



Управление изменениями

- Как представлять рекомендации
- Способы продвижения изменений
- Сопротивление изменениям и способы их преодоления.
- Мониторинг изменений.

1



Тест для рекомендаций консультанта

- Решения, принятые на основе рекомендаций, адекватны цели Клиента?
- Решат ли они проблему Клиента?
- Своевременно ли это решение?
- Достаточно ли ресурсов для реализации решения?

2



Советы по рекомендациям:

- Не предлагайте быстрых решений для сложных проблем.
- Сделайте окончательные рекомендации совместными
- Сосредоточьтесь на конкретных продуктах на этапе внедрения
- Готовьте рекомендации «пакетно».

3



Обычный формат для отчета консультанта

- Краткое содержание отчета
- Контекст и обоснование проекта
- Обобщение проделанной работы, собранной информации, использованных методах.
- Описание процедуры анализа и получения выводов
- Как полученные выводы связаны с исходной проблемой и как они ее помогают решить.
- Рекомендации
- План действий

4




Внедрение изменений

Роль консультанта:

- Обеспечить консультациями персонал, вовлеченный во внедрение изменений.
- При необходимости корректировать детали принятых ранее решений
- Обучать персонал Клиента

5



Почему планы изменений всегда одобряются

- принимая программу в целом, каждый одобрял изменения, которые должен в своей области провести сосед.
- предлагаемые реформы затрагивают “сквозные” процессы, требуют согласованных действий разных людей и отделов.
- даже в отсутствие предыдущих факторов, остается неясность: когда именно и как начинать, какой сделать первый шаг?
- если новые действия запланированы для руководителя, “хорошим тоном” будет подождать, пока он своим примером “даст отмашку”.

6



Причины сопротивления изменениям

- **Ощущение бесконтрольности ситуации**
- **Стремление сохранить то, что ценно**
- **Угроза авторитету, статусу и автономии**
- **Недопонимание предъявляемых требований**
- **Конфликт интересов**
- **Борьба за власть**
- **Чрезмерное давление**
- **Недоверие**
- **Проблемы в масштабе организации в целом**

7



Преодоление сопротивления изменениям

- обеспечение поддержки предлагаемых изменений
- определение общей перспективы
- установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений
- обеспечение информацией и обучение персонала
- постоянная проверка ключевых параметров организации
- обеспечение участия в процессе изменений
- гарантия стимулов

8



Мониторинг изменений

- реакция персонала на программу изменений
- прогресс в обучении
- изменения в поведении
- результаты работы организации
- исполнение графика намеченных изменений.

9



“Естественные законы”

- **Цель реформ — повышение эффективности организации.**
- **Выбор стратегии и реорганизация оргструктуры имеют значение.**
- **Команды сотрудников — основные строительные элементы.**
- **Преобразования должны быть эволюционными и основанными на развитии новых навыков.**
- **Необходимо концентрировать усилия на ограниченном числе целей.**

10
