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**
- **Закрытие предприятия**

Чего не будет, если будет сокращение?

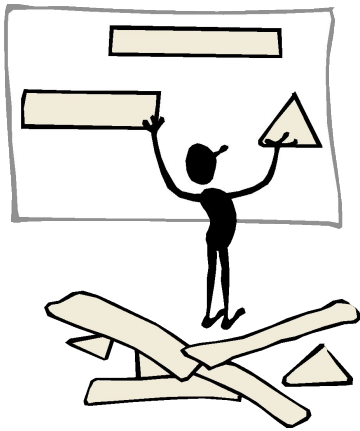
- «Старого сыра» - *«Кто забрал мой сыр» Спенсер Джонсон*
- Привычного комфорта
- Старой компании
- Руководителя
- Старого рабочего места
- «Хорошего - плохого» коллектива
- «Знакомого – привычного» климата
- Каких-то клиентов
- Каких-то поставщиков
- Каких-то помощников
- Каких-то продуктов/услуг
-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

Чего не будет, если будет сокращение?

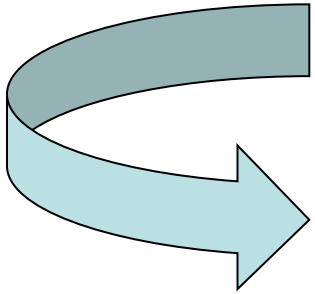
- **ВЫБОР И РЕШЕНИЕ – кто и где уходит?**
- **ВНЕДРЕНИЕ И ПРОДОЛЖЕНИЕ - как и как быстро?**

ВЫБОР И РЕШЕНИЕ – кто и где уходит?

КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ДОЛЖНЫ БЫТЬ В КОМПАНИИ?



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



- **ЛЮДИ**
  - филиалы
  - департаменты
  - должности

ВЫБОР И РЕШЕНИЕ – кто и где уходит?

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

КАК ПОМОЧЬ?

- «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

КАК ПОМОЧЬ?

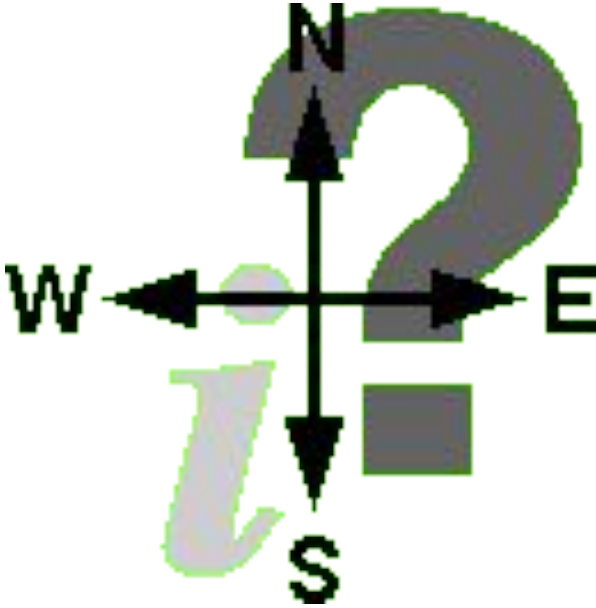
Четкие критерии выхода

- 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

КАК ПОМОЧЬ?

