



Мастерская
КОНЦЕПТУАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

Предложение

по консультационному сопровождению изменений

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

В ОРГАНИЗАЦИИ

Поддержка процессов организационного развития

Содержание предложения

1. Логика управления изменениями
2. Сценарии поддержки изменений
3. Ожидаемые результаты
4. Условия деятельности
5. Справка о проектной команде

Проектная команда компании DBA-concept (далее – Исполнитель) следует принципу разумного вмешательства в деятельность организации. Это обязывает к следующему:

- К обоснованию каждого этапа и шага в управлении изменениями;
- К прозрачности решений для управляющих команд Заказчика;
- К подготовке управляющих команд для самостоятельного управления изменениями при концептуальной, методической и образовательной поддержках со стороны консультантов;
- К непрерывному исследованию процессов и проблем, возникающих в ходе изменений.

Предложение сделано с учетом этого подхода к сопровождению изменений

1. Логика управления изменениями

При совпадении интересов и запуске работ консультационное сопровождение управления организационными изменениями будет организовано в логике трех этапов.

1 этап. ДИАГНОСТИКА

Здесь состоится диагностика проблем организационных изменений, вызванных решениями по реорганизации деятельности Компании и/или новой стратегии развития бизнеса.

На этом этапе произойдет:

- Анализ поля проблем изменений и структуризация проблемного пространства
- Обоснование проблемного «ядра» перемен
- Разработка альтернативных стратегий организационных изменений (стратегии краткосрочных изменений, среднесрочных и долгосрочных)
- Выбор стратегий перемен
- Обоснование подходов к изменениям и технологий управления изменениями (из двух десятков известных и малоизвестных)
- Обоснование состава управляющих команд от Заказчика

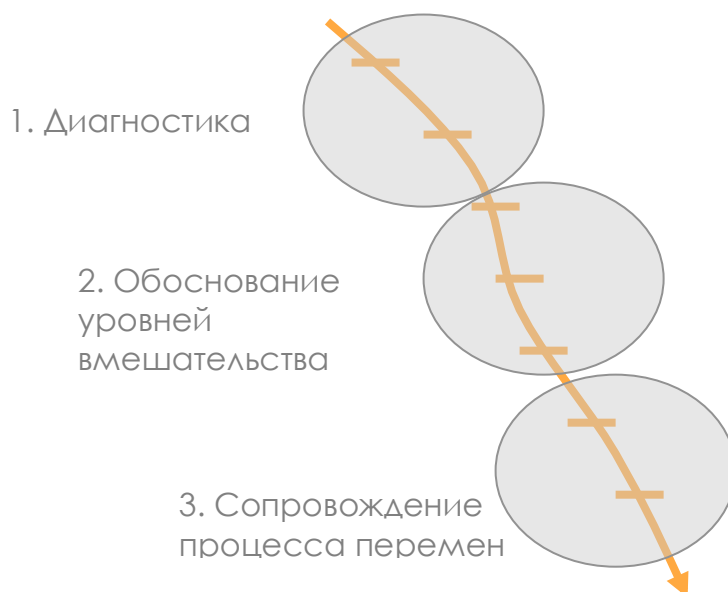
В результате этапа ДИАГНОСТИКА появятся:

1. Программы организационных изменений на различные периоды (стратегии)
2. Согласованные с Заказчиком представления о подходах к управлению изменениями для различных организационных уровней
3. Представления о реальных трудностях осуществления перемен и необходимых компетенциях управляющих команд
4. Утвержденные управляющие команды

Диагностика будет проведена командой консультантов-специалистов в виде интервью с сотрудниками, наблюдения процессов ведения деятельности, изучения документов.

Разработка стратегий перемен будет сделана в виде совместных сессий с руководством Компании и ее активом.

Этап может длиться от 1 до 2-х месяцев.



2 этап. ОБОСНОВАНИЕ УРОВНЕЙ ВМЕШАТЕЛЬСТВА

На этом этапе состоится анализ потребностей управляющих команд в консультационной поддержке на различных этапах управления изменениями.

