
Управление изменениями в бизнесе.

Автор – Салецков А.А.



Три роли денег

Деньги как средство
товарообмена (Т-Д-Т)

Деньги как капитал
(Д-Т-Д')

Деньги как ресурс
коммерческой
организации.

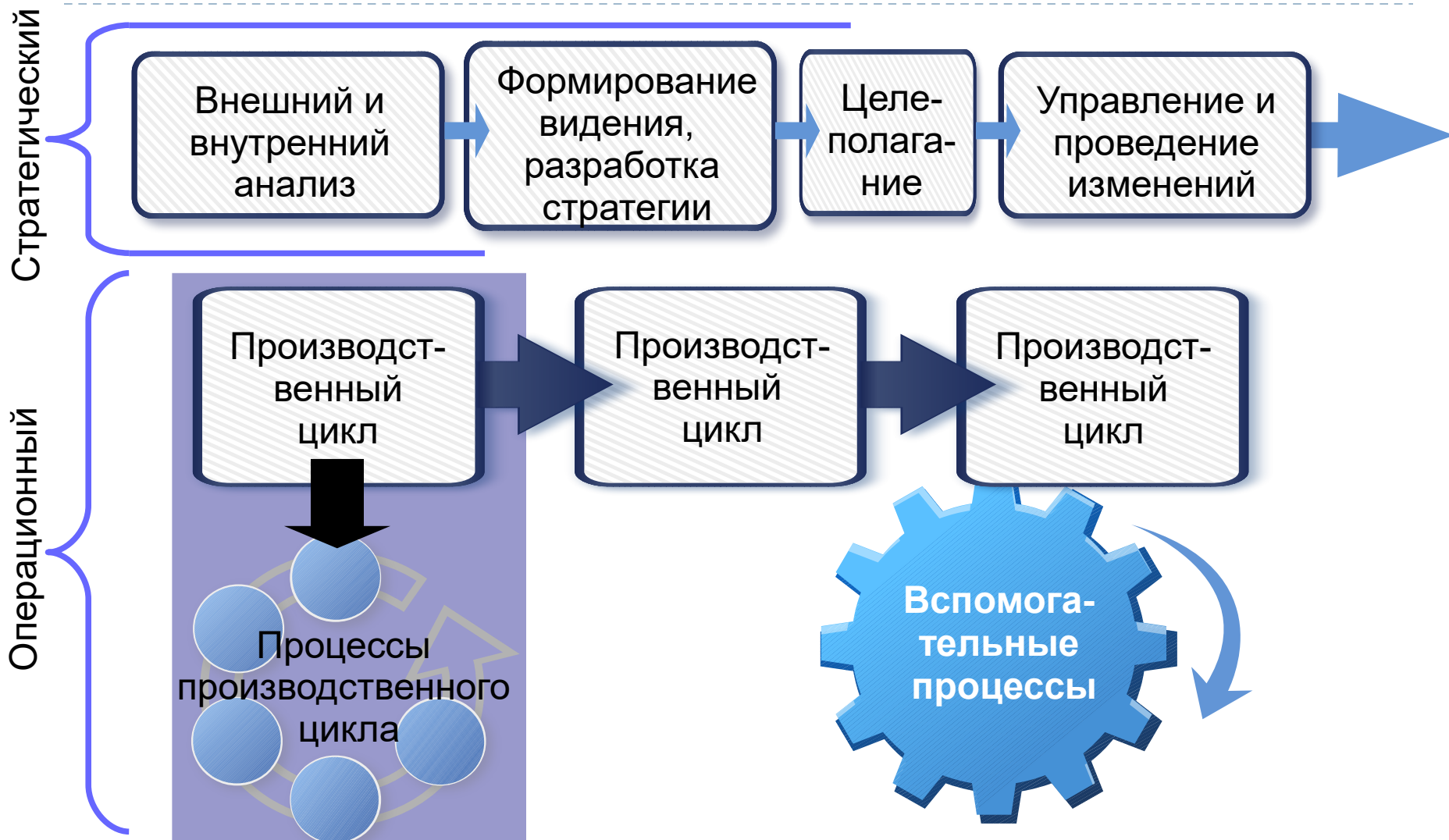
Виды нефинансовых ресурсов в коммерческих компаниях

- Время («Время — деньги»).
- Человеческий капитал — люди с их знаниями, потенциалом, мотивацией, энергией, ценностями, лидерством, которые востребованы организацией для своей деятельности.
- Интеллектуальный капитал — совокупный объем знаний, навыков и способностей индивидов, накапливаемых фирмой с течением времени и составляющих её характерную компетенцию.
- Организационный капитал — совокупность бизнес-процессов, организационных структур, ценностей компании которые формируются в течение многих лет и позволяют компании быть конкурентоспособной в долгосрочной перспективе.
- Другие: административный ресурс, связи, репутация (фирменный бренд, HR-бренд, отношение СМИ и общества), информация, клиентская база.

