

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**  
**Реорганизация в период**  
**сокращения.**  
**Сокращение в период**  
**реорганизации.**

*2-3 декабря 2008*  
*HR Forum*

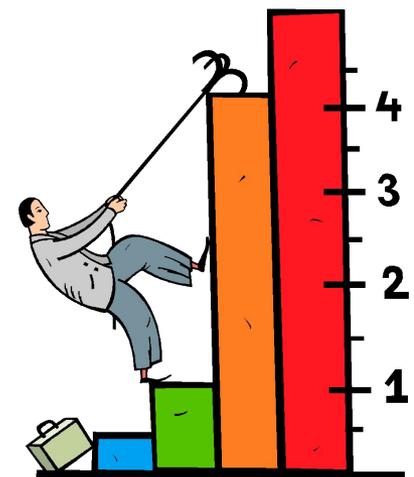
# Реорганизация в период сокращения. Сокращение в период реорганизации. Управление изменениями

- Причины сокращения
- Что будет, если не будет
- Чего не будет, если будет
- Кто «потянет»
- Как помочь
- Как объяснить



# ПРИЧИНЫ СОКРАЩЕНИЯ

- ❖ Поглощение
- ❖ Слияние
- ❖ Оптимизация
- ❖ Изменение процессов
- ❖ Изменение культуры
- ❖ Инновации
- ❖ Реструктуризация
- ❖ Банкротство
- ❖ Закрытие предприятия



# Что будет, если не будет сокращения?

- ❖ Поглощение – дублирование функций, процессов, продуктов и/или услуг
- ❖ Слияние – дублирование функций, процессов; двойные стандарты; противоречащие процессы, продукты и/или услуги; поставщики-клиенты
- ❖ Оптимизация – оптимизации структуры, затрат, себестоимости
- ❖ Изменение процессов - оптимизации структуры, затрат, себестоимости
- ❖ Изменение культуры – сервис, принятие решений, коммуникации, ответственность, профессиональные компетенции
- ❖ Инновации - для оптимизации структуры, затрат, себестоимости, избавление от тяжелых условий труда
- ❖ Реструктуризация – количество «головных, управляющих» офисов, уровней, филиалов
- ❖ Банкротство
- ❖ Заккрытие предприятия



# Чего не будет, если будет сокращение?

- ▶ **«Старого сыра» - «Кто забрал мой сыр» Спенсер Джонсон**
- ▶ **Привычного комфорта**
- ▶ **Старой компании**
- ▶ **Руководителя**
- ▶ **Старого рабочего места**
- ▶ **«Хорошего - плохого» коллектива**
- ▶ **«Знакомого – привычного» климата**
- ▶ **Каких-то клиентов**
- ▶ **Каких-то поставщиков**
- ▶ **Каких-то помощников**
- ▶ **Каких-то продуктов/услуг**
- ▶ **Банкротства**



# Чего не будет, если будет сокращение?

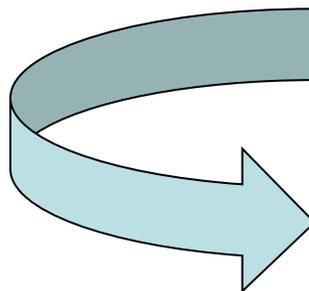
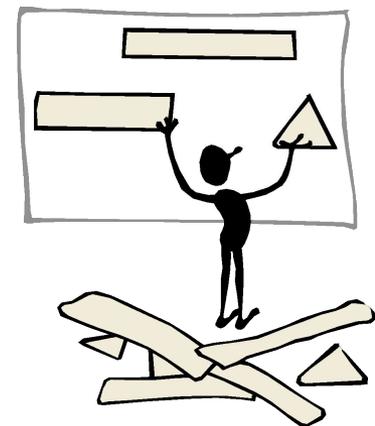
- ◆ **ВЫБОР И РЕШЕНИЕ – кто и где уходит?**
- ◆ **ВНЕДРЕНИЕ И ПРОДОЛЖЕНИЕ - как и как быстро?**



## КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ДОЛЖНЫ БЫТЬ В КОМПАНИИ?

### ◆ SWOT

- ◆ продукты/ бренды
- ◆ процессы / проекты
- ◆ направления деятельности
- ◆ рынок: клиенты, поставщики, конкуренты



