

Проблемы и рекомендации по постановке практики организационного развития в компании

Спикер:

Лозовицкий Игорь Борисович

Бизнес-консультант, руководитель учебного центра Lozovitskiy.ru

lzvmail@gmail.com

2019 | ВОСЬМАЯ ЕЖЕГОДНАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ

ПРОЕКТИРОВАНИЕ
БИЗНЕС-АРХИТЕКТУР

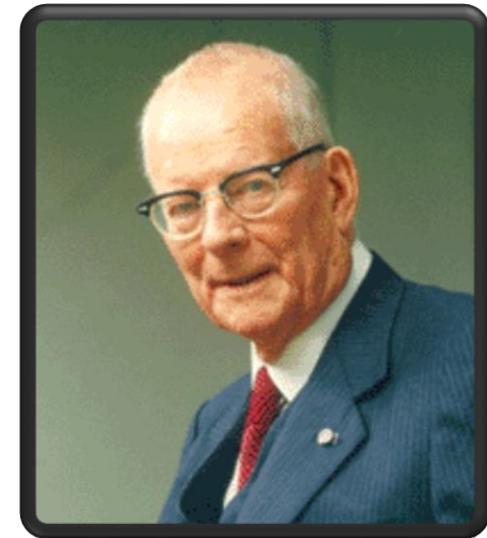
Предпосылки появления задач организационного развития

Вы можете не изменяться. **Выживание не является обязанностью** каждой организации

Эдвард Деминг

Компания - это **сложная социотехническая система**, а развитие сложной системы требует **особых знаний и навыков**. Проблема в том, что у современного **топ-менеджера** часто **отсутствует** даже **представление** о существовании такого вида деятельности как **организационное развитие**

Дмитрий Пинаев



(1900–1993 гг.)

В современной организации есть только **одна константа** - **постоянные изменения**

Проблема применения инструментов построения эффективной организации не в том, что её руководители мало об этом знают, проблема в том, что им кажется, что они знают всё

Ключевые определения

	Организационное развитие	систематические действия, направленные на повышение эффективности деятельности и устойчивое развитие организации
	Система	множество взаимосвязанных элементов, обособленное от внешней среды и взаимодействующее с ней, как целое обладающее новыми функциями
	Среда	системно образованное пространство, в котором реализуется взаимодействие элементов друг с другом, а так же с внешним окружением

Действия осуществляются через специально устроенную серию интервенций в процессы функционирования организации с использованием достижений



системного подхода (системный анализ)

- экономическая система
- политическая система
- социальная система
- система управления
- ...



законов развития Среды (волновые процессы, резонанс)

- производственная среда
- творческая среда
- научная среда
- корпоративная культура
- ...

Эволюция систем организационного развития



Конкурентная борьба смещается от продуктов, услуг и даже технологий в область проектирования бизнес-архитектур

Основные подсистемы организации

Операционная подсистема

- ❑ Производство, продажа и доставка продукта до потребителя
- ❑ Создает продукт, представляющий ценность для внешнего клиента или добавленную стоимость продукта
- ❑ Формирует результат, за который внешний клиент готов платить деньги, нацелена на получение прибыли

Обслуживающая подсистема

- ❑ Поддержание работоспособности операционной подсистемы
- ❑ Клиентами являются остальные подсистемы
- ❑ Создает инфраструктуру организации

Подсистема развития

- ❑ Проектирование новых продуктов и услуг
- ❑ Нацелена на получение прибыли в долгосрочной перспективе
- ❑ Обеспечивает совершенствование деятельности организации

Подсистема управления

- ❑ Обеспечивает оптимальное взаимодействие всех подсистем
- ❑ Планирование, постановка задачи, анализ и контроль, регулирование
- ❑ Решение нестандартных вопросов
- ❑ Управляет деятельностью организации

Особенностью организационного развития является необходимость выполнять проектирование четыре раза: продукта (как отдельной системы, и, порой, достаточно сложной), операционной системы под продукт, систем обслуживания и управления

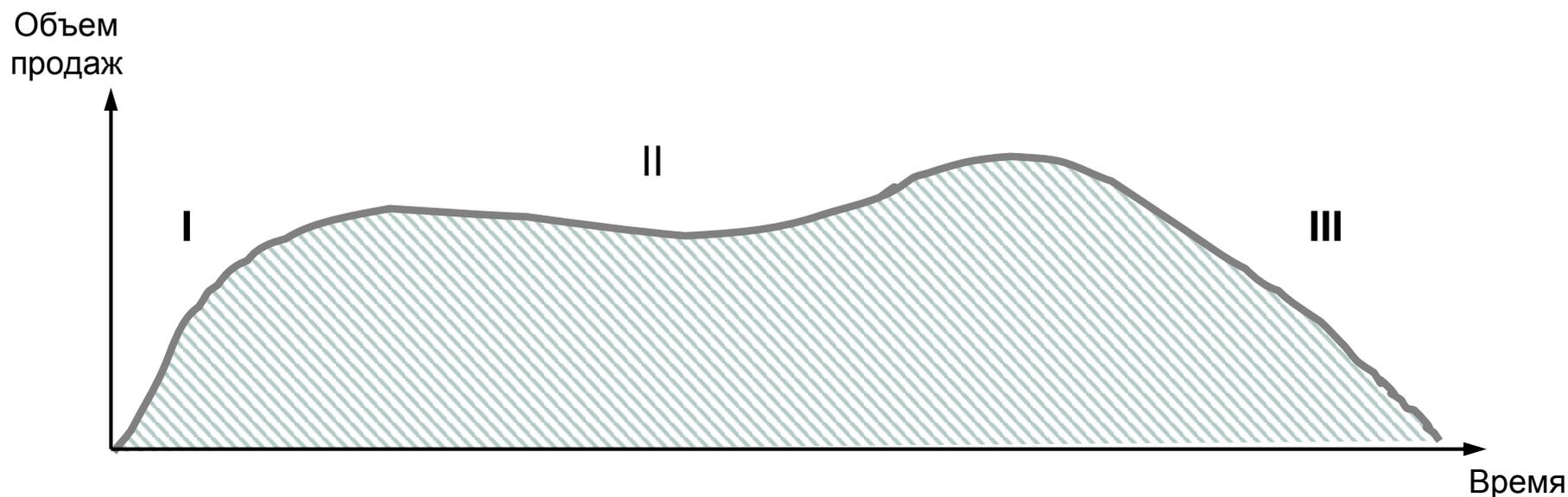
Основные функции организационного развития



Проект по созданию продукта



Проблемы реализации жизненного цикла продукта



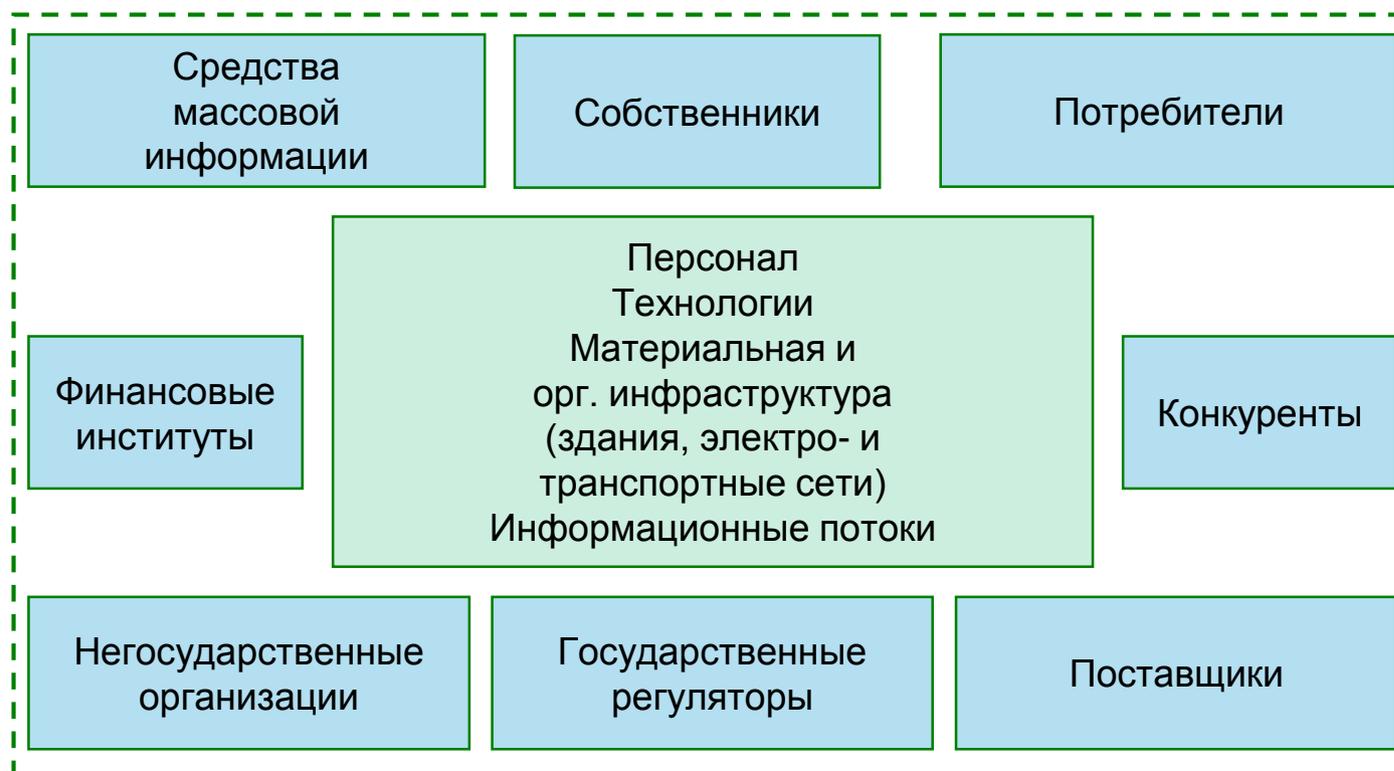
I. Вывод продукта на рынок – **Насколько рынок массовый?**
Фокусирование (ориентация на узкий, специализированный рынок)
или концентрированный глобальный рост

