запрос и особенности команды нужные механики и методы работы.



Отзывы участников

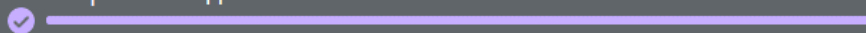
Как оно сегодня было?

Опрос анонимный, не стесняемся.

Можно выбрать несколько ответов.

Anonymous Poll

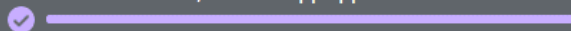
84% Считаю, что было продуктивно. До заявленной цели встречи +/- добежали.



0% Было НЕ продуктивно, занимались не пойми чем.



53% Я понимал, что надо делать.



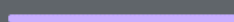
7% Я не понимал (не всегда понимал), что надо делать.



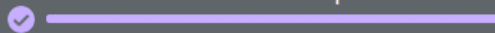
69% Я был включён в работу. Даже если молчал, то это я просто думал.



23% Было сложно. Я не всегда понимал, о чём говорят, поэтому "отключился" от разговора.



46% Я потратил время полезно, понимаю для чего будут использовать эти наработки.



Поделись обратной связью по мозгоштурму

Что было полезно? Что зашло, что не понравилось? Насколько интересно было обмениваться мыслями коллегами? Какие мысли возникли после мозгоштурма?

Общее количество ответов — 12

Мне понравилось содержание, было полезно. Была проблема с помещением - было очень душно, разболелась голова и соответственно, я не смогла быть вовлеченной в процесс на столько, на сколько могла бы

Удалось взглянуть на все, так сказать, с другой стороны. Глубже понять проблему

В целом интересно было разные мнения послушать, ответы на часть вопросов у многих одинаковые/похожие были (что неплохо, но тайминги немного размывает)

Здорово, что все были активны. Здорово, что были одинаковые мысли. Но, самое главное, сам мозгоштурм - это шаг в сторону того, чтобы ребята знали про активности и были заинтересованы в них участвовать. Это намного должно снизить порог вхождения в такие движухи.

Все понравилось. Я бы не менял механику.

дальше-больше

Хотелось бы немножко больше времени пообщаться\познакомится с коллегами. Успевал только на кофевейках и в баре чуть чуть поговорить. График был максимально плотный) Большое спасибо за выезд. На удаленке немного тяжело понять что ты часть огромной и интересной команды.

Большое спасибо всем, кто был причастен к организации мероприятия!

Что, на ваш взгляд, можно сделать по другому?

Общее количество ответов — 7

рассаживать группы, чтобы в одной группе не было представителей из одного направления. так же проектный офис разделить

Четко определить (заранее дать всем понять) роль Заказчика по задаче стратегирования - это должен быть один человек. И в будущем при спорах обсуждения оставлять право последнего голоса за Заказчиком.

Может быть надо было выделить время по блокам по направлениям.

Отдельно недолго штурмим по каждому направлению все вместе, потом дать время на подумать каждому по себе, а потом уже ходить группами по кругу по каждому направлению.

Зал

Работа происходила в Учебном классе в офисе компании на Малопрудной, 5

Этот зал был оборудован всем необходимым и был достаточно большим, чтобы 17 человек могли не мешать друг другу при групповой работе.

В то же время возможно было расположиться амфитеатром в 2-3 ряда для презентаций результатов работы.

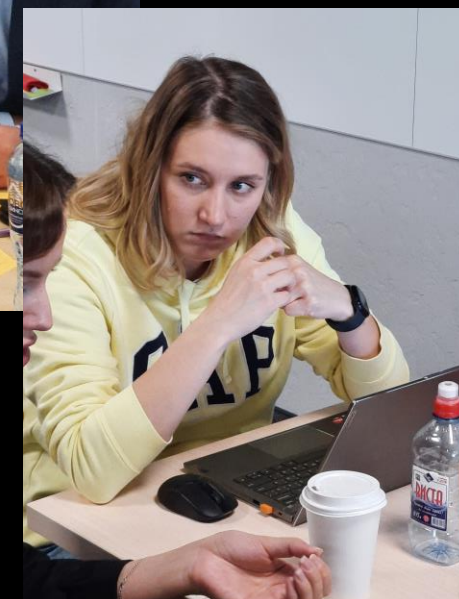
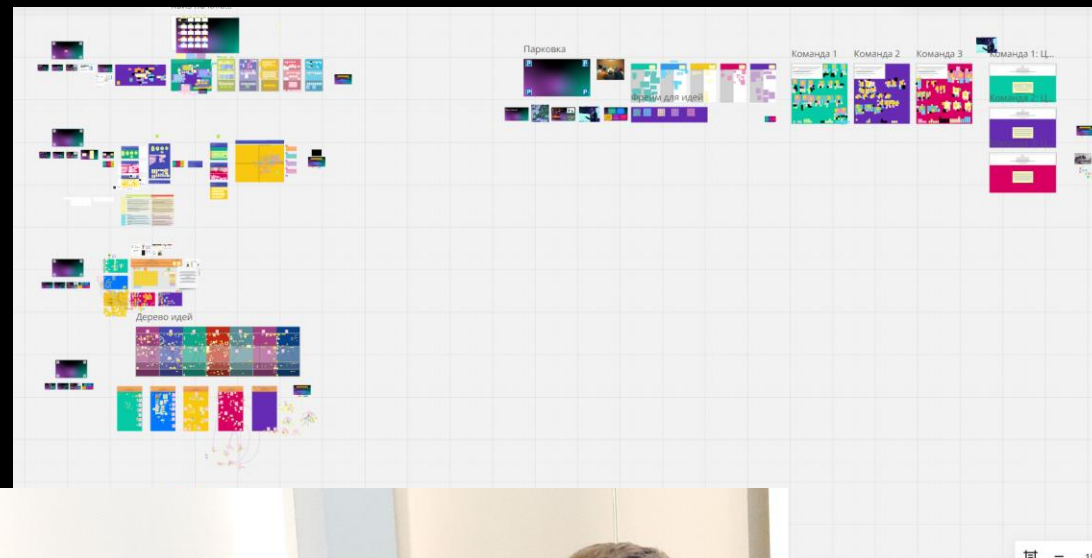
Как видите, умещалось даже 50 человек)



Визуализация

Во время сессии мы использовали для обсуждения только бумагу, ручки и стикеры, а всю фиксацию результатов вели на доске Миро при помощи ноутбуков. Это позволило нам не экономить пространство и выделить отдельные зоны для визуализации разных этапов сессии, а также постоянно иметь под рукой контекст с прошлых сессий и материалы системного стратегического анализа.

В зале было 2 экрана для демонстрации презентации с необходимыми инструкциями. Во время презентаций мы использовали их также для демонстрации Миро с результатами работы.



Групповая работа

Во время групповой работы в каждой команде присутствовал модератор из числа участников, который был предварительно обучен и готов к работе с группой.

На время презентации каждый выбирал ту локацию, которая была ему удобна.



Метафора проекта



**Благодарю
за внимание!**

**Какие есть
вопросы?**

Лысцев Дмитрий

Менеджер проектов по организационному
консалтингу