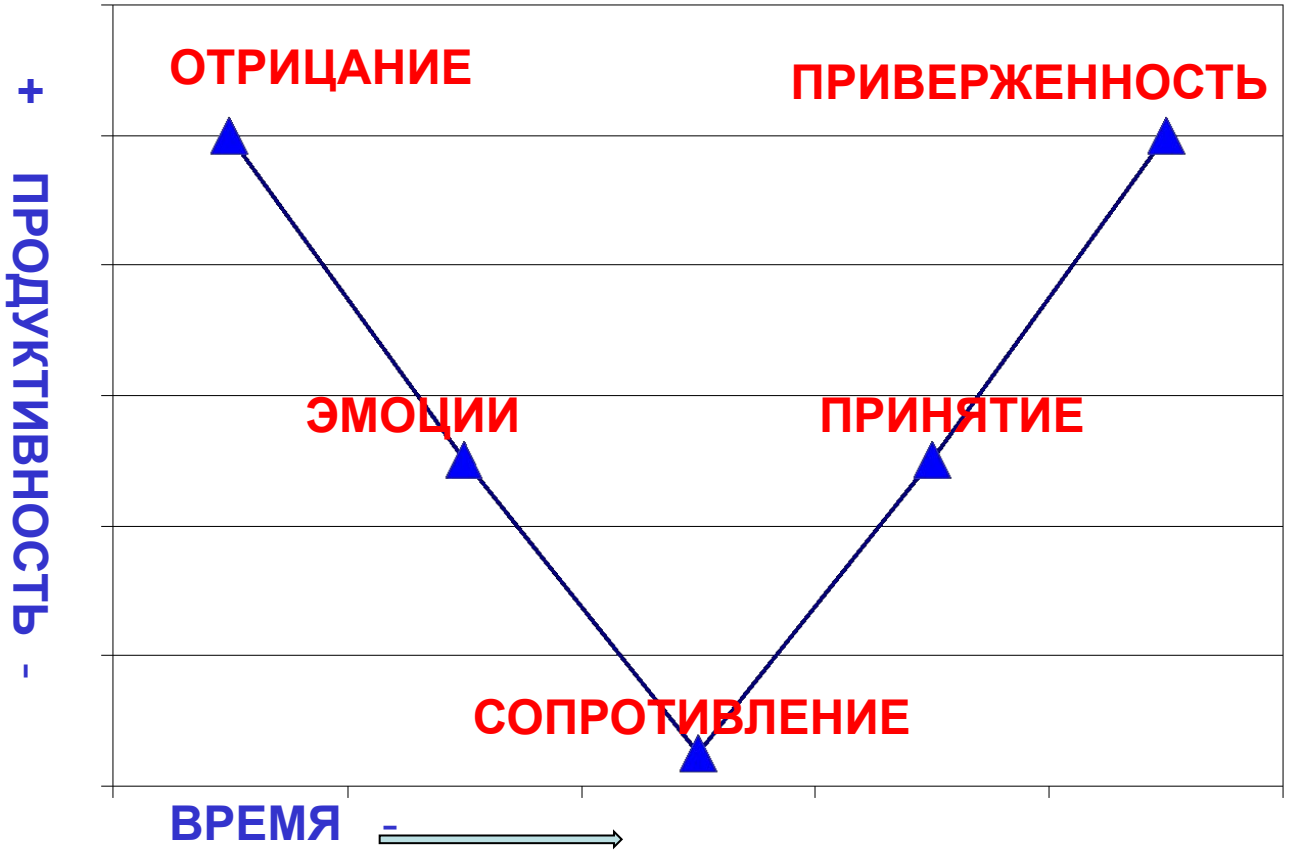
- ***Люди умеют жить на меньшие деньги, но разучились жить без денег***

- ***Паника убивает работоспособность***



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КРИВАЯ Розабет Мосс Кантер



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КРИВАЯ Розабет Мосс Кантер

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

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

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

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

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

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

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

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

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

Ценности и конфликт

ТЕОРИЯ ОТНОШЕНИЙ

Каждый человек стремится:

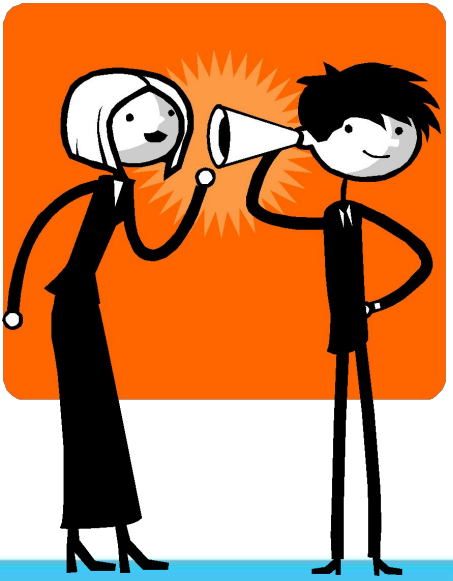
- К уважению
- Признанию заслуг
- Ощущению собственной значимости

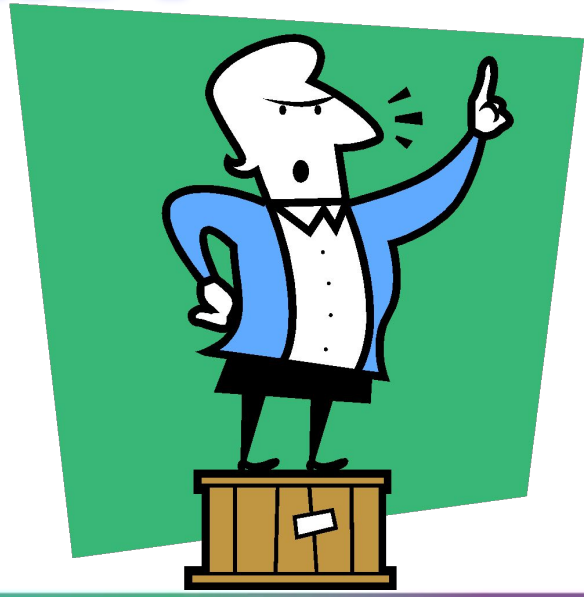
1: Поведение основано на мотивации
2: Поведение меняется в конфликте
3: Личностные слабые стороны – это преувеличенные сильные стороны
4: Персональные фильтры влияют на представление о других

СТАДИИ КОНФЛИКТА

1. Я ПРОБЛЕМА ДРУГОЙ
2. Я ПРОБЛЕМА ~~ДРУГОЙ~~
3. Я ~~ПРОБЛЕМА~~ ~~ДРУГОЙ~~

Как транслировать?



