



Управление ИЗМЕНЕНИЯМИ

Урок - 2 Альтернативные подходы

О чём поговорим сегодня

1. Рассмотрим альтернативные подходы к управлению изменениями на различных примерах
2. Обсудим полезные и спорные моменты в некоторых из них
3. ДЗ

Управление изменениями

Управление изменениями ([англ.](#) change management) — это структурный подход к переводу личности, [команды](#) и [организации](#) из текущего состояния в желаемое будущее состояние.

Целью этого организационного процесса является расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении

Примеры изменений

Изменение стратегии

- Глобально, есть время и ресурсы

Изменение технологий

- Инновации. То, что сильно повышает эффективность существующей системы

Изменение структуры

- Орг. структура, ротация, назначения, внутренний найм

Изменение отношения и поведения

- T&D, оценка, внутриком, геймификация и т.д.

Зачем? Какая цель?

Поиск новых технологий для решения возникающих проблем

- Выбор наиболее эффективных решений

Вовлечение, удержание сотрудников, HR бренд

- Эмоциональный и психологический аспект

Объединение команд (подразделения, функций)

- Исполнение стратегии, запуск общих, глобальных проектов

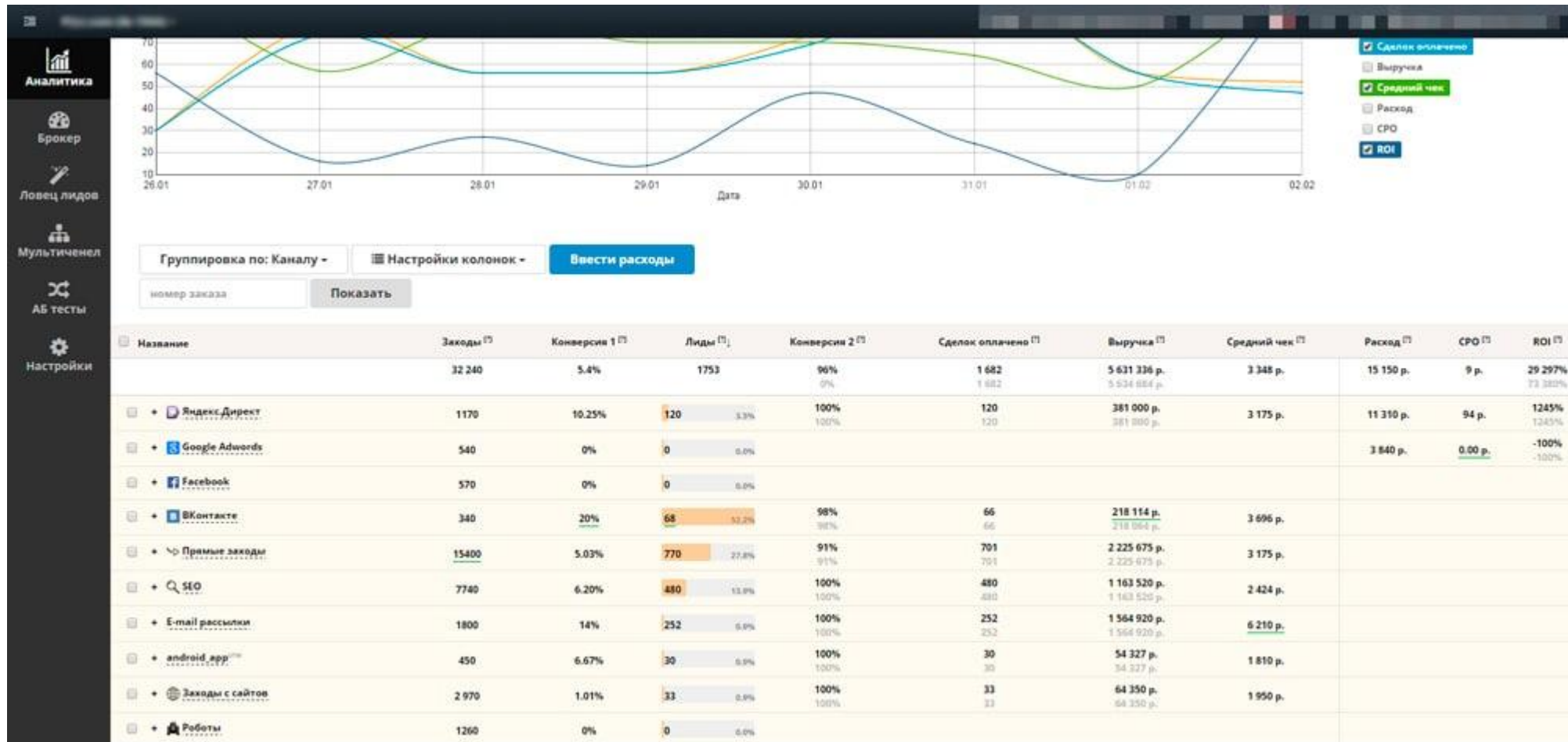
Развитие, вывод организации на “новый уровень”

Сквозная аналитика -

это метод анализа эффективности маркетинговых инвестиций на основе данных, прослеживающий полный путь клиента, начиная от просмотра рекламного объявления, посещения сайта и заканчивая продажей и повторными продажами.



Для организации сквозной аналитики обычно используются сервисы: **Roistat**, **CoMagic**, **Universal Analytics**, **Google Data Studio** и другие.



Компоненты успешных инноваций



Менторы, лидеры

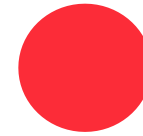
Те, кто убедит людей в необходимости изменений, “продаст” идеи и инициирует изменения.

Компонент, который показывает неудовлетворенность текущей ситуацией



Цели перемен

Важно четко и понятно объяснить, как предлагаемые изменения улучшат ситуацию. Презентация идей и целей



Конкретные шаги

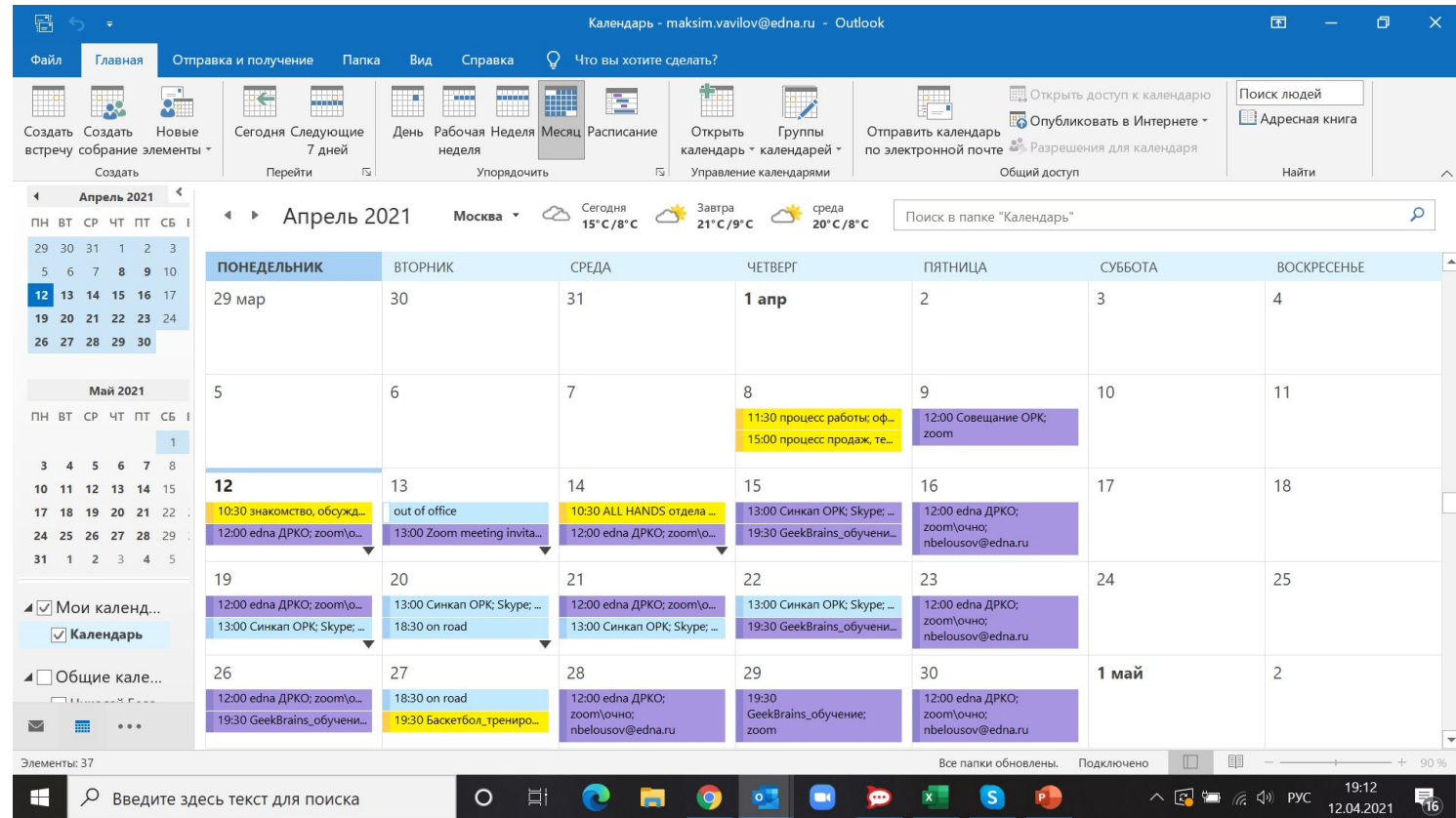
Сформулировать цели, разбить на задачи. Демонстрация первых позитивных результатов

