

Как провести
стратегическую сессию
компании с нулевым
бюджетом?

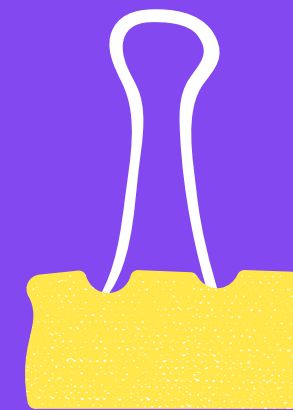


ОПЫТ КОМПАНИИ
МАХІМ І
ПРАКТИЧЕСКИЕ
СОВЕТЫ ДЛЯ HR

Немного обо мне и моем

опыте:

Более 8 лет в HR,
сертифицированный Scrum master
ex HR Specialist Semrush
ex Scrum master Первый БИТ
ex HR Lead Fortis
HR Business Partner Maxim technology



The logo for 'moxim' is displayed in a bold, lowercase, sans-serif font. The letters 'm', 'o', 'x', 'i', and 'm' are black, while the letter 'o' is red. The logo is centered within a yellow rectangular background.

moxim



- Топ-2 агрегаторов такси в России
 - Работаем в 20 странах мира
- Первыми в России запустили цифровую платформу для связи пассажира и водителя



- Более 1 млн заказов в сутки
- Над продуктом работает более 300 IT специалистов
- Офисы в Кургане, Екатеринбурге, Тюмени, Челябинске, Казани, Набережных Челнах, Санкт-Петербурге

В результате, вы



Узнаете про опыт проведения первой стратегической сессии компании maxim



Получите список вопросов для самостоятельной проработки цели, результатов и дизайна сессии.



Получите материалы для развития своих компетенций.

Сможете самостоятельно провести стратегическую сессию на компанию/департамент/команду.

Проблемы



Рассинхрон между ИТ и региональными директорами. Беремся за все задачи, мало доводим до конца.



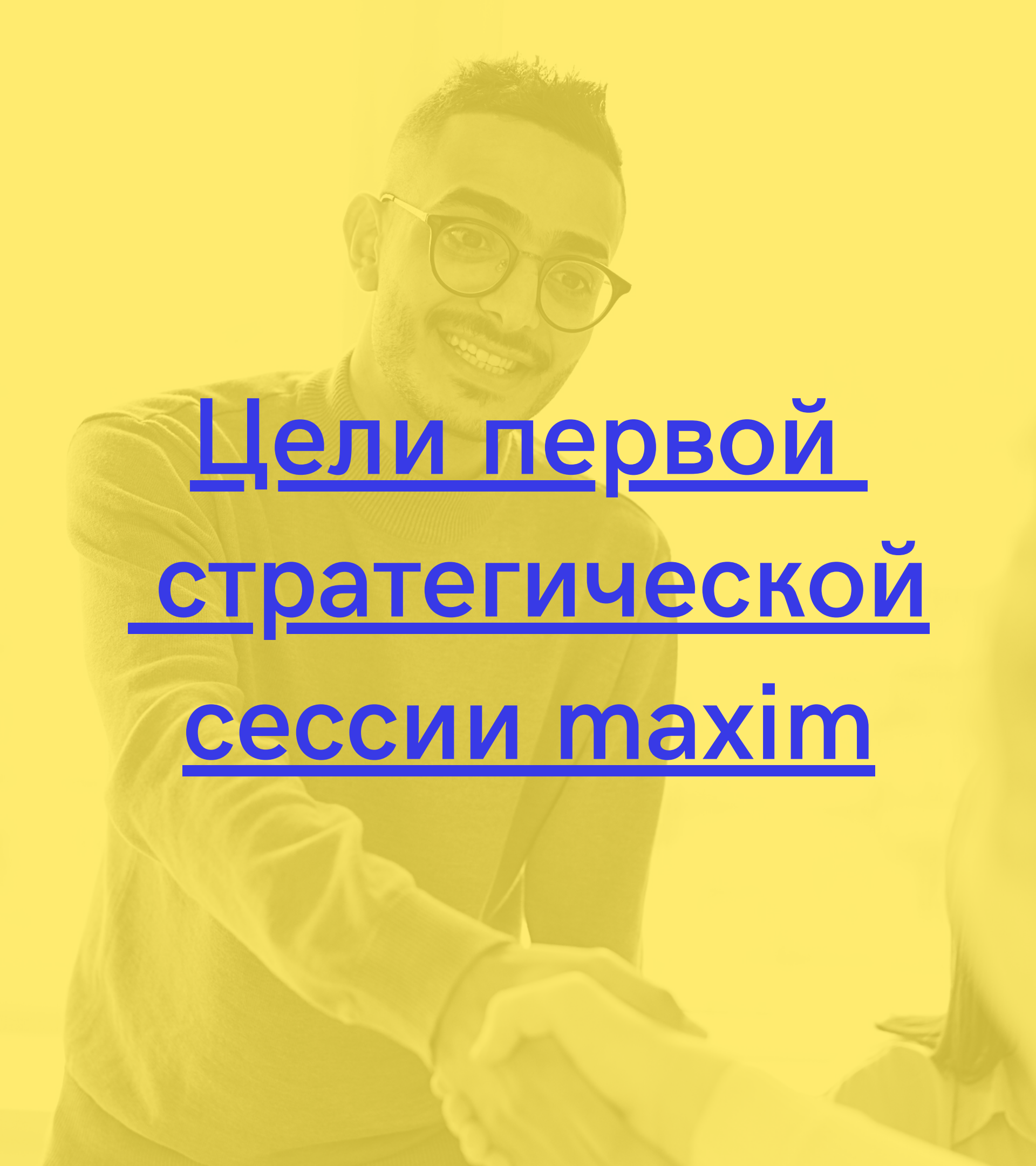
Появление новой экспертизы и руководителей вне головного офиса -> непонимание общих целей, куда идем.

