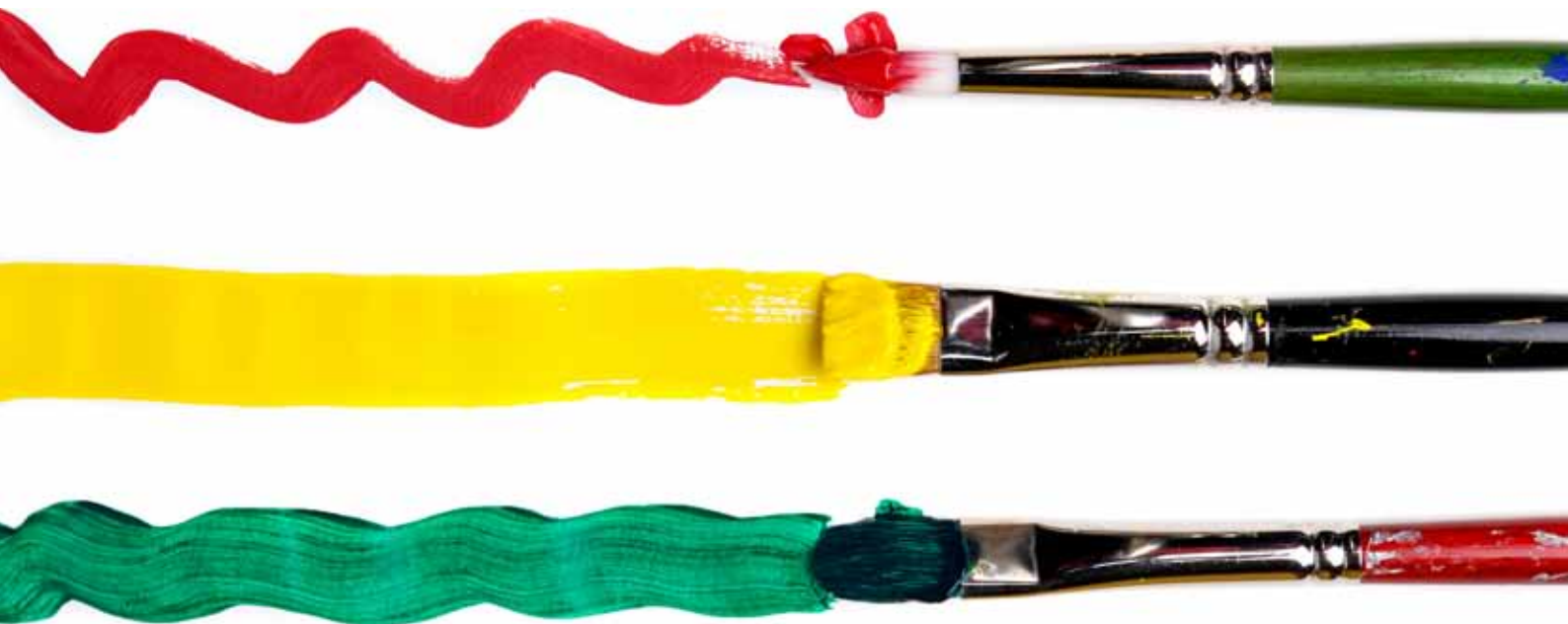


Начните меняться  
вместе с «Делойтом»!  
«Вы действительно  
можете изменить  
мир, если достаточно  
позаботитесь об этом»

Мариан Райт Эдельман





# Методология управления изменениями «Делойта» — ваш надежный проводник на пути перемен

«Перемены — это закон жизни. И кто видит только прошлое или настоящее, непременно упустит будущее.»

Джон Ф. Кеннеди

## Изменения — это непрерывный процесс

Стремительно меняющиеся современные макроэкономические условия вынуждают компании осуществлять множество проектов, направленных на укрепление своих позиций на рынке. Вне зависимости от того, связаны ли перемены с внедрением новых технологий, проведением стратегических преобразований, реинжинирингом бизнес-процессов, слияниями и поглощениями компаний, реструктуризацией бизнеса или обновлением корпоративной культуры, компании во всем мире прикладывают огромные усилия для их успешной реализации. Однако почему так часто эти изменения, вместо того чтобы обеспечить покорение новых высот, приводят к огромным финансовым потерям и неоправданным затратам, а сотрудники начинают испытывать тревогу, разочарование и даже опустошение?

