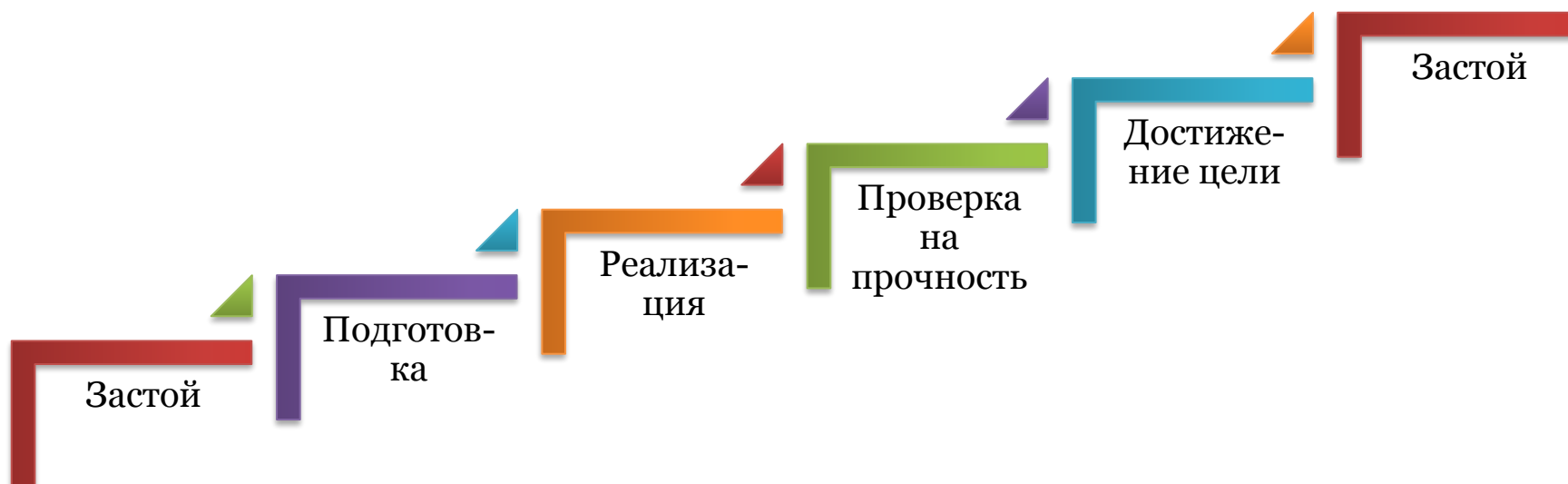


**Управление  
взаимоотношениями в  
условиях осуществления  
организационных  
изменений**

# 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*

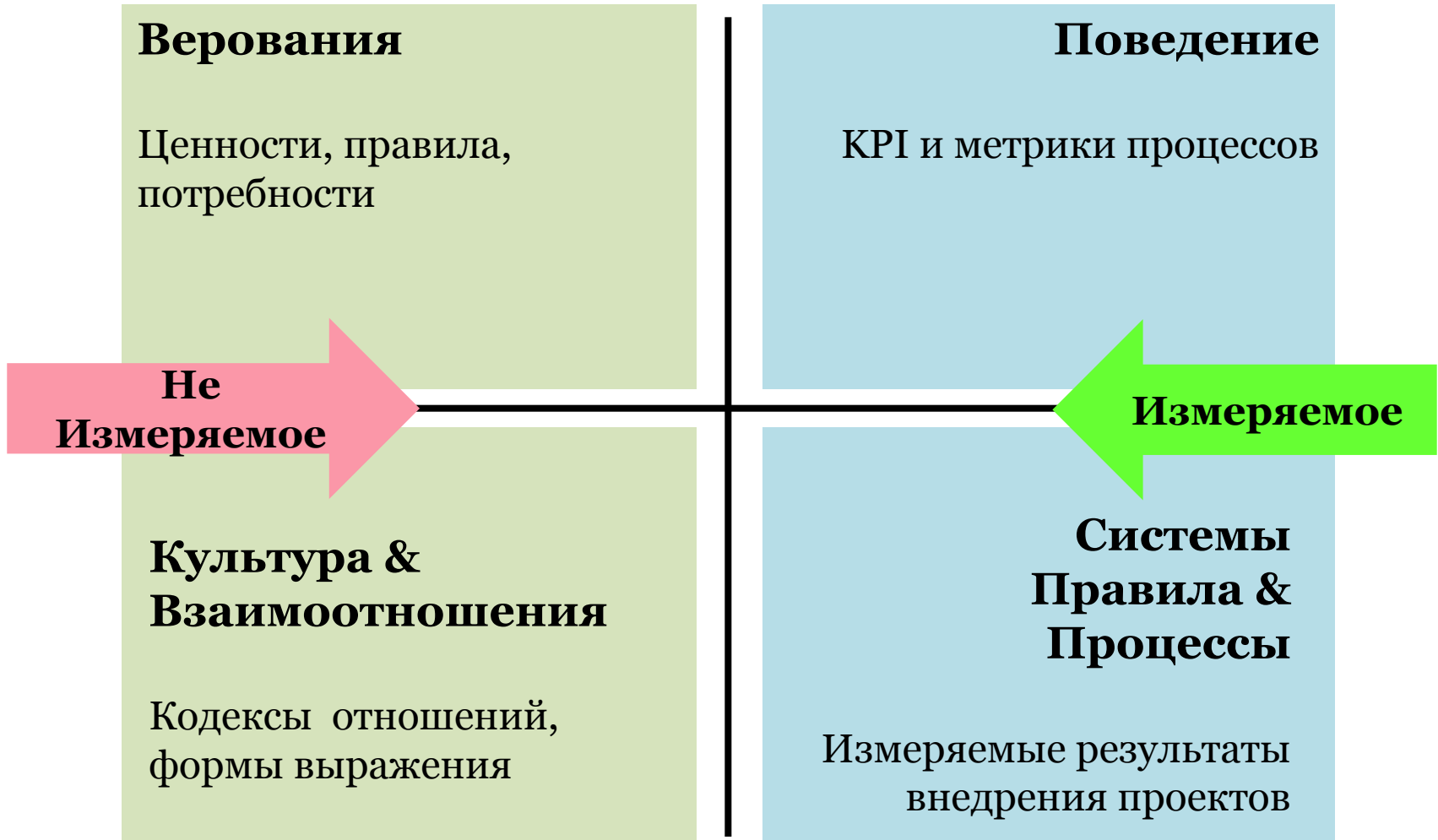
Как должны проходить изменения? Кто будет их проводить?

