

Как достичь запланированного эффекта от трансформации в компании

Для соответствия меняющимся условиям во внешней среде компаниям нужно меняться изнутри. Процессы трансформации сами по себе не протекают, ими нужно управлять, и делать это лучше всего в формате проектов. О важности данной темы говорит первая конференция по трансформации бизнеса и управлению изменениями Change Eurasia (20 июня, Москва)¹. Помогают компаниям трансформироваться и достигать при этом поставленных целей менеджеры по управлению изменениями. О том, как развивается это направление и какие решает практические задачи, рассказала Екатерина Генкина, руководитель направления по управлению изменениями и менеджер компании «Делойт», СНГ. Какие вопросы обсуждали профессионалы в области проектного управления на конференции, читайте в обзоре.

Проекты

При реализации трансформационных проектов изменения неизбежно влияют на сотрудников. Как помочь компании осуществить плавный переход к целевому состоянию, как достичь запланированного эффекта от преобразований — на все эти вопросы отвечает управление изменениями. Цель данного направления — обеспечить готовность сотрудников к внедрению изменений и переходу на новый формат работы. Комплексный подход по управлению изменениями направлен на вовлечение ключевых заинтересованных лиц, минимизацию организационных рисков и всестороннюю поддержку сотрудников.

Без должного внимания к людям существует высокий риск неудачи преобразований

Управление изменениями является частью проектной деятельности, данный блок работ или его составляющие включены во все известные методологии по проектному управлению. Методология компании по управлению изменениями приведена на рис. 1. Тем не менее до недавнего времени при реализации проектов в России управлению изменениями уделялось недостаточно внимания. Если возникал вопрос о сокращении бюджета проекта, одним из первых исключался блок работ по управлению изменениями.

Ситуация меняется. Компании находятся в непрерывном процессе трансформаций ввиду постоянно меняющейся макроэкономической ситуа-

ции, условий конкуренции, развития технологий. В России и СНГ накоплен большой портфель трансформационных проектов, в которых топ-менеджеры и руководители проектов на практике убеждаются, что без должного внимания к людям существует высокий риск неудачи преобразований.

По статистике, 70% трансформаций не увенчиваются успехом ввиду недостаточного фокуса на управлении изменениями. Основные барьеры на пути к успешным изменениям приведены на рис. 2. Миф о том, что для перехода на новый формат работы руководству достаточно выпустить приказ, начинает развеиваться. Все люди одинаково реагируют на изменения, эмоциональное восприятие колеблется от завышенных ожиданий до страха и отчаяния перед нововведениями, что сразу отражается на мотивации и производительности сотрудников. Соппротивление — это то, с чем приходится работать на каждом проекте. Ключ к успеху — поддержка сотрудников со стороны руководства, своевременное и достаточное

информирование об изменениях, предоставление необходимого обучения.

Приведу проект одной из компаний-клиентов, который стал для нас показательным примером.

