

Практичне завдання 3.2.

Завдання 1.

Ознайомтесь із даними кейсу впровадження змін в компанії Cisco Systems. Визначте основні недоліки в роботі компанії по впровадженню змін, а також позитивний досвід, який можна застосувати в реаліях розвитку українських підприємств. Зробіть висновки.

Кейс

Компанію Cisco Systems можна з повним правом назвати одним з першопрохідців на шляху створення здатної до змін організації. Щоб зберегти лідируюче положення на ринку, компанія Cisco зайнялася оновленням своєї глобальної організаційної структури. Історично склалося так, що напрямки бізнесу, пов'язані з продуктами і послугами, розвивалися в компанії окремо, але еволюція бізнесу зажадала, щоб ефективність комунікацій і узгодженість процесів на Загальноорганізаційні рівні були вдосконалені.

Вище керівництво Cisco усвідомило : необхідно якось спонукати 72000 співробітників, розкиданих по всьому світу, в ході реструктуризації і мислити, і діяти по- новому; потрібно допомогти їм ефективніше співпрацювати і адаптуватися до нових способів роботи. Щоб вирішити цю проблему, в компанії були розвинені внутрішні і зовнішні компетенції, пов'язані з управлінням змінами - так, що адаптивність на рівні окремих співробітників, команд і всієї компанії в цілому стала невід'ємною частиною всіх ділових операцій, програм і проектів.

Управління змінами має постійно узгоджуватися з цілями бізнесу. Якщо говорити про практику, здатність до змін має бути присутня як на широкому рівні - тобто, наприклад, у впровадженні програми для спільної роботи в міжнародній компанії - так і на тактичному, наприклад, що стосується внесення змін в роботу додатків і функціонування систем.

Досягнення подібної внутрішньої здатності до змін вимагає скоординованих, інтегрованих зусиль, які будуть робитися по декількох напрямках. У компанії був створений спеціальний центр змін та удосконалення - Change Leadership Center of Excellence, який став осередком цих зусиль. Робота Центру спрямована на досягнення організаційної гнучкості в адаптації до змін, і ведеться за кількома напрямками. По-перше, ведеться навчання персоналу на всіх рівнях, від топ -менеджерів до новачків. Усіх їх вчать, як поводитися в світі постійних змін, і як реагувати, щоб допомогти всім співробітникам освоїти таку поведінку, яка буде підтримувати зміни.

Ще один напрямок, по якому в Cisco ведеться робота, це створення методології управління змінами, яка потім послідовно застосовується по всій компанії. Коли спроби створити внутрішню здатність до змін тільки починалися, команда менеджерів придивилася до компанії, щоб виявити всі застосовувані в ній методи управління змінами - таких виявилось більше дюжини. І сьогодні, озброївшись науковими даними, консультаціями зовнішніх експертів і власним досвідом, компанія стандартизувала свій підхід до організаційних змін, щоб керівники та працівники діяли на підставі загальних передумов і переконань.

Щоб поширити цю методологію по всій компанії, в Cisco організували кілька Експертних Центрів з управління змінами в різних частинах організації. В одному з таких центрів, який працює в сервісній сфері, створили мікросайту, де розміщено безліч різноманітної інформації і корисних вказівок. А крім освітніх матеріалів, сайт пропонує простір для спільної роботи, де співробітники можуть задавати питання, ділитися досвідом і вчитися один у одного. Також на нас можна знайти інструменти, шаблони і зразка документів на підтримку програм комунікації, спонсорських ініціатив, навчання та оцінки

Сама суть історії Cisco - це усвідомленість щодо того, яким має бути ефективне управління змінами - на всіх рівнях воно має бути узгодженим із стратегією бізнесу і надавати всієї організації динамічність і гнучкість, щоб адекватно реагувати на зміни, пов'язані з бізнесом, технологіями і законодавством. У всьому цьому є п'ять особливо важливих міркувань:

1. Створити «мережу змін » по всьому підприємству. Для балансу в організації, яка прагне розвинути внутрішню здатність до змін, важливо закріпити за спеціальною групою відповідні повноваження, але при цьому не допустити, щоб управління змінами стало виключно їх турботою. У цьому контексті надмірно вузька спеціалізація в роботі представляється малопродуктивною. За прикладом Експертних Центрів компанії Cisco організаціям слід упевнитися, що у них є достатнє число експертів, а по всьому підприємству ведеться навчання персоналу. Така мережа, що підтримує освіту, усвідомленість і практику, повинна підкріплюватися єдиними, послідовними і осмисленими практиками управління змінами, а також відповідними інструментами і шаблонами.

Іншими словами, потрібні ефективні і органічні принципи управління змінами в роботі, мисленні і співпраці.

2. Розвивати компетенції, необхідні для змін. Щоб створити організацію, здатну до змін, крім усього іншого потрібно, щоб працівники та лідери володіли компетенціями для управління змінами. Одна з моделей розвитку організаційних компетенцій, пов'язаних із змінами, це «Академія змін» - особлива навчальна функція, спеціально націлена на розвиток на підприємстві умінь, інструментів і методів управління змінами. «Академія змін» цінна тим, що вона дає можливість зв'язати оптимальне навчання і поведінковий моделювання з конкретними, зацікавленими в цьому людьми. Наприклад, натхненники змін з числа керівників вчать тому, як очолювати зміни, як управляти довгостроковими перетвореннями, як створювати структури і моделі, результатом яких стане велика динамічність організації. Менеджери, які безпосередньо залучені до розвитку компетенцій, пов'язаних із змінами і керування конкретними ініціативами, можуть пройти курси з розробки планів змін, написання бізнес-кейсів, залученню співробітників і побудови «мереж змін». Такі практичні фахівці на щоденній основі зможуть отримувати цільовий навчальний досвід, освоюючи таку тематику, як уявлення планів комунікацій, сприяння адаптивної культурі, розробка програм безперервних змін. На кожному з рівнів вчений досвід допоможе співробітникам з різними ролями узгоджувати свою роботу один з одним, щоб розвинути загальні компетенції - коучинг, рішення задач, побудова мереж, команд освіта - не забуваючи при цьому про подвійної мети: реалізація програми змін плюс розвиток стійкої внутрішньої здатності до змін.