Цель.

Вопросы для самостоятельной проработки блока:

- ? Какую проблему решаем? Можно ли решить проблему без встречи?
- ? Что произойдет, если эта проблема не будет решена?
- ? Что будет наилучшим результатом сессии?
- ? Что получим в итоге сессии? Что получим в долгосрочной перспективе?
- ? Какие новые знания должны появиться у людей после завершения встречи?
- ? Как можно будет убедиться в успешности встречи через три месяца после ее завершения?





Цели первой стратегической сессии maxim



Сплотить команду топ и мидл менеджеров для реализации стратегических инициатив компании.



Исследовать продукт, его сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.



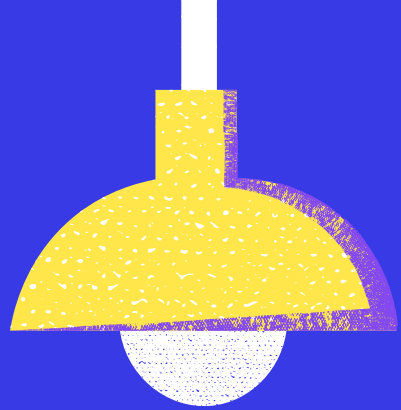
Сформулировать цели и стратегические инициативы компании на год. Создать рабочие группы для каждой инициативы.



Состав

участников

Кто из руководителей и ключевых сотрудников должен присутствовать на сессии, чтобы группа могла достичь поставленных целей?
Без кого точно нельзя обойтись?



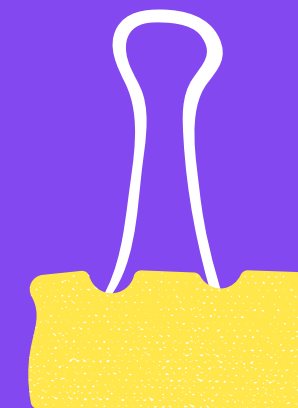
- Список участников не должен превышать 25-30 человек, иначе вам будет сложно фасилитировать мероприятие, а участникам будет сложно договориться.
- Приглашайте представителей разных ключевых отделов.
- Люди с разными точками зрения и взглядами на развитие компанию - это ок. Результат будет более ценным.



Совет

Состав участников первой стратегической сессии maxim

Со-основатели компании
Генеральный директор
Технический директор
Региональные директора
Финансовый директор
Продуктовый директор и РО
Руководитель юридического департамента
Ключевые руководители отделов разработки и
маркетинга
Всего 25 человек.
Формат 2 рабочих дня.



Продажа идеи



Говорите на языке бизнеса, а бизнес понимает в цифры.

Четко определитесь с целью мероприятия, просчитайте ожидаемый результат в цифрах или деньгах.

Посчитайте затраты.

Этап продажи идеи может не понадобиться, если заказчик сессии CEO или со-основатели.

