



Управление изменениями в организации

Кузьмичева Елена

Обо мне

АТ “АЛЬФА-БАНК” (УКРАИНА)

- **с июля 2021** - Заместитель ИТ директора
- **март - июль 2021** - руководитель Департамента развития ИС (Киев)
- **декабрь 2020 - март 2021** - руководитель Направления развития ИС (Днепр)

АТ КБ “ПРИВАТБАНК”

- **декабрь 2019 - декабрь 2020** - руководитель Направления IT Governance
- **февраль 2016 - декабрь 2019** - руководитель департамента Проектный офис



О моем опыте проведения изменений

НА УРОВНЕ ИТ:

- внедрение моделирования данных
- внедрение управления системный анализом

НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ:

- внедрение системы управления проектами
- Agile-трансформация
- реорганизация ИТ



Джон Коттер

- Профессор кафедры лидерства в Гарвардской школе бизнеса
- Всемирно признанный авторитет в области лидерства и внедрения организационных изменений



8 этапов процесса изменений

- | | |
|---|---|
| 1 | Внушения людям ощущения необходимости перемен |
| 2 | Создание команды реформаторов |
| 3 | Видение перспектив и определение стратегии |
| 4 | Пропаганда нового видения |
| 5 | Создания условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях |
| 6 | Получение скорых результатов |
| 7 | Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен |
| 8 | Ускорение изменений в корпоративной культуре |

1. Внушения людям ощущения необходимости перемен

- Изучение рынка и продукции конкурентов
- Выявление и обсуждение реальных потенциальных слабых звеньев работы, а также основных возможностей

- Масштабирование успешной практики
- Регуляторные требования
- Рекомендации внешнего/внутреннего аудита

Избыток самоуспокоенности

2. Создание команды реформаторов

- Формирование группы, наделенной полномочиями, достаточными для руководства изменениями
- Обеспечение слаженной работы такой группы

- Создание структурного подразделения
- Создание группы изменений
- Обеспечение консалтинговой поддержки

Не умение создать влиятельную команду реформаторов

3. Видение перспектив и определение стратегии

- Создание концепции будущего с целью согласования усилий реформаторов
- Формирование стратегии реализации перемен

- Выделение лучшей практики
- Выделение необходимых изменений
- Планирование дорожной карты изменений

