

# Изменения и коммуникации



PIX Robotics  
делает умнее

# Изменения и коммуникации

Изменения  
и коммуникации

Устанавливаются для решения вопросов, связанных с управлением изменениями, влияющих на разные бизнес-департаменты, выполнения плана изменений, управления коммуникациями внутри компании, чтобы держать целевую аудиторию в нужном информационном поле.

## Решает следующий круг задач:

- Описывает новое состояние организации, к которому она должна прийти в результате изменений.
- Проактивно описывает приемы, которые помогут принять изменения без существенного сопротивления со стороны сотрудников.
- Описывает правила и приёмы, как изменения должны быть коммуницированы в компании.
- Описывает, что должно быть сделано, чтобы закрепить введенные изменения.

Реализация плана изменений

Оценка управления изменениями



**PIX Robotics**

делает умнее

Управление изменениями – самый сложный аспект в управлении организационным поведением. Ошибки, допускаемые менеджерами, повторяются и повторяются из случая к случаю, что приводит к главной проблеме ЦТ – сопротивлению людей.

Для повышения вероятности успеха в изменениях следует придерживаться следующих принципов:

**Сущность** – то, что сейчас существует и то, что будет изменено в будущем (например, бизнес-процесс, отдел, вся компания и т.д.)

**Процесс трансформации** – процесс, по которому проходят изменения.

Запланированные изменения в ЦТ дают лучший результат по сравнению с реактивными.

В зависимости от внутреннего контекста, культурных и внешних факторов, ДНК организации и т.д. (которые возможно проанализировать, используя, например, ESTEMPLE и SWOT анализы) выделяют несколько методов управления:

- Снизу вверх/сверху-вниз
- Принудительно-коллаборативный
- Индивидуальный

# Изменение поведения

Изменения  
и коммуникации

Среди всех сущностей – главным ключом к успеху ЦТ является изменение поведения людей.

Полученный опыт показал, что изменение поведения людей способно существенно нивелировать главный барьер ЦТ – сопротивление отдельных индивидуумов и организационных групп.

Особое внимание рекомендуется обратить на 3-х шаговый процесс изменения поведения от Левина (Lewin's 3 step process to changing behavior), когда изменения идут по циклу: ситуация «как есть» «размораживается» – «трансформируется» – повторно «замораживается» и так далее.

Преимуществом данного метода является простота для понимания и реализации.

Пример: **«размораживаем»**

1. Создаем чувство срочности ЦТ. Формируем Управляющий комитет по ЦТ.

**«трансформируем»**

2. Создаем стратегию и видение ЦТ;

3. Коммуницируем видение ЦТ в организации;

4. Заставляем людей реагировать согласно видению ЦТ;

5. Консолидируем «быстрые победы».

**«замораживаем»**

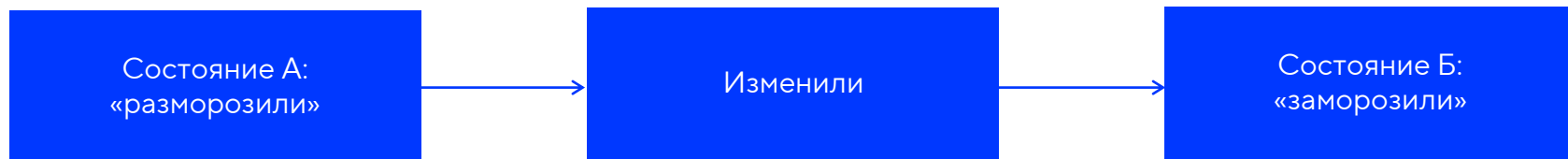
6. Институализируем новые подходы и продолжаем изменения.

Конкретная реализация шагов и методов управления зависят от множества уникальных факторов организации, которые требуют анализа.

PIX Robotics предлагает профессиональный консалтинг в данной области.

# Изменение поведения по Левину

Изменения  
и коммуникации



**PIX Robotics**  
делает умнее

# Методы управления изменениями

## Школы рационального мышления

- Пример изменения поведения по Левину – фреймворк, когда организация мыслит рационально и имеет общие цели.
- Еще одним фреймворком является 8 шагов к изменению вашей организации по Котлеру (Kotter's (1995a) 8 Steps to Transforming your Organization)
- Школа Открытых систем (The Open Systems School)

Всех их объединяет принцип рационального подхода к целям изменения. Именно поэтому в этих школах изменения рассматриваются как постоянный процесс, а изменения должны восприниматься людьми как нечто само собой разумеющееся, то есть без сопротивления.

