

«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ»

Ведущий семинара: *Станислав Петров.*

2015 год

- 1. Управление изменениями. Виды и типы изменений в Компаниях.***
- 2. Этапы внедрения плановых изменений. Скорость внедрения изменений.***

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. ВИДЫ И ТИПЫ ИЗМЕНЕНИЙ В

КОМПАНИЯХ

Человеческая душа это два волка - чёрный и белый. Кого больше кормишь, тот и побеждает!»
Индейская поговорка.

Управление изменениями – это управление переходом организации, как системы из одного устойчивого состояния в другое.

ПЛАНОВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

- осуществляются в соответствии с разработанной стратегией, планом, в котором организация пытается спрогнозировать свои действия с учетом будущих событий.

КАКИХ ИЗМЕНЕНИЙ БОЛЬШЕ? ПОЧЕМУ?



КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ САМЫЕ СЛОЖНЫЕ? ПОЧЕМУ?

ПЛАНОВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В «ЧИСТОМ ВИДЕ» - ВОЗМОЖНО ЛИ? ПОЧЕМУ?

СТИХИЙНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

- являются непредусмотренными ответными действиями организации на непредвиденные обстоятельства по мере их возникновения.

Структурные (Structural)

- Слияния компаний, смена собственников, руководства.

Поговорка: "Новая метла – по-новому метет".

Оптимизационные (Cost-cutting)

- Оптимизация численности, смена контрагентов, аутсорсинг.

Поговорка: "Копейка, рубль бережет".

Процессные (Process)

- Реинжиниринг, внедрение новых технологий.

Поговорка: "Лучше меньше, да лучше".

Культурные (Cultural)

- Смена отношений, стилей руководства, внедрение новых ценностей.

Поговорка: "В чужой монастырь, со своим уставом не лезь".

Стратегические (Strategic purpose)

- Освоение новых рынков, глобализация.

Поговорка: "Не зная брода, не суйся вводу".

ПЕРЕРЫВ 15 МИНУТ.



Семинар: «Управление изменениями в Компании».

Ведущий семинара: *Станислав Петров.*

2015 год

ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ПЛАНОВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.

1. Воздействие внешней среды

1. Воздействие внутренней среды

2. Осознание необходимости изменений

3. Инициирование изменений

4. Подкрепление изменений

5. Осуществление изменений



**КАКОЙ ИЗ ЭТАПОВ САМЫХ БОЛЕЗНЕННЫЙ В ОРГАНИЗАЦИИ?
ПОЧЕМУ?**

КАКОЙ ИЗ ЭТИХ ЭТАПОВ ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ ВАЖНЫМ? ПОЧЕМУ?

СКОРОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ.

Один из самых часто задаваемых вопросов руководителями:

КОГДА? КОГДА? КОГДА?

Практика работы Российских Компаний, показала интересную закономерность:

Стихийные изменения, вызванные воздействием внешней среды могут проходить практически молниеносно, часто, не зависимо от размера Компании или системы управления ;-).

Из точно выявленных закономерностей можно назвать следующие:

Осознанность необходимости изменения участниками, ускоряет процесс его внедрения.

Любое изменение, проходит быстрее и мягче, если есть возможность обсуждения плана и процесса его внедрения.



**КАК ДУМАЕТЕ, С ЧЕМ СВЯЗАНО ПОЯВЛЕНИЕ ТАКОЙ ЗАКОНОМЕРНОСТИ?
КАК ДУМАЕТЕ, С ЧЕМ СВЯЗАНО ПОЯВЛЕНИЕ ЭТОЙ ЗАКОНОМЕРНОСТИ?**

КАК ДУМАЕТЕ, С ЧЕМ СВЯЗАНО ПОЯВЛЕНИЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ?

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!

??? ЗАДАЙТЕ ВОПРОСЫ ???

ХОРОШЕГО ПРОДОЛЖЕНИЯ
ДНЯ И ПОЗИТИВНОГО
НАСТРОЕНИЯ!!!



«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ»

Ведущий семинара: *Станислав Петров.*

2015 год

- 1. Роль руководителя при внедрении изменений.***
- 2. Плановые изменения на основании стадий развития Компании.***
- 3. Подготовка внедрения изменений в Компании.***

Что такое «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ» ?

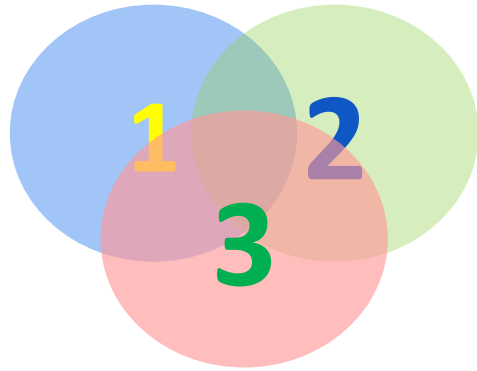
Какие виды изменений проживает Компания ?

Какие типы плановых изменений вы можете назвать ?

Какие этапы внедрения плановых изменений вы можете назвать ?

Какой этап внедрения изменения является самым сложным и почему ?

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ.



1.

ИНФОРМАЦИОННАЯ.
Своевременное информирование всех участников изменения о его необходимости, ходе его внедрения и его результативности.

2. КОММУНИКАЦИОННАЯ.

Постоянная коммуникация, как с участниками изменения, так и между ними.

3. АНАЛИТИЧЕСКАЯ.

Создание плана внедрения изменения и его «монетизация».

СТИЛИ РУКОВОДСТВА И ВИДЫ ИЗМЕНЕНИЙ:

При стихийном изменении, как правило, приходится работать в авторитарном стиле руководства.

При плановом - в демократическом стиле руководства.

Но практика показала, что выбор стиля руководства при управлении изменениями очень сильно связан с необходимой скоростью внедрения изменения. Правда, это не отменяет последствия каждого из стилей руководства.



КАКАЯ ИЗ ЭТИХ РОЛЕЙ ВЕДУЩАЯ? ПОЧЕМУ?

