

# XVI Национальный Конгресс профессиональных корпоративных директоров 2017

Антон Толмаков

МВА, консультант Институт Адизеса



# LEADERSHIP Excellence

## 2011 Best in Leadership Development

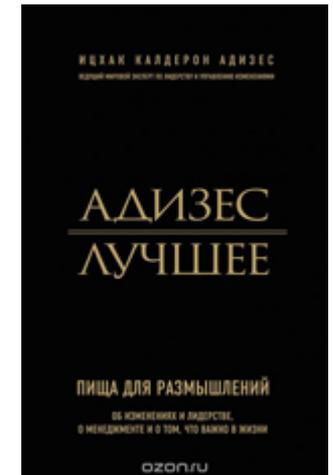
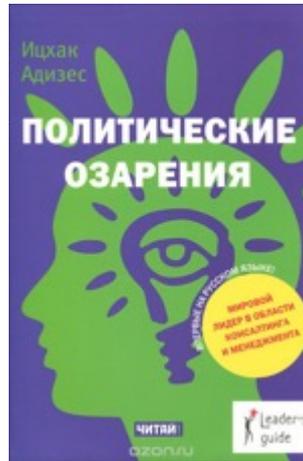
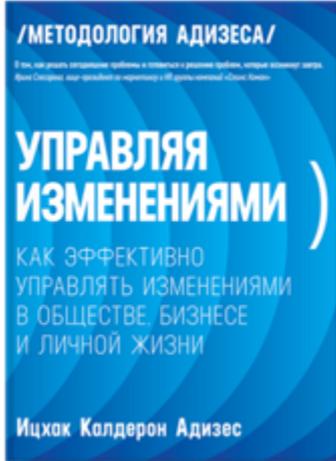
### Large Consulting Groups (over 6 employees)

1. Linkage/GILD
2. RBL Group
3. Korn/Ferry Intl
4. Achieve Global
5. Center for Creative Leadership
6. Full Circle Group
7. Development Dimensions Intl
8. Accenture
- 9. Adizes Institute**
10. Booz Allen Hamilton
11. Plante & Moran
12. BlessingWhite
13. Vital Smarts
14. PDI/Ninth House
15. Strategos
16. Ken Blanchard Companies
17. Franklin-Covey
18. Integro Leadership Institute
19. Gallup/Leadership Development
20. Dale Carnegie/LD
21. Oliver Wyman/LD
22. Sensei International



- Более двадцати книг, переведенных на 31 язык мира
- TOP 10 консалтинговых компаний мира\*
- Клиенты из 52 стран, 75 разных сфер бизнеса

\* Leadership 500 ranking : 2011, 2012  
Large Consulting Groups category by Leadership  
Excellence Journal

