



Типовой проект по трансформации операционной модели: проектировочная сессия + консалтинговый проект по детализации и внедрению новой модели

Описание подхода ВТОВЕ

Описание типового проекта по трансформации операционной модели

ЦЕЛЬ СЕССИИ

Разработать план по переходу на новую операционную модель с распределением ролей и ответственности между различными функциями

АРТЕФАКТЫ ПО ИТОГУ СЕССИИ

1. Сборка проблематизации текущей операционной модели (Excel)
2. Целевой образ операционной модели (Excel)
3. Дорожная карта проектных инициатив по реализации операционной модели (Excel)
4. Отчет по итогам сессии, содержащий выводы и рекомендации, описание хода сессии

ЗАДАЧИ СЕССИИ

- 01 Обсуждение и **анализ текущего распределения ролей, функционала и ответственности** между различными функциями, определение проблемного поля, выявление дефицитов текущей операционной модели
- 02 **Определение целевой операционной структуры** на основе проведенного анализа с учетом проблемного поля
- 03 **Формирование дорожной карты** проектных инициатив по переходу на целевую операционную модель: определение необходимых действий, сроков, ответственных, ресурсной базы



Топ-менеджеры
целевая аудитория



~ 40 человек
количество участников



Очный
формат



1 день, 6 часов
длительность сессии



По согласованию
место проведения

Верхнеуровневая структура сессии.

Проблематизация текущей и формирование целевой операционной модели



≈ 1.5 часа

Анализ текущей операционной модели, обсуждение проблемного поля

- **Открытие сессии, упражнение на создание атмосферы доверия** – 10 минут
- **Вступительные слова первых лиц** (генеральный директор) – 10 минут
- **Презентация текущего распределения функционала и ролей** «как есть сейчас» – 30 минут
- **Обсуждение проблемного поля** – 40 минут

Ключевой вопрос для обсуждения: «Почему существующая операционная модель мешает достижению бизнес-результата?»

Результат – презентована текущая операционная модель, определено общее проблемное поле



≈ 1.5 часа

Формирование целевого первичного видения операционной модели + выявление рисков

- **Командообразующая разминка** для поддержания групповой динамики – 10 минут
- **Формирование первичного видения целевой операционной модели** – 40 минут
Рекомендуемая механика – распределение функционально-ролевых блоков за группой экспертов. Определение экспертами первичной целевой операционной модели
- **Определение рисков первичного видения целевой операционной модели** – 40 минут
Рекомендуемая механика: World café (см. слайд 8).

Результат – определено первичное видение функционально-ролевого распределения и риски такого распределения

Кофе-брейк – 20 минут



≈ 1.5 часа

Формирование целевого первичного видения операционной модели

- **Интеллектуальная разминка** для активизации внимания участников в конце первого дня – 10 минут
- **Корректировка с учетом выявленных рисков** – 20 минут
- **Финализация целевой операционной модели** – 60 минут
- Презентация результатов от групп
Возможные роли первых лиц в рамках такта:
Вар. 1: роль участников сессии – работа в группах
Вар. 2: роль согласующих – верификация решений, предложенных группами, или вынесение на доработку за рамками сессии

Результат – сформирована целевая модель функционально-ролевого распределения с учетом выявленных рисков

Обед – 45 минут



≈ 1.5 часа

Формирование дорожной карты. Этап детализации проектных инициатив

- **Интеллектуальная разминка** для активизации внимания участников в конце первого дня – 10 минут
- **Формирование дорожной карты проектных инициатив** по достижению целевой операционной модели – 80 минут
Рекомендуемая степень детализации паспортов проектных инициатив:
 - сроки
 - ответственные
 - ресурсное обеспечение
 - риски
- **Ретроспектива, завершение сессии** – 10 минут

Результат – сформирована дорожная карта проектных инициатив по достижению целевой операционной модели

Кофе-брейк – 20 минут

Варианты деловых игр в рамках сессии



СУПЕРТАНКЕР

Динамичная игра-путешествие с постоянно меняющимися обстоятельствами

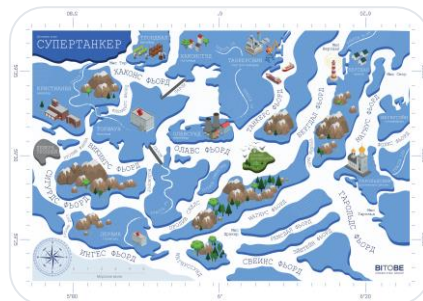
Механика игры

Задача участников – за **ограниченное время ответить на ключевые вопросы**, используя игровые карточки с определенной информацией.

Легенда игры. Группа участников была высажена с вертолета на супертанкер водоизмещением 200 000 тонн.

Капитан корабля **теряет возможность управлять** судном.

Игроки должны **привести танкер в порт назначения**, который находится где-то в норвежских фьордах.



СОТРУДНИЧЕСТВО В ТЕМНОТЕ

Игра на командное решение задач в условиях неопределенности

Механика игры

Участники игры делятся на **наблюдателей и исполнителей**, по мере выполнения заданий поочередно меняются ролями.

Исполнители с завязанными глазами **действуют** под руководством наблюдателей, наблюдатели **руководят** действиями исполнителей.

Среди заданий: собрать пазл, вылепить фигурку из пластилина, набрать определенную сумму монетами.

Модератор **руководит** процессом игры и проводит **рефлексию**.



НОВАЯ ЭПОХА УПРАВЛЕНИЯ

Статья экспертного блога ВІТОВЕ:
«Расширенная операционная
модель»



ПОДПИСАТЬСЯ