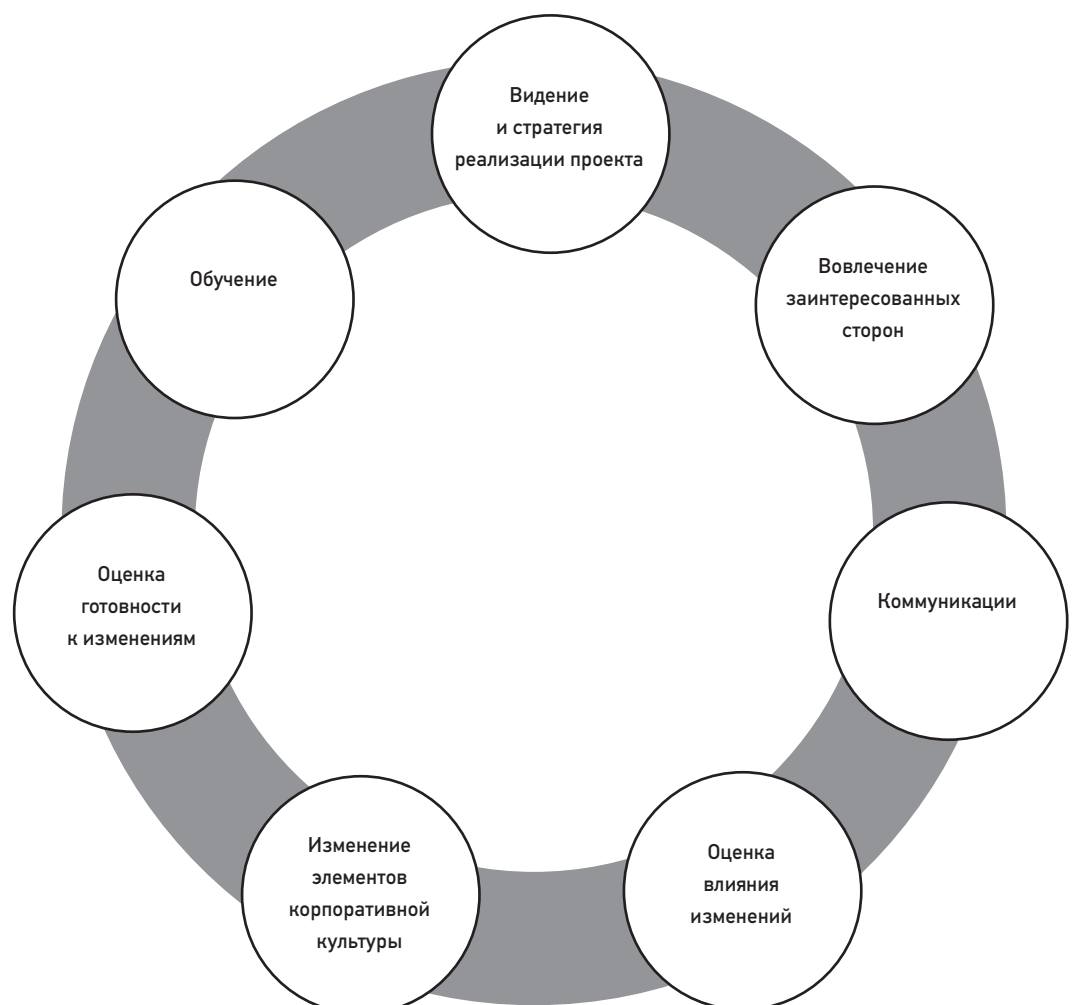
Пример

Восемь лет назад компания реализовала трансформационный проект по внедрению ERP-системы, где впервые привлекла группу специалистов по управлению изменениями. Изначально направление по управлению изменениями было воспринято руководством как незначительный блок работ. Группа по управлению изменениями начала работу с обучения проектной команды, где представила задачи, роли и зоны ответственности каждого участника проектной команды в процессе управления изменениями. На протяжении всего периода реализации проекта команда по управлению изменениями работала в тесном взаимодействии с руководством проекта. Вначале сформировали единое видение целей и выгод проекта на уровне руководства

компании. Затем были определены заинтересованные лица, разработан план коммуникаций о предстоящих изменениях, будущие пользователи были проинформированы о своей новой роли и обеспечены необходимым уровнем знаний и навыков для выполнения новых функциональных обязанностей.

Параллельно с этим велась большая работа по оценке влияния изменений на компанию. По ее результатам были определены организационные изменения, которые необходимо было реализовать для запуска системы, например, обновление нормативно-распорядительной базы компании, должностных инструкций и регламентов; изменение организационной структуры. Перед запуском системы все ключевые организационные изменения были проведены, оценка готовности к изменениям показала, что выявленные на раннем этапе организационные риски устранены. Таким образом, сотрудники и компания в целом были готовы к запуску системы, который успешно был произведен в установленный срок.

Методология «Делойта» по управлению изменениями (рисунок 1)



¹ Конференцию провели компании «and Change» и «Делойт».

Полученный опыт стал переломным моментом для опытных проектных руководителей: они убедились на практике, что управление изменениями влияет на успех реализации проектов. С тех пор управление изменениями включается во все ключевые трансформационные проекты данной компании. Результаты исследования «Делойт» СНГ о влиянии управления изменениями на выполнение проектов, можно увидеть на рис. 3.

