



## A change menedzsment

- átfogó, ismétlődő és összefüggő tevékenységsorozat és menedzsment eszköz
- egyének, csoportok és szervezetek egy jelenlegi helyzetéből egy jövőbeni állapotába való eljuttatására
- meghatározott üzleti cél érdekében a stratégia, az emberek, a struktúra és a kultúra, valamint a folyamatok illesztésével

## A VÁLTOZÁS ÉS A TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA

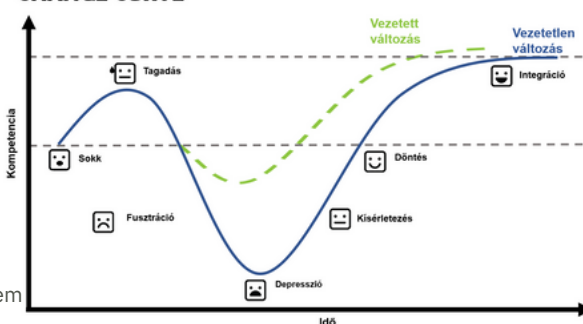
A változások óhatatlanul feszültséget és ellenállást okoznak a szervezetben, ami gyakran a teljesítmény ideiglenes csökkenéséhez vezet, akár a változási folyamat ellehetetlenülését is okozva. A kiszámíthatatlanságból fakadó stressz, a kontrollvesztésből fakadó tehetetlenség és energiavesztés gyakori velejárói a változásnak, és az ebből fakadó ellenállás sok változási folyamatot bénít meg. Ezt a jelenséget az ún. változási görbe jelensége írja le. A görbe és az egyes szakaszait jellemző érzelmi állapotok előre jelzik, mire számíthatunk a változás egyes szakaszaiban a teljesítményt illetően. Megfelelő tervezéssel és végrehajtással azonban a szervezetek leküzdhetik ezeket a kihívásokat, és biztosíthatják a zökkenőmentes átmenetet.

**Vezetetlen változás** esetén a görbe által okozott teljesítmény különbségek kiszámíthatatlanok és befolyásolhatatlanok, ezáltal

- a változási folyamat gyakran elhúzódik, és egyáltalán nem, vagy csak túl későn vagy túl kevés üzleti eredményt realizál;
- a szervezet saját erőforrásait pazarolja vagy vesztegeti el;
- a változás eredményét a felhalmozódott és kezeletlen ellenállás miatt végül a szervezet nem tudja, nem akarja, vagy nem képes hasznosítani.

**A folyamat végén a remélt üzleti haszon részben vagy egészben elmarad, illetve nem tudatosodik.**

### CHANGE CURVE



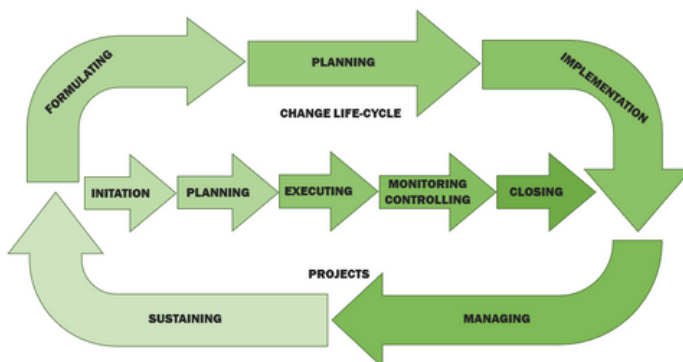
**Vezetett, vagyis menedzselte változás** esetén a görbe által okozott teljesítmény különbségek tervezhetőek és csökkenthetőek, ezáltal

- a változási folyamat kiszámíthatóvá és irányíthatóvá válik;
- a szervezet saját erőforrásait észszerűen és gazdaságosan használja fel;
- a változás eredményének szervezeti hasznosulását biztosabban garantálja;
- az ellenállás kezelésével magát a szervezetet is felkészíti a változásra;
- a folyamat végén a változás által realizált üzleti haszon kimutatható és fenntartható.

**A folyamat végén a változás által realizált üzleti haszon kimutatható és fenntartható.**

## VÁLTOZÁSOK KEZELÉSE PROJEKT-, PROGRAM-, ÉS PORTFOLIÓMENEDZSMENT KÖRNYEZETBEN

Míg a projektek és programok jellemzően stratégiai célok megvalósítására létrehozott ideiglenes struktúrák, és a projektek és programok céljának, eredményének megvalósulásával megszűnnek, a változásmenedzsment ezen eredmények üzleti, szervezeti hasznosulásának elősegítését célozza és biztosítja.



A projekt folyamat véget ér az egyes fejlesztések átadás-átvételével, a változási ciklus addig nem zárul le, amíg a fejlesztés eredményeit a szervezet Business as Usual gyakorlattá nem tette, a szándékolt üzleti előnyök egyértelmű hasznosulásának kimutatása és beépítése mellett.

