

**Управление
взаимоотношениями в
условиях осуществления
организационных
изменений**

Модель управления изменениями БКГ



Модель управления изменениями Л. Грейнера



Анализируя процесс изменений мы должны учитывать:

Контекст изменений - Почему происходят изменения? Какие экономические, политические и социальные трансформации влияют на бизнес?

Оценка содержания изменений

Что необходимо изменить в бизнесе соответственно изменениям контекста? Что необходимо адаптировать? Какие рабочие практики необходимо изменить?

Проведение процесса изменений

Как должны проходить изменения? Кто будет их проводить?

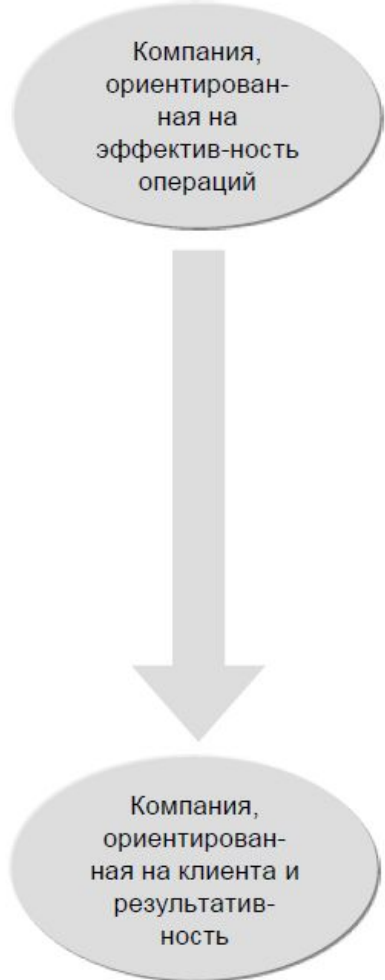
Изменение стратегии

Где мы хотим оказаться? Чем, по нашему мнению, должны заниматься в данном бизнесе?

Формулировка стратегии предполагает реакцию на изменения, которая должна учитывать наши возможности и способности в конкретном бизнесе. Задача менеджера состоит в том, чтобы сузить стратегию как реакцию на конкретные изменения до набора реализуемых целей и задач для конкретного бизнеса.



UPS – определение целей программы изменений



*) Industrial Engineer Reassessment Group

GM - Oldsmobile – ошибка при выборе целевого клиента

Концепция лидерства 60-80е гг. -
Лучшее знание целевого клиента
одна марка для одной ниши

Концепция лидерства 90е гг. –
Унификация модельного ряда
и период внутренней
конкурентной борьбы

Результат – возвращение
на круги своя

Cadillac – Люкс класс для успешных
людей старшего возраста

Cadillac – Люкс класс для
успешных людей старшего
возраста

Cadillac – Люкс класс для
успешных людей старшего
возраста – для возвращения
позиции на рынке Инвестиции \$4
млрд.

Buick – Hi-ур класс для успешных
людей среднего и старшего возраста

Buick – Hi-ур класс молодых
людей

Buick – Hi-ур класс молодых
людей (инвестиции в возражение
марки \$2,5 млрд.)

Oldsmobile – Hi-middle класс для
преуспевающих людей среднего
возраста

Oldsmobile – Hi-middle класс
молодых людей

Oldsmobile – марка прекратила
существование в 2001 году (при
этом GM нет мари, которая бы
закрывала нишу обеспеченных
людей старшего возраста-
инвестиций на
репозиционирование \$3-4 млрд.)