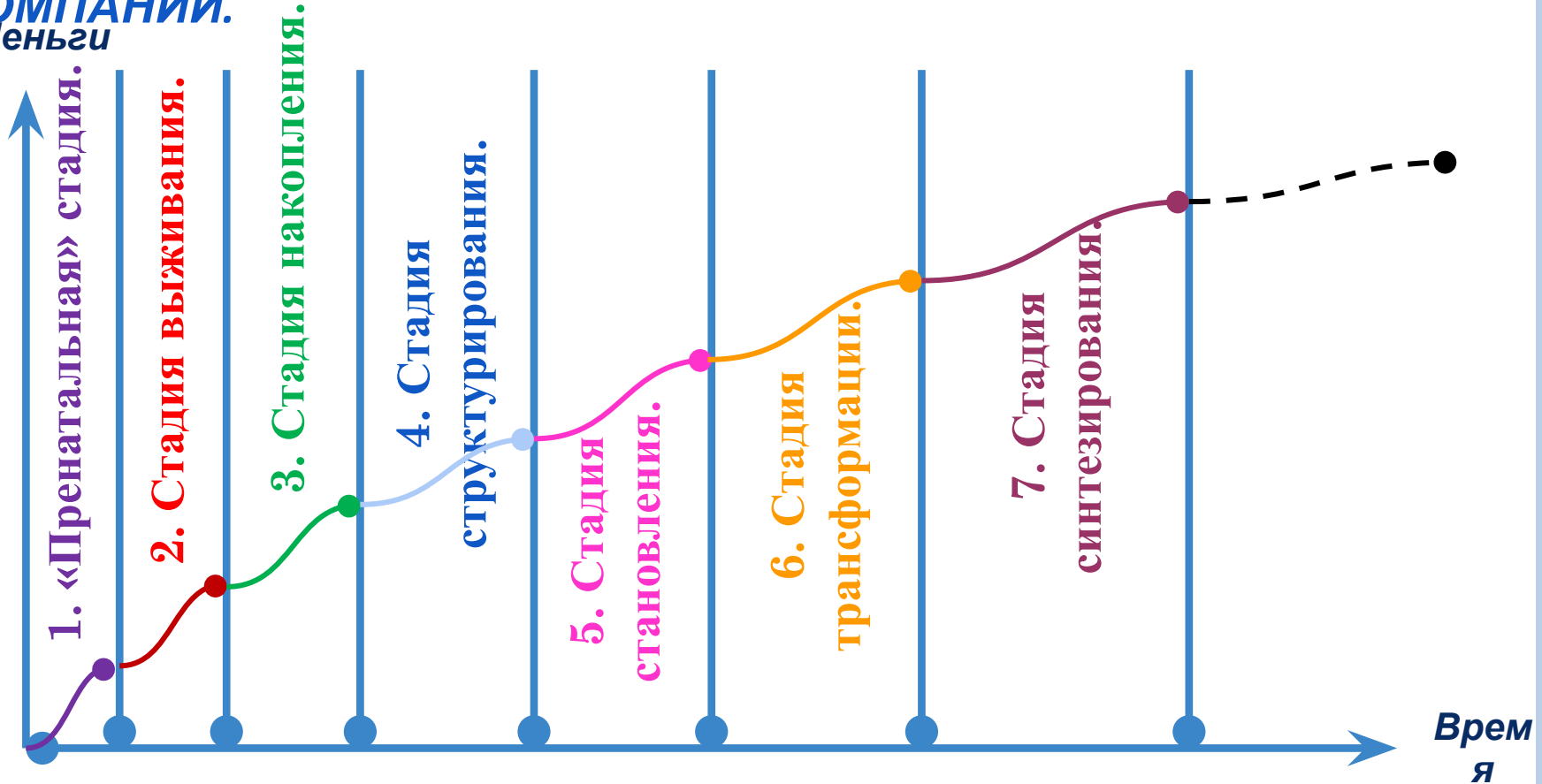
С ЧЕМ ЭТО СВЯЗАНО И С ЧЕМ СВЯЗАНО? КАКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ВЫ МОЖЕТЕ НАЗВАТЬ ПРИ АВТОРИТАРНОМ СТИЛЕ РУКОВОДСТВА?

КАКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПРИ ДЕМОКРАТИЧЕСКОМ?



ПЛАНОВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ НА ОСНОВАНИИ СТАДИЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.

Деньги



Продолжая тему управление изменениями в Компании, изучим взаимосвязи между жизненным циклом Компании, её кризисами и теми изменениями, которые любая Компания в процессе своего развития внедряет.



О КАКОМ ИЗ ВИДОВ ИЗМЕНЕНИЙ, МЫ БУДЕМ ГОВОРИТЬ? ПОЧЕМУ?

ПЛАНОВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ НА ОСНОВАНИИ СТАДИЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.

ЧТО ПРОИСХОДИТ:

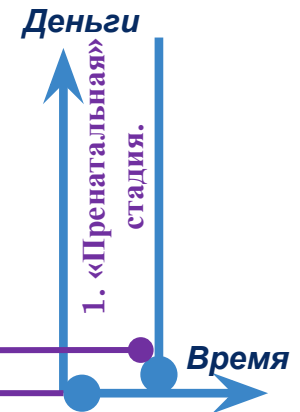
Стадия, когда Компания существует на уровне идеи одного человека или группы.

Здесь не совсем уместно говорить о Компании, так как пока её нет.

Скорее это кризис идеи, её жизнеспособности и рентабельности.

Говоря об изменениях, думаю, очевидно, что они так же касаются личности, а не Компании.

1. «Пренатальная» стадия.

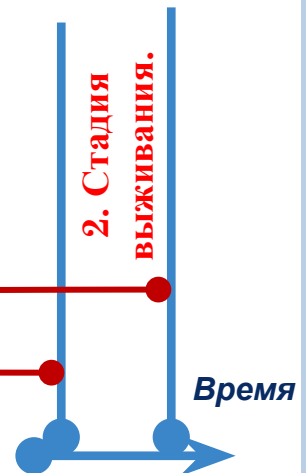


2. Стадия выживания.

ЧТО ПРОИСХОДИТ:

На этой стадии Компания делает все для выживания на рынке, стремиться занять свою нишу и получить своего клиента. Жизнь Компания на этой стадии выглядит, как реагирование на кучу неотложных дел, поток которых не исчезает.

Кратко эту стадию можно описать фразой: "От слов, к делу".



КРИЗИСЫ:

1. Кризис цейт-нота.
2. Кризис задач

ИЗМЕНЕНИЯ:

Плановые изменения, которые происходят, и должны произойти на этой стадии развития - **Стратегические**. Начиная с появления планирования деятельности, как на долгосрочную, так и краткосрочную перспективу. Без этих изменений, Компания, как правило, становится грустной статистикой "детской смертности". Так и подчинение деятельности Компании этим планам.

ПЛАНОВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ НА ОСНОВАНИИ СТАДИЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.

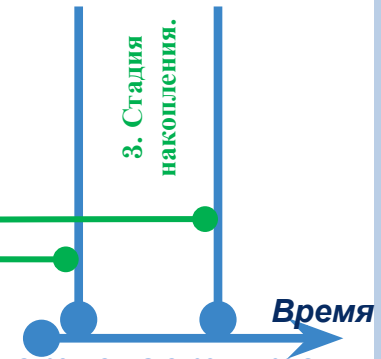
ЧТО ПРОИСХОДИТ:

Компания начинает накапливать все, что только можно: деньги, клиенты, сотрудники, расходы и т.д.

3. Стадия накопления.

КРИЗИСЫ:

1. Кризис лидерства.
2. Кризис распыления.
3. Кризис компетенций сотрудников.



ИЗМЕНЕНИЯ:

1. **Структурные.** Надо понять, кто кому подчиняется, и кто за что отвечает, что возможно только при внедрении структуры управления Компании.
2. **Оптимизационные.** Нужно определиться с количеством людей и их компетенциями, иногда за счёт найма профессиональных специалистов, а не тех, кто вырос внутри Компании.

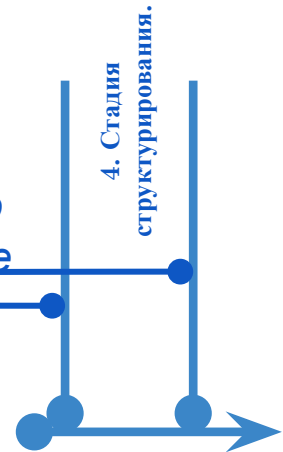
ЧТО ПРОИСХОДИТ:

Компания начинает осознавать, что вечно расти нельзя. И пора уделить внимание затратам на этот рост. На этом этапе Компании необходимо переключиться с установки «больше значит лучше» на установку «лучше значит больше».

4. Стадия структурирования.

КРИЗИСЫ:

1. Кризис Бизнес-процессов.
2. Кризис отношений между сотрудниками.