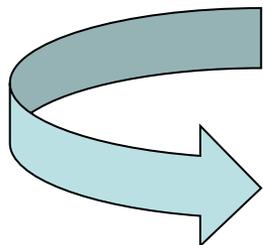
### □ ЛЮДИ

- филиалы
- департаменты
- должности



## КАКИЕ ПРОЦЕССЫ / ПРОЕКТЫ МОЖНО ОБЪЕДИНИТЬ? Например:

- ❖ Маркетинг, рекламу, продажи
- ❖ PR и внутренние коммуникации
- ❖ Рекрутинг, оценку и развитие персонала
- ❖ Бренд или проектный портфель (не один, а несколько)
- ❖ Стратегический менеджмент, развитие бизнеса, инновации



## ОТ КАКИХ ПРОЦЕССОВ / ПРОЕКТОВ МОЖНО ОТКАЗАТЬСЯ? Например:

- ❖ Маркетинг и реклама
- ❖ PR Рекрутинг
- ❖ Стратегический менеджмент

# КТО ПОТЯНЕТ?

- ◆ «High Performer»
- ◆ «Трудоголик»
- ◆ Быстро обучающийся
- ◆ «Не белоручка»
- ◆ Потенциальный
- ◆ и т.д.
- ◆ Ваша система отбора и оценки



- ◆ **«Кислородную маску сначала надеть себе, а потом детям»**
- ◆ **Четкие критерии выхода**
- ◆ **Управление изменениями**
- ◆ **Отношение к переменам. Мотивация**
- ◆ **Подготовленная и постоянная коммуникация**
- ◆ **Развитие. Управление стрессом. Обучение**

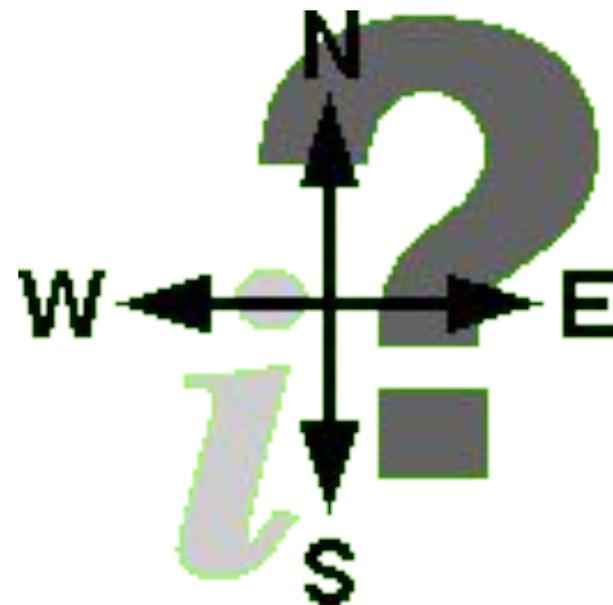


## Четкие критерии выхода

- ◆ сокращаемые направления, проекты
- ◆ позиции, должности
- ◆ не отраслевые компетенции/ редкие компетенции
- ◆ возрастные категории. *Внимание «Закон о людях пенсионного и предпенсионного возраста»*
- ◆ льготники
- ◆ компенсационный пакет
- ◆ периоды времени

