

XVI Национальный Конгресс профессиональных корпоративных директоров 2017

Антон Толмаков

МВА, консультант Институт Адизеса



LEADERSHIP Excellence

2011 Best in Leadership Development

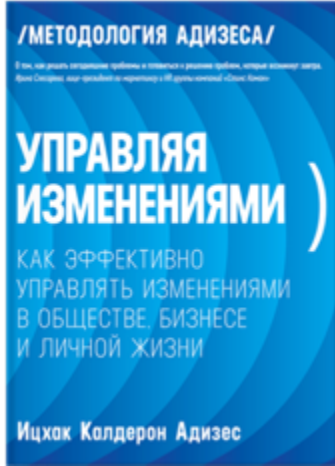
Large Consulting Groups (over 6 employees)

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

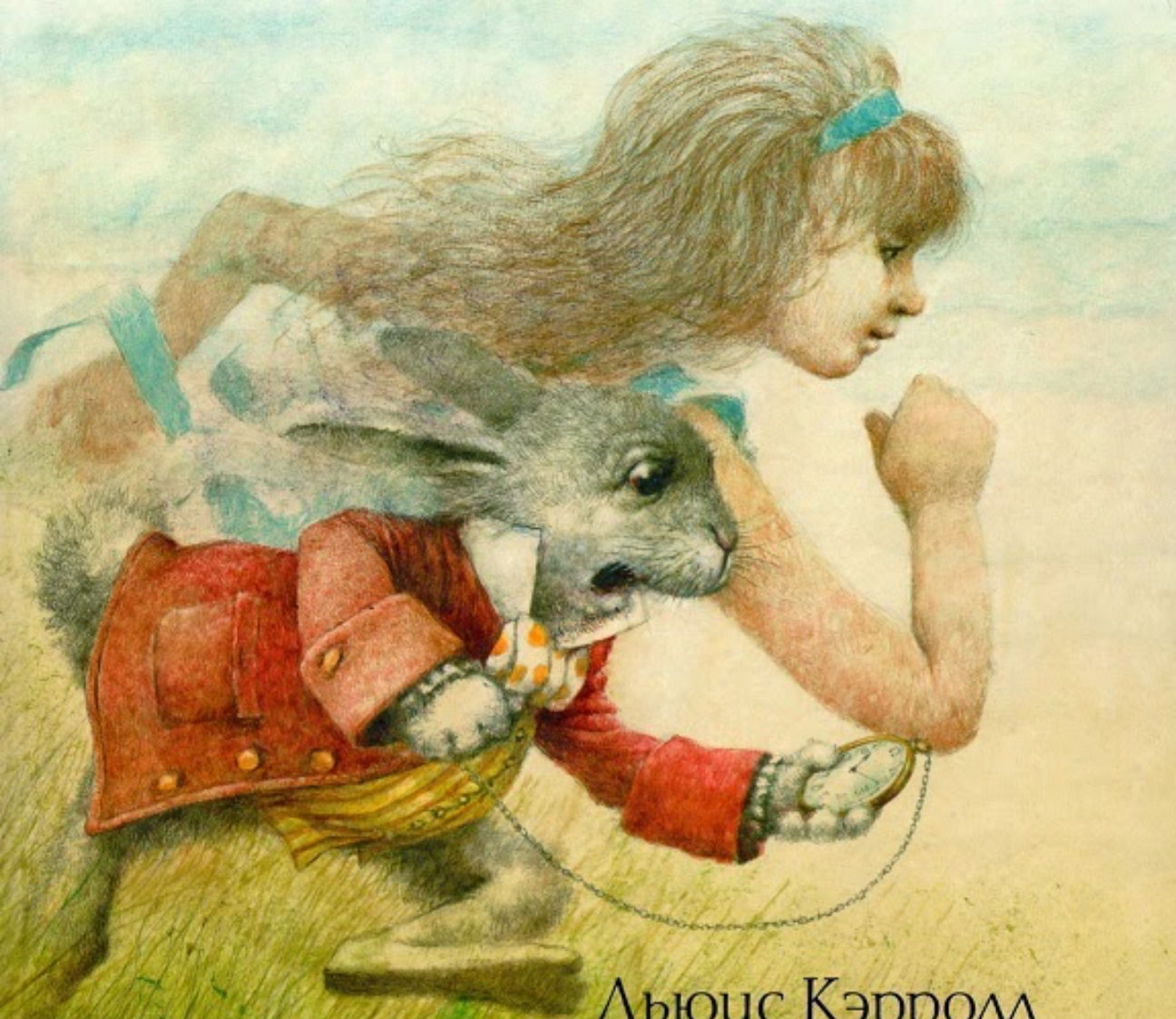


УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

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?

