



РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1.....

ИЗМЕНЕНИЯ В КОМПАНИИ: ПОЛЬЗА или ВРЕД?	
УПРАЖНЕНИЕ «Да, но...».....	
Выгоды / риски внедрения изменений	
Квадрат Декарта	
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ - ЭТО	
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНА «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ»	
Типы изменений по Бекхарду:	
Формула перемен Глейчера	
Уровни управления изменениями.....	

ГЛАВА 2.....

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ	
Причины сопротивления изменениям у рядовых сотрудников.....	
Причины сопротивления руководящего состава.....	
Факторы сопротивления изменениям	
Стадии сопротивления изменениям	
ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ИНДИВИДУАЛЬНОМ УРОВНЕ	
Матрица «Сопротивление - Изменение»	
Матрица «Поддержка - Сила влияния».....	
УПРАЖНЕНИЕ «СОПРОТИВЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ»	
МОДЕЛЬ ADKAR	
УПРАЖНЕНИЕ «ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРАКТИКУМ ПО МОДЕЛИ ADKAR».....	
ПОСТРОЕНИЕ БЕСЕДЫ / СОБРАНИЯ ДО ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ.....	
ПОСТРОЕНИЕ БЕСЕДЫ / СОБРАНИЯ ПРИ СОПРОТИВЛЕНИИ	
УПРАЖНЕНИЕ «СОЕДИНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ НА ИНДИВИДУАЛЬНОМ УРОВНЕ».....	
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ	

ГЛАВА 3.....

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ	
Подход «Ориентация на результат» или модель 4 Р	
Кейс: Внедрение изменений	
Подход Курта Левина.....	
8 шагов к успеху Джона Коттера.....	

ГЛАВА 4.....

УПРАЖНЕНИЕ «СОСТАВЬ АЛГОРИТМ»	
-------------------------------------	--

ГЛОССАРИЙ.....

ЛИТЕРАТУРА

ГЛАВА 1



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ



ИЗМЕНЕНИЯ В КОМПАНИИ: ПОЛЬЗА или ВРЕД?

Упражнение «Да, но...»

Задание.

Проведите анализ выгод и рисков при внедрении изменений. Для этого ответьте на соответствующие вопросы таблицы:

№	<i>Зачем в компаниях необходимо внедрять изменения? Какие плюсы / возможности это даст?</i>	<i>Какие риски несет для компании внедрение изменений?</i>
1		
2		
3		
4		
5		

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ - это...

Определение термина «управление изменениями»

Управление изменениями (Change Management) - это применение структурного (системного) подхода и соответствующих методов к процессу перехода организации из текущего состояния в будущее с целью достижения планируемых результатов¹.

Типы изменений по Бекхарду:

- Трансформационные
- Фундаментальные
- Изменения в способе выполнения работы
- Базовые культурные изменения

Для заметок

¹ Стандарт по управлению изменениями Ассоциации специалистов по управлению изменениями (АСМР)

Формула перемен Глейчера

Формула описывает модель для оценки сил, влияющих на успех или неудачу программы организационных изменений. Она была разработана Дэвидом Глейчером, а затем опубликована Ричардом Бекхардом, поэтому вы можете встретить в авторах обе фамилии.

$$Н \times В \times П > С$$

Недовольство
положением дел
и осознание
необходимости

Видение
желаемого
будущего
состояния

Первые
конкретные шаги
на пути к
изменениям

Спротивление
изменениям

Все три фактора должны: во-первых, быть достаточно сильны, а во-вторых, быть в совокупности больше, чем С - противодействие переменам. С учетом того, что формула показывает произведение, а не сумму, значит, если одно из НВП равно 0, то вся формула обнуляется и не стоит вести речи о внедрении изменений.

Как распознать дефицит каждого из факторов?

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ИНДИВИДУАЛЬНОМ УРОВНЕ

Матрица «Сопротивление - Изменение»



Активный сторонник — это заинтересованная сторона, он осведомлен о проекте и активно вовлечен в обеспечение успеха.

