

**Как сформировать  
ГОТОВНОСТЬ  
к организационным  
изменениям?**

Елена Наумцева, PhD/ к.пс.н.  
2022

INTEND.

Давайте познакомимся!



Елена Наумцева  
+7 916 560 6 560  
coachingv@gmail.com

PhD

Организационный консультант, бизнес-тренер (Intend)

Член АСМР , Research Award 2021

Модератор (МШУ Сколково)

Проекты по управлению изменениями – с 2005 г.

!nBev



SIEMENS

ИНГОССТРАХ  
*Ingosstrakh*

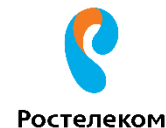
20.35  
УНИВЕРСИТЕТ НТИ



Билайн™

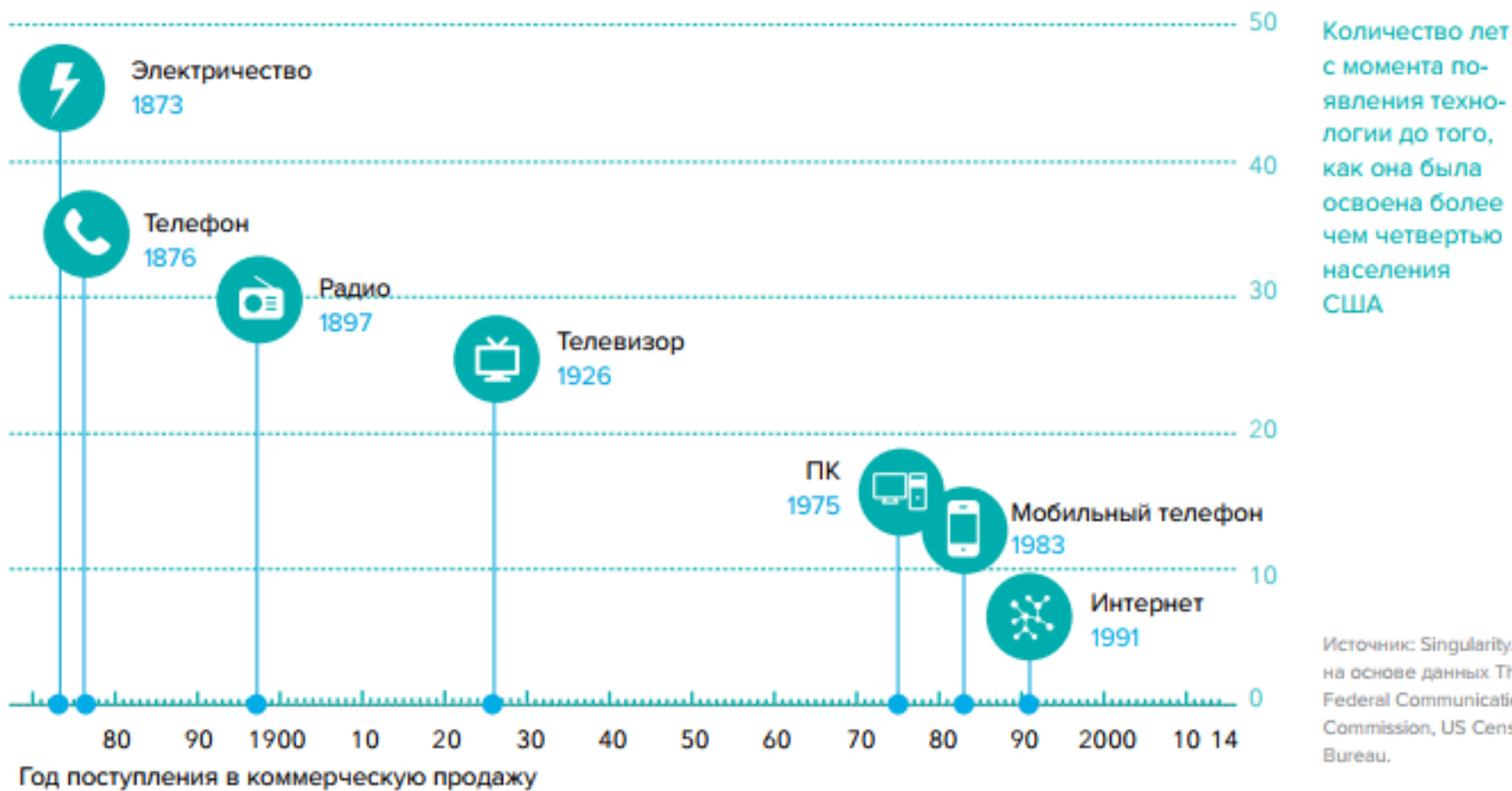


СИБУР



# INTEND.

## Время перемен



INTEND.

