



Change Management
Консультационные
услуги по управлению
изменениями

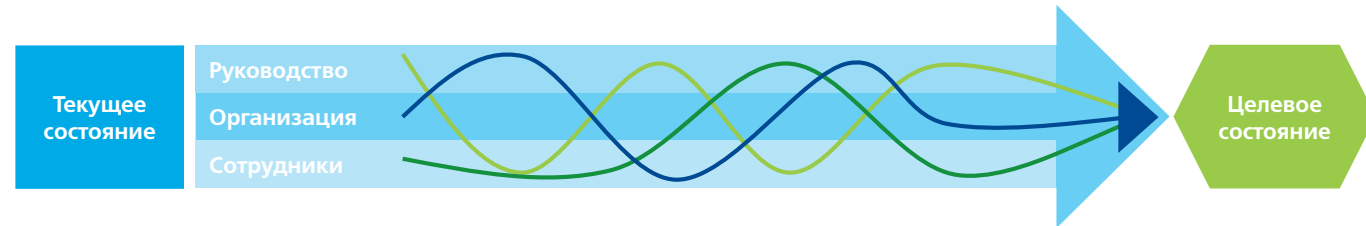
Введение

Мы рады представить вашему вниманию информацию о Группе по управлению изменениями компании «Делойт», СНГ.

Управление изменениями — один из важнейших процессов, обеспечивающий эффективный переход организаций на новый качественный уровень работы, поддерживающий их рост и развитие.

Цели выполнения работ по управлению изменениями в рамках проектной деятельности:

- обеспечить готовность и желание сотрудников принять и реализовать изменения в организации;
 - оказать поддержку функциональным направлениям проектных работ; минимизировать организационные риски проекта.
- Группа «Делойта» по управлению изменениями



принимает участие в реализации проектов в крупнейших компаниях различных секторов экономики.

Мы готовы адаптировать наш подход для определенной компании или проекта, предложить вам наиболее подходящие инструменты управления изменениями и обеспечить их эффективное применение. Наш экспертный опыт включает в себя сопровождение бизнес-трансформаций различного масштаба: от внедрения корпоративных информационных систем и реорганизации операционных процессов компании до проведения сделок по слиянию и поглощению.

Эффективное управление изменениями помогает своевременно ответить на следующие вопросы:

- Готова ли компания к внедрению изменений?

- Где в компании/подразделении присутствует сопротивление изменениям со стороны сотрудников, и как с ним бороться?
 - Поддерживают ли сотрудники и руководство компании запланированные изменения?
 - Как вовлечь сотрудников в процесс внедрения изменений и правильно их проинформировать?
 - Как сделать так, чтобы все вовлеченные стороны получили необходимые знания и навыки?
 - Как передать знания после внедрения проекта, чтобы они остались в компании и использовались?
- Более подробную информацию о наших услугах вы можете найти в данной брошюре. Мы рассчитываем на долгосрочное сотрудничество с вами и готовы предоставить подробную информацию о наших услугах и проектах.

С уважением,
Группа по управлению изменениями компании «Делойт», СНГ

Методология «Делойта» по управлению изменениями

«Делойт» применяет уникальную методологию управления изменениями, основанную на собственных разработках и многолетнем опыте экспертов компании. Методология «Делойта» включает семь основных направлений работ по управлению изменениями. Каждое направление работ нацелено на решение конкретных задач и достижение определенных преимуществ, о которых мы подробнее расскажем далее.

Эксперты «Делойта» помогут вам в решении следующих задач:

- Выработка единого видения и стратегии реализации проекта; создание бренда проекта
- Анализ круга заинтересованных лиц; выработка стратегии вовлечения в проект сотрудников организации
- Выстраивание двусторонних коммуникаций: организация системного, своевременного и достаточного информирования сотрудников об изменениях и сбор обратной связи
- Оценка степени влияния проектных изменений на бизнес-процессы, организационную структуру компании, человеческие ресурсы и технологии; разработка плана мероприятий по устранению бизнес-разрывов и координирование реализации намеченных мероприятий на уровне компании
- Определение целевых моделей поведения, необходимых для эффективной работы в новых условиях
- Оценка готовности компании к изменениям; выявление и своевременная минимизация организационных рисков для успешной реализации проекта
- Выработка оптимального подхода к обучению проектным изменениям; разработка программы обучения; координирование разработки учебных материалов и оценка эффективности обучения.



Что вы получаете?

