

Лекция по темам:

- 1. Выводы и рекомендации в управленческом консультировании**
- 2. Управление организационными изменениями**
- 3. Маркетинг консалтинговых услуг**

15 апреля 2020 г.

Отчет о результатах организационной диагностики

- Титул, оглавление, введение
- Раздел «Сильные стороны организации»
- Раздел «Проблемное поле организации»
- Специализированные разделы («Управляемость организации», «Маркетинговая политика» и т.д.)
- Раздел «Основные выводы и рекомендации»

Важно:

Описание и анализ проблемной ситуации ложится в основу констатирующей части решения (управленческих рекомендаций)

Пример (кейс про медучреждение)

1. Формулировка проблемы: *высокая текучесть кадров среди сотрудников больницы в возрасте до 30 лет – 18%.*
2. Описание и анализ проблемы ...
3. Цель управленческого решения: *снизить текучесть кадров среди сотрудников больницы в возрасте до 30 лет до 5% до 1 января 2021 г.*
4. Рекомендации:
 - А) с целью совершенствования процесса адаптации молодых специалистов с опытом работы менее 1 года организовать наставничество с привлечением опытных работников больницы, уволенных в связи с достижением пенсионного возраста (не менее 10 наставников) до 1 июня 2020 г.
 - Б) с целью совершенствования мотивации молодых специалистов реализовать в полной мере положения майских указов Президента РФ относительно врачей и среднего медицинского персонала больницы до 1 июня 2020 г.

.....

Реализация рекомендаций: управление организационными изменениями

Две важные составляющие организационных изменений — содержание (что изменилось?) и процесс (как менялось?)

К. Левин: модель из 3 последовательных этапов

1. **Размораживание** (создание ситуации, вызывающей у человека беспокойство или неудовлетворенность - например, если речь идет об обучении, то необходимо создать потребность в поиске новой информации),
2. **Изменение** (включает идентификацию, в ходе которой участники испытывают предложенные изменения, мотивы которых представляются им извне (консультантом); интернализацию, в ходе которой общие цели и принципы изменений преобразуются в собственные, личные цели и правила человека),
3. **Замораживание** (когда человек начинает на практике применять предложенные изменения).

Модели организационных изменений

Модель Надлера

Модель организационного соответствия Д. Надлера: изменение в одном элементе организации влечет за собой изменения в других; изменения должны быть комплексными.



Модели организационных изменений

Модель Вайсборда

Модель «шести ячеек» М. Вайсборда: все компоненты организации необходимо удерживать в соответствии друг с другом; «сканирование» организации нужно начинать с оценки понимания сотрудниками ее целей: цель - структура – вознаграждение - вспомогательные механизмы – взаимоотношения - лидерство.



Модели организационных изменений

Модель Надлера

Модель У.Берка и Дж. Литвина: изменения идут от внешней среды через трансформационные факторы (лидерство, стратегия и миссия, культура) к транзакционным (структура, процедуры, действия менеджеров) и, в конечном счете, через мотивацию сотрудников влияют на результаты деятельности компании.



Причины сопротивления организационным изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления Стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Типы негативного отношения к изменениям и способы их

преодоления

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p><i>Рациональный</i></p> <p>Непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий</p>	<ul style="list-style-type: none"> • объяснить план более ясно и подробно; • описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата; • вовлекать каждого в команды повышения качества, чтобы продемонстрировать эффективность изменений; • создать действующую снизу-вверх программу для реорганизации систем и процессов
<p><i>Личный</i></p> <p>Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства</p>	<ul style="list-style-type: none"> • сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого; • представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими; • принять ответственность за прошлые неудачи; • представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений
<p><i>Эмоциональный</i></p> <p>Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены</p>	<ul style="list-style-type: none"> • показать на примерах, почему старые способы больше не работают; • организовать серии встреч, чтобы сообщить детали плана перемен; • продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца; • объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс; • быть полностью искренним и ответить на все вопросы