# *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.

# Ландшафт изменения: Измеряемое и не измеряемое Коллективное и индивидуальное



## *Изменение структуры*

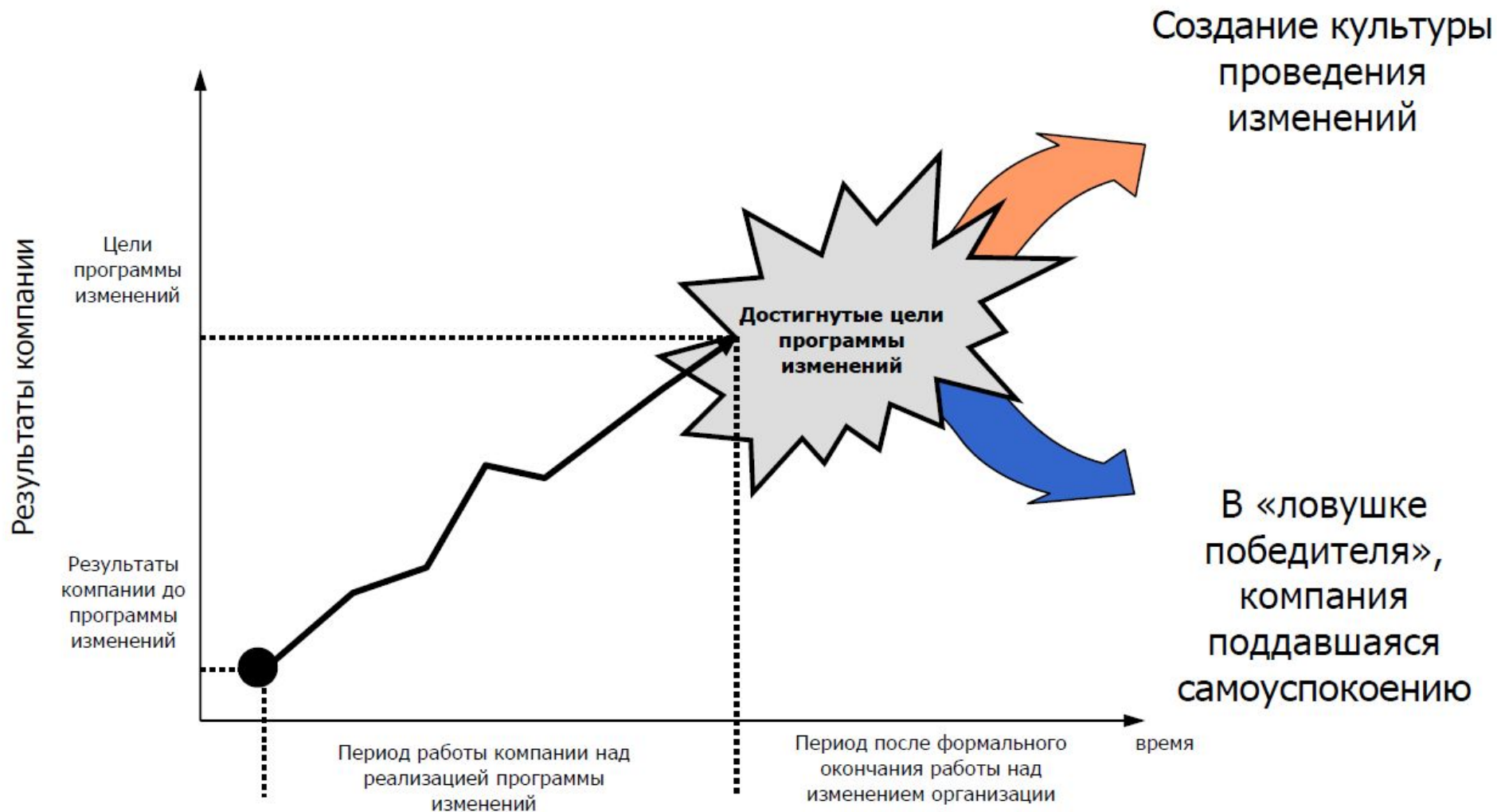
Как нам организовать свое предприятие для того, чтобы соответствовать выбранной стратегии? Насколько необходима формализация, специализация?

## *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.

# Инструменты работы с группами внутренних стейкхолдеров

*Степень поддержки программы изменений*

<b>«Оппозиция»</b>	<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>
<b>«Сомневающиеся»</b>	<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>
<b>«Союзники»</b>	<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