

12 конференция фасилитаторов
«Практики Антихрупкости 2021»



www.facilitators.ru

ПЕРЕЗАГРУЗКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД, ИНСТРУМЕНТЫ ПО МОДЕЛИ 5F



Максим Долгов
Центр Командных
Компетенций

12 конференция фасилитаторов
«Практики Антихрупкости 2021»



www.facilitators.ru



Волобуева Анна
Центр Командных
Компетенций

ПЕРЕЗАГРУЗКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КОМАНД, ИНСТРУМЕНТЫ ПО
МОДЕЛИ 5F

12 конференция фасилитаторов
«Практики Антихрупкости 2021»



www.facilitators.ru



Ирина Мазикова
Центр Командных
Компетенций

ПЕРЕЗАГРУЗКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КОМАНД, ИНСТРУМЕНТЫ ПО
МОДЕЛИ 5F

Командный менеджмент



- это направление теории и практики управления, опирающееся на комплексное и конструктивное использование командных эффектов



Командные эффекты:

- **Взаимоусиление и взаимопомощь**, ориентированные на достижение общей цели.
- Инициативный **обмен ресурсами** во имя достижения общей цели, а не подход «ты мне - я тебе».
- Преобладание **нематериальной мотивации** сотрудников организации. Развитая способность многих сотрудников к **самотивации**.
- Добровольная **самодисциплина и самоконтроль** сотрудников, которые они воспринимают, как необходимое условие обеспечения надежности.
- Инициативная подача **обратной связи** сотрудниками. **Открытость** коммуникаций.
- **Руководители** - инициативные и целеустремленные **неформальные Лидеры**



Индустрия 4.0

VUCA - МИР: мы живем в эпоху 4й цифровой революции



Центр
Командных
Компетенций

Как меняется система управления в мире?

Human Capital Global Trends, 2016 - 2019гг.

- Специалисты международного объединения Deloitte University Press, работающие в сфере управления персоналом, опубликовали отчёт Human Capital Global Trends (исследование в 130 странах мира).
- Изменения в структуре организации: иерархию заменила командная работа
- Если раньше предприятия работали с учётом строгой вертикали иерархии, то теперь на первый план вышло сотрудничество и командная работа.



Как меняется система управления в мире?

McKinsey

- Исследования McKinsey Global Institute

Отчет What successful transformations share (2010)

Отчет 2017 Jobs lost, jobs gained: what the future of work will mean for jobs, skills and wages

Отчет 2017 год: America's future of work

Отчет 2019 (май) Skill shift: Automation and the future of the work force

- В этих отчетах отмечается - привычная организационная структура изменится (2017-2030), с сильным сдвигом в сторону межфункциональной и командной работы, и акцентом на гибкость.



Как меняется система управления в мире?

McKinsey

«Я бы никогда не запустил эту гибкую трансформацию, если бы только хотел повысить эффективность, мы делаем это, потому что нам нужно фундаментально преобразовать компанию, чтобы конкурировать в будущем» (глава банка ING, Голландия)».

Клиенты McKinsey, которые сейчас работают над организациями будущего представлены не только в технологическом секторе (Spotify, Riot Games и др.), но и телекоммуникационные компании, банки, и крупные промышленные корпорации (например, крупнейшая в США нефтегазовая корпорация Hilcorp) и др.



Как меняется система управления в мире?

The Journey to an agile organization, май 2019

Трансформация организации построенной вокруг статической, изолированной, структурной иерархии, в то время, как организации будущего характеризуются как сеть команд, работающих в условиях быстрого обучения и принятия решений....

Организации будущего прививают общую цель и используют новые данные, чтобы дать право принятия решений командам, наиболее близким к информации.

Новая организация может идеально совместить скорость и приспособляемость со стабильностью и эффективностью



Как меняется система управления в мире?

Gartner

Неопределенность будет расти, руководители бизнеса признали, что более тесное сотрудничество в рамках всего бизнеса будет обязательным. Это - единственный способ эффективного реагирования организации на широкомасштабные сбои.

