



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ – ЭТО ПРО ЛЮДЕЙ

Каранкевич Максим

- Директор по данным и цифровой трансформации
- Член правления Санкт-Петербургского клуба ИТ-директоров, руководитель программного комитета
- Независимый ИТ-консультант
- Финалист конкурса «Лидеры России»



- 20 лет руковожу проектами в ИТ и ИБ
- Управлял ИТ и ИБ в промышленных, розничных и компаниях.
- Специализируюсь на цифровой трансформации бизнеса, построении процессов управления ИТ и траблшутинге.
- Подробнее levelmax.pro



ООО «ТД «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ» –

- Один из крупнейших производителей готовой рыбной продукции в России
- Производства в Ленинградской области, Санкт-Петербурге, Вязьме, Марий Эл
- Работает более 2500 человек
- Перерабатываем более 40 тыс. тонн рыбы и морепродуктов ежегодно



ХОЛДИНГ «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ»

Рыборазведение

Рыбопереработка

Производство соусов

Многопрофильные медицинские клиники

Управление недвижимостью

Автотранспортное предприятие

О ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПОД ДРУГИМ УГЛОМ



Мифы о цифровой трансформации

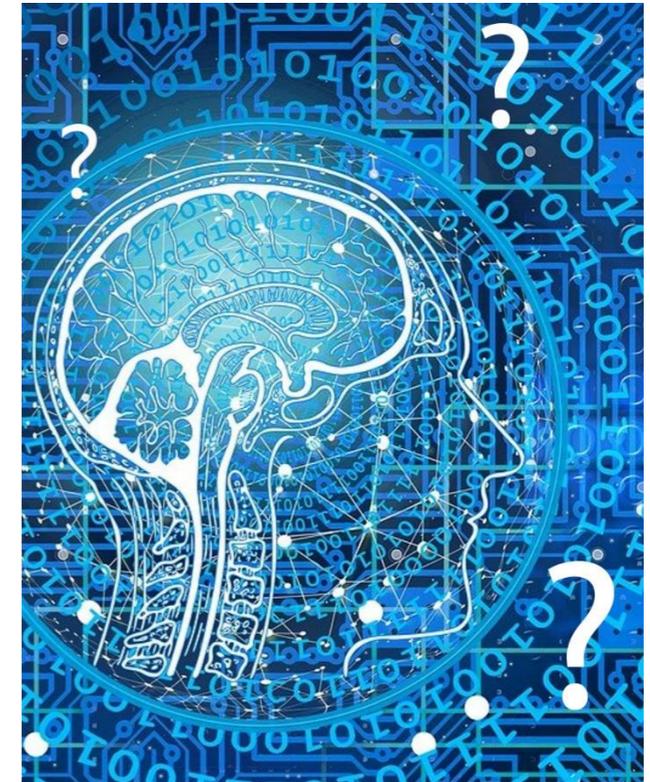
Состояние цифровой трансформации – это:

- тридевятое царство, в которое можно попасть через «портал» цифровых технологий.
- приказ по предприятию о применении цифровых инструментов в управлении.
- специализированное программное обеспечение.

НЕТ!

НЕТ!

НЕТ!



На самом деле цифровая трансформация это:

- Новая корпоративная культура и философия.
- Сумма развития людей, инструментов и организационной структуры.
- Целостное преобразование организации, начиная с её владельца и до последнего рабочего.
- Будущее, наступление которого зависит только от готовности менять прежде всего себя.



Трансформация сознания

- Трансформация процессов. Мы делаем по-другому.
- Трансформация приемов работы, источников данных, конкурентных преимуществ.
- Это из области управления изменениями.