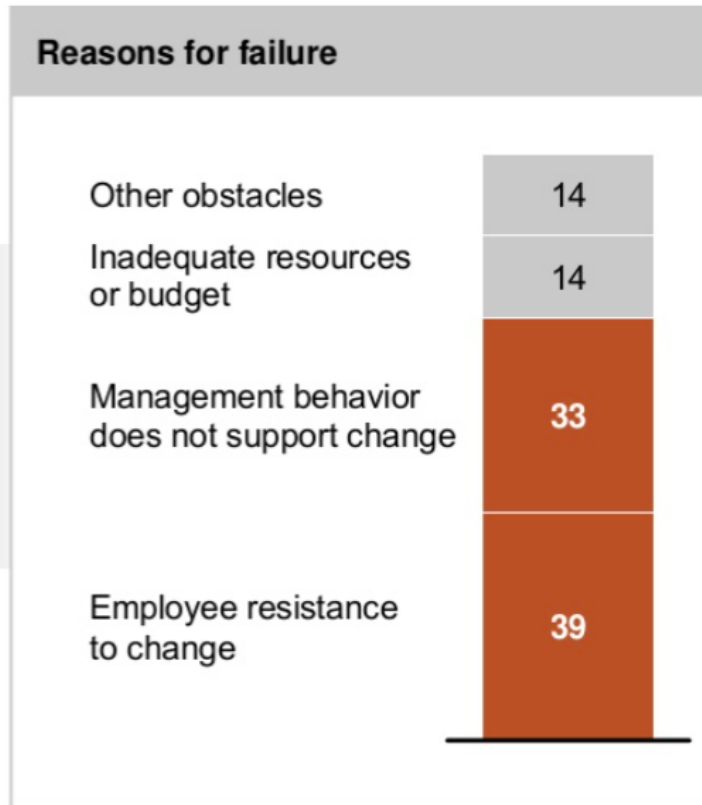
Most change programs fail ... and for predictable reasons

