

Реализация цифровой трансформации международной электроэнергетической компанией

Практический пример | 2018 г.

Чтобы осуществлять постоянные цифровые преобразования, требовались целенаправленные усилия по управлению этим процессом

Организация процесса цифровых преобразований в компании...



Выбор пилотных проектов на начальном этапе

Выбор нескольких задач в сфере цифровых технологий подразделениями или руководством (задачи БЕ, организованных на основе активов, а также розничных подразделений и общекорпоративных служб должны существенно различаться), запуск специальных пилотных проектов



Организация технологического обеспечения

На начальном этапе ведется подбор необходимых цифровых решений (например для «интернета вещей») и создание технологической инфраструктуры (например для работы с большими массивами данных), но ограниченное внимание уделяется подбору кадров и развитию корпоративной культуры



Принцип «проб и ошибок»

Используются разные подходы, направленные на тестирование разнообразных (подчас противоположных) принципов работы и решений



Необходимы **целенаправленные усилия по управлению цифровыми преобразованиями**, которые позволят внедрить универсальные инструменты реализации, развить навыки их эффективного применения и согласовать позицию организации в отношении связанных с ними приоритетных задач

... и трудности, связанные с ростом их масштаба



Дефицит навыков

Отсутствие квалифицированных кадров, умеющих работать с универсальными (указанными выше) инструментами реализации (например по методике Agile)



Отсутствие механизмов

функционирования цифровых процессов

Отсутствие универсальных механизмов организации работы (например Agile), схем организации (систем углубленной аналитики), методик (способов проектирования, ориентированных на пользователя¹)



Отсутствие единой позиции в отношении передовых методов работы

Не налажены всеобъемлющие процессы выявления, развития и стандартизации успешных методов работы

Мы выявили несколько универсальных инструментов реализации, чтобы осуществить устойчивые преобразования в необходимом масштабе

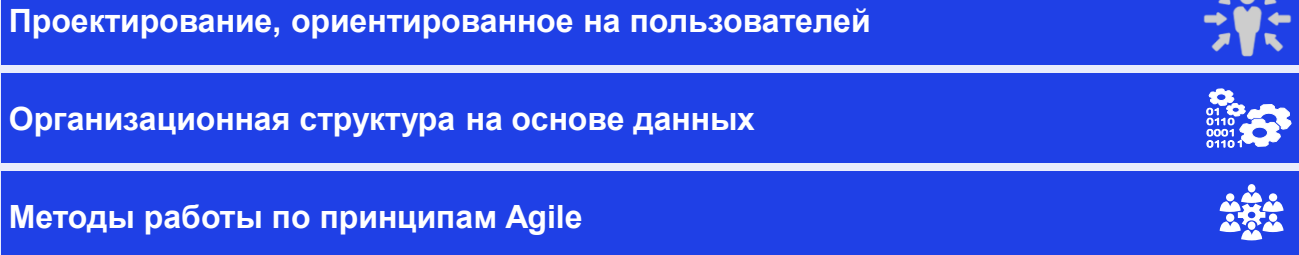
☐ Подробности см. далее

Проекты цифровизации



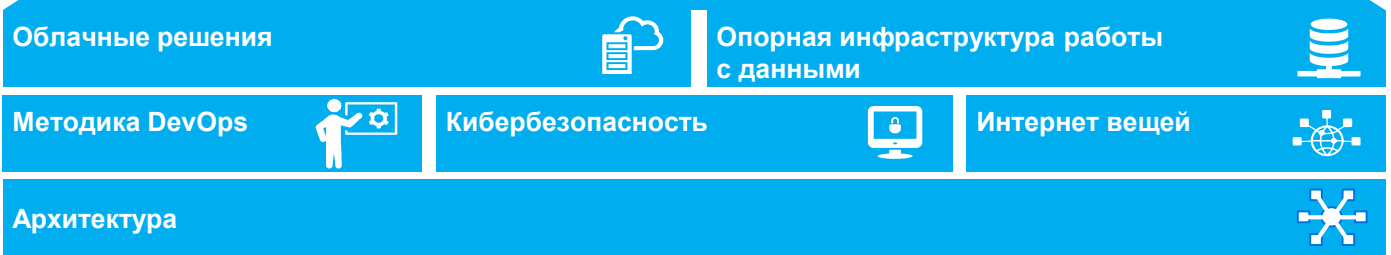
Цифровизация направлений бизнеса и внутренних процессов компании

Универсальные инструменты реализации



Несколько ключевых элементов, связанных с образом мышления, призваны изменить методы работы и привить «цифровую» модель поведения

Цифровая основа (технологии)



Переход с устаревших на новые технологии для достижения большей подвижности и масштабируемости

