

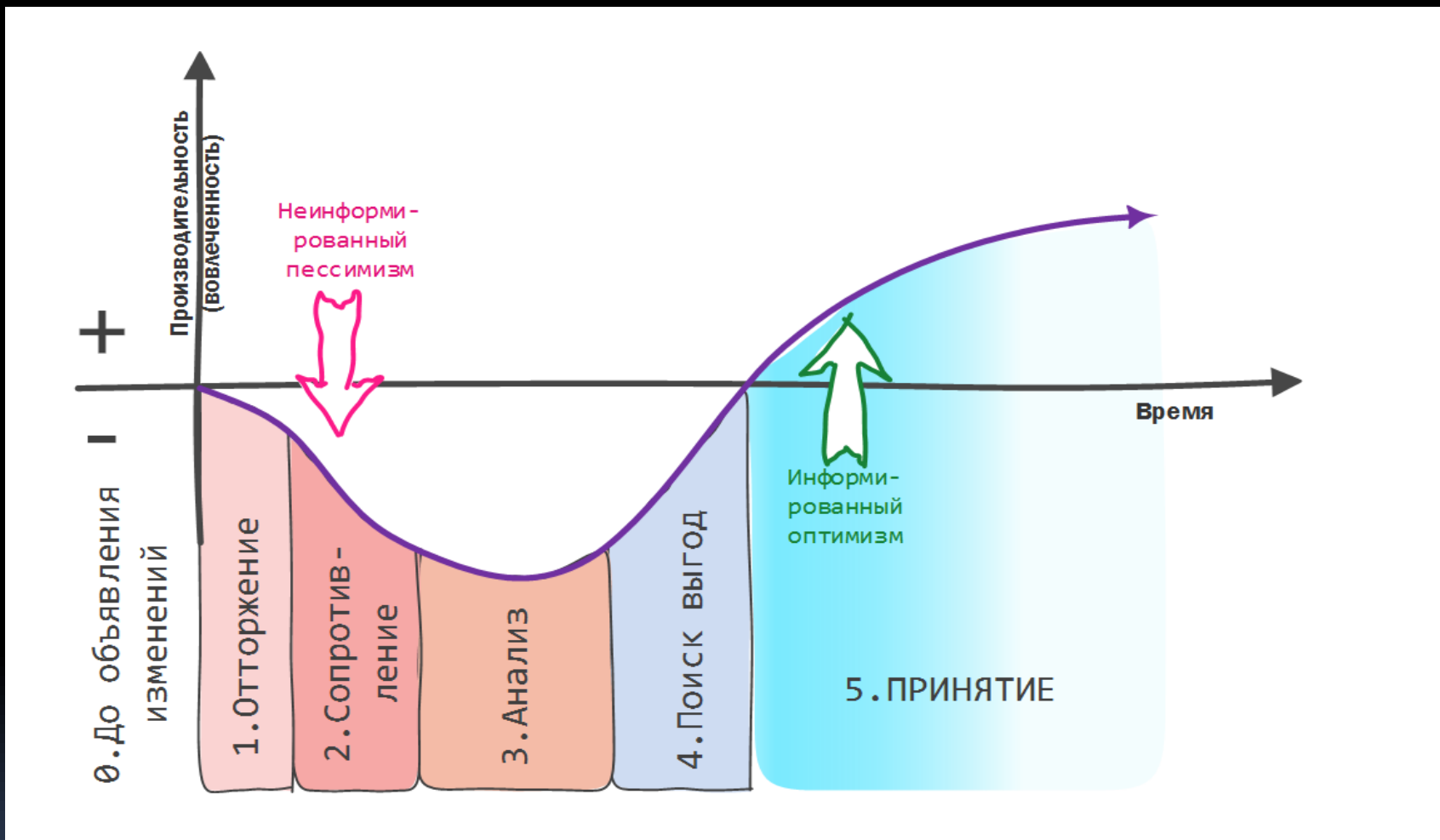
КАК МИНИМИЗИРОВАТЬ УГРОЗЫ БОЛЬШИХ ПРОЕКТОВ В ПРОЦЕССЕ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

Мартин Пилецки,
Руководитель Блока ИТ
АО «АЛЬФА-БАНК»

*Презентация подготовлена при
помощи Майкла Ракмэна,
директора по клиентским
впечатлениям АО «Альфа-Банк»*



Сопротивление изменениям



Сопротивление изменениям

Всякое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть настолько сильным, что его не удастся преодолеть тем, кто проводит изменения.