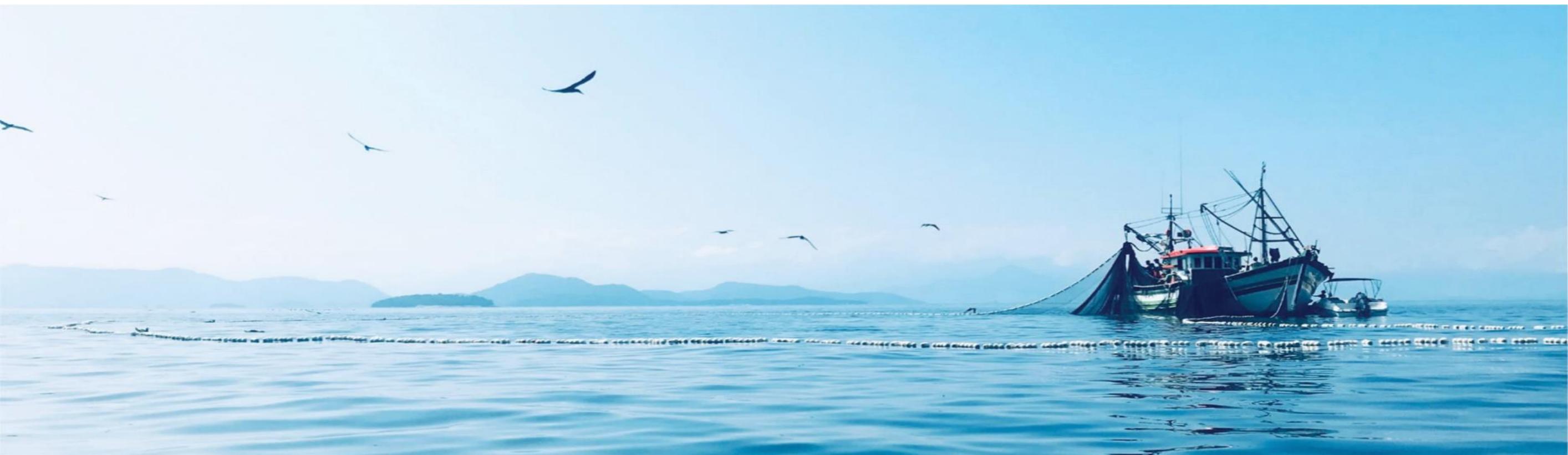
What Digital Transformation is Really About



What Most Companies think it is



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ



Трансформация – изменение

ADKAR

Модель управления изменениями





Управление изменениями

A — Awareness — Осведомленность о необходимости изменения

D — Desire — желание участвовать в изменениях

K — Knowledge — знание, что именно требуется сделать для изменений

A — Ability — умение/способность воплощать изменения

R — Reinforcement — подкрепление реализованных изменений



А — Awareness — Осведомленность

Убираем неизвестность, а неизвестность – это страх

Факторы успеха

- Сформированное персональное видение ситуации.
- Понимание, как сотрудник воспринимает проблемы.
- Доверие к лицу, сообщающему об изменениях.
- Успешное противодействие слухам и недостоверной информации.
- Воспринимаемая сотрудниками значимость осуществления изменений.



D — Desire —

желание участвовать в изменениях

Лучшая мотивация – внутреннее желание

Факторы успеха

- Сотрудники понимают "Зачем мне меняться?"
- Изменения подкреплены организационным контекстом.
- Сотрудники осознают своё положение в организации и доступные возможности изменений.
- Учтены индивидуальные факторы, которые влияют на конкретного сотрудника.



К — Knowledge —
знание, информация для изменений

Знание – свет, а невежество – тьма!

Факторы успеха

- Текущие знания сотрудников до начала изменений оценены.
- Способность сотрудников к обучению присутствует.
- В организации имеются ресурсы для обучения.
- Обеспечена доступность информации для обучения и самостоятельной работы.



A — Ability —

умение/способность воплощать изменения

Тяжело в учении – легко в бою!

Факторы успеха

- Устранены или обойдены психологические барьеры ключевых руководителей и сотрудников.
- Физические и интеллектуальные способности сотрудников позволяют им измениться.
- У сотрудников есть время на развитие новых навыков. Иными словами, что сотрудники не перегружены текущей неотложной работой.
- Наличие у организации ресурсов для формирования новых навыков.



R — Reinforcement — подкрепление реализованных изменений

Завершать так же важно, как и начинать

Факторы успеха

- Значимость проведенных изменений для сотрудников, на которых изменения оказали воздействие.
- Ассоциация подкрепления (поощрения) с конкретными достигнутыми результатами.
- Отсутствие или минимизация негативных последствий изменений.
- Построение системы для поддержки изменений.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ



Что делать собственникам

- Всячески подчеркивать невозможность другого пути развития компании.
- Систематически повышать компетенции старшего и среднего руководящего состава в области управления, лидерства, наставничества.
- Применять современные методы управления изменениями на постоянной основе.
- Систематически снимать тревожность сотрудников, связанные со страхом потери рабочих мест.
- Менять руководителей, которые заняли принципиальную позицию против изменений.





