



Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики Высшая школа управления проектами

Управление изменениями

Открытый бесплатный практический семинар

Римма Денисовец
Менеджер по изменениям







Знакомство

- 9 лет управления изменениями на проектах ERP
- Внедрение проектов в компаниях SUN InBev, Deloitte, СУЭК, Shell, PepsiCo
- Хобби пилатес и живопись



PepsiCo – крупнейший производитель продуктов питания и напитков в России

\$5млрд

оборот компании

\$9

инвестиции в экономику

>30

производственных площадок

25 000

сотрудников

Первая Американская национальная выставка, на которой Никита Хрущев попробовал Pepsi.

1959

•

Начались поставки чипсов Lay's в Россию.

1992

Открыт первый российский завод Frito Lay по выпуску снеков в Кашире.

2002

Одна из самых крупных сделок компании – PepsiCo приобретает крупнейшего российского производителя соков и молочной продукции «Вим-Билль-Данн».

1938

Регистрация торгового знака Рерѕі на территории Советского Союза. 1974

Открыт первый завод по розливу Pepsi в СССР (Новороссийск). 1997

Открыт завод по розливу Рерѕі в России (Самара).

2008

PepsiCo приобретает крупнейшего в Poccuu производителя натуральных соков — OAO «Лебедянский».



Цель

- Что такое управление изменениями?
- Зачем нужно управлять изменениями?
- Как управлять изменениями?



Темы для обсуждения

- Что такое управление изменениями?
- Управление изменениями в программах трансформации: основные направления и этапы, лучшие практики
- Роль менеджера по управлению изменениями
- Бизнес-кейс



До 70% проектов, связанных с изменениями проваливаются... Почему?

- Недооценка времени, требуемого на внедрение изменений
- Пропускание части шагов
- Празднование победы слишком рано...



Наиболее сложные и важные факторы при внедрении изменений



Источник: IBM Global Making Change Work Study, 2008



Управление изменениями – это управляемый процесс перехода организации из текущего состояния к будущему (целевому)





Зачем управлять изменениями в проекте?

- В большинстве проектов изменения снижают производительность и эффективность организации с начала внедрения проекта (из-за страхов, нежелания что-либо менять)
- Наибольший негативный эффект на производительности сказывается сразу после запуска проекта (долина отчаяния) и восстанавливается через несколько месяцев (3-6) после запуска

Цель: реализация изменения в полном объеме, экономя время и деньги организации



Темы для обсуждения

- Что такое управление изменениями?
- Управление изменениями в программах трансформации: основные направления и этапы, лучшие практики
- Роль менеджера по управлению изменениями
- Бизнес-кейс



Чем внедрение ERP отличается от внедрения других проектов





Фрагментация процессов

• Функциональная организационная структура (Hummer, 1998)



Люк Галоппен «Управление организационными изменениями при внедрении SAP»



Переход от функционального к интеграционному мышлению



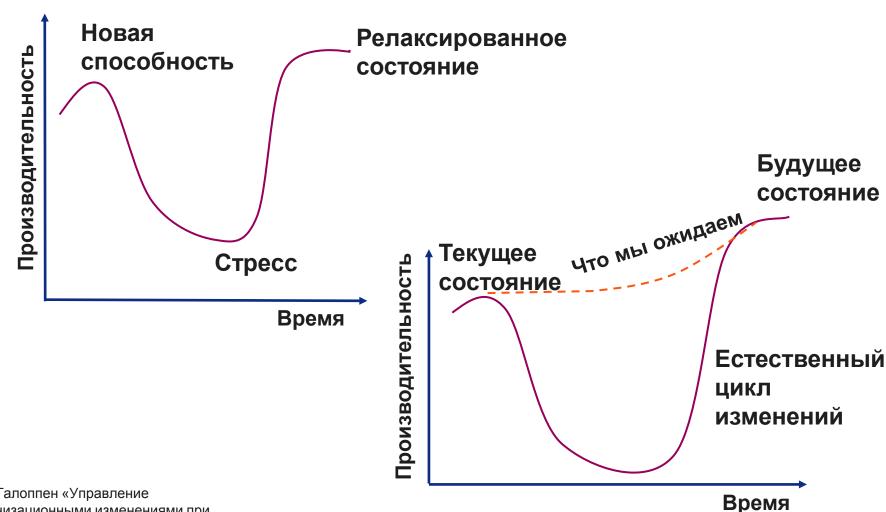


Две стороны каждого изменения





Отрицание эмоциональной стороны ведет к неправильным ожиданиям



Люк Галоппен «Управление организационными изменениями при внедрении SAP»



