



Стратегия принята. Почему ничего не меняется

Как HR помочь превратить
договоренности в реализацию

31 августа | 11:00–12:30



Ключевые направления CBSD



CORE BUSINESS

Развитие управленческих навыков

Комплексные программы для руководителей всех уровней: от линейных менеджеров до топ-команды

- Ситуационный подход (SLII)
- Управление изменениями



PROFESSIONAL

Обучение для HR-профессионалов

Разработка программ развития для HR + сертификационные программы

- HR Academy
- Сертификация C&B и T&D



CERTIFICATION

Обучение тренеров

Подготовка внутренних экспертов и передача методологии преподавания (TOT)

- Фасилитация групп
- Дизайн образовательных программ



SOFT SKILLS

Развитие мета-навыков

Программы развития мягких навыков для повышения продуктивности сотрудников

- Эмоциональный интеллект
- Упр. стрессом и энергией

CBSD в цифрах

5 000+

клиентов за 30 лет
на рынке

50+

электронных курсов
для смешанного
обучения

800+

тренинговых
программ каждый год

20+

тренеров с международными
сертификациями в управлении
и развитии людей

10+

международных партнеров,
чьи решения мы адаптировали
под культуру России и СНГ

25 000+

участников программ
каждый год

Присоединяйтесь к ТГ каналам



CBSD — новости, инсайты,
исследования из мира T&D