Пассивный сторонник — осведомлен, возможно даже заинтересован, но самостоятельных активных действий для достижения успеха проекта не предпринимает, зато и не сопротивляется.

Пассивный противник или «опасный элемент» — он может быть осведомлен о проекте, но либо недостаточно, либо пока тот вызывает у него больше опасений, может втихую саботировать процесс, затягивать сроки, но не вступает в активное противостояние. Опасность кроется в его скрытом отношении, т.е. мы можем не сразу определить, что он противник, а действия, мешающие внедрению изменений, уже будут проведены.

Активный противник — осведомлен о проекте и активно сопротивляется изменениям. По сути, несет в себе меньше опасностей, чем пассивный противник, т.к. мы знаем «врага» в лицо.

Упражнение «Индивидуальный практикум по модели ADKAR»

Задание.

Заполните таблицу, а для этого:

1. Сформулируйте изменение.
2. Если изменение внедряете вы, оцените готовность к изменениям ваших сотрудников. Если изменения внедряют сверху, вы можете оценить собственную готовность к изменениям.
3. Каждый шаг модели вам нужно оценить от 0 до 10 и в столбце «факт» указать реальную оценку. К примеру, А - осознание необходимости изменений:

0 - никто не формировал у сотрудников понимание необходимости изменений и того, что произойдет, если их не внедрить здесь и сейчас.

10 - вся необходимая коммуникация была проведена. Т.е. ответы на вопросы: что меняется, как изменится, почему, почему именно сейчас, получены.

4. Напишите действия по тому, как ситуацию исправить.

ВАШЕ ИЗМЕНЕНИЕ: _____

	Описание	Варианты	Факт	Действия
A	Осознание необходимости изменений	0...10		
D	Желание внедрять изменения	0...10		
K	Знания об изменениях	0...10		
A	Способность к изменениям	0...10		
R	Закрепление внедренных изменений	0...10		

ГЛОССАРИЙ

Индивидуальный уровень изменений -	изменение в работе каждого отдельного сотрудника. Они происходят в несколько этапов, которые связаны с отношением сотрудника к проводимым изменениям, и частью этого отношения может быть сопротивление.
Коллективный уровень изменений -	изменение в работе целого отдела / группы людей. Речь идет о разнице во времени старта работы по-новому, а также об изменениях во взаимоотношениях между сотрудниками, умение выдерживать социальный прессинг, если твое мнение отличается от мнения окружающих.
Организационный уровень изменений -	проведение изменений, не связанных с изменением поведения и сознания людей. К таким видам изменений могут относиться изменения в процессах, системах, организационной структуре, должностных ролях и т.п. Таким образом, управление организационными изменениями концентрируется на технической стороне проводимых в организации изменений. Управление организационными изменениями более формализовано и структурировано, чем управление изменениями на личностном уровне. Этот вид управления изменениями выстраивается в соответствии с подходами и методами управления проектами.
Управление изменениями –	это применение структурного (системного) подхода и соответствующих методов к процессу перехода организации из текущего состояния в будущее с целью достижения планируемых результатов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Джон Коттер, статья «Впереди перемен. Почему компаниям не удается организационная перестройка», 1995 г.
2. Статья Школы управления проектами «Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 2)», 2015 г.
3. Rick Maurer «Feedback toolkit. 16 Tools for Better Communication in the Workplace», 2011
4. Управление изменениями: Учебное пособие / Сост. Т.А. Галынчик. – Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016.
5. Стандарт по управлению изменениями Ассоциация специалистов по управлению изменениями (АСМР).
6. Эстер Кемерон, Майк Грин «Управление изменениями (Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change).
7. Управление изменениями: базовый курс: учеб. пособие / М.А. Бражников, И.В. Хорина. - Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2015
8. Дэвид Майстер «Стратегия и толстый курильщик. Как наконец сделать то, что будет для вас полезно».
9. Р. Хайнце «Не бойтесь изменений! Как достичь успеха в ходе перемен», 2003.
10. Материалы с сайта: <http://ibcm.biz/>

#лидерыпро #вавт

лидерыпро.рф