

Управление программой цифровой трансформации

Вишневская Наталья Николаевна

nnvishnevskaya@hse.ru

Natalya_vsh@mail.ru

*Данная презентация не заменяет лекций и является схематичным
представлением некоторых вопросов курса*

Вишневская Наталья

Опыт:

- Управление программой цифровой трансформации F5Service, ФАМ, СМАР
- Разработка маркетинговых стратегий
- Проекты по передаче на аутсорсинг вспомогательный функций (СПОРТМАСТЕР, МТС, СЗТелеком, РАО ЕЭС, Мин.здравоохранения РФ)

Интересы:

- Организационное и стратегическое развитие
- Дизайн мышление
- Цифровая трансформация организации



СОДЕРЖАНИЕ

-  Программа и управления программой
-  Управление изменениями на основе программного подхода
-  Жизненный цикл программы
-  Функционально-тематические области управления программой
-  Особенности управления трансформационной программой



Что такое программа?

Определение программы

prographēin (греч.) – писать заранее, провозглашать

План действий для достижения цели

Определение программы

Программа—это группа связанных проектов, скоординировано управляемых, получение выгод от которых и контроль не возможны при изолированному правлении этими проектами (PMI)

Определение программы

Программа–временная гибкая организация, созданная для координации, направления и надзора внедрения набора взаимосвязанных проектов с целью поставки результатов и выгод, связанных со стратегическими целями организации (MSP)

Когда возникает программа?

Сложность

Разбиение на простые
задачи-проекты



Когда возникает программа?

Многообразие

Много направлений
различной
операционной
направленности и
функциональности



Когда возникает программа?



Масштабность

Значительные объемы работ
Большое количество работников,
финансовых и материальных
активов

Когда возникает программа?



Неопределенность
Неясность

Возникновение новых проектов, включаемых под «зонтик» программы. Выращивание новых проектов по мере снижения неопределенности

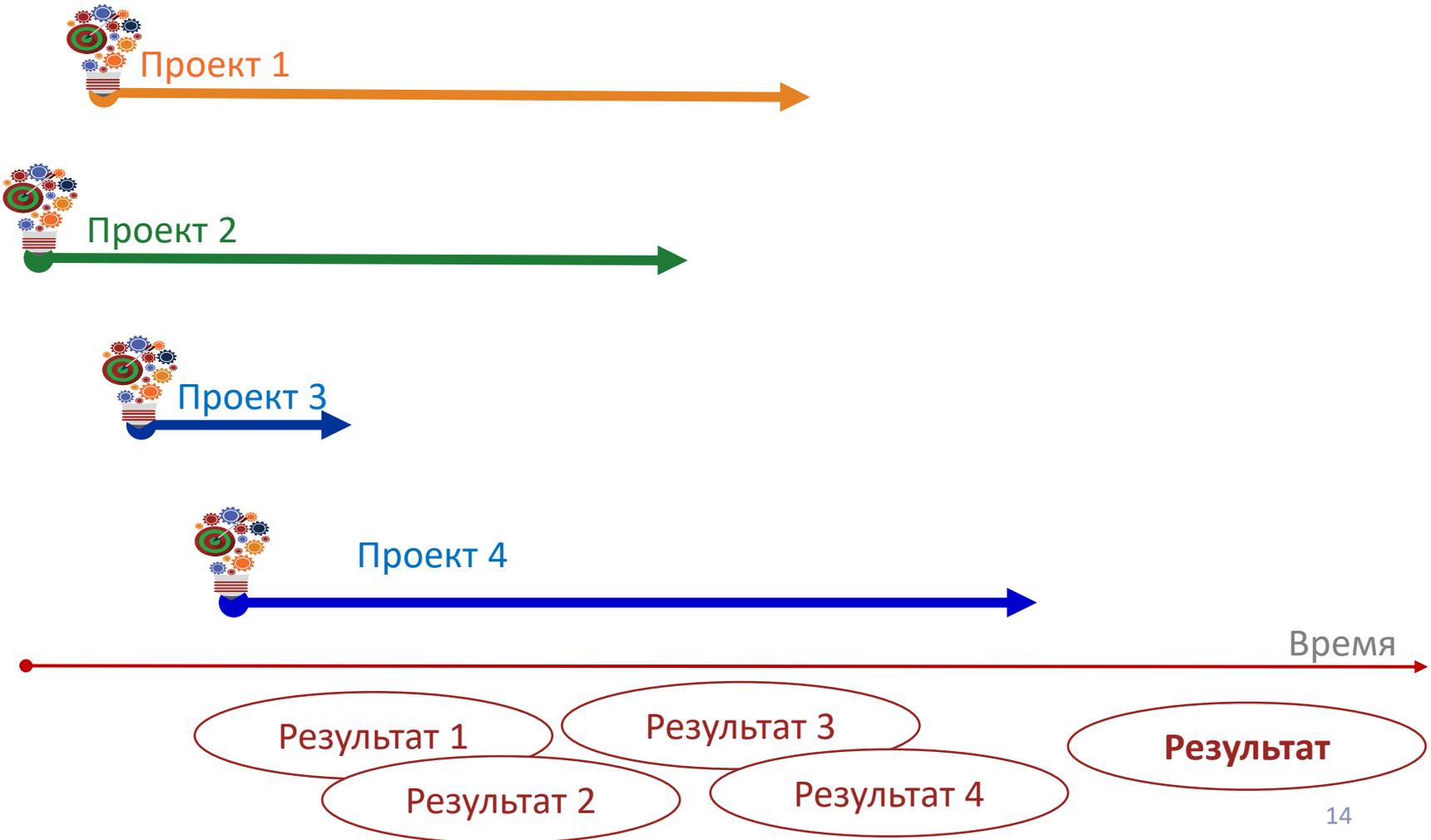
Когда возникает программа?



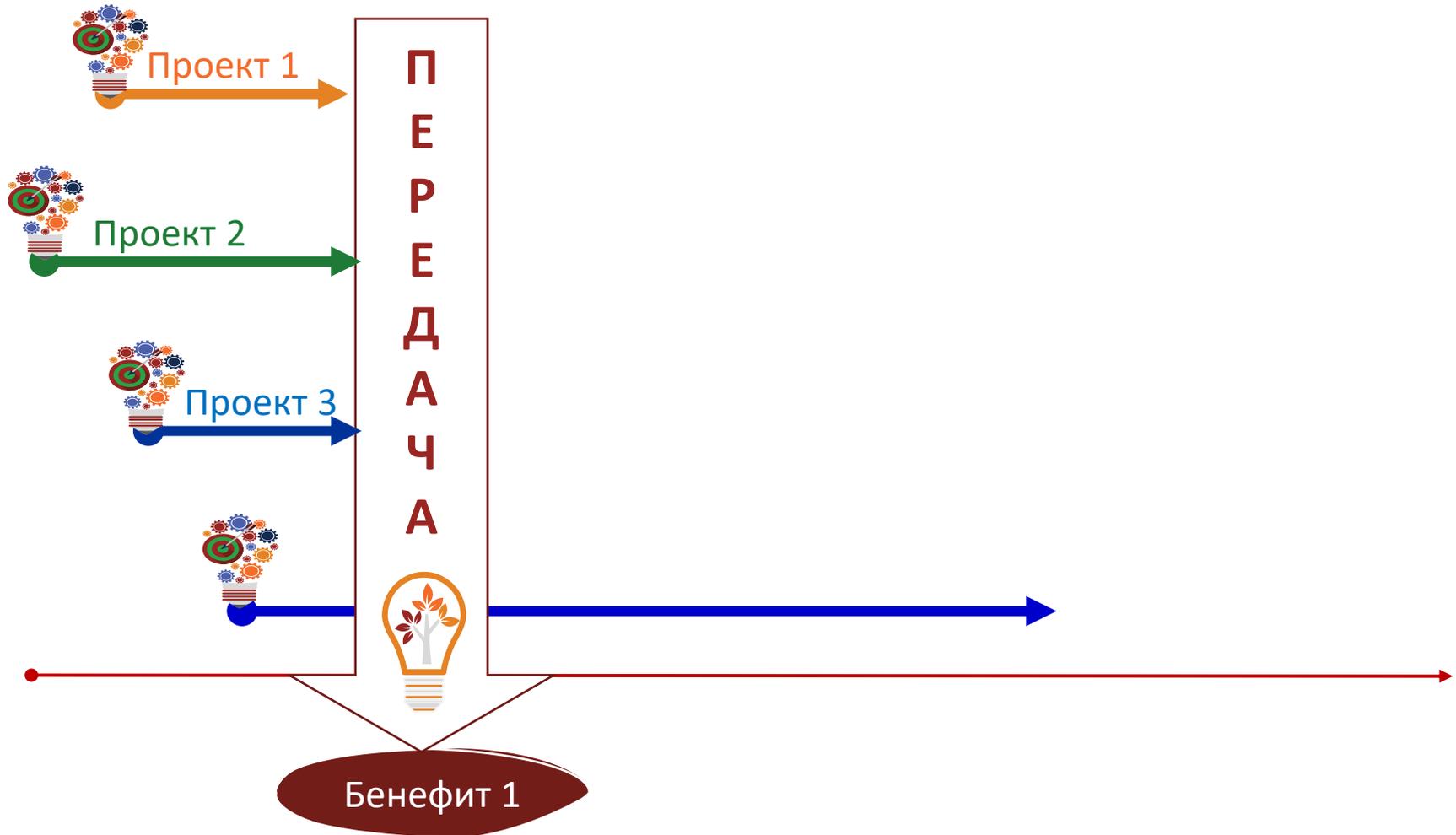
Управление проектом



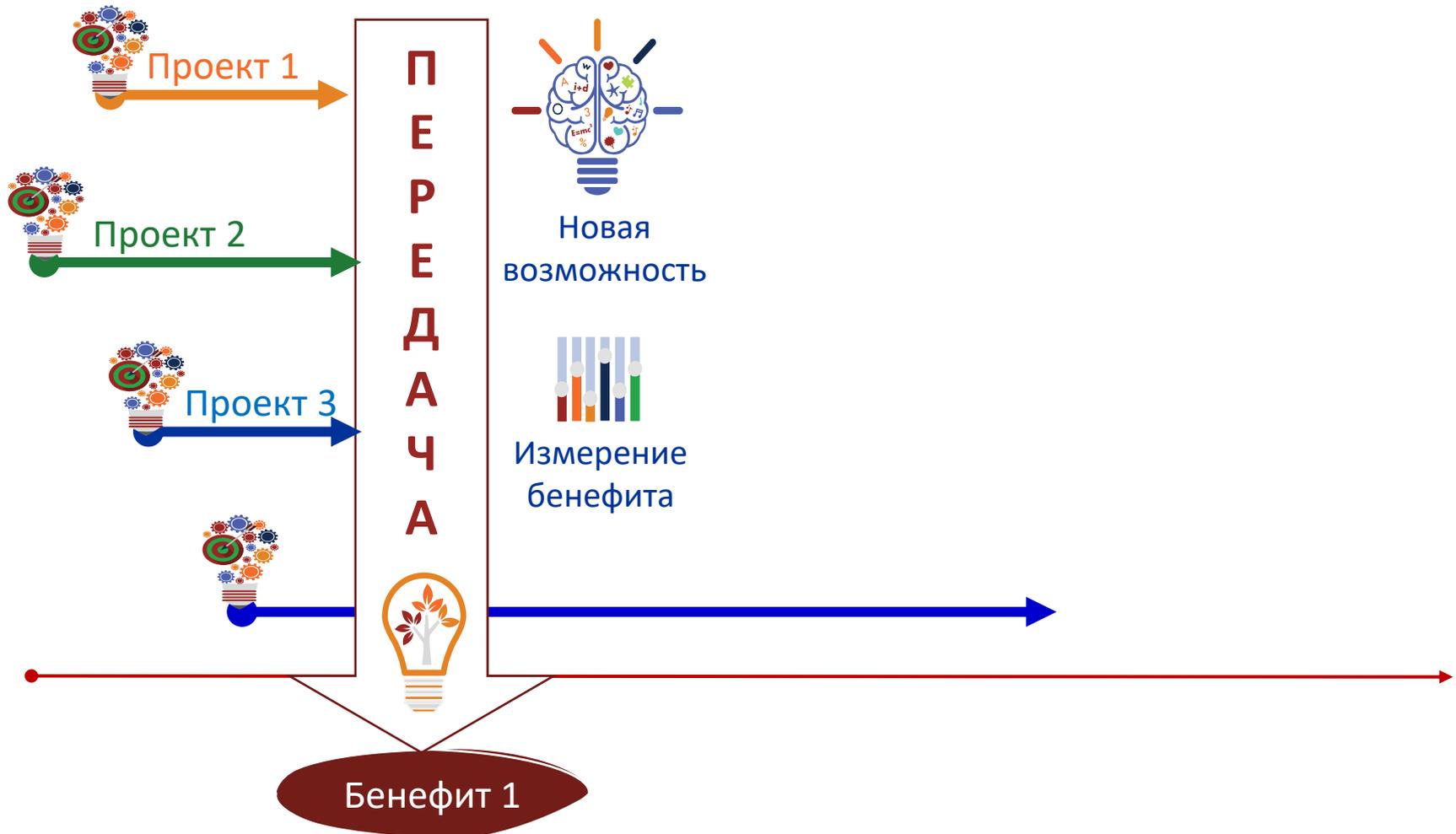
Управление программой



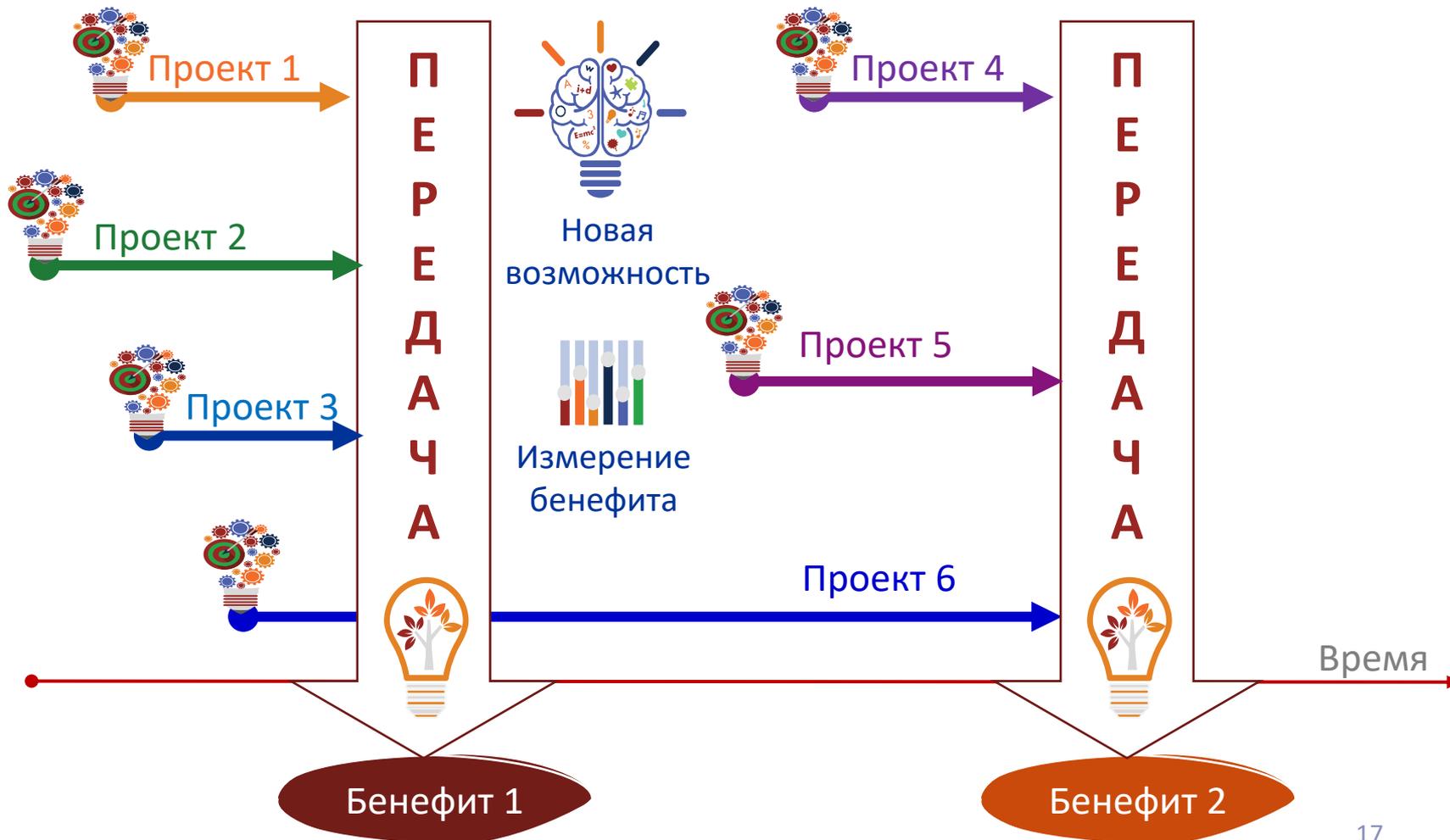
Управление программой



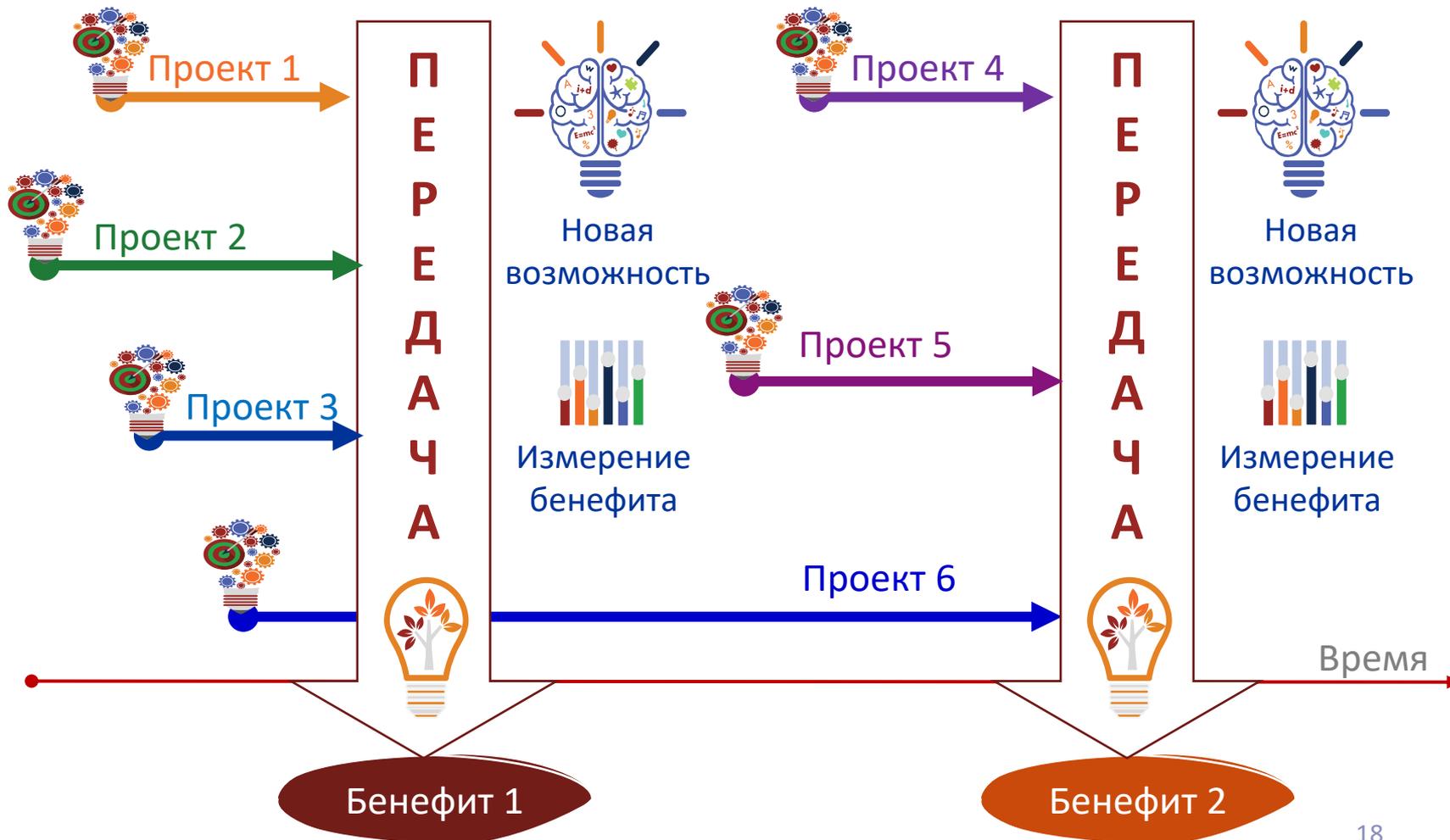
Управление программой



Управление программой



Управление программой



Программа VS Проект

Управление группой процессов для достижения поставленной цели

Четко
сформулированная
цель

Реализации
поставленных задач

Линейный характер
жизненного цикла

Высока
неопределенность и
неясность

Реализация стратегии
компании

Циклический характер
отдельных этапов
жизненного цикла

Программа VS Проект

РЕЗУЛЬТАТ ПРОЕКТА

Проект воплощён тогда, когда запланированные мероприятия выполнены к указанной дате.

Результаты отдельных проектов, их успехи и неудачи могут значительно повлиять на программу

РЕЗУЛЬТАТ ПРОГРАММЫ

Изменение состояния, влияние на ситуацию.

Даже частичная реализация программы может оказаться успешной, а полученный эффект превзойти все ожидания.

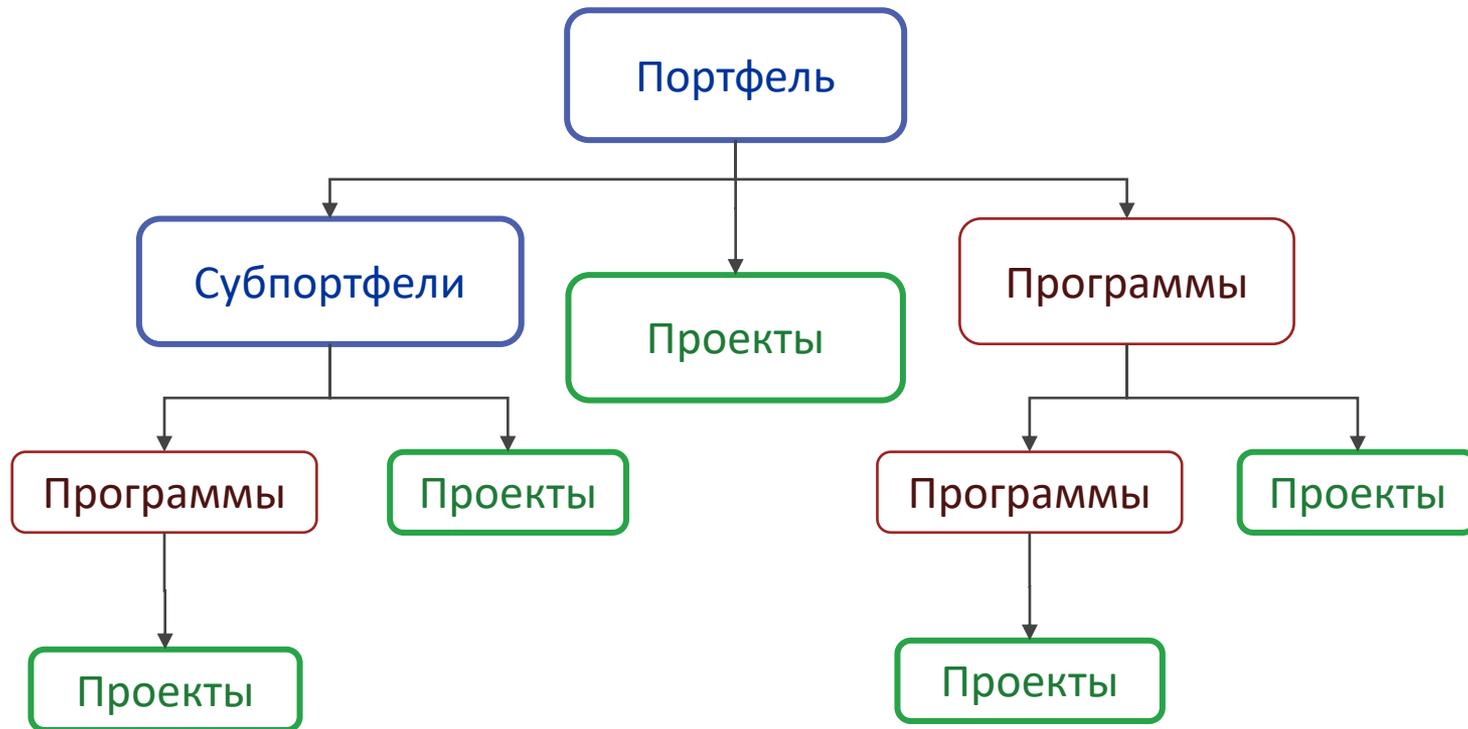
Программа и изменения

Результаты отдельных проектов,
их успехи и неудачи могут
значительно повлиять на
программу

Программа или проект?

1. Строительство трассы Москва СПб
2. Организация и проведение Олимпийских игр
3. Цифровая трансформация производства валенок в Вологодской области
4. Комплексное развитие города (городской среды)
5. Профессиональное развитие сотрудника компании

Место программы в портфеле проектов

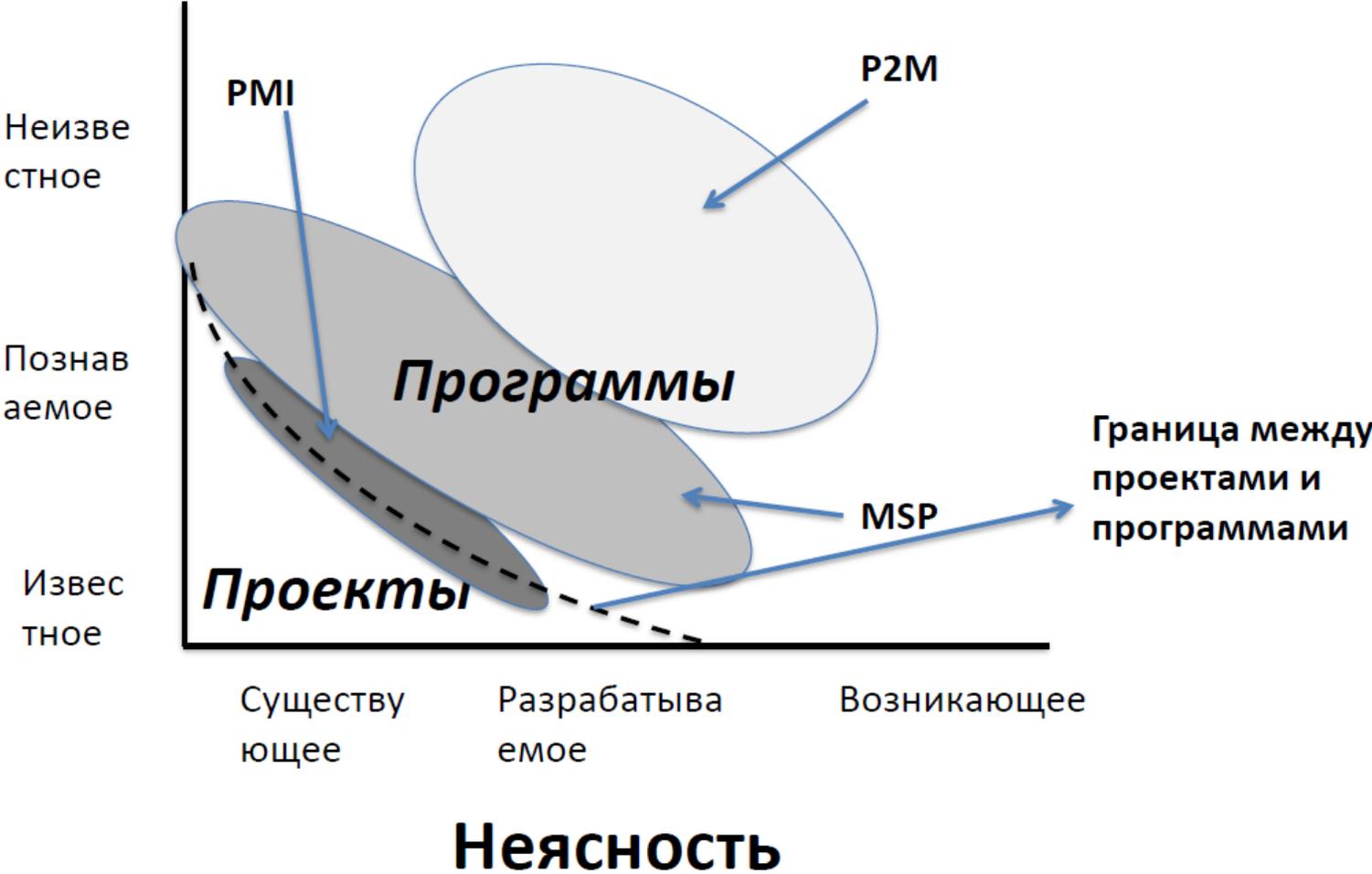


Неопределенность - Неясность

Неопределенность	Высокая		
	Низкая		
		Низкая	Высокая
		Неясность	

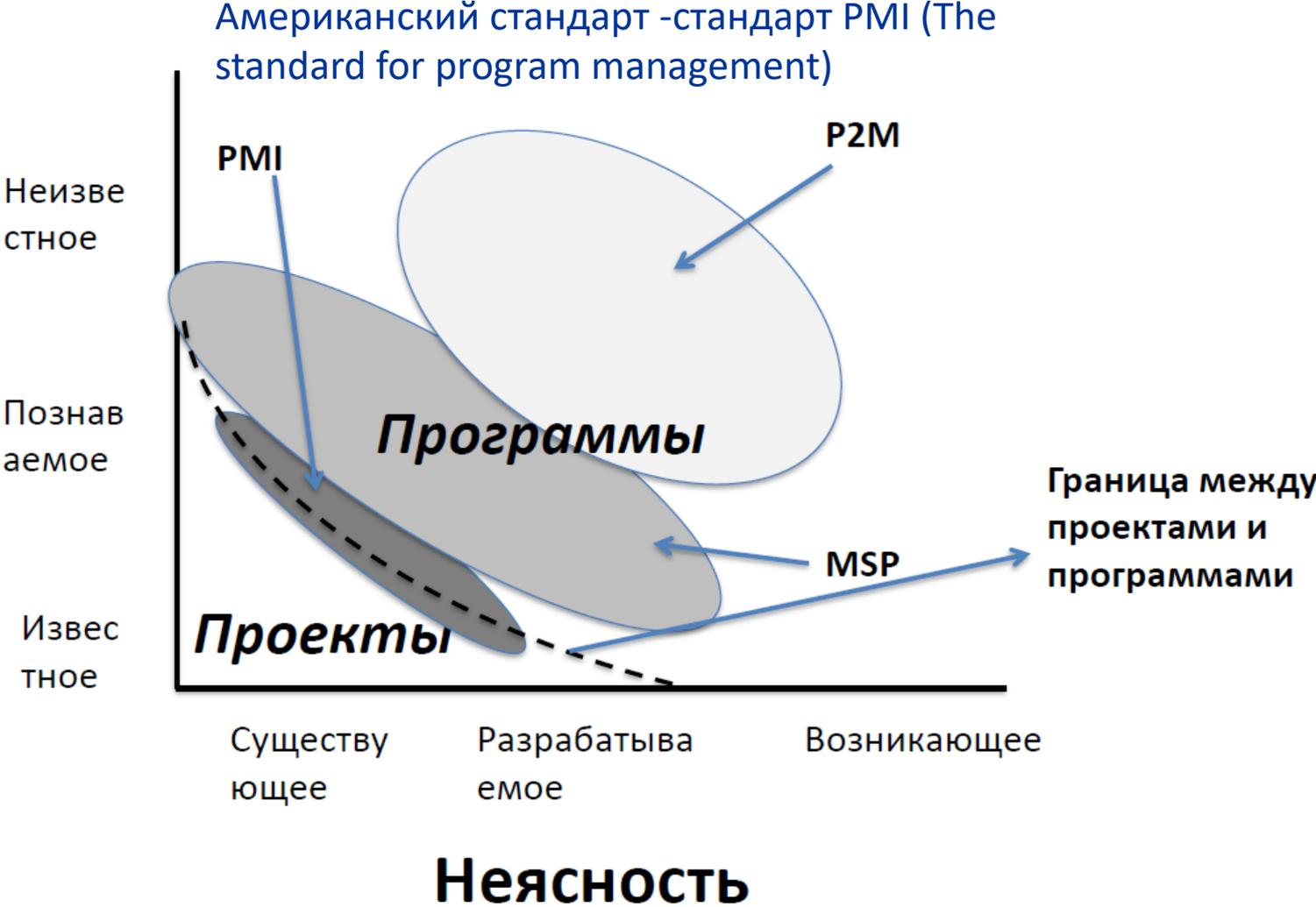
Сравнение стандартов

Н
е
о
п
р
е
д
е
л
е
н
н
о
с
т
ь



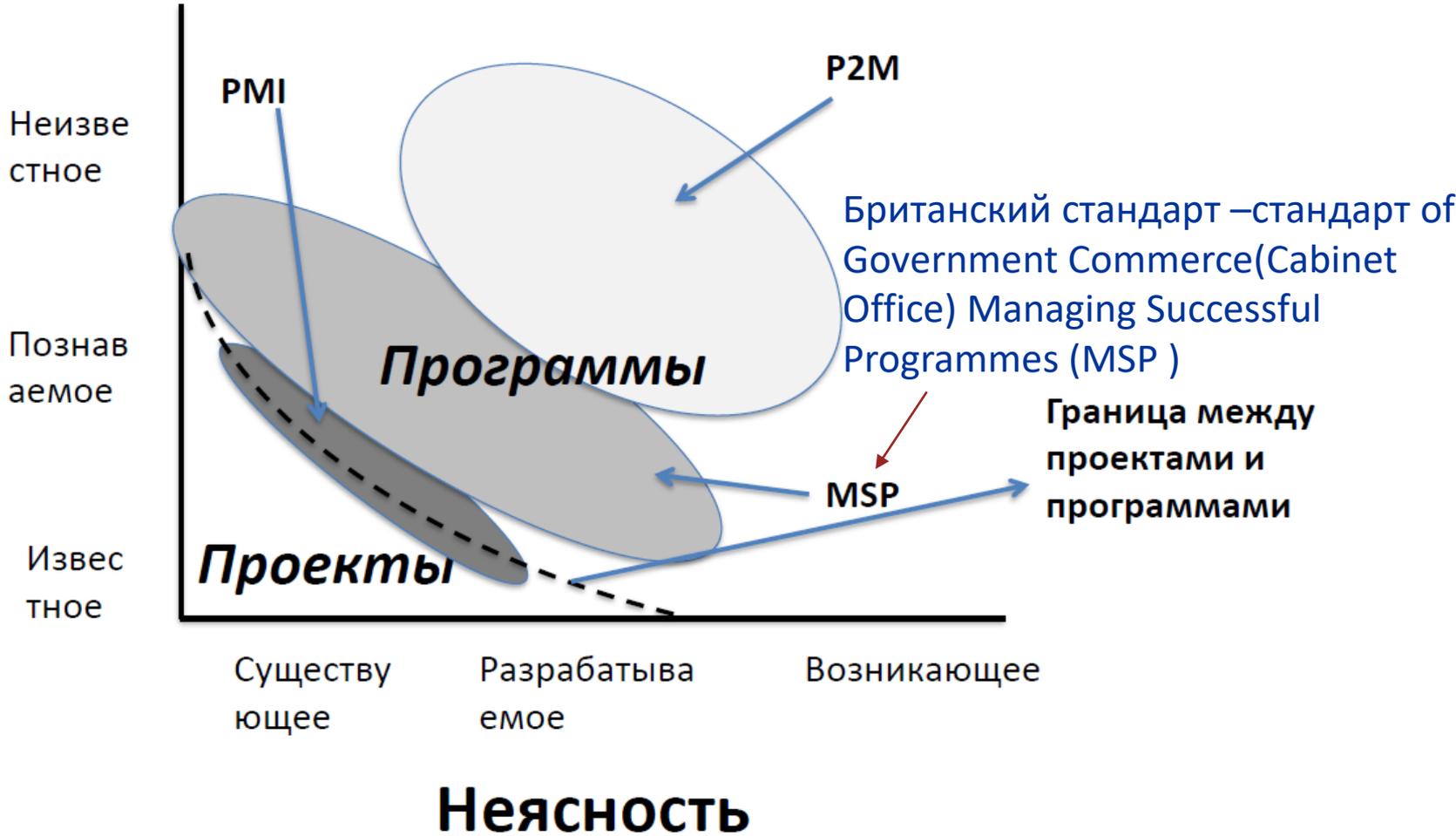
Сравнение стандартов

Н
е
о
п
р
е
д
е
л
е
н
н
о
с
т
ь



Сравнение стандартов

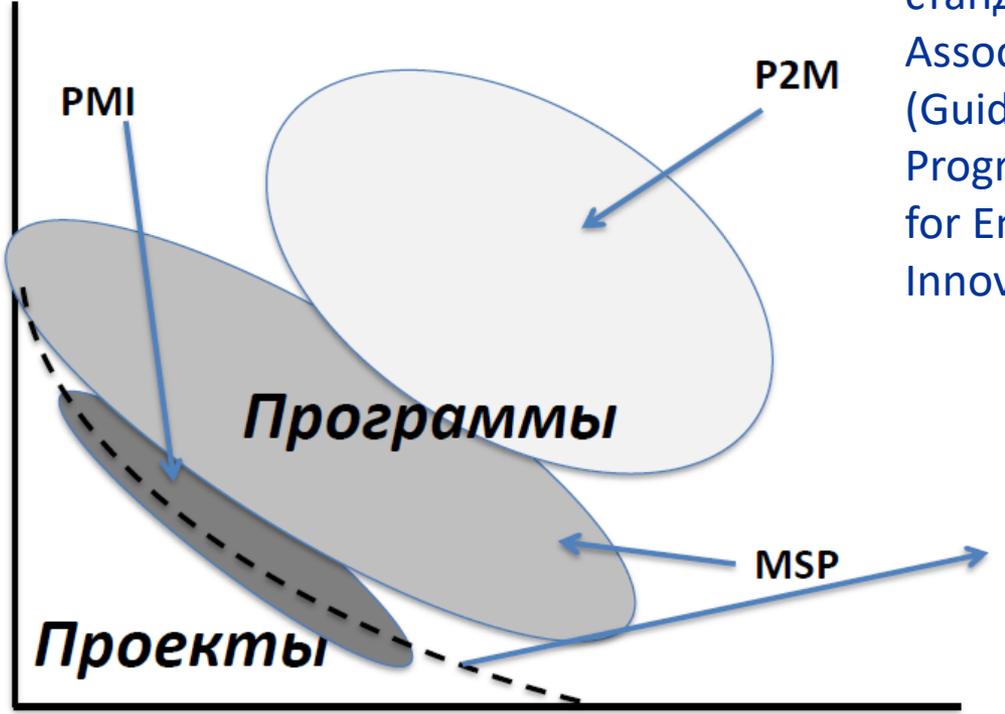
Н
е
о
п
р
е
д
е
л
е
н
н
о
с
т
ь



Сравнение стандартов

Н
е
о
п
р
е
д
е
л
е
н
н
о
с
т
ь

Неизвестное
Познаваемое
Известное



Японский стандарт – стандарт Management Association of Japan (Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation(P2M))

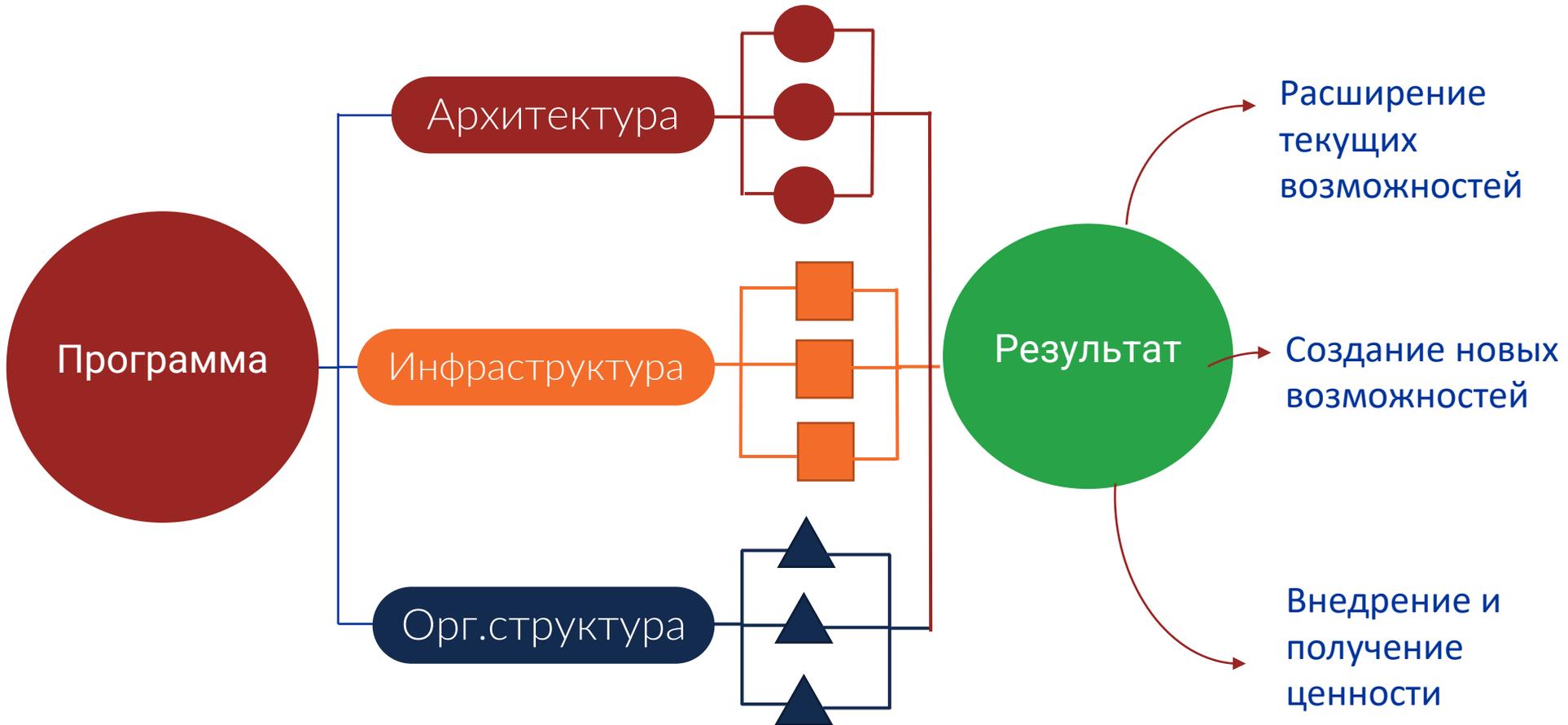
Граница между проектами и программами

Неясность

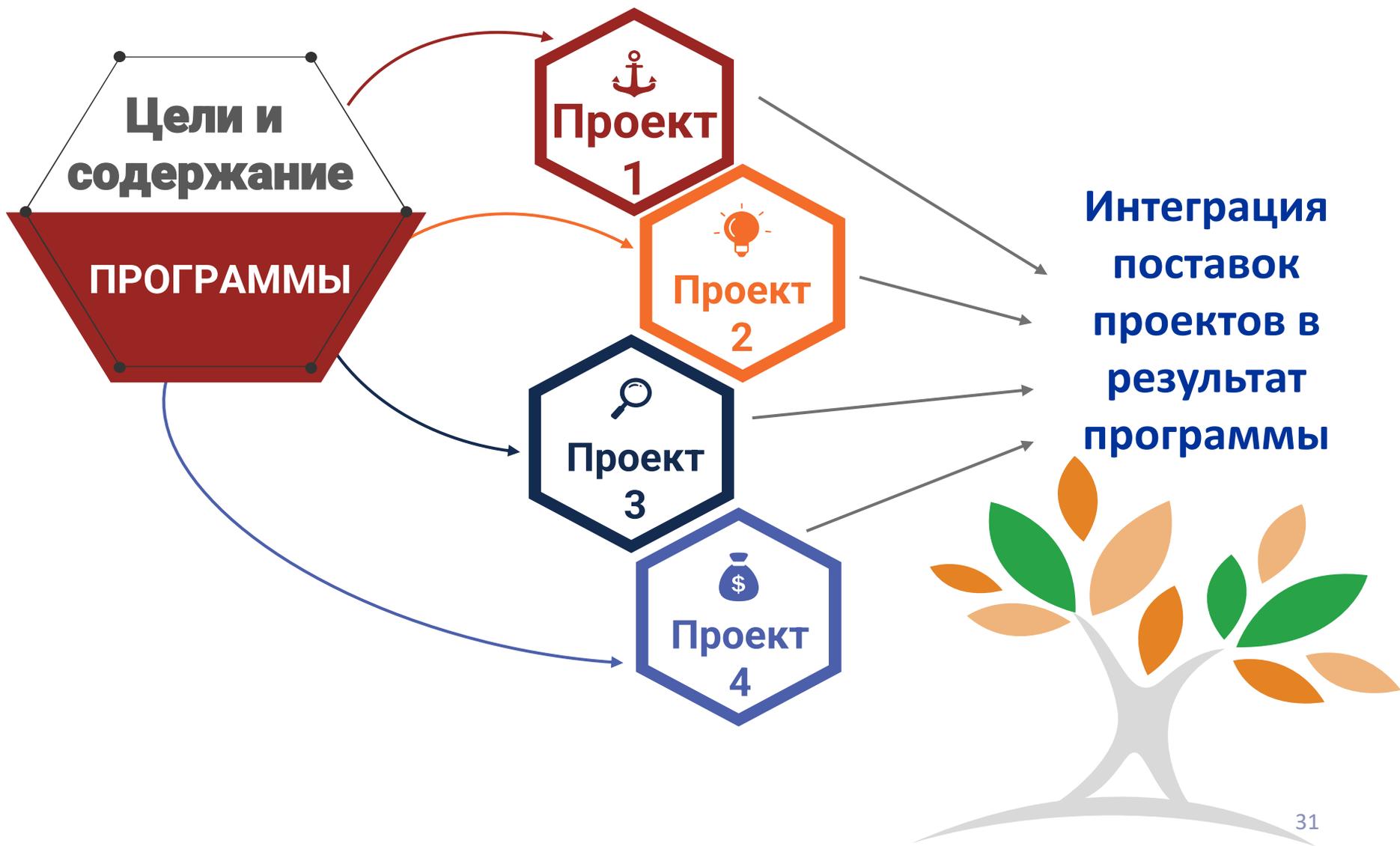
Стандарты управления программой

1. Национальный стандарт Российской Федерации – стандарт Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Требования к управлению программой)
2. Американский стандарт -стандарт PMI (The standard for program management)
3. Британский стандарт –стандарт of Government Commerce(Cabinet Office) Managing Successful Programmes (MSP)
4. Японский стандарт –стандарт Management Association of Japan (Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation(P2M)

Структурный аспект программы



Архитектура программы



Типы программ

1

**Приоритетно-
Стратегические**

**Целеориен-
тированные**

2

**Проектно-
надстроечные**

портфельные

3

Вынужденные

Типы программ



Вытекают из хорошо определенного видения будущего компании. Как правило, формируются «сверху-вниз». Такие программы направлены на реализацию стратегий компании, вытекающих из видения ТОП менеджмента и стейкхолдеров

Типы программ



Создаются уже из существующих, не всегда связанных проектов, после осознания необходимости их координации для достижения определенных результатов

Типы программ



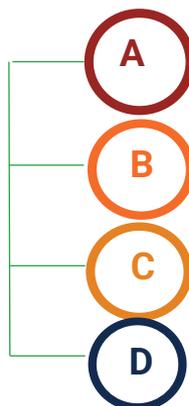
Программы, которые необходимо инициировать в результате изменений в окружении компании, появлении новых законодательных актов, для избежания негативных тенденций в деятельности компании

Организация проектов в программе

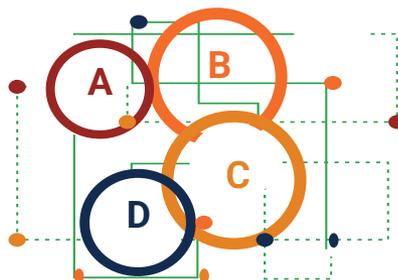
ЦЕПЬ



ПОРТФЕЛЬ



СЕТЬ



Управление программой. Общий взгляд



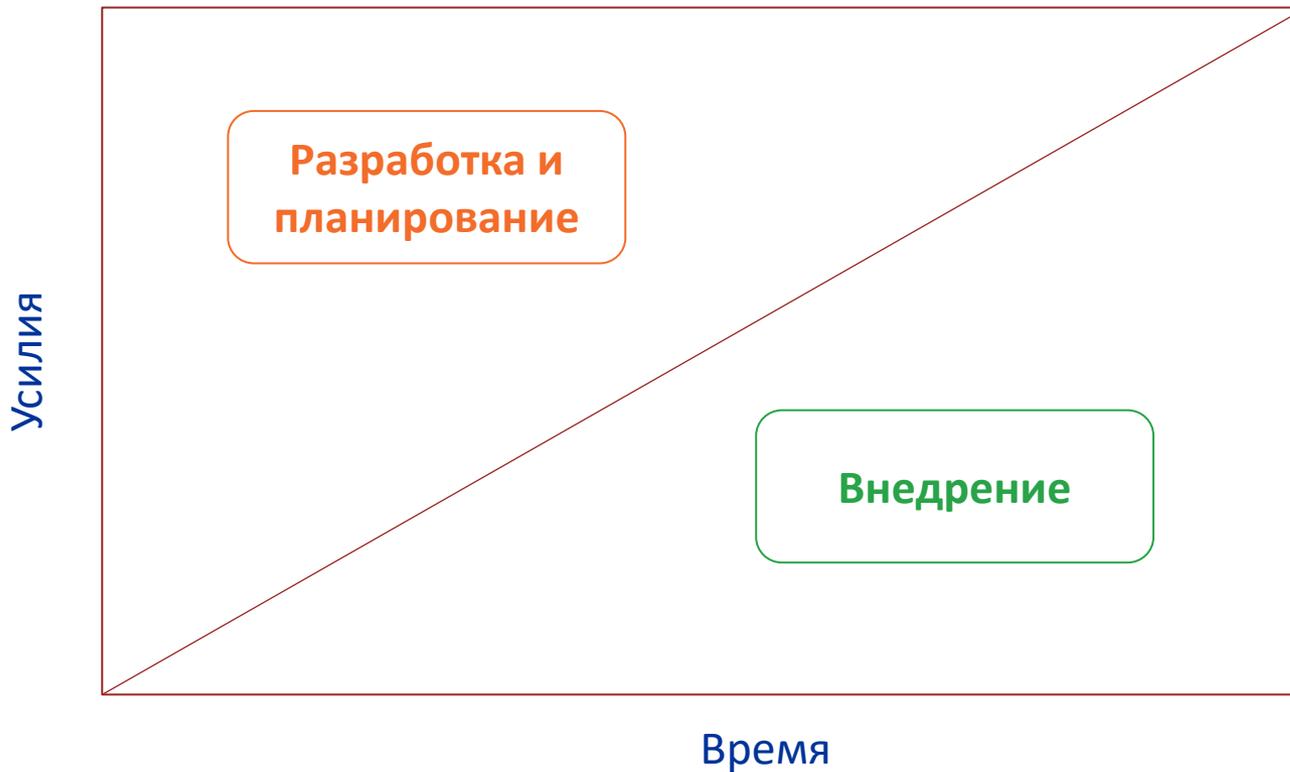
Управление программой

Деятельность по направлению, скоординированной организации и выполнению комплекса проектов и трансформации их результатов в стратегические выгоды для бизнеса