Зеленая ручка —
практики лидерства

Спикеры вебинара



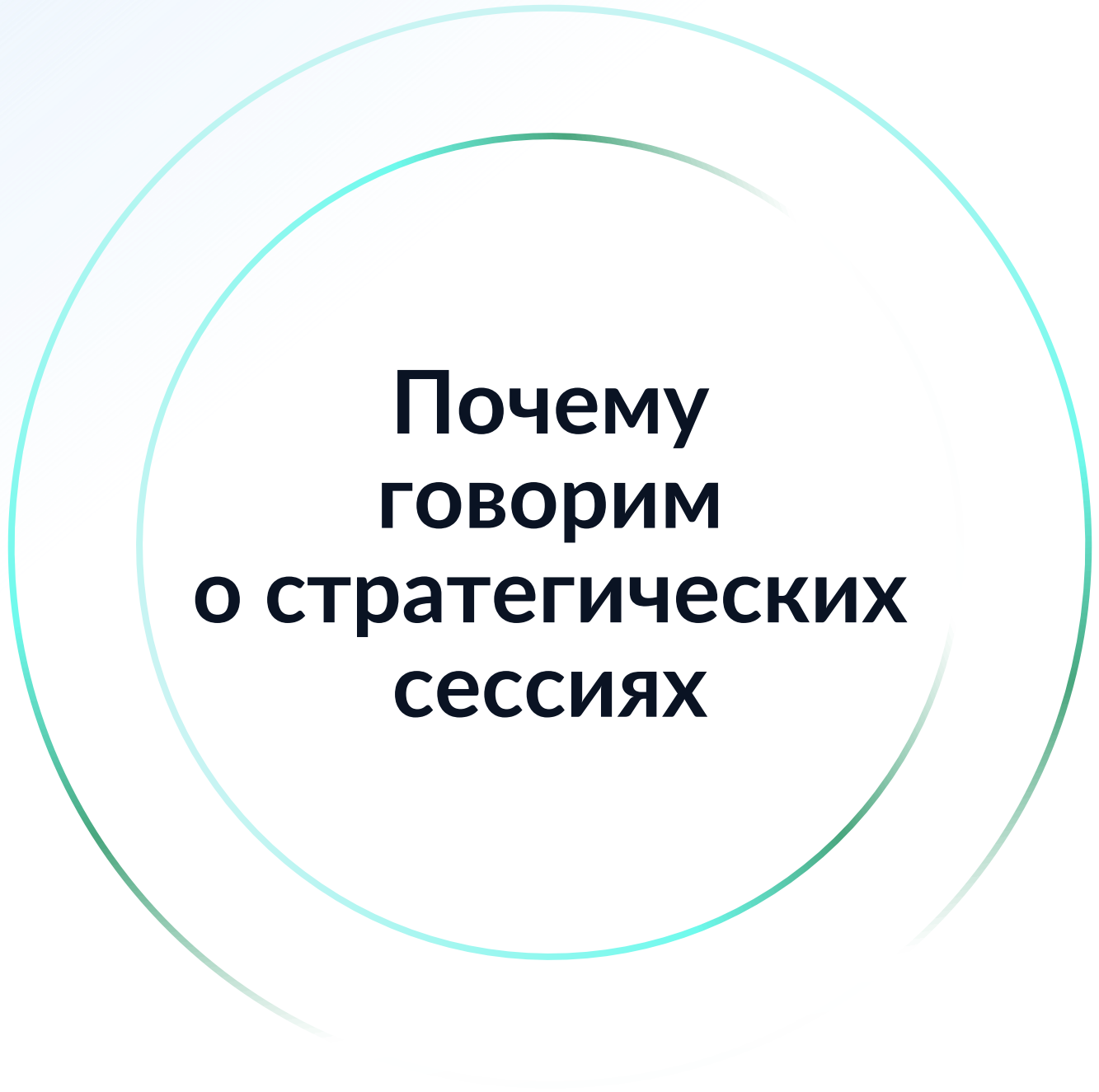
Игорь Корганов

- Директор по стратегии и развитию талантов, тренер-эксперт CBSD
- PCC ICF, SHRM-SCP
- 14 лет в T&D
- 15 лет в HR и консалтинге



Татьяна Попкова

- Тренер-консультант CBSD
- Эксперт по реализации стратегических инициатив, проектной работе и развитию лидеров
- Автор программы «Командные сессии в табуне»
- CPTD

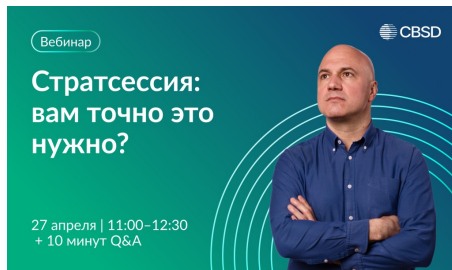


Почему говорим о стратегических сессиях

Стратсессия 2.0 — серия из трёх вебинаров

1

Вебинар

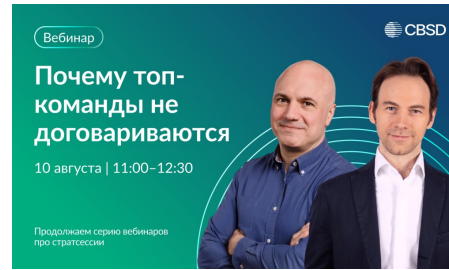


Что такое стратсессия —
вам точно это нужно?

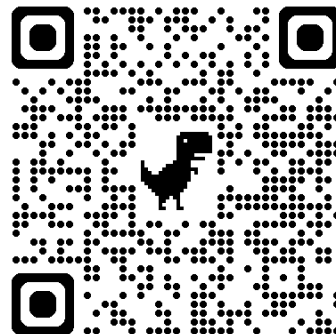


2

Вебинар

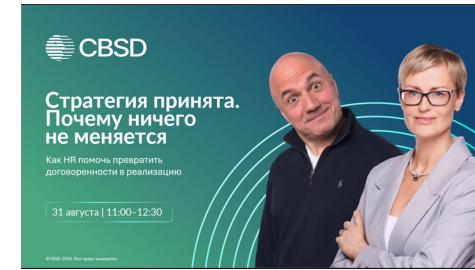


Почему топ-команда
не договаривается?



3

Вебинар



Стратегия принята.
Почему ничего не меняется?

Ответим на вопросы

- 1 Почему провал реализации закладывается не в момент исполнения, а ещё на сессии, и как увидеть это заранее
- 2 Что превращает дорожную карту из упражнения в рабочий инструмент
- 3 Какие организационные механизмы превращают стратегию из фантазий на сессиях в рабочую систему
- 4 Как работать с разрывом между «команда согласилась» и «команда делает» и какую роль в этом играет HR