Три составляющих бизнеса



Два контура управления



Пример:

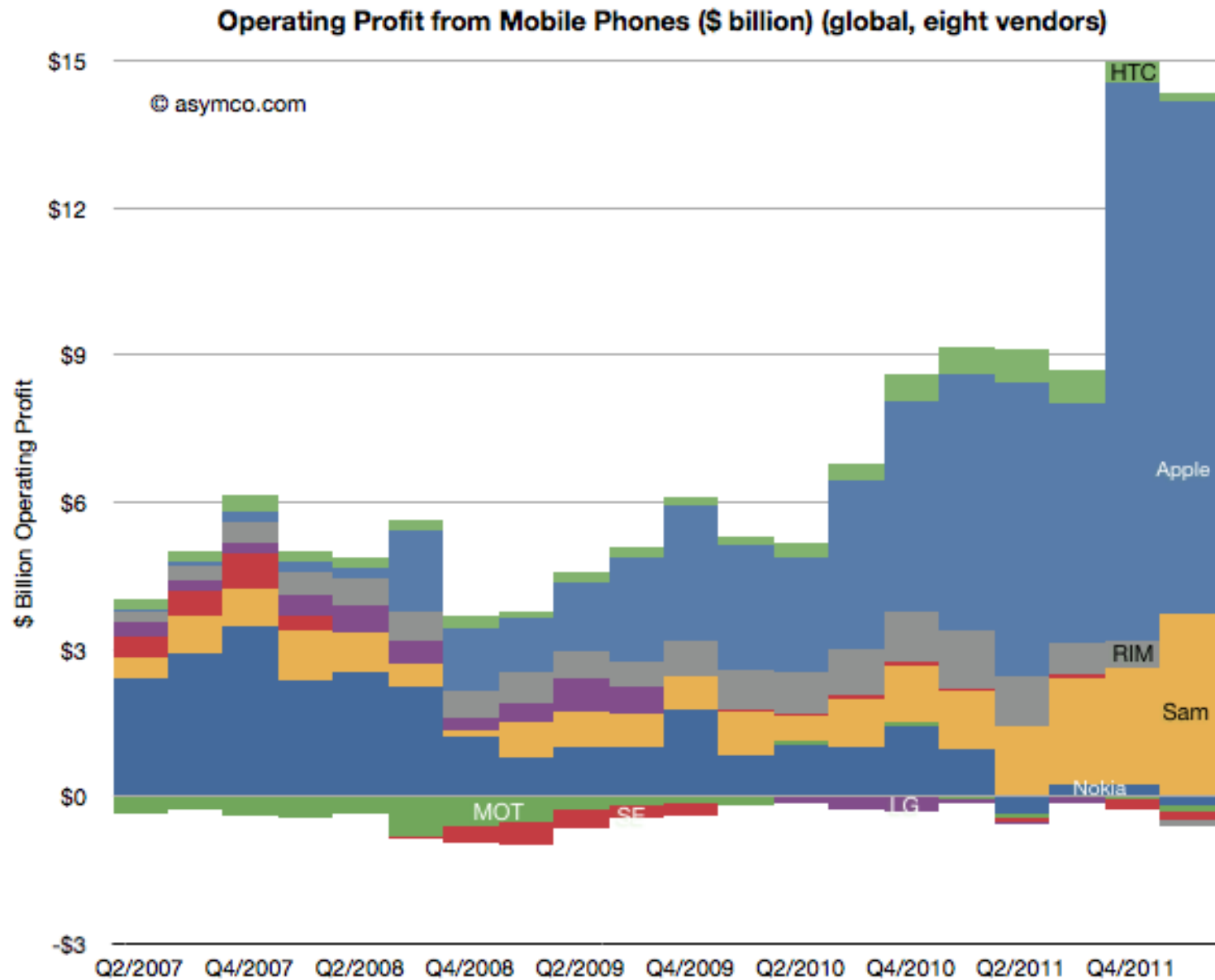
NOKIA
Connecting People



Проблемы Ноккиа в 2007-2011 годах

- Слабый менеджмент без видения будущего отрасли.
- Ненужные поглощения.
- Бюрократия и неповоротливая иерархия, приведшие к параличу принятия решений.
- Проекты, дублирующие друг друга.
- Вывод на аутсорсинг многих частей основного бизнес-процесса по созданию основного продукта и ПО (финские, китайские, индийские, румынские субподрядчики).
- Возможность для сотрудников делать только вертикальную карьеру переходя из инженеров в менеджеры. В результате фирма теряла хороших инженеров и получала плохих менеджеров.

