

Biznes w czasie zmian Paweł Bochnowski

Czy zmiana jest konieczna?

„Zmiany nie są konieczne, przetrwanie nie jest obowiązkowe” William Edwards Deming

Cykl Deminga, cykl PDCA (ang. Plan-> Do-> Check-> Act) Zaplanuj co masz zrobić (lepszy sposób działania, metodę) -> Zrób to (zrealizuj)-> Sprawdź czy to działa (zbadaj czy plan przynosi lepsze rezultaty)-> Wprowadź poprawę, jeżeli sposób działania przynosi lepsze rezultaty, wprowadź procedurę i monitoruj jej stosowanie. Jest to schemat ilustrujący zasadę ciągłego doskonalenia, cykl ten jest powtarzany, dlatego jest również nazywany „Kołem Deminga”. Filozofia ciągłego doskonalenia małymi krokami, została nazwana przez Japończyków „kaizen”.

Od czego zacząć zmianę?

Należy zwrócić uwagę na komunikację, która jest spoiwem w firmie i zespole.

Zarządzanie zmianą powinno być wykonywane małymi krokami - Lean Change Management - adaptacyjne (zwinne) zarządzanie zmianą.

Podstawowe pytania: Po co nam zmiana? Co chcemy przez tą zmianę osiągnąć?

Co zrobić w pierwszej kolejności w przypadku kryzysu?

- Zadbaj o swoje dotychczasowe przychody - istniejących klientów.
- Ogranicz koszty (np. koszty biura, przegląd kadr).
- Nie komplikuj (wdrożenia powinny być jak najszybsze, proste). **Brzytwa Ockhama** - nie komplikuj, nie szukaj bardzo rozbudowanych rozwiązań, wybieraj proste rozwiązania. (nazywana także zasadą ekonomii myślenia). Wybieramy takie rozwiązania, które opierają się na jak najmniejszej liczbie założeń. Ważne szczególnie w przypadku skutecznego wdrażania zmian.

Od czego zacząć porządkowanie firmy po wstępnej weryfikacji?

- Nie zarządzamy „od zmiany do zmiany”. Należy zwrócić uwagę na to, że zarządzanie zmianą jest drogie, firma powinna jak najdłużej monetizować to co wypracowała, jak zaczyna spadać monetyzacja wprowadzamy zmiany.
- Kreślenie perspektywy zmian: odpowiedź na pytanie dlaczego kupują od nas, gdzie dajemy wartość klientom, skupiamy się na tym co jest wartością dodaną dla naszego klienta.
- Jak wytwarzamy tą wartość? Jak wyglądają procesy związane z tą wartością dla klienta?
- W jaki sposób możemy udoskonalić procesy związane z dawaniem wartości dla klienta?

Uzasadnienie biznesowe zmian

Karta OPP Aby Osiągnąć -> Poprzez -> Ponieważ (najlepiej na jedną stronę A4).

Przykład karty OPP w prezentacji z wykładu Marka Kowalczyka MANDARINE Project Partners
<https://www.slideshare.net/marek.kowalczyk/mandarine-ipma-warsztat-2014-1107> (slajd 21 -23).

Prosta karta OPP – jedna strona uzasadnienia biznesowego, tak aby łatwo było do niego wracać.

Jak wybierać rzeczy najważniejsze?

- Kiedy zaczną wpływać pieniądze z wprowadzenia zmiany?
- Jakie jest ROI (stopa zwrotu z inwestycji)?

Biznes w czasie zmian

- Czy mamy moce, aby to zrobić (zasoby w zespole)?

Uporządkowanie karty OPP – metoda MoSCoW

Metoda MoSCoW pomaga uporządkować kartę OPP (ustalić priorytety, tak aby nie zmieniać wszystkiego na raz):

- M – MUST (musi być) - elementy muszą się wydarzyć, bez których nie możemy mówić, że zmiana się udała (szkielet rozwiązania).
- S – SHOULD (powinno być) elementy, które powinny być wdrożone podczas zmiany, to czego oczekujemy w firmie i oczekują nasi klienci (to dlaczego klient wybiera nas, a nie konkurencję).
- C – COULD (może być) miło by było, aby się znalazło w zmianie elementy, które stanowią dodatkową wartość dla organizacji.
- W – WON'T (nie będzie): to czego absolutnie nie chcemy, aby ta zmiana spowodowała, to czego nasi klienci nie chcą aby się zmieniło.

