

O SEU NEGÓCIO ESTÁ PRONTO PARA
MUDAR?

Adaptar, evoluir ou morrer

Por Ken Oehler, Michael Martin e Matt Rose

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Introdução

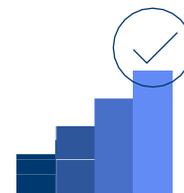
Por que Engajamento e Cultura são essenciais para gerenciar mudanças

“Adaptar, evoluir ou morrer.” Esse conselho do mundo natural também se aplica aos negócios, mas é mais fácil falar do que fazer. Interrupção de negócios, fusões e aquisições, cultura digital, transformação de funções ... sua empresa está pronta para a mudança? Como você pode ter certeza?

À medida que as empresas tentam impulsionar o crescimento por meio da inovação, diante de importantes perturbações tecnológicas ou digitais, a mudança será inevitável. Em vez de abordar a mudança como um projeto a ser gerenciado, as organizações devem incorporar a disponibilidade de mudança duradoura em suas crenças culturais, decisões, expectativas e capacidades comportamentais.

O Engajamento e a Cultura geralmente são gerenciados como projetos separados, mas têm tudo a ver com o gerenciamento de mudanças. Quando os funcionários estão envolvidos, mas apresentam comportamentos que em breve serão obsoletos ou, quando uma cultura e liderança de suporte, programas e infraestrutura estiverem alinhados com um modelo de negócios obsoleto, torna-se difícil, se não impossível, para as empresas fazerem as mudanças necessárias de maneira eficiente e eficaz.

Ao examinar como o engajamento dos funcionários e a cultura organizacional se relacionam com o sucesso ou o fracasso de uma organização na mudança, começamos a ver os recursos organizacionais que determinam a capacidade de mudança duradoura de uma organização: liderança visionária, eficácia da tomada de decisão e agilidade no aprendizado.



À medida que as empresas tentam impulsionar o crescimento por meio da inovação, em face de interrupção tecnológica ou digital, a mudança será inevitável.

O que é necessário para a prontidão da mudança?

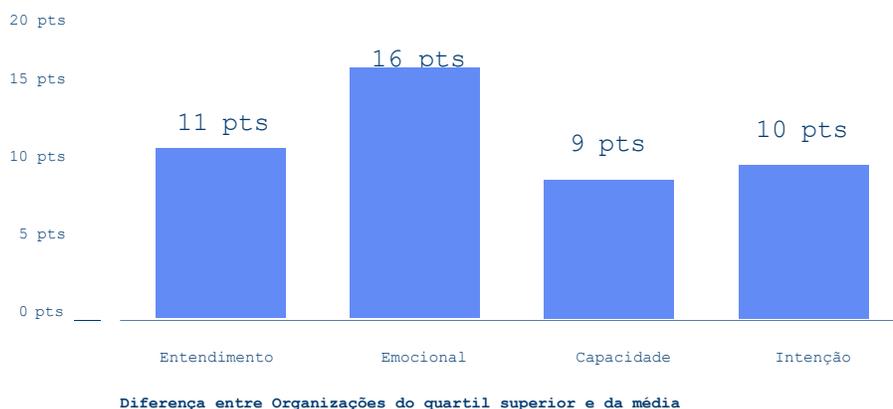
A pesquisa da Kincentric descobriu que apenas 56% dos funcionários globais dizem entender como as mudanças organizacionais os afetarão; o mais preocupante é que apenas 65% dos executivos e líderes seniores dizem entenderem as mudanças que acontecem em suas próprias empresas. Apenas 51% dos funcionários dizem que grandes mudanças são bem gerenciadas. Uma minoria considerável - 38% dos funcionários - afirma estar hesitante ou negativo sobre a mudança.

A prontidão para mudança exige prontidão individual e organizacional: a análise dos dados da pesquisa de diagnóstico de prontidão para mudança da Kincentric revela onde as organizações do quartil superior se destacam nessas duas áreas.

Prontidão Individual

Para se engajar em comportamentos diferentes, os indivíduos precisam entender a mudança que está chegando e por que ela precisa acontecer, ter energia emocional para mudar e ter a capacidade e motivação para passar com a mudança. É vital lembrar que as organizações não mudam - são as pessoas que mudam.