Бюджет первой стратегической сессии maxim

Тренер - я

Место - загородный дом со-основателя компании

Обед и кофе-брейки обеспечила столовая
компании, доставку на место организовали
собственными силами.



В итоге, мы потратились на:

Флипчарты, стикеры, маркеры
воду в бутылках, блокноты, ручки
Командировочное расходы 5
сотрудников.

Стоимость 2-х рабочих дней топ-менеджеров и ключевых сотрудников компании.



Дополнительные вопросы:

Знакомы ли участники встречи или потребуется представить их друг другу?

Есть ли среди приглашенных противники проведения сессии или те, кто что-то потеряет, если она завершится успешно?

Есть ли среди участников сессии люди, точку зрения которых вам следует знать или которые требуют особого подхода?

Будут ли на встрече люди, находящиеся в идейной конфронтации или в плохих отношениях друг с другом?

Какие темы необходимо обсудить для того, чтобы провести встречу успешнее?

Какие сложности могут возникнуть в ходе работы и как их не допустить?

Существуют ли какие-то темы, которые, лучше не затрагивать во время сессии?

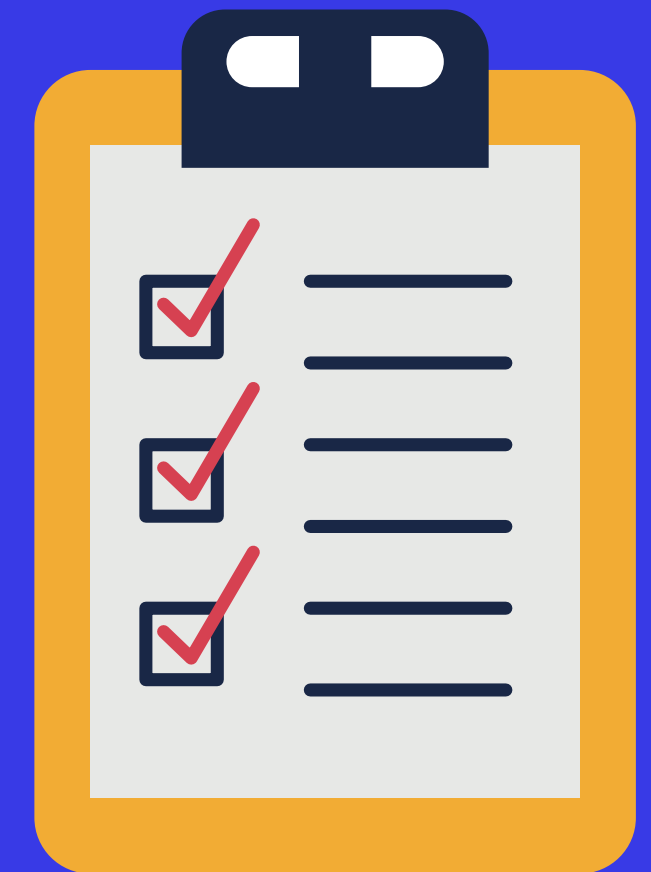
Что еще вам следует знать для того, чтобы лучше разбираться в темах встречи и возможных проблемах?

В каких фасилитационных сессиях эта группа участвовала в прошлом?

Какими были результаты?

Какие шаги по направлению к цели, позволяющие создать продукт, уже предприняты?

Какие шаги, стоит сделать во время сессии?