ИЗМЕНЕНИЯ:

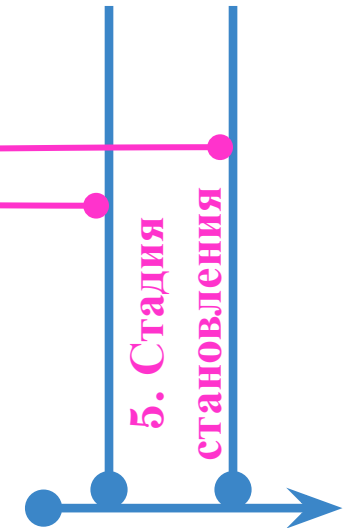
1. **Процессные изменения.** Компании необходимо внедрить систему бизнес-процессов, которых раньше не было.
2. **Культурные изменения.** Раньше Компания строилась на личных отношениях, сейчас на партнерских..

ПЛАНОВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ НА ОСНОВАНИИ СТАДИЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.

5. Стадия становления

ЧТО ПРОИСХОДИТ:

Компания выходит в публичную зону рынка и охвата новых территорий и регионов. На этом этапе Компания начинает в полной мере использовать те возможности, которые создаёт для себя, а не те возможности, которые нашла. Компания на этом этапе начинает вспоминать о своей репутации и начинает воспринимать репутацию ни как что-то иллюзорное и эфемерное, а как некий предметный объект, способный принести прибыль. Часто именно репутация помогает Компании заручиться неофициальной поддержкой местной власти, банков или новых крупных клиентов.



КРИЗИСЫ:

1. Кризис компетентности.
2. Кризис клиентов.

ИЗМЕНЕНИЯ:

1. **Стратегические изменения.** В первую очередь это фиксации Компании на тех проектах, ассортименте товаров и услуг, которые являются основным бизнесом Компании.
2. **Культурные изменения.** Выход компании на более публичный уровень бизнеса, приводит к появлению потребности в активном внутреннем и внешнем пиаре и созданию основ корпоративной культуры.

ПЛАНОВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ НА ОСНОВАНИИ СТАДИЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.

6. Стадия трансформации.

ЧТО ПРОИСХОДИТ:

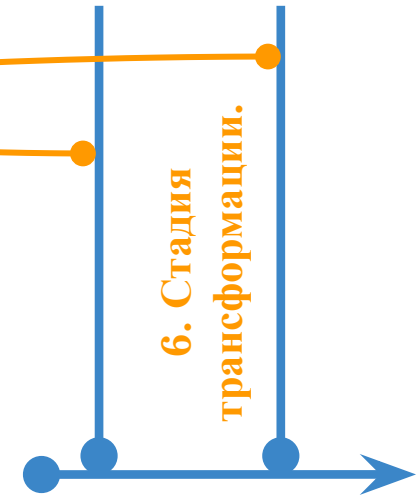
На этой стадии происходит осознание Компанией себя как законодателя рынка, при успешном завершении трансформации Компании. Компания добивается от рынка устойчивого признания, заручается поддержкой на официальном уровне. От Компании начинает зависеть удовлетворение потребностей клиентов в определённой сфере социальной жизни или сегменте рынка. Клиенты привыкают к бренду, продукции и не хотят искать альтернативы, часто такие Компании и сами могут предложить альтернативы своих товаров /услуг для клиента.

КРИЗИСЫ:

1. Кризис стандартов.
2. Кризис профессионалов.

ИЗМЕНЕНИЯ:

1. **Оптимизационные.** Изменение стандартов Компании приводит к необходимости изменить и БП.
2. **Структурные изменения.** Появления узкопрофильных специалистов в Компании, приводит к необходимости менять структуру Компании.
3. **Стратегические изменения.** Размер и репутация Компании вынуждает учитывать, в стратегическом планировании, не только цели и планы, но и маркетинговые шаги, как по внешнему, так и по внутреннему пиару, тем самым создавая в Компании новые инструменты конкурентной борьбы.
4. **Культурные изменения.** Появления новых сотрудников и все большая фиксация отделов Компании на узко специфических задачах приводит к ощущению разобщённости коллектива.



ПЛАНОВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ НА ОСНОВАНИИ СТАДИЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.

7. Стадия синтезирования.

ЧТО ПРОИСХОДИТ:

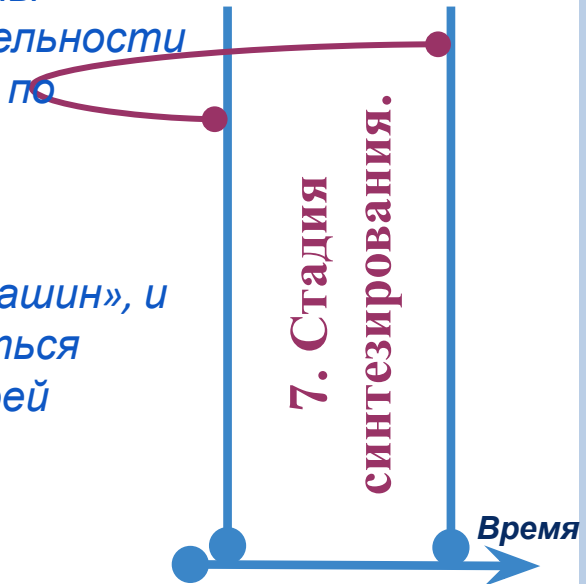
Стремление повысить эффективность операционной схемы Компании в целом и каждого структурного элемента в отдельности превращает Компанию в фантастически сложный агрегат по производству товаров/услуг, который должен обладать одновременно противоречивыми качествами. Например, максимальной гибкостью и управляемостью. При этом не существует универсальных правил эксплуатации таких «машин», и перед руководством встает нетрадиционная задача: добиться оптимального баланса свойств Компании, различных по своей природе.

КРИЗИСЫ:

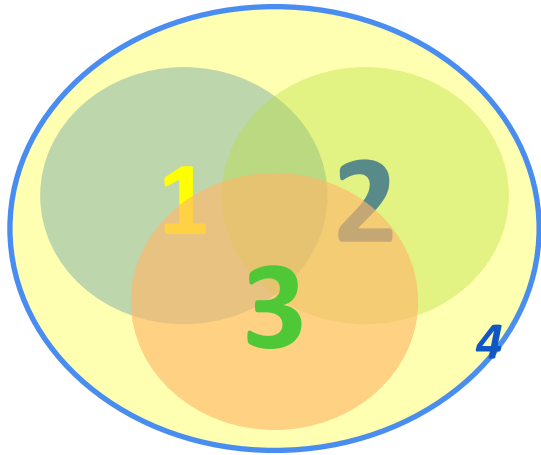
1. Кризис улучшений.
2. Кризис баланса.

ИЗМЕНЕНИЯ:

1. **Процессные изменения БП.** Цель изменений БП, как раз и заключается в поиске оптимального соотношения двух кардинально разных характеристик деятельности Компании и главное вовремя остановиться, не упустив "золотое сечение".



РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ.



1.

ИНФОРМАЦИОННАЯ.
Своевременное информирование всех участников изменения о его необходимости, ходе его внедрения и его результативности.

2. КОММУНИКАЦИОННАЯ.

Постоянная коммуникация, как с участниками изменения, так и между ними.

3. АНАЛИТИЧЕСКАЯ.

Создание плана внедрения изменения и его «монетизация».

4. КОНТРОЛИРУЮЩАЯ.

Руководитель должен проводить оценку качества внедрения изменения, но так же и оценку необходимости внедрения изменения.



КАКУЮ РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫ БЫ ЕЩЕ ДОБАВИЛИ? ПОЧЕМУ?