Для организаций сейчас важно:

1. Направлять усилия на повышение операционной устойчивости (способность организации предвидеть и адаптироваться к новым вызовам, а также повышать свою производительность)
2. Привлекать команды для автоматизации и цифровизации процессов
3. Использование небольших команд «первопроходцев» из числа DevOps, разработки платформ, управления рисками и др., чтобы сосредоточить усилия на невидимых «слепых пятнах», которые принесут максимальную отдачу
4. Создание среды для совместной работы, объединив экспертов разных направлений, чтобы повысить организационную устойчивость. Организационная устойчивость требует командных усилий.



Центр
Командных
Компетенций

Как менялась система управления до пандемии в России?



Особенность русского менталитета
пока гром не грянет мужик не перекрестится

Ведущая мотивация управленцев - мотивация власти, провоцирующая политический стиль управления, блокирующий развитие командного менеджмента, распределенного лидерства и других инструментов «гибкого управления»

Управленческие команды сформированы по принципу «один гений и 1000 помощников»

«Гонка» за модными инструментами, попытки внедрить современные подходы без смены идеологии управления. Знания в области Командного Менеджмента и Командного Лидерства размыты и наполнены обывательскими представлениями.

Ежемесячно появляются «гуру», зашумляющие эфир



Россия, 2019г.

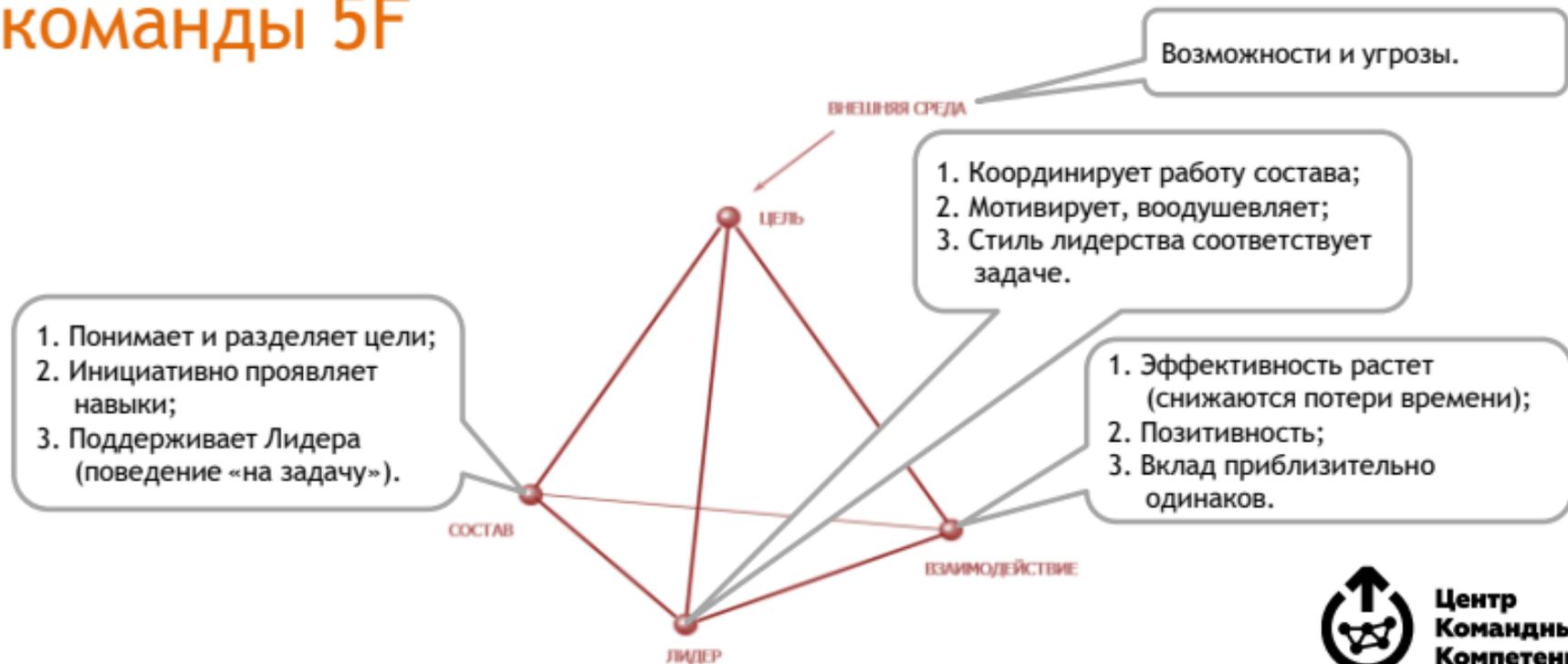
	Навыки постановки целей	Навыки планирования	Навыки контроля	Подачи обратной связи	Делегирования	Мотивации подчиненных
Мотивация достижения	0,10	0,08	0,02	0,13	0,09	0,04
Мотивация власти	0,33*	0,22	0,16	0,41*	0,34*	0,42*
Мотивация присоединения	0,05	-0,07	-0,05	0,13	0,10	0,15
Уровень мотивированности	0,19	0,07	0,03	0,28*	0,22	0,25*