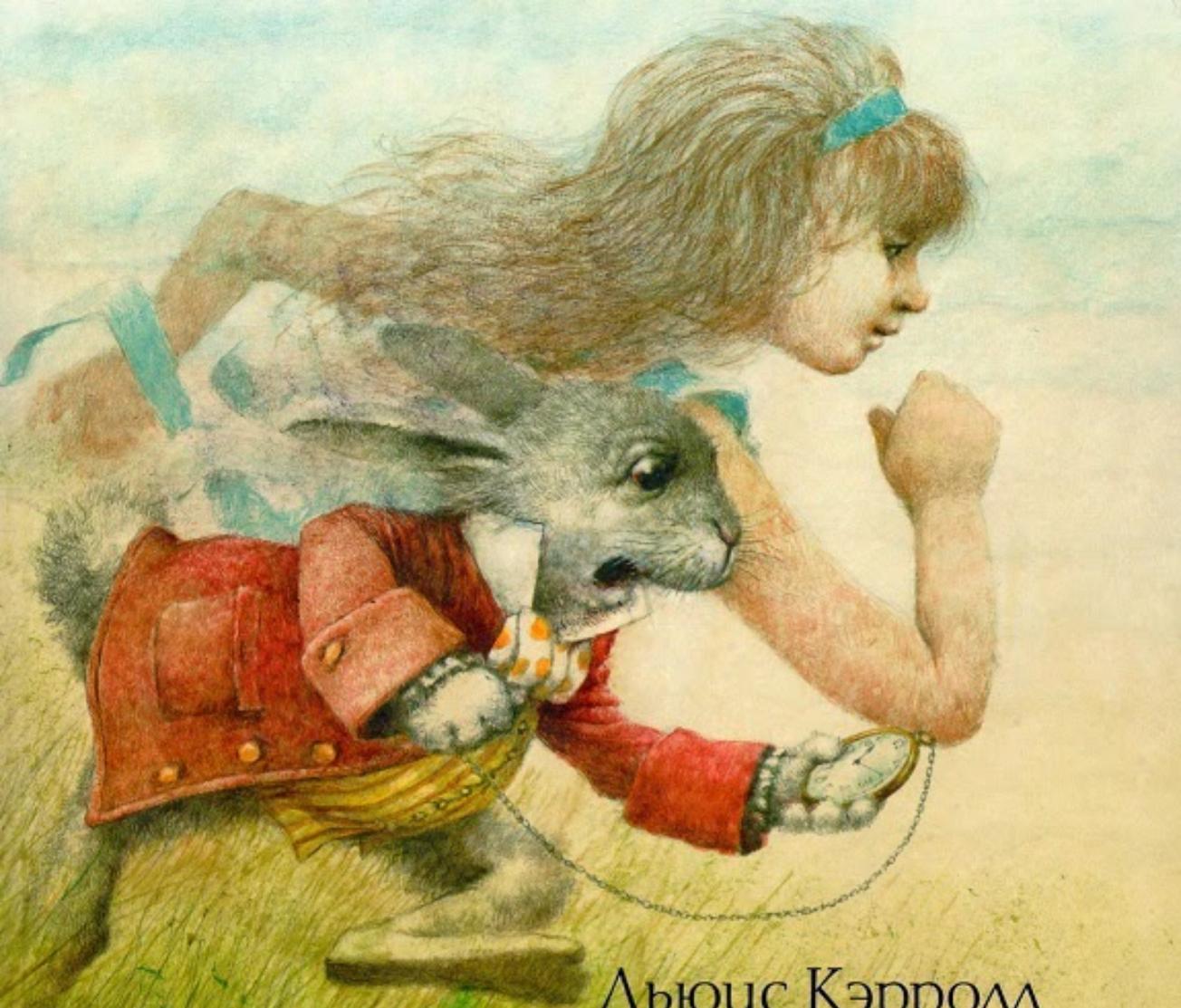


## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Изменения



Проблемы



Льюис Кэрролл  
**АЛИСА**  
В СТРАНЕ ЧУДЕС



«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!»

# Почему не удаются программы трансформации?

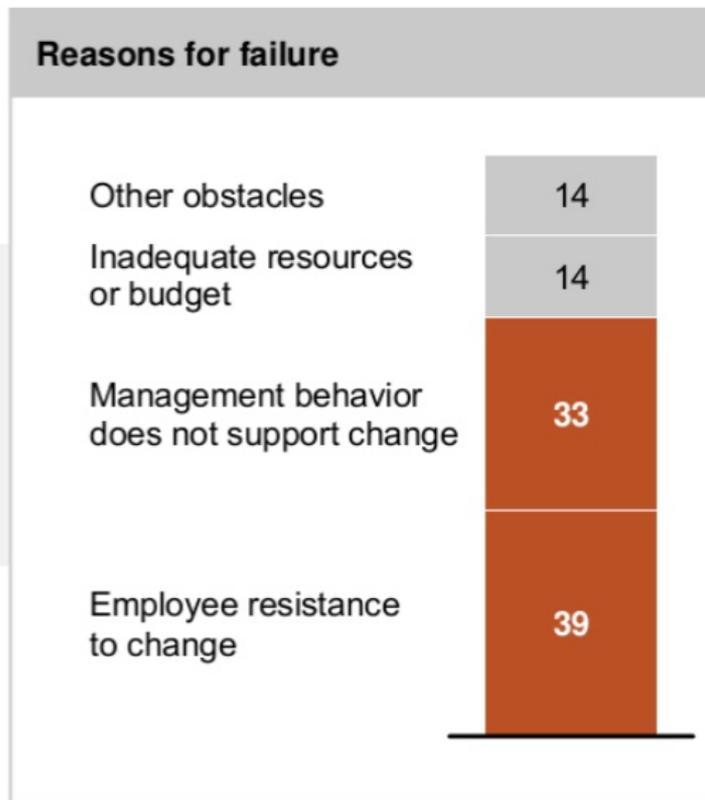
Most change programs fail ... and for predictable reasons