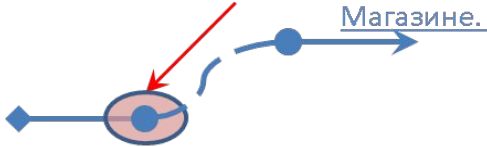
ПРИЗНАКИ НЕОБХОДИМОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИИ:

- 1. Кризисы, связанные с развитием Компании – внутренние кризисы.*
- 2. Кризисы рынка, связанные с макроэкономическим состоянием – внешние кризисы.*
- 3. Снижение рентабельности Компании – отношение доходов к расходам системно показывает негативную динамику.*
- 4. Конфликты между отделами и подразделениями Компании – результаты работы отделов и подразделений не определяются четко, размыты.*
- 5. Возникло БП – системное нарушение взаимодействия БП*

ВАРИАТИВНОСТЬ РЕЗУЛЬТАТА ВНЕДРЕНИЯ

ИЗМЕНЕНИЯ:

Внедрение изменения
в Компании, Подразделении,
Магазине.



1. Так хотят все, но так уже не бывает !!!

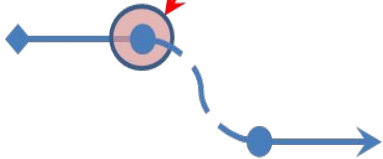
Внедрение изменения
в Компании, Подразделении,
Магазине.



2. Так бывает, и очень часто !!!

Это признак того, что изменение проведено формально, по документам.

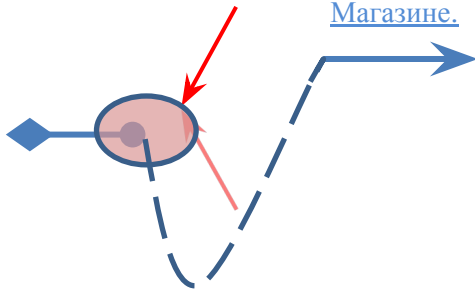
Внедрение изменения
в Компании, Подразделении,
Магазине.



3. Так бывает !!!

Это признак того, что внедрение изменения было подготовлено плохо. Не были учтены все риски или необходимые ресурсы.

Внедрение изменения
в Компании, Подразделении,
Магазине.



4. Так должно быть !!!

Любое изменение ВСЕГДА приводит к спаду показателей, даже тщательно и детально продуманное. Сделать этот спад менее значительным и менее затратным, и есть основная задача руководителя. Добиться этого позволяет три аспекта:

1. Идеальная позиция руководителя по отношению к изменению.
2. Максимально детальный план внедрения изменения.
3. Максимальная готовность руководителя к постоянной открытой коммуникации с сотрудниками.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!

??? ЗАДАЙТЕ ВОПРОСЫ ???

ХОРОШЕГО ПРОДОЛЖЕНИЯ
ДНЯ И ПОЗИТИВНОГО
НАСТРОЕНИЯ!!!



«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ»

Ведущий семинара: *Станислав Петров.*

2015 год

- 1. Варианты позиционирования «Менеджера изменений».***

Назовите основные роли руководителя в жизни

Компании ?

Какие последствия, есть при разных стилях руководства, во время внедрения изменений ?

Вы

можете назвать? Какой результат внедрения изменений, говорит о формальности внедрения изменения ?

«Изменения — это то, чего люди боятся больше всего».
Ф. М. Достоевский.

По данным Harvard Business Review,
70% изменений в организациях
заканчивается неудачей, спотыкаясь о
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР...

ИЗМЕНЕНИЯ И СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ.

Этапы восприятия изменения



Причина состояния

Принятие информации о наличии факта изменений ведет к необходимости действовать и изменяться самому.

Желание уничтожить «силу», иницирующую изменение / Положительные эмоции, успех.

Желание минимизировать усилия на адаптацию к новым условиям, вызванными изменением.

Осознание необратимости произошедших изменений чувство бессилия перед «силой», иницирующей изменение.

Понимание необходимости приспособливаться к изменениям, желание продолжать «жить» на работе.

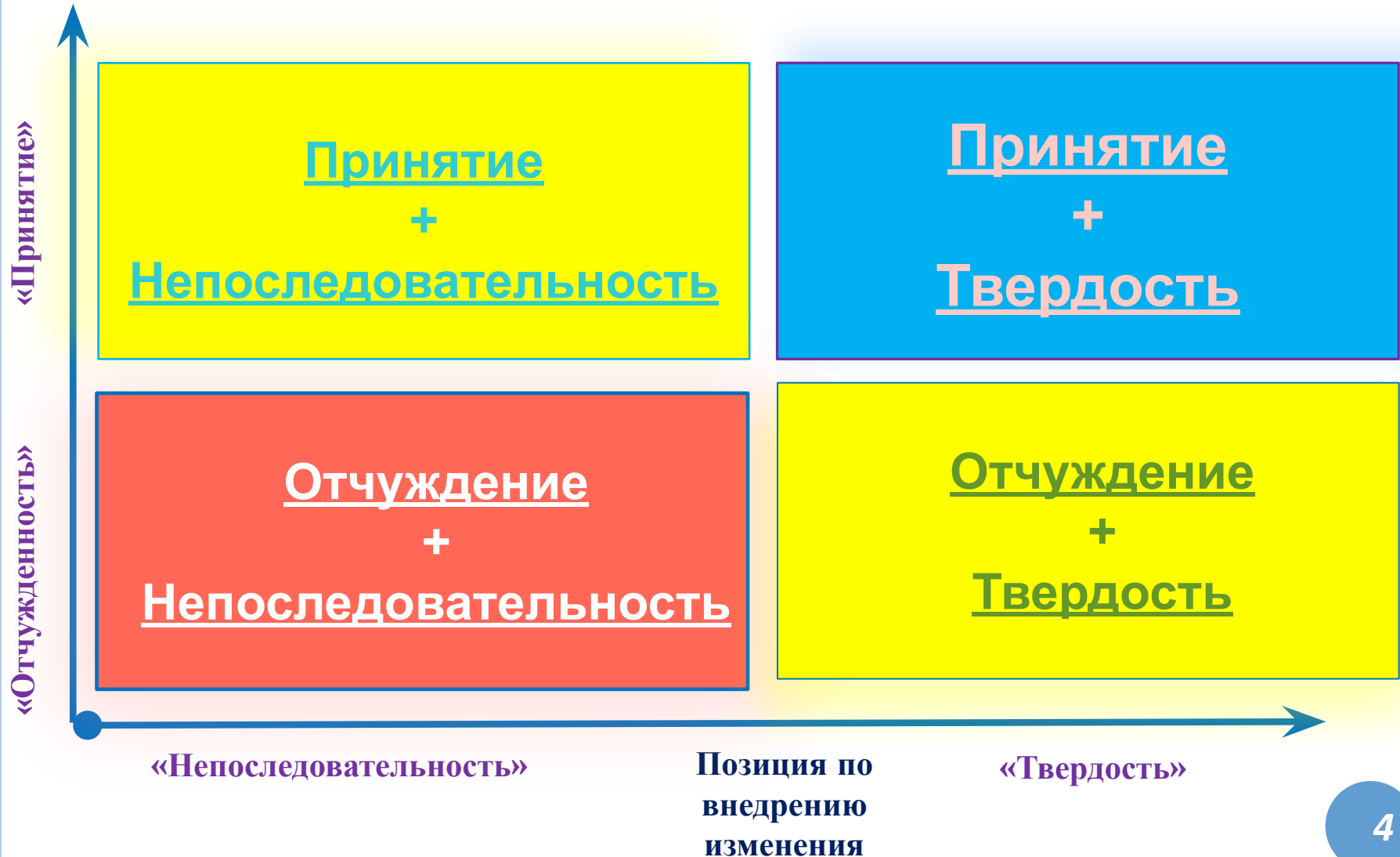
Ощущение обреченности, отказ бороться или борьба за «старое».