Обычно здесь происходит:

- Проработка сценариев управления изменениями в соответствии с выбранными технологиями
- Оценка ресурсов (компетенций, времени, понимания ситуаций и пр.) управляющих команд Заказчика в осуществлении изменений
- Разработка и согласование сценариев консультационного вмешательства в процессы организационных изменений
- Уточнение программ изменений
- Компетентностное «подтягивание» управляющих команд
- Согласование проектов перемен (их будет несколько)

В результате этого этапа состоятся все основные договоренности относительно направлений, уровней поддержки перемен, составов смешанных команд (Заказчик плюс Исполнитель), уровней ответственности, ожидаемых результатов, способов взаимодействия команд и пр.

Этот этап может длиться не более одного месяца.

3 этап. СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЦЕССА ПЕРЕМЕН

Это основной этап, в ходе которого состоятся все основные организационные изменения. Как правило, здесь одновременно запускаются несколько проектов организационных изменений, в каждом из которых осуществляется поддержка деятельности управляющих команд.

Здесь:

- Для каждого проекта разрабатываются стратегические и тактические решения по управлению изменениями
- Проводятся регулярные диагностики состояния дел, на основе которых разрабатываются новые способы вмешательства в деятельность Компании на разных уровнях
- Организуются образовательные мероприятия для управляющих команд и для сотрудников по различным темам, вызванных необходимостью перемен
- Разрабатываются и осуществляются техники преодоления сопротивления изменений и мероприятия по изменению корпоративной культуры
- Разрабатываются способы внедрения решений по изменению для тех проектов, где они предусмотрены и необходимы (есть технологии перемен без внедрения)
- Проводятся управленческие сессии по проблемным вопросам управления переменами.

Этап может занимать от 1 года до 3-5 лет.

2. Сценарии поддержки изменений

Научно-консалтинговая группа DBA-concept осуществляет поддержку изменений по следующим трем сценариям.

1. СЦЕНАРИЙ МИНИМАЛЬНОГО УЧАСТИЯ (модераторский сценарий)

При такой форме поддержки силами наших специалистов осуществляется профессиональная организация ключевых управленческих событий, необходимых для принятия решений по управлению изменениями. Такими событиями являются:

- Сессии по разработке проблемного поля Компании
- Сессии по разработке стратегий изменений
- Сессии по обоснованию подходов к изменениям
- Сессии по разработке частных решений по проблемным вопросам управления изменениями в логике различных технологий управления изменениями
- Другие мероприятия, в которых возникает необходимость управления групповыми процессами принятия решений

При таком сценарии управление изменениями полностью ведется управляющими командами Заказчика, а консультанты участвуют как помощники по организации некоторых важных для дела событий. Это события, в которых необходимо согласование решений разнородных специалистов в групповом режиме.

Для проведения подобных сессий, как правило, проводятся предварительные исследования, позволяющие модераторам организовывать их прицельно, максимально приближаясь к требуемым результатам.

При таком сценарии заключаются долгосрочные либо краткосрочные соглашения о проведении управляемых сессий по разработанному плану с обозначением ожидаемых результатов сессий.

Это минимальное вмешательство консультантов в организационные изменения, поскольку сами решения принимаются силами Заказчика, а консультанты помогают организации процессов принятия решений, отвечая за качество процедур принятия решений.

2. СЦЕНАРИЙ СРЕДНЕГО УЧАСТИЯ (экспертный сценарий)

При такой форме поддержки силами специалистов Исполнителя осуществляется экспертная поддержка решений по существу технологий управления изменениями. Имеется в виду следующий ряд решений:

- Решения по стратегиям изменений
- Решения по технологиям управления изменениями
- Решения по стратегиям управления изменениями

- Решения по организации тактического пространства поддержки изменений
- Решения о мероприятиях по изменению корпоративной культуры Компании
- Решения по коррекции управляющих действий по ходу перемен и пр.

При таком сценарии консультанты участвуют в профессиональной разработке решений по ключевым вопросам управления изменениями вместе со специалистами Заказчика.

