

СПРАВОЧНИК  
ЛИДЕРА ИЗМЕНЕНИЙ

Импульс для лидерства  
КНИГА 3

# ТРАНСФОРМАЦИЯ, ОТКРЫВАЮЩАЯ НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ





## ТРАНСФОРМАЦИЯ, ОТКРЫВАЮЩАЯ НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ



**МИХАИЛ ЮРЬЕВИЧ  
МИЛИНИС**

Основатель  
и генеральный директор  
VITOVE

Лидер изменений управляет не только своей энергетикой, но энергией всего бизнеса. Трансформируя компании, мы видим, как начинают жить изменения: импульс одной инициативы расходуется по организации и возвращается множеством идей по реализации, которые снова и снова «заряжают» проект, масштабируют его, вовлекают участников и продвигают в реализации.

Уровень энергетики всего коллектива повышается, и то, что еще вчера казалось трудным, почти невозможным, становится вполне осознанным. Иногда кажется, что идеи живут сами по себе. Но это не так.

Библиотека  
«Импульс  
для лидерства»



Изменения возможны только в том случае, когда идея находит лидера, который ею загорается. Такой человек становится маяком для своей компании.

Мы надеемся, что «Справочник лидера изменений» поможет вам, лидеры, «гореть не сгорая», то есть гармонично управлять своей энергией и энергией компании для воплощения смелых идей.

Планируйте и созидайте вместе с нами! Развивая себя и свои компании, вы меняете мир к лучшему.





Изменение — это условное обозначение открывающихся возможностей, и если вы способны предвосхищать перемены в бизнесе, перед вами открываются большие возможности.

Фред Смит,  
основатель и генеральный директор Federal Express

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Глава 1. Трансформационное лидерство</b> .....	06
Общие понятия .....	07
Технические и адаптивные вызовы .....	08
Матрица признаков изменений по Дону Тапскотту .....	09
Принципы управления изменениями .....	16
Общий алгоритм управления изменениями .....	17
Тактика в управлении изменениями .....	18
Роли трансформационного лидера .....	19
Команды управления изменениями .....	20
Американский ролевой стандарт Change Management .....	21
Структура управления изменениями в Google .....	22
Треугольник изменений .....	23

<b>Глава 2. Сопротивление изменениям</b> .....	24
Психологические основания неприятия перемен .....	25
Три плато в развитии сознания взрослого человека .....	26
Лестница умозаключений .....	28
Виды сопротивления изменениям .....	31
Главные причины сопротивления изменениям в компании .....	32
Типичные реакции персонала на изменения .....	33
10 трудностей на пути внедрения изменений .....	34
Кривая изменений Дж. Адамса, Дж. Хейеса и Б. Хопсона .....	36
Методы преодоления сопротивления изменениям .....	38
7 советов для преодоления изменений .....	41
Фрагмент матрицы оценки степени сопротивления персонала .....	42
Модель SCARF .....	43
Интеллект-карта, или «Рентгеновский снимок» неприятия перемен .....	44

<b>Глава 3. Теории и модели управления изменениями</b> .....	48
Теория Е и теория О организационных изменений .....	49
Системная модель П. Сенге .....	53
Модель ADKAR .....	54
Методология AIM (Accelerated Implementation Methodology) .....	56
Change Delta от Boston Consulting Group .....	58
Модель управления изменениями Ричарда Бекхарда и Ройбена Харриса .....	60
Модель перехода Уильяма Бриджеса .....	61
Модель изменений Джона Коттера .....	63
Формула движущих начал «ТриЭф» .....	64
Формула запланированных организационных изменений DICE .....	65
Модель Элизабет Кюблер-Росс .....	66
Модель Вирджинии Сатир .....	67
Модель Курта Левина .....	69
Матрица для анализа и проведения изменений .....	71



Формула вероятности успеха изменений Роберта Ф. Якобса .....	72
Формула перемен Дэвида Глейчера .....	73
Культурная модель Реймонда Уильямса .....	74
Модель квадрантов изменений .....	76
Модель EASIER .....	78
Модель Балоган – Хоуп-Хейли «Калейдоскоп изменений» .....	80
Модель согласования Надлера – Ташмена .....	82
«Алмазная» модель Майкла Хаммера .....	84
Модель управления изменениями Колина Карналла .....	85
Куб организационных изменений Генри Минцберга .....	86
Симбергическая методология Ицхака Адизеса .....	88
Концепция «Пять цветов изменений» .....	90
Список литературы .....	92



Глава 1

# ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

Вызовы, которые побуждают к переменам

Алгоритм и принципы управления изменениями

Роль лидера изменений

Ролевой состав команды управления изменениями

Ключевые элементы успешного проекта изменений

## ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ



**Трансформация бизнеса** — цикл стратегически связанных преобразований, который затрагивает все ключевые функции и процессы и приводит как к качественным, так и количественным изменениям.

---



**Изменение** — переход к качественно новому состоянию.

---



**Сопrotивление** — неприятие надвигающихся изменений и противодействие им.

---



**Лидер изменений** — руководитель, ответственный за реализацию стратегии изменений.

---



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

---



**Основные объекты изменений** — цели и стратегия компании, оргструктура, распределение ролей и полномочий, принципы и методы ведения деятельности, технологии, продукты, человеческий потенциал и культура.

## ТЕХНИЧЕСКИЕ И АДАПТИВНЫЕ ВЫЗОВЫ

Гипотеза Рональда Хейфеца объясняет, что главную ошибку руководители совершают, когда сугубо техническими средствами пытаются ответить на адаптивные вызовы.

Большинство перемен требуют не только встраивания новых технических навыков в прежний образ мышления. Это адаптивные трудности, и их решение возможно только с изменением образа мышления и переходом на более высокую ступень развития сознания.

### Типы вызовов, связанных с переменами

#### технический

Привычные механические действия и эмоциональные реакции

#### адаптивный

Способность изменять поведение и реакцию в зависимости от ситуации

## МАТРИЦА ПРИЗНАКОВ ИЗМЕНЕНИЙ ПО ДОНУ ТАПСКОТТУ

Канадский бизнес-консультант Дон Тапскотт предлагает матрицу, включающую 12 (по числу описанных признаков нового общества) взаимосвязанных признаков цепочки «новое общество — новая организация — новая технология».

общество	организация	технология
<b>1. Ориентация на знания</b>		
<p>Центр тяжести смещается от силы мышц к силе мысли. Знания становятся важной составляющей продукции. Стираются грани между изготовителем и потребителем</p>	<p>Умственный труд становится основой создания материальных ценностей, получения доходов и прибылей. Знания привносятся в ценностной цепочке</p>	<p>Технические средства, ориентированные на знания: экспертные системы, искусственный интеллект. Системы управленческой информации трансформируются в системы знаний</p>
<b>2. Конвергенция</b>		
<p>Конвергенция ключевых отраслей экономики — коммуникаций, вычислительной техники и информационного наполнения</p>	<p>Конвергенция организационных структур, ответственных за технику коммуникаций, вычислительную технику и технику наполнения</p>	<p>Конвергенция технических средств связи, вычислительной техники и создания наполнения</p>

общество

организация

технология

### 3. Цифровая форма представления объектов

Общение между людьми, реализация правительственных программ, работа системы здравоохранения, сделки, обмен денежными средствами и др. приобретают цифровую форму

Внутренняя связь из аналоговой формы (доклады, отчеты, телефонные переговоры, совещания, проекты, графика, фотоснимки и пр.) преобразуется в электронно-цифровую

Переход от аналоговой техники (телевидение, радио, копировальные машины, фотоаппараты, учрежденческие АТС и пр.) к электронно-цифровой

### 4. Трансформация отношений «изготовитель – потребитель»

Различные причины приводят к стиранию граней между изготовителем и потребителем. Например, заказчики вовлекаются в производственный процесс, то есть их знания, информация, идеи и мнения используются при определении технических характеристик продукции. Сотрудничество людей в сети становится частью международного депозитария знаний

Потребители информации и техники становятся производителями. Сотрудничество людей в сети воспринимается как часть корпоративного ресурса мультимедийной информации. Пользователи начинают самостоятельно создавать новые программы. Ответственность за приобретение и внедрение новой техники расплывается

Новые средства разработки программ позволяют пользователям создавать программные комплексы и базы данных. При этом традиционные специалисты вытесняются. Интерфейс пользователя превращается из графического в мультимедийный, с возможностью голосового ввода-вывода, общение с техникой приобретает естественный характер

**общество****организация****технология**

---

## 5. Виртуальная природа объектов

---

Физические объекты могут становиться виртуальными, изменяются «обмен веществ» экономики, типы организаций и отношений между ними, природа хозяйственной деятельности

Виртуальные корпорации, объединения, склады, государственные органы, рабочие места и т. п.

Визуализация данных, мультипликация в режиме реального времени, системы виртуальной реальности с воздействием на все органы чувств

---

## 6. Наличие противоречий

---

Возникают массовые социальные противоречия между новыми высокооплачиваемыми трудящимися и уволенными рабочими, знания которых стали не нужны. Растет разрыв между имущими и неимущими, знающими и некомпетентными, имеющими доступ к информационной магистрали и не имеющими его

Возникают глубокие противоречия внутри компаний. Например, работников призывают трудиться усердно, создавать ценности, ощущать себя членами коллектива и предприятия, однако они не участвуют в разделе материальных благ, которые сами создают

Обостряются противоречия между архитектурами вычислительных комплексов, конкурирующими стандартами, старые системы вступают в конфликт с новыми техническими принципами. Во многих фирмах функции информационных систем не согласуются с остальной хозяйственной деятельностью

общество

организация

технология

## 7. Молекулярная структура бизнес-пространства

Вытеснение массового производства, единого государственного аппарата «молекулярно-структурированной» средой информации, заказным производством, индивидуализированным управлением и т. п.