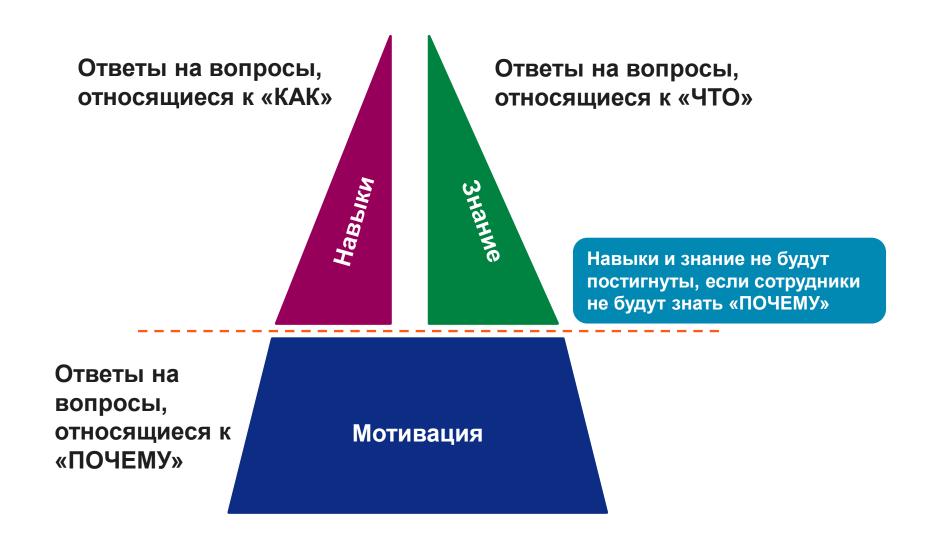
Переход от функционального к интеграционному мышлению



Люк Галоппен «Управление организационными изменениями при внедрении SAP»



Три основных компонента организационных изменений





Переход от функционального мышления к интегрированному





Управление изменениями – основные задачи по фазам проекта **—**

Инициирование	Концептуальный	Дизайн, реализация и тестирование 🛕	Финальная	Интенсивная
проекта	план		подготовка	поддержка
1. Атмосфера безотлагательных действий 2. Формирование команды 3. Создание видения	3. Согласование видения 4. Коммуникация нового видения	4. Коммуникация нового видения 5. Создание условий для претворения нового видения в жизнь 6. Планирование и достижение ближайших результатов	7. Закрепление достижений и расширение преобразований	8. Институциона- лизация новых подходов

Процессные изменения

Коммуникации

Область управления изменениями 8 шагов Коттера Этапы внедрения проекта



Область управления изменениями: основные задачи

Процессные изменения

- Зафиксированы процессные изменения
- Лидеры изменения определены и вовлечены в процесс управления изменениями
- Внедрение изменений укладывается в сроки и бюджет программы

Коммуникации

- Согласовано видение проекта, каналы донесения информации, целевые группы
- Обеспечен непрерывный и эффективный контакт с организацией
- Сотрудники знают о целях внедрения программы, понимают, как она повлияет на них лично и их отдел, позитивно воспринимают данное изменение

- Сотрудники организации понимают и знают новые процессы и различия между старыми и новыми процессам
- Имеют необходимые знания и навыки для работы с новым инструментом
- Хотят работать в новой системе для выполнения своих должностных обязанностей