Pontiac – Middle класс для людей
молодых людей с средним достатком

Pontiac – Middle класс для людей
молодых людей

Pontiac – Middle класс для людей
молодых людей

Chevrolet – семейный автомобиль
среднего класса

Chevrolet – семейный автомобиль
среднего класса

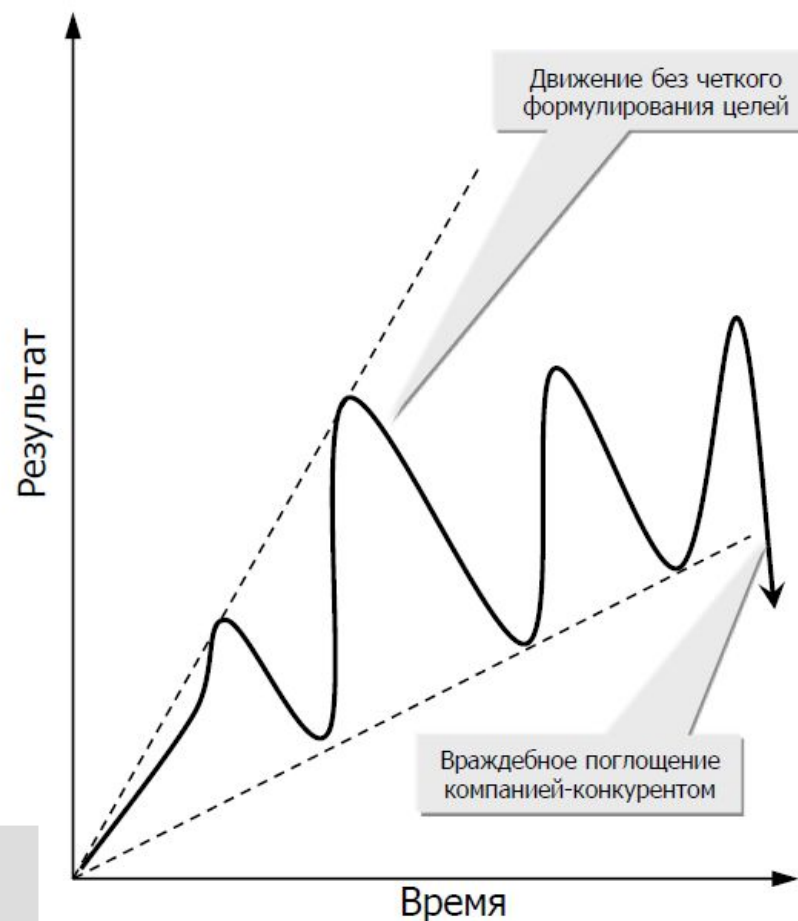
Chevrolet – семейный автомобиль
среднего класса