Конец административно-командной иерархии, переход к небольшим бригадным структурам. Отдельные работники и команды получают свободу действий и возможность создавать ценности

Объектно ориентированные системы и технологии. Математическое обеспечение отделяет данные программ. Создаются компоненты, предполагающие многократное использование и быстрое сочленение

## 8. Интеграция. Межсетевое взаимодействие

Появление вычислительных сетей с глубокими и разносторонними связями внутри организаций и между ними. Создание материальных ценностей, торговля, общественная жизнь основываются на вездесущей информационной структуре общего пользования

Предприятие нового типа – сетевое. Новая технология, ранее доступная только цельным иерархическим структурам, теперь создает возможности для появления модульных независимых компонентов организации, составляющих единую сеть услуг

Переход от вычислений на центральных ПК к сетевым. Вместо островков техники появляются сети с архитектурой «клиент – сервер», представляющие собой часть предприятия, и информационные структуры общего пользования



общество

организация

технология

## 9. Устранение посредников

Устранение посредников в хозяйственной деятельности: агентов, маклеров, оптовиков, отчасти розничных торговцев, компаний по трансляции, звукозаписи, всего, что стоит между изготовителем и потребителем

Устранение руководителей среднего звена, внутренних агентов, брокеров и всех, кто выполнял функции усилителя сигналов в каналах связи организаций прежнего «доумственного» периода

Переход от иерархических многоуровневых вычислительных систем к новым сетевым моделям. Центральные компьютеры, характерные для иерархии, вытесняются одноуровневыми моделями сетевых вычислений

## 10. Инновационная природа

Нововведения — главная движущая сила экономической деятельности и успеха в делах. Основным источником ценностей становится человеческое воображение, а не традиционные факторы успеха — доступ к сырью, производительность, масштабы, стоимость рабочей силы

Нововведения — главный фактор успеха товаров, стратегии маркетинга, основа подхода к управлению, организационных преобразований. Старые приемы и методы становятся непригодными. Единственное настоящее преимущество — обучение в масштабах организации

Корпоративная информационная структура закладывает основы нововведений. Новые инструменты позволяют использовать все богатство информационной структуры для мультимедийной информации и баз знаний, повсеместного доступа к людям и ресурсам

**общество****организация****технология****11. Динамизм**

Новое общество действует в режиме реального времени. Торговля становится электронной, сделки и связь осуществляются со скоростью света, а не со скоростью доставки почты

Новое предприятие действует в режиме реального времени, непрерывно и мгновенно подстраиваясь под изменяющиеся условия деловой жизни. Жизненный цикл продукции сокращается

Технология используется для получения информации и обновления банков данных в режиме реального времени. В результате становится доступным управление производственным процессом по минутам

**12. Глобальные масштабы**

Знания становятся ключевым ресурсом, и экономика превращается в общемировую, хотя отдельные организации продолжают работать в своих регионах или государствах. С появлением новых экономических и политических регионов

Предприятие нового типа обеспечивает независимость от времени и пространства, оно по-новому определяет их для работников и владельцев. Работу можно выполнять в самых разных местах, в том числе на дому. Объединенные в сеть

Глобальная корпоративная сеть становится основной магистралью предприятия и главной системой доставки, поддерживающей деловые операции. Она основывается на стандартах и обеспечивает связь как в режиме реального

**общество**

и структур организованные по национальному признаку государства утрачивают значимость, взаимозависимость стран возрастает

**организация**

деловые кластеры сотрудничают в глобальных масштабах для достижения целей хозяйственной деятельности

**технология**

времени, так и с хранением и пересылкой информации. Сеть обеспечивает доступ к информации общего пользования из любого места

---

**Дон Тапскотт уверен, что понимание сути перечисленных в матрице признаков является основой для эффективного преобразования компаний.**

---

## ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

### 1. Четкое определение целей изменений

Цели изменений на личностном уровне должны строго согласовываться с целями организационных изменений. В противном случае существует риск, что организационные изменения не получат поддержки на личностном уровне.

### 2. Четкое понимание существующего состояния дел

Необходимо знать, какие факторы влияют на образ действий и процессы в компании.

### 3. Планирование

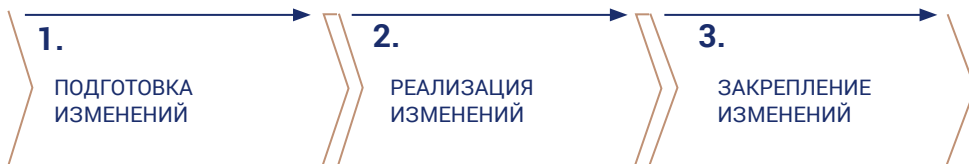
Разработка плана позволяет определить возможные трудности и альтернативы для реализации задуманных организационных изменений.

### 4. Информирование

Отсутствие или дефицит коммуникации повышает уровень тревожности персонала. Необходимо регулярно информировать коллектив о проводимых изменениях и ожидаемых результатах.

Обязательным условием реализации изменений является вовлечение сотрудников в изучение существующих проблем. Важно поощрять любые, даже самые незначительные достижения.

## ОБЩИЙ АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

**1.**

ПОДГОТОВКА  
ИЗМЕНЕНИЙ

включает в себя действия по определению целей изменений, определению методов проведения изменений, выявлению возможных ограничений и причин сопротивления изменениям

**2.**

РЕАЛИЗАЦИЯ  
ИЗМЕНЕНИЙ

предполагает разработку плана проведения изменений и действия в соответствии с ним:

- ▶ на личностном уровне — мотивация персонала
- ▶ на организационном — применение подходящих методов проектного управления

**3.**

ЗАКРЕПЛЕНИЕ  
ИЗМЕНЕНИЙ

предусматривает сбор обратной связи от сотрудников, анализ достигнутых результатов, определение возможного расхождения между целевыми показателями и реально достигнутыми изменениями и внесение корректив в порядок реализации изменений

## **ТАКТИКА В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

### **1. Создание ясной картины перемен**

Образ будущих изменений документально закреплён и понимается всеми участниками изменений однозначно.

### **2. Обучение и коммуникация**

Сотрудники понимают связь между изменениями (их целями и характером) и обучением новым знаниям и навыкам.

### **3. Формулирование выгод и преимуществ**

Потребности основных участников изменений определены, обозначены точки пересечения общих и индивидуальных выгод и амбиций.

### **4. Использование ассоциаций**

Перемены ассоциируются с хорошо воспринимаемыми в компании установками (например, «рост конкурентоспособности»).

### **5. Поощрение инициатив**

Контроль за деталями изменений и свобода в рамках компетенций и полномочий повышает степень личной ответственности сотрудников.

## РОЛИ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРА



### Катализатор перемен

Обеспечивает своевременную постановку целей изменений, показывает их необходимость.



### Мотиватор

Предлагает помощь и поддержку в выдвижении инициатив, вовлекает сотрудников в процесс реализации изменений, указывает на успехи.



### Модератор

Выносит проблемы на обсуждение, собирает обратную связь, информирует о преимуществах обучения, способствует согласованию и принятию важных решений.



### Организатор ресурсов

Делегирует полномочия, объединяет сотрудников в проектные команды, утверждает бюджеты проектов, осознавая ограниченность ресурсов.

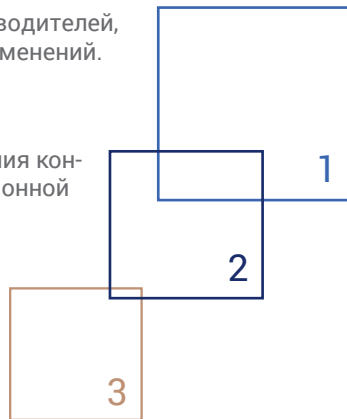
## КОМАНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Одним из способов координации в управлении изменениями являются команды.

**Команда реформаторов.** Состоит из ключевых руководителей, берущих на себя ответственность за реализацию изменений.

**Команда проекта изменений.** Создана для достижения конкретных целей в рамках общего проекта организационной трансформации.

Кросс-функциональная гетерогенная команда. Состоит из сотрудников разных уровней и подразделений, решающих комплексные проблемы в условиях неопределенности. Такие команды часто самоорганизуются в процессе деятельности.





## АМЕРИКАНСКИЙ РОЛЕВОЙ СТАНДАРТ CHANGE MANAGEMENT



**Практик управления изменениями** — руководитель, ответственный за координацию, применение и отслеживание изменений. Он не отвечает за стратегию перемен.



**Команда управления изменениями** — группа, помогающая провести изменения и занимающаяся их планированием, анализом, разработкой, внедрением.



**Лидер управления изменениями** — руководитель, ответственный за реализацию изменений и управляющий командой, бюджетом и ресурсами. Он является связующим звеном между спонсорами изменений, руководством организации и заинтересованными сторонами.



**Спонсор изменений** — стейкхолдер или член правления, поддерживающий изменения и содействующий их реализации.



**Агенты перемен** — сотрудники, пользующиеся доверием разных сторон и оказывающие неформальное влияние на процесс управления изменениями.

## СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В GOOGLE



**Пионер** — руководитель среднего уровня с проактивной позицией, проявляющий готовность испытать новые интересные идеи.



**Чемпион** — представитель руководства компании, выступающий спонсором реализации идей Пионера, поддерживающий его ресурсами и властными полномочиями.



**Команда проекта изменений** — объединение представителей разных подразделений, которые способны вместе реализовать идею Пионера. В Google Analytics такие команды часто состоят из трех человек — аналитика, проектировщика и инженера. Небольшой состав позволяет им стремительно провести апробацию идеи и защитить проект.

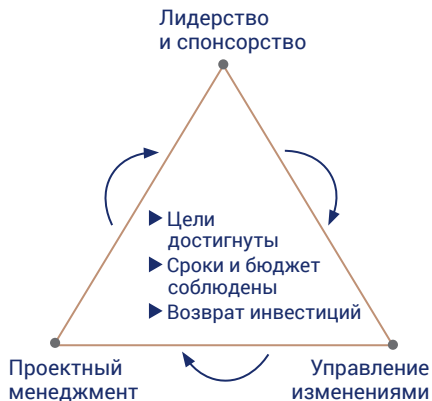
## ТРЕУГОЛЬНИК ИЗМЕНЕНИЙ

Треугольник изменений — полезная схема, отображающая необходимые компоненты успешного проекта изменений.

**Лидерство и спонсорство** — сфера ответственности высшего руководства, которое приходит к решению о необходимости изменений, запускает их, отдает указания для всей вертикали.

**Проектный менеджмент** — комплексный структурированный подход к управлению задачами, ресурсами, бюджетом с целью достижения определенных результатов.

**Управление изменениями** — набор инструментов, практических решений, процессов, которые применяются для работы с людьми в целостном процессе изменений.





Глава 2

# СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

- Личные и коллективные реакции на изменения

- Толерантность к изменениям и сознание лидера

- Причины сопротивления изменениям

- Способы преодоления сопротивления изменениям в себе и в других

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ НЕПРИЯТИЯ ПЕРЕМЕН

**Сопротивление изменениям** — это любые действия работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в компании. Нередко работники без видимых причин сопротивляются переменам.

Р. Киган и Л. Лэйхи — одни из первых авторов в области организационной психологии, которые начали исследовать разрыв между желанием измениться и возможностью сделать это. В результате этого они пришли к ряду выводов:

- ▶ мышление людей развивается на протяжении всей жизни;
- ▶ взрослые люди развиваются в определенной последовательности;
- ▶ эмоциональная иммунная система защищает человека от стресса, в том числе вызываемого переменами.

**Неприятие перемен — это не просто когнитивный феномен, но и удивительно эффективная система избавления психики от эмоций тревоги и страха.**

## ТРИ ПЛАТО В РАЗВИТИИ СОЗНАНИЯ ВЗРОСЛОГО ЧЕЛОВЕКА

Р. Киган и Л. Лэйхи выделили три плато в развитии сознания взрослого человека.

- 1. Социализированный разум** заметно влияет на передачу и прием информации, он обуславливает «предпонимание» поступающей информации. Личность определяют ожидания окружающих, и она остается цельной благодаря соностройке с группой, с которой она отождествляет себя, и лояльности к ней.
- 2. Самоавторствующий разум** определяет (сознательно или бессознательно) направление своей мысли на основе собственных планов, стратегии и целей. Личность умеет сосредотачиваться и отличать важное от срочного.
- 3. Самотрансформирующийся разум** понимает, что мир постоянно меняется и то, что важно сегодня, может стать малозначимым завтра. Люди с таким уровнем сознания не только продвигают свои планы и идеи, но и оставляют возможности для их модификации или расширения. Они ищут информацию, которая поможет им развить или даже изменить изначальную идею и добавить новые подходы.