Прохождение или «застривание» на этапах восприятия изменений формирует позицию в отношении изменения, делая сотрудника или «МЕНЕДЖЕРОМ ИЗМЕНЕНИЙ» ИЛИ «ЖЕРТВОЙ ИЗМЕНЕНИЙ».

**ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ СКОРОСТЬ ПРИНЯТИЯ ИЗМЕНЕНИЯ?
МОЖНО ЛИ ПОВЛИЯТЬ НА ПРИНЯТИЕ ИЗМЕНЕНИЯ?**

ВАРИАНТЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ «МЕНЕДЖЕРА ИЗМЕНЕНИЙ».

Отношение к изменению





ПЕРЕРЫВ 15 МИНУТ.

Семинар: «Управление изменениями в Компании».

Ведущий семинара: *Станислав Петров.*

2015 год

ПОЗИЦИЯ: ОТЧУЖДЕНИЕ + НЕПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ

Отчуждение

+

Непоследовательность

ОПИСАНИЕ ОТНОШЕНИЯ:

Это отношение характеризуется тем, что «МИ» сам не хочет этого изменения, против него, но надо сделать, по тем или иным причина. Он абстрагируется от него, часто не замечает, забывает о нем. Он отчужден.

Непонимание самого изменения, отчуждение от него, приводит к тому, что «МИ» действует хаотично.

Бросаясь «то в кривь, то вкось». У него нет понимания, что нужно сделать для реализации изменения, его работы.

Часто отсутствует представление о конечном результате.



**КАКОЕ ПОВЕДЕНИЕ БУДЕТ ДЕМОНИСТРИРОВАТЬ ТАКОЙ «МИ»?
КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДОБЬЕТСЯ?
КТО БУДЕТ ОТВЕЧАТЬ ЗА ПОСЛЕДСТВИЯ ИЛИ «КТО ВИНОВАТ»?**

ПОЗИЦИЯ: ОТЧУЖДЕНИЕ + ТВЕРДОСТЬ

Отчуждение
+
Твердость

ОПИСАНИЕ ОТНОШЕНИЯ:

Такое отношение проявляется тогда, когда «МИ» не готов принимать изменение, не согласен с ним, но вынужден его внедрять. Он действует исходя из слова «Надо». Само изменение может восприниматься нейтрально или негативно, но под воздействием обстоятельств «МИ» должен внедрить это изменение. Как правило, такая позиция «МИ» проявляется в желании внедрить изменение «чужими руками», сам «МИ» ограничивается только Требованием внедрить изменение, но к активным действиям не готов. Такой «самоотвод» от работы по внедрению изменения.



**КАКОЕ ПОВЕДЕНИЕ БУДЕТ ДЕМОНСТРИРОВАТЬ ТАКОЙ «МИ»?
КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДОБЬЕТСЯ?**

КТО БУДЕТ ОТВЕЧАТЬ ЗА ПОСЛЕДСТВИЯ ИЛИ «КТО ВИНОВАТ»?

ПОЗИЦИЯ: ПРИНЯТИЕ + НЕПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ.

Принятие

+

Непоследовательность

ОПИСАНИЕ ОТНОШЕНИЯ:

Такое отношение проявляется тогда, когда «МИ» готов и хочет добиться этого изменения. Болеет и переживает за него. Признает его необходимость и готов действовать для его внедрения в организации.

Непоследовательность в данной ситуации обусловлена или нехваткой компетенций «МИ» или нехваткой информации об изменении. Часто конечный результат представляется размыто, не имеет четкого описания или нет четкого плана действий по внедрению изменения.



**КАКОЕ ПОВЕДЕНИЕ БУДЕТ ДЕМОНСТРИРОВАТЬ ТАКОЙ «МИ»?
КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДОБЬЕТСЯ?**

КТО БУДЕТ ОТВЕЧАТЬ ЗА ПОСЛЕДСТВИЯ ИЛИ «КТО ВИНОВАТ»?

ПОЗИЦИЯ: ПРИНЯТИЕ + ТВЕРДОСТЬ.

Принятие
+
Твердость

ОПИСАНИЕ ОТНОШЕНИЯ:

Такое отношение проявляется тогда, когда «МИ» готов и хочет добиться этого изменения. Болеет и переживает за него. Признает его необходимость и готов действовать для его внедрения в организации.

Твердость, настойчивость в данной ситуации обусловлена или высоким уровнем компетенций «МИ», достаточным объемом информации об изменении, четким представлением конечного результата, наличием детального плана действий по внедрению изменения.



**КАКОЕ ПОВЕДЕНИЕ БУДЕТ ДЕМОНСТРИРОВАТЬ ТАКОЙ «МИ»?
КАКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДОБЬЕТСЯ?**

КТО БУДЕТ ОТВЕЧАТЬ ЗА ПОСЛЕДСТВИЯ ИЛИ «КТО ВИНОВАТ»?

КАК «МИ» МОЖЕТ ПОМЕНЯТЬ СВОЮ ПОЗИЦИЮ.

Отчуждение
+
Непоследовательность

У этой позиции есть один несомненный плюс: с этой позиции можно идти по двум направлениям ;-):

1. ОТ

Отчуждение
+
Непоследовательность

К

Отчуждение
+
Твердость

2. ОТ

Отчуждение
+
Непоследовательность

К

Принятие
+
Непоследовательность

КТО-НИБУДЬ ИЗ ВАС СТАЛКИВАЛСЯ С ТАКИМ ВОСПРИЯТИЕМ КАКОГО-ЛИБО ИЗМЕНЕНИЯ?

ЭТО «ИЗМЕНЕНИЕ» В ИТОГЕ БЫЛО ВНЕДРЕНО, ЗАРАБОТАЛО?

ЧТО ВАМ ПОМОГЛО? / ЧТО МЕШАЛО ВНУТРИ ВАС РАБОТАТЬ НАД ИЗМЕНЕНИЕМ?

ЧТО ВЫ С ЭТИМ ДЕЛАЛИ? ЧТО БЫЛО ЭФФЕКТИВНЫМ?

КАК «МИ» МОЖЕТ ПОМЕНЯТЬ СВОЮ ПОЗИЦИЮ.

1. ОТ

Отчуждение
+
Непоследовательность

К

Отчуждение
+
Твердость

НУЖНО СДЕЛАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ:

1. Понять, «Увидеть», Сформулировать для себя конечный результат внедряемого изменения. Думать о результате, а не об объеме работы. Как думаете почему?
2. Оценить данный результат с точки зрения положительного влияния на Компанию целиком, или отделы Компании, или Сотрудников. Никогда не оценивать данный результат с личных позиций. Как думаете почему?
3. Разработать план внедрения изменения, уделяя особое внимание первым шагам по внедрению изменения.