Исследования международного объединения фирм «Делойт», проведенные совместно с профессором Гарвардской школы бизнеса Джоном П. Коттером, показали, что успех изменений в первую очередь зависит от человеческого фактора. Стратегии, культура, структуры и технологии, несомненно, являются важными элементами трансформации, но не ключевыми. Основное же внимание при проведении преобразований должно быть сосредоточено на изменении моделей поведения людей.

## «Делойт» обладает уникальной методологией, позволяющей оказать необходимую поддержку компаниям и их лидерам на пути к успешной реализации изменений

Основываясь на собственных исследованиях и многолетнем опыте, специалисты «Делойта» разработали уникальную методологию управления изменениями. Наша концепция позволяет применять комплексный подход к планированию, развитию и развертыванию организационных преобразований, уделяя в процессе реализации изменений особое внимание участникам этого процесса и их отношению к изменениям.

Мы предлагаем интегрированное решение, обеспечивающее:

- вовлечение в процесс реализации изменений руководителей и всех заинтересованных сторон;
- своевременное информирование сотрудников компании об изменениях;
- непрерывность оказания услуг;
- приобретение или закрепление у сотрудников навыков и знаний, необходимых для работы в новых условиях;
- безболезненный процесс перехода сотрудников к работе в новых условиях.

«Перемены начинаются тогда, когда кто-то видит следующий шаг.»

У. Дрейтон



# Ключевые элементы методологии

## Сотрудники

- Используя свое авторитетное влияние и административный ресурс, руководство компании на разных уровнях осуществляет поддержку процесса реализации изменений.
- Благодаря высокому уровню информированности и вовлеченности в трансформационный процесс сотрудники компании четко понимают цели реализации изменений.
- Любой сотрудник имеет возможность высказать свое мнение и обсудить то, что его беспокоит в процессе реализации преобразований.
- На ранних стадиях процесса реализации преобразований выявляются факторы, способные оказать негативное воздействие на их успешность (например, нехватка информации, наличие конкурирующих проектов и инициатив, отсутствие поддержки заинтересованных лиц и недостаточный уровень обучения), что позволяет в дальнейшем минимизировать их влияние, сконцентрировав усилия на проблемных областях.

- Благодаря комплексному подходу в процессе реализации преобразований моделируется желаемое отношение сотрудников к изменениям, а их убеждения приводятся в соответствие с целями преобразований.

## Системы и процессы

- Необходимые изменения в организационной структуре, функциях и должностных инструкциях выявляются и фиксируются в плане работ переходного периода.
- Сотрудники понимают новую организационную структуру компании, процессы, свои должностные обязанности и критерии оценки качества своей работы.
- Каждый сотрудник обладает достаточными знаниями и навыками для работы в новых условиях.
- Компания получает внутренних экспертов, обладающих глубоким пониманием особенностей ее новых бизнес-процессов.
- Переход на работу в новых условиях происходит в рабочем режиме.

## Вовлечение в процесс реализации изменений руководителей и заинтересованных лиц

Формирование активной позиции среди руководителей и заинтересованных лиц с целью обеспечения прочного фундамента для проведения изменений

## Информирование бизнеса

Обеспечение высокого уровня информированности бизнеса об изменениях

## Получение и закрепление необходимых навыков и знаний

Подготовка всех сотрудников компании к работе в новых условиях

## Реорганизация работ

Оценка степени воздействия изменений на работу сотрудников и текущие бизнес-процессы

## Непрерывность производственного цикла

Подготовка бизнеса к изменениям и мониторинг готовности сотрудников к преобразованиям на разных этапах



# Вопросы и ответы

«Не цепляйтесь за прошлое и смотрите в будущее. Уверенно шагайте навстречу своей мечте. Живите так, как бы вам хотелось»

**Генри Д. Торо**

## В каких случаях требуется управлять изменениями?

Основываясь на нашем опыте, мы можем утверждать, что управление преобразованиями необходимо в следующих ситуациях:

- изменение организационной структуры компании;
- создание объединенных центров обслуживания (ОЦО);
- проведение слияний и поглощений;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- внедрение новых технологий (ERP- и IT-систем и пр.);
- обновление принципов корпоративной культуры;
- изменение стратегии компании;
- реорганизация бизнеса;
- оптимизация численности персонала;
- реализация инициатив по повышению качества товаров и услуг компании, обслуживания потребителей.