Как создается культура инноваций?

1. Выбор правильного стиля управления. Коучинговый, наставнический.
2. Формирование культуры доверия и открытости - на уровне организации, функции, подразделения и т.д.
3. Работа над развитием сотрудников. Все прозрачно. Каждому понятен его путь.
4. Формирование процесса поиска нового - людей, идей, решений и т.д.
5. Поддержка инициативных, активных, что-то предлагающих, вовлеченных...

Пример изменений. Внутриком

1. Если нет в календаре, значит нет такой задачи
2. Сегментируйте и делайте приоритеты задач разными цветами
3. Не забывайте отмечать в календаре время, когда вы в дороге
4. Давайте доступ к вашему календарю коллегам и запрашивайте доступ сами



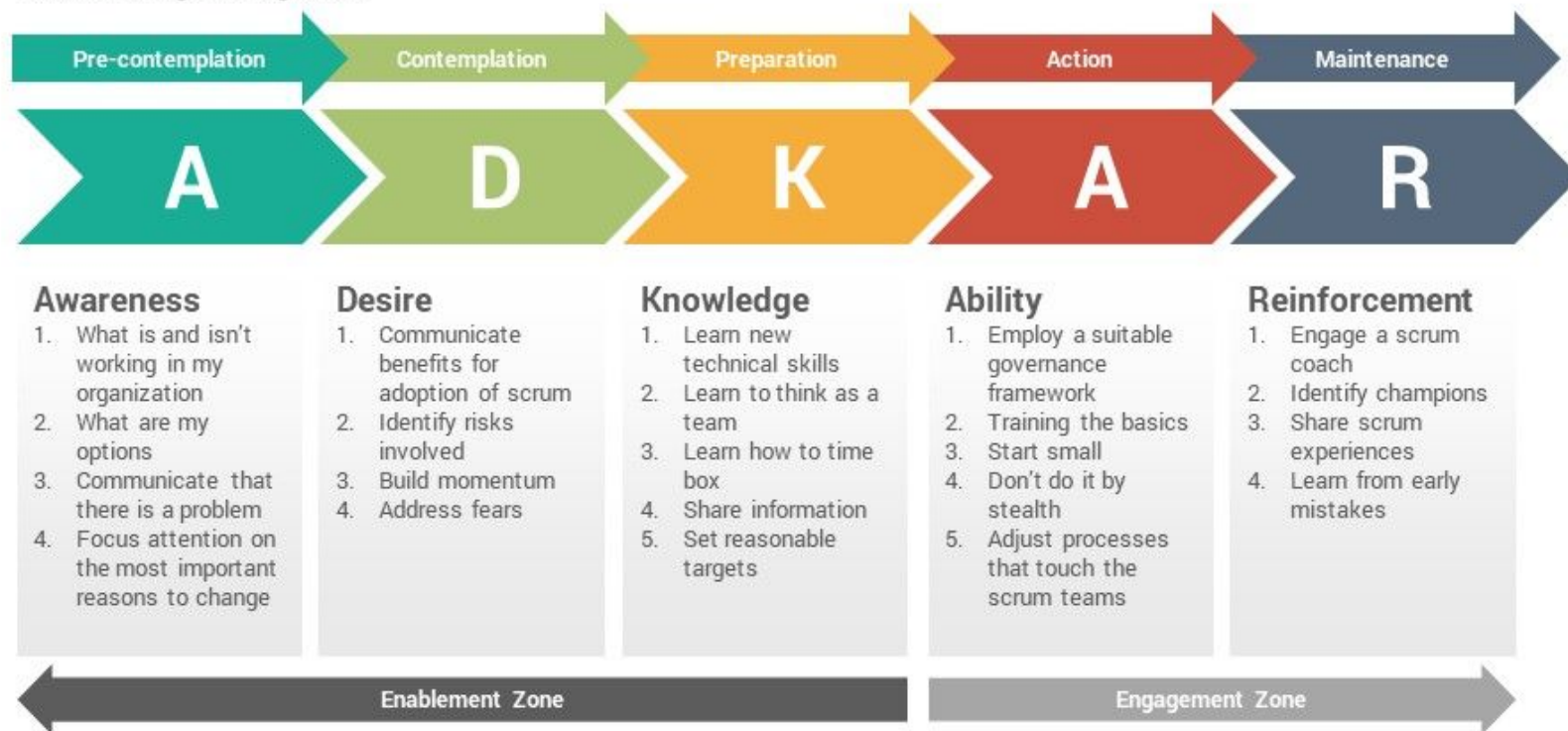
Методологии управления изменениями.

Модели.

ADKAR: Осознание (необходимости изменений) – Желание (поддерживать и участвовать изменения) – Знание (как меняться) – Способность (внедрять изменения)– Закрепление (обеспечение поддержки изменений)

ADKAR Change Management

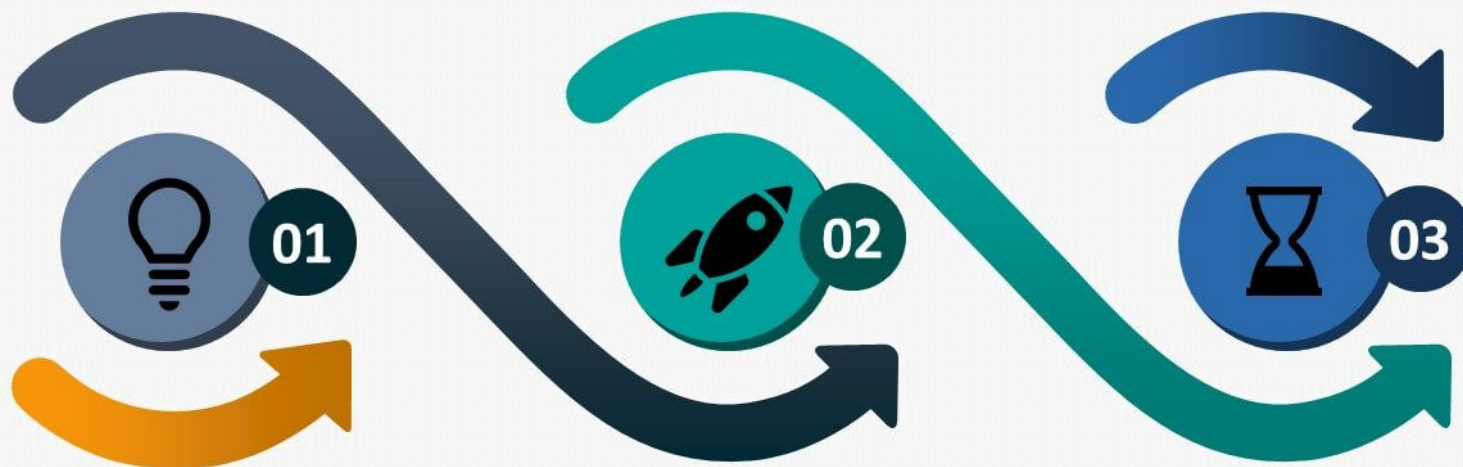
ADKAR Change Management



Методологии управления изменениями. Модели.