Этапы работ	Цель	Задачи
Стратегия и видение	Снижение рисков несогласованных действий	<ul style="list-style-type: none"> • Определение видения, целей и задач проекта • Формирование единого представления об изменениях, связанных с реализацией проекта • Разработка плана-графика мероприятий по плавной интеграции изменений в бизнес и работу сотрудников • Определение проектных ролей и ответственных сотрудников
Вовлечение заинтересованных сторон	Снижение уровня сопротивления со стороны ключевых сторон	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ аудитории, выработка стратегии и плана вовлечения заинтересованных сторон • Реализация плана и мониторинг уровня вовлеченности заинтересованных лиц • Формирование сети агентов изменений, ответственных за преобразования, координация их деятельности
Коммуникации	Снижение рисков, связанных с несвоевременной и недостоверной информацией	<ul style="list-style-type: none"> • Создание бренда проекта (разработка логотипа, слогана, символа) • Определение эффективных каналов коммуникаций • Определение подхода и разработка детального плана коммуникаций в рамках проекта • Реализация плана коммуникаций • Анализ обратной связи, актуализация проектного плана
Оценка влияния изменений	Снижение рисков, связанных с потерей эффективности по завершении проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ изменений (бизнес-процессы, структура, человеческие ресурсы, технологии и др.) и их влияния на организацию и сотрудников • Разработка плана необходимых мероприятий, определение ответственных сотрудников и сроков, реализации плана • Мониторинг исполнения плана мероприятий
Изменение элементов корпоративной культуры	Снижение рисков, связанных с недостаточным уровнем поддержки корпоративной культуры	<ul style="list-style-type: none"> • Определение целевых моделей/стандартов поведения, необходимых для эффективной работы • Определение мероприятий, необходимых для внедрения новых элементов корпоративной культуры (система мотивации, коммуникации, обучение руководителей и др.)
Оценка готовности бизнеса к изменениям	Выявление организационных рисков, способных помешать успешной реализации проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование подхода и материалов для проведения оценки готовности к изменениям (анкетирование, фокус-группы) • Анализ результатов, выявление областей риска • Обновление планов мероприятий проекта по снижению выявленных рисков • Мониторинг исполнения мероприятий
Обучение	Минимизация рисков, связанных со снижением производительности труда	<ul style="list-style-type: none"> • Определение требований и подхода к обучению проектным изменениям • Разработка программы и плана обучения • Координация работ по подготовке и проведению обучения • Оценка эффективности проведенного обучения

Управление изменениями при реализации проектов по внедрению ИТ-систем

Стремительно меняющиеся макроэкономические условия побуждают компании к динамичному развитию и осуществлению множества преобразований для укрепления своих позиций на рынке. Часто нововведения направлены на автоматизацию бизнес-процессов и переход на использование современных технологий. Таким образом, создание единой ИТ-платформы и внедрение ERP-систем становится все более распространенной практикой среди компаний. Исследования «Делойта», проведенные при участии профессора Гарвардской школы бизнеса Джона П. Коттера, показали, что успех изменений в первую очередь зависит от готовности сотрудников принять изменения. Обеспечение плавного перехода сотрудников компании к работе в новой системе – ключевая задача консультантов по управлению изменениями.

Наш подход
Компания «Делойт», СНГ обладает значительным опытом сопровождения проектов по внедрению ИТ-систем в части управления изменениями. Мы оказываем своим клиентам содействие в следующих областях:

- Обеспечение понимания сотрудниками компании преимуществ от внедрения новой ИТ-системы
- Достижение необходимого уровня вовлеченности в проект сотрудников, влияющих на результаты проекта
- Достоверное и своевременное информирование персонала о целях и задачах внедрения ИТ-системы, сроках и основных этапах

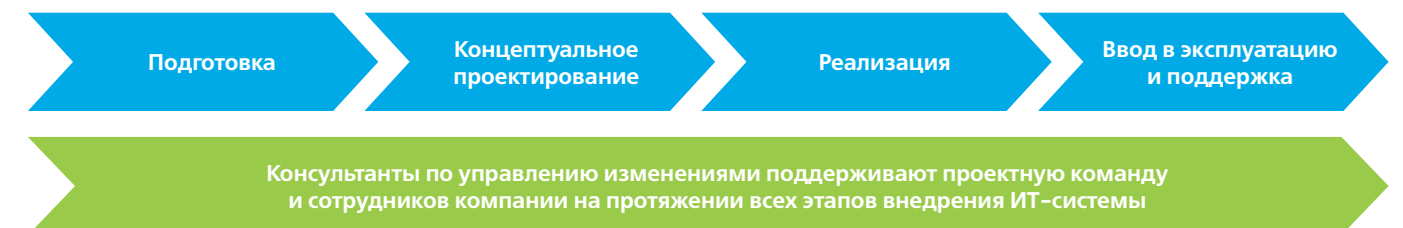
проекта, изменениях в бизнес-процессах, функциональных обязанностях и др.

- Выявление организационных рисков для успешной реализации проекта, планирование и реализация мер по их устранению
- Обеспечение готовности сотрудников к изменениям путем проведения опросов на разных этапах проекта, оценка осознания выгод и задач ИТ-внедрения, организационных возможностей, поддержки руководства
- Обеспечение сотрудников необходимым уровнем знаний и навыков для эффективной работы в новой системе

Комплексный подход, интегрированный в план проекта по внедрению системы, нацелен на всестороннюю подготовку сотрудников и снижение организационных рисков компании для успешного внедрения системы.

