

Halloween-ul schimbării fără metodă

Într-o companie procesul de schimbare pleacă de la lideri. Aceștia concep o strategie de schimbare cu inițiative care se aliniază cu această strategie. Astfel, aceste inițiative sunt răspunsul pe care îl oferă compania la schimbările din mediul de business.

Inițiativele strategice îmbracă forma programelor și proiectelor care sunt, prin natura lor, factori generatori de schimbare. Potrivit unui studiu întreprins pe baza datelor furnizate de platforma Manager Anticriză, rata de eșec a inițiativelor de schimbare în România este de 70%. Una din posibilele cauze ale acestei rate mari de insucces a inițiativelor de schimbare este lipsa aplicării de metodologii relevante pentru implementarea schimbării. Cu ajutorul acestora o companie poate fi și eficientă și relevantă pentru mediul de afaceri de astăzi, deoarece companiile care gestionează eficace inițiativele strategice economisesc bani și își cresc avantajul competitiv în piață.

În România, mediul de afaceri volatil impune un ritm accelerat de schimbare. Managementul schimbării este mai curând subiect de conversație pentru multe companii locale, în timp ce companiile străine aplică metodologii de management al schimbării, valorifică acest instrument de schimbare și câștigă avantaj competitiv.

La nivel global, utilizarea metodologiilor corespunzătoare pentru managementul schimbării a crescut de la 34% în 2003 la 72% în 2015. În acest moment nu avem date similare și pentru România. Tot ce putem spera este ca o cercetare a acestei teme să ne dezvolpeze poza relevantă, astfel încât, pe baza datelor, managementul companiilor românești să-și facă planuri de acțiune mai bune.

Potrivit Project Management Institute, la nivel global, 18% dintre companii spun că sunt foarte eficiente în managementul schimbării. Cu alte cuvinte au metodă, o aplică și aceasta dă rezultate. În același timp 64% dintre companii sunt numai parțial eficiente, iar alte 18% sunt complet ineficiente.

Aceeași sursă menționează că eficiența parțială în implementarea inițiativelor strategice are un impact financiar măsurat de 15%. Adică la fiecare dolar cheltuit pentru o anumită inițiativă strategică – program sau proiect – 15 cenți sunt pierduți. Principalele motive ale acestei pierderi sunt: comunicarea deficitară (59%) și absența leadership-ului (56%).

Practicile de succes identificate în cazul celor 18% dintre companiile respondente care spun că sunt foarte eficiente în managementul schimbării includ:

- Definirea corectă a indicatorilor și obiectivelor de atins – 86%
- Angajamentul asumat al managementului pentru schimbare – 86%
- Stabilirea și comunicarea clară a rolurilor și responsabilităților – RACI – 84%
- Practici și standarde utilizate în managementul proiectelor – 81%
- Susținerea implementării schimbării de către conducerea companiei – 81%

Totuși, maparea acestor practici în strategia schimbării este insuficientă dacă rezultatele nu sunt comunicate întregii organizații. Crearea unui plan de comunicare (68%), implementarea acestuia (64%) și identificarea, măsurarea și comunicarea beneficiilor asociate schimbării (62%) sunt considerați factori esențiali pentru reușită managementului schimbării.

Rezumatul acestei cercetări poate fi subiect de reflecție pentru fiecare dintre managerii companiilor din România. Câte

din cele prezentate mai sus se întâmplă în fiecare companie și cu ce efect? În câte companii există această abordare structurată?

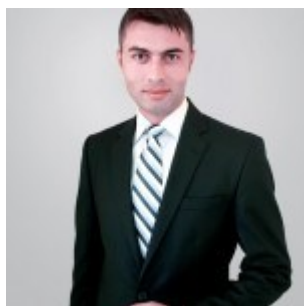
Dacă ne uităm la companii cum sunt General Electric sau Honeywell vom vedea că acestea au reușit să fie ceea ce sunt și pentru că au aplicat metodologii de management al schimbării (Six Sigma în cazul celor două) și au luat în calcul toate aspectele de mai sus.

Există însă și exemple (puține) de companii românești care au o mare capacitate de a gestiona schimbările datorită sistemului de management pe care l-au ales. Un astfel de exemplu este Supremia, producătorul de ingrediente alimentare din Alba care este reper pentru implementarea sistemului gamba kaizen în industria alimentară.

Numai că cele povestite mai sus sunt doar prima jumătate a poveștii despre managementul schimbării. Pentru ca povestea să fie completă este necesar să avem în vedere și sustenabilitatea schimbării. Altfel, bantuite de fantoma schimbării companiile vor tremura mereu de groaza eșecului. De aceea, după ce sunt livrate beneficiile formulate la începutul inițiativei strategice, este important ca organizația să le susțină și în viitor.

* * *

Despre autor



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.