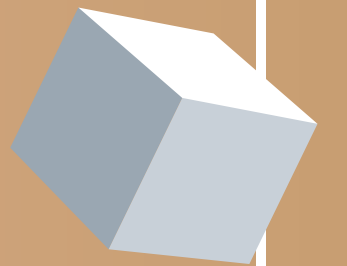




АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
ЧТО ДАЁТ ОДИ
(ОРГАНИЗАЦИОННО-
ДЕЯТЕЛЬНОСТНАЯ ИГРА)
КОМПАНИИ ЗАКАЗЧИКА



ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ ОДИ С КОМПАНИЯМИ И АДМИНИСТРАЦИЯМИ

КОМПАНИИ

РУСАЛ, Сибирская аграрная группа, ЦМТ (Центр Международной торговли), ТРАНСОЙЛ, ЮИТ ДОН, Восток-Дизайн, ТС "Магнит", МАКСИМАЙС, Вельский лес, Сеть химчисток «Диана» и др.

АДМИНИСТРАЦИИ

- Белгородская область,
- Балашихинский район МО,
- г.Рязань,
- и др.





ОДИ

- **Организационно-деятельностная игра** – одна из наиболее прогрессивных разновидностей Деловой игры.
- Если деловые игры, как правило, направлены на обучение (бизнес-симуляции), то ОДИ является **методом развития деятельности компании-заказчика в целом.**
- Развитие участников в данной бизнес-игре выступает как попутная цель, лишь как необходимое условие развития компании.

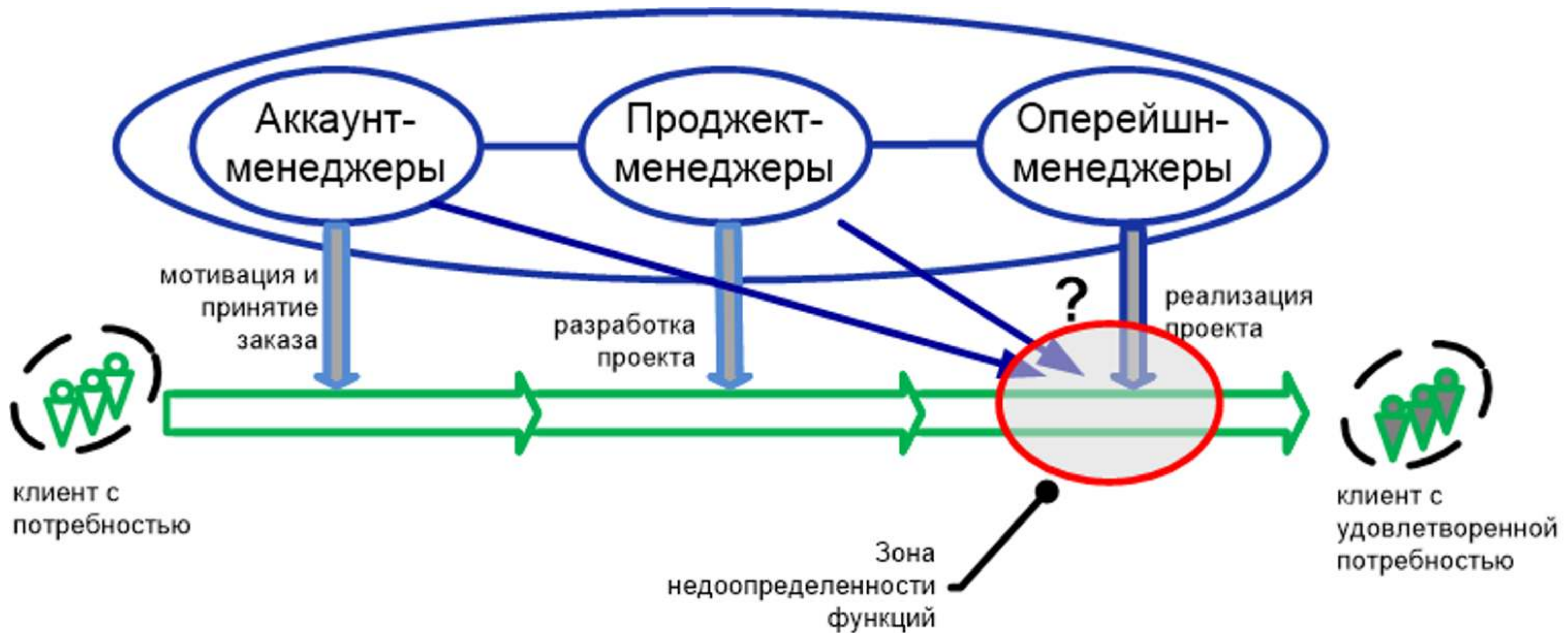
Главный вопрос - Что дает
ОДИ компании заказчика?

