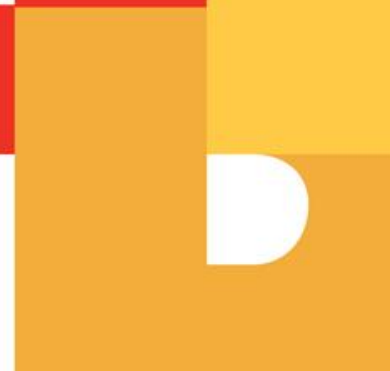



XIII Международная HR-Конференция 2018

ОРГАНИЗАЦИЯ БУДУЩЕГО





Римма Денисовец, руководитель группы по управлению
изменениями PepsiCo

Ловушки при внедрении изменений



PEPSICO

РepsiCo Россия 2018



PepsiCo Россия

PepsiCo Россия является крупнейшим производителем напитков и продуктов питания в России* и занимает лидирующие позиции в своих категориях на рынке

НАПИТКИ



СОКИ



СНЕКИ



ДЕТСКОЕ ПИТАНИЕ



МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ



РЕЗУЛЬТАТЫ



\$3,232 млн**
чистая выручка
в 2017 году

БРЕНДЫ



10
сильнейших
брендов

МАСШТАБ



>20
заводов по
всей стране

СОТРУДНИКИ



ОКОЛО
19,000
сотрудников

XIII МЕЖДУНАРОДНАЯ HR-КОНФЕРЕНЦИЯ 2018

Источник: * RAEX-600-2017 рейтинг крупнейших компаний по обороту продаж рейтингового агентства "Эксперт РА"; ** PepsiCo 2017 10-4

Что такое управление изменениями?

Коммуникации?

Взаимодействие со спонсором?

Что нам даст управление изменениями?

Зачем нам нужно управлять изменениями и можно ли без этого?

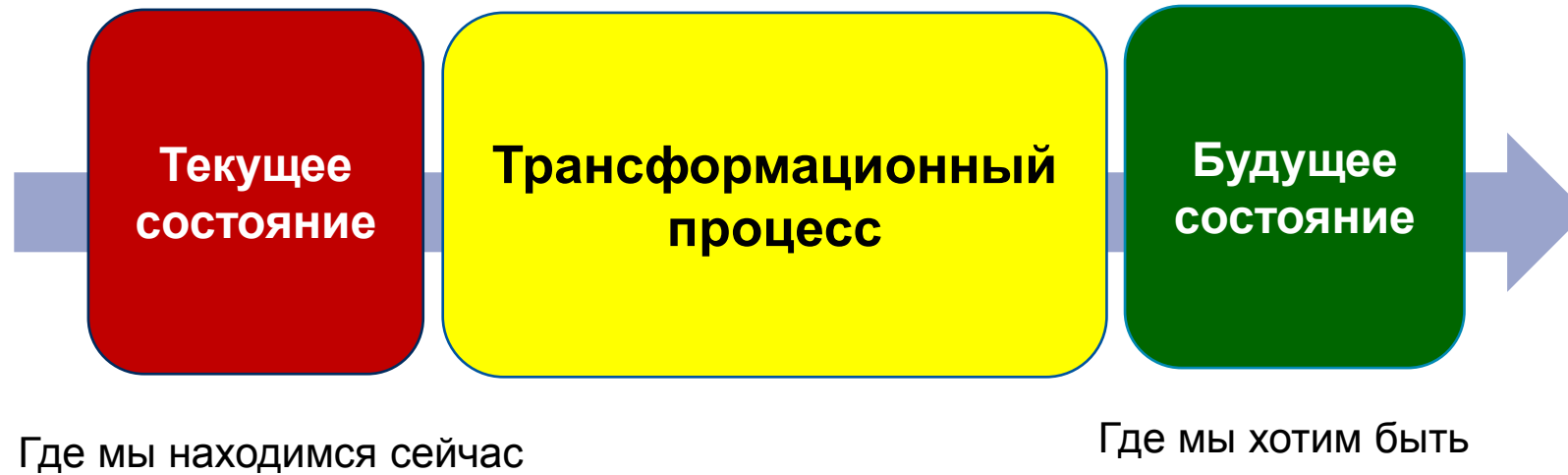
Тренинги?