Результаты

- Сотрудники компании осознают цели и задачи внедрения ИТ-системы
- Сотрудники понимают свою роль и ответственность в рамках новых автоматизированных процессов
- Организационные изменения выявлены и реализованы до запуска ИТ-системы
- Пользователям оказана информационная поддержка до и после начала опытно-промышленной эксплуатации системы



Примеры проектов

<p>Ведущая российская компания, работающая в сфере розничной торговли</p>	<p>Внедрение системы SAP ERP (Модули FI, RE-FX, MM, PS, PM). Данный проект стал бронзовым призером SAP Quality Awards в номинации крупнейших успешных внедрений SAP ERP в СНГ за 2011 год в России.</p> <p>Согласно методологии «Делойта» был применен комплексный подход к управлению изменениями для обеспечения плавного перехода компании на новую ИТ-систему (более 2000 пользователей):</p> <ul style="list-style-type: none">• Создан узнаваемый бренд проекта благодаря яркому визуальному представлению и широкой PR-кампании• Обеспечено своевременное информирование сотрудников о целях, задачах и ключевых этапах проекта за счет масштабных коммуникаций• Достигнут необходимый уровень вовлечения ключевых лиц компании в реализацию проекта• Сформирован институт ключевых пользователей для активного взаимодействия и поддержки конечных пользователей системы• Реализован системный подход к работе с организационными бизнес-разрывами• Развернуто масштабное очно-дистанционное обучение в 12 регионах России для обеспечения необходимого уровня знаний и навыков у будущих пользователей новой системы
<p>Одна из крупнейших международных компаний сектора FMCG</p>	<p>Поддержка развертывания глобального шаблона SAP ERP (Модули PP, PM, MM, SD, FI, CO, HCM; системы SRM, ESO):</p> <ul style="list-style-type: none">• Определены заинтересованные лица в рамках проекта• Сотрудники всех уровней проинформированы о целях, сроках, задачах и достижениях на различных этапах реализации проекта• Все заинтересованные стороны вовлечены в мероприятия, проводимые в рамках проекта; обеспечена поддержка и участие в проекте руководства компании за счет проведения интервью и выяснения пожеланий и опасений менеджмента высшего и среднего звена• Проведена оценка организационных изменений, разработан план реализации преобразований, проведена работа с функциональными направлениями проекта и представителями бизнеса по реализации утвержденного плана• Проведено три опроса, посвященных оценке готовности сотрудников к изменениям, составлен план работы с выявленными рисками• Создан институт ключевых пользователей, организовано обучение экспертов путем привлечения их к тестированию функционала системы и участия в передаче знаний от консультантов и международной команды по внедрению

Управление изменениями при реализации проектов «быстрого закрытия»

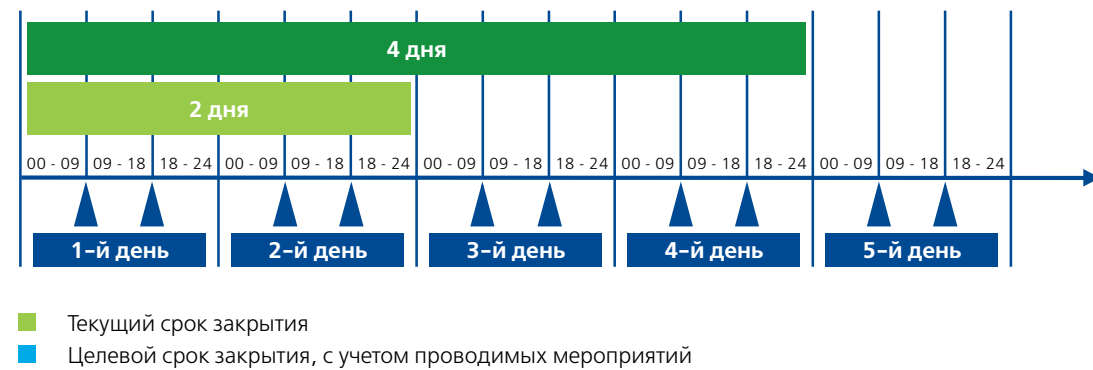
Основная цель проекта «быстрого закрытия» – сокращение сроков подготовки консолидированной отчетности в компании. Управляемость активов компании, своевременное принятие качественных управленческих решений, финансовое положение компании – все эти показатели во многом зависят от оперативности предоставления руководству ежемесячной управленческой и финансовой отчетности. В основе проекта «быстрого закрытия» лежат эффективные бизнес-процессы, как внутри финансовой функции, так и процессы взаимодействия финансовой функции и подразделений компании, предоставляющих документы и информацию. Работа по управлению изменениями в рамках проектов «быстрого закрытия» нацелена на взаимодействие с подразделениями компании и лицами, ответственными за подготовку и передачу информации. Основная задача Управления изменениями разъяснить участникам, почему важно сократить сроки подготовки отчетности, за счет чего можно этого добиться, и что для этого потребуется от сотрудников.