II. Стабилизация продаж – **Насколько длительный цикл?**
Обновление продукта или его незначительное совершенствование

III. «Затухание» продаж. Насколько длителен цикл?
Когда наступает «точка убыточности»? Возможно ли «перепозиционирование»?

Этап 1. Разработка требований, ожидание стейкхолдеров

Системное представление внешней и внутренней среды компании



Стейкхóлдер (англ. *stakeholder*), заинтересованная сторона, причастная сторона - физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям

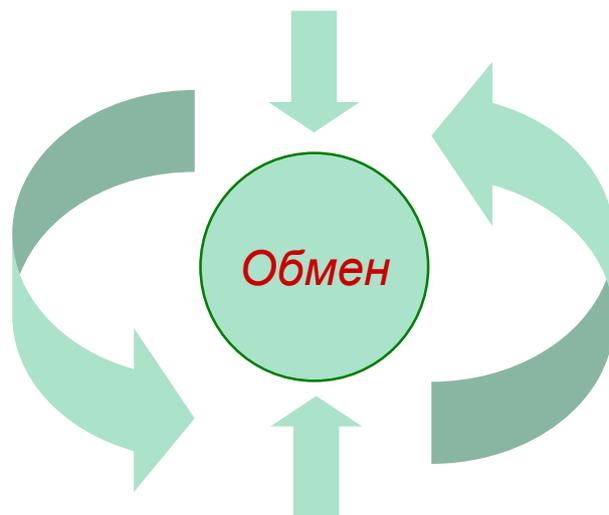
- В рамках разработки требований явные и неявные **желания стейкхолдеров** относительно продукта или операционной, управленческой и обслуживающей систем **должны быть переработаны в формальные требования**, с которыми можно дальше работать при проектировании соответствующих сущностей
- Необходимо **ранжировать требования стейкхолдеров**, а также **выявить основные противоречия**

Анализ потребностей стейкхолдеров

Производитель должен знать:

- что нужно потребителю
- сколько он готов заплатить
- когда нужно
- где нужно
- что предлагают конкуренты
- в чем преимущество предлагаемого продукта

Потребитель



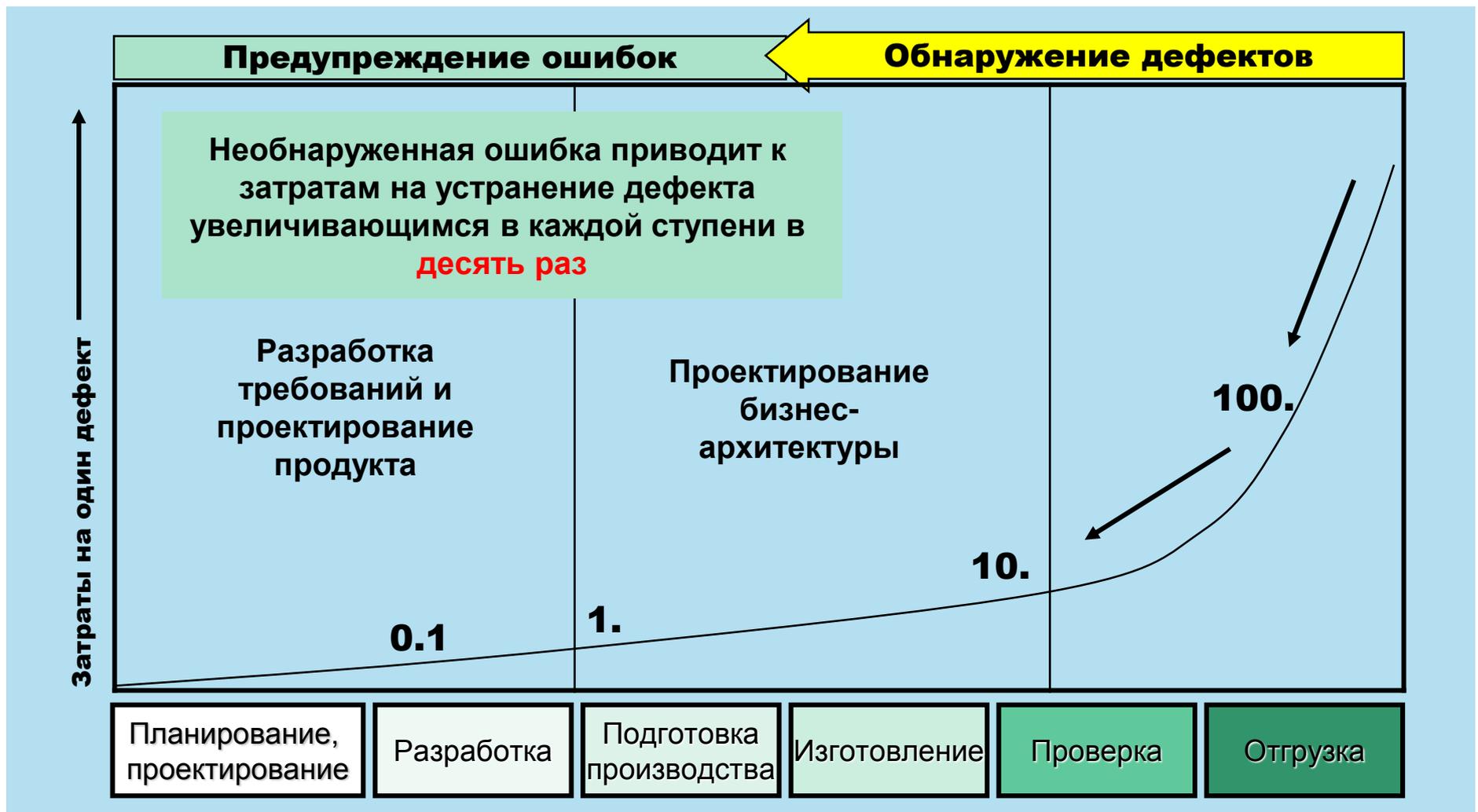
Производитель

Потребитель должен знать:

- ему это нужно
- где есть то, что ему нужно
- как это можно получить
- как сделать наилучший выбор
- как получить удовлетворение и выгоду от сделки

- В качестве источника требований для продукта, **в первую очередь** выступают **клиенты**, по части требований к некоторым видам продуктов стейкхолдерами могут быть и государственные регуляторы
- **Собственники** предъявляют потребности относительно результативности (например, прибыль) и надежности бизнес-системы
- **Государственные регуляторы** могут выдвигать требования к операционной и обслуживающей системам касательно промышленной и экологической безопасности, выполнения законодательных требований

Ошибки нужно предупреждать на первых ступенях создания продукта



«Каждый отчет требует не менее трех черновиков...»

(Аксиома Энона)

Развитие продуктовой линейки

- Главная проблема – **какова «идеология» развития продуктовой линейки?** Развитие по вертикали? По горизонтали? По всем «азимутам» диверсификации?
- Рост (сокращение) масштабов и сфер или отраслей вложения капитала – **стратегические решения** акционеров и топ-менеджеров

Виды диверсификации	Особенности
Точечная	Новые продукты дополняют основной путем использования отходов, свободных площадей, рабочей силы
Концентрическая	Новые продукты постепенно смещает «центр тяжести» компании в растущие рынки
Радикальная	Быстрый и масштабный переход в новую отрасль по принципу «новый товар – новый рынок»

«Компромисс всегда обходится дороже, чем любая из альтернатив...»