Особо следует обратить внимание на корреляции на уровне $p < 0,01$ должностного статуса с мотивацией власти и уровнем личной мотивации

Юрий Михеев, 2019г.



Модель формирования и развития команды 5F



Когда команда антихрупкая?

ВНЕШНЯЯ СРЕДА > ЦЕЛЬ

ЦЕЛЬ > ЛИДЕР

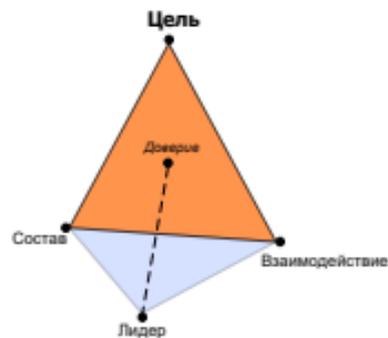
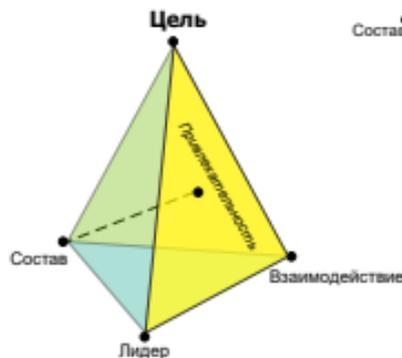
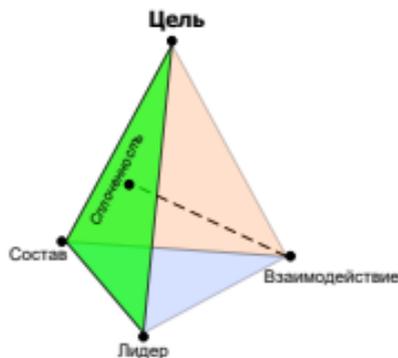
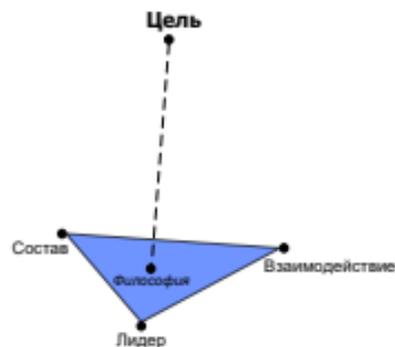
ЛИДЕР > СОСТАВ

СОСТАВ > ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ



Актуальное состояние управленческих команд

Участники исследования по Модели 5F 2018-2020г



Инструменты для развития по факторам модели 5F

ЛИДЕР

- Уровни лидера
- 4 драйвера вовлеченности

ЦЕЛЬ

- Оценка цели по 7 параметрам
- Оценка согласованности командной цели с целями участников

