



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ №2 ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Выполнили:

Герасименко Игорь

Ахметов Динмухамбет

Соловьёва Екатерина

Филюшкин Максим

Мусали Ерке

Группа: MBA-B20-МД

ЗАДАНИЕ ДЛЯ КОМАНДЫ

ПРОВЕСТИ АНАЛИЗ СЛИЯНИЯ ДВУХ КОМПАНИЙ *ABILITY* И *SUPER TECHNOLOGY*

- Используйте модель анализа силового поля для идентификации и определения категорий сил, которые содействуют и препятствуют изменениям.
- Определите различные возможности укрепления или дополнения движущих сил для реализации изменений, а также возможности устранения или сокращения сдерживающих сил.
- Опишите желаемое изменение и укажите его в среднем столбце формы анализа поля сил.
- Перечислите силы, которые содействуют изменению, а также силы, которые ему препятствуют.
- Оцените степень влияния каждой силы по шкале от 1 до 5 (1 – слабое влияние; 5 – сильное влияние).
- Выделите силы на которые руководство может влиять и определите мероприятия.
- Определите набор последовательных мероприятий и действий (кто, как, когда, что...) снижающих культурные различия, которые являются барьерами для изменений.
- Выберите одну из двух групп и определите возможные источники и причины сопротивления (2-3 вида), как соответствующее сопротивление может проявляться (опишите), для каждого вида сопротивления опишите мероприятия по снижению.
- Определите основных стейкхолдеров и опишите мероприятия по взаимодействию с ними, опишите ожидаемый результат.
- Определите ключевые риски (заполнить форму анализа рисков) и предложите мероприятия по их решению

СЛИЯНИЕ ДВУХ КОПАНИЙ ABILITY И SUPER TECHNOLOGY В ЕДИНУЮ IT AST

Цель *IT AST*

- Увеличить долю на рынке
- опередить конкурентов на высоко конкурентном рынке и сэкономить за счет масштаба.
- Выход на рынки соседних стран (международный уровень)
- Увеличить свое присутствие в сфере кибербезопасности, что потребует формирования высокопрофессиональной команды специалистов в данной области.

Внутренняя структура компании *IT AST*

- Изменённое Штатное расписание работников компании
- Сокращение персонала в течение года на 49 человек
- Сосредоточить персонал на ИТ-задачах более высокого уровня



Проблемы *IT AST*

- Проблема коллектива Слияние 2х *Ability* и *Super technology* : Отсутствие слаженности, не полное информирование, конфликт интересов , потеря клиентов
- Потеря некоторых сотрудников, которые обладают очень высоким потенциалом и очень высокой квалификацией – они могут утратить мотивацию продолжать работу в организации, которая находится на переходном этапе.
- Формирования новой корпоративной культуры, единых ценностей и целей

Анализ поля сил двух компаний **Abillity** и **Super technology** в единую интегрированную систему

Воздействие на движущие силы	Движущие силы	Сила (1-5)	Ситуация / Цель	Сила (1-5)	Сдерживающие силы	Воздействие на сдерживающие силы
Работы с персоналом, встречи, лозунги, ориентация на результат, мотивация и стимулирование	Амбициозные цели выхода на международный уровень	5	Слияние двух ИТ-компаний в единую интегрированную систему	5	Различие корпоративной культуры	Длительный процесс формирования новой корпоративной культуры, единых ценностей и целей
Внутренний рекрутинг, мотивация и стимулирование	Развитие новых перспектив в кибербезопасности	4		5	Сокращение персонала, изменение текущего состояния и боязнь потери статуса или занимаемую должность	Осведомлённость сотрудников о необходимости данной процедуры, содействие помощи (переквалификации, возможности смены деятельности, финансовой поддержки) людям, попадающим под сокращение
Благая миссия, высокие цели, четкая стратегия и ценность деятельности. Особые условия, бонусы, преимущества и перспективы.	Привлекательность работодателя	5		3	Отсутствие мотивации, неопределенность в будущем	Работы с персоналом, встречи, лозунги, мотивация и стимулирование, предотвращение распускания слухов и сплетней