Priorytetyzacji ciąg dalszy - MACIERZ EISENHOWERA

“TO CO WAŻNE RZADKO BYWA PILNE, A TO CO PILNE RZADKO BYWA WAŻNE”.

Cztery pola macierzy:

- Istotne (ważne) - mało czasu (pilne) -trzeba to zrobić tu i teraz (zadbanie o przychód).
- Istotne (ważne)– dużo czasu - trzeba to zaplanować, można również zaplanować delegowanie.
- Nieistotne – mało czasu (pilne) - zlecamy te prace (na podwykonawców, delegujemy) i automatyzujemy te zadania.
- Nieistotne – dużo czasu - możemy odłożyć w czasie.

Narzędzia pracy w zespole (również w czasie wdrażania zmian)

Zarządzanie zmianą, koordynowanie bieżących działań, zarządzanie projektami, praca zdalna.

Trello <https://trello.com/pl> –podstawowy plan bezpłatnie

Asana <https://asana.com/> - plan Basic bezpłatnie

Jira <https://www.atlassian.com/pl/software/jira> - do 10 użytkowników bezpłatnie

Nozbe Teams <https://nozbe.com/pl> do 5 osób i 5 projektów bezpłatnie

Microsoft 365 – pełen pakiet narzędzi biurowych i pracy w zespole (w tym najpopularniejszy na świecie pakiet Office) od 15,99 zł netto miesięcznie w ofercie <https://www.domeny.tv/office365>

Wirtualne tablice z rzeczami do wykonania <https://en.linoit.com/>

Metoda Kanban

Kanban ogranicza prace w toku (ograniczenie wielozadaniowości).

Tablice kanban na których jest wypisane co w tej chwili robimy (in progres).

Wizualizacja pracy w toku, wprowadza limity na pracę w toku.

Biznes w czasie zmian

Kanban jest dobry w codziennym zarządzaniu, jak również w zarządzaniu zmianą i zarządzaniu projektami. Pokazujemy momenty w których powinniśmy działać.

Kanban przy kawie <https://kanbanprzykawie.pl/> (podcast zaprasza Radek Orszewski)

„Nisko wiszące owoce” i „szybkie wygrane”

Nisko wiszące owoce (Low-Hanging Fruit), te rzeczy które są osiągalne bez dużego wysiłku, te rzeczy na których się powinniśmy skupić. Są łatwe do złapania, nazywane również quick wins (szybkie wygrane). Quick wins to wdrożenie w firmie szybkich, widocznych zmian, które przynoszą korzyści.

Opór przed zmianami

Nie lubimy uczyć się nowych rzeczy (trochę z lenistwa i ze strachu). Należy na początku przekazać realizację zmian grupie najbardziej aktywnych ludzi w zespole. W karcie OPP powinno być wyraźnie zaznaczone co jest naszym celem.

Wprowadzenie zmian metodą projektów jest drogie, lepiej wprowadzać małe zmiany przez kaizen, które są realizowane w ramach istniejących procesów. Tam gdzie możesz nie rób projektów, będzie taniej. Zaczynamy od małych zmian, wyników które są w zasięgu ręki, ale planujemy również duże zmiany (które mogą być zarządzane projektami). Projekty wymagają od nas dużo wysiłku i czasu na planowanie.

Zmiany są nieuchronne

„Możemy zrezygnować ze zmian, ale wtedy rezygnujemy z firmy” – musimy się zmieniać dlatego aby przetrwać.

Książki polecane przez Pawła Bochnowskiego

- Eliyahu Moshe Goldratt, „łańcuch krytyczny”
- Marcin Żmigrodzki, „Zarządzanie projektami dla początkujących”.
- Sławomir Jarmuż, Tarasiewicz Mirosław, „Alfabet mitów menedżerskich”
- Daniel Kahneman, „Pułapki myślenia”
- John F. Love, „Imperium Big Maca. Dzieje korporacji McDonald’s”

Potrzebujesz dedykowanej strony dla swojego zespołu?

Oferta specjalna na wykonanie strony na WordPress za 890 zł netto

<https://www.mserwis.pl/projektowanie-stron-www>

Dowolna domena niezbędna dla obecności biznesu w sieci
(do wyboru domeny z całego świata) od 2,9 zł netto (domena regionalna .pl)

<https://www.domeny.tv/domenytaniejoferta>

Szybki hosting ULTRA niezbędny dla Twojej strony WWW (od 34,5 zł netto za rok)

<https://www.mserwis.pl/hosting-ultra> (kod 50% zniżki: PROMO-50PDS)