Управление программой

Обеспечивает передачу разработанных и поставляемых проектами решений в бизнес-операции, поддерживая тем самым их производительность и эффективность

Соотношения усилий на разных этапах управления программой

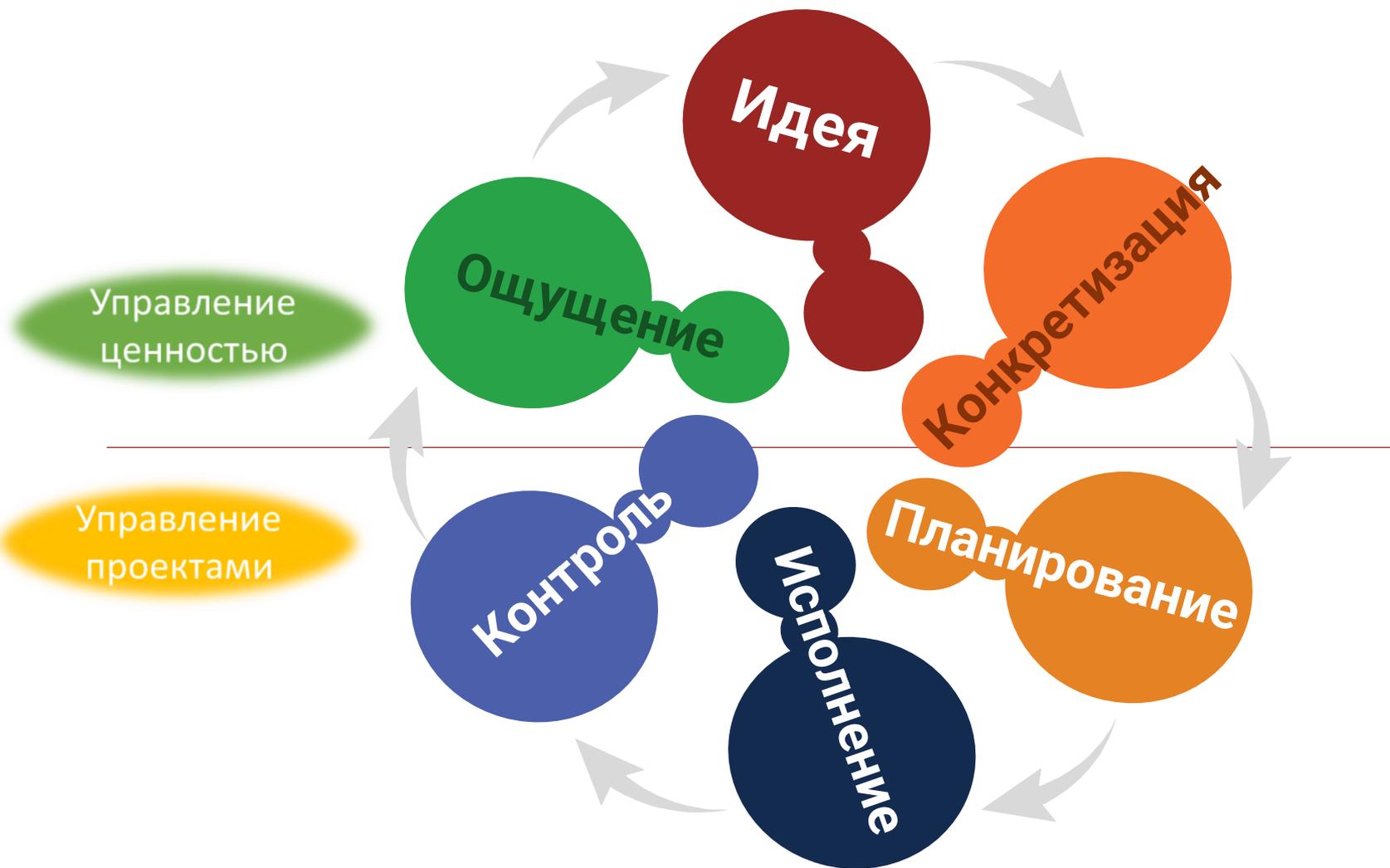


Функции процессов управления программой

- Определение миссии, видения, цели и результатов программы
- Согласование целей и задач проектов
- Вклад проектов в результаты программы
- Координация обеспечения ресурсами и решение ресурсных конфликтов
- Снижение риска за счет планирования резервов чрезвычайных обстоятельств
- Анализ хода выполнения программы
- Решение проблем отклонений от плана (сроки, затраты, качество)
- Согласование изменений в управляющих структурах etc
- Текущая организация процессов управления программой

Стратегический цикл управления программой

П
р
о
г
р
а
м
м
а



Цикл реализации

Программная спираль



Особенности управления программой в компании

Место программы в системе стратегического управления компании

Стратегический уровень

Миссия, Видение

Стратегия Ко

Портфель

Программа

Стратегия

Бенефиты

Жизненный
цикл

Стейкхолдеры

Надзор

Жизненный цикл программы

Определение
программы

Поставки
результатов

Закрытие
программы

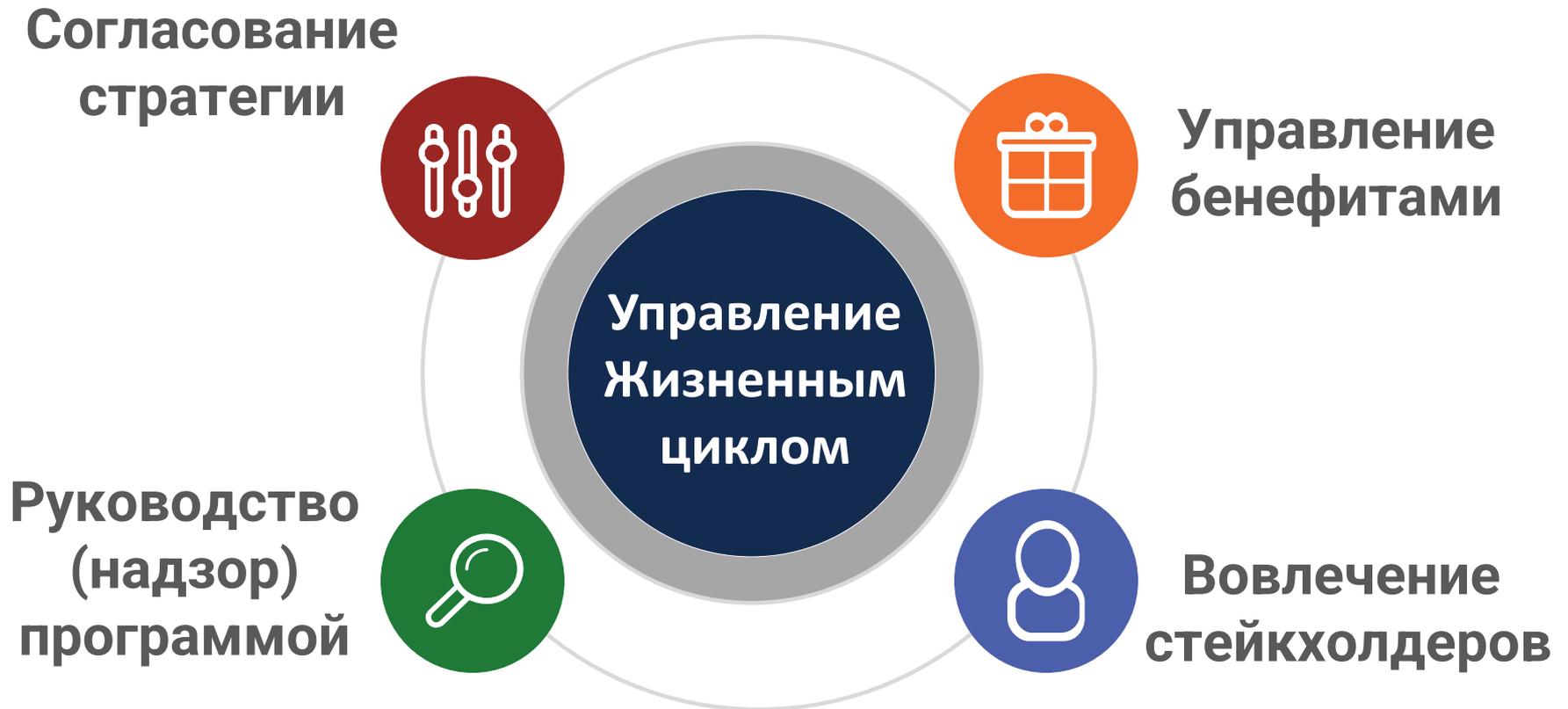
Результаты программы

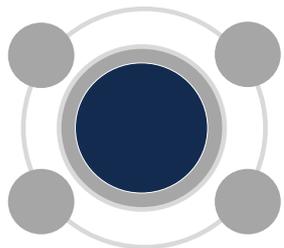
Результаты
субпрограмм

Результаты
проектов

Результаты другой
деятельности

Домены управления программой

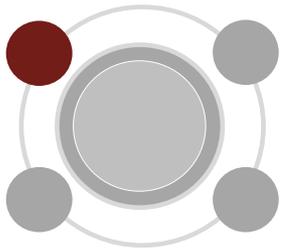




Управление жизненным циклом программы

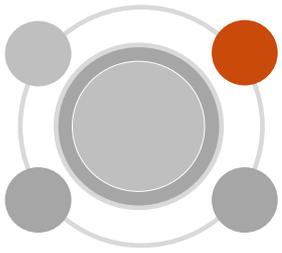


1. Фаза идентификации (ФИ)
2. Фаза определения (ФО)
3. Фаза создание возможностей (ФСВ)
4. Фаза реализации бенефитов (ФРБ)
5. Фаза закрытия (ФЗ)



Домен согласования стратегии



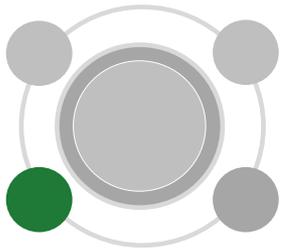


Управление бенефитами программы



УПРАВЛЕНИЕ БЕНЕФИТАМИ ПРОГРАММЫ



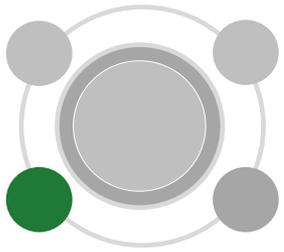


Руководство программой

Руководящий совет

Состав:

Люди, имеющие полномочия принятия критически важных решений по целям и стратегиям программы и обеспечению ресурсами

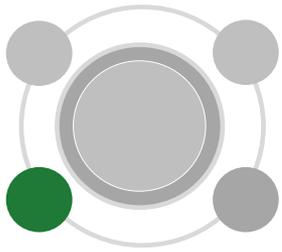


Руководство программой

Руководящий совет

Зона ответственности:

Отвечает за разработку системы,
осуществляющей надзор и поддержку
программы

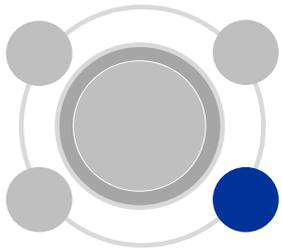


Руководство программой

Руководящий совет

Зона ответственности:

- Соответствие целей программы целям организации
- Одобрение устава и бизнес-кейса программы
- Фондирование программы
- Разработка плана руководства, включающего роли, ответственность, процедуры
- Критерии инициации компонентов программы
- Мониторинг прогресса программы и потребностей в изменениях
- Организация Stage –Gate процесса
- Одобрение инициации компоненты и передачи результатов в операционную деятельность
- Закрытие программы



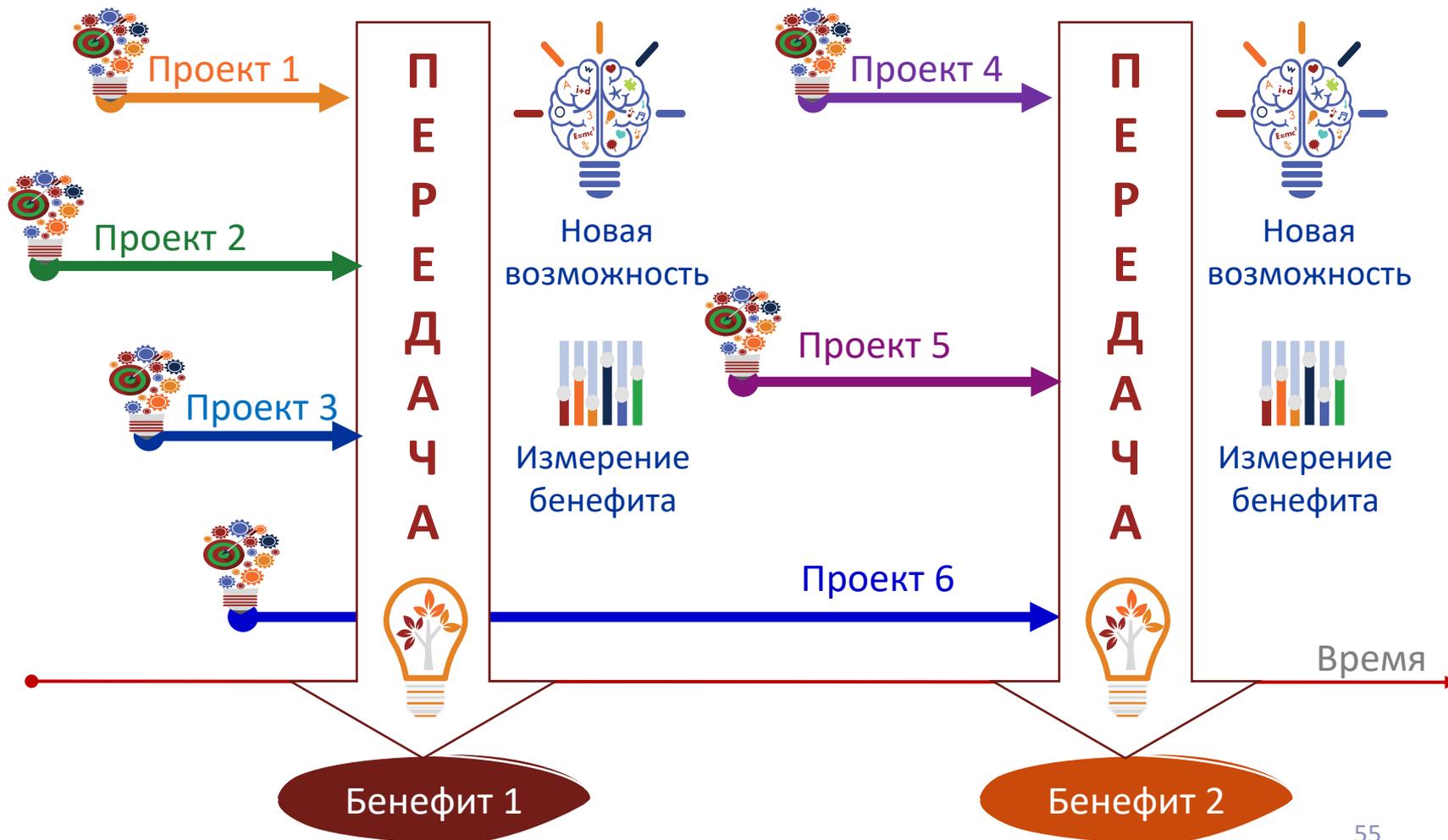
Вовлечение стейкхолдеров

Построение системы коммуникаций,
позволяющей снизить отрицательное и
повысить положительное влияние
стейкхолдеров на программу

Управление проектом

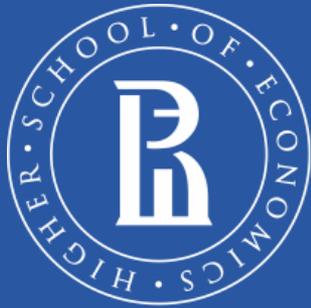


Управление программой

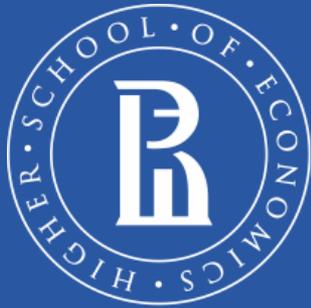


Изменения и проекты





Что является причиной
изменений?

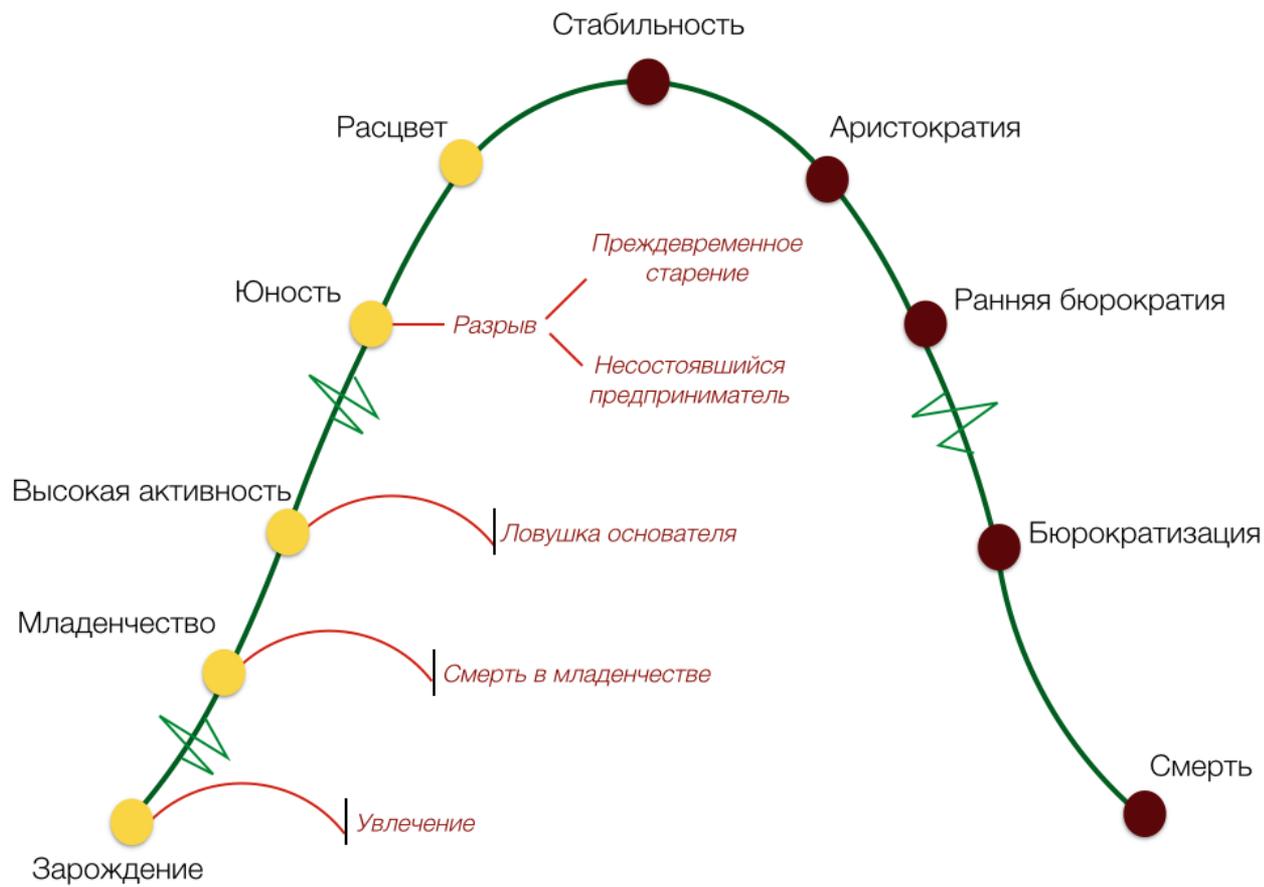


Драйверы изменений

Внешнее окружение

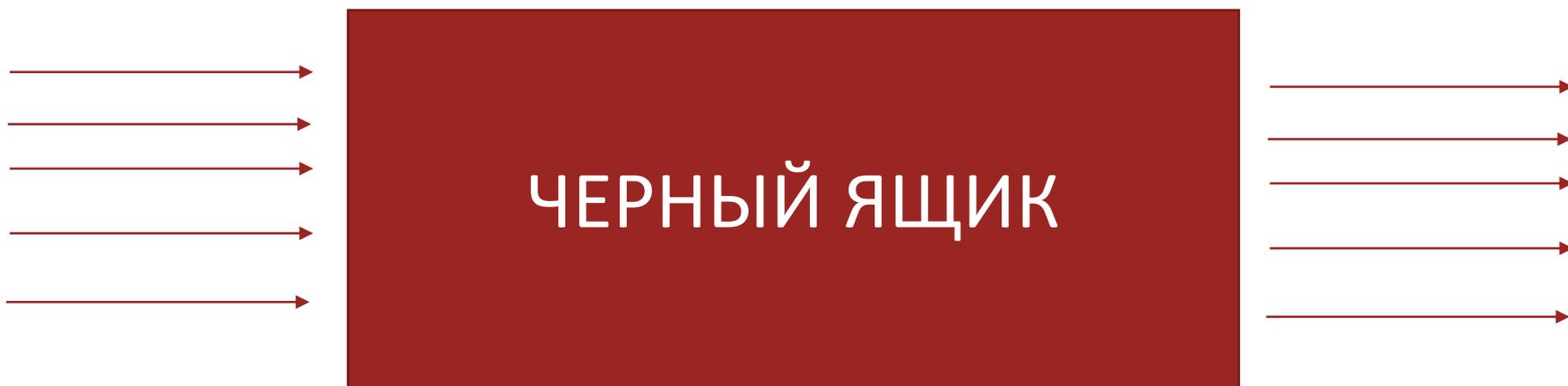
Технологические	Культурные	Социальноэкономические
Возрастающие технологические возможности	Высокий уровень образования	Глобальная экономика: экономика, финансы, организации и др.
Компьютеризация	Социальные сети	Рост численности населения
Глобальные коммуникации	Культурные сдвиги	Демографические сдвиги
Управление знаниями	Давление общества	Новые рынки
		Законодательство

Развитие организации

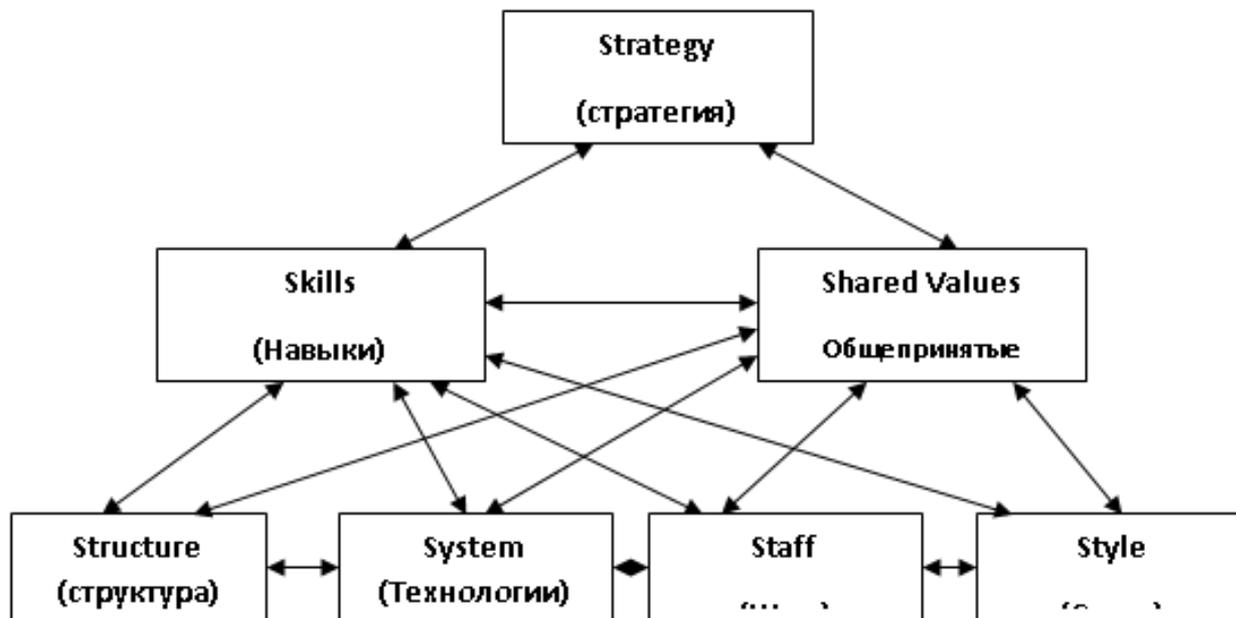


Жизненный цикл развития организации И.Адзидис

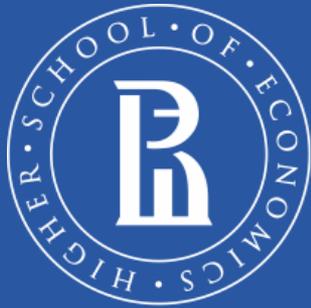
Внутренняя среда компании



Внутренняя среда компании



Модель организации 7S McKinsey

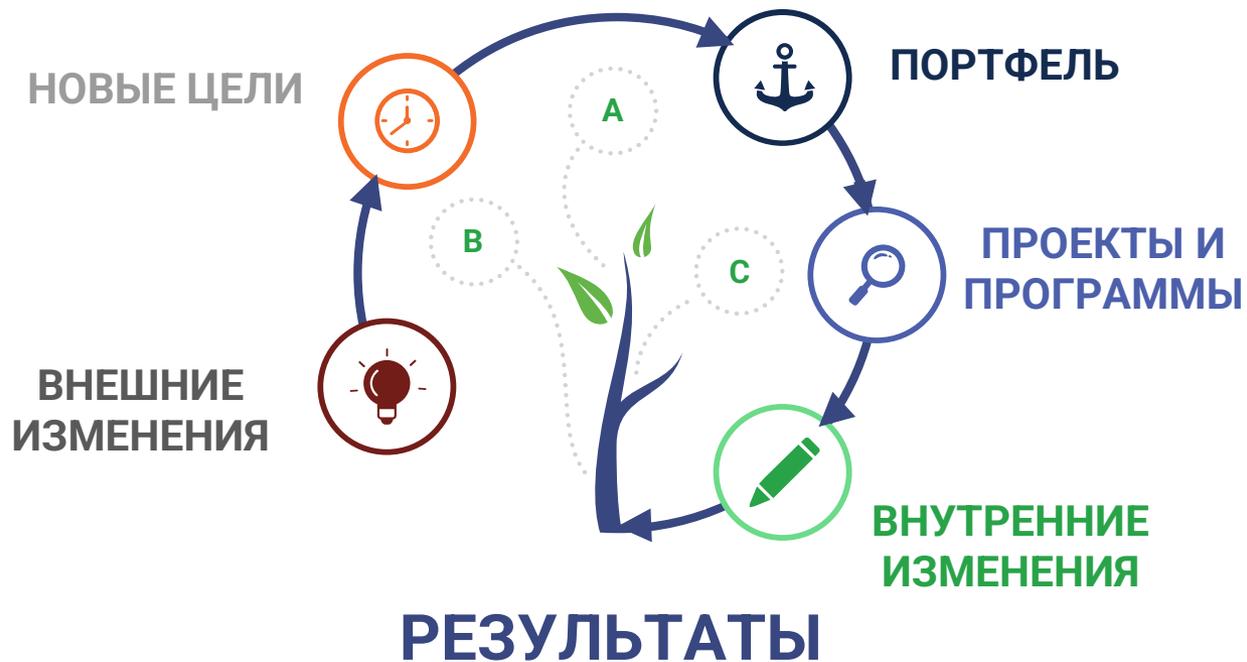


Связь между
изменениями, проектами
и программами

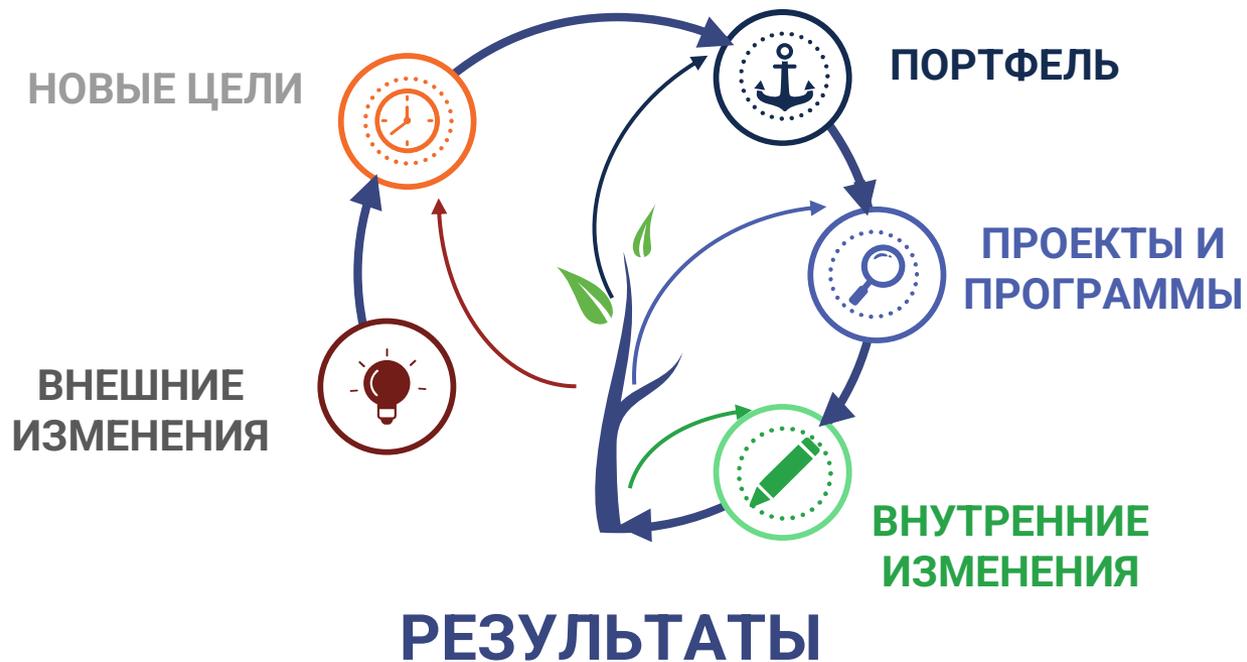
Изменения и проекты

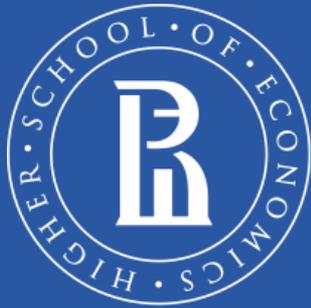


Изменения и проекты, программы и портфели



Изменения и проекты, программы и портфели





Какими бывают
изменения в
организации?

Типы изменений



03

ИЗМЕНЕНИЯ 3-ЕГО ПОРЯДКА

Изменения в ценностях организации



02

ИЗМЕНЕНИЯ 2-ОГО ПОРЯДКА

Многоаспектные и многоуровневые, качественные радикальные изменения в организации, включая парадигматические сдвиги



01

ИЗМЕНЕНИЯ 1-ОГО ПОРЯДКА

Небольшие улучшения или корректировки, не меняющие систему в целом



Сравнение изменений различного порядка



Тип изменений	Объект	Сложность	Продолжительность	Обратимость
1-ого порядка	Процедуры	Низкая	Короткая	Легкая
2-ого порядка	Политики	Средняя/ Высокая	Средняя/ Большая	Необратимость
3-его порядка	Ценности	Высокая	Большая	Необратимость

Типология изменений

ХАРАКТЕР ИЗМЕНЕНИЙ

		Постепенное прирастающее	Резкое прерывающее
ДВИЖУЩИЙ МОТИВ	Предвосхищение, предвидение	НАСТРОЙКА	ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ (Frame bending)
	Реактивность	АДАПТАЦИЯ	ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ВОССОЗДАНИЕ (frame breaking)

Изменения первого порядка



1

ТОЧНАЯ НАСТРОЙКА

Небольшие изменения в ответ на ожидаемые изменения внешней среды

2

АДАПТАЦИЯ

Внедрение изменений, сделанных другими организациями



Трансформационные изменения



ДВИЖЕНИЕ

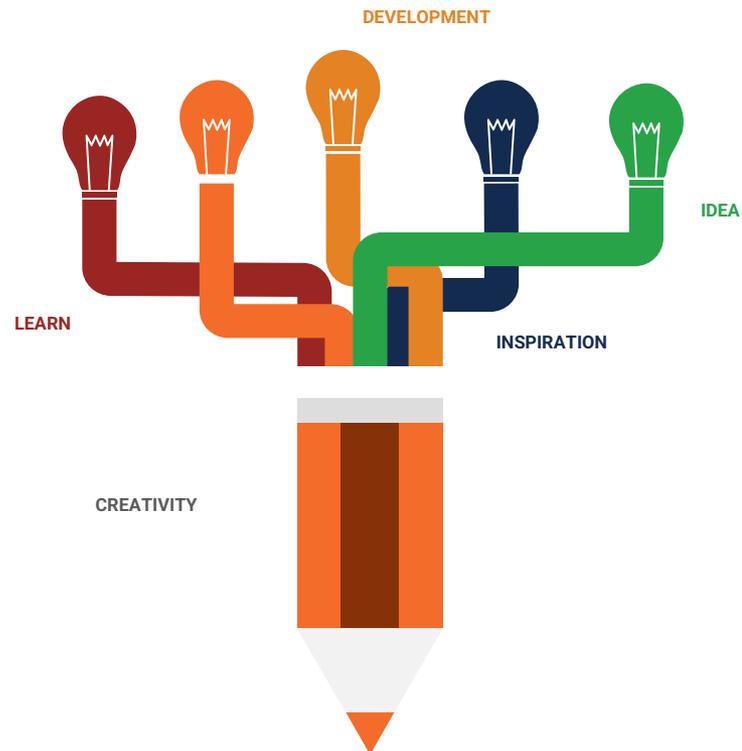
от предпринимательской к профессиональной управленческой структуре

РЕВИТАЛИЗАЦИЯ

Существующей компании

ВИЗИОНЕРНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Изменение существующего бизнеса



Типы изменений и какова стратегия

В компания А оказывает услуги крупнейшим отелям, предоставляя обслуживающий персонал (горничные, официанты, повара и т.д.).

Компания А декларирует подбор только квалифицированного персонала, без юридических проблем.

В реальности, компания А не может качественно оказывать данные услуги, поскольку не успевает проводить правовую проверку кандидатов, не обучает их должным образом.

В компании А принято решение о запуске проектов по автоматизации процесса подбора персонала и о запуске системы проф.обучения линейного персонала.

Комплекс принятых мер позволит не только увеличить количество проведенных собеседований, но и позволит наладить процесс проверки документов, опыта работы кандидата, тем самым компания А сможет единственной на рынке оказывать услуги требуемого качества.

Какого
порядка
изменение?
1-2-3?

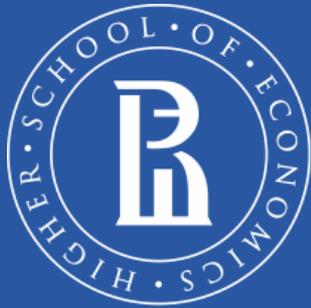
1. Автоматизация процесса обработки первичной документации с помощью робота RPA
2. Организация работы офиса по типу open space и гибкого офиса
3. Корректировка процесса получения электронных пропусков в офис
4. Организация работы удаленных команд
5. Собственник отходит от операционной деятельности и нанимает генерального директора

Тип изменений и механизмы

1. Покупка нового мощного сканера, способного быстро автоматически сканировать большие пакеты документов
2. Проект по автоматическому распознаванию отсканированных документов и внесение в базу данных
3. Проект по проверке отсканированных паспортов и других документов при приеме на работу
4. Проект по автоматизации процесса подбора персонала

Характер, МОТИВ И методика внедрения изменения

1. Внедрение в работу работа RPA для внесения документации по проектам в базу государственных органов к 1.01.2023
2. Автоматизация кадрового документооборота в связи с планируемым ростом численности персонала в ближайшие 3 года
3. Предложение новой услуги отелями в связи с пандемией: использование номерного фонда в качестве офиса на удаленке
4. Перевод студентов и преподавателей на удаленный формат обучения



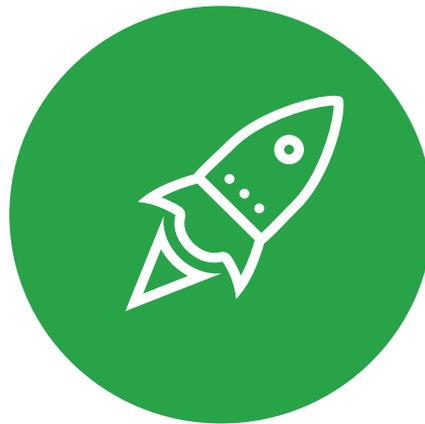
Модели изменений

Модель изменений

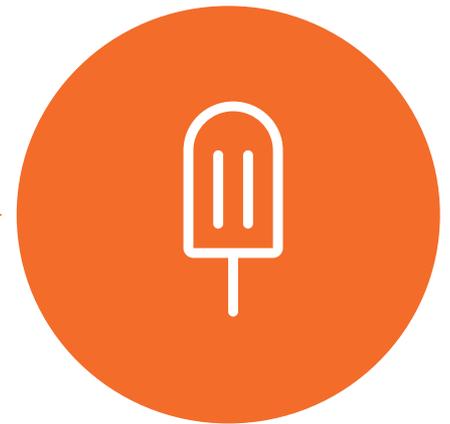
Курт Левин 1947г



РАЗМОРАЖИВАНИЕ



ДВИЖЕНИЕ

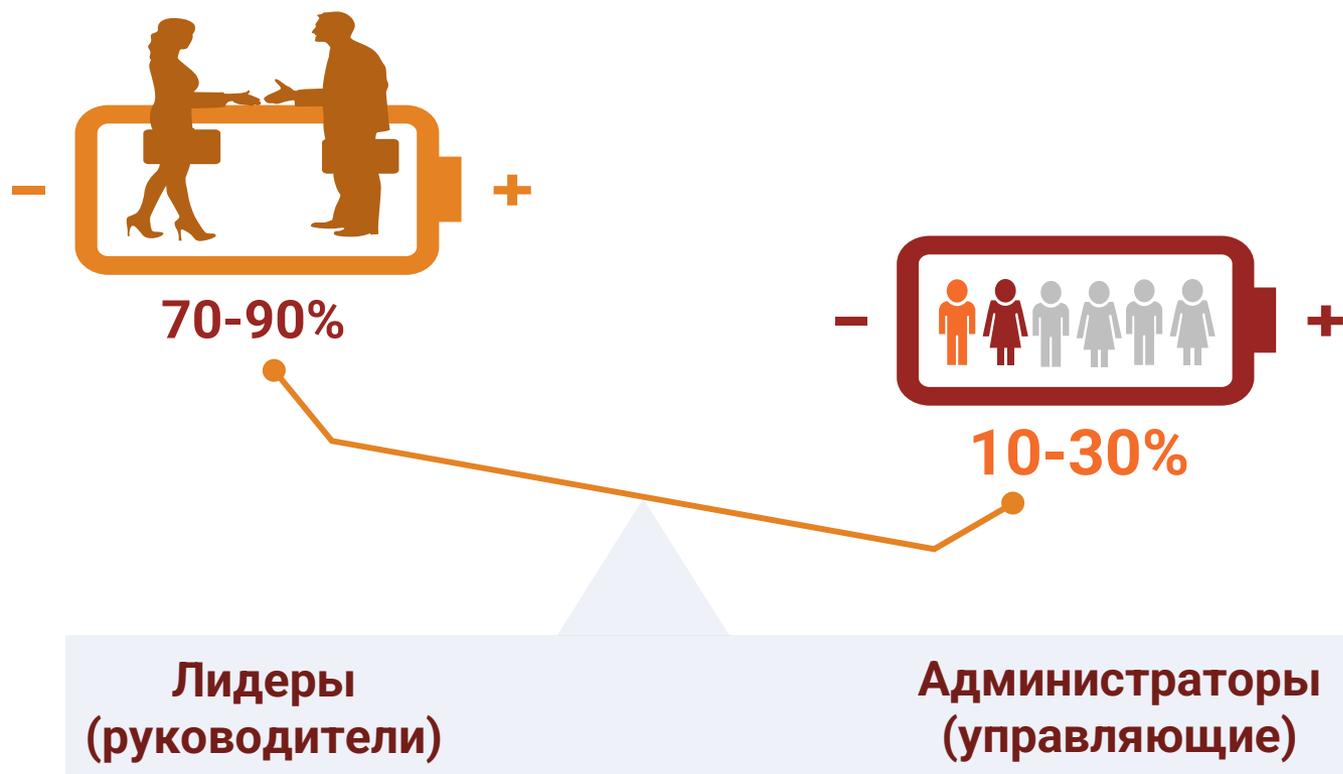


ЗАМОРАЖИВАНИЕ

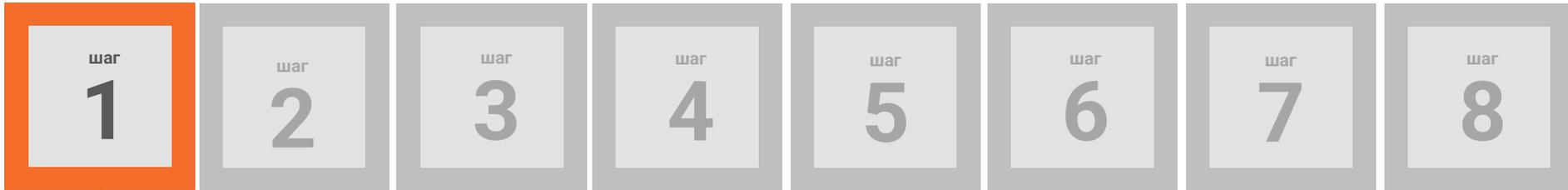
Желательно рассматривать эту модель с различных позиций: на уровне индивидуумов, на уровне структуры, систем и процедур, а также с позиции общего организационного климата.