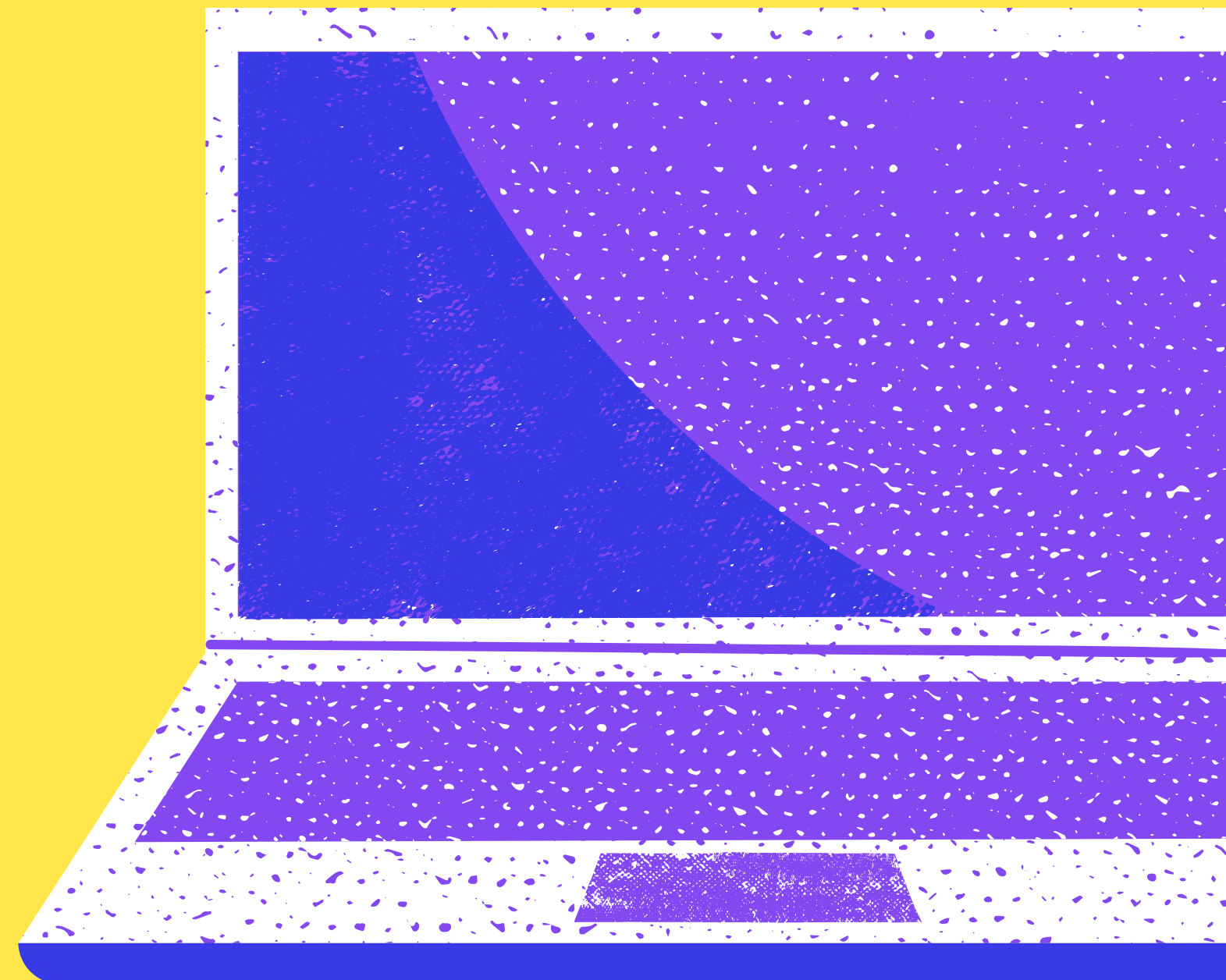


Программа

Программа сессии состояла из 2 дней и включала в себя следующие части:

1 ЧАСТЬ: Исследование продукта.

2 ЧАСТЬ: Формулирование целей компании.



1 день. Исследование.

9:00 Велком первого дня. Вводное слово со-основателя компании.

9:35 - 10:15 - Знакомство. Упражнение "Звезда". Ожидания от сессии.

10:30 - 11:10 Презентация аналитики продукта, пользователей и конкурентов + блок вопросов.

11:10 - 11:20 Рассказ про инструмент SWOT анализа. рассказа, что такое Lean Cafe.

11:20 - 13:00 SWOT работа в мини группах со сменой (по 10 минут на групповую работу).

Презентации каждой группы.

14:15 - 15:00 Работа с портфелем продуктов. Краткая вводная "Что считать продуктом".

