

Ключевые области изменений в организации

Факторы успеха изменений в компании (результаты исследования IBS и Экопси)



Ключевые составляющие изменений в организации Модель Тима Кностера

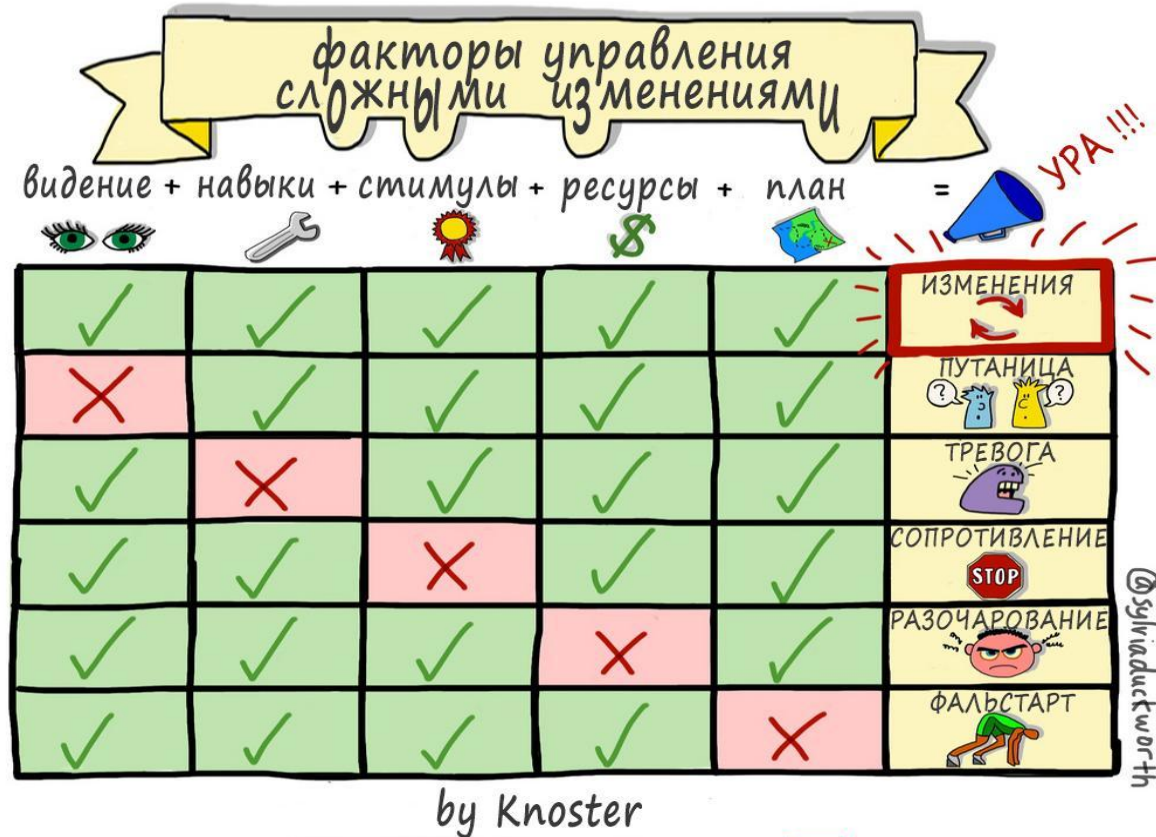


Диаграмма описывает пять элементов, необходимых для проведения изменений с большой вероятностью успеха. Специалисты, которые используют ее в работе, выделяют следующие направления:

1. В качестве **инструмента планирования для создания изменений**
2. В качестве **диагностического инструмента, чтобы исправить проблемы**



www.ibcm.biz

Все об УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ
на проекте Василия Демьяненко

МОДИФИЦИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ КНОСТЕРА

Ключевые составляющие изменений в организации



ЯСНОЕ ВИДЕНИЕ

Разница между Видением и Целями (для компании в целом)

Цели	Видение
неопределенность есть, но низкая	высокая неопределенность
SMART - применим!	SMART- слабо применим
ведут к конкретным действиям	не связаны с непосредственными действиями
период 1-3-5 лет	период 5-10 лет

ЗАЧЕМ?