Джон Пол Коттер – идеология изменений

Успех изменений зависит от:



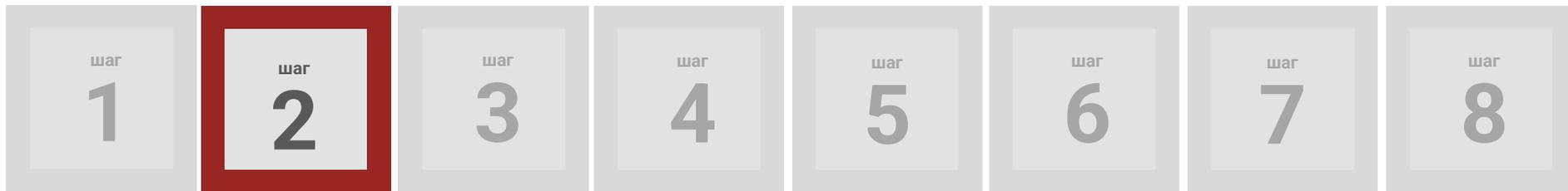
Джон Пол Коттер – 8 шагов изменений



СОЗДАТЬ АТМОСФЕРУ БЕЗОТЛАГАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Исследование рынка
- Анализ состояния конкуренции
- Выявление (потенциальных) кризисных моментов и возможностей и их обсуждение

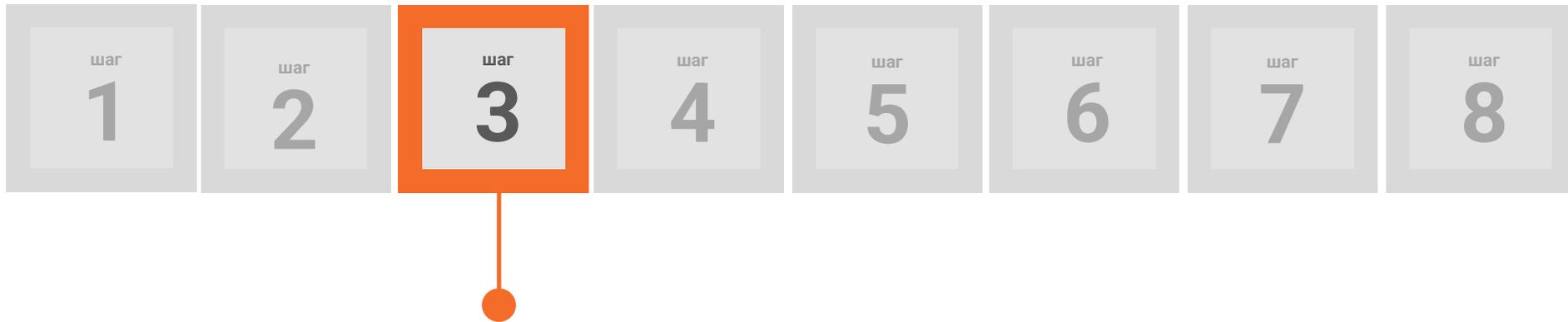
Джон Пол Коттер – 8 шагов изменений



● СФОРМИРОВАТЬ ВЛИЯТЕЛЬНЫЕ КОМАНДЫ РЕФОРМАТОРОВ

- Достижение такого положения дел при котором в качестве лидера изменений выступает мощная и влиятельная группа
- Согласование действий членов коалиции так, чтобы они работали как одна команда

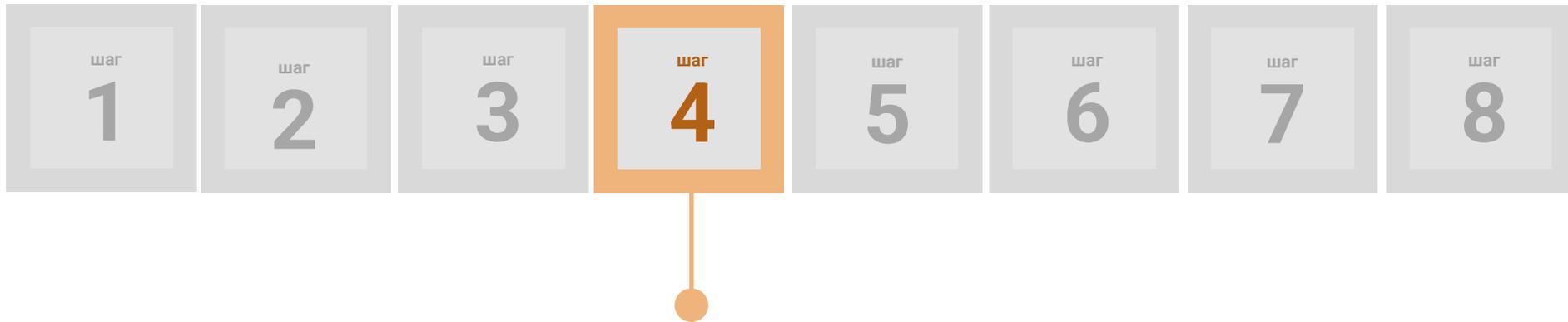
Джон Пол Коттер – 8 шагов изменений



СОЗДАТЬ ВИДЕНИЕ

- Создание видения, способного направлять усилия, которые предпринимаются в ходе преобразований
- Разработка стратегий, необходимых для реализации видения

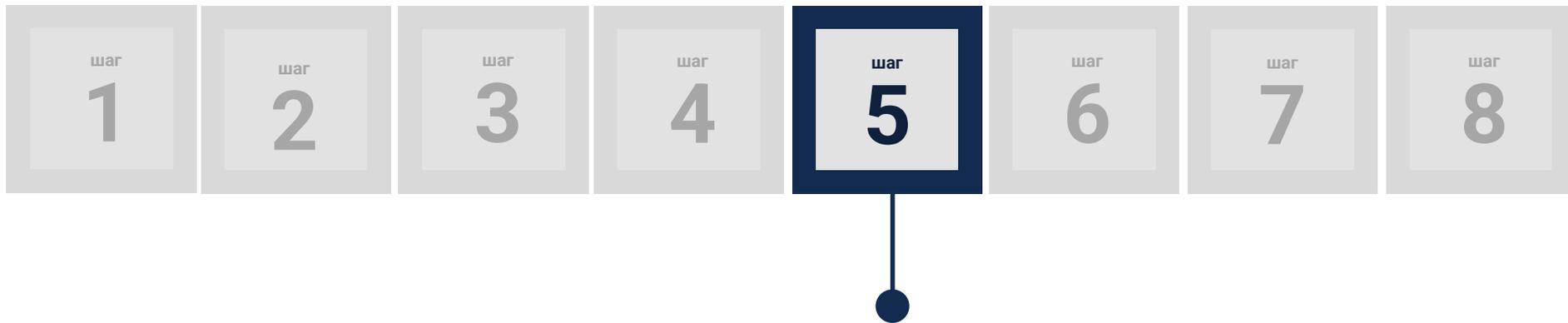
Джон Пол Коттер – 8 шагов изменений



ПРОПАГАНДИРОВАТЬ НОВОЕ ВИДЕНИЕ

- Использование каждого возможного способа для доведение нового видения и стратегий
- Обеспечение такого положения дел, когда члены руководящей коалиции выступают для остальных членов компании в качестве примера для подражания

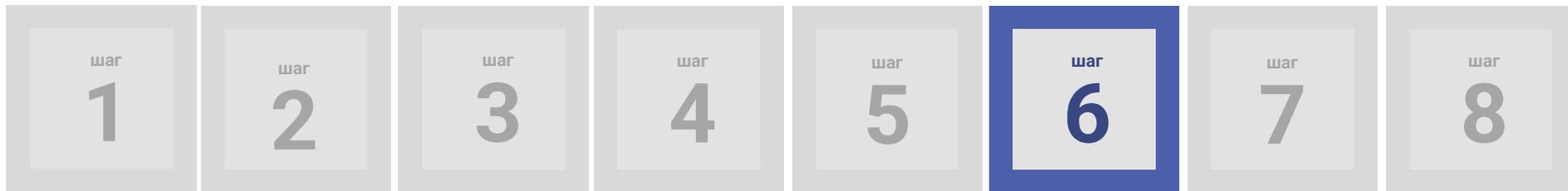
Джон Пол Коттер – 8 шагов изменений



СОЗДАТЬ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПРЕТВОРЕНИЯ НОВОГО ВИДЕНИЯ В ЖИЗНЬ

- Устранение препятствий
- Изменение структур и систем, мешающих проведению преобразований
- Поощрение у сотрудников готовности брать на себя риск, проводить в жизнь нетрадиционные идеи и осуществлять необходимые для этого действия

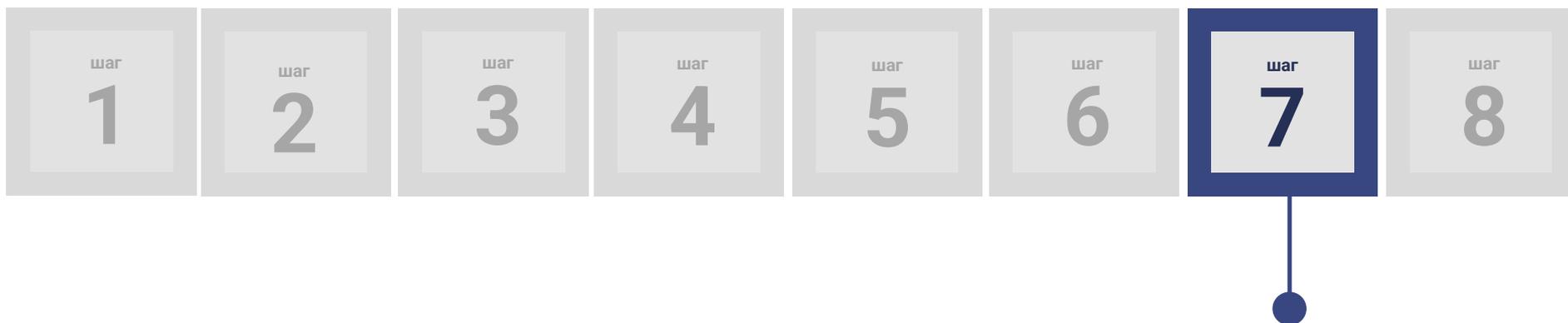
Джон Пол Коттер – 8 шагов изменений



СПЛАНИРОВАТЬ И ДОСТИЧЬ БЛИЖАЙШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- Планирование достижения видимых улучшений, выраженных в показателях деятельности
- Одержжание побед и сообщение о них
- Явно демонстрируемое признание и вознаграждение тех служащих, благодаря которым были одержаны победы

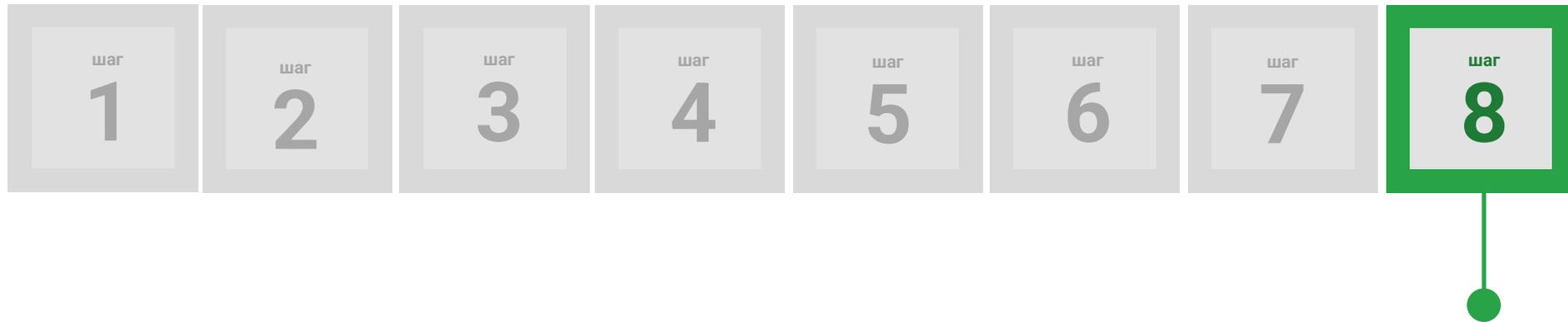
Джон Пол Коттер – 8 шагов изменений



ЗАКРЕПИТЬ ДОСТИЖЕНИЯ И РАСШИРИТЬ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

- Использование возрастающего доверия к проводимым изменениям
- Найм людей, способных осуществлять изменения, их продвижение и карьерный рост
- Активизация преобразований за счет включения новых проектов, участников и направлений

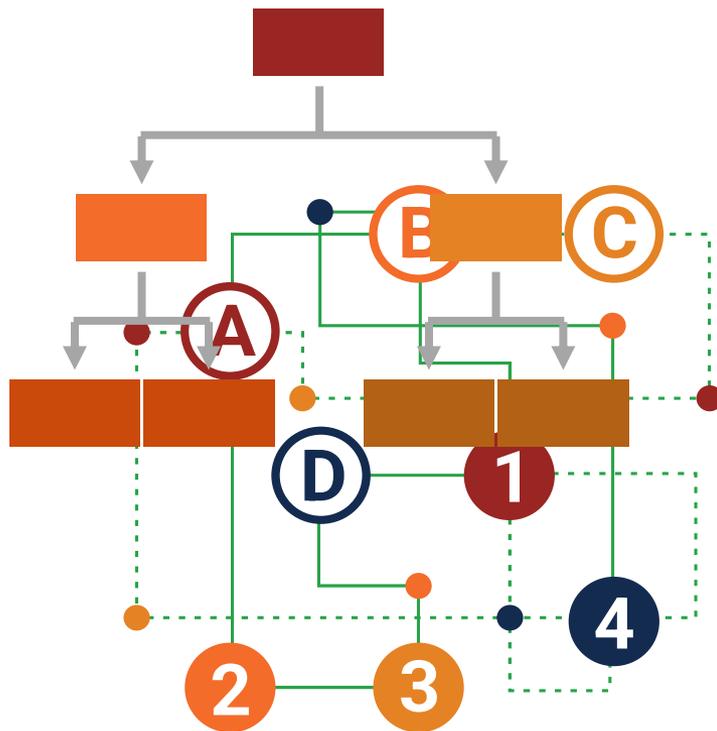
Джон Пол Коттер – 8 шагов изменений



ИНСТИТУЦИАЛИЗИРОВАТЬ НОВЫЕ ПОДХОДЫ

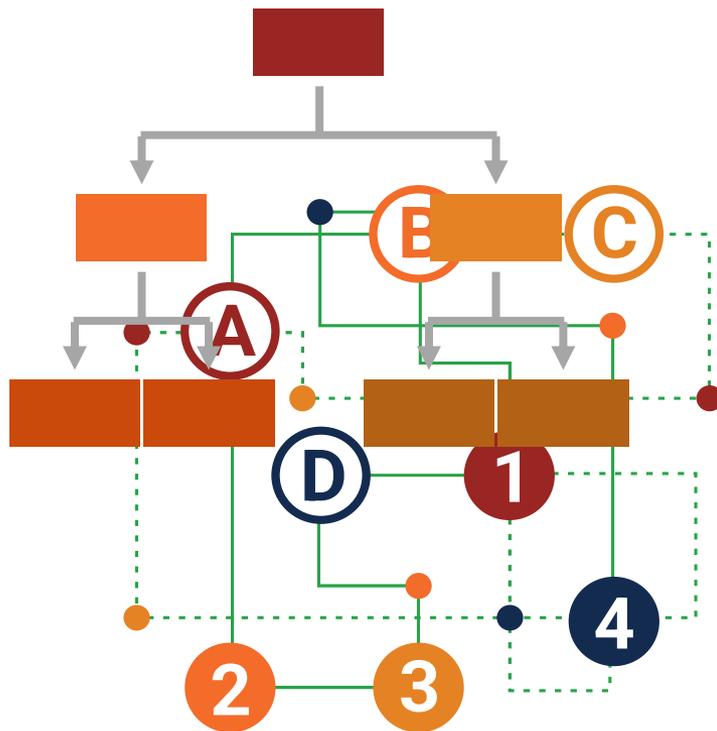
- Привязка результатов
- Улучшение показателей деятельности благодаря соответствующей ориентации потребителей и повышению производительности, а также более эффективному лидерству и менеджменту

Джон Пол Коттер – комбинированная система управления



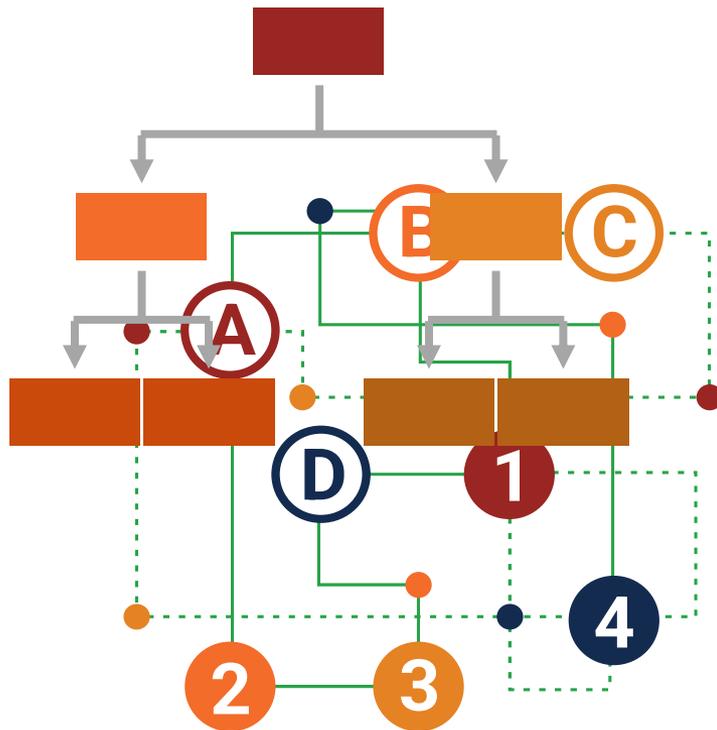
«Если людей,
нуждающихся в
переменах много,
неопределенность
растет, а времени не
хватает, то силами
традиционной иерархии
здесь не обойтись»

Джон Пол Коттер – комбинированная система управления



1. Множество проводников перемен
2. Установка «стремлюсь», а не «вынужден»
3. Обращение к разуму и чувствам, а не только к разуму

Джон Пол Коттер – комбинированная система управления

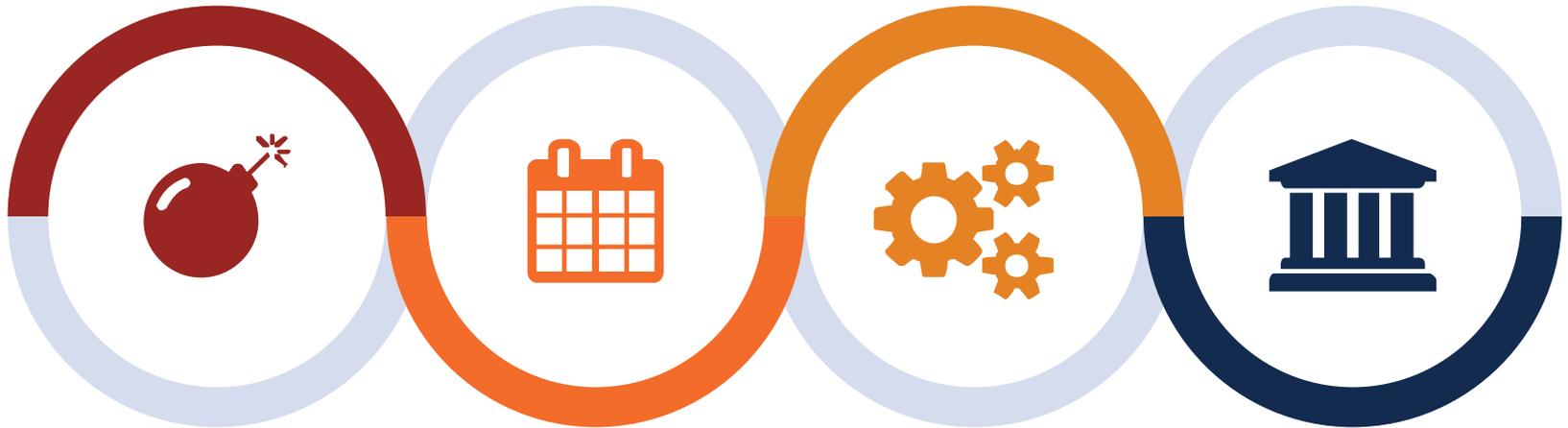


4. Больше лидерства, а не просто управления
5. Неразрывное партнерство сетевой и иерархической структур



Этапы изменений

Этапы трансформационных изменений (Мелани Франклин)



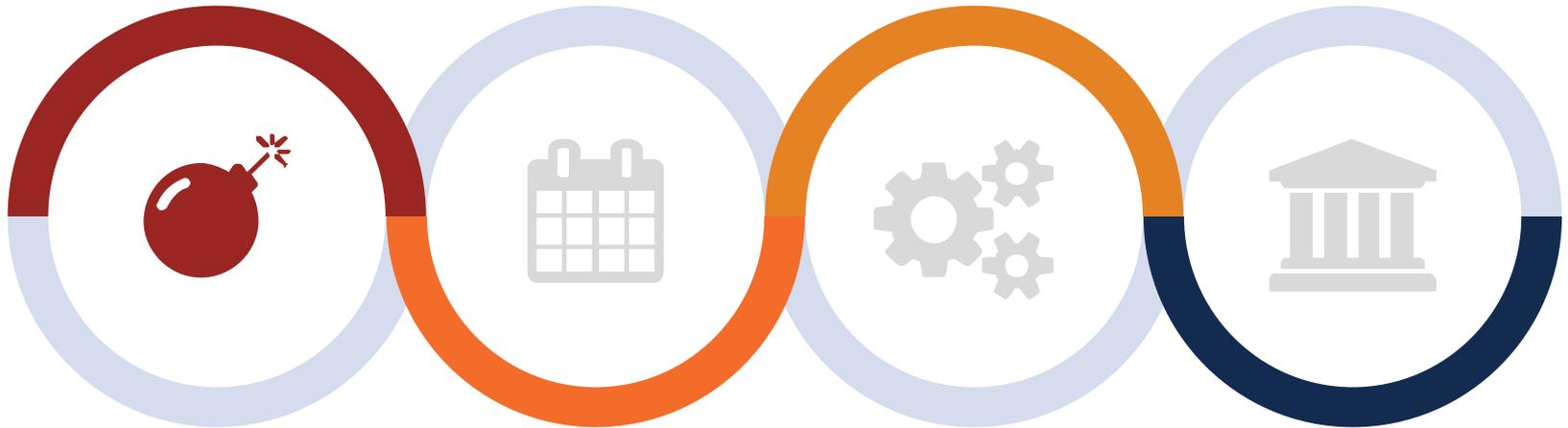
Обоснование
необходимости
и содержания
изменений

Планирование
изменений

Внедрение
изменений

Встраивание
изменений

Этапы трансформационных изменений (Мелани Франклин)



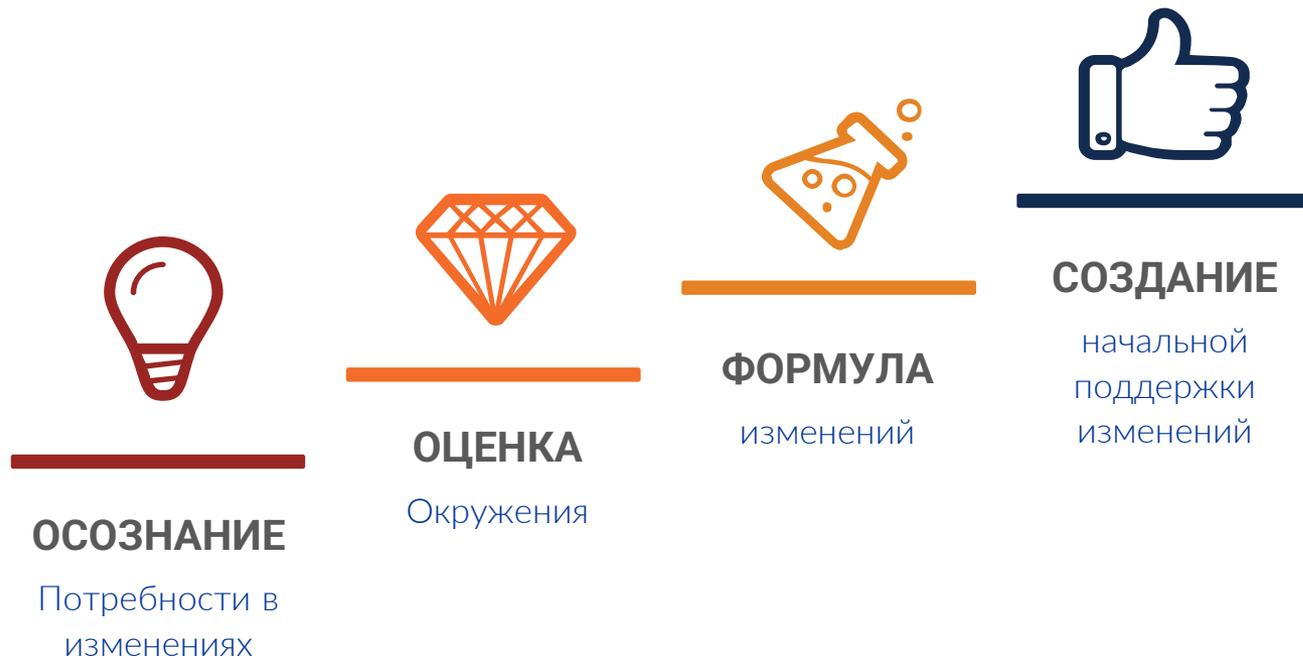
**Обоснование
необходимости
и содержания
изменений**

**Планирование
изменений**

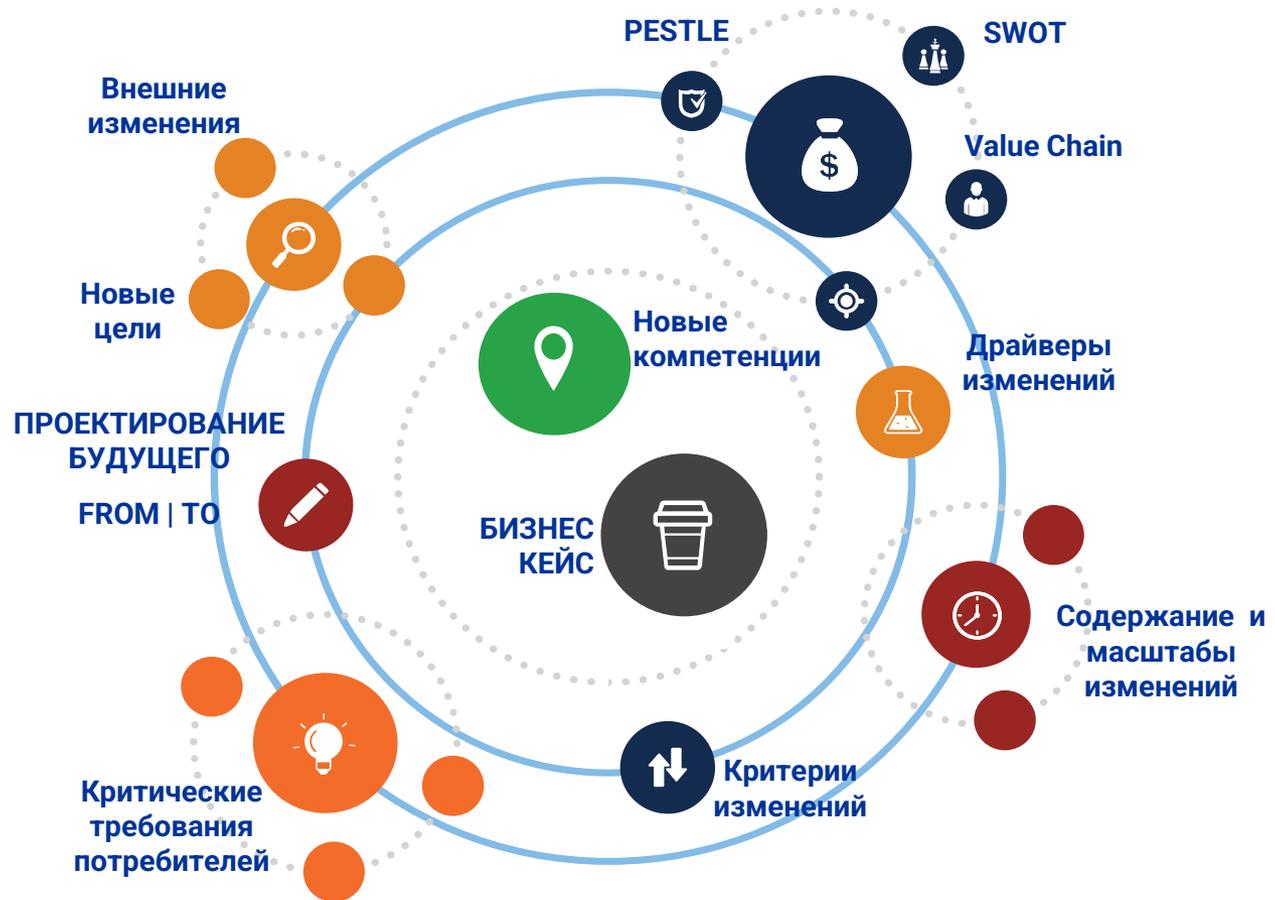
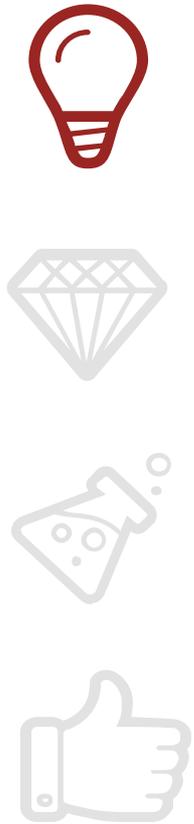
**Внедрение
изменений**

**Встраивание
изменений**

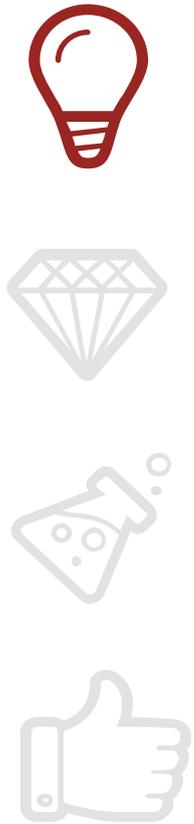
Обоснование необходимости и содержания изменений



Осознание потребности в изменениях



Осознание потребности в изменениях



Оценка окружения



Подходы к формам сопротивления преобразованиям



Многие специалисты, рассматривая формы сопротивления преобразованиям, применяют к «ретроградам» самые уничижительные формулы.



Необходимо перевести эмоциональное обсуждение в научную дискуссию...



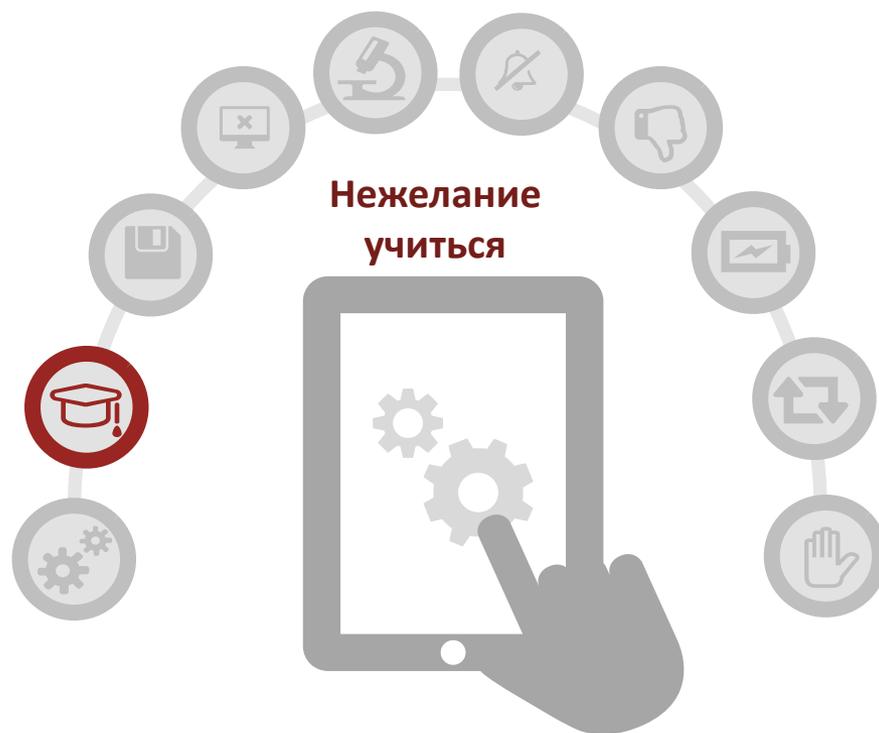
Бесспорно, некоторые изменения несут выгоды как организации, так и большинству ее членов. Однако, не так уж редко они направлены на повышение репутации отдельных менеджеров или усиление влияния каких-то отделов.



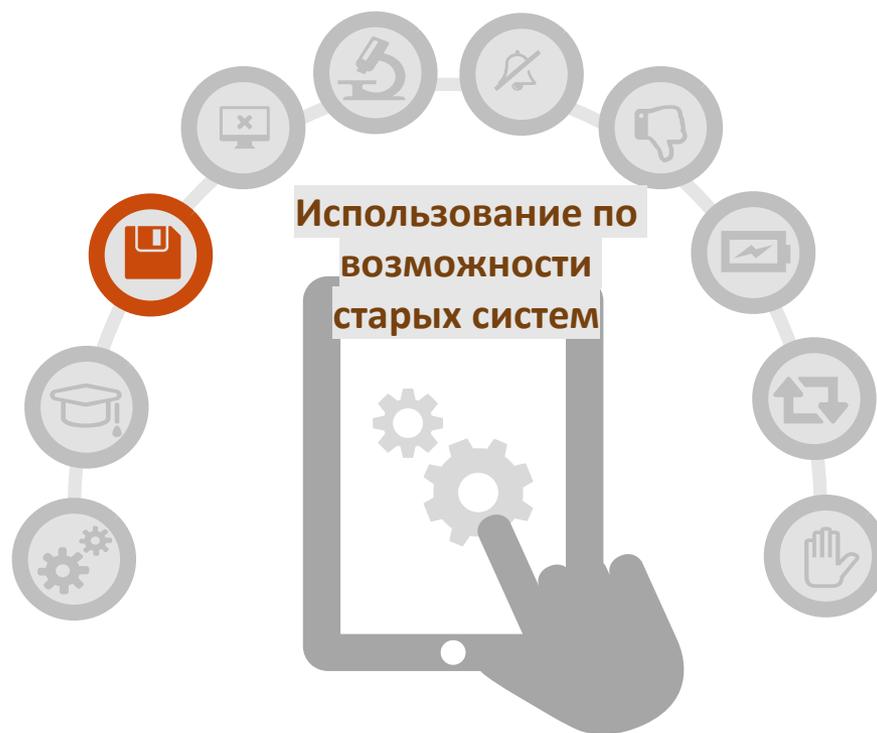
Формы сопротивления

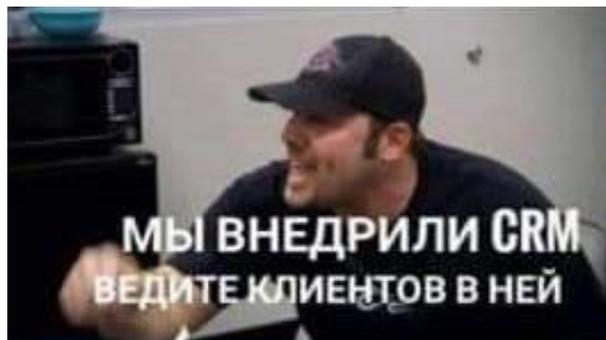


Формы сопротивления

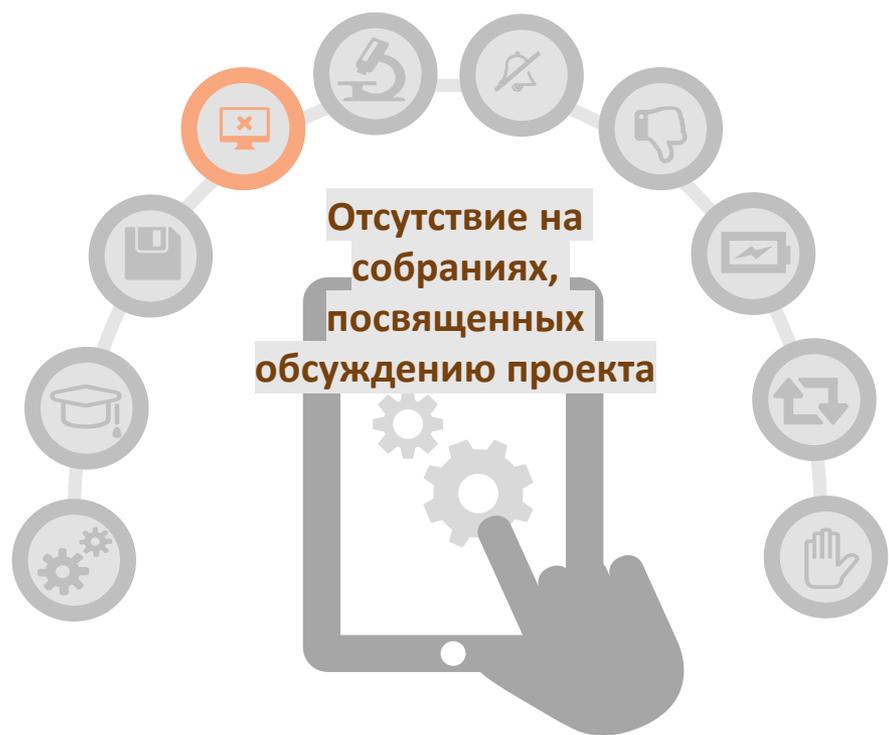


Формы сопротивления

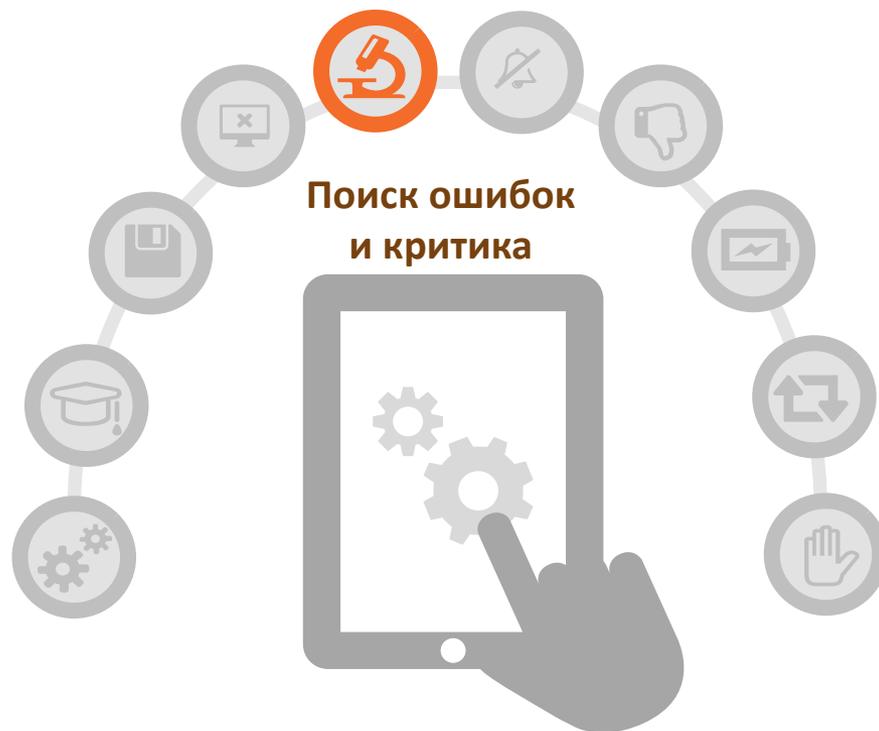




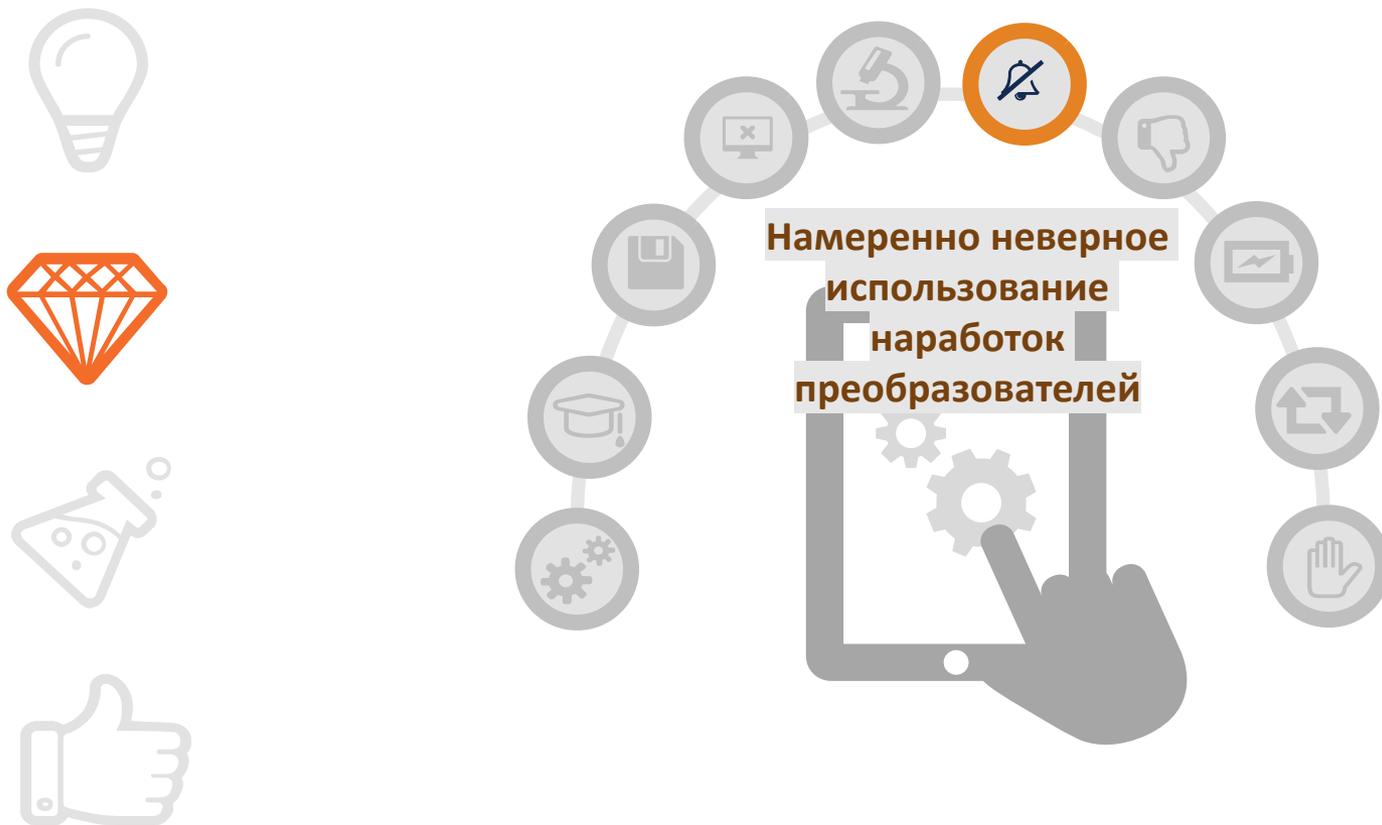
Формы сопротивления



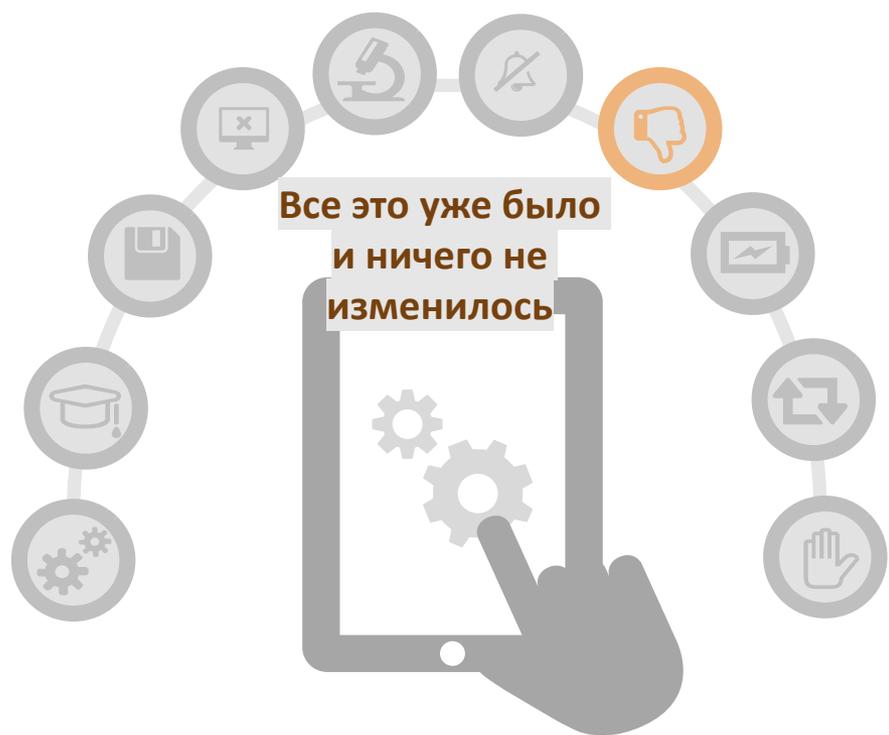
Формы сопротивления



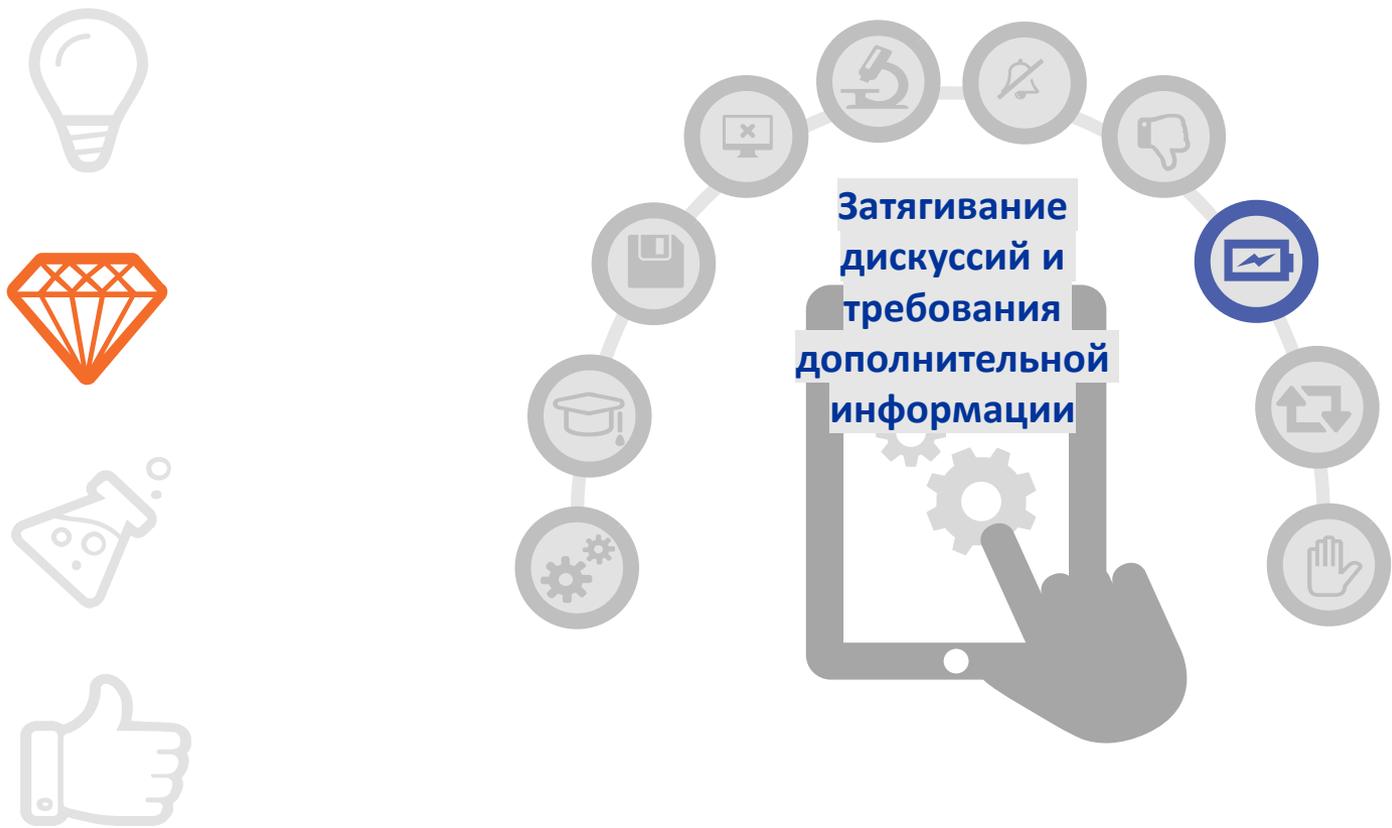
Формы сопротивления



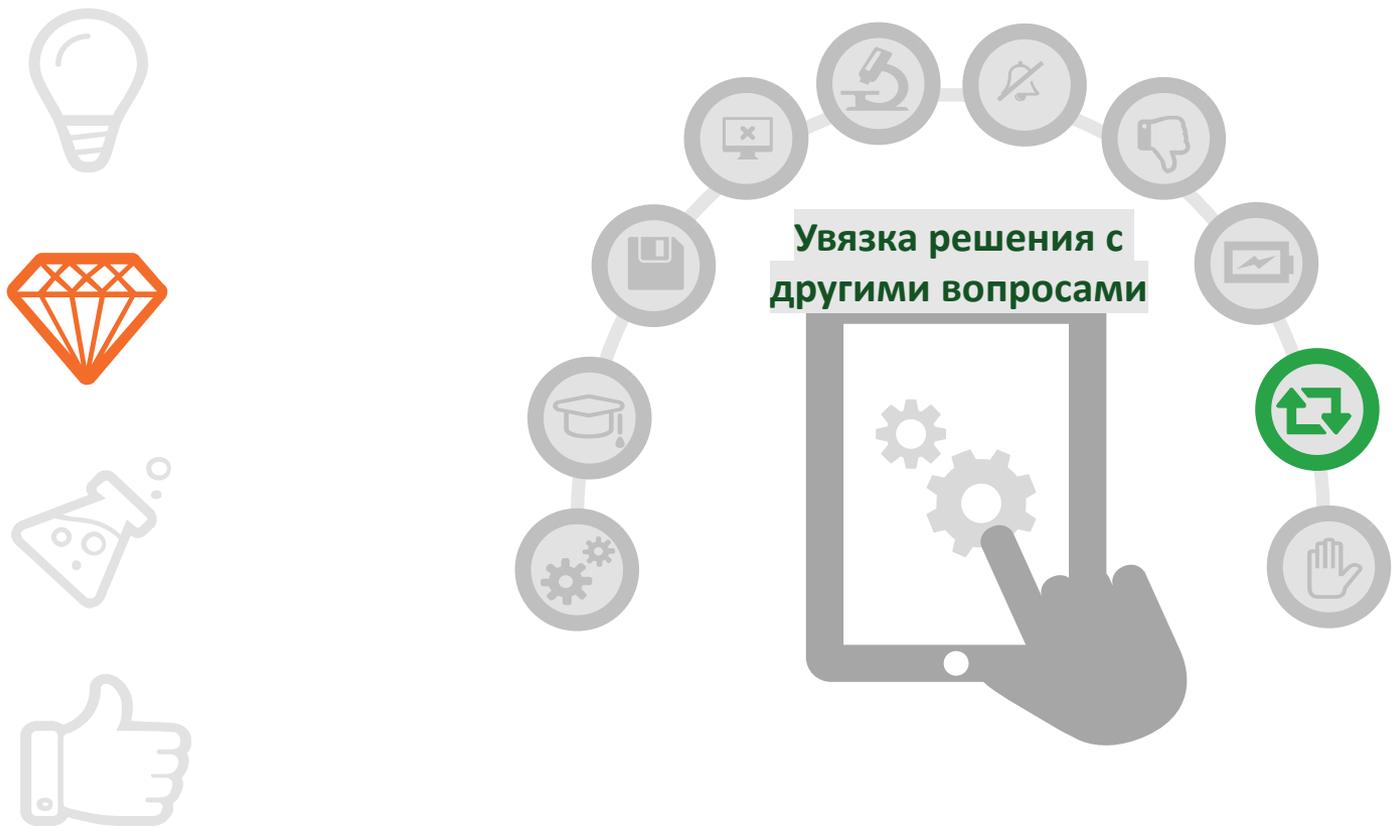
Формы сопротивления



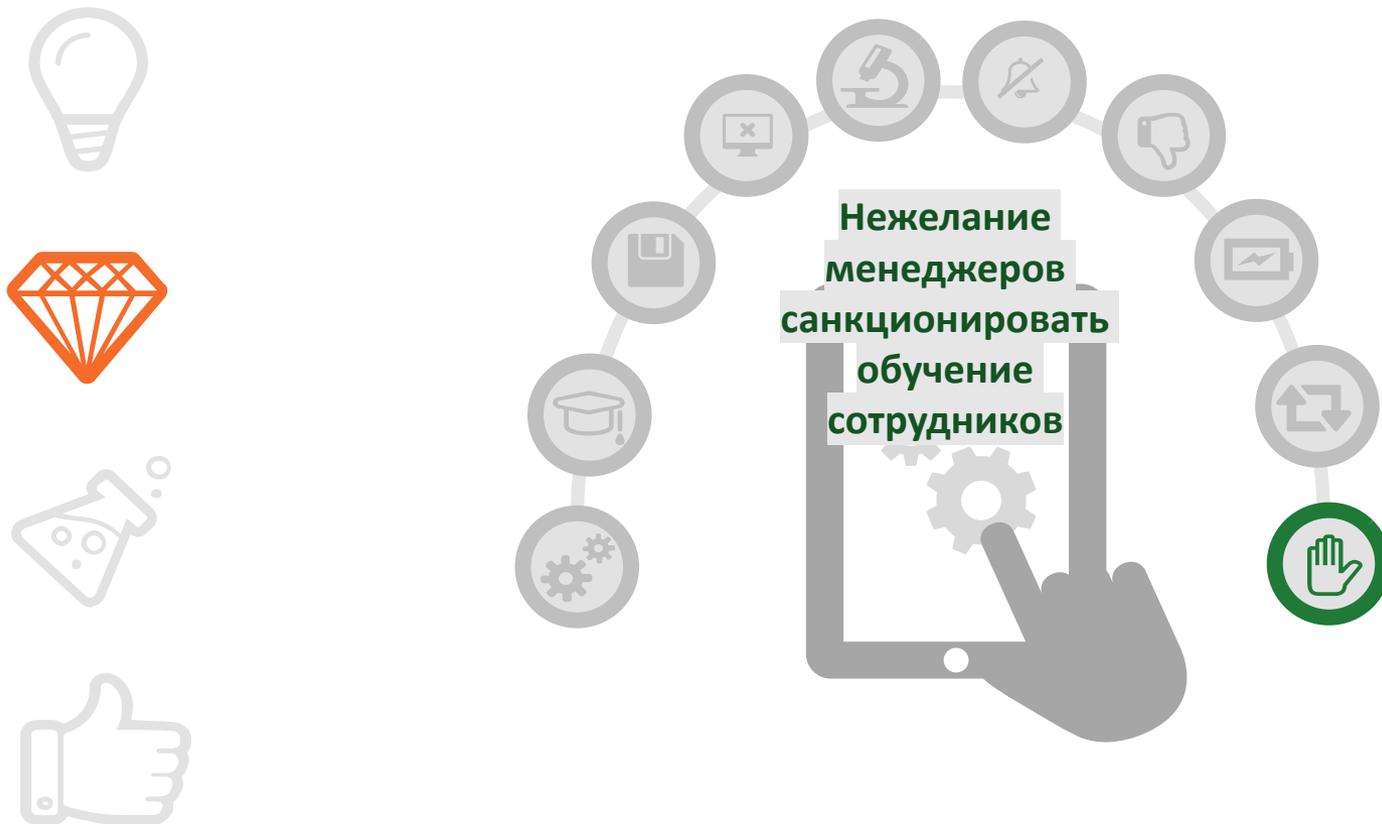
Формы сопротивления



Формы сопротивления



Формы сопротивления



Формы сопротивления



Открытое, организованное сопротивление – скорее исключение.



Существует масса более эффективных способов воспрепятствования изменениям.