## ЛЕСТНИЦА УМОЗАКЛЮЧЕНИЙ

Неприятие перемен глубоко укоренилось в психологии каждого человека и является защитной эмоциональной реакцией для поддержания собственного здоровья и комфорта. Попытка преодолеть его без понимания глубинных причин чаще всего приводит к откату на первоначальные позиции.

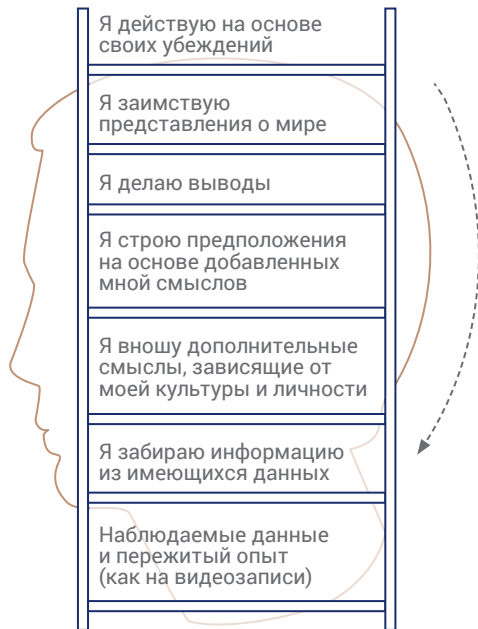
Суть защиты заключается в том, что мы осознаем и боремся с поверхностными проявлениями как в себе, так и в окружающих (например, в коллегах по команде), при этом намеренно не видим и не работаем со скрытой повесткой, противоречащей основным обязательствам.

Мы склонны выносить оценочные суждения, формировать ошибочное мнение, делать необоснованные выводы о других и затем укрепляться в них, притягивая в качестве доказательств выборочные факты. Когда мы признаем существование естественных различий, мы лучше понимаем механизм недопонимания (это не моя «вина» и не «вина» другого, а скорее различия в потребностях и интересах).



**Модель «Лестница умозаключений»  
предложил в 1990 году психолог  
Крис Аргирис.**

Рефлексивная петля показывает, как наши предположения, ценности и убеждения влияют на то, как мы интерпретируем настоящее и какую информацию выберем в следующий раз.





## **Методология Hogan для оценки личностного развития руководителя**

Hogan позволяет повысить мотивацию к изменениям через самопознание. Она охватывает три сферы.

- 1. Личностный опросник (HPI)** оценивает сильные стороны и поведенческие тенденции в нормальных условиях, которые определяют стиль руководства, мышления, способности к выстраиванию отношений и достижению успеха.
- 2. Опросник развития (HDS)** оценивает деструкторы, которые могут проявиться в трудноконтролируемых ситуациях, например в стрессе. Это стороны личности, препятствующие продуктивному взаимодействию с окружающими.
- 3. Опросник мотивов, ценностей, предпочтений (MVPI)** оценивает ценности, цели и интересы, которые определяют мотивирующую организационную среду. Ценности также играют важную роль в прогнозировании стиля руководства и транслируемой культуры.

ВITОBE с 2010 года является лицензированным поставщиком системы оценки Hogan в России.

## ВИДЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Сопротивление может принимать явную или скрытую форму. Скрытое сопротивление более опасно, так как его нельзя выявить.

Важно учесть, что, поскольку любое серьезное изменение затрагивает ожидания людей по поводу собственного будущего, сопротивление возникает в случае как негативного восприятия идеи перемен, так и позитивного.

### открытое сопротивление

- ▶ забастовки
- ▶ явное уклонение от внедрения
- ▶ открытые выступления против перестройки

### скрытое сопротивление

- ▶ уклонение от посещения собраний
- ▶ снижение производительности
- ▶ мысли о переходе на другую работу

## ГЛАВНЫЕ ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ В КОМПАНИИ

Дж. Коттер и Л. Шлезингер выделили четыре общие причины, по которым люди могут сопротивляться изменениям:

- ▶ узкособственнический интерес
- ▶ непонимание и недостаток доверия
- ▶ различия в оценке ситуации
- ▶ низкий уровень готовности к изменениям

**Основными причинами сопротивления изменениям со стороны сотрудников, как правило, являются:**

- ▶ опасение потерять свое положение в компании
- ▶ недовольство вмешательством в свою работу
- ▶ неожиданность проводимых изменений
- ▶ незнание сотрудниками целей изменений
- ▶ инертность в решении сложившихся проблем
- ▶ сомнение в своей компетентности
- ▶ нежелание менять сложившиеся в коллективе взаимоотношения
- ▶ сомнения в компетентности людей, проводящих внедрение изменений

## ТИПИЧНЫЕ РЕАКЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ИЗМЕНЕНИЯ



**Отрицание:** человек «доказывает» себе, что на самом деле ничего не происходит.



**Шок или удивление:** человек испытывает то же, что и при отрицании, только с чувством недоверия.



**Гнев:** человек неосознанно испытывает гнев и огорчение, то есть не отдает себе отчета в своих чувствах.



**Торг:** человек пытается предотвратить неизбежное.



**Принятие:** человек принимает реальность такой, какая она есть.



**Депрессия:** человек отвечает на изменения апатией и печалью (или становится вовсе невосприимчивым).



**Экспериментирование:** человек готовится попробовать что-то новое: «Может, мне следует попросить описание новых обязанностей?».



**Открытие:** человек выходит в новый измененный мир и видит — все не так плохо, как он себе представлял.



**Интеграция:** человек понимает, что происходит и почему.

## 10 ТРУДНОСТЕЙ НА ПУТИ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Как только инициативная группа начинает работать, немедленно возникают проблемы, которым соответствуют определенные симптомы.

### Трудности начального этапа

1. Нехватка времени	«У нас нет времени на всю эту чепуху!»
2. Неумелое руководство и дефицит поддержки	«Нам никто не помогает!»
3. Проблема значимости	«Без этого мы можем обойтись!»
4. Отсутствие последовательности и ответственности руководства	«У них слова расходятся с делами!»

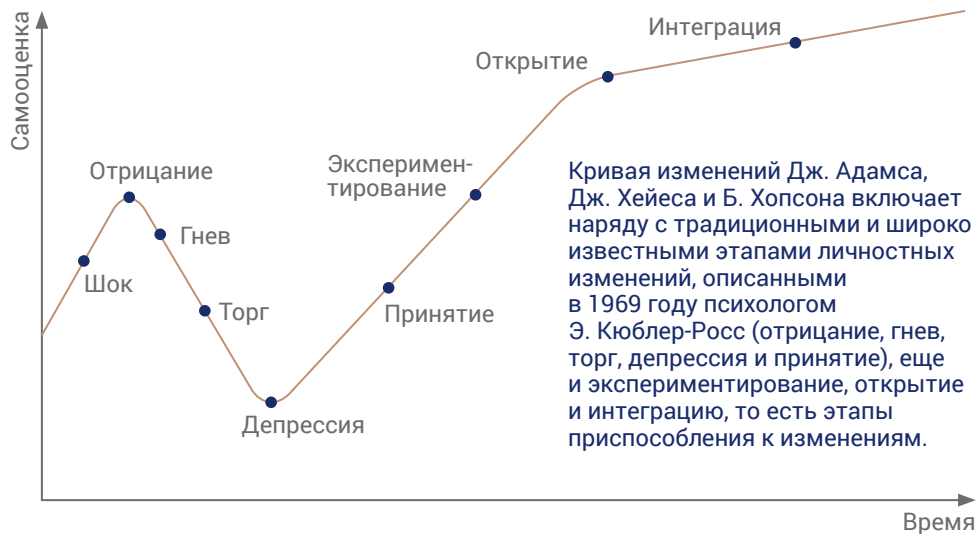
**трудности при обеспечении устойчивости преобразований**

- |  |   |
|--|---|
| 5. Страхи и тревоги                          | «Ничего не выйдет!»                       |
| 6. Негативная оценка достигнутых результатов | «Все это не работает!»                    |
| 7. Изолированность и высокомерие             | «Мы на верном пути!» / «Нас не понимают!» |

**трудности переустройства и переосмысления**

- |  |  |
|--|--|
| 8. Трудности этапа повышения автономности            | «Кто отвечает за все это?»               |
| 9. Проблема распространения передового опыта         | «Мы снова пытаемся изобрести велосипед?» |
| 10. Проблема формирования стратегии и целей компании | «Куда, собственно, мы движемся?»         |

## КРИВАЯ ИЗМЕНЕНИЙ ДЖ. АДАМСА, ДЖ. ХЕЙЕСА И Б. ХОПСОНА







## **BITOBE Digital Assessment для оценки реакции сотрудников на изменения**

Опросы на онлайн-платформе BITOBE Digital Assessment дают возможность выявить отношение сотрудников к изменениям, затрагивающим условия работы, таким как внедрение новых технологий, реорганизация бизнес-процессов, сокращение штата, реформа системы мотивации.

Платформа обладает удобным конструктором вопросов разных типов: с единственным и множественным выбором, с открытым ответом и множественным свободным вводом, с пропорциональным сравнением. С ее помощью можно формулировать и тиражировать вопросы шкалирования, ранжирования, сопоставления и таблицы с данными и полями для заполнения.

Такая вариативность позволяет создавать онлайн-опросы или модифицировать уже имеющиеся опросники под любые исследовательские задачи. Платформа адаптирована под все виды устройств, поэтому сотрудники могут проходить опросы с любого удобного гаджета.

## МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

По мнению Дж. Коттера и Л. Шлезингера,  
сопротивление изменениям преодолимо с помощью:

- ▶ разъяснения и общения
- ▶ привлечения к участию
- ▶ поддержки и содействия
- ▶ переговоров и соглашений
- ▶ манипуляции и кооптации
- ▶ явного или неявного принуждения

**успешное изменение требует следующих действий (по Дж. Коттеру):**

Убедить людей  
в том, что им это  
необходимо

Дать людям пред-  
ставление  
о том, насколько им  
станет лучше, если  
они изменятся

Показать успешные  
первые шаги к цели  
(пример нескольких  
работников)

## МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

подход	используется в ситуациях	преимущества	недостатки
<b>Информирование и общение</b>	При недостаточной или неточной информации	Если удалось убедить людей, что они будут помогать при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
<b>Участие и вовлеченность</b>	Когда инициаторы не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, а другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения	Подход может потребовать много времени
<b>Помощь и поддержка</b>	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации	Ни один другой подход не срабатывает при решении проблем адаптации	Подход может быть слишком дорогостоящим

подход	используется в ситуациях	преимущества	недостатки
<b>Переговоры и соглашения</b>	Когда руководитель или группа явно теряют при осуществлении изменений	Иногда является сравнительно простым способом избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим
<b>Манипуляции и кооптации</b>	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением	Подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
<b>Явное или неявное принуждение</b>	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и инициаторы изменений обладают значительной силой	Подход отличается быстротой	Рискованный способ, если люди остаются недовольны инициаторами изменений

## 7 СОВЕТОВ ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

1. **Определите необходимость изменения.** Покажите безвыходность текущего положения дел.
2. **Создавайте ясное, привлекательное видение будущего,** покажите людям, как улучшится их жизнь. Всегда сами осознавайте ту цель, к которой вы хотите привести организацию через изменения.
3. **Добивайтесь реальных результатов** в работе и успехах на ранних стадиях процесса изменений.
4. **Информируйте, информируйте и еще раз информируйте.** Повторяйте, руководите собственным примером, открыто говорите о кажущихся несоответствиях, слушайте других и заставляйте слушать себя.
5. **Постройте сильную, приверженную изменениям направляющую коалицию,** которая включает в себя высшее руководство.
6. **Делайте изменение сложным и одновременно простым.** Крупномасштабное и сложное изменение совершить легче, чем небольшое и постепенное.
7. **Собирайте идеи,** так как люди, участвующие в принятии решений и обсуждающие, что и как предстоит изменить, охотнее поддерживают преобразования.