СОСТАВ

- Роли в команде по модели 5F и разработка правил команды под ролевой состав

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

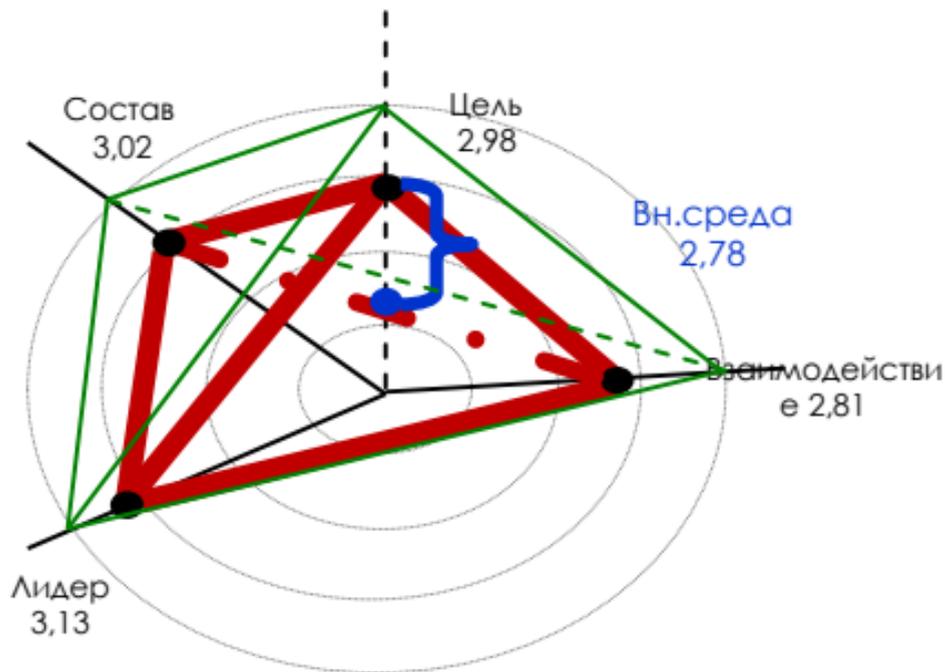
- Ретроспектива



Примеры инструментов в Мире:



Модель 5F: 4 сценария развития



ФАКТОРЫ	ПОКАЗАТЕЛИ
Внешняя среда	2,78
Цель	2,98
Лидер	3,13
Состав	3,02
Взаимодействие	2,81



Срочная перезагрузка управленческих команд

1

«Перезагрузка» 1-х лиц - лидеров управленческих команд

2

ДИАГНОСТИКА потенциала и актуального состояния: программа экспресс-развития и частичной замены состава

3

Системная «перезагрузка» HR:

- На смену мотивации приходит вовлечение
- Переход на командную систему оплаты труда от общего результата
- Изменение политики кадрового резерва
- Развитие функциональных и проектных команд



Какой у нас выбор?



«Вы можете не изменяться.
Выживание - дело добровольное»



Уильям Эдвардс Деминг
«Выход из кризиса»



Экспертиза Центра Командных Компетенций:

- Создаем культуру командного результата на всех уровнях
- Развиваем управленческие, торговые, проектные, производственные команды
- Разрабатываем инструменты командного лидерства
- Готовим тренеров и экспертов по командному управлению



Мы рекомендуем:



Методический курс «Тренер по развитию команд»





team5.ru, mdolgov.official



www.facebook.com/team5f.ru
Fb.com/groups/team5f.ru



Максим Долгов +7 (999) 211-98-23
Мазикова Ирина +7 (999) 619-71-80
Волобуева Анна +7 (913) 651-59-46



mdolgov.official@gmail.com
mazikova.i7@gmail.com
avolobueva.priority@gmail.com