Курт Левин: Разморозка - Изменение (Движение) - Заморозка

Модель изменений Курта Левина



РАЗМОРАЖИВАНИЕ

На этом этапе люди понимают, что что-то скоро изменится, и испытывают сильные эмоции, такие как отрицание, раздражительность, неопределенность и сомнение.

ДВИЖЕНИЕ

При решительном действии и внедрении изменений за короткие сроки, сотрудники быстрее осознают важность этих изменений.

ЗАМОРАЖИВАНИЕ

На этом этапе важно принимать правильные меры и проводить промежуточные оценки, отслеживать и вносить коррективы (при необходимости).

Методологии управления изменениями. Модели.

Цикл Деминга: Планирование - Действие - Проверка - Корректировка (PDCA - Agile)



Методологии управления изменениями.

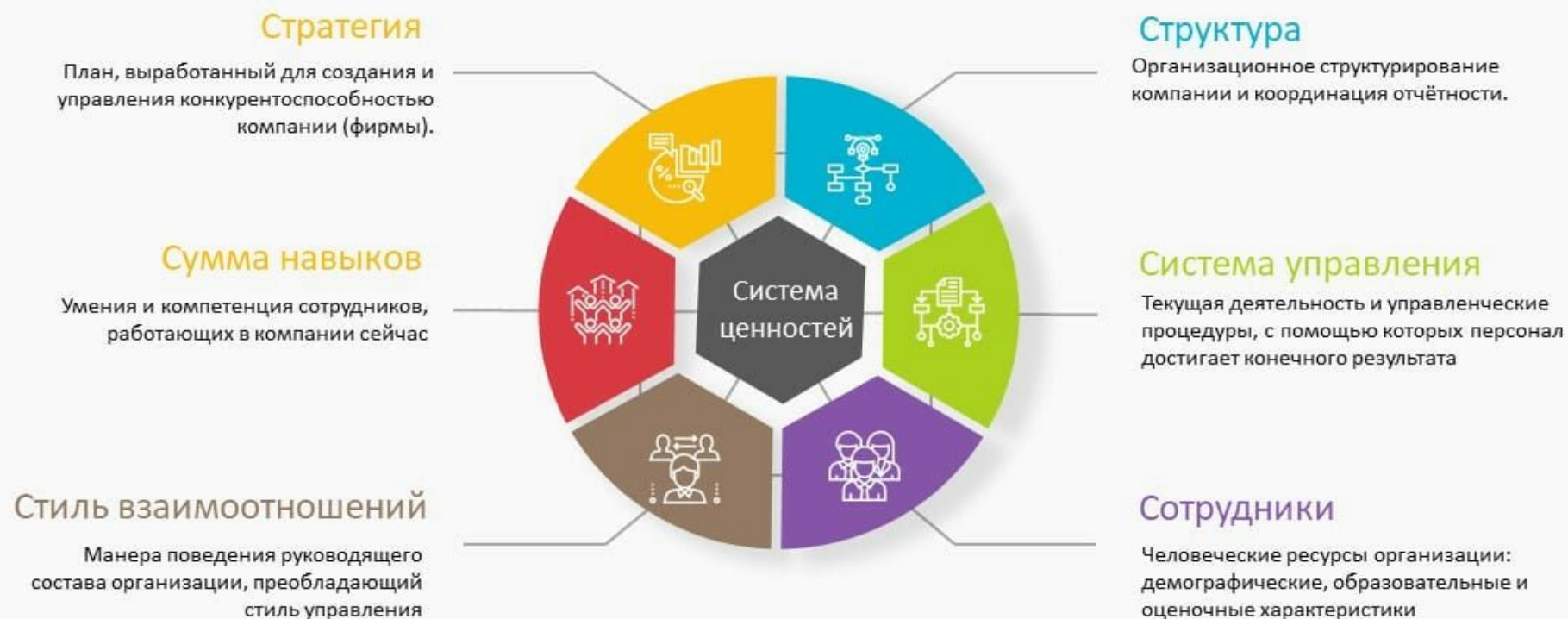
Модели.

Кривая изменений Кюблер-Росс: Отрицание - Гнев - Торг - Депрессия - Принятие (кривая горя)



Модель управления McKinsey

Модель McKinsey 7S



Все 7 элементов делятся на:

Мягкие

Система
ценностей
Сумма навыков
Стиль
взаимоотношений
Сотрудники

Жесткие

Стратегия
Структура компании
Система
управления

Баланс

Между всеми
элементами
нужен баланс!

01

02

03

Что на практике?

- Сбор информации по 7S (что имеем?)
- Анализ противоречий (как есть и как должно быть?)
- Формирование идеальной модели (как мы это видим?)
- Планирование изменений (цель, план, задачи)
- Внедрение изменений
- Проверка, контроль, мониторинг

Чек-лист

| Элемент 7S | Описание элемента | Противоречие |
|--------------------|---|--|
| Стратегия | К сожалению, последние 3 года стратегия не сформулирована, либо не доведена до менеджмента | Никто не знает, куда движется компания и все вместе с ней. |
| Структура | Структура не меняется уже 10 лет. Не автоматизированы бизнес-процессы и коммуникация между отделами. В результате, в торговой организации, где основным показателем является валовый оборот, последнее слово может быть не за Директором по продажам, а за Директором по логистике или бухгалтером. | Возникают большие сложности с принятием решений и, соответственно, с развитием организации. |
| Система управления | Ручной труд. Прописаны бизнес-процессы только в финансовом сегменте. Нет отдела персонала. Определенные сложности в структуре усложняют и систему управления по всем направлениям. | Проблемы с контролем, с принятием решений – <u>комплементация со</u> Структурой. |
| Сумма навыков | Навыки продаж и переговоров – самые сильные. Менеджерские и коммуникативные навыки, направленные на построение эффективных команд – слабые. Самые слабые навыки – все, имеющие отношение к digital. | Пересекается с Сотрудниками. Полностью отсутствуют навыки, которые соответствуют реальности и действительности вне компании, в том числе и навыки продаж. Хотя существует сильная система обучения и развития. |
| Сотрудники | Много сотрудников, специфическая система мотивации. 90% сотрудников работает в компании 15, 20, 25 лет. Нет мотивации на развитие, нет стремлений. | Пересекается с Суммой навыков, Системой управления, Стилем взаимоотношений. |

Чек-лист

План изменений необходимо начинать со стратегии. Минимум на год-два. Без чёткого понимания направления бесполезно что-либо внедрять.

Тем не менее, на лицо сбой практически во всех 7S.

Сильным звеном остаётся Система ценностей. Именно благодаря этому параметру, компания существует на рынке в данный момент.