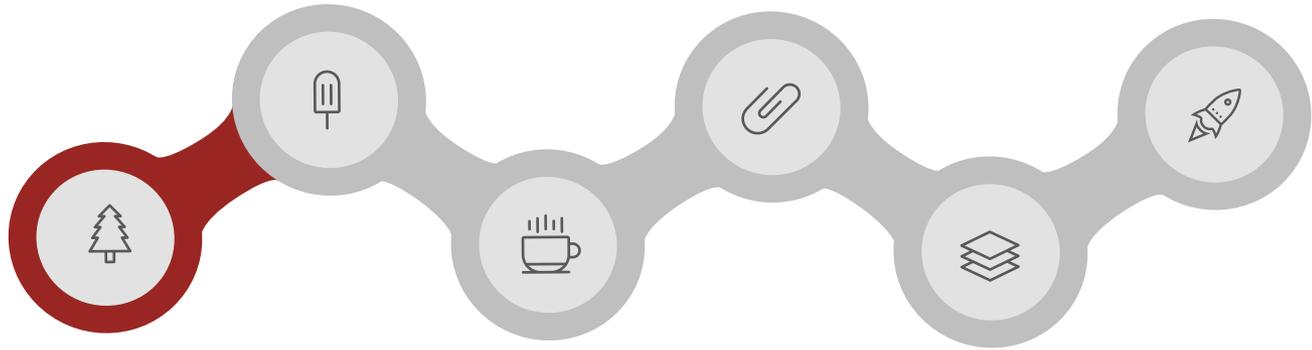


Противодействие – это попытки воспрепятствовать изменениям, не выражая открытого недовольства.

Скрытые противодействия



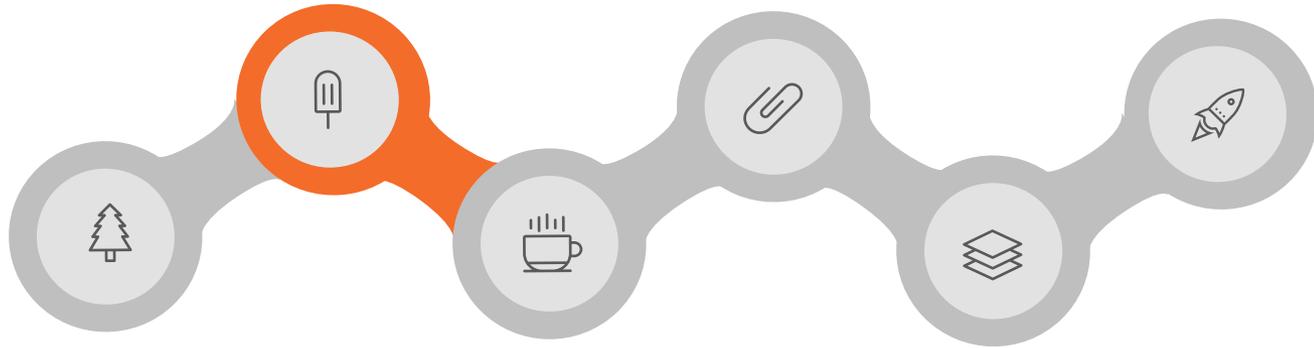
Скрытые противодействия



Отвлечение ресурсов

- Распыление средств из бюджета на выполнение других проектов;
- Основные сотрудники проектной группы, проводящей изменения получают новые назначения, оборудование отправляется на «плановый ремонт».

Скрытые противодействия

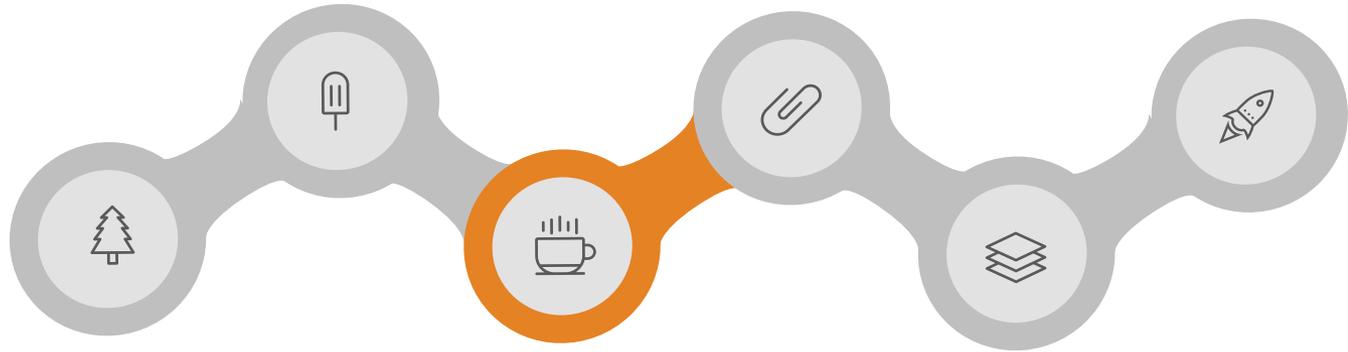


Использование инерции

- Сотрудники ожидают действий, решений или реакции основного исполнителя;
- Предполагается, что претворение изменений осуществляется только после оценки результатов реализации другого проекта.



Скрытые противодействия

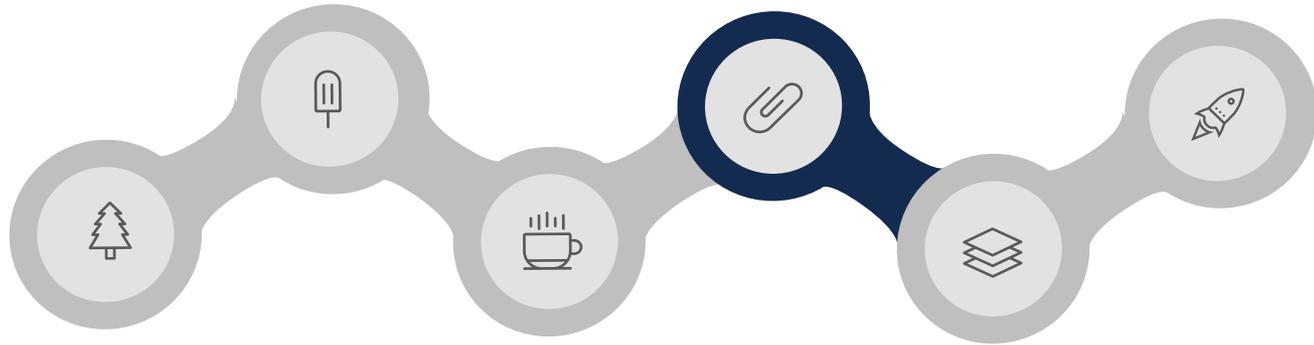


Расплывчатость и сложность целей

Попробуйте-ка инициировать конкретные действия, направленные на достижения целей, выраженных в самых общих абстрактных понятиях.



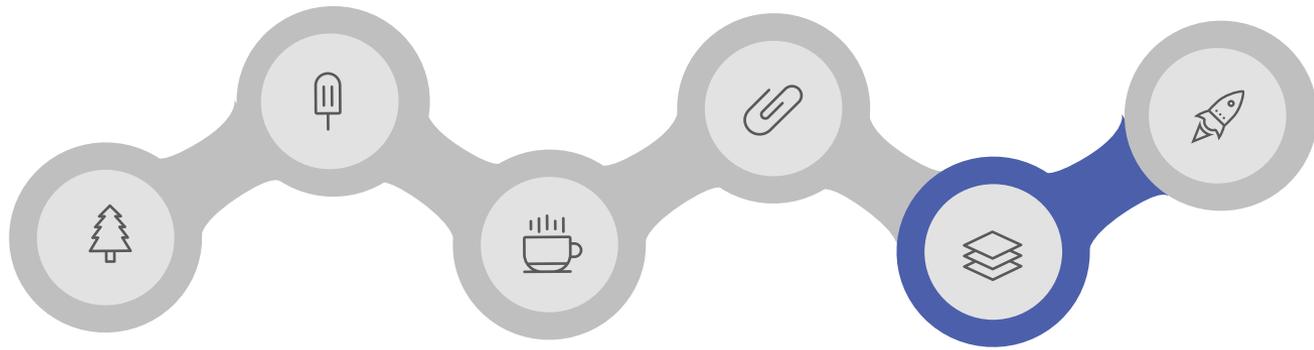
Скрытые противодействия



Ограничение информации

«Мы займемся проблемами сотрудников несколько позже», хотя это приведет к задержке или фиаско проекта

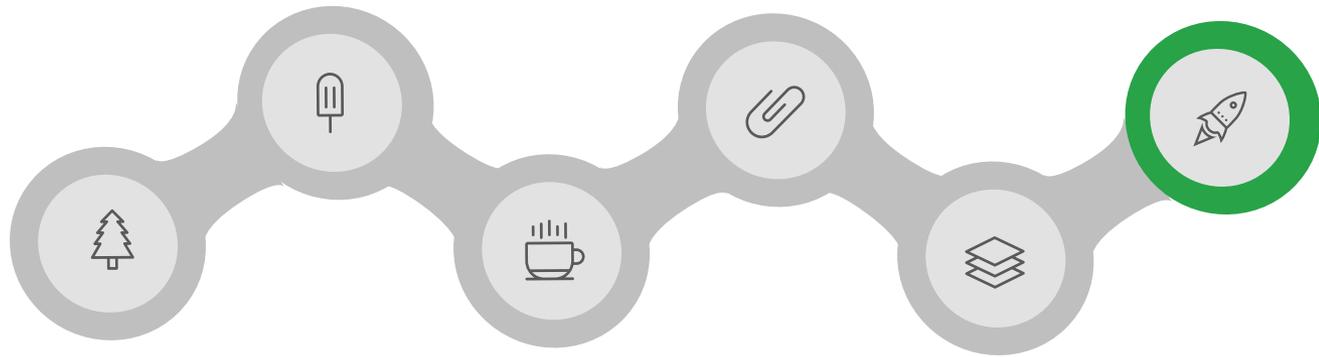
Скрытые противодействия



«Замечательная мысль – остается только претворить ее в жизнь»

И давайте наберем представителей всех существующих в организации функций и будем анализировать разнообразные мнения и примирять конфликтующие интересы с утра до вечера и с вечера до утра.

Скрытые противодействия



Распыление энергии

Сотрудники проводят исследования, собирают данные, анализируют их, составляют отчеты, отправляются в зарубежные командировки ...



Тип перемен

Изменения,
которые индивид
имеет возможность
принять или
отклонить



Перемены,
неподвластные
контролю
индивида

Источники сопротивления

В основе *сопротивления* находятся изменения вне контроля человека – **угрозы экономической безопасности или статусу рабочего места.**

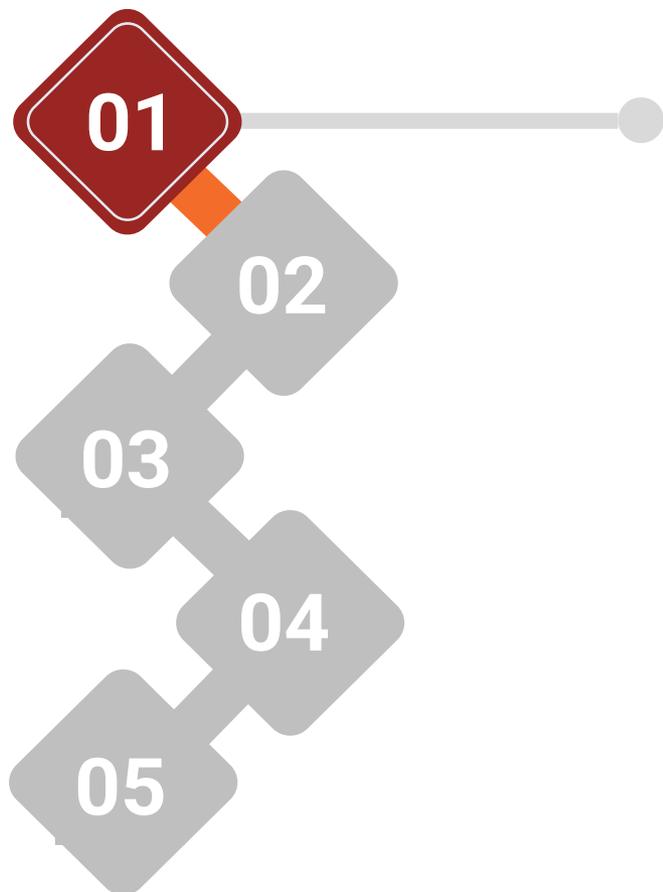
Источниками сопротивления также могут быть: личные интересы, непонимание и отсутствие доверия...



Источники сопротивления. Питер Кин.



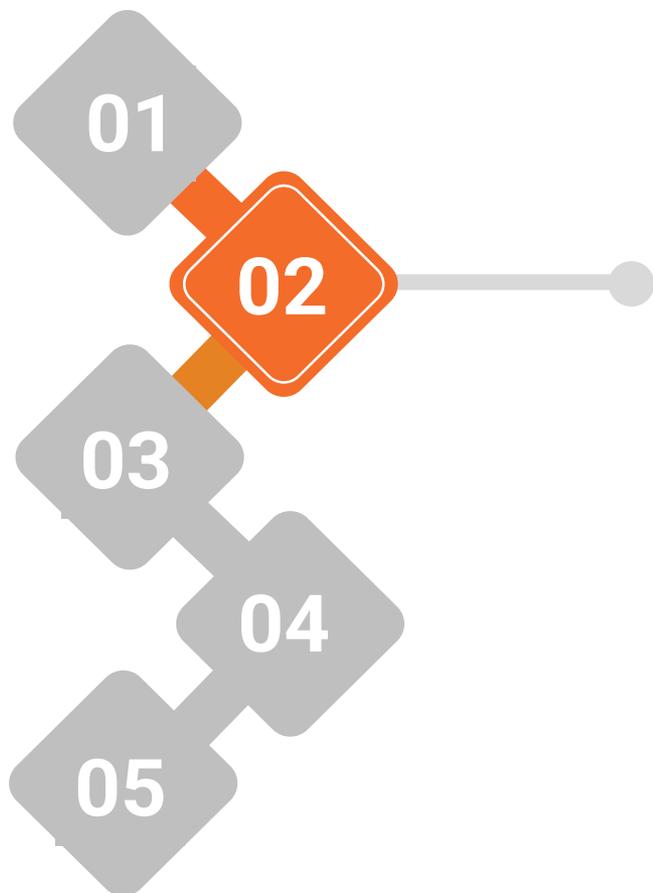
Источники сопротивления. Питер Кин.



ИНДИВИДЫ

Сопротивления могут объясняться **характеристиками ИНДИВИДОВ** – их личными качествами, отношениями, ценностями, предпочтениями, навыками и интересами.

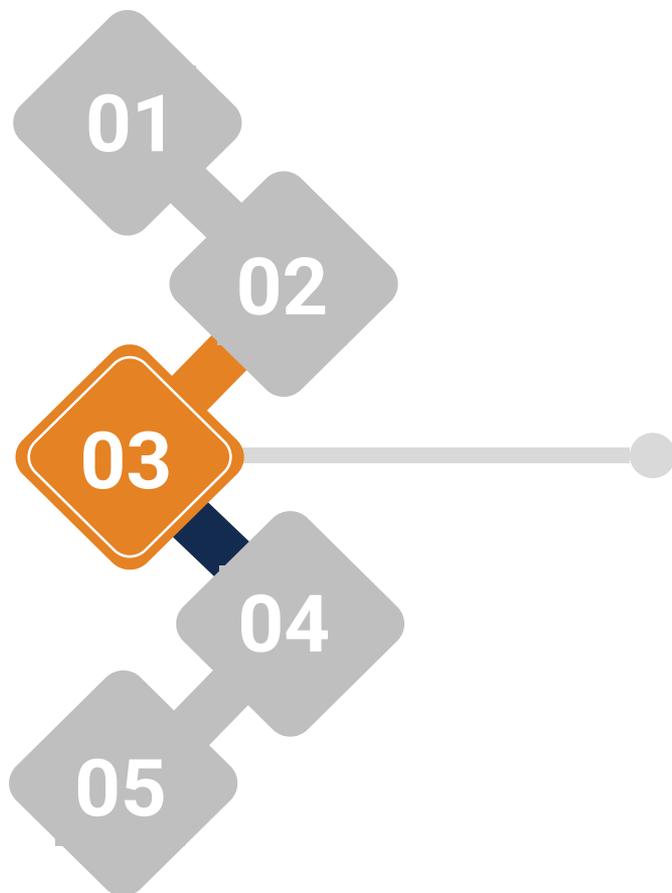
Источники сопротивления. Питер Кин.



РАЗРАБОТКА

Сопротивление может возникать на **этапе разработки изменений** – насколько удобно будет пользование новыми системами или процедурами, адекватны ли они рабочим местам, стоят ли потенциальные выгоды затрачиваемых усилий.

Источники сопротивления. Питер Кин.

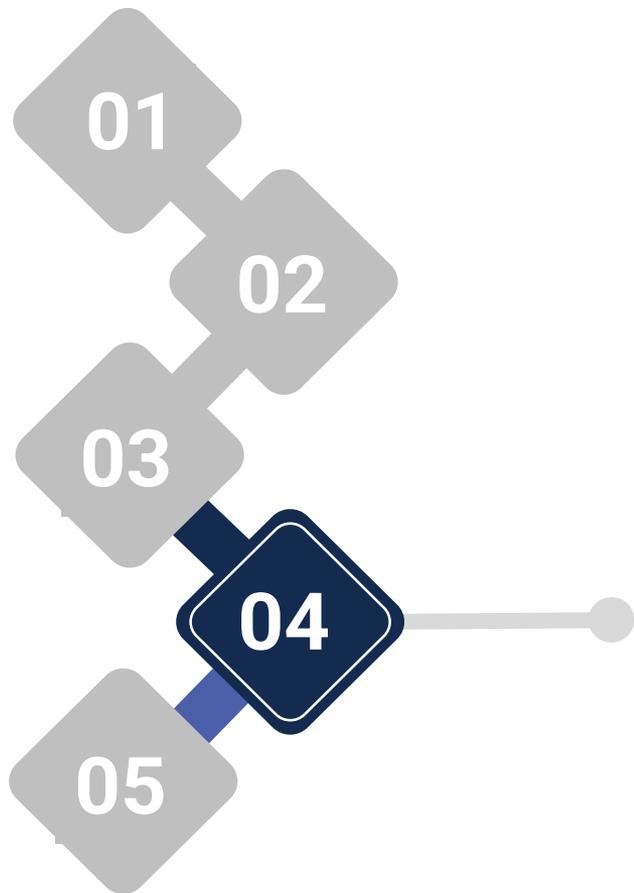


ОРГАНИЗАЦИЯ

Сопротивление объясняется взаимодействием изменений и организационного контекста. Ключевой фактор – **распределение обязанностей.**

Изменения часто означают внедрение новых механизмов работы, которые противоречат традиционным методам

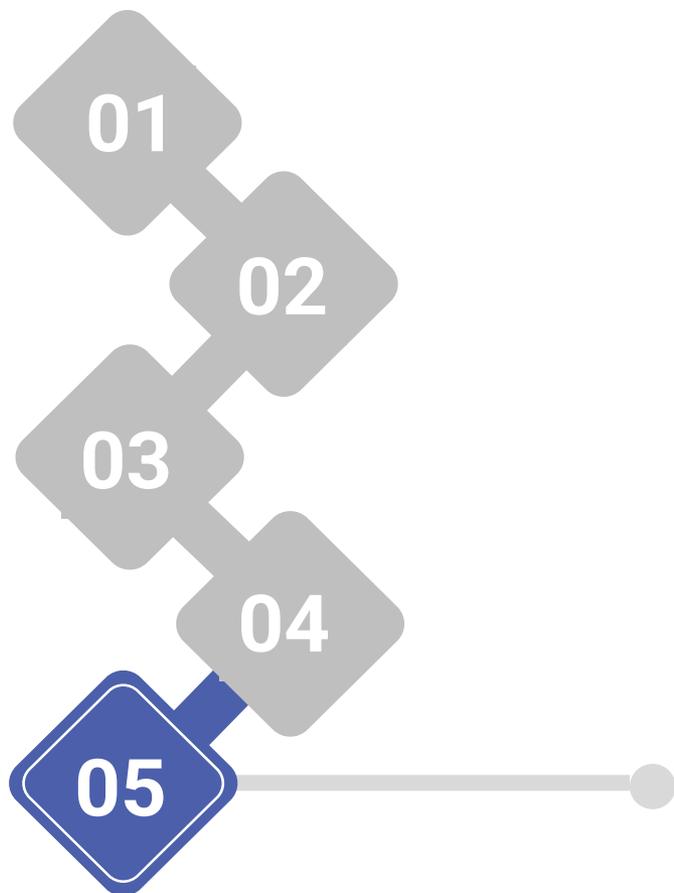
Источники сопротивления. Питер Кин.



ПРОЦЕСС

Сопротивление связано со **способом управления изменениями** независимо от их характера. Преобразования нарушают привычный уклад и вызывают негативную реакцию, если индивиды не принимают участия в обсуждении их формы

Источники сопротивления. Питер Кин.



ВЛАСТЬ

Сопротивление объясняется взаимодействием между изменениями и контекстом, но ударение делается на **распределении власти**. Инновации часто нарушают установившиеся принципы владения и доступа к информации, ограничивают автономию

Работа с сопротивлением – вопрос власти и влияния

Ответ на угрозу статусу или политическому влиянию.

Тщательно анализируйте политическую модель изменений. Используйте исследования, посвященные проблемам власти и влияния.

Информация – один из ключей к решению проблемы сопротивления

Основные ограничения изменений связаны с **информацией, внутренней политикой и частными интересами.**

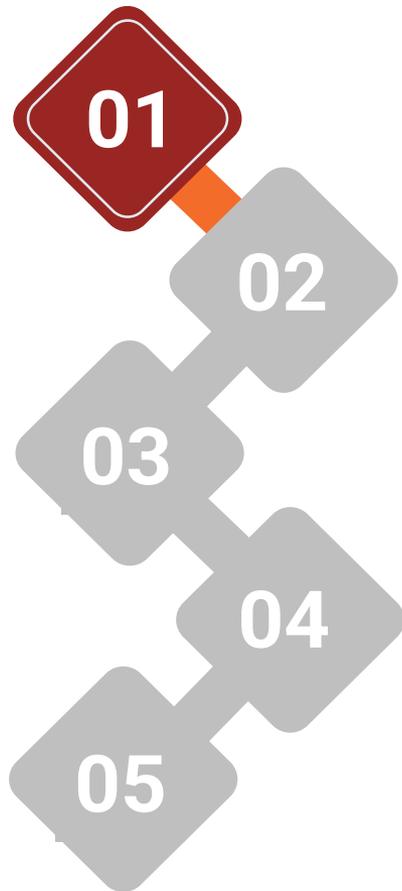
Победители и проигравшие

Всегда будут победители и проигравшие в борьбе за изменения.

Управление изменениями.



Управление изменениями



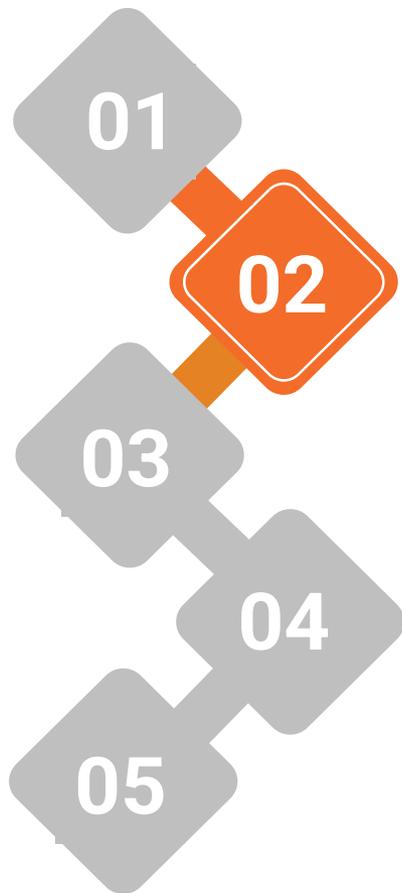
ИНДИВИДЫ

Проверьте изменения «рынком». Исследуйте «рынок» изменения, а не просто «продавайте» его. Выясните, какие преимущества оно несет сотрудникам, как оно может удовлетворить их потребности.

Обеспечьте информацию о выгодах. Необходимо донести информацию о выгодах преобразований (особенно тех, которые трудно выразить количественно) до каждого сотрудника.

Успокаивайте людей. Позаботьтесь о том, чтобы уменьшить опасения относительно гарантий рабочих мест, статуса и перспектив карьеры. Обычно для этого требуется длительный период времени.

Управление изменениями



РАЗРАБОТКА

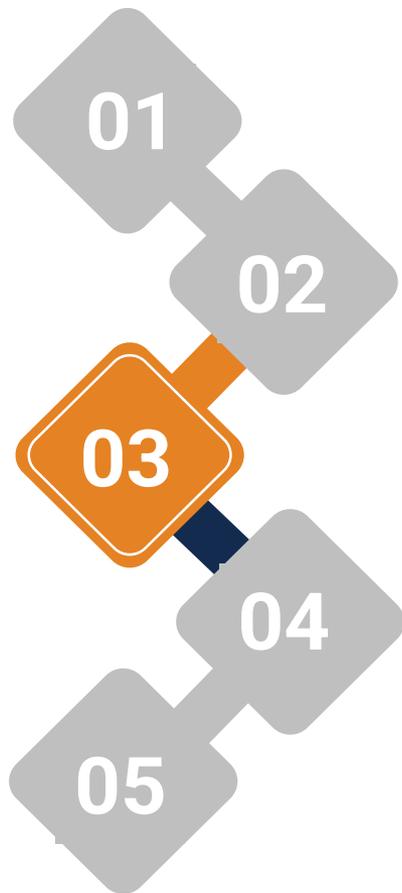
Спецификация. Время и ресурсы, используемые на ранней стадии проекта, должны обеспечить четкое осознание ситуации и предназначения новой системы.

Пилотные системы. Не пренебрегайте тестированием новых систем или пилотными запусками, устраняя выявленные недостатки. Позаботьтесь о том, чтобы пилотное исследование было представительным.

Проверка работоспособности. Дважды и трижды проверьте работоспособность системы. Возможно сопротивление сотрудников вызвано ее низким качеством.

Управление изменениями

ОРГАНИЗАЦИЯ



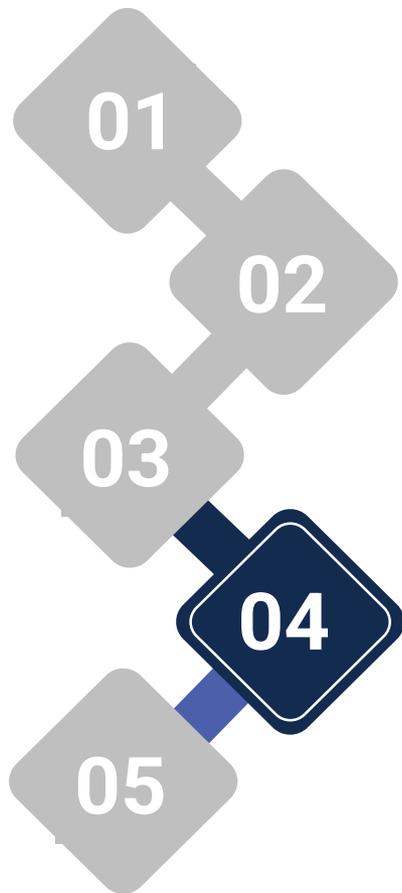
Используйте сотрудников, обладающих взаимодополняющими навыками. Организация рабочих мест должна обеспечивать высокое качество труда, а навыки и опыт сотрудников должны дополнять, а не дублировать друг друга.

Формируйте рабочие группы. Организация рабочих групп должна предусматривать взаимозаменяемость сотрудников. Желательно, чтобы члены группы обладали определенными навыками коммуникаций.

Регулирование информационных потоков. Технологические новации позволяют обеспечить сотрудников необходимой информацией, что способствует повышению эффективности принимаемых решений.

Управление изменениями

ПРОЦЕСС



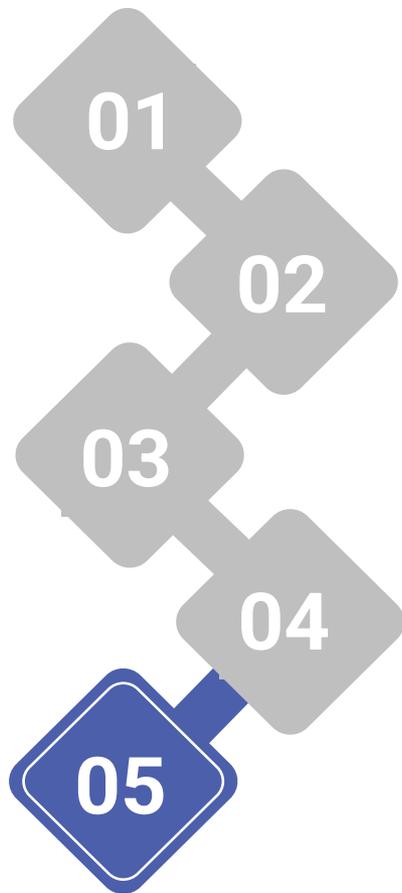
Привлекайте пользователей. К разработке и внедрению системы привлекайте пользователей, старайтесь развить у них чувство сопричастности переменам.

Коммуникации. Слухи распространяются быстрее. Установите системы коммуникации, которые гарантируют получение сотрудниками информации из надежных источников.

Планируйте внедрение. Убедитесь, что вы ориентируетесь в деталях замены старой системы на новую. Подумайте о времени проведения внедрения, не стоит осуществлять его в периоды перегрузки и отпусков.

Постарайтесь создать потребность в системе. Сотрудники должны осознавать и принимать необходимость изменений. Помочь им может демонстрация неэффективности устаревших методов труда.

Управление изменениями



ВЛАСТЬ

Проявляйте осторожность по отношению к проигравшим. Обеспечьте «безвредность» сотрудников, полномочия которых были ограничены, в случае необходимости способствуйте их переводу на другую работу.

Определите лидеров. Выделите «лидеров мнений» группы, добивайтесь их одобрения и поддержки.

Управляйте изменениями распределения властных полномочий. Действительно ли вы планировали изменения в степени автономности сотрудников и групп в процессах принятия решений?

Для проведения реформ
недостаточно поддержки
высших менеджеров –
преобразования должны
опираться на четкие структуры и
механизмы активного развития.



Практика

Работаем с сопротивлением

Клининговая компания. Работает на B2B рынке. Существует уже 2 года. Бизнес растет, нагрузка на менеджеров по продажам возрастает как и их количество. У руководства появилась идея создания комплексной CRM системы, включающую и личный кабинет клиента, где тот сможет создавать заказы, вести всю текущую переписку с менеджером, размещать ТЗ, получать счета в оплату.

К большому удивлению проект не был поддержан ни сотрудниками, ни клиентами. Как Вы считаете, какие источники могли бы быть у данного сопротивления? И как все-таки управлять грядущими изменениями?

Формула изменений

Формула изменений

$$C = (A * B * D) > X = (X1 * X2 * X3)$$

C – потенциал изменения

A – уровень неудовлетворенности

B - видение (желаемое будущее, его привлекательность)

D – уровень практичности (первые шаги)

X1 – трудности внедрения и сопротивление

X2 – ущерб при неблагоприятном внедрении

X3 – денежные издержки разработки и внедрения



Как рассчитывается формула?

1. Формулируем утверждения, относящиеся к фактору.
2. Каждый респондента заполняет таблицу/опросник. Респонденты оценивают каждое утверждение по 3х балльной шкале, где 1 низкий уровень, 2 средний, а 3 высокий уровень фактора.
3. По каждому индивидуальному ответу считаем средней набранный балл по каждому фактору
4. Вносим данные в итоговую таблицу
5. Вычисляем среднее значение по каждому фактору
6. Перемножаем факторы по формуле
7. Сравниваем полученные результаты по потенциалу изменения и по трудностям на пути его внедрения



Неудовлетворенность текущим положением (А)

	Низкий уровень (1)	Средний уровень (2)	Высокий уровень (3)	В среднем
Существующая система занимает много времени загрузки				
Существующая система недостаточно быстра при поиске информации				
Существующая система не позволяет оперативно вводить данные на местах локализации компании				
Трудно изменить данные , если они когда-либо введены				
Невозможно использовать существующую систему в управлении бизнес-процессами, управлении проектами и т.д.				
Только ведущие сотрудники бухгалтерии знают, как работать с системой				
Итого				

Видение – уровень восторженности (одобрения) (В)

	Низкий уровень (1)	Средний уровень (2)	Высокий уровень (3)	В сре дне м
Мы будем экономить время на более быстрой работе системы				
У нас будут большие возможности совершенствования управления компанией за счет наличия подсистем (бизнес-процессы, бюджетирование и др.)				
Руководство может оперативно отслеживать финансовое состояние компании				
Мы будем делать финансовый анализ в новой системе				
Итого				

Первые конкретные шаги навстречу видению уровень доверия (D)

	Низкий уровень (1)	Средний уровень (2)	Высокий уровень (3)	В среднем
Мы можем загружать информацию в Аксапту до запуска интеграции с 1С				
Можем постепенно вводить новую систему				
Мы можем тестировать до того как система начнет работать в полном режиме				
Мы можем тренировать команды бухгалтерии, финансового отдела и складов до запуска системы в полном режиме				
Итого				

Барьеры внедрения –Трудности внедрения и сопротивление(X1)

	Низкий уровень (1)	Средний уровень (2)	Высоки й уровень (3)	В сред нем
Недостаточно времени для практического тестирования системы до того как она «начнет жить»				
Недостаточно времени для обсуждения деталей внедрения по каждой функции новой системы				
Период внедрения может затянуться на неопределенное время				
Появится стресс в работе подразделений и отдельных сотрудников				
Не понятно, кто будет поддерживать систему после запуска				
Итого				

Барьеры внедрения – Ущерб при неблагоприятном внедрении (X2)

	Низкий уровень (1)	Средний уровень (2)	Высокий уровень (3)	В среднем
В течение длительного (более года) могут возникать сбои при подготовке финансовой отчетности				
Могут появиться злоупотребления на складах, вследствие сбоя новой системы учета				
Период внедрения может затянуться на неопределенное время				
Появится стресс в работе подразделений и отдельных сотрудников				
Не понятно, кто будет поддерживать систему после запуска				
Итого				

Барьеры внедрения – Денежные издержки разработки и внедрения (ХЗ)

	Низкий уровень (1)	Средний уровень (2)	Высоки й уровен ь (3)	В средне м
Высокие затраты на покупку системы				
Высокие затраты на отладку силами консультантов				
Высокие затраты на многоуровневое обучение и тренинги в головном офисе и в филиалах				
Итого				

Пример расчета по формуле изменений

Персональный ответ	A	B	D	C
I	2	1	1	2
II	1	1	2	2
III	3	2	1	6
IV	2	3	2	12
V	1	2	3	6
VI	2	1	1	2
VII	2	2	1	4
Среднее	1,86	1,71	1,57	5,00

1 – низкий уровень 2 - средний уровень 3 - высокий уровень

Пример расчета по формуле изменений

Персональный ответ	X1	X2	X3	X
I	3	1	1	3
II	1	1	2	2
III	3	2	1	6
IV	2	2	2	8
V	1	1	3	3
VI	2	1	1	2
VII	2	2	1	4
Среднее	2,00	1,43	1,57	4,49

1 – низкий уровень 2 - средний уровень 3 - высокий уровень

Практика

1. Составить перечень параметров по факторам (5 параметров для каждого фактора)

2. Оценить данные параметры по 3х балльной шкале

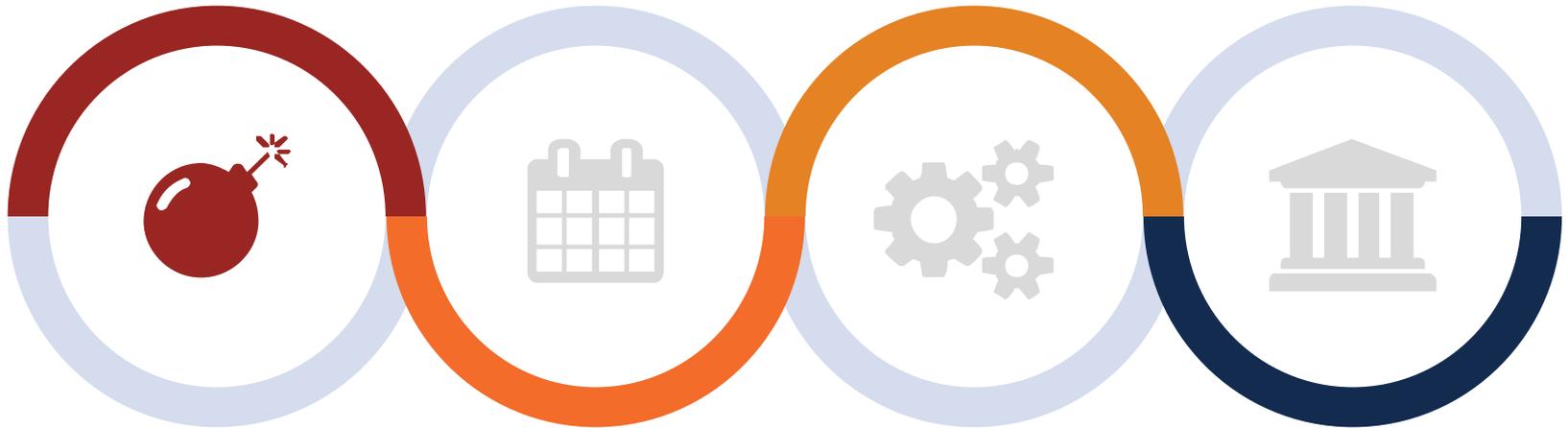
3. Рассчитать формулу изменений)

Бизнес школа решает улучшить свою LMS систему, в том числе включить туда записи лекций, проведенных он-лайн, дать возможность контактировать с преподавателями и администрацией Бизнес школа напрямую через LMS.

Необходимо оценить текущую ситуацию и целесообразность изменений (А), понять улучшают ли предполагаемые изменения работу Бизнес школа (В), понятны ли практические шаги перехода на новую систему (D) Также стоит дать оценку трудностям внедрения и сопротивлению (X1), ущербу при неблагоприятном внедрении (X2), денежным издержкам разработки и внедрения.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/13BoWZ6D6E2Qlv8toVhvrXKHPUJGf_tX2Spcj3VuxjRo/edit?usp=sharing

Этапы трансформационных изменений (Мелани Франклин)



Обоснование
необходимости
и содержания
изменений

Планирование
изменений

Внедрение
изменений

Встраивание
изменений

ВИДЕНИЕ и цели

Создание начального образа изменений



Видение

Какой будет организация будущего?

Когда именно она будет такой?

Каким путем она пойдет?

Создание видения

1

ОБЩИЕ
КРИТЕРИИ

2

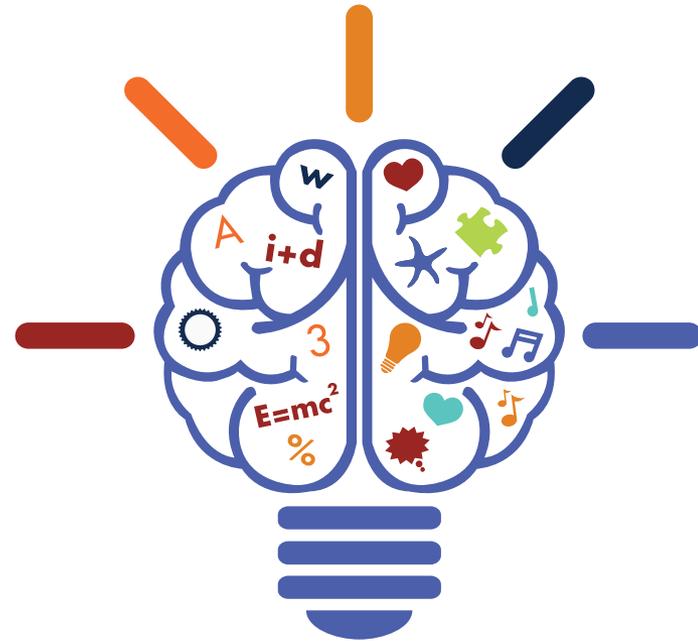
КРИТЕРИИ, ФОКУС
НА БУДУЩЕЕ

3

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
КРИТЕРИИ

4

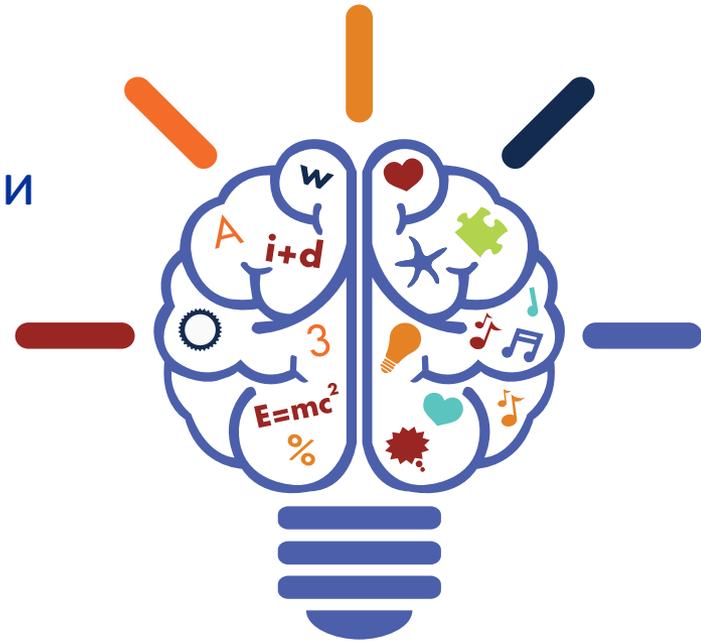
ПОБУЖДАЮЩИЕ И
ОПИСЫВАЮЩИЕ
КРИТЕРИИ



Создание видения

1 ОБЩИЕ КРИТЕРИИ

- Пишется в настоящем времени
- Достижимо и очевидно
- Новые возможности должны проникать во все политики, процедуры и действия
- Легкое понимание всеми работниками организации
- Разрабатывается совместно с ключевыми стейкхолдерами



Создание видения

КРИТЕРИИ, ФОКУС 2 НА БУДУЩЕЕ

- Описание того, куда хочет идти организация
- Ясные цели и пути изменений
- Представление будущего состояния бизнеса
- Представление того, как будет выглядеть организация
- Описание будущего в позитивных терминах



Создание видения

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ 3 КРИТЕРИИ

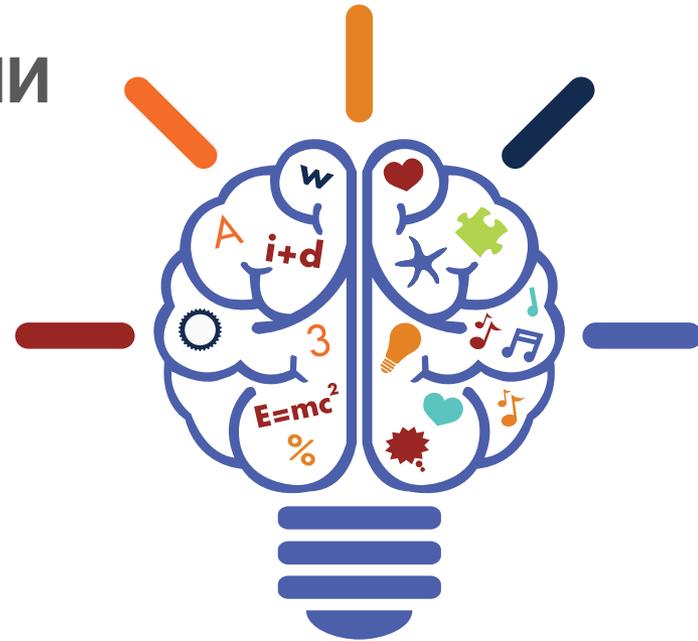
- Строится на основе истории организации и культуры
- Делает упор на уникальность организации
- Отражает ценности организации
- Отражает интересы разных частей организации
- Обращается к долгосрочным интересам бизнеса, персонала, потребителей и других стейкхолдеров



Создание видения

4 ПОБУЖДАЮЩИЕ И ОПИСЫВАЮЩИЕ КРИТЕРИИ

- Привлекает внимание людей и воодушевляет их
- Формирует желанный дух организации
- Создает мотивирующую силу даже в тяжелые времена
- Воспитывает приверженность и верность
- Направляет людей на достижение организацией соответствия нуждам потребителей



Пример ВИДЕНИЯ

Delta Air Lines

Мы хотим, чтобы Delta стала избранной всемирной авиалинией. Всемирной, потому что мы собираемся остаться новаторской, агрессивной, этической и успешной компанией-конкурентом и обеспечивать самые высокие стандарты обслуживания клиентов.

Мы продолжим искать возможность увеличения нашего богатства через создание новых маршрутов и мирового альянса.

Хотим остаться Авиалинией, потому что мы собираемся остаться в бизнесе, который мы знаем лучше всего. Это авиаперевозки и сопутствующие услуги. Мы верим в долгосрочные перспективы роста прибыли в данной отрасли и продолжим концентрировать внимание на усилении своих позиций в этой сфере деятельности и направлять туда инвестиции.

Избранной, потому что мы ценим лояльность наших клиентов, служащих и инвесторов. Для пассажиров и грузовладельцев мы продолжим обеспечивать самым лучшим сервисом и дополнительными выгодами. Для персонала мы продолжим предлагать интересную, ориентированную на конечный результат работу, позволяющую оценить и соответствующим образом

Пример ВИДЕНИЯ

Я создам автомобиль для широких масс... Он будет так дешев, что станет доступен любому человеку со средней зарплатой. Автомобиль позволит владельцу и его семье проводить время на природе. Лошади исчезнут с дорог, автомобиль будет восприниматься как норма... Это выльется в создание большого числа хорошо оплачиваемых рабочих мест.