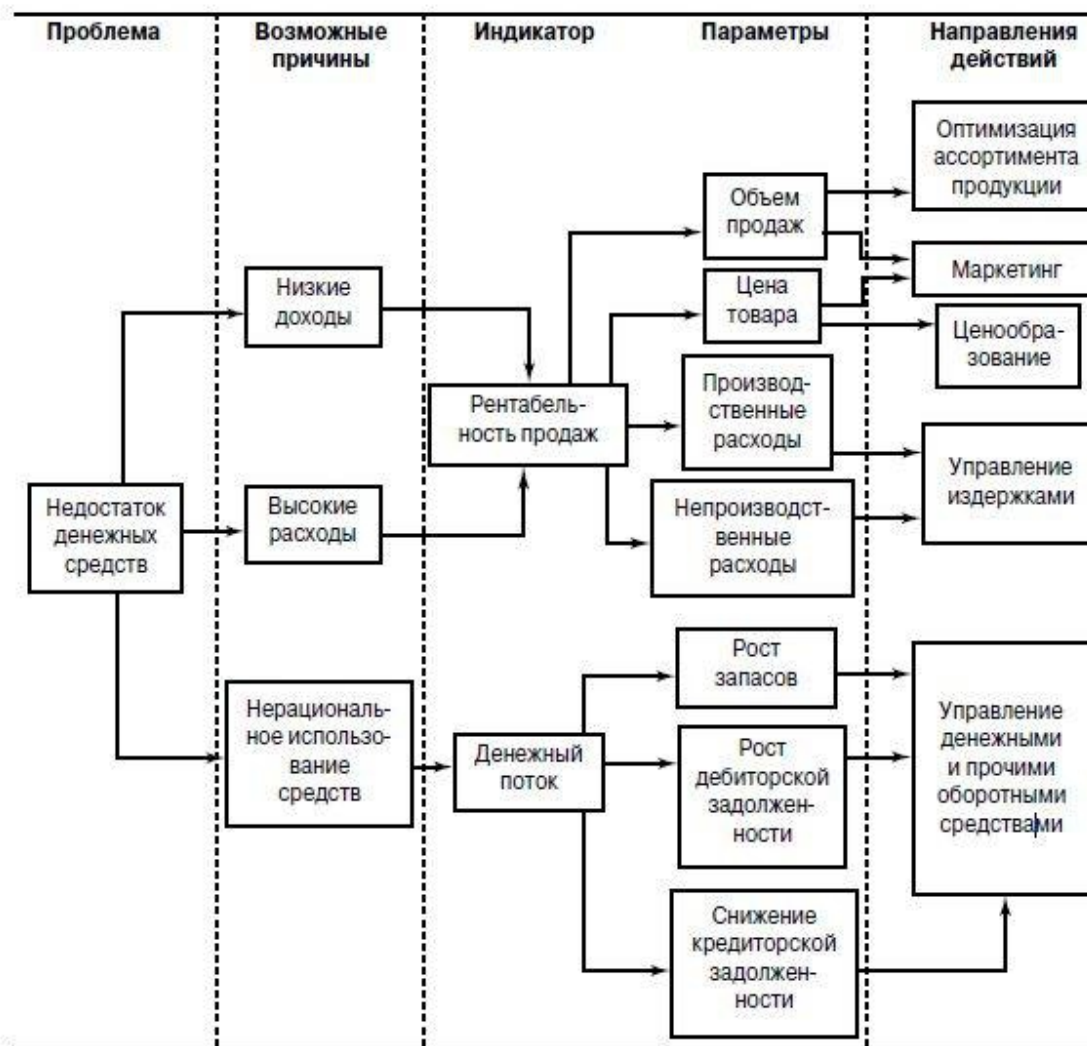
Хроника «горящей платформы»



Итог дезорганизации



Ограниченность финансового подхода



Уход компаний с рынка



*Ниал Фергюсон
«Восхождение денег»
стр. 369.*

- Каждый год становится последним для каждой десятой американской компании. С 1989-го по 1997 год с лица Америки исчезали в среднем по 611 тысяч из 5,73 миллиона фирм. При этом 10% - лишь средний показатель для «нормы вымирания»: в иных секторах экономики в худшие годы она достигала 20%.
- По данным британского Министерства торговли и промышленности, три года — типичная продолжительность жизни около 30% зарегистрированных в стране фирм. Но ни успешное преодоление первых нескольких лет, ни последующее достижения ничего не гарантируют — рано или поздно все фирмы прекращают существовать.

Цитаты

Я могу
гарантировать: вы
потерпите полный
крах, если считаете,
что вам не придется
ничего менять.

Фред Смит,
основатель
Federal Express



Когда темп
происходящих
вокруг перемен
начинает
превышать
скорость
изменений
внутри
организации, то
конец близок.

Джон Уолтер,
бывший
президент
компании AT&T

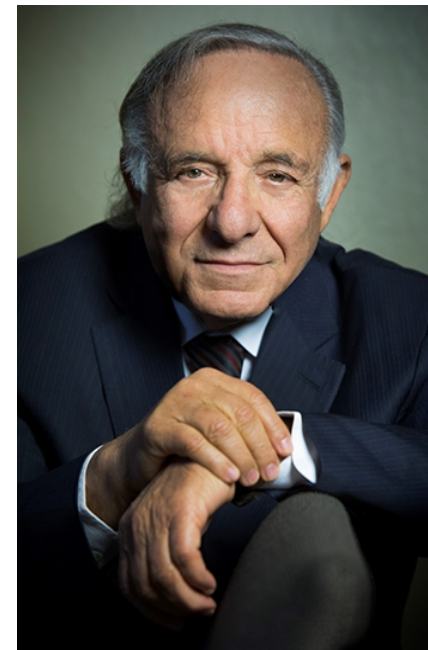
Вы можете не
меняться,
выживание не
является вашей
обязанностью.

Э. Деминг



Меняйтесь быстро
или умирайте
медленно.

И. Адизес



С чего начать изменения?



Осознание необходимости изменений: внешние факторы

- Изменение потребительских предпочтений, неблагоприятные рыночные тренды.
- Появление «убивающей» технологии (кварцевые часы для механических, развитие сотовой связи для пейджеров, смартфоны для простых сотовых телефонов).
- Изменение требований государственного регулирования.
- Высокая стоимость заимствования денежных средств, недоверие инвесторов.
- Непривлекательность организации в глазах соискателей на открывшиеся вакансии (слабый HR-бренд).
- Санкции, кризисы, эмбарго.

Осознание необходимости изменений: внутренние факторы

- Предложение продукта с низкой потребительской ценностью. .
- Недостаточная эффективность, низкая производительность труда.
- Не соответствующая современной реальности модель управления, необходимость ухода от «ручного управления» компанией.
- Ухудшение финансовых показателей.
- Трудности с набором персонала, высокая текучесть кадров, смена поколений, «кадровый голод».
- Инициатива снизу.



