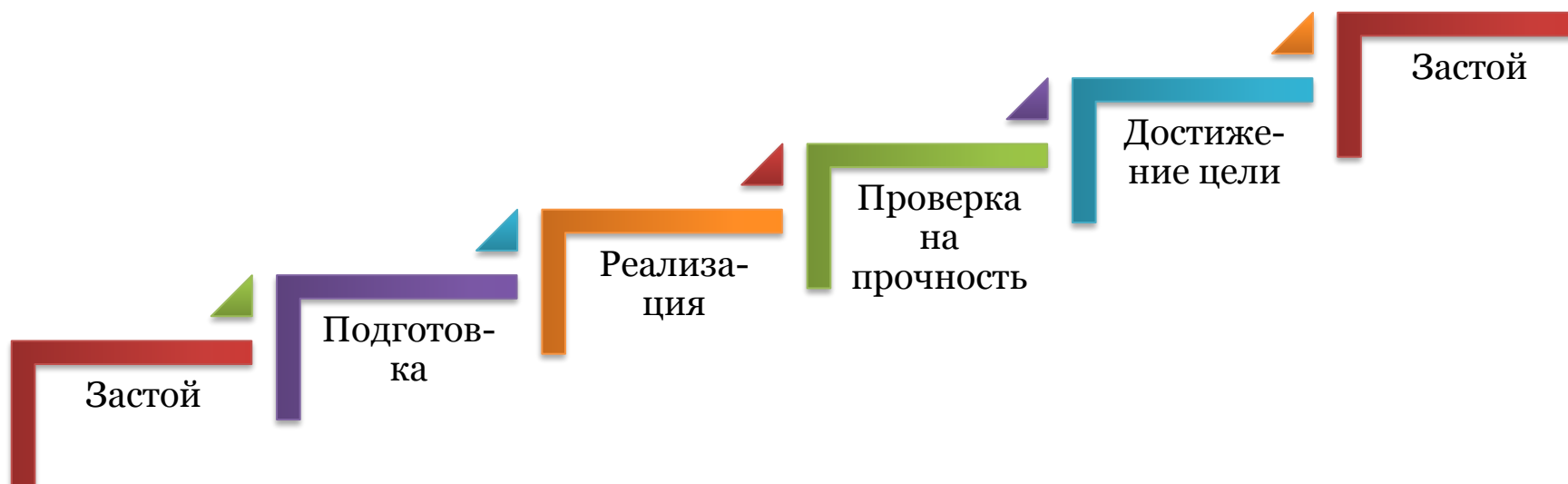


**Управление
взаимоотношениями в
условиях осуществления
организационных
изменений**

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

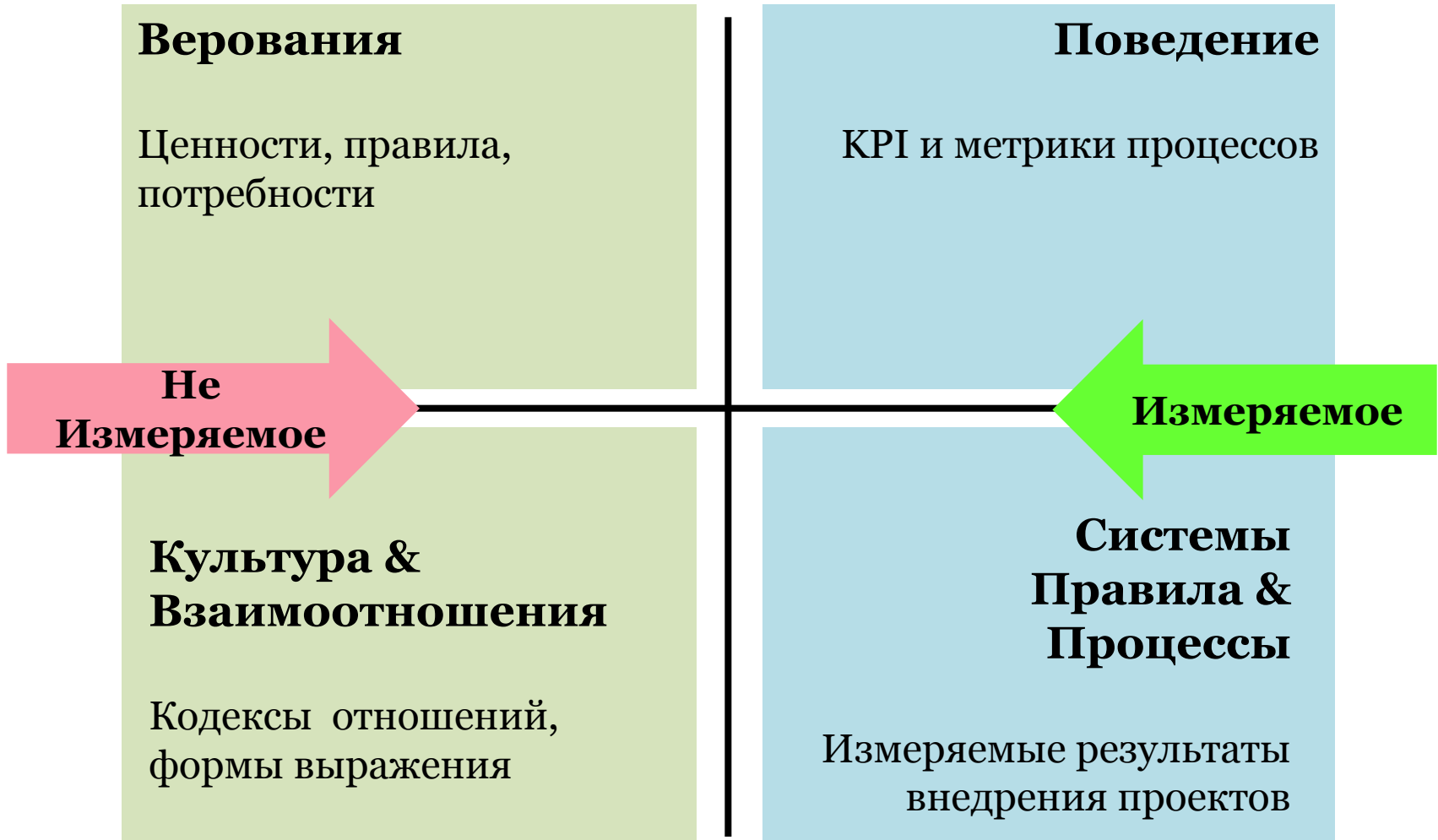
Как должны проходить изменения? Кто будет их проводить?