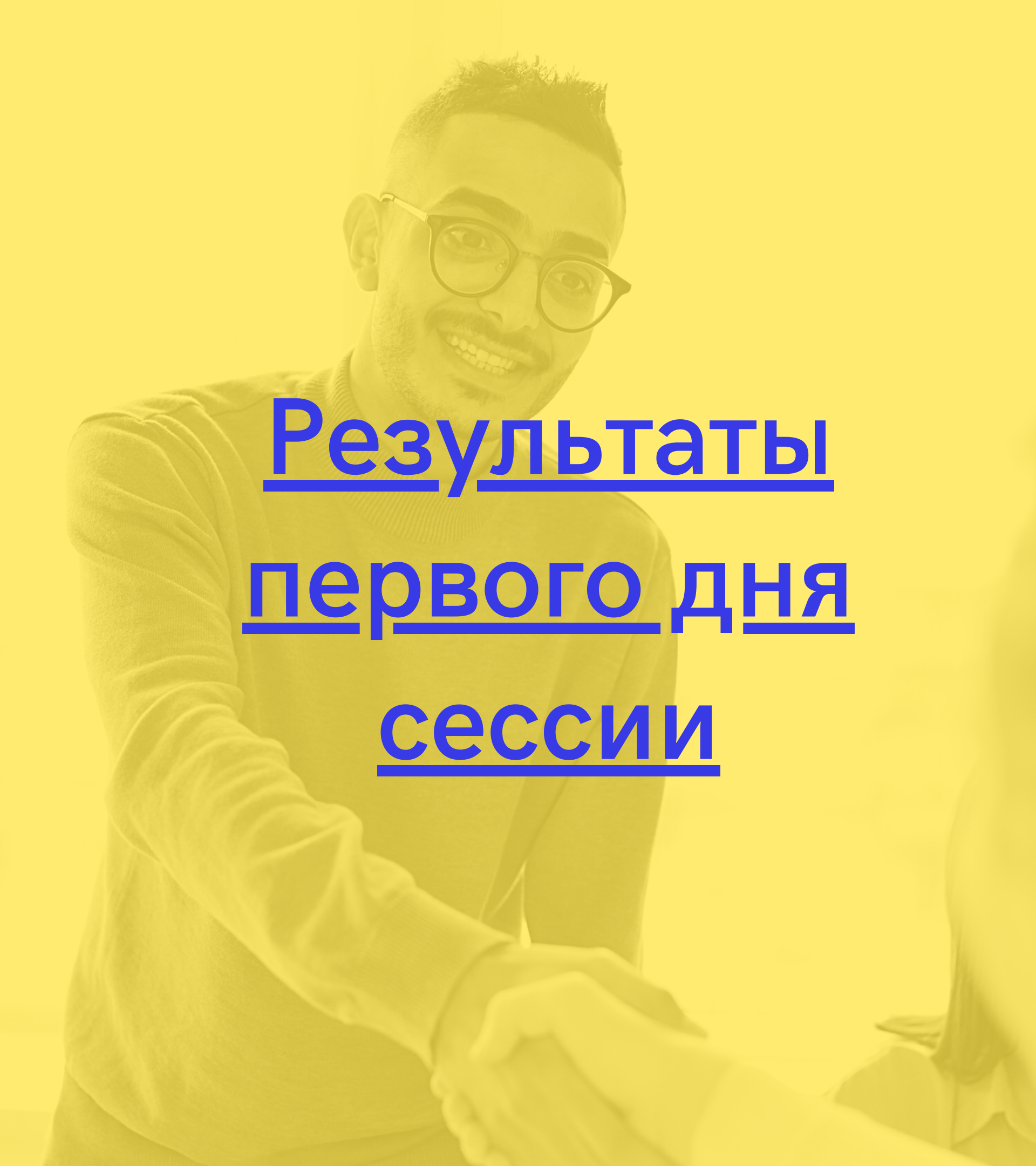
Брейнштурм (общая групповая работа) выписываем все продукты внутр/внеш. Оцениваем аудиторию + прибыль.

15:15 - 17:10 Рассказ про инструмент Growth Share Matrix (БКГ). Работа в группах без смены.

(10/20/15) Общее обсуждение, что будем делать с собаками, что с вопросами, что с трудными детьми, что с коровами. Определяем список приоритетных продуктов на 1-3 года.

17:30 - 18:00 Задаем рамки стратегии. Упражнение must/should/must not/should not

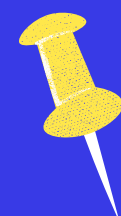
18:00 - 18:30 - Обратная связь по первому дню сессии. Ожидания от 2-го дня.



Результаты первого дня сессии



Получили инсайты на основе цифр и данных о продукте.



Синхронизировались в понимании сильных/слабых сторон продукта, его возможностях и угрозах



Сблизились. Услышали боли и сложности друг друга.



Определили продуктовый портфель.

2 день -

Формулирование целей.