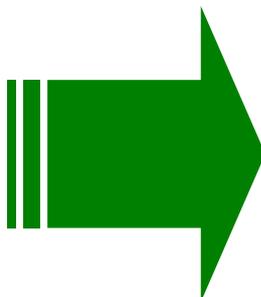
(Закон Джухэни)

12

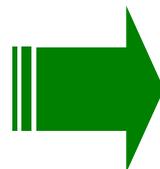
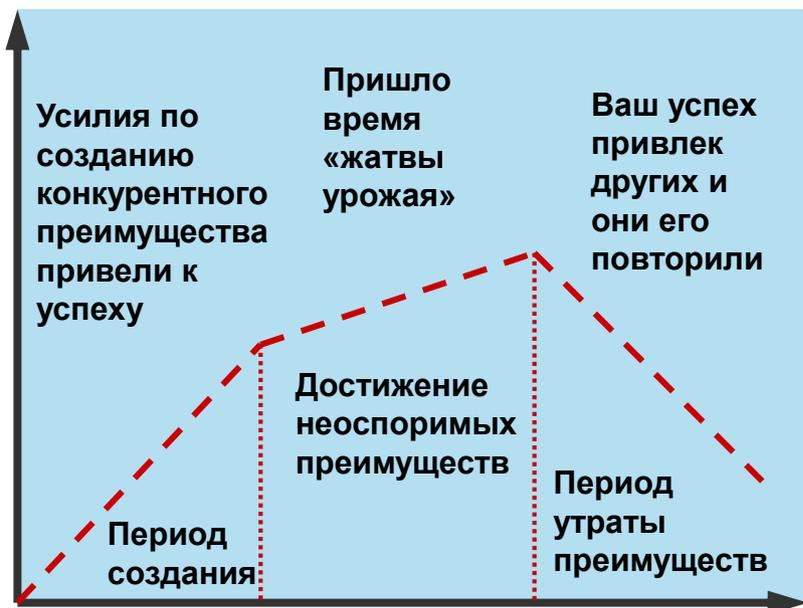
Выбор конкурентной стратегии

Управление бизнесом – это осознанные и спланированные действия по созданию конкурентных преимуществ, нельзя достичь вершины
Мы конкурируем на ледяной горке, если остановился, то катишься вниз

Конкурентные преимущества



Это все то, что обеспечивает вам и вашим конкурентам лучшие условия ведения бизнеса по отношению к другим «игрокам» рынка, в том числе преимущества по эффективности использования всех видов ресурсов



- Однажды обретенное преимущество удержать навсегда невозможно
- То, что было преимуществом вчера, не обязательно будет им завтра
- Преимущества обретают не те, кто обладает наибольшими ресурсами, а те, кто конструктивно мыслит



Анализ эффективности внутренней деятельности

Достигает ли **операционная и обслуживающая система** необходимых **показателей** деятельности?

Проводится **бенчмаркинг** с другими компаниями работающими на рынке с подобными продуктами

Собираются **замечания и предложения персонала** (соответствует практике вовлечения персонала в методологии управления качеством, Lean — Бережливое производство)

Выявленные проблемы и отклонения трансформируются в требования, которые учитываются в очередном цикле проектирования и изменения архитектуры операционных, управленческих и обслуживающих систем

Сбор потребностей или требований стейкхолдеров

- Осуществляется непрерывно
- Количество требований может быть значительным
- Редко когда удается реализовать их все
- Необходимо ранжировать потребности
- Ряд требований могут касаться одного и того же элемента системы

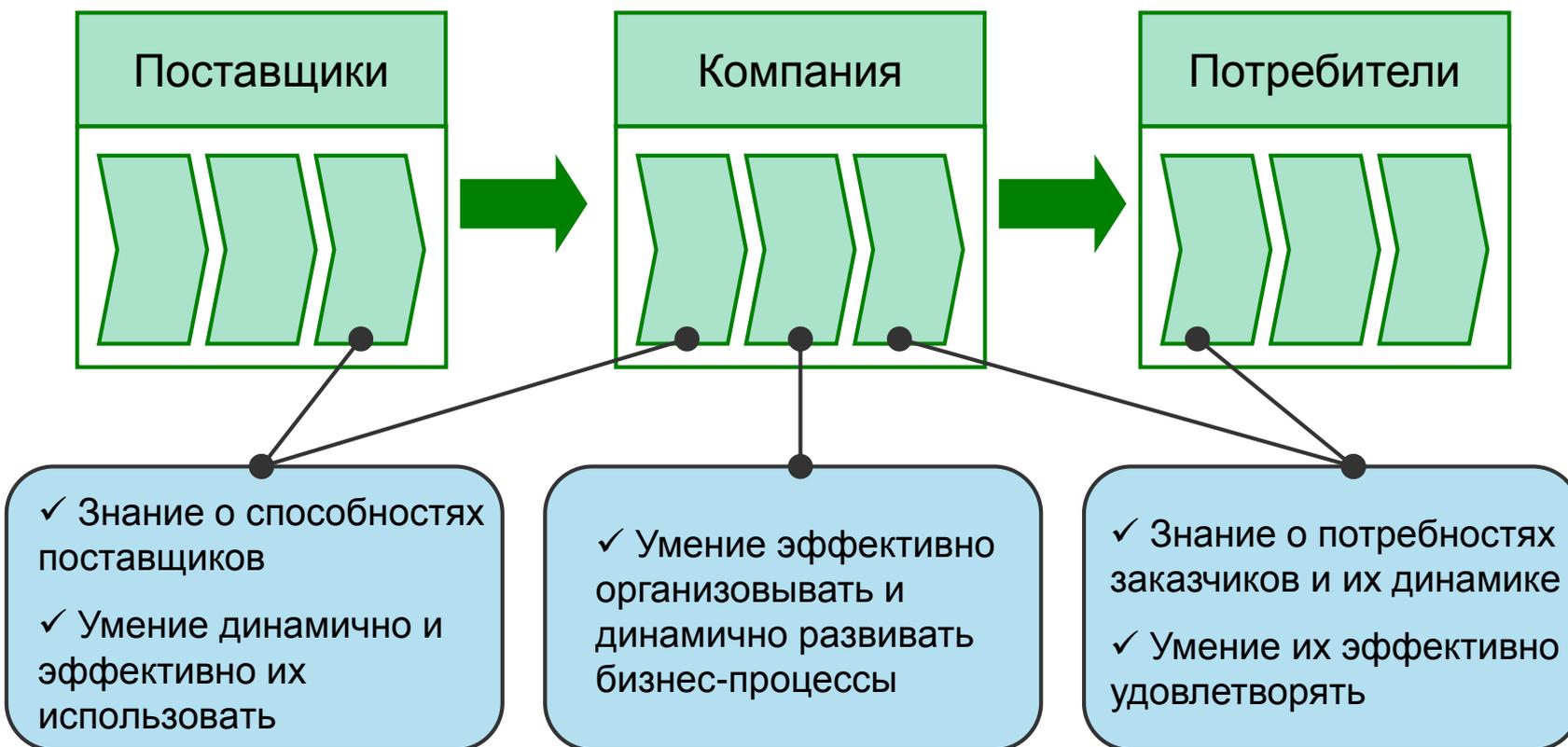
Ранжирование потребностей

- Четкое представление о потребностях клиентов и состоянии организации
- Что нужно реализовать немедленно, а что может подождать
- Реализация даже одного требования может сопровождаться большим количеством «накладных» расходов: перенастройка систем, обучение сотрудников, апробация

«Имеет смысл накапливать требования к одному элементу и передавать их на реализацию пакетами, что позволит сэкономить на накладных затратах и не создавать излишнее напряжение для персонала из-за постоянного потока изменений...»

(Дмитрий Пинаев)

Этап 2. Разработка бизнес-модели



Компания является репозитарием знаний встроенных в бизнес-процессы (Д. Тис)
Необходим потенциал для эффективного использования и развития этих знаний



Тис Дэвид Дж.
Автор концепции развития динамических организационных способностей компании

Бизнес-модель А.Остервальдера и Ив Пинье, или Business Model Canvas



Бизнес-модель на концептуальном уровне показывает, как бизнес собирается «зарабатывать деньги»

Основные вопросы бизнес-модели А.Остервальдера и Ив Пинье



Бизнес-модель Остервальдера позволит найти узкие места, выявить новые точки роста, проанализировать деятельность конкурентов, заимствуя лучшие практики

Типология конкурентных стратегий по Майклу Портеру



Майкл Юджин Пóртер -

американский экономист, признанный специалист в области изучения экономической конкуренции, разработал теорию конкурентных преимуществ стран

