



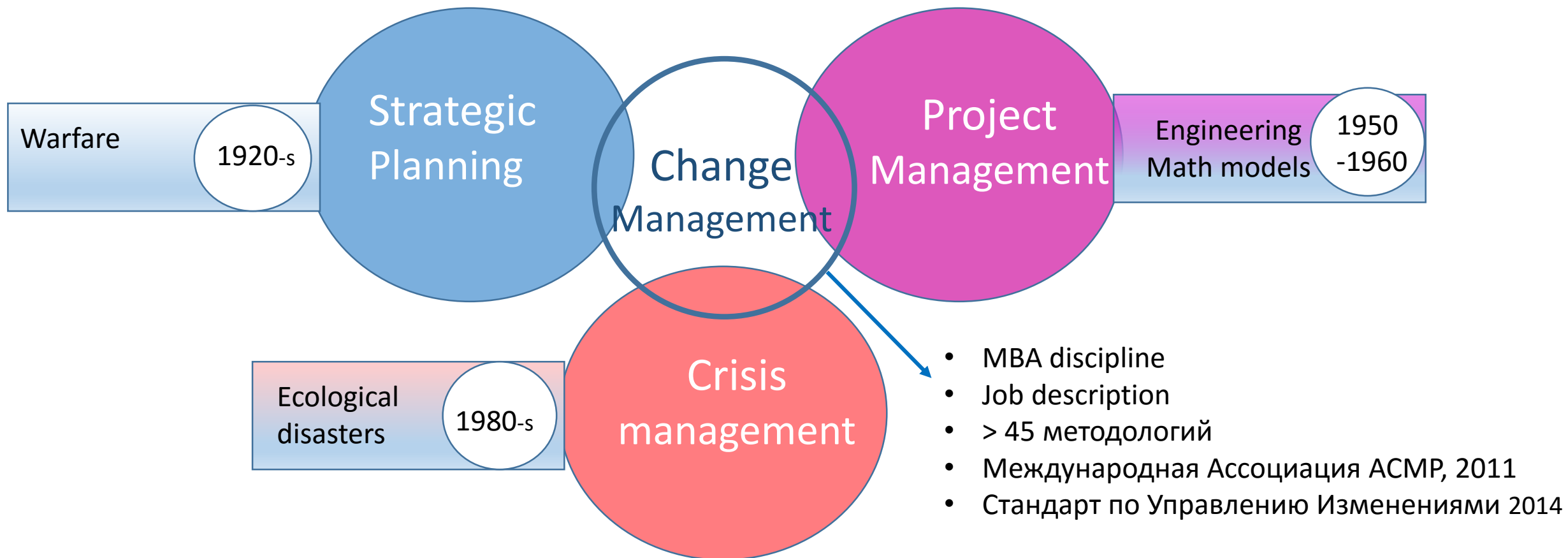
## Управление изменениями – спорт, искусство или наука?

Алина Ткаченко

Консультант по управлению изменениями, бизнес-коуч



# Управление изменениями как дисциплина



# Известные компании, успешно применявшие Change Management

В мире



В Украине



# Причины и следствия изменений

## ТИПЫ ИЗМЕНЕНИЙ ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ

- Политические
- Экономические
- Технологические
- Экологические
- Социальные

## ПРИМЕРЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

- Пересмотр стратегии
- Внедрение технологии
- Изменения структуры
- Изменение отношения и поведения персонала

# Все меняется, и даже изменения

## СРЕДА

- Mixing realities
- Weather like
- Big Data
- Glocalization
- New types of fraud

## ОРГАНИЗАЦИИ

- Nothing Standard and Stable
- From problem solving to problem finding
- Dynamic pricing
- Integrated Apps
- 3D printing
- AI and software instead of FTEs

## ФАРМА

- Electronic Health Records
- RWE across the lifecycle
- Payer pays for result
- Patient centricity

# Ситуационная задача. Фармбизнес 2017

О введении ценового регулирования известно с октября 2016. При планировании годового бюджета в декабре 2016 в компании N. принято решение:

- Препарат А. Готовить БК на скидку - **18%** при обещании увеличить продажи в упаковках на 260%.
- Препарат Б. Скидку **-40%** не просить, производство прекратить до лучших времен
- 4 вакансии МП временно «заморозить»

## Что это?

1. Стратегическое планирование
2. Кризис менеджмент
3. Change Management



# Три стадии процесса организационных изменений. Модель К.Левина

КУРТ ЛЕВИН



ДИНАМИЧЕСКАЯ  
ПСИХОЛОГИЯ

## Unfreeze

- Определить, ЧТО нуждается в изменении
- Понять страхи и опасения
- Заручиться поддержкой
- Создать чувство срочности