# Методы управления изменениями

Изменения  
и коммуникации

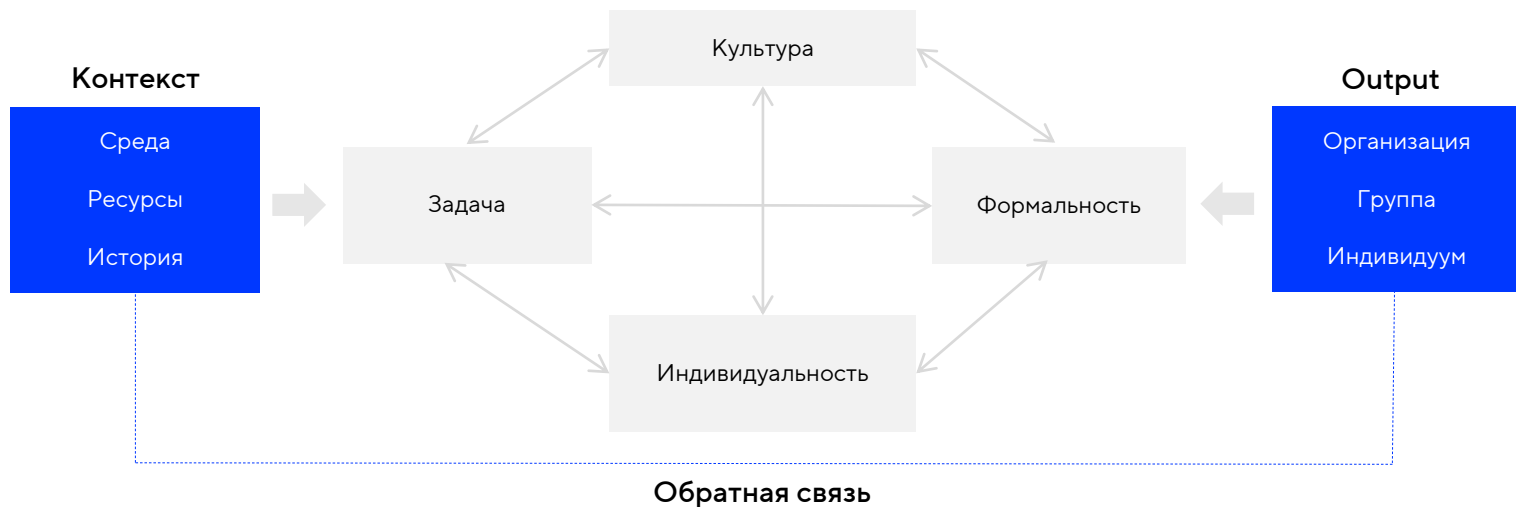
## Школы для процессных/политически сложных структур

Модели школы ориентированы на организации, когда разные индивидуумы и группы людей преследуют разные цели. Часто не рациональные, но политически мотивированные.

Именно поэтому фреймворки, относящиеся к данному типу, более сложны в реализации, поскольку требуют анализа и понимания расстановки сил в организации, мотивации разных заинтересованных сторон, часто противоречащих друг другу в целях.

# Методы управления изменениями

Изменения  
и коммуникации



Фреймворк управления изменениями Надлера для политически сложных организаций, Nadler and Tushman (1985)