9:15 - 10:15 Старт 2-го дня. В какой компании я бы хотел работать через год? Через 3 года? Опиши компанию будущего. Молчаливый брейнштурм 1 мысль - 1 стикер, рассказ по очереди 2 мин на человека. Группировка идей.

10:30 - 10:50 Теория. Блок про цели, и ключевые результаты. Smart, OKR.

10:50 - 11:30 Вспоминаем, о чем говорили в предыдущие дни. Формулируем цели компании на 1 год. Работа в мини группах.

11:45 - 12:10 Презентация целей по группам. Голосование.

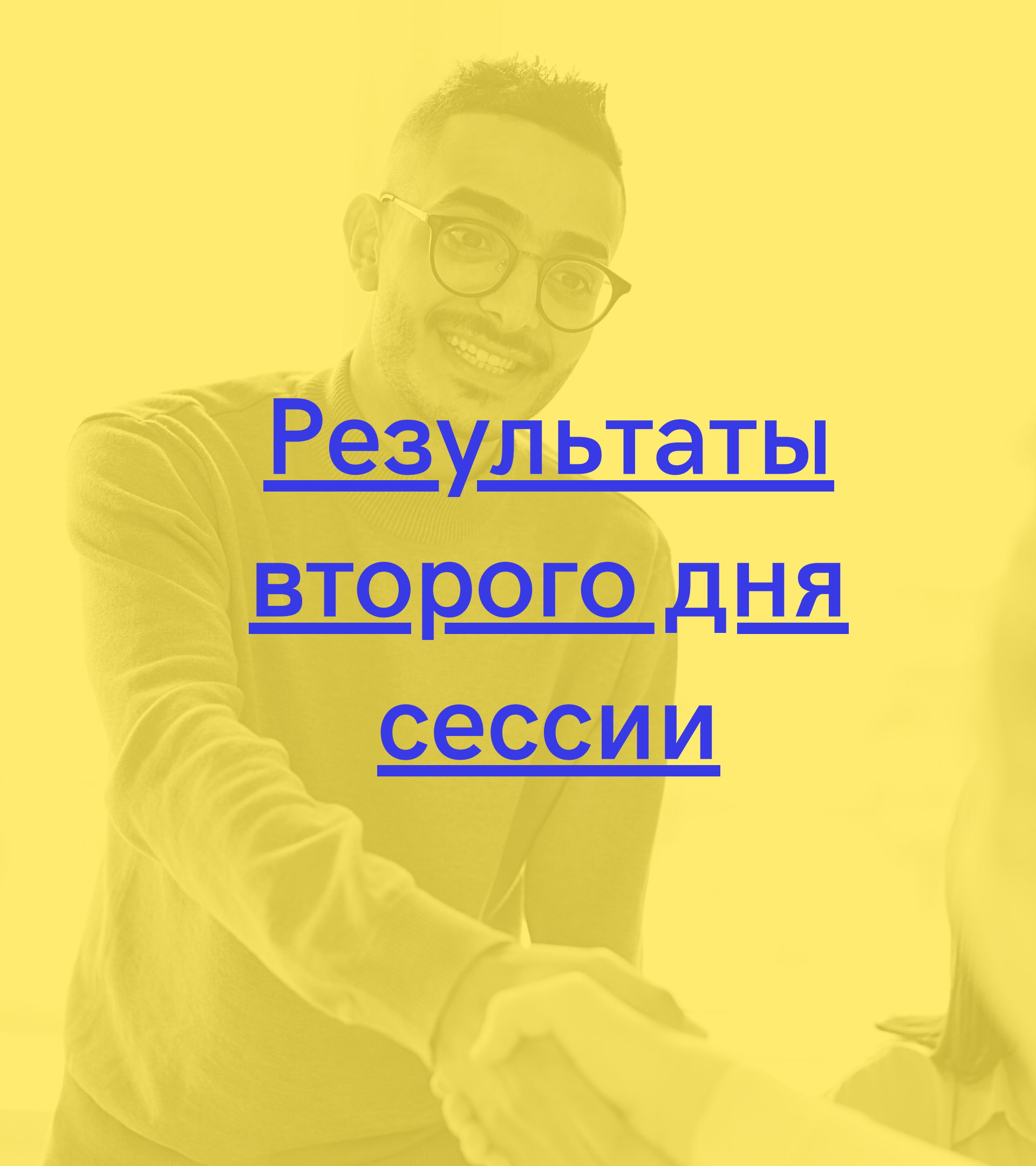
12:10 - 13:00 Обсуждение. Обобщение целей.