Наш подход

- Снижение уровня сопротивления со стороны сотрудников за счет разъяснения подхода к устранению «узких» мест, мешающих быстрому закрытию; преобразования бизнес-процессов и нахождения баланса между скоростью подготовки и качеством отчетности
 - Своевременное и достоверное информирование о ходе реализации проекта
 - Обеспечение поддержки и вовлеченности руководства в проект для достижения целевого состояния
 - Выявление организационных рисков для успешной реализации проекта, планирования и принятия мер по их устранению
 - Обучение участников процесса принципам и подходам «быстрого закрытия»; методикам и регламенту; КПЭ, обеспечивающим формирование отчетности в ускоренные сроки
- ## Результаты
- Организационные риски для успешной реализации проекта выявлены и минимизированы
 - Руководство оказывает необходимую поддержку проекту «быстрого закрытия»
 - Сотрудники обучены и подготовлены к реализации процесса «быстрого закрытия»
 - Обеспечена своевременная коммуникация в должном объеме для формирования ожиданий и подготовки к предстоящей работе с новым бизнес-процессом
 - Достигнут высокий уровень лояльности сотрудников по отношению к изменениям

Управление изменениями при реализации проектов по созданию общих центров обслуживания

Сравнение текущего и целевого сроков закрытия



Каскадный метод обучения участников процесса закрытия



Пример проекта

Клиент — одна из крупнейших мировых вертикально интегрированных сталелитейных и горнодобывающих компаний с активами в России, США и других странах. Консультанты «Делойта» оказывали компании поддержку в рамках проекта по сокращению срока подготовки консолидированной финансовой и управленческой отчетности. В рамках данного проекта консультанты «Делойта» провели следующие мероприятия:

- Разработали стратегию управления изменениями в рамках проекта

- Провели анализ аудитории
- Разработали детальный план коммуникаций
- Разработали план управления ожиданиями сторон, вовлеченных в проект
- Разработали подход к очно-дистанционному обучению
- Запланировали мероприятия по устранению бизнес-разрывов между текущими и целевыми процессами

Общий центр обслуживания (ОЦО) — самая популярная модель централизации обеспечительных функций в географически распределенных компаниях. Все чаще наши клиенты принимают решение о создании ОЦО, в том числе многофункциональных, и размещают их в регионах с более дешевой рабочей силой, оптимизируя численность персонала при одновременном повышении эффективности производительности труда. Одновременная работа по трансформации бизнес-процессов, созданию новой сервисно-ориентированной организации, переводу функций в ОЦО и изменению организационной структуры вспомогательных функций на предприятиях, переводимых в ОЦО, требует управления изменениями.

Наш подход

- Анализ аудитории, выявление ключевых руководителей и уточнение их требований к ОЦО
- Определение стратегии вовлечения в проект ключевых сотрудников на предприятиях, переводимых на обслуживание в ОЦО
- Определение подхода к работе с сотрудниками, подлежащими переводу на работу в ОЦО
- Брендинг проекта, подготовка и выполнение плана коммуникаций

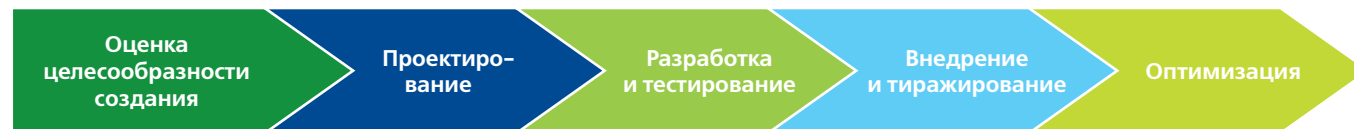
- Информирование о процедурах управления качеством услуг ОЦО и уровнем удовлетворенности клиентов ОЦО; разработка системы совершенствования бизнес-процессов ОЦО
- Обеспечение готовности персонала компании к внедрению ОЦО и связанных с ним организационных преобразований
- Определение целевой культуры обслуживания и стандартов поведения сотрудников ОЦО, планирование мероприятий по их формированию (ролевые модели, тренинги)

