

Основные этапы организационного инжиниринга и их содержание

1. ДИАГНОСТИКА

1.1 Описание текущего состояния оргмодели («как есть»)

1.1.1 Комплексный функциональный и информационный анализ организации:

- взаимодействие с внешней средой;
- качественные и количественные показатели эффективности бизнеса;
- состав, качество и степень выполнения функций и бизнес-процессов;
- материальные, финансовые и информационные потоки;
- структура организации (организационная, финансовая и др.);
- квалификация корпуса управляющих, специалистов и производственного персонала;
- системы менеджмента, управляющие бизнес-процессами (политика, правила, процедуры, критерии и др.);
- существующее ресурсное обеспечение.

1.1.2 Выявление и классификация симптомов проблем.

1.1.3 Формулирование проблем и вызывающих их причин.

SWOT и STEP-анализ; построение динамических рядов базовых показателей; прогнозирование на основе экстраполяции и построения сценариев развития; анализ соответствия иерархических структур целей, функций, подразделений; анализ распределения и эффективности использования ресурсов; сравнительный анализ эффективности бизнес-процессов и др.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ, ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ, СИСТЕМНАЯ АНАЛИТИКА, ВНЕШНИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ

Основные этапы организационного инжиниринга и их содержание

2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ

2.1 Разработка вариантов оргмодели («как должно быть»)

2.1.1 Разработка функционально-структурных и информационных моделей рациональной организации бизнес-процессов.

2.1.2 Проектирование вариантов оргструктуры и соответствующих систем менеджмента.

SADT-моделирование; инструментарий BPR; поиск и использование аналогов

МОЗГОВОЙ ШТУРМ, ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ, СИСТЕМНАЯ АНАЛИТИКА, ВНЕШНИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ

2.2 Моделирование вариантов

2.2.1 Моделирование различных вариантов организационных моделей («что, если ...?») по всем ее компонентам.

2.2.2 Прогнозирование реакции персонала в случае реализации каждого из вариантов.

Динамическое моделирование распределения ресурсов; моделирование экономических и финансовых параметров; проведение ФСА

МОЗГОВОЙ ШТУРМ, ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ, СИСТЕМНАЯ АНАЛИТИКА, ВНЕШНИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ

2.3 Оценка и выбор вариантов по заданным критериям

2.3.1 Создание модели принятия решений на основе принятых целевых ориентиров, критериев, ограничений.

2.3.2 Оценка вариантов с помощью модели принятия решений и выбор приоритетного варианта.

Основные этапы организационного инжиниринга и их содержание

2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ

2.3 Оценка и выбор вариантов по заданным критериям

Многокритериальные экспертные методы оценки; построение «профиля» каждого из вариантов оргмодели

МОЗГОВОЙ ШТУРМ, ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ, СИСТЕМНАЯ АНАЛИТИКА, ВНЕШНИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ

2.4 Разработка и выбор стратегии реализации принятого варианта оргмодели.

2.4.1 Анализ факторов внешней и внутренней среды организации, влияющих на разработку и выбор стратегии реализации структурных изменений:

- временные ограничения;
- ограничения по ресурсам;
- позиция и активность инициаторов изменений;
- степень сопротивления и лояльность персонала и т. д.

Модель стратегического континуума Коттера и Шлезингера; модель анализа поля сил
К. Левина

МОЗГОВОЙ ШТУРМ, ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ, СИСТЕМНАЯ АНАЛИТИКА, ВНЕШНИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ

3. РЕАЛИЗАЦИЯ

3.1 Осуществление реорганизации и развивающих мероприятий

3.1.1 Привлечение необходимых ресурсов.

3.1.2 Обеспечение вовлеченности персонала в процесс.

Основные этапы организационного инжиниринга и их содержание

3. РЕАЛИЗАЦИЯ

3.1 Осуществление реорганизации и развивающих мероприятий

3.1.3 Координация действий участников процессов.

Распределение полномочий и ответственности; обеспечение эффективной коммуникации и обратной связи; наставничество и индивидуальные консультации; анализ роли и планирование карьеры; процессное консультирование и построение команды

МОЗГОВОЙ ШТУРМ, ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ, СИСТЕМНАЯ АНАЛИТИКА, ВНЕШНИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ

3.2 Контроль, оценка результатов и закрепление изменений

3.2.1 Сравнительный анализ фактических и ожидаемых значений критериев достижения цели.

3.2.2 Выявление причин рассогласования и выработка корректирующих мероприятий.

3.2.3 Разработка положений, инструкций и т. п. и директивное их утверждение с целью фиксации достигнутых изменений.

Совещания рабочих групп; контроль «план - факт»; обследование и аудит организационной культуры; индивидуальные интервью и работа с фокус группами

МОЗГОВОЙ ШТУРМ, ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ, СИСТЕМНАЯ АНАЛИТИКА, ВНЕШНИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ

BPR - перепроектирование бизнеса на основе пересмотра эффективности и перспектив отдельных бизнес-процессов. **SADT**-моделирование - методология описания систем, использующая развитый графический интерфейс