Значение концепции недооценивается

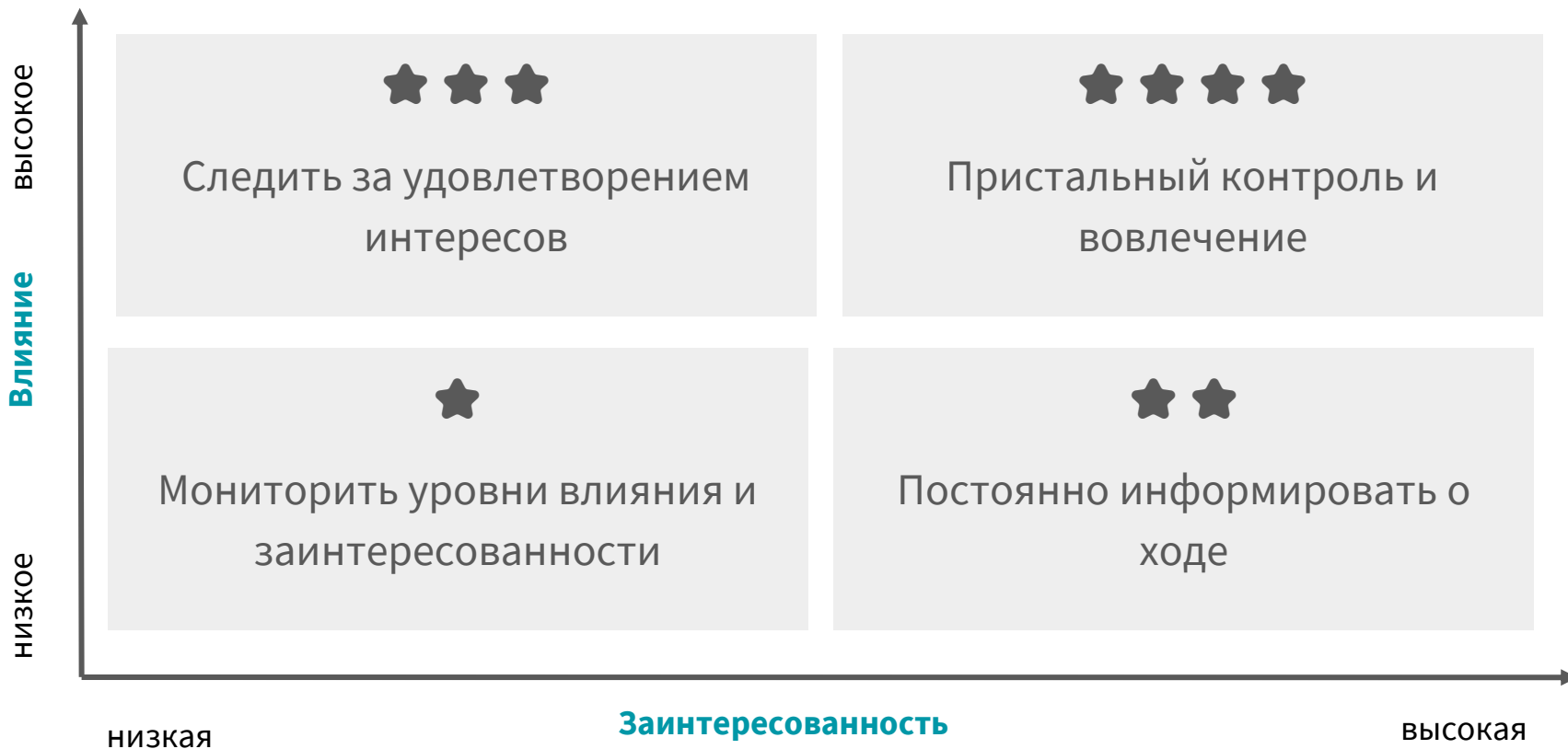
4. Пропаганда нового видения

- Пропаганда нового видения и стратегии перемен всеми средствами
- Выработка эталонной ролевой модели поведения команды реформаторов

- Доклады на общих регулярных встречах о целях и прогрессе
- Подготовка стандартных ответов на вопросы

Сообщение о концепции будущего запаздывают в 10, 100 и более раз

Анализ заинтересованных лиц и планирование коммуникации



5. Создания условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях

- Устранение препятствий
 - Замена систем и структур, дискредитирующих идею перемен
 - Содействие всем, кто не боится риска, мыслит и действует нетрадиционно
- Создание открытых клубов, на которых подробно обсуждаются изменения
 - Создание обучающих курсов
 - Создание открытых чатов со всеми участниками изменений