Результаты

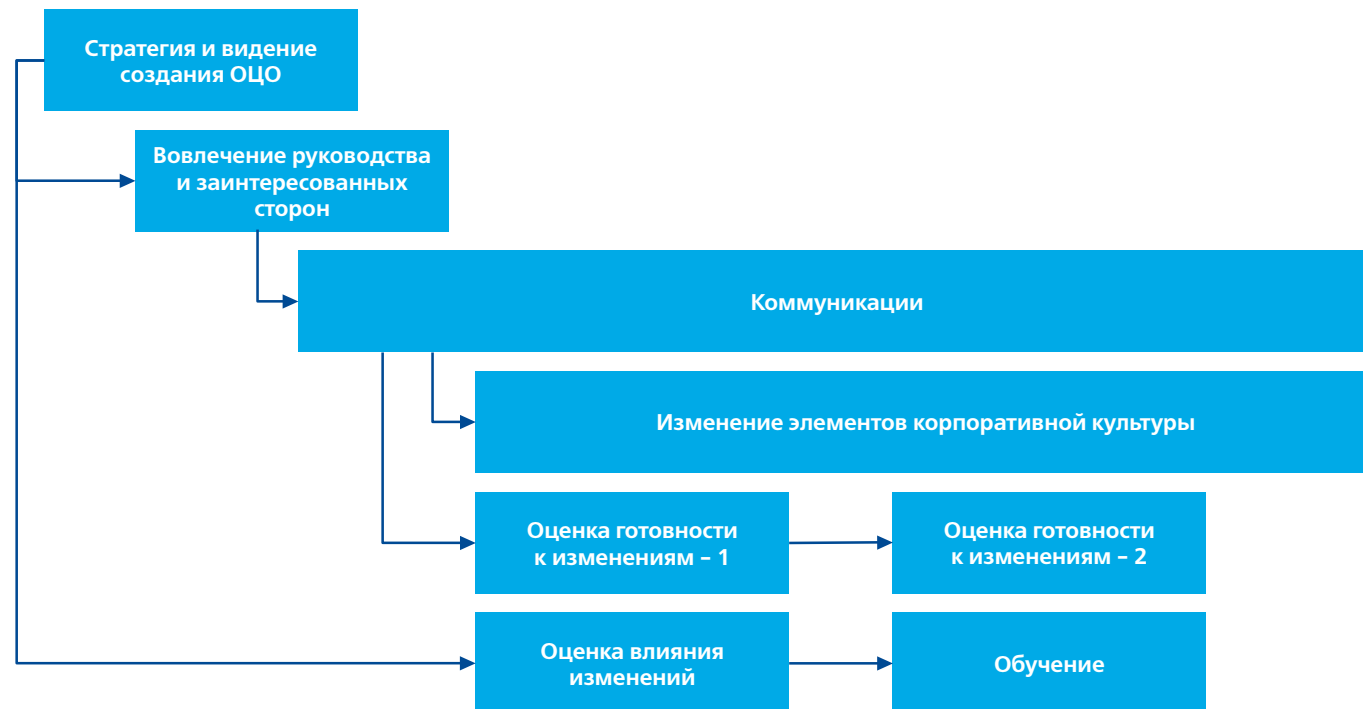
- У персонала сформировано понимание новой операционной модели ОЦО
- Минимизировано сопротивление со стороны бизнес-подразделений и переводимых на работу в ОЦО сотрудников за счет своевременных, достоверных и адресных коммуникаций
- В ОЦО сформирована единая культура обслуживания
- Выявлены и минимизированы организационные риски, влияющие на успех внедрения ОЦО; обеспечено планирование и реализация мер по их устранению
- Организован процесс передачи знаний от вспомогательных функций к ОЦО
- Созданы условия для бесперебойной работы ОЦО после перевода предприятий на обслуживание в ОЦО

Управление изменениями при реализации проектов по слиянию и поглощению

Этапы проектных работ



Консультанты по управлению изменениями участвуют в проекте по созданию или модернизации ОЦО, начиная с этапа проектирования.



Пример проекта

Клиент – мировой лидер в области фармацевтики. Консультанты «Делойта» оказывали компании поддержку в рамках внедрения объединенного финансового сервисного центра на базе семи предприятий России, Украины и Казахстана.

В рамках работ по управлению изменениями консультанты «Делойта» провели следующие мероприятия:

- Разработали стратегию управления изменениями
- Провели анализ заинтересованных лиц
- Разработали план управления ожиданиями заинтересованных сторон, вовлеченных в проект
- Разработали детальный план коммуникации

и обучения сотрудников объединенного финансового сервисного центра

- Оценили влияние изменений и готовность сотрудников к трансформации бизнеса
- Разработали рекомендации в отношении новой модели компетенций и распределения функциональных обязанностей

Консультанты «Делойта» также выполняли задачи по разработке организационного дизайна, анализу существующих и моделированию целевых бизнес-процессов, организации мероприятий по удержанию ключевых сотрудников и сохранению знаний внутри организации.

Слияние и поглощение – одни из наиболее сложных и ответственных событий для любой компании. В процессе интеграции важно действовать быстро и последовательно, уделяя особое внимание коллективам обеих компаний и последующему влиянию изменений на сотрудников и их деятельность. Очень важно с самого начала составить план действий по работе с персоналом во избежание негативных последствий, таких как увольнение ключевых руководителей и специалистов, противостояние корпоративных культур, демотивация сотрудников, снижение качества выполняемой работы и сбой в операционной деятельности компании.

Наш подход

- Сопровождение компании на этапах подготовки к запуску объединенной организации в «День 1» и внедрению изменений, затрагивающих сотрудников, а также внутренних и внешних ключевых лиц
- Планирование, разработка и реализация полного информационного цикла («коммуникации на 360°») на протяжении всего процесса слияния и поглощения
- Управление изменениями, затрагивающими сотрудников объединенной компании, и предотвращение возможных сбоев в операционной деятельности

- Тесное взаимодействие с HR-отделом в процессе объединения коллективов в одну компанию («трансформация кадров»)
- Формирование оптимальной организационной культуры при помощи диагностики As One*
- Подготовка сотрудников к трансформации и обеспечение качественной поддержки в течение всего процесса слияния/поглощения
- Обеспечение эффективного переходного периода для руководства и сплоченности нового руководящего состава
- Удержание квалифицированного персонала и ключевых сотрудников
- Объединение корпоративных культур

Результаты

- Все сотрудники осведомлены и вовлечены в интеграционный процесс
- Сформирован новый коллектив, удержаны ключевые руководители и специалисты
- Внешние ключевые группы лиц и отдельные заинтересованные стороны знают о том, как интеграция повлияет на их сотрудничество; удержаны ключевые клиенты
- Применена диагностика As One: выявлены риски и области сопротивления, приняты и реализованы оптимальные решения для достижения стратегических целей организации
- Сформирована оптимальная культура объединенной организации, обеспечена непрерывная рабочая и операционная деятельность

* As One – методология «Делойта», основанная на идее коллективного лидерства, взаимодействия сотрудников, руководителей и подразделений организации для достижения общих целей.