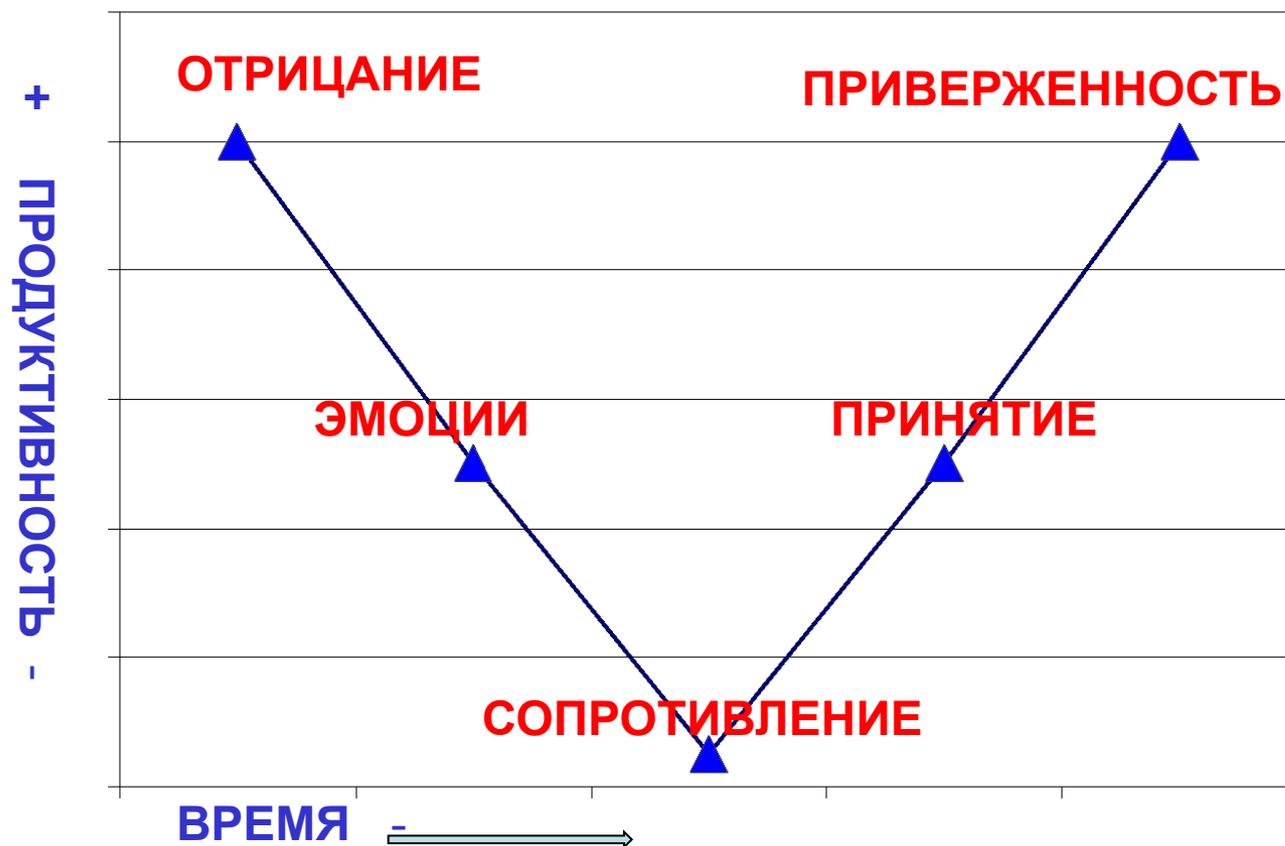
 ***Люди умеют жить на меньшие деньги, но  
разучились жить без денег***

 ***Паника убивает  
работоспособность***





## ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КРИВАЯ Розабет Мосс Кантер



## ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КРИВАЯ Розабет Мосс Кантер

**ОТРИЦАНИЕ** – отказ признать, что данные перемены произойдут или повлияют на Вас. Недоверие, убежание от реальности, поведение «как ни в чем ни бывало»

**ПРИВЕРЖЕННОСТЬ** – здесь люди готовы поддерживать изменения. Делают шаги для того, чтобы воплотить эти изменения

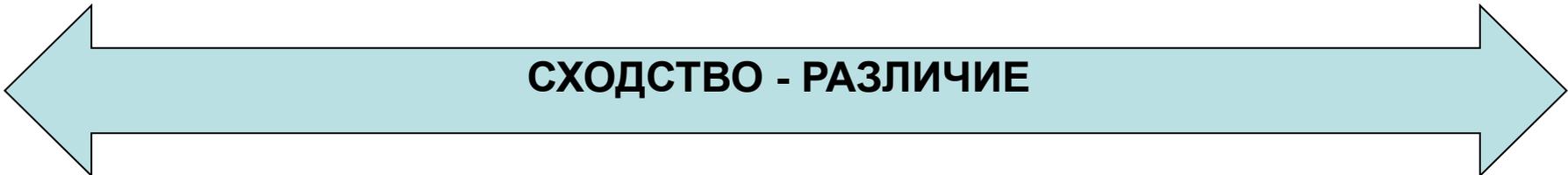
**ЭМОЦИИ** – ощутимы сдерживаемые эмоции. Недовольство ситуацией и из-за изменения существующего порядка. От гнева до разочарования и печали