Г.Форд

Пример ВИДЕНИЯ

Сделать напиток Соса-Сола для любого потребителя в любом уголке земного шара

Coca Cola

Пример ВИДЕНИЯ

Стать самой известной в мире компанией, внесшей весомый вклад в изменение мирового имиджа японских продуктов «прославившихся» низким качеством

- Мы создадим самые популярные продукты в мире
- Мы будем первой японской компанией, вышедшей на американский рынок и создавшей собственную дистрибьюторскую сеть
- Через 50 лет наша торговая марка станет известной во всех уголках мира и будет служить символом инноваций и качества. «Сделано в Японии» будет звучать гордо

Начало 50х годов XX века компания SONY

Vision, Mission & Core Values

MISSION

We innovate mobility solutions with passion to enhance the quality of life

VISION

By FY 2024, we will become the most aspirational Indian auto brand, consistently winning, by

- Delivering superior financial returns
- Driving sustainable mobility solutions
- Exceeding customer expectations, and
- Creating a highly engaged work force

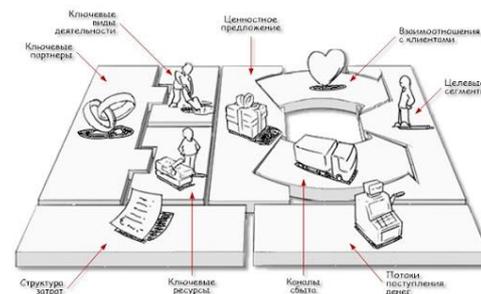
VALUES

- Integrity
- Teamwork
- Accountability
- Customer focus
- Excellence
- Speed

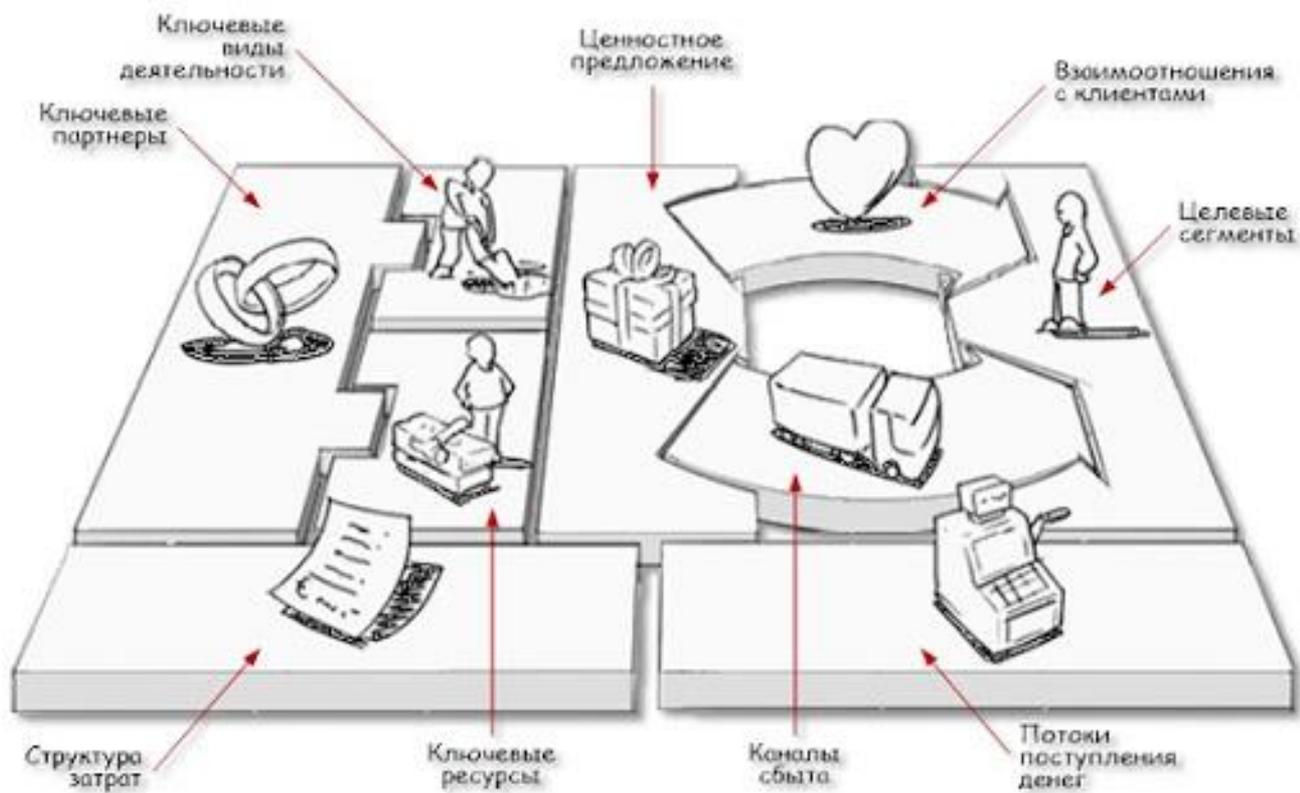
Каскадирование описаний



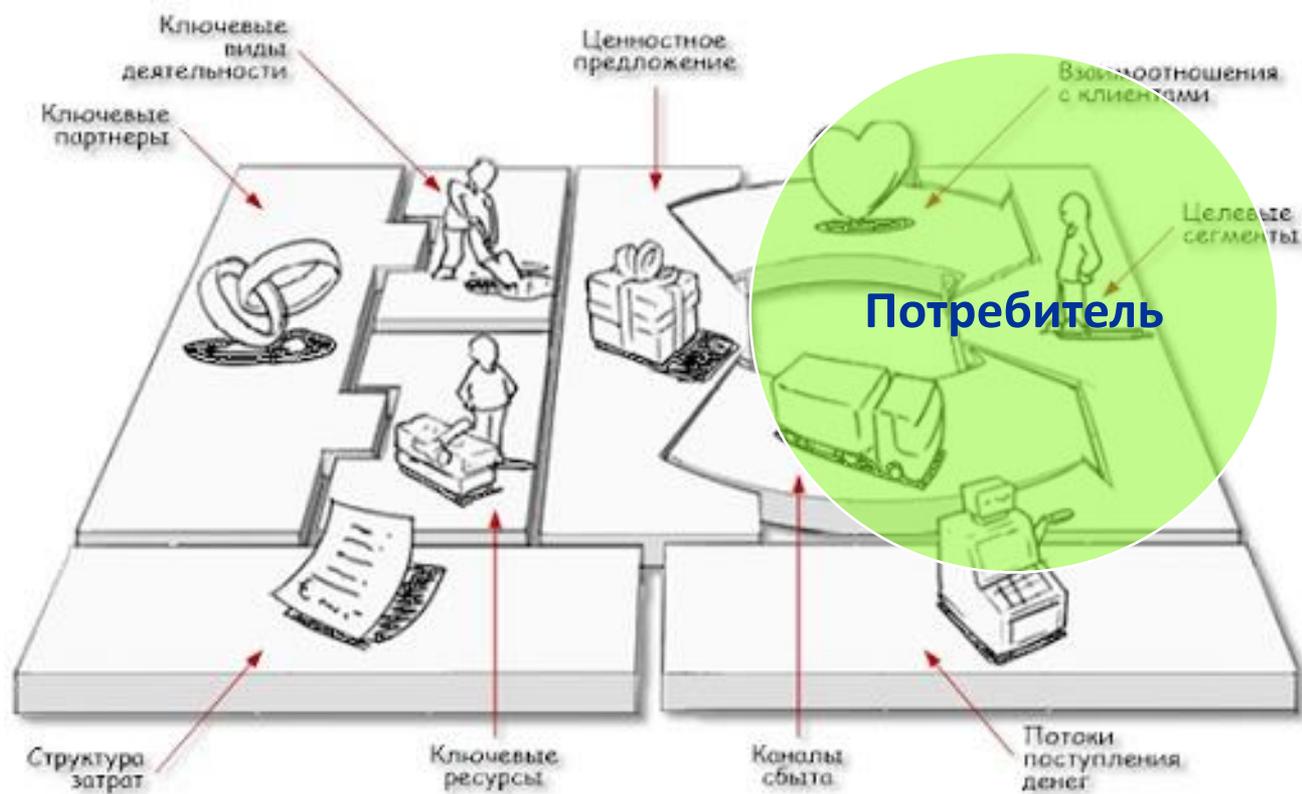
Lean Canvas как инструмент формирования видения



Бизнес модель (А.Остервальдер)



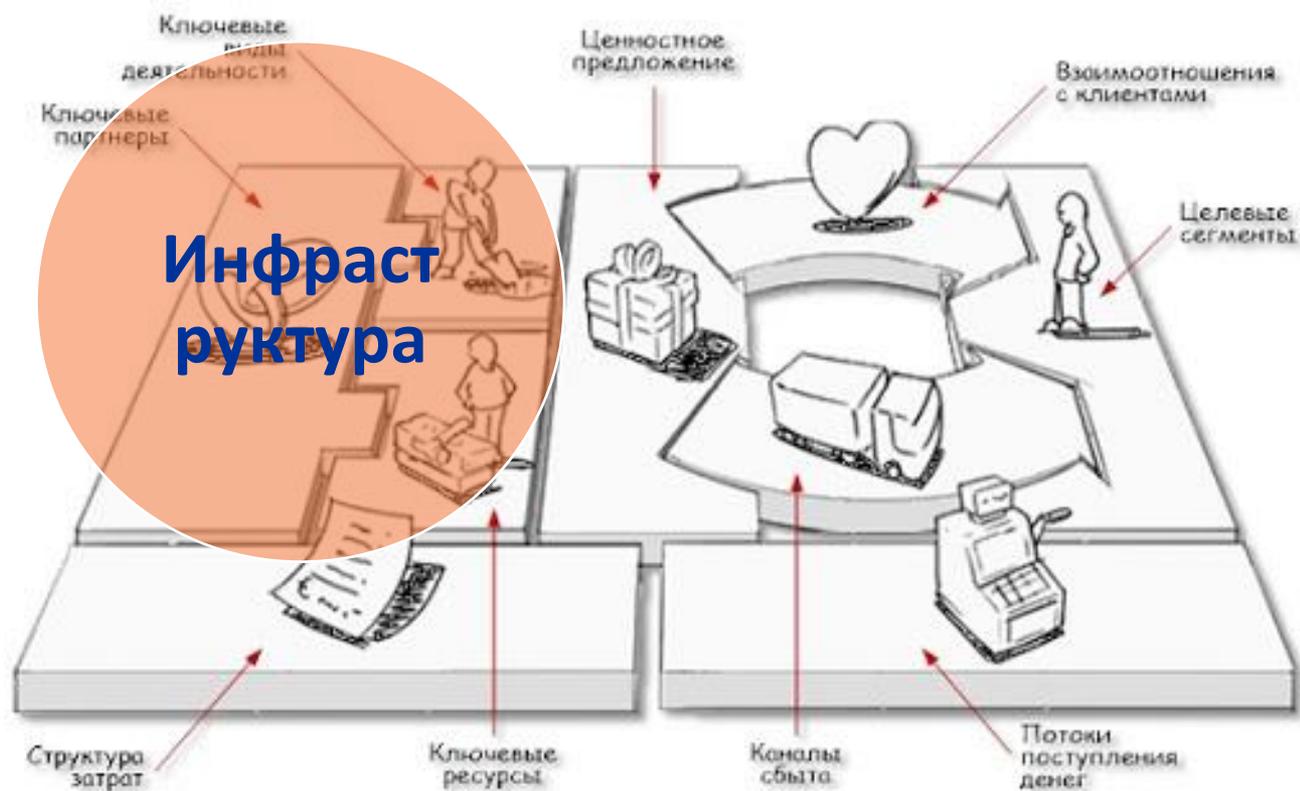
Бизнес модель (А.Остервальдер)



Бизнес модель (А.Остервальдер)



Бизнес модель (А.Остервальдер)

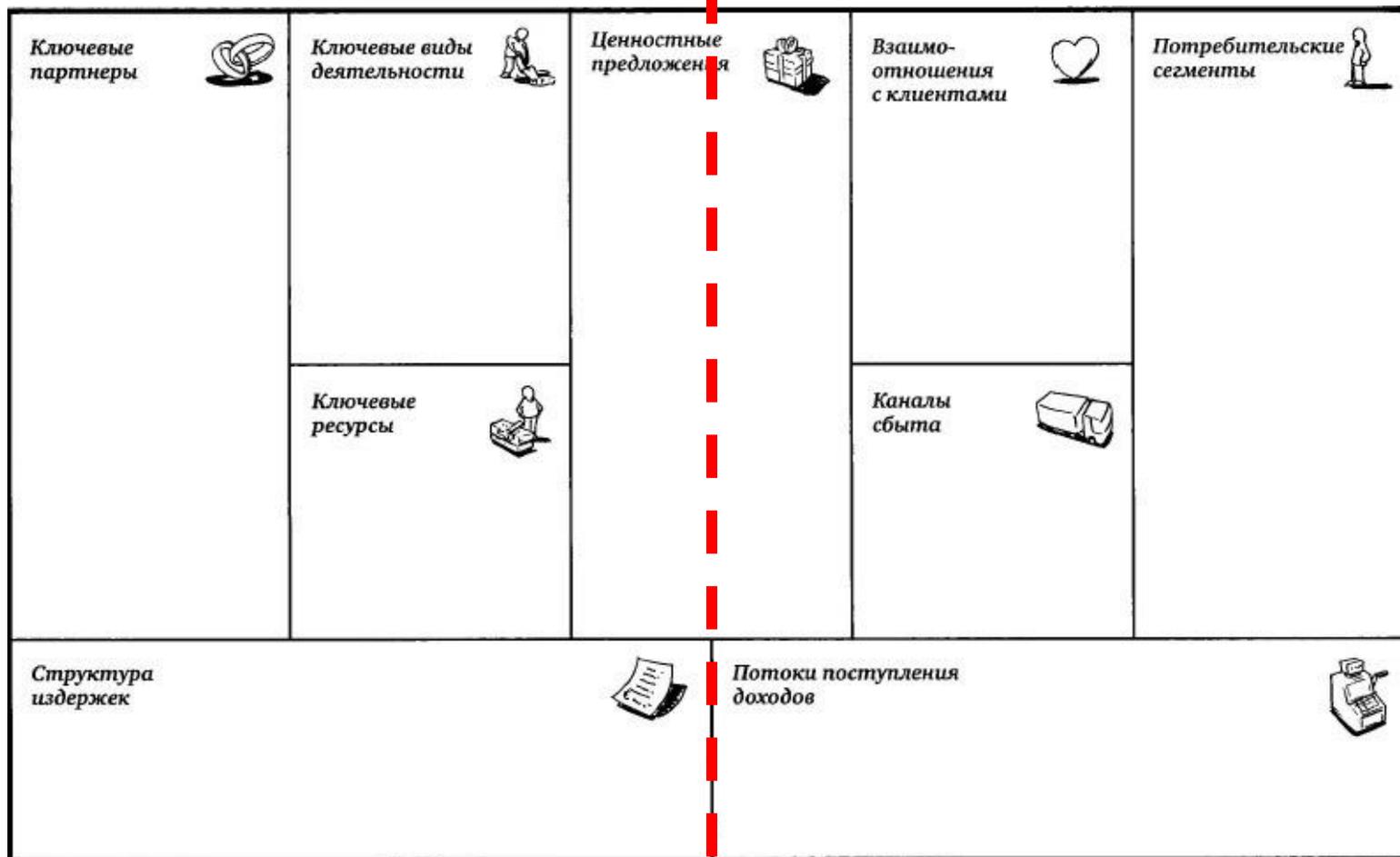


Бизнес модель (А.Остервальдер)

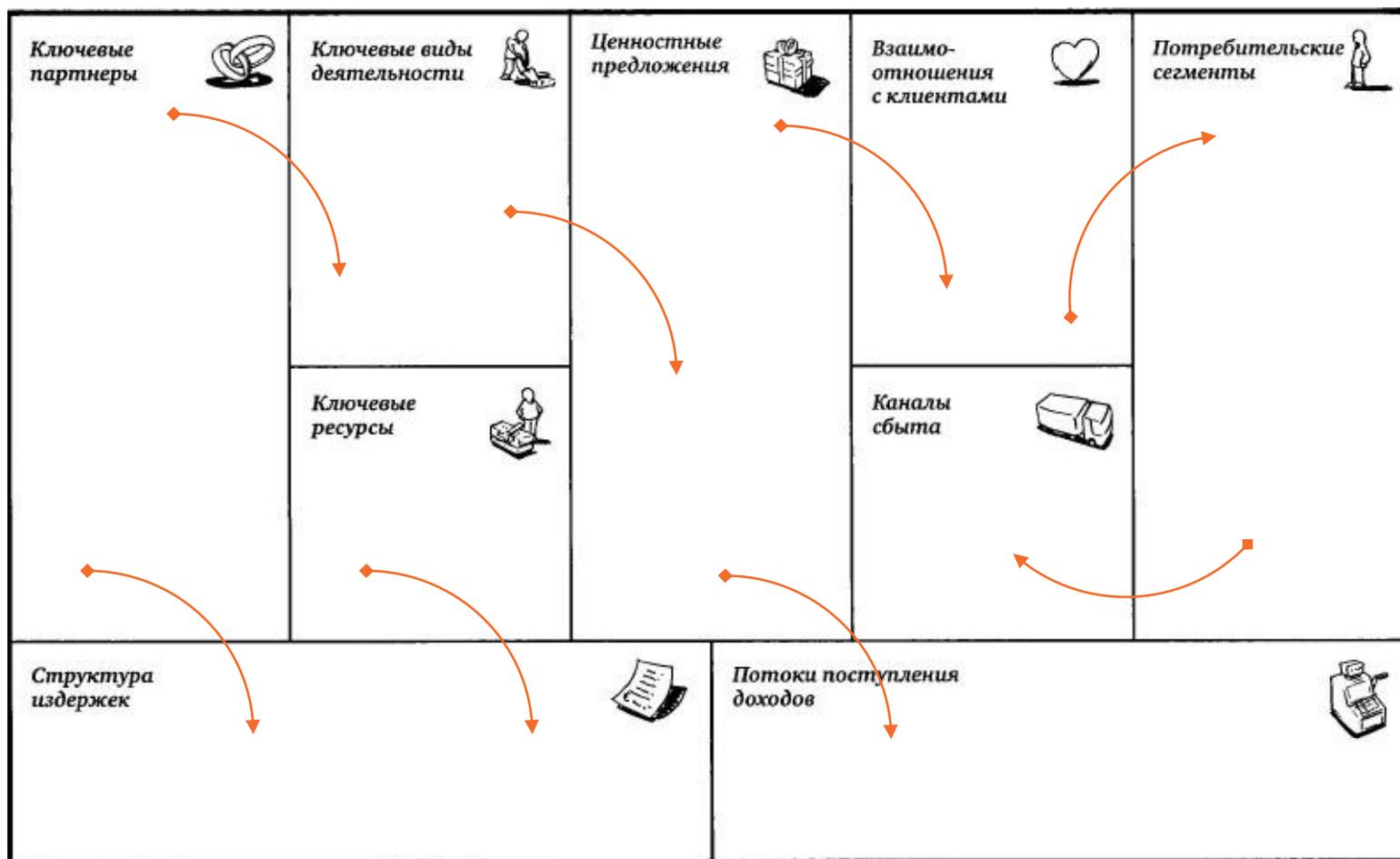


ИНФРАСТРУКТУРА

ЦЕННОСТЬ

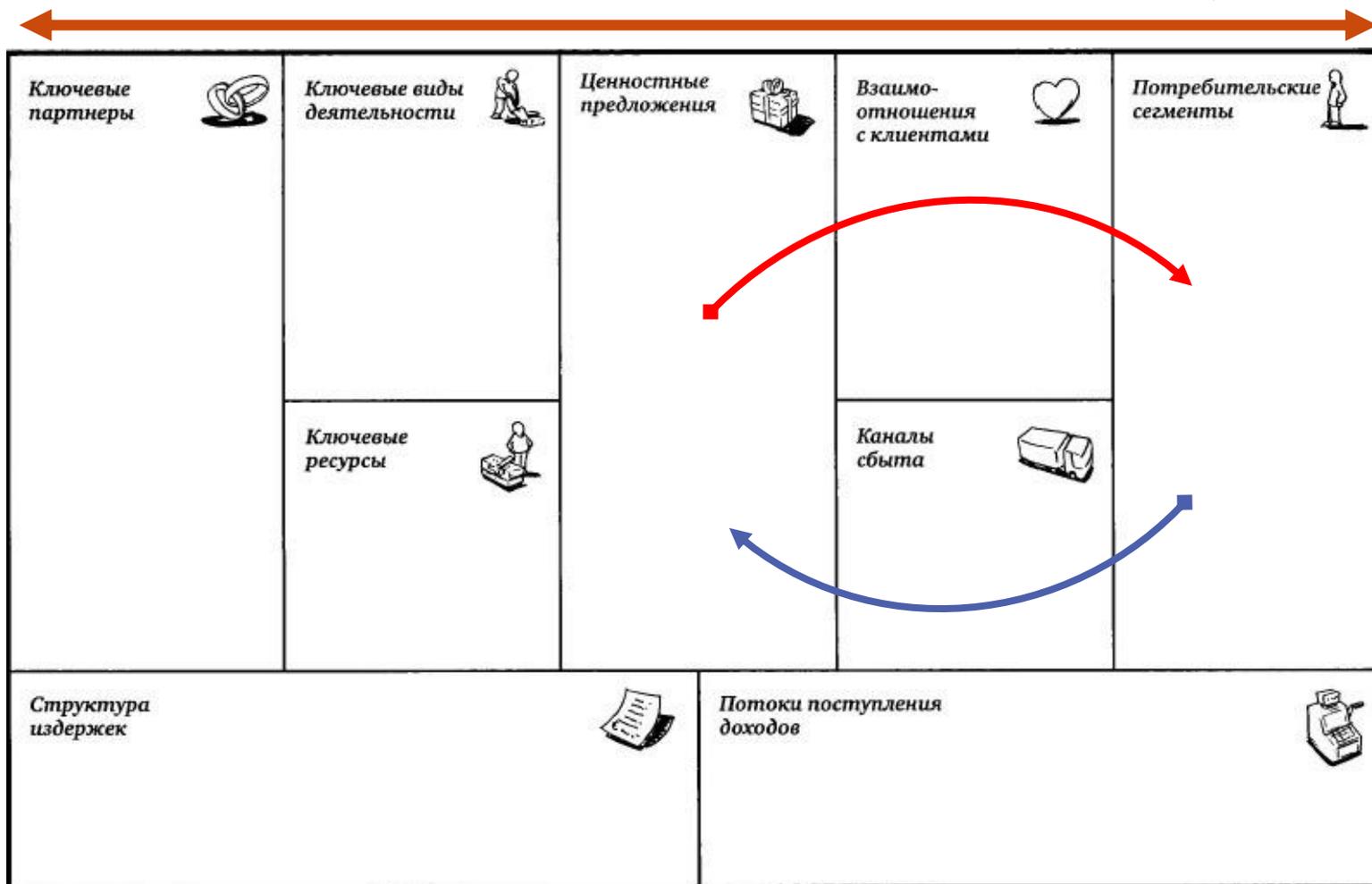


БИЗНЕС МОДЕЛЬ. ЭСКИЗ



ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

ЦЕННОСТЬ



Использован материал книги: Александр Остервальдер, Ив Пинье, Построение бизнес моделей

ВШУП НИУ ВШЭ

ТЕСНАЯ ВЗАИМОСВЯЗЬ ЭЛЕМЕНТОВ



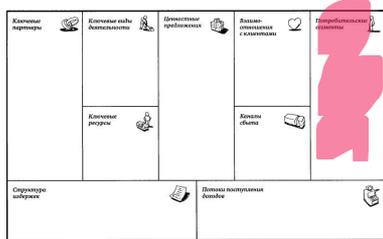
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ СЕГМЕНТЫ

Какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать

Качество продукции	Качество услуг	Экономические предпочтения	Взаимные отношения с клиентами	Информационные предпочтения
	Качество ресурсов		Качество опыта	
Структура затрат		Данные о покупательском поведении		

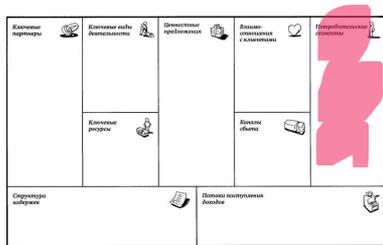
РАЗЛИЧНЫЕ СЕГМЕНТЫ

- Различия в их запросах обуславливают различия в предложениях
- Взаимодействие осуществляется по разным каналам сбыта
- Взаимодействие с каждой группой нужно строить по-разному
- Их выгодность существенной различается
- Их привлекают разные аспекты предложения



ПРИМЕРЫ СЕГМЕНТОВ

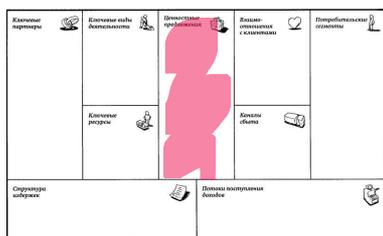
- Массовый рынок
- Нишевой рынок
- Дробное сегментирование
- Многопрофильное предприятие
- Многосторонние платформы (или многосторонние рынки)



ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Товары и услуги, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента.

Совокупность количественных (цена, скорость обслуживания) **и качественных** (дизайн, эмоции клиента) **преимуществ**, которые компания готова предложить потребителю.



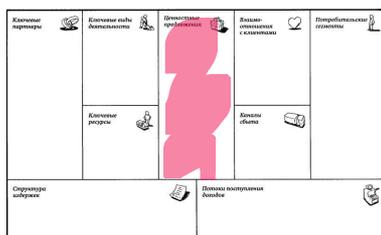
ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- Новизна
- Производительность
- Изготовление на заказ
- Делать свою работу (аутсорсинг)

Качество сервиса	Качество услуги доставляемости	Инновационность продукции	Взаимо- отношения с клиентами	Потребительский оскорм
	Качество результата		Время обслуживания	
Структура цены		Длина поставочного цикла		

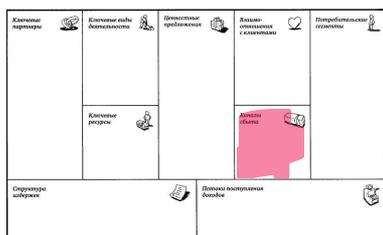
ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- Дизайн
- Бренд. Статус.
- Цена
- Уменьшение расходов
- Доступность
- Удобство использования



КАНАЛЫ СБЫТА

Как компании взаимодействуют с потребительскими сегментами и доносят до них свои ценностные предложения.



КАНАЛЫ СБЫТА. ФУНКЦИИ

- Повышение **степени осведомленности** потребителя о товарах и услугах компании
- Помощь в **оценке** ценностных предложений компании
- Возможность **приобретения** определенных товаров и услуг
- **Доставка** ценностного предложения до клиента
- **Обеспечение постпродажного обслуживания**

Качество партнеров	Качество опыта взаимодействия	Эффективность взаимодействия	Взаимное понимание с клиентом	Помощь в оценке
	Качество услуги		Доставка услуги	
Структура затрат			Длина пути клиента	

КАНАЛЫ СБЫТА

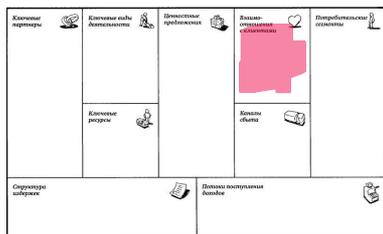


Каждый канал может включать все этапы или только часть.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

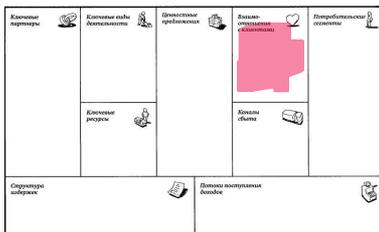
Мотивы, определяющие отношения компании и клиента:

- Приобретение клиентов
- Удержание клиентов
- Увеличение продаж



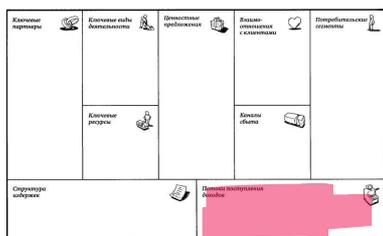
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

- Персональная поддержка (особая персональная поддержка)
- Самообслуживание (Автоматизированное обслуживание)
- Сообщества
- Совместное создание



СОЗДАНИЕ ПОТОКОВ ДОХОДОВ

- Продажа активов
- Плата за использование
- Оплата подписки
- Аренда/рента/лизинг
- Лицензии
- Брокерские проценты



ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДА

Фиксированные цены

Устанавливаются на основе статических переменных

Цена по прейскуранту

Фиксированные цены на конкретные ценностные предложения

Зависимость от характеристик продукта

Цена зависит от числа и качества ценностных характеристик

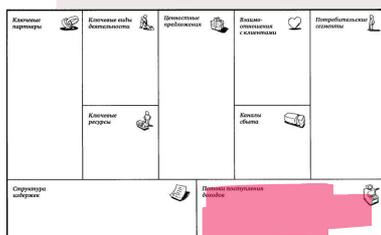
Зависимость от потребительского сегмента

Цена зависит от типа и особенностей потребительского сегмента

Зависимость от

Цена меняется в зависимости от количества приобретаемого товара

купки



ПОТОКИ ПОСТУПЛЕНИЯ ДОХОДА

Свободные цены

Меняются в зависимости от условий на рынке

Договор между партнерами (торги)

Цена устанавливается в ходе переговоров сторон, каждая из которых старается добиться наиболее выгодных условий

Управление доходами

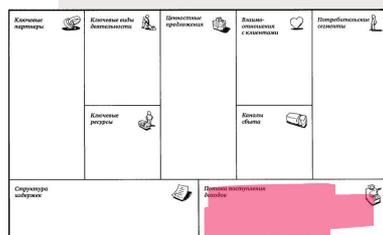
Цена зависит от имеющихся ресурсов и сроков покупки (авиабилеты)

Торговля в реальном времени

Цены меняются в зависимости от уровня спроса и предложения

Аукцион

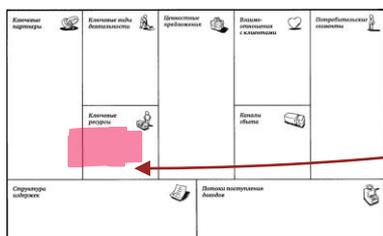
Цену определяет победитель аукционных торгов



КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ

Наиболее важные активы, необходимые для работы бизнес модели.

- Материальные
- Интеллектуальные
- Персонал
- Финансы

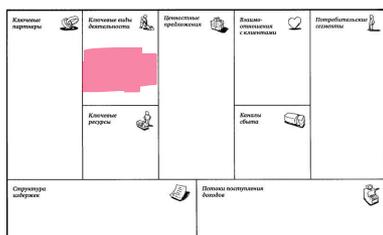


Технологии и системы
Люди и компетенции

КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Действия компании, которые необходимы для реализации бизнес модели.

- Производство
- Разрешение проблем
- Платформы/сети



КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ

Сеть поставщиков и партнеров, благодаря которым функционирует бизнес модель.

Мотивы создания партнерских отношений:

- Оптимизация и экономия в сфере производства
- Снижение риска и неопределенности
- Поставки ресурсов и совместная деятельность



ТИПЫ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

- Стратегическое сотрудничество между не конкурирующими компаниями
- Со-конкуренция: стратегическое партнерство между конкурентами
- Совместные предприятия для запуска новых бизнес проектов
- Отношения производителя с поставщиками для гарантии получения качественных

Качество продукции	Качество услуг/качество работы	Экономические предпочтения	Взаимное сотрудничество с клиентами	Потребительские системы
	Качество ресурсов		Взаимные обмены	
Структура затрат			Дополнительные услуги	

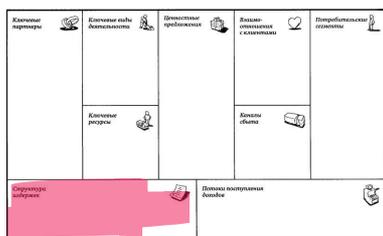
апплектующих

СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК

Наиболее существенные расходы, связанные с функционированием бизнес модели.

Возможности оптимизации издержек

- Экономия на масштабе
- Эффект диверсификации



СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК

Классификация БМ по структуре издержек:

- Ориентация на издержки
- Ориентация на ценность

Экономия затрат	Качество сырья/компонентов	Экономия времени	Взаимовыгодное сотрудничество с клиентами	Потребительские интересы
	Качество работы		Взаимовыгодное сотрудничество	
Сбалансированная система показателей		Дополнительные услуги		

СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК

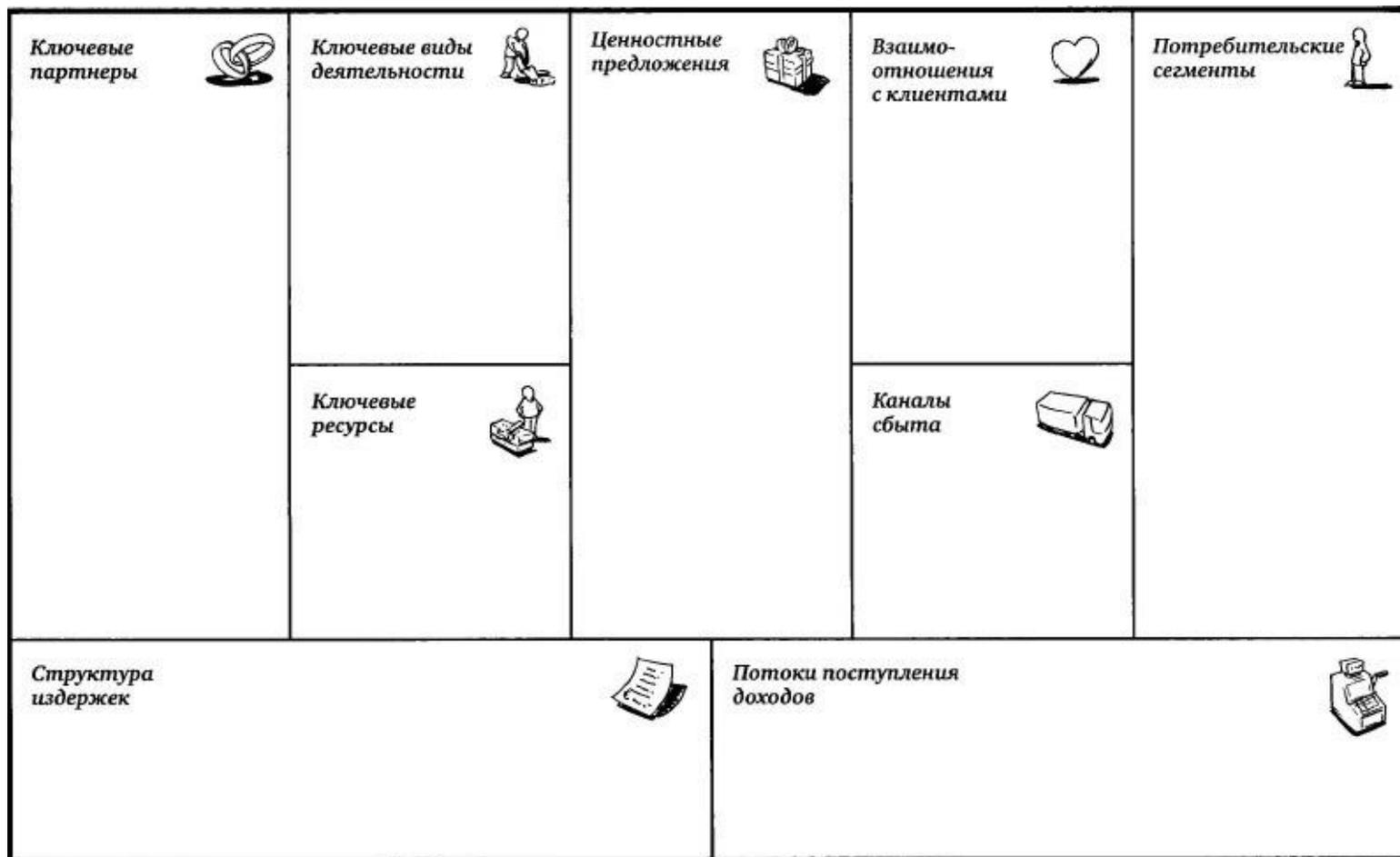
Категории издержек:

- Фиксированные издержки
- Переменные издержки
- Экономия на масштабе
- Эффект диверсификации

Качество продукта	Качество услуг	Экономия ресурсов	Взаимное отношение с клиентами	Потребительские основания
	Качество ресурсов		Качество обслуживания	
Структура издержек		Данные поступления финансы		

Практика 

Итак, мы приступаем!



Этапы трансформационных изменений (Мелани Франклин)



Обоснование
необходимости
и содержания
изменений

**Планирование
изменений**

Внедрение
изменений

Встраивание
изменений

Планирование изменений



Определение общей картины изменений

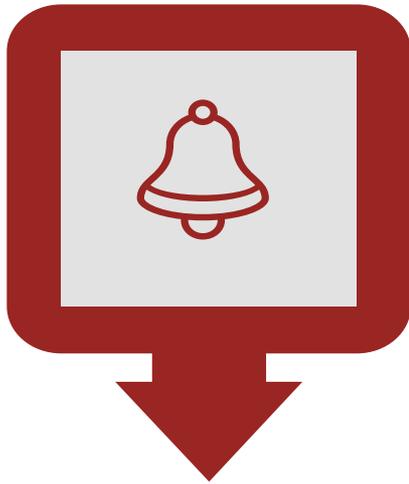


Создание плана изменений



Планирование коммуникаций по изменениям

Определение действий по осуществлению изменений



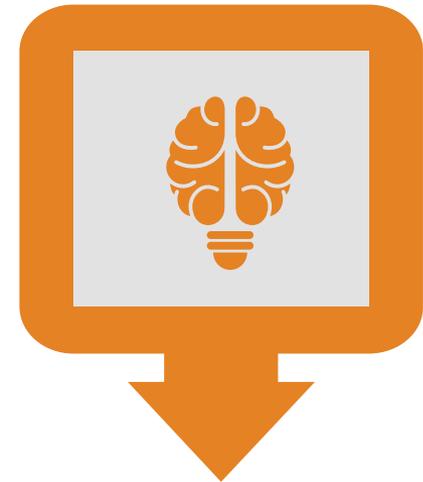
Декомпозиция

Структурная
декомпозиция
изменений



КАРТА

Дорожная
карта
изменений

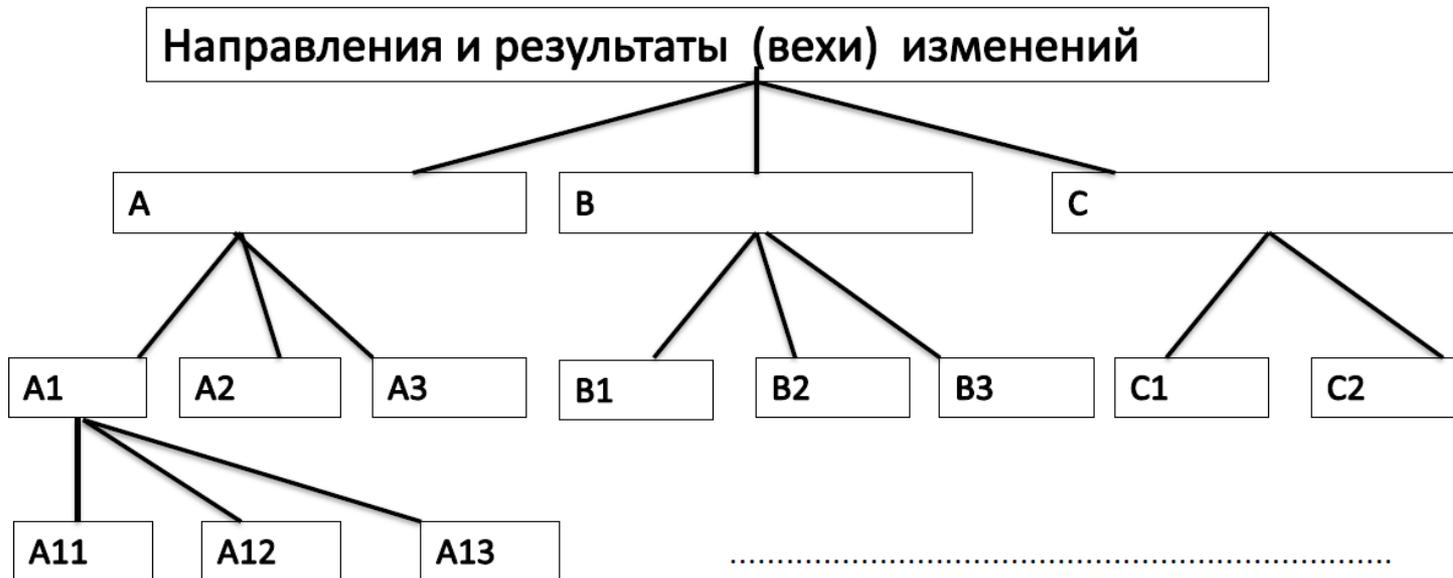


MindMap

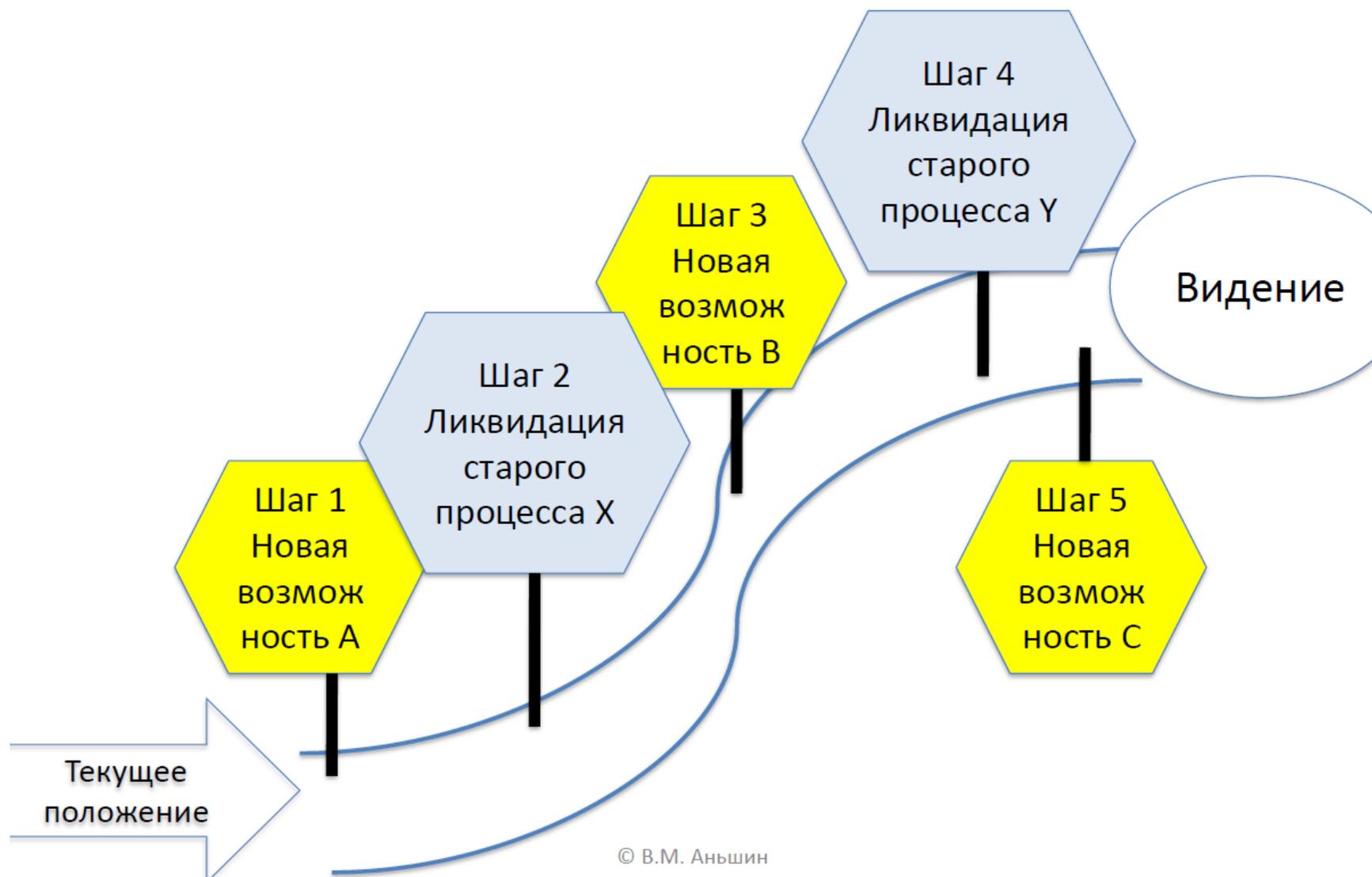
Интеллектуальная
карта изменений

Декомпозиция изменений

Определяются направления (области) изменений и для каждого направления детальные последовательные результаты (вехи)



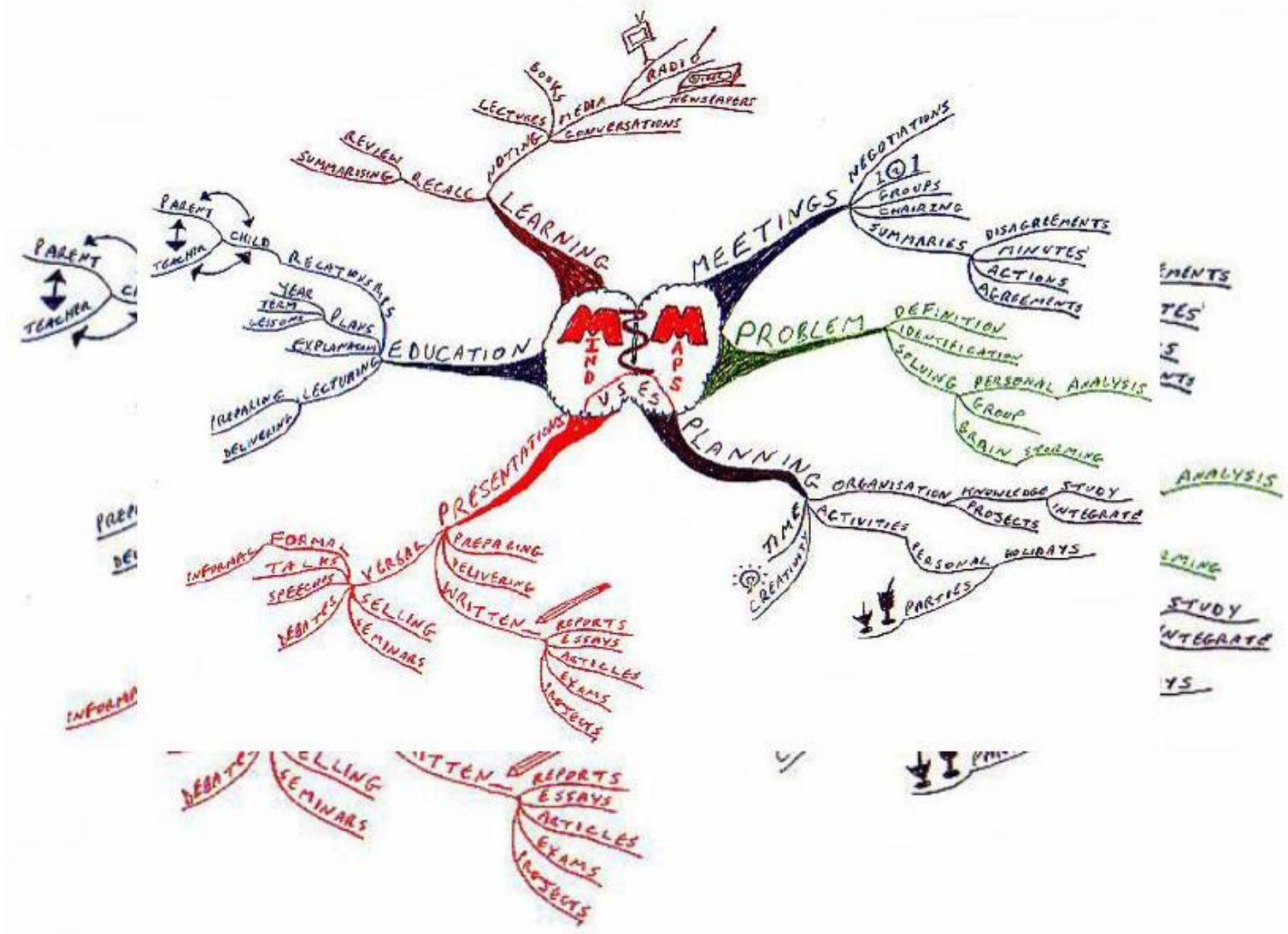
Дорожная карта



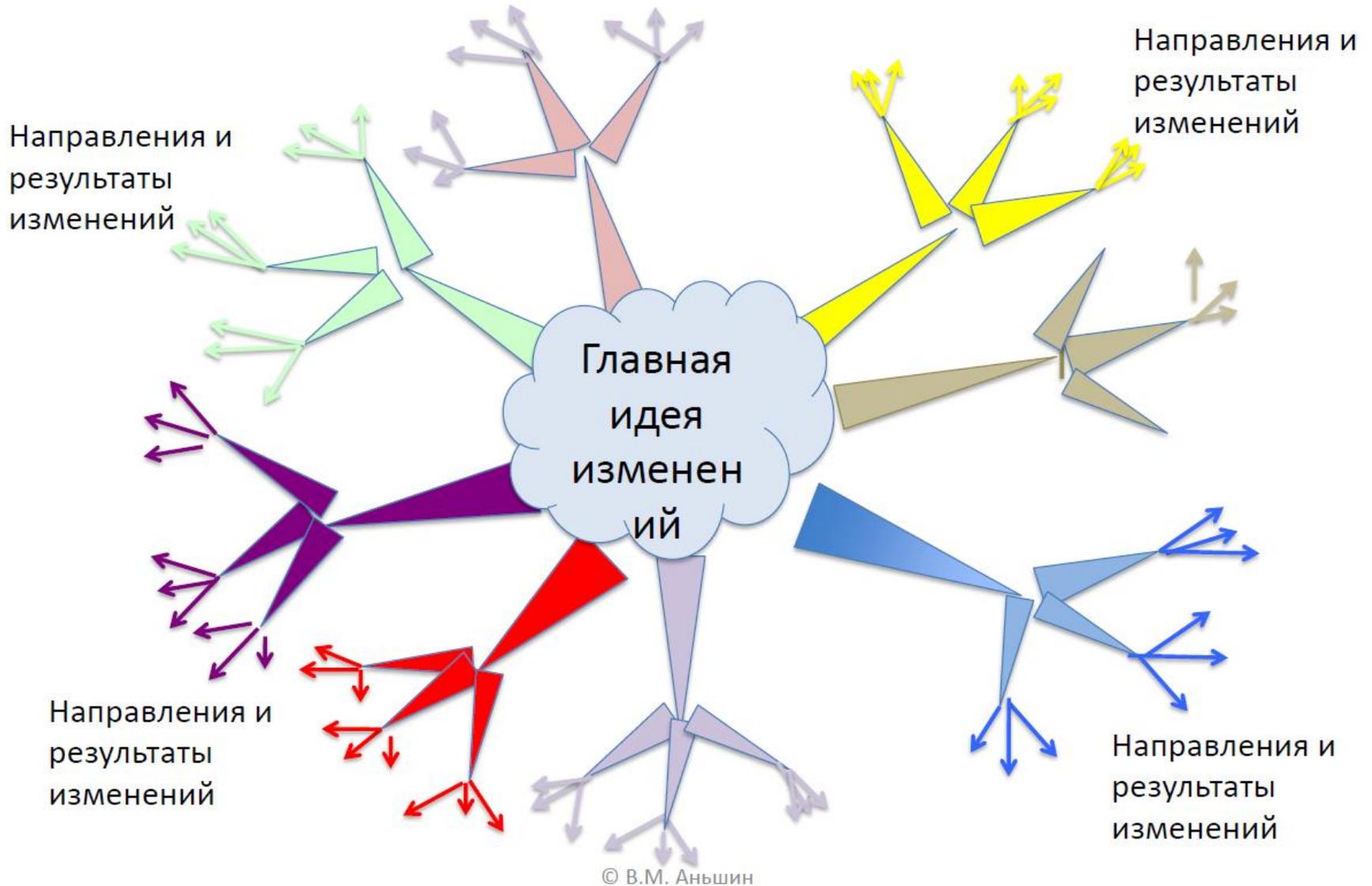
Дорожная карта



Mind Map (Tony Buzan)



Mind Map (Tony Buzan)



Создание плана изменений



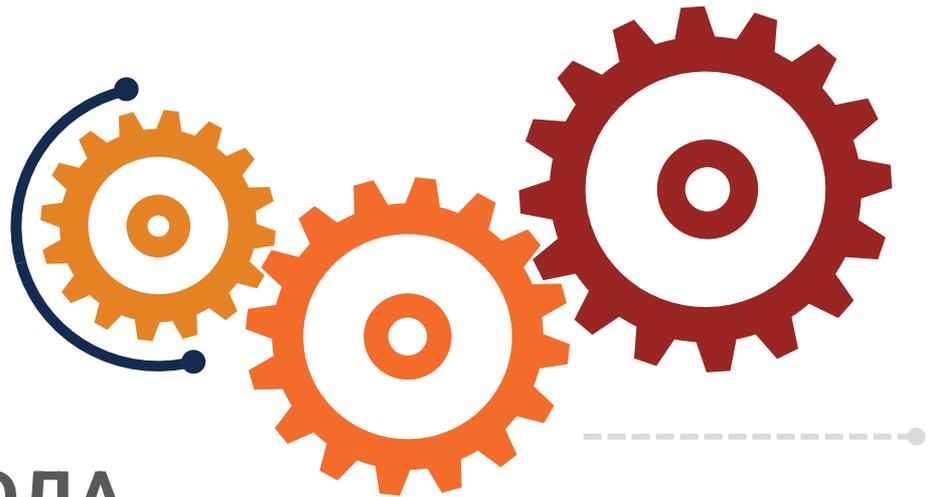
Создание плана изменений

Планирование по фазам

 **ПОДГОТОВКА**
Pre-Transition

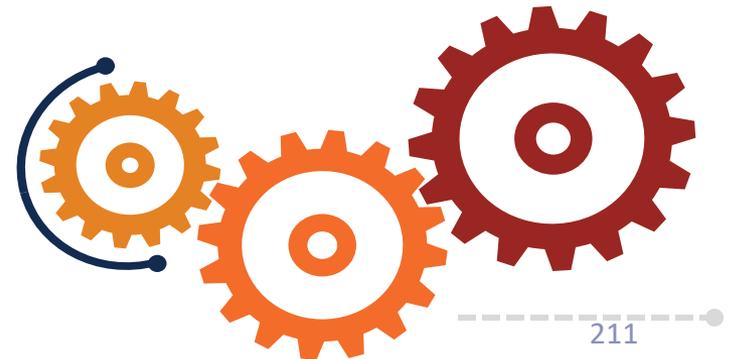
 **ПЕРЕХОД**
Transition

 **ПОСЛЕ ПЕРЕХОДА**
Post-Transition



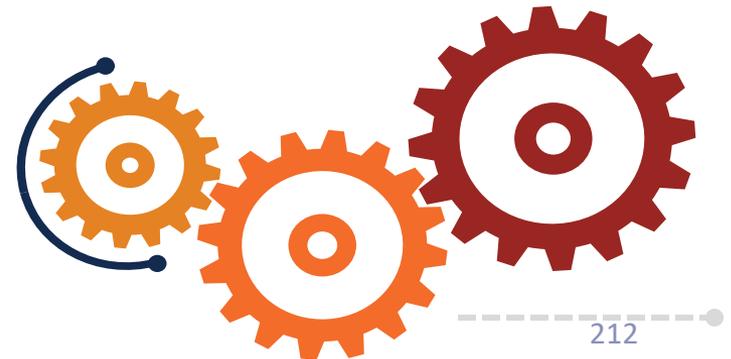
Планирование подготовки

-  **Подготовка**
Изменений в процессах
-  **Подготовка**
Людей
-  **Подготовка**
Измерителей
производительности и КРІ



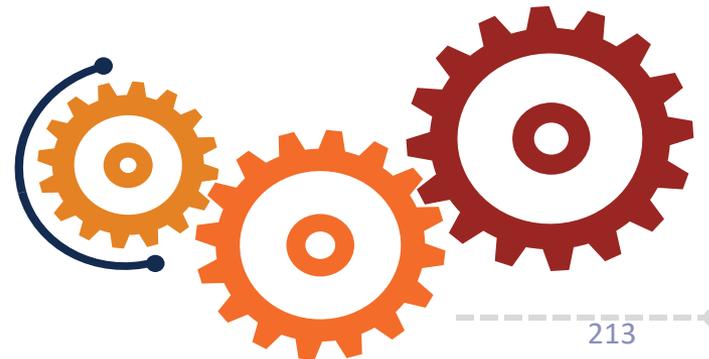
Подготовка изменений в процессах

- Для чего создается (изменяется) процесс?
- Что является входом процесса?
- Какие действия преобразуют вход в выход?
- Куда передается выход процесса?
- Существует ли контроль входа?
- Как происходит оценка правильности осуществления действий?