## Change

- Интенсивная коммуникация
- Общий глоссарий
- Поощрение действия
- Вовлечение в процесс всех стейкхолдеров
- Тренинг, коучинг

## Refreeze

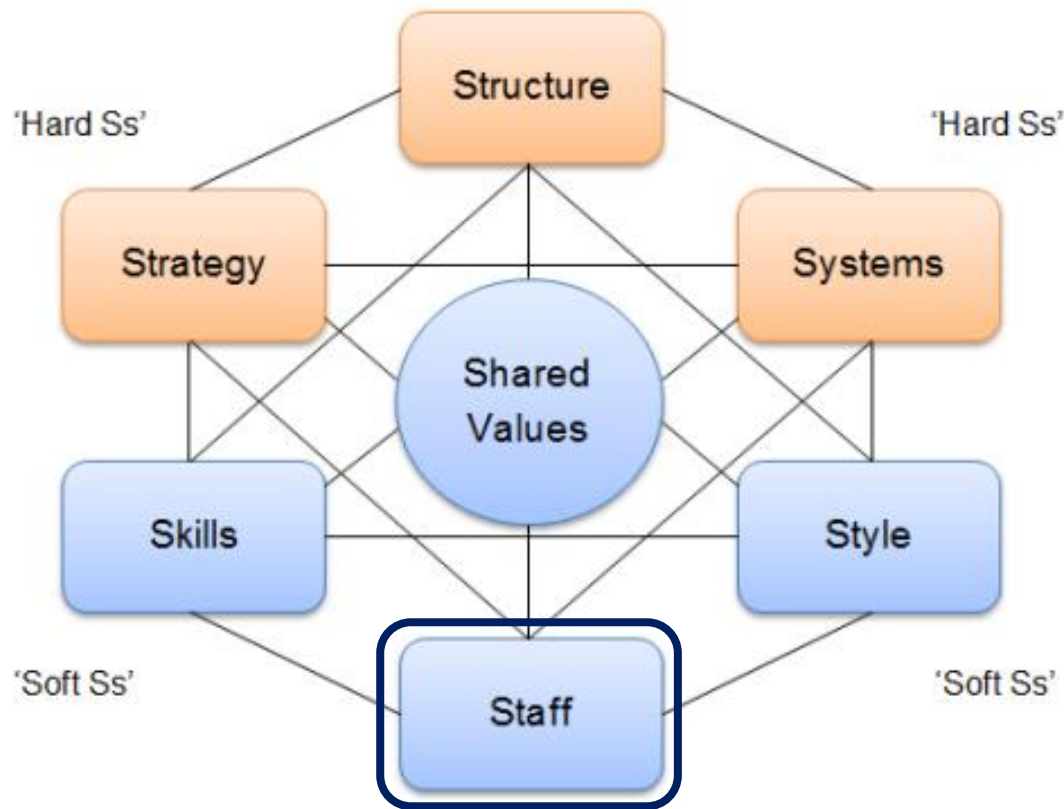
- Закрепить изменения в процедурах и культуре
- Контролировать
- Праздновать успех

# Модель изменений ADKAR





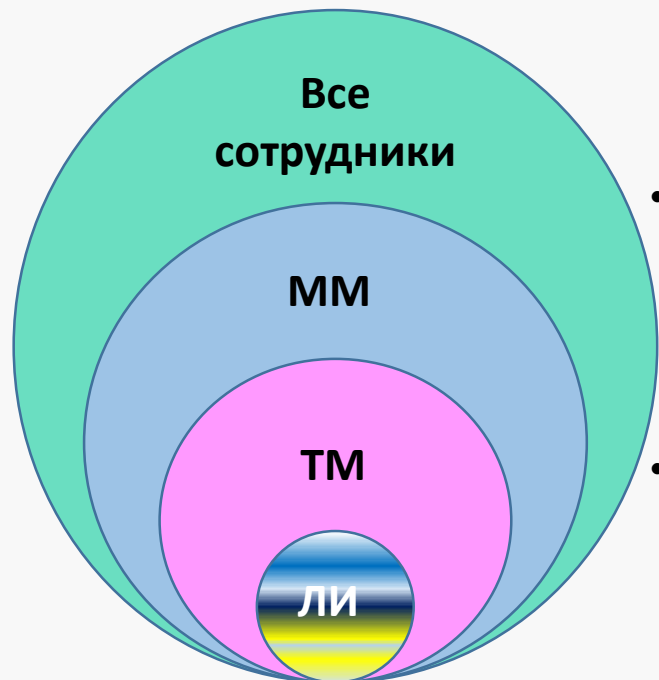
# Мониторинг системных изменений



- Для успеха запланированных изменений все семь S должны меняться соответственно
- Даже в идеально запланированном изменении период трансформации становится испытанием для деятельности организации
- Неприятие и саботаж изменений сотрудниками стало препятствием по реализации проектов изменений в 2/3 случаев.