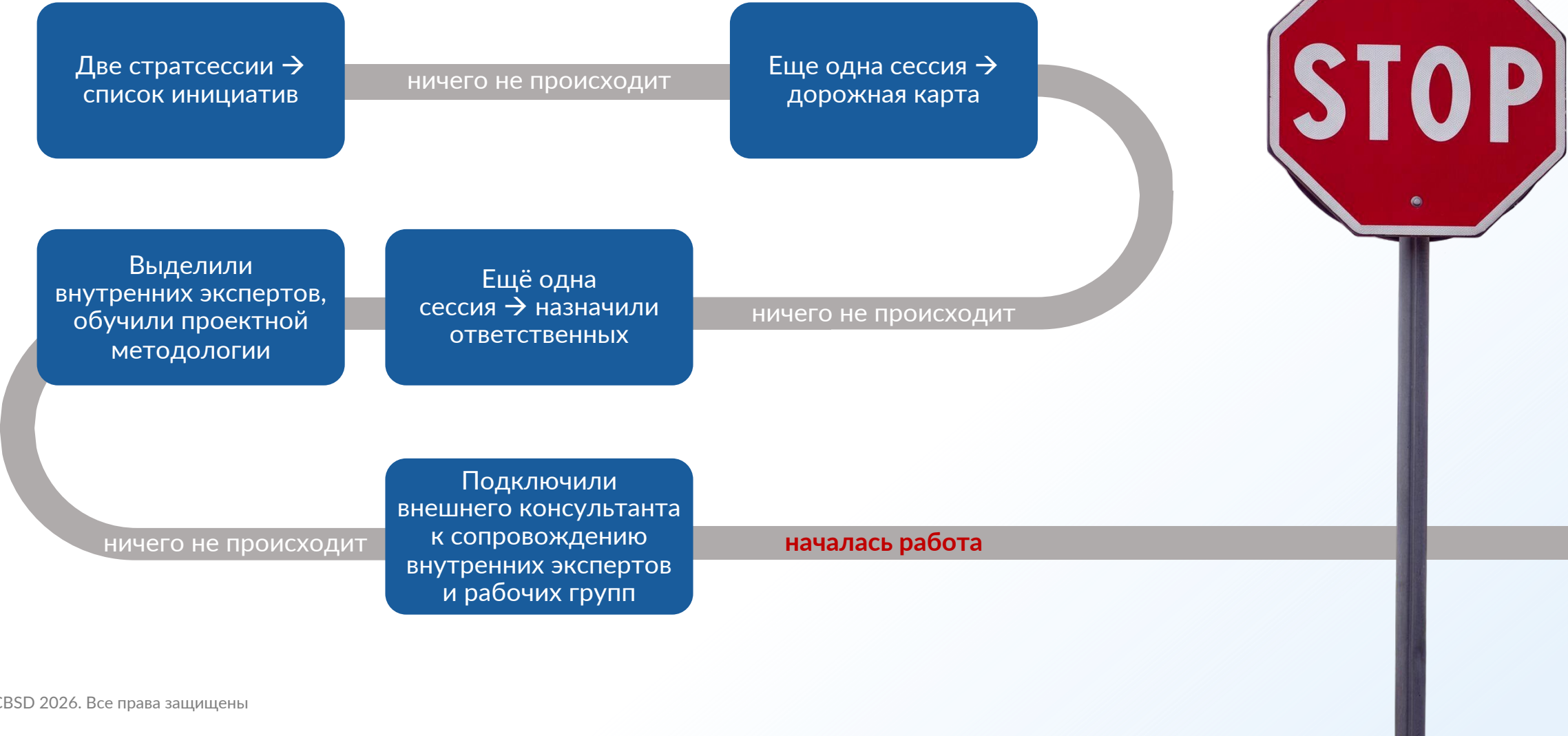
Команда договорилась на стратсессии →
прошло 6 месяцев → ничего не меняется...

Почему?



Обещать не значит жениться...

Кейс А. Ёж — птица гордая...



Кейс Б. Хозяйственный подход — всему голова

- После первой сессии также не пошли в реализацию
- Понадобилась дополнительная проработка инициатив
- Поддержка консультанта
- Обучение проектной методологии

Результат: команда стала самостоятельной и продолжила работу без внешней поддержки