Чем отличался менеджмент XX века?

- Более простая внешняя среда.
- Реактивный (реагирующий) менеджмент – обычная практика, руководители «тушат пожар», работая в режиме пожарной команды.
- Получение власти над отделом, департаментом, дивизионом, т.е. занятие должности в иерархической структуре, вертикальная карьера менеджера.
- «Ручное управление» – когда руководитель сам подготавливает, принимает и контролирует принятое решение без использования каких либо организационных механизмов и поддерживающих структур.
- Как правило, отсутствие какой-либо методологической базы, лежащей в основе управления, отсюда очень сильная зависимость от личности-управленца.



Минусы «ручного управления»

1. Как правило раз за разом устраняются последствия, а не причины возникновения проблем.
2. Вырастающий риск потери управляемости при увеличении масштаба бизнеса, особенно при многократном росте.
3. Вся информация и все знания сконцентрированы в голове руководителя. Руководитель не является наставником подчиненных, не делится информацией и не делегирует своим сотрудникам ни прав, ни ответственности для принятия решений в рамках их профессиональной деятельности. Отсюда демотивация людей, низкий уровень их вовлечённости с одной стороны, и потеря гибкости компанией с другой стороны.
4. Отсутствие регламентов, процедур и механизмов отработки даже стандартных ситуаций. Каждый раз необходимо получать разрешение или распоряжение руководителя.
5. Руководители часто становятся информационно перегруженными и превращаются в «узкое горлышко» при принятии и выполнении решений, т.е. угроза паралича принятия решений.
6. Угроза возникновения микроменеджмента.
7. Высокая зависимость результата работы всей подчиненной структуры от субъективных качеств руководителя.

Что есть менеджмент XXI века?

- Принятие решений в более сложной среде.
- Менеджмент более системный, использующий методологическую основу, структуры не только иерархические.
Отход от «ручного управления».
- Изменение характера организаций:
 - Функции, бизнес-процессы, структуры направлены на создание потребительской ценности с наименьшими затратами.
 - Изменение модели власти вплоть до появления руководителей –коучеров, более широкое делегирование власти вплоть до уровня исполнителя.
 - Возрастание роли человеческого капитала в организации.
 - Появление возможностей для горизонтальной карьеры.
- Новые инструменты: статистическое управление процессами, контрольные карты Шухарта, циклы PDCA, Lean, ИТ-решения и т.д.
- Действие, знания, осмысление.



Цитата



Мир очень быстро меняется, появляются новые технологии, и в первую очередь все это должно радикально влиять на отношения в сфере управления. Сейчас используются модели управления, которых 50 лет назад вообще не было, сама теория менеджмента начала возникать лишь в середине прошлого века и развивается с тех пор во все ускоряющемся темпе.

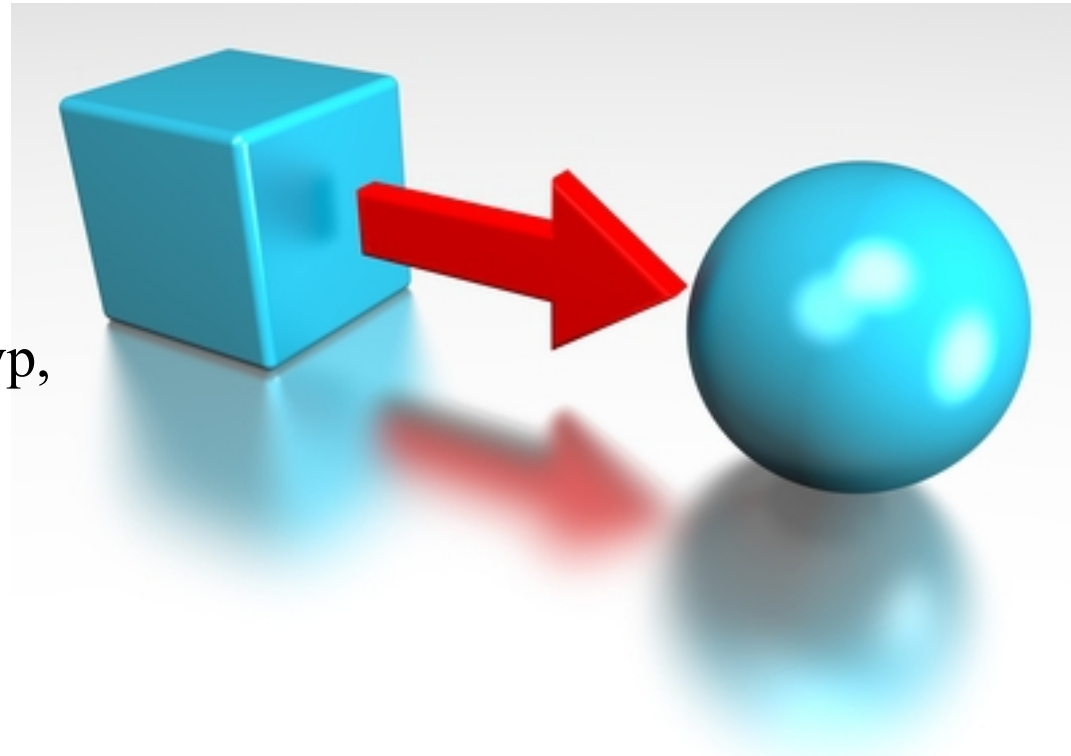
Элементы системы управления разделили на hard skills (технические системы, процессы и навыки, связанные с выполнением задачи) и soft skills (человеческие навыки, обеспечивающие эффективность деятельности, включая лидерство, стиль управления, корпоративную культуру). От состояния первой зависит 15% успеха, а вторая обеспечивает 85%.