1. ПРЕОДОЛЕНИЕ КОНФЛИКТА МЕЖДУ ОТДЕЛАМИ

- В любой компании есть какие-то делящиеся спорные вопросы которые не удается решить формальными предписаниями (напр., противоречия между производственниками и сервисами, маркетологами и продавцами, логистами и продавцами и т.п.).
- В ОДИ формируются группы так, что в группу включаются представители разных подразделений, что позволяет в процессе совместной работы снять все недоразумения и недопонимания.
- С другой стороны, на игре моделируется взаимодействие между группами, которое содержит в себе те деловые противоречия, которые есть в реальной практике.
- За счет анализа причин и выработки более совершенных норм взаимодействия между отделами конфликт снимается.

ПРИМЕР (ТУРФИРМА)

В течение всего двух дней игры удалось спроектировать новую сквозную технологию работы всех отделов фирмы по проведению клиента от заказа до его реализации.



ТЕМА И ЦЕЛИ ОДИ:

ТЕМА ОДИ "КОРРЕКЦИЯ СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ КАК КЛИЕНТ-ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОМПАНИИ"

Проблема: Острые конфликты между отделами «Аккаунт-менеджеры», «Проджект-менеджеры» и «Оперейшн-менеджеры»

Цели:

- Скорректировать стратегию организации как **клиент-ориентированной компании** с опорой на концептуальную модель деятельности компании.
- **Разработать общую технологию работы компании** по обслуживанию клиентов.
- **Повысить уровень взаимопонимания** и командной сплоченности участников.

Групповые роли: «АККАУНТ-МЕНЕДЖЕРЫ», «ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖЕРЫ» И «ОПЕРЕЙШН-МЕНЕДЖЕРЫ», «КЛИЕНТЫ»

ОТЗЫВЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДЕПАРТАМЕНТОВ

ЧЕРЕЗ ЧЕТЫРЕ МЕСЯЦА ПОСЛЕ ОДИ (ЧТО ПРОИЗОШЛО ПОСЛЕ ИГРЫ?)

Зам. генерального директора:

- Результаты игры были воплощены на 80%.
- Игра дала существенное продвижение в технологическом плане. Исчезли «войны» между отделами, между 1-м и 2-м этажами.
- После игры прослеживается положительная динамика в росте определенностей технологии взаимодействия между подразделениями.

Руководитель Департамента перевозок:

- Отношения в коллективе существенно улучшились, практически исчезли конфликты.
- Заметно согласованней стала технология работы подразделений, работа стала командной.

Руководитель Департамента частных продаж:

- Значительно усовершенствовалась общая технология работы.

Руководитель Департамента развития бизнеса:

- На игре были отработаны технологии компании, с особым акцентом на технологии работы с клиентами. Данные технологии достаточно успешно начали реализовываться.



2. РЕШЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ПРОБЛЕМЫ

- ОДИ предназначена для решения не локальных (на уровне отдела) проблем, а корпоративных. (Для узкопрофильных проблем есть другие инструменты).
- ОДИ позволяет усилиями управленцев компании решать сложные противоречия, для разрешения которых требуется координация действий двух и более подразделений, как по анализу причин проблемы, так и по выработке оптимальных проектных решений.
- Форма ОДИ позволяет участникам всем коллективом пошажно и организованно пройти путь от исследования ситуации и постановки проблемы до формирования действенного решения.