Реализация = МОГУТ × БЕРУТ НА СЕБЯ

Два условия реализации стратегии

МОГУТ

Навыки

Полномочия

Ресурс



БЕРУТ НА СЕБЯ

Ответственность

Инициатива

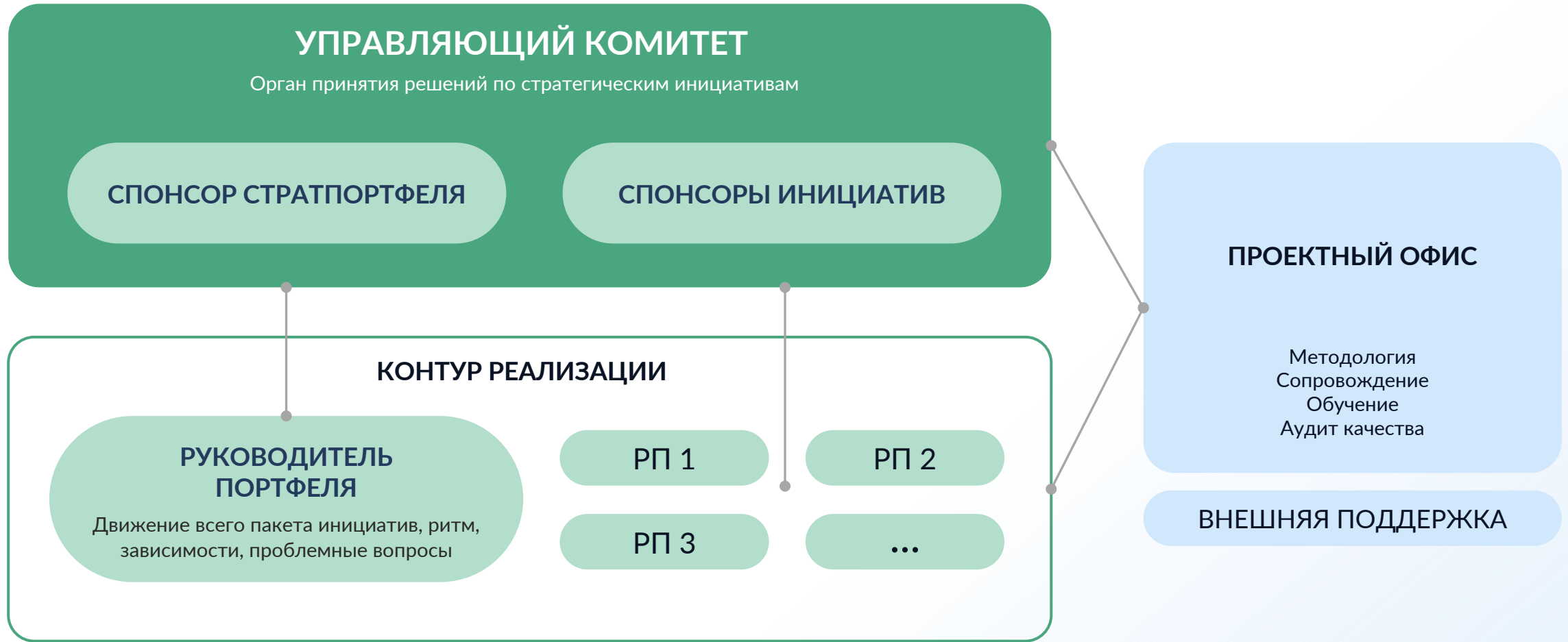


Если хоть одна из частей ≈ 0 , то даже хорошая стратегия останется нереализованной



Кто будет реализовывать стратегию?

Инфраструктура реализации





Функциональная экспертиза ≠
способность реализовать
стратегическую инициативу

Инструмент 1. Как выбирать людей на ключевые роли реализации



НЕДОСТАТОЧНО

Эксперт по предмету

Качественно выполняет поручения

Умеет отстаивать интересы функции

Лоялен руководителю

Есть время



НУЖНО

T-модель компетенций

Побуждает к действию и задает вопросы

Видит системные связи и решения

Формирует собственную повестку

Есть потенциал и мотивация на изменения



**Как понять, что человек
взял на себя ответственность?**

Инструмент 2. Матрица HR-решений «может × берет на себя»





**Основная зона ответственности HR
в реализации стратегии —
обеспечение талантами**

HR не должен стать ещё одним проектным менеджером

НЕ...

ПОДМЕНЯЕТ БИЗНЕС

✗ Ведёт проектный план вместо РП

✗ Раздаёт задания команде

✗ Контролирует сроки вместо бизнеса

✗ Принимает бизнес-решения за топ-команду



А...