14:00 - 15:20 Выработка стратегических инициатив, проектов для достижения целей. Lean Cafe.

15:35 - 16:15 Презентация групповых инициатив.

16:15 - 17:35 Голосование. Вписываемся в цели. Проработка стратегических инициатив.

17:35 - 18:00 Заключительный блок. Обратная связь от всех участников сессии. Совпали ли ожидания и реальность. В финале круга обратная связь от со-основателей компании.



Результаты второго дня сессии



Поставили хорошие цели на 2022 год, которые не изменились даже в связи с февральскими событиями.



Сплотились еще больше. Определились в рабочие группы по целям и стратегическим инициативам.



Осознали ценность подобных мероприятий. Договорились о следующих встречах. И уже встречались в подобном формате уже по инициативе участников.

Сложности и ошибки



Не выдержали тайминг презентаций, от этого поехала вся программа.



Самая сложная часть программы пришлась на конец дня. Устали.
Если сессия проходит впервые, лучше не делать сюрпризов. Дать самостоятельно подготовиться ко всем частям программы.



Использовала много терминологии и англицизмов.
В итоге, часто говорила с группой на разных языках.



Скепсиз части участников к подобным мероприятиям. Поэтому было мало разогревов.
Динамика группы падала. Не надо так!

Чтобы первая стратегическая сессия прошла успешно

- ☑ Выберите подходящий формат. Главное, все участники должны быть в одном пространстве.
- ☑ Изучите группу, нюансы участников, их отношение ко встрече, личностные особенности и взаимоотношения друг с другом. Создавайте дизайн встречи, в том числе, с учетом этих особенностей.
- ☑ Подготовьте группу. Объясните, что будет происходить на встрече. Ответьте на все интересующие вопросы.
- ☑ Проговорите роли, формат, упражнения. Дайте ДЗ, если прогнозируете, что людям нужно будет время для подготовки.
- ☑ Хорошо спланируйте дизайн встречи. Не пропускайте этап легитимизации фасилитатора и общих правил сессии. Заложите достаточно времени на сессию. Не вписывайтесь в заведомо провальный тайминг.







Чтобы первая стратегическая сессия прошла успешно

- ☑ Заложите не меньше 1 часа, а лучше полтора, на финальную часть, где участники сессии будут вписываться в цели.
- ☑ Создайте комфортные условия для сессии (помещение, расположение столов, достаточное количество перерывов, вода на столах, кофе-брейки). Создайте, в том числе, психологический комфорт для группы (отсутствие "непонятных" гостей на встрече, следите за циклами мотивации группы и тд).
- ☑ Говорите на языке группы.
- ☑ Чередуйте индивидуальную работу, групповую работу и работу в малых группах.
- ☑ Подготовьтесь к тому, что что-то может пойти не так и это тоже нормально.



Какие навыки потребуются HR для проведения стратегической сессии

-  Навыки фасилитации встреч. Учись держать нейтральную/объективную/безоценочную позицию (коуч позицию), задавать открытые и проясняющие вопросы, четко рассчитывать и держать тайминг.
-  Навыки тренера/учителя. Вам нужно хорошо разбираться в том материале, который вы даете, и уметь объяснить его другим.
-  Умение красиво писать на флипчате и правильно отрывать стикеры (для очного формата). Основные флипчарты можно подготовить заранее перед встречами.
-  Умение быстро переключаться между досками miro, включать фоновую музыку в zoom и тд. (для онлайн встречи).



Материалы для подготовки:

- Книги: "Руководство фасилитатора" Сэм Кейнер, "Стратегическая сессия: Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем" Соломон Лиза Кэй, Эртел Крис; "Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами" Лиза Аткинсон; Майкл Вилкинсон «Секреты фасилитации»
- Видео на ютуб: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLDW8qhv0DqC0gpzK43ocqKr3Vf927P8Me>
- Канал в ТГ "Нестыдная фасилитация" https://t.me/no_shame_facilitation
- Подкаст: <https://soundcloud.com/podlodka/podlodka-217-fasilitatsiya>

Самое главное - это практика! Проведите страт сессию на команду/отдел/департамент.

HR могут все!

Верьте в себя!

Все получится!





Контакты:

Telegram: @Svetlana_Toybar

email: svetlana.toybar@gmail.com