Итоговая работа по модулю «Управление изменениями»

На тему: Внедрение изменений

Студент:

Тьютор:

Группа:

Москва 2014

Содержание

[Описание проводимых изменений в компании 3](#_Toc382518334)

[Процесс проведения изменений 3](#_Toc382518335)

[Заключение 8](#_Toc382518336)

[Использованные источники 8](#_Toc382518337)

**Описание проводимых изменений в компании**

Несколько лет назад в нашу крупнейшую международную машиностроительную компанию пришел новый Генеральный менеджер. Первое, что он сделал – это поручил разработать программу информирования персонала всех стран мира, где представлен альянс, о будущих организационных изменениях в стратегическом управлении. Проводилась эта акция по двум причинам:

- перепозиционирование нового Генерального менеджера с позиции Генерального менеджера одной из компаний холдинга на Генерального менеджера всего альянса;

- повышение вовлеченности персонала в организационное развитие альянса.

Зачем же понадобилось новому Генеральному менеджеру расходовать значительные денежные средства для проведения столь масштабной акции – информировать весь персонал всего мира о будущих планах компании? Разве может уборщица, а планировалось вовлечь все категории персонала в данную акцию, как-то повлиять на достижение компанией своих стратегических целей? Или рабочий, чья работа максимально стандартизирована, разве может он существенно улучшить или изменить процесс своего труда, если будет знать, куда желает прийти компания к 2026 году, а именно такой горизонт планирования требовалось осветить в рамках данной акции. На эти вопросы приходилось отвечать моим коллегам и мне как представителям департамента по управлению человеческим ресурсами в российском СБЕ.

Акция «Стратегия 2026» была только первой частью организационных изменений. Все изменения включали в себя значительно более глубокие и сложные задачи: изменение организационной культуры, мышления, подходов к работе, и, соответственно процессов, систем и правил управления. Генеральный менеджер ставил задачу внедрить принципы экономного мышления в мозг всех категорий персонала, он желал побудить каждого сотрудника в любой стране мира думать над тем, как каждый может позитивно повлиять на достижение стратегических целей компании.

Таким образом, предстояло выяснить каким образом компания сможет реализовать такие изменения? И какие результаты будут достигнуты?

**Процесс проведения изменений**

Схематично весь комплекс мероприятий внедрения экономного мышления можно представить следующим образом (рисунок 1):

Рисунок 1. – Комплекс мероприятий внедрения экономного мышления

Мне как руководителю департамента по управлению человеческими ресурсами приходилось вести разъяснительную работу с коллективом. Важно было донести до сотрудников, например, то как может уборщица повлиять на экономический результат компании? На всех производствах внедрена система 5S. Смысл организации труда по системе 5S в том, чтобы изменить поведение и образ мышления работника, воспитать в нем уважение к порядку и дисциплине. Но самоконтроль у работника появится не раньше, чем он привыкнет к каждодневному выполнению элементарных требований, подробно описанных методикой. Система 5S – это первые буквы японских слов:

- сейри – сортировка;

- сейтон – порядок;

- сейсо – чистота;

- сейкетсу – наглядность;

- сицуке – ответственность.

Задача системы 5S заключаются в организации труда на рабочем месте с целью значительно повысить эффективность и управляемость операционной зоны, повысить корпоративную культуру, повышения производительности.

Таким образом, нахождение на рабочих местах грязи или разлитых химических веществ может отрицательно повлиять на трудовой процесс. Рабочий, который недостаточно качественно произведет сварку деталей, станет виновником брака, который в лучшем случае обнаружится при проверке службой качества, а в худшем во время эксплуатации, что повысит репутационные риски компании. И это мелочи по сравнению с тем, как может осложнить производственный процесс не мыслящий рационально руководитель финансовой службы или дирекции по закупкам.

Нельзя сказать, что до прихода нового Генерального менеджера, всемирный персонал компании был ленив, не лоялен и разбрасывался средствами. Но всегда есть что-то, что можно улучшить и он, прекрасно знавший систему Кайзен, хотел встряхнуть персонал и заставить их думать по-новому, более рационально.

Акция «Стратегия 2026» освещала будущие несколько лет деятельности и развития организации, в течение которых на рынке должны были появиться 9 новых моделей под нашими брендами.

Следует отметить, что наш альянс относится к категории социальных организаций (т.е. это сознательное объединение людей, которые совместно в формализованной социальной группе реализуют некую программу или цель и действуют на основе определенных регламентированных процедур, норм и правил), а значит, в альянсе уделяется большое внимание сформированным социальным связям, групповой динамике и совместной деятельности людей в процессе производства. Именно по этой причине крупнейший мировой машиностроительный холдинг уделяет огромное внимание психо-эмоциональному восприятию своих брендов всеми категориями пользователей продукции от поставщиков оборудования и дилеров до конечного потребителя.

Именно по этой причине огромное внимание уделялось тому, как люди воспринимают изменения, как менеджеры взаимодействуют со своим персоналом во время проведения акции и после ее окончания, понятны ли большинству персонала стратегические задачи компании.