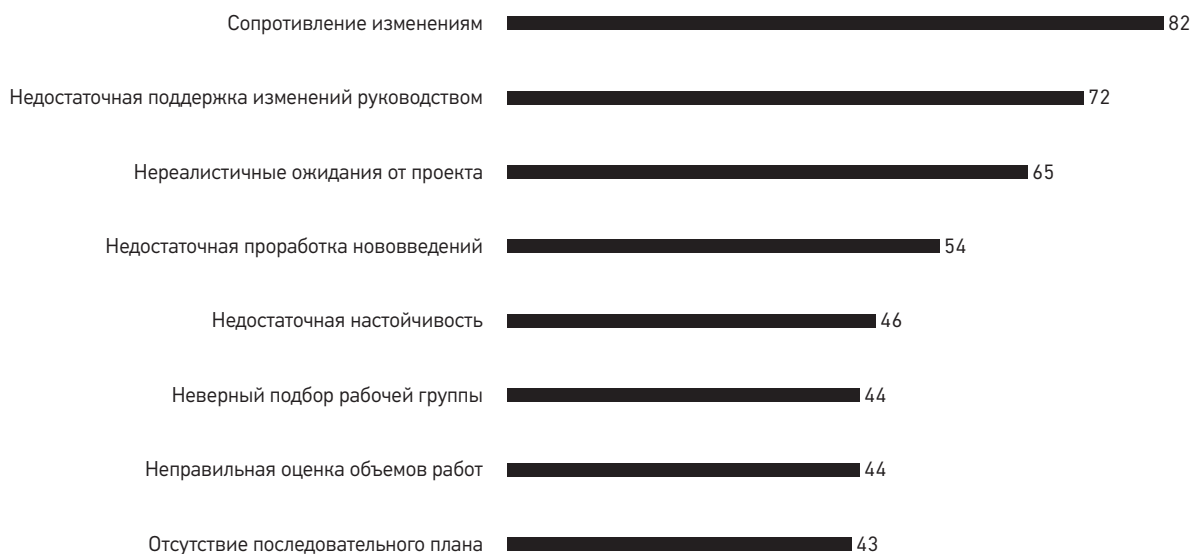
Задача менеджера по управлению изменениями — выявлять организационные риски и потенциальные очаги сопротивления

Менеджер по управлению изменениями выступает в первую очередь в роли доверенного лица спонсора, работает в тесном сотрудничестве с руководителем проекта для успешной его реализации. Задача менеджера — выявлять организационные риски (нехватка поддержки руководства, недостаток информации о проекте, отсутствие понимания изменений, параллельные инициативы, влияющие на вовлечение сотрудников, ограниченные организационные возможности и другие) и потенциальные очаги сопротивления со стороны сотрудников и совместно прорабатывать план мероприятий. Основная сфера внимания менеджера по управлению изменениями при реализации проектов — человеческий фактор.

В России и СНГ потребность в менеджерах по управлению изменениями постепенно возрастает вместе с ростом количества проектов. Первыми на рынке стали предоставлять услуги по управлению изменениями международные консалтинговые компании, а затем в компаниях стали создаваться профильные подразделения для поддержки внутренних проектов. На сегодняшний день на рынке СНГ уже представлена международная профессиональная сертификация PROSCI, позволяющая проходить обучение по данной дисциплине.