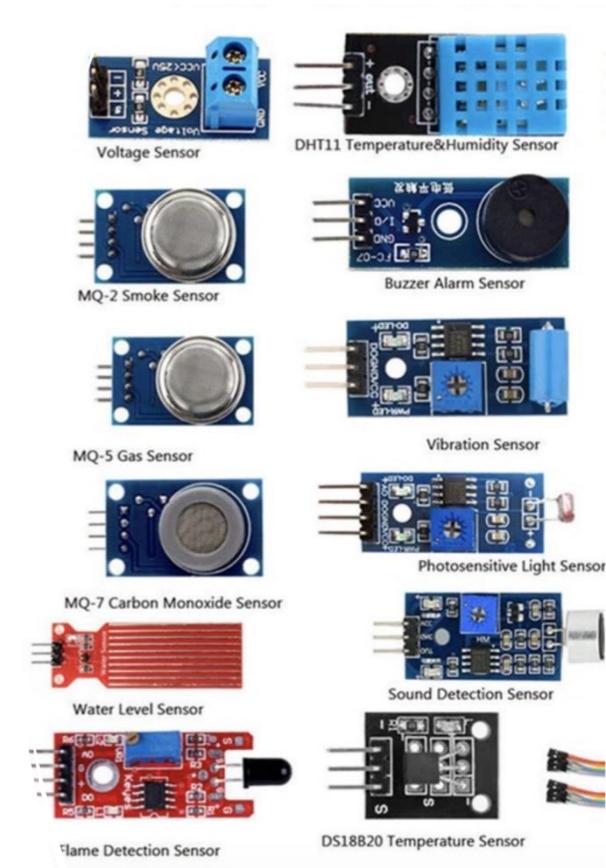
Что делать руководителям проектов цифровой трансформации?

- Дружите, общайтесь, тусуйтесь с руководителями высшего звена. «Подсаживайте» их на бытовую цифру:
 - учите использовать все возможности их телефонов.
 - показывайте преимущества цифровых магазинов.
 - создавайте для них маленькие, но удобные цифровые сервисы.
- Рассказывайте всем и всегда, что цифра – это удобно и выгодно.
- Участвуйте в мероприятиях, связанных с цифрой, расширяйте портфель идей, берите коллег с собой на мероприятия, связанные с цифрой.
- Находите единомышленников среди коллег, а так же младших сотрудников компании.
- Планируйте и защищайте проекты по цифровой трансформации.



Практические методы: Локальные решения MVP

- Мобильные приложения
 - Заказ канцелярии
 - Бронирование переговорных
 - Выбор обеда
 - Создание заявки на обслуживание
 - Автоматизация обходчика
 - Чат-боты для информирования о неисправностях
 - Кадровый электронный документооборот
- Простая видеоаналитика
 - Посчитать количество помытой тары.
 - Посчитать КТУ работников бригады.
 - Сообщить о том, что утащили огнетушитель.
- Интернет вещей
 - Автономные датчики мощности на ввод.
 - Автономные датчики температуры.

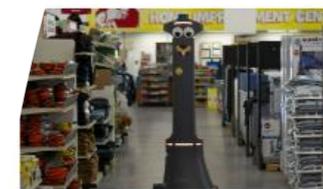


Где искать идеи для MVP?

- Специализированные мероприятия и конференции.
- Отраслевая пресса. Ищите примеры решений.
- Специализированные агрегаторы решений.
- Декомпозиция возможностей крупных монолитных систем.