Warner-Lambert Co. – На пути к «успеху», без определения целей



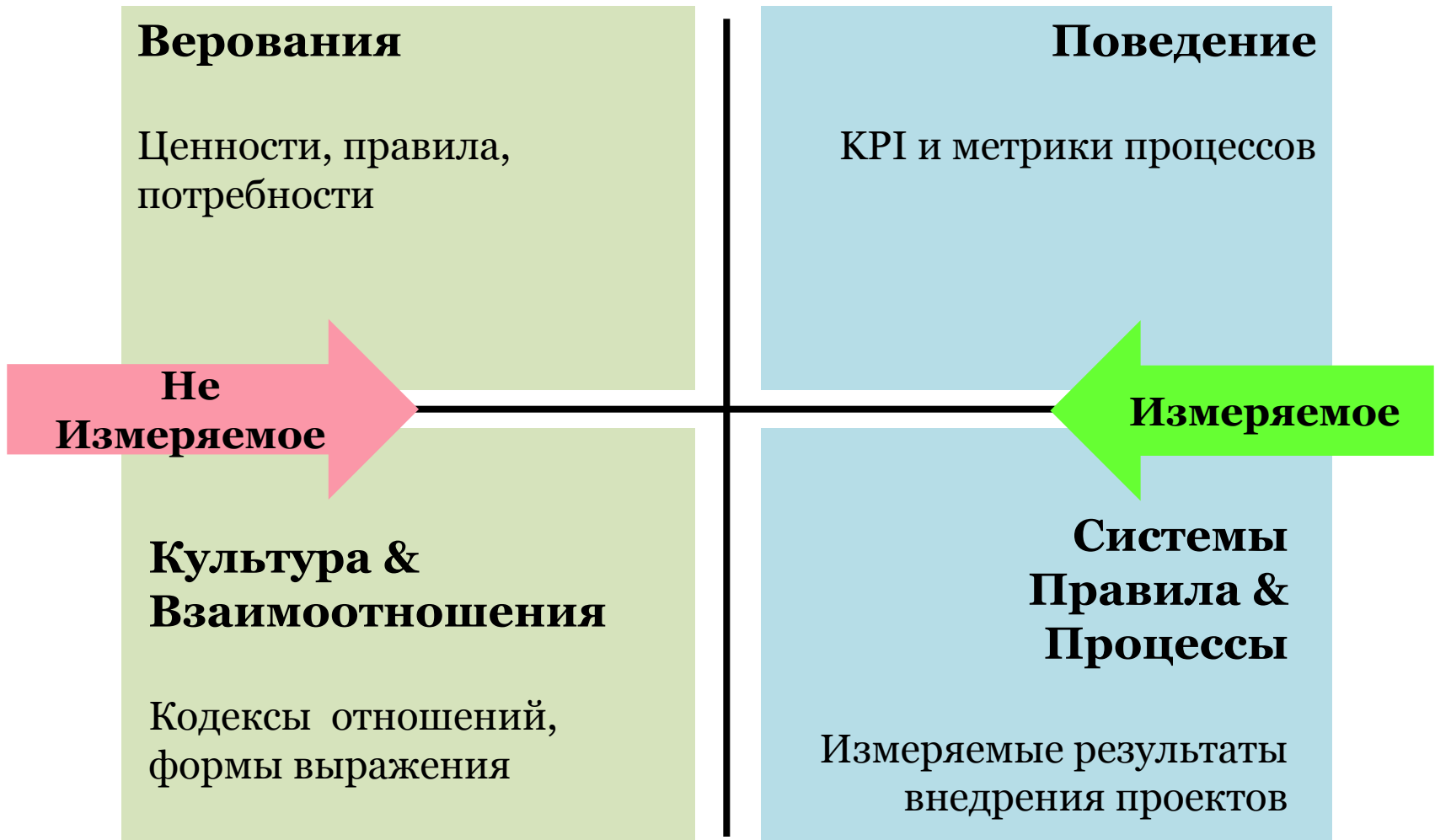
- **1979 год**
Журнал Business Week опубликовал заявление Warner-Lambert Co. о том, что компания намерена стать ведущим производителем потребительских товаров.
- **1980 год**
Поворот на 180 градусов. Компания занялась выпуском лекарств.
- **1981 год**
Смена направления. Компания занялась расширением производства за счет товаров повседневного спроса
- **1987 год**
Warner-Lambert Co. прекратила производство потребительских товаров и заявила о своем желании составить конкуренцию компании Merck (игрок на рынке лекарственных препаратов).
- **Начало 90-х**
Правительство объявило о том, что реформа в области здравоохранения откладывается. Warner-Lambert Co. отреагировала на это тем, что возобновила производство бытовых товаров.
- С 1979 по 1998 год Warner-Lambert Co. сменила трех CEO и столько же раз была реорганизована. У каждого нового CEO была своя программа развития.
- В 2000 году была поглощена компанией Pfizer.

В марте 2003 г. Pfizer продал Schick-Wilkinson Sword (подразделение, входившее в состав Warner Lambert Co.) как непрофильное.



Источник: Джим Коллинз, «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...», анализ SCH