2. ОТ

Отчуждение
+
Непоследовательность

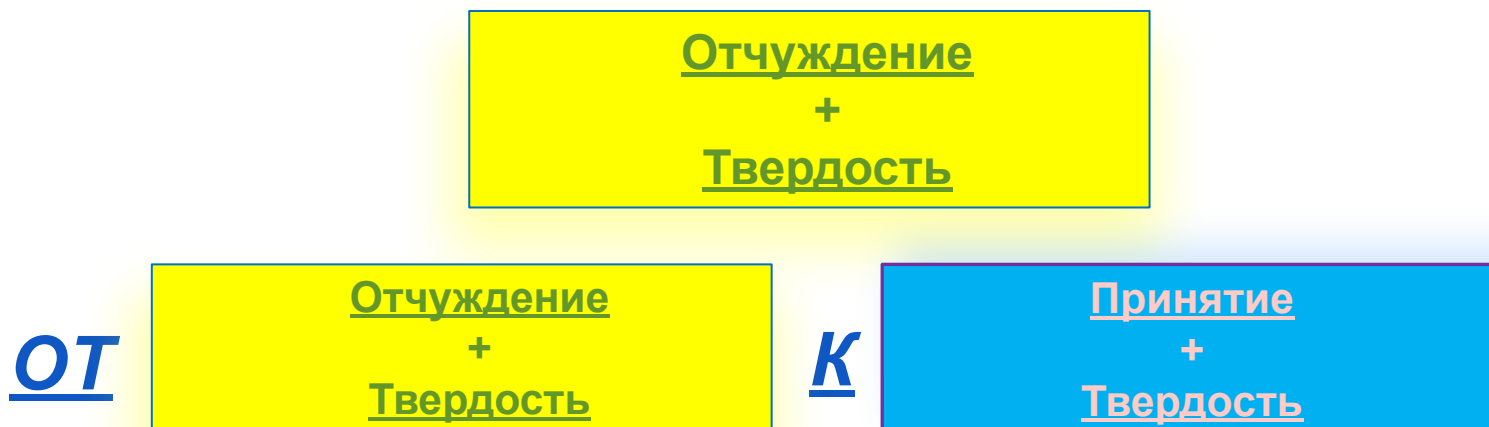
К

Принятие
+
Непоследовательность

НУЖНО СДЕЛАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ:

1. Разложить эмоции на две группы «Моё личное» и «Мое профессиональное».
2. Данное изменение это вызов вашим профессиональным качествам, а не лично Вам. Вы как профессионал это сделаете или проиграете – решать вам.
3. Источник отчужденности к изменению, как правило, скрыт в двух страхах:
 - Это ж какой объем работы!!!! – Да, большой, но ... не за это ли я получаю зарплату и все ли вы будете делать один?
 - Я не понимаю, зачем это надо? – Соберите информацию об изменении. Спрогнозируйте чем в перспективе (без внедренного изменения) это кончиться для Компании, Для отдела, Для сотрудников
 - хотите решать эти проблемы?

КАК «МИ» МОЖЕТ ПОМЕНЯТЬ СВОЮ ПОЗИЦИЮ.



НУЖНО СДЕЛАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ:

1. Разработать план по внедрению изменения и потратить время на обсуждение плана со всеми участниками процесса изменения.
2. Придерживаться плана действий, а не решать сиюминутные проблемы.
3. Регулярно подводить итоги по работе в рамках плана: Что сделано? Что уже можно считать результатом? Что стоит скорректировать в плане (кроме времени)? Почему?
4. Придерживаться принципа «Поспешать не спеша».



КТО-НИБУДЬ ИЗ ВАС СТАЛКИВАЛСЯ С ТАКИМ ВОСПРИЯТИЕМ КАКОГО-ЛИБО ИЗМЕНЕНИЯ?

ЭТО «ИЗМЕНЕНИЕ» В ИТОГЕ БЫЛО ВНЕДРЕНО, ЗАРАБОТАЛО?

ЧТО ВАМ ПОМОГЛО? / ЧТО МЕШАЛО ВНУТРИ ВАС РАБОТАТЬ НАД ИЗМЕНЕНИЕМ?

ЧТО ВЫ С ЭТИМ ДЕЛАЛИ? ЧТО БЫЛО ЭФФЕКТИВНЫМ?

КАК «МИ» МОЖЕТ ПОМЕНЯТЬ СВОЮ ПОЗИЦИЮ.

Принятие
+
Непоследовательность

ОТ

Принятие
+
Непоследовательность

К

Принятие
+
Твердость

НУЖНО СДЕЛАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ:

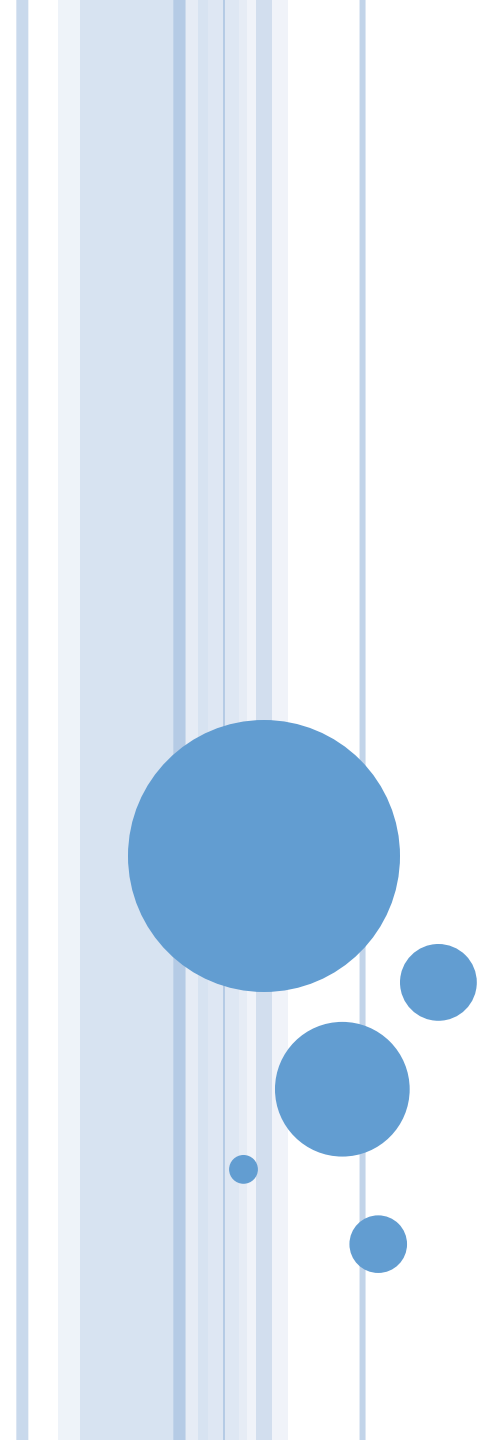
1. Разложить эмоции на две группы «Моё личное» и «Мое профессиональное».
2. Данное изменение это вызов вашим профессиональным качествам, а не лично Вам. Вы как профессионал это сделаете или проиграете – решать вам.
3. Источник отчужденности к изменению, как правило, скрыт в двух страхах:
 - Это ж какой объем работы!!!! – Да, большой, но ... не за это ли я получаю зарплату и всё ли вы будете делать один?
 - Я не понимаю, зачем это надо? – Соберите информацию об изменении. Спрогнозируйте чем в перспективе (без внедренного изменения) это кончиться для Компании, Для отдела, Для сотрудников – хотите решить эти проблемы?

КТО-НИБУДЬ ИЗ ВАС СТАЛКИВАЛСЯ С ТАКИМ ВОСПРИЯТИЕМ КАКОГО-ЛИБО ИЗМЕНЕНИЯ?

**ЭТО «ИЗМЕНЕНИЕ» В ИТОГЕ БЫЛО ВНЕДРЕНО, ЗАРАБОТАЛО?
ЧТО ВАМ ПОМОГЛО? / ЧТО МЕШАЛО ВНУТРИ ВАС РАБОТАТЬ НАД
ИЗМЕНЕНИЕМ?**

ЧТО ВЫ С ЭТИМ ДЕЛАЛИ? ЧТО БЫЛО ЭФФЕКТИВНЫМ?

КАК ДУМАЕТЕ ДЛЯ ЧЕГО РУКОВОДИТЕЛЮ, «МИ» РАБОТАТЬ НАД СВОИМ ОТНОШЕНИЕМ К ИЗМЕНЕНИЮ?



«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ»

Ведущий семинара: *Станислав Петров.*

2015 год

- 1. Изменения и сотрудники
Компании.***

ИЗМЕНЕНИЯ И СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ.

