

Изменения и как ими управлять

Дмитрий Орлов

Руководитель проектов в
ООО "Транснефть Финанс"





Дмитрий Орлов

Руководитель проектов в
ООО "Транснефть Финанс"

О спикере

- Руководитель проектов, владелец продукта, скрам-мастер в IBS
- Менеджер проектов в Glowbyte Consulting
- Спикер, эксперт, ментор: НИУ ВШЭ ВШБИ, Финансовый университет при Правительстве РФ, Нетология

Аккаунты в соц.сетях:



fb.com/OrlovDmitriyV



О чём мы поговорим сегодня

- 1 Изменения и какими они бывают
- 2 Подходы к управлению изменениями
- 3 Управление изменениями при масштабировании Agile



Изменения и какими они бывают

1



Изменение —

это добавление, модификация или удаление чего-либо, что может иметь влияние на деятельность организации, в том числе бизнес-процессов, активов, организационной структуры и т.д



**Операционные
изменения —**

связаны с изменением и
улучшением процессов,
процедур

**Трансформация
организации в целом —**

основные объекты изменений
— это цели и стратегия
организации, оргструктура,
распределение ролей и
полномочий, принципы и
методы ведения деятельности,
технологии, продукция, кадры
и культура организации

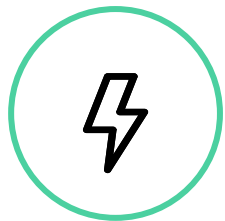


Управление изменениями

- это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние.



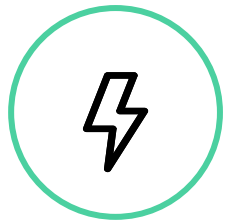
Что будет, если НЕ управлять изменениями?



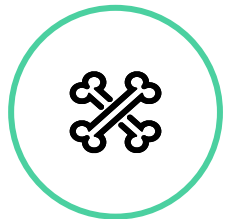
Компания становится слабо управляемой, так как различные изменения вступают в противоречие друг с другом, сотрудники не знают, что происходит, и не могут нормально выполнять свою деятельность



Что будет, если НЕ управлять изменениями?



Компания становится слабо управляемой, так как различные изменения вступают в противоречие друг с другом, сотрудники не знают, что происходит, и не могут нормально выполнять свою деятельность



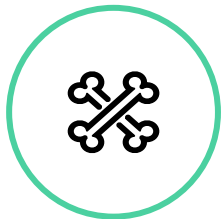
У компании начинаются серьезные экономические потери, отставания в выполнении операций и процессов



Что будет, если НЕ управлять изменениями?



Компания становится слабо управляемой, так как различные изменения вступают в противоречие друг с другом, сотрудники не знают, что происходит, и не могут нормально выполнять свою деятельность



У компании начинаются серьезные экономические потери, отставания в выполнении операций и процессов



Ухудшается качество процессов производства и обслуживания, продукции и услуг (вплоть до потери клиентов)



Принципы управления изменениями

01

У изменений должна быть причина

Мы меняемся, чтобы достичь целевого состояния, то есть конкретного результата, необходимого нам. Необходимость изменений всегда обусловлена либо возможностью для развития, либо проблемой, которую необходимо решить

02

Изменение организации требует изменений на уровне отдельных сотрудников

Для реализации изменений на уровне организации недостаточно внедрить новые процессы и инструменты. В организации должны быть люди, готовые принять новые ценности и начать работать по-новому

03

Результат изменения в масштабе организации — это совокупный результат изменений на индивидуальном уровне

Изменения начинаются на индивидуальном уровне, поэтому требуют учета человеческих показателей изменений. Это значит, что чем больше сотрудников принимают изменения, тем ближе организация к достижению желаемых результатов



Принципы управления изменениями

04 Управление изменениями – это методология для управления человеческой стороной изменений

Соппротивление — обычная реакция на изменения в организациях, особенно при большом количестве изменений. Грамотное управление человеческой стороной изменений обеспечивает более быстрое освоение изменений и эффективность их использования сотрудниками

05 Мы применяем управление изменениями, чтобы получить запланированные результаты и выгоды изменений

Основная цель управления изменениями –поддерживать продвижение к целевому состоянию и ожидаемым результатам



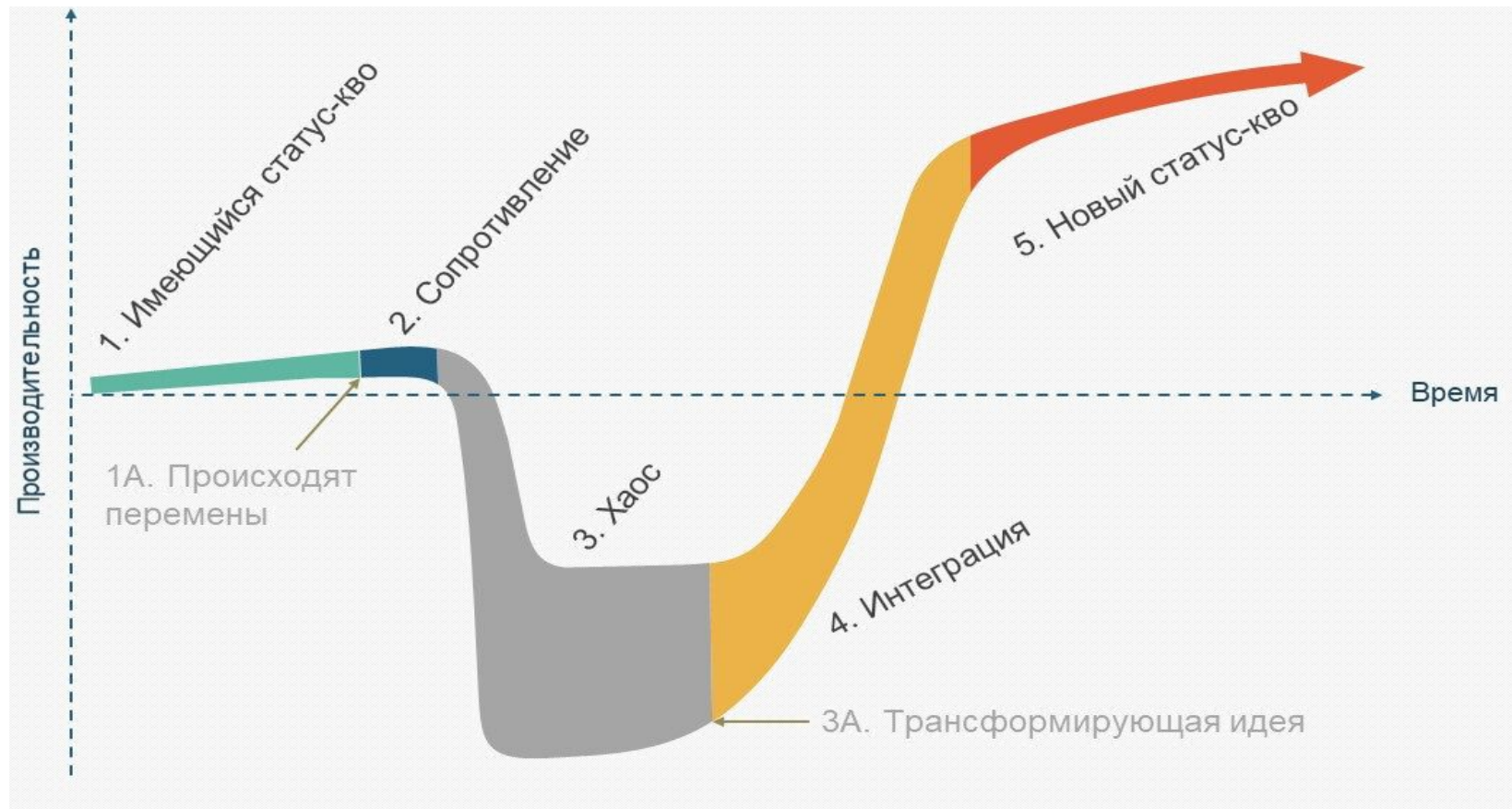
Подходы к управлению изменениями



2



Модель изменений Вирджинии Сатир



Применение модели Вирджинии Сатир

1

Имеющийся статус-кво

Поощряйте людей к поиску информации и концепций для улучшения за пределами группы.

2

Соппротивление

Помогите людям открыться, осознать и преодолеть реакции отрицания, избегания или осуждения.

3

Хаос

Помогите создать безопасную атмосферу, которая позволит людям сосредоточиться на своих чувствах, осознать страх и получить поддержку.

4

Интеграция

Умиротворение и поиск осознания новых методов для преодоления трудностей.

5

Новый статус-кво

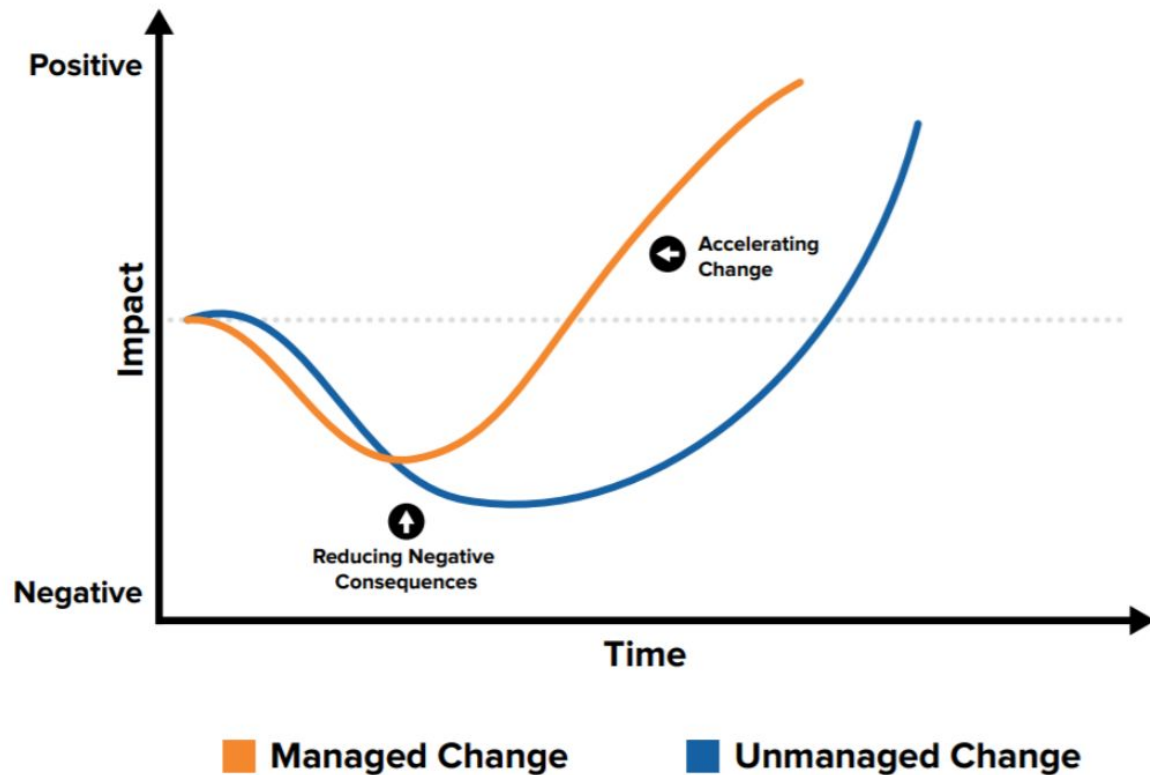
Помогите людям почувствовать себя в безопасности, чтобы они могли спокойно трудиться



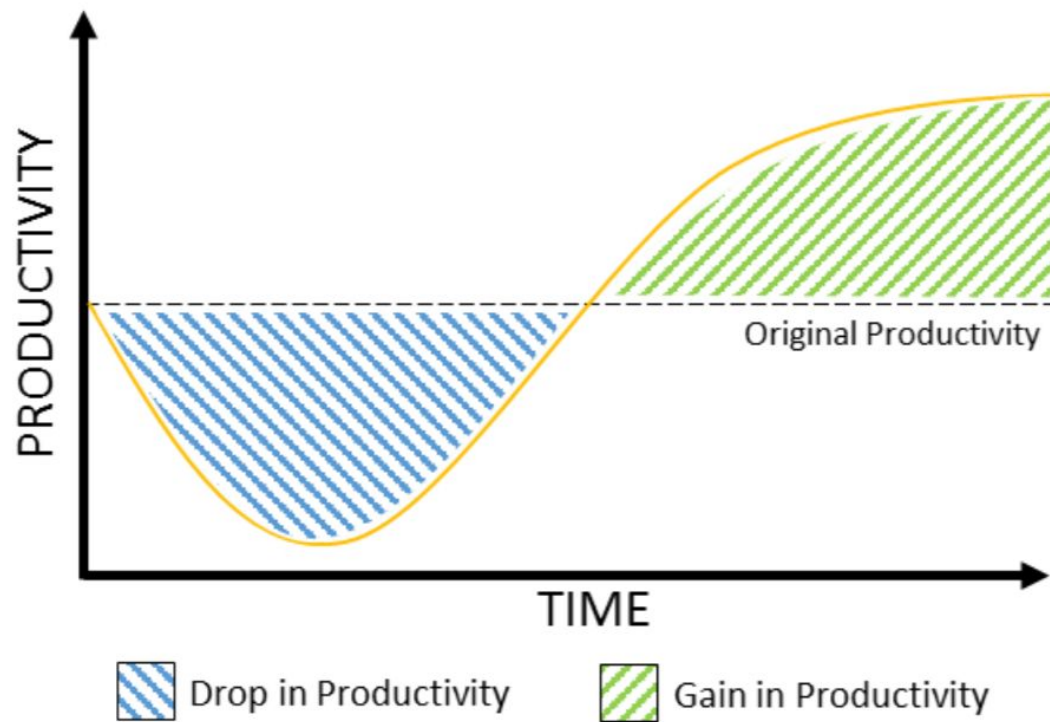
Кривая перемен Kubler-Ross



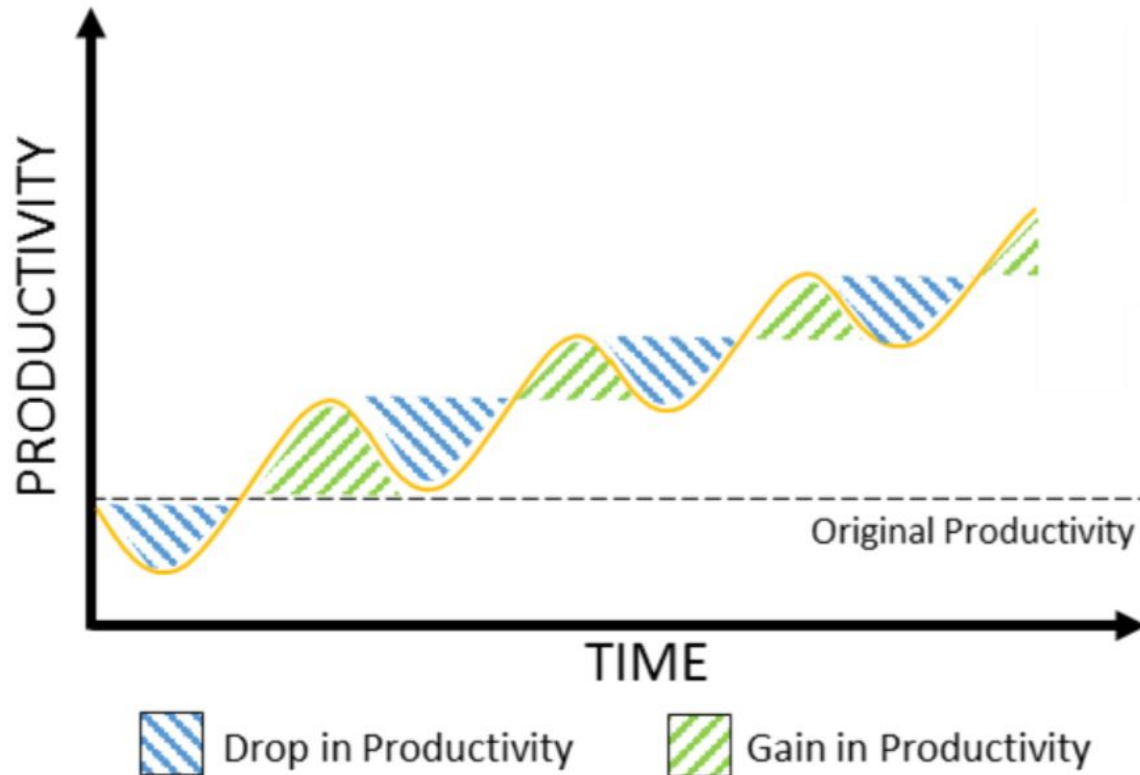
Управляемые и неуправляемые изменения



Классическая кривая изменений



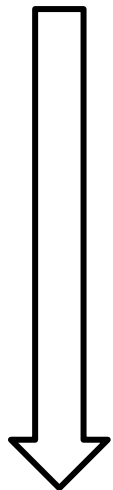
Итеративная кривая изменений



8 шагов Коттера



Персональные изменения по модели ADKAR



A	Awareness. Осознание необходимости перемен.
D	Desire. Желание помочь сотрудникам осознать причину реформ.
K	Knowledge. Знание как изменяться.
A	Ability. Способность реализовать изменения.
R	Reinforcement. Закрепление и поддержание успеха.



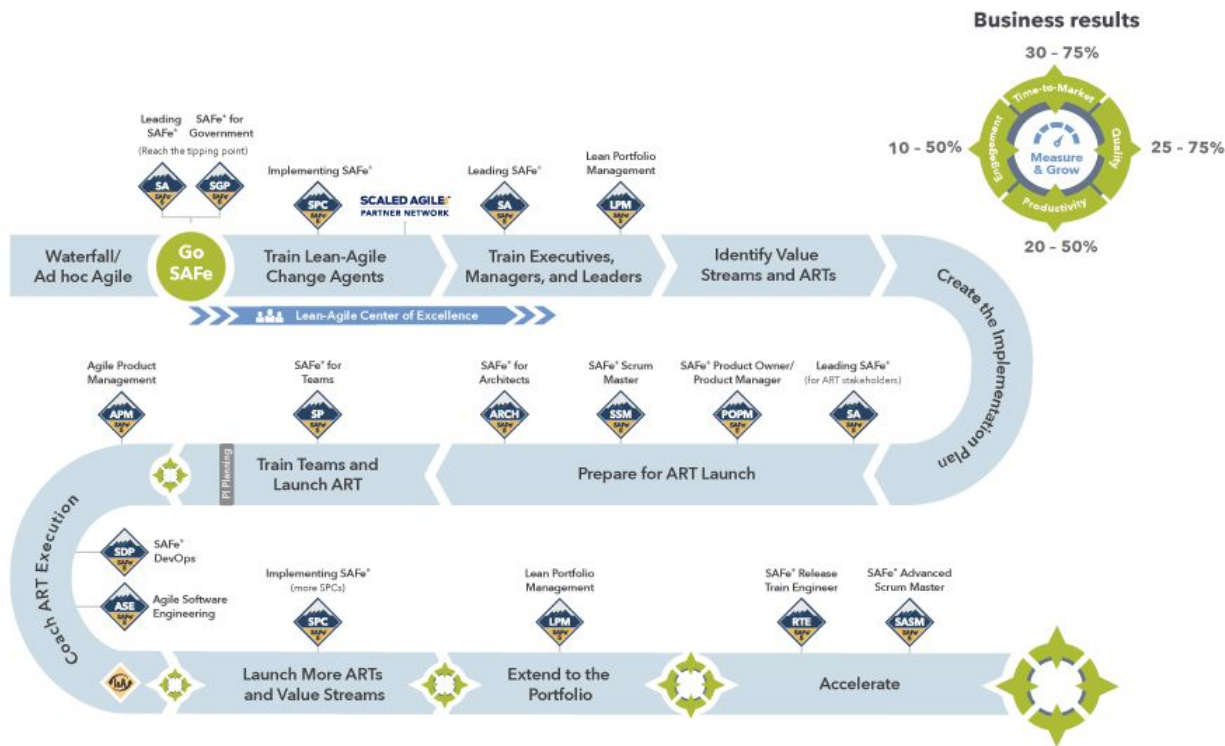
Управление изменениями при масштабировании Agile



3



Адаптация классики под новые подходы



SCALED AGILE®

© Scaled Agile, Inc.

Переход на LeSS



THREE PRINCIPLES



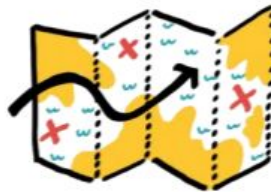
COACHING



ADOPTION



GETTING STARTED

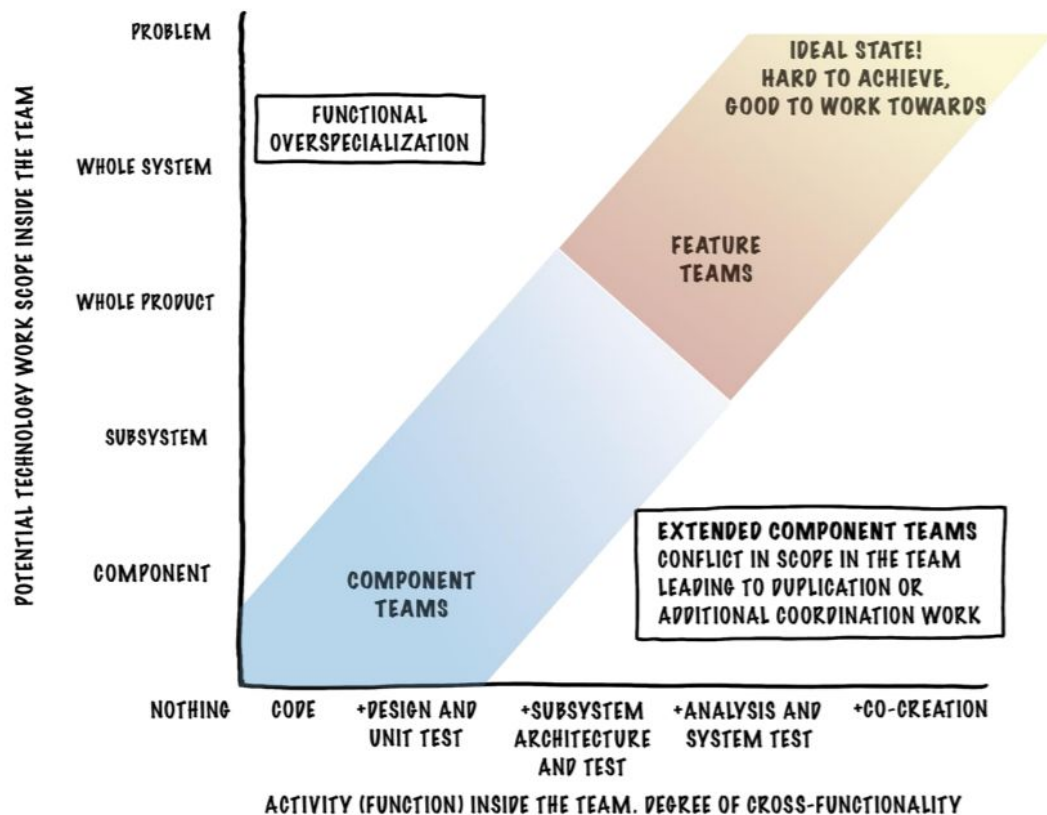


FEATURE TEAM
ADOPTION MAP

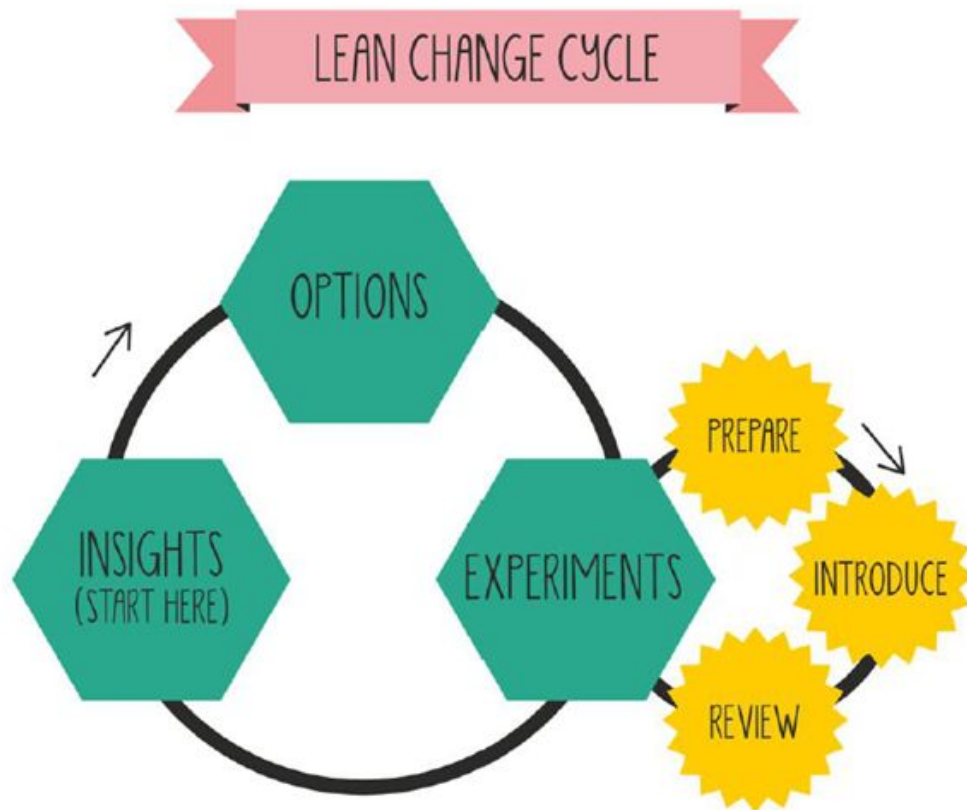


CONTINUOUS IMPROVEMENT

Развитие команд в LeSS



Бережливое управление изменениями

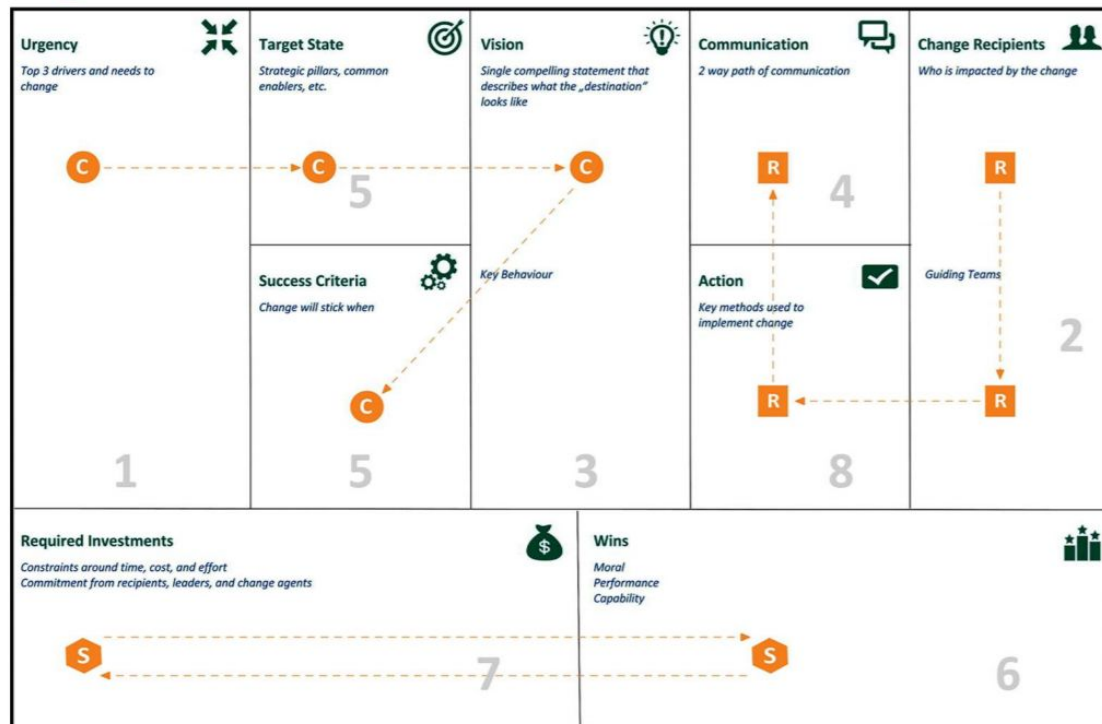


Канвас изменений



Lean Change Canvas – Lean Change Method

Lean Change Canvas, ©Jeff Anderson, <https://leanpub.com/leanchangemethod>



R Resistance Risk: Overcoming Resistance to Change

C Change Risk: Ensuring the right Commitment

S Scope / Sustainability Risk: Implementing the right Change

Канвас изменений

STRATEGIC CHANGE CANVAS

VISION: WHAT IS THE VISION FOR THIS CHANGE?			IMPORTANCE: WHY IS THIS CHANGE IMPORTANT TO OUR ORGANIZATION?		
SUCCESS MEASUREMENTS: HOW WILL WE MEASURE SUCCESS?			PROGRESS MEASUREMENTS: HOW WILL WE SHOW PROGRESS TOWARDS OUR VISION?		
WHO AND WHAT IS AFFECTED?: WHAT PEOPLE, DEPARTMENTS AND PROCESSES NEED TO CHANGE IN ORDER TO REALIZE OUR VISION?					
HOW WILL WE SUPPORT PEOPLE?: WHAT ACTIONS WILL WE (THE CHANGE SPONSORS AND CHANGE TEAM) DO TO SUPPORT PEOPLE THROUGH THE CHANGE?					
WHAT IS OUR PLAN? OPTIONS: A LIST OF POSSIBLE EXPERIMENTS	-1 MONTH EXPERIMENTS LIKELY TO BE INTRODUCED IN ABOUT A MONTH	NEXT THE NEXT MOST IMPORTANT CHANGES TO INTRODUCE	PREPARE EXPERIMENTS BEING PLANNED AND VALIDATED	INTRODUCE EXPERIMENTS IN PROGRESS	REVIEW EXPERIMENTS BEING REVIEWED

Изменения и как ими управлять



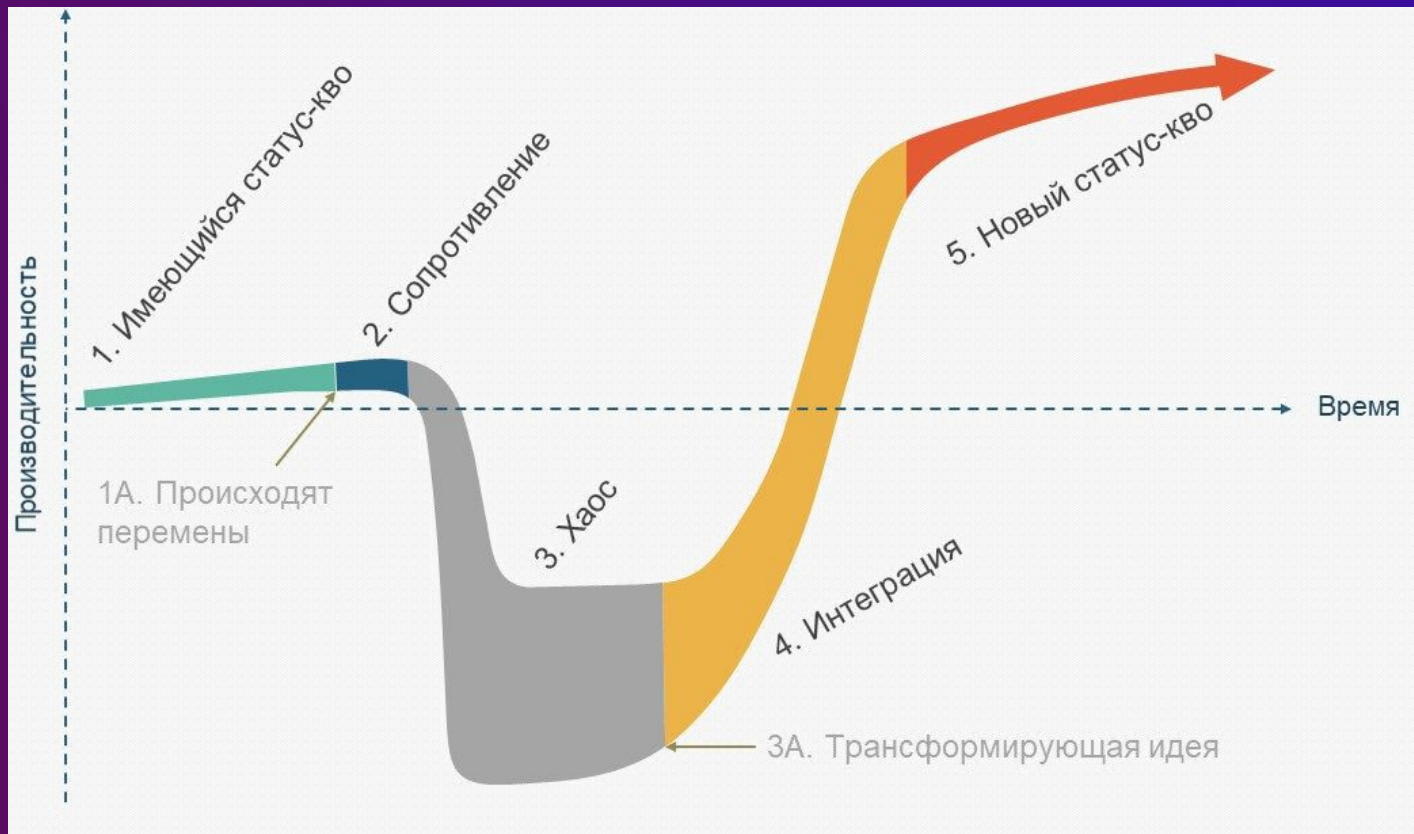
fb.com/OrlovDmitriyV

Дмитрий Орлов

Руководитель проектов в
ООО "Транснефть Финанс"



Модель изменений Вирджинии Сатир



Применение модели Вирджинии Сатир

- | | | |
|----------|-----------------------------|--|
| 1 | Имеющийся статус-кво | Поощряйте людей к поиску информации и концепций для улучшения за пределами группы |
| 2 | Соппротивление | Помогите людям открыться, осознать и преодолеть реакции отрицания, избегания или осуждения |
| 3 | Хаос | Помогите создать безопасную атмосферу, которая позволит людям сосредоточиться на своих чувствах, осознать страх и получить поддержку |
| 4 | Интеграция | Умиротворение и поиск осознания новых методов для преодоления трудностей |
| 5 | Новый статус-кво | Помогите людям почувствовать себя в безопасности, чтобы они могли спокойно трудиться |

Кривая перемен Kubler-Ross



Творческая
гибкость

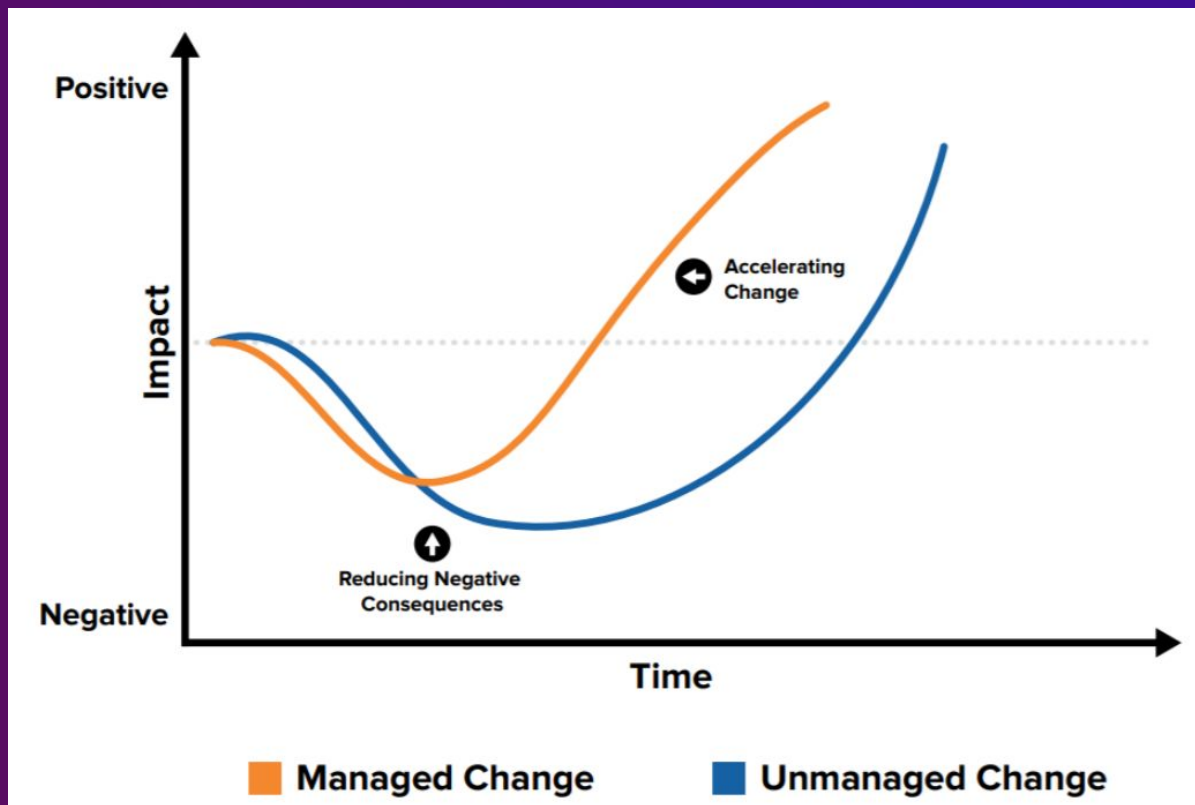
Максимизируйте
Общение
(консультации)

Мотивационные
импульсы,
мероприятия

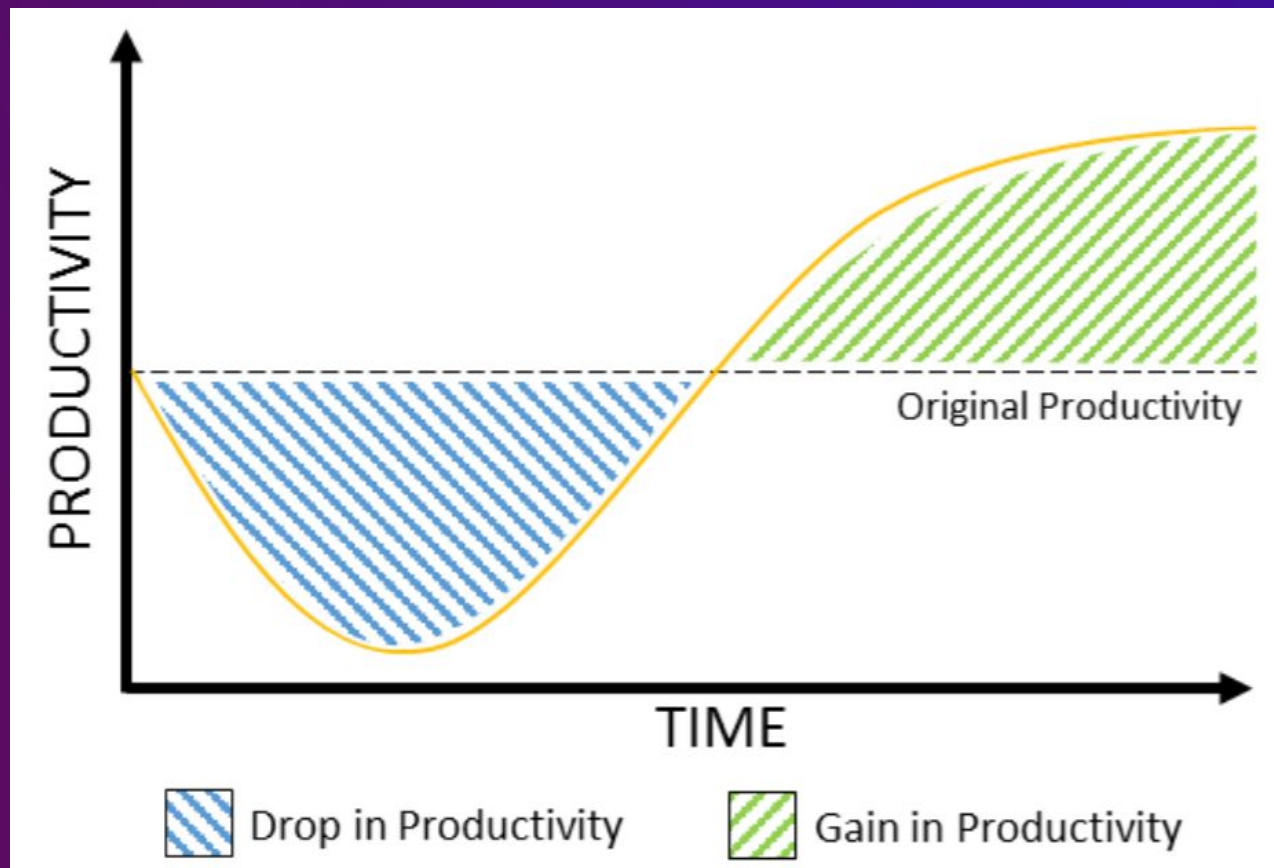
Анализируйте и
развивайте
возможности

Расширяйте
знания

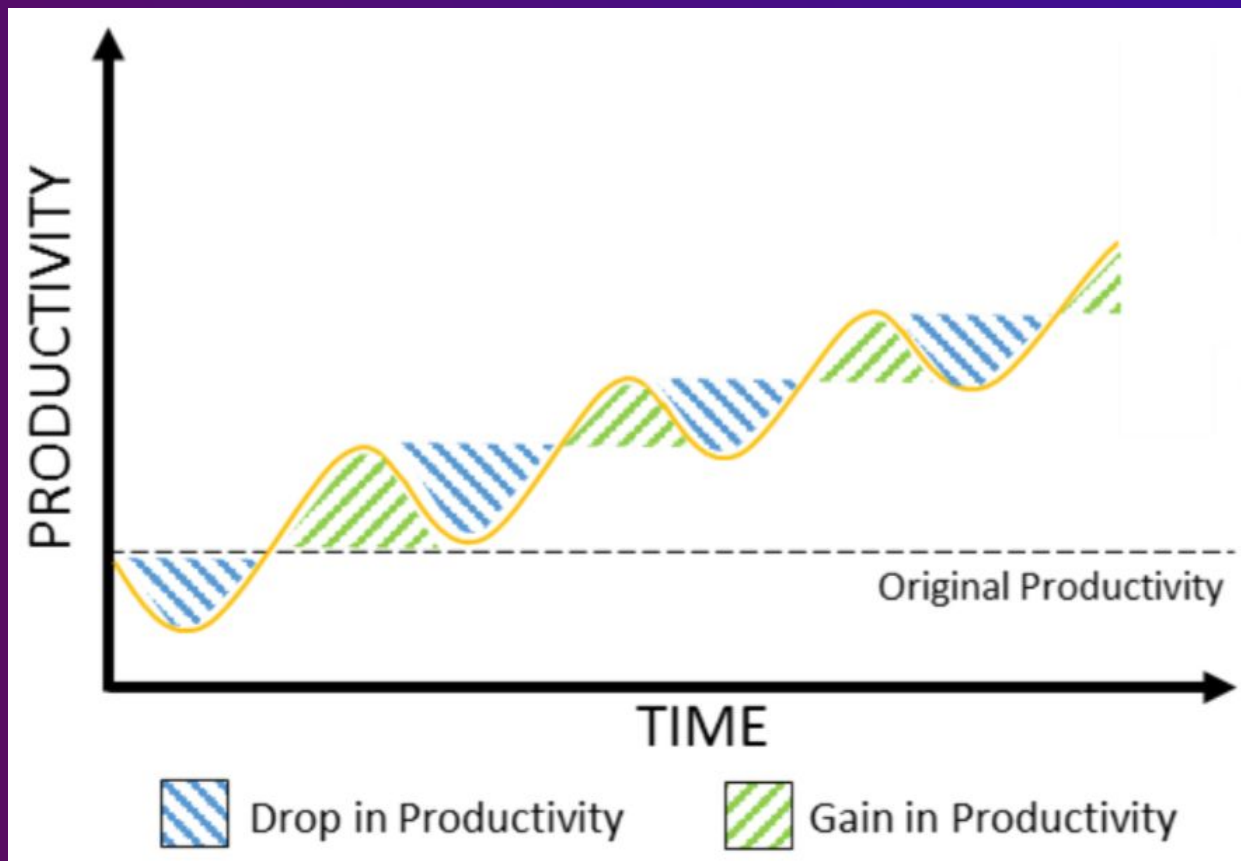
Управляемые и неуправляемые изменения



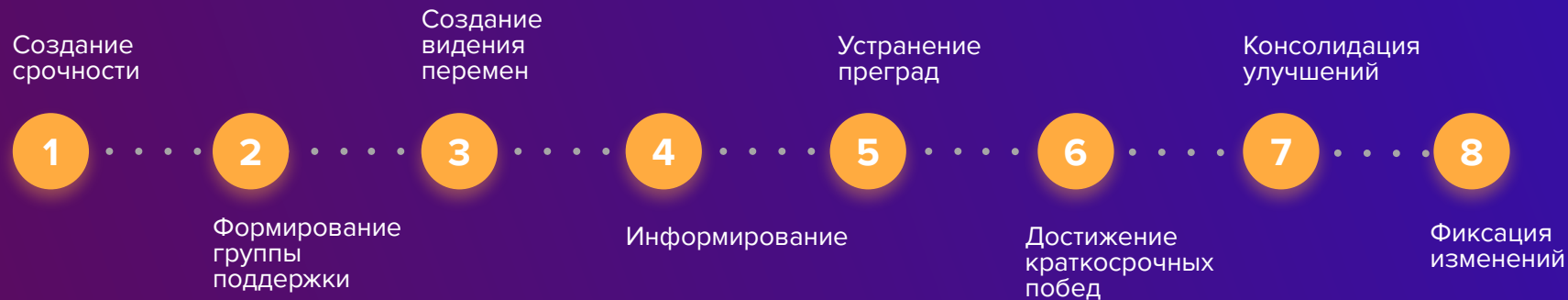
Классическая кривая изменений




Итеративная кривая изменений



8 шагов Коттера



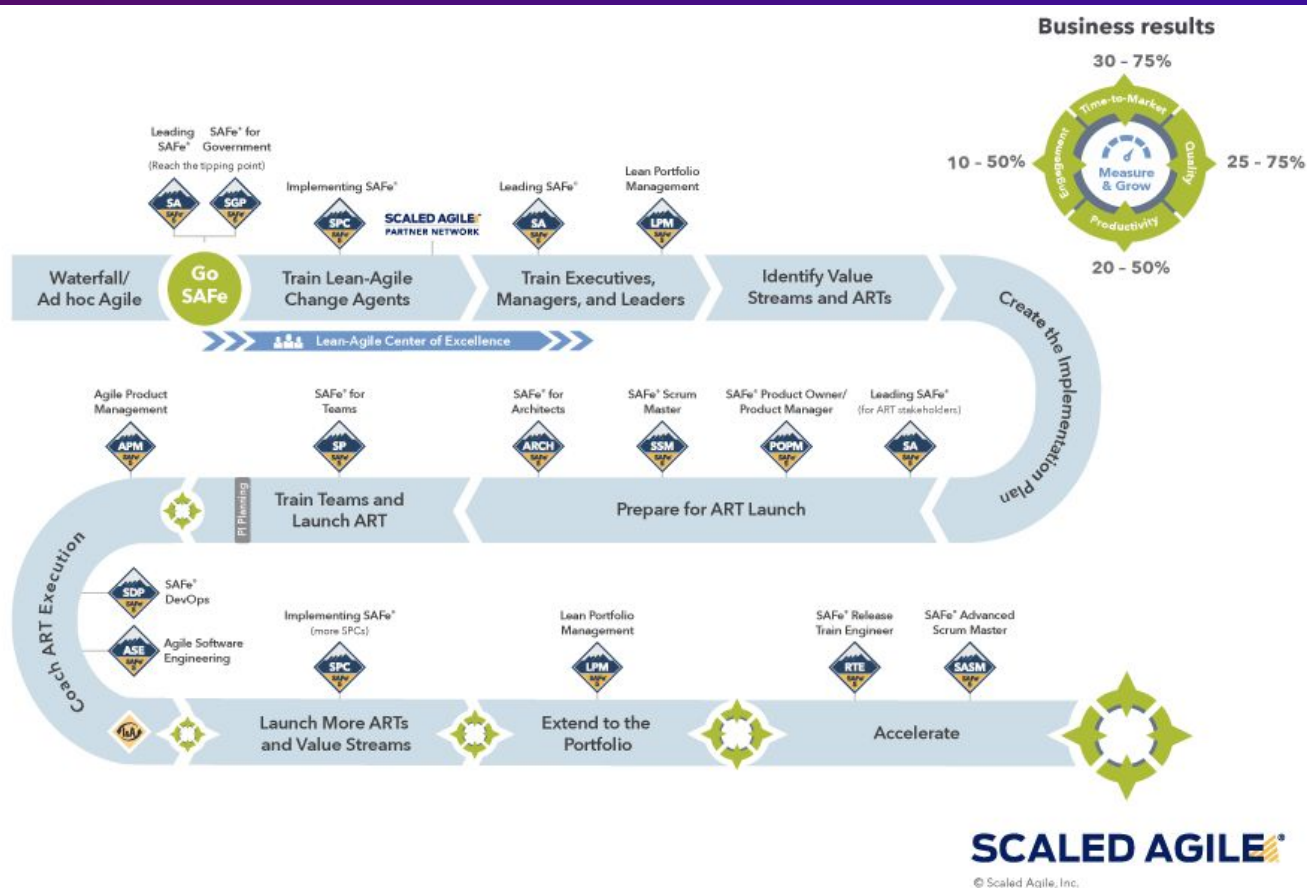
Персональные изменения по модели ADKAR



A	Awareness. Осознание необходимости перемен
D	Desire. Желание помочь сотрудникам осознать причину реформ
K	Knowledge. Знание как изменяться
A	Ability. Способность реализовать изменения
R	Reinforcement. Закрепление и поддержание успеха

Управление изменениями при масштабировании Agile

Адаптация классики под новые подходы



Переход на LeSS



THREE PRINCIPLES



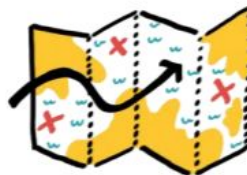
COACHING



ADOPTION



GETTING STARTED

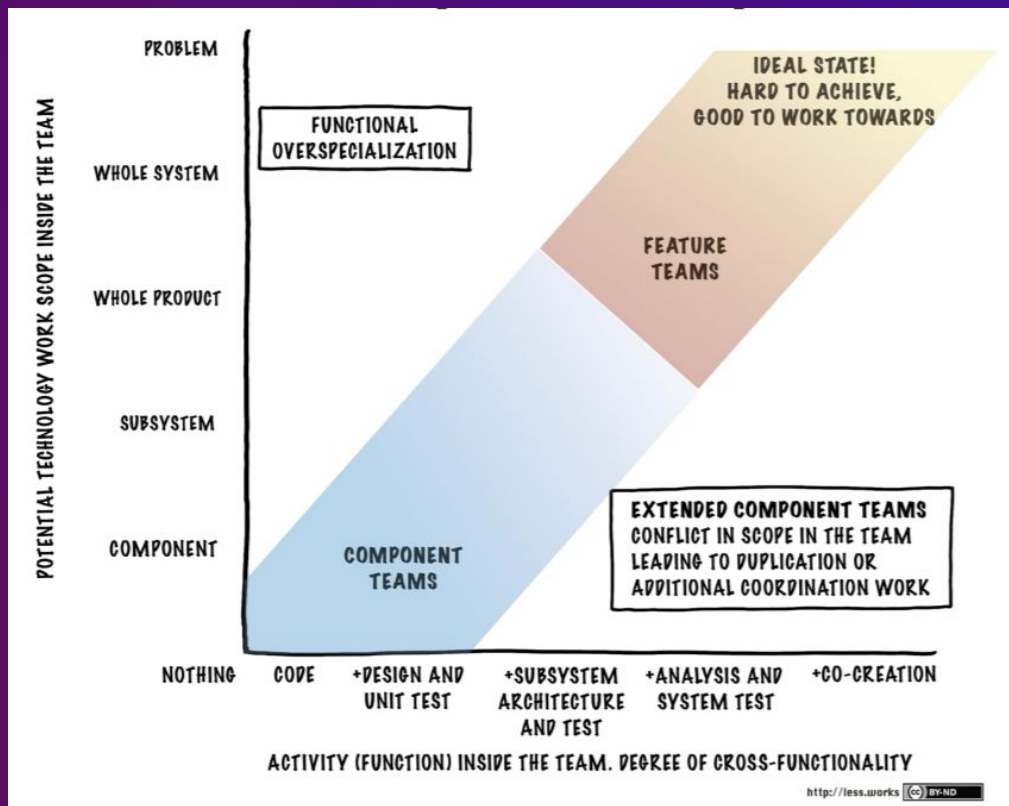


FEATURE TEAM
ADOPTION MAP

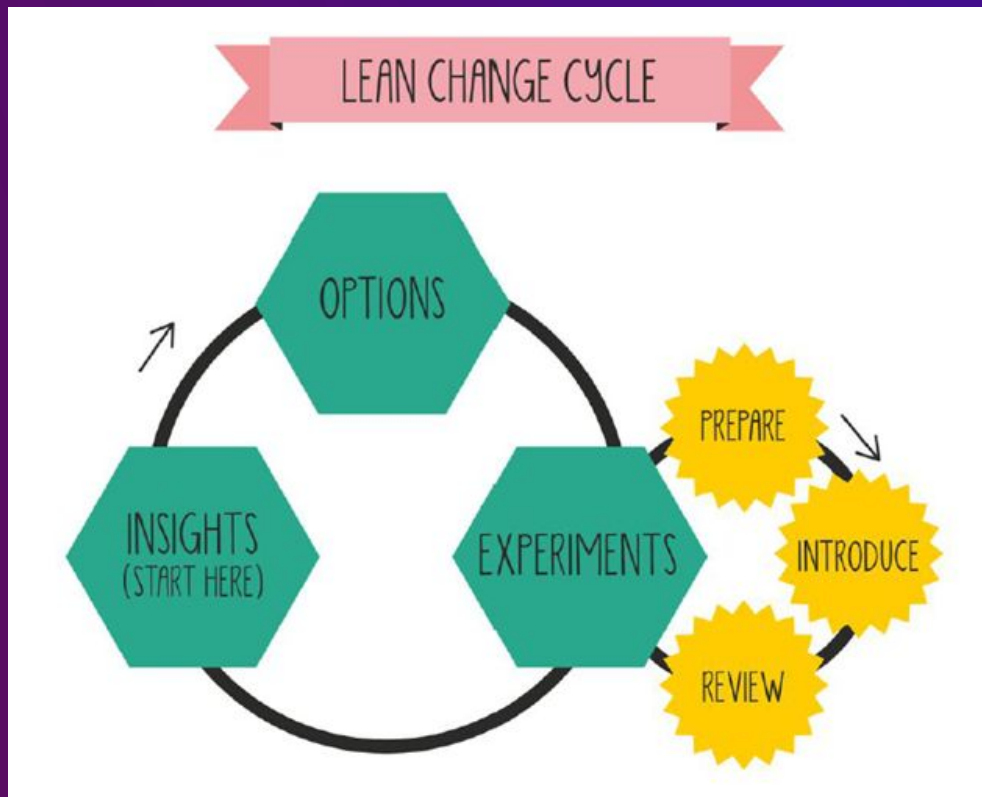


CONTINUOUS IMPROVEMENT

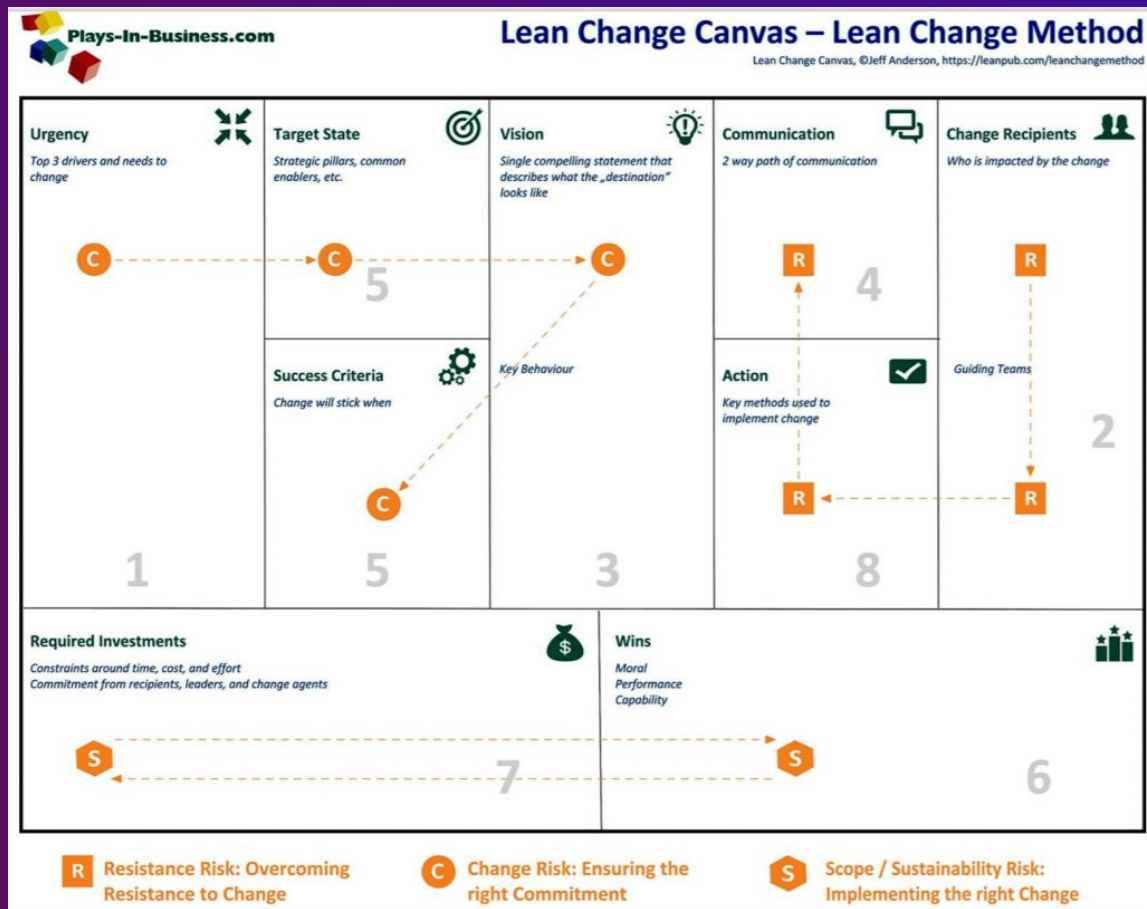
Развитие команд в LeSS



Бережливое управление изменениями



Канвас изменений



Канвас изменений

STRATEGIC CHANGE CANVAS

VISION: WHAT IS THE VISION FOR THIS CHANGE?		IMPORTANCE: WHY IS THIS CHANGE IMPORTANT TO OUR ORGANIZATION?			
SUCCESS MEASUREMENTS: HOW WILL WE MEASURE SUCCESS?		PROGRESS MEASUREMENTS: HOW WILL WE SHOW PROGRESS TOWARDS OUR VISION?			
WHO AND WHAT IS AFFECTED?: WHAT PEOPLE, DEPARTMENTS AND PROCESSES NEED TO CHANGE IN ORDER TO REALIZE OUR VISION?					
HOW WILL WE SUPPORT PEOPLE?: WHAT ACTIONS WILL WE (THE CHANGE SPONSORS AND CHANGE TEAM) DO TO SUPPORT PEOPLE THROUGH THE CHANGE?					
WHAT IS OUR PLAN? OPTIONS: A LIST OF POSSIBLE EXPERIMENTS	-1 MONTH EXPERIMENTS LIKELY TO BE INTRODUCED IN ABOUT A MONTH	NEXT THE NEXT MOST IMPORTANT CHANGES TO INTRODUCE	PREPARE EXPERIMENTS BEING PLANNED AND VALIDATED	INTRODUCE EXPERIMENTS IN PROGRESS	REVIEW EXPERIMENTS BEING REVIEWED



Спасибо за внимание!

Дмитрий Орлов
Руководитель проектов в
ООО "Транснефть Финанс"

Соцсеть
fb.com/OrlovDmitriyV



Изменения и как ими управлять



Дмитрий Орлов
Руководитель
проектов в
ООО "Транснефть
Финанс"

Управление проектами и командами:

- Транснефть Финанс (руководитель проектов, бизнес-архитектор)
- IBS (руководитель проектов, владелец продукта, скрам-мастер)
- Glowbyte Consulting (менеджер проектов)

Спикер, эксперт, ментор:

- НИУ ВШЭ ВШБИ,
- Финансовый университет при Правительстве РФ,
- Нетология



О чём мы поговорим сегодня

1. Изменения и какими они бывают
2. Подходы к управлению изменениями
3. Управление изменениями при масштабировании Agile

Изменения и какими они бывают



Изменения –

это добавление, модификация или удаление чего-либо, что может иметь влияние на деятельность организации, в том числе бизнес-процессов, активов, организационной структуры и т.д

Операционные изменения -

связаны с изменением и
улучшением процессов,
процедур

Трансформация организации в целом -

основные объекты
изменений — это цели и
стратегия организации,
оргструктура, распределение
ролей и полномочий,
принципы и методы ведения
деятельности, технологии,
продукция, кадры и культура
организации

Управление изменениями -

это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние



Что будет, если НЕ управлять изменениями?



Компания становится слабо управляемой, так как различные изменения вступают в противоречие друг с другом, сотрудники не знают, что происходит, и не могут нормально выполнять свою деятельность

Что будет, если НЕ управлять изменениями?



Компания становится слабо управляемой, так как различные изменения вступают в противоречие друг с другом, сотрудники не знают, что происходит, и не могут нормально выполнять свою деятельность



У компании начинаются серьезные экономические потери, отставания в выполнении операций и процессов

Что будет, если НЕ управлять изменениями?



Компания становится слабо управляемой, так как различные изменения вступают в противоречие друг с другом, сотрудники не знают, что происходит, и не могут нормально выполнять свою деятельность



У компании начинаются серьезные экономические потери, отставания в выполнении операций и процессов



Ухудшается качество процессов производства и обслуживания, продукции и услуг (вплоть до потери клиентов)

01 У изменений должна быть причина

Мы меняемся, чтобы достичь целевого состояния, то есть конкретного результата, необходимого нам. Необходимость изменений всегда обусловлена либо возможностью для развития, либо проблемой, которую необходимо решить

02 Изменение организации требует изменений на уровне отдельных сотрудников

Для реализации изменений на уровне организации недостаточно внедрить новые процессы и инструменты. В организации должны быть люди, готовые принять новые ценности и начать работать по-новому

03 Результат изменения в масштабе организации — это совокупный результат изменений на индивидуальном уровне

Изменения начинаются на индивидуальном уровне, поэтому требуют учета человеческих показателей изменений. Это значит, что чем больше сотрудников принимают изменения, тем ближе организация к достижению желаемых результатов

04 Управление изменениями – это методология для управления человеческой стороной изменений

Соппротивление — обычная реакция на изменения в организациях, особенно при большом количестве изменений. Грамотное управление человеческой стороной изменений обеспечивает более быстрое освоение изменений и эффективность их использования сотрудниками

05 Мы применяем управление изменениями, чтобы получить запланированные результаты и выгоды изменений

Основная цель управления изменениями — поддерживать продвижение к целевому состоянию и ожидаемым результатам

Подходы к управлению изменениями