Change program failure rate



70% программ трансформации провалены

Reasons for failure



Другие причины

Нехватка ресурсов

Менеджмент не поддерживает изменения

Сотрудники имеют иммунитет к изменениям

# Изменения и проблемы

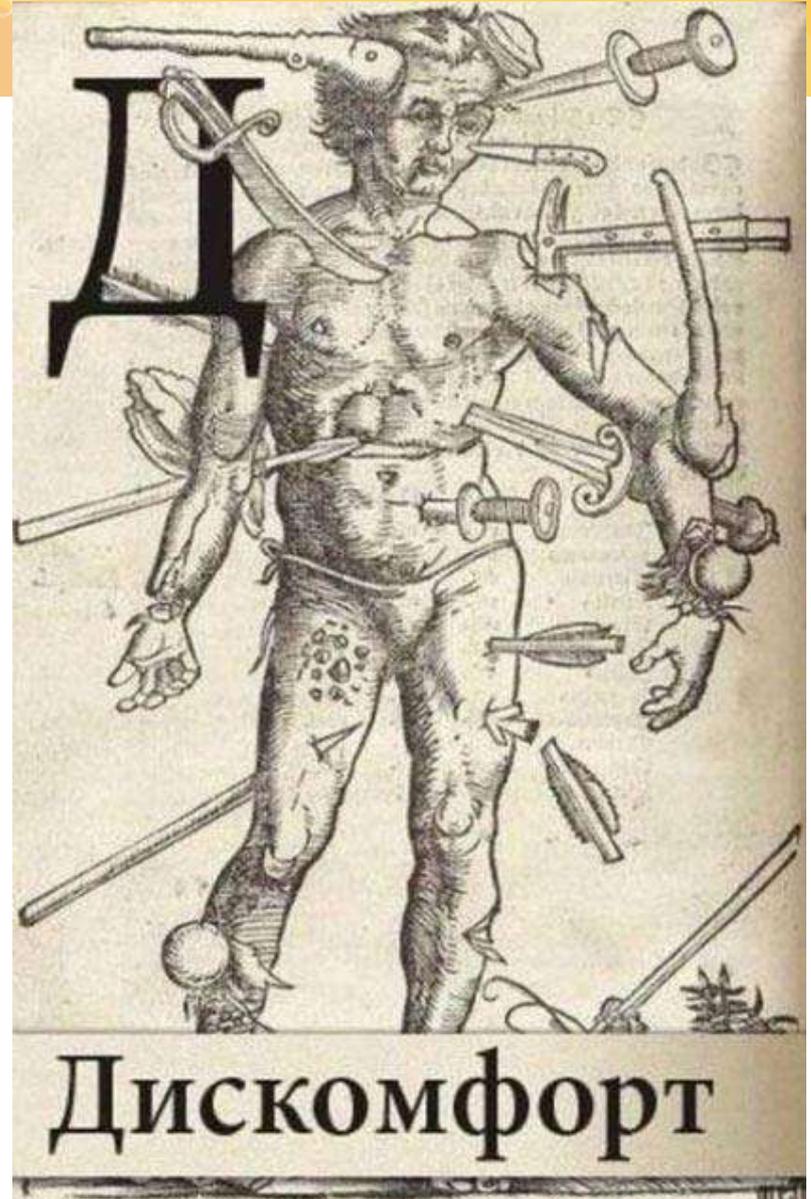


Для организации нормально иметь проблемы.

Ненормальным является неспособность менеджмента их решать.

$$\text{Качество управления} = f \frac{\text{Качество решения}}{\text{Затраты на его реализацию}}$$

Готовность к  
изменению когда  
дискомфорт от  
текущего состояния  
превышает  
дискомфорт от  
процесса изменения





# Конфликт

Изменения



Проблемы



Управление



Принимать решения



Осуществлять решения

РАЕI

сарI

Различные стили

Разные интересы



Конфликт



**Конструктивный путь**

ТВОИ ДЕТИ ВСЕ ВРЕМЯ

**В**заимное **У**важение и **Д**оверие



Качество

Поддержка





## Организационная культура

Взаимное Доверие

Взаимное Уважение

Разделяемые  
стратегические  
цели

Сбалансированная  
структура

Процесс  
выработки  
решений

Адекватные  
менеджеры

Обязанностей  
Полномочий  
Вознаграждения

Диалог  
Управление  
совещаниями

# ПРОГРАММА АДИЗЕСА 11 ШАГОВ

МОЯ МЕТОДОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНА,  
НО НЕ СЛИШКОМ ПОПУЛЯРНА,  
ПОТОМУ ЧТО ОНА ПРЕДПОЛАГАЕТ  
НЕОБХОДИМОСТЬ ПОСТОЯННО ИЗМЕНЯТЬСЯ

