

Čas za spremembo? Ne zanemarite vaših sodelavcev!

Povzetek:



Tudi vi vaša sporočila še vedno pošiljate po poštnih golobih? Verjetno bi le redki izmed vas odgovorili pritrdilno. Ta, nekoliko arhaični pristop h komunikaciji je namreč v primerjavi s spletno pošto zelo počasen. Pa tudi verjetnost, da bi naslovnik dobil sporočilo je precej manjša, kot bi si želeli. Pri pošti je torej vse jasno. Kaj pa pri projektih in spremembah, ki jih ti prinašajo? Na kakšen način vrednost zagotavljamo tam? Podatki podjetja Prosci® kažejo, da se pogosto obnašamo bolj podobno golobom kot elektronski pošti.

Ključne besede: ljudje, upravljanje sprememb, vrednost, kultura podjetja

Vsak dan se srečujemo z novimi iniciativami in projekti s katerimi v naših organizacijah izboljšujemo poslovanje, povečujemo dobičke in gradimo našo konkurenčno prednost. Projekti, kot so uvedba nove tehnologije za zagotavljanje večje mobilnosti zaposlenih, zagotavljanja skladnosti z regulativami, prenova in optimizacija poslovnih procesov ter pa celovita izboljšava kupčeve izkušnje je le nekaj primerov, ki kažejo na veliko dinamiko v podjetjih.

Za doseg rezultata, mora vodstvo v organizaciji neprestano ohranjati agilnost, ki jim zagotavlja poslovno uspešnost. Vitki procesi, seveda tehnološko podprti, razumevanje strankinih potreb in priprava odličnih rešitev, pa odgovori le na prvi del enačbe uspeha. Upoštevati je potrebno prevečkrat prezrti skupni imenovalec vsakega uspeha – ljudi.

Podjetje Prosci® je izvedlo raziskavo, v kateri ugotavlja, v kakšni meri je uspeh povprečnega projekta, odvisen od ljudi. Bolj natančno, ugotavlja, kakšen del vrednosti, ki jo (naj bi) prinaša projekt, je odvisen od tega, kako ljudje opravljajo svoje delo. Rezultati so zgovorni. Povprečni rezultati kažejo, da je ta delež večji kot 70%. Rezultat nakazuje, da je prav upravljanje sprememb področje na katerem lahko slovenska podjetja še precej postorijo.

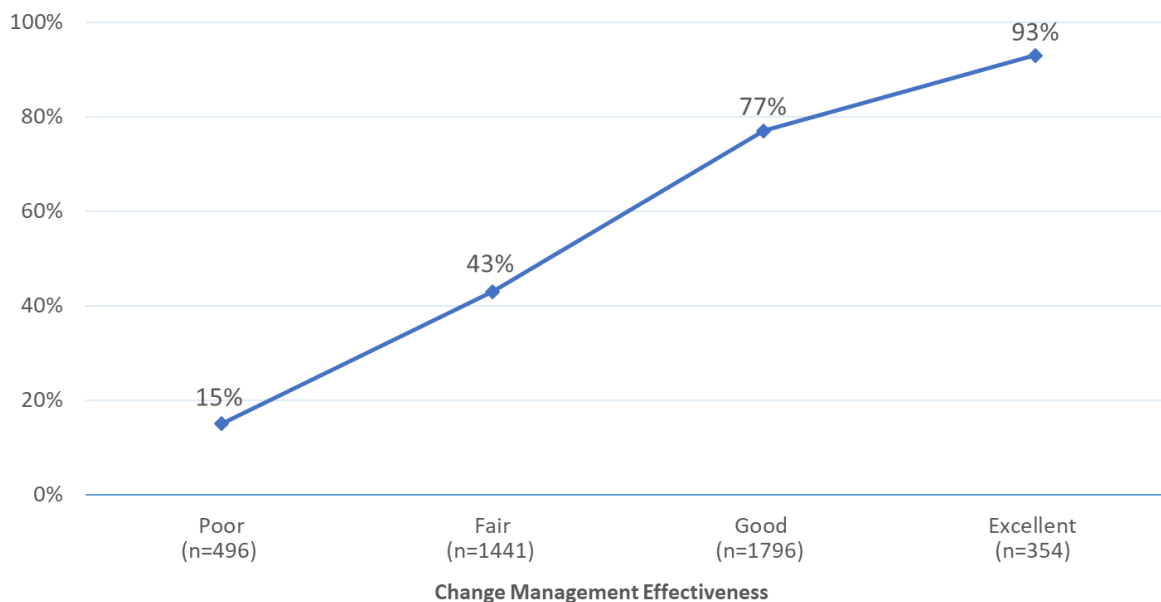
V primerjavi s Slovenijo, kjer poslovno vlogo »Upravljalca sprememb« skorajda ne poznamo, so v ZDA, Kanadi, Avstraliji in zahodni Evropi takšne vloge stalnica. Organizacije so spoznale, da le dobro upravljanje sprememb, ki ga običajno organizacijsko povežejo s funkcijo projektnega vodenja, zagotavlja doseg predvidene poslovne vrednosti. Upravljanje sprememb in vodenje projektov bi tako lahko opisali kot dve strani istega kovanca. Projektno vodenje skrbi za zagotovitev projektnih izdelkov/storitev, upravljanje sprememb pa za njihovo dejansko uporabo. Skupaj tako dosežeta končni cilj, vrednost za podjetje.