Позиции: Сотрудники, Структура, Система управления, Сумма навыков – должны претерпеть изменения уже сегодня. Необходим комплексный HR подход: начиная с орг. дизайна – с чётко закреплёнными позициями, профилями, компетенциями и ответственностью, заканчивая T&D и оценкой на развитие и привлечение новых талантов. Также, оптимизация 90% всех бизнес-процессов: оплаты, логистика, оформление покупки, мобильное приложение, коммуникация с клиентом и т.д. Интернет-маркетинг- это уже наверное все отражено будет в стратегии и целях компании.

| | | |
|-----------------------|---|---|
| Стиль взаимоотношений | Демократический стиль: Мы уважаем своих коллег. У нас каждый может сделать карьеру. И все имеют равные условия – вне зависимости от позиции. | Не совсем так. Например, присутствует «подсигивание», доносы и <u>т.д.</u> Согласовывается с Сотрудниками. |
| Система ценностей | Основные ценности: Мы гордимся нашей продукцией. Мы гордимся <u>ее</u> совершенным качеством, поразительным дизайном и высокой технологичностью. Мы любим свою работу. Мы ценим тех, кто работает вместе с нами. В основе всех наших свершений вытекает основополагающий принцип: ваше здоровье и красота. | Да. Миссия компании провозглашается уже 30 лет. И выдерживается со стороны продукта и обслуживания клиента. |

Управление переходом или непрерывные изменения

У.Бриджес предлагает отличать понятия «изменение» и «переход». Изменение характеризует некую ситуацию, когда было так, а стало иначе. Например, компания сменила офис или в компании произошло перераспределение обязанностей. Но существует процесс перехода, когда люди отказываются от старого и постепенно включаются в новое. «Можно сказать, что он начинается завершением и заканчивается началом»



"...переходный период - это процесс, во время которого люди уходят из старого мира и включаются в жизнь нового, можно сказать, что он начинается завершением и заканчивается началом" (У.Бриджес)

1 этап



- Открыто признайте случившиеся потери
- Компенсируйте утрату статуса новым статусом, потерю компетенции обучением в новых сферах
- Тщательно изучите перемены и определите, кто и что теряет.

- Этап окончания.

Чтобы помочь сотрудником расстаться с прошлым:

- Тщательно изучите перемены и определите, кто и что теряет.
- Открыто признайте случившиеся потери — это не доставит вам неприятностей. Неприятности обернутся утратами, спрятанными в дальний ящик.
- Позвольте людям огорчиться и публично выразите собственное чувство утраченного.
- Компенсируйте потери. Это не раздача милостыни! Компенсируйте утрату статуса новым статусом, потерю компетенции обучением в новых сферах.
- Снова и снова предоставляйте точную информацию.
- Определите, какие дела завершены, а какие нет.
- Найдите способ «обозначить границы»
- Чтите прошлое, не очерняйте его.

2 этап



- Ставьте краткосрочные цели и определяйте промежуточные пункты
- Поощряйте эксперименты и риск. Не наказывайте всех неудачников.
- Практикуйте «мозговые штурмы» для решения старых проблем, с которыми раньше просто смирились.

- Этап нейтральной зоны.

Главная задача — преодоление хаоса.

- Объясните, что нейтральная зона — это неприятное время, которое при должном внимании пойдет всем на пользу.
- Выберите для описания этой стадии новую позитивную метафору.
- Оживите метафору обучающими программами, изменениями в политике компании и финансовыми вознаграждениями тем, кто продолжает заниматься своим делом
- Создайте временную политику, процедуры, роли и отчетность для преодоления нейтральной зоны.
- Ставьте краткосрочные цели и определяйте промежуточные пункты.
- Создайте команду слежения за переходом, чтобы обеспечить обратную связь сотрудников с начальством.
- Поощряйте эксперименты и риск. Не наказывайте всех неудачников.
- Практикуйте «мозговые штурмы» для решения старых проблем, с которыми раньше просто смирились. С собственными проблемами поступайте так же.

3 этап



- Создайте эффективный образ и способствуйте его распространению.
- Помогите людям определить свою роль в новой системе.
- Создайте ряд условий для быстрого успеха.

- Этап нового начала
 - Определите для себя различия между началом по запланированному графику и началом, возникающим без предупреждения.
 - Раскройте причину перемен.
 - Создайте эффективный образ и способствуйте его распространению.
 - Составьте план проведения людей через три фазы перехода, отличайте его от плана управления изменениями.
 - Помогите людям определить свою роль в новой системе.
 - Создайте ряд условий для быстрого успеха.
 - Отпразднуйте новое начало и завершение перехода.



Основные постулаты:

- Нарастающий прилив изменений. Когда перемены происходят в одном темпе, сотрудники начинают привыкать к нему. Но если темп увеличивается быстрее, чем люди способны переживать процесс перехода — чревато. При чем резкое замедление темпа изменений — это тоже изменения, только с обратным знаком.
- Отложите «дополнительные изменения». Помочь справиться с нахлынувшими изменениями способна их группировка по категориям. Но этого бывает недостаточно. И тогда придется отказываться от части преобразований.
- Предусмотрите как можно больше. Прогнозирование сложных систем настолько непредсказуемы, что не дают достаточной уверенности в происходящем.
- Проработайте сценарии неблагоприятного исхода. Встройте в ежедневный план пункт «Что, если?». Наличие резервных способов действия — единственный способ подготовиться к неожиданному.
- Сделайте переход к «изменениям» нормой жизни. С постоянными переменами можно свыкнуться, если воспринимать его, как «новое положение вещей». Поэтому важно в сотрудниках развивать новый настрой.
- Разъясните ваши намерения. Сотрудникам необходимо понимать, что происходит. Это придает ясности и стабильности их ощущениям. Помните, что люди лучше себя ассоциируют с целями, а не намерениями.
- Восстановите доверие. Доверие к руководителю почти линейно доверию к изменениям. И доверие можно завоевать, но для этого требуется время.
- Выгрузите старый багаж. В процессе перемен в организации вылезает много вещей из под ковра. Этот естественный процесс необходим. Но его нужно завершить, отказавшись от прошлого.
- Раскрывайте проблемы, а не решения. Осознание сотрудниками проблемы выступает мотивацией к действию.
- «Вызовы и ответы на них» — ключ к управлению непрерывными изменениями. В мире, где все меняется не бывает победителей. Потому что только компания получила преимущество, как кто-то наступает ей на пятки и финиша нет. Постоянный прием вызовов и решение их — способ побеждать.
- Повысить «пригодность» организации к процессу перехода. Политика, структура, роли, ресурсы, культура, история и руководство должны помогать управлять процессом перехода.