Поддержка сотрудников при внедрении изменений?

Управление сопротивлением?

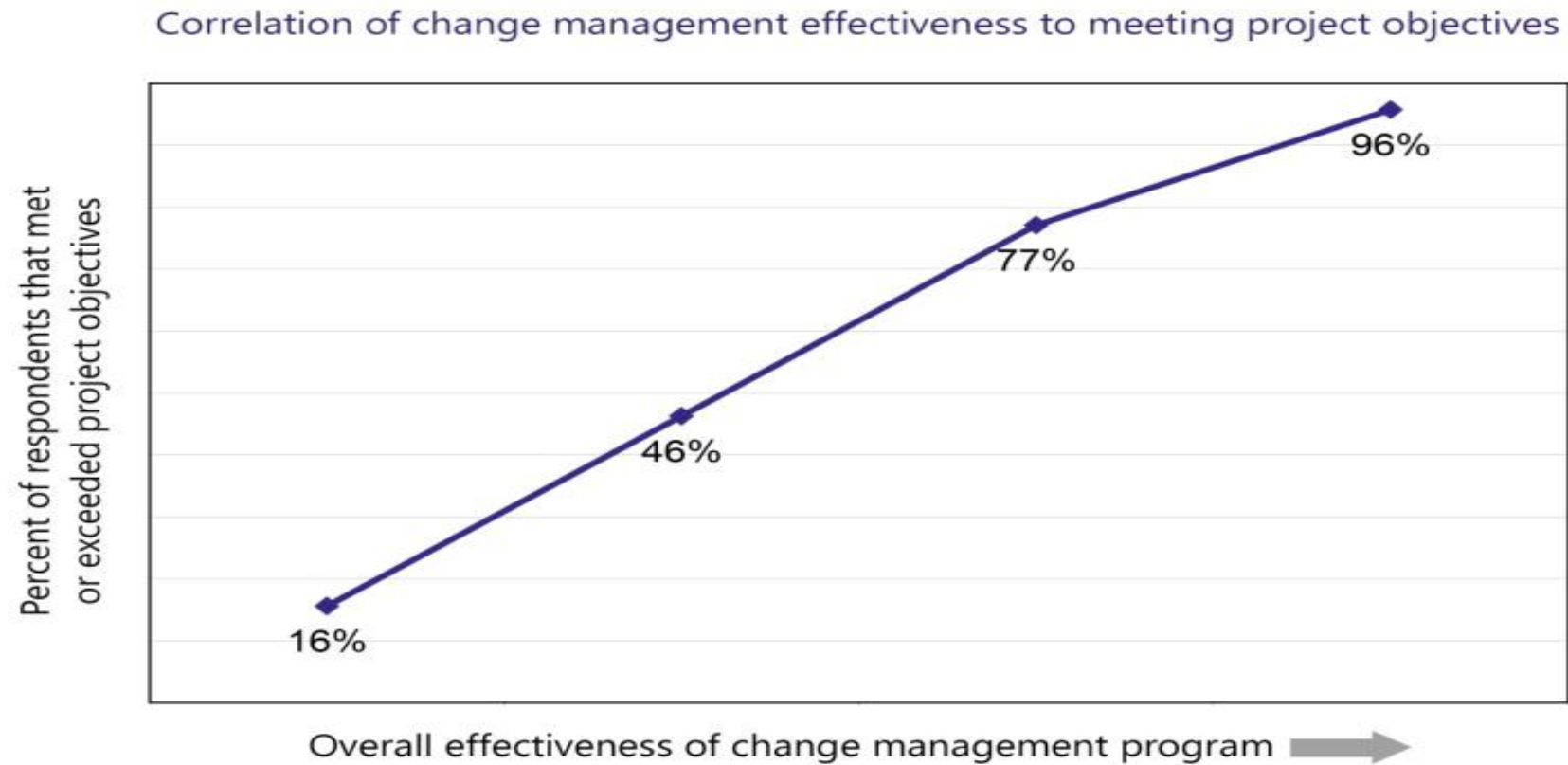
Управление изменениями – это...