## Зачем нужно управлять изменениями?

Любые изменения в организации – сложный процесс, выгоды от их реализации не всегда очевидны, а возврат инвестиций может оказаться под вопросом. Провал преобразований обходится компаниям довольно дорого как в финансовом, так и стратегическом плане, поскольку напрямую влияет на отношение сотрудников к дальнейшим изменениям, снижает способность компании успешно противостоять будущим вызовам и вдохновлять своих сотрудников на эффективную работу в будущем.

Мы предлагаем бизнес-лидерам и менеджерам профессиональный подход к решению проблем в следующих областях:

- преодоление сопротивления изменениям со стороны сотрудников и их мотивирование к работе в новых условиях.
- сведение к минимуму дискомфорта сотрудников и падения производительности компании в период проведения преобразований посредством внедрения продуманной, четко организованной схемы работы по управлению изменениями;
- оказание всесторонней поддержки бизнес-лидерам в ходе проведения преобразований.

## На чем основан подход «Делойта» к управлению изменениями?

Максимально отвечая потребностям вашего бизнеса, наш подход направлен на формирование заинтересованности сотрудников компании в переменах и преодолении сопротивления с их стороны. В своей работе мы руководствуемся следующими принципами:

- проектирование уникального решения, адаптированного к индивидуальным потребностям вашей компании;
- обеспечение интегрированной программы работы, направленной на получение результатов, гарантирующих достижение целей проводимых изменений;
- измерение результативности и успешности работы в процессе проведения преобразований.

## Несколько фактов

- «Делойт» занимает лидирующую позицию в области оказания услуг по управлению крупномасштабными изменениями
- В 2002 году Дэн С. Коэн, партнер «Делойта», возглавляющий практику управления изменениями в энергетической отрасли, в соавторстве с Джоном П. Коттером написал основанную на совместно проведенном ими исследовании книгу «Суть перемен», которая стала продолжением знаменитой книги Коттера «Вперед изменениям».
- В 2005 году Дэн С. Коэн и Джон П. Коттер выпустили книгу «Суть перемен: путеводитель, инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании», которая стала логичным продолжением и практическим пособием к двум ранее опубликованным трудам.
- В 2008 году «Делойт» начал оказывать консалтинговые услуги в области управления изменениями в России и странах СНГ.

# Контакты

«Хорошие вопросы делают жизнь лучше. Успешные люди задают лучшие вопросы и потому получают лучшие ответы.»

Энтони Роббинс

Мы будем рады ответить на ваши вопросы и обсудить условия предоставления наших услуг:

**Уэйн Брандт**

**Партнер**

Департамент консалтинга

Тел.: +7 (495) 787 06 28

**Вера Витальева**

**Менеджер**

Департамент консалтинга

Руководитель Группы по предоставлению услуг в области управления

организационными преобразованиями

Тел.: +7 (495) 787 06 00 (доб. 2279)

**Надежда Косенко**

**Ведущий консультант**

Департамент консалтинга

Тел.: +7 (495) 787 06 00 (доб. 5135)





«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, управленческого и финансового консультирования государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях промышленности. «Делойт» – международная сеть компаний, которые используют свои обширные отраслевые знания и многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира. 182 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Сотрудники «Делойта» объединены особой культурой сотрудничества, которая в сочетании с преимуществами культурного разнообразия направлена на развитие высоких моральных качеств и командного духа и повышает ценность наших услуг для клиентов и рынков. Большое внимание «Делойт» уделяет постоянному обучению своих сотрудников, получению ими опыта практической работы и предоставлению возможностей карьерного роста. Специалисты «Делойта» способствуют укреплению корпоративной ответственности, повышению общественного доверия к компаниям объединения и созданию благоприятной атмосферы в обществе.

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании; каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. Подробная информация о юридической структуре «Делойт Туш Томацу Лимитед» и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). Подробная информация о юридической структуре «Делойта» в СНГ представлена на сайте [www.deloitte.com/ru/about](http://www.deloitte.com/ru/about).