



«Перемены стали более частыми и быстрыми, а деловой мир - более сложным».

Игорь Ансофф, «Корпоративная стратегия», 1965 г.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Содержание программы

50 лет назад И. Ансофф ввел в теорию менеджмента матрицу – классифицировал перемены по **масштабу** и **темпу** изменений. При этом 1/3 его работы посвящена методам трансформации Компании в зависимости от типа перемен и преодолению сопротивления людей и систем.

За прошедшее время множество профессоров, консультантов и директоров расширили представления о процессах и групповой динамике перемен и инструментах для достижения результата. Краткая карта памяти этих моделей представлена на схеме «**Структура знания**», что позволяет адаптировать Программу тренинга под индивидуальный запрос Заказчика:

- особенности **отрасли**.
- **стратегии** Компании.
- задачи, стоящие перед **сотрудниками** (и/ или модель компетенций).

Для примера приведены **3 программы тренингов** ориентированных на решение различных задач управления изменениями:



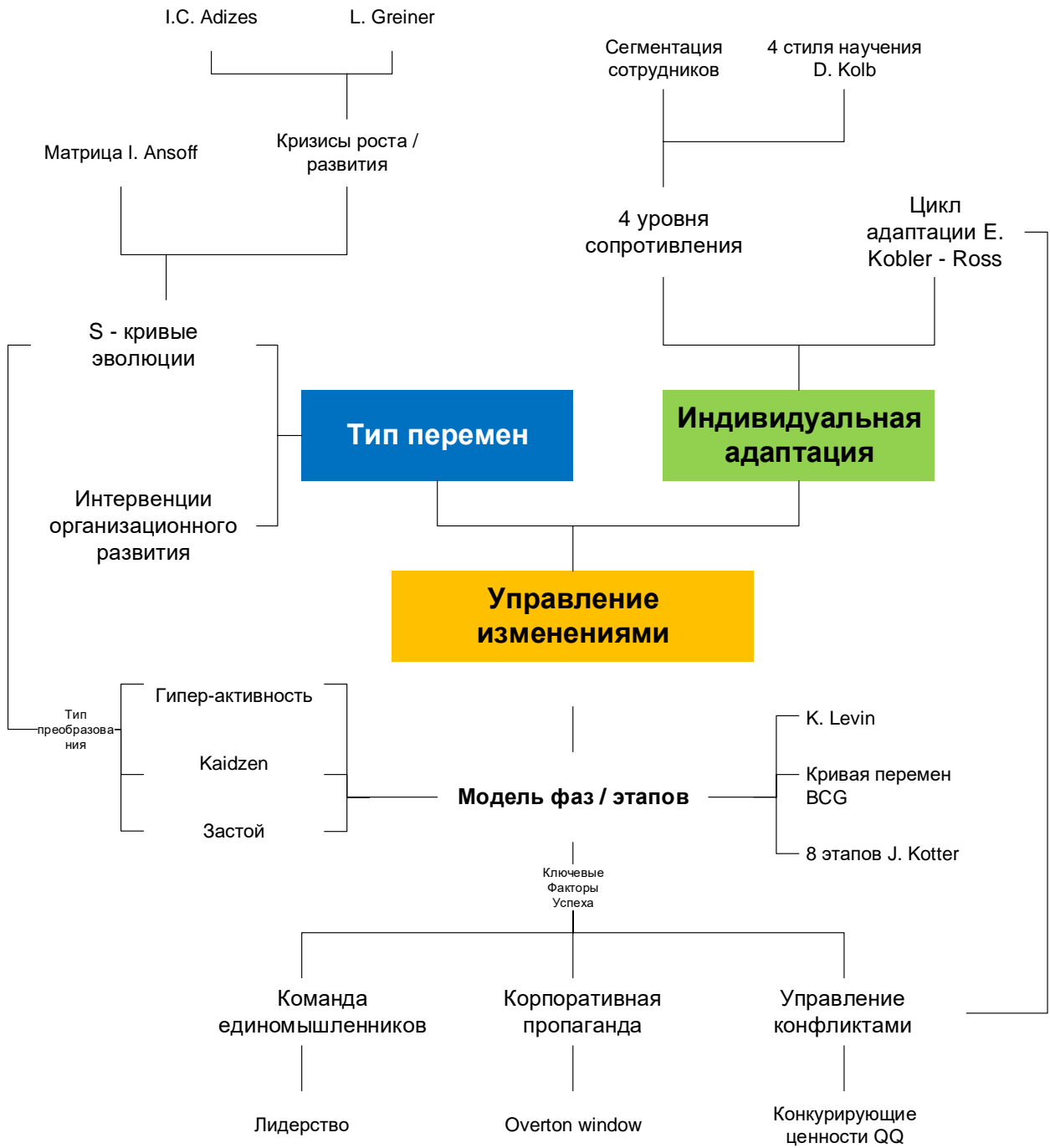
Программа 1. «Карта перемен»



Программа 2. «Формирование команды агентов изменений»



Программа 3. «Управление стрессом в процессе перемен»





Организация работы на тренинге

Размер группы: 12 ... 20 участников.

