

Управление изменениями



Что такое изменения ?

- **Изменения** – переход объекта из одного состояния в другое в результате прямого или косвенного воздействия со стороны внутренней или внешней среды.
- **Организационные изменения** - изменение целей, структуры и состава организации с целью повышения эффективности в долгосрочном и краткосрочном периоде под воздействием агрессивной внешней среды.

Почему необходимы организационные изменения?

- Усиление конкуренции на всех географических и товарных рынках
- Ужесточение требований к продукции или услугам со стороны потребителей, как на рынках B2C, так и на рынках B2B
- Глобализация экономики: дружественные и недружественные слияния и поглощения
- Возрастающие требования акционеров к созданию стоимости компаний
- Высокая скорость информационного обмена (технология и знания)

1 этап
Формирование
чувства
необходимости
и перемен

2 этап
Формирование
команды
реформаторов

3 этап
Определение
стратегических
целей
программы
изменений

Основные этапы проведения организационных изменений в компаниях

4 этап
Пропаганда новой
концепции
будущего и
формирование
базы для широкой
вовлеченности
сотрудников
компания

5 этап
Детальное
планирование
изменений.
Получение
быстрых
результатов от
преобразований

6 этап
Закрепление
успехов и
проведение
изменений в
корпоративной
культуре
компания

Этап 1: «Формирование чувства
необходимости перемен» и эффект
самоуспокоенности сотрудников
компании

Как определить, что изменения действительно необходимы компании?

1. Темпы роста компании ниже, чем темпы роста отрасли
2. Результаты финансовой деятельности компании хуже чем у основных конкурентов или компаний аналогов на других рынках
3. Темпы роста издержек выше темпов роста продаж компании
4. Удовлетворенность клиентов компании снижается или все еще находится на низком уровне
5. Скорость принятия управленческих решений значительно снижается
6. Принятые управленческие решения на вернем уровне не выполняются, выполняются не в полном объеме или достигают не тех целей которых от них ожидали

Результат, которого мы должны добиться на первом этапе является:

- Определение результирующего вектора изменений как суммы векторов интересов ключевых стейкхолдеров.
- Формирование чувства необходимости проведения изменений у ключевых стейкхолдеров .

Этап 2: «Формирование команды реформаторов» определение роли лидера и команды

Почему необходимо создавать команду реформаторов? Ожидаемый результат от реализации этапа.

- 1. Создание основы/базы единомышленников, готовых взять на себя ответственность за принятие сложных решений, пропагандирование и привлечение новых сторонников идеи необходимости проведения постоянных изменений с целью повышения эффективности работы компании и сохранения лидирующих позиций
- 2. Возможность быстро подготавливать и принимать сложные управленческие решения на всех уровнях компании
- 3. Значительное снижение рисков неправильной трактовки целей на более низкий уровень (наличие и распространение в компании единых принципов и подходов к управлению и формулировке целей в частности)
- 4. Формирование ядра носителей новой формации в корпоративной культуре компаний

Что есть лидерство?

- **Лидерство** - это способность синтезировать и соединять видение многих, выделять ключевую цель и объединить людей для ее выполнения.

При этом, человек, обладающий лидерскими качествами, должен:

- Объединять людей под единой целью стимулируя их к достижению через достижение индивидуальных целей
- Обладать высокими коммуникационными навыками
- Самостоятельно и с помощью коллег генерировать новые идеи (обладает высоким потенциалом творчества)
- «Видеть деревья и лес» - выделять ключевые вещи и поддерживающие, правильно структурировать и направлять развитие идей
- Осознавать структуру лидерства и отсутствие необходимости монополизировать лидерское поведение внутри команды. Понимают, что без поддержки других членов команды, обладающими в глазах исполнителей и коллег лидерскими качествами, достижение целей не возможно
- Качественно администрировать работу команды

Основные типы и роли лидеров в процессе управления/реализации организационных изменений

- **Лидеры «генераторы»** - люди внутри компании, которые берут на себя инициативу начала изменений, создающие необходимую критическую массу сторонников нового видения/ новых идей
- **Лидеры «администраторы»** – управленцы высшего звена, принимающие на себя ответственность за достижение ожиданий от акционеров компании. Посвей природе именно эта категория менеджеров-лидеров должна быть полностью вовлечена в процесс изменений, а также безоговорочно поддерживать его. Для этих людей должно быть справедливо высказывание: «Изменения это моя работа»
- **Лидеры «среднего звена»** – исполнители, менеджеры среднего звена, которые берут на себя ответственность не только за достижение требуемого результата, но так же являются проводниками идей и видения
- **«Скрытые» или неформальные лидеры** – творцы общественного мнения внутри организации, те люди, которые пользуются на местах высоким уважением коллег, к чьему мнению прислушиваются и их рекомендации служат даже для сомневающихся толчком к пересмотру своих взглядов

Что есть команда реформаторов?