Необходимость таких решений возникает в различных проектах организационных перемен и требует привлечения специалистов различного назначения и уровня (от специалистов по разработке структур и концептуального проектирования до специалистов в области конфликтологии, социологии малых и больших групп). Это связано с тем, что каждый специальный проект, как правило, требует особенной технологии управления.

При таком сценарии, как правило, заключаются долгосрочные соглашения об экспертном сопровождении процесса организационных изменений.

Это вмешательство консультантов в организационные изменения среднего уровня. Здесь консультанты участвуют в разработке решений по управлению изменениями и в этом помогают Заказчику в управлении, отвечая за качество решений.

2. СЦЕНАРИЙ ПОЛНОГО УЧАСТИЯ (сценарий глубокого погружения)

При такой форме поддержки консультанты участвуют в различных ролях, в различных управляющих командах и в различных проектах организационных изменений, сопровождая изменения по процессу. Основными видами деятельности при этом становятся следующие:

- Модерация процессов принятия решений управляющими командами Заказчика
- Разработка экспертных решений по управлению изменениями для различных проектов
- Проведение текущей диагностики хода организационных изменений
- Разработка организационных интервенций (вмешательства в организационные процессы)
- Участие в ряде акций по осуществлению перемен
- Коррекция хода перемен
- Обучение различных специалистов Компании по вопросам, возникающим в связи с организационными изменениями

При таком сценарии заключаются долгосрочные соглашения о консультационном сопровождении организационного развития с указанием ожидаемых результатов перемен.

3. Ожидаемые результаты

В зависимости от выбранного сценария поддержки изменений следует ожидать различные результаты (табл. 1)

Таблица 1. Возможные результаты консультационной поддержки и выгоды для Заказчика

Сценарий поддержки перемен	Возможные результаты	Выгоды для Заказчика
Сценарий минимального участия	<ul style="list-style-type: none"> • Выстроенная и поддержанная конструктивная логика управления изменениями на основе плана управленческих сессий • Предложенные организационные инструменты принятия решений • Организованные процессы выработки сложных решений • Рекомендации по процессам выработки решений по управлению изменениями • Понятные линии поведения управленческих команд 	<ul style="list-style-type: none"> • Ясность в подходах к управлению различными изменениями • Бесконфликтные (умеренно конфликтные) процедуры выработки решений по управлению сложными изменениями • Понимание логики осуществления изменений • Согласованные управленческие команды • Ответы на организационные вопросы по технологии управления изменениями
Сценарий среднего участия	<ul style="list-style-type: none"> • Разработанная логика управления изменениями по различным направлениям • Экспертные решения по ключевым вопросам управления изменениями для различных проектов • Удержанный с помощью решений конструктивный процесс организационных изменений • Рекомендации по ряду решений в управлении изменениями • Понятные линии поведения 	<ul style="list-style-type: none"> • Умные решения по управлению различными изменениями • Понимание логики осуществления изменений • Согласованные управленческие команды • Ответы на технические вопросы по технологии управления изменениями • Качественный мониторинг за решениями • Поддержка решений на стратегическом и

	<p>управленческих команд</p>	<p>тактическом уровнях</p> <ul style="list-style-type: none"> • Задействование опыта перемен экспертов
<p>Сценарий полного участия</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Тщательно разработанная и поддержанная логика управления организационными изменениями для всей компании • Сумма решений по управлению изменениями • Действительные процессы и результаты изменений • Инсталлированные процессы обучения и организационного развития • Развивающиеся управленческие команды • Компетенции менеджеров по управлению изменениями и организационным развитием 	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственный контроль за всем пространством изменений • Непрерывная коррекция решений и процессов • Развивающиеся управленческие команды • Сохраненные управленческие компетенции в Компании • Близкий экспертный ресурс по вопросам управления деятельностью и изменениями

Исходя из этих результатов и выгод, могут быть согласованы и зоны ответственности между консультантами и управляющими командами Заказчика

4. Условия деятельности

Успешность совместной (Заказчик и Исполнитель) деятельности по управлению организационными изменениями возможна при следующих условиях:

О необходимых разрешениях

На период действия проекта должны быть задействованы различные формы организации исследовательской деятельности. Это индивидуальные очные интервью с заинтересованными сторонами; групповые дискуссии; анализ документов; аналитические сессии с широким кругом участников проекта и другое. Для этого должны быть созданы благоприятные условия и получены соответствующие разрешения.