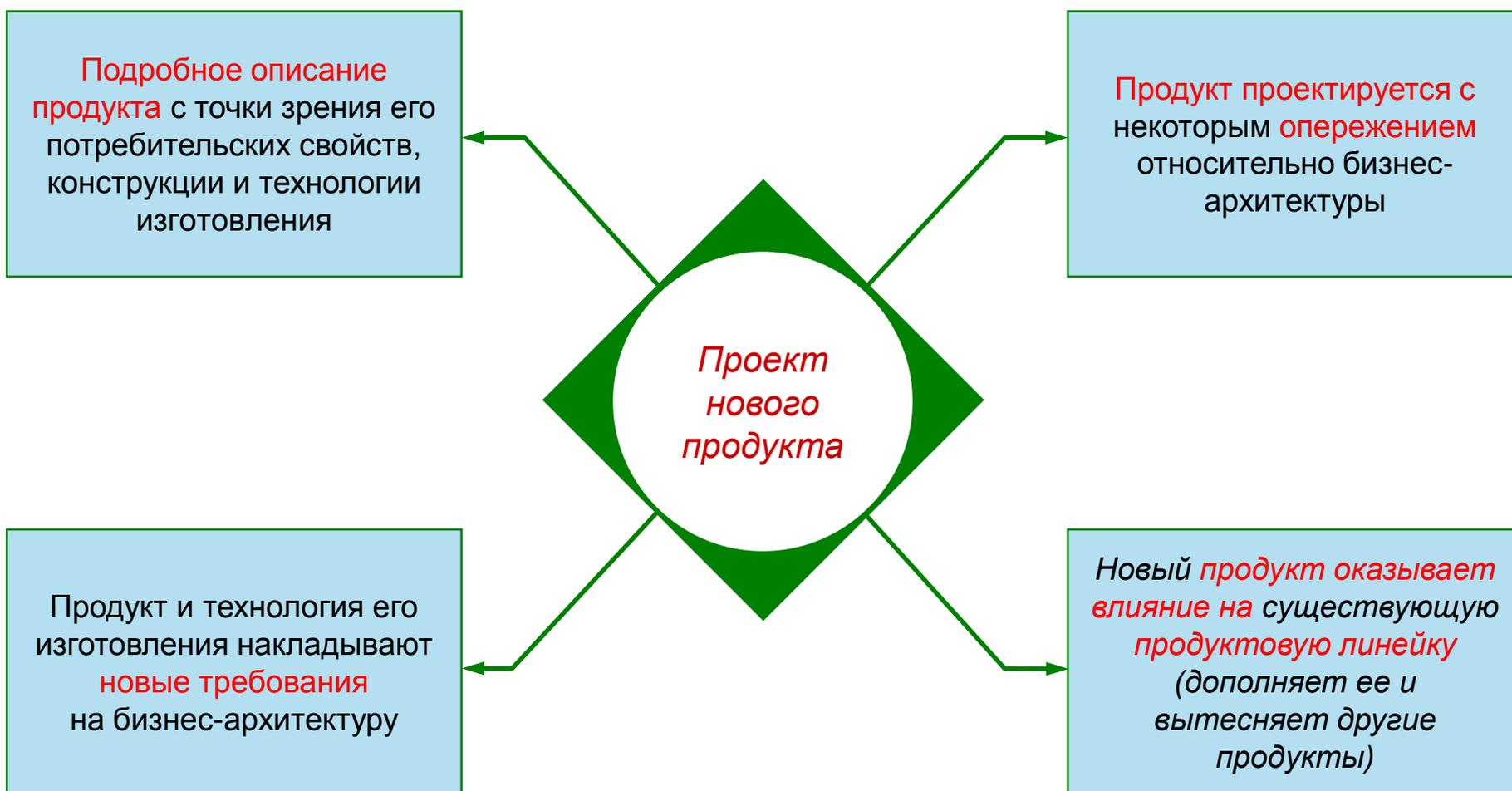
Цель

Все потребители
Сегмент рынка

	Низкие издержки	Уникальность
Все потребители	1. Лидерство в минимизации издержек	2. Дифференциация
Сегмент рынка	3а. Сосредоточенность на минимизации издержек	3б. Сосредоточенность на дифференциации
	3. Концентрация	

Компания, которая не выбирает четкое направление для конкурентной стратегии - «застревает посередине», работает не эффективно и функционирует в крайне неблагоприятной конкурентной ситуации

Этап 3. Разработка продукта



В рамках этой функции существует две «разработки»: текущие улучшения существующих продуктов и разработка новых продуктов на основе их концепции и требований к новым продуктам

Этап 4. Проектирование бизнес-архитектуры

Проектирование бизнес-архитектуры **самый трудоемкий этап организационного развития**, но он **с лихвой позволяет окупить все трудозатраты** за счет устранения огромного количества разнообразных ошибок в организации деятельности, которые иначе приходится устранять уже по факту

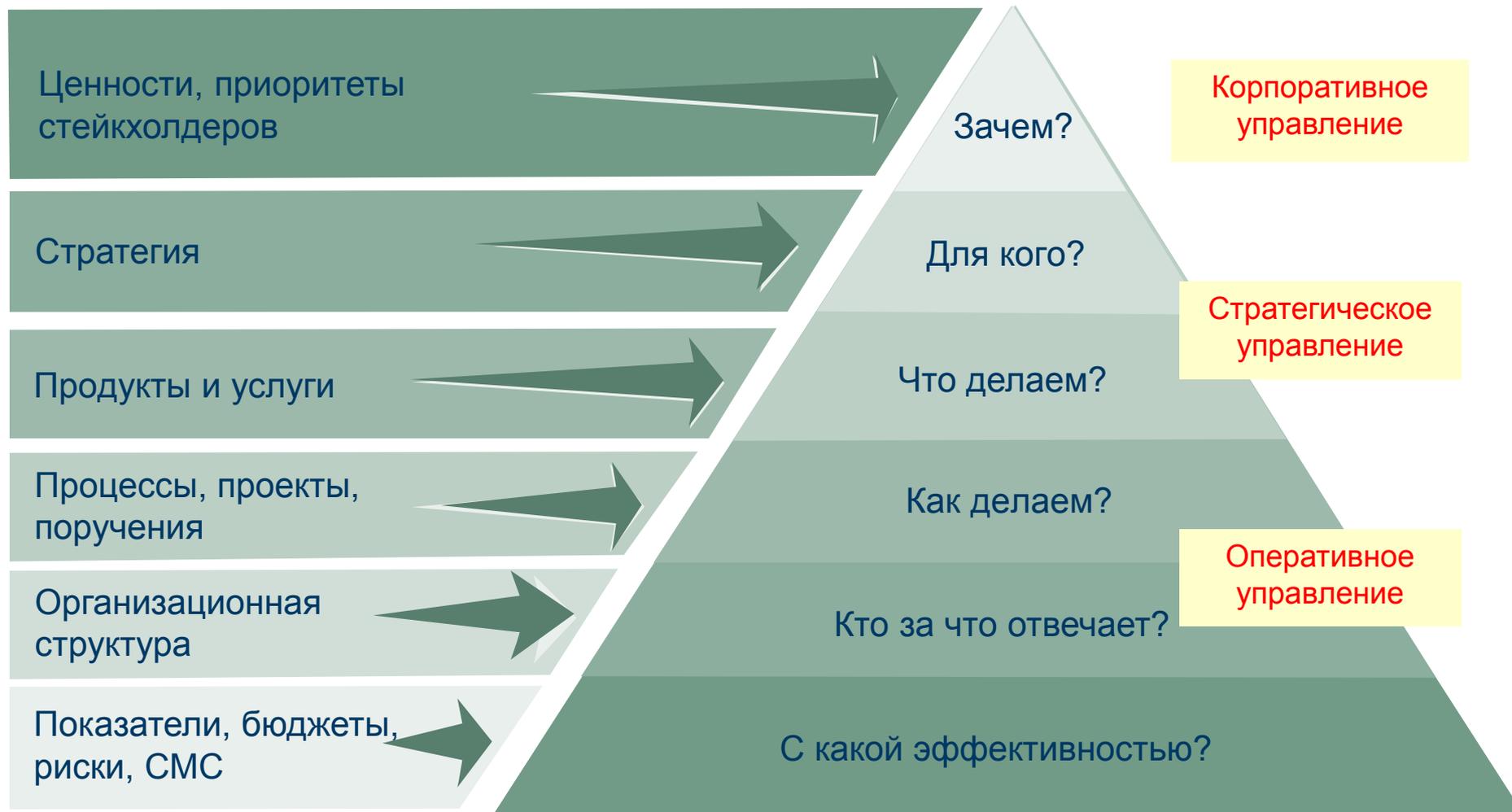
Проект бизнес-архитектуры описывает компанию **с той точностью, которая необходима** для последующего ее воплощения в реальности

Включает в себя разнообразные модели деятельности (модели функций, бизнес-процессов), модели организационной структуры, объектов деятельности, средств производства и информационных систем

Большинство руководителей считают, что достаточно определить цель, а далее **работники сами** организуются и в силу своих способностей **придумают необходимую технологию** деятельности и формализуют ее