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

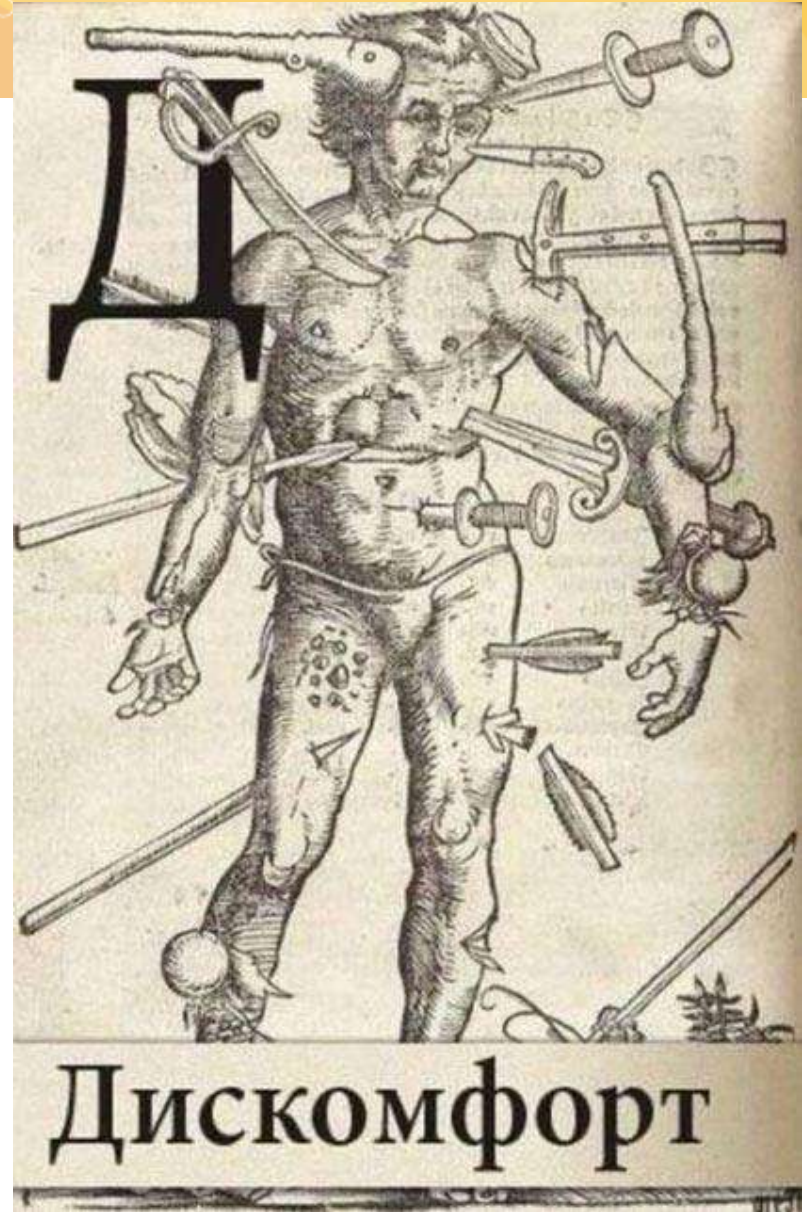


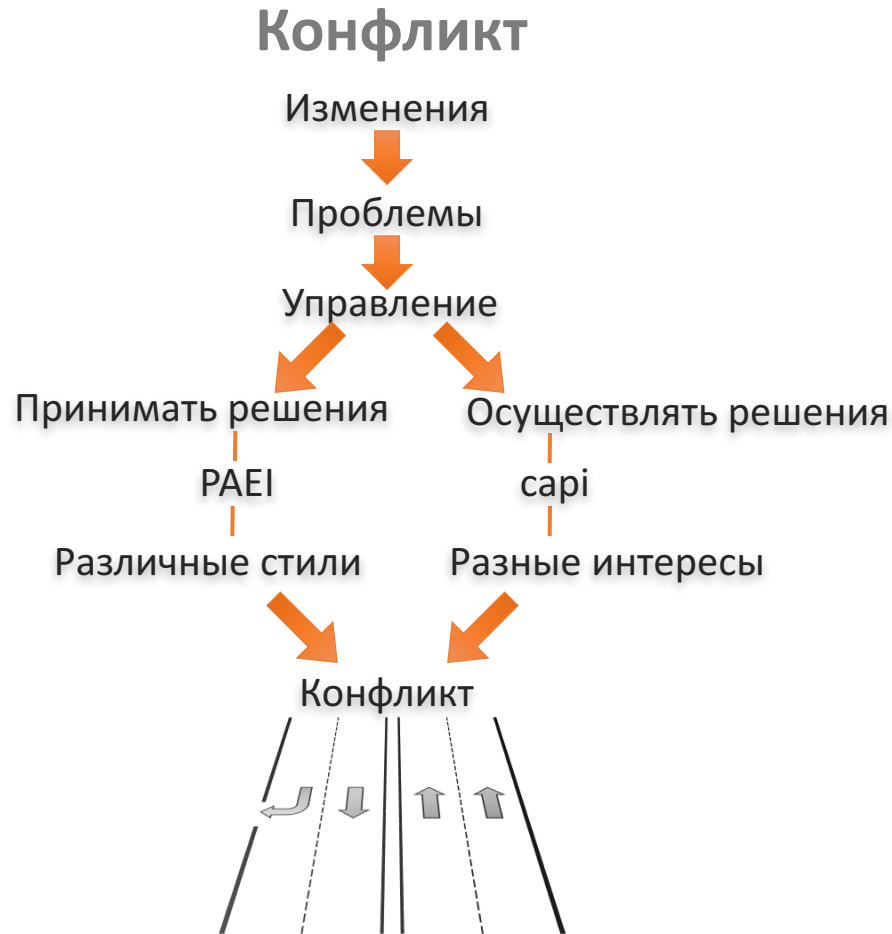
Для организации нормально иметь проблемы.