Ability и Super technology

Воздействие на движущие силы	Движущие силы	Сила (1-5)	Ситуация / Цель	Сила (1-5)	Сдерживающие силы	Воздействие на сдерживающие силы
Предоставление возможности для реализации сотрудников, работа HR	Возможности карьерного роста	4	Слияние двух ИТ-компаний в единую интегрированную систему	4	Увольнение по собственному желанию ключевых, высококвалифицированных сотрудников	Работы с персоналом, личные встречи, мотивация и стимулирование
Внутренний рекрутинг и поощрение к развитию, разработка KPI	Повышение оплаты труда	4		2	Снижение продуктивности работы	Проведение общего собрания, формирование новой организационной структуры, соотносящейся с корпоративной культурой, стратегическими целями и деятельностью внутренних и внешних бизнес-процессов
				4	Отсутствие слаженности, разобщенность и разделение организации на два лагеря Конфликт интересов	Пересмотр стратегии по управлению человеческими ресурсами, создание объединяющих ценностей и целей для сплочения сотрудников
				4	Недостаточный обмен информацией Отсутствие драйва	Реструктуризация менеджмента управления информацией и коммуникациями

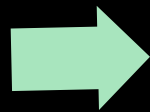
Ability и Super technology

Воздействие на движущие силы	Движущие силы	Сила (1-5)	Ситуация / Цель	Сила (1-5)	Сдерживающие силы	Воздействие на сдерживающие силы
			Слияние двух ИТ-компаний в единую интегрированную систему	4	Конфликты интересов и риски потери фокуса	Проработка единой, объединяющей цели, единой направленности на клиентоориентированность
				2	Атмосфера недоверия	Проводить открытость и прозрачность принимаемых решений и реализуемой политики

КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ *ABILITY* И *SUPER TECHNOLOGY*

Культурные различия *Ability* и *Super technology*

- видение, миссия, стратегическое намерение
- корпоративная культура
- ценности в компаниях
- деятельности по их достижению поставленных задач



Действия по эффективному слиянию должны разработать Первые руководители компании

- стратегические цели
- Задачи
- Сформировать стратегическое планирование
- Реализация стратегических инициатив
- Сформировать ценности, приоритеты и культуру



Корпоративные ценности, оргструктура, бизнес-процессы

- Провести анализ зрелости компании, согласно жизненного цикла
- Производить работу с сотрудниками организации: 1. Информирования сотрудников 2. Оглашать результаты проделанной работы 3. Разъяснять дальнейшие действия и перспективы организации.



ВЫБРАТЬ КОМПАНИЮ. (ОПРЕДЕЛИТЬ ВОЗМОЖНЫЕ ИСТОЧНИКИ И ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ)

- Менеджмент ориентирован на результат и развитие, в качестве рассматриваемой группы выбираются сотрудники бывшей компании **Super technology**, которая имеет более иерархичную структуру и построена на обеспечении надежного обслуживания, которое предоставляется на основе высокоструктурированных методов работы.
- Уровень развития **IT Ability**, с молодыми кадрами и неформальной корпоративной культурой, более подходит к ИТ-индустрии и определяется высокий уровень развития по моделям Грейвза и Грейнера, которых следует придерживаться и развивать в новой организации.
- Проблема заключается в том, что соотношение численности сотрудников не в сторону **IT Ability** (125 – из **IT Ability** и 225 – из **Super technology**).
- Выбор культуры **Super technology** грозит потерей большей части сотрудников **IT Ability**, а оставшиеся будут склонны вести наиболее опасное скрытое сопротивление грядущим изменениям.
- Следовательно, необходимо работать с сотрудниками **Super technology**.

ПРИЧИНА СОПРОТИВЛЕНИЙ №1 «УВОЛЬНЕНИЕ 49 СОТРУДНИКОВ».

• **Неопределенность руководства в принятии решения , а также осведомленность сотрудников о сокращении, влечет за собой негативные последствия :**

- снижение производительности и инициативности;
- прекращение передачи какой-либо информации другим сотрудникам;
- проявление недоверия к действиям руководства и коллег;
- проявление скрытых видов сопротивления изменениям;
- передача ложной информации для сохранения своих позиций.

