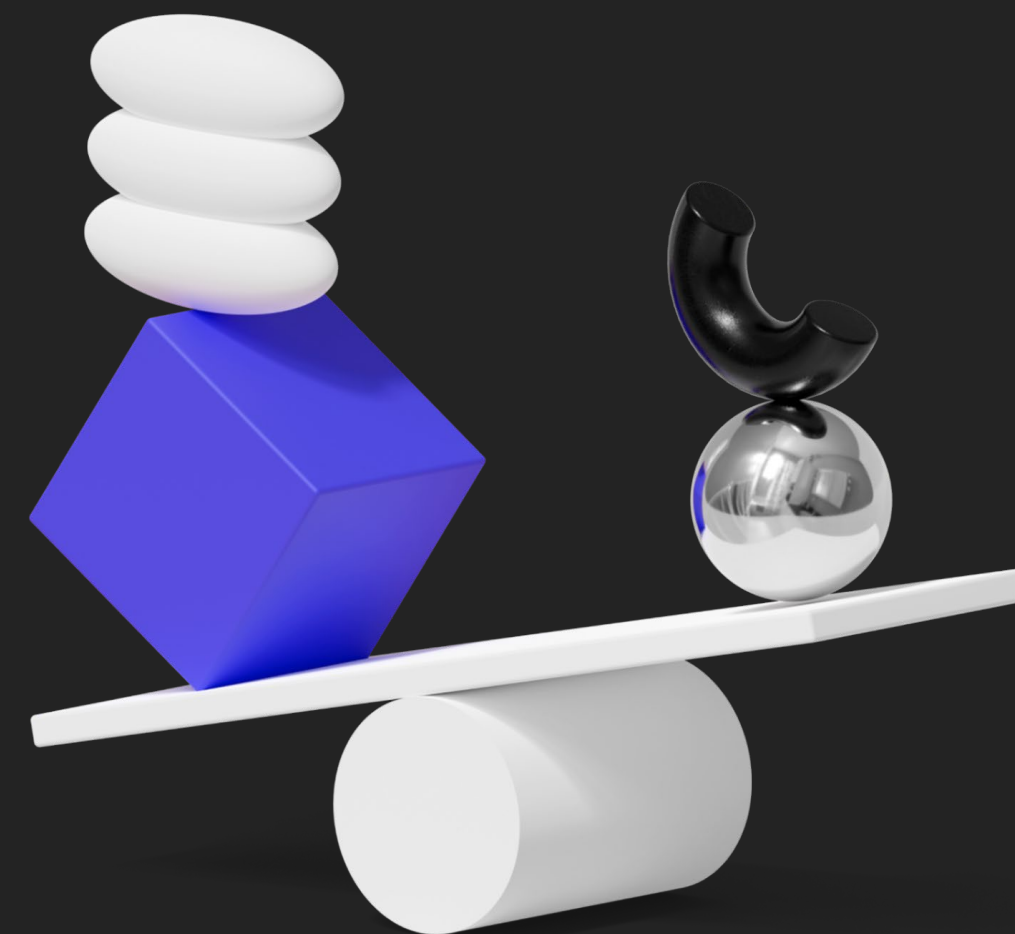


Изменения

Рано или поздно любой бизнес или компания сталкиваются с необходимостью проведения каких-либо изменений. В такой ситуации хороший управленец должен уметь оценить риски, адаптироваться к ситуации, разработать план, который позволит минимизировать потери и даже увеличить выгоды. Очень важно в этой ситуации не только разработать план, но и корректно его реализовать: донести ценность и необходимость изменений до команды, распределить ресурсы, учесть все риски, позаботиться об эмоциональном климате команды.



Как происходят изменения
и как можно ими управлять?