График работы: 9 часов в день (например: с 9.00 до 18.00)

- три модуля по 1,5 часа и один – 2 часа
- два перерыва по 15 мин. и на обед - 1 час
- подведение итогов дня / тренинга – 30 мин.

Формат работы:

- интерактивная **лекция** (15% времени): слайды, флипчарт, видеофрагменты, обсуждение с группой;
- **практикум** (85% времени): решение кейсов по реальным задачам Компании, презентации и переговоры Участников, игры и бизнес-симуляции.

Рабочее место для тренера:

- проектор или широкоэкранный телевизор,
- ноутбук и пульт ДУ (предоставляются тренером),
- акустическая колонка с усилителем (для просмотра видеофрагментов),
- удлинитель с 4 гнездами длиной 2,5+ м
- 1...3 флип-чарта с комплектом блокнотов (20+ листов)
- 2...3 комплекта фломастеров по 4 цвета

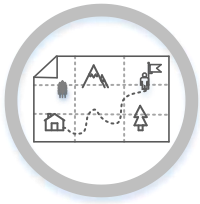
Рабочее место для Участника:

- стул, рабочая тетрадь (предоставляется тренером в э/виде) и ручка (Участника),
- питьевая вода с комплектом одноразовых стаканчиков, урна для утилизации отходов



Программа 1: КАРТА ПЕРЕМЕН

При реализации масштабных изменений в компании менеджменту важно иметь «штурманскую карту», обеспечивающую выстраивание правильной последовательности действий.



- внедрение отдельных проектов (управления качеством, обучения персонала, создание целевых рабочих групп и проведение семинаров для ТОП-менеджеров, посвященных принципам построения команд) – хаотическая деятельность поглощает, а не увеличивает энергию процесса реформ.
- результаты будут достигнуты в случае, если предпринимаемые по всем направлениям усилия скоординированы и взаимосвязаны.

ЦЕЛЬ

Сформировать у участников представления о последовательности этапов процесса изменений. После тренинга участники будут:

ЗНАТЬ

- пять этапов процесса изменений в организации

УМЕТЬ

- адаптировать свое поведение к задачам этапов
- использовать сопротивление сотрудников для внедрения перемен

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ, осваиваемые участниками на тренинге

Организационное развитие и перемены

- Виды организационных изменений. Цели и задачи управления изменениями в организации.
- Три уровня изменений: личностный, групповой, организационный.
- Цикл адаптации Kobler – Ross. Особенности индивидуального поведения:
 - ✓ темперамент / ценностные установки
- Пять этапов внедрения перемен в организации. Специфика задач каждого этапа:
 - ✓ Определение курса: внушение сотрудникам необходимости перемен.
 - ✓ Подготовка. Три обязательных условия.
 - ✓ Реализация. Баланс осей «трансформационного треугольника».
 - ✓ Перегруппировка: структура, системы, персонал.
- Закрепление в корпоративной культуре

Сопротивление

- Сопротивление сотрудников как реакция адаптации.
- Четыре уровня сопротивления.
- Методы менеджмента границ для управления сопротивлением.
- Навыки руководителя:
- Преобразование сопротивления в приверженность переменам.
- Набор коммуникационных и административных инструментов для каждого уровня сопротивления.



Программа 2: ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ АГЕНТОВ ИЗМЕНЕНИЙ

Во всех успешных программах перемен присутствуют три главные «оси», формирующие «трехмерное пространство» процесса трансформации:



1. **«Сверху вниз»** — установление руководством основного курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения;
2. **«Снизу вверх»** — инициативы сотрудников корпорации, направленные на поиск новых подходов к преодолению возникающих трудностей и обеспечению роста эффективности;
3. **«Горизонтальная»** (межфункциональная) — реорганизация ключевых бизнес-процессов (установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением) для достижения принципиальных прорывов в таких областях, как затраты, качество и своевременность.