**ПРИНЯТИЕ** – видят, что не все перемены носят отрицательный характер, и что можно извлечь какую-то пользу

**СОПРОТИВЛЕНИЕ** – открыто выражается сопротивление переменам. Высказывание несогласия, обвинение, беспомощное поведение. Негативизм. Смена работы



## ОТНОШЕНИЕ К ПЕРЕМЕНАМ



СХОДСТВО - РАЗЛИЧИЕ

10%

50%

10%

25%

5%

Замечают сходство, ценят постоянство. Считают, что надо поступать так как всегда.  
>15 лет

Частичное сходство, а потом различие. Работу меняют раз в 5-7 лет. Будут поддерживать для разнообразия

Равное соотношение схожести и различия. Используют для лучшего понимания. 3-5 лет

Сначала видят отличие, а потом сходство. Стремятся к разнообразию. Требуются перемены в работе. 1,5 - 3 года

Видят только различия, любят перемены, иногда ради перемен. <1,5 лет



1. Не игнорируйте типы поведения
2. Определите, кто выиграет, а кто потеряет. Кто поддержит, а кто будет сопротивляться.
3. Предоставить максимум информации о переменах, и о том, когда и как они могут повлиять
4. Дайте возможность выразить свое волнение
5. Проведите консультации и вовлекайте в процесс перемен
6. Поддерживайте обратную связь. Поощряйте выражение отрицательных мнений.
7. Предоставьте время
8. Способствуйте переходу на следующий этап кривой

## ТЕОРИЯ ОТНОШЕНИЙ

### Каждый человек стремится:

- ] К уважению
- ] Признанию заслуг
- ] Ощущению собственной значимости



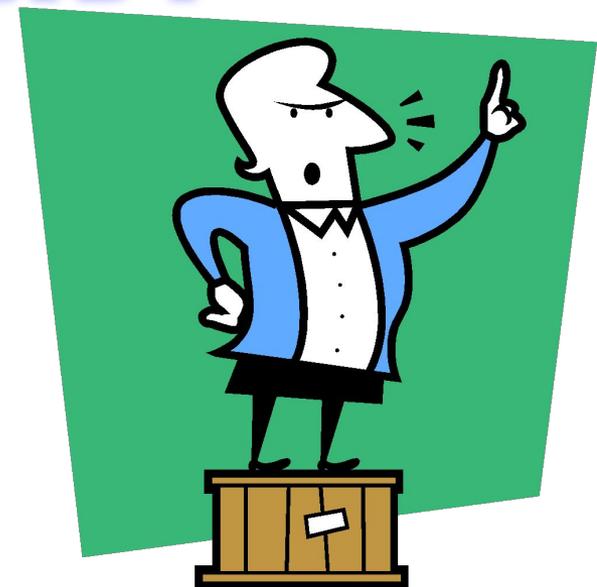
- 1: Поведение основано на мотивации
- 2: Поведение меняется в конфликте
- 3: Личностные слабые стороны – это преувеличенные сильные стороны
- 4: Персональные фильтры влияют на представление о других

## СТАДИИ КОНФЛИКТА

- |    |   |                     |                   |
|----|---|---------------------|-------------------|
| 1. | я | ПРОБЛЕМА            | ДРУГОЙ            |
| 2. | я | ПРОБЛЕМА            | <del>ДРУГОЙ</del> |
| 3. | я | <del>ПРОБЛЕМА</del> | <del>ДРУГОЙ</del> |



# Как транслировать?





**Организационные коммуникации** - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, информации о самой организации, ее целях и задачах.

- **Межличностные коммуникации** - устное общение людей в одном из перечисленных видов
- **Внешние коммуникации** - это коммуникации между организацией и средой.
- **Внутренние коммуникации** - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями
- **Формальные коммуникации** - это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов.
- **Неформальные коммуникации**. Этот канал можно назвать каналом распространения слухов.
- **Вертикальные коммуникации** - Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень
- **Коммуникации по восходящей**, т. е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях.
- **Горизонтальные коммуникации** - это коммуникации между различными отделами организации.



