

* Не включает некоторые элементы из: Экспресс-диагностики, Коучинга и Цели и выработка реализационных решений.

Интерактивное планирование «улучшения будущего» по Расселу Акоффу представляет собой методологию включающую в себя пять этапов:

- формулировка системы взаимодействующих проблем;
- планирование целей;
- планирование используемых средств;
- планирование ресурсов;
- разработка способов внедрения и контроля.

Источник: Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера, СПб, «Питер», 2001 г., с. 45-46.

Заметка - "Несколько видов подходов к развитию организации"

Последовательность проведения консультационных работ в компании*

Этапы	Ожидаемые результаты	≈ Длительность этапа
ЭТАП I. ОРГДИАГНОСТИКА - изучение истории компании; - анализ распорядительной документации; - диагностические интервью; - организационная самодиагностика управленческой команды; - диагностическое наблюдение; - аналитика.	Отчет с предоставлением структурированного пролежного поля, сопоставлением сильных и слабых сторон компании, предложениями по разрешению корневых проблем, оценкой внутриорганизационных рисков.	6 - 8 неделя
ЭТАП II. ИЗУЧЕНИЕ РЫНКОВ - оценка имеющихся и возможных тенденций на отраслевом и смежных рынках (благоприятствующие, угрожающие, нейтральные тенденции); - конкурентный анализ (выявление конкурентных преимуществ и конкурентных уступлений компании на рынках клиентуры, поставщиков, инвесторов, персонала)	Оценка рисков, возможностей и выдвижение новых целей компании на ближайшие годы и путей их достижения.	8 - 12 неделя
ЭТАП III. РАЗРАБОТКА ОБРАЗА ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО КОМПАНИИ (VISION) На перспективу 3-5-7 лет (возможно удлинение диапазона планирования)	КОНЦЕПЦИЯ КОМПАНИИ: Образ желаемого будущего компании: 1. Положение на рынке: - желаемое положение на рынке по конкурентным преимуществам (текущим, долгосрочным, стратегическим), доле рынка, партнерской сети, клиентской базе, региональной структуре и т.д. 2. Качество организации: - направления деятельности; - оргструктура; - методы управления; - качество персонала и т.д. 3. Стадирование движения к VISION: - стадии продвижения на рынке; - стадии организационных изменений. 4. Развитие управленческой команды на решении стратегических задач (определение состава управленческой команды, режима ее работы). 5. Проведение штабной сессии по программе реализации VISION	4 - 6 неделя
ЭТАП IV. РАЗРАБОТКА ИДЕОЛОГИИ (СИСТЕМЫ ВЕДУЩИХ ЦЕННОСТЕЙ) КОМПАНИИ	1. Прояснение смыслов идеологии, миссии, ценностей, организационной культуры и т.д.; 2. Обсуждение в управленческой команде вариантов деловых ценностей; 3. Группировки деловых ценностей; 4. Выбор ведущих ценностей компании и определение взаимосвязей между ними; 5. Составление идеологии компании (написание документа) 6. Выработка девиза (девизов) компании; 7. Проведение стратегической сессии по VISION и идеологии компании.	4 недели
ЭТАП V. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ	1. Определение фокусов конкуренции по основным сегментам рынка, тенденции их изменения и возможностей влияния на них. 2. Конкурентный анализ среды с выявлением конкурентных преимуществ и конкурентных уступлений. 3. Определение путей и способов создания конкурентных преимуществ (текущих, долгосрочных, стратегических) и конкурентных уступлений. 4. Структуризация клиентской базы с выявлением наиболее приоритетных групп клиентов и различий в способах работы с ними. 5. Развитие продуктовой линейки, расширение ассортимента. 6. Разработка интейков (способов ведения переговоров и вовлечения приоритетных клиентов в бизнес компании). 7. Составление текста маркетинговой политики. 8. Стадирование реализации маркетинговой политики. 9. Проведение стратегической сессии по маркетинговой политике. 10. Развитие командообразования.	8 - 12 неделя
ЭТАП VI. РАЗРАБОТКА СТРУКТУРНОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ	1. Систематизация сфер деятельности. 2. Построение органиграммы компании. 3. Разработка служебных функций руководителей направлений (в продуктном выражении). 4. Реструктуризация компании (выделение центров финансовой ответственности, бизнес-единиц, применительно к специфике разных сфер и регионов деятельности, формирование управляющей Компании). 5. Разработка субстратегий бизнес-единиц.	8 - 13 неделя
ЭТАП VII. РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ	1. Какие работники сейчас необходимы компании (с учетом специфики разных направлений и регионов деятельности)? 2. Какие средства и методы поиска и подбора работников разных категорий? 3. Оценка кадровой ситуации в компании (степень соответствия несоответствия ценностям, стратегии, маркетинговой политике). Оценка заявок руководителей подразделений с этой точки зрения. Выделение дефицитных позиций в кадровой структуре. Параметры удовлетворенности разных категорий сотрудников. 4. Оценка рынка труда. Дефицитные позиции на рынке труда. Фокус конкуренции как между фирмами за сотрудников, так и между сотрудниками за рабочие места. Необходимые конкурентные преимущества на рынке труда для привлечения нужных специалистов. 5. Организация и поощрение роста квалификации и развития сотрудников по недостающим у них компетенциям. 6. Определение функций руководителей и сотрудников. Они должны быть в продуктном выражении и связываться с мотивирующей оценкой. 7. Категорирование персонала. Выделение групп приоритетных, ценных, элитных сотрудников. Специфика работы с ними. 8. Оценка исполнения функций. Материальные и социальные стимулы исполнения. 9. Мотивация персонала (от принципа «почему» к принципу «за что».) 10. Планирование карьеры (включая самовыдвижение кандидатур на вакантные места по конкурсу). 11. Изменение организационной культуры: новые ценностные приоритеты, кодекс фирмы под них, поддерживающие мероприятия и т.д. 12. Формирование службы по работе с персоналом. 13. Стадирование реализации кадровой политики. 14. Проведение стратегической сессии по кадровой политике.	12-16 неделя
ЭТАП VIII. РАЗРАБОТКА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ с дифференциацией по разным направлениям, регионам и заказчикам	1. Новые требования маркетинга к производству. 2. Определение целей производственной политики. 3. Изменения в бизнес-процессах и технологиях. 4. Изменения в организации труда. 5. Выявление возможностей реструктуризации производства (перепрообразование некоторых подразделений в бизнес-единицы). 6. Изменения в мотивации и оплате труда. 7. Стадирование реализации производственной политики. 8. Разработка программы снижения себестоимости и бережливого производства. 9. Проведение стратегической сессии по производственной политике.	12-20 неделя
ЭТАП IX. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СЛУЖЕБНЫХ ФУНКЦИЙ высшего управленческого персонала компании	1. Освоение принципов продуктного подхода к определению служебных функций (методические рекомендации прилагаются). 2. Разработка служебных функций руководителей в продуктном выражении. 3. Разработка оценки исполнения служебных функций. 4. Согласование системы служебных функций (по горизонтали и диагонали оргструктуры). 5. Обучение сотрудников службы персонала методам определения служебных функций в продуктном выражении.	8 - 8 неделя
ЭТАП X. РАЗРАБОТКА КОДЕКСА КОМПАНИИ	1. Выявление смысла и назначения кодекса. 2. Определение требований к качеству правил формирования кодекса. 3. Разработка правил поведения и взаимодействия, способствующих доведению ведущих ценностей до поведенческих норм. 4. Развитие командообразования. 5. Проведение стратегических сессий по разработке Кодекса.	4-6 неделя