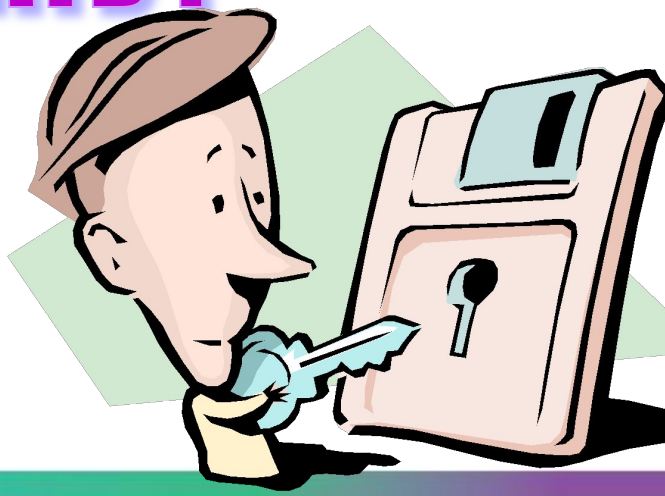


КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

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 !



КАК ОБЪЯСНИТЬ

- **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

КАК ОБЪЯСНИТЬ

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

KPD
Knowledge Performance Development

КТО?

BOSS

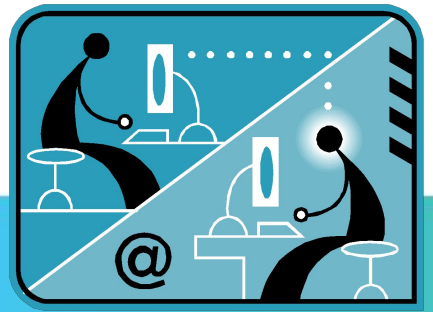
PR

HR

Корпоративные коммуникации

Политика :

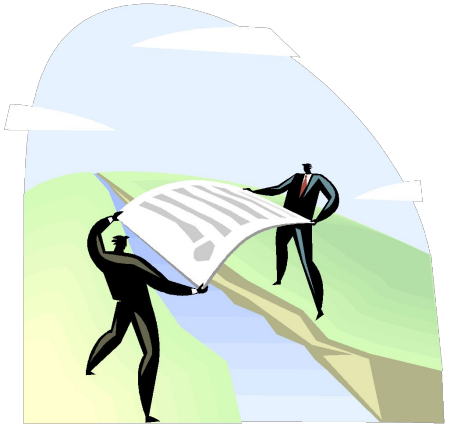
- Кто, с кем, по каким вопросам
- Доступ к информации
- Конфиденциальность
- Speak-up
- Регулярность
- Методы
- Телефон, e-mail
- Взаимодействие
- Кризис

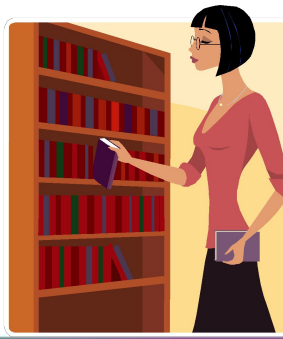


УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: НЕ ЗАБЫВАТЬ!!!

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

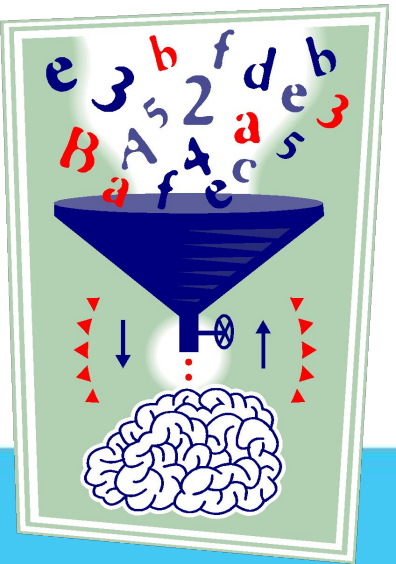




УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

KPD
Knowledge Performance Development

- 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, brainstorms, projects

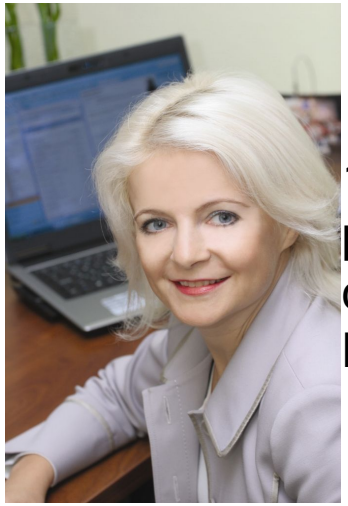


- УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
- КОУЧИНГ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ
- УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ
- УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ
- КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
- НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ

О компании

Компания предоставляет профессиональные услуги по обучению, развитию и консультированию в области менеджмента и управлення 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
Lyudmila.Belokon@k-p-d.net