Препятствия позволяют блокировать концепцию

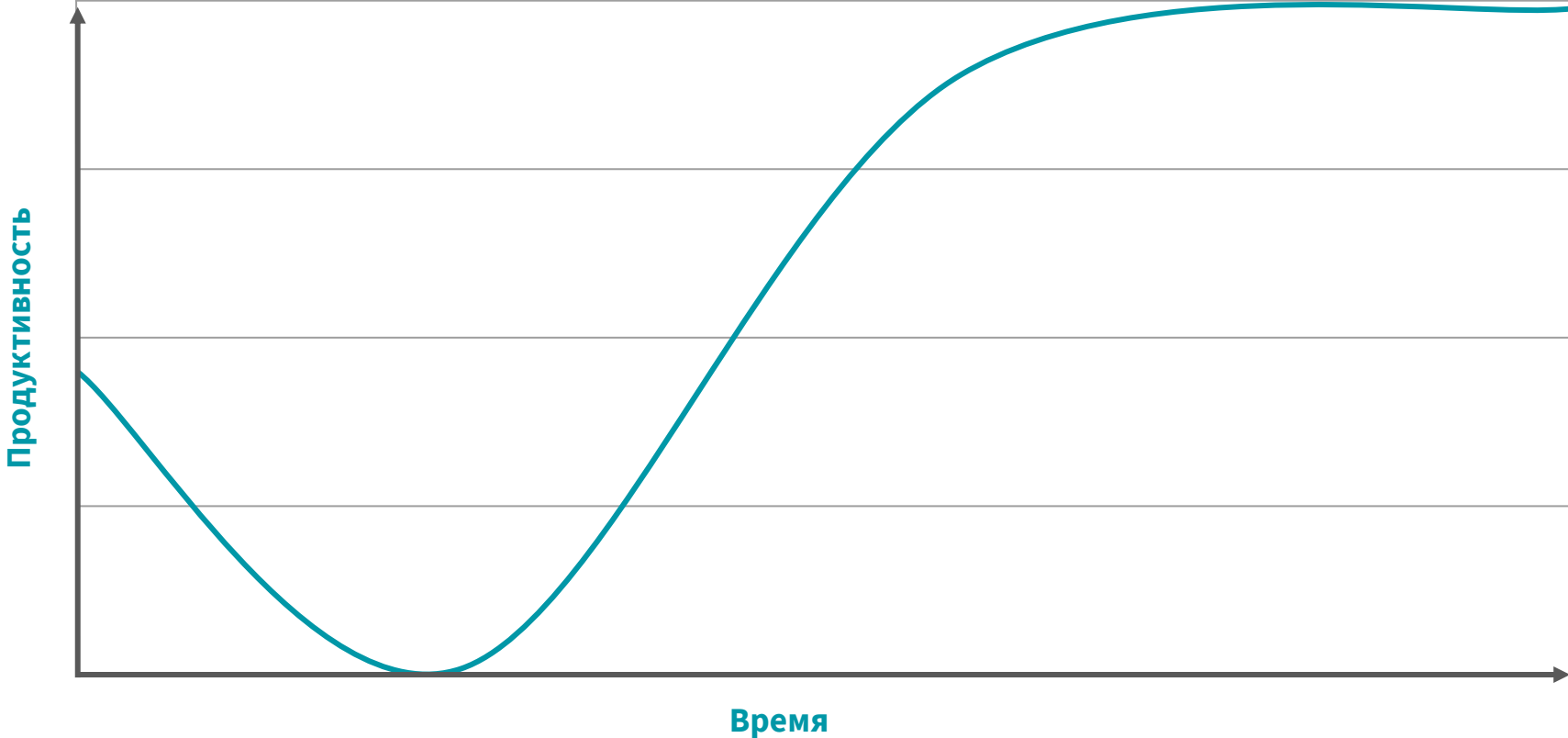
6. Получение скорых результатов

- Планирование видимых всем позитивных перемен (выигрышей)
- Умение добиваться этих выигрышей
- Моральное и материальное поощрение тех, кто обеспечил позитивные перемены