Ландшафт изменения: Измеряемое и не измеряемое Коллективное и индивидуальное



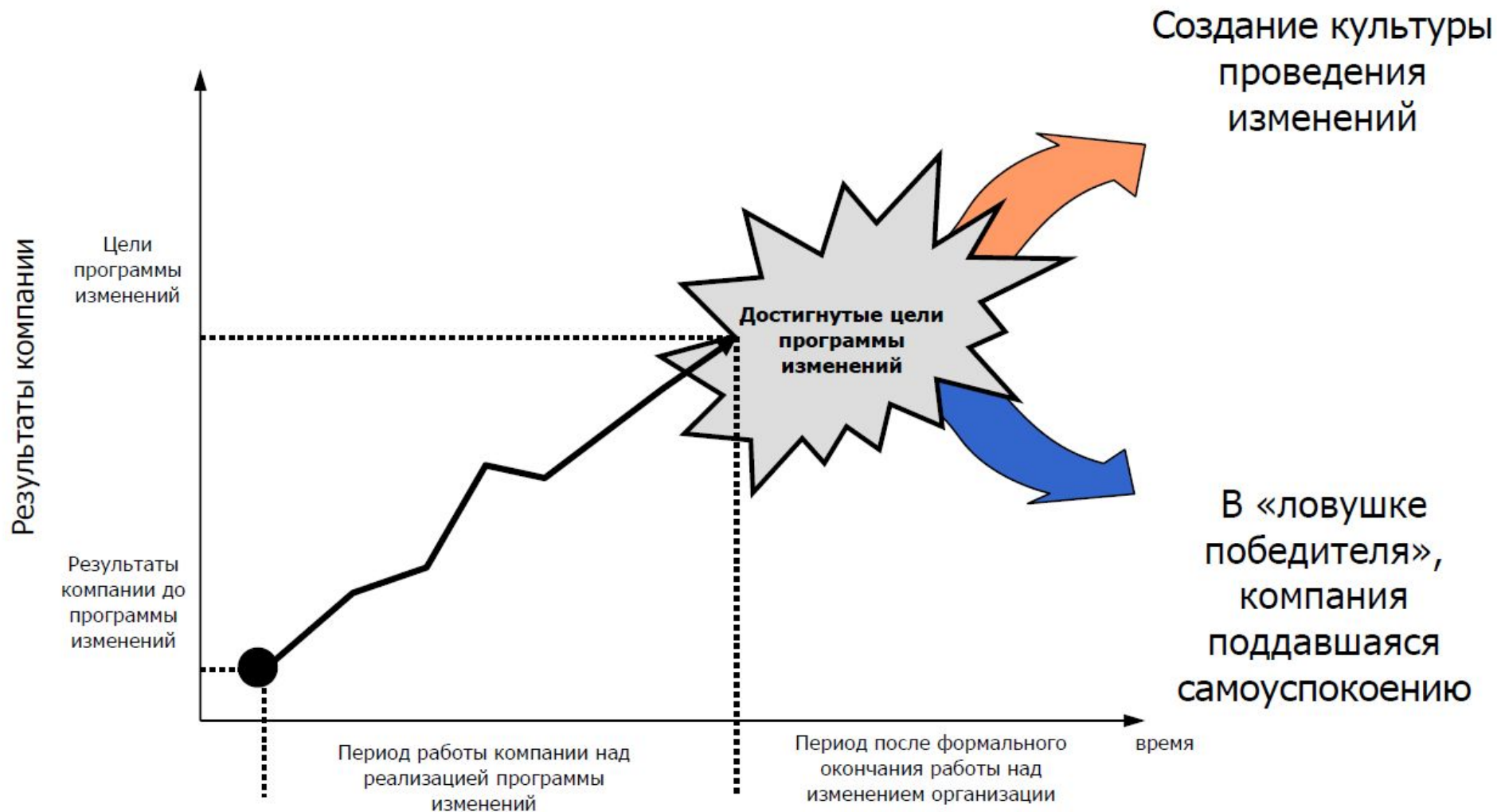
Изменение структуры

Как нам организовать свое предприятие для того, чтобы соответствовать выбранной стратегии? Насколько необходима формализация, специализация?

Изменение культуры

Каким образом нам необходимо изменять ценности и установки в организации? Организационная культура, в которой работает менеджер, формирует ожидания в отношении того, что возможно и что невозможно изменить. Это может послужить источником силы или слабости при проведении изменений

Опасность попасть в «ловушку победителя», определяет необходимость планомерного изменения культуры компании во время всего процесса организационных изменений