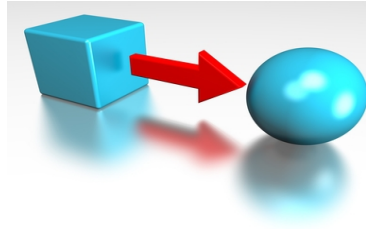
Герман Греф

Управление изменениями как часть менеджмента

Управление изменениями – часть менеджмента, которая позволяет:

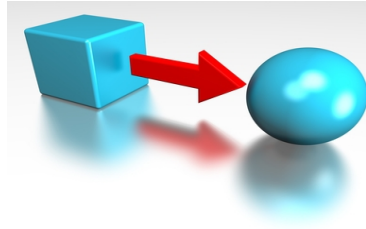
- достигнуть компании лучшего состояния посредством совершенствования бизнес-процессов, структур, развития персонала;
- сохранить управляемость организации при преобразованиях;
- избежать хаоса, который может возникнуть вследствие спонтанного характера и масштаба проводимых изменений.





Примеры изменений (I)

- Диверсификация бизнеса.
- Предложение новой потребительской ценности клиентам. Повышение качества продукции, расширение сервиса, увеличение гарантийного срока для потребителей.
- Повышение производительности труда.
- Сокращение ненужных потерь.
- Создание производственной системы.
- Совершенствование организационной структуры и бизнес-процессов, сокращение времени на внутренние согласования и принятие решений.
- Изменение корпоративной культуры, выполнение программ по работе с персоналом, создание института наставничества, создание комфортных условий для работы сотрудников, включая руководителей.
- Консолидация компаний после слияний или поглощений.



Примеры изменений (II)

- Автоматизация бизнес-процессов, развертывание:

BPM — Business Process Management System,

CRM — Системы управления взаимоотношениями с клиентами,

ERP — Системы планирования ресурсов предприятия,

EAM — Системы управления фондами и активами предприятия,
автоматизация технического обслуживания и ремонтов,

ECP — Enterprise Content Management,

MES — Manufacturing Execution System — производственная
исполнительная система.

Внедрение контакт-центров.

- Цифровизация (диджитализация) бизнеса, использование Big Data.
- Роботизация — ряд технологий, включая RPA (Robot Process Automation)
— автоматизация процессов при помощи программных роботов



**Нет такого продукта или бизнес-процесса, которые
нельзя было бы улучшить!**

Структура загрузки топ-менеджмента в современных условиях (возможный вариант)

Стратегический контур управления

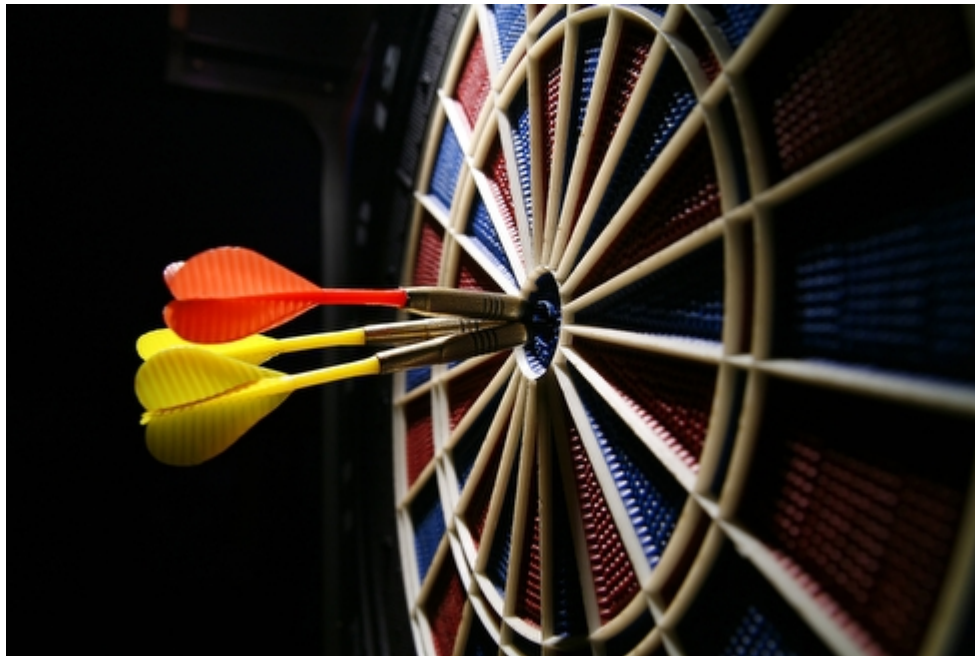
- Управление изменениями (40% рабочего времени);
- Работа с людьми: развитие, коммуникации, стимулирование сотрудников, наставничество, обучение (20% рабочего времени);
- Саморазвитие (10% рабочего времени).