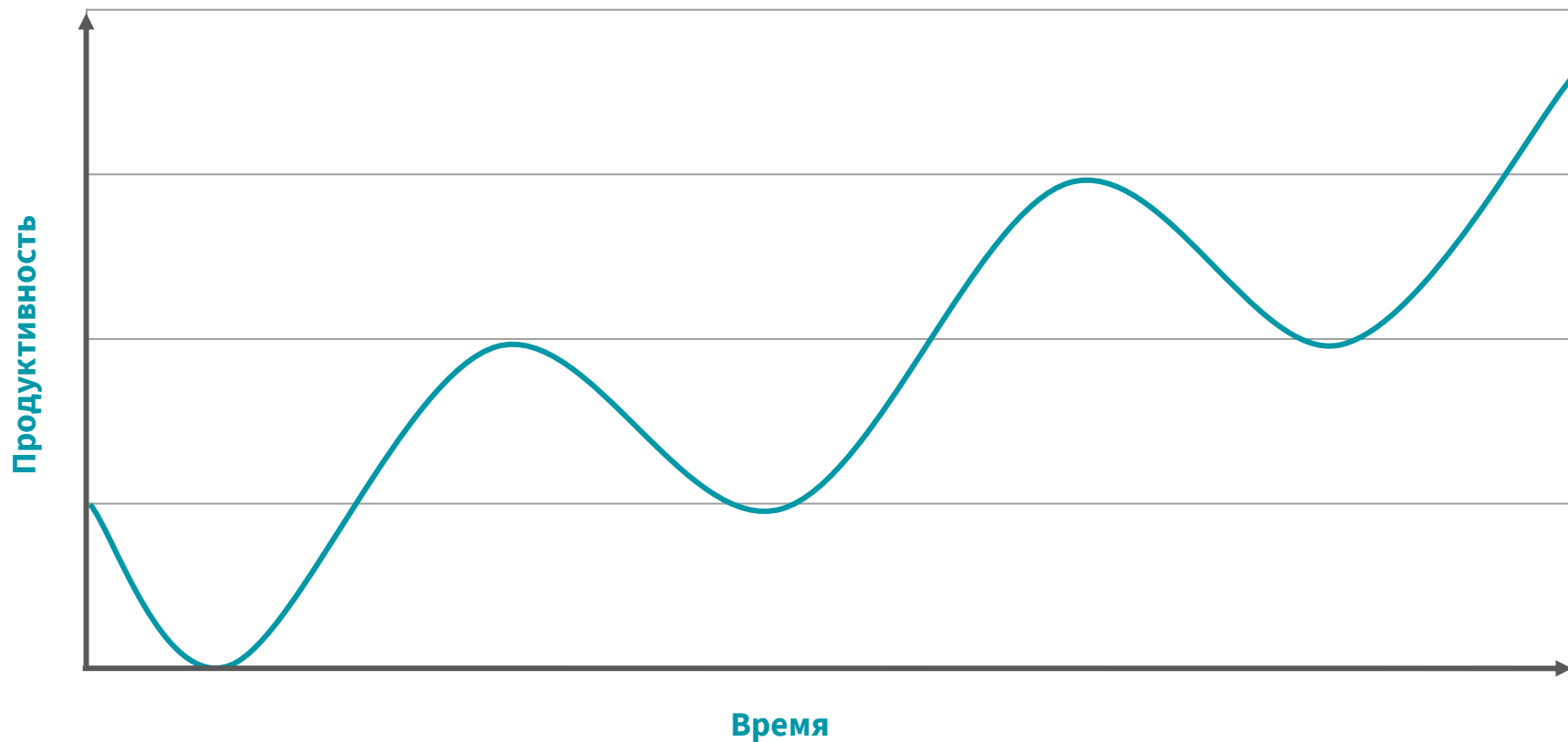
- Пилотирование изменений на маленьком масштабе
- Применение части изменений

Отсутствуют быстрые успехи

Кривая изменения



Кривая пошаговых изменений “маленьких побед”