ОБЕСПЕЧИВАЕТ УСЛОВИЯ

+ Видит узкие места и закрывает дефицит талантов

+ Оценивает/развивает способности и потенциал

+ Помогает договориться о ресурсе

+ Создаёт условия для вовлеченности

+ Поддерживает ключевых владельцев/драйверов

HR не управляет проектами вместо бизнеса — HR помогает сделать стратегию реализуемой

Когда говорим про таланты: на что смотреть

Ключевые вопросы HR при оценке людей для стратегических инициатив

1 Доступность

Есть ли у человека реальное время на инициативу, а не только формально назначенная роль

2 Способности

Какие компетенции уже есть, а какие можно быстро развить

3 Потенциал

Кто способен вырасти в роль реализатора, руководителя проекта или спонсора

4 Резерв

Есть ли замена, если ключевой человек перегружен или недоступен

5 Кросс-функциональное влияние

Умеет ли человек договариваться и влиять за пределами своей функции

6 Критические зависимости

Какие инициативы зависят от одного и того же человека или редкой компетенции

7 Вовлеченность

Есть ли у человека личный интерес и смысл в этой роли или он просто назначен



Инструмент 3. Чек-лист готовности инициативы к реализации

Перед запуском реализации HR проверяет, обеспечена ли инициатива нужными людьми, компетенциями и ресурсами

1

Кто будет двигать инициативу, когда фасилитатор уйдёт?

2

Этот человек действительно хочет ее вести или просто назначен?

3

Есть ли у него нужные способности, а не только предметная экспертиза?

4

Есть ли полномочия договариваться поперёк функций?

5

Есть ли реальное время на эту работу?

6

Что будет снято или перераспределено из текущей нагрузки?

7

Какие другие инициативы претендуют на тех же людей и компетенции?

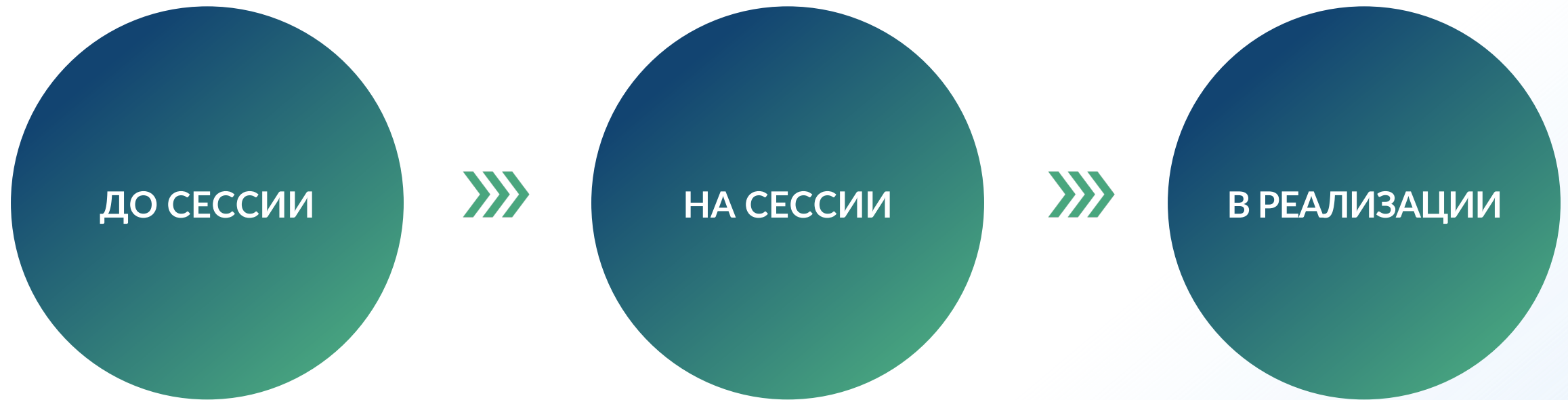
8

Кто и как отреагирует, если через месяц движение остановится?

Инструмент 4. Карта ресурсных столкновений

	Q1	Q2	Q3	Q4
Сотрудник 1	Проект 1 — 30%	Проект 1 — 30% Проект 2 — 50% Проект 3 — 25%	Проект 4 — 50%	
Сотрудник 2		Проект 4 — 50%	Проект 1 — 60% Проект 2 — 10% Проект 3 — 25%	
Сотрудник 3	Проект 4 — 50% Проект 2 — 10% Проект 3 — 25%			

Три точки влияния HR



На каждом этапе HR помогает проверить человеческую и организационную готовность стратегии.

Задача HR до сессии

Обеспечить правильный старт

- Понять реальный запрос бизнеса и что должно измениться после сессии
- Обеспечить участие людей, без которых решение не будет реализуемым
- Проверить, какие именно вопросы должны быть решены, а не просто обсуждены
- Заранее проявить очевидные конфликты интересов, ролей и ресурсов.