Библиотека кейсов по цифровой трансформации

Всего кейсов: 3112



16.09.2022

Роботизация мониторинга товара на полках и проверки ценников в магазине товаров для дома

— Busy Beaver Building Centers



16.09.2022

IoT мониторинг отверждения бетона при строительстве башен близнецов

— LM Byg



15.09.2022

Полевые роботы для уборки фермы

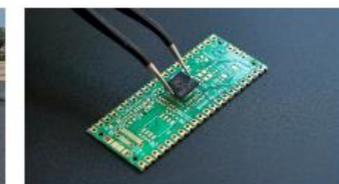
— Лара Мейс



14.09.2022

Proof of Concept использования системы по управлению беспилотниками в израильском порту

— Порт Ашдод



13.09.2022

ИИ система визуального контроля качества продукции на производстве электроники

— DICA Electronics



13.09.2022

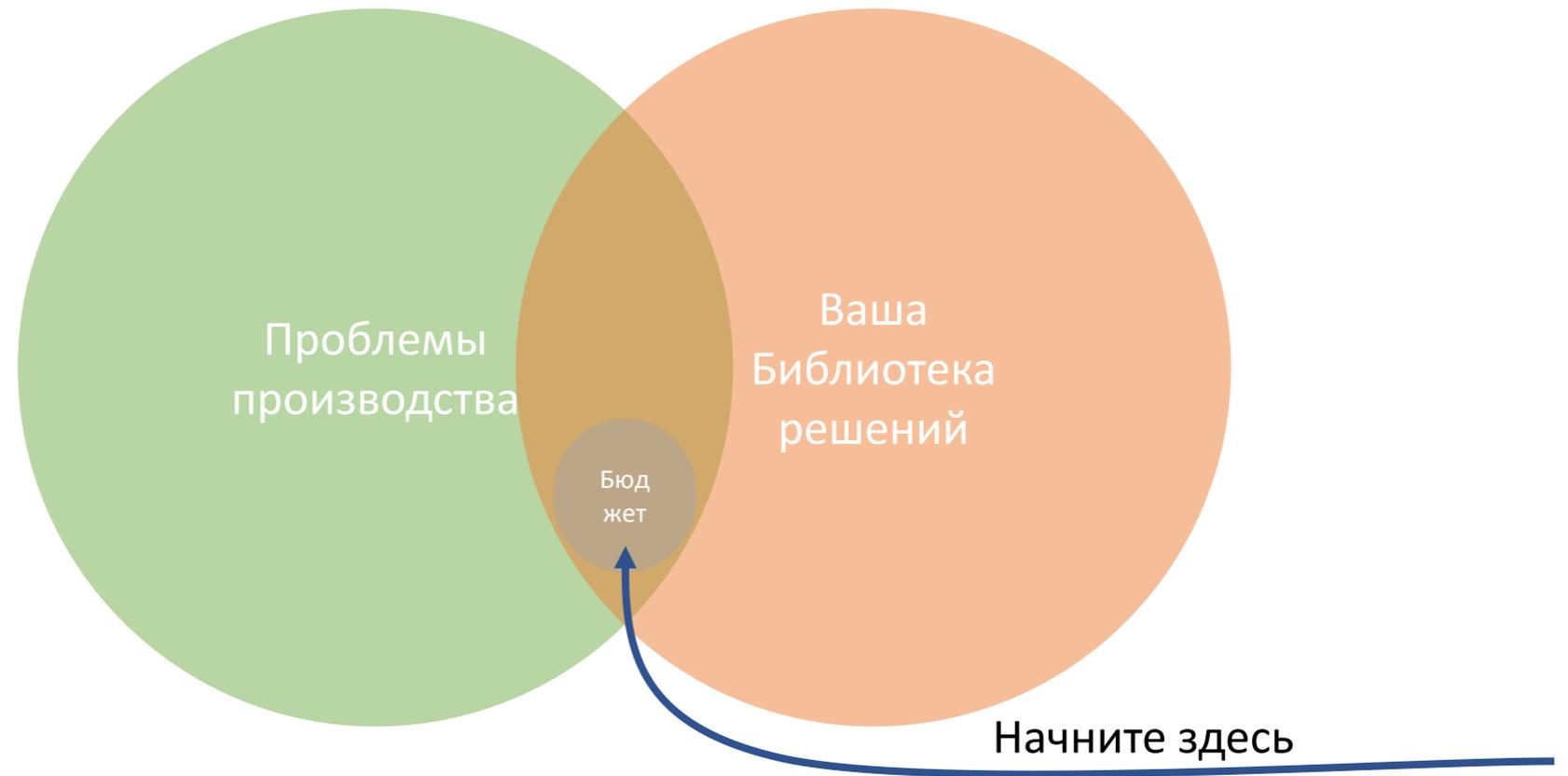
Контроль продукции

— Dole





Реальные возможности на пересечении реальных проблем и собранных примеров



Практические методы: Продвижение цифровых технологий

- Приучайте к тексту
 - «Я отвечу вам в течение часа по почте».
 - «Напиши мне в почту, о чем мы договорились»
 - Даже после разборок в Телеграмм
- Пропагандируйте личный интернет-вещей
 - Фитнес-браслеты
 - Домашние камеры
 - Детекторы протечек
- Учите пользоваться телефонами
 - Сканирование телефоном
 - Поиск более дешевых предложений
 - Онлайн проверка цен
 - Диктовка
 - Электронная подпись



Практические методы: Учение – свет, а неученье – тьма

- Пропагандируйте обучение в компании.
- Заинтересуйте HRD и создайте программу развития управленческого состава.
- Берите коллег на конференции и выставки, связанные с цифровизацией.
- Используйте поставщиков решений, запрашивайте референс визиты вместе с руководителями служб.
- Расширяйте поле зрения коллег.



Согласно исследованиям Гарифуллина Б.М и Зябрикова В.В., прирост прибыли компаний составляет 26% в случае, если цифровая трансформация происходит одновременно с внедрением новых методов управления. При этом в случае лишь совершенствования менеджмента без внедрения цифровых технологий – 9%, а в случае цифровизации без соответствующих изменений в управлении – прибыль не растет, а сокращается на 11%.

Практические методы: Организационные изменения

- Добейтесь внесения понятия цифровой трансформации в стратегию компании.
- Создайте коллегиальный орган по оценке идей и проектов цифровой трансформации.
- При любом удобном случае рекламируйте успехи цифры в компании на общих мероприятиях.



