



Мастерская  
КОНЦЕПТУАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

Предложение

Поддержка процессов  
**УПРАВЛЕНИЯ**  
**ИЗМЕНЕНИЯМИ**  
в организации

*Технологии организационного развития*

## Назначение проектов

Технологичная поддержка деятельности руководителей по управлению организационными изменениями в компаниях, вызванных решениями по реорганизации деятельности и/или появлением новой стратегии развития бизнеса.

## Содержание работ

Существо поддержки управления изменениями в компаниях состоит в преодолении двух классов объективных проблем руководителей:

1. Проблем преодоления сложности выбора направлений и логики изменений;
2. Проблем преодоления сопротивления работников.

Основными видами работ в таких проектах являются:

- Диагностика беспокойств руководителей, вызывающих необходимость организационных изменений;
- Разработка стратегий перемен в организации деятельности компании;
- Обоснование технологий управления изменениями;
- Разработка решений по осуществлению организационных изменений в логике выбранных технологий;
- Разработка тактического поля поддержки решений по управлению изменениями в условиях сопротивления переменам;
- Разработка решений по созданию условий успешности перемен;
- Консультационная поддержка процессов осуществления изменений.

Все работы ориентированы на придание организационным изменениям технологичности в движении к успеху.

## Сроки и формат

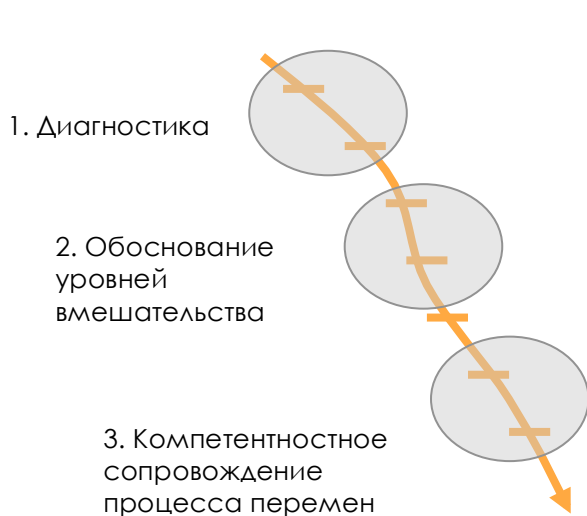
Сроки работ зависят от глубины предстоящих изменений; от выбранного сценария консультационной поддержки изменений; от объема ресурсов для изменений (люди, полномочия, компетенции и пр.).

Проекты могут быть как короткими (до нескольких недель), так и долгими (до нескольких лет).

Предусматривается три формы сотрудничества и 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»).

Решения по поддержке изменений разрабатываются на основе интервью с сотрудниками, наблюдения деятельности, изучения документов; совместных сессий с руководством компании и управляющей командой, образовательных сессий с менеджерами и активом компании.

## Сценарий работ



Обобщенно сценарий работ включает в себя три этапа.

**1 этап.** Диагностика проблем организационных изменений.

*Это анализ проблем изменений и структуризация проблемного пространства; разработка альтернативных стратегий организационных изменений обоснование подходов к изменениям и технологий управления изменениями (из двух десятков известных и малоизвестных); обоснование состава управляющих команд от Заказчика;*

**2 этап.** Обоснование уровней вмешательства в деятельность компании

*Это 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; компетентностное «подтягивание» управляющих команд*

**3 этап.** Сопровождение процесса перемен

*Для каждого проекта организационных изменений 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; 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.*

## Пять преимуществ наших проектов

### 1. Ясность в подходах к управлению изменениями и технологичность управления.

*Управленческой команде компании с самого начала проектов ясна логика осуществления изменений.*

*Мы снижаем неопределенность в действиях команды и хаос в переменных отчетливой методичностью решений и действий.*

*Менеджерам даются обоснованные ответы на вопросы по технологии управления изменениями.*

### 2. Умеренное вмешательство в деятельность управленческой команды и компании

*Мы осуществляем поддержку изменений по следующим трем сценариям.*

**Сценарий минимального участия** (модераторский сценарий) - профессиональная организация ключевых управленческих событий в ходе перемен. При таком сценарии управление изменениями полностью ведется управляющими командами Заказчика, а консультанты участвуют как помощники по организации некоторых важных для дела событий.

**Сценарий среднего участия** (экспертный сценарий) - экспертная поддержка решений по существу технологий управления изменениями. При таком сценарии мы участвуем в профессиональной разработке решений по ключевым вопросам управления изменениями вместе со специалистами Заказчика.

**Сценарий полного участия** (сценарий глубокого погружения) - мы участвуем в различных ролях, в различных управляющих командах и в различных проектах организационных изменений, сопровождая изменения по процессу.

### 3. Качественный мониторинг решений управленческой команды.

*Зная и владея различными технологиями управления изменениями, мы внимательно наблюдаем за «тонкими» обстоятельствами перемен в компаниях, рекомендуя наиболее уместные действия управленческой команде.*

### 4. Взаимоусиление стратегических и тактических решений по управлению переменами.

*В нашем подходе к управлению переменами спонтанность тактических решений по преодолению сопротивления работников усиливает логику всего процесса перемен, не позволяя хаосу победить порядок.*

### 5. Подъем компетенций управленческой команды Заказчика.

*Она созревает в опыте овладения переменами.*

*Это происходит благодаря непрерывному процессу обучения, которым мы сопровождаем все свои проекты.*

## Условия деятельности

### 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). 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.

ООО «Научно-консалтинговая группа «DBA-concept»

*(Мастерская концептуального мышления)*

**Юридический адрес:** 107553, г. Москва, ул. Б. Черкизовская,  
д.30/5/26 +7 (499) 1617824; [info@DBAconcept.ru](mailto:info@DBAconcept.ru);  
[www.DBAconcept.ru](http://www.DBAconcept.ru)

Генеральный директор  
Андрей Георгиевич ТЕСЛИНОВ  
Профессор, Д.т.н.  
+7 (916) 951 22 47 [ananda@teslinov.ru](mailto:ananda@teslinov.ru)