MUDANÇA INDIVIDUAL - INDICADORES DE PRONTIDÃO - DIFERENÇAS ENTRE AS ORGANIZAÇÕES MUNDIAIS E MÉDIAS



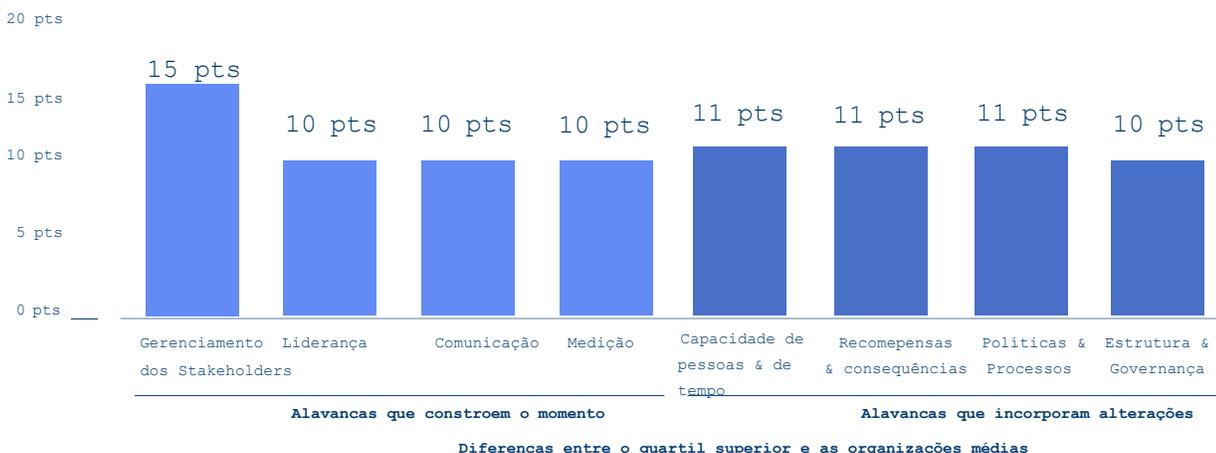
As diferenças entre as organizações do quartil superior e da média variam de 9 pontos até 16 pontos nos indicadores individuais de prontidão para mudança de entendimento, emoções, capacidade e intenção.

O SEU NEGÓCIO ESTÁ PRONTO PARA MUDAR?

Prontidão Organizacional

A organização deve ter várias alavancas alinhadas e implementadas para impulsionar e incorporar mudanças comportamentais. Para criar impulso, a organização precisa de liderança alinhada, gerenciamento de partes interessadas, comunicação inspiradora, treinamento eficaz e medição de prontidão para mudanças. Para incorporar a mudança de comportamento, a organização deve ter uma estrutura clara e governança de decisão, ferramentas e processos centrados no usuário que facilitem a adoção do comportamento, a capacidade de talentos e a capacidade de passar por mudanças, recompensas e consequências para motivar a mudança de comportamento. A função de RH está posicionada de forma exclusiva para ajudar a organização a estabelecer esses recursos críticos. Mas primeiro eles precisam começar de dentro - estabelecendo uma estrutura organizacional ágil e um modelo operacional de RH que possam ser dimensionados e adaptados para o futuro, com recursos e ferramentas integradas de gerenciamento de mudanças. Uma função de RH pronta para mudança pode liderar a prontidão para a mudança e ajudar os líderes a incorporá-la à organização em geral.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS - INDICADORES DE PRONTIDÃO - DIFERENÇAS ENTRE AS ORGANIZAÇÕES MUNDIAIS E MÉDIAS



As diferenças entre as organizações do quartil superior e da média, são 10 pontos ou mais, com a maior diferença de 15 pontos para o índice Gerenciamento dos Stakeholders.

A análise dos resultados dos clientes na pesquisa de diagnóstico de prontidão para mudança da Kincentric revela algumas informações importantes a serem consideradas. Primeiro, as empresas que se destacam na prontidão para mudanças são melhores do que a média em todos os componentes de prontidão individual e organizacional - portanto, você não pode simplesmente enviar uma comunicação ou executar um programa de treinamento e ser feito; o gerenciamento eficaz de mudanças é muito mais do que isso. Segundo, a excelência em muitas áreas individuais e organizacionais de prontidão para mudanças implica que os mais ágeis incorporarão esses pontos fortes em capacidades organizacionais duradouras. Esses recursos se manifestarão na cultura e nos comportamentos "normais" nos quais os funcionários se envolvem para ajudar a empresa a se adaptar, sustentar e evoluir através da interrupção e transformação que a maioria das organizações enfrenta. Esses recursos organizacionais por trás da disponibilidade permanente de mudanças são liderança visionária, eficácia na tomada de decisões e agilidade no aprendizado.

