

Cum ieși pulsul schimbării?

Autor: Constantin Măgdălina, Expert, Tendințe și tehnologii emergente



Schimbarea fără rezultate măsurabile și aliniate la obiective este aflare în treabă. Este o intenție nefinalizată, o tentativă fără angajamentul real al schimbării. Când vine vorba de companii, dincolo de [necesitatea schimbării](#) și [sustenabilitatea](#) acesteia, ceea ce contează sunt rezultatele planului de implementare al schimbării.

1) Greu cu măsurarea rezultatelor

Întrebările care apar pe această temă sunt: cum știu companiile că au făcut schimbarea potrivită și care sunt indicatorii pe care companiile îi folosesc ca să stabilească succesul inițiativelor strategice de schimbare? Într-un studiu PMI răspunsurile date de executivi de top arată că satisfacția clienților (63%), reducerea costurilor (62%) sau creșterea vânzărilor (50%) sunt indicatorii utilizați pentru evaluarea rezultatelor schimbării. Cei împuterniciți să implementeze efectiv schimbarea, cum sunt managerii de proiect și de program, spun că, pe lângă satisfacția clienților (58%), este foarte important și indicatorul de moral și retenție al angajaților (48%), în funcție de care să fie evaluate rezultatele schimbării.

Proiectele și programele conțin prin însăși natura lor ideea de schimbare. Există în metodologia Six Sigma un criteriu care estimează șansele de succes ale unui proiect. Denumit informal EVA, acest criteriu înseamnă că eficiența unui proiect (E) este data de valoarea estimată (V) x acceptanța (A) din partea factorilor implicați ($E = V \times A$). Perspectiva profesioniștilor de project management este că până să ajungi la rezultatele

schimbării companiei în ansamblu, ai nevoie de valoarea estimată a implementării proiectelor, fundamentată în cifre/simulări și de acceptarea celor implicați.

Clientul poate fi satisfăcut de ceea ce îi oferi, numai că pentru furnizor costurile pot fi foarte mari și marja de profit mică sau chiar inexistentă. Să luăm exemplul unei companii de IT care oferă servicii în baza unui Service Level Agreement (SLA). Dacă serviciile solicitate de client prin Service Level Requirements (SLR) depășesc capacitățile de livrare ale companiei de IT, atunci aceasta din urmă va apela la companii terțe în baza unui Underpinning Contract (UC). Acest lucru înseamnă costuri și activități cu valoare operațională care nu-l interesează pe client câtă vreme termenii agreeți sunt respectați pentru suma promisă.

Dacă acceptăm Lean Six Sigma ca metodologie de proiect management cu potențial generator de schimbare majoră, atunci merită luată în considerare harta fluxului de valoare – Value Stream Mapping (VSM). Sunt identificate astfel activitățile cu valoare pentru client și cele cu valoare operațională. Satisfacția clienților ca măsură a succesului inițiativelor strategice de schimbare poate spune lucruri frumoase despre livrabil și totuși poate ascunde ineficiența proceselor interne. Cu alte cuvinte poți ajunge să livrezi servicii/produse de care clientul este mulțumit la costuri foarte mari și marje de profit mici. Excepția de la criteriul financiar de profit este avantajul strategic obținut în acest mod. Adică în anumite situații poți să faci în mod deliberat rabat de la profitabilitate în schimbul creșterii cotei de piață. În acest caz vorbim de o schimbare de strategie și de politică comercială care e necesar să fie corelată la nivel intern cu indicatorii de performanță ai angajaților.

2) Ușor cu angajații prin schimbare

Când vorbim despre schimbare este necesar să luăm în calcul indicatorii financiari ai schimbării, dar și o anumită

ecologie a schimbării. Dacă schimbarea pe care o faci dă de pământ cu moralul middle managementului și angajaților, productivitatea și rata de retenție a acestora scade și s-ar putea să ai parte de o schimbare pe care nu ți-o dorești. Rezistența individuală la schimbare poate să meargă până la demisie. Important este ca acesta să fie de scală mică la nivelul companiei. Studiile arată că din momentul în care un angajat începe doar să se gândească să-și schimbe slujba, productivitatea acestuia scade cu, atenție, 70%.

Sprijinul angajaților pentru implementarea schimbării este vital. Cele mai avansate soluții tehnice pentru îmbunătățirea business-ului nu sunt suficiente dacă angajații nu suportă schimbările dorite. Numai într-o cultură a muncii bine facute, care să consolideze învățarea și inovația, schimbările propuse vor fi susținute și vor avea succes. Vreau să enumăr rapid câteva dintre elementele cheie din metodologia Lean Six Sigma pentru o schimbare de succes prin corelație cu factorul uman: responsabilitatea, adaptabilitatea, comunicarea, implicarea, recunoașterea și recompensa, trainingul, coordonarea echipelor.

La nivel individual se manifestă de cele mai multe ori un anumit nivel de stres al schimbării. Se prea poate ca numărul de schimbări cerute unui angajat să fie mai mare decât poate acesta corela cu productivitatea activității lui. Simptomele de stres pot pendula între furie, îngrijorare pentru propria poziție și sabotarea schimbării. Costurile rezultate pot varia de la moral scăzut și eficiență redusă la concentrarea angajaților pe probleme și nu pe client. În acest fel satisfacția clienților (63%) văzută de către top management drept cel mai important indicator al succesului implementării schimbării este lovită din plin. Satisfacția clienților rămâne în topul importanței indicatorilor de măsurare a succesului implementării, numai că e necesară și monitorizarea ecourilor schimbării în rândurile angajaților pentru atingerea obiectivelor schimbării. Corelarea dintre angajamentului

companiei pentru schimbare și angajamentul personal este esențială.

Dacă scopul managementului schimbării este să ajute compania să accepte, să adapteze și să integreze schimbările ce trebuie făcute pentru îmbunătățirea performanței, atunci firmele ar fi bine să-și asculte clienții și să măsoare opinia angajaților atunci când implementează un plan de schimbare. Acești doi indicatori sunt esențiali pentru orice companie care își dorește tranziția benefică de la o situație prezentă la una viitoare.

* * *

Despre Constantin Măgdălina

Constantin Măgdălina are o experiență profesională de 8 ani, timp în care a lucrat la companii multinaționale, atât în țară cât și în străinătate. Constantin are un Master în Marketing și Comunicare la Academia de Studii Economice București. Este certificat Lean Six Sigma și ITIL (IT Information Library®) ceea ce-i facilitează o bună înțelegere a proceselor și transformărilor din cadrul organizațiilor. Pe de altă parte certificarea obținută de la Chartered Institute of Marketing îi completează expertiza de business. În cei peste 4 ani de activitate la EY a inițiat și coordonat studii ce analizau aspecte legate de mediul de afaceri din România. Printre acestea se află previziunile economice de creștere ale firmelor în 2013-2016, managementul cunoștințelor, experiența de cumpărare în era consumatorilor digitali, social media și mediul de afaceri românesc, utilizarea dispozitivelor mobile în România. Este autor a numeroase articole cu teme legate de inovație, eficientizarea proceselor de afaceri, social media, transformarea digitală, tendințe și tehnologii emergente. Este invitat că vorbitor la numeroase evenimente și conferințe de business.