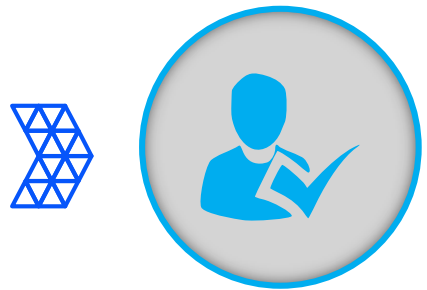
¹ Вспомогательная служба предприятия
ИСТОЧНИК: McKinsey

Мы разработали программу управления цифровыми преобразованиями на основе выявленных инструментов реализации, которые универсальны для всех программ

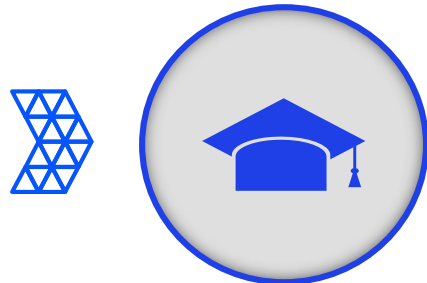
Универсальные инструменты реализации

- Согласование инструментов выполнения работы
- Методы работы по принципам Agile
- Углубленная аналитика
- Проектирование, ориентированное на пользователей
- Определение конкретного комплекса действий по управлению цифровыми преобразованиями на основе этих инструментов

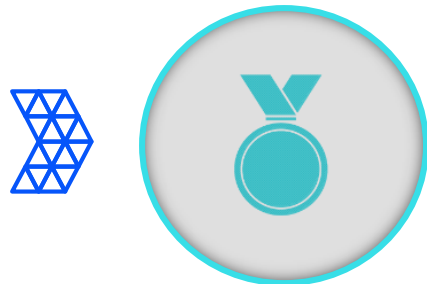
Компоненты программы управления цифровыми преобразованиями



Личный пример
«Мне ясно, как нужно действовать»



Навыки
«У меня есть все необходимые навыки, чтобы добиться успеха»




Стимулы и системы
«Мне помогают осваивать новый подход к работе и побуждают меня к этому»

Мы подобрали полный комплекс инструментов для каждого компонента


Подобности см. далее

Личный пример



- 1 Рабочая встреча с участием высшего руководства для согласования основных концепций программы цифровых преобразований
- 2 Программа «Послы цифровизации» (наделение полномочиями ведущих проводников преобразований)
 - Ознакомительные поездки, помогающие понять, что делают компании, проводящие успешные преобразования¹
- 3 Мероприятия, посвященные управлению цифровыми преобразованиям, для вовлечения основных руководителей в этот процесс

Навыки



- Обучение участников преобразований (для сотрудников, участвующих в проектах цифровизации)
 - Программа пропаганды цифровых преобразований («заготовки» для обучения и коммуникации)
 - «Горизонтальные» академии (по техническим цифровым вопросам, касающимся разных областей бизнеса)
 - «Вертикальные» академии (координация обучения между академиями для конкретных БЕ и функциональных служб)
- 4 Академия цифровизации

Стимулы и системы



- Разработка специальных возможностей карьерного роста для сотрудников, участвующих в проектах цифровизации
- Оценка готовности к использованию цифровых технологий сотрудниками компании
- Помощь в определении необходимых организационных и операционных преобразований для обеспечения успеха проводимых проектов цифровизации

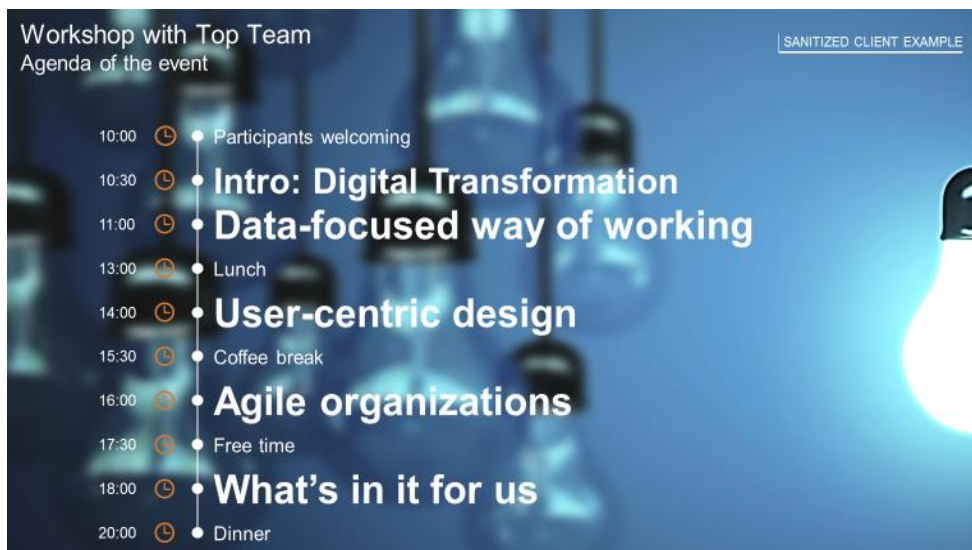
¹ Список компаний, которые уже проводят успешные цифровые преобразования и могут устроить ознакомительные поездки, не указан из соображений конфиденциальности
ИСТОЧНИК: McKinsey