Видение определяет то, какой организация может стать в будущем.

Видение - это долгосрочная перспектива, определяющая как дальше организация или компания будут выглядеть в будущем.

ЦЕЛОСТНОЕ ВИДЕНИЕ Основные элементы

1. Ключевые ценности
2. Ключевое предназначение
3. БИХАГи
4. Живое описание

Четыре типа изменений и элементы целостного видения

Тип	Определение	
Корректирующие/ Поддерживающие Изменения Fix & Maintain	Обеспечение эффективности за счет наладки «механизма», исправления ошибок устранения неисправности, например, изменение графика работы оборудования	БИХАГ и БИХАГ Живое описание БИХАГ
Эволюционные/ постепенные изменения Build & Develop	Эволюционное развитие на базе прошлого опыта с целью повышения эффективности, например, командной работв.	Живое описание Предназначени
Преобразование/переход Move & Relocate	Переход из одного состояния в другое, например, от ручной сборки к автоматизированной линии	БИХАГ Живое описание Предназначени
Радикальное изменение/Трансформация Liberate & Create	Создание абсолютно нового типа организаций, отказ от прошлого, радикальная трансформация, например, от монопольного положения на рынке к открытому рынку	Ключевы е ценности

Формулирование Видения изменений

Что помогает:

- попытка в буквальном смысле слова увидеть возможные перспективы будущего;
- варианты видения, которые можно сформулировать перед слушателями за одну минуту или изложить на одной странице;
- видение, которое затрагивает чувства, эмоции;
- смелые стратегии, которые способны сделать реальностью самые смелые цели;
- пристальное внимание к стратегическому вопросу о том, как скоро объявлять о преобразованиях, что, как и кому говорить.

Что не помогает:

- предположение, что одни только логические планы и бюджеты в достаточной степени влияют на поведение людей при попытке организации совершить скачок в будущее;
- чрезмерное увлечение финансовым анализом при обосновании видения;
- видение, основанное в основном на урезании расходов, которое подавляюще действует на людей и создает нервную обстановку;

Правила распространения видения изменений

Простота

Необходимо полностью избавиться от употребления профессионально-технического жаргона

Использование метафор

Какой-нибудь яркий словесный образ может заменить текст в тысячу слов

Разнообразие средств

Хороши любые совещания, крупные и малые, агитации докладные записки и выпуск многотиражек, обсуждения на официальных и неофициальных мероприятиях, если они помогают распространить суть концепции