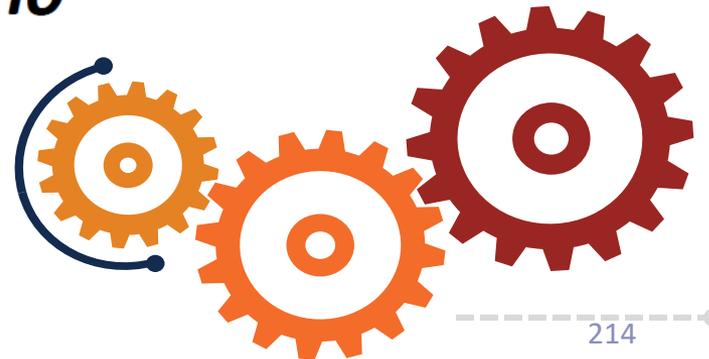
Подготовка изменений в процессах

- Есть ли контроль выхода процесса?
- Что происходит при некорректности входа?
- Что происходит при некорректности выхода?
- Какие действия предпринимаются, если процесс не идет корректно?
- Что является триггером запуска нового процесса?
- Какие новые системы являются источником триггера?



Подготовка людей

- Формирование новых и развитие существующих **ролей**
- Формирование новой и развитие существующей **ответственности**
- Формирование новых и развитие существующих **взаимодействий**
- Формирование новых и развитие существующих **команд**

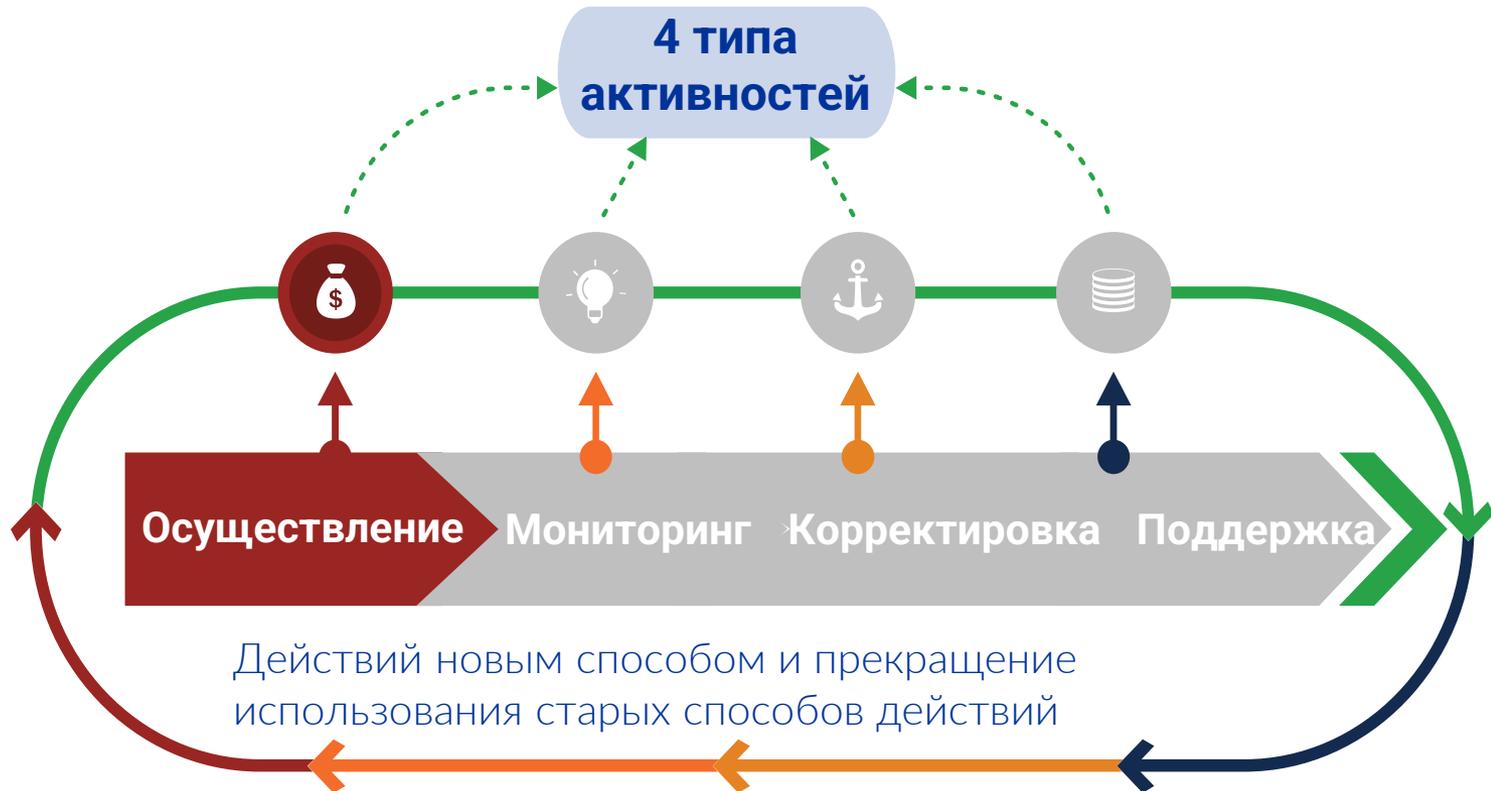


Подготовка измерителей производительности

- Если системы и процессы меняются, то существующие измерители успеха, как правило, не применимы
- Нужно связать оценки успеха подразделений маркетинга, продаж, развития и других с удовлетворением ожиданий внешних потребителей
- Нужно разработать индикаторы оценки удовлетворенности внутренних стейкхолдеров
- Если есть возможность, то нужно вписать новые требования в контракты с поставщиками



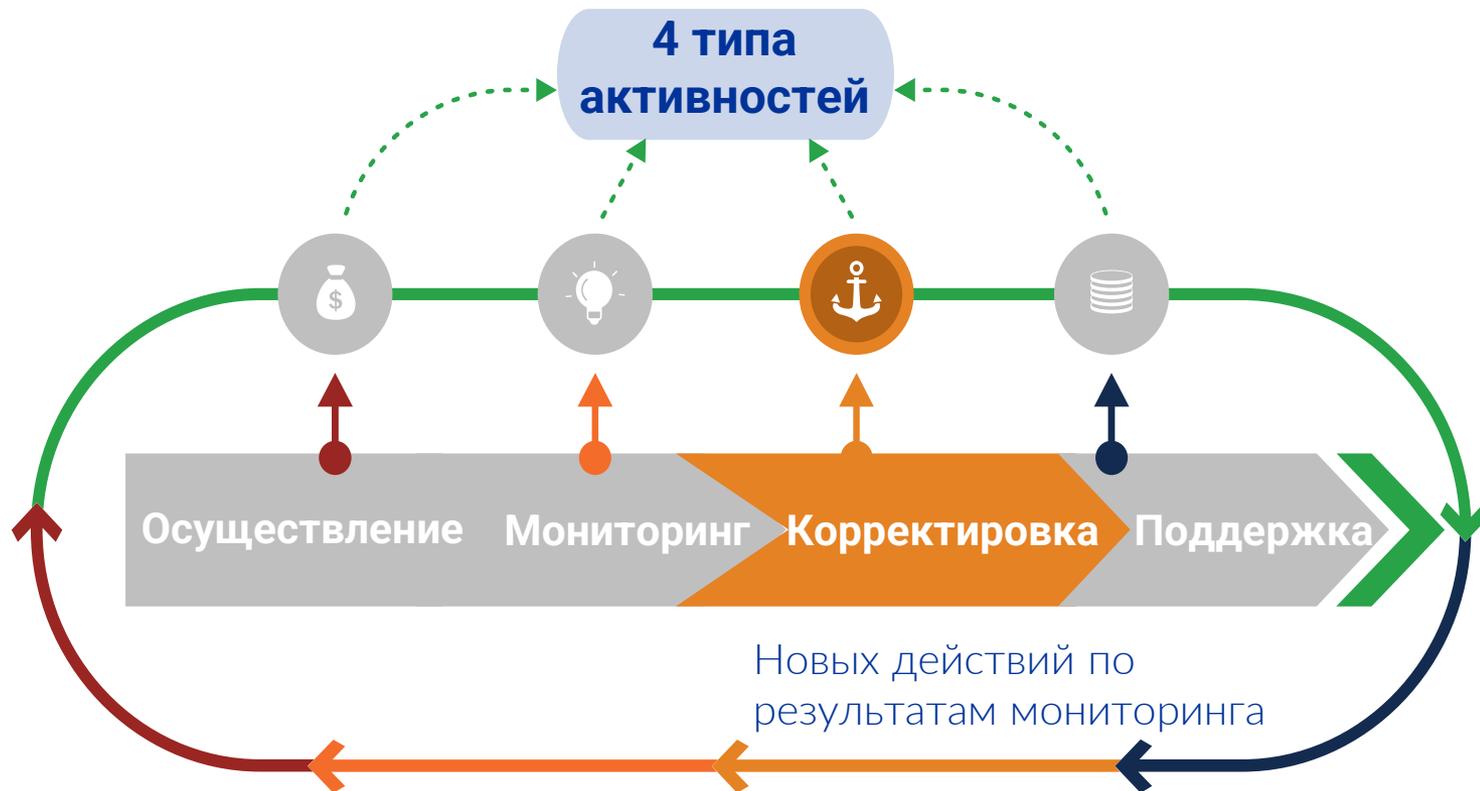
Планирование перехода



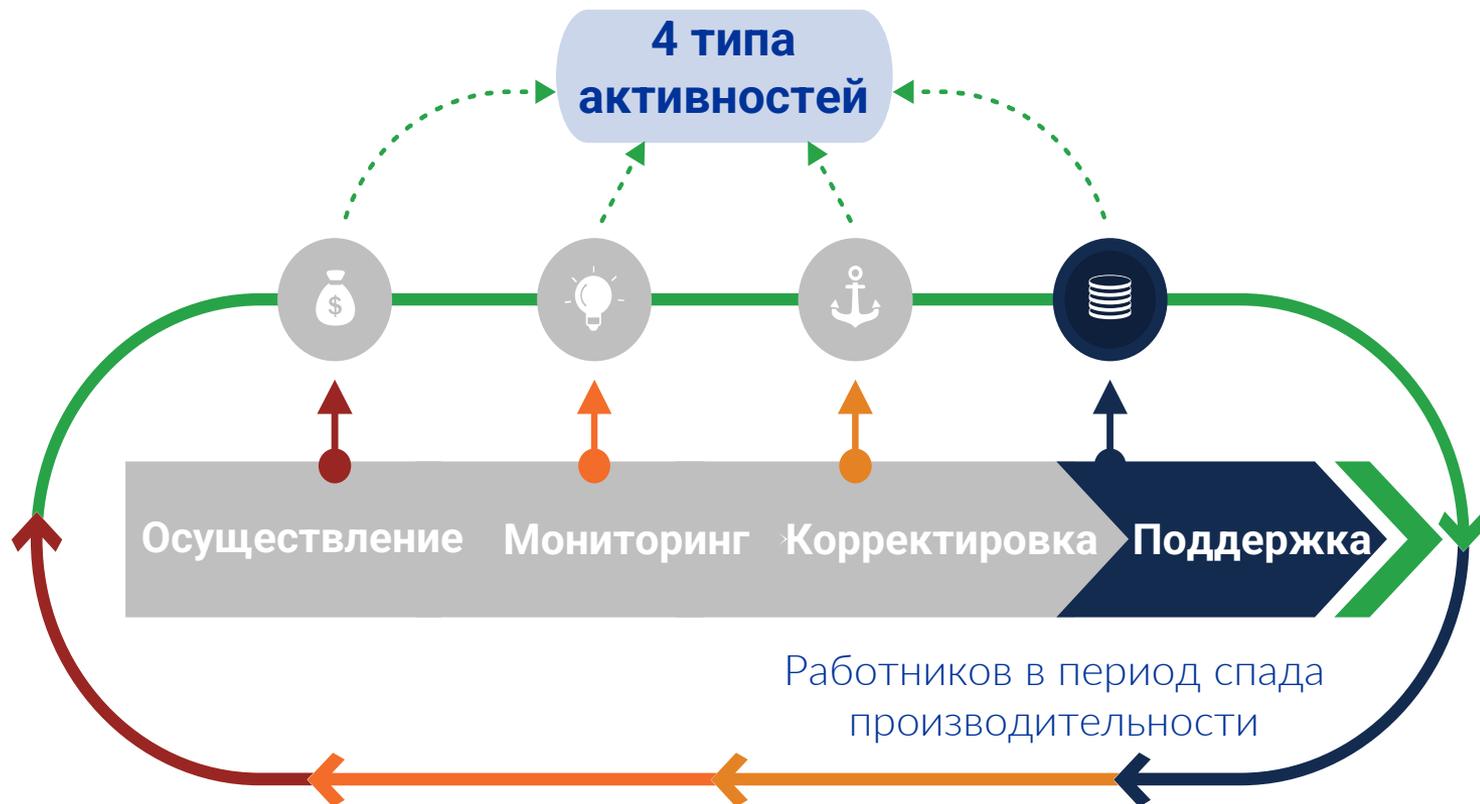
Планирование перехода



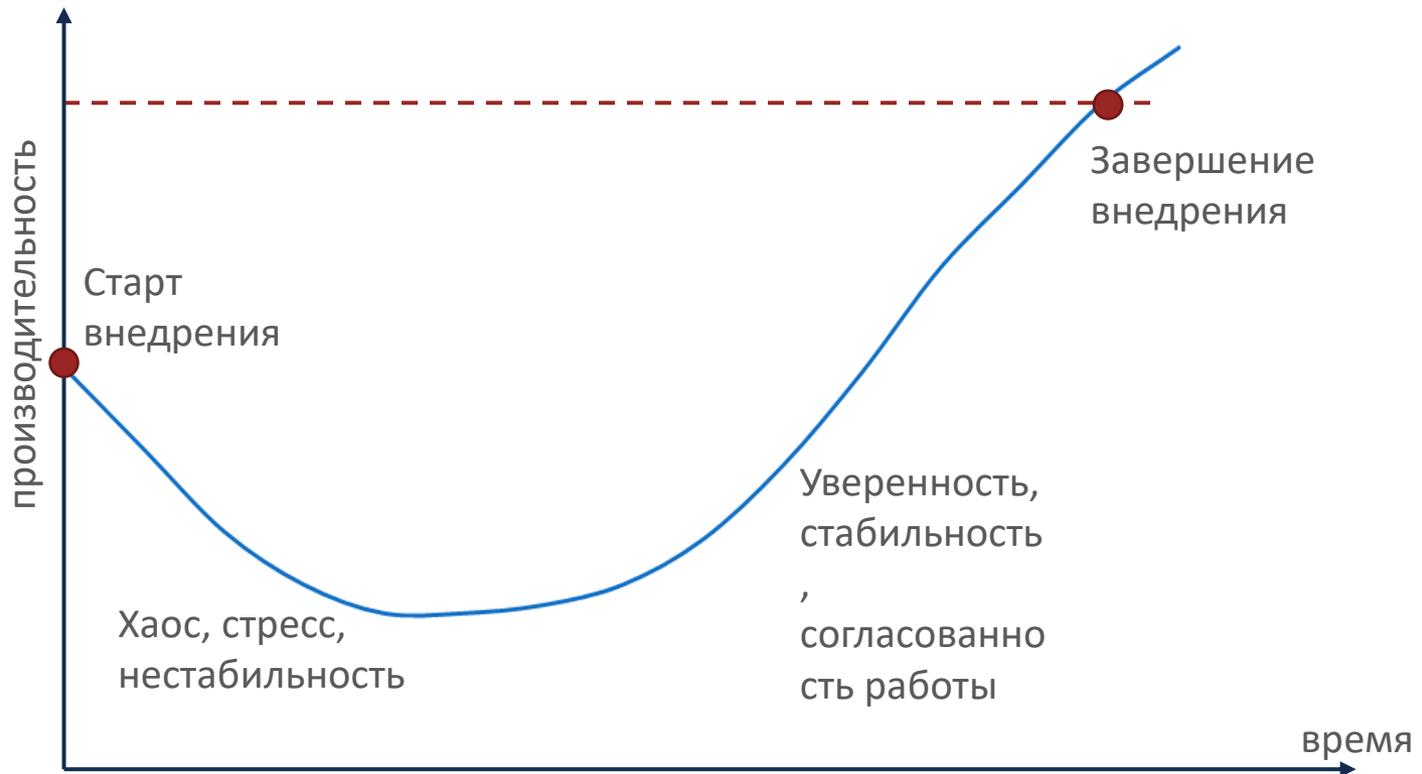
Планирование перехода



Планирование перехода



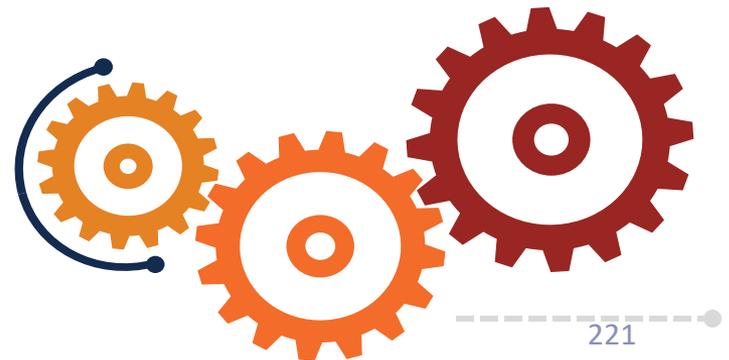
Провал производительности Performance stress

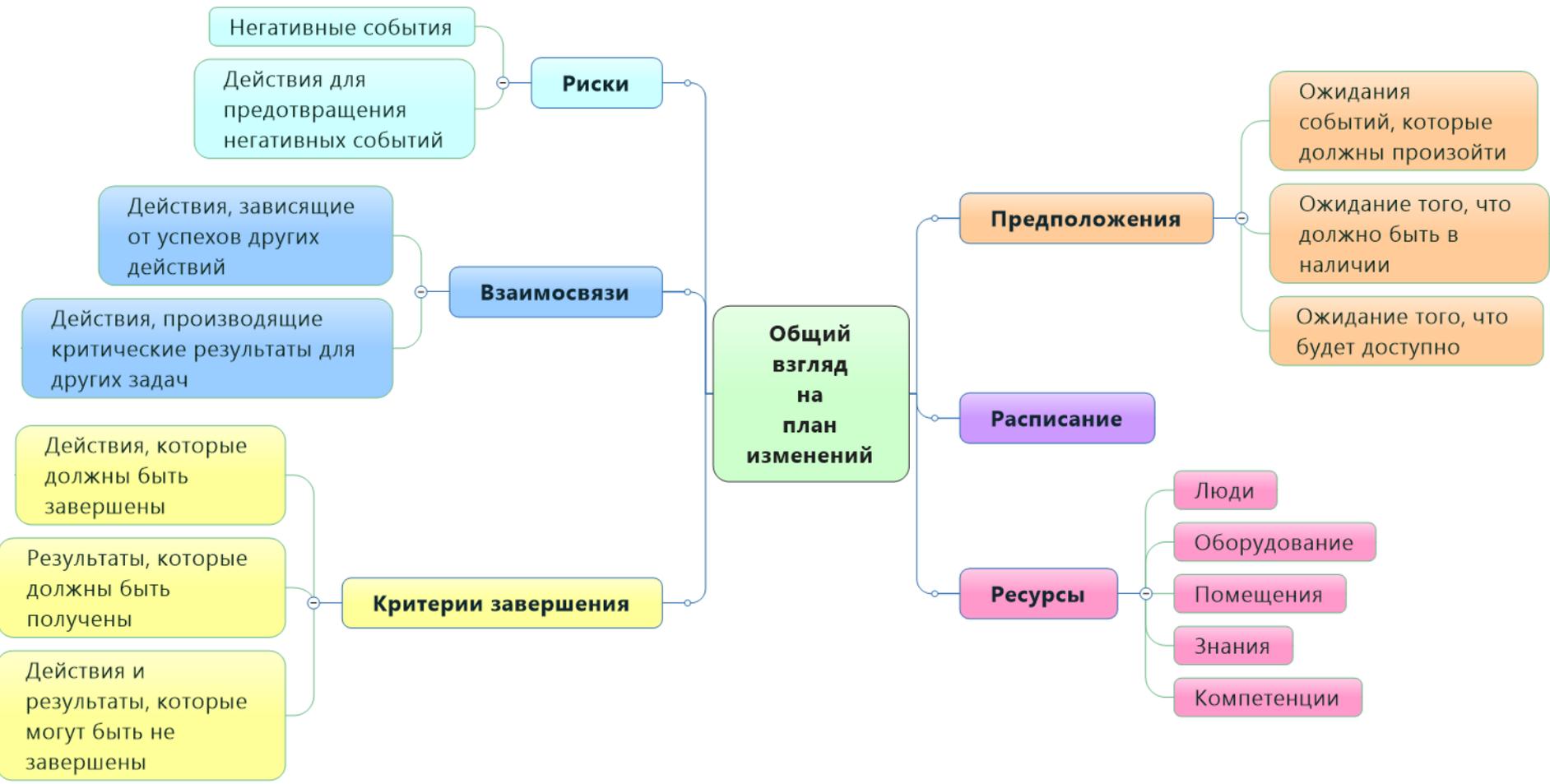


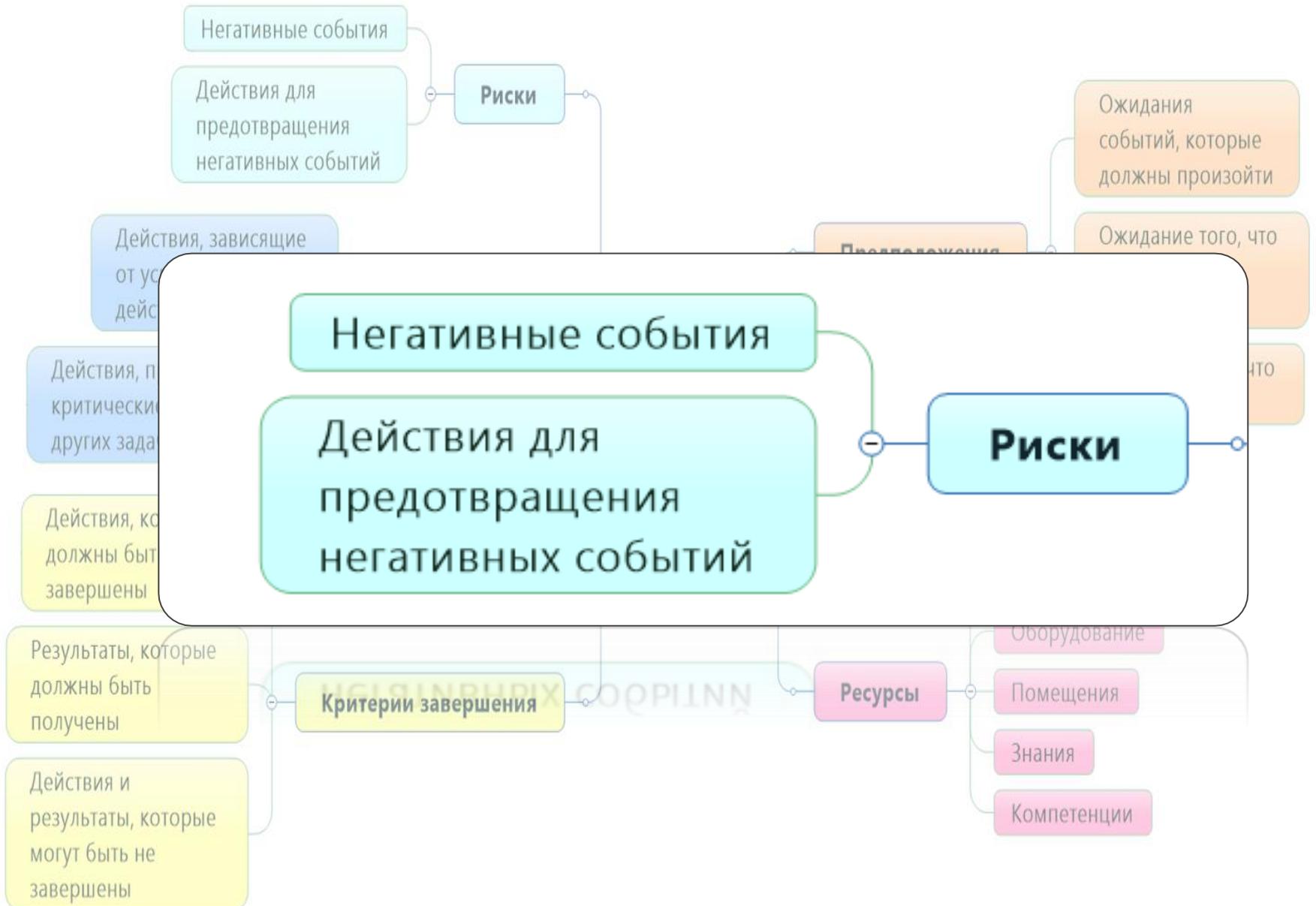
Планирование пост переходного периода

 **Продолжение**
поддержки

 **Исключение**
Всех старых способов работы (систем,
отчетов, процессов)



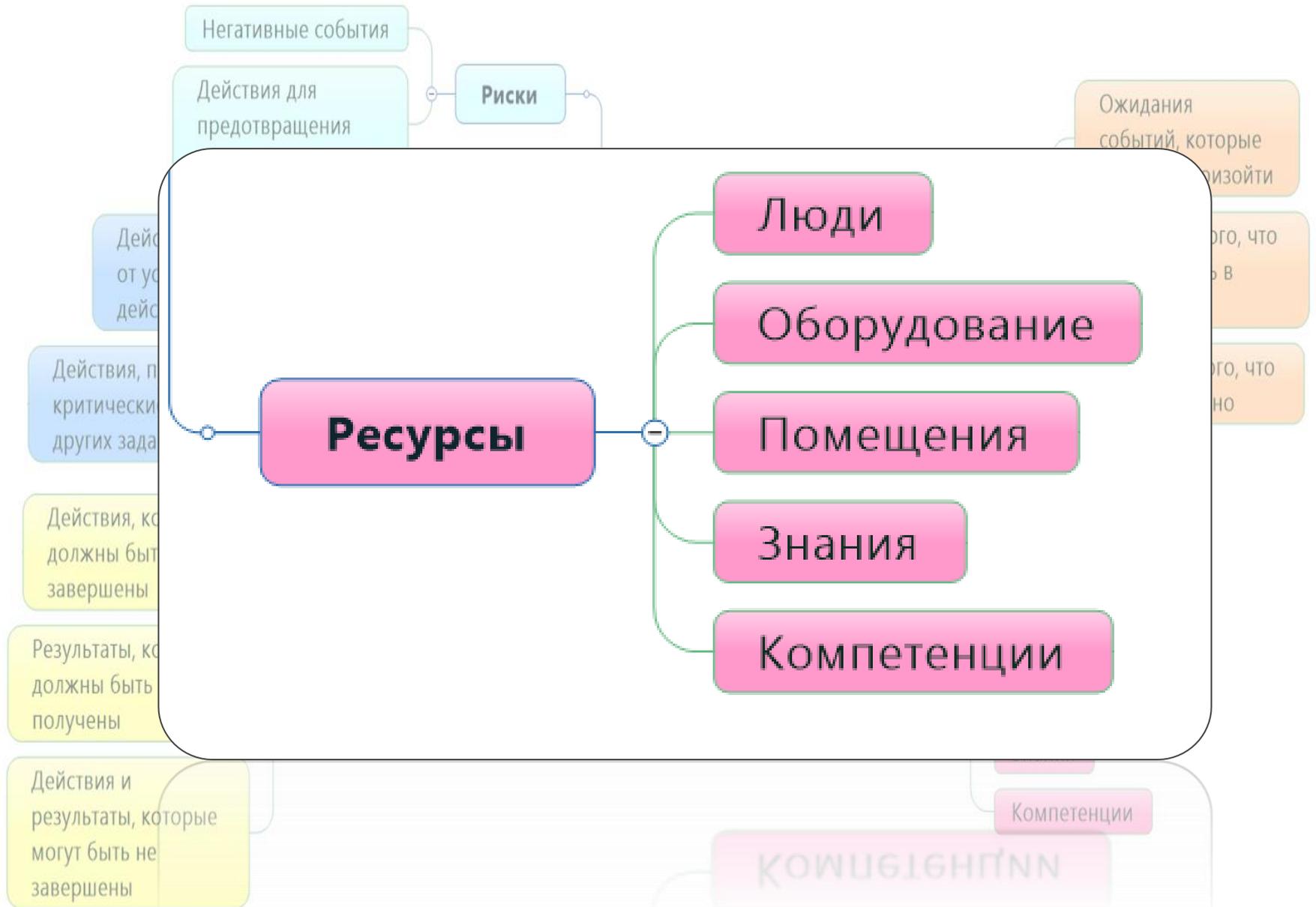








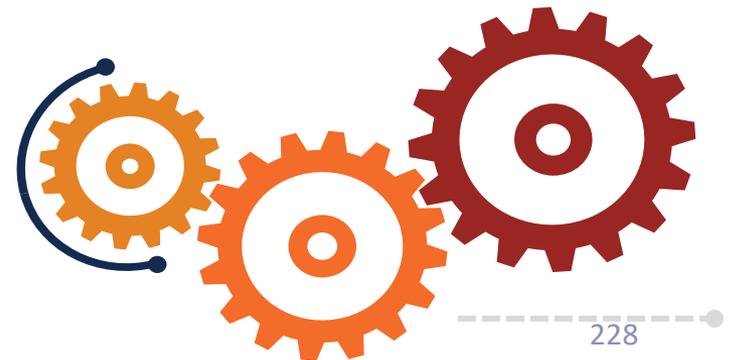




Планирование коммуникаций изменений

 **Идентификация**
стейкхолдеров

 **Анализ**
стейкхолдеров



Тип влияния

- Процессы
- Люди
- Продукты
- Оборудование
- Информация



Анализ стейкхолдеров



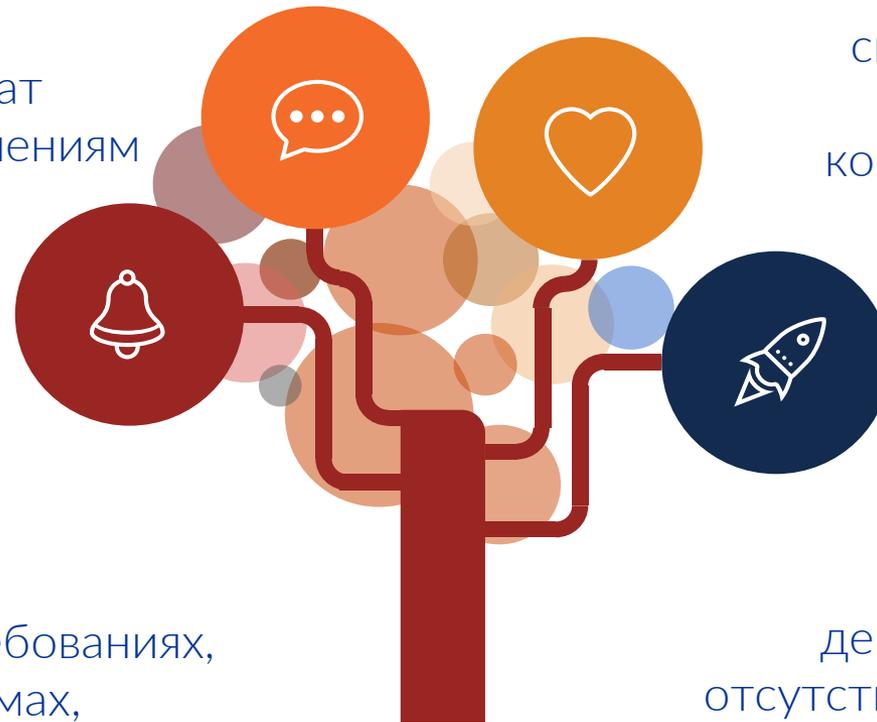
Роли стейкхолдеров

Агент изменений

Полностью интегрированный член команды изменений, ответственный за успешный результат действий по изменениям

Адвокат

Активно поддерживает через специальные знания, консультации, советы



Гид

Ответственный за информацию о требованиях, прогрессе, проблемах, рисках

Оппонент

Противник, демонстрирует отсутствие интереса поддерживать изменения

Матрица анализа участников изменения

Влияние участников на изменения	Высокое			
	Среднее			
	Низкое			
		Низкое	Среднее	Высокое

Воздействие изменения на участников

Элементы содержания коммуникаций

1

БЕНЕФИТЫ (выгоды)

Возможности, которые позволяют создать изменения

ВОВЛЕЧЕНИЕ

Обеспечение возможностей для людей участвовать в изменениях, выбора путей участия, ответственности, создания ощущения, что люди осуществляют изменения для себя

2

3

ОБОСНОВАНИЕ

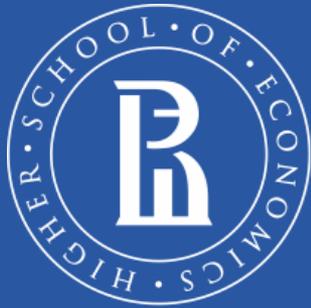
планирование (спланированность) изменений по всему жизненному циклу, учет движущих и противоборствующих сил

ОЖИДАНИЯ

Должен быть явный набор KPI для будущего, чтобы люди могли формировать новые правила работы

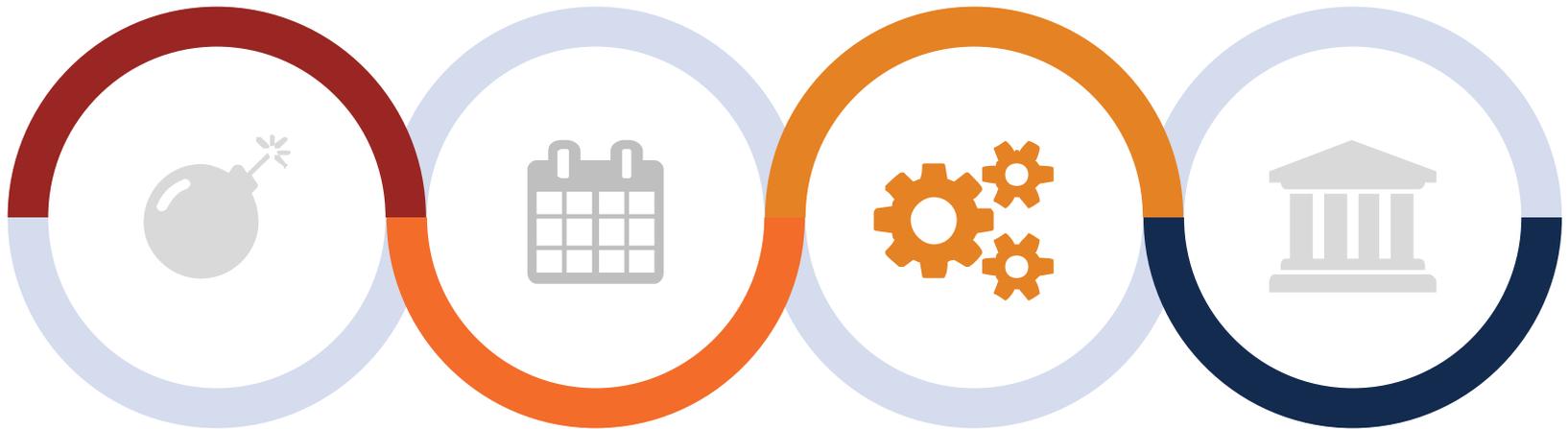
4





Внедрение изменений

Этапы трансформационных изменений (Мелани Франклин)



Обоснование
необходимости
и содержания
изменений

Планирование
изменений

**Внедрение
изменений**

Встраивание
изменений

Внедрение изменений



Ключевые роли в компании по управлению изменениями



Создание эффективной команды изменений



Понимание реакции людей на изменения



Убеждения и мотивация людей к изменениям

Цель создания команды

Внедрение
изменений и
создание гарантий
того, что изменения
получат максимум
принятия
работником
компании



Когда создается команда?

Сразу после
авторизации
изменений
ВЫСШИМ
РУКОВОДСТВОМ



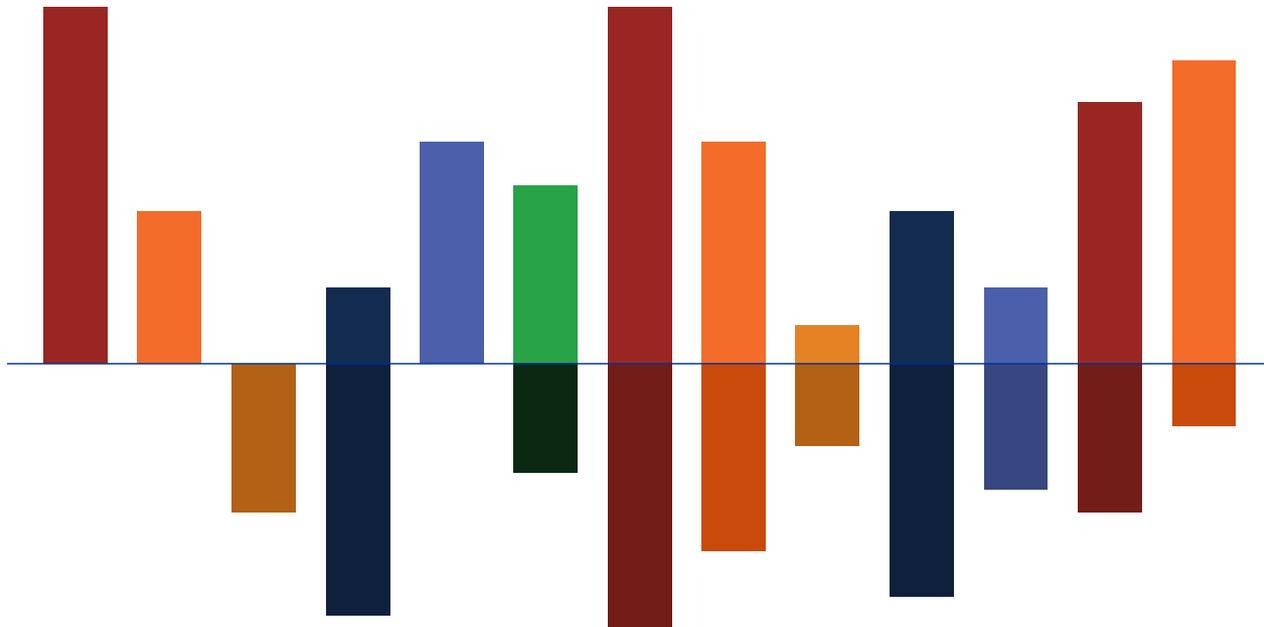
Требования к команде изменений

Иметь широкий диапазон навыков, опыта и знаний, включать людей, которые проводили изменения в данной или в других организациях

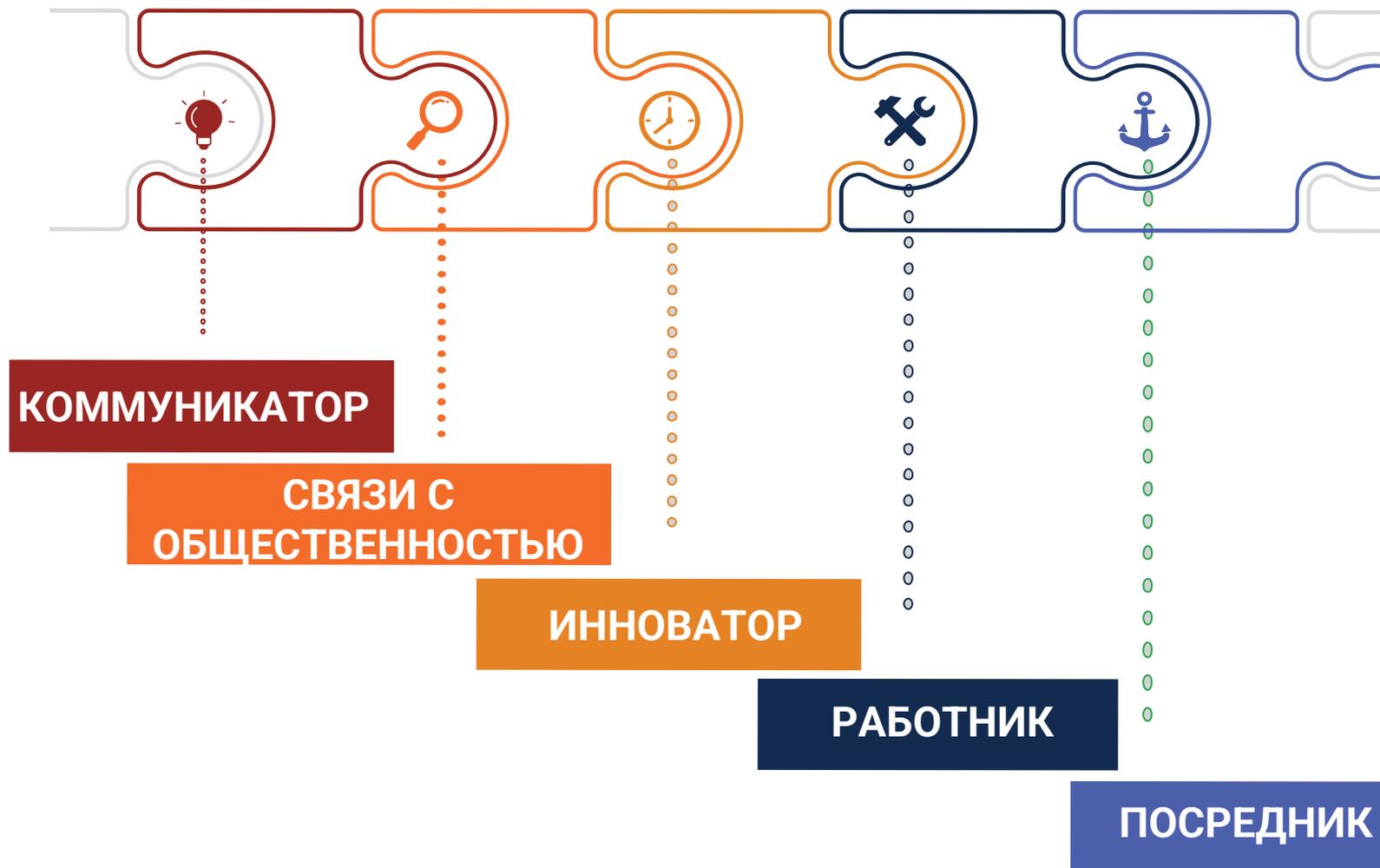


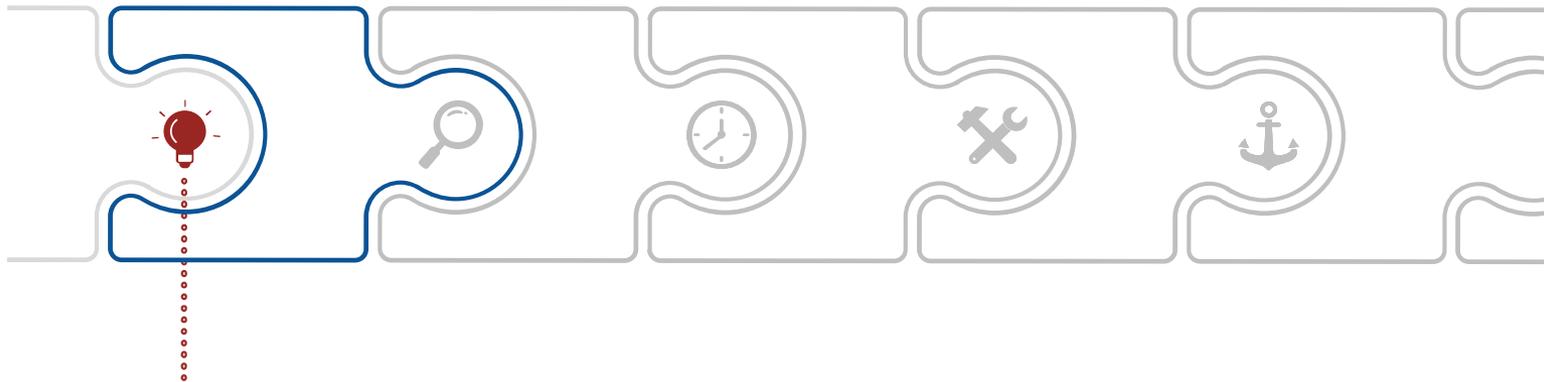
Требования к команде изменений

Иметь широкий диапазон энтузиазма и энергии: от тех, кто имеет мало «аппетита к изменениям», до тех, кто относится к ним очень позитивно



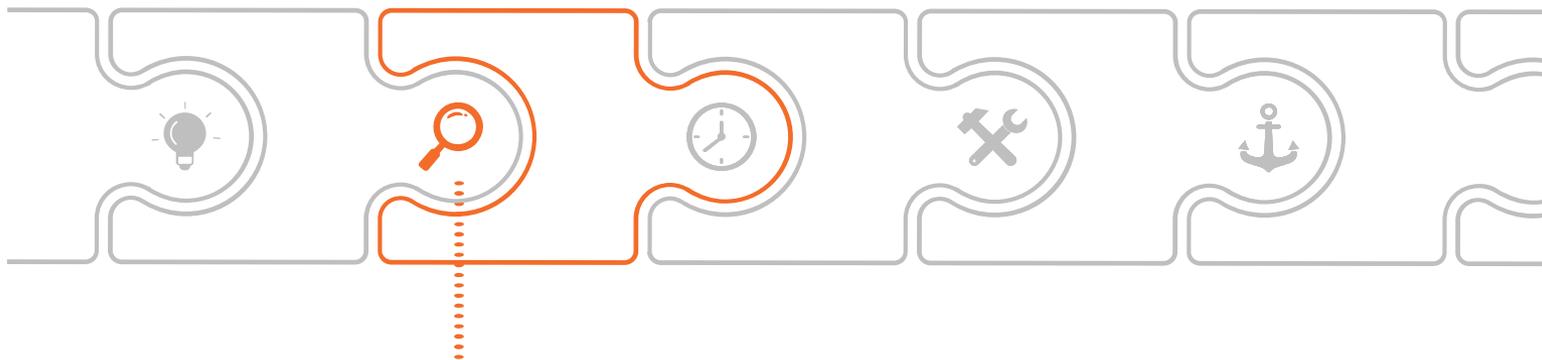
Участники команды





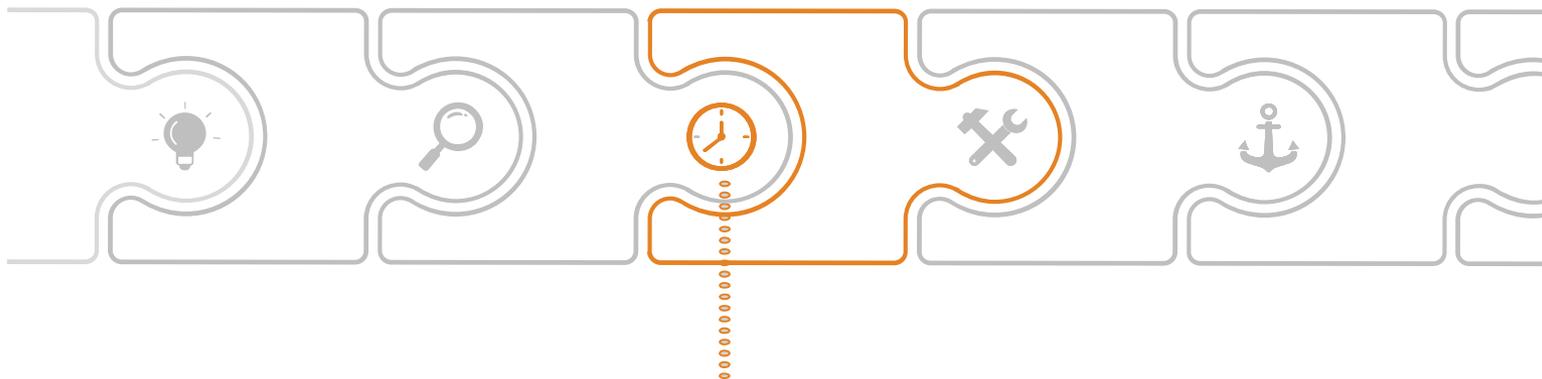
КОММУНИКАТОР

Обеспечивает каждому знание того, что делают другие. Разрешает конфликты, ободряет людей, которые теряют мотивацию и энтузиазм