Пример компании Valve

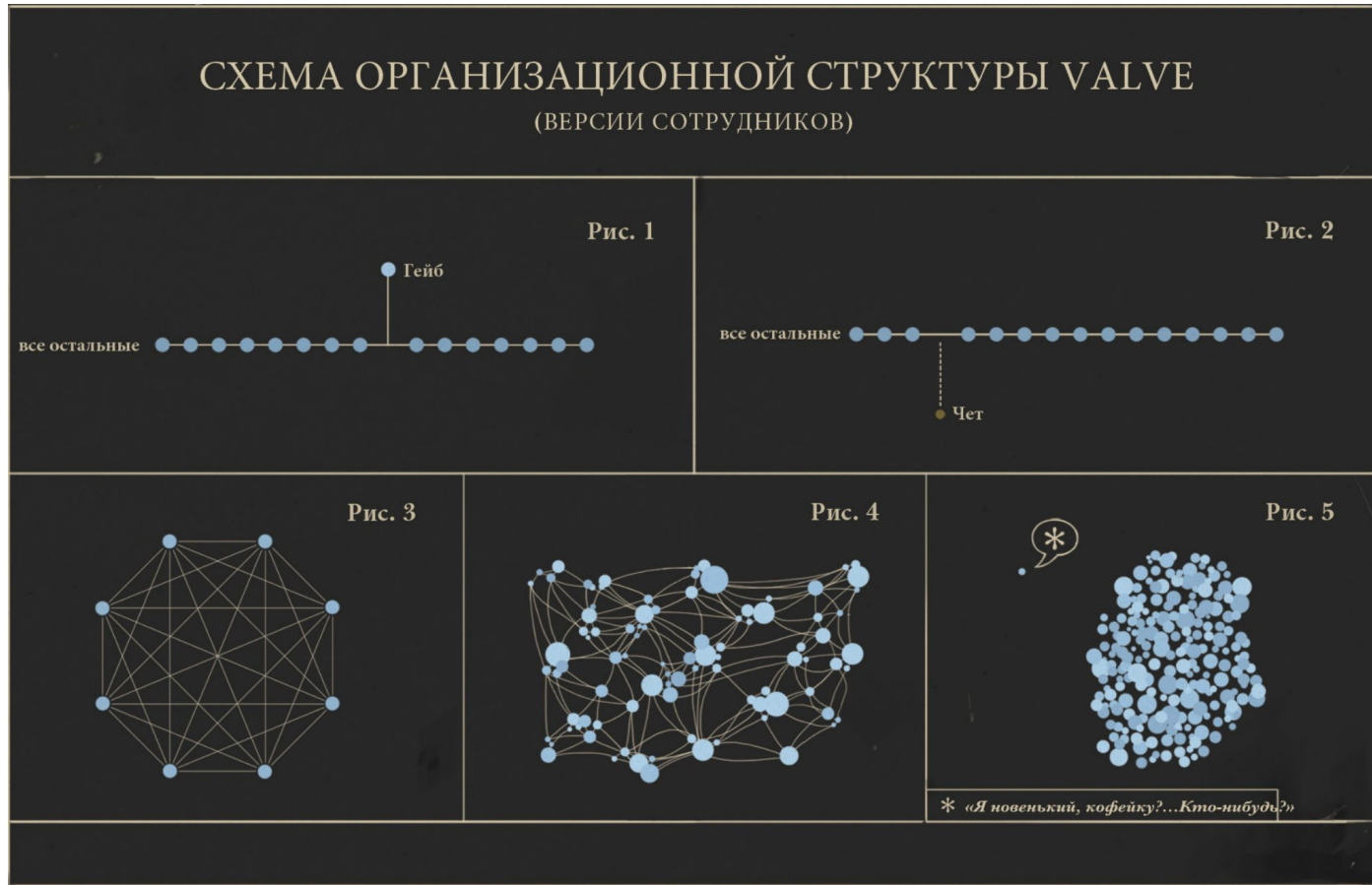
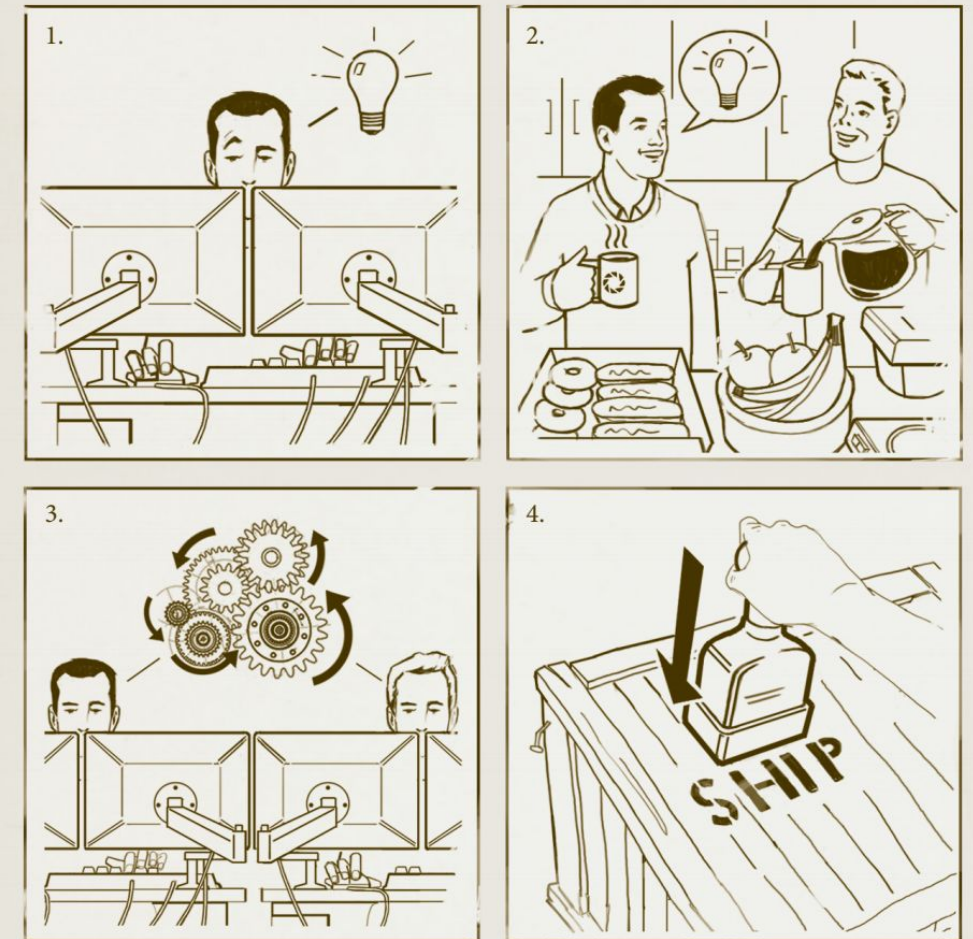


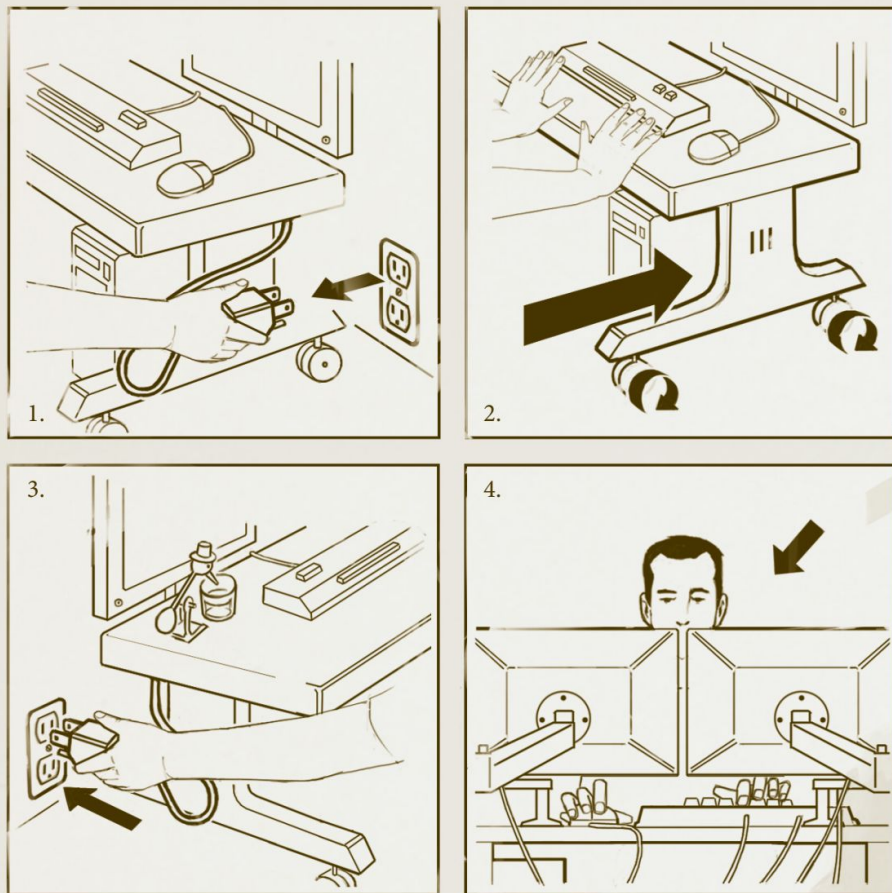
Рис. 3-1 Как работать без начальника



- Шаг 1. Придумайте что-то интересное.
- Шаг 2. Расскажите об этом коллеге.
- Шаг 3. Реализуйте идею вместе.
- Шаг 4. Выпустите продукт!