Профилактика:

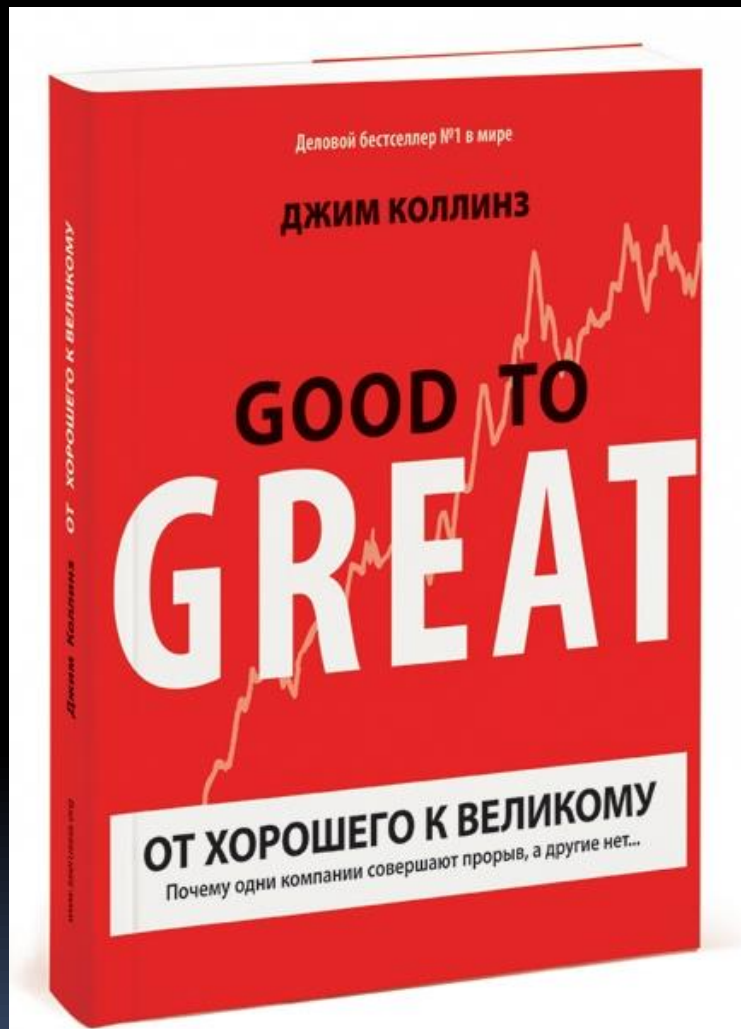
- Найти, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение
- Уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное и реальное)
- Установить статус-кво нового состояния



Типы реакций на изменения



Создавайте правильную команду изменений



РУКОВОДИТЕЛЬ 5-го УРОВНЯ

Его руководство позволяет добиться исключительных и долгосрочных результатов благодаря парадоксальному сочетанию выдающихся личностных качеств и твердой профессиональной воле.

5

ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Формулирует видение будущего компании и последовательно добивается того, чтобы она продвигалась к намеченному пути. Обеспечивает высокие стандарты качества работы.

4

КОМПЕТЕНТНЫЙ МЕНЕДЖЕР

Организует людей, рационально распределяет ресурсы с целью выполнения поставленных задач.

3

ЦЕННЫЙ ЧЛЕН КОМАНДЫ

Вносит личный вклад в достижение целей, стоящих перед компанией, эффективно работает с другими членами команды.

2

ВЫСОКОПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СОТРУДНИК

Вносит вклад через активное использование своих способностей, знаний, опыта и умения организовать свою работу.

1

A

Модель развития команды Брюса Такмана (Bruce Tuckman)



Формирование — участники команды знакомятся и устанавливают правила работы в группе. Формальности играют основную роль, и участники относятся друг к другу как к незнакомым людям.

Шторм — участники начинают говорить о своих чувствах, но всё равно видят себя как отдельных людей, а не часть команды. Они сопротивляются контролю лидеров группы и проявляют враждебность.