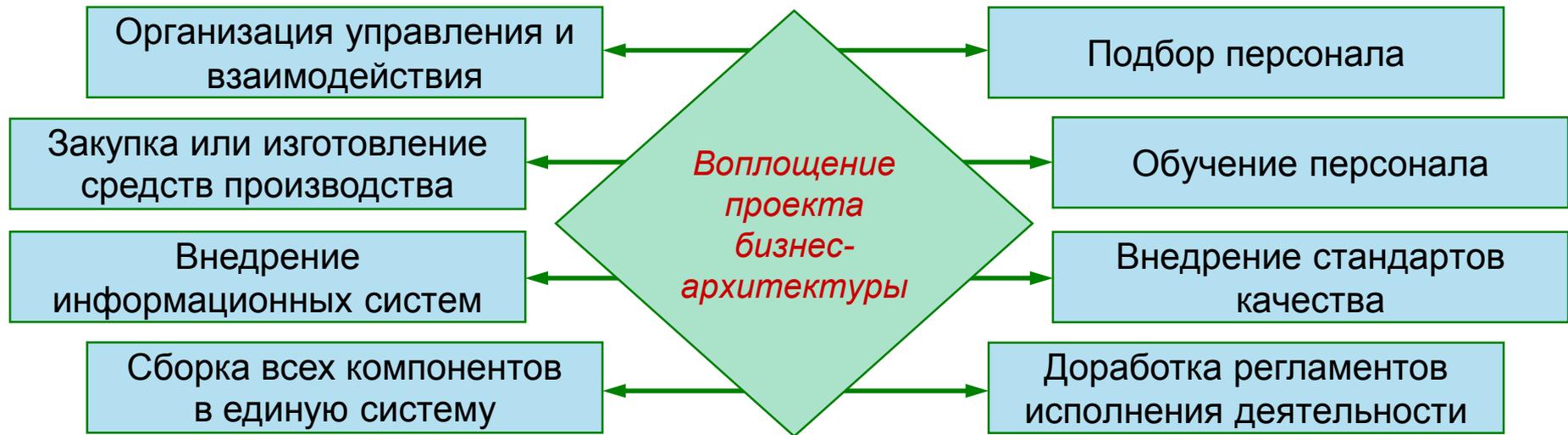
Распространенное заблуждение, что путем «проб и ошибок» нужная технология рано или поздно выработается «сама», чаще всего этого не происходит, а если и происходит, затраты ресурсов «на ошибки» оказываются чрезмерно большими

Разработка бизнес-архитектуры



Компания с управляемой бизнес-архитектурой, позволяет оперативно подстраивать деятельность (внутреннюю среду) под новые вызовы внешней среды

Этап 5. Создание или изменение операционной, управленческой и обслуживающей систем



Для существующей компании в рамках этого этапа перестраиваются только некоторые ее фрагменты

Для новой компании происходит ее строительство с «нуля»

«Редко удается создать сложную систему с первого раза, поэтому в плане работ нужно предусматривать этап апробации разработанных технологий и уточнения проекта бизнес-архитектуры...»

(Дмитрий Пинаев)



Процессы, проекты, поручения?

Для разных операционных задач, проектируемых организационным развитием, **невозможно заранее утверждать, какая форма решения этих задач окажется более эффективной** – процессная, проектная или управление по поручениям

Процессы

- решение повторяющихся задач (функций) в рамках стационарных, повторяющихся технологических или деловых процессов

Проекты

- решение уникальных задач в заданные сроки в рамках специально выделенного бюджета

Поручения

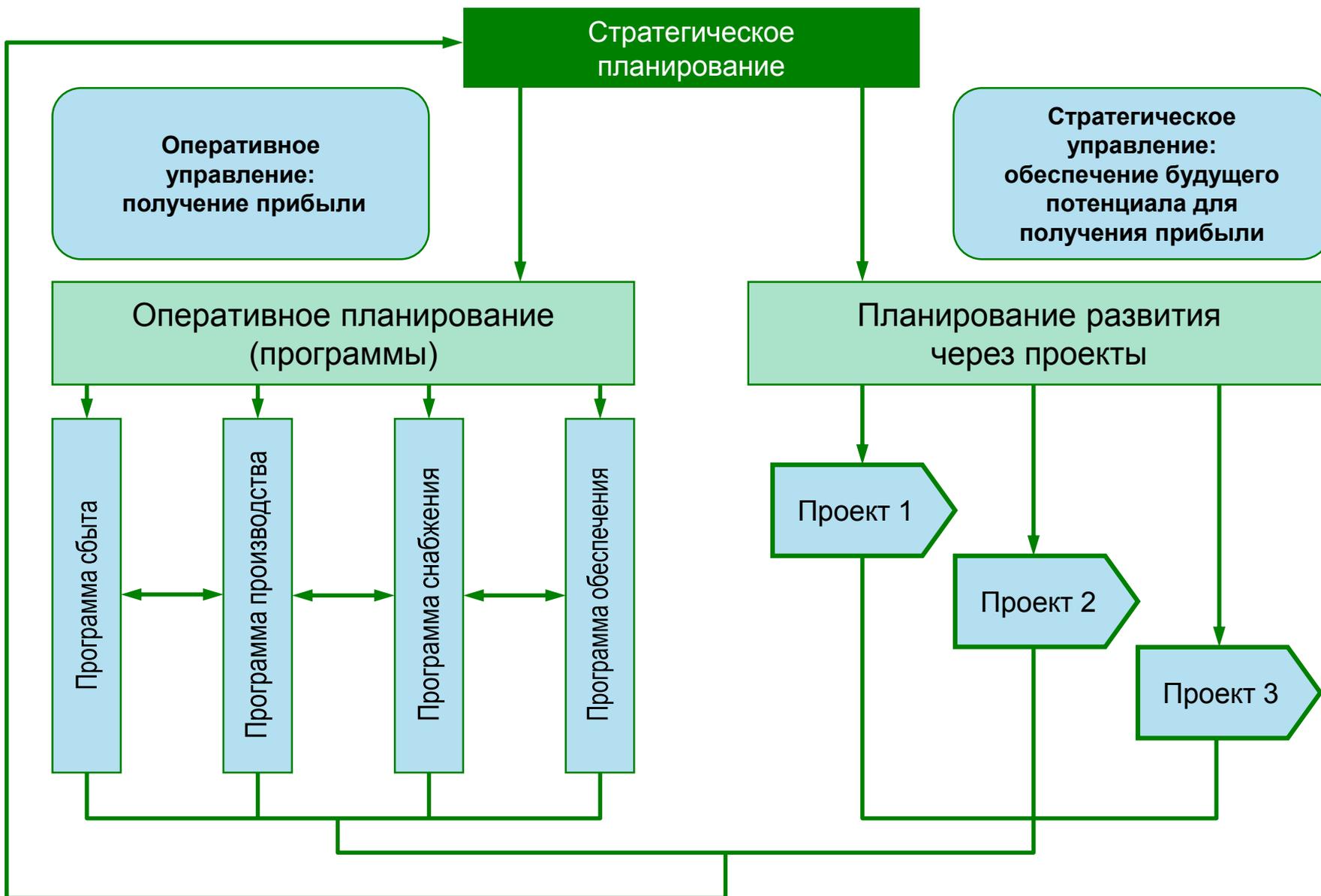
- система управления, построенная на выдаче, регистрации и последующем контроле поручений

Критерий выбора формы управления

- экономическая эффективность, масштабность работы («ручная работа» всегда обходится дороже чем конвейер)

Проектно-ориентированное управление (Management by Projects) — управленческий подход, при котором отдельно взятые задачи, решаемые в рамках деятельности организации, рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами

Сочетание систем оперативного и стратегического управления



Формирование плана функционирования и развития компании



Внедрения инструментов организационного развития

Внедрения инструментов организационного развития требует учета специфики работы конкретной компании, использование итерационного моделирования и адаптивного управления



На практике целесообразно как можно больше работ делать параллельно



Несмотря на последовательное изложение функций орг. развития неправильно полагать, что они строго следуют друг за другом

Могут осуществляться «возвраты» в предыдущие функции



Если какие-то требования не реализованы в бизнес-архитектуре, может потребоваться переосмысление бизнес-модели или требований

Для проектных компаний может разрабатываться проект целого класса продуктов



Под класс продуктов происходит выбор средств производства и сборка операционной системы

Приведенная структура функций организационного развития не учитывает все случаи



В конкретной компании могут быть свои нюансы, которые необходимо учесть в структуре функций