ИЦХАК АДИЗЕС

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ  
ЦЕЛИ

КРАТКОСРОЧНАЯ  
ПЕРСПЕКТИВА

Диагностика и решение  
конкретных задач и проблем

ДОЛГОСРОЧНАЯ  
ПЕРСПЕКТИВА

Создание культуры  
взаимного доверия и  
уважения

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ  
ЦЕЛИ

Профессиональное  
развитие навыков  
менеджеров

Личностный рост и  
совершенствование  
управленческих стилей  
менеджеров

# Организационная культура

Взаимное Доверие

Взаимное Уважение

Цели

Структура

Процесс

Люди

1. Syndag™ Диагностика

4. Synerscope™ Миссия

2. SYNERTEAM™ Командное решение проблем

5. SymOrDes™ Структура

3. POC™ Система управления изменениями

6. AED™ Система планирования и мониторинга

7. Каскадирование

8. Растяжка

9. Стратегическое распределение ресурсов

10. SEIS™ Системная структура управления изменениями

11. Система вознаграждения

- |    |   |  |
|----|---|--|
| 1  | Syndag™                                     | Синергетическая организационная диагностика  |
| 2  | Synerteam™                                  | Решение проблем в составе кросс-функциональных команд                              |
| 3  | POC   | Создание структуры управления изменениями  |
| 4  | Synerscope™                                 | Разработка видения, миссии, ценностей  |
| 5  | SymOrDes™                                   | Синергетическая разработка структуры обязанностей                                  |
| 6  | AED™  | Разработка и внедрение системы планирования и мониторинга результатов деятельности |
| 7  | Cascading                                   | Каскадирование технологий Адизеса  |
| 8  | Symbergetic™ Peak Performance Stretching    | Симбергетическая «растяжка» на достижение пиковой производительности               |
| 9  | Symbergertic™ Strategic Resource Allocation | Симбергетическое стратегическое распределение ресурсов                             |
| 10 | SEIS™                                       | Создание системной структуры управления изменениями                                |
| 11 | Symbergertic™ Rewards Systems               | Разработка симбергетической системы вознаграждения                                 |



## Доктор Ицхак Адизес:

- Основоположник теории и методологии
- Автор более 20 книг

## Институт Адизеса

- Более 40 лет практики
- TOP 10 консалтинговых компаний мира\*
- Клиенты – компании, правительственные структуры, некоммерческие организации
  - 52 страны
  - 75 разных сфер бизнеса

\* Leadership 500 ranking : 2011, 2012  
Large Consulting Groups category by  
Leadership Excellence Journal

## ЦЕЛИ

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ

### КРАТКОСРОЧНАЯ ПЕРСПЕКТИВА

Диагностика и решение конкретных задач и проблем

### ДОЛГОСРОЧНАЯ ПЕРСПЕКТИВА

Создание культуры взаимного доверия и уважения

### ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ

Профессиональное развитие навыков менеджеров

Личностный рост и совершенствование управленческих стилей менеджеров

## Что достигается благодаря Методологии Адизеса:

- Управление изменениями становится интегральной, устойчивой и постоянной составляющей процесса менеджмента
- Топ менеджмент получает полное представление о том, что происходит в компании
- Создается команда, способная проводить изменения, в которую вовлекаются топ, миддл, линейные менеджеры и сотрудники
- Менеджеры принимают ответственность за изменения
- Изменение поведения персонала: вовлечение вместо саботажа
- Улучшаются операционные KPI
- Технология передается в компанию

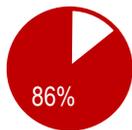
# Результаты программы Адизеса

Значительные изменения заметны уже после первого года работы

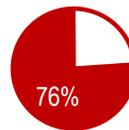
## Диагностика и решение конкретных задач и проблем

Процент исчезнувших или значительно улучшившихся проблем, выявленных при первичной диагностике компании.