Приказ № 16/2022

О создании комитета по цифровизации предприятия

В целях повышения производительности труда предприятия и создания условия для долгосрочного роста продаж приказываю:

1. Сформировать комитет по цифровизации предприятия в составе
 - a. [redacted] (консультант);
 - b. [redacted] (участник);
 - c. [redacted] (участник);
 - d. [redacted] (участник);
 - e. [redacted] (участник);
 - f. [redacted] (участник);
 - g. Каранкевич Максим (руководитель).
2. Установить целью комитета – повышение эффективности компании за счет цифровизации и оптимизации процессов управления и исполнения.
3. Установить задачи комитета:
 - a. Отбор идей для проработки;
 - b. Отбор проработанных проектов для представления совету директоров;
 - c. Подготовка обоснования проекта и отзыва о проекте для совета директоров;
 - d. Контроль реализации проектов;
 - e. Контроль достижения целей проектов;
4. Назначить руководителем комитета директора по данным и цифровой трансформации Каранкевича Максима.
5. Установить обязанности участника комитета в следующем объеме:
 - a. Участвовать в обсуждении идей и проектов;
 - b. Готовить отзыв о проекте или идею по своему профилю деятельности;
 - c. Искать и выдвигать на рассмотрение идеи для повышения эффективности компании через цифровую трансформацию;
 - d. Контролировать ход проектов, которые были поручены для контроля руководителем комитета;
 - e. Докладывать комитету о ходе контролируемых проектов и достижении ими результата.
6. Установить обязанности консультанта комитета в следующем объеме:
 - a. Консультировать участников комитета по вопросу экономической целесообразности идей и проектов.
7. Установить обязанности руководителя комитета в следующем объеме:
 - a. Все обязанности участника комитета;
 - b. Планировать и организовывать встречи комитета;
 - c. Распределять контроль выполняемых проектов среди участников комитета;



Итого:

Цифровая трансформация – это трансформация.

Трансформация – это изменения.

Изменения - это про процессы управления изменениями.

Управление изменениями – это про организационное развитие.

Организационное развитие – это про людей.

Вывод:

Занимайтесь людьми, они приоритетнее технологий.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

me@levelmax.pro

+7 905 205 15 55

<https://levelmax.pro>