• **Решением данной проблемы является проведение прозрачной и открытой политики по дальнейшему развитию организации:**

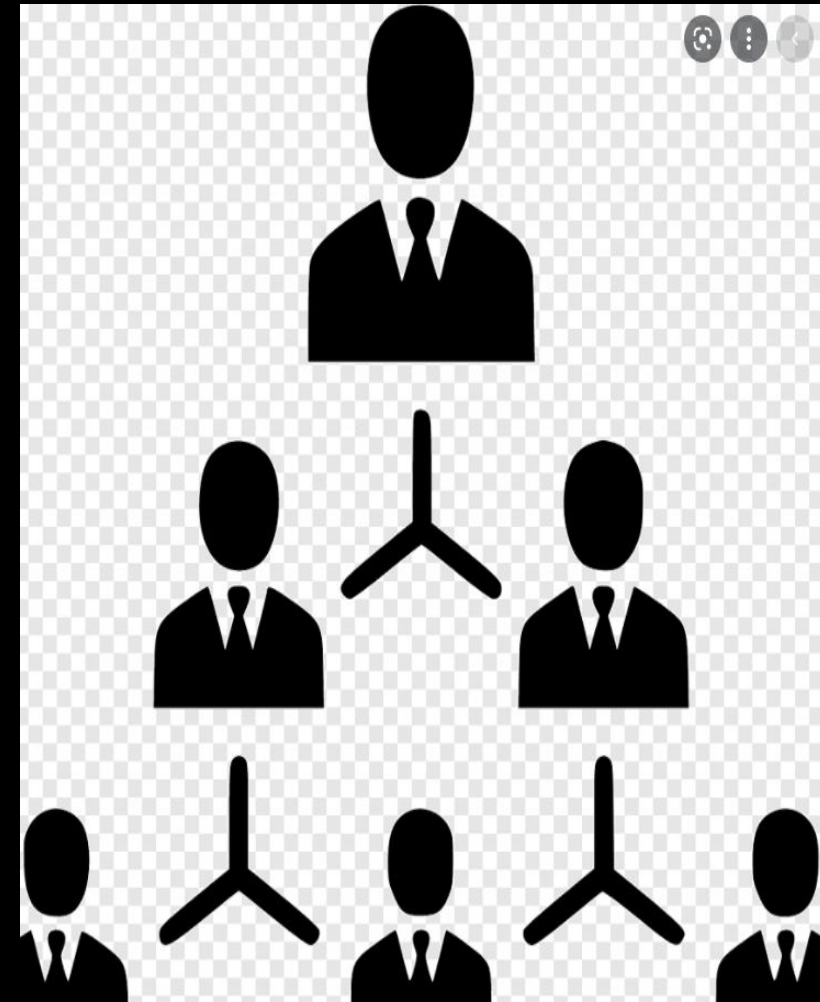
- проведение открытых собраний руководства;
- проведение личных бесед и разговоров с сотрудниками;
- непрерывная социализация, осведомленность и разъяснение о необходимости данной процедуры;
- проведение мероприятий по содействию в помощи (переквалификации, возможности смены деятельности, финансовой поддержки и др.) людям, попадающим под сокращение;
- предоставление гарантий выполнения своих обязательств сотрудникам, поддерживающим выбранный курс компании.
- Увольнение производить в день уведомления сотрудника



Последний день перед увольнением
позволь себе то, о чем так долго мечтал!

ПРИЧИНА СОПРОТИВЛЕНИЙ №2 «ТРАНСФОРМАЦИЯ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ».

- Боязнь изменения текущего состояния, потеря статуса и/или занимаемую должность, является основным источником данного сопротивления.
- Влечет за собой демотивацию и снижение производительности труда
- Увольнение ценных сотрудников по собственному желанию.
- **Решением данной проблемы является :**
 - Плотная работа с потребностями и ценностями сотрудников,
 - Разъяснение привилегий и преимущества
 - Новые возможности с внедрением изменений.
 - Трансформация существующей системы управления
 - Формирования совместной корпоративной культуры, задействовать как можно больше персонала организации.
 - Инструментом реализации изменений может являться модель ADKAR.