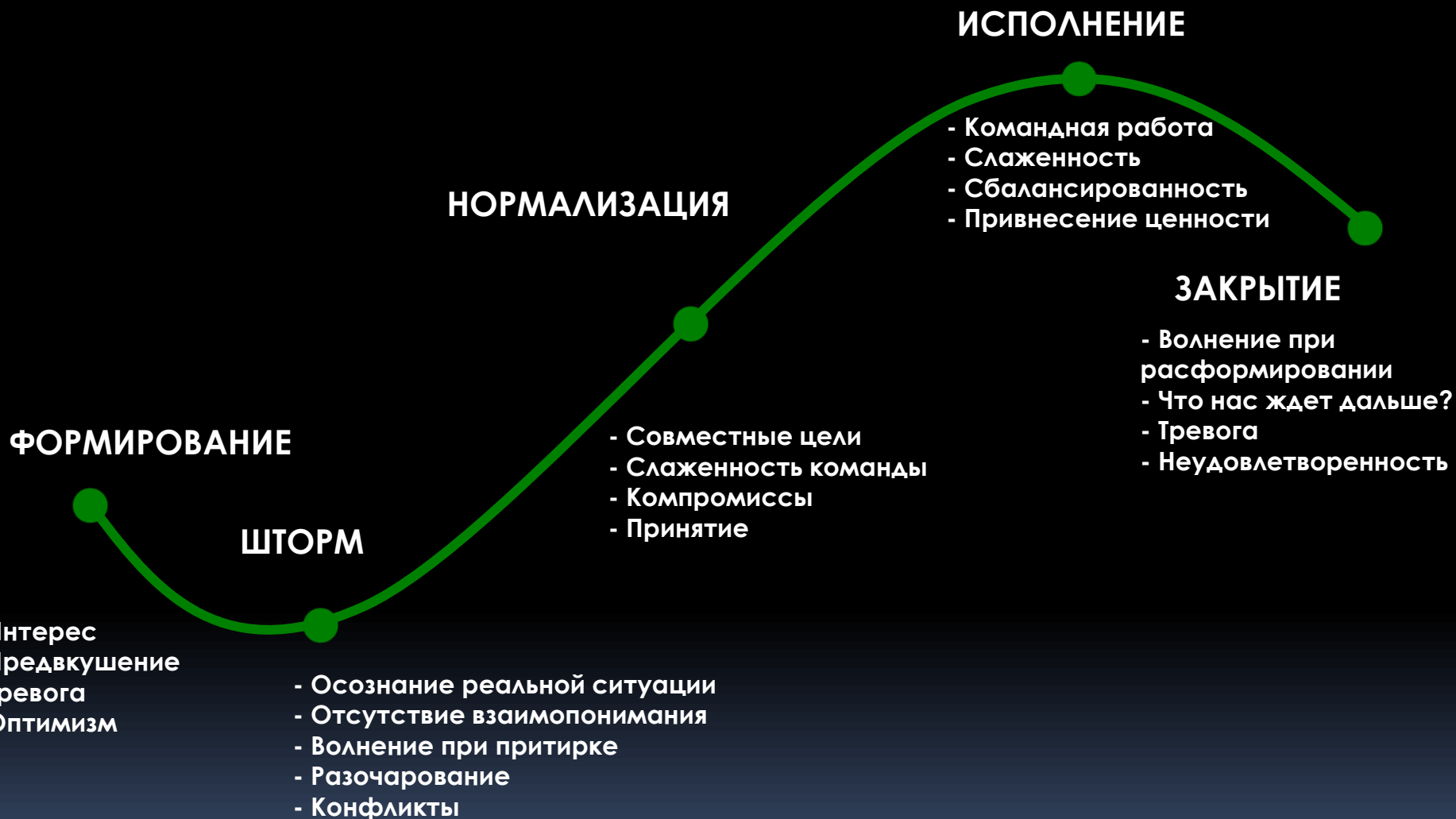
Нормализация — участники видят себя в качестве части команды и понимают, что они могут достичь больших результатов, если будут принимать точки зрения других.

Исполнение — команда работает в атмосфере открытости и доверия. Гибкость играет основную роль, а иерархия уходит на задний план.

Закрытие — команда выполняет оценку результатов, достигнутых за год, и разрабатывает план для переходных ролей и признания вклада участником



Модель развития команды Брюса Такмана



Люди опасаются изменений



Заставить людей поверить в изменения



Упаковать в обучение, чтобы донести идею в безопасной форме.



Вовлечь, чтобы идентифицировать раннее большинство и распространять идеи.



Создать воодушевление и позитивный тон программы изменений.