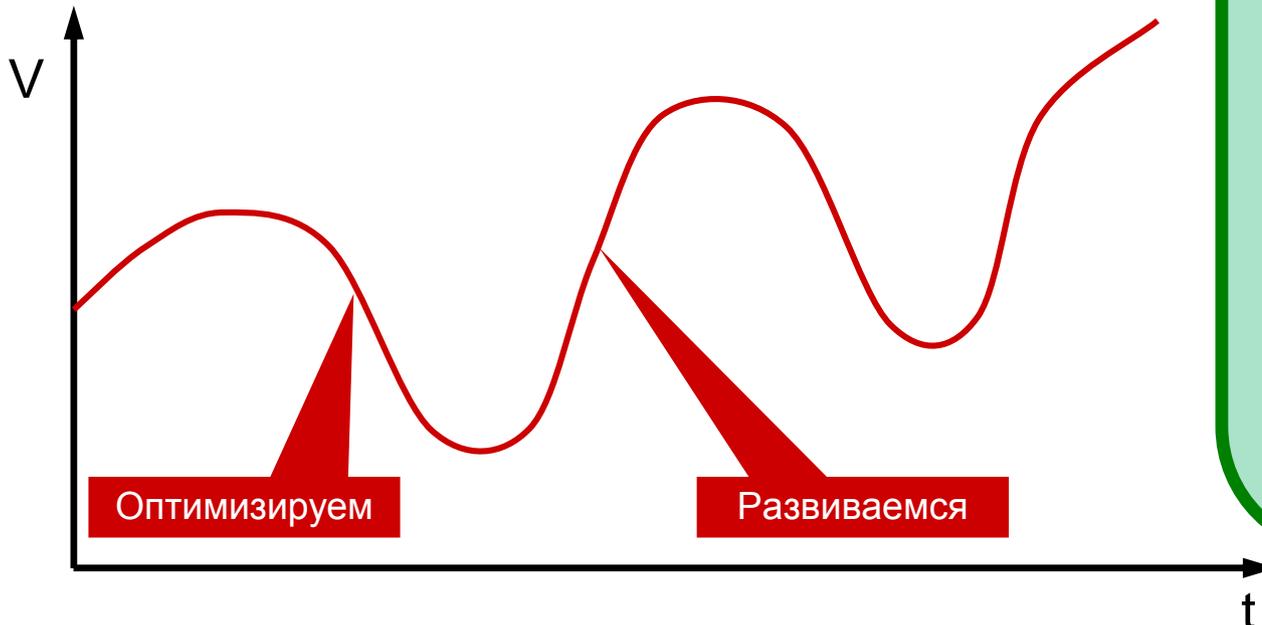
**«Лишь в конце работы мы обычно узнаем, с чего ее нужно было начинать»
(Закон финиша Паскаля)**

Как часто нужно заниматься организационным развитием

Рынки могут расти и падать

● Когда растут – расти с рынком и наращивай конкурентоспособность

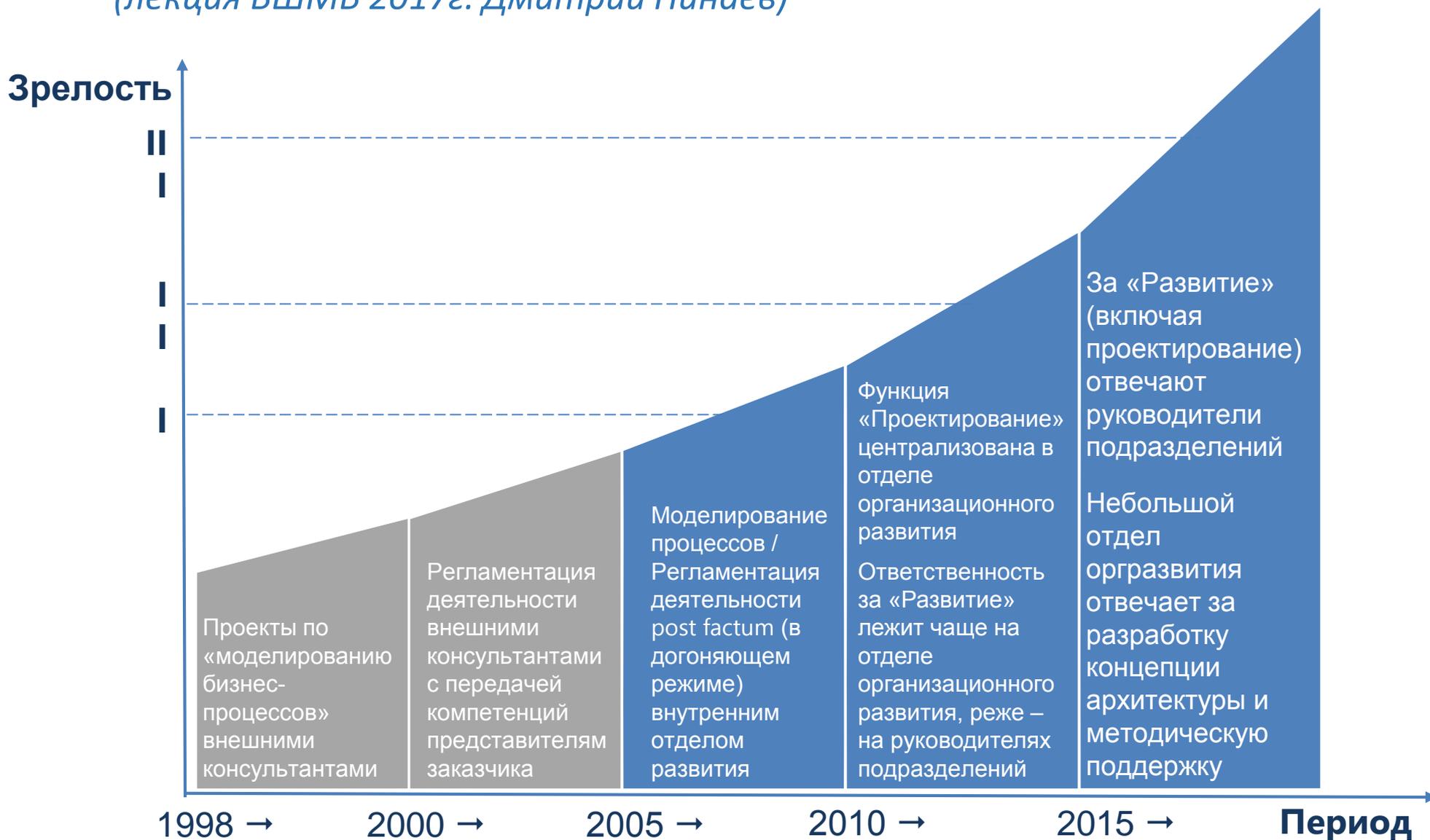
● Когда падают – используй накопленный потенциал и проводи оптимизацию



Имеет смысл **накапливать требования**, периодически **формировать** из них **пакеты** и реализовывать их (практика ведения Backlog в SCRUM). Какие-то пакеты будут более глобальными — с длительным сроком реализации, какие-то будут носить оперативный характер. Примеры глобальных пакетов: создание новых продуктов, изменение каналов сбыта, выход на новые потребительские сегменты. Примеры оперативных пакетов: текущая доработка продукта, не приводящая к изменению бизнес-модели, совершенствование операционной и обслуживающей систем.

Эволюция подходов к постановке практики организационного развития

(лекция ВШМБ 2017г. Дмитрий Пинаев)

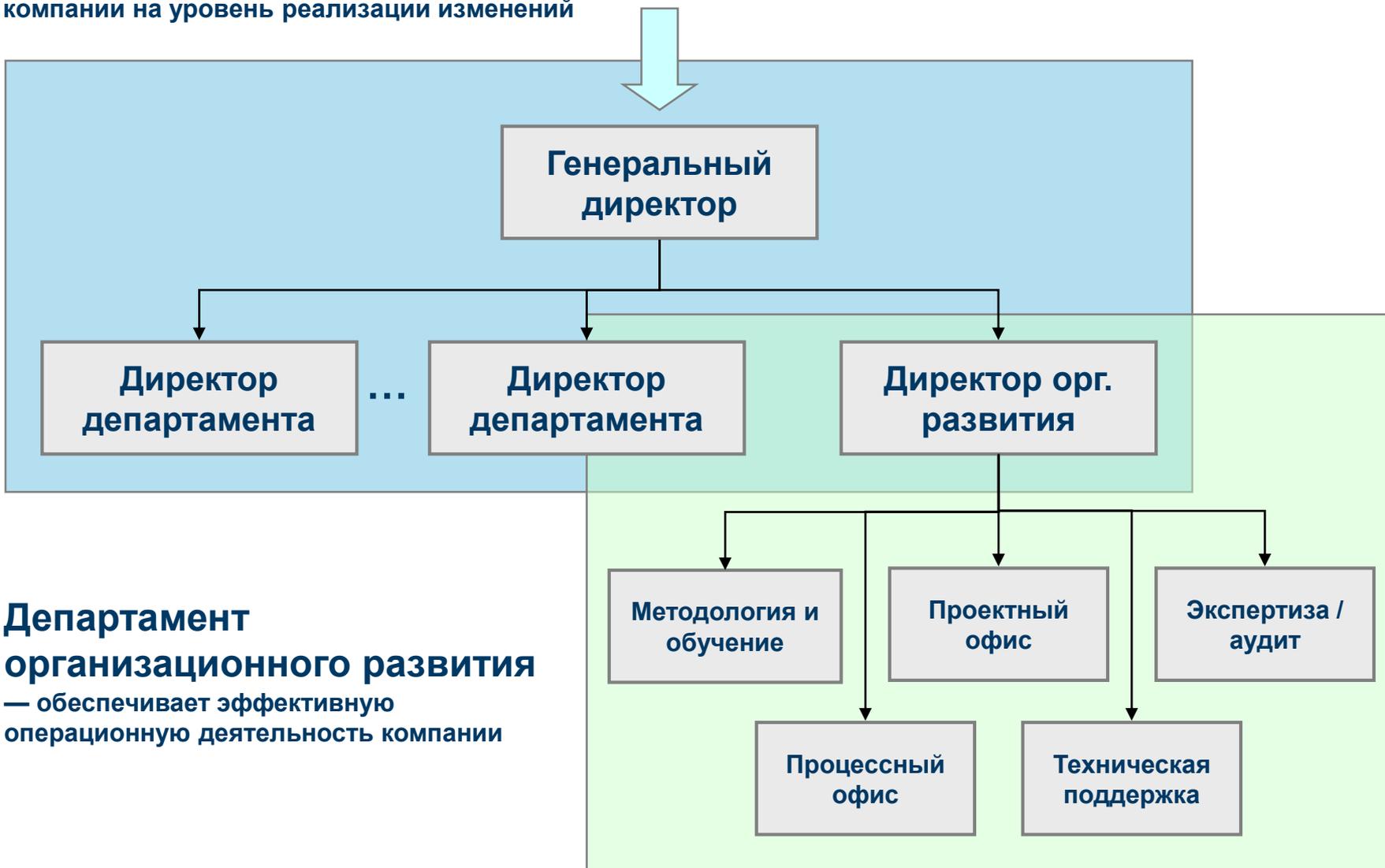


Главная задача организационного развития создать систему регулярного совершенствования бизнес-модели усилиями руководителей подразделений