Пример компании Valve

Рис. 2-2 Как перемещать рабочий стол



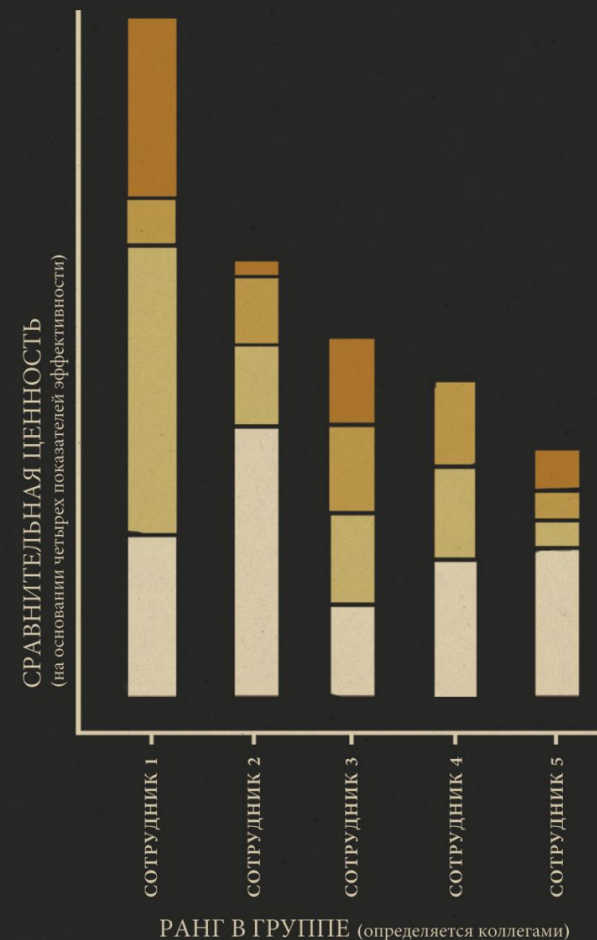
Шаг 1. Выньте вилку из розетки.

Шаг 2. Двигайте стол.

Шаг 3. Вставьте вилку в розетку.

Шаг 4. Возобновите работу.

РАНЖИРОВАНИЕ



При ранжировании сотрудников принимается во внимание четыре категории ценности: (в произвольном порядке) профессиональный уровень/технические навыки, продуктивность/результативность работы, роль в команде и вклад в разработку продукта. Все эти категории обладают для Valve одинаковой ценностью. Однако каждый человек привносит индивидуальное их сочетание.

Пример компании Valve

“ Я ушёл из самоорганизованной компании через неделю после того, как появилась возможность. Это была слишком нездоровая рабочая среда, которая сказывалась на мне. Я бы сказал, что большинство моих коллег были вымотаны (я узнал, что некоторые из них принимали лекарства).

Однажды я пришёл на работу и обнаружил, что мой коллега (назовём его «Боб») пропал. Его стол вытащили в коридор. «А куда делся Боб?», — спрашивал я. Мне отвечали что-то вроде «какой Боб?» или «не говори о Бобе».

Тогда я осознал, что понятия не имею, во что ввязался.

Рич Гелдрих

бывший сотрудник Valve

“ В самоорганизованных компаниях, где практикуется система бонусов, работники следят за другими сотрудниками, выискивая их слабости. Они объединяются в группы, чтобы «потопить» других разработчиков. Я видел это несколько раз.

Борьба может быть очень грязной и почти незаметной для жертвы до тех пор, пока она не попадёт в ловушку. Если же борьба становится слишком масштабной, вмешивается рука корпорации.

Рич Гелдрих

бывший сотрудник Valve

Лидерство. Ответственность



GeekBrains

Вдохновение - путь к потребности в изменениях





Возьмите за привычку за утренняя кофе/в транспорте 30-40 минут уделять чтению новостей из отрасли. Определите целевые веб-ресурсы и ТГ-каналы.

Полезные ресурсы:

- 1) VC.RU крупнейшая в рунете платформа для предпринимателей и высококвалифицированных специалистов малых, средних и крупных компаний
- 2) <https://blog.hubspot.com/> - кладезь идей о продажах и маркетинге (smarketing пришел оттуда!)
- 3) <https://www.saleshacker.com/tag/podcast/> - потрясающий подкаст-серия интервью с ведущими директорами по продажам и маркетингу в США на самые сложные и животрепещущие темы
- 4) Заметки продавца b2b - <https://salesnotes.ru/>, канал + небольшой подкаст, много полезных вещей о работе в b2b сегменте
- 5) Сериал Миллиарды (Гленгарри Глен Росс и т.д.)
- 6) <https://habr.com/ru/all/> - русскоязычный веб-сайт в формате системы тематических коллективных блогов (именуемых хабами) с элементами новостного сайта, созданный для публикации новостей, аналитических статей, мыслей, связанных с информационными технологиями, бизнесом и интернетом.



Управление ответственностью - RACI

Матрица RACI

| Работа | Папа | Мама | Сын | Бабушка | Кот |
|---------------------|------|------|-----|---------|-----|
| Подготовить машину | A | I | I | - | - |
| Купить еду | R | A | R | C | - |
| Взять игрушки | C | A | R | - | - |
| Взять одежду | R | A | R | R | - |
| Взять алкоголь | A | - | - | - | - |
| Замариновать шашлык | A | - | R | - | - |
| Взять рассаду | R | C | R | A | - |
| Взять инструмент | A | I | - | - | - |
| Оценить погоду | I | I | A | I | - |

| | |
|--------------------|---|
| Responsible | Делает работу |
| Accountable | Согласовывает результат, контролирует качество |
| Consulted | Предоставляет информацию, экспертные советы и мнения |
| Informed | Информируется о статусе проекта, но ничего не решает и ничего не делает |

Важно:

Accountable – только один.

Responsible - по каждой деятельности, их может быть несколько, причем возможны совмещения.

Каждая деятельность обязательно должна иметь Accountable и Responsible.