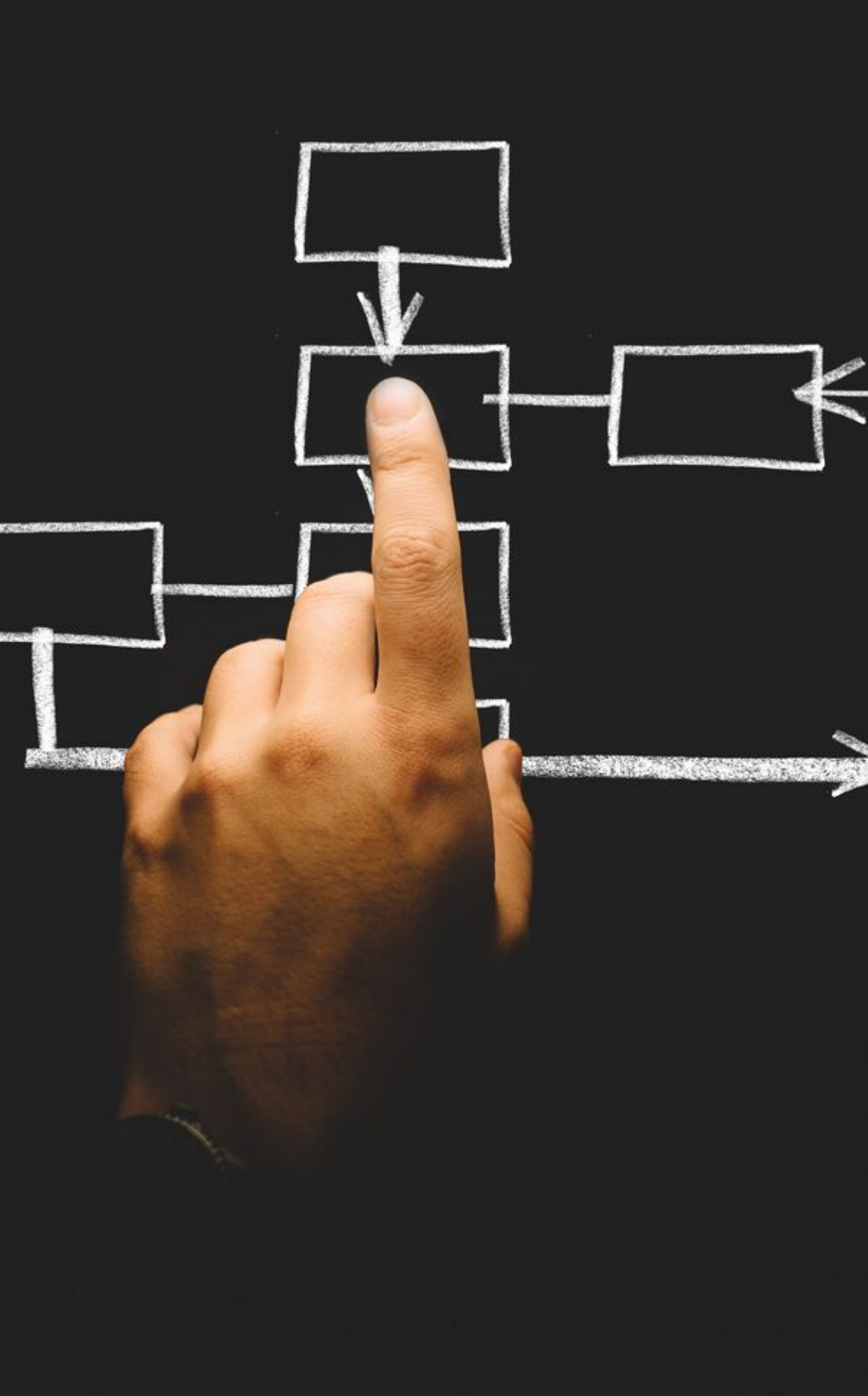
ПРИМЕР /ДЕПАРТАМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КРАСНОЯРСКОГО ФИЛИАЛА КОМПАНИИ РУСАЛ/

Проблема: столкновение двух линий управления: 1) команды кадрового управления управляющей компании и 2) управляющие команды руководства филиала. Во время пика нагрузок сотрудникам сложно выстраивать приоритетность поступающих задач – в департаменте наступал хаос.

Решение: Во время игры были все задачи сгруппированы и систематизированы. Были определены ранги задач и введена приоритетность задач различного типа.

Был разработан и апробирован гибкий механизм реагирования: прописаны различные траектории процесса реагирования на запросы различного типа.

Результат: четкое понимание всеми сотрудниками кадрового департамента как определять приоритеты задач и по какой схеме запускать их решение



3. РАЗРАБОТКА ОСНОВ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

- ОДИ может реализовывать и чисто проектировочную функцию, например, создание и согласование основ стратегии развития компании.
- В этом случае вся активность участников направляется на поиск креативных проектных идей и перевод их в проектный формат с определенностями по этапам, срокам, ответственным и т.п.
- Наиболее важным в таком проекте (стратегии и т.п.) является участие в его разработке всех ключевых фигур компании – топ-менеджеров и ключевых менеджеров среднего звена.
- Значимым является согласованность интересов подразделений, что значительно повышает потенциал реализуемости такого проекта.