Управление изменениями – основные задачи по фазам проекта **—**

Инициирование проекта	Концептуальный план	Дизайн, реализация и тестирование	Финальная подготовка	Интенсивная поддержка
1. Атмосфера безотлагательных действий 2. Формирование команды 3. Создание видения	3. Согласование видения 4. Коммуникация нового видения	4. Коммуникация нового видения 5. Создание условий для претворения нового видения в жизнь 6. Планирование и достижение ближайших результатов	7. Закрепление достижений и расширение преобразований	8. Институциона- лизация новых подходов

Процессные и организационные изменения Определение списка изменений Внедрение изменений

Подготовка к запуску

Опр. заинтересованных сторон

Коммуникации

Коммуникационная стратегия

Реализация коммуникационного плана

Информ-е о подготовке к запуску системы

Уроки внедрения

Стратегия обучения Подготовка и орг. обучения

Обучение ключ.

Обучение пользователей

Тренинги после запуска системы



Управление изменениями – основные задачи по фазам проекта

Инициирование проекта	Концептуальный план	Дизайн, реализация и тестирование	Финальная подготовка	Интенсивная поддержка
 Атмосфера безотлагательных действий Формирование команды Создание видения 	3. Согласование видения 4. Коммуникация нового видения	4. Коммуникация нового видения 5. Создание условий для претворения нового видения в жизнь 6. Планирование и достижение ближайших результатов	7. Закрепление достижений и расширение преобразований	8. Институционал изация новых подходов

Процессные и организационные изменения

Определение списка изменений

Внедрение изменений

Подготовка и орг. обучения

Подготовка к запуску

Опр. заинтересованных сторон

Коммуникации

подготовке к запуску системы

Стратегия

обучения

Обучение ключ.

Обучение пользователей Тренинги после запуска

системы



Роль лидера изменений – ключевая для успешной реализации проекта





Трехшаговый подход к управлению процессными изменениями

Формирование списка процессных и организационных изменений

Определение лидера изменений Формирование плана реализации изменений

Реализация плана изменений



Вопросы для определения типа изменения

Тип изменения	Вопросы для определения типа изменения		
Люди	Как изменятся задачи сотрудников, какие будут изменения ролей и ответственности?		
Роли и ответственность			
Навыки и компетенции	Требуются ли новые навыки и знания?		
Изменения в интенсивности и объеме выполняемой работы	Будут ли изменения в объеме выполняемой работы? На ком это отразится?		
Процесс принятия решений	Требуется ли разработка нового процесса принятия решений?		
Процессы	Нужно ли изменять существующие процедуры из-за		
Последовательность действий	изменений в процессе?		
Коммуникации	Есть ли изменения во взаимодействии, связанном с внедрением нового процесса?		
Технологии	Нужно ли применять новый анализ данных? Требует ли работа с новыми данными другого типа		
Данные	коммуникаций и взаимодействия?		
Технологии	Будут ли применяться новые технологии, системы?		



Управление изменениями – основные задачи по фазам проекта **—**

Инициирование проекта	Концептуальный план	Дизайн, реализация и тестирование	Финальная подготовка	Интенсивная поддержка
1. Атмосфера безотлагательных действий 2. Формирование команды 3. Создание видения	3. Согласование видения 4. Коммуникация нового видения	4. Коммуникация нового видения 5. Создание условий для претворения нового видения в жизнь 6. Планирование и достижение ближайших результатов	7. Закрепление достижений и расширение преобразований	8. Институциона- лизация новых подходов

Процессные и организационные изменения Определение списка изменений Внедрение изменений

Подготовка к запуску

Опр. заинтересованных сторон

Коммуникации

Коммуникационная стратегия

Реализация коммуникационного плана

Информ-е о подготовке к запуску системы

Уроки внедрения

Стратегия обучения Подготовка и орг. обучения

Обучение ключ.

Обучение пользователей Тренинги после запуска системы



Зачем нужны коммуникации?

- Коммуникации играют ключевую роль в вовлечении персонала
- Понимая свою роль в процессе, видя всю картину в целом, сотрудники работают более эффективно



• Если коммуникации двусторонние и открытые, сотрудники готовы брать больше ответственности за результат

Эффективно коммуницировать сегодня сложнее, чем когда-либо. Информации слишком много



для этого использовать?

