

Компоненты процесса преобразований

- стадии внедрения изменений протекают последовательно, иногда они могут перекрывать одна другую.
- Организации проводят изменения постепенно, путем серии отдельных шагов: члены организации сначала осознают появление нового, оценивают, насколько оно приемлемо, затем выбирают, какую именно идею позаимствовать.
- Чтобы успешно воплотить изменения в жизнь, менеджеры должны удостовериться, что в организации присутствуют все указанные компоненты.

- Стив Дихтер (Steve Dichter),
- Крис Гэньон (Chris Gagnon) и
- Ашок Александер (Ashok Alexander) — сотрудники McKinsey — считают, что успех преобразований зависит от основных компонентов процесса преобразований, таких как
 - **«трехмерное пространство»**,
 - **«штурманская карта»**,
 - **«естественные законы»**

- «Правильная организация перемен требует наличия, во-1, так называемого «трехмерного пространства» процесса преобразований (в котором мог бы функционировать «трансформационный треугольник» — взаимно согласованная конструкция, позволяющая четко обозначить направления деятельности и соответствующее разграничение ответственности), во-2, «штурманской карты» (обеспечивающей выстраивание правильной последовательности действий), а в-3, свода «естественных законов» развития реформ.
- Без этих трех компонентов успешное проведение изменений невозможно,

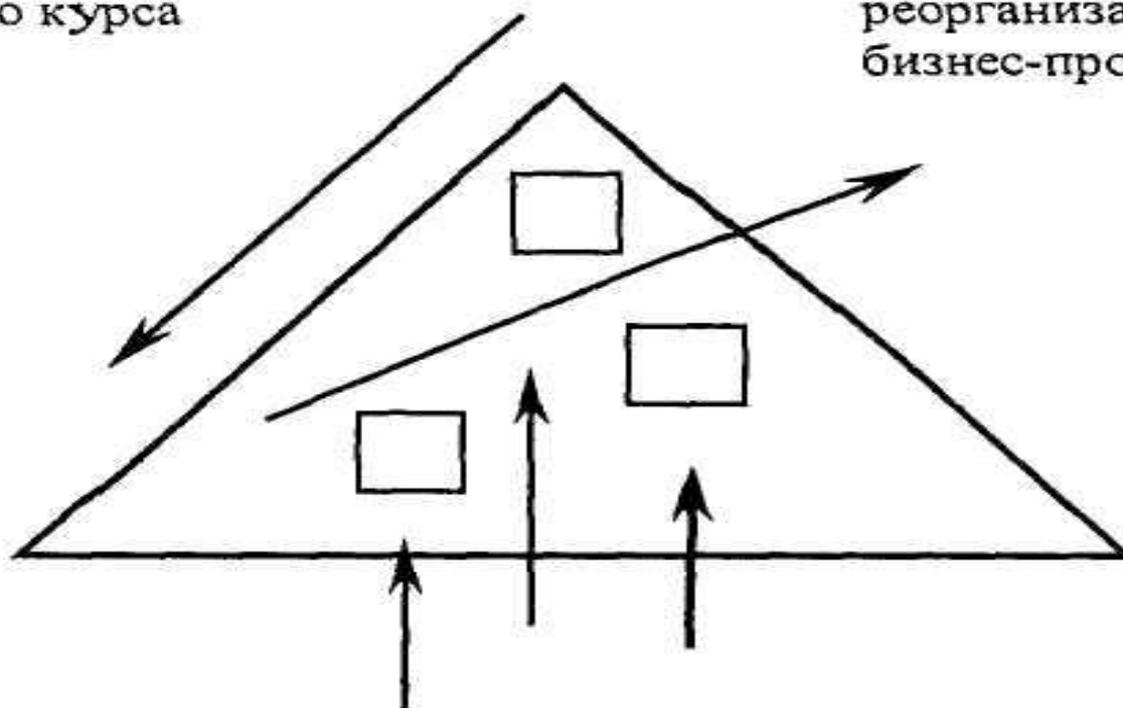
- Благодаря использованию этих компонентов программа преобразований становится логически организованной и
 - обретает важные качества
- Сфокусированность (все три оси должны быть задействованы одновременно и взаимно усиливать друг друга),
- интегрированность и, сбалансированность.