Этап планирования и подготовки

Проблемы на этапе планирования и подготовки = инертность и несогласованность

1

Переоценка негативных последствий изменений и непонимание выгод

2

Инертность персонала, нежелание нарушить статус-кво

3

Неверный выбор людей и отсутствие навыков командной работы

4

Высокая сложность видения и плана предлагаемых изменений

5

Недостаточный объём и качество коммуникаций

Этап реализации

Проблемы на этапе реализации = отсутствие системы управления и наличие противников изменений

1

Лидеры мнений выступают против изменений

2

Отсутствие видимых результатов в начале пути

3

Отсутствие системного подхода к управлению

4

Снижение скорости внедрения инициатив по изменению

Этап обеспечения устойчивости

Проблемы на этапе обеспечения устойчивости = потеря контроля

1

Послабление контроля
результатов за уже
внедрёнными инициативами

2

Отсутствие подкрепляющей
системы управления

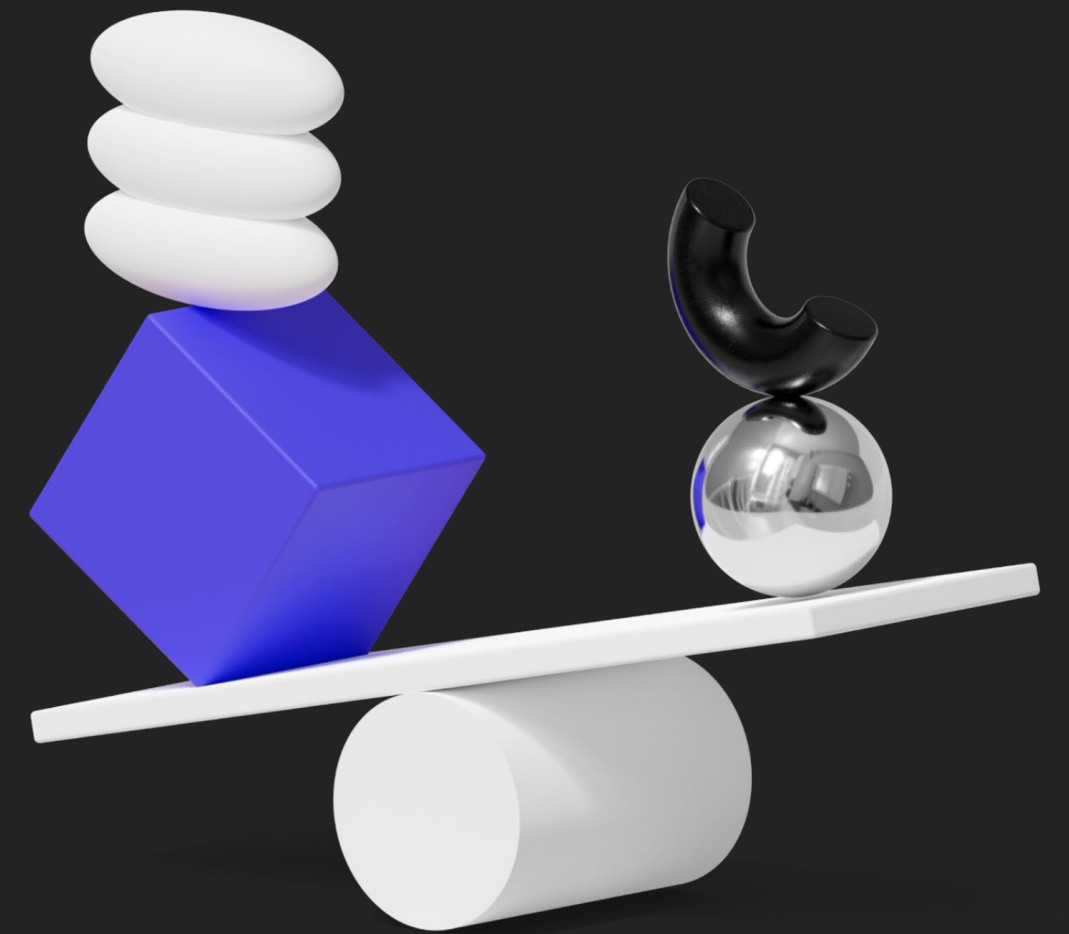
3

Устойчивость не «вшита»
в изначальные планы
реализации изменений

4

Появление группы
«недовольных результатами
изменений»

Как успешно внедрить изменения?



Шаг 1. Определите причину изменений

Какими они могут быть?