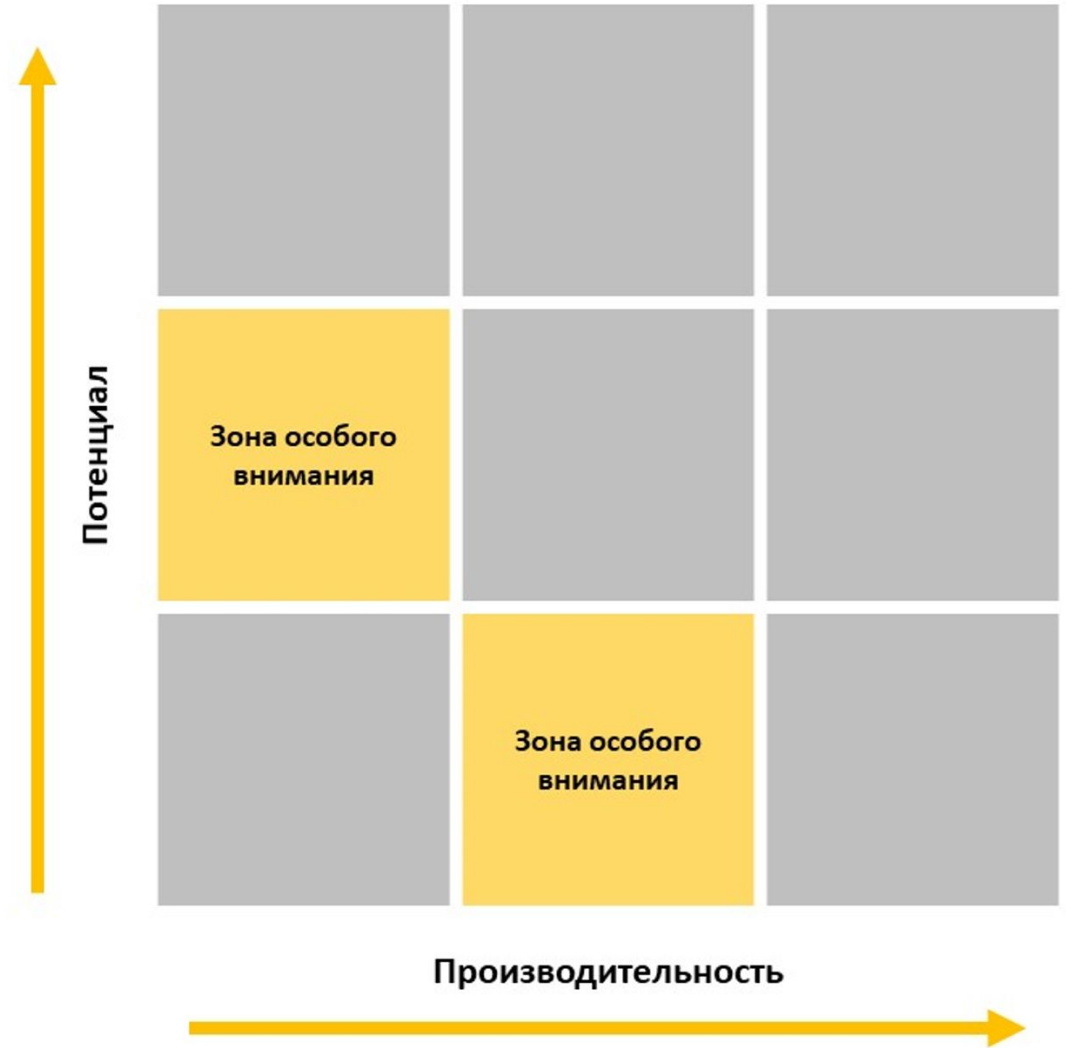
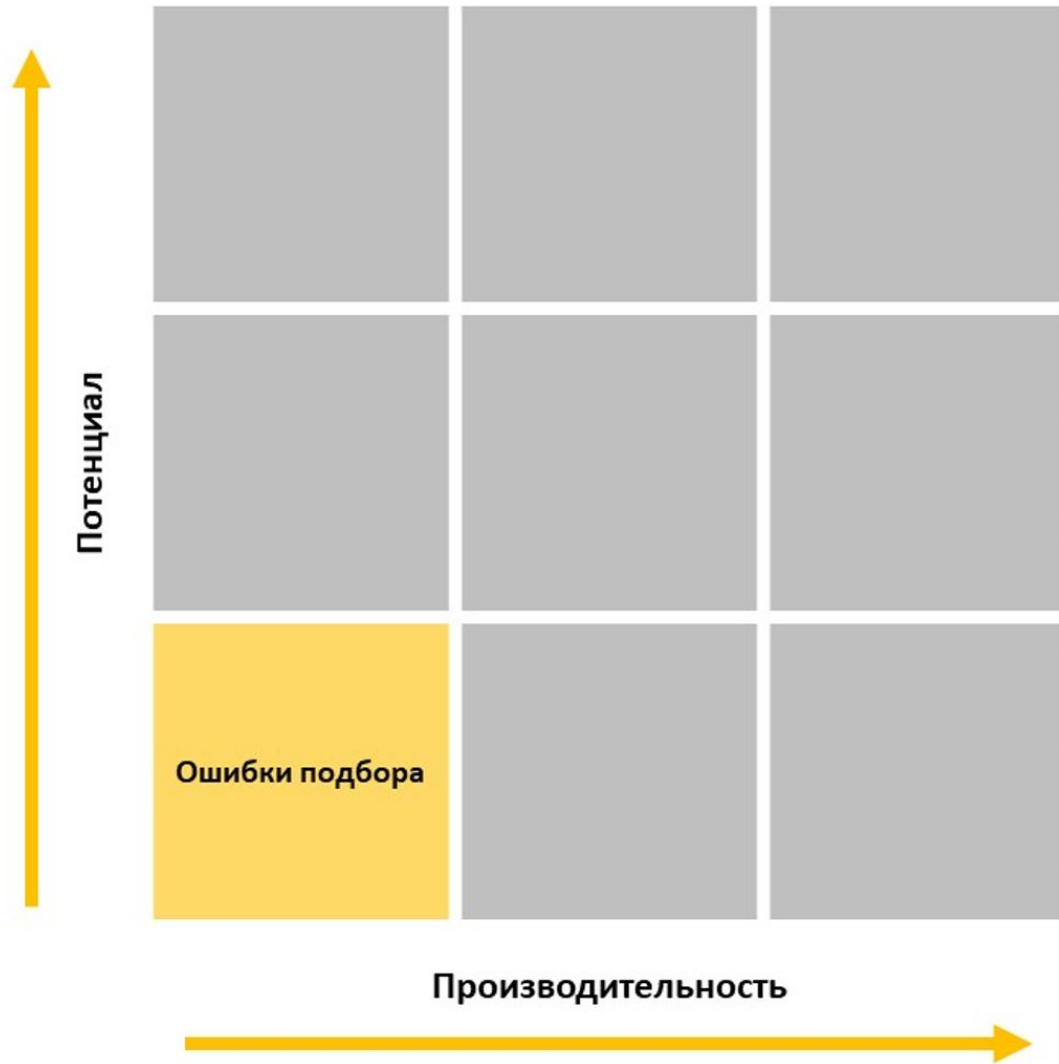
Определение потенциала. Матрица 9-box

потенциал (сколько сможет
сделать?)