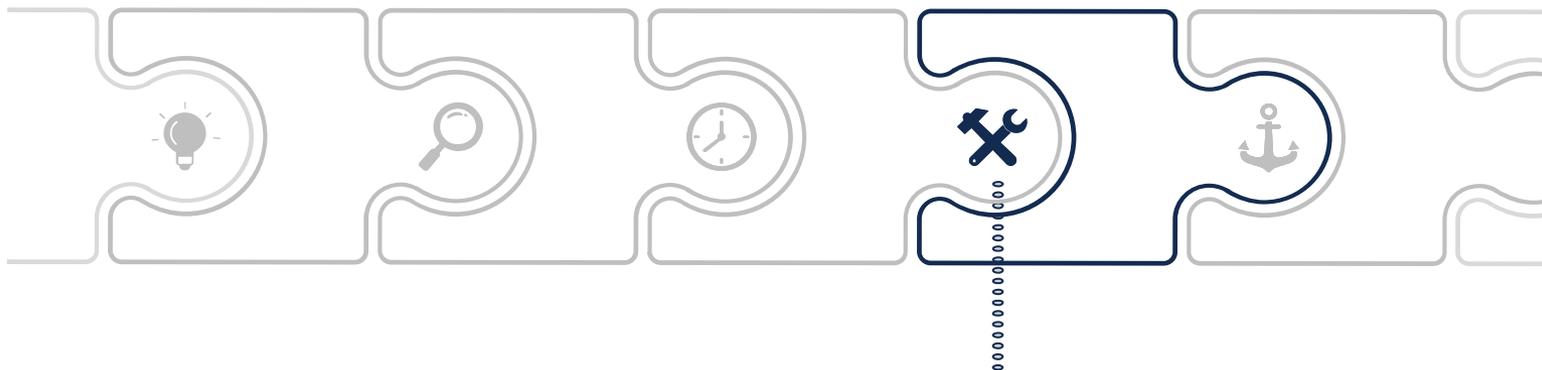
СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Знает, как представить команду стейкхолдерам,
как позиционировать работу команды



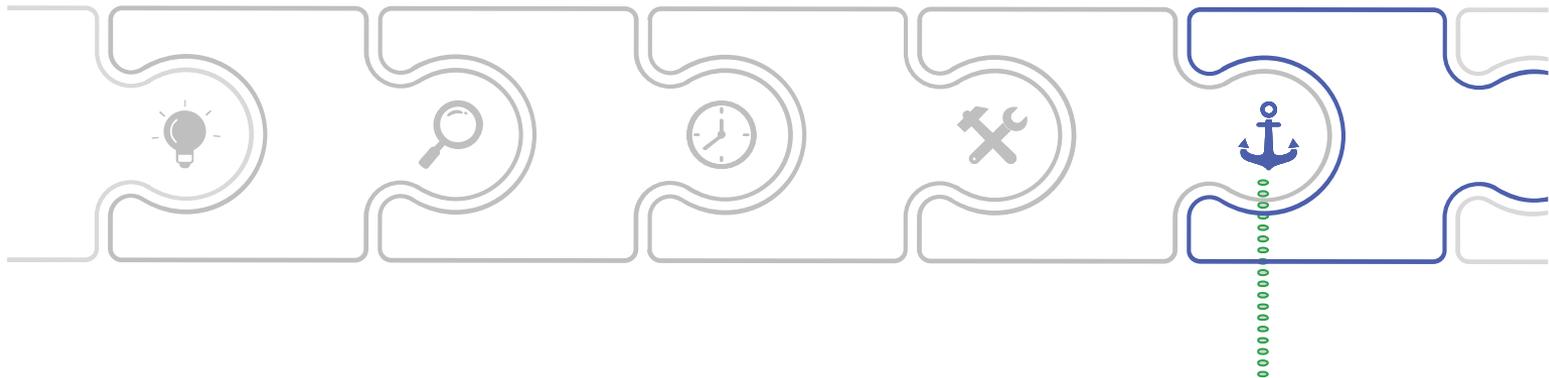
ИННОВАТОР

Придумывает новые пути решения проблем и унывает при рутинных работах



РАБОТНИК

Предпочитает работать в условиях сжатых сроков
и гарантировать достижение результатов



ПОСРЕДНИК

Обладает хорошими способностями установления контактов между людьми. Помогает инноватору обеспечивать ресурсами его идеи

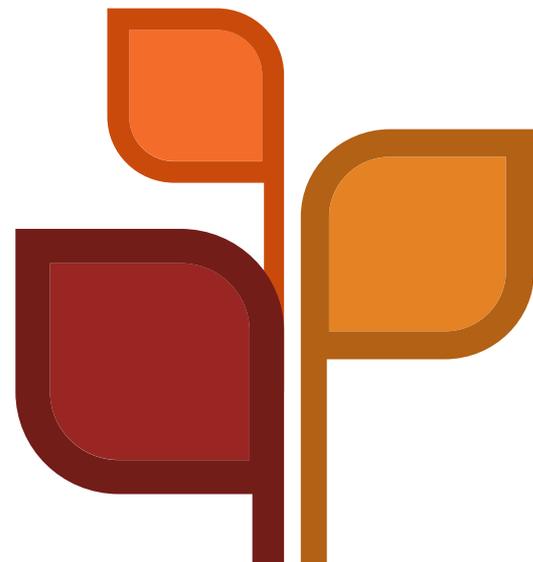
Реакция на изменения

Понимание реакции людей на изменения

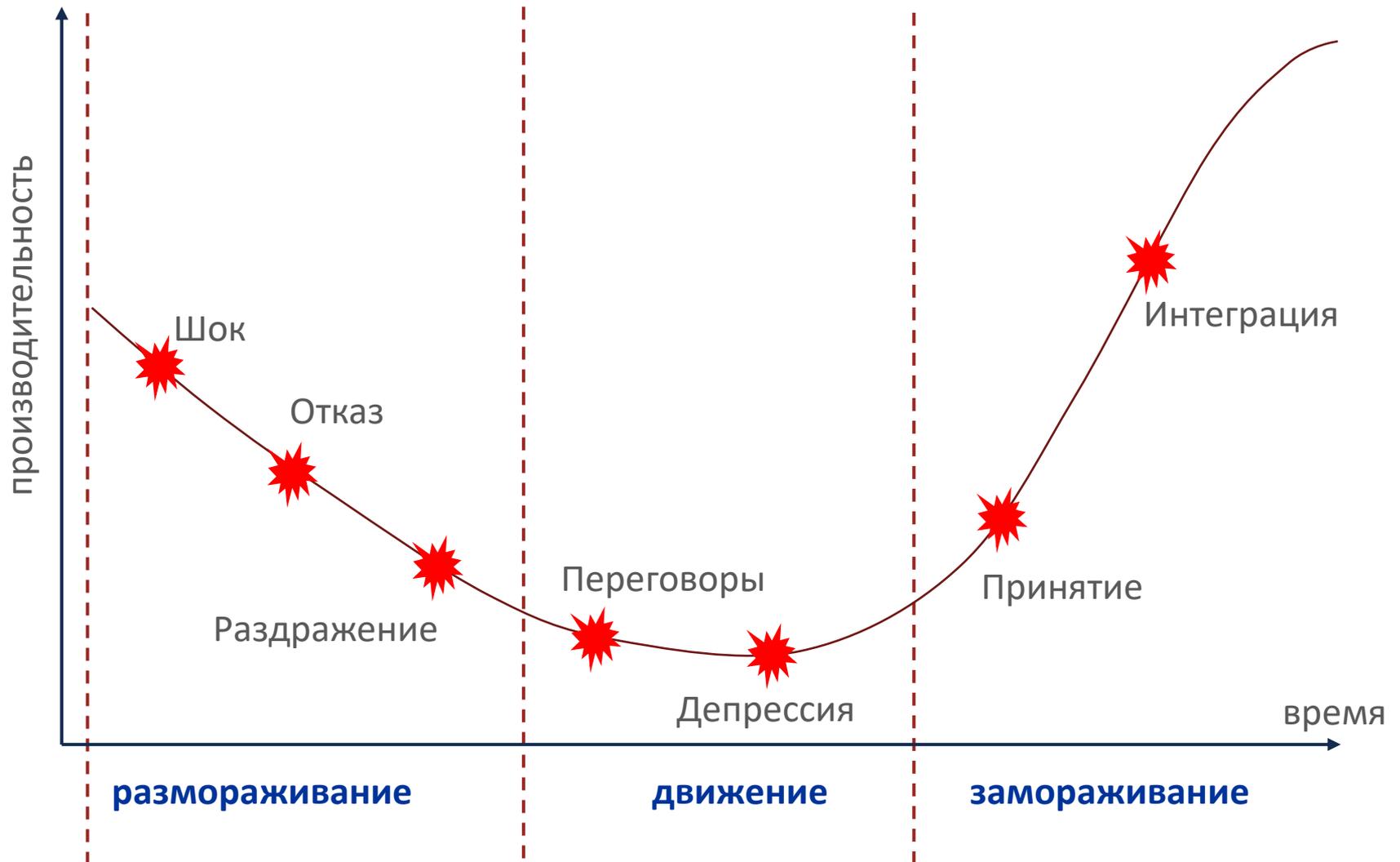
КРИВАЯ ПЕРЕХОДА

ЦИКЛ КОМПЕТЕНЦИЙ

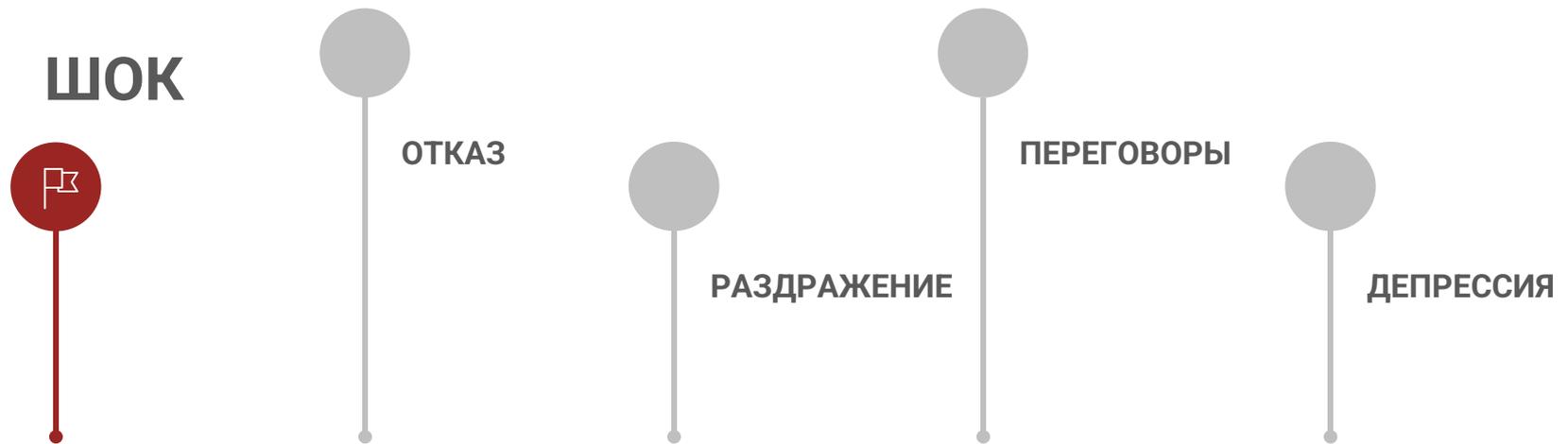
**СТИЛИ ИЗУЧЕНИЯ И
АДАПТАЦИИ**



Кривая перехода (Transition curve) Elisabeth Kubler-Ross

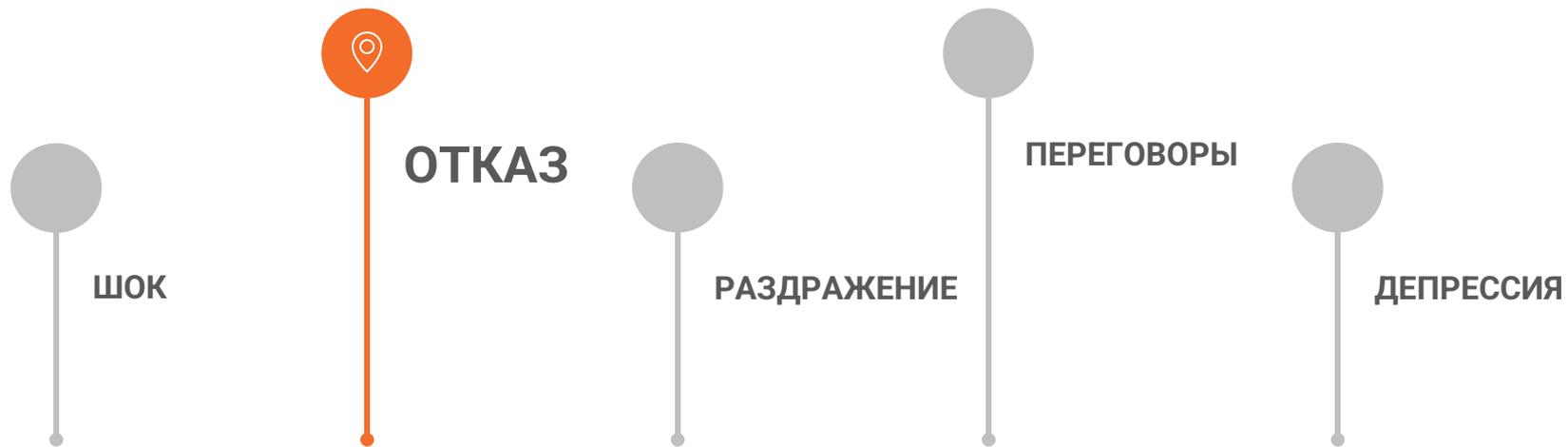


Эмоциональные реакции на изменения



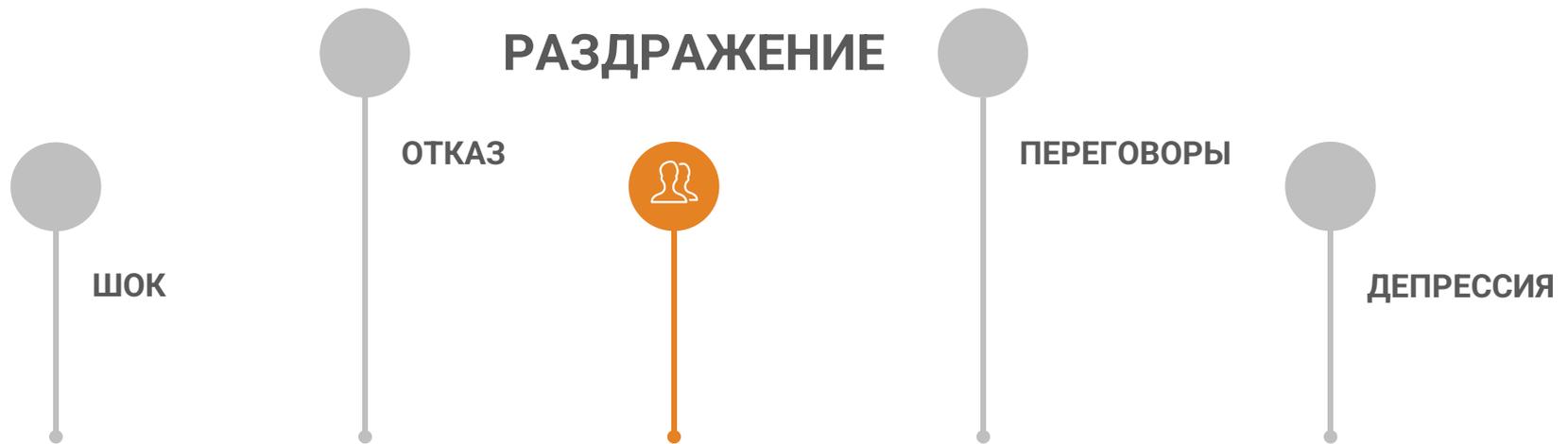
Первая реакция на необходимость изменить методы работы

Эмоциональные реакции на изменения



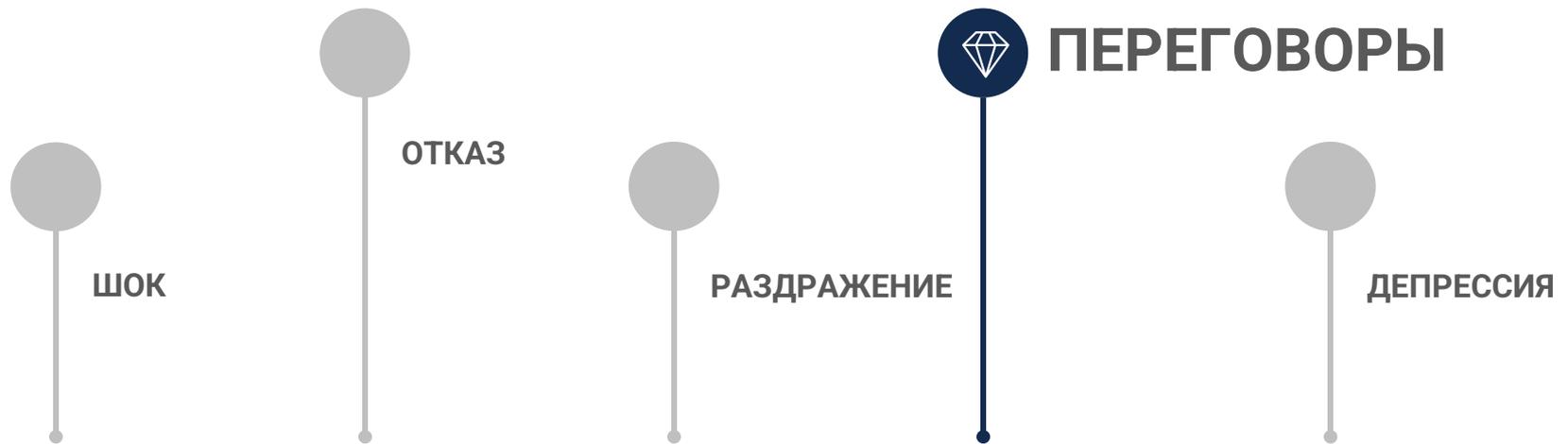
Нежелание признавать очевидную необходимость перестройки деятельности

Эмоциональные реакции на изменения



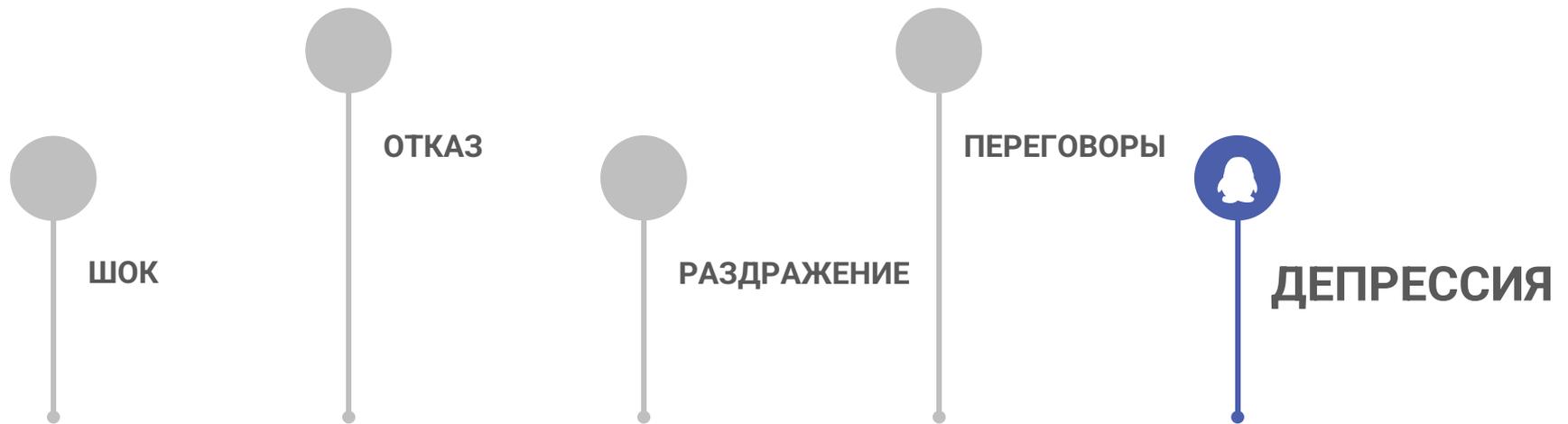
Реакция на то, что перестраиваться будет необходимо

Эмоциональные реакции на изменения



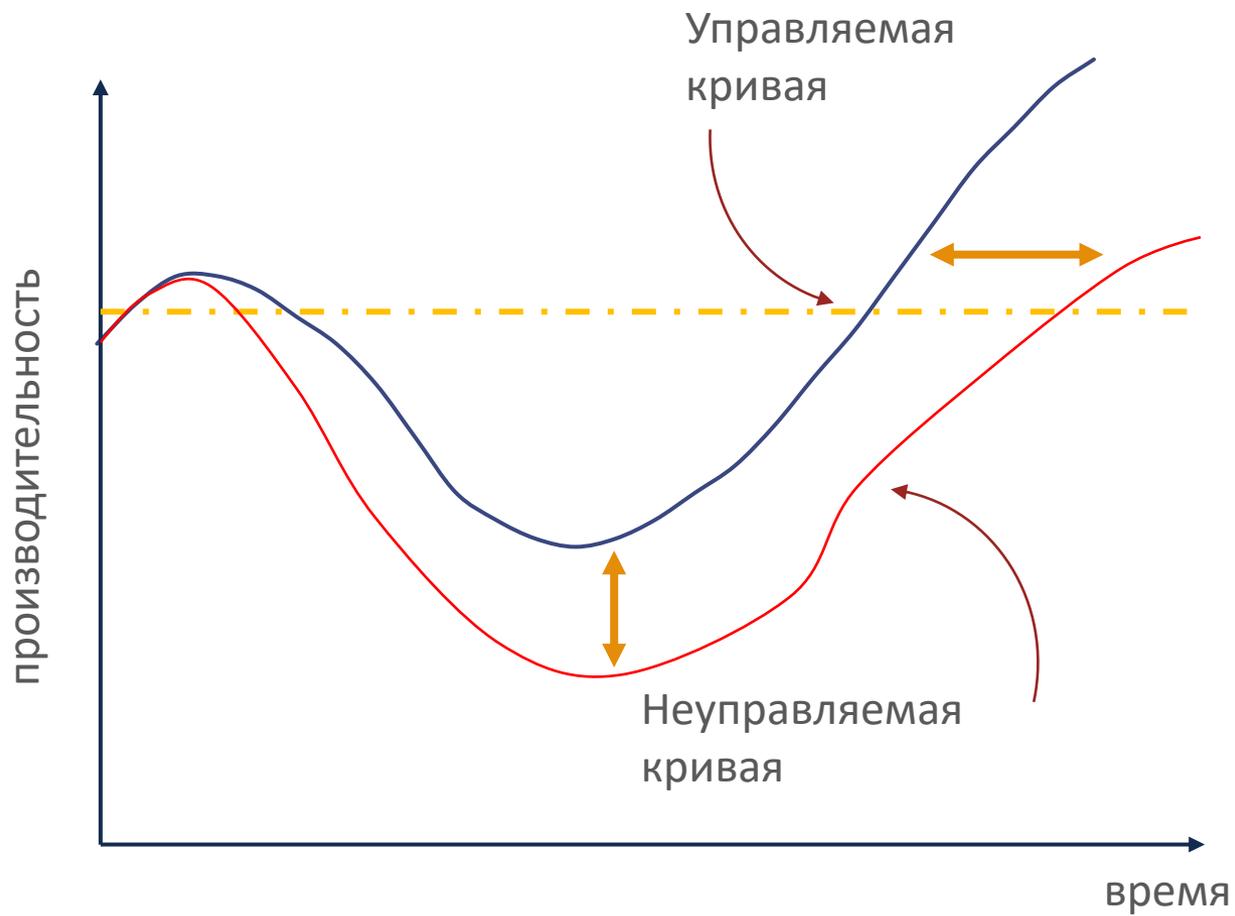
Попытка договориться о сохранении на время старой системы или возможности делать другую работу в которой нет изменений

Эмоциональные реакции на изменения

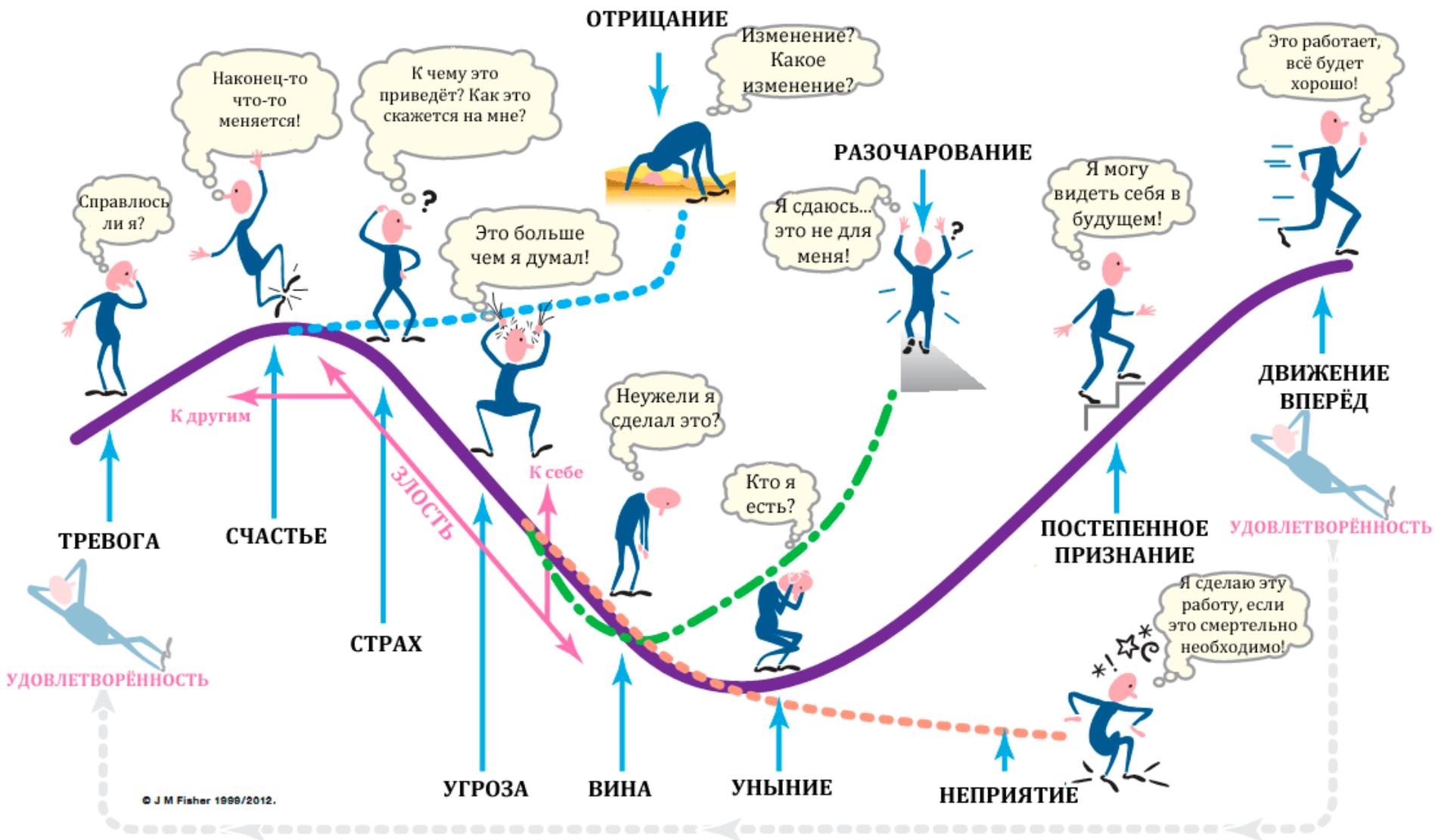


Снижение производительности. Большая усталость

Управляемая и неуправляемая кривые перехода

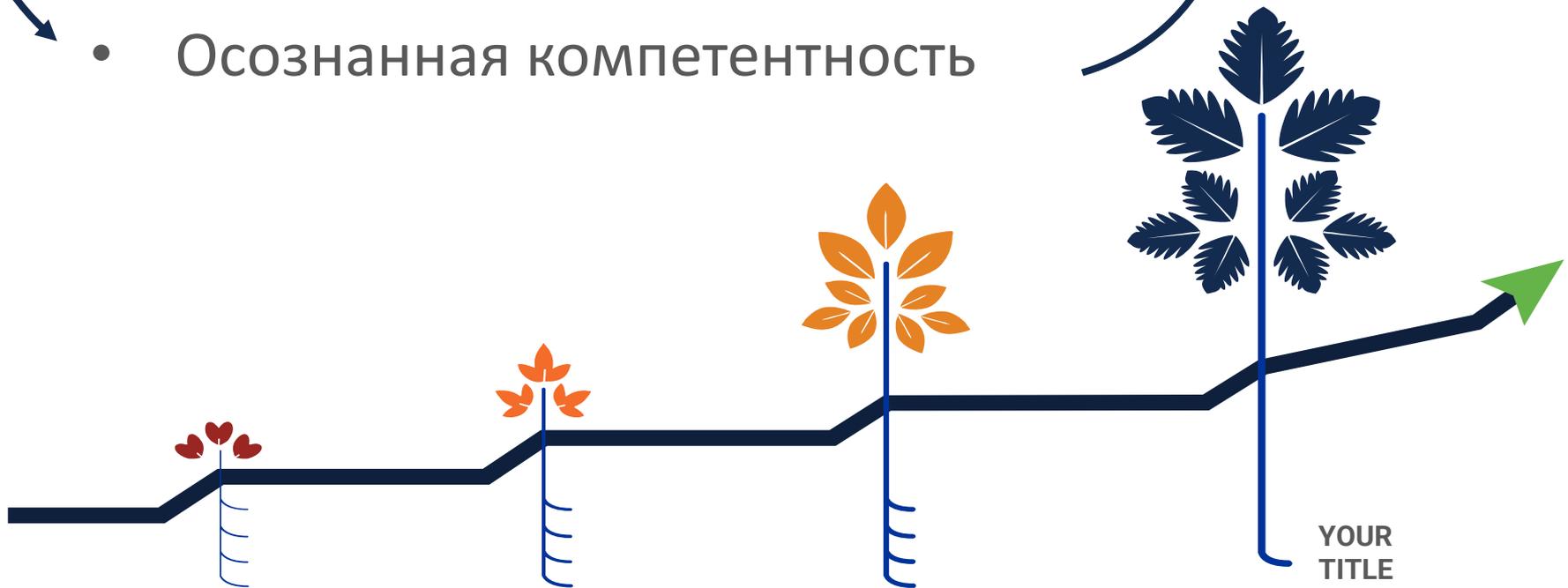


Изменение отношения к переменам



Четыре ступени компетентности

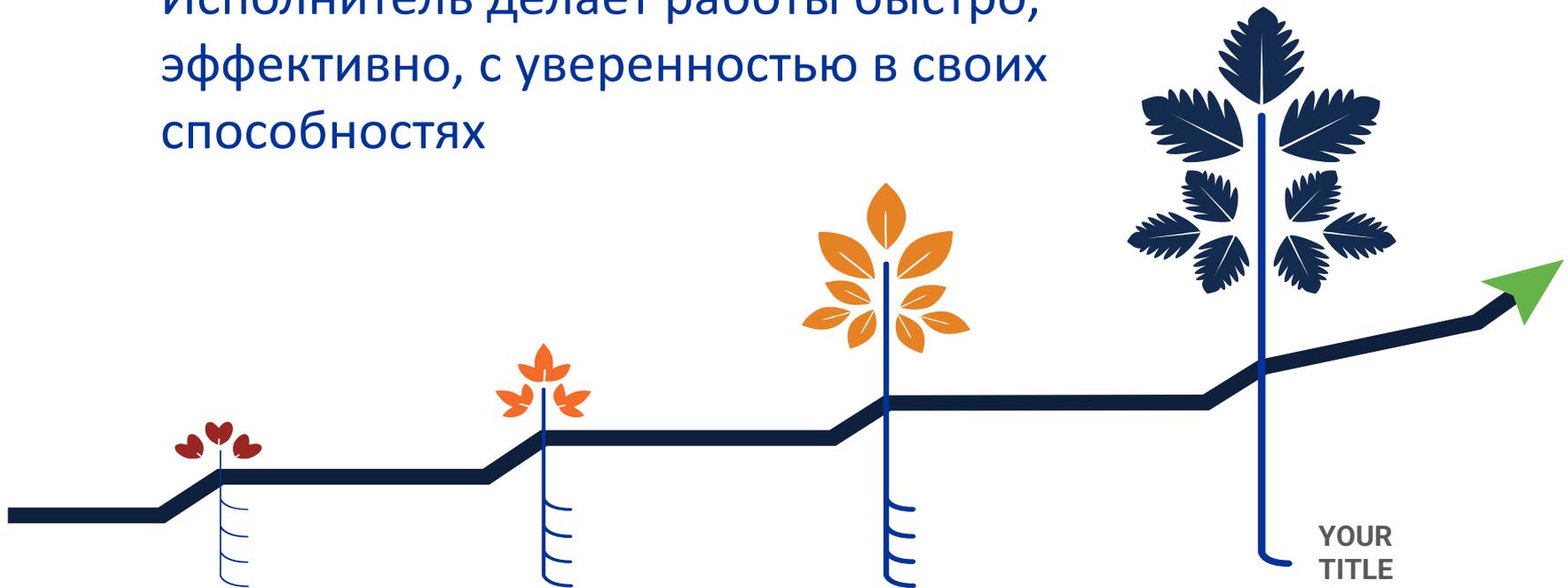
- Неосознанная компетентность
- Неосознанная некомпетентность
- Осознанная некомпетентность
- Осознанная компетентность



Четыре ступени компетентности

Неосознанная компетентность

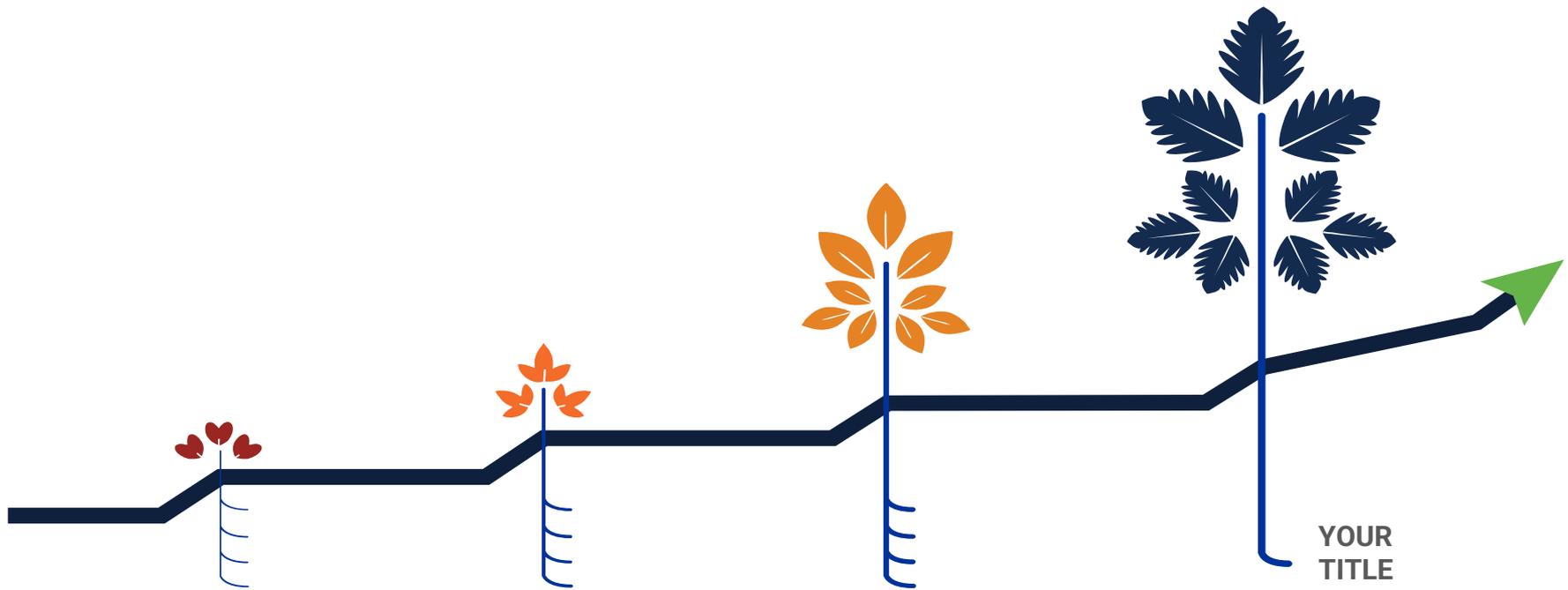
Состояние до изменения. Работа выполняется автоматически без осмысления отдельных шагов. Исполнитель делает работы быстро, эффективно, с уверенностью в своих способностях



Четыре ступени компетентности

Неосознанная некомпетентность

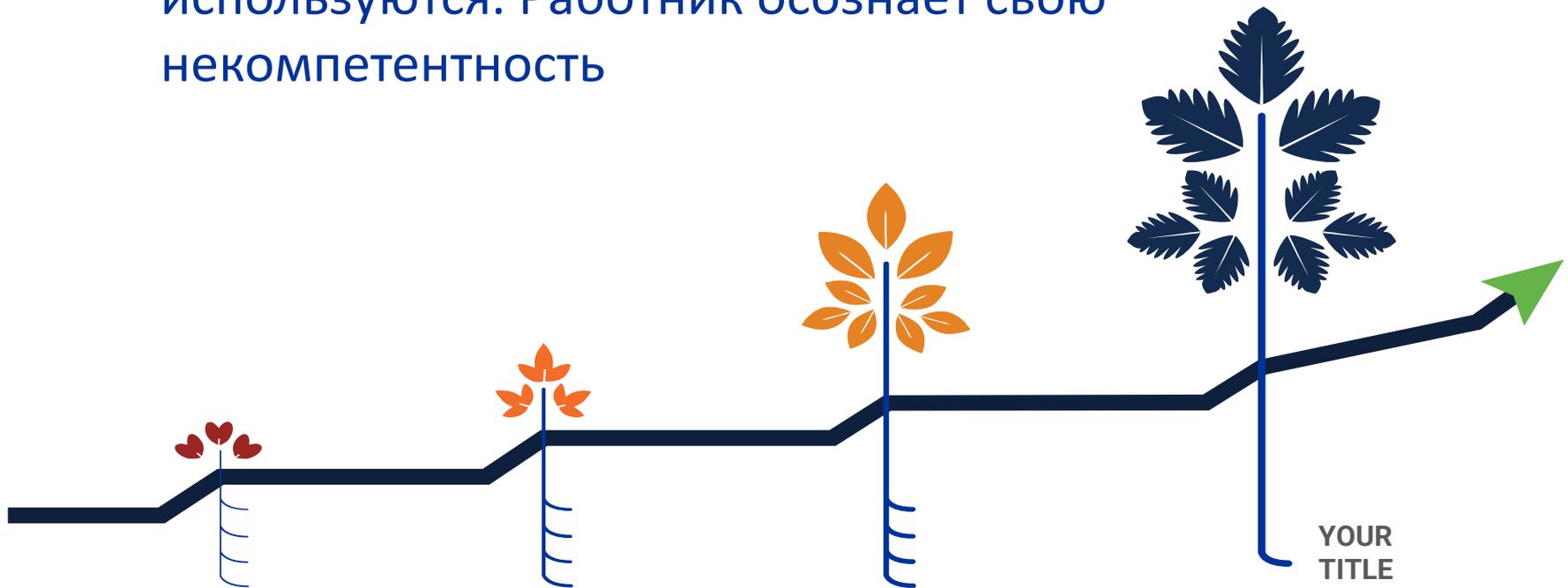
Начало запуска изменений



Четыре ступени компетентности

Осознанная некомпетентность

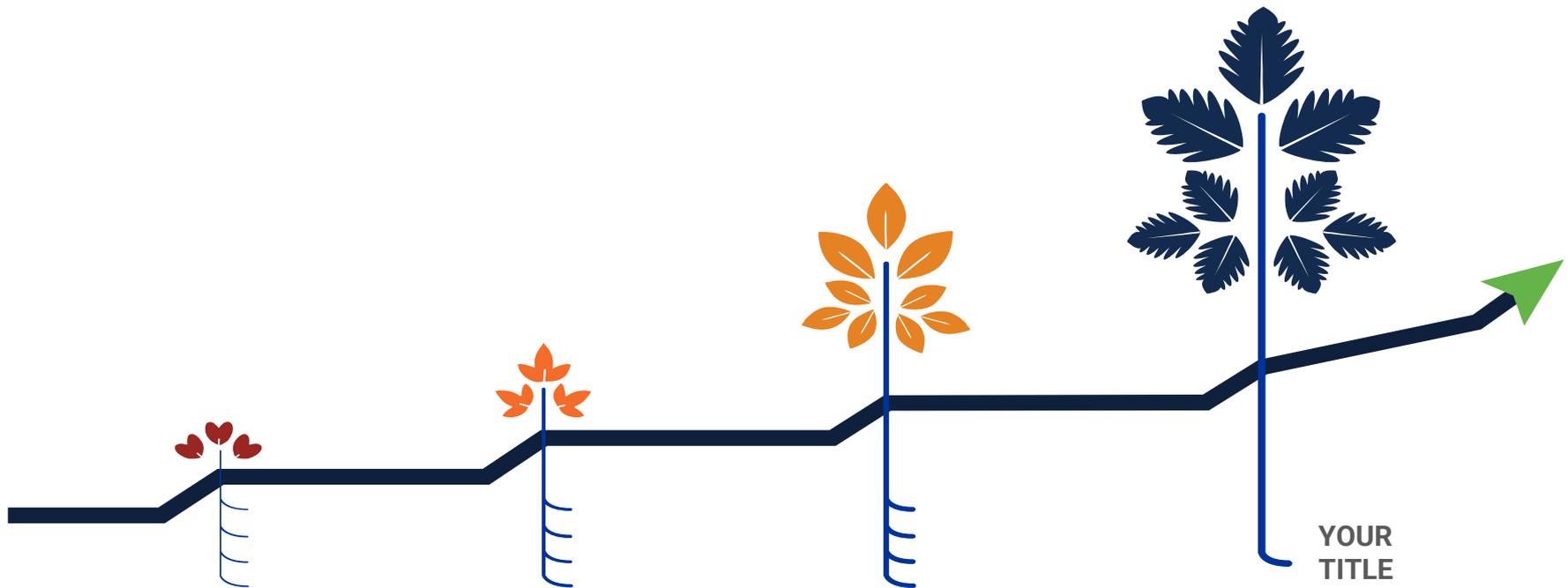
Возникает после объявления об изменениях с осознанием того, что традиционные методы больше не используются. Работник осознает свою некомпетентность



Четыре ступени компетентности

Осознанная компетентность

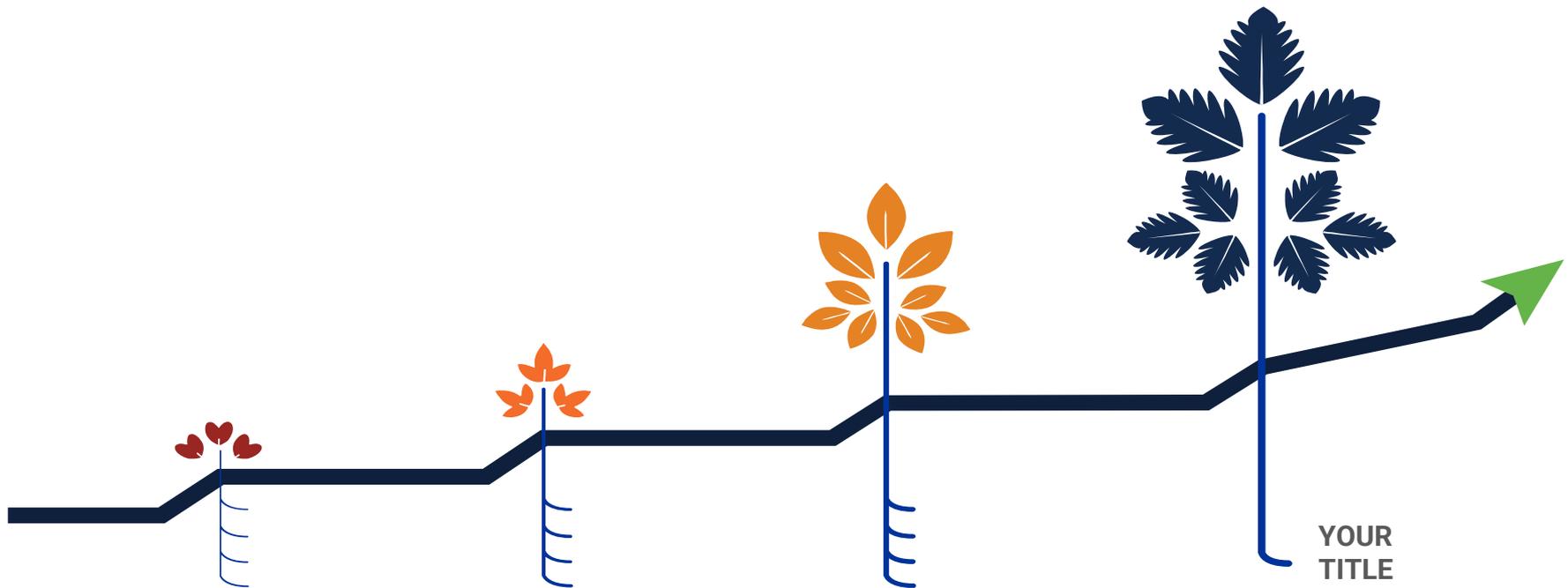
Результат практики, учебы на ошибках.
Возникают новые навыки, но они не
реализуются автоматически.



Четыре ступени компетентности

Неосознанная компетентность 2.0

Достижение полной
производительности, даже большей,
чем до введения изменений



Цикл (ступени) компетенций



Убеждение и мотивация людей к изменениям

Влияние

Убеждение

Мотивация

ВЛИЯНИЕ

Создание
уверенности и
веры, что
изменение будет
внедрено



ВЛИЯНИЕ

Осуществляется
без прямого
воздействия

Ассоциируется с
лидерством



ВЛИЯНИЕ

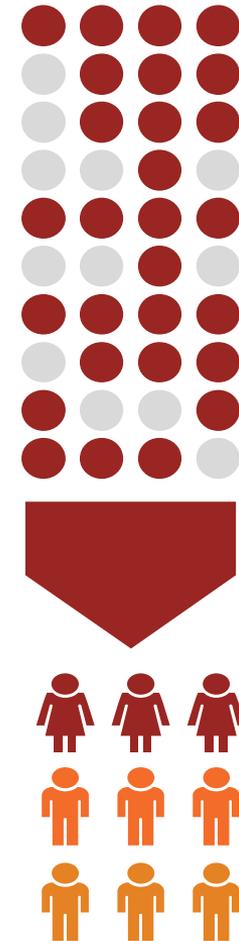
Необходимо создать привлекательную атмосферу изменений, такую, что у людей создается ощущение, что **если они не присоединятся к изменениям, то пропустят что-то очень важное.**



УБЕЖДЕНИЕ

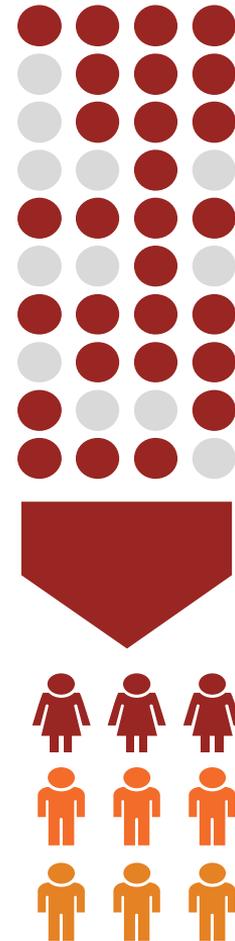
Более целевые воздействия,
направленные на персону или
группу

Действия по склонению кого-либо
сделать что-то или согласиться с
чем-то.



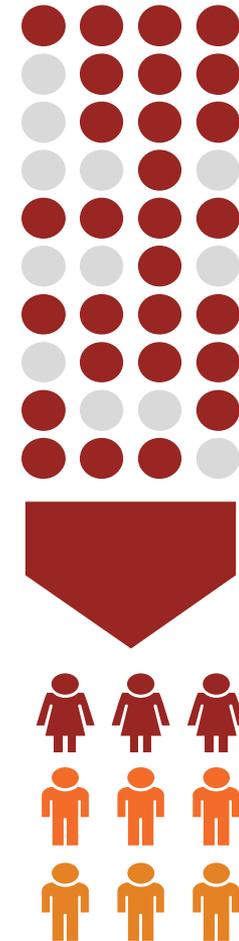
УБЕЖДЕНИЕ

Назначение процесса убеждения – изменить отношение или поведение индивидуума или группы людей (от их текущего взгляда к тому, которого придерживается убеждающий)



КОГО И КАК УБЕЖДАТЬ?