Структура департамента организационного развития

Комитет по стратегическому развитию (Совет директоров)

— обеспечивает трансляцию стратегии компании на уровень реализации изменений



Департамент организационного развития

— обеспечивает эффективную операционную деятельность компании



Должностные лица организационного развитию

Генеральный директор -

- Обеспечение баланса между развитием и сохранением лучших практик
- Представительские функции, внешние связи, GR
- Разрешение возникающих проблем (в целом)
- Взаимодействие с акционерами

Директор по маркетингу -

- Разработка требований к продукту
- Анализ рынка и продуктов конкурентов, бенчмаркинг
- Прогнозирование снижения спроса на продукты и услуги

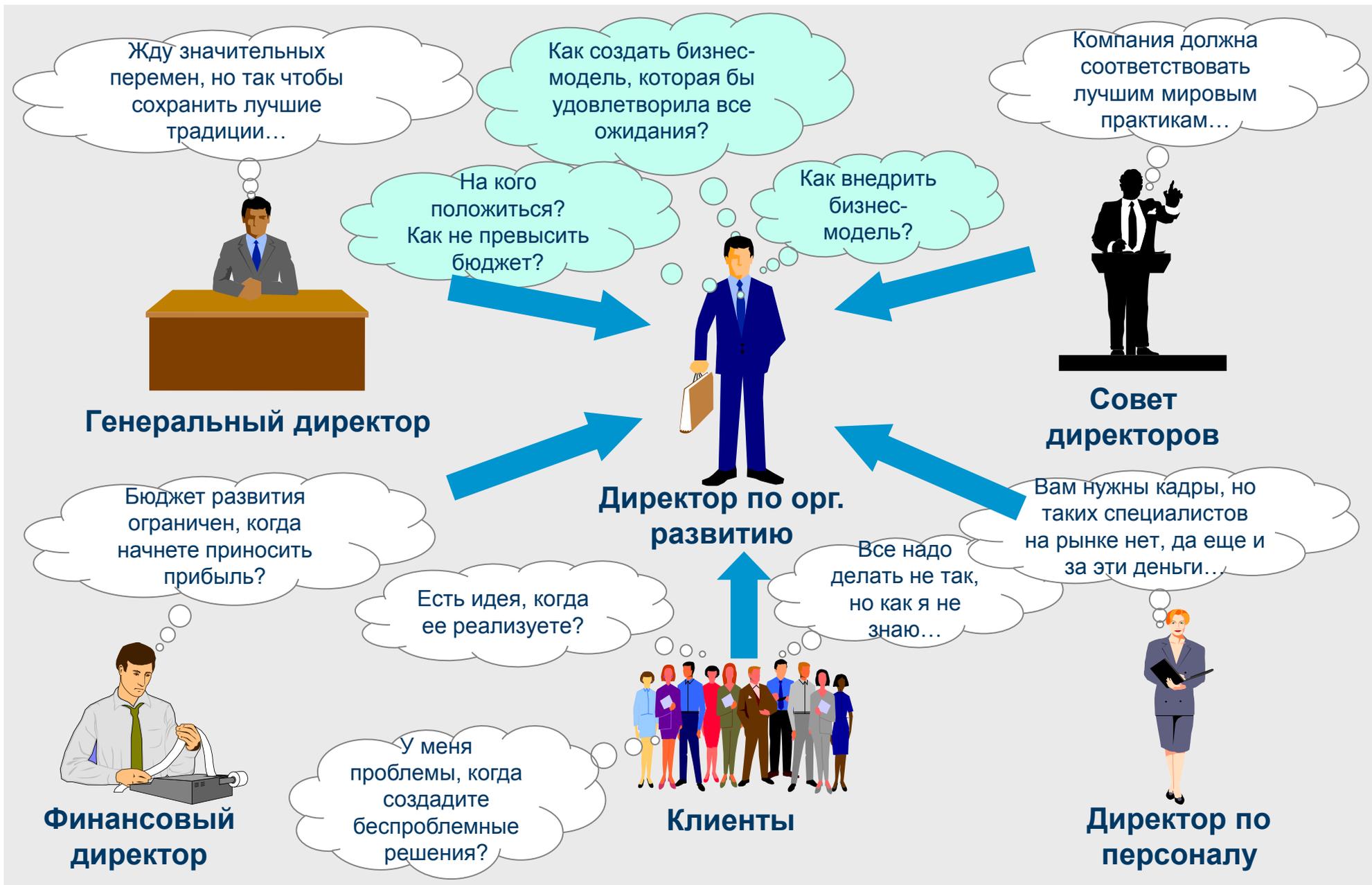
Директор организационного развития (Главный бизнес-архитектор)

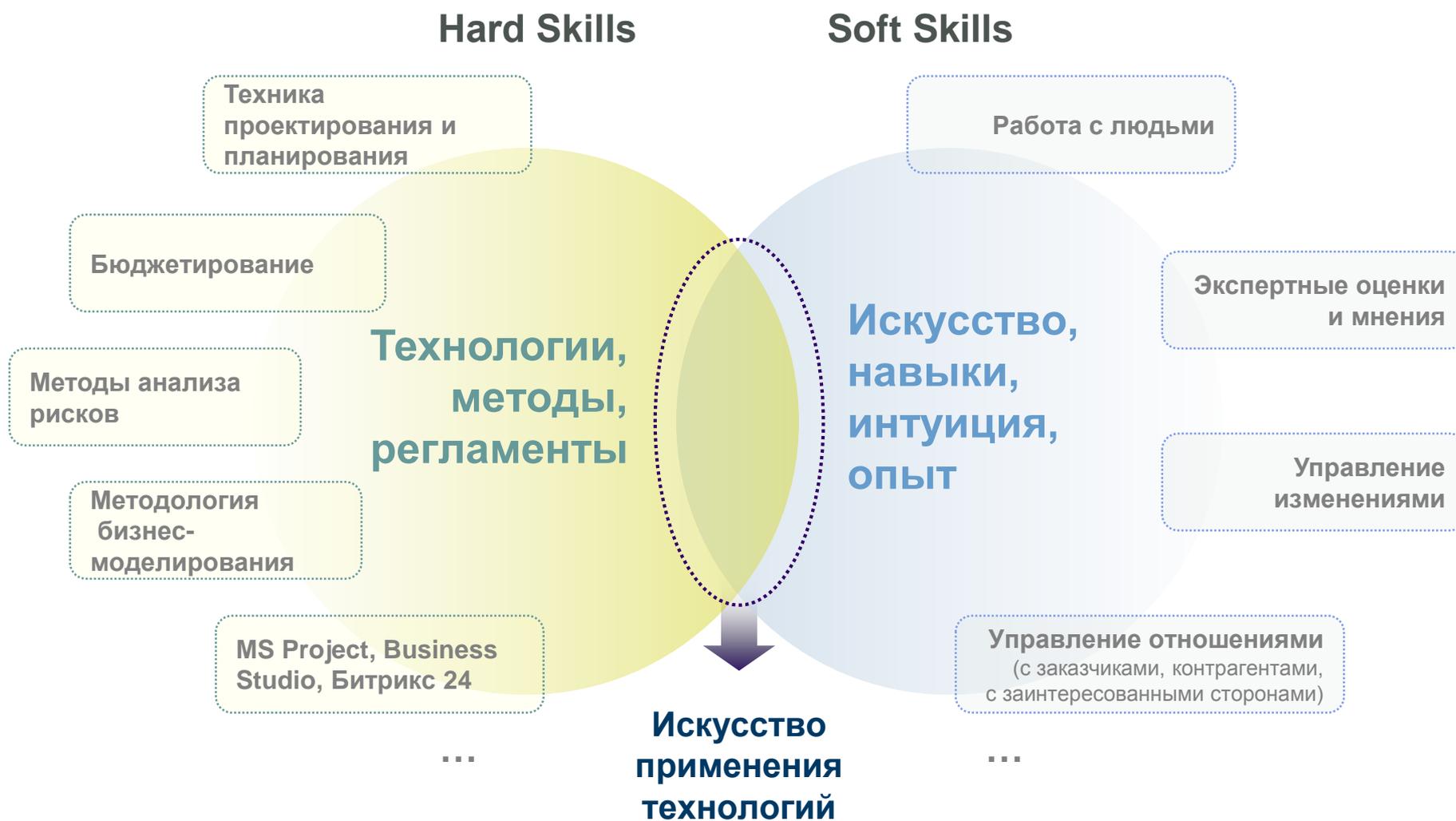
- Построение системы организационного развития
- Организационное (подбор кадров) и ресурсное обеспечение организационного развития
- Разработка бизнес-модели
- Планирование и оперативное руководство работами по организационному развитию
- Контроль сроков и качества исполнения работ Исполнителями
- Решение возникающих проблем (в пределах своей компетенции)
- Разработка методических подходов моделирования и оптимизация элементов бизнес-архитектуры