Подход к коммуникациям

1. Чего вы хотите достичь? 8. Что удалось, а что нет? Что нужно поправить? Бизнес-Измерение потребность 2. Что сотрудники должны сделать, 7. Выполнение почувствовать, плана понять из Цели коммуникаций Коммуникации коммуникации? коммуникации Сообщения Сроки 3. Что вы 6. Когда вы будете хотите коммуницирассказать, ровать? донести? Каналы Аудитории 4. С кем вы будете 5. Какие инструменты будете

коммуницировать?



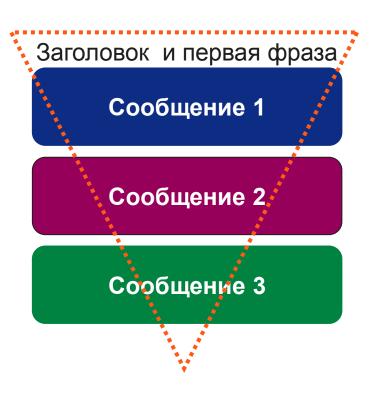
Уровни вовлечения и эффективность каналов коммуникации





Правила составления сообщений

- Помните о цели письма и его получателях до того, как начнете писать
- Адаптируйте письмо под адресатов
- Разделите процесс письма на четыре этапа (безумец, архитектор, плотник, судья)
- Используйте графику для большей наглядности





Что нельзя делать в соответствии с этикой деловой переписки

- Не пишите письма заглавными буквами. Это выглядит так, СЛОВНО ВЫ КРИЧИТЕ
- Не используйте слишком мелкий или необычный шрифт, который затрудняет прочтение
- Не пишите письмо в состоянии гнева или разочарования. Прервитесь, сделайте паузу и абстрагируйтесь от ситуации
- Не пишите ничего такого, что вам было бы стыдно увидеть опубликованным. Помните, что письма пересылаются иногда без вашего ведома



Когда выступаете публично, помните:

- Готовьтесь к выступлению, начинайте с главного
- Готовьте тезисы
- Сначала мысль, потом слово
- Делайте паузы
- Речь должна быть четкой
- Громкость голоса должна соответствовать аудитории
- Не спешите
- Меняйте темп речи



Управление изменениями – основные задачи по фазам проекта **—**

Инициирование проекта	Концептуальный план	Дизайн, реализация и тестирование	Финальная подготовка	Интенсивная поддержка
1. Атмосфера безотлагательных действий 2. Формирование команды 3. Создание видения	3. Согласование видения 4. Коммуникация нового видения	4. Коммуникация нового видения 5. Создание условий для претворения нового видения в жизнь 6. Планирование и достижение ближайших результатов	7. Закрепление достижений и расширение преобразований	8. Институционал изация новых подходов

Процессные и организационные изменения

Определение списка изменений Внедрение изменений

Подготовка к запуску

Опр. заинтересованных сторон

Коммуникации

Коммуникационная стратегия

Реализация коммуникационного плана

Информ-е о подготовке к запуску систем

Уроки внедрения

Стратегия обучения Подготовка и орг. обучения

Обучение ключ. пользователей Обучение пользователей Тренинги после запуска системы



Четыре фазы обучения

• Наша самая большая задача в организационном изменении – помочь людям научиться действовать самостоятельно





Обучение и сопротивление

Люк Галоппен «Управление организационными изменениями при внедрении SAP»





Процесс организации тренингов на проекте





Обучение строится по принципу «обучи тренера» (train the trainer)



/Проектная команда



Ключевые пользователи





Конечные пользователи



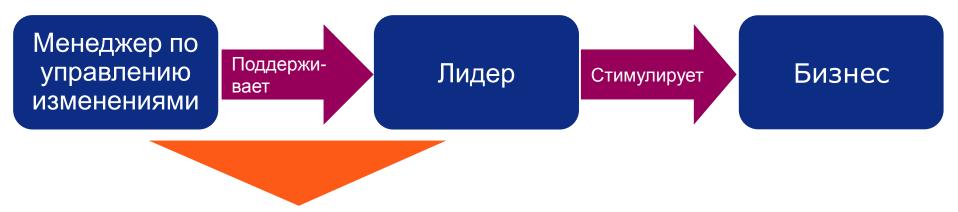


Темы для обсуждения

- Что такое управление изменениями?
- Управление изменениями в программах трансформации: основные направления и этапы, лучшие практики
- Роль менеджера по управлению изменениями
- Бизнес-кейс