- во всех успешных программах присутствуют
 - три главные «оси»,
 - Формирующие
- «трехмерное пространство»
- процесса трансформации

Интегрированный подход к реформированию КОМПАНИИ

1. Сверху вниз:
определение
общего курса

3. Межфункциональное
направление:
реорганизация ключевых
бизнес-процессов



2. Снизу вверх: массовое участие
сотрудников в решении вопросов
повышения эффективности

- **«Сверху вниз»** — установление руководством основного курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения.
- **«Снизу вверх»** — движение широких масс сотрудников корпорации, направленное на поиск новых подходов для преодоления возникающих трудностей и обеспечения роста эффективности.

- **«Горизонтальная»** (межфункциональная) — реорганизация ключевых бизнес-процессов (установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением) для достижения принципиальных прорывов в таких областях, как затраты, качество и своевременность.
- В целом три оси, представленные на рисунке образуют «трансформационный треугольник». Эта интегрированная и сбалансированная конструкция объединяет отдельные инициативы в целостную программу с прочными внутренними связями.

- **Сверху вниз.** Программа изменений, создающая условия для повышения эффективности функционирования корпорации, должна начинаться с установления общего курса в виде комплекса четких, последовательных, постоянно генерируемых инициатив высшего руководства.

- **Снизу вверх.** Одних усилий, направленных сверху вниз, обеспечивающих концентрацию усилий на нужном направлении и условия для осуществления трансформации, для достижения цели недостаточно.
- проблемой, которую предстоит преодолеть компаниям, является распространенное среди топ-менеджеров такое мнение: «Нам нужно лишь сообщить подчиненным, что от них требуется, обеспечить обучение и соответствующие материальные стимулы, и перемены обязательно наступят».

- Чтобы указанные подходы оказались плодотворными, их нужно адаптировать для конкретного подразделения реформируемой организации, ориентируясь на его проблемы, уровень квалификации персонала, степень готовности работников к переменам и т. п.
- необходимо создать методологию определения необходимых целевых установок и индикаторов эффективности, разработать аналитические стандарты решения проблем и выявить специфические информационные потребности.

- **По горизонтали.** Трансформационные мероприятия, предпринимаемые по вертикальным осям (то есть сверху вниз и снизу вверх), ограничиваются, рамками существующей организационной структуры. В этом случае шансы на прорыв можно получить, только обратившись к горизонтальной (межфункциональной) оси.
- надо осуществить коренную реорганизацию ключевых бизнес-процессов, установив принципиально иные взаимосвязи между работниками, направлениями деятельности и потоками информации.
- Цель реорганизации — кардинальное повышение эффективности (от 25 до 75%, а иногда и более) бизнеса, за счет снижения издержек при одновременном повышении качества продукции и сокращения длительности производственного цикла.
- акцент в производственной деятельности и принятии решений перемещается с организации иерархических (вертикальных) связей на налаживание нового горизонтального взаимодействия, позволяющего преодолевать прежние ограничения (функциональные, географические и организационные).

«Штурманская карта»

- Второй компонент процесса преобразований
- трансформация компании является циклическим процессом, его фазы накладываются друг на друга и взаимодействуют между собой, все же их очередность имеет значение.
- Общая «штурманская карта» дает менеджерам возможность правильно проложить курс, выявить пропущенные повороты, которые могут оказаться причиной замедления в продвижении вперед.

Фаза 1. Установление курса

- Цель фазы (от 2 до 12 месяцев) - убедить персонал корпорации в необходимости срочной трансформации и четко указать новое направление перемен.
- необходимо привлечение лучших специалистов из всех подразделений — для объективной оценки конкурентной среды и имеющегося у компании потенциала, а также для создания картины будущего: обязательно должна логически обосновывать предстоящие изменения и определять цели преобразований (на данном этапе целевые установки формулируются в широком смысле).

