

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Изменения — это то, чего люди боятся больше всего. Ф. М. Достоевский

Цель: развить у участников тренинга навыки внедрения изменений в организации, коммуникации изменений сотрудникам, преодоления их сопротивления.

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Организационные изменения – какие бывают и как происходят?	<ul style="list-style-type: none">• Плановые и стихийные изменения• Типы организационных изменений: структурные (Structural), оптимизационные (Cost-cutting), процессные (Process), культурные (Cultural), стратегические (Strategic purpose)• Процесс проведения плановых изменений: воздействие внешней и внутренней среды; осознание необходимости перемен; инициирование изменений; осуществление изменений; подкрепление изменений
Психология восприятия изменений сотрудниками организации или почему «Баба Яга против?»	<ul style="list-style-type: none">• Восприятие изменений как переживание «острого горя» сотрудниками компании.• Универсальные этапы восприятия изменений сотрудниками:<ul style="list-style-type: none">– «Отрицание» / «Растерянность»: «Этого не может быть!»– «Агрессия»: «Все виноваты в том, что я несчастен! Я отомщу!»– «Торг»: «Я буду хорошим. Давайте договоримся».– «Депрессия»: «Все плохо, выхода нет!»– «Принятие»: «Надежда есть, я справлюсь и все будет хорошо!»• Причины неизбежного возникновения каждого из этапов восприятия изменений.• Что делать? – «сопровождение» менеджером изменений сотрудников по всем этапам восприятия изменений:<ul style="list-style-type: none">– Действия менеджера на этапе «Отрицания» / «Растерянности»– Действия менеджера на этапе «Агрессии»– Действия менеджера на этапе «Торга»– Действия менеджера на этапе «Депрессии»– Действия менеджера на этапе «Принятия»• Составление списка превентивных мер, способствующих максимально быстрому прохождению сотрудниками промежуточных этапов внедрения изменения на примере проекта «Новый регламент работ с клиентами».• Варианты позиционирования менеджера изменений: баланс «твердой» позиции и «теплого» отношения. Роль менеджера в управлении изменениями.• Ключевые причины сопротивления сотрудников изменениям, инициированным компанией:<ul style="list-style-type: none">– Чувство неопределенности, вызванное информационным «вакуумом», «Мы не понимаем, что происходит!»– Ощущение неизбежной потери (зарплаты, статуса, полномочий и т.д.) – «Платить точно станут меньше!»– Отсутствие понимания и доверия руководству – «Начальство всегда обещает, что станет лучше – не верю им!»– Установка на неизбежный неуспех – «И так неплохо, зачем эти изменения, только хуже станет!»– Отсутствие необходимых навыков у персонала – «А я не умею по-другому!»

Отношение сотрудников к происходящим в организации изменениям (Kresbach Model)	Типология отношения сотрудников к происходящим изменениям: <ul style="list-style-type: none">– «Сторонники»– «Честные противники»– «Внешне дружелюбные»– «Скрытные»– «Партизаны»
Как сделать сотрудников соучастниками процесса изменений?	<ul style="list-style-type: none">• Базовый принцип эффективности сотрудников: знать, хотеть, уметь• Проблематизирующее упражнение «FAR AWAY». Видеоанализ работы участников.• Стратегии воздействия на сотрудников: стимулирование versus мотивирование• Сравнительный анализ стимулирования и мотивирования• Как убедить сотрудников в необходимости проводимых изменений? анализ предполагаемых возражений от сотрудников компании, подготовка контраргументов (на примере реальных кейсов участников: доверительная приемка, поддержание чистоты, организация порядка на складе и пр.)• Практикум: проведение руководителем совещания по вопросам изменений с разными целевыми аудиториями (директора филиалов, менеджеры...).• Анализ реального опыта участников: составление «копилки» лучших практик по методам преодоления сопротивления изменениям.

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.