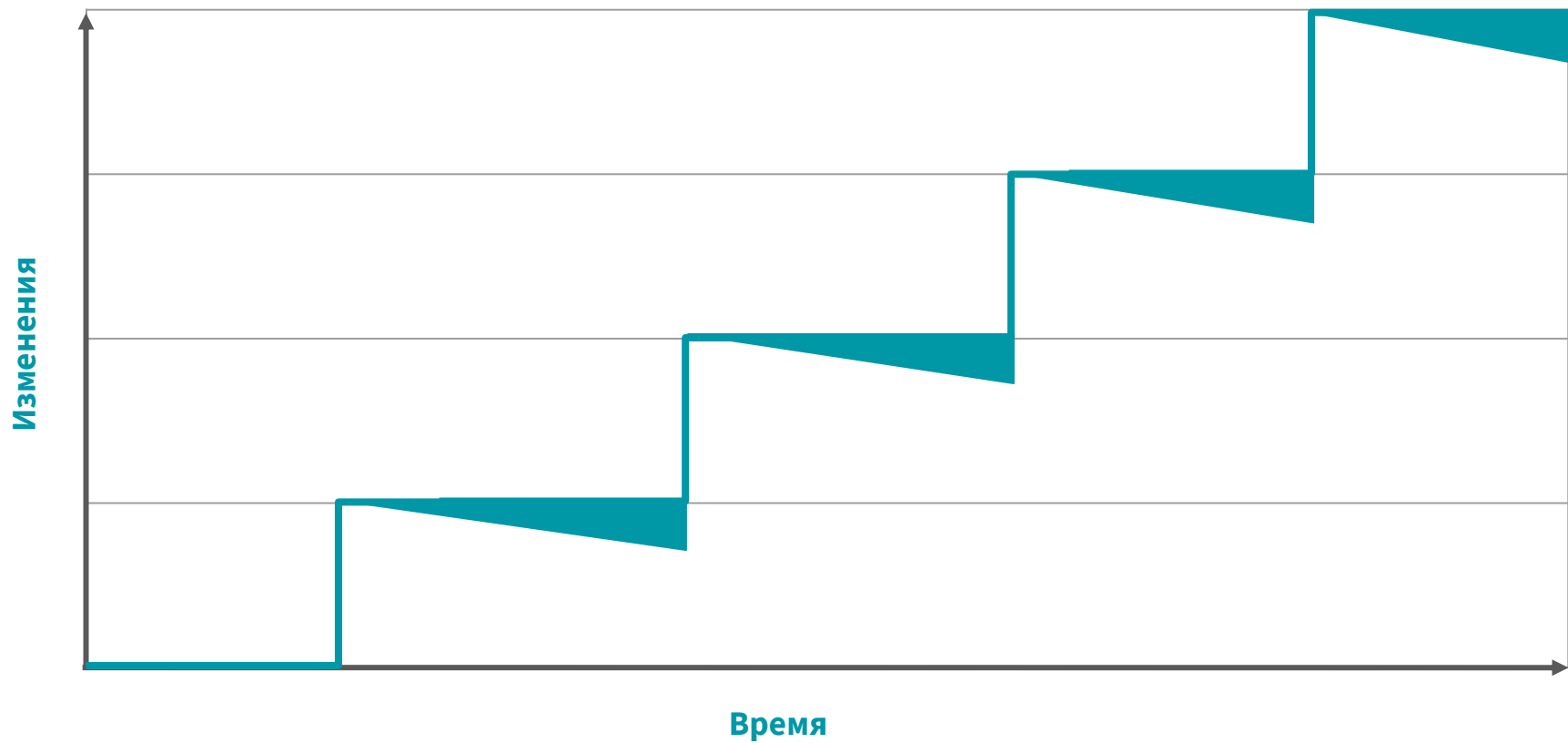
7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен

- С ростом доверия облегчается задача замены всех нескоординированных структур, систем и политики, которые не удовлетворяют целям изменений
- Принятие на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их служебному росту и квалифицированному росту
- Углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений

- Стандартизация и описание новых процессов
- Постоянное дотачивание процессов

Победа празднуется слишком рано

Инкрементальные изменения



8. Ускорение изменений в корпоративной культуре

- Совершенствование работы на основе обеспечения нужд клиентов, роста производительности, улучшения стиля руководства и повышения эффективности менеджмента
- Разъяснение связи нового стиля работы и организационных успехов
- Разработка способов совершенствования руководства и его преемственности

- Постоянно коммуникация о влиянии изменений на успехи компании

Изменения не укореняются в корпоративной культуре



„Господи,
дай мне **спокойствие** принять то, чего я не могу изменить,
дай мне **мужество** изменить то, что я могу изменить,
и дай мне **мудрость** отличить одно от другого.“

Фридрих Кристоф Этингер