управляемый процесс перехода организации из
текущего состояния к будущему



Влияние управления изменениями на успешность внедрения проектов

Прямая зависимость между качеством управления изменениями и успешностью внедряемого проекта



Ловушка № 1

Забываем про особенности кривой изменений

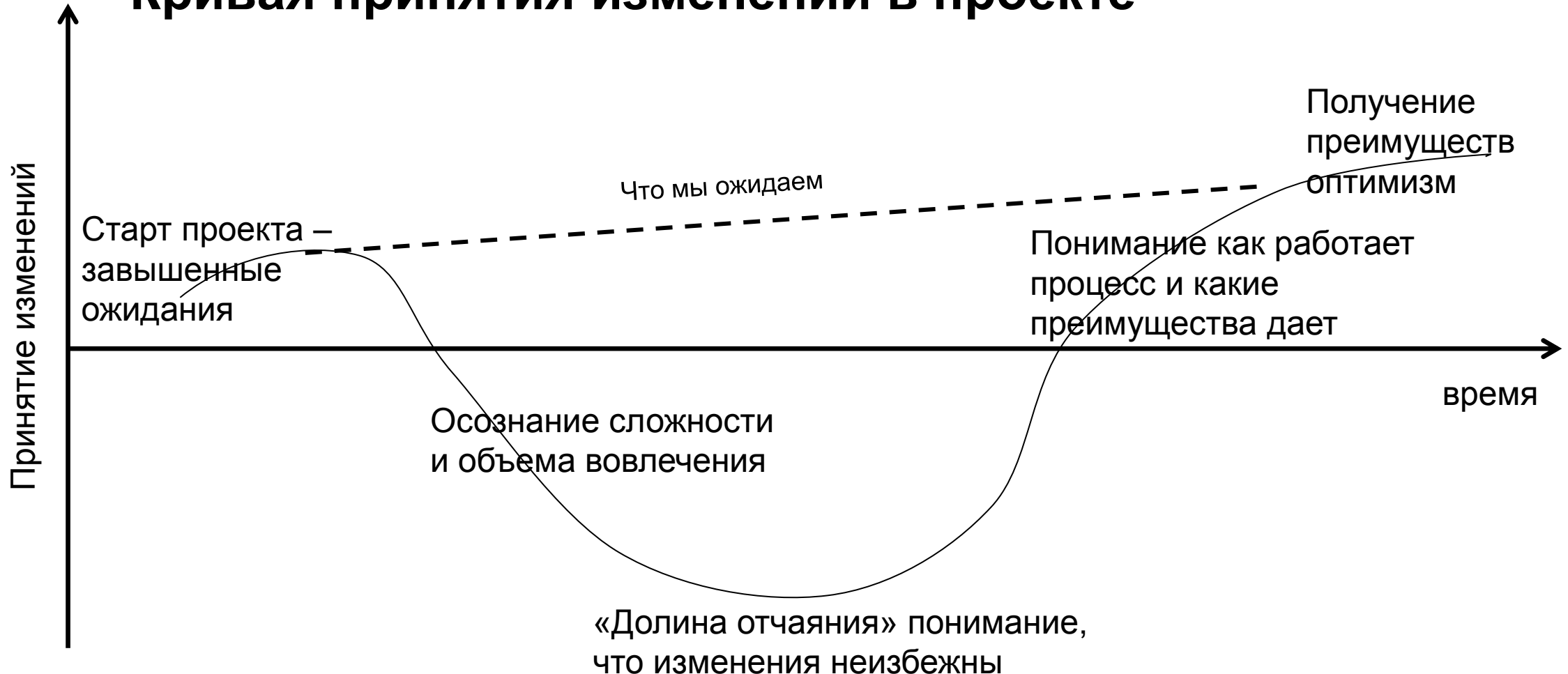
Кривая принятия изменений



Ловушка № 1

Забываем про особенности кривой изменений

Кривая принятия изменений в проекте





Ловушка №2

Непонятна роль менеджеров по изменениям

Что входит в область управление изменениями (на примере PepsiCo)