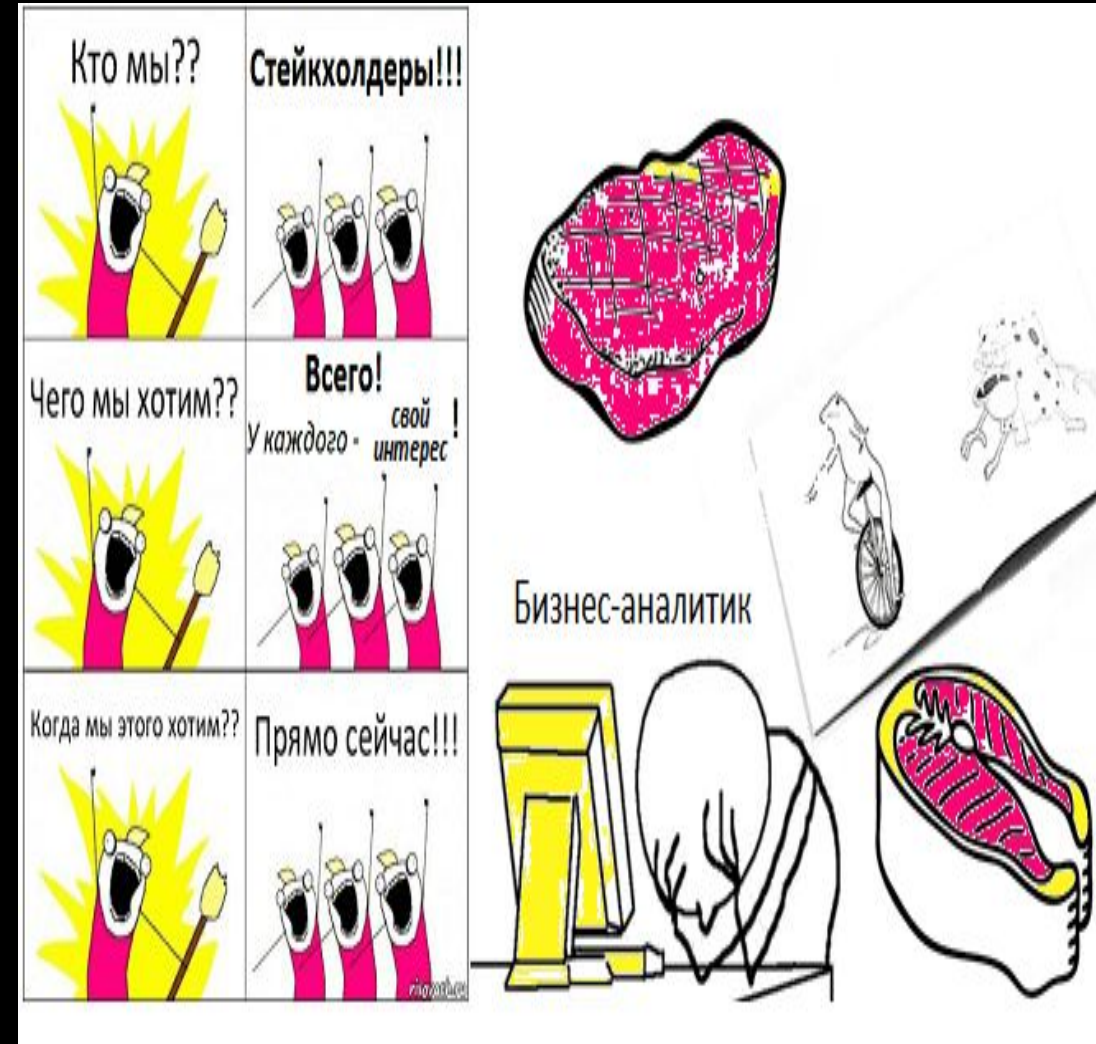
ПРИЧИНА СОПРОТИВЛЕНИЙ №3 «РАЗРУШЕНИЕ ТРАДИЦИОННОГО И ПРИВЫЧНОГО УКЛАДА ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ».

- Неизвестность и смутное понимание в предстоящих изменениях текущей операционной деятельности
- Волнение сотрудников за свое будущее
- Вовлечение сотрудников в процесс изменений по совершенствованию
- Оптимизация и развитие организации является источником решения данной проблемы.
- Совместная разработка изменений в организационной структуре
- Операционная деятельность, построении новых бизнес-процессов и систем управления с ведущими специалистами организации
- Уменьшить ряд противоборств и сопротивлений со стороны сотрудников.
- Инструментами реализации изменений могут являться 8-ми ступенчатая модель Коттера, модель ADKAR и формула изменений Бекхарда и Харриса.



ОСНОВНЫЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С НИМИ

- Для начала определим всех стейкхолдеров и проведем приоритизацию заинтересованных сторон:
 - **обеспечение удовлетворенности:** заказчик/клиент, ключевые и ценные сотрудники организации (класса А);
 - **информирование:** рядовые сотрудники (класса В и С), партнеры по развитию бизнеса;
 - **обеспечение тщательного руководства:** первые руководители, ТОП менеджеры и начальники отделов; внутренний аудит по исполнению.
 - **мониторинг:** рынок, новые технологии, конкуренты, компаньоны, правительство и международные отношения;



Стейкхолдер (группа стейкхолдеров) изменений	Влияние (бюджет, результаты, сроки, другое) (1-4)	Тип влияния (позитивное «+», негативное «-»)	Заинтересованность (1-4)	Ожидания и требования стейкхолдеров в отношении к изменениям	Ожидания проекта в отношении стейкхолдеров	Стратегия взаимодействия
Заказчик/клиент	4	«+» и «-»	4	Получение продукта, покрывающее потребности для его реализации	<ul style="list-style-type: none"> - содействие в формировании технического задания; - получение обратной связи по результатам проектных разработок и эксплуатации. 	<ul style="list-style-type: none"> - проводить регулярные встречи с Заказчиком; - регулярные запросы на предоставление обратной связи; - оценка претензий в адрес продукта в соответствии с их значимостью. - ограничение требований Заказчика с помощью договоров.
Ключевые и ценные сотрудники организации (класса А)	4	«+» и «-»	4	<ul style="list-style-type: none"> - реализация своего потенциала; - получение новых знаний; - доступ к новым возможностям; - карьерная лестница; - повышение оплаты труда; - получение бонусов. 	<ul style="list-style-type: none"> - инициативность в выполнении проекта; - активность и стремление в реализации целей; - создание базы знаний и отчетов о полученных результатах «Lessons learned»; - создание основы для реализации стратегических намерений. 	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечить активное участие в проекте; - немедленное информирование о возникших проблемах или изменениях; - применение модели трилистника (40% Full time, 30% Part time, 30% Outsourcing)
Рядовые сотрудники организации (класса В и С)	3	«+» и «-»	4	<ul style="list-style-type: none"> - сохранение своих позиций и полномочий; - получение новых возможностей; - карьерная лестница; - повышение оплаты труда; - получение бонусов. 	<ul style="list-style-type: none"> - результативность в выполнении проекта; - содействие в реализации изменений; - выполнение поставленных задач; - содействие в поддержке в переходный момент, во время трансформации. 	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечить активное участие в проекте; - информирование о возникших изменениях; - предоставление решений по встречающимся проблемам.

Стейкхолдер (группа стейкхолдеров) изменений	Влияние (бюджет, результаты, сроки, другое) (1-4)	Тип влияния (положительное «+», отрицательное «-»)	Заинтересованность (1-4)	Ожидания и требования стейкхолдеров в отношении к изменениям	Ожидания проекта в отношении стейкхолдеров	Стратегия взаимодействия
Партнеры по развитию бизнеса и инновационным решениям	3	«+» и «-»	2	<ul style="list-style-type: none"> - реализация своего потенциала и повышение имиджа; - обучение - создание прочных партнерских отношений. 	<ul style="list-style-type: none"> - подготовка грамотных специалистов; - создание качественной бизнес модели; - подготовка в трансформации бизнеса; - формирование и настройка новой корпоративной культуры; - создание комплекта НМД (нормативно-методической документации) и составление руководящей документации. 	<ul style="list-style-type: none"> - предоставлять еженедельные отчеты о статусе проекта; - запрос/предоставление информации по достижению определенных вех проекта. - проводить регулярные встречи с командой специалистов.
Первые руководители	4	«+» и «-»	4	<ul style="list-style-type: none"> - успешное слияние двух компаний; - укрепление своих позиций в организации и личные интересы; - закрепление позиций организации на международном уровне; - стремление увеличить долю на рынке; - экономия за счет масштабов; - создание прочных отношений на международном пространстве. 	<ul style="list-style-type: none"> - поддержка ТОП менеджмента в реализации проекта изменений; - регулирование спорных вопросов верхнего уровня; - формирование стратегических намерений, целей и задач; - регулирование правительственных вопросов. 	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечить активное участие в проекте; - немедленное информирование о возникших проблемах верхнего уровня; - проводить регулярные встречи с ТОП менеджментом.
ТОП менеджеры и начальники отделов	4	«+» и «-»	4	<ul style="list-style-type: none"> - реализация успешного слияния двух компаний; - укрепление своих позиций в организации и личные интересы; - реализация выхода организации на международный уровень; - реализация увеличения доли организации на рынке; - реализация стратегических целей и задач. 	<ul style="list-style-type: none"> - поддержка сотрудников реализации проекта изменений; - регулирование вопросов в процессе изменений; - реализация стратегических намерений; - формирование операционной деятельности; - регулирование правительственных вопросов; - создание прочных взаимоотношений внутри организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечить активное участие в проекте; - немедленное информирование о возникших проблемах и трудностях сотрудников в процессе изменений; - проводить регулярные встречи с сотрудниками;