### фрагмент матрицы оценки степени сопротивления персонала

Симптомы сопротивления	Категория сотрудников	Выраженность проявления (явное/скрытое)	Частотность проявления	Интенсивность проявления	Эмоционально-волевая характеристика поведения
Оттягивание ответов на вопросы					
Попытки «утопить» проведение изменений в потоке других первоочередных дел					
Отсрочка начала работы					
...					
...					
...					
...					
...					

## МОДЕЛЬ SCARF

Создатель NeuroLeadership Summit Дэвид Рок проиллюстрировал сопротивление изменениям с помощью модели SCARF. Модель включает в себя пять областей социального опыта человека:

- ▶ **Статус (Status)** – относительная важность для других.
- ▶ **Определенность (Certainty)** – уверенность в своем будущем.
- ▶ **Автономия (Autonomy)** – чувство контроля над событиями, возможность выбора (см., как животные в зоопарке добиваются этого).
- ▶ **Связанность (Relatedness)** – ощущение безопасности в мире, дружеские, а не вражеские отношения.
- ▶ **Справедливость (Fairness)** – восприятие равнозначности обменов между людьми.

Эти области детерминируют реакции мозга – «награда» или «угроза». Самые сильные эмоциональные реакции в жизни формируются под одновременным воздействием различных элементов модели SCARF. Если воздействовать сразу на несколько элементов SCARF, то можно управлять своими реакциями и реакциями других.

## ИНТЕЛЛЕКТ-КАРТА, ИЛИ «РЕНТГЕНОВСКИЙ СНИМОК» НЕПРИЯТИЯ ПЕРЕМЕН

Предложенная Р. Киганом и Л. Лэйхи интеллект-карта показывает, как мы сами боремся с тем, чего страстно желаем, и противоречивые установки заставляют нас топтаться на месте, вместо того чтобы двигаться вперед.

Авторы связывают этот эффект с психологической «иммунной системой» человека. Ведь принятие перемен требует отказа от использования всех систем, противостоящих волнениям и тревогам. Главная тревога связана с иллюзией, что любые перемены — даже самые позитивные — вызывают дискомфорт.

**Иммунитет к изменениям**



← Система предотвращения перемен  
(препятствование слишком сложным устремлениям)

← Система чувствования  
(управление тревогами и волнениями)

← Система познания  
(организация реальности)



## «РЕНТГЕНОВСКИЙ СНИМОК» ЛИЧНОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРЕМЕНАМ

### обязательства перед самим собой

Быть более восприимчивым к новым идеям

Быть более гибким в своих реакциях, особенно в части нового распределения ролей и ответственности в компании

Быть более открытым к вопросам делегирования полномочий

### действия, противоре- чащие целям: что делаю / не делаю

Прохладно реагирую на новые идеи. Давлю на людей, требуя «прекратить это»

Редко задаю вопросы, которые требуют развернутых ответов, нечасто спрашиваю мнение других

Слишком часто посылаю людям сигнал, что они должны во всем руководствоваться моим мнением

### скрытые приверженности, противоречащие целям

Я хочу, чтобы все делалось по-моему!

Я хочу ощущать, что влияю на все происходящее в компании

Я хочу гордиться контролем над всем, что происходит в компании, видеть отпечаток себя во всем

Хочу ощущать себя исключительным человеком, способным решать любые проблемы

## «РЕНТГЕНОВСКИЙ СНИМОК» КОЛЛЕКТИВНОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРЕМЕНАМ

**коллективные обязательства (основная цель совершенствования)**

Мы хотели бы, чтобы молодые сотрудники считали компанию местом, где их поддерживают в профессиональной деятельности

**коллективный реестр: что делается / не делается**

Мы перегружаем их проектной работой и поручениями по разным вопросам. В результате у них нет времени на основную работу

Мы не позволяем им четко расставить приоритеты

**скрытые приверженности, противоречащие обязательствам**

Мы не хотим брать на себя дополнительную нагрузку в виде кураторства и наставничества

Мы стремимся к сохранению привилегий для опытных специалистов и руководителей

## КАРТА ЛИЧНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Карта личных изменений представляет собой таблицу из четырех колонок. Она заполняется в ходе интервью с человеком или группой.

обязательства перед самим собой	действия, противоречащие целям	скрытые приверженности, противоречащие целям	базовые допущения
<p>Четче и настойчивее доводить свои мысли до коллег</p> <p>Эффективнее утверждать решения у высшего руководства компании</p> <p>Не стараться быть «хорошим для всех»</p>	<p>Я недостаточно прямолинеен</p> <p>Я слишком часто подстраиваюсь под чужое настроение</p> <p>Я стараюсь делать приятное руководству</p>	<p>Я хочу нравиться всем в компании</p> <p>Я хочу сохранять высокий авторитет у руководства</p> <p>Я хочу испытывать удовлетворение от тандема командир / второй пилот с CEO</p>	<p>Я исхожу из того, что моя прямолинейность подорвет мой авторитет и ухудшит отношения с руководством</p>

# ТЕОРИИ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- Теории Е и О
- Системная модель Петера Сенге
- Модель ADKAR
- Модель Бекхарда – Харриса
- Модель перехода Бриджеса
- Модель Коттера
- Модель Кюблер-Росс
- Модель Сатир
- Модель Левина
- Культурная модель Уильямса
- Модель квадрантов изменений
- Модель EASIER
- Модель «Калейдоскоп изменений»
- Модель согласования Надлера – Тушмена
- «Алмазная» модель Хаммера
- Модель Карналла
- Куб изменений Минцберга
- Симбергическая методология Адизеса
- Концепция «Пять цветов изменений»

## ТЕОРИЯ Е И ТЕОРИЯ О ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Теория Е и теория О — концепции, предложенные профессорами Гарвардской школы бизнеса Майклом Биром и Нитином Нория.

- ▶ **Теория Е** ориентируется на эффективное достижение финансовых целей.
- ▶ **Теория О** рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

**Руководители, исповедующие теорию Е**, используют жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем.

**Руководители, являющиеся сторонниками теории О**, ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.

**СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТЕОРИЙ Е И О**

характеристики	теория Е	теория О
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Использование консультантами готовых технологий и решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ ПОДХОД К ТЕОРИЯМ Е И О

Последовательный подход предполагает очередность применения концепций: сначала теории Е, затем — теории О.

- ▶ **Первая фаза (теория Е)** включает в себя усилия по рационализации управления и деbüroкратизации путем масштабной реструктуризации. Она может потребовать применения непопулярных мер, например сокращения управленческих уровней.
- ▶ **Вторая фаза (теория О)** предполагает использование организационных инициатив коллектива. На этом этапе устанавливаются обратная связь и открытые коммуникации. Могут изменяться миссия и ценности компании.

Важно, что теория О не может предшествовать теории Е, так как она требует более продолжительного времени.

**Главная проблема последовательного подхода заключается в том, что для перехода от теории Е к теории О нужна сильная лидерская команда. Оптимально, если изменениями будут руководить два лидера, отобранных в соответствии с нужным стилем и философией управления для каждой из теорий.**

## ОДНОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К ТЕОРИЯМ E И O

Одновременный подход требует одновременной фокусировки как на экономических показателях, так и на развитии организационных способностей.

Подход предполагает, что команда лидеров, с одной стороны, планирует процесс изменений, а с другой — не объявляет всех решений. Руководители поддерживают и даже требуют, чтобы менеджеры подразделений сами руководили процессом изменений на своих уровнях.

Несмотря на тщательно подготовленный план проведения изменений, в компании поощряются инициативы, возникающие на уровне подразделений. Это позволяет сочетать принцип планируемых изменений с внезапно появляющимися возможностями.

**Для реализации одновременного подхода принципиально важно выстроить оптимальную систему совокупного поощрения. При этом финансовые стимулы используются только для привлечения и сохранения сотрудников компании.**



## СИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ П. СЕНГЕ

Основоположник теории обучающихся организаций Питер Сенге рассматривает изменение как коллективную деятельность, а обучение — как изменение.

**Системная модель состоит из пяти элементов:**

1. Личное совершенствование.
2. Когнитивные (интеллектуальные) модели.
3. Создание общего видения.
4. Совместное обучение и диалог.
5. Системное мышление, объединяющее предыдущие.

Модель имеет ярко выраженный эволюционный характер, так как основное внимание Сенге уделяет социально-психологическим характеристикам. Таким образом, модель хорошо работает при проведении сложных организационных изменений, требующих серьезных временных затрат, но ее использование ограничено в быстро меняющихся условиях.

## МОДЕЛЬ ADKAR

Разработчиком методологии ADKAR (аббревиатура от английских слов «осознание», «желание», «знание», «умение», «закрепление») является компания Prosci Inc. Модель ADKAR описывает управление изменениями на личностном уровне.

- A Awareness.** Сотрудник осознает необходимость изменений.
- D Desire.** У сотрудника возникает желание принять участие и поддержать изменения.
- K Knowledge.** Сотрудник получает знания о том, как осуществить изменения.
- A Ability.** Сотрудник показывает умения на практике, реализуя изменения.
- R Reinforcement.** Стойкость изменений достигается позитивным подкреплением.

Модель ADKAR работает как произведение всех перечисленных факторов. Если хотя бы один из факторов равен нулю — изменения не реализуются или не закрепляются.

## ОЦЕНКА СЛАБЫХ МЕСТ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Таблица покажет «слабые места» в реализуемом проекте с точки зрения управления изменениями. Повысить эффективность проекта можно путем перенесения управленческих акцентов на факторы с низкими значениями.

**Как бы вы оценили имеющиеся стимулы относительно их содействия внедрению изменений (от 0 до 100%)?**

характеристики	0...100%
желание внедрять изменения	0...100%
знания об изменениях	0...100%
способность к изменениям	0...100%
побуждение к внедрению изменений	0...100%

## **МЕТОДОЛОГИЯ AIM (ACCELERATED IMPLEMENTATION METHODOLOGY)**

Методология ускоренного внедрения содержит десять основных шагов, которые позволяют эффективно управлять процессом изменений. Эти десять шагов укладываются в три этапа проведения изменений — этап планирования, этап применения и этап мониторинга достигнутых результатов.

Одним из основных принципов AIM является признание различия между просто внедрением изменений и внедрением изменений с готовностью и способностью сотрудников работать в новых условиях.

**Главная цель AIM — устранить любые барьеры между фазой планирования и успешной реализацией.**



## CHANGE DELTA ОТ BOSTON CONSULTING GROUP

**BCG Change Delta** — это нелинейный подход для управления портфелями изменений. Каждая из дельт изменений является непрерывным процессом и укрепляет другие дельты в создании долговременных возможностей.