Объем задач менеджера по управлению изменениями

Обеспечение эффективного внедрения изменений, измеряемого скоростью адаптации к изменениям, производительностью, объемом использования новых процессов, инструментов

- **Подготовка Обоснования изменения** (Case for Change), согласование – спонсор и руководитель проекта
- **Определение списка изменений** (change impacts) совместно с руководителем проекта
- Согласование со спонсором и руководителем проекта **подход к внедрению изменений и определение лидеров внедрения изменений** (бизнес) и **агентов по изменениям** (бизнес)
- Координация составления и реализации **плана внедрения изменений**
- Формирование и контроль стратегии и плана работы с заинтересованными лицами (stakeholder management)
- Формирование и контроль реализации **тренинговой** стратегии и плана
- Формирование и контроль реализацию **коммуникационной** стратегии и плана

Ключевые компетенции менеджера по изменениям

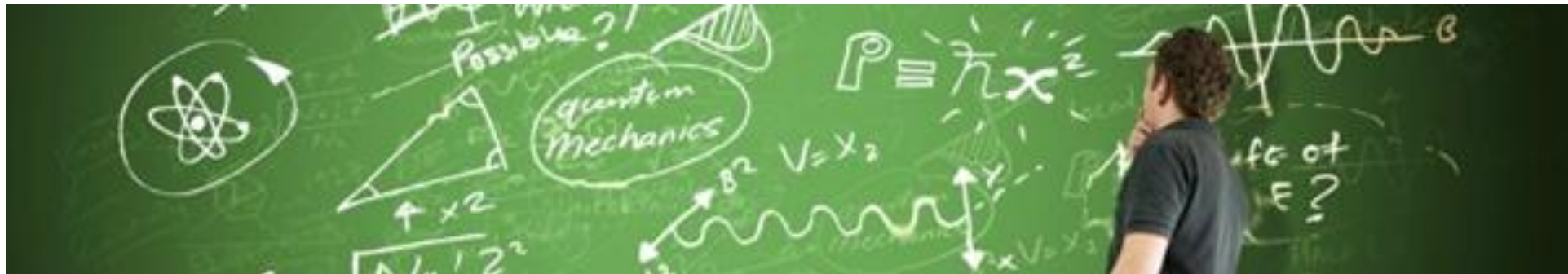
- Работа с изменениями требует **знаний принципов построения бизнес-процессов**
- **Умение взаимодействовать с сотрудниками** разных уровней;
- **Гибкость**
- Ориентированность на **результат**
- **Умение вовлекать и договариваться** со всеми заинтересованными сторонами
- **Фасилитация встреч**
- Умение **планировать** и составлять план действий (раскладывать проблему на составляющие: задача – ответственный – срок)

Ловушка №3

Недооценка объема изменений и
влияние их на организацию

1. Обоснование изменений

Сформировать **ВИДЕНИЕ** и необходимость внедрения изменения для организации, получаемые преимущества, учесть сложности и риски



Основные вопросы для обоснования изменений

Обоснование изменений (Case for Change)

- **Что меняется?**
Влияние изменений, группы заинтересованных лиц , объем изменений
- **Зачем внедряется изменение?**
Цель, причина, преимущества
- **Каковы сложности и риски?**
Потенциальный риск и сопротивление изменениям, ссылка на предыдущий опыт, влияние параллельных проектов
- **Какая требуется поддержка от руководства?**
Руководство лидирует внедрение и поддерживает внедрение изменений и получение заявленных преимуществ
- Любые другие аспекты, которые вы хотите включить в Обоснование Изменений

2. Детализация изменений



Результат: согласованный список изменений, позволяющий оценить:

- что меняется и в каком объеме,
- кто затронут изменениями,
- требуемые ресурсы для их реализации,
- определение лидеров изменений, которые будут внедрять изменения