- 1 Изменение условий внешней среды. Например, пандемия или мировой кризис
- 2 Появление более эффективных технологий. Например, появление интернета
- 3 Внутренние потребности системы управления. Например, ухудшение эффективности работы
- 4 Усиление конкуренции и сдача позиций

Пример

Агентство по проведению авторских квестов в пандемию столкнулось с невозможностью проведения очных мероприятий в привычном формате

Шаг 2. Подумайте, что нужно менять?

- 1 Соберите информацию: поговорите с заказчиком изменений (если такой есть), обсудите с командой, проанализируйте документы и отчётность, проведите опрос
- 2 Определите масштаб необходимых изменений:
 - изменения нужны во всей компании / в конкретном подразделении
 - разовые изменения / непрерывные
 - радикальные/частичные
- 3 Проанализируйте, какие есть ресурсы для внедрения изменений: бюджет, команда, сроки, прочие ресурсы
- 4 Определите объект изменений:
 - структура компании (юридическая, организационная, финансовая или другая)
 - бизнес-процессы
 - технологии
 - система управления
 - _____(свой вариант)
- 5 Подумайте, зачем вносить изменения:
 - среагировать на угрозу извне
 - использовать новую возможность
 - улучшить свои сильные стороны или избавиться от слабых
 - _____(свой вариант)

Шаг 2. Подумайте, что нужно менять?

- 6 Проверьте блокирующие факторы:
- соответствует ли изменение миссии ценностям компании?
 - стратегическим целям?
 - законодательству?
 - этическим нормам?
 - есть ли конфликт заинтересованных сторон?

Пример

Собственники агентства квестов пришли к выводу, что изменения должны быть радикальными и быстрыми. Они должны затронуть формат проведения квестов. На замену очным мероприятиям необходимо разработать квесты с использованием видеосвязи. В данный момент это необходимость вызвана внешними обстоятельствами, но может стать хорошей возможностью для масштабирования бизнеса после снятия ограничений. Никаких законодательных ограничений для изменений нет, они вписываются в стратегические цели компании.

Шаг 3. Определите, на что менять?

- 1** Представьте образ будущего результата, ответив на вопросы:
 - Соответствует ли изменение миссии ценностям компании?
 - Какую конкретно проблему решили?
 - Какие конкретно продукты разработаны или технологии внедрены?
 - На сколько % улучшились показатели и какие?
- 2** Проверьте и приоритизируйте цели с помощью критериев:
 - возможность реализации
 - необходимость изменений
 - важность для компании

Пример

Для внедрения изменений было предложено два варианта.

Идея 1

Разработка виртуальных квестов с помощью специализированного ПО

Решение:

Дорого, трудно, хотя могло бы быть сильным УТП, дорого в разработке

Идея 2

Проведение квестов через видеосвязь, где игрок будет управлять действиями актёра на площадке

Решение

Не требует большого бюджета, быстро реализуемо

Шаг 4. Продумайте, как менять?

Ограничения

- 1 Определите ограничения по ресурсам. Это могут быть деньги (максимальный бюджет, минимальный экономический эффект), люди (нехватка исполнителей, проблемы с коммуникацией, сопротивление изменениям и т. д.), время (сжатые сроки, нарушение дедлайнов и т. д.)
- 2 Подумайте, насколько эти ограничения применимы в вашей ситуации, значимы и критичны
- 3 Попробуйте убрать или снизить влияние этого ограничения

Пример

Внедрить обновлённую модель квестов необходимо в течение 3 недель. Сроки критичны, так как падает рентабельность, есть риск потерять возможность платить зарплаты сотрудникам и оплачивать аренду помещений.

Шаг 4. Продумайте, как менять?

Этапы проекта

Определите:

Какую конкретно проблему решили?

- Каковы цели / значимые результаты этапа
- Каковы сроки/продолжительность этапа
- Кто будет исполнителем этапов
- Какова стоимость реализации этапа
- Какие ещё ресурсы требуются для выполнения этапа

Команда

Проверьте:

- соответствует ли задача компетенциям и полномочиям сотрудника
- понимает ли сотрудник миссию/цели проекта
- знает ли, каким должен быть бизнес-результат его работы
- мотивирован ли сотрудник на участие в изменениях
- как члены команды относятся друг к другу, есть ли уважение в коллективе, конструктивны ли конфликты