### **Факторами BCG Change Delta являются:**

- 1. Исполнительская определенность.** Портфельный подход для управления всеми элементами больших инициатив, а также практика прозрачности в отношении их текущего состояния и прогресса. Это помогает руководству принимать ранние и решительные меры для устранения проблем.
- 2. Спонсорство, руководство и управление программами.** Четкая структура управления с явными ролями, процессами и правилами принятия решений во главе с проектным офисом.
- 3. Активное руководство.** Команда руководства с инструментами для эффективного спонсирования и управления усилиями по изменению и те, кто несет непосредственную ответственность за успех.
- 4. Вовлеченная организация.** Сотрудники на всех уровнях, которые не только понимают изменения, но готовы и способны управлять ими.

## ДЕЛЬТА ИЗМЕНЕНИЙ



## МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ РИЧАРДА БЕКХАРДА И РОЙБЕНА ХАРРИСА

Модель Бекхарда – Харриса включает пять основных этапов.

- 1. Внутренний организационный анализ** – выявление сил против изменений и текущей организационной ситуации.
- 2. Определение необходимости изменений** – выработка общего видения.
- 3. Анализ разрывов** – определение текущего состояния организации в зависимости от желаемого состояния.
- 4. Планирование действий** – оценка настоящего с точки зрения будущего, чтобы определить работу, которая должна быть сделана.
- 5. Управление переходом** – реализация плана посредством эффективного сотрудничества и назначение ролей.

В соответствии с моделью успешное проведение личностных изменений возможно, если набор факторов, подталкивающих человека к изменениям, будет сильнее сопротивления этим изменениям. К факторам, подталкивающим человека к личностным изменениям, относятся неудовлетворенность, желательность (желание получить что-то) и практичность (необходимость желаемого).



## МОДЕЛЬ ПЕРЕХОДА УИЛЬЯМА БРИДЖЕСА

Модель была разработана и опубликована консультантом по управлению изменениями Уильямом Бриджесом в 1991 году.

Суть модели заключается в том, что в ходе управления изменениями человек должен перейти на новый способ работы, а не изменить существующий.

**Разница заключается в понятиях «изменение» и «переход».**



**Изменения** — это то, что происходит с людьми, даже если они с этим не согласны.



**Переход** происходит в сознании человека. Он внутренне соглашается и принимает изменения.

**Уильям Бриджес выделяет в своей модели три этапа перехода:**

### **1. Завершение, проигрыш и отпуск.**

Этап часто характеризуется сопротивлением и эмоциональными потрясениями, потому что люди вынуждены отпускать то, к чему привыкли. Чем больше они будут знать о том, что их ждет после внедрения изменений, тем выше вероятность того, что они перейдут к следующему этапу.

### **2. Нейтральная зона.**

Сотрудники могут испытывать более высокую рабочую нагрузку, поскольку идет процесс привыкания к новым системам и новым способам работы. Этот этап также может стать одним из периодов творчества, инноваций и обновления. Самое главное — предоставить сотрудникам четкий вектор развития и установить краткосрочные цели. Достижение краткосрочных целей поможет улучшить мотивацию и даст позитивное восприятие усилий по изменению.

### **3. Новое начало.**

Время принятия изменений и энергии. Люди начинают воспринимать перемены, развивать навыки, необходимые для успешной работы новым способом, видеть первые плоды своих усилий.

## МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ ДЖОНА КОТТЕРА

Модель Джона Коттера представляет собой набор из восьми последовательных шагов по проведению изменений. Она достаточно проста для понимания и может применяться для управления изменениями в организациях любого типа и размера.

1. **Создать атмосферу** безотлагательности действий
2. **Сформировать** влиятельные **команды** реформаторов.
3. **Создать видение** будущего и определить стратегию.
4. **Пропагандировать новое видение.**
5. **Создать условия** для претворения нового видения в жизнь.
6. **Разработать план действий** и контролировать промежуточные результаты.
7. **Закрепить достижения** и расширить преобразования.
8. **Институционализировать новые подходы**, чтобы создавались условия развития для новых качеств сотрудников.

## Формула движущих начал «ТриЭф»

Социолог и консультант Василий Демьяненко предложил формулу «ТриЭф» в качестве инструмента для анализа сложившейся ситуации в управлении индивидуальными и организационными изменениями.

**ИЗМЕНЕНИЯ = F (ФАТАЛИЗМ, ФАНАТИЗМ, ФОРМАЛИЗМ)**

- ▶ Фатализм говорит, обладаем ли мы достаточной информацией о возможностях и угрозах, и каковы они.
- ▶ Фанатизм показывает, насколько важно для нас видение, ищутся ли способы для его достижения или выискиваются причины, обосновывающие трудности.
- ▶ Формализм дает понять, обладаем ли мы достаточными знаниями, опытом и навыками для реализации задуманного.

**Величина каждого из начал может оказывать как стимулирующее, так и ограничивающее действие.**

## Формула запланированных организационных изменений DICE

BCG выделяет жесткие и мягкие факторы, влияющие на изменения. Если игнорировать жесткие факторы, то преобразования могут закончиться до вступления мягких факторов. К жестким факторам относятся:

- ▶ **продолжительность (Duration)** – время между контрольными точками проекта
- ▶ **ответственность (Integrity)** – качество изменений, зависящее от квалификации исполнителей
- ▶ **приверженность (Commitment)** – поддержка изменений
- ▶ **усилие (Effort)** – новые обязанности сотрудников относительно изменений, помимо оперативной работы

Выделяются две группы сотрудников: влиятельные сотрудники, руководители – C1; сотрудники, которых затрагивают изменения, – C2.

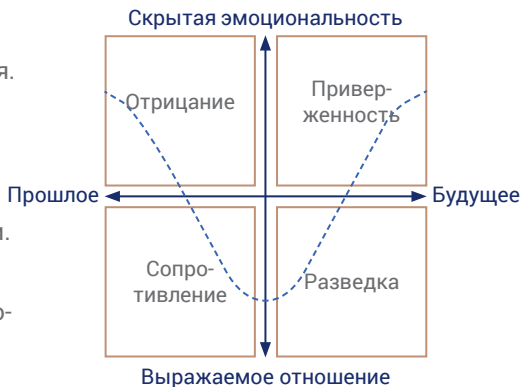
$$DICE = D + 2 \cdot I + 2 \cdot C1 + C2 + E,$$

где каждому фактору присваивается число от 1 (благоприятный) до 4 (маловероятный). Проекты с DICE между 7 и 14 вполне реализуемы, с DICE между 14 и 17 – рискованны, с DICE более 17 – очень рискованны.

## МОДЕЛЬ ЭЛИЗАБЕТ КЮБЛЕР-РОСС

Модель, предложенная Элизабет Кюблер-Росс, до сих пор популярна при управлении изменениями на личностном уровне. Она описывает четыре этапа изменений в поведении людей.

1. Отрицание, когда сотрудники отрицательно реагируют на любые изменения.
2. Сопротивление, когда возникают опасения от последствий изменений.
3. Разведка, когда начинается процесс адаптации сотрудников к изменениям.
4. Приверженность, когда сотрудники принимают изменения и активно работают в новых условиях.



## МОДЕЛЬ ВИРДЖИНИИ САТИР

Модель изменений, предложенная В. Сатир, базируется на более ранних моделях — кривой изменений Дж. Адамса, Дж. Хейеса и Б. Хопсона и модели Э. Кюблер-Росс.

### Модель В. Сатир описывает пять этапов:

- ▶ статус-кво
- ▶ сопротивление
- ▶ хаос
- ▶ интеграция
- ▶ новый статус-кво

На каждом из этапов проявляются коммуникационные особенности человека.

По мнению В. Сатир, можно выделить пять типов коммуникативных реакций: обвиняющий, угождающий, суперрациональный, нерелевантный и конгруэнтный (адекватный). В соответствии с ними она сформулировала пять ролей, четыре из которых отражают неконгруэнтные формы коммуникации: Виновник, Обвинитель, Рационалист и Отвлекающий внимание.

**Коммуникативный подход В. Сатир удобен тем, что позволяет учитывать изменения производительности на период трансформации.**

## ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЙ





## МОДЕЛЬ КУРТА ЛЕВИНА

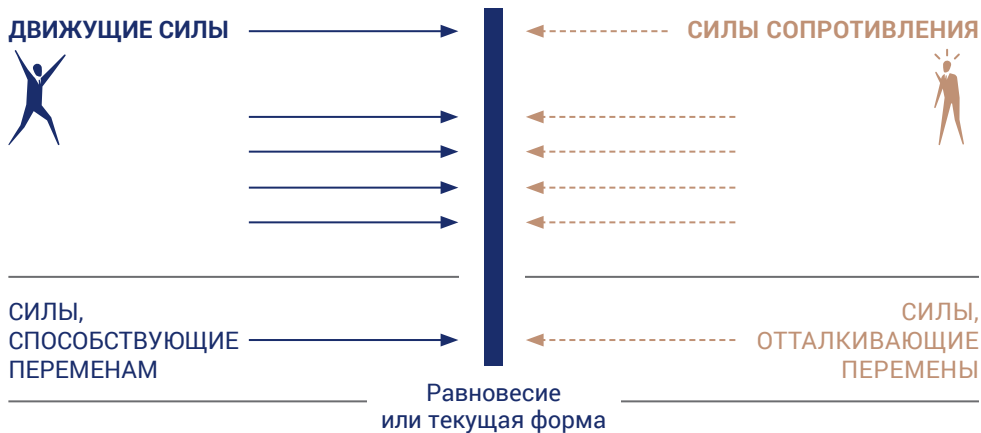
Модель разработана Куртом Левином в 1940-х годах и по-прежнему остается весьма актуальным инструментом управления изменениями. В ее основе лежат три фазы проведения изменений.

- 1. Размораживание.** Делаются попытки снизить сопротивление изменениям со стороны человека.
- 2. Проведение изменений.** Выполняются действия по вовлечению в процесс изменений (разрабатываются новые модели поведения, ценности, взгляды).
- 3. Замораживание.** Осуществляется поддержка проведенных изменений, чтобы люди не вернулись к прежним методам и способам работы.

### Теория Курта Левина предполагает обязательный анализ силового поля.

- ▶ **Движущие силы** — причины, обстоятельства, внешние или внутренние факторы, требующие проведения изменений.
- ▶ **Сдерживающие силы** — причины, обстоятельства, внешние или внутренние факторы, препятствующие проведению изменений.
- ▶ **Потенциал** — скрытые, неиспользованные ресурсы, способные стать движущими силами (творческие способности людей, финансовые запасы, дополнительные меры поощрения).

## МОДЕЛЬ АНАЛИЗА СИЛОВОГО ПОЛЯ



## МАТРИЦА ДЛЯ АНАЛИЗА И ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

признак изменения	уровень	сдерживающие/движущие силы	стратегия преодоления сопротивления	факторы, влияющие на выбор стратегии	стратегия проведения	этап
значение изменения	Индивидуальный	Личный интерес	Образование и общение	Темп проведения	Директивная Переговоры	Размораживание
	Групповой Организационный	Неправильное понимание Иная оценка ситуации Низкая способность к изменениям Высокий кадровый потенциал	Участие и вовлеченность Помощь и поддержка Переговоры и соглашения Манипуляция и совместный выбор Явное и неявное принуждение	Степень и вид сопротивления Положение инициаторов Объем информации Риск	Нормативная Аналитическая Основанная на действии	Изменение Замораживание Оценка

## Формула вероятности успеха изменений Роберта Ф. Якобса

Формула Роберта Ф. Якобса очень проста и опирается на факторы, важные для повышения успешности изменений.

$$C = A \cdot B \cdot D,$$

где:

C – Вероятность, что перемены будут успешными

A – Неудовлетворенность существующим положением

B – Четко сформулированные цели перемен

D – Конкретные первые шаги для достижения целей

Согласно формуле, чтобы успешно проводить перемены, важно (A) убедить людей в их необходимости, (B) четко и понятно объяснить, что предлагаемые перемены улучшат ситуацию, и (D) продемонстрировать ваши цели и показать первые позитивные результаты перемен.