Этапы восприятия изменения

Причина состояния

1. ОТРИЦАНИЕ / РАСТЕРЯННОСТЬ

Принятие информации о наличии факта изменений ведет к необходимости действовать и изменяться самому.

2. АГРЕССИЯ / РАДОСТЬ

Желание уничтожить «силу», инициирующую изменение / Положительные эмоции, успех.

3. ТОРГ

Желание минимизировать усилия на адаптацию к новым условиям, вызванными изменением.

4. ДЕПРЕССИЯ

Осознание необратимости произошедших изменений чувство бессилия перед «силой», инициирующей изменение.

5.1. ПРИНЯТИЕ

Понимание необходимости приспособливаться к изменениям, желание продолжать жить.

5.2. УХОД

Ощущение обреченности, отказ бороться или борьба за «старое».



**ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ СКОРОСТЬ ВОСПРИЯТИЯ ИЗМЕНЕНИЯ?
МОЖЕТ ЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ ПОВЛИЯТЬ НА НЕЁ?**

ТИПОЛОГИЯ ОТНОШЕНИЙ СОТРУДНИКОВ К ИЗМЕНЕНИЯМ

100%

ПРИНЯТИЕ, СОГЛАСИЕ С
ИЗМЕНЕНИЕМ

0%

«СКРЫТНЫЕ»
Согласие + недоверие =
избегание

«СОЮЗНИКИ»
Согласие + доверие =
поддержка

«ДИВЕРСАНТЫ»
Несогласие + недоверие =
сопротивление

«ОППОЗИЦИОНЕРЫ»
Несогласие + доверие =
обсуждение

ДОВЕРИЕ, КОНТАКТ С
РУКОВОДИТЕЛЕМ

100%

14

MESSAGE (посыл)

«Все это всерьез и надолго!»

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Привести убедительные доказательства неотвратимости и необратимости изменений (повсеместное информирование о начале внедрения изменений, выступление высшего руководства в поддержку проекта, введение новых организационных единиц и т.д.).

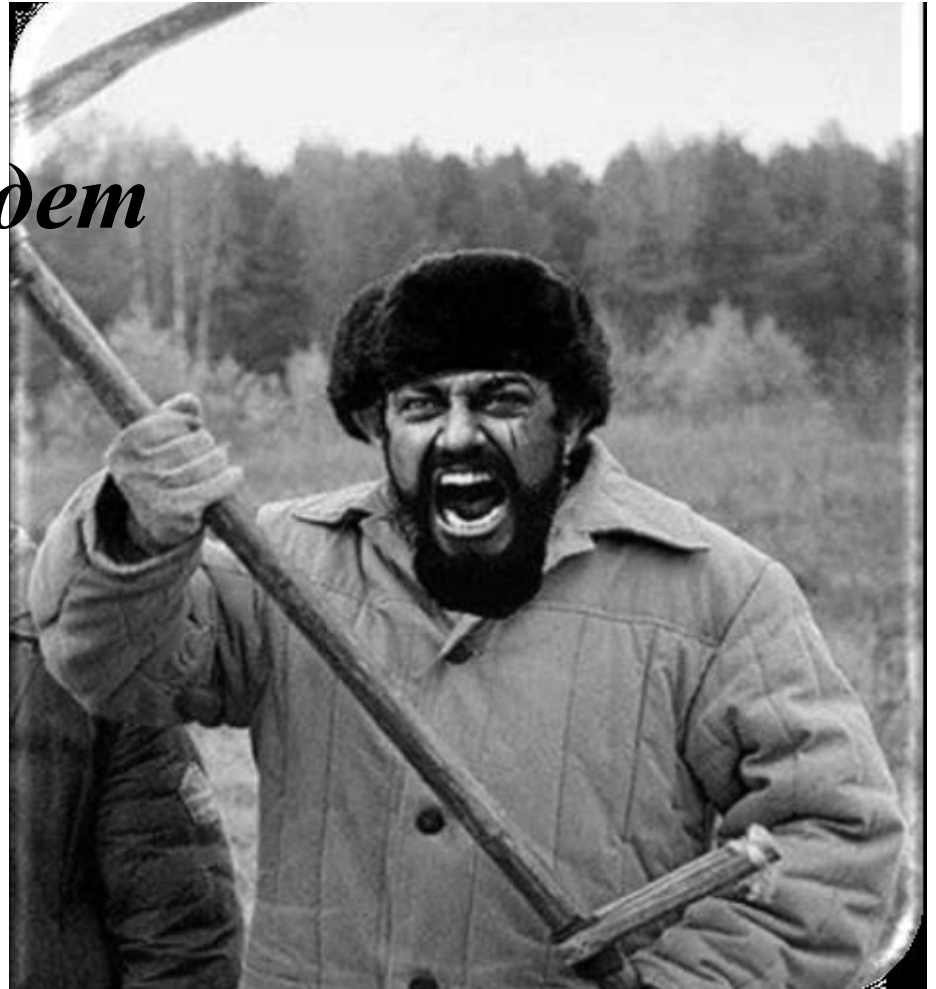


MESSAGE (посыл)

Будешь кусаться, будет только хуже!»

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Привести доказательства непреодолимости «силы», инициирующей изменения. При необходимости применить санкции (вплоть до увольнения!) к особо сопротивляющимся.



MESSAGE (посыл)

«Я считаю, что торг здесь не уместен!»

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Категорически не вступать в переговоры с сотрудниками о том, как сохранить прежнее положение дел (т.е. не внедрять изменения), с радостью и готовностью обсуждать с ними все аспекты внедрения изменений.



MESSAGE (посыл)

***«Я помогу и
объясню как
жить по-новому!»***

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Активно помогать сотрудникам в процессе осмысления ситуации и адаптации к новым условиям (наглядно демонстрировать дивиденды от внедрения изменений, информировать о всех этапах и результатах, проводить обучение).



MESSAGE (посыл)

*«Мы все молодцы,
хорошо сработали!
Дальше будет
только лучше!»*

ЧТО ДЕЛАТЬ?

*Демонстрировать сотрудникам все
новые и новые дивиденды от внедрения
изменений.*



MESSAGE (ПОСЫЛ)

«C'est la vie»

(с фр. – Такова жизнь)

ЧТО ДЕЛАТЬ?

Уход не значит прощание. Расстаться хорошо тоже искусство. Мир тесен.



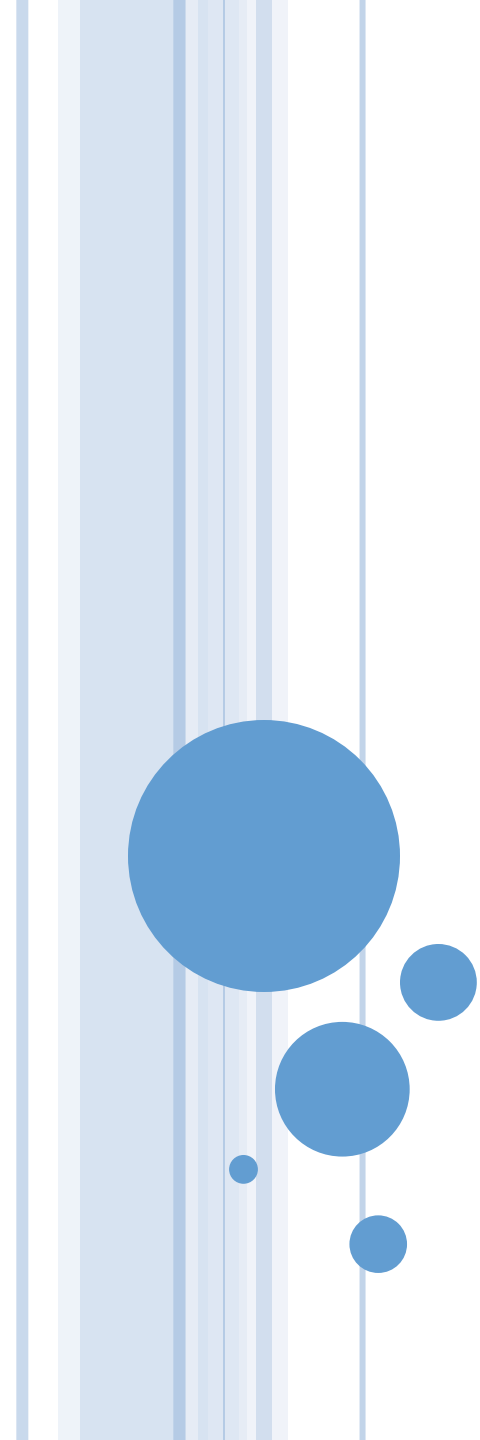
*Внедрить изменение тоже самое, что
вправить вывих - нужно готовиться долго
и тщательно, а «вправлять» быстро и
уверенно, «одним движением»!*