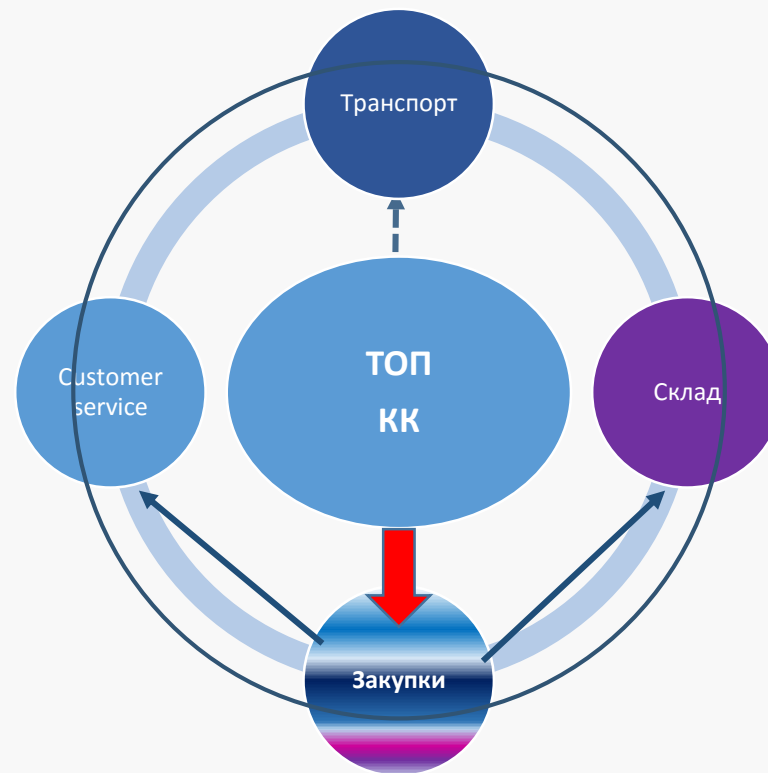
McKinsey Quarterly Performance Transformation Survey, July 2008; McKinsey Quarterly Transformational Change survey, January 2010

# Примеры успешных трансформаций



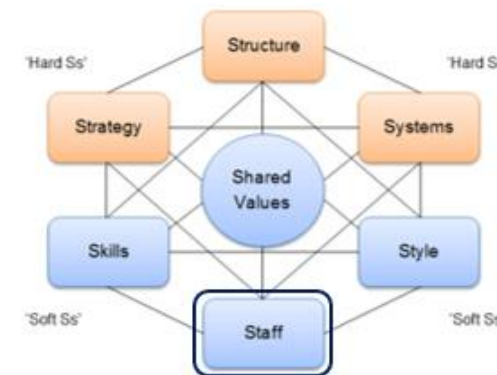
- Все прошедшие тренинг становятся тренерами
- Каждый тренер четко представляет причины и мотивы сопротивления
- На каждом предыдущем уровне создается воронка для втягивания в волну изменений следующий уровень

**Компания А.** Новый способ взаимодействия с клиентами



**Компания М.** Новый подход к системе закупок влияет на все подразделения

# Определите степень готовности вашей компании к изменениям



	1.System	2. Strategy	3. Systems	4. Skills	5. Staff	6. Style	7. Shared value
Ценовое регулирование							
E-health							
Реформа финансирования ЗО							

# Риски при внедрении изменений

- Выбор неверного направления
- Истощение ресурсов в процессе трансформации
- Возвращение к прошлому состоянию системы в связи с отсутствием наработки новых привычек
- Разная скорость изменений процессов, систем, навыков и корпоративной культуры
- Неприятие изменений стейкхолдерами



Профессиональная  
поддержка  
организационных изменений  
для успеха Вашего бизнеса

+38050 387 45 07  
+38096 067 96 67

[alina.changeimpulse@gmail.com](mailto:alina.changeimpulse@gmail.com)

[www.changeimpulse.com.ua](http://www.changeimpulse.com.ua)