## Формула перемен Дэвида Глейчера

Формула перемен Дэвида Глейчера описывает модель для оценки сил, влияющих на успех или неудачу программы организационных изменений.

$$D \cdot V \cdot F > R,$$

где:

D – Неудовлетворенность текущей ситуацией (Dissatisfaction)

V – Видение будущего (Vision)

F – Первые конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации видения (First steps)

Если произведение этих трех факторов больше, чем R – Сопротивление изменениям (Resistance), то изменения возможны.

## КУЛЬТУРНАЯ МОДЕЛЬ РЕЙМОНДА УИЛЬЯМСА

Культуролог и социолог Реймонд Уильямс отказался от деления на культуру и технологию. По его мнению, мысль прочувствована, а чувство продумано, поэтому и культуру стоит рассматривать как целостный способ жизни. Идею Реймонда Уильямса о том, что доминирующая, возникающая и остаточная культуры постоянно взаимодействуют между собой, теперь применяют к организационным изменениям.

- ▶ **Доминирующая культура** — действующие убеждения и практики, на поддержание которых коллектив тратит энергию.
- ▶ **Остаточная культура** — сохранившиеся от прежней культуры практики и убеждения, которые помогают понять сегодняшнее положение дел.
- ▶ **Возникающая культура** — новые практики и убеждения, которые, возможно, когда-нибудь станут доминирующими.

**Анализ культуры в динамике производится на основе традиции отбора и включения — того, что отбирается в доминирующую культуру из прошлого и настоящего, так как процесс изменений культуры всегда подразумевает господство одних взглядов и исключение других.**

## ПУТИ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

акцент на предметах и действиях, поддерживающих культуру	личный пример руководителя	изменение образа действий
Акцент на важных с точки зрения культуры аспектах обучения	Обучение, подготовка персонала	Изменение фокуса внимания в программах обучения
Поощрение образа действий, пропагандируемого культурой	Мотивация, стимулирование	Смена критериев стимулирования
Прямое подтверждение культурно значимых действий	Отбор, продвижение, увольнение	Смена критериев отбора персонала и продвижения, приток носителей чуждых культур
Ритуализация определенной программы действий, создание легенд – носителей смыслов	Мифы, символы, ритуалы, лозунги	Негативные произвольные мифы, порождаемые дефицитом информации

## МОДЕЛЬ КВАДРАНТОВ ИЗМЕНЕНИЙ

Модель квадрантов используется для определения агентов изменений в компании и установления масштабов и временных параметров.



**Компания считается «холодной»**, если направленность действий задается правилами, процедурами, системами и структурами, а для получения нужных результатов используются контроль и координация. Компании такого типа не прилагают особых усилий к тому, чтобы добиваться более высоких результатов.



**В «теплых» компаниях** нормы и ценности являются всеобщими, а сотрудники знают, в каком направлении должен развиваться бизнес.



**«Теплая» компания, которая хочет заниматься преобразованиями**

Адаптация амбиций и энергии для формирования долгосрочного видения. Мотивация на совместное создание нового. Открытость творческим предложениям снизу. Готовность изменять цель

**«Теплая» компания, которая вынуждена заниматься преобразованиями**

Эффективное использование имеющихся идей. Участие на основе четко сформулированных конечных целей. Высокая вовлеченность сотрудников, но из-за временных ограничений далеко не каждый получает шанс высказаться

**Обновление****Трансформация****«Холодная» компания, которая хочет заниматься преобразованиями**

Четкая и ясная формулировка предназначения планируемых изменений. Процесс осуществляется по принципу «сверху вниз» и определяется амбициями руководителей. Привлечением сотрудников занимаются менеджеры среднего звена

**«Холодная» компания, которая вынуждена заниматься преобразованиями**

Проектирование программы изменений и ее выполнение происходят по принципу «сверху вниз». Сотрудников просят высказать свое мнение только о том, какими будут, как они считают, последствия от выбора конечной цели

**Реализация****Вмешательство**

## МОДЕЛЬ EASIER

EASIER переводится с английского как «проще», а как аббревиатура расшифровывается следующим образом:

**Envisioning** — создание видения

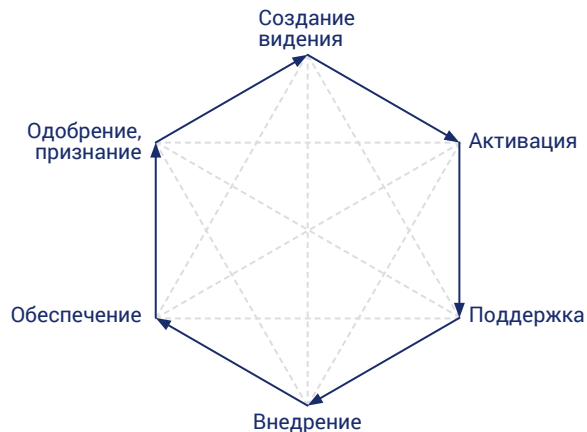
**Activating** — активация

**Supporting** — поддержка

**Implementing** — внедрение

**Ensuring** — обеспечение

**Recognizing** — одобрение,  
признание



Модель EASIER используется для анализа стратегии. EAS в большей степени анализирует поведенческие элементы. Элементы IER скорее связаны с вопросами системы и процессов.

создание видения	определение, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения
Активация	Формирование приверженности участников процесса новому видению для широкого признания
Поддержка	Эмоциональное и ресурсное подкрепление участников проекта изменений
Внедрение	Процедура разбиения процесса проведения изменений на множество отдельных действий, которые необходимо предпринять для реализации проекта
Обеспечение	Наблюдение и контроль за соответствием результатов действий первоначальным ожиданиям
Одобрение	Признание заслуг тех, кто помогает успешному проведению изменений

## МОДЕЛЬ БАЛОГАН – ХОУП-ХЕЙЛИ «КАЛЕЙДОСКОП ИЗМЕНЕНИЙ»

Модель Джулии Балоган и Вероники Хоуп-Хейли «Калейдоскоп изменений» состоит из трех кругов:

- 1. Внутренний круг** показывает набор вариантов, которыми могут воспользоваться руководители, реализуя изменения (изменение пути, изменение стартовой точки, изменение точек вмешательства, изменение стиля, изменение ролей).
- 2. Средний круг** включает конкретные параметры контекста (восемь характеристик): время, масштаб, мощность, топ-характеристики, готовность компании к изменениям, полнота, разнообразие и сохранение.
- 3. Внешний круг** охватывает организационный контекст, отражающий изменения в масштабах рынка, конкуренцию, цели и задачи.

**Многообразие вариантов изменений обусловлено постоянно меняющимися местами характеристиками контекста, то есть среднего круга.**



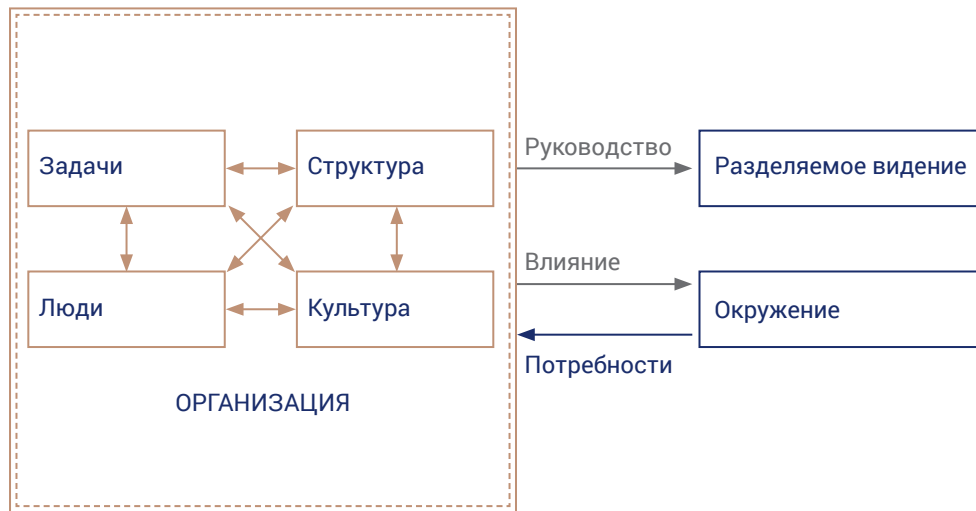
## МОДЕЛЬ СОГЛАСОВАНИЯ НАДЛера – ТАШМЕНА

Модель согласования Д. А. Надлера и М. Л. Ташмена используется для определения необходимости изменений, оценки их масштабов. Ее основой является представление о компании как об открытой системе, которая потребляет входные элементы из внешнего окружения и трансформирует их в выходные элементы.

Чем выше степень согласованности (конгруэнтности) между различными элементами, тем эффективнее компания. Ключевой является представленная в виде четырех подсистем трансформация:

1. Задачи
2. Организационные структуры и системы
3. Организационная культура
4. Люди

Для этих подсистем определяется текущее и предполагаемое состояния. Изменения, внесенные в одну из подсистем, оказывают влияние на другие. В то же время подсистемы, в которые не вносятся изменения, влияют на измененные, стремясь вернуть их в исходное состояние. Ограничением модели является ее ориентация на диагностику проблем, а не на их решение.

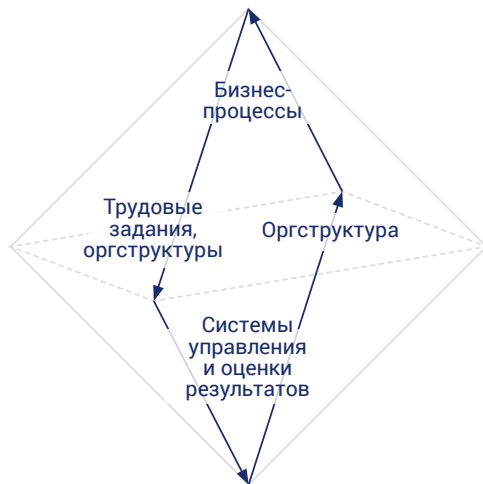


## «АЛМАЗНАЯ» МОДЕЛЬ МАЙКЛА ХАММЕРА

Модель рассматривает одностороннюю связь бизнес-процессов, трудовых заданий и организационных структур, системы управления и оценки результатов, ценностей и убеждений.

Она предполагает, что изменение основных бизнес-процессов ведет за собой изменение функциональных требований, что сказывается на характере трудовых отношений.

Например, процесс выполнения заказов, спроектированный как действующий быстро и точно, не станет таковым, если люди, осуществляющие его, не считают важными скорость и точность.