# Типы и стиль изменений

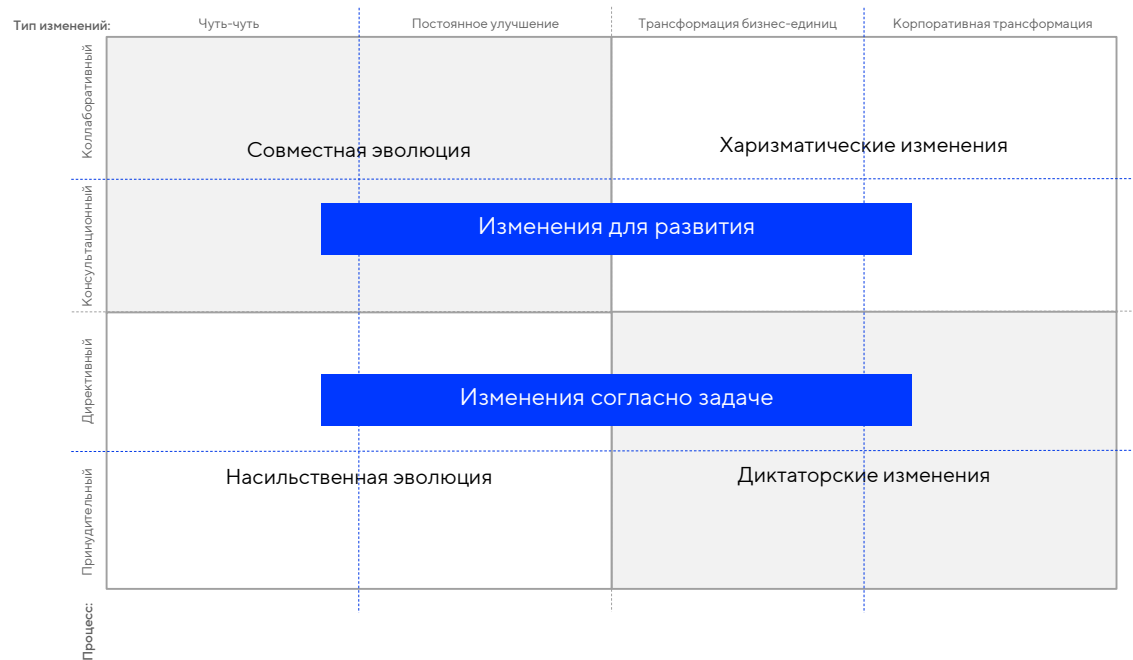
Методы планирования изменений и приведения их в жизнь также зависят от масштаба изменений и типа процессов.

Одним из наглядных фреймворков, показывающих зависимость масштабов изменений и типов процессов, а также соответствующий стиль изменений, является матрица Дёнфи и Стейси (Dunphy and Stace 1988).

# Типы и стиль изменений

Изменения  
и коммуникации

Матрица Дёнфи и Стейси  
(Dunphy and Stace 1988)



PIX Robotics  
делает умнее

# Привлечение сторонних департаментов к управлению изменениями

Изменения  
и коммуникации

Управление изменениями нацелено прежде всего на изменения в поведении людей.

В этой связи важнейшими сторонними от бизнеса и ЦК ЦТ департаментами для совместного планирования и взаимодействия по изменению являются:

## Кадры

Помогают включить обучение ЦТ сразу при приеме новых сотрудников.

Планы переквалификации сотрудников.

Выстраивание внутренних коммуникаций о сокращениях.

Воспитание поведения сотрудников готовых к постоянным изменениям.

## PR

Актуально для публичных компаний, когда сокращения могут негативно повлиять на капитализацию и иные рейтинги. Выстраивают взаимоотношения с внешним миром.

## GR

Актуально для государственных компаний или с большим государственным участием.

Корректно доносят информацию о выполнении социальной функции и переобучения персонала.

## Внутренние продавцы

Могут быть сотрудниками ЦК, или сотрудниками целевых бизнес-подразделений для ЦТ (или выходами из них).

Иногда называются бизнес-партнерами.

Помогают эффективно продавать идеи ЦТ и выстроить управление изменениями в бизнес-подразделениях.



**PIX Robotics**  
делает умнее

# Управление человеческими ресурсами

Изменения  
и коммуникации

Устанавливаются для решения вопросов, связанных со стратегией перепрофилирования сотрудников, разработкой инициатив, связанных с обучением.

## Решает следующий круг задач:

- Описывает, как изменения в бизнес-процессе будут воздействовать на персонал;
- Описывает соотношение сотрудников, которые будут переобучены и направлены на новые задачи, а какие будут вынуждены трудоустраиваться заново;
- Описывает доступные программы для обучения.

Стратегия сокращения ПШЕ\* и  
перепрофилирование сотрудников

Переквалификация сотрудников

\* ПШЕ – Полная Штатная Единица, аналог FTE,  
Full Time Equivalent