ПРИМЕР 1. ОДИ С УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИЕИ СЕТИ «МАГНИТ»

Цель бизнес-сессии: Скорректировать стратегические цели департаментов под новую цель компании и согласовать планы департаментов по её достижению

Ролевая структура БС:

Группы «Высшее управление», «Продажи», «Закупки и логистика» и «Маркетинг и развитие»

Этапы работы:

1. Понимание общей цели компании.
2. Разработка целей и планов деятельности департаментов по достижению общей цели компании.
3. Согласование механизма взаимодействия департаментов с учетом прогнозируемых затруднений и проблем

ПРИМЕР 2. ТРИ ОДИ С ЦЕНТРОМ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

Цель БС: Разработка и внедрение маркетинговой стратегии компании

Этап 1. Подготовка и проведение однодневной ОДИ-1 по проблемам компании

Этап 2. Подготовка и проведение двухдневной ОДИ-2 по разработке маркетинговой политики компании.

Этап 3. Сопровождение рабочей группы по согласованию маркетинговой политики (периодичность – 1 раз в неделю)

Этап 4. Подготовка и проведение двухдневной ОДИ-3 по согласованию схемы взаимодействия подразделений в рамках новой маркетинговой политики компании

Группы: «Высшее управление», «Сервисы управления», «Конгресс-Центр», «Гостиница», «Клиенты»

Результат: Сегодня компания успешно реализует маркетинговую стратегию



4. СПЛОЧЕНИЕ КОМАНДЫ НА ДЕЛОВОЙ ОСНОВЕ

- Наша практика показывает, что в ОДИ происходит неминуемое повышение уровня сплочения между участниками.
- Сначала сплочение идет внутри групп: группа сплачивается перед «внешним врагом» – другими группами.
- Но затем, во второй половине игры, сплочение запускается и между группами, когда участники начинают отходить от конкуренции между группами как таковой к сотрудничеству, поскольку решаются важные для компании задачи, живо затрагивающие интересы всех.
- И это командосплочение значительно более прочное, чем полученное в результате традиционных тимбилдингов (веревочных тренингов и пр.), поскольку сплочение происходит вокруг реальных дел компании.

ПРИМЕР. КОМПАНИЯ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ ДЛЯ АЗС (1)

Специализация компании: аутстаффинг (обеспечение персоналом), доставка продуктов и управление магазинами АЗС

Компания выиграла на тендере право взять под свое управление 13 АЗС «Газпромнефти»

Новый проект – проблемная ситуация: как организовать работу? как быстро обеспечить проект квалифицированными специалистами?

Несмотря на «цейтнот» руководством было принято решение по проведению двухдневной ОДИ по построению нового проекта потенциальными участниками проекта.

ПРИМЕР. КОМПАНИЯ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ ДЛЯ АЗС (2)

Основные результаты игры:

- Разработана и согласована концептуальная схема работы компании в рамках нового проекта,
- Согласованы этапы и ключевые задачи этих этапов,
- Выявлены основные риски проекта и определены инструменты по их устранению,
- Согласованы основные статьи расходов проекта.
- Разработаны и согласованы ближайшие шаги первого этапа (на три ближайших месяца).

Появилась проектная команда, с единым видением по организации работы системы управления сетью АЗС «Газпромнефть», т.е. **сложилось командное ядро проекта.**



5. РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ УЧАСТНИКОВ

- В ОДИ на первом месте всегда стоит совершенствование или развитие деятельности компании. Это - главное.
- Но в ходе ОДИ происходит и развитие навыков участников работы, которые включены в проект игры
- Поэтому высокий уровень удовлетворенности участников от игры является следствием не только решенной в итоге общей задачи или проблемы, но осознанием своей прибавки в навыках у всех активных участников (пассивные участники развиваются меньше).

ТИПОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПО РАЗВИТИЮ УЧАСТНИКОВ

Какие же качества участников развиваются в ОДИ? Это, конечно, зависит от темы ОДИ:

- при разработке стратегии развиваются навыки **стратегического планирования**
- при поиске причин затруднений – навыки **аналитики и постановки проблемы**
- при построении модели деятельности компании – навыки **концептуальной работы**

В любой ОДИ в силу ее конструкции развиваются:

- коммуникативные навыки (автора, понимающего, критика и др.)
- навыки эффективной работы в группе
- навыки продуктивного согласования

РЕЗЮМЕ: ЭФФЕКТ ОТ ПРОВЕДЕНИЯ ОДИ

- Преодоление конфликтов между отделами
- Решение корпоративной проблемы
- Разработка основ стратегии компании
- Сплочение команды
- Развитие участников



EMAIL - АДРЕС

support@academy-social.com

neleya@academy-social.com

WEB - АДРЕС

www.academy-social.ru