1 Рабочая встреча с участием высшего руководства

Программа и задачи

Программа рабочей встречи

- **Рабочая встреча с участием главы компании и всех директоров** (руководителей подразделений и служб) **длительностью полный рабочий день**
- **Обсуждение инструментов ускорения цифровизации** (таких как методика Agile, подходы к работе на основе данных, проектирование, ориентированное на пользователей); ведущие специальных пленарных сессий – эксперты по этим направлениям
- **Сессия в малых группах** (в конце дня) для окончательной выработки позиции компании по главным вопросам повестки



Основные задачи



Понять и согласовать основные концепции цифровых преобразований, выработав единую формулировку и толкование (с учетом различных задач, стоящих перед компанией)



Признать имеющееся отставание от целевого состояния



Обсудить (и согласовать) общие долгосрочные цели и следующие шаги (в частности, где и как внедрять новые методы работы)



Проанализировать возможные последствия с точки зрения существующей операционной и организационной моделей

2 Программа «Послы цифровизации»

Кто они?

- **Группа** молодых, перспективных **специалистов**, готовых к цифровизации
- **Формируется** для поддержки постоянных преобразований с помощью личного примера и обмена знаниями
- **Эти специалисты наделяются** формальными и неформальными **полномочиями** благодаря:
 - **Инициативе руководства**
 - Участию в мероприятиях, связанных с цифровыми преобразованиями
 - Организации специальных мероприятий

Что они делают?



Они учатся

- Готовясь и участвуя в **ознакомительных визитах**
- Проходя **специальные тренинги и занятия** по вопросам цифровизации
- Участвуя в **мероприятиях с высшим руководством** (например в завтраке с главой компании)



Они экспериментируют

- Помогая в **подготовке мероприятий по управлению преобразованиями** (например участвуя в «репетициях»)
- Участвуя в **подготовке и проведении мероприятий по управлению преобразованиями** (например в качестве координаторов сессий в малых группах)



Они активно участвуют

- **Развивая и передавая знания** по вопросам цифровизации
- **Помогая другим сотрудникам**, вовлеченным в программы цифровизации
- **Распространяя информацию**, например путем организации специальных мероприятий для более широкой **пропаганды цифровых преобразований**



- Вовлечено более 100 сотрудников
- Организовано пять ознакомительных визитов

3 Мероприятия по управлению цифровыми преобразованиями

Программа и задачи

Программа рабочих встреч

- Три рабочих встречи длительностью полный рабочий день каждая с участием руководства компании, руководителей среднего звена с высоким потенциалом и специалистов в области цифровизации
- Обсуждение инструментов ускорения цифровизации (например методики Agile); ведущие специальных пленарных сессий – эксперты по этим направлениям
- Согласование главных результатов рабочей встречи высших руководителей (приоритетных мер, следующих шагов)
- Интерактивная сессия «Цифровая ярмарка» для тестирования новых технологий



Digital Change Management Event
Agenda of the event

09:00	Registration and welcome coffee
09:30	“Welcome to the new journey” (Introduction)
10:00	“Insights from companies undertaking the journey” (TED-talk on successful digital transformations)
10:45	“Our Digitization journey is already started”
11:45	Coffee break
12:00	“Our journey towards being a data-driven company” (Data focused way-of-working)
13:00	Lunch break
13:45	“Digital Fair” (Experiential sessions)
15:45	“Agile way of working potential for us” (Agile organizations)
16:45	Coffee break
17:00	Wrap-up from Top Team Alignment
17:30	“What is the next step for us?” (Mirroring session on event’s key outcomes) & Conclusion
17:45	End of the event

Основные задачи



Я вижу...

...приверженность группы преобразованиям
...внутренние и внешние истории успеха
...определение ключевых понятий цифровизации



Я убеждаюсь...

...в том, что цифровые (новые) методы работы могут быть очень результативными и прорывными



Я применяю...