**A változásmenedzsment tehát egyrészt a változókéony emberi tényezők, másrészt a kiszámítható és kontrollált projektmenedzsment kettősségének együttes kezelésére alapul.**



Munkánkban a **Project Management Institute** jól bevált Change Management, illetve Benefit Realization Management legjobb gyakorlatainak módszertanát és gyakorlatát követjük.

## GYAKORI CHANGE MENEDZSMENT TERMÉKEINK

### Vision and Target setting

VÍZIÓ a vállalat **kívánt állapotának megfogalmazása** a stratégiai erőfeszítések hatékony tervvé alakításának érdekében. A CÉLKITŰZÉS segít a **világos prioritások**, célok kiválasztásában, valamint az oda vezető út felrajzolásában.

### Change Impact Assessment

A **hatáselemzésből** kiderül, kik és hogyan érintettek a változásban. Ezen hatások minősége, nagysága és összessége **kritikus bemeneti információ** a változás sikeres megvalósulásának szempontjából.

### Detailed Change Plan

A **részletes tervből** kiderül a változási projekt **kivitelezésének, monitoring/kontrollingjának, és befejezésének** módja. A One Pager Plan és Critical Path Journey feladatainak napi, elemi szintű lebontásával megkapjuk a projekt eredményének eléréséhez szükséges **összes tevékenységet**.

### Discrepancy Management

Minden változtatási kezdeményezés tartalmaz bizonyos mértékű bizonytalanságot és kiszámíthatatlanságot, ezért az **eltérések rendszeres időközönkénti felülvizsgálata és kezelése** kiemelten fontos.

### Change Readiness Assessment

A vállalat különböző szintjein és területein végzett **elemzés** választ ad arra kérdésre, hogy **készen áll-e a szervezet a változásra**, illetve **kiértékeli a legfontosabb akadályozó tényezőket** is.

### One Pager Plan

Ez a **rövid, összefoglaló dokumentum** tartalmazza az üzleti/stratégiai változtatások **minden fontos kulcstényezőjét**. Esszenciális kommunikációs eszköz value proposition, target market, piac elemzés, stratégia és előrejelzések, elvárások **hatékony megosztására**.

### Transition Outputs into Business

A változási folyamat által létrejött megoldások megfelelő **üzleti oldali tulajdonba vételének** leírására és támogatására szolgáló útmutató eszköz. Elemzi és meghatározza a hatékony **BaU működés és fenntartás** érdekében szükséges és elégséges **erőforrás és támogatás mértékét**. A BaU átadási folyamat tisztázza az elvárások és felelőségek eloszlását, a szükséges dokumentációval és képzésekkel együtt.

### Stakeholder Engagemant Plan

A változás eredményében **érdeelt vagy hatása által érintett** összes külső és belső szereplő azonosítása, érdekeltségük és **elkötelezettségük fenntartásának tervezése**.

### Critical Steps Journey

A **kritikus út módszere** a változási projekt feladatokat bontja le elvégzendő tevékenységekre. **Azonosítja és elemzi** a változási folyamat egészének sikeressége szempontjából **kritikus - időigényes, vagy határidőérzékeny - kulcstermékeket és tevékenységeket**.

### Sustainability and Benefit Realization

A Benefit Realization **elemzés** megmutatja, hogyan **épülnek be a változás által elért eredmények** lépésről lépésre a **napi működésbe**. Tisztázza az eredmények mérésének módját és eszközeit az eredményekes a **fejlődés fenntarthatósága** érdekében.

## MIBEN TUD SEGÍTENI AZ AAM TANÁCSADÓ ZRT.?

- Üzleti és informatikai változások change menedzsmentje
- Integrációs projektek és programok change menedzsmentje
- Inkrementális és teljes szervezeti változások change menedzsmentje (merge, tulajdonosváltás, outsource, integráció)
- Transzformációs projektek és programok folyamatmenedzsmentje és change menedzsmentje
- Projektmenedzsment és change menedzsment
- Programmenedzsment és change menedzsment
- Portfólió kezelés és change menedzsment

*Senior Change Manager kollégáink több évtizedes tapasztalatukkal segítik a változások vezetését!*

### Szolgáltatásaink change menedzsment témakörben:

- Készültségi diagnózis és megvalósíthatóság felmérése, kiértékelése
- Hatáselemzés, szköp meghatározás
- Change governance kialakítása és szervezeti felkészítés, stakeholder elkötelezettség felmérése és menedzsmentje
- A szervezet felkészítése a változásra: stratégia, folyamatok, rendszerek, emberek, struktúra és kultúra illesztés
- Átmenetek, változások tervezése és implementációja, a változás hatásának mérése és menedzsmentje
- Projektek, programok eredményeinek üzleti eredménybe fordítása és BaU működésbe illesztése
- Tervek követése és eltérések, utómunkák kezelése
- Változások fenntarthatóságának biztosítása
- Üzleti elvárások teljesülésének visszamérése és kiértékelése.