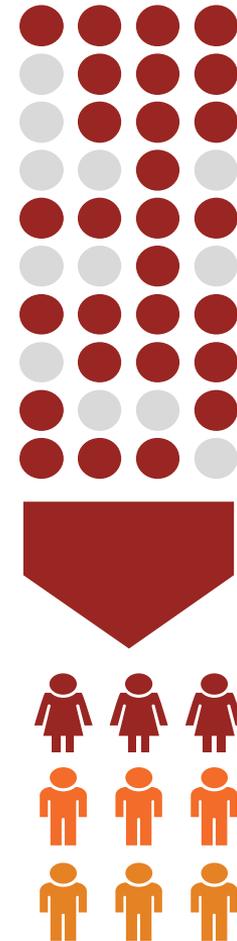
- Персона, которая делает убеждение
- Характеристики посылы
- Типы автоматических ответов, которые генерируются воздействием



ПЕРСОНА

Симпатия

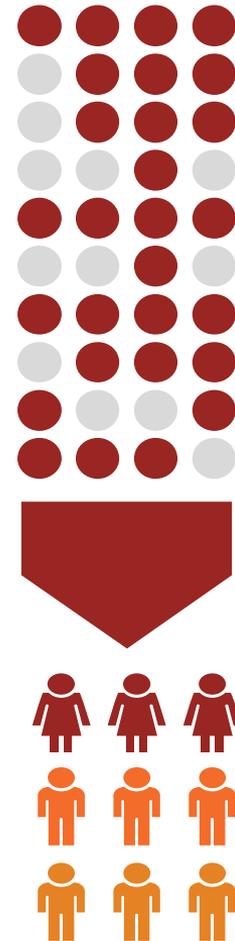
- Физическая привлекательность
- Похожесть (человек «как мы»)
- Стилъ жизни(образование, опыт, личные черты, взгляды на жизнь,...)
- Похвала (мы любим, когда нас хвалят)
- Дружеское общение



ПЕРСОНА

Авторитет

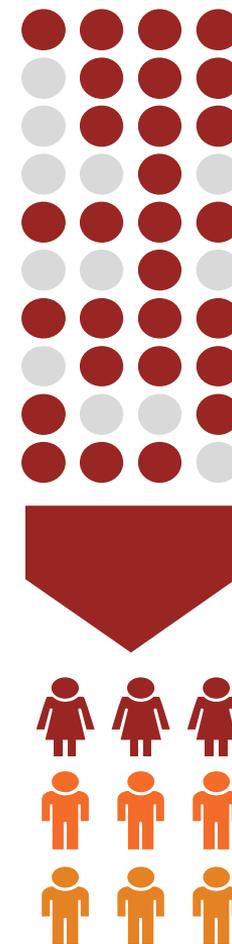
- Формальный авторитет (название должности, позиция в компании)
- Неформальный авторитет (знания, опыт, уважение)



ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОСЫЛА

Воспринимаемая ценность – энтузиазм будет высоким, если усилия будут вознаграждены (задержался на работе –получил вознаграждение)

Недостаточность(дефицит мест) – лимитированность возможностей включиться, возможность потерять, если кто-то включится раньше



ТИП ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ НАТУРЫ

Взаимность

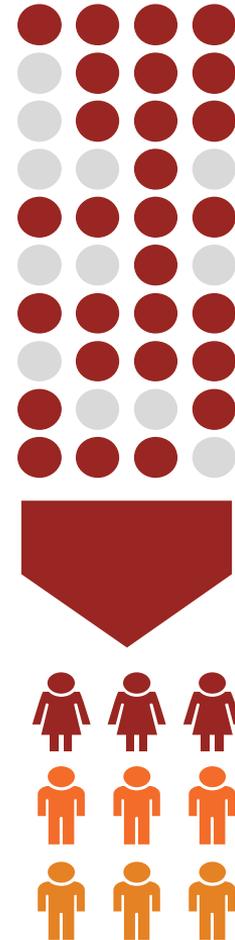
нежелание быть в долгу

Последовательность

постепенность и согласованность шагов

Социальная валидация

подтверждение со стороны коллектива,
коллег



Подбор техники убеждения

	Отсутствие податливости	Податливость
Энтузиазм	Социальная валидация Симпатия	Последовательность
Отсутствие энтузиазма	Авторитет Взаимность	Недостаточность/дефицит Воспринимаемая ценность

МОТИВАЦИЯ

Вовлечение
индивида в
решение
конкретных задач,
необходимых для
внедрения
изменений



МОТИВАЦИЯ

Общее желание и готовность
что-то сделать



МОТИВАЦИЯ

Генерирует позитивные
чувства и достаточные
возбуждение и энергию для
осуществления изменений



МОТИВАЦИЯ

Внутренняя – когда люди мотивированы без внешнего толчка, делают что-то для собственного удовлетворения

Внешняя – когда что-то делается при наличии внешней силы для избежания угрозы или получения вознаграждения



Общие мотивирующие факторы

Достижение

что будет достигнуто, какие результаты получены



Общие мотивирующие факторы

Достижение

что будет достигнуто, какие результаты получены

Узнавание

кто увидит результат



Общие мотивирующие факторы

Достижение

что будет достигнуто, какие результаты получены

Узнавание

кто увидит результат

Удовольствие от работы



Общие мотивирующие факторы

Достижение

что будет достигнуто, какие результаты получены

Узнавание

кто увидит результат

Удовольствие от работы

Ответственность

расширение зоны ответственности



Общие мотивирующие факторы

Достижение

что будет достигнуто, какие результаты получены

Узнавание

кто увидит результат

Удовольствие от работы

Ответственность

расширение зоны ответственности

Карьерное продвижение



Общие мотивирующие факторы

Достижение

что будет достигнуто, какие результаты получены

Узнавание

кто увидит результат

Удовольствие от работы

Ответственность

расширение зоны ответственности

Карьерное продвижение

Личный рост



Барьеры мотивации

Отсутствие веры в то, что выгоды изменений коснутся конкретных людей или подразделений



Барьеры мотивации

Отсутствие веры в то, что выгоды изменений коснутся конкретных людей или подразделений

Незнание начальной точки изменений
отсутствие структуры для успеха изменений



Барьеры мотивации

Отсутствие веры в то, что выгоды изменений коснутся конкретных людей или подразделений

Незнание начальной точки изменений
отсутствие структуры для успеха изменений

Бюрократия
много правил и инструкций, затрудняющих внедрение нового



Барьеры мотивации

Отсутствие веры в то, что выгоды изменений коснутся конкретных людей или подразделений

Незнание начальной точки изменений
отсутствие структуры для успеха изменений

Бюрократия

много правил и инструкций, затрудняющих внедрение нового

Недостаток времени

балансирование с текущей деятельностью



Барьеры мотивации

Отсутствие веры в то, что выгоды изменений коснутся конкретных людей или подразделений

Незнание начальной точки изменений
отсутствие структуры для успеха изменений

Бюрократия

много правил и инструкций, затрудняющих внедрение нового

Недостаток времени

балансирование с текущей деятельностью

Отвлечения внимания

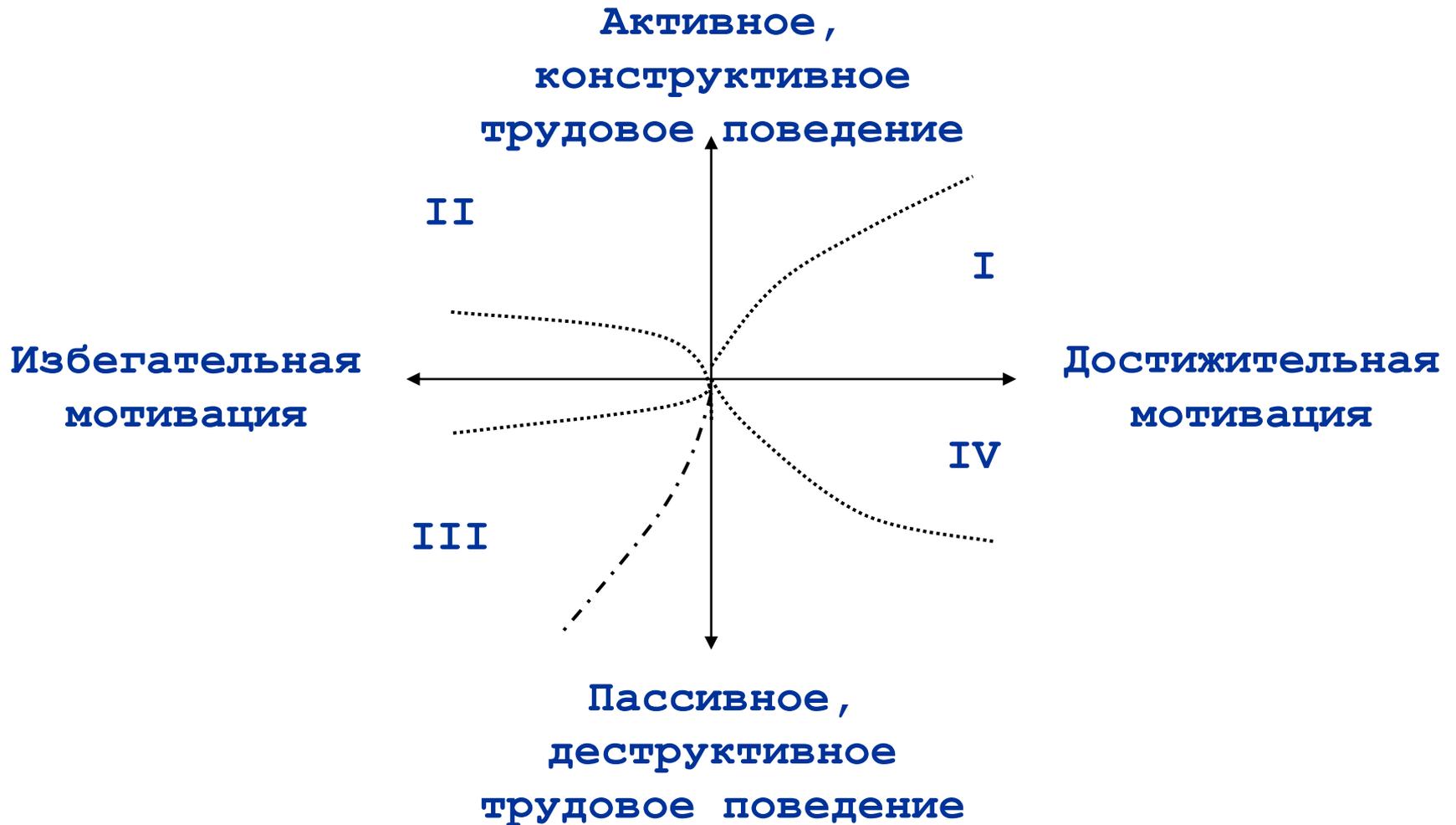
телефонные звонки, разговоры, шум и т.д.



Профессиональная МОТИВАЦИЯ

Герчиков Владимир Исакович (1938-2007)

Базовая концепция трудовой мотивации



Особенности связи мотивации и трудового поведения

I квадрант. Рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий).

Особенности связи мотивации и трудового поведения

II квадрант. Рост эффективности труда работника с избегательной мотивацией принципиально ограничен: 1) заданием (нормативной величиной), 2) возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

Особенности связи мотивации и трудового поведения

III квадрант. Уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам» (сплошная линия). Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с избегательным типом мотивации и «разжечь» их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

Особенности связи мотивации и трудового поведения

IV квадрант. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких формах. Однако, до разрушения организации дело скорее всего не дойдет.

Типы мотивации

Инструментальная.

Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться.

Типы мотивации

Профессиональная.

Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно. Отличается развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии.

Типы мотивации

Патриотическая.

Основана на высоких моральных, религиозных, идеологических соображениях, на убеждении работника в своей нужности для организации. Такой работник способен «загореться» перспективной стратегией, выдвинутой руководством, и будет работать с полной отдачей, способствуя воплощению этой стратегии. Он более всего ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное более в моральных (нежели в материальных) знаках и оценках.

Типы мотивации

Хозяйская.

Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Но хозяином очень трудно управлять - он суверенен и не только не нуждается в приказаниях или наказаниях (свойственных распространенному у нас административному стилю управления), но и не терпит их.

Типы мотивации

Люмпенизированный работник.

Обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление - минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим!

Зато он удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Кроме того, люмпенизированный работник – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным.

Формы мотивации

Негативные – неудовольствие, наказания, угроза потери работы.

Денежные – зарплата, премии, доплаты.

Натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

Моральные.

Патернализм (забота о работнике).

Организационные – содержанием, условиями и организацией работы.

Привлечение к совладению и участию в управлении.

Инструментальная мотивация

Формы стимулирования	Инструментальная мотивация
Негативные	Нейтральные
Денежные	Базовые
Натуральные	Применимы
Моральные	Запрещены
Патернализм	Запрещен
Организационные	Нейтральные
Участие в управлении	Нейтральные

Профессиональная мотивация

Формы стимулирования	Профессиональная мотивация
Негативные	Запрещены
Денежные	Применимы
Натуральные	Нейтральные
Моральные	Применимы
Патернализм	Запрещен
Организационные	Базовые
Участие в управлении	Применимы

Патриотическая мотивация

Формы стимулирования	Патриотическая мотивация
Негативные	Применимы
Денежные	Нейтральные
Натуральные	Применимы
Моральные	Базовые
Патернализм	Применим
Организационные	Нейтральные
Участие в управлении	Применимы

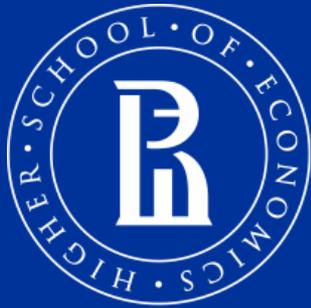
Хозяйская мотивация

Формы стимулирования	Хозяйская мотивация
Негативные	Запрещены
Денежные	Применимы
Натуральные	Нейтральные
Моральные	Нейтральные
Патернализм	Запрещен
Организационные	Применимы
Участие в управлении	Базовые

Люмпенизированная мотивация

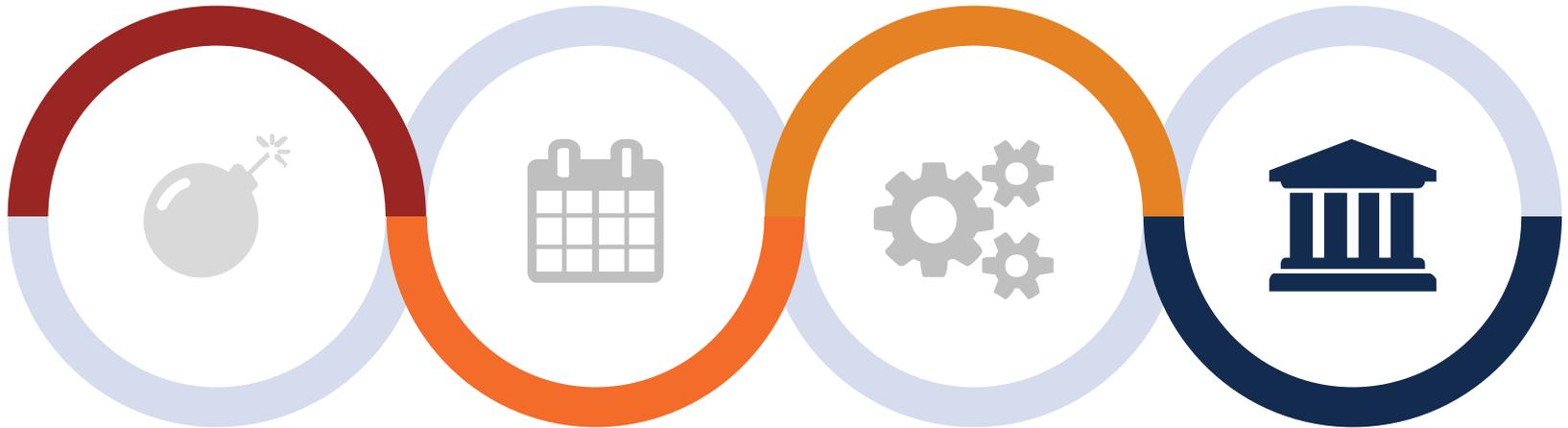
Формы стимулирования	Люмпенизированная мотивация
Негативные	Базовые
Денежные	Нейтральные
Натуральные	Базовые
Моральные	Нейтральные
Патернализм	Базовый
Организационные	Запрещены
Участие в управлении	Запрещены

Тест на тип профессиональной мотивации



Встраивание изменений

Этапы трансформационных изменений (Мелани Франклин)



Обоснование
необходимости
и содержания
изменений

Планирование
изменений

Внедрение
изменений

**Встраивание
изменений**

Встраивание (включение) изменений в бизнес (embedding the change)



Переход к этапу встраивания

Индикаторы перемещения от внедрения к встраиванию

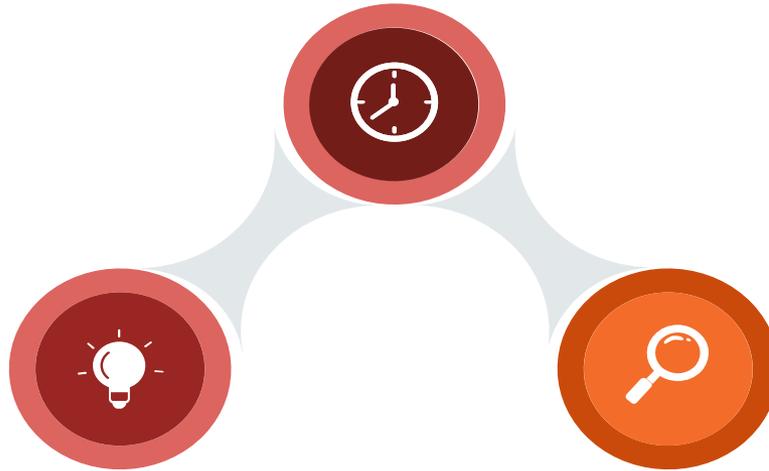
Фиксация успехов и поощрение достойных

Поддержка тех, кто еще не принял изменения

Действия с теми, кто не будет меняться

Наступление встраивания

Встраивание изменений
начинается после внедрения



Начало встраивания –
«хвост конца
внедрения»

В сложных изменениях
встраивание – вторая волна
внедрения

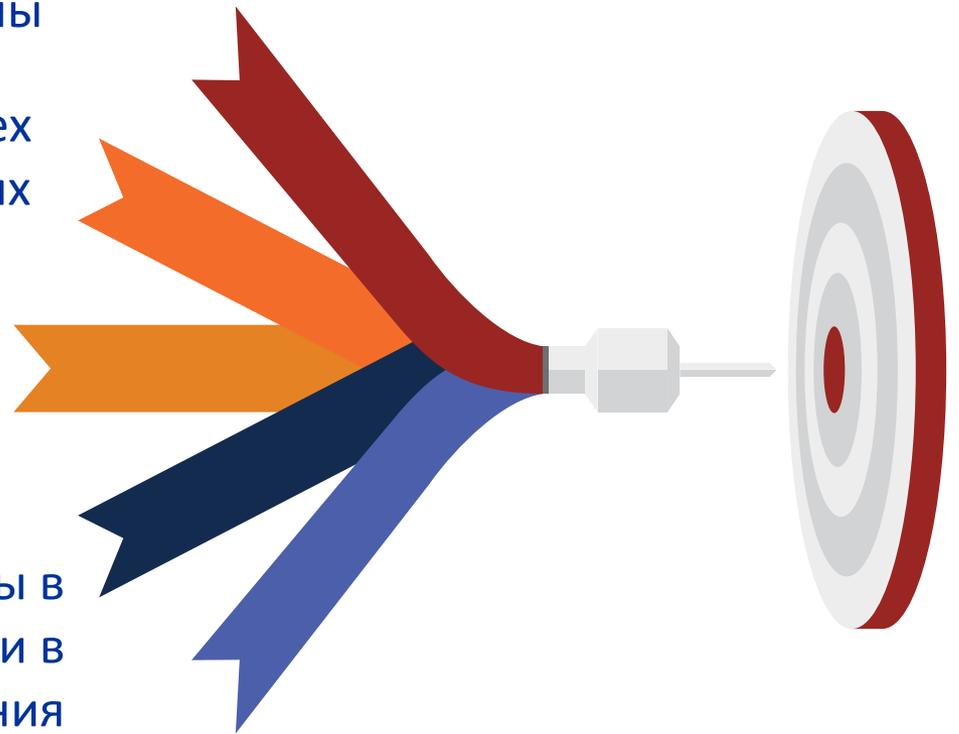
Индикаторы перемещения от внедрения к встраиванию

Все задачи внедрения завершены

Изменения произошли во всех определенных для этого активностях

Задействованы все уровни персонала

Новые процедуры встроены в описание трудовых функций и в структуры управления результатами



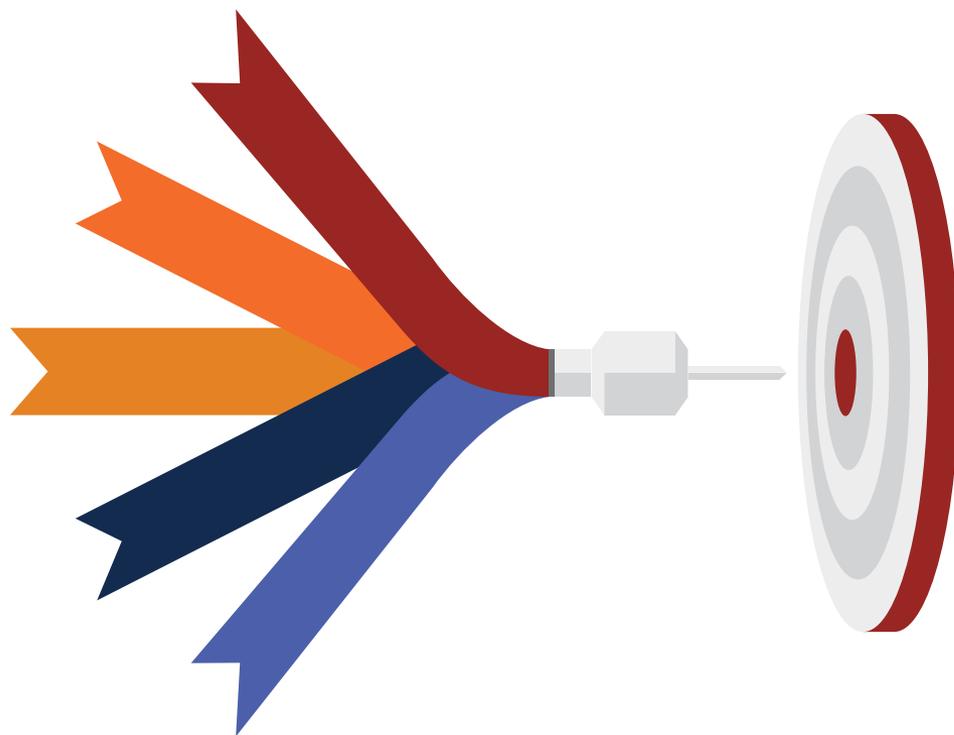
Индикаторы перемещения от внедрения к встраиванию

Для всех категорий персонала проведены тренинги

Есть свидетельства того, что сотрудники, прошедшие тренинги, отвечают новым требованиям

Уменьшается количество запросов о помощи

Уменьшается количество ошибок там, где приняты изменения

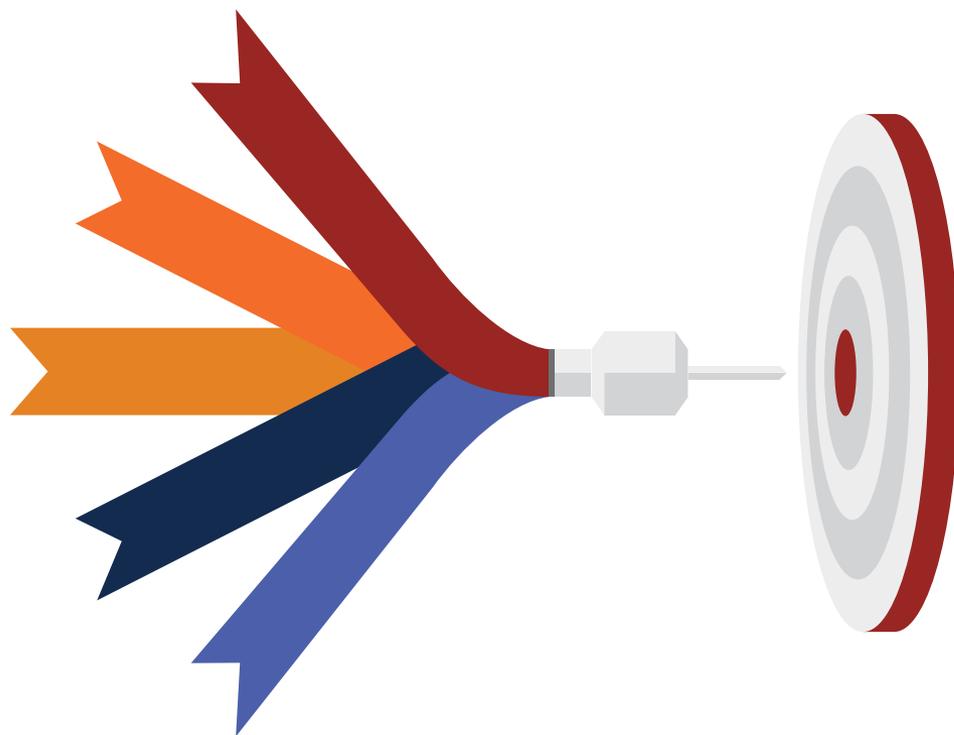


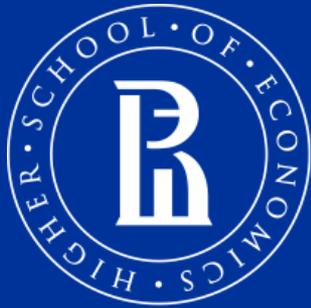
Индикаторы перемещения от внедрения к встраиванию

Прекратились обращения сотрудников о том, как делать работу

Старые способы работы уже не используются

Устранены старое оборудование, файлы, потоки информации





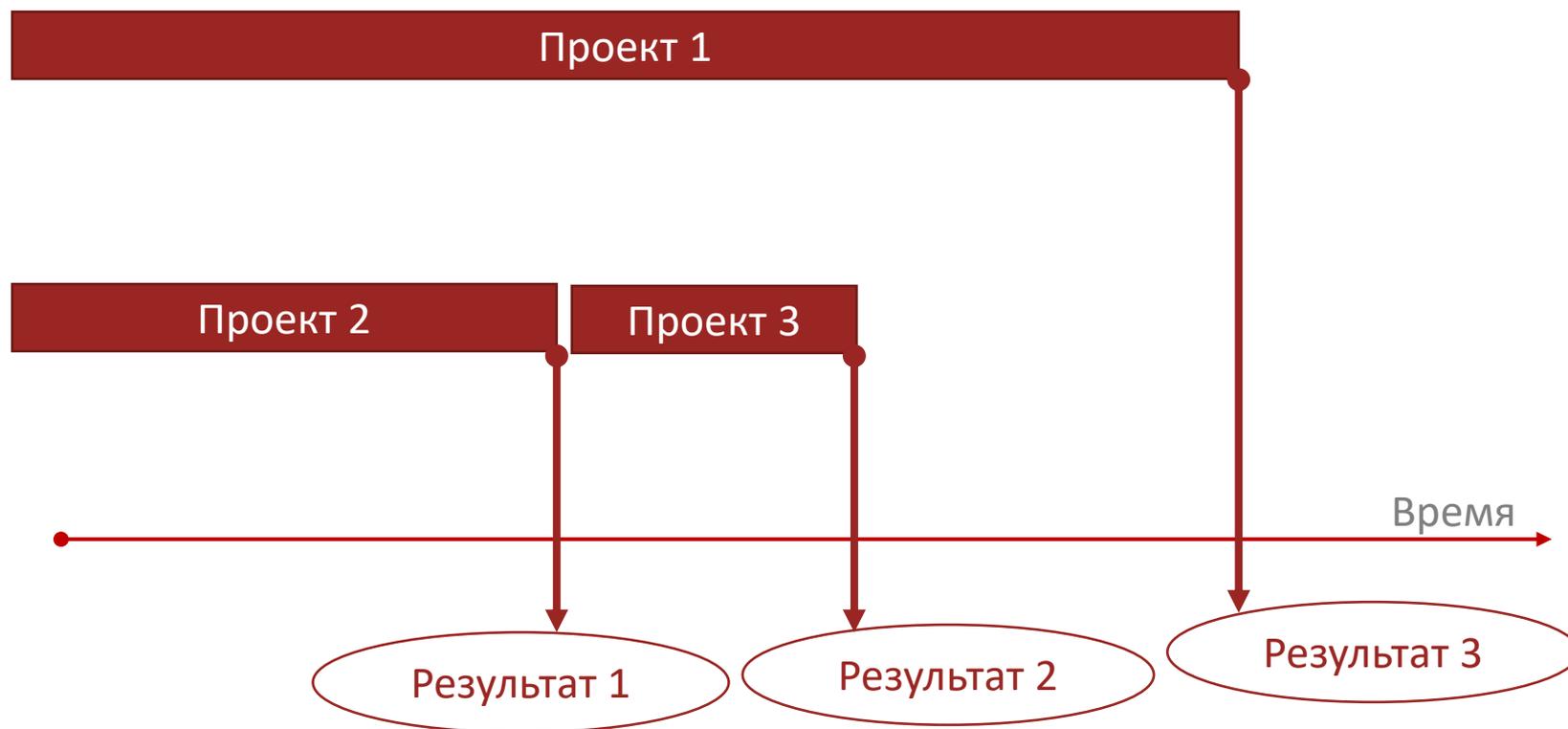
Для проведения реформ
недостаточно поддержки
высших менеджеров –
преобразования должны
опираться на четкие структуры и
механизмы активного развития.

Проектно-программный подход к управлению изменениями

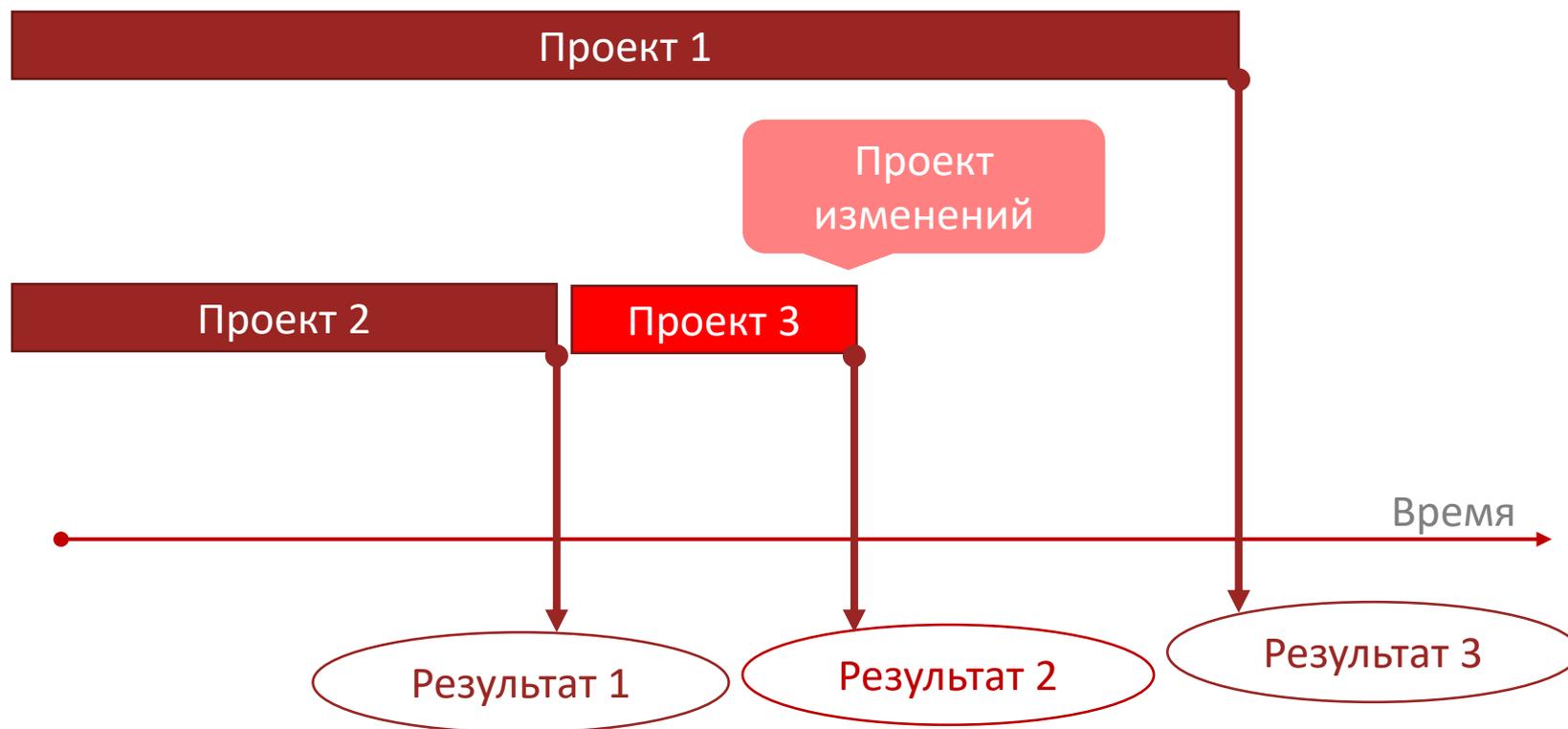
Управление бизнес трансформацией требует комбинации управления изменениями и управления проектами



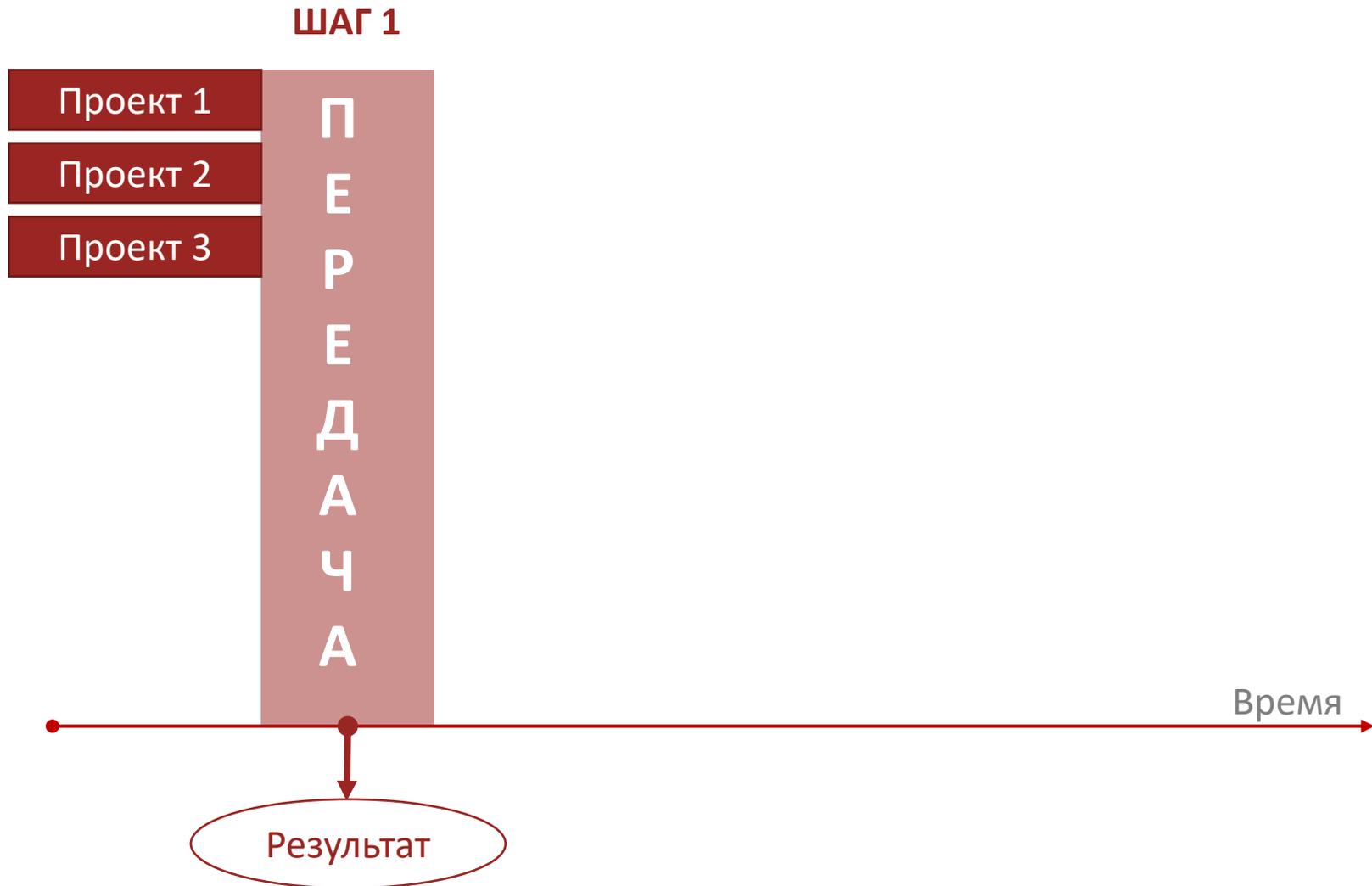
Управление проектом



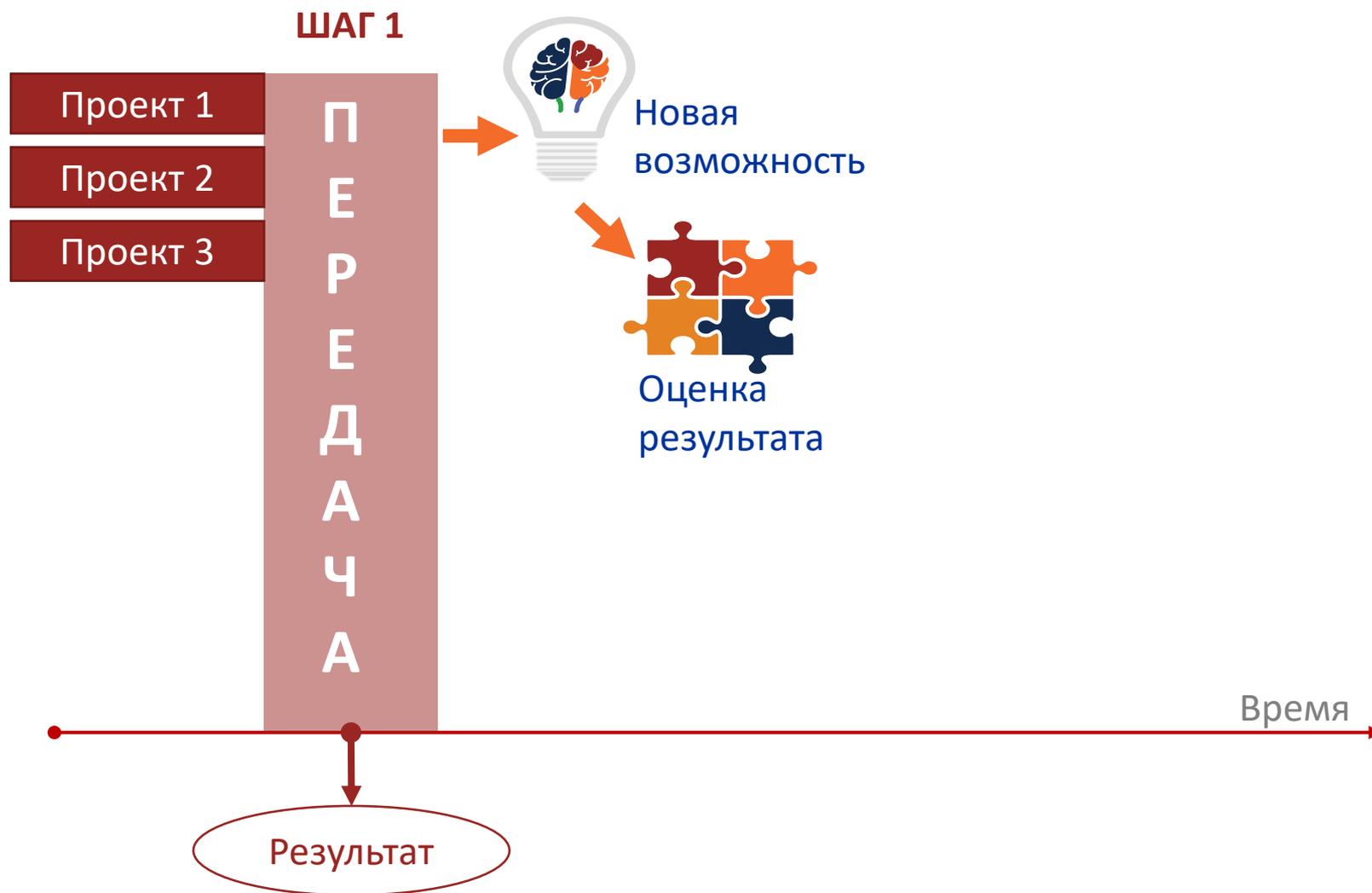
Управление проектом



Управление программой



Управление программой



Почему управление проектами и управление изменениями не одно и то же?

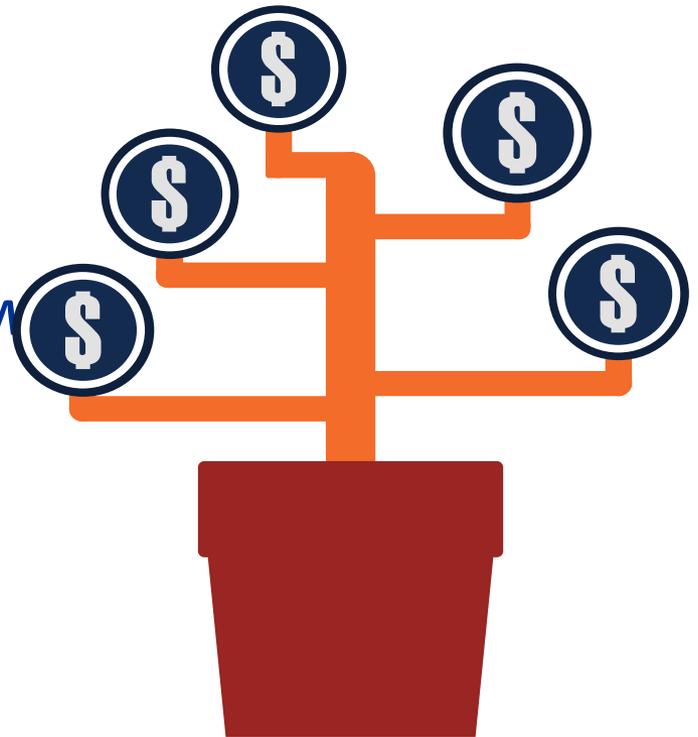
Для команды проекта затратно оставаться для управления изменениями после закрытия проекта

Люди проекта физически не могут заниматься внедрением изменением на аутсорсинге



Почему управление проектами и управление изменениями не одно и то же?

Поставки проекта осуществляются в рамках установленного **времени, бюджета и качества**, объем и содержание изменений не может ограничиваться таким образом



Почему управление проектами и управление изменениями не одно и то же?

Цели проекта и изменений различны.

Проект создает потенциал для изменений.

Действия по изменениям создают мотивацию, убеждения.



Управление программой бизнес трансформации

Управление изменениями

Определяет содержание изменения и его влияния на организацию и осуществляет встраивание изменения в бизнес, после чего он становится business as usual»

VS

Управление проектами

Обеспечивает результаты/поставки в срок, в рамках бюджета, на требуемом уровне качества

Управление программой бизнес трансформации

Управление изменениями

Понимание
необходимости и
содержания изменения

Планирование изменений

Внедрение изменений

Встраивание изменений в
бизнес

Управление проектами

Проекты, которые исследуют рыночную, конкурентную и другую информацию

Проекты, которые формируют карту существующих процессов для прогнозирования изменений

Проекты по «переделке» существующих процессов с учетом изменений, технические проекты по поставке ПО, зданий и т.д.

Проекты по ликвидации старой инфраструктуры или официальный запуск изменений для потребителей и поставщиков

Преимущества совместной работы команды проекта и команды изменений

Знания команды проекта в составлении расписаний и распределении ресурсов могут принести пользу при планировании изменений

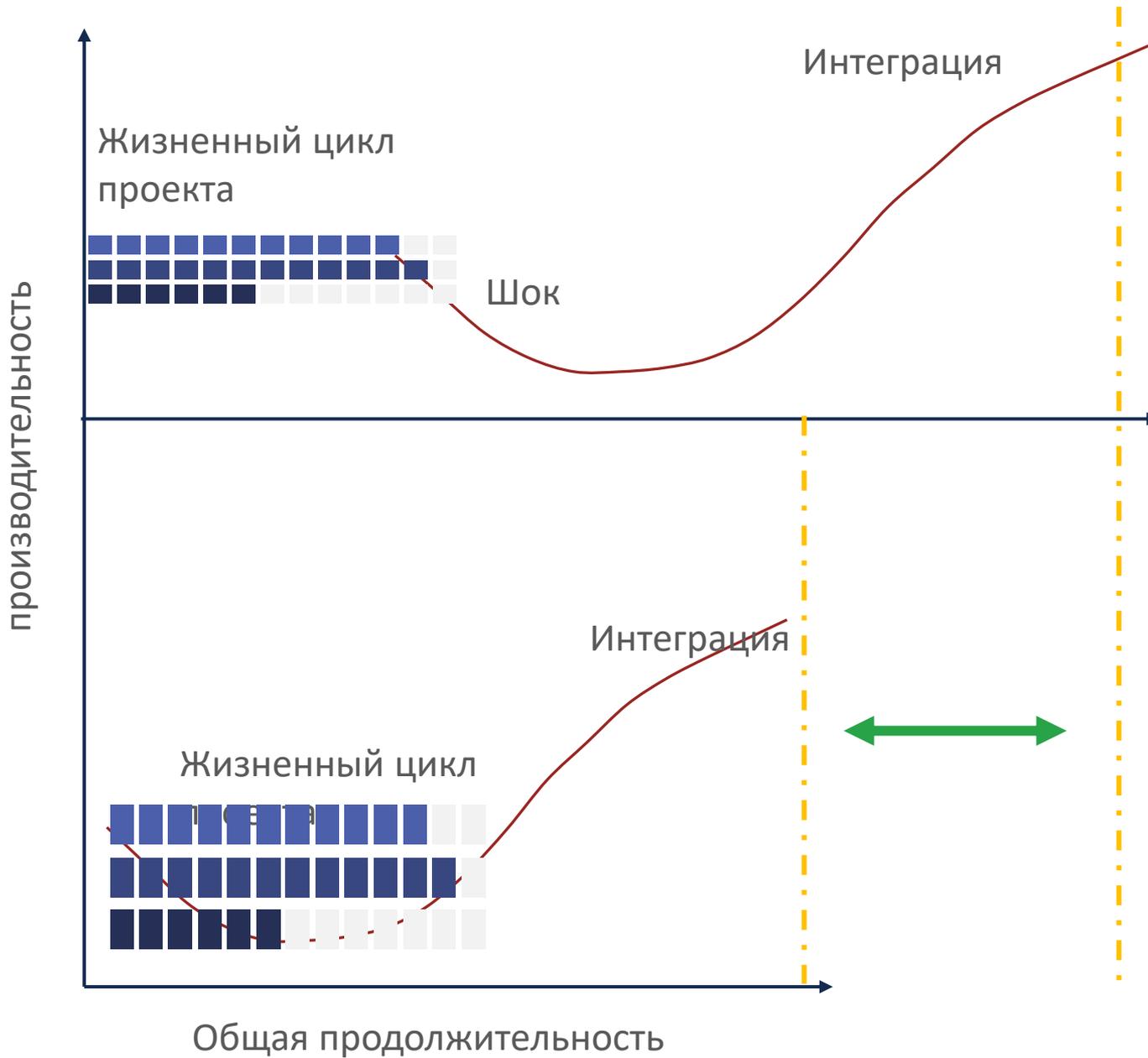
Преимущества совместной работы команды проекта и команды изменений

Действия в каждом плане (проектов и изменений) используют общие ресурсы, поэтому для избежания ресурсных конфликтов их лучше интегрировать

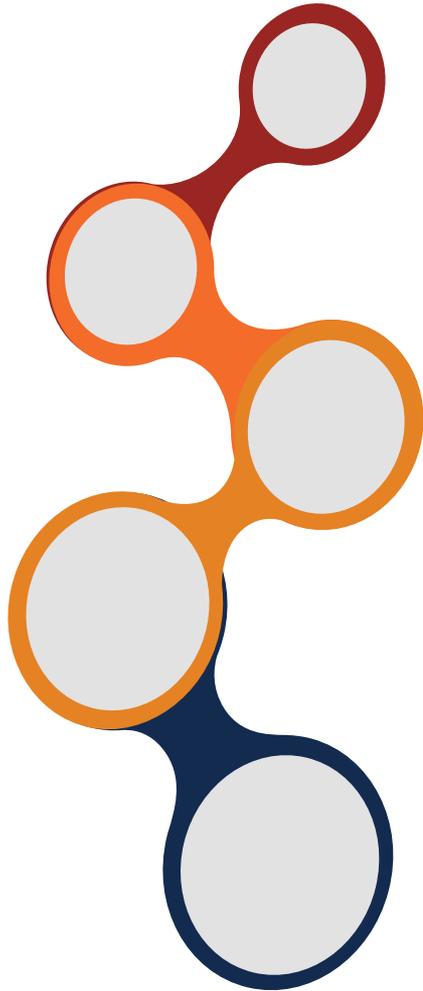
Преимущества совместной работы команды проекта и команды изменений

Избежание дублирования усилий, особенно это важно в управлении коммуникациями (несогласованность информации в коммуникациях)

Жизненный цикл изменения



Направления вовлечения людей в разработку проекта



Определение новых бизнес-процессов

Определение новых информационных потоков для новых бизнес-процессов

Определение функций новых компьютерных систем

Определение новой отчетности

Определение критериев качества, которым должны отвечать новые процессы и системы

Что дает вовлечение участников изменений в разработку проекта?

Помогает людям эмоционально подготовиться к движению по кривой перехода

Что дает вовлечение участников изменений в разработку проекта?

Способствует созданию благоприятного рабочего окружения для внедрения и встраивания изменения

*Нужно бежать со всех ног, чтобы
только оставаться на месте, а
чтобы куда-то попасть, надо
бежать как минимум вдвое
быстрее!*

Л. Кэрролл, Алиса в зазеркалье

Литература

1. Управление проектами. Фундаментальный курс. Под ред. В.М.Аньшина, О.Н.Ильиной, М.: НИУ ВШЭ, 2013, гл.8
2. The standard for program management. Fourth Edition, PMI, 2017
3. Managing Successful Programmes (MSP), Office of Government Commerce, UK, London, 5th edition 2020
4. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M), S. Ohara, published by Project Management Association of Japan, 2005
5. Уильямс Д., Парр Т. Управление программами на предприятии. Создание реальной ценности с помощью программ и проектов проведения преобразований. Днепропетровск, Баланс Бизнес Букс, 2005
6. Managing Change in Organizations: A Practice Guide, Project Management Institute, 2013
7. Franklin M. Managing business transformation. IT Governance Publishing, 2011
8. Thiry M. Program Management, 2015
9. Subramanian S. P. Transforming Business with Program Management: Integrating Strategy, People, Process, Technology, Structure, and Measurement (Best Practices and Advances in Program Management), 2015
10. Brown J. The Handbook of Program Management: How to Facilitate Project Success with Optimal Program Management, 2nd Edition, 2014
11. Didinsky I. Practitioner's Guide to Program Management, Kindle Edition, 2015
12. Uhl A., Gollens L. A. A Handbook of Business Transformation Management Methodology, 2012
13. Levin G., Green A.R. Implementing Program Management: Templates and Forms Aligned with the Standard for Program Management, Third Edition, 2013
14. Letavec C. Strategic Benefits Realization : Optimizing Value through Programs, Portfolios and Organizational Change Management. J. Ross Publishing, 2014