Podjetje Prosci že 20 preučuje vpliv uporabe strukturiranega upravljanja z organizacijskimi spremembami v podjetjih. Njihove raziskave kažejo, da so pomembne prednosti uporabe strukturirane metodologije naslednje:

Povečanje verjetnosti uspešne izvedbe projekta

Podatki kažejo jasno korelacijo med kvalitetnim izvajanjem upravljanja s spremembami in verjetnostjo, da bomo dosegli ali preseгли cilje projekta. Proscijeva raziskava temelji na analizi več kot 2000 projektov v časovnem obdobju 10 let. Projekti, na katerih je bila ocena upravljanja sprememb ocenjena z odlično, so imeli kar 6x večjo verjetnost, da bodo izpolnili ali preseгли cilje, kot tisti, kjer je bila ocena upravljanja sprememb ocenjena kot slaba. Zanimivo je, da že zmerno izboljšanje upravljanja sprememb pomeni trikrat večjo verjetnost za doseg cilja. Podobno kažejo podatki podjetja McKinsey, ki kažejo da je čas povrnitve investicije pri projektih z dobrim upravljanjem sprememb občutno krajši, kot pri tistih z slabim upravljanjem sprememb.

Odstotek udeležencev raziskave, ki so dosegli ali preseгли projektne cilje



<https://www.prosci.com/about/research-process>

Zmanjšanje operativnih tveganj

Kadar je projekt osredotočen predvsem na izdelke projekta, zanemari pa aktivnosti, ki zagotavljajo sprejetje in uporabo rešitev s strani ljudi oz. uporabnikov, to povzroča nepotrebna tveganja. Prihaja do tako imenovanih »ponovnih« stroškov. Tu so najpogostejši ponovni design rešitve, ponovno delo, ponovno izobraževanje, ponovna določitev obsega projekta ali celo opustitev projekta. Pojavi se odpor, ki je lahko zaznan različno. V osnovi ga delimo na aktivnega in pasivnega, rezultat pa je zmanjšanje produktivnosti, odhodi delavcev, bolniški izostanki ipd.

Povečana vključenost in angažiranost zaposlenih

Pogosto slišimo, da so zaposleni naše največje bogastvo. In vendar organizacije v času implementacije sprememb ta vidik v celoti spregledajo. Malo v šali, a zelo resnično, bi lahko zapisali, da organizacije, ko je potrebno uvesti novo rešitev ali proces, svoje zaposlene preko elektronske pošte o usposabljanju obvestijo v ponedeljek, ta se izvaja v torek, rešitev pa se začne redno uporabljati v sredo. To vsekakor ni prava pot. S proaktivnim vključevanjem in podporo v času sprememb zaposlenim jasno pokažemo spoštovanje in razumevanje njihove vrednosti, to pa pomeni njihovo večjo angažiranost in boljši končni rezultat spremembe.