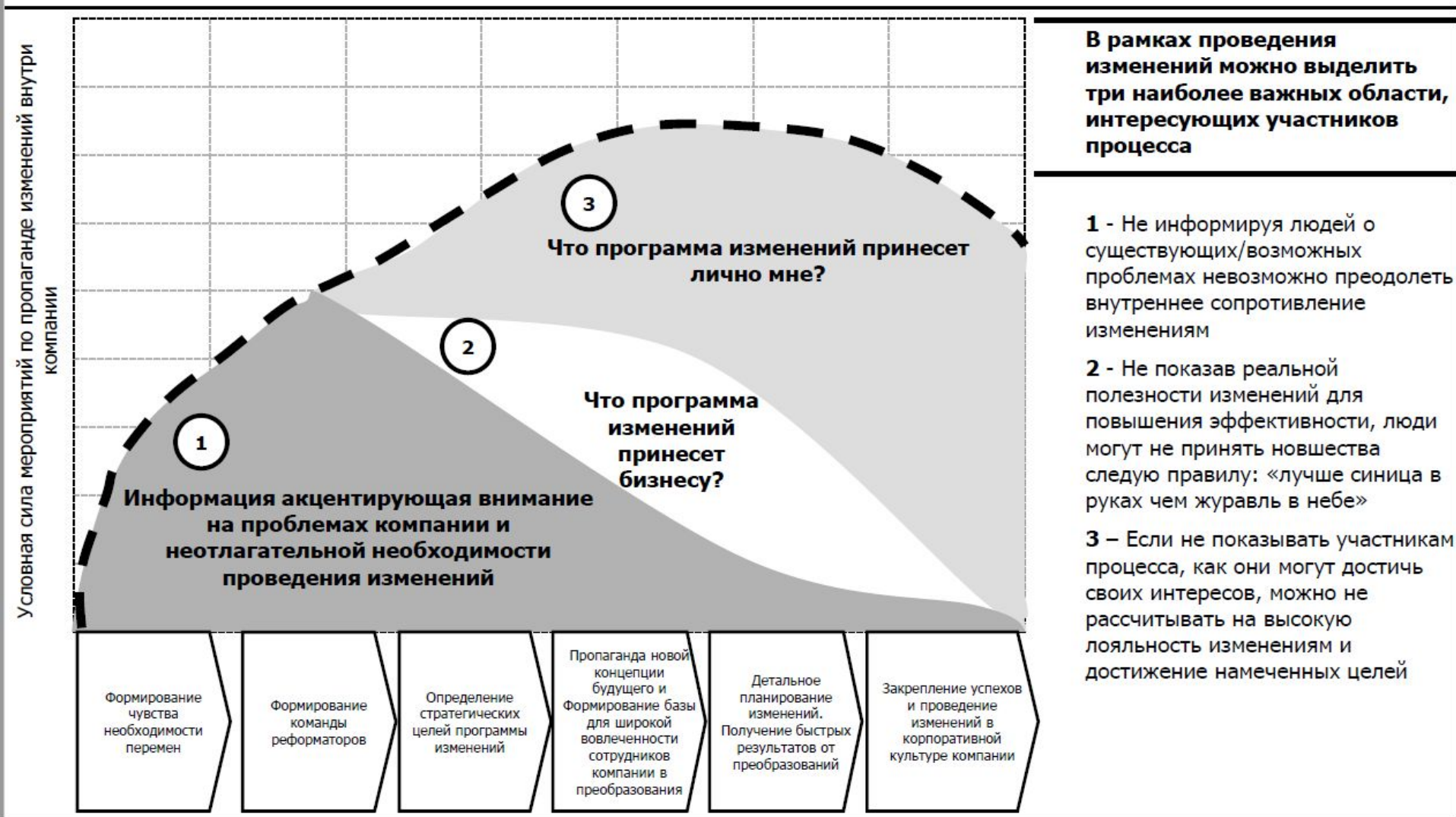
Работа с людьми

Как мы должны задействовать людей для изменения стратегии, структуры и культуры? (Люди являются основным ресурсом при трансформации.)

Две наиболее важные задачи для менеджера в данном случае таковы:

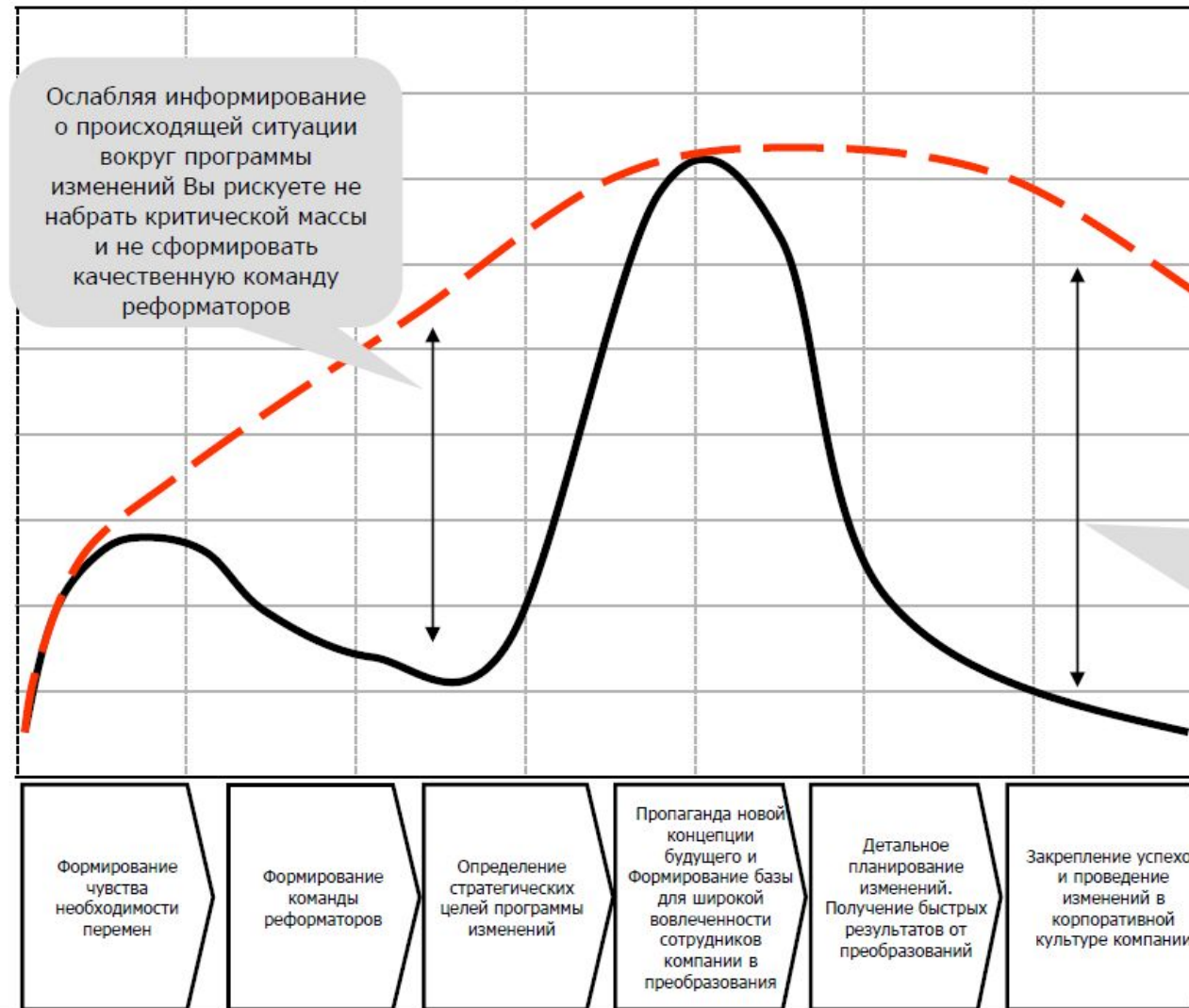
- коммуникация (думать о том, откуда вы узнали об изменениях и как можно повысить их эффективность);
- обучение и развитие персонала.

Система коммуникаций на каждом из этапов должна отвечать на вопросы, которые интересуют все группы стейкхолдеров и доносить эти послания наиболее доступными инструментами



На практике коммуникациям уделяется значительно меньше внимания чем требуется, что может снизить вероятность достижения намеченных целей в полном объеме