...приоритеты, инструменты реализации и ограничения в использовании основных концепций цифровизации в контексте своей компании (начиная с общего видения и стратегии всей группы)



**Более 400
сотрудников участвуют
в трех мероприятиях**

4 Навыки: общая схема работы академии цифровизации

- Организуется холдингом
- Организуется БЕ или службой

«Вертикальные» академии

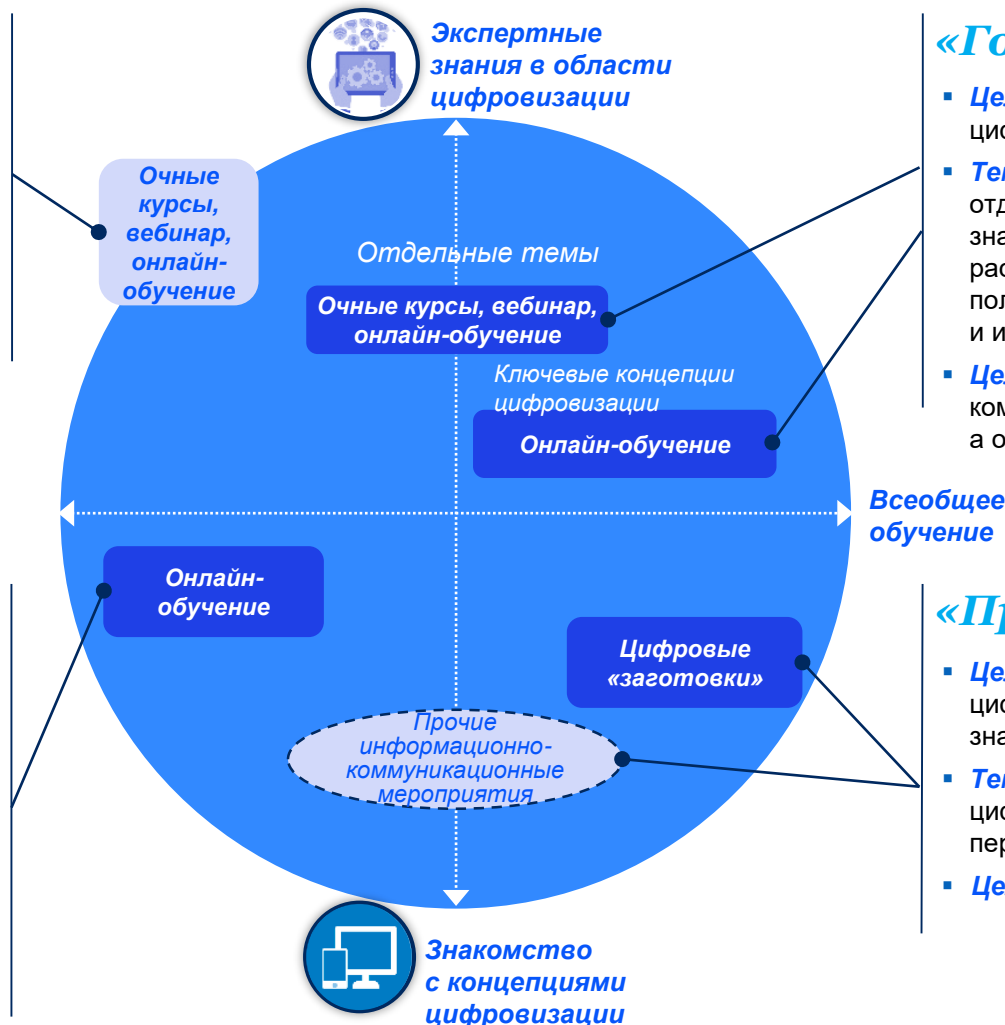
- **Цель:** ознакомить сотрудников БЕ и служб с передовыми идеями
- **Темы:** современные цифровые технологии для цифровых преобразований в конкретных БЕ и службах
- **Целевая аудитория:** все сотрудники БЕ и служб, задействованные в конкретных процессах преобразований



Обучение отдельных сотрудников

«Обучение агентов преобразований»

- **Цель:** быстро ознакомить участников программ цифровизации и бизнес-партнеров по работе с персоналом с основными концепциями цифровизации
- **Темы:** основные концепции цифровизации (смысл методики Agile, дизайн-мышления и т. д.)
- **Целевая аудитория:** отдельные сотрудники БЕ и служб, а также бизнес-партнера по работе с персоналом



«Горизонтальные» академии

- **Цель:** повысить уровень знаний по ключевым вопросам цифровизации (с глубоким анализом отдельных тем)
- **Темы:** (i) основные концепции цифровизации и (ii) отдельные вопросы цифровизации для расширения знаний сотрудников разных БЕ и служб (например, рассмотрение тем «Проектирование, ориентированное на пользователей» и «Углубленная аналитика и инфраструктура данных»)
- **Целевая аудитория:** ознакомление всех сотрудников компании с основными концепциями цифровизации, а отдельных сотрудников – с конкретными вопросами



Всеобщее обучение

«Пропаганда цифровизации»

- **Цель:** ознакомить с концепциями цифровизации и предоставить общие знания о них
- **Темы:** использование основных концепций цифровизации в контексте компании, передовые цифровые технологии
- **Целевая аудитория:** все сотрудники