Bližnjic ni, za uspešnost projekta smo odgovorni sami

Kvalitetna uvedba sprememb je ključno odvisna od kompetence zaposlenih in kulture podjetja. Sposobnost podjetja, da uvede spremembo, je notranja kompetenca podjetja. Svetovalci pogosto obljublajo nekakšen čudežni pristop s katerim bodo skorajda sami implementirali spremembo v podjetje. Takšno razmišljanje je žal v osnovi zgrešeno. Če želimo spremeniti podjetje, moramo najprej zagotoviti spremembo obnašanja posameznikov. To pa zahteva strukturiran pristop in angažma vseh v podjetju. V pomoč nam je lahko ena izmed uveljavljenih metodologij, ki so prisotne na trgu.

IIBA je danes že daljnega leta 2012 s svojim modelom BACCM kot enega izmed ključnih 6 konceptov poslovne analize postavila spremembo. Spremembo vidi v luči kontrolirane transformacije organizacije. Seveda je to, da je sprememba kontrolirana potrebno poskrbeti z dobrim obvladovanjem same spremembe in vseh procesov, ki ob spremembi tečejo. In ravno to je dodana vrednost, ki jo Prosci® s svojim modelom za upravljanje sprememb prinaša poslovnemu analitiku. Strukturiran, z raziskavami podprt proces, orodja in tehnike, ki so analitiku v pomoč pri doseganju vrednosti za organizacijo.

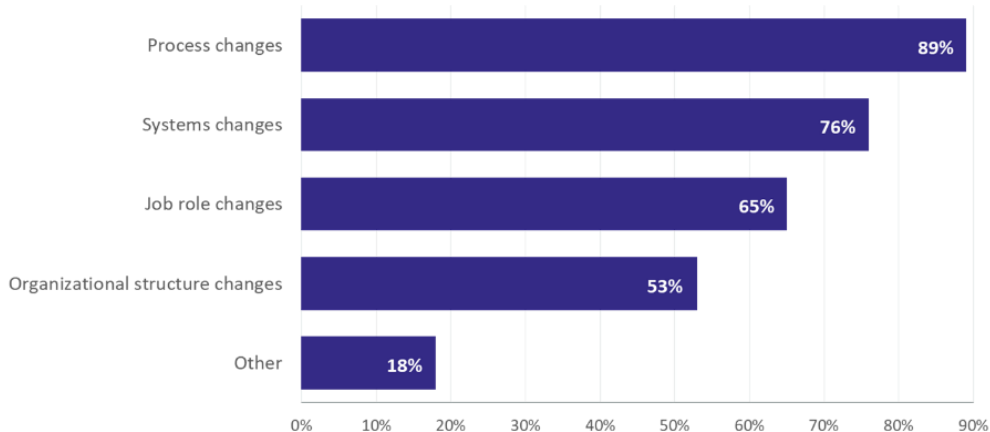
Vredno si je zapomniti:

Dobro vodene spremembe pomenijo kar 6x večjo verjetnost za uspeh!

Spremembe v podjetju se zgodijo, ko svoje obnašanje spremenijo zaposleni v podjetju!

Večina projektov vpliva na poslovni proces v podjetju.

Types of changes reported on in Prosci's 2017 study



Avtor članka: Peter Dolenc certificirani trener metodologije za upravljanje sprememb Prosci® in dolgoletni aktivni član IIBA Slovenija.

Z letošnjim avgustom je v Slovenijo preko podjetja [PDiVizija](#) vstopilo tudi vodilno podjetje na področju upravljanja organizacijskih sprememb Prosci. Prvi certifikacijski program v Sloveniji bo potekal od 2 – 4 decembra. Več informacij lahko pridobite na spletni strani: www.change2value.com.