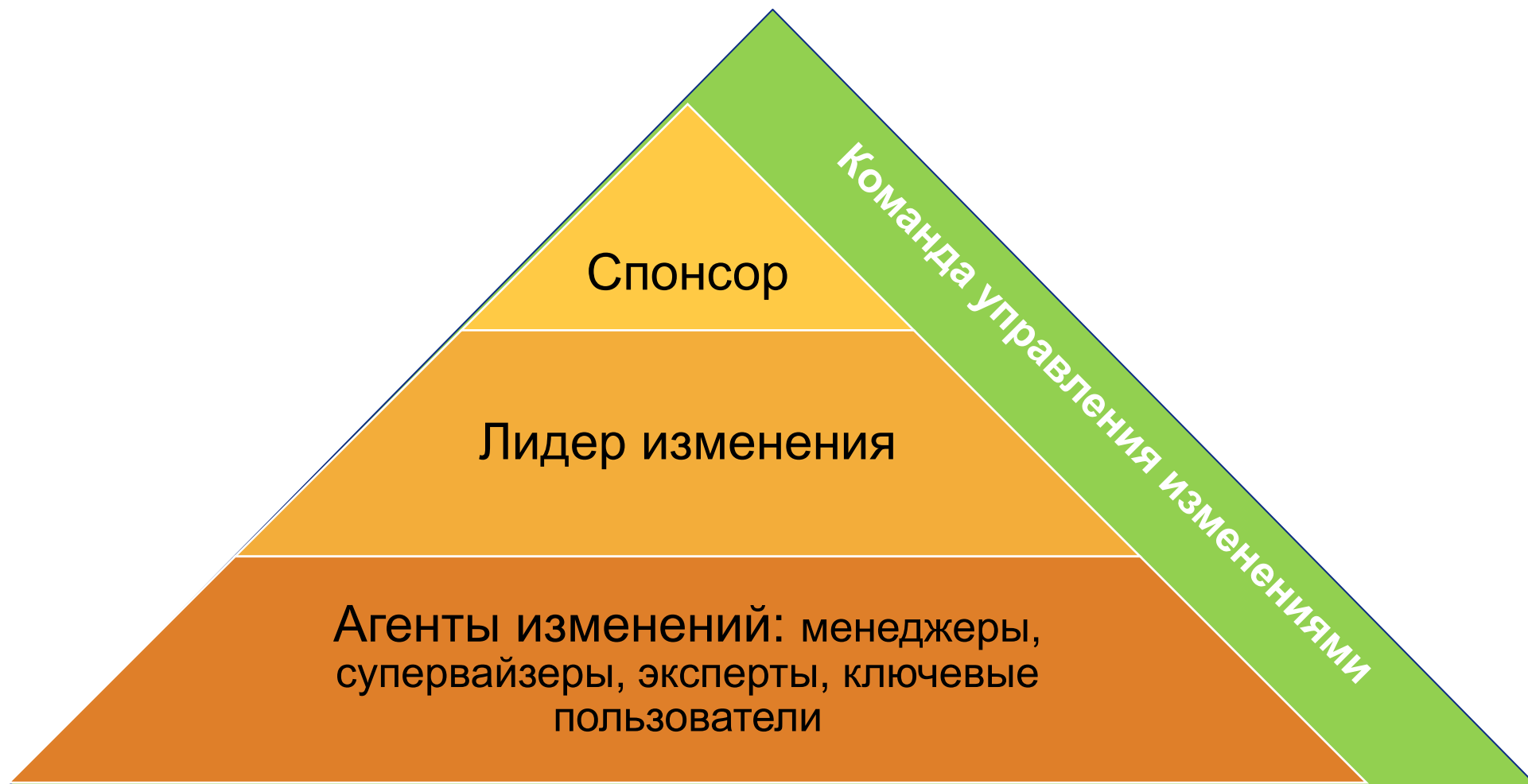
Ловушка №4

За проект отвечает проектная команда

Уроки эффективного взаимодействия

- **Вовлеченность и ответственность бизнеса за результаты проекта критична для успеха реализации проекта**
- **Тесное взаимодействие между проектной командой и бизнесом, начиная с самых первых фаз проекта – залог успешности проекта**
- **Обеспечение эффективного кросс-функционального взаимодействия при внедрении изменений – важный аспект учета требований и реалий бизнеса при переходе на новую модель бизнес процессов**

Кто вовлечен во внедрение изменений?