Управление изменениями при реализации проектов по изменению организационной структуры компании

Блоки работ, затрагивающие сотрудников, и распределение задач по направлениям



Подход к коммуникациям и вовлечению ключевых лиц/групп



Пример проекта

Консультанты «Делойта» сопровождали проект по слиянию двух международных компаний, имеющих многопрофильный бизнес. Сопровождение включало в себя интеграцию как функции бэк-офиса, так и одной из профильных компаний группы, работающей в топливно-энергетическом секторе. В рамках работ по управлению изменениями консультанты «Делойта» провели следующие мероприятия:

- Разработали стратегию и план коммуникаций по проекту
- Подготовили и провели мероприятия по взаимодействию с каждой из ключевых групп
- Запланировали и провели мероприятия по сплочению сотрудников объединенной компании
- Оказали подразделениям содействие в сфере взаимодействия и межфункционального принятия решений
- Утвердили новый корпоративный бренд
- Обеспечили взаимодействие с зарубежной компанией, проводившей анализ корпоративной культуры

Организационная структура, отвечающая потребностям бизнеса и способная качественно поддерживать стратегию развития Компании, играет ключевую роль для повышения операционной эффективности и достижения ожидаемых бизнес-результатов.

Основные риски изменения организационной структуры

- Несогласованность и разногласия в управленческой команде могут привести к задержке, либо к полной блокаде организационных перемен
 - Формальные изменения структуры могут не повлечь за собой реального изменения способов взаимодействия между сотрудниками
 - Некорректная и несвоевременная коммуникация может привести к потере ценных сотрудников, остановке ключевых бизнес-процессов, утрате деловой репутации и позиций на рынке
- Для успеха организационных трансформаций необходимо детальное планирование: нужно четко понимать, в какой форме и в какой момент план изменений будет доноситься до сотрудников, а также как будет осуществляться дальнейший процесс перевода сотрудников на работу в новую структуру.

Наш подход

- Участие в установочных встречах с руководителями и определение единых ключевых принципов формирования новой организационной структуры;
- Разработка и реализация мероприятий по поддержке и развитию руководителей в области управления командой в период изменений

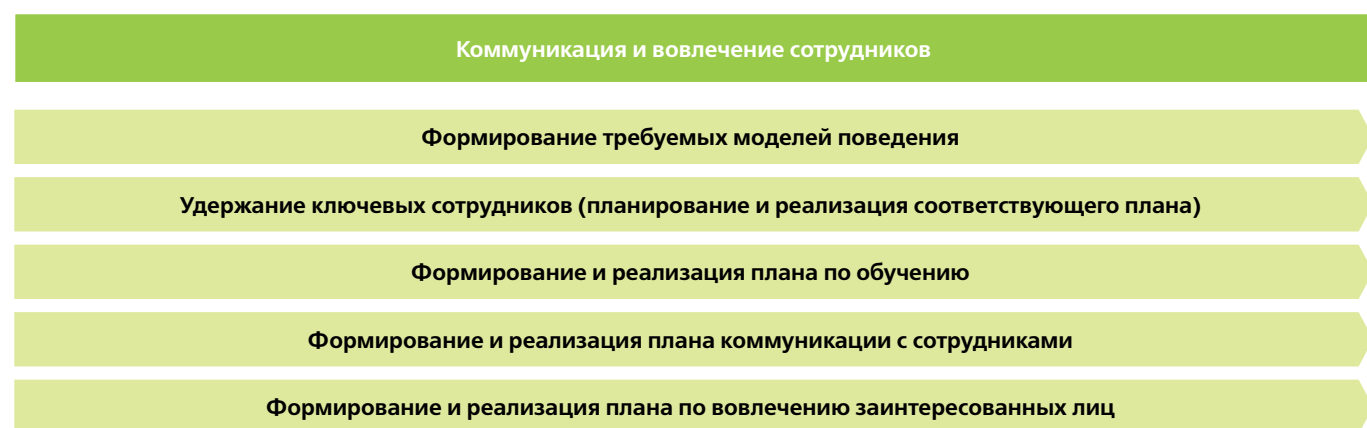
- Оценка готовности сотрудников к работе в новой структуре, планирование и реализация мероприятий по сокращению рисков, связанных с человеческими ресурсами (информированность, вовлеченность, сохранение навыков и знаний и др.)

- Содействие в определении ключевых сотрудников, участие в планировании, разработке и реализации мероприятий по их удержанию
- Разработка единого подхода к внутренней и внешней коммуникации, последовательное информирование сотрудников
- Участие в планировании, разработке и реализации мероприятий по переходу сотрудников к работе в новой организационной структуре (тесное взаимодействие с функциями HR, ИТ, Финансов и др., организация обучения, обмен знаниями и др.).