Операционный контур управления

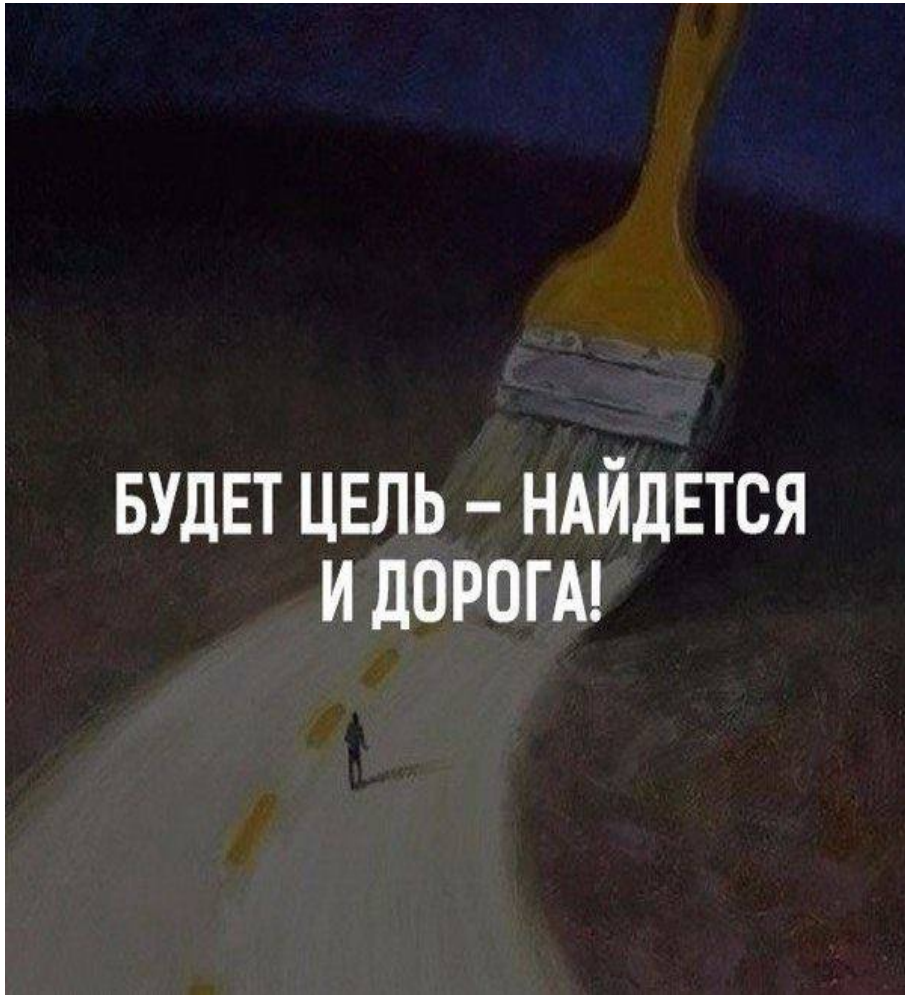
- Решение текущих вопросов (15% рабочего времени);
- Взаимодействие с заинтересованными лицами: клиентами, представителями органов власти и СМИ и др. (15% рабочего времени).

Цели и целеполагание

- Что есть цель? Цель – сформулированное понимание того, что нужно достичь.
- Целеполагание (постановка целей) – одна из функций менеджмента.



Почему нужна цель?



- Изменения без целей бессмысленны.
- Цели обозначают требуемый результат (т.е. служат «путевой звездой»)
- Цели объединяют людей, дают им мотивацию, мобилизуют внутренние силы для преодоления препятствий.
- Понесенные затраты становятся целесообразными.
- «Была бы цель, а цепочка проб и ошибок сама приведет к желаемому результату» Харуки Мураками

Что такое BSC?

- Методология работы с целями.
- Важная составляющая управления изменениями.
- Управляющий процесс над работами внеоперационной деятельности.
- Основа для формирования стратегического бюджета (бюджета изменений).
- Подход, который помогает ничего не упустить!