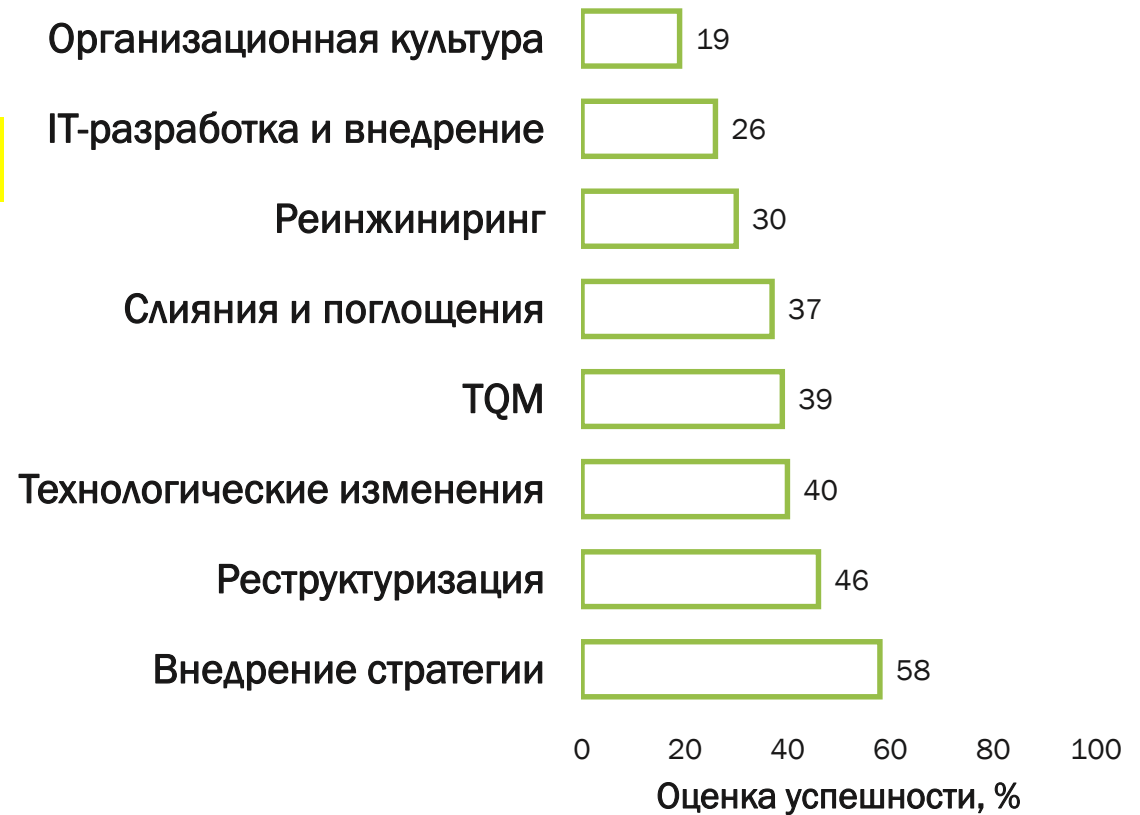
## Успешность организационных перемен

**70% инициатив**

по внедрению изменений в  
организациях

**оканчиваются неудачно**

[Cartwright et al., 2006].



[Smith, 2002]

**INTEND.**

## Самые сложные барьеры при внедрении изменений, в %



INTEND.

## Что влияет на успешность организационных изменений?

Неудачи и успехи часто связаны с «мягкими» (*soft*) факторами:

- психологической устойчивостью [Danisman, 2010],
- реакцией на перемены [Oreg, Vakola, Armenakis, 2011],
- установками и убеждениями сотрудников, влияющие на принятие и адаптацию к переменам [Armenakis et al., 2007].

# INTEND.

## Последствия «не-управления» изменениями

- Низкая продуктивность
- Потери ценных сотрудников
- Оспаривание необходимости перемен
- Абсентеизм
- Изменение полностью не внедряются либо блокируется
- Люди возвращаются к старому способу работы (до изменения) или ищут обходные пути
- Конфликты или напряжением между «Мы» и «Они»



# INTEND.

## Позитивный подход к изменениям (POS, positive organizational scholarship)



### Классический подход

- Сотрудники-получатели изменений,
- ориентация на комфорт.

#### Индивидуальный уровень

- Базовое видение: сохранить организацию,
- в цене экспертность,
- анализировать настоящее,
- поиск проблем,
- преодоление сопротивления.

#### Организационный уровень

### Позитивный подход

- Сотрудники-соавторы изменений,
- ориентация на результат.

- Содействовать появлению «позитивной организации»,
- в цене научение (культура ошибки),
- описывать желаемое будущее,
- поиск возможностей,
- развитие вовлечения и готовности к изменениям.



**INTEND.**

## **Роли участников изменений**

**Спонсор  
(инициатор)**

**Агенты перемен**

**Сотрудники  
Адресаты  
перемен**

**Команда  
управления  
изменениями**

**Руководители  
среднего  
звена**

**INTEND.**

## Как включить команду в перемены?

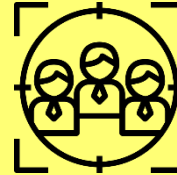
Факторы готовности сотрудников к переменам



**Валентность  
изменений  
(личная  
польза)**



**Целесообразность  
изменений  
для компании**



**Поддержка  
изменения  
руководством**



**Само-  
эффективность  
(«Я справлюсь»)**

INTEND.