Результаты

- Ключевые сотрудники мотивированы и активно вовлечены в процесс формирования новой организационной структуры
- Все сотрудники компании понимают и принимают необходимость преобразований и поддерживают организационные изменения
- Клиенты, контрагенты и конкуренты владеют достоверной информацией о новых схемах взаимодействия с компанией
- Разработан и реализован детальный план перехода руководителей и сотрудников к работе в новой организационной структуре
- Обеспечена непрерывность и стабильность операционной деятельности компании
- Имидж компании не только сохранен, но и улучшен

Методология «Делойта» по управлению переходным периодом при реализации проектов трансформации организационной структуры



Пример проекта

Проект был реализован в сфере изменения организационной структуры одного из ведущих российских коммерческих банков.

Предпосылки для изменений:

- Возвращение лучших рыночных и рейтинговых позиций
- Создание клиентоориентированной структуры компании
- Развитие перспективных функций
- Обеспечение большей привлекательности банка как работодателя

В рамках работ по управлению изменениями консультанты «Делойта» провели следующие мероприятия:

- Разработали принципы информирования сотрудников банка и детальный план коммуникации
- Разработали систему внешних коммуникаций – ключевые сообщения об изменениях в банке для передачи внешним СМИ, клиентам и контрагентам
- Подготовили материалы для встреч с руководителями разных уровней с целью удержания ключевых сотрудников организации, а также для сессий руководителей в сфере управления изменениями в рамках новой организационной структуры
- Разработали подробный план перехода подразделений к целевой структуре и план информационной поддержки процесса перехода
- Оказали поддержку при переходе сотрудников на новую организационную структуру

Реализованный подход к коммуникациям

Коммуникации от руководителей

Подход

Обратная связь

- Личные встречи
- Письма сотрудникам
- Вопросы на общих встречах

Каскадирование информации

- Личные встречи
- Общие собрания
- Рассылки



Централизованные руководители

Подход



Управление изменениями при реализации проектов по оптимизации затрат

Сокращение операционных затрат — одна из основных задач проектов трансформации крупных компаний в наши дни.

Наш подход

- Вовлечение руководителей подразделений для сбора и анализа данных о трудозатратах по процессам, а также определения целевых показателей производительности труда
- Поддержка трансформаций согласно плану внедрения инициатив по совершенствованию процессов и сокращению затрат на содержание персонала

- Определение «агентов изменений», повышение роли ответственных сотрудников от подразделений
- Обеспечение должной информированности сотрудников, подготовка их самих и руководителей к изменениям
- Обучение измененным процессам взаимодействия и функциональным обязанностям
- Оценка влияния изменений на бизнес-процессы и структуру компании
- Оценка готовности сотрудников к запуску процесса преобразований



Подход к управлению изменениями при реализации проектов по оптимизации затрат

Этапы работ проекта	Разработка целевого состояния	Планирование внедрения изменений и постановка целей	Детальный дизайн изменений	Внедрение изменений
Цели работ по управлению изменениями	<i>Вовлечение руководителей подразделений для сбора и анализа данных о трудозатратах по процессам, для определения целевых показателей и составления плана внедрения</i>		<i>Поддержка трансформаций согласно плану внедрения, обеспечение информированности сотрудников и готовности сотрудников и бизнес-подразделений к изменениям и минимизация организационных рисков</i>	
Блоки работ по управлению изменениями	Взаимодействие с заинтересованными лицами	Взаимодействие с заинтересованными лицами		
	Коммуникации	Коммуникации		
		Оценка влияния изменений		
		Оценка готовности к изменениям		
		Обучение		

Результаты

- Заинтересованные лица вовлечены в проект, руководство готово соблюдать план мероприятий, фокус-группы мобилизованы
- Проведена подготовка сотрудников путем централизованного информирования через внутренние СМИ
- Налажено взаимодействие с внешними СМИ для должного освещения изменений
- Подготовлена обеспечительная инфраструктура, составлен и доведен до сведения исполнителей план мероприятий после «Дня 0»
- Руководители проинформированы и готовы к поддержке сотрудников; ключевые лица оказывают необходимое содействие во внедрении изменений

Мы предлагаем Вам оценить необходимость применения инструментов управления изменениями в Вашей компании.

Пожалуйста, выберите нужный тип проекта и ответьте на вопросы, используя предложенные варианты ответов:

	Типовые проекты											
	Да	Нет	ИТ-внедрение	Да	Нет	Слияние и поглощение	Да	Нет	Создание Общего центра обслуживания (ОЦО)	Да	Нет	Изменение организационной структуры
Стратегия управления изменениями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Понимают ли все пользователи в организации выгоды от внедрения новой ИТ-системы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Сформулировано ли общее видение интеграции компаний после сделки?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Сформулированы ли цели и задачи проекта, определены ли финансовые и нефинансовые выгоды от создания ОЦО?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определены ли цель и задачи изменения организационной структуры?
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определена ли стратегия подготовки пользователей к работе в новой ИТ-системе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Все ли ключевые руководители разделяют стратегические цели интеграции?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Разработана ли «дорожная карта» создания ОЦО и определены ли ключевые события для достижения цели?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Запланированы ли мероприятия по оценке влияния новой организационной структуры на бизнес-процессы компании?
Вовлечение заинтересованных лиц	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Все ли владельцы бизнес-процессов и ключевые руководители вовлечены и поддерживают внедрение новой ИТ-системы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Все ли руководители высшего звена активно участвуют в процессе интеграции?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Разработан ли план по вовлечению в проект и удержанию в компании ключевых сотрудников?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Все ли ключевые руководители разделяют цели и поддерживают планируемые изменения?
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Получает ли проект содействие и поддержку руководителей высшего звена / Правления?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Разработан ли план по удержанию ключевых сотрудников и команд в обеих компаниях?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определены ли группы заинтересованных лиц, от которых зависит успех проекта по созданию ОЦО?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определена ли стратегия вовлечения ключевых сотрудников в проект и потребности в информировании?
Коммуникации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Все ли пользователи и заинтересованные лица своевременно и регулярно получают информацию о проекте?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Разработан ли план информирования заинтересованных групп об изменениях и сопутствующих событиях?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определены ли лица, которых необходимо проинформировать о проекте?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Все ли сотрудники организации получают достаточно информации о предстоящих изменениях?
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Налажен ли процесс сбора обратной связи от пользователей?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Разработаны ли коммуникационные сообщения и мероприятия для Pre Day 1, Day 1 и Post Day 1 для обеих компаний?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Налажен ли процесс информирования сотрудников о проекте с учетом влияния проекта на роли, процессы, организационную структуру?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Формирует ли информация, поступающая сотрудникам, понимание ожиданий руководства?
Оценка влияния изменений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определены ли бизнес-процессы, которые будут затронуты изменениями?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определены ли ключевые изменения в организационной структуре и процессах при объединении компаний?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определены ли области влияния изменений на бизнес?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Проведен ли анализ влияния новой организационной структуры на бизнес-процессы, навыки и технологии организации?
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Разработан ли план мероприятий по снижению операционных рисков в связи с изменением бизнес-процессов?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Разработан ли план мероприятий по снижению операционных рисков в связи с объединением?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Создан ли план внедрения изменений, необходимых для функционирования ОЦО?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Разработан ли план мероприятий по переходу к целевой организационной структуре?
Изменение элементов корпоративной культуры	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определены ли поведенческие требования к пользователям новой ИТ-системы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определена ли целевая корпоративная культура?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определены ли области взаимного влияния между проектом и организационной культурой?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Предполагается ли влияние изменений на существующую корпоративную культуру?
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Разработан ли план действий по формированию целевого поведения пользователей?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определен ли план мероприятий, направленных на каскадирование (сверху вниз) целевой корпоративной культуры?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определена ли целевая организационная культура общего центра обслуживания?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определен ли план мероприятий по формированию целевого поведения сотрудников?
Оценка готовности к изменениям	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определены ли аспекты, вызывающие наибольшие опасения у пользователей, для успешного перехода на новую систему?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Выявлены ли области риска в части готовности персонала к Day 1?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Как Вы считаете, готовы ли сотрудники к работе в ОЦО, а бизнес к взаимодействию с ОЦО?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Выявлены ли области риска, связанные с готовностью персонала к работе в новой организационной структуре?
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Учтены ли организационные риски для принятия решения о переводе системы в промышленную эксплуатацию (Go / No-Go Decision)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Планируется ли оценка готовности персонала к работе в новой организационной структуре после Day 1?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ожидаете ли Вы сложности при переводе предприятий на обслуживание в ОЦО?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Проведена ли контрольная оценка готовности персонала к переходу в новую организационную структуру?
Обучение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Обеспечены ли пользователи знаниями и навыками, необходимыми для работы в новой ИТ-системе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Организован ли процесс ознакомления сотрудников с новой схемой взаимодействия и внутренними регламентами компании?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Проведена ли передача знаний сотрудникам ОЦО?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Реализован ли процесс передачи знаний и навыков от ключевых сотрудников, покидающих организацию / перемещаемых в рамках новой организационной структуры?
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Все ли сотрудники понимают свою роль и функциональные обязанности в рамках новых бизнес-процессов?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определены ли потребности в обучении в случае реализации масштабных изменений после завершения интеграции (внедрение / изменение ИТ-систем и пр.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Знакомы ли сотрудники с моделью работы ОЦО и процессами ОЦО?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Определены ли потребности в обучении сотрудников, сформирован ли план-график обучения и ресурсный план?

Если Вы ответили «Нет» в анкете хотя бы на один вопрос, то консультанты Группы по управлению изменениями «Делойта» с радостью помогут Вам в его решении.

Наши контакты

Мы будем рады ответить на ваши вопросы и обсудить условия предоставления наших услуг. Обращайтесь, пожалуйста, к следующим контактными лицам:



Анастасия Осипова

Партнер

Департамент консалтинга

Tel: +7 (495) 787 06 00

доб. 2181

aosipova@deloitte.ru



Гульфия Аюпова

Партнер

Департамент консалтинга

+7 (495) 787 06 00,

доб. 1463

gayupova@deloitte.ru

Меняйтесь эффективно вместе с «Делойтом»!

deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее – ДТТЛ); каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемое как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about. Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте www.deloitte.ru/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, консалтинга и корпоративных финансов государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» – международная сеть компаний, имеющая многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира, которая использует свои обширные отраслевые знания, включая опыт оказания высококачественных услуг, позволяющие определить пути решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Около 225 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее – «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.

© 2016 ПК «Делойт и Туш Риджинал Консалтинг Сервисис Лимитед». Все права защищены.