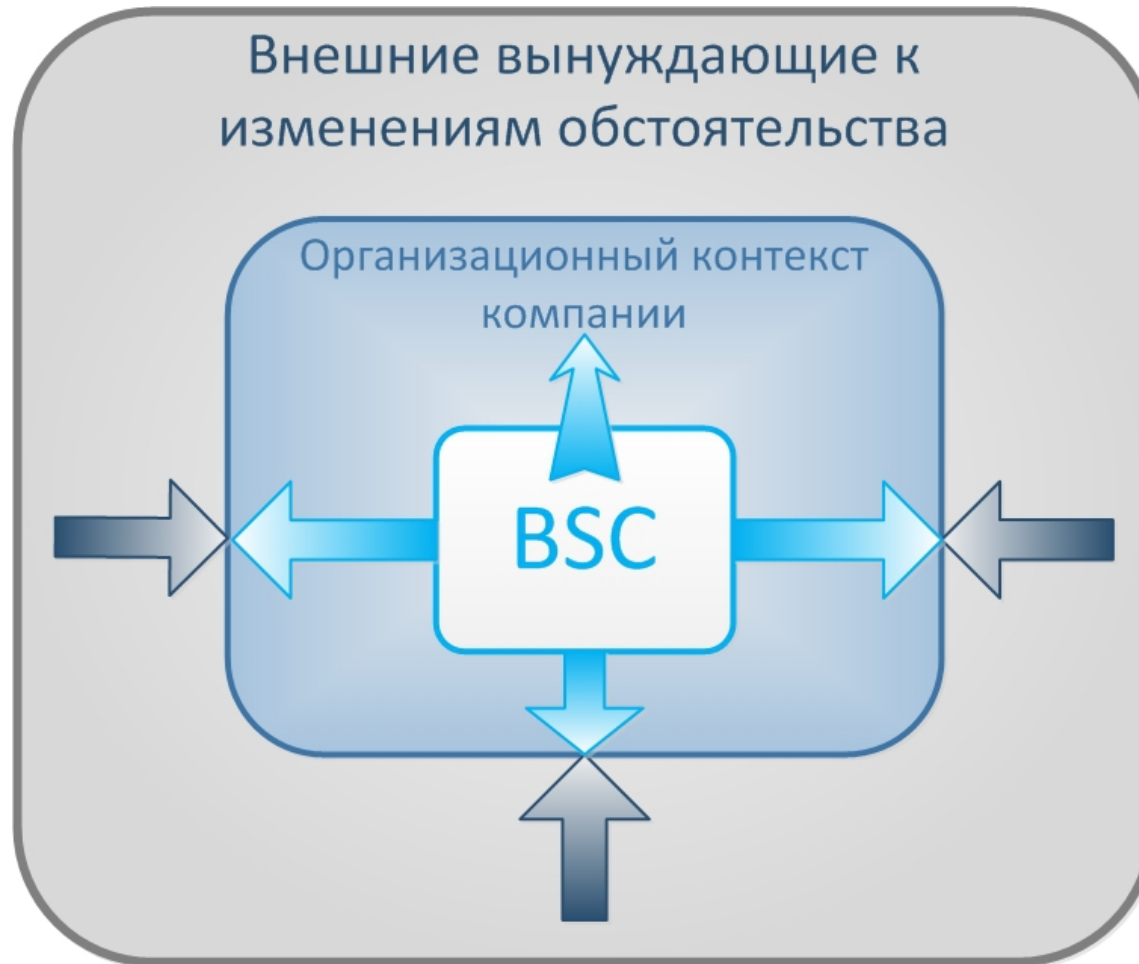
Наличие даже формальной системы управления изменениями в 2-3 раза повышает вероятность успеха.

BSC — инструмент управления изменениями



Концептуально, BSC есть
организационный механизм,
который помогает организации перевести
стратегию в операционные задачи,
выполнение которых **качественно**
изменит как **поведение** персонала,
так и **способы** его работы.

BSC — инструмент управления изменениями



Стратегический бюджет компании

- ▶ Пройдя по всем этапам методологии BSC, одним из результатов будет принятие обоснованного бюджета на внеоперационную деятельность.



Препятствия



Препятствия для Фредерика Тейлора



Ф. Тейлор – основатель менеджмента и научной организации труда. Будучи инженером в конце XIX века был приглашен вице-президентом одной из строительных компаний, чтобы изучить проблему производительности труда рабочих и внести свои предложения. В результате своего проведенного исследования Ф. Тейлор предложил уменьшить размер штыка у лопаты, чтобы рабочий меньше уставал в течение смены. Рационализаторское предложение не было понято, Ф. Тейлор был уволен вместе с нанявшим его руководителем.

Так начался менеджмент!

Статистика по неудачным изменениям

- Около 40% проектов в области, связанных с применением ИТ, остаются безрезультатными.
- 60% проектов по перепроектированию и реинжинирингу бизнес-процессов заканчиваются неудачей.
- 75% предприятий, запланировавшие изменения оказались не способны оценить свои организационные возможности и готовность к адаптации.