Кейс, Альфа-Банк: До запуска

Семинары с бизнес-линиями и группами компетенций

Сертификационные курсы для высшего руководства

Бизнес-диагностика

Исследования и фокус-группы с клиентами

Региональные выездные мероприятия

Тренинги и семинары для менеджеров

>>>>>



Организационная установка и непрерывное стратегическое управление

Различные организации имеют культуры различной силы. Культура может соотноситься и содействовать стратегии / программе изменений или не принимать направление и угрожать внедрению программ изменений.

Определение согласованности культуры и стратегии / программы изменений позволяет определить, будет ли культура выступать как барьер или драйвер для изменений.

Диагностирование силы культуры позволяет оценить ту степень, в которой она будет выступать как барьер/драйвер.



Эмоциональные организации vs Рациональные организации

Эмоциональная организация

Ценности

Факторы вдохновения

Разделение работы в команде
по уровню экспертизы

Убедиться, что работа выполняется
эффективно

Отношение определяет направления

Рациональная организация

Цифры

Аналитические данные

Разделение работы между
менеджерами и работниками

Убедиться, что работа выполняется в
срок

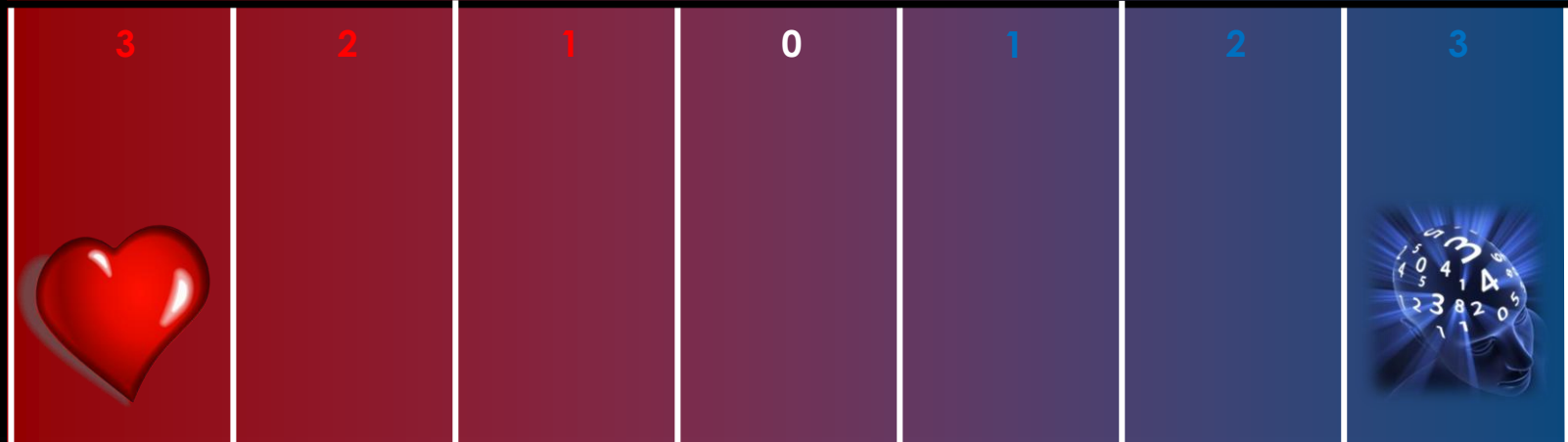
Теоретическая подготовка сотрудников



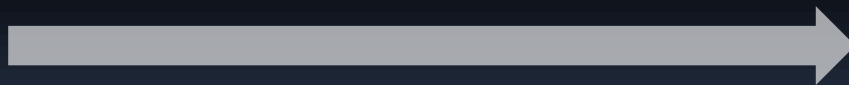
Эмоциональные организации vs Рациональные организации