А. Пригожин «Управленческие идеи» ИГ URSS с. 330-335 © ЛЕНАНД 2015

Примечания:

1. В случае запроса (потребности) можно разработать также финансовую политику, политику качества, региональную политику, PR-политику, партнерскую программу, а также разработать также регулярный управленческий коучинг высших руководителей.
2. Общая продолжительность работ ≈ полтора года.
3. ЭТАП I - в зависимости от ситуации может быть сокращен до «Экспресс-диагностики».
4. ЭТАП I и II - могут быть расширены до «Ситуационного анализа».
5. ЭТАПЫ III-IX - представляют собой «Разработку стратегии развития».

Терминология:

VISION - образ желаемого будущего организации. А. Пригожин «Управленческие идеи» ИГ URSS стр.63 © ЛЕНАНД 2015

Идеология - систематизированный комплекс избранных ценностей, на воплощение которых в практику ориентируются.

Ценности - те представления о совершенстве бизнеса, которые мы считаем приоритетными на сегодня, ближайшую и стратегическую перспективу.

Ценности - представления о должном, о лучшем, о самом важном, ради чего стоит трудиться, жертвовать временем, силами и чем-то еще. Представления о совершенстве в разных сферах жизни.

Ценности - такие представления о жизненно важном, на которые люди фактически ориентируются в их деятельности. А. Пригожин «Управленческие идеи» ИГ URSS стр.64 © ЛЕНАНД 2015

Команда - постоянная состава, регулярность совместной работы, наличие командных правил, одинаковый уровень квалификаций, общее дело, разделяемые общие ценности и цели.

Кодекс компании - свод правил, обеспечивающих перевод идеологии в поведенческие нормы, в практическую деятельность. Правила кодекса составляются по специальной методике. А. Пригожин «Управленческие идеи» ИГ URSS стр.64 © ЛЕНАНД 2015

Политика — это деятельность организации (ее поведенческая модель) по реализации своих целей.

Полезные ссылки.

Развитие организаций
Полезное знание
Командообразование