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!

??? ЗАДАЙТЕ ВОПРОСЫ ???

ХОРОШЕГО ПРОДОЛЖЕНИЯ
ДНЯ И ПОЗИТИВНОГО

НАСТРОЕНИЯ!!!
МОИ КОНТАКТЫ: +7 (921) 1-888-000



«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ»

Ведущий семинара: *Станислав Петров.*

2015 год

ИЗМЕНЕНИЯ И СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ.

Этапы восприятия изменения

Причина состояния

1. ОТРИЦАНИЕ / РАСТЕРЯННОСТЬ

Принятие информации о наличии факта изменений ведет к необходимости действовать и изменяться самому.

2. АГРЕССИЯ / РАДОСТЬ

Желание уничтожить «силу», иницирующую изменение / Положительные эмоции, успех.

3. ТОРГ

Желание минимизировать усилия на адаптацию к новым условиям, вызванными изменением.

4. ДЕПРЕССИЯ

Осознание необратимости произошедших изменений чувство бессилия перед «силой», иницирующей изменение.

5.1. ПРИНЯТИЕ

Понимание необходимости приспособливаться к изменениям, желание продолжать «жить» на работе.

5.2. УХОД

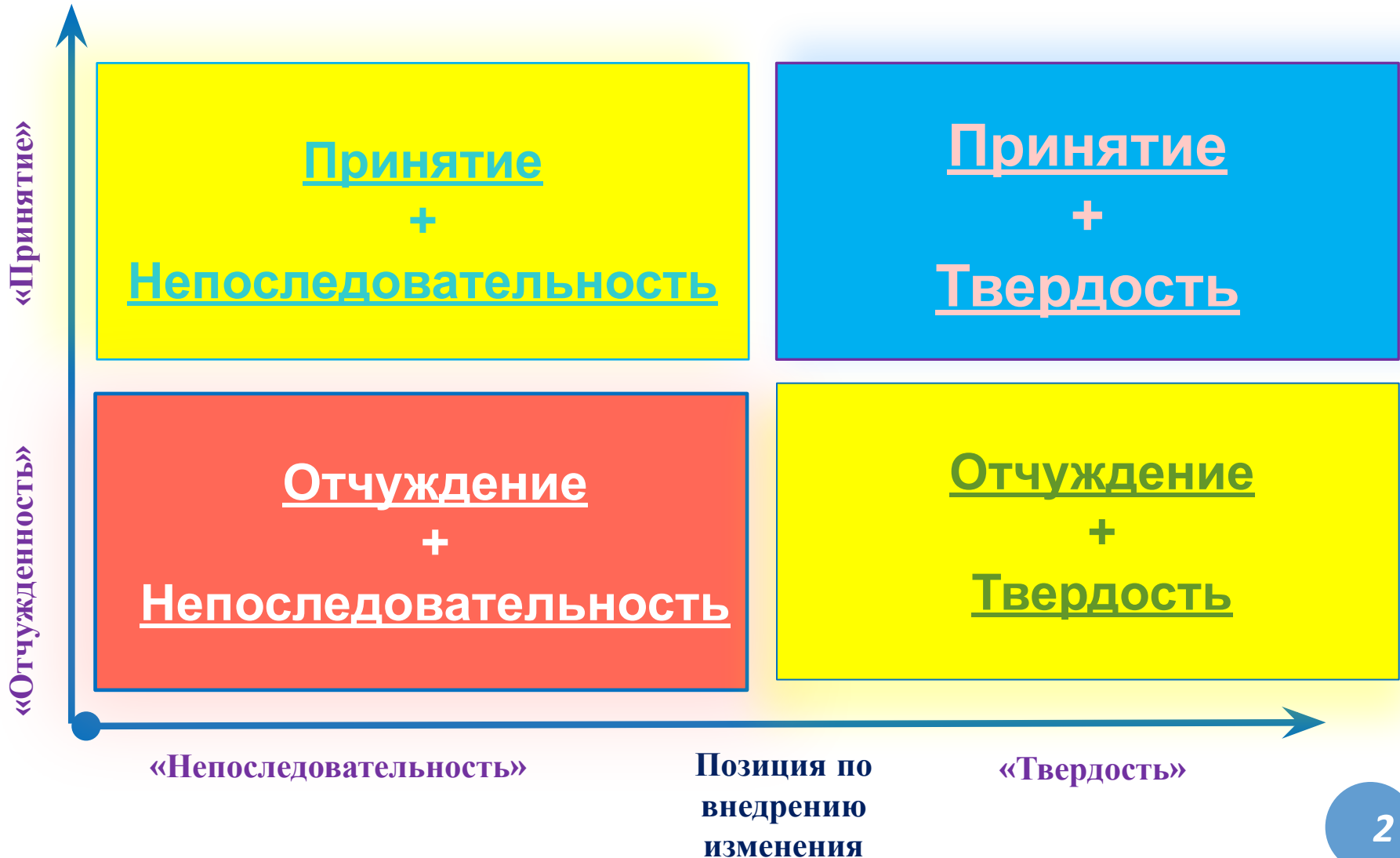
Ощущение обреченности, отказ бороться или борьба за «старое».

Прохождение или «застривание» на этапах восприятия изменений формирует позицию в отношении изменения, делая сотрудника или **«МЕНЕДЖЕРОМ ИЗМЕНЕНИЙ»** ИЛИ **«ЖЕРТВОЙ ИЗМЕНЕНИЙ»**.

**ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ СКОРОСТЬ ПРИНЯТИЯ ИЗМЕНЕНИЯ?
МОЖНО ЛИ ПОВЛИЯТЬ НА ПРИНЯТИЕ ИЗМЕНЕНИЯ?**

ВАРИАНТЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ «МЕНЕДЖЕРА ИЗМЕНЕНИЙ».

Отношение к изменению



ТИПОЛОГИЯ ОТНОШЕНИЙ СОТРУДНИКОВ К ИЗМЕНЕНИЯМ

100%

ПРИНЯТИЕ, СОГЛАСИЕ С
ИЗМЕНЕНИЕМ

0%

«СКРЫТНЫЕ»
Согласие + недоверие =
избегание

«СОЮЗНИКИ»
Согласие + доверие =
поддержка

«ДИВЕРСАНТЫ»
Несогласие + недоверие =
сопротивление

«ОППОЗИЦИОНЕРЫ»
Несогласие + доверие =
обсуждение

ДОВЕРИЕ, КОНТАКТ С
РУКОВОДИТЕЛЕМ

100%

3