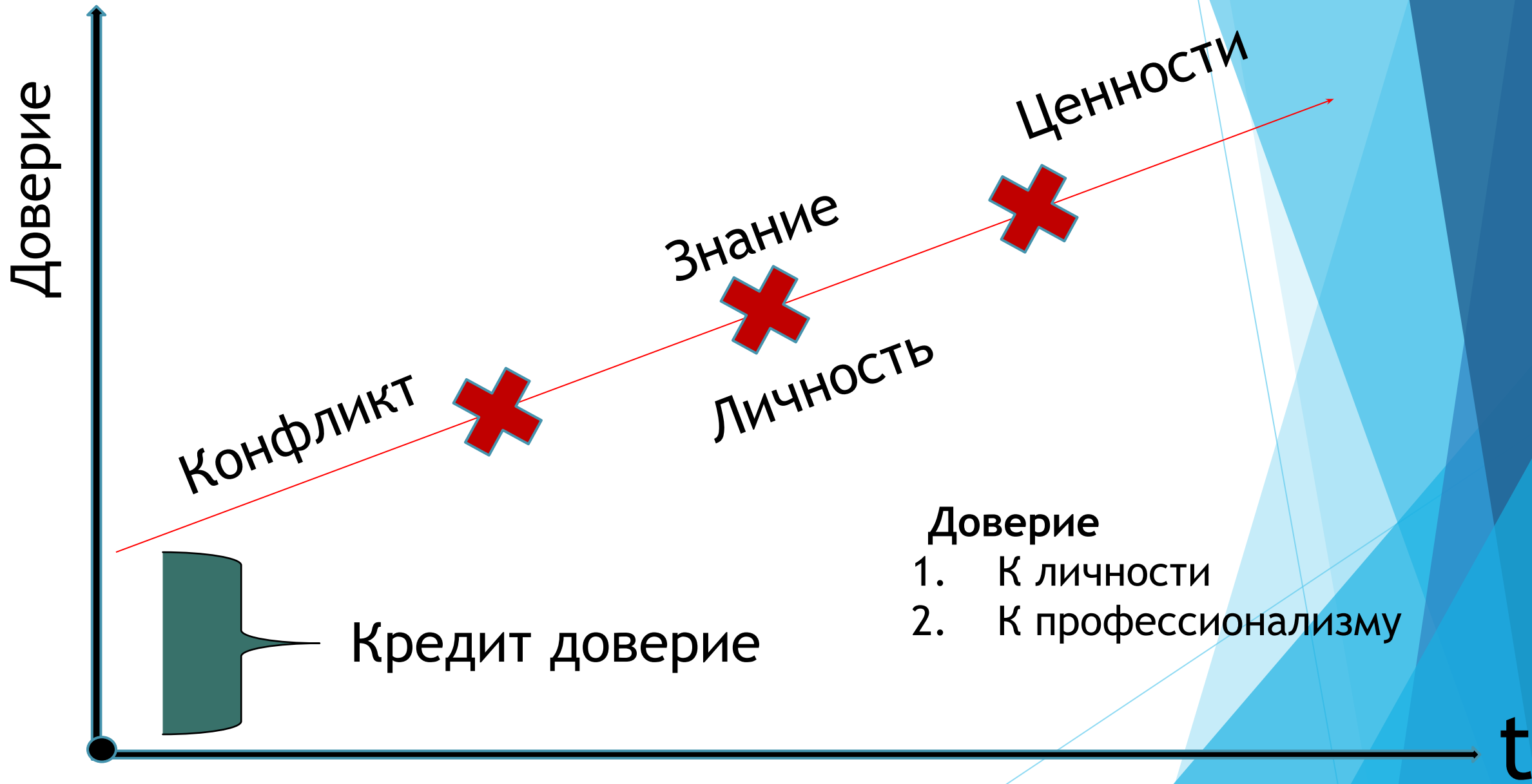
Неустанное повторение

Идеи глубоко усваиваются, когда люди имеют возможность слышать их многократно

Личный пример

Если ответственные работники своими действиями подрывают концепцию изменений, то ущерб от такого поведения перевешивает совокупный эффект прочих форм пропаганды

ДОВЕРИЕ



Психологический контракт и доверие

- ▶ Когда человек начинает работать в организации, между ними (человеком и организацией) заключается, чаще всего - негласный, контракт, говорящий об ожиданиях каждой из сторон по отношению к другой.
 - Когда одна из сторон не соответствует ожиданиям другой - психологический контракт оказывается нарушенным
 - Часто это вызывает сильную эмоциональную реакцию - ярость, шок, негодование
 - Нарушение контракта ведет к снижению производительности (смена целей и мотивации) и к разрыву взаимоотношений (увольнение или уход)

Функция Психологического Контракта

- ▶ Создает отношение доверия
- ▶ Приводит к общности целей
- ▶ Обеспечивает высокую мотивацию и лояльность
- ▶ Создает основную базу для возникновения связи между личностью и организацией

Способы определения уровня доверия

- ▶ Опросы
- ▶ Интервью
- ▶ Наблюдения
- ▶ Анкетирование
- ▶ Книга жалоб
- ▶ Оценка 360
- ▶ Периодическая обратная связь

Установить доверие

- ▶ Командные сессии
- ▶ Бизнес игры
- ▶ Коучинг
- ▶ Объяснение почему и зачем?
- ▶ Установление доверия между членами команды