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



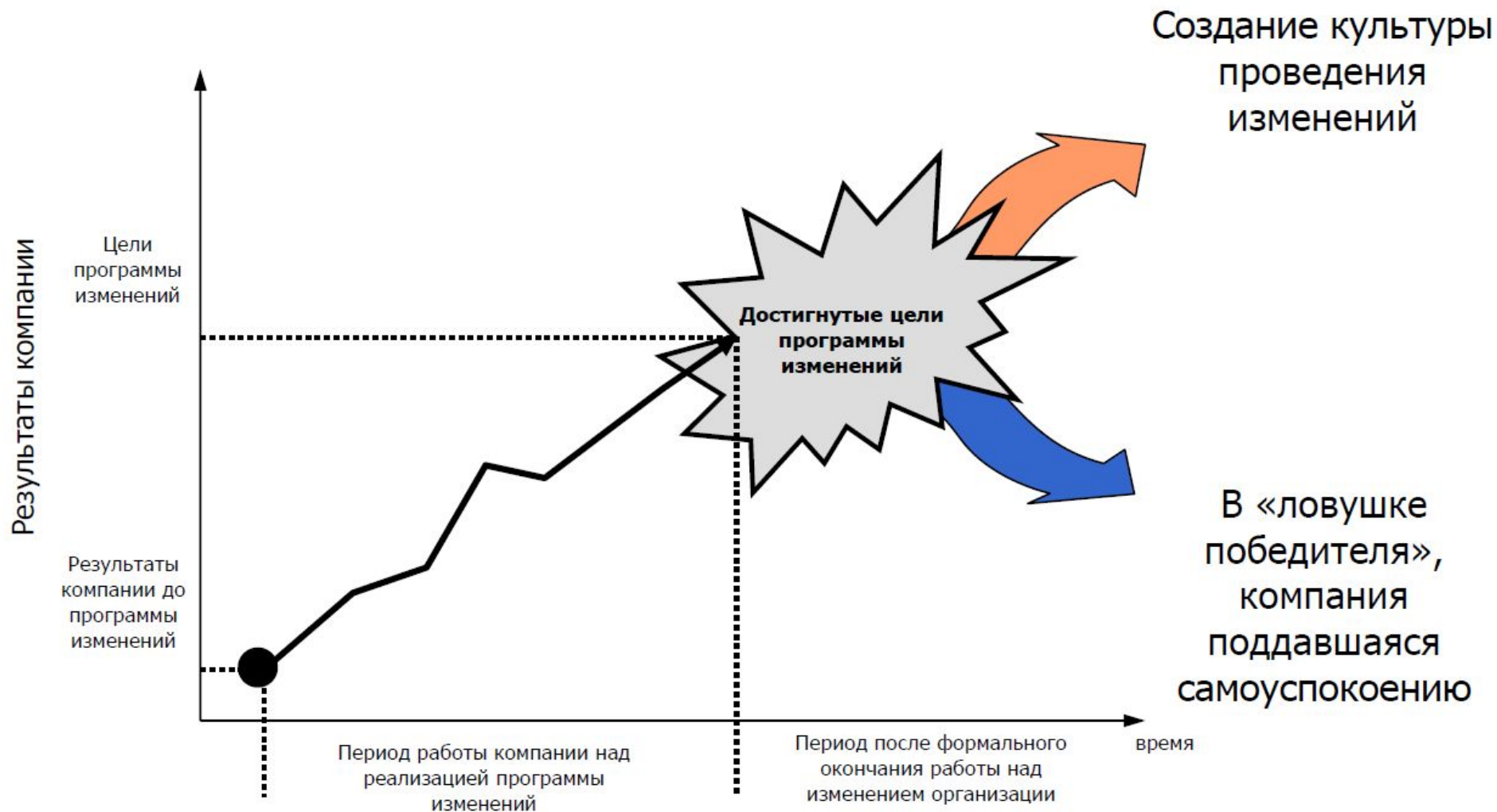
Изменение структуры

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

«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