Стейкхолдер (группа стейкхолдеров) изменений	Влияние (бюджет, результаты, сроки, другое) (1-4)	Тип влияния (позитивное «+», негативное «-»)	Заинтересованность (1-4)	Ожидания и требования стейкхолдеров в отношении к изменениям	Ожидания проекта в отношении стейкхолдеров	Стратегия взаимодействия
Конкуренты	2	«+» и «-»	2	<ul style="list-style-type: none"> - информация о новых возможностях и идеях; - опыт на чужих удачах и ошибках; - возможность стать партнером; - бенчмаркинг. 	<ul style="list-style-type: none"> - информация о новых перспективах; - реальный опыт работы на новом рынке; - возможность стать партнером; - бенчмаркинг. 	<ul style="list-style-type: none"> - проводить регулярный маркетинговый анализ; - поддерживать коммуникацию и деловое общение.
Компаньоны	3	«+» и «-»	3	<ul style="list-style-type: none"> - информация о новых перспективах; - опыт в реализации бизнеса; - возможность усиления конкурентоспособности; - коалиция против конкурентов. 	<ul style="list-style-type: none"> - информация о новых возможностях и конкуренции; - опыт в реализации нового направления кибербезопасности; - возможность усиления конкурентоспособности; - коалиция против конкурентов. 	<ul style="list-style-type: none"> - проводить регулярный анализ проектов, программ и портфеля; - поддерживать коммуникацию и деловое общение.
Правительство и международные отношения	4	«+» и «-»	1	<ul style="list-style-type: none"> - соответствие правовым нормам и правилам; - выполнение всех обязательств по международным стандартам; - своевременная оплата налогов других государственных услуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - информация о новых законопроектах и изменениях в существующей законодательной базе; - получение государственной поддержки по льготам и субсидиям; - содействие правительства в международных вопросах по развитию и реализации бизнеса; - возможность получения государственных заказов. 	<ul style="list-style-type: none"> - проводить регулярные встречи с правительственными органами; - принятие участия в правительственных тендерах, конкурсах и пилотных проектах.

ОЦЕНОЧНАЯ ШКАЛА

Влияние		Заинтересованность	
Балл	Значение	Балл	Значение
1	Не влияет	1	Не заинтересован
2	Слабое влияние	2	Очень слабо заинтересован
3	Среднее влияние	3	Средняя заинтересованность
4	Большое влияние	4	Большая заинтересованность

КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ И ПРЕДЛОЖИТЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ИХ РЕШЕНИЮ

План управления рисками

Описание риска	Сценарий реализации риска	Последствия	Вероятность	Итоговая оценка риска	Стратегия управления рисками	Стратегия на случай реализации риска	Ответственный
Появление конкурирующей организации, которая, пользуясь переходным состоянием IT AST, активно переманивает большое количество ключевых сотрудников компании	<p>1. Маркетинговый анализ свидетельствует о следующих фактах:</p> <ul style="list-style-type: none"> - деятельность конкурирующей организации набирает стремительно обороты роста; - конкурирующая организация владеет большей части доли всего рынка; - у конкурирующей организации более стабильные и выгодные экономические условия для расширения сферы деятельности; - конкурирующая организация уже выиграла или есть большая вероятность получения привлекательного тендера; - у конкурентов появилась информация о разногласиях и сопротивлениях между сотрудниками в IT AST. <p>2. Длительное слияние компаний, затянувшиеся нерешенные противоречия и сопротивления двух культур IT Ability и Super technology.</p>	4	4	12	<ul style="list-style-type: none"> - производить постоянный маркетинг деятельности конкурентов; - производить PESTLE анализ на возможность дальнейшего развития; - производить непрерывный бенчмаркинг; - быть в курсе последних изменений на рынке рекрутинговых услуг; - непрерывная социализация с персоналом, изучение потребностей и мотивирующих мотивов сотрудников; - поиск и реализация ценностей для сотрудников в уникальности и привлекательности работы в IT AST. 	<ul style="list-style-type: none"> - предоставление более выгодных условий для ключевых сотрудников; - личное общение с ключевыми специалистами с применением коучинговых элементов для возможности удержания сотрудника; - непрерывная социализация и публичное обращение первого руководителя и ТОП менеджмента к персоналу; - усиленная работа по формированию новой корпоративной культуры и решения противоречий и сопротивлений сотрудников; - активный рекрутинг и «хантинг» лучших специалистов на рынке; - активная работы с партнерами и поиск временных аутсорсинговых услуг. 	CEO