Ценности
Вдохновение

Цифры
Аналитические данные



Эмоции



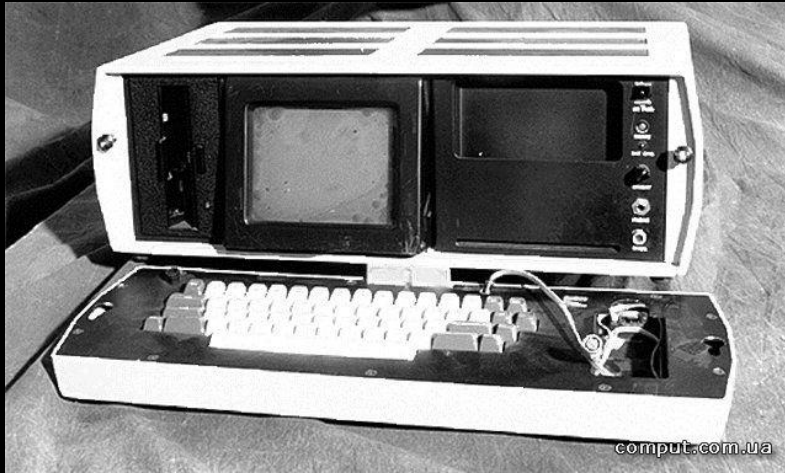
Рациональный
подход

A

Деловой цикл



Рациональное заявление



Я думаю, что на мировом рынке есть потребность в не более чем 5 компьютерах.

**Томас Ватсон
Председатель, компания IBM, 1943**



Рациональное заявление



У этого телефона слишком много недостатков, чтобы мы всерьез считали его средством коммуникации. Это устройство нас не интересует.

Внутренняя документация компании Western Union, 1876



Рациональное заявление



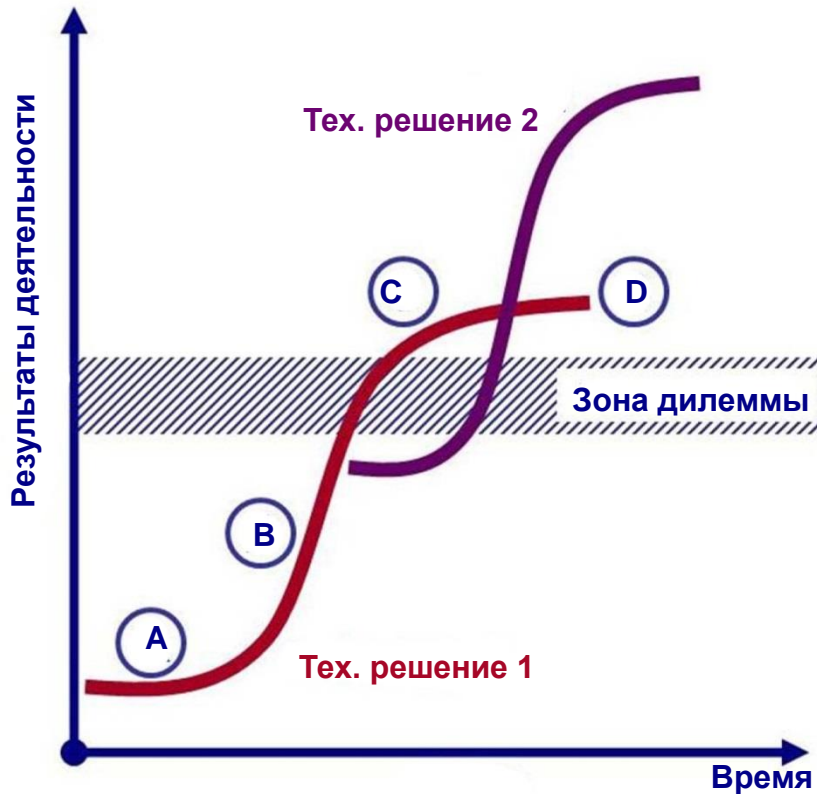
Я не вижу причин, почему каждому захочется иметь дома персональный компьютер.

**Основатель компании Digital Equipment Corp.
Кен Олсен, 1977**



Зона дилеммы

«Правильное управление компанией в определенной ситуации приводит ее к краху»



1. Какой тип организации является наиболее успешным в настоящий момент?
2. Каким образом можно вернуться к менталитету, основанному на эмоциях?

Рамочная система возможностей организации

Ключевые факторы, оказывающие влияние на возможности организации (РПЦ):

люди, оборудование, технологии, проекты продукции, бренды, информация, денежные средства, отношения с поставщиками, дистрибьюторами, заказчиками...

производство, разработка продукции, закупки, исследования рынка, бюджетирование, планирование, развитие кадров...

критерии, на основании которых следует принимать решения о приоритезации

Когда менеджеры задаются вопросом о том, какие инновации их организации, скорее всего, смогут или не смогут успешно внедрить, они могут получить хорошее понимание возможностей организации, если разделят возможности на 3 категории.