Кратко план мероприятий можно представить следующим образом (рисунок 2):

Рисунок 2. – План мероприятий.

Затея с информированием персонала естественно организовывалась не только ради знания и обладания сотрудниками информацией о будущих планах компании – это было бы только вершиной айсберга. Любые организационные изменения не самодостаточны, они служат либо фоном, либо вспомогательным процессом для какого-то более ключевого процесса. Ключевым моментом реформационных изменений была оптимизация затрат, их минимизация.

Весь объем информации был разбит на несколько частей, (таблица 1):

Таблица 1. – Разбивка уровней доступа по категориям персонала

|  |  |
| --- | --- |
| **Уровень иерархии** | **Уровень доступа** |
| 4 категория персонала (рабочие, исполнители, специалисты) | 3 уровень - общедоступно |
| 2 - 3 категории (руководители маркетинговых подразделений, руководители бизнес юнитов) | 2 и 3 уровни доступа |
| 1 категория высшее руководство | Все уровни доступа, в том числе к конфиденциальной информации |

То, ради чего проводилась подобная информационная политика, подавляющее большинство персонала узнало позднее: компания заранее готовила персонал к тому, что существенного роста заработных плат, бюджетов, в том числе социальных, коренных модернизаций проводиться не будет – компании нужны деньги на разработку новых моделей, чтобы поддерживать свой имидж и сохранение доли европейского, российского и южноамериканского рынков.

Сокращение издержек, как и любая акция по оптимизации бизнеса не проводится в одночасье. Иначе люди будут просто игнорировать распоряжения руководства, саботируя или действуя вопреки распоряжениям (Стадия отрицания по Р. Липитту).

Людей в течение продолжительного времени нужно приучать ежедневно думать над тем, как еще они могут сократить издержки на своем рабочем месте, постоянно улучшая и оптимизируя (система Кайзен «Непрерывное улучшение»).

Вспоминая стадии процесса изменения по модели К. Левина (Размораживание, Изменение, Замораживание) могу сказать, что мы прошли их все и именно в таком порядке. Первый год люди вдохновлено рассуждали какая техника будет более востребована на рынке, строили планы покупок. Повсюду висели фотографии новейших разработок, всем было интересно.

Вопрос о том, какими средствами данные стратегические задачи будут выполнены возник уже позднее, и тут подоспела акция «Снижение издержек» и в целом люди были готовы к тому, что чем-то придется пожертвовать для того, чтобы достичь тех невероятных целей, которые «Мы» установили. «Мы» возникло неожиданно – на обучении начальников участков все уже как факт приняли то, что стратегия 2026 – это обще корпоративная задача.

Исход акции «Стратегия 2026» был интересен:

- европейские страны сдержанно, но покладисто восприняли информацию о будущих планах компании. Они дольше живут при рыночной экономике и принципы социалистического мышления им не ведомы. Для них все прозрачно «новые модели – нет повышения заработных плат».

- страны бывшего социалистического лагеря не сразу осознали, что за планами стоят расходы. Корреляция «сначала вложи, потом получи» у нас пока еще не сформирована четко.

- в Японии практически не заметили изменений, так как это по сути то, что у них и так уже было внедрено.

- в странах Южной Америки акцию восприняли с большим энтузиазмом и практически сразу начали мысленно тратить деньги, которые заработали от продажи еще не разработанных моделей.

То есть в целом, акция Стратегия 2026 прошла успешно. Но возникли трудности с финансированием. В этот момент компания упустила из поля внимания тот факт, что нужно держать людей в курсе относительно того, как движутся дела с реализацией стратегии. При проведении всех организационных изменений очень важно быть последовательными и информировать людей о том, что даже уже вроде как и потеряло свою актуальность. Программа 9 новых моделей не прекратила свое существование. Но как об этом узнают сотрудники, если высшее руководство компании бросило все свои силы на поиск государственной поддержки, а менеджеры просто не обладали информацией о том, как движется процесс создания новых моделей. Есть версия, что прошедшая по СМИ всего мира информация о том, что трое наших топ-менеджеров оказались замешанными в промышленном шпионаже новой технологии – это повод для информирования третьей стороной сотрудников альянса, что процесс движется, издержки по-прежнему сокращаем и мы все еще семья.

**Заключение**

В заключении, хочу отметить, что процесс переучивания персонала на более экономное использование расходных материалов, рабочего времени и привычку к анализу целесообразности тех или иных процедур прошел весьма результативно – печатать на черновиках действительно вошло в привычку, а разбросанная у ксерокса бумага вызывала всеобщее недоумение и осуждение.

Жители бывшего СССР, привыкшие не очень доверять движению в светлое будущее менее активно включились в процесс управления затратами, в нашем случае доля административных рычагов воздействия сравнялась с долей воздействия вдохновением. В странах же Южной Америки и Японии соревнования за снижения затрат проходили значительно активнее, чем в странах бывшего социалистического лагеря.

**Использованные источники**

1. Материалы модуля «Управление изменениями»