## Как включить команду в перемены?



**Валентность  
изменений  
(личная польза)**

Вопрос: «Что мне с этого?»

Ответы:

- «Предстоящие перемены принесут мне новые карьерные возможности или угрозу увольнения»
- «Это изменение сделает мою работу **проще**»
- «Я улучшу свой статус в результате»

INTEND.

## Как включить команду в перемены?



Целесообразность  
изменений  
для компании

Вопрос: «Зачем это организации?»

Ответ:

- «Наша организация станет более **продуктивной**, когда изменение будет внедрено»
- «Это изменение соответствует **приоритетам** организации»
- «Я считаю, что организация **выиграет** от этих перемен»

**INTEND.**

## **Как вовлечь сотрудников в изменения?**



**Поддержка  
изменения  
руководством**

«Каждый вышестоящий руководитель **подчеркнул важность** данного изменения»

«Самый высокопоставленный руководитель в этой организации **стремится к данному изменению**»

INTEND.

## Как включить команду в перемены?



Само-  
эффективность  
(«Я справлюсь»)

«Я чувствую, что когда мы внедрим данное изменение, я буду легко справляться»

«У меня есть **навыки**, которые необходимы, чтобы реализовать данное изменение»

«Мой прошлый опыт вселяет в меня **уверенность**, что я смогу успешно работать после осуществления изменений»

**INTEND.**

## Как включить команду в перемены?

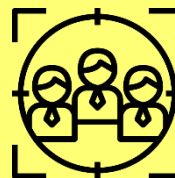
Факторы готовности сотрудников к переменам



**Валентность  
изменений  
(личная  
польза)**



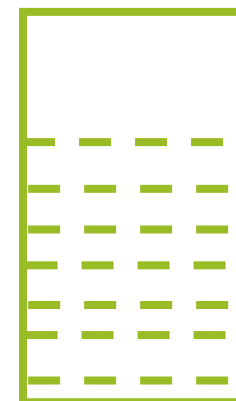
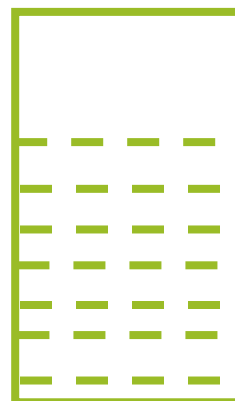
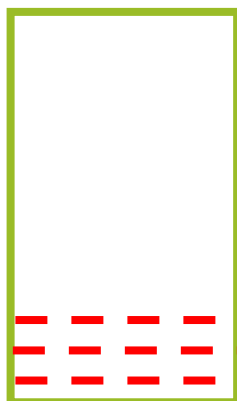
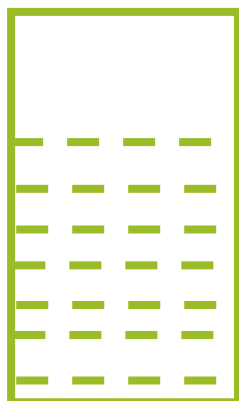
**Целесообразность  
изменений  
для компании**



**Поддержка  
изменения  
руководством**



**Само-  
эффективность  
(«Я справлюсь»)**



# INTEND.

Проблемный блок

## 1) Валентность изменений (личная польза)

- Выявление причин
- Индивидуальный коучинг
- Индивидуальные беседы с руководителем
- Обучение тому, как работать в ситуации перемен, какие навыки понадобятся после перемен

## 2) Целесообразность изменений для компании

- Сообщения от топ-менеджеров (смысл перемен, последствия от не-перемен, драйверы перемен, приоритеты компании)
- Индивидуальные беседы с руководителем

## 3) Поддержка изменения руководством

- Трансляция хода изменений со стороны топ-менеджеров
- Трансляция установки «перемены надолго»
- Демонстрация приверженности новой модели поведения

## 4) Само-эффективность («Я справлюсь»)

- Разработка новых требований вместе с HR
- Обучение сотрудников новым навыкам
- Коучинг и наставничество
- Сообщество пользователей, группы обмена опытом
- FAQ

# Как включить команду в перемены?



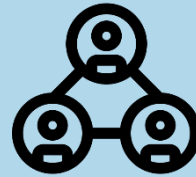
INTEND.

## Как вовлечь сотрудников в изменения?

### 2. Формировать готовность к переменам:



Разделяемое в команде  
представление об  
изменениях (+)



Идентификация с  
рабочей группой (-)



Идентификация с  
организацией (+)

- 1) Охватить весь рабочий коллектив: позитивные примеры и «быстрые победы»
- 2) Растить вовлеченность в дела компании в целом
- 3) Не увлекаться командообразованием

# INTEND.



Елена Наумцева  
+7 916 560 6 560  
coachingv@gmail.com

Организационный консультант, бизнес-тренер, коуч (Intend)  
Модератор (МШУ Сколково)

Стратегические сессии:  
тренды, видение,  
стандарты, цели

Трансформация  
корпоративной  
культуры

Программа «Коучинг как  
управленческий  
стиль»

Обучение инструментам  
профориентации и  
самоопределения

Программа  
«Управление ресурсными  
состояниями»

Executive-коучинг