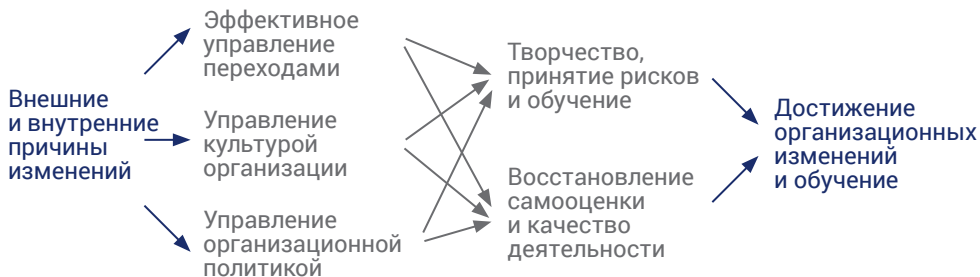




## МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ КОЛИНА КАРНАЛЛА

Достоинством модели К. Карналла является то, что она объединяет несколько ключевых элементов организационных изменений. Согласно модели, эффективное управление изменениями зависит от менеджмента в таких областях, как:

1. управление переходами
2. управление культурой
3. управление организационной политикой



## КУБ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ГЕНРИ МИНЦБЕРГА

Г. Минцберг уверен, что изменения представляют собой органичную трансформацию и управлять ими путем постановки цели и навязывания невозможно. По его мнению, изменения происходят постольку, поскольку сотрудники осмысливают собственный опыт. Предложенная им концепция отвечает на вопрос: что именно меняется в компании?

Куб наглядно демонстрирует, что бизнес — это сочетание формальных процедур и неформальных отношений. При этом сама компания представлена в виде двух ключевых элементов:

1. Нынешнее состояние организации (культура, структура, системы, люди)
2. Вектор направления деятельности (стратегия, видение, позиция, программы, товары)

Добиться изменений на нижних уровнях куба значительно проще, чем на верхних. Трансформация компании ведет к изменению всей фигуры по трем осям:

- ▶ от абстрактного к конкретному
- ▶ от формального к неформальному
- ▶ от направления до бизнеса



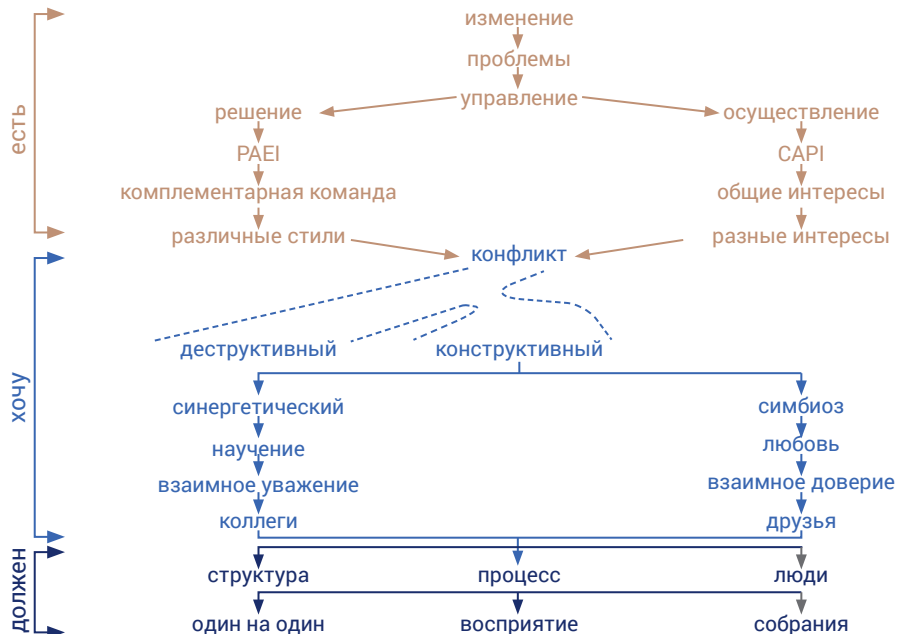
## СИМБЕРГИЧЕСКАЯ МЕТОДОЛОГИЯ ИЦХАКА АДИЗЕСА

Ицхак Адизес предложил симбергический подход к управлению изменениями, который предполагает развитие культуры, поддерживающей четкую последовательность демократии и диктатуры.

**Название «симбергический» означает сочетание синергии и симбиоза.** Если речь идет о принятии решений, то в дело вступает демократия. Если речь идет о реализации демократически принятых решений, воцаряется диктатура.

Если принятие решений происходит по модели ролей PAEI, то воплощаются они уже по модели CAPI (Coalesced Authority, Power, Influence, или объединение полномочий, власти и влияния).

Методология основывается на том, что управление изменениями требует перенести внимание с проблемы на людей, которые будут работать над ее решением. Адизес визуализировал переход к изменениям в простой схеме «как есть — как должно быть — что нужно сделать», в которой центральное место занимает конструктивный конфликт.



## КОНЦЕПЦИЯ «ПЯТЬ ЦВЕТОВ ИЗМЕНЕНИЙ»

Консультант и профессор Свободного университета в Амстердаме Леон де Калюве определил сразу пять подходов к управлению изменениями, которые обозначил цветами.

подход	изменение это	изменение произойдет, если	агент изменений
<b>желтый</b>	игра сил	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Следовать общим интересам</li> <li>▶ Заставлять людей занять определенную позицию</li> <li>▶ Формировать коалиции</li> <li>▶ Формулировать новые политики</li> </ul>	Фасилитатор, который защищает свою точку зрения, использует личную мощь и влияние
<b>синий</b>	рациональный процесс	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Определить прозрачные результаты заранее</li> <li>▶ Сформулировать пошаговое исполнение плана</li> <li>▶ Мониторить выполнение и вводить корректирующие действия</li> <li>▶ Формировать стабильность и простоту</li> </ul>	Эксперт, который формулирует и рассчитывает планы работ, если уполномочен

подход	изменение это	изменение произойдет, если	агент изменений
<b>красный</b>	предмет торга	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Использовать правильные стимулы для мотивации людей</li> <li>▶ Делать изменения комфортными и интересными для людей</li> <li>▶ Поощрять и наказывать</li> </ul>	Системный руководитель, который принимает решения в соответствии с контекстом
<b>зеленый</b>	обучение	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Прояснять людям, в чем они некомпетентны</li> <li>▶ Прививать людям новые знания и навыки</li> <li>▶ Создавать условия для коллективного обучения</li> </ul>	Учитель, который помогает людям меняться к лучшему
<b>белый</b>	высвобождение энергии	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Выявлять желания, намерения и силы</li> <li>▶ Развивать управленческое самосознание и предоставлять автономию</li> <li>▶ Создавать новых героев и ритуалы</li> </ul>	Личность, которая использует себя как инструмент

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Адизес И.** Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
- Кемерон Э., Грин М.** Управление изменениями. Настольная книга менеджера. М.: Добрая книга, 2006.
- Киган Р., Лэйхи Л.** Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
- Коттер Дж., Ратгебер Х.** Наш айсберг тает. Как добиться результата в условиях изменений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.
- Минцберг Г.** Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2011.
- Рок Д.** Мозг. Инструкция по применению. Как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок. М.: Альпина Паблишер, 2019.
- Сенге П. и др.** Танец перемен. Новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2004.
- Хаммер М., Чампи Дж.** Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.



7

# КЛЮЧЕВЫХ РЕШЕНИЙ ВІТОВЕ

В ОБЛАСТИ ЦЕЛОСТНОГО  
ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

## КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ ВИТОВЕ ПО ЦЕЛОСТНОМУ ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ

Целостное организационное развитие компаний обязательно интегрирует три области изменений.

- ▶ Организационная модель
- ▶ Люди
- ▶ Коммуникации



---

**ВИТОВЕ** — единственная российская компания, обладающая всеми тремя компетенциями на уровне требований крупного бизнеса.

---

## 7 КЛЮЧЕВЫХ РЕШЕНИЙ ВІТОВЕ В ОБЛАСТИ ЦЕЛОСТНОГО ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

- 1 » Организационная трансформация
- 2 » Трансформация корпоративной культуры
- 3 » Развитие команд первого уровня
- 4 » Обучение и развитие: от компетенций к бизнес-результату
- 5 » Ценностное предложение и развитие опыта сотрудника
- 6 » Стратегия развития человеческого капитала
- 7 » Комплексное профессиональное и карьерное развитие



## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Сегодня перед многими компаниями стоит задача организационных преобразований. Мы предлагаем опираться на следующие принципы при реализации проектов организационной трансформации:

- ▶ Команда первого уровня является драйвером, определяет цели, задачи и КПЭ трансформации, целевую оргмодель.
- ▶ Все ключевые решения рассматриваются и принимаются совместно на модерлируемых сессиях, однозначно определяются и закрепляются ответственность и полномочия.

- ▶ Внедрение новой оргмодели производится комплексно:

**БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ/  
ПРОДУКТЫ/  
ПРОЕКТЫ**



**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ  
СТРУКТУРА  
И РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ**



**ТРЕБОВАНИЯ  
К ПЕРСОНАЛУ**

- ▶ Коммуникационное сопровождение – важный элемент дорожной карты трансформации, который проходит по всему периметру компании.
- ▶ Развитие команды первого уровня и обучение руководителей работе в новой оргмодели закрепляет успех организационной трансформации.



**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ** — это способность компании организовывать деятельность, применяя определенную совокупность инструментов управления, чтобы достигать поставленных целей, оптимально используя имеющиеся ресурсы.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ



\* Модель RUN-CHANGE-DISRUPT была предложена исследовательской и консалтинговой компанией GARTNER.

© Модель ВІТОВЕ

## КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- Разработка механик работы гибких команд
- Проектирование холдинговой структуры
- Разработка моделей зрелости функций
- Постановка проектного управления
- Развитие организационной структуры
- Методология управления продуктами
- Описание и оптимизация бизнес-процессов

# 2

## ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

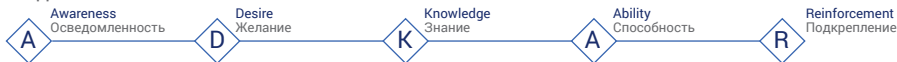
Мы подходим к трансформации корпоративной культуры комплексно – от идеи до внедрения в ежедневную деятельность организации.



- ▶ Для замера состояния «как есть» используется кейс-ориентированное исследование текущих ценностей.
- ▶ Целевой уровень культуры проектируется в соответствии с моделью Спиральной динамики<sup>1</sup> совместно с топ-менеджментом в сессионном формате с акцентами для разных аудиторий компании: уровни управления, острова инноваций и т. п.

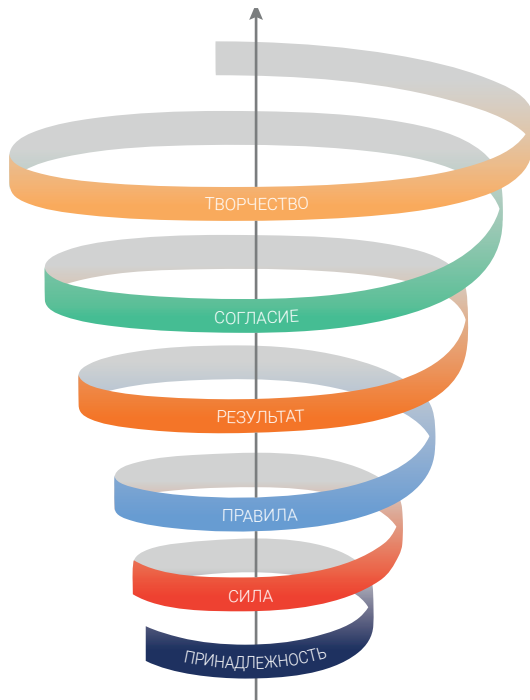


- ▶ Для конкретизации детализируется картина «как есть – как будет» для всех целевых аудиторий: то, что на уровне действий присуще другой культуре, для каждого уровня управления и функции на основе модели.
- ▶ Для достижения уровня «как будет» люди проводят по всему циклу ADKAR<sup>2</sup>, ключевые сообщения доносятся на языке каждой аудитории по нужным каналам в правильной последовательности.