Главные действия, в 1 фазе:

- ♦ анализ рыночной ситуации и состояния компании — нужно подчеркнуть потребность в изменениях, привлечь внимание к препятствиям, которые придется преодолеть, и обрисовать потенциальные выгоды, ожидающие компанию в результате реформ;
- ♦ реализация программы семинаров и других подобных мероприятий — необходимо содействовать формированию (сначала у топ-менеджеров, а затем и у всего персонала) общего видения предстоящих перемен и приступить к разработке действий, которые позволят превратить это видение в реальность;
- ♦ изучение опыта реформирования других компаний — помогает персоналу набраться смелости, укрепиться в своей убежденности, а также глубоко осмыслить, что даст фирме продвижение по тому или иному пути развития.

Фаза 2. *Планирование процесса*

- Задача фазы — трансформировать составленное на 1 этапе общее видение перемен в специфический набор целевых параметров эффективности и разработать схему процессов, относящихся к трем рассмотренным выше осям, которые обеспечивают достижение требуемых показателей.
- Менеджеры высшего уровня часто недооценивают важность фазы структурированного планирования, однако без нее программа преобразований будет представлять лишь отдельные инициативы, которые не дадут желаемого результата.

главные действия:

- ◆ создание центральной структуры для руководства процессом трансформации;
- ◆ определение специфических целевых параметров эффективности;
- ◆ привязка целевых параметров к определенным организационным подразделениям;
- ◆ разработка методов повышения эффективности

- **Фаза 3. Повышение эффективности.**
 - В 3 фазе планы осуществляются в реальной жизни и начинают влиять на результаты деятельности компании.
Теперь «трансформационный треугольник» полностью вступает в игру.

Фаза 4. Перегруппировка.

- Реализация программы преобразований выявляет организационные барьеры, препятствующие повышению эффективности функционирования компании.
- она позволяет найти пути эволюции компании, которые обеспечивают институционализацию (т.е. закрепление) ее постепенно формирующегося потенциала.
- роль высшего руководства заключается в систематическом отслеживании необходимых на данный момент изменений и осуществлении адекватных действий для их институционализации.

- Основные изменения происходят в следующих трех областях:
 - ◆ структура;
 - ◆ системы;
 - ◆ персонал.

Структура.

- Функции операционного и административного персонала станут пересматриваться по мере того как менеджеры будут сосредотачиваться на создании стоимости (и: меньше заниматься контролем) и уточнять свою роль в поддержке реформ. Элементы административных функций (планирование, найм персонала, обучение и т.д.) могут перейти к командам операционных сотрудников.
- По мере освоения отдельными работниками множества навыков и ролей начнут создаваться автономные, самоуправляемые команды, с укреплением которых будут ликвидироваться определенные уровни организационной иерархии.

Системы.

- Информационные системы подвергнутся коренной трансформации в связи с изменением объема и содержания информации, доступной для рядовых исполнителей, тогда команды сотрудников смогут лучше определять свои информационные потребности.
- Эти системы обеспечат формирование точного представления о вкладах отдельных команд в общий результат, позволят сконцентрироваться на создании стоимости, ориентированной на потребности клиента.
- происходит и реструктуризация системы оплаты труда: размытые общие принципы участия сотрудников в прибылях нередко уточняются и конкретизируются (появляются такие инициативы, как «плата за приобретение знаний» и др.).

Персонал.

- Будут четко сформулированы качества и навыки, которыми должны обладать сотрудники компании.
- необходимо пересмотреть требования к принимаемым на работу лицам (определить необходимое соотношение между их техническими и менеджерскими навыками) и условия карьерного продвижения служащих.

«Естественные законы»

- для успеха проведения изменений важны сколько строгое соблюдение ряда руководящих принципов.
- **Цель реформ — повышение эффективности**
- **Выбор стратегии и реорганизация корпоративной структуры, имеют значение.**
- **Команды сотрудников — основные строительные элементы**
- **Процесс преобразований основывается на ценностях компании.**
- **Преобразования, должны быть эволюционными и основаны на развитии новых навыков.**
- **Необходимость концентрации усилий на ограниченном количестве целей.**

- Таким образом,
- представленные компоненты процесса трансформации («трехмерное пространство», «штурманская карта» и «естественные законы») позволяют упорядочить представление о многочисленных подходах к проведению организационных изменений, разработать надежный план трансформации компании и объединить беспорядочный набор отдельных инициатив в логически организованную программу.