Описание риска	Сценарий реализации риска	Последствия	Вероятность	Итоговая оценка риска	Стратегия управления рисками	Стратегия на случай реализации риска	Ответственный
Невозможность слияния двух противоборствующих культур и создание единой целостной, полный уход сотрудников одной из компаний	<ul style="list-style-type: none"> - не прекращается постоянное противоречие и сопротивление двух культур; - не найден консенсус по решению данной проблемы; - сделан критический выбор в сторону одной из противостоящих сторон; - не изучены потребности и мотивы для стимулирования сотрудников; - не проводится постоянная социализация руководства с персоналом; - не проведен комплексный анализ системы управления человеческими ресурсами; - не определены основные стратегические элементы: видение, миссия, цели; - отсутствие единства и личного примера бывшего высшего руководства двух компаний. 	4	1	4	<ul style="list-style-type: none"> - производить непрерывную работу по формированию новой корпоративной культуре; - поиск решения данной проблемы не только на уровне высшего руководства, но и максимально привлекая рядовых сотрудников (снизу-вверх); - углубленное изучение потребностей и мотивов для стимулирования сотрудников; - постоянная социализация руководства с персоналом; - производится комплексный анализ и пересмотр системы управления человеческими ресурсами на соответствие новой организационной культуре и стратегическим намерениям организации; - единое передерживание основных стратегические направлений: видения, миссии и целей; - личный пример единства бывшего высшего руководства двух компаний. 	<ul style="list-style-type: none"> - личный пример единства бывшего высшего руководства двух компаний; - постоянная социализация руководства с персоналом; - сокращение темпов развития и поиск новых радикальных решений; - возможность трансформации организации и реинжиниринг бизнеса; - активный рекрутинг и «хантинг» лучших специалистов на рынке; - активная работы с партнерами и поиск временных аутсорсинговых услуг. 	СЕО
Предоставление некачественных услуг со стороны партнеров по развитию бизнеса и инновационным решениям	<ul style="list-style-type: none"> - несоответствующий, поспешный подбор партнеров по развитию; - отсутствие международного опыта в реализации данных услуг; - поверхностный аудит бизнеса и текущих противоречий в корпоративной культуре; - неоднозначность в выборе систем и подходов управления бизнеса; - нечеткая разработка дорожной карты и концепта бизнес-процессов проектирования; - неточное, двусмысленное. составление руководящей документации; - отсутствие структурированного подхода в реализации бизнес проекта; - отсутствие необходимых связей и личных контактов при решении международных противоречий; 	4	2	8	<ul style="list-style-type: none"> - производить постоянный маркетинговый анализ о тенденциях развития ИТ-индустрии; - своевременное посещение международных ИТ форумов, выставок, тренингов и семинаров; - тесное сотрудничество с международными партнерами по развитию бизнеса и ИТ консалтингу; - непрерывный нетворкинг с ведущими ИТ организациями в области кибербезопасности. 	<ul style="list-style-type: none"> - Расторжение договора с партнерами по развитию на ранних этапах, поиск новых проверенных консультантов. - Грамотное юридическое заключение договора об ответственностях и обязанностях сторон, и неустойках в случае их нарушения. - Продолжение сотрудничества с данными партнерами с неременной заменой ключевых инструкторов на соответствующих международного уровня специалистов, способных завершить выполнение поставленных целей и задач. 	Менеджер изменений

- **Последствия** - Последствия, от 1 до 4 (вариант), оценка основана на согласованном подходе
- **Вероятность** - Вероятность, от 1 до 4 (вариант), оценка основана на согласованном подходе
- **Итоговая оценка риска (Ранг)** - Итоговый показатель значимости риска (произведение показателей последствий и вероятности). Он будет использоваться для фокусирования управленческих действий на тех рисках, которые имеют наивысший приоритет (часто с показателем 12 и выше)

РУКОВОДСТВО

IT AST

ПРИВЕДЕТ КОМПАНИЮ К ПРОЦВЕТАНИЮ!





Спасибо
за
внимание!