Бизнес-архитектор и Бизнес-аналитик

- Разработка бизнес-архитектуры
- Адаптация бизнес-архитектуры к новым условиям
- Контроль и обеспечение качества результатов работ по каждому бизнес-процессу / проекту
- Реализация методических подходов моделирования бизнес-архитектуры

Проблемы внутренних коммуникаций директора по организационному развитию





Есть три простых правила успешного организационного развития, к сожалению, никто не знает эти правила



Функции Директора по организационному развитию

Директор по орг. развитию

это профессиональный руководитель, владеющий необходимыми знаниями и опытом для успешного развития компании

Директор по организационному развитию

- отвечает за достижение глобальных целей организационного развития компании
- реализует приоритетные задачи орг. развития, полученные от функциональных руководителей
- осуществляет постановку задач организационного развития функциональным руководителям в рамках глобальных изменений, затрагивающий несколько функциональных блоков
- контролирует выполнение задач организационного развития на постоянной основе

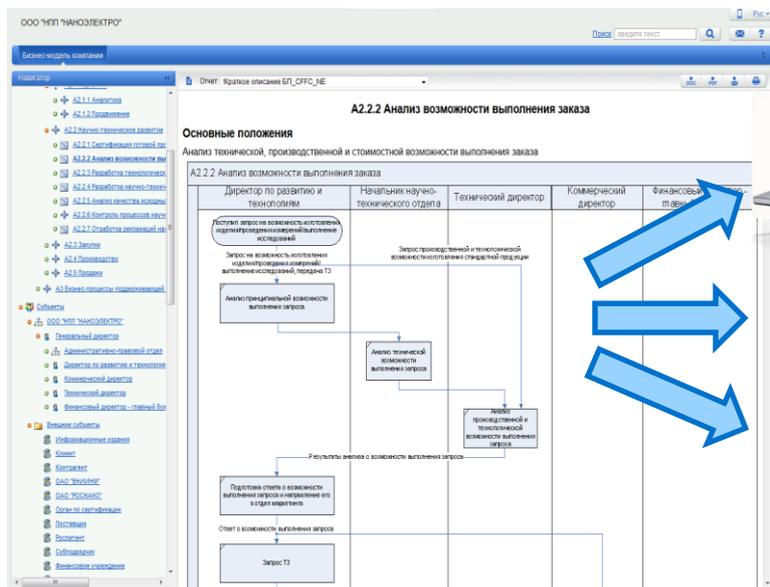
Функции Директора по организационному развитию:

- Определение своевременности внедрения пакета изменения
- Реализация системы управления организационного развития
- Управление изменениями (принятие улучшений)
- Администрирование управления организационного развития
- Управление финансами организационного развития
- Анализ хода организационного развития
- Управление организационным развитием в условиях рисков
- Управление качеством, принятие результатов работ от функциональных руководителей
- Обеспечение коммуникаций (в т.ч. и неформальных – организация банкетов и т.п.)
- Развитие корпоративной культуры

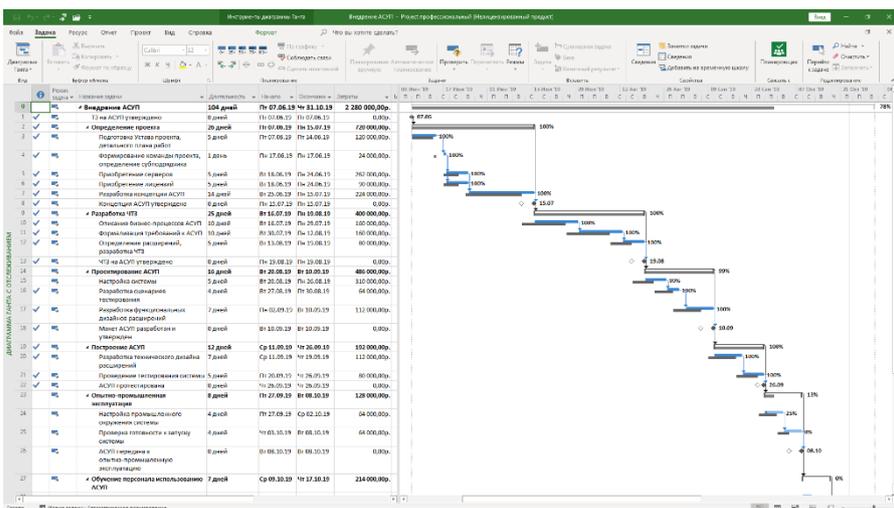
Директор по организационному развитию должен всегда иметь с собой:

- План развития компании (для вызова к руководству)
- Бутылку шампанского (отметить успех)
- Резюме (при печальном результате пункта #1)

Популярные инструменты организационного развития



Business Studio - проектирование бизнес-архитектуры (ГК «СТУ»)



MS Project – система календарно-ресурсного планирования

ИЗБРАННОЕ	Живая лента	Задачи	6
Календарь	Мой Диск	CRM	1С-Битрикс24
Еще	2	Приложения	Группы
Все группы	Конференции	Сайты	

Маркетинг	Делает	Помогает	Поручил	Наблюдает
Наталья Сергеева Руководитель отдела, контент-менеджер	6	1	8	0
Катюшка Шеленкова	1	0	0	0
Полина Зинина контент-менеджер	1	0	0	0
Полина Зинина контент-менеджер	4	0	1	1
Сергей Кулешов зам. директора	0	0	0	0
Всего задач по отделу	12	1	9	1
Непосредственные подчиненные из подразделов:				
desian@bitrixsoft.com	0	0	0	0

Битрикс 24 - контроль исполнения поручений («1С-Битрикс»)

Спасибо за методическую и идеологическую помощь!!!

СОВРЕМЕННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ
УПРАВЛЕНИЯ



Пинаев Дмитрий Александрович

Генеральный директор
ГК «Современные технологии управления»

dpinaev@businessstudio.ru

В докладе использованы материалы статьи:

«Суть организационного развития»,

а также лекции в ВШБМ: **«Организационное развитие на основе проектирования бизнес-архитектуры»**

автор: Дмитрий Пинаев

https://www.businessstudio.ru/articles/article/sut_organizatsionnogo_razvitiya/



Заповеди директора по организационному развитию

1. **Не забывайте выбрасывать мусор:** ... из ведра... из головы... из жизни ... **из бизнес-модели!** Информационная помойка растет в геометрической прогрессии (ветки в 5.0 опасная опция)...
2. **Лучше что-то сделать** и обжечься, чем не сделать и жалеть. Не верьте в чудеса, опирайтесь на них!
3. **Самый хороший учитель в жизни — опыт,** берет, правда, дорого, но объясняет доходчиво...
4. Если ошибку можно исправить — значит, ты ещё не ошибся, **не медли исправлять ошибки...**
5. **Всегда найдется кто-то, кому не нравится то, что ты делаешь,** это нормально, всем подряд нравится только Business Studio...
6. **Бизнес-архитектуру надо совершенствовать** до тех пор, пока бизнес-архитектура не начнет устраивать даже тебя...
7. Не знаешь с чего начать – **закажи «Экспресс внедрение Business Studio»...** <http://lozovitskiy.ru/>
8. Если кто-то на тебя ругается, злится или обижается: **«задавите» его своим позитивом...**
9. **Внимательно слушай** коллег, партнеров, заказчика, бывают глубокие мысли, там где не ожидаешь услышать!
10. **Благодари тех людей, которые вошли в твою команду** и сделали её прекрасной, и благодари тех людей, которые вышли из неё и сделали её ещё лучше...
11. **Не расставайся с коллегами «по-плохому»,** даже если от тебя кто-то уходит, он еще долго оказывает влияние на твою команду, а бывает и возвращается. Друзья приходят и уходят, а враги накапливаются...
12. **В других компаниях все также как у нас,** только еще хуже...
13. **Когда ваши дела идут плохо** — просто не ходите с ними к руководству...
14. В спорах **выражения мягкие, аргументы твердые** ...не будьте правы слишком часто...
15. **Доверяй людям,** но помни «дурак с инициативой обладает страшной разрушительной силой»!
16. **Не возомни себя кумиром,** с вершины все дороги ведут вниз...