Эффективность организационных изменений по каждой из осей требует максимального подключения потенциала сотрудников. При этом нужно быстро замечать перемены в настроении персонала и иметь инструменты реагирования. Наличие приверженцев перемен – агентов изменений в каждом подразделении становится ключевой задачей управления.

ЦЕЛЬ

Сформировать у руководителя знания и навыки создания команды агентов перемен, охватывающей всю организацию. После тренинга участники будут:

ЗНАТЬ

- Необходимость лидерской группы для успеха перемен
- Правила и стандарты эффективной команды

УМЕТЬ

- Создавать и развивать команду приверженцев перемен
- Применять техники персонального и организационного влияния

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ, осваиваемые участниками на тренинге

Технология формирования команд

- Инструменты объединения сотрудников в команду.
 - ✓ Командные ценности
 - ✓ Командные цели. Алгоритм формирования общности видения цели
 - ✓ Методики убеждения, пропаганды, используемые при формировании общности видения цели, направлений, конечного результата

Лидерство как технология подготовки и управления переменами

- Различия между лидерством и регулярным менеджментом.
 - ✓ Ключевые компетенции лидера
 - ✓ Способы воздействия лидера и менеджера на сотрудников
 - ✓ Пять источников власти. Навыки персонального влияния



- Стадии развития команды.
- Роли, которые играют люди в команде.
 - ✓ Ролевой веер команды. Значение и возможности каждой роли
 - ✓ Значение правил и стандартов взаимодействия внутри команды

Анализ силового поля (заинтересованных сторон)

- Создание лидерской группы для руководства процессом трансформации.
 - ✓ Особенности формирования команды из руководителей
 - ✓ Задачи трансляции перемен по уровням вниз
 - ✓ Задачи обеспечения политической поддержки вышестоящего руководства
- Привязка целевых параметров программы изменений к определенным организационным подразделениям.
 - ✓ Зависимость KPI от конкретных отделов, команд, групп и ответственных работников
- Формирование последовательности развертывания отдельных проектов

- Лидер и управление коммуникациями.
 - ✓ Основные коммуникационные проблемы и барьеры
 - ✓ Создание системы коммуникаций, включающей в себя обратную связь и систему измерения эффективности
- Работа лидера в команде: как убеждать и вдохновлять людей.
 - ✓ Стратегемы формирования приверженности
 - ✓ Четыре группы мотиваторов. Выгода или угроза потери
 - ✓ Критика, возражения, конфликты
 - ✓ Стресс для проводников перемен



Программа 3: УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ в процессе перемен



Изменения постоянны. Иногда у нас просто нет другого выхода, кроме как измениться. Как руководителю Вам необходимо добиваться результата, а ваши подчиненные находятся в эмоциональном напряжении... Можно ли научиться владеть собой? Существует оптимальный уровень стресса? Какие есть инструменты у руководителя для управления уровнем стресса в коллективе?

ЦЕЛЬ

Сформировать у участников представления о возможных стратегиях и тактиках управления стрессом на рабочем месте и навыки поведения в стрессовых ситуациях, сопровождающих процесс изменений. После тренинга участники будут

ЗНАТЬ

- Что такое стресс, его стадии, источники
- Индивидуальные и организационные последствия стресса
- Необходимый уровень эмоциональной напряженности для эффективных изменений

УМЕТЬ

- Применять психологические техники преодоления стресса
- Оптимизировать уровень стресса в рабочем коллективе

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ, осваиваемые участниками на тренинге

Что такое стресс?

- Сущность и стадии стресса, его отрицательное и положительное воздействие
- Различные проявления стресса на этапах процесса изменений
- Понятие оптимального уровня эмоциональной напряженности для эффективных изменений

Индивидуальные подходы к преодолению стресса

- Различия в восприятии внешних стрессоров
 - ✓ Индивидуальная адаптивность к изменениям
- Выбор стратегии и тактики поведения в стрессовой ситуации
- Техники изменения эмоционального напряжения
 - ✓ Позитивное мышление в проблемной ситуации
 - ✓ Релаксационные упражнения

Организационные способы управления уровнем стресса

- Источники стресса на работе
 - ✓ Состав команды по темпераментам
 - ✓ Групповые отношения: партнеры, подчиненные, руководство
 - ✓ Организационные стрессоры: политика, структура, участие
- Инструменты управления изменениями / стрессом.
 - ✓ Поведение лидера
 - ✓ Когнитивный диссонанс как технология пропаганды
 - ✓ Групповые коммуникации
 - ✓ Референтные группы