3. Ефективні лідери змін. Щоб ефективно управляти змінами, необхідно володіти особливими лідерськими установками і володіти особливими формами поведінки. Компаніям необхідні спеціальні програми, засновані на знанні про те, які специфічні компетенції пов'язані з управлінням змінами; вони допоможуть розвинути потрібні форми лідерської поведінки і дадуть відповідні вказівки. У зв'язку з об'єднанням, яке відбулося в 2007 році і породило дочірню компанію Nokia Siemens Networks, в ній була запущена програма бізнес-змін з метою встановити єдиний стандарт операцій в сотні країн і трьох сотнях команд. Це був вражаючий масштаб змін. Ключовим пріоритетом програми була нова програма лідерського розвитку, мета якої полягала у побудові внутрішньої здатності до змін. На думку Дж. Рунола (Jyrki Runola), керівника бізнес-інтеграції, виконавчого директора і члена лідерської команди Nokia Siemens, «Наша мета була - переконатися, що лідери знають, як направити всі частини організації за єдиним шляхом змін, що вони говорять на одному мовою з працівниками і можуть забезпечити зміни на індивідуальному рівні». Найважливіший урок, який ми можемо витягти з досвіду компанії Nokia Siemens, це величезна важливість чіткого розподілу обов'язків і ролей «агентів змін» і їх ретельний відбір. Щоб управляти змінами, потрібні особливі знання і вміння, тому компаніям потрібно добре орієнтуватися в тому, якими здібностями володіють їхні лідери, щоб призначити на важливі ролі відповідних людей.

4. Вимірюйте і фіксуйте прогрес. Показники вимірювань - найважливіша частина будь-якої програми управління змінами. Вимірювання, наскільки ефективно розвивається внутрішня здатність до змін, це процес, який досить сильно відрізняється від типових методів оцінки успішності окремої ініціативи, пов'язаної із змінами (наприклад, впровадження нової системи). Різниця тут така ж, як між вимірюванням швидкості та успішності марафонця і оцінкою стану його здоров'я і форми на постійній основі. Існують інструменти, які можуть допомогти компанії оцінити, наскільки персонал готовий до змін, і такі, за допомогою яких можна відстежувати складні змінні, наприклад, ефективність команд і робочих груп, темп, в якому вони проходять через зміни, розвивають чи в належному обсязі необхідні вміння, чи ефективні робочі процеси і так далі.

5. Не втрачати мету з виду. Тут ми повертаємося до описаного вище досвіду Cisco: здатність змінюватися повинна бути тісно і постійно пов'язана з цілями бізнесу. Узгодженість управління змінами зі стратегією базується на різних факторах, серед яких - хороший проектний менеджмент та ефективні комунікації. Стратегічне єдність також вимагає наявності сильних структур управління, яке передбачає не тільки звітність перед начальством і донесення актуальних питань до відома зацікавлених осіб, а й поставку ідей тим, хто працює над формуванням здатності до змін. З кожним кроком на цьому шляху здатна до змін організація задається питанням, як нові стратегії та ініціативи вплинуть на персонал, процеси, лідерство. Таке підприємство вважає, що зміни - це невід'ємна частина діяльності, тому воно і здатне змінюватися в будь-який момент, у міру потреби, а персонал добре підготовлений, щоб ловити все нові можливості ринку на льоту, а не просто якось реагувати на них.

Завдання 2.

Уявіть що ви директор відомої вам регіональної української компанії (зазначити якої саме).

Компанії обговорюються та розподіляються на практичному занятті.

Завдання:

1. Запропонуйте впровадити на підприємстві зміни в одному із напрямів (необхідне скорочення персоналу, створення ще одного органу управління, проблеми корпоративної культури підприємства (відсутність зворотнього зв'язку, зниження рівня продуктивності та мотивації тощо)).
2. Обґрунтувати необхідність змін для працівників вашої компанії за наступною схемою.

Форма для розробки обґрунтування необхідності змін

Недоліки в роботі	Які недоліки були в вашій роботі (доходи, витрати, прибуток, курс акцій, скарги споживачів, моральний стан працівників, плинність кадрів)		Чим ви це можете довести (дані досліджень, вимірів)
Конкурентні позиції	Хто ваші конкуренти	Порівняйте себе з ними (доходи, витрати, прибуток, курс акцій, скарги споживачів, моральний стан працівників, плинність кадрів)	
Помилки, невдачі та згаяні можливості	Які помилки, невдачі та згаяні можливості нанесли шкоди вашій компанії?	В скільки вони обійшлись	Звідки це відомо
Тенденції, які обумовлюють необхідність впровадження змін	Які ринкові тенденції?	Які тенденції розвитку галузі	Які загальні економічні тенденції
Свідчення клієнтів, постачальників, працівників та акціонерів	З ким вам слід зв'язатися, щоб отримати важливі свідчення	Про що їх необхідно запитати	Що вони відповіли
Чому зміни слід провести негайно	Які цінності співробітників компанії	Що породжує перестороги, роздратування та самозаспокоєння	Що необхідно зробити для створення відчуття невідкладності змін