Ненормальным является неспособность менеджмента их решать.

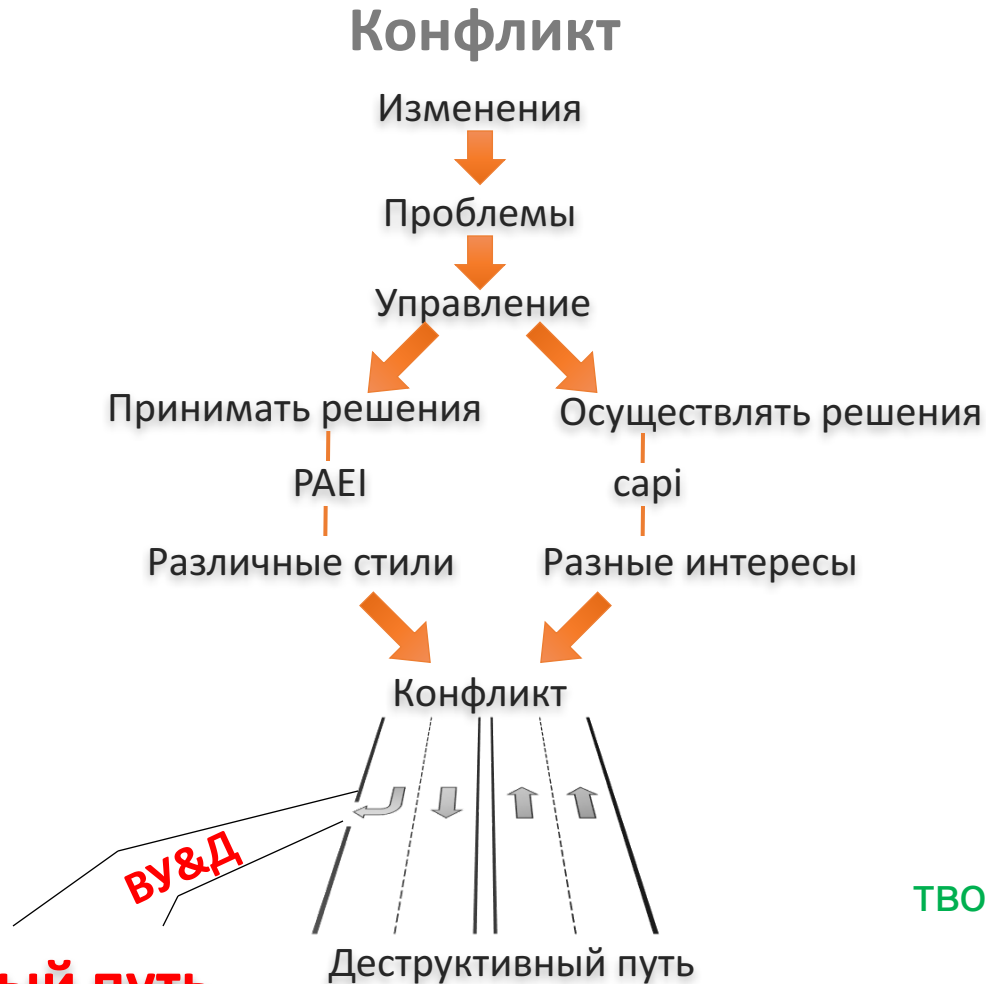
$$\text{Качество управления} = f \frac{\text{Качество решения}}{\text{Затраты на его реализацию}}$$

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





Деструктивный конфликт



ТВОИ ДЕТИ ВСЕ ВРЕМЯ

Конструктивный путь

Взаимное Уважение и Доверие



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

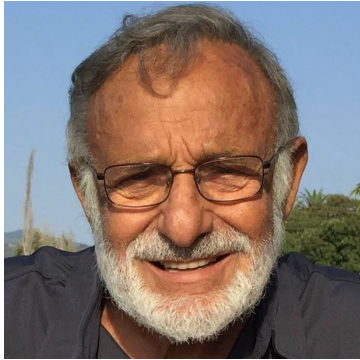
8. Растяжка

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 | SyMBERGETIC™ Strategic Resource Allocation | Симбергетическое стратегическое распределение ресурсов |
| 10 | SEIS™ | Создание системной структуры управления изменениями |
| 11 | SyMBERGETIC™ 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