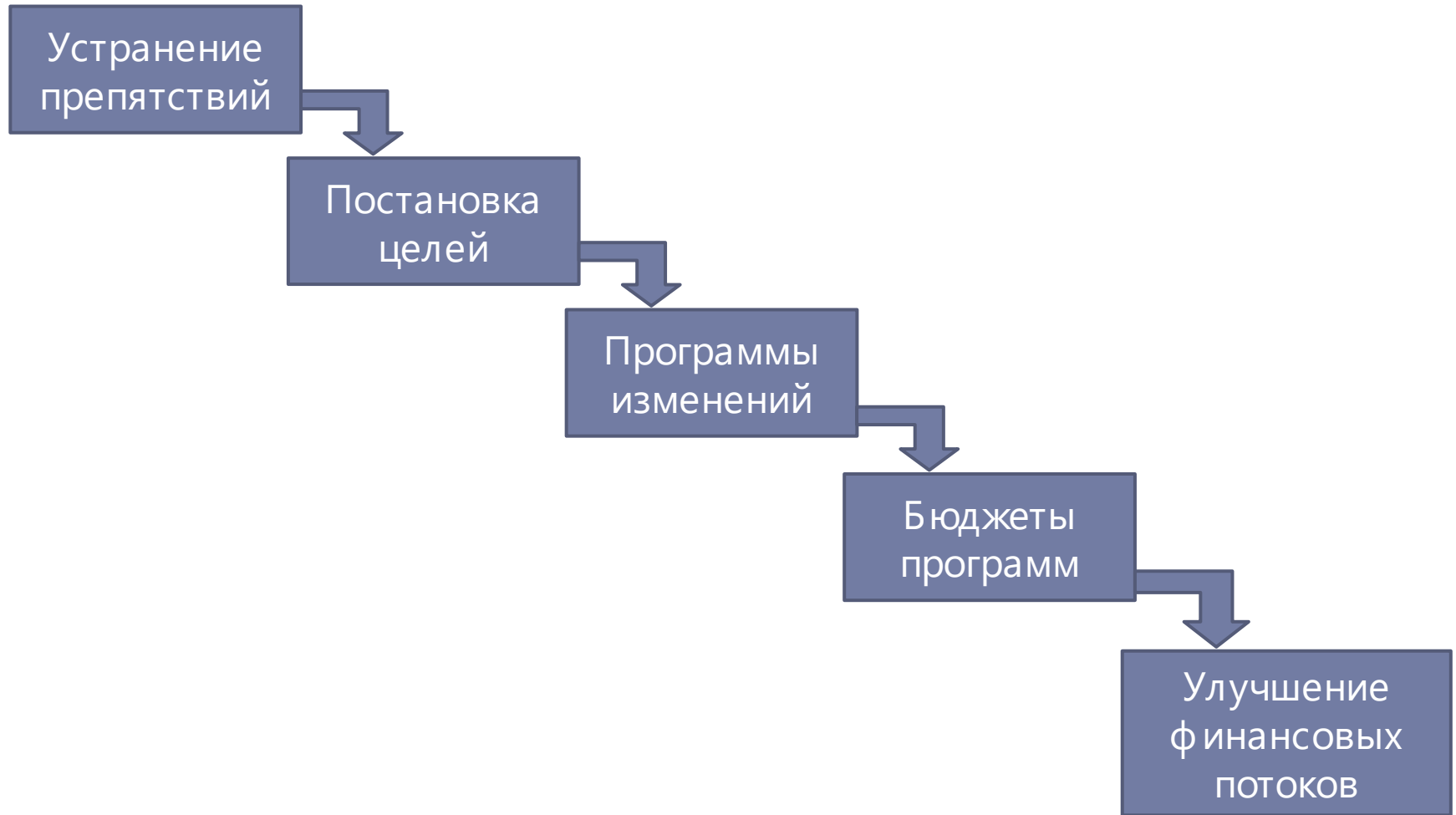


Почему работа по изменениям трудна?

- Руководители погрязли в текучке.
- У каждого своё мнение о изменениях и/или привычка работать по-старому.
- Отчужденность людей от результатов своей работы и отстраненность от жизни компании.
- В хорошие годы – нет мотивации что-то менять, в кризисные годы – нет возможности.
- Слабая организация работ по реализации изменений.
- Нет четких целей или нет целей вообще.
- Лень, страх и отсутствие воли.



Технология изменений (схема)



Потребительская ценность как объект изменений

Цена и TCO	Качество	Гарантия и ресурс использования	Бренд
Функциональность	Сервисное обслуживание	Количество	Новизна
Эксклюзивность	Соответствие стандартам	Дизайн	Особые условия
Удобство использования	Возможность модернизации	Trade-in	Своевременность получения
Соответствие моде	Статусность (престижность)	Упаковка	Вау-фактор (торговля впечатлениями)

Экспертное мнение о потребительской ценности



Авторы — Дэниел Джонс,
Джеймс Вумек

«Бережливое производство. Как
избавиться от потерь и добиться
процветания вашей компании»

11-е издание. Издательство
«Альпина публишер», Москва,
2017 год.

ISBN 978-5-9614-6143-5 (рус.)

Основные положения Д. Джонса и Д. Вумека (I)

- Ценность (товара, услуги) может быть определена только конечным потребителем.
- Ценность создается производителем. С точки зрения потребителя, именно ради этого производитель и существует.
- Неотложные нужды акционеров и финансовые устремления высших руководителей начали доминировать над вполне реальной потребностью определения и создания ценности для потребителя.
- Главной чертой кризиса немецкой промышленности в период после «холодной войны» было то, что сложные, уникальные продукты и мудреные технологии, за которые ратовали немецкие инженеры, были не только дорогостоящими, но и часто не имеющими отношения к реальным нуждам потребителей.

Основные положения Д. Джонса и Д. Вумека (II)

- Большинство руководителей японских компаний начинали процесс определения ценности с ответа на вопрос, каким образом они могут спроектировать и сделать продукт в Японии, чтобы оправдать ожидания общества, обеспечить долгосрочную занятость и сохранить стабильные отношения с поставщиками.
- Ценность для авиапассажира — попасть из одного места в другое безопасно, с минимальными сложностями и по разумной цене. Но авиакомпания не руководствуется интересами потребителя.
- Бережливое производство должно начинаться с того, чтобы точно определить ценность в терминах конкретного продукта, имеющего определенные характеристики и стоящего определенную цену. Всё это надо делать путем диалога с определенными потребителями без оглядки на существующие активы и технологии компании. Путь к этому — при помощи командной работы **переосмыслить всю деятельность фирмы, связанную с выпускаемыми продуктами.**

Первый вопрос для менеджмента в контексте управления изменениями

Предоставляет ли наша организация актуальную потребительскую ценность наилучшим образом?

Российские компании, создавшие стратегический контур управления

1. Сбербанк
2. СИБУР
3. ФК «УРАЛСИБ»
4. АПК «МаВР»
5. ОАО «МЗМЗ»
6. ОАО «НПП «Бурсервис»
7. Группа компаний Би Питрон
8. НПФ «Пакер»
9. ООО «Техтрейд» (Pumori)

Выводы:

1. Изменения необходимы для выживания и развития.
2. Изменения обусловлены сменой парадигмы управления бизнесом.
3. Для начала изменений есть необходимые наработки и методологии.

