

Кейс 2. Дорожня карта : як сформувати здатність до змін

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.Создать «мережа 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 співпрацю.

2.Развивать 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 цільової навчальний досвід , освоюючи таку тематику , як уявлення планів комунікацій , сприяння адаптивної культури , 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.Ефективние 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 шляху 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.Ізмеряйте 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 якимось реагувати на них.