Liderança Visionária

Mostre-me o caminho: 4 em cada 10 funcionários não são inspirados pelos líderes sobre seu futuro

A liderança é um ingrediente crítico na cultura, no engajamento e na prontidão para mudanças. Os líderes que podem inspirar os funcionários com uma visão e missão convincentes de longo prazo sustentam uma cultura forte, alto engajamento dos funcionários e prontidão para mudanças.

A liderança visionária é crucial na medida em que:

Uma direção clara e inspiradora ajuda os funcionários a se engajarem adequadamente - eles podem explicar para onde a organização está indo (FALAR), querem continuar a transformação (PERMANECER) e exercer sua energia, paixão e esforço em relação aos comportamentos necessários (EMPENHAR-SE). Ele define o tom das culturas abertas / transparentes, orientadas para o longo prazo e proativas para o crescimento, encontradas em muitas organizações de alto desempenho.

Além dos líderes que articulam uma visão, as organizações precisam de comunicação inspiradora e gerenciamento de partes interessadas para mostrar liderança visionária e promover uma cultura de capacitação e agilidade para os funcionários de toda a organização. Você está pronto?

CHECKLIST LIDERANÇA VISIONÁRIA

- Os funcionários entendem a visão e o que se espera deles?
- Os funcionários estão motivados a fazer as coisas de maneira diferente? Eles estão ameaçados ou têm autonomia?
- Os líderes articulam uma visão clara e criam empolgação com o futuro?
- Os líderes explicam a lógica da mudança? Eles são abertos e honestos?
- Você avalia e contrata para liderança visionária?

Eficácia na Tomada de Decisão

Você está ouvindo? Metade dos funcionários não acredita que suas opiniões sejam consideradas na tomada de decisões

A taxa de mudança devido à interrupção digital está acontecendo tão rapidamente que as organizações não têm o luxo de tomar decisões fracas ou lentas - elas serão deixadas para trás. Ser capaz de tomar decisões eficazes com rapidez e agilidade é um atributo essencial para organizações prontas para a mudança.

A agilidade na tomada de decisões é crucial:

É um pré-requisito para os funcionários se envolverem em comportamentos de criação de valor. A direção confusa ou a decisão de relaxar depois que as decisões são tomadas, fazem os funcionários adivinharem onde devem colocar sua energia. Uma forte tomada de decisão ajuda os funcionários a se comprometerem em agir. Ele estabelece um tom para as culturas tolerantes ao risco, decisivas e orientadas para a ação vistas em muitas empresas de alto desempenho.

A forte tomada de decisão se baseia na eficácia da liderança, gerenciamento e capacitação das partes interessadas, feedback em tempo real, dados e governança. Você está pronto?

CHECKLIST EFICÁCIA DA TOMADA DE DECISÕES

- Os funcionários acham que as iniciativas de mudança são bem gerenciadas?
- As pessoas certas são consultadas e envolvidas nas decisões?
- As decisões são suportadas com dados?
- A governança na tomada de decisões fornece clareza ou confusão?
- Você avalia e contrata a eficácia e a agilidade da tomada de decisões?

Agilidade de Aprendizagem

Capacite-me: 4 em cada 10 acham que os erros são penalizados e não usados como oportunidades de aprendizado

Diante de constantes mudanças, o conhecimento de habilidades específicas e comportamentos rotineiros em breve será obsoleto. A única capacidade sustentável é saber aprender abertamente para se adaptar. As empresas estão começando a usar avaliações de personalidade para determinar a agilidade de aprendizado de um candidato antes que ele seja contratado ou colocado em funções críticas de liderança. Isso ajuda a prever o sucesso na posição em que o candidato está sendo considerado e a probabilidade de o candidato evoluir com as necessidades futuras da empresa. Nossas ferramentas de avaliação da função de RH também avaliam a agilidade organizacional da função de RH e os recursos dos membros da equipe relacionados à mudança.

A agilidade de aprendizado é crucial, pois:

O desenvolvimento é um fator crítico de engajamento e retenção. Os funcionários que podem evoluir e se adaptar constantemente à medida que as coisas mudam permanecerão engajados e poderão realmente prosperar nesse tipo de ambiente.

É necessário criar culturas abertas, focadas no crescimento e orientadas para as pessoas vistas em muitas empresas de alto desempenho.

A agilidade de aprendizado é criada por líderes, comunicação, estrutura, pessoal e recompensas.

Você está pronto?