Структура  
обязанностей  
(орг структура)



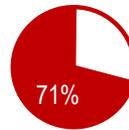
Взаимодействие с  
клиентами:  
маркетинг и продажи



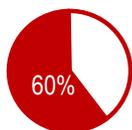
Структура  
полномочий



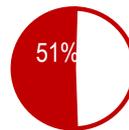
Операционные  
процессы и  
разработка новых  
продуктов



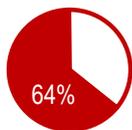
Система  
вознаграждения



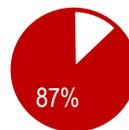
Управление  
человеческими  
ресурсами



Стратегическое  
планирование

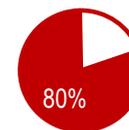


Управление  
финансовыми  
ресурсами

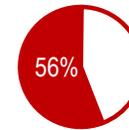


## Создание культуры взаимного доверия и уважения

Ценности  
компании



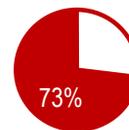
Климат  
компании



Поведение  
персонала

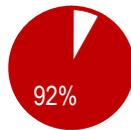


Поддержка  
изменений



Личностный рост и  
совершенствование  
управленческих  
стилей менеджеров

Индивидуальные  
менеджерские  
стили

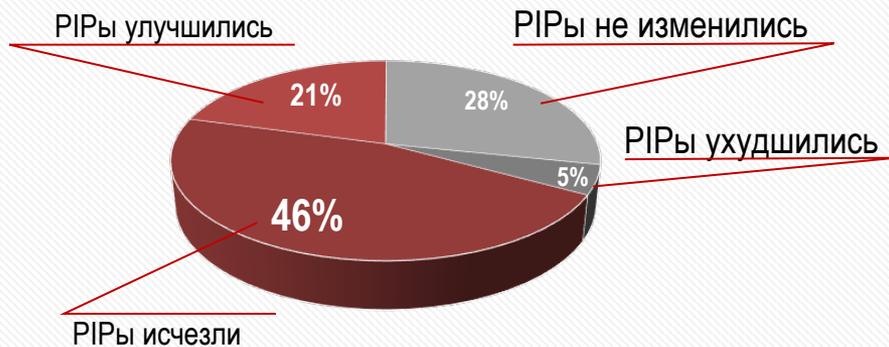


Уже в конце первого года программы  
решаются 47% проблем в области общей  
результативности и 43% проблем в области  
общей эффективности компании

- Компания - разработчик и поставщик инновационных сервисных технологий для крупнейших нефтедобывающих компаний
- Сотрудничество компании с Институтом Адизеса началось в январе 2013 г.
- В 2013 – 2014 гг. программа трансформации проводилась с консультантами Института.
- С июня 2014 года компания продолжает программу самостоятельно

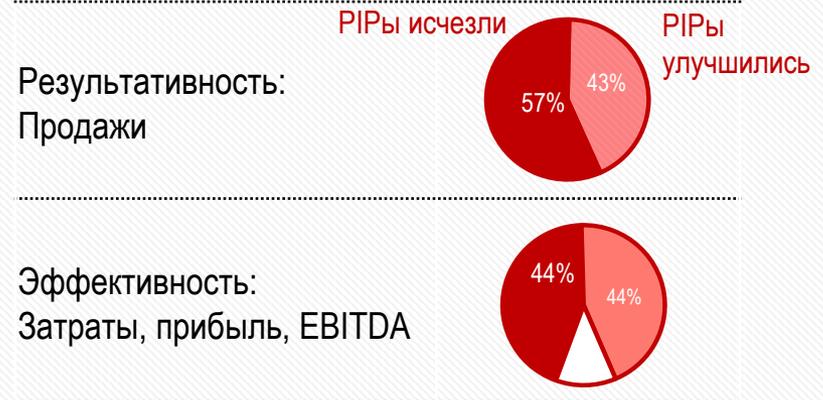
### Общие KPI программы трансформации

После 3-го года (по сравнению со 2-м годом)