Роль лидера по внедрению изменений

Менеджеры имеют большое влияние на сотрудников:

- Сотрудники верят им
- Они видят как сотрудники реагируют на изменения и видят их реакцию, «находятся внутри изменения»
- Они уменьшают сопротивление
- Являются человеком, от кого сотрудники хотят слышать информацию об изменениях

лидер по изменениям начнет играть активную роль только когда сам поймёт и примет изменения и свою роль в процессе

Ловушка №5

информации много, но коммуникаций об
изменениях недостаточно

Основные этапы коммуникаций с сотрудниками



Этапы вовлечения сотрудников

Знакомство



Понимание



Принятие



Применение



Поддержка

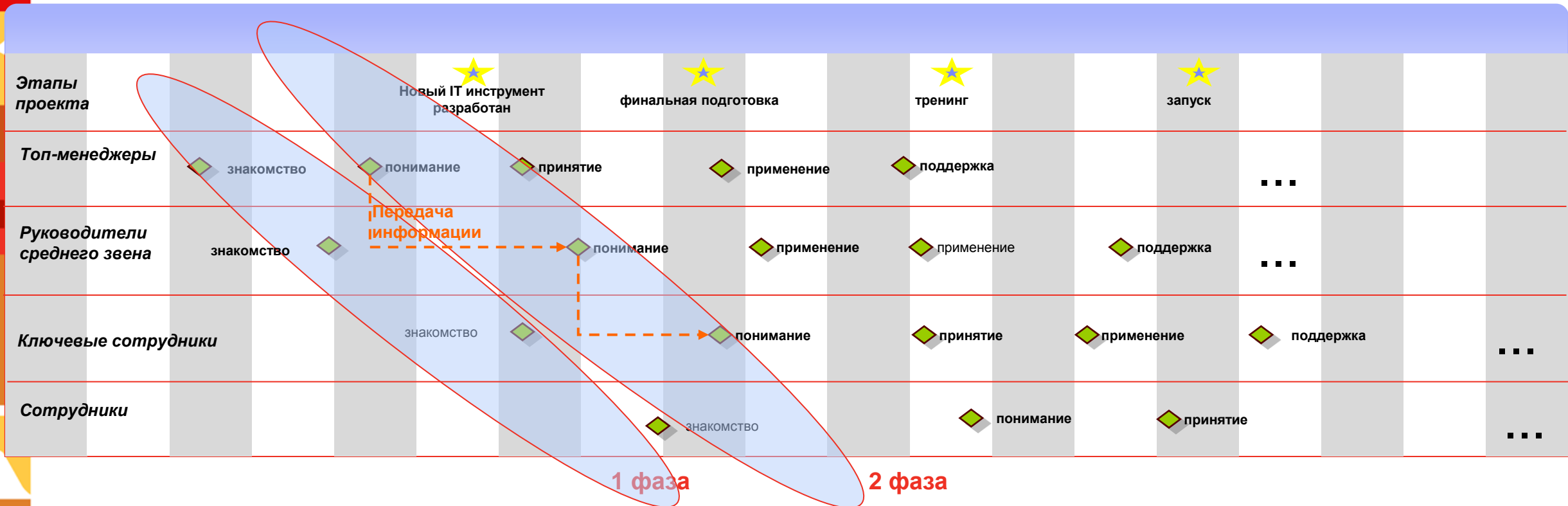
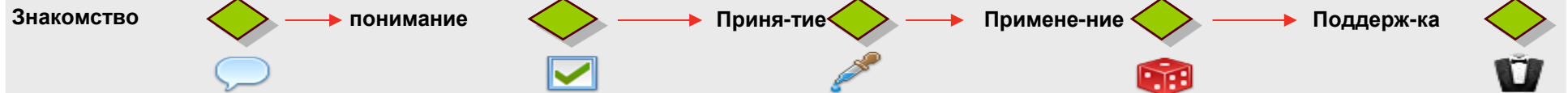


! Не все сотрудники готовы будут двигаться по тому пути, который Вы наметили, поэтому нужно собирать обратную связь и быть готовым предпринимать корректирующие действия

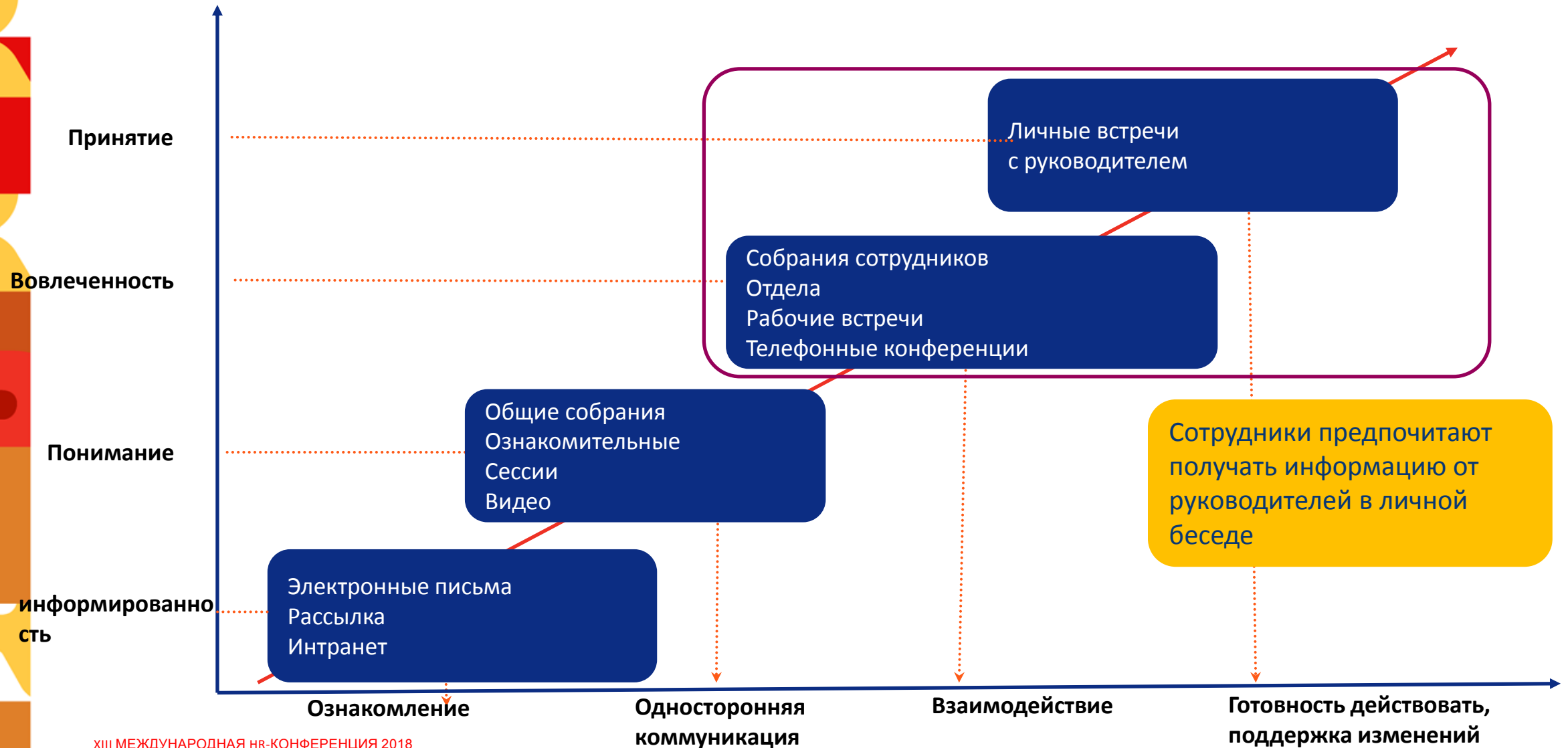
Планирование коммуникаций для различных групп сотрудников, затронутых изменениями




Этапы вовлечения сотрудников



Передача инфо через менеджера – самый эффективный канал





«Знать, где ловушка, — это первый шаг
к тому, чтобы избежать ее»

Френк Герберт. Дюна

В какие ловушки при внедрении изменений вы попадали и как из них выбирались?





БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

РАХМЕТ!