Роль менеджера по управлению изменениями



- Ключевые обязанности менеджера по изменениям:
 - Создание четкого понимания изменения и вовлеченности лидеров и бизнеса в его реализацию
 - Формирование плана изменений
 - Отслеживание результатов
 - Стимулирование движения вперед
 - Управление сопротивлениями
 - Получение обратной связи и своевременная корректировка действий



Качества, которыми должен обладать менеджер по изменениям

- Готовность лидировать внедрение изменений
- Понимание процессов и области, в которой внедряется изменение
- Прекрасные коммуникативные навыки
- Гибкость
- Целеустремленность
- Готовность действовать
- Умение вовлекать и согласовывать действия сотрудников
- Умение слушать, принимать и давать обратную связь
- Работа в команде: координация встреч, обеспечения процесса принятия решений и составление плана действий

Темы для обсуждения

- Что такое управление изменениями?
- Управление изменениями в программах трансформации: основные направления и этапы, лучшие практики
- Роль менеджера по управлению изменениями
- Бизнес-кейс



Время практики





Бизнес-кейс

- Изменение: реорганизовать центр обслуживания клиентов путем формирования отдельных команд из специалистов трех уровней поддержки
- Существующая до изменения ситуация:
 - каждый звонок клиента попадал сначала на первый уровень, затем на второй и на третий (в зависимости от сложности проблемы). Каждый уровень поддержки имел своего собственного менеджера
 - Клиенты никогда не попадали к одному оператору дважды
 - Была плохая координация работы всех трех уровней, клиенты часто оставались недовольными переадресациями проблем вместо оказания помощи
 - Менеджеры каждого уровня вели себя достаточно независимо. Иногда менеджеры второго уровня заявляли, что все «вторые» заняты и вопрос будет рассмотрен через день или неделю
- При новой системе клиента будут направлять к определенной команде, которая примет коллективную ответственность за решение его проблемы



Какие были предприняты шаги и к чему это привело

- Суть изменения была представлена на собрании коллектива
- Переписали инструкции для координаторов команд
- Провели тренинг
- Объявили дату реорганизации, и главный менеджер побеседовал с каждой командой
- Примерно через месяц стало ясно, что новая схема не работает, существует только на бумаге. Клиентов, как и раньше, бессистемно перебрасывали. Координаторы поддерживали тесные связи с сотрудниками своих прежних групп

Представьте, что вас пригласили распутать этот узел. Какими будут ваши действия?



Как помочь сотрудникам пережить переходный период

- Точно определить, что именно следует изменить в поведении и отношении к работе каждого, чтобы команда могла работать
- Проанализировать, кто и что потеряет при новой системе, обсуждать с сотрудниками те проблемы, которые приносят изменения
- Объявить, что если препятствия нововведениям не прекратятся, то последуют дисциплинарные наказания
- Поговорить с каждым лично. Узнать, какого рода проблемы могут у него возникнуть
- Обсудить суть переходного периода и его значение
- Проводить регулярные собрания в командах во время всего переходного периода
- Дать задачу сотрудникам, не поддерживающим изменения разработать план действий реализации изменения
- Использовать символику с эмблемой команды, проекта





Список литературы

- Уильям Бриджес «Управление компанией в период структурных изменений»
- Люк Галоппен «Управление организационными изменениями при внедрении SAP»
- Брайан Гарнер «Эффективные письменные деловые коммуникации»
- John P. Kotter «Leading Change»
- Корпоративная культура и управление изменениями Harvard Business Review
- Partick Forsyth «Managing Change»
- Ицхак Калдерон Адизес «Управляя изменениями»
- Радислав Гандапас «Камасутра для оратора»