Задача HR на сессии

Выявлять риски и проверять, насколько решения обеспечены людьми и ресурсами

- Проверять: кто реально будет это делать?
- Есть ли люди с нужными способностями?
- Где один и тот же ресурс уже обещан нескольким инициативам?
- Какие кадровые решения потребуются: развитие, перераспределение, найм?
- Что команда предпочитает не обсуждать, хотя это помешает реализации?



Задача HR **после сессии**

Обеспечить инициативы нужными людьми и поддерживать их вовлеченность

- Те ли люди реально включены в инициативы?
- Хватает ли им способностей и полномочий?
- Взяли ли на себя инициативу или движение держится только на внешнем контроле?
- Не возник ли новый конфликт ресурсов?
- Нужна ли поддержка, развитие, смена состава или найм?
- Есть ли владелец на стратегическом уровне, который обеспечивают фокус?



Ответы

Почему провал реализации закладывается не в момент исполнения, а ещё на сессии, и как увидеть это заранее



На сессии вскрыть противоречия — конфликты ресурсов, интересов, кросс функциональное взаимодействие

Что превращает дорожную карту из упражнения в рабочий инструмент



Стратсессия должна закончиться чётким планом дальнейших **ДЕЙСТВИЙ** по формированию управляющего комитета и проектных команд

Какие организационные механизмы превращают стратегию из фантазий на сессиях в рабочую систему



Управляющий (или стратегический) комитет, проектные команды, проектный офис

Как работать с разрывом между «команда согласилась» и «команда делает» и какую роль в этом играет HR



Рекрутинг правильных людей на ключевые роли, развитие компетенций, поддержание вовлеченности

Ввернёмся к двум кейсам

КЕЙС А

Функциональные эксперты были, но ключевые роли реализации не были обеспечены подходящими людьми; ответственность за движение не закрепились, и система продолжала ждать внешнего импульса

КЕЙС Б

Появились сильный спонсор портфеля и руководитель портфеля, роли были распределены, команда получила необходимые полномочия и быстро переняла методологию

Методология была одинаковая, но готовность и желание команды реализовывать инициативы оказалась разной.

Что HR может сделать уже **завтра**

ФОКУС

Выбрать одну стратегическую инициативу,
которая буксует

ДИАГНОСТИКА

Проверить: у нас «не могут»
или «не берут на себя»

ОЦЕНКА РОЛЕЙ

Проверить спонсора и РП
по профилю ответственности



ГОТОВНОСТЬ

Пройти чек-лист готовности
к реализации инициативы

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

Развивать, перераспределять ресурс, менять
сроки или нанимать

РЕСУРСЫ И РИСКИ

Найти ресурсные конфликты
и обсудить их с бизнесом

Стратессия 2.0 — полный цикл роли HR

Роль HR:

Вебинар 1:

понять реальную стратегическую задачу
и занять роль партнёра, а не организатора

Вебинар 2:

помочь команде увидеть барьеры
и действительно договориться

Вебинар 3:

помочь обеспечить реализацию
правильными талантами



Сначала КТО, потом ЧТО

Джим Коллинз



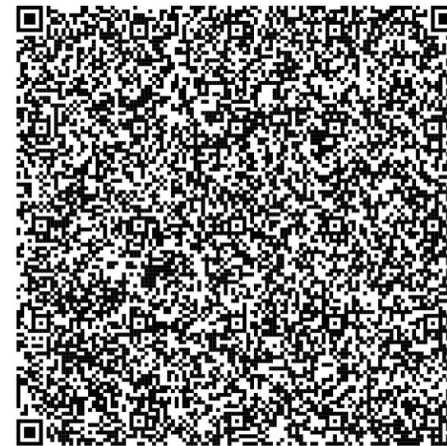
Вопросы?

Стратегия принята. Почему ничего не меняется

Обсудите вашу задачу с экспертом

30 минут с Игорем Коргановым,
Татьяной Попковой или командой CBSD
Разберём одну из ваших стратегических
инициатив:

- кто должен её двигать
- где возникают барьеры
- какие решения помогут перевести договорённости в реализацию



www.cbsd.ru



+7 (495) 540-05-45



cbsdinfo@cbsd.ru

Остаёмся на связи