CHECKLIST AGILIDADE DE APRENDIZAGEM

- Os funcionários acham que têm o que precisam para fazer o que é necessário?
- Os líderes se comunicam abertamente?
- O conhecimento é compartilhado proativamente em toda a organização?
- Os erros no processo de aprendizagem e pequenos marcos de desempenho são reconhecidos e comemorados?
- Você avalia e contrata para aprender agilidade?

Conclusão - Esteja pronto para a mudança

“Adaptar, evoluir ou morrer.” Este mantra agora é mais aplicável no mundo dos negócios do que nunca. A taxa de mudança está se acelerando e aqueles que não acompanharem serão deixados para trás. Independentemente de a mudança ser uma fusão ou aquisição, uma tecnologia disruptiva, uma mudança no cenário competitivo ou um evento político ou econômico imprevisto, as empresas que desejam ter sucesso futuro precisam estar prontas para a mudança.

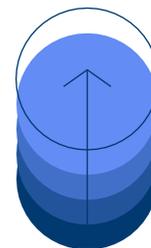
As organizações podem continuar gerenciando mudanças de projeto para projeto, mas em um ambiente em evolução exponencial, essa abordagem baseada em projeto cria riscos significativos para o gerenciamento contínuo dos negócios. Felizmente, avaliar a prontidão para mudanças da sua organização é simples através de ferramentas como a ferramenta de diagnóstico de prontidão para mudanças da Kincentric e o perfil de estilo individual da Spencer Stuart teste de personalidade de avaliação. Também podemos ajudar a garantir que sua função de RH esteja equipada para liderar mudanças a partir de dentro. Empresas que medem prontidão e risco iniciais de mudança, podem não apenas se preparar para o sucesso de uma determinada iniciativa, mas também começar a abordar as capacidades organizacionais duradouras por trás das culturas que constantemente lideram, evoluem e prosperam em comparação com os concorrentes.

Como a Kincentric pode ajudar:

Muitas empresas podem ajudá-lo a medir sua cultura ou o envolvimento de seus funcionários. Somente a Kincentric pode ajudá-lo a entender a interseção do engajamento dos funcionários, cultura e agilidade organizacional e a prontidão para mudanças da sua empresa. Entendemos que os resultados da elite exigem talento extraordinário. Podemos ajudá-lo a criar o talento certo para suas necessidades atuais e futuras. Ajudaremos você a desenvolver líderes fortes, envolver os funcionários e prepará-los para a mudança.

Também podemos apoiá-lo com a estratégia certa de capital humano. Finalmente, dado seu papel crítico em tudo isso, temos as ferramentas para avaliar e liderar as funções de RH por meio da transformação para estabelecer equipes ágeis que podem impulsionar a prontidão para mudanças organizacionais. Para saber mais sobre os recursos da Kincentric, entre em contato com os autores listados na página Contatos ou com os consultores da sua localidade.

Por Ken Oehler, Michael Martin e Matt Rose



Independentemente de a mudança ser uma fusão ou aquisição, uma tecnologia disruptiva, uma mudança no cenário competitivo ou um evento político imprevisto, as empresas que desejam ter sucesso futuro precisam estar prontas para a mudança.

Contatos

Ken Oehler, Ph.D.

Senior Partner

Kincentric

Global Culture & Engagement Practice Leader

ken.oeehler@kincentric.com

Michael Martin

Partner Kincentric

Global HR & Talent Advisory Practice Leader

michael.martin@kincentric.com

Matt Rose

Director

Kincentric

HR & Talent Advisory | U.S.

matt.rose@kincentric.com

About Kincentric

A Kincentric, uma empresa Spencer Stuart, aborda o capital humano de maneira diferente - ajudamos você a identificar o que impulsiona seu pessoal para que ele possa impulsionar seus negócios. Anteriormente parte da Aon, nossas décadas de experiência em cultura e engajamento, avaliação e desenvolvimento de liderança e serviços de consultoria de RH e talento nos permitem ajudar as organizações a mudarem por dentro. E nossa rede global dos colegas, nossos conhecimentos comprovados e nossas tecnologias intuitivas nos oferecem novas maneiras de ajudar as organizações a liberar o poder de pessoas e equipes - promovendo mudanças e acelerando o sucesso. Para mais informações por favor visite kincentric.com.

Social Media @ KincentricCo

Mantenha-se atualizado sobre as tendências e os tópicos relevantes para seus negócios e carreira.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

For information about copying, distributing and displaying this work, contact: permissions@kincentric.com.