Условная сила мероприятий по пропаганде изменений внутри компании



Инструменты работы с группами внутренних стейкхолдеров

Степень поддержки программы изменений

| | | | | |
|------------------------|--|--|---|--|
| «Оппозиция» | <p>Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов Использование Intranet, Официальных совещаний</p> <p>Официальные документы к исполнению/ознакомлению</p> <p>Использование косвенных каналов (каналов которым доверяет сам объект например семья, эксперты)</p> | <p>Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов Использование Intranet, Официальных совещаний</p> <p>Официальные документы к исполнению/ознакомлению</p> | <p>Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов и ходе работ (новых задачах для решения)</p> <p>Оповещения о выгодах, которые принесет программа для компании и для него самого</p> | <p>Публичные выступления в рамках официальных мероприятий</p> <p>Косвенная пропаганда при неформальных встречах</p> <p>Экспертное мнение</p> |
| «Сомневающиеся» | <p>Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов и ходе работ (новых задачах для решения)</p> <p>Использование Intranet, Официальных совещаний</p> <p>Личные встречи и разъяснения</p> <p>Приглашения на МШ в качестве экспертов</p> | <p>Оповещение о достижении тех или иных промежуточных результатов и ходе работ (новых задачах для решения)</p> <p>Использование Intranet, Официальных совещаний</p> <p>Личные встречи и разъяснения</p> <p>Приглашения на МШ в качестве экспертов</p> <p>Экспертное мнение</p> | <p>Публичные выступления в рамках официальных мероприятий</p> <p>Косвенная пропаганда при неформальных встречах</p> <p>Экспертное мнение</p> | <p>Публичные выступления в рамках официальных мероприятий</p> <p>Рассылка информационных материалов</p> <p>Проведение Семинаров по теме</p> <p>Проведение публичных открытых мероприятий по обсуждению хода реформ</p> <p>Личные беседы (Формальные неформальные)</p> <p>Экспертное мнение</p> |
| «Союзники» | <p>Мозговые штурмы</p> <p>Совместная выработка вариантов решений</p> | <p>Использование Face to Face формата:</p> <p>Мозговые штурмы</p> <p>Совместная выработка вариантов решений</p> <p>Экспертное мнение</p> | <p>Публичные выступления в рамках официальных мероприятий</p> <p>Рассылка информационных материалов</p> <p>Приглашения на МШ в качестве экспертов</p> <p>Экспертное мнение</p> | <p>Публичные выступления в рамках официальных мероприятий</p> <p>Рассылка информационных материалов</p> <p>Проведение Семинаров по теме</p> <p>Проведение публичных открытых мероприятий по обсуждению хода реформ</p> |
| | Полное | Хорошее | Осведомленность о базовых вещах | Отсутствует или искажено |



Для пропаганды новых целей, ведения переговоров с менеджерами и представления компании участникам рынка, представителям PR и политикам, Велч разработал наглядную концепцию корпорации.

- Три круга:
 - Ключевые бизнесы
 - «Сервисные» направления
 - «Высокие технологии»
- В каждом круге могут быть только компании, удовлетворяющие стратегической цели – «Быть номер «один» или номер «два» в каждом представленном сегменте».
- Все прочие компании выносятся за рамки трех кругов и, либо вырабатывают новую стратегию, чтобы попасть в один из кругов, либо неминуемо продаются.

Концепция «трех кругов»



JetBlue – персонал должен разбираться в делах компании:

Внутренняя цель компании сделать так чтобы, каждый сотрудник не просто знал корпоративные ценности и новости о своей компании, а что бы он вносил дополнительный вклад и был активным членом огромной команды JetBlue

«Я просто говорю о трех составляющих – низких ценах, прекрасном качестве и капитализации – говорит Нилман.- Если каждый работник поймет, как важен каждый элемент, Вы получите очень прочую модель бизнеса»



Создание тренировочного центра JetBlue University. Основная задача:

- ✈ Донести до каждого нового сотрудника Ценности компании.
- ✈ Обучить персонал «принципам лидерства», каждый новый сотрудник должен быть в состоянии брать на себя ответственность и принимать определённые решения не обращаясь «наверх»
- ✈ Обучить персонал как правильно управлять (формулировать цели и задачи своим подчиненным, и как правильно управлять людьми, выстраивать взаимоотношения внутри команды)
- ✈ 5 принципов JetBlue:
 1. Относись к своим подчиненным хорошо
 2. Общайся со своей командой
 3. Вдохновляй других на величие
 4. Поощряй инициативу
 5. Поступай правильно/справедливо