О задействовании специалистов Заказчика

Потребуется три формы задействования специалистов Заказчика: 1) как экспертов по состоянию дел в Компании (в качестве «предметников»); 2) как членов управляющих команд по осуществлению изменений (в качестве «управленцев»); 3) как вспомогательного ресурса по поддержке деятельности (в качестве «помощников»). Для этого должен быть выделен соответствующий ресурс.

О доступности информации

По каждому виду работ и этапу разработки концепции потребуется своя информация, доступ к которой 1) должен быть согласован заранее и 2) существовала возможность уточнения по ходу проекта. При этом для проектной команды должен быть открытый доступ ко многим источникам информации. При этом со стороны консультантов должны быть подписаны соглашения о конфиденциальности работ и результатов.

О сроках выполнения работ

Сроки работ существенно зависят 1) от глубины изменений, которые предстоит осуществить 2) от выбранного сценария консультационной поддержки изменений 3) от объема ресурсов для изменений (люди, полномочия, компетенции и пр.). Следует быть готовым к разнообразию проектов: как к коротким проектам изменений (до нескольких недель), так и к долгим (до нескольких лет). При заключении соглашений следует учитывать это разнообразие. Полезно заключать рамочное долгосрочное соглашение и короткие договоры на отдельные проекты.

О стоимости работ

Стоимость работ может быть определена после знакомства с задачами изменений и сроками их осуществления. Это может быть сделано по каждому проекту внутри общего проекта организационных изменений на основе выбранного сценария участия. Стоимость может определяться как на весь объем работ, так и по каждому этапу.

5. Справка о проектной команде



ООО «Научно-консалтинговая группа «DBA-concept»

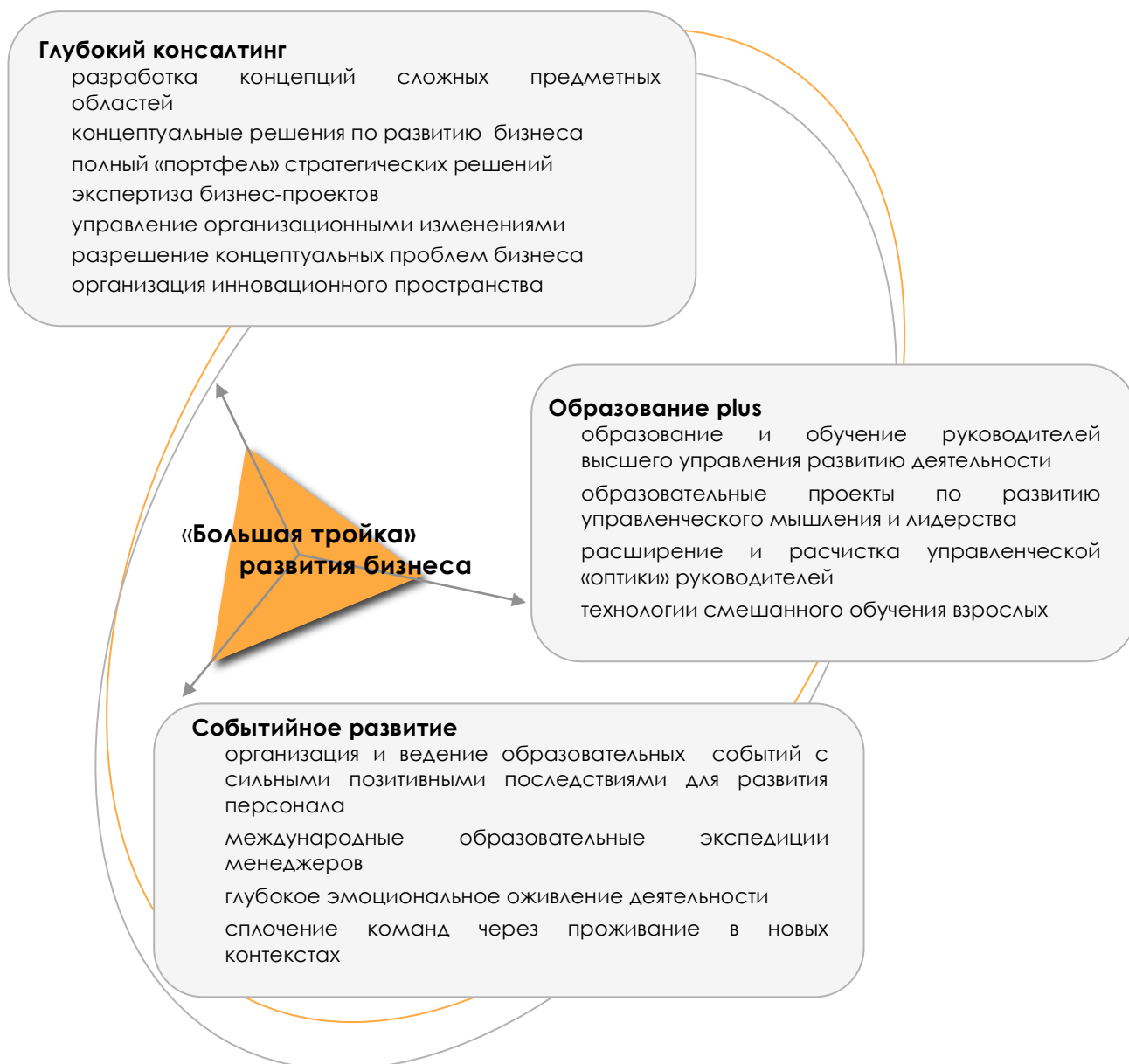
Scientific consulting group «DBA-concept» Ltd.

