LEAN, TQM, ISO, Стратегия, Процессный подход, Проектный подход, Обучение, Мотивация, …

На чем сфокусировать внимание?

Управление Изменениями !

Зачем меняться ?

«Способность организации к изменению — ключевой фактор, определяющий ее успех в краткосрочной и долгосрочной перспективе»

Роберт Джекобс

Развивать Способность организации к изменению

-

ЭТО ЦЕЛЬ

Почему это трудно?

Гуру изменений говорят:

«**изменения… спускают с цепи множество страхов**: страх неведомого, страх потерять *свободу*, страх потерять *власть* и должностные *полномочия* и, наконец, опасение лишиться комфортных условий труда и *денег*».

Не всегда, но бывает:

Руководители говорят о необходимости перемен,

но этого мало !

«Люди обращают внимание *не только на то, что говорят* руководители компании о корпоративных ценностях и задачах компании, но и на то, **что они делают** в подтверждение своих слов»

В итоге:

Инициаторы изменений не получают необходимой поддержки и остаются в меньшинстве !

«Инициаторы изменений оказываются не в силах получить **поддержку организационной структуры**, деловых систем, технологий, ключевых должностных лиц, квалифицированной рабочей силы, культуры (ценностей, норм, убеждений и посылок) и интегрировать все это в свою деятельность»

Много всяких «НЕЛЬЗЯ» !

«**традиционные методы**, процессы, процедуры, **системы вознаграждения**, структуры, технологии и другие факторы, которые **не были целями изменения, остались нетронутыми** и сделали перемены невозможными».

Существует ли наука или четкая методология осуществления изменний?

«Гуру в сфере управления изменениями единодушно утверждают, что научились управлять процессами перемен эмпирически, а не просто благодаря своим интеллектуальным и академическим дарованиям»

«По их словам, все они имеют богатый опыт управления изменениями, точнее, опыт оказавшихся неудачными попыток управления изменениями. Извлекая уроки из своих многочисленных провалов и случайных успехов, наши гуру дают множество советов, как преодолевать сопротивление работников и управлять процессами перемен»

Формула перемен ?

C = A * B * D > X,

где C — вероятность успешности изменения;

A — неудовлетворенность статус-кво;

B — четкое изложение того желаемого состояния, которое будет достигнуто после изменения;

D — конкретные первые шаги к цели;

X — стоимость изменения.

Что в этой формуле важнее всего?

В общем виде формула декларирует следующее: если вы хотите, чтобы люди изменились, то вам надо (**A**) убедить их в том, **что это им необходимо**; (B) дать людям представление о том, насколько им станет лучше, если они изменятся; и (D), добиваясь каких-то положительных результатов на ранних стадиях процесса перемен, продемонстрировать: вы знаете, что делаете. Можно утверждать, что **важнейшим из членов этого уравнения является A, который пробуждает в организации чувство необходимости перемен**»

Как приобрести это чувство необходимости перемен?

Ответ гуру:

«Если вы хотите, чтобы люди изменились, **не давайте им выбора**»

«Для того чтобы люди бросились в холодное, темное, пугающее море изменений, вам надо «**разогреть» ситуацию** — поджечь некогда удобную платформу. Недостаточно просто подтолкнуть к прыжку нескольких работающих в организации людей»

Что необходимо ещё?

Нужна:

Мощная коалиция сторонников перемен!

«Успешное преобразование требует *команды поддержки*, т.е. **коалиции** высших руководителей, менеджеров с административными полномочиями, высококлассных специалистов по техническим вопросам и неформальных лидеров…»

«…которые могут **помочь высшим руководителям** четко сформулировать *видение*, общаться с большим числом людей, устранять *препятствия*, добиваться быстрых *успехов*, руководить командами, осуществляющими *проекты*, и внедрять **новые подходы в корпоративную культуру**»

Что необходимо менять ?

«Мы можем просить людей измениться, но если мы не можем перестроить окружающие людей структуры и системы, то множество старых стереотипов поведения получают подпитку, а новые типы поведения остаются невознагражденными»

«Системы оплаты труда, стили руководства, должностные рамки, технология, политика компании — все эти факторы, оставаясь неизменными, попросту способствуют возврату людей в то состояние, в котором они пребывали до начала процесса изменений»

Именно это мы и наблюдаем!

«Ликвидируйте **обычаи** и **нормы**, подкрепляющие старые методы работы, и введите такие обычаи и нормы, которые будут поддерживать новые методы»

А что с обучением?

Учить людей всему или тому, что способствует переменам?

«**Ликвидируйте обучение, которое закрепляет старые методы работы**, и замените его обучением, поддерживающим новые методы. Обеспечивайте «своевременное» обучение, так **чтобы люди могли воспользоваться новыми навыками немедленно**»

А как с мотивацией?

«**Ликвидируйте** вознаграждения и признание заслуг, **которые усиливают старые методы и процедуры**; замените их системой поощрений, стимулирующей желательные методы работы. Установите связь вознаграждений с выполнением заданий, направленных на осуществление изменений»

А что делать с ОРГструктурой?

«Постройте такую **организационную структуру**, которая усилит изменения производственного процесса»

«Мы все - пленники нашего воспитания, нашей культуры и уровня знаний наших учителей, воспитателей и коллег»

Где мы сейчас?

В цикле Деминга:
Сейчас этап Анализа (разбор полетов)

Спасибо за внимание!