Итог: 7 факторов преодоления сопротивления изменениям

- 1) учет причин поведения личности в организации: принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения; демонстрация получения индивидуальной выгоды;
- 2) значение авторитета руководителя: достаточный авторитет; формальный или неформальный; достаточность власти и влияния;
- 3) предоставление информации группе: важная информация, относящаяся к делу; достижение общего понимания; общее понимание необходимости изменений; участие в поиске и трактовке информации;
- 4) чувство принадлежности к группе: общее ощущение причастности к изменениям; достаточная степень участия;
- 5) авторитет группы для ее членов: согласованная групповая работа для снижения противодействия;
- 6) поддержка изменений лидером группы: привлечение к процессу изменений лидера из числа сотрудников (без отрыва от основной работы);
- 7) информированность членов группы: открытие каналов связи; обмен объективной информацией; знание достигнутых результатов

Принципы маркетинга консалтинговых услуг

- 1) связь консультирования с **национальными особенностями** бизнес - среды и бизнес – культуры;
- 2) потребители услуг больше доверяют **советам других людей** (уже имеющих опыт сотрудничества с консультантами), чем прямой рекламе;
- 3) сравнительная оценка консультационной услуги (по сравнению с конкурентами) с помощью так называемых “заменителей” из-за неосвязаемости услуги – **профессиональная репутация, имидж консультанта, прошлый опыт**;
- 4) лояльность клиентов. Удовлетворенные потребители проявляют высокую лояльность по отношению к своему консультанту. Например, по официальной информации 80% клиентов McKinsey&Co и 90% A.T. Kearney – это **повторные клиенты**;

Принципы маркетинга консалтинговых услуг

- 5) консалтинговые услуги имеют **длительный цикл продажи**. Процесс переговоров о продаже услуг может длиться несколько месяцев, в это время происходит ряд встреч клиента и консультанта. Клиент посылает своих сотрудников на семинары, проводимые консультантами, в процессе чего оценивает насколько квалифицированно работает консалтинговая компания, и только после этого принимает окончательное решение;
- 6) уникальность. Услуги консультантов **нестандартные**, поэтому нельзя сравнить цены различных консультантов (это потребует от клиента значительного времени и раскрытия информации);
- 7) **слабо выражен сезонный фактор**. Несмотря на то, что, в целом, динамика спроса на консалтинговые услуги совпадает с динамикой деловых циклов, следует отметить, что резкие сезонные колебания практически отсутствуют;
- 8) критичность фактора **конфиденциальности**. Для клиента принципиально важно, чтобы все то, что он обсуждает с консультантом, оставалось только между ними. Всегда следует подчеркивать в предлагаемой рекламе о неукоснительности соблюдения конфиденциальности.

Инструменты маркетинга консалтинговых услуг

1. Прямая реклама (имиджевая, не массовая);
2. Реклама в печати (бизнес-изданиях, изданиях по определенной отрасли, - длительный эффект);
3. Реклама в интернете (официальный сайт, баннерная реклама, реклама в справочно-правовых системах и т.д.);
4. Спонсорская и общественная деятельность;
5. Семинары, практикумы, публичные исследования;
6. Оригинальный маркетинг (например, розыгрыш книг по управлению);
7. Брэндинг.

Маркетинговые цели:

- количественные цели указывают долю рынка, которой необходимо достичь, и объем новых сделок с существующими и новыми клиентами;
- качественные цели касаются, например, положения, которое консультационная фирма должна занимать в умах клиентов, или потребности в поиске более интересной работы.

Лекционное тестирование

Вопрос 1

В отчете о результатах организационной диагностики раздел «Основные выводы и рекомендации» является:

- a) Первым
- b) Третьим
- c) Заключительным

Вопрос 2

Согласно модели организационных изменений Курта Левина, применение человеком на практике организационных изменений происходит на этапе:

- a) Размораживания
- b) Изменения
- c) Замораживания

Вопрос 3

«Сканирование» организации нужно начинать с оценки понимания сотрудниками ее целей. Это ключевое положение модели:

- a) Надлера
- b) Вайсборда
- c) Берка и Литвина

Вопрос 4

К какому типу негативного отношения к изменениям относится страх потери работы?

- a) Рациональному
- b) Личному
- c) Эмоциональному

Вопрос 5

Ключевой особенностью крупных консалтинговых фирм является обязательный акцент на принципе:

- a) Альтруизма
- b) Лояльности
- c) Политической нейтральности