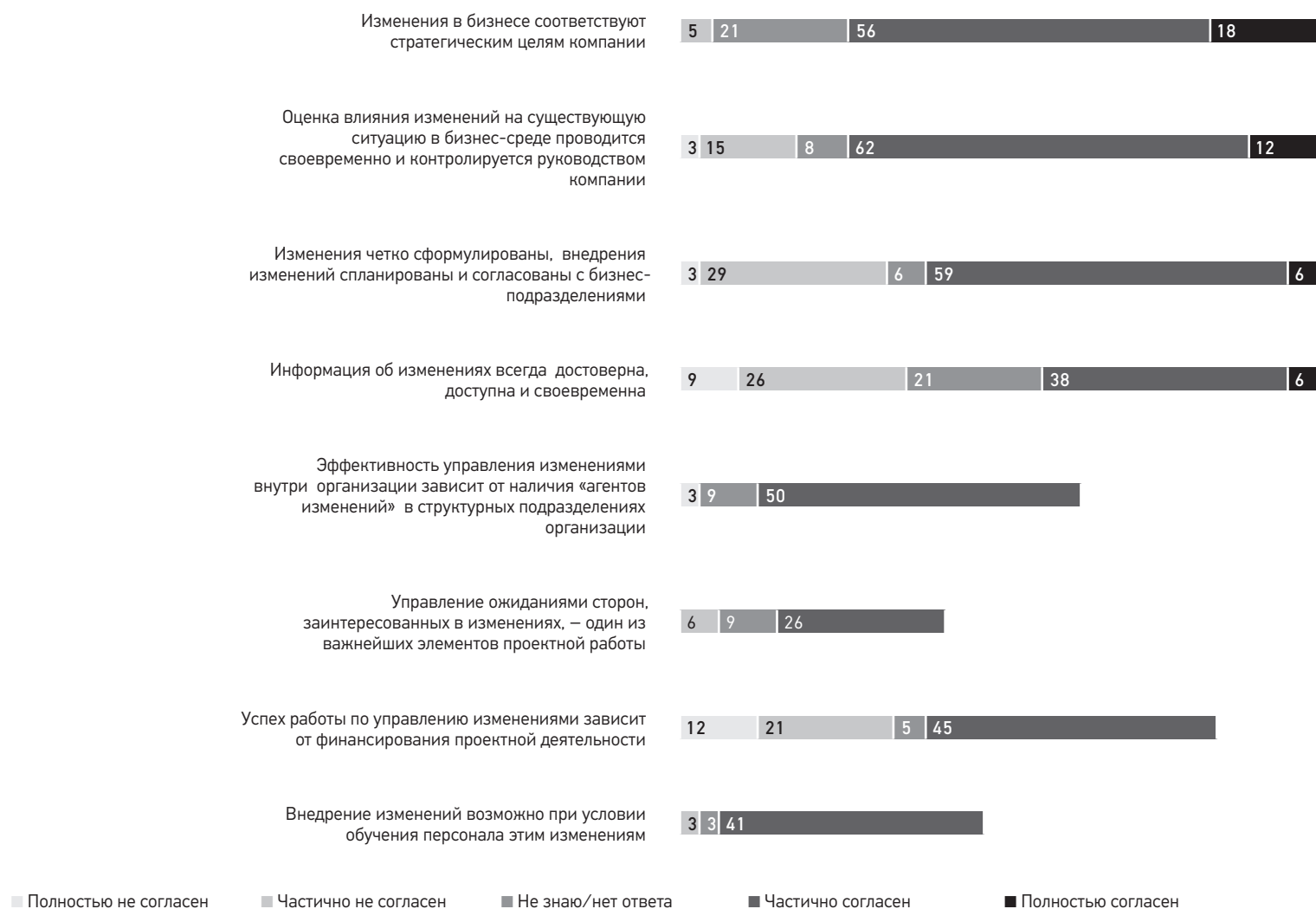
Изменения — это процесс, которым необходимо управлять. Управление изменениями в ходе проекта позволяет достигать и увеличивать эффективность от реализации проекта.

10 ОСНОВНЫХ БАРЬЕРОВ НА ПУТИ К УСПЕШНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ, % (рисунок 2)



Источник: Leading Change Successfully 2nd edition, Harvard Business Review OnPoint Collection, 2005

ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТОВ, % (рисунок 3)



Источник: Результаты исследования «Делойт», СНГ «Управление изменениями как часть проектной деятельности», 2013 г.

www.eg-online.ru

Оперативно:
новости экономики,
бухучета, налого-
обложения и права

Полезно:
персональные
консультации

Актуально:
нормативные
правовые акты
и законопроекты

Популярно:
здоровье, культура,
туризм и автомобили

Наконец:
электронный архив
газеты за 10 лет

реклама