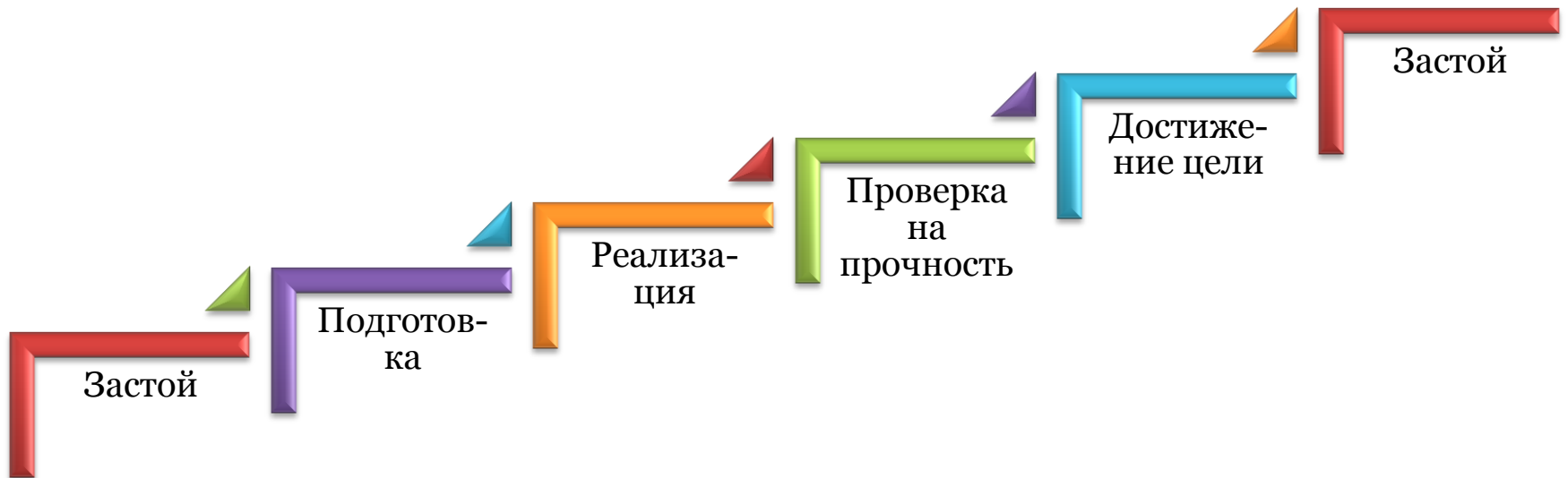


# Тема 4

## Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений

# Модель управления изменениями БКГ



# Модель управления изменениями Л. Грейнера



*Анализируя процесс изменений мы должны учитывать:*

*Контекст изменений* - Почему происходят изменения? Какие экономические, политические и социальные трансформации влияют на бизнес?

*Оценка содержания изменений*

Что необходимо изменить в бизнесе соответственно изменениям контекста? Что необходимо адаптировать? Какие рабочие практики необходимо изменить?

*Проведение процесса изменений*

Как должны проходить изменения? Кто будет их проводить?

# Процесс изменений анализируется в четырех измерениях:

стратегия;

структура;

культура;

ЛЮДИ

# *Изменение стратегии*

Где мы хотим оказаться? Чем, по нашему мнению, должны заниматься в данном бизнесе?

Формулировка стратегии предполагает реакцию на изменения, которая должна учитывать наши возможности и способности в конкретном бизнесе. Задача менеджера состоит в том, чтобы сузить стратегию как реакцию на конкретные изменения до набора реализуемых целей и задач для конкретного бизнеса.

## *Изменение структуры*

Как нам организовать свое предприятие для того, чтобы соответствовать выбранной стратегии? Насколько необходима формализация, специализация?

## *Изменение культуры*

Каким образом нам необходимо изменять ценности и установки в организации? Организационная культура, в которой работает менеджер, формирует ожидания в отношении того, что возможно и что невозможно изменить. Это может послужить источником силы или слабости при проведении изменений



# *Работа с людьми*

Как мы должны задействовать людей для изменения стратегии, структуры и культуры? (Люди являются основным ресурсом при трансформации.)

Две наиболее важные задачи для менеджера в данном случае таковы:

- коммуникация (думать о том, откуда вы узнали об изменениях и как можно повысить их эффективность);
- обучение и развитие персонала.

# Средства коммуникаций и их влияние на процесс внедрения изменений

| <b>"Бедные" средства коммуникации</b> | <b>"Богатые" средства коммуникации</b> |
|---------------------------------------|--|
| Корпоративный журнал                  | Встреча с глазу на глаз                |
| Информационные бюллетени              |  |
| Интранет                              | Обсуждение в маленькой группе          |
| Записки                               |  |
| Рекламные листки, брошюры, постеры    | Обсуждение в большой группе            |
| Массовая рассылка по e-mail           |  |
| Руководства                           |  |
| Обучение                              | Презентация для больших и малых групп  |
| Видео и аудиоматериалы                | Рабочая группа                         |