- **Команда реформаторов** – группа людей разделяющих единые взгляды и объединившие свои усилия на достижение целей отражающих их видение
- **Классическое представление команды реформаторов** заключается в ее ограниченности по числу участников

Ключевые особенности команды реформаторов, претендующих на успех:

- 1. Члены команды разделяют общие взгляды и являются приверженцами единых целей
- 2. Члены команды имеют равные права внутри команды
- 3. Каждый член команды имеет собственную индивидуальную роль, которая помогает достичь поставленных целей всей команде
- 4. Члены команды открыто обсуждают и участвуют в принятии решения о разделении работ, которые необходимо выполнить. Каждый член команды должен уметь слышать и имеет право быть услышанным
- 5. В команде должен царить дух взаимоуважения и доверия
- 6. Внутри команды должна быть полная честность не допускается любое искажение информации или образование коалиций
- 7. Конфликтные ситуации внутри команды должны разрешаться здесь и сейчас, при этом необходимо найти компромиссный вариант, удовлетворяющий обе конфликтующие стороны
- 8. Цели индивидуальные вторичны к целям команды

Как должна выглядеть эффективная команда реформаторов?

Четыре важных критерия формирования команды реформаторов:

1. **Высокое служебное положение.** В команде должны быть представлены наиболее влиятельные менеджеры (администраторы), особенно линейные менеджеры, чтобы прочие сотрудники не могли саботировать процесс организационных изменений
2. **Профессиональная подготовленность.** Уровень трудовой дисциплины, квалификация и опыт должны отвечать поставленной задаче и способствовать выработке всесторонне продуманных, информационно обоснованных решений
3. **Доверие работников.** В команде должны быть представленные в достаточном количестве уважаемых людей (неформальных лидеров), к мнению которых сотрудники привыкли прислушиваться
4. **Лидерские качества.** В группе должны состоять люди, на деле доказавшие способность руководить процессом изменений и эффективно работать в команде

Этап 3: «Определение стратегических целей программы изменений» и недооценка умения формулировать конечные цели

Что нужно помнить когда вы формулируете цели и определяете ключевую цель изменений

- 1. Помните, что бы достичь ключевого результата/цели необходимо учесть индивидуальные цели каждого из ключевых стейкхолдеров даже если они не входят в команду реформаторов
- 2. Концентрируйте свое внимание на действительно важных делах: «Если все дела срочные, значит, нет ни одного действительно важного»
- 3. Помните о том, что часто проблемы, которые стоят перед Вами увязаны меду собой, поэтому необходимо выбирать и формулировать цели для решения системных задач. Используйте правило «3 и 300»: три простые, но убедительные идеи/задачи могут придать смысл тремстам отдельным, но взаимосвязанным неотложным задачам»
- 4. Найдите баланс между настоящим и будущим. Цели должны связывать достижение операционной эффективности сегодня с глобальными перспективами завтрашнего дня. Люди должны понимать когда цель
- 5. Любая сформулированная цель должна быть измеримой. Люди должны понимать когда та или иная цель достигается или не достигается, все должны знать на каком этапе изменений они находятся и что еще предстоит сделать
- 6. Вовлекайте больше людей в обсуждение видения и целей, добейтесь того, что бы

Как правильно формулировать цели?

- 1. Помните, что : **Цель** – ожидаемый результат, а не действие именно поэтому все цели должны быть сформулированы в формате результата
- 2. Используйте S-M-A-R-T модель для определения и формулировки целей
 - **S** [specific/simple] – конкретные и простые (ясная логика и понятные выражения)
 - **M** [measurable] – измеряемые или, как минимум, оцениваемые
 - **A** [Aggressive yet Achievable] - амбициозные, но достижимые
 - **R** [Relevant and realistic] - релевантные той стратегической инициативе или направлению повышения эффективности, которые вы намерены реализовать, реалистичные с т.з. усилий и требуемых ресурсов
 - **T** [time-bound] - с четко определенными временными границами
- 3. При формулировке не забывайте, что цель не может появиться просто так, она должна выражать видение развития или направлена на ее достижение (поддерживать основную цель на более низком уровне)

Этап 4: «Пропаганда новой концепции будущего и
Формирование базы для широкой вовлеченности сотрудников компании в преобразования»»

Почему необходимо донести цели до каждого сотрудника компании

- 1. Сформулировав четкое видение и цели предстоящих изменений в «ядре команды реформаторов» не обходимо донести Ваши идеи до масс, которые будут реализовывать планы
- 2. Понимание того что происходит «на верху» и правильно сформулированные задачи, формируют у исполнителей понимания своего места и своего вклада в общее дело/в достижение поставленных целей
- 3. Связывая общие интересы большинства сотрудников компании с целями программы изменений, Вы получите необходимую поддержку на этапе реализации

Чего мы добиваемся, проводя пропаганду целей программы изменений?

- 1. Сформировать у людей единое понимание тех задач, которые предстоит решить в ближайшее время
- 2. Заинтересовать людей ожидаемыми результатами от реализации программы изменений
- 3. Показать реальность и достижимость тех целей и задач которые перед ними стоят и потребность компании в их участии

5 этап:

« Детальное планирование изменений. Получение быстрых результатов от преобразований»»

- Аккуратное и детальное планирование изменений позволит исключить все неясности в процессе реализации изменения. При планировании рекомендуется ориентироваться на расписание бизнеса, а не IT, дабы не планировать изменения на время, критичное для бизнеса.

6 этап: «Закрепление успехов и проведение изменений в корпоративной культуре компании»»

- 1.повышение доверия способствует решению задачи замены всех нескоординированных структур, систем и политики, которые не удовлетворяют целям изменений;
- 2.принятие на работу квалифицированных и творческих сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их служебному и профессиональному росту;
- 3.углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений.