

Кризис! Что же делать?

Программа управления организацией
в период непредсказуемых изменений

Шетил Сандермоен



11 фаз организационной трансформации

- I. Организационная диагностика и план действий
- II. Командное решение проблем
- III. Совет по управлению изменениями (POC)
- IV. Видение, миссия, ценности
- V. Организационная структура
- VI. Система планирования и мониторинга результатов деятельности (APTAS)
- VII. Каскадирование методологии Адизеса
- VIII. «Растяжка» на достижение пиковой производительности
- IX. Стратегия
- X. Создание «параллельной» структуры управления изменениями
- XI. Система вознаграждения

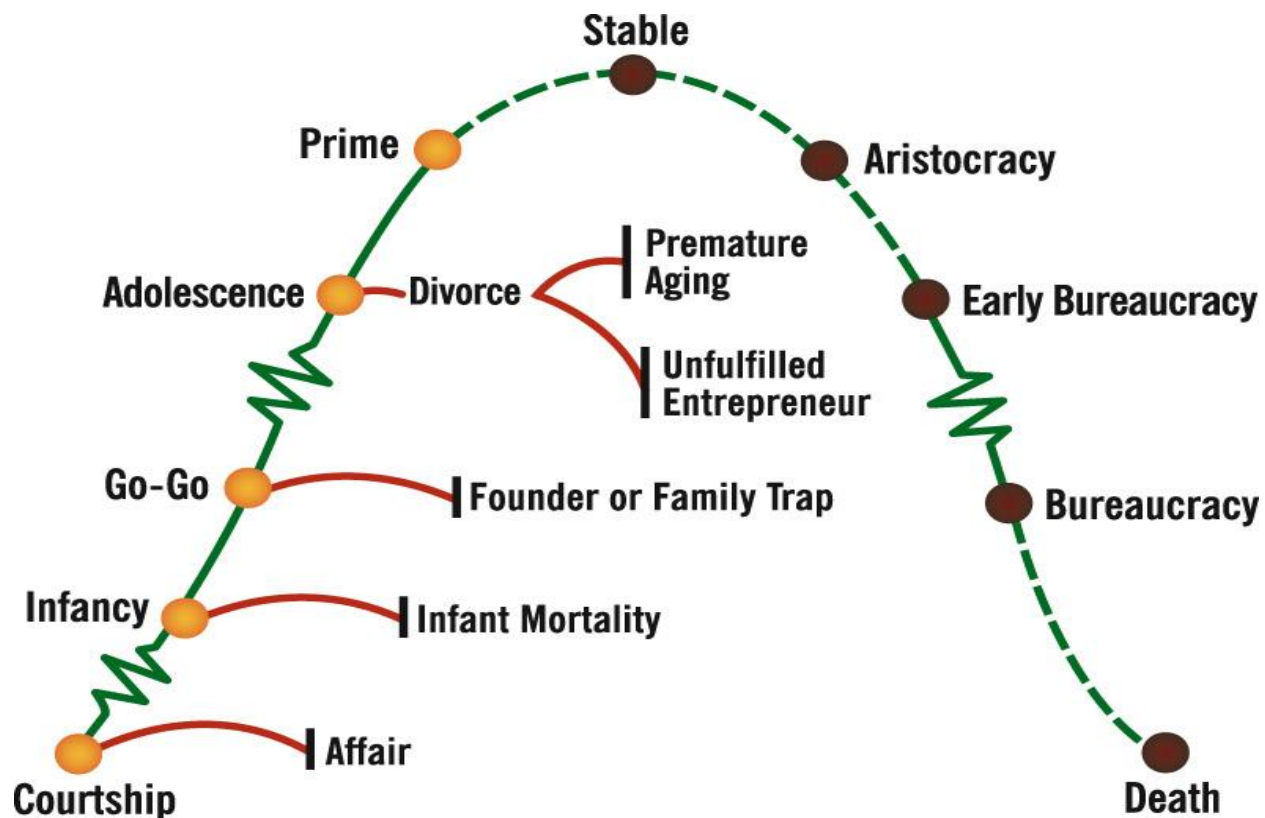


Диагностика

- Разберитесь в том, что происходит на самом деле!
- Какие у нас проблемы и какая между ними связь?
- Каковы наши приоритеты?
- Ведите дискуссию честно и открыто, дайте возможность высказаться каждому!
- Составьте план действий



Жизненные циклы корпораций



Наши видение и миссия – цель

- Чего мы хотим достичь?
- Как мы используем наши ресурсы сегодня? 20% - на решение важных задач и 80% на решение менее важных?
- Анализ конкурентов и рыночных тенденций: технологии, социальные, политические, финансовые факторы и т.п.
- Какие у нас ценности? Соответствуют ли они нашим целям?
- Как поступать с нашими возможностями и угрозами?



Структура – как все организовать

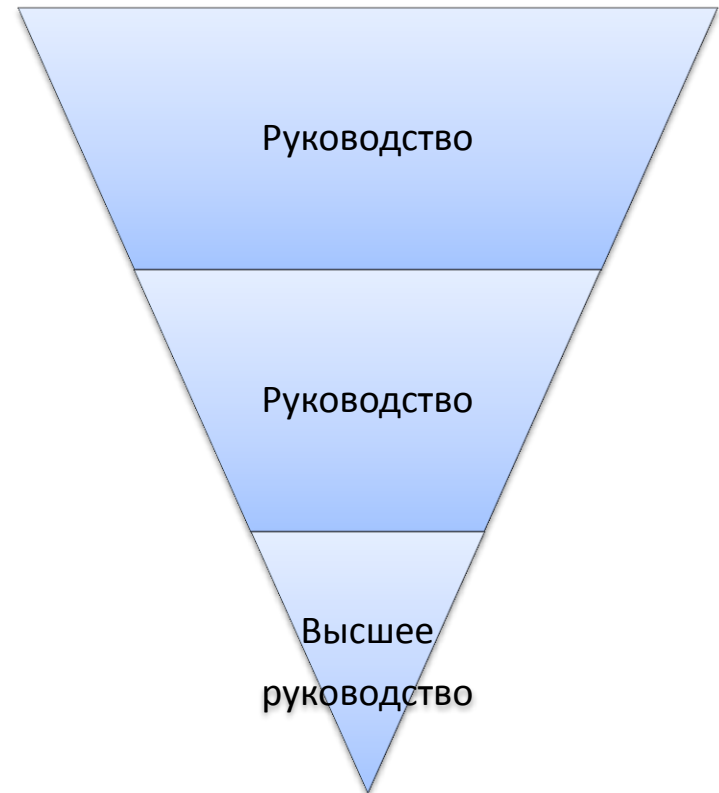
- Структура ответственностей – кто за что отвечает и соответствует ли это нашим целям
- Структура полномочий, власти и влияния для обеспечения процесса принятия решений



Россия



Европа



Система планирования и мониторинга результатов деятельности (APTAS)

- Разработать официальную и единую прозрачную систему отслеживания и контроля прибыли (контроль расходов и доходов)
- Определить финансовую ответственность руководителей
- Обеспечить руководителей результативными и эффективными инструментами для управления их финансовыми и организационными задачами



Система вознаграждения

- **Как мы стимулируем и мотивируем сотрудников**
- **Внешние и внутренние награды:**
 - Статус и деньги
 - Цель, ощущение принадлежности, гордость
 - Возможность и способность обеспечивать, (влиять) на результат своей работы, видеть и ощущать его. Испытывать от этого чувство удовлетворения.

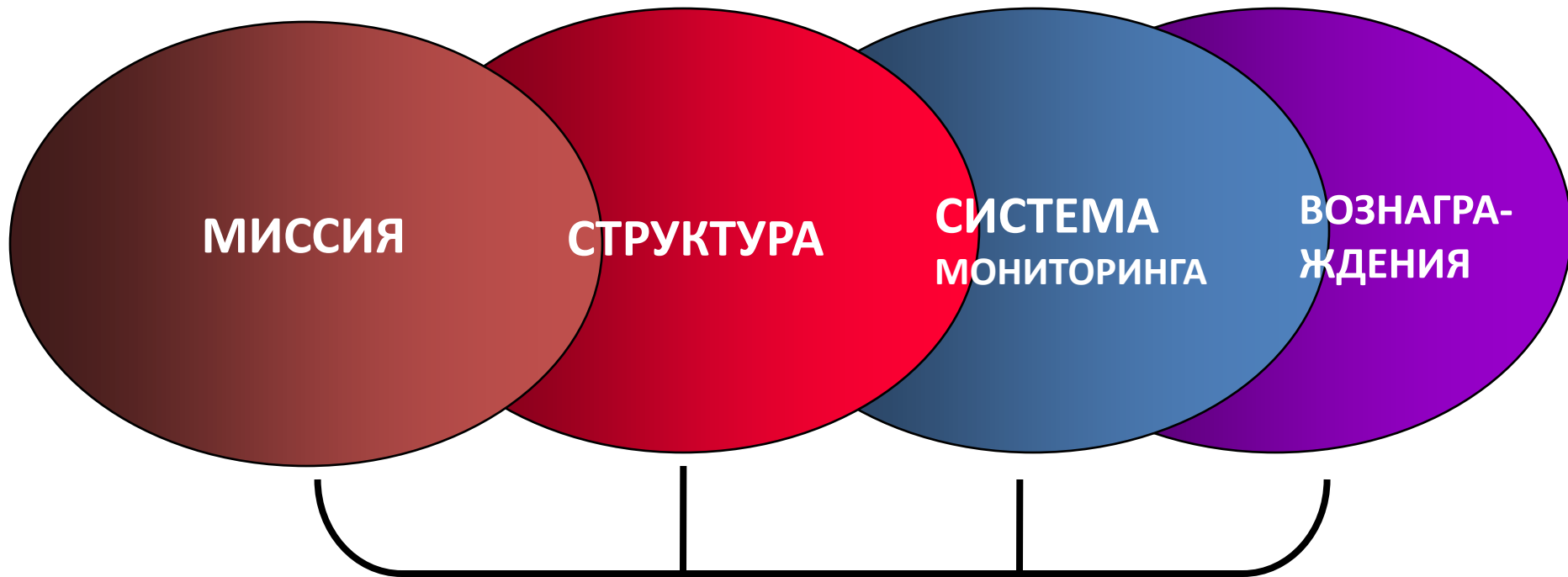


Обучение сотрудников

- Внедрение и управление изменениями по методологии Адизеса
- Процесс решения проблем
- Командная работа - Синертимы
- Процесс принятия решений
- Умение отвечать за свою зону ответственности
- Построение культуры решения проблем: мы не жалуемся, мы решаем



Плавные переходы и взаимосвязи



Система подотчетности



Методология Адизеса
помогает людям изменить
культуру организации и
достигать
экстраординарных
и устойчивых результатов