- ▶ Для возможности создания и подкрепления целевого образа действий производятся изменения в бизнес-процессах компании.
- ▶ Замер результатов проекта может стать первым шагом в построении системы управления по ценностям.

<sup>2</sup> Автор модели ADKAR – Джефф Хайятт, Prosci.



## КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- Обновление ценностей компании
- Каскадирование и внедрение ценностей
- Проработка образа будущего для целевых аудиторий в формате «как есть — как будет»
- Внедрение в культуру отдельных ценностей — например, клиентоцентричности

<sup>1</sup> Автор модели Спиральной динамики — Клер У. Грейвз

# 3

## РАЗВИТИЕ КОМАНД ПЕРВОГО УРОВНЯ

Команду первого уровня мы рассматриваем как отдельный объект управления, усиление которого с опорой на принципы целостного организационного развития становится мощным импульсом для трансформации всей компании.



- ▶ Трансформация компании возможна только через трансформацию управленческих команд.
- ▶ Важно развивать управленческие команды комплексно: гармонизировать психологическое поле команды, расширять ментальную картину мира, усиливать и развивать стратегические амбиции, выстраивать баланс между персональной и коллективной ответственностью.



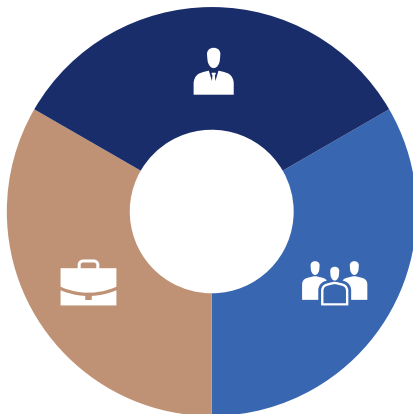
- ▶ Распределение командных/функциональных ролей обязательно закрепляется в бизнес-процессах компании.
- ▶ В поддержку развития команды первого уровня трансформируется деятельность функций и развиваются управленческие команды второго уровня.



- ▶ Для того чтобы изменения были отмечены и внедрены на системном уровне, необходимы коммуникационная фокусировка и трансляция ценности трансформации команды.



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
АМБИЦИИ ПЕРВОГО ЛИЦА



АМБИЦИОЗНАЯ  
СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
АМБИЦИИ КОМАНДЫ

**КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ  
РЕШЕНИЯ:**

- Менеджерские, проектные, коммуникационные, функциональные сессии и форсайт-сессии
- Индивидуальный коучинг руководителей
- Оценка лидерского потенциала, мотиваторов и деструкторов руководителей / Hogan
- Разработка этического кодекса / командной хартии
- Разработка лидерской модели
- Team-барометр, описание командных ролей

# 4

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ: ОТ КОМПЕТЕНЦИЙ К БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТУ

Мы создаем экосистему непрерывного развития сотрудников, которая является связующим элементом между компетентностным ростом и достижением бизнес-результатов.



- ▶ Обучающие программы проектируются на базе исследования и только во взаимосвязи с бизнес-целями.
- ▶ Для определения стратегических компетенций и компетенций будущего проводится анализ стратегии компании и анализ ее макроокружения.



- ▶ Индивидуальные треки развития обеспечивают новое качество опыта сотрудников и интегрируют дефицитное и опережающее обучение; могут выстраиваться в соответствии с карьерными маршрутами.
- ▶ Гармонизация развивающих программ по всем типам компетенций позволяет оптимизировать нагрузку на сотрудников.
- ▶ Новые знания и навыки интегрируются в деятельность через проекты развития.



- ▶ Брендинг, разработка фирменного стиля и коммуникационное сопровождение ключевых обучающих программ способствуют вовлеченности сотрудников в процесс развития.



## КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- Тренинги-конференции, эдьютейнмент
- Операционное совершенствование через обучение
- Программы развития кадрового резерва
- Форсайт-сессии для определения компетенций будущего
- Развитие разных типов мышления
- Обучение и развитие корпоративных тренеров
- Дистанционное обучение с поддержкой тьюторов на платформе «Авангард»
- Развитие/настройка системы мотивации, формирование совокупного поощрения

Ценностное предложение работодателя помогает решать задачи привлечения и удержания сотрудников, а также повышения их лояльности. Мы создаем его как основу для формирования плана инициатив по изменению опыта сотрудника.

- ▶ Разработка ценностного предложения начинается с исследования внешней и внутренней аудитории компании: конкурентного анализа, интервью с топ-менеджментом и фокус-группы. В основе исследования – модель ВITОВЕ из 19 базовых элементов.
- ▶ Ценностное предложение разрабатывается на основании собранной «карты смыслов». Наравне с общим ценностным предложением проводится кастомизация под ключевые сегменты сотрудников: детали проговариваются на языке каждой конкретной аудитории.
- ▶ Ценностное предложение «упаковывается» в креативную концепцию для трансляции целевой аудитории по внутренним и внешним коммуникационным каналам.
- ▶ «Карта опыта сотрудника» – инструмент более глубокой проработки опыта для ключевых сегментов аудитории. Выстраивание точек контакта с сотрудником в единую схему позволяет выявить «разрывы» и точки роста, спроектировать изменения через «взгляд сотрудника».
- ▶ В завершение проекта передается методология по обновлению ценностного предложения, формируется план инициатив для преодоления «разрывов».



**Корпоративное обещание  
(миссия, ценности, культура)**



**Ценностное предложение  
на уровне компании**



**Ценностное предложение  
для целевых аудиторий**



**Управление опытом  
сотрудника для целевых  
аудиторий**

## **КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ:**

- Разработка ценностного предложения
- Кастомизация генерального ценностного предложения под целевые аудитории
- Исследование взаимосвязи мотивационного профиля и инструментов
- Разработка и анализ карты опыта сотрудника по стадиям жизненного цикла
- Проектирование целевого опыта сотрудника
- Разработка инструментов, практик по улучшению опыта сотрудника

# 6

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Мы используем принципы целостного организационного развития в отношении человеческого капитала, создавая мощный импульс для преобразования компании.



▶ Использование современных научных знаний о работе мозга является необходимым условием создания конкурентоспособной стратегии развития человеческого капитала.



▶ Микросегментация персонала и персонализация HR-систем на основе комплексного исследования способствуют максимальному раскрытию потенциала сотрудников.

▶ Развитие человеческого капитала сегодня определяет бизнес-стратегию завтра.

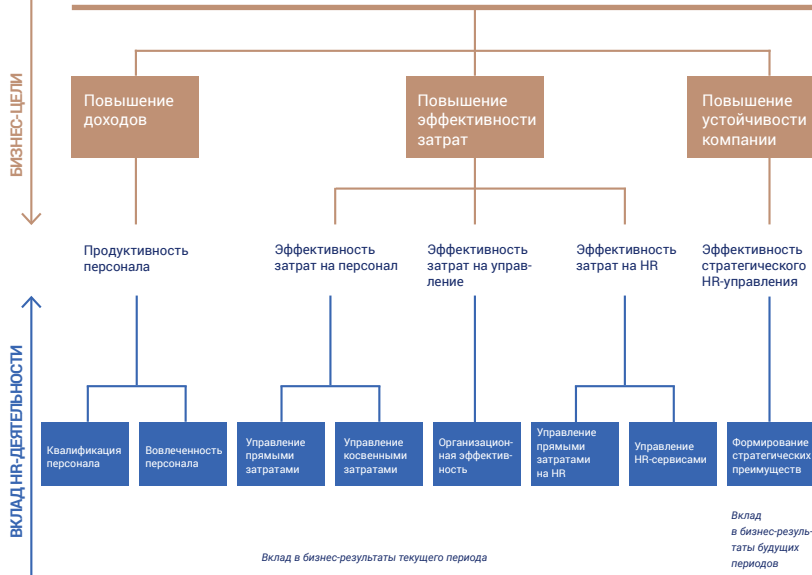
▶ Формирование дорожных карт и реализация стратегических инициатив переводят стратегию в действие.



▶ Широкая коммуникационная кампания стимулирует вовлечение руководителей всех уровней в обсуждение и формирование стратегии развития человеческого капитала.



## ПОВЫШЕНИЕ АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ И ФОРМИРОВАНИЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ



## КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- Стратегическое планирование персонала: от концепции до модели численности
- Системное проектирование HR-процессов
- Проработка ролевой модели HR
- Внедрение института HR-бизнес-партнерства
- Разработка модели совокупного поощрения
- Формирование единой тарифной сетки
- От HR-аналитики к цифровому HR
- Исследование вовлеченности персонала

Мы формируем единый каркас профессионального и карьерного развития человека в компании, который определяет долгосрочную эффективность всех HR-систем.



- ▶ Для поддержания актуальности и востребованности профессиональных и кросс-функциональных компетенций важно интегрировать их с бизнес-процессами компании.
- ▶ Грамотно выстроенная архитектура должностей/ролей повышает эффективность всей системы экспертного и карьерного развития.



- ▶ Взаимувязывание интегрированного профиля компетенций с надежной системой оценки позволяет обучать только тех, кого нужно, тому, что необходимо.
- ▶ Гибкие инструменты позволяют формировать индивидуальные треки развития.



- ▶ Коммуникационные материалы — карьерные навигаторы, карьерные карты, руководства для лидера и другие — способствуют вовлечению сотрудников в процессы развития.
- ▶ Информирование через обучение делает новые инструменты профессионального и карьерного развития понятными и востребованными.





## КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ РЕШЕНИЯ:

- Разработка архитектуры должностей
- Создание системы карьерных и профессиональных маршрутов
- Разработка модели компетенций
- Разработка инструментов оценки профессиональных и лидерских компетенций
- Разработка программ развития метакомпетенций
- Формирование карьерных атласов и навигаторов
- Разработка единого пространства развития человека для инновационных подразделений

## КОНТАКТЫ BITOBE



**Наталья  
Варламова**

---

Менеджер по работе с клиентами

[n.varlamova@bitobe.ru](mailto:n.varlamova@bitobe.ru)

+7 (981) 776 05 05

# ПРЕДЛАГАЕМ ВАШЕМУ ВНИМАНИЮ ЭКСПЕРТНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ВИТОВЕ

## Дайджесты:

- «Современные тенденции развития организационного дизайна и современные типы организационных структур»
- «Комплексное развитие клиентоориентированности». Ключевые элементы формирования клиентоориентированности: культура, процессы, сотрудники, продукт

## Блог для руководителей и HR-директоров:

- НОВАЯ ЭПОХА УПРАВЛЕНИЯ



# BITOBE

Москва | Санкт-Петербург  
2024

[bitobe.ru](http://bitobe.ru)