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ

КРАТКОСРОЧНАЯ ПЕРСПЕКТИВА

Диагностика и решение конкретных задач и проблем

Профессиональное развитие навыков менеджеров

ДОЛГОСРОЧНАЯ ПЕРСПЕКТИВА

Создание культуры взаимного доверия и уважения

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

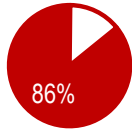
Результаты программы Адизеса

Значительные изменения заметны уже после первого года работы

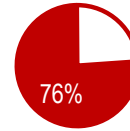
Диагностика и решение конкретных задач и проблем

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

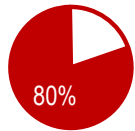
Структура
обязанностей
(орг структура)



Взаимодействие с
клиентами:
маркетинг и продажи



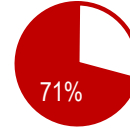
Ценности
компании



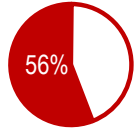
Структура
полномочий



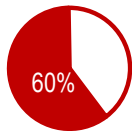
Операционные
процессы и
разработка новых
продуктов



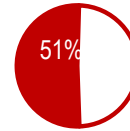
Климат
компании



Система
вознаграждения



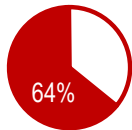
Управление
человеческими
ресурсами



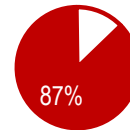
Поведение
персонала



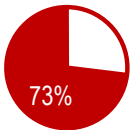
Стратегическое
планирование



Управление
финансовыми
ресурсами

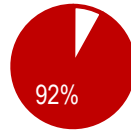


Поддержка
изменений



Личностный рост и
совершенствование
управленческих
стилей менеджеров

Индивидуальные
менеджерские
стили

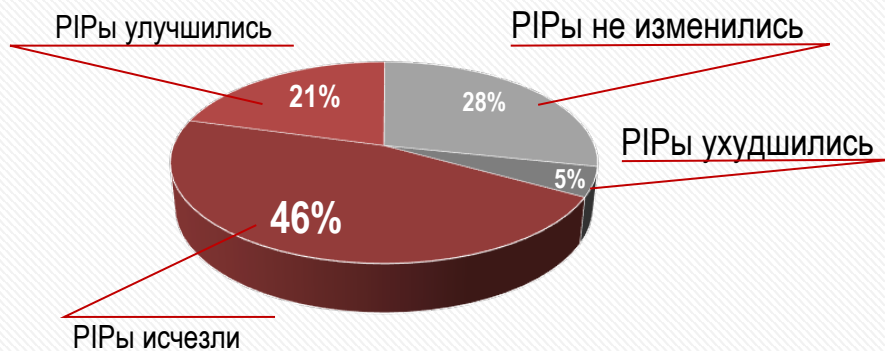


Уже в конце первого года программы
решаются 47% проблем в области общей
результативности и 43% проблем в области
общей эффективности компании

