



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

Курсы повышения квалификации по программе
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

МОДЕЛЬ МС' KINSEY

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru

КОМПОНЕНТЫ ПРОЦЕССА ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

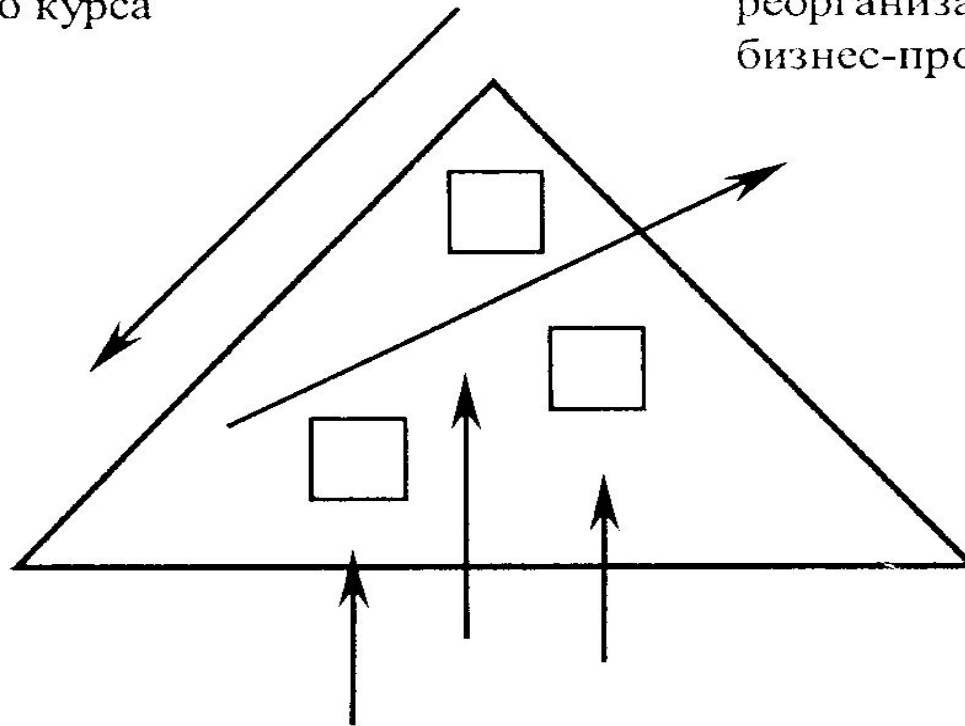
(МОДЕЛЬ MCKINSEY)

- «трехмерное пространство» процесса преобразований (в котором мог бы функционировать «трансформационный треугольник» — взаимно согласованная конструкция, позволяющая четко обозначить направления деятельности и соответствующее разграничение ответственности),
- «штурманская карта» (обеспечивающей выстраивание правильной последовательности действий),
- свод «естественных законов» развития реформ.

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

Интегрированный подход к реформированию компании

- **«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.

ТРЕБОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОДХОДА

- **Сфокусированность**
- **Интегрированность.**
- **Сбалансированность.**
- **Командная работа.**

Сфокусированность.

- Компания может получать хорошие результаты, даже руководствуясь далекой от совершенства стратегией. Однако если цели сформулированы нечетко, эффективной работы ожидать не придется.
- В период глубоких изменений велика вероятность того, что фокус сместится с реальных задач повышения эффективности к более общей проблеме осуществления важных перемен в корпоративной культуре. Тогда все встанет с ног на голову.

Лучший способ изменения культуры взаимоотношений внутри компании — улучшение ее работы.

Интегрированность.

1. Все три оси должны быть задействованы одновременно и таким образом, чтобы они взаимно усиливали друг друга.
2. В зависимости от того, каковы особенности решаемой в данный период проблемы и поставленной цели, основной упор может быть сделан на ту или иную ось:
 - Если главное сейчас состоит в выработке **стратегической установки** и определении общего курса, то ключевые мероприятия будут предприниматься по **оси, направленной сверху вниз**.
 - Когда критически важным становится **вовлечение в преобразования рядовых исполнителей**, ведущей оказывается ось, **идущая снизу вверх**.
 - При возникновении такого негативного явления, как **попытка избавиться от заданий и передать его из одного функционального подразделения в другое**, необходимо активизировать **горизонтальную ось**.
3. Независимо от акцента в каждый конкретный момент, реализация программы реформ требует интеграции усилий, совершаемых во всех трех направлениях.

Сбалансированность.