Юридический адрес: 107553, г. Москва, ул. Б. Черкизовская, д.30/5/26

Почтовый адрес: 127434, г. Москва, а/я 98 НКГ «ДиБиЭй-Концепт». +7 (495) 745 75 80; info@DBAconcept.ru; www.DBAconcept.ru

Профессиональное выращивание решений по развитию компаний и запуску развивающих процессов на основе концептуальных технологий и образовательных событий

Основные виды деятельности



Примеры выполненных работ

Год создания – 2009

Проекты в отраслях

Банки
Строительство
Металлодобыча
Нефтепереработка
Инновационные кластеры
Торговые сети
Бизнес-образование
Фармацевтика
IT-деятельность
Реклама
Госпроекты
Оборонные проекты
Социальные проекты

В области управления процессами принятия решений

Регулярное ведение стратегических сессий в компаниях среднего и крупного бизнеса

В области разработки экспертных решений

Разработка решений по управлению инновационной деятельностью государства, по развитию крупной сетевой организации, по информатизации отрасли народного хозяйства, по организации промышленного кластера, по экспертизе хода реализации Федеральной Целевой Программы и др.

В области глубокого сопровождения изменений

Управление реструктуризацией деятельности.
Управление изменениями в корпоративной культуре

Три уровня гарантии качества и результативности работ

1. В проектную команду входят эксперты и аналитики, признанные на Российском и международном уровнях – подтверждается сертификатами и другими документами
2. В составе проектной команды соединяются две силы: сила специалистов-практиков в разрабатываемой предметной области (сила «предметников») и сила концептуальных аналитиков-проектировщиков (сила «концептуалистов»). Для этого проектная команда формируется по смешанному принципу
3. По состоявшимся проектам могут быть представлены отзывы успешного консультирования от ряда Заказчиков.

Генеральный директор

Андрей Георгиевич ТЕСЛИНОВ

Профессор, Д.т.н.

Профессор РАНХ и ГС при Президенте РФ
Научный консультант Международного института менеджмента ЛИНК
Международный эксперт по развитию образования
Тьютор Открытого университета Великобритании
Президент Клуба Концептуальных Аналитиков



Моб. +7 (916) 951 22 47

Раб. +7 (495) 745 75 80

ananda@teslinov.ru

www.teslinov.ru; www.DBAConcept.ru