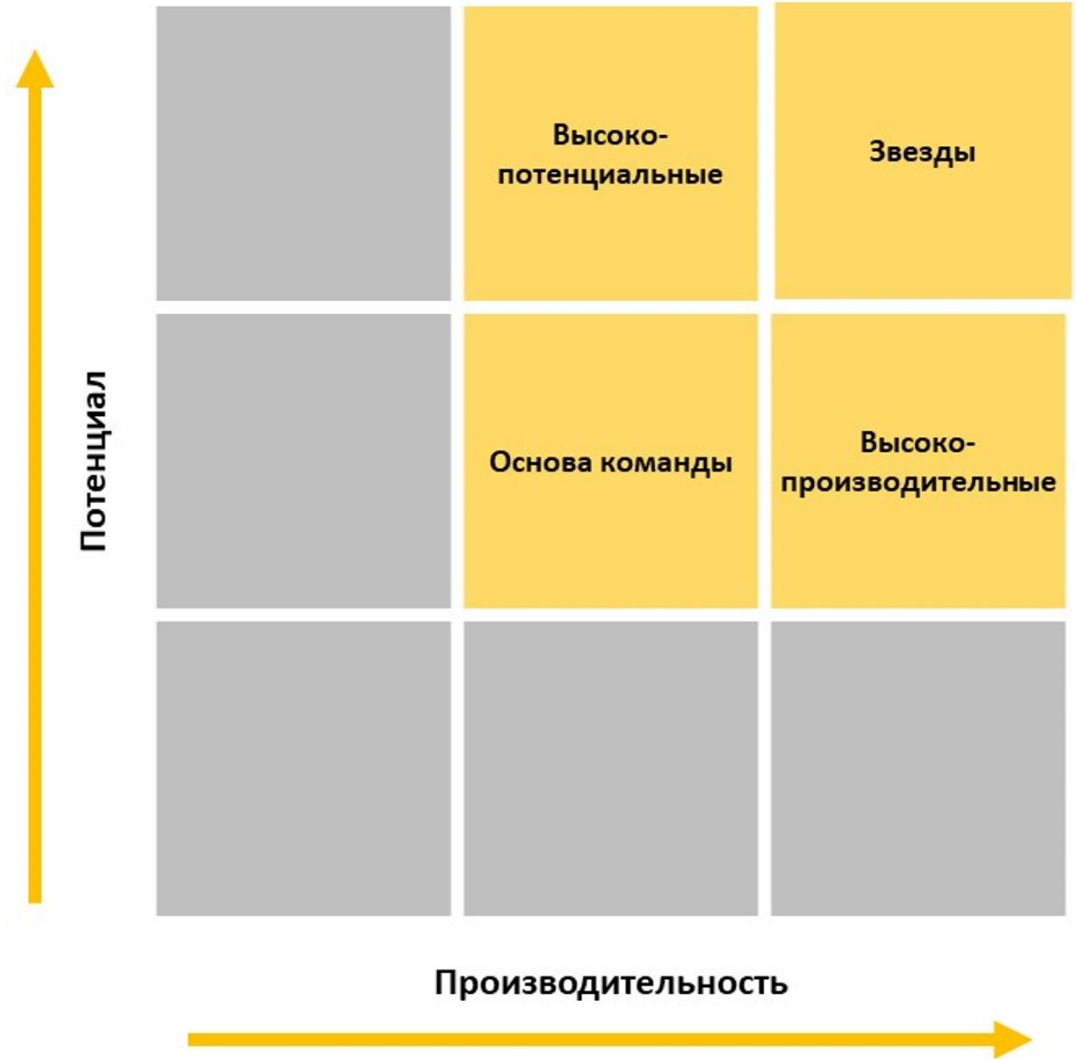
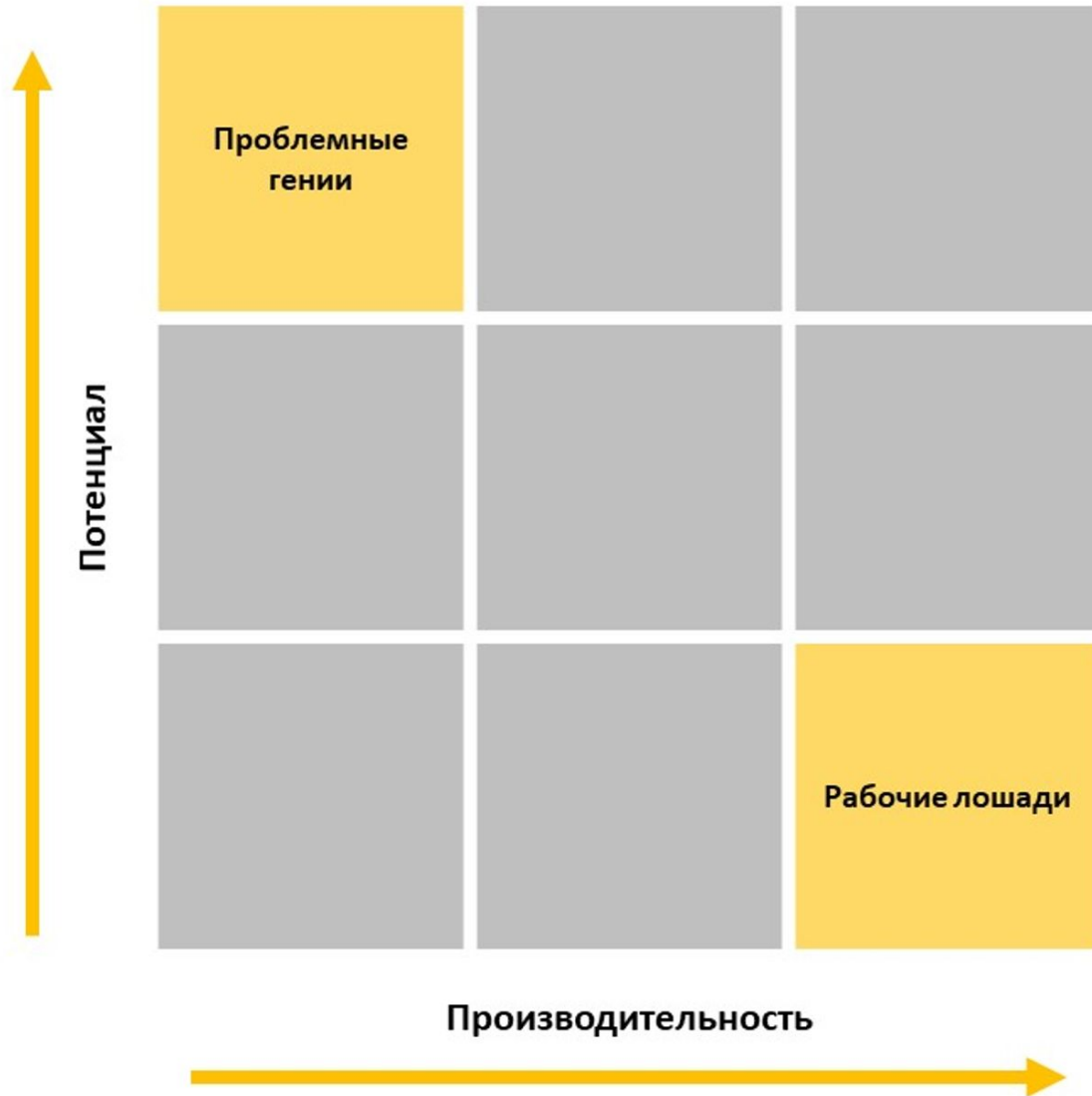
| | | |
|--|---|---|
| <p>7 Загадка выяснить причины низкой результативности сотрудника и мотивацию на дальнейшую работу в компании</p> <p>предложить переход внутри департамента или группы компаний, где сотрудник сможет реализовать свой потенциал</p> | <p>8 Развивающийся сотрудник составить карьерный маршрут для развития сотрудника в департаменте:</p> <p>сообщить о желании развивать сотрудника</p> <p>дать амбициозные и новые проекты и обозначить ожидаемый результат</p> <p>прописать индивидуальный план развития</p> | <p>9 Будущий лидер составить карьерный маршрут для развития сотрудника в департаменте:</p> <p>сообщить о желании развивать в качестве преемника</p> <p>дать амбициозные и новые проекты и обозначить ожидаемый результат</p> <p>прописать индивидуальный план развития</p> |
| <p>4 Дилемма выяснить причины низкой результативности сотрудника и мотивацию на дальнейшую работу в компании</p> <p>пересмотреть функционал роли</p> <p>проработать план расторжения трудовых отношений с сотрудником</p> | <p>5 Ключевой сотрудник</p> <p>предоставить возможности для развития (обучение)</p> <p>определить наставника/ментора для работы (ролевая модель)</p> <p>ежегодный пересмотр зп на 8%</p> | <p>6 Высоко результативный сотрудник</p> <p>расширить зону ответственности за счет новых проектов</p> <p>предоставить возможности для развития (обучение)</p> <p>ежегодный пересмотр зп на 8%</p> |
| <p>1 Малоэффективный сотрудник</p> <p>проработать план расторжения трудовых отношений с сотрудником</p> <p>пересмотреть функционал роли</p> | <p>2 Эффективный сотрудник</p> <p>мониторить выполнение задач, чекаем мотивацию (оставляем в покое)</p> | <p>3 Профессионал, которому доверяют</p> <p>мониторить выполнение задач, чекаем мотивацию (оставляем в покое)</p> |

результативность (что и как делает?)

Определение потенциала. Матрица 9-box



Определение потенциала. Матрица 9-бок



Лидеры изменений (И. Адизес)

- Способен действовать сознательно
- Способен действовать осознанно
- Обладает разносторонними способностями
- Знает свои сильные и слабые стороны и свою уникальность
- Принимает свои достоинства, недостатки и свою уникальность
- Способен оценить сильные и слабые стороны других людей
- Признает, что все-разные
- Умеет тормозить и расслабиться в сложной ситуации и хаосе
- Создает условия, где конфликты разрешаются в атмосфере доверия и уважения

ДЗ и вопросы

1. Подписаться на один из указанных вдохновляющих ресурсов
2. Расписать команду из прошлого ДЗ по матрице 9 box
3. Расписать план из предыдущего ДЗ по матрице RACI
4. https://kahoot.it/challenge/06994812?challenge-id=ee422bc8-af03-43da-9322-5ad567480027_1627572503304

Делитесь фидбеком в анкете



GeekBrains

Нам важно знать, насколько Вам нравится обучение у нас! Для этого оставьте, пожалуйста, свой фидбек о пройденном уроке.

[Оставить фидбек](#)

нажмите **Enter** ↵

Спасибо!