- Особое внимание следует уделить «весу» каждой из осей.
- Если центр тяжести смещен к инициативам, идущим сверху вниз, то существует риск появления цинизма и непонимания у рядовых служащих.
- При чрезмерном увлечении начинаниями по оси, направленной снизу вверх, сотрудники могут сосредоточиться на совершенно незначительных вопросах.
- Уклон же в сторону горизонтали способствует выработке столь сложного решения по перестройке соответствующих процессов, что его реализация окажется компании не по силам.

Командная работа.

- Команды — критически важный элемент всех сторон такого треугольника.
- При развертывании мероприятий по оси, идущей сверху вниз, необходимо сформировать **команду топ-менеджеров**, которые будут руководить процессом преобразований и интеграцией осуществляемых инициатив.
- Нарращивание усилий по оси, направленной снизу вверх, в конечном счете приведет к образованию на нижних уровнях всех **подразделений сотен команд, занимающихся поиском путей повышения эффективности.**
- Активизация усилий по горизонтальной оси потребует создания **команд для управления ключевыми бизнес-процессами.**
Таким образом, стороны трансформационного треугольника должны удовлетворять таким требованиям, как сфокусированность, интегрированность, сбалансированность и командная работа.

«Штурманская карта»

Фаза 1. Установление курса.

Фаза 2. Планирование процесса

Фаза 3. Повышение эффективности.

Фаза 4. Перегруппировка

Фаза 1. Установление курса.

- Цель первой фазы, которая обычно продолжается от двух до двенадцати месяцев, состоит в том, чтобы убедить весь персонал корпорации в необходимости срочной трансформации и четко указать новое направление перемен.
- Для этой цели необходимо привлечение лучших специалистов из всех подразделений — для объективной оценки конкурентной среды и имеющегося у компании потенциала, а также для создания картины будущего.
- Как бы ни был назван результат этого мозгового штурма (новым видением, миссией, стратегической основой), он обязательно должен логически обосновывать предстоящие изменения и определять цели преобразований (на данном этапе целевые установки формулируются в широком смысле).

Главные действия, предпринимаемые в первой 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 второй фазы — трансформировать составленное на первом 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 очень часто недооценивают важность данной фазы структурированного планирования, однако без нее программа преобразований будет представлять лишь отдельные инициативы — пусть даже разработанные с самыми благими намерениями, но которые не дадут желаемого результата.

Главные действия, предпринимаемые во второй фазе

- 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 третьей фазе запланированные на втором этапе шаги осуществляются в реальной жизни и начинают влиять на результаты деятельности компании. Теперь «трансформационный треугольник» полностью вступает в игру.

Главные действия,

предпринимаемые в третьей фазе

- **Сверху вниз.** Непрерывные усилия, связанные с повышением информированности персонала о предстоящих переменах и обеспечением их поддержки, дают свои плоды. Интенсифицируется многостороннее общение, начинается обучение сотрудников, проводятся конференции менеджеров, на которых они делятся опытом и рассказывают о наиболее эффективных методах воплощения нового видения в жизнь.
- **Снизу вверх.** Команды сотрудников начинают с реализации локальных пилотных проектов (для шлифовки описанной в фазе 2 методологии), а затем распространяют действие выполняемых ими программ на другие подразделения. Они сопоставляют нынешний уровень эффективности компании с целевым и разрабатывают планы проведения мероприятий, позволяющих ликвидировать разрыв между этими уровнями.
- **По горизонтали.** Межфункциональные команды проводят пересмотр бизнес-процессов, которые были выделены топ-менеджерами на втором этапе как требующие первоочередного внимания.

Фаза 4. Перегруппировка.

1. Реализация программы преобразований неизбежно выявляет всякого рода организационные барьеры, препятствующие повышению эффективности функционирования компании.
2. Кроме того, она позволяет нащупать такие пути эволюции компании, которые обеспечивают институционализацию (т.е. закрепление) ее постепенно формирующегося потенциала.
3. При этом роль высшего руководства заключается в систематическом отслеживании необходимых на данный момент изменений и осуществлении адекватных действий для их институционализации.
4. Основные изменения происходят в следующих трех областях:
 - структура;
 - системы;
 - персонал.

«Естественные законы»

- 1. Цель реформ — повышение эффективности**
- 2. Выбор стратегии и реорганизация корпоративной структуры имеют значение.**
- 3. Команды сотрудников — основные строительные элементы.**
- 4. Процесс преобразований основывается на ценностях компании.**
- 5. Преобразования должны быть эволюционными и основаны на развитии новых навыков.**
- 6. Необходимость концентрации усилий на ограниченном количестве целей.**