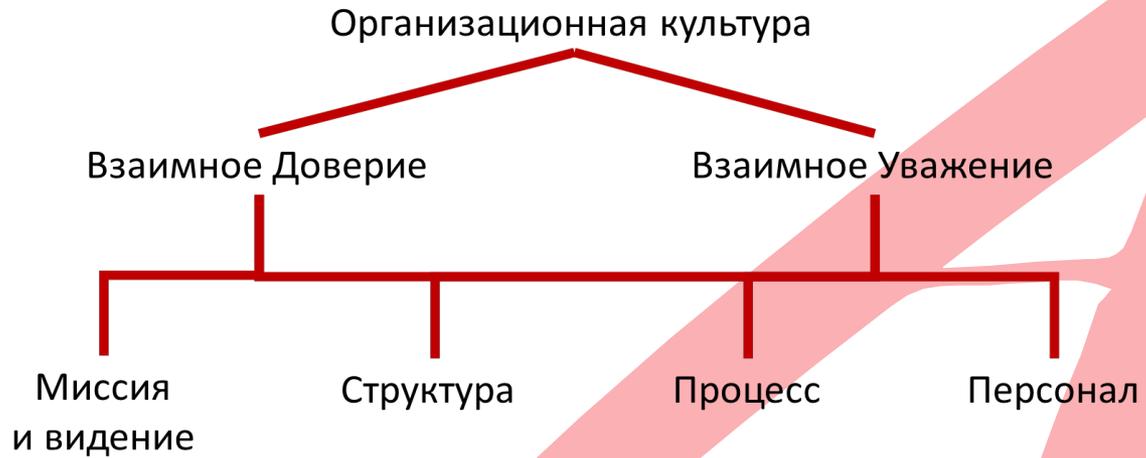
### KPI программы по системным проявлениям

После 3-го года (по сравнению со 2-м годом)



Отзыв президента компании на сессии ежегодной диагностики ReSyndag после 3-го года программы :  
«Не ожидал, что сделали около 70 процентов... Радует, что PIРов становится меньше... Сложно формулировать новые PIРы... уменьшается их количество....»

**Управление изменениями становится интегральной частью процесса менеджмента**



**СОГЛАСОВАННОСТЬ**

## Что говорят наши клиенты



“ Я прочитал много книг Доктора Адизеса, и в каждой из них он предельно ясно и структурированно пишет о сложных проблемах, с которыми рано или поздно сталкивается любой менеджер. При этом теория управления, разработанная Ицхаком Адизесом, может применяться отнюдь не только в отношении бизнеса. **Это объединяющая теория**, которая охватывает всю жизнь и которая актуальна для каждого человека, чем бы он ни занимался. ”

Герман Греф, президент, председатель Правления Сбербанка России

“ Внедрение AED (прим.: Adizes Executive Dashboard) в нашей компании позволило увеличить чистую прибыль на 60% за первый год использования. В настоящее время мы заканчиваем тиражирование AED в нашей филиальной сети. **За три последних года наши региональные офисы выросли в три раза по валовой и в шесть раз по чистой прибыли.** ”

Дмитрий Казачков, Генеральный директор, Основатель, 1С-Рарус



“ [Внедрение методологии Адизеса] позволило топ-менеджменту „Синимекс“ успешно выстроить новую систему управления компанией, по-новому организовать командную работу и **систему распределения ответственности**, а также существенно повысить эффективность и прозрачность бизнес-процессов. ”

Андрей Сыкулев, Генеральный директор, Синимекс

## Что говорят наши клиенты



“ Огромное Вам спасибо. Вы, друзья, **перевернули наше сознание**. И дело не в бизнесе, а в том, что бизнес становится не целью, а инструментом или если хотите игрой, для того, чтобы жизнь наша стала другой – яркой и интересной. И у нас уже получается.

Андрей Сидоров, Президент, MZ5 GROUP

“ Мы стали использовать элементы методологии Адизеса в повседневной работе нашей компании и они очень органично прижились. После завершения некоторых сессий я слышал от коллег и такие отзывы: "Ну это ж очевидное решение, могли бы и не собираться." Хотя на деле **мы решали те вопросы, которые не могли разрешить многие месяцы**. Это происходит, на мой взгляд, потому, что методология позволяет настолько хорошо выявить проблемы и принять решения по их устранению, что принятое решение разделяется всеми и только поэтому выглядит очевидным. Доктору Адизесу удалось за несколько десятилетий создать уникальную и очень эффективную методику. Единственное о чём мне **приходится сожалеть, что наши конкуренты о ней тоже могут узнать**.

Алексей Тулупов, Президент, SMINEX



“ За время внедрения методологии института Адизеса нашей компании удалось существенно **снизить** себестоимость выпускаемого продукта, **накладные расходы затратных подразделений**.

Александр Костромин, финансовый директор компании НЕККО



Ведя организацию  
к расцвету

**Институт Адизеса**

тел.: +7 (495) 212-19-61, +7 (812) 385-54-98

пн.-чт. с 10:00 до 18:00 (время московское)

пт. с 10:00 до 15:00 (время московское)

[russia@adizes.com](mailto:russia@adizes.com)

[www.adizes.ru](http://www.adizes.ru)