**НАРОД ХОЧЕТ ЗНАТЬ!**





- Сформулировать сообщение позитивно.
  - ✓ Какая ситуация.
  - ✓ Какие изменения предстоят.
  - ✓ Какие возможности и альтернативы
- Определить группы для коммуникации:
  - Изменения касаются их напрямую: сокращение, изменение должности, изменение руководителя, перевод
  - Изменения касаются их косвенно: новые люди в команде, уход людей из команды
  - Клиенты, поставщики
  - PR



- 1. Комиссия по изменениям: Генеральный директор, HR, линейные менеджеры/партнеры.**
- 2. Решения (варианты) по группам изменений и по критериям выхода/внедрения. Какая ситуация.**
- 3. Вовлечение ключевых руководителей при выработке вариантов решения вопросов бизнес процессов, совмещения и для оценки персонала.**
- 4. Сообщить решение индивидуально каждому, кого изменения касаются напрямую**
- 5. Сообщить решение группе**
- 6. Сообщить решение всей компании**
- 7. Коммуникация с клиентами и поставщиками**
- 8. Быть готовым к личным встречам и вопросам**

# Корпоративные коммуникации

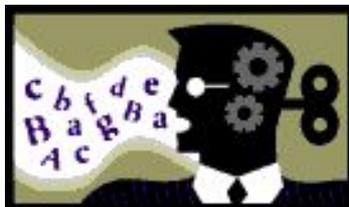


КТО?



**BOSS**

**PR**



**HR**

## Политика :

- Кто, с кем, по каким вопросам
- Доступ к информации
- Конфиденциальность
- Speak-up
- Регулярность
- Методы
- Телефон, e-mail
- Взаимодействие
- Кризис



# УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: НЕ ЗАБЫВАТЬ!!!

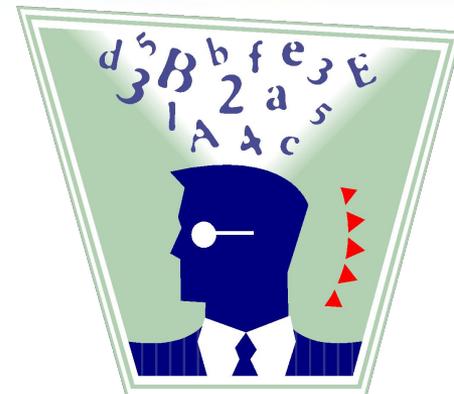
## Управление знаниями

- Архивы
- Правила
- Процедуры
- Кодексы, положения
- Базы данных
- Каналы коммуникации
- Доски с информацией
- Лотки с бюллетенями, журналами
- Совещания, встречи, аттестации
- Отчеты
- «Хранители тайн»
- Отдел обучения

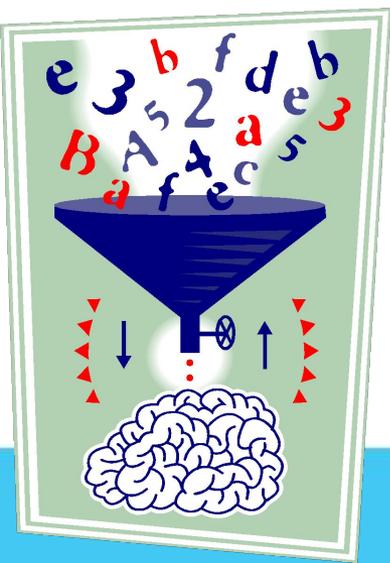


# УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

- Продолжать развитие кадрового резерва
- Обучение на рабочем месте «вновь промотированных» сотрудников
- Обучение и развитие специалистов, совмещающих профессии
- Развитие инициативы и поиск новых идей во время workshops, brainstorming, projects



- УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
- КОУЧИНГ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ
- УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ
- УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ
- КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
- НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ



# О компании



Компания предоставляет профессиональные услуги по обучению, развитию и консультированию в области менеджмента и управления персоналом.

Компания является партнером международной компании «Personal Strengths» и использует ее инструменты в своих программах.



**ЛЮДМИЛА БЕЛОКОНЬ**  
ДИРЕКТОР, ТРЕНЕР, КОУЧ

14 лет практического опыта в управлении человеческими ресурсами, тренинге, развитии менеджмента в Украине и странах СНГ.

Квалификация тренера, коуча,



**Тел/Факс: +38-044-581-72-45**  
**Моб.тел.: +38-050-464-02-07**

**[www.K-P-D.net](http://www.K-P-D.net)**  
**[Lyudmila.Belokon@k-p-d.net](mailto:Lyudmila.Belokon@k-p-d.net)**