- 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

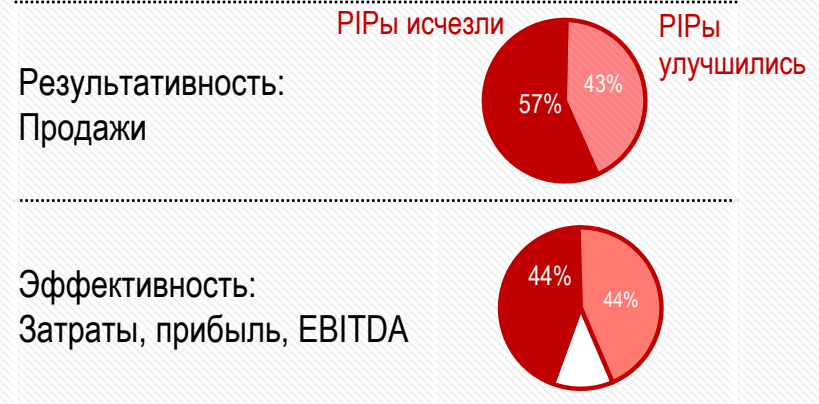
Общие KPI программы трансформации

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



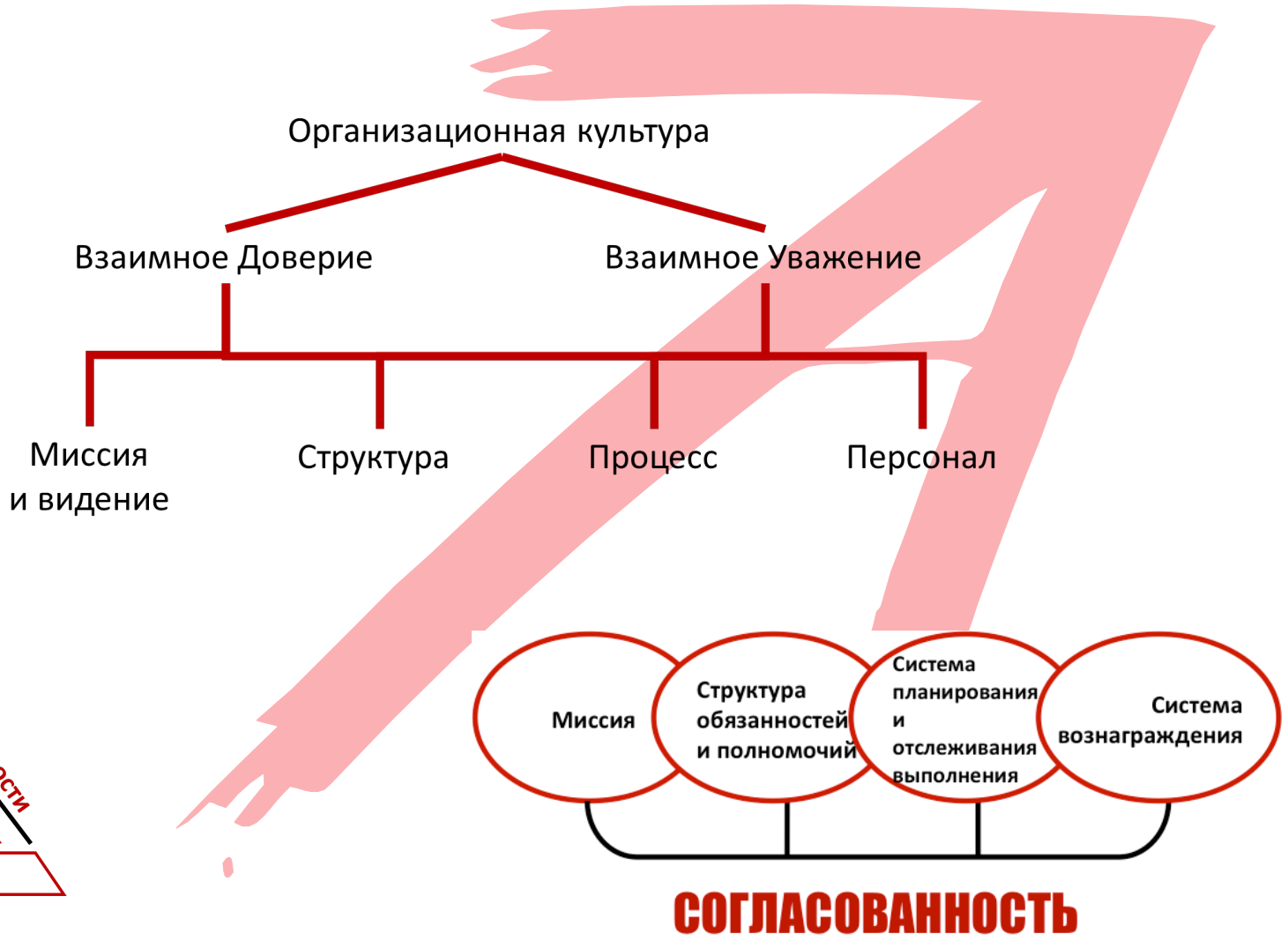
KPI программы по системным проявлениям

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 PIRов становится меньше... Сложно формулировать новые PIRы... уменьшается их количество....»

Управление изменениями становится интегральной частью процесса менеджмента





“ 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

www.adizes.ru