

Часть 6.

Методы реализации и корректировки стратегий

1. Организационные изменения

Понятие "Организационное изменение"

- организационное изменение – это осознанная деятельность по переходу организации из текущего состояния в будущее, предварительно описанное состояние;
- цель изменений – адаптация организаций к новым условиям хозяйствования, т.е. создание адаптивных систем управления организациями, обеспечивающих формирование конкурентных преимуществ.

Классификация организационных изменений

Управляемость

- управляемые
- неуправляемые

Масштаб изменений

- радикальные
- частичные

Скорость проведения изменений

- быстротечные
- вялотекущие

Тип проблемы

- корректирующие
- предупреждающие

Периодичность проведения изменений

- импульсивные
(дискретные)
- непрерывные

Влияние на развитие организации

- позитивные
- негативные

Сфера изменений

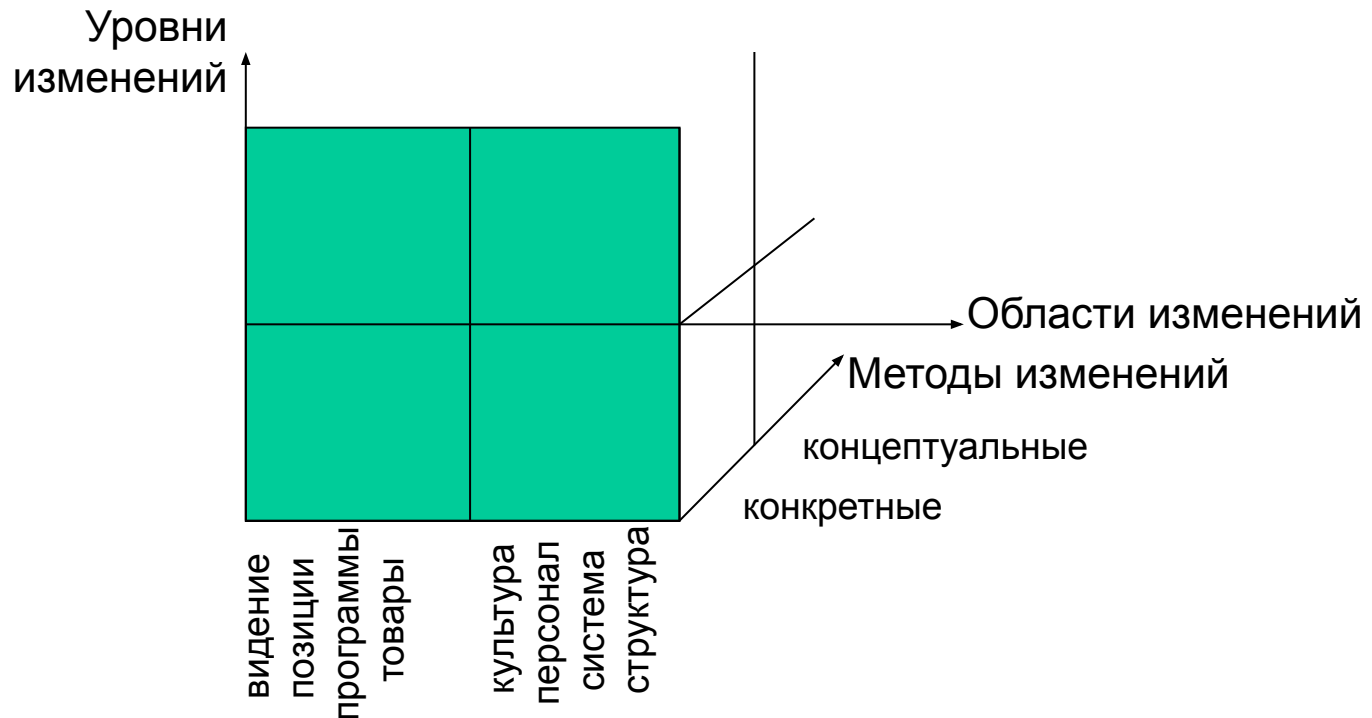
- социальные
- экономические
- политические
(корпоративные)
- технологические

Виды изменений в организации

Изменение	Состояние основных факторов, задающих необходимость и степень изменения
Перестройка организации	Предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее её миссию и организационную культуру. Данный тип изменения возникает, когда организация меняет свою отрасль, меняется её продукт и место на рынке.
Радикальное преобразование	Организация не меняет отрасли, но в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, слиянием с другой организацией. Слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют значительных внутриорганизационных изменений. Особенно касающихся организационной культуры.
Умеренное преобразование	Осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. Изменения касаются производственного процесса, маркетинга.
Обычные текущие изменения	Связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту. Эти изменения не являются существенными, их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.
Неизменяемое функционирование	Организация неизменно реализует одну стратегию; не требуется проводить никаких изменений, потому что организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Очень важно следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Модель Г. Минцберга - «куб изменений»

Наиболее полное системное представление об организационных изменениях даёт модель «куб изменений»



«куб изменений» Г. Минцберга

Модель стратегического континиума Коттера-Шлезинтера

← Быстрее — Темпы изменения — Медленнее →

- Жестко спланированное изменение
- Незначительное привлечение других
- Попытка сломить или преодолеть любое сопротивление

- Нечёткое планирование вначале
- Широкое привлечение других
- Стремление свести к минимуму любое сопротивление

Ключевые особенности в ситуации

- Степень и тип сопротивления, которые можно ожидать
- Позиция инициаторов изменения по отношению к сопротивляющимся (с точки зрения силы, власти, доверия и др.)
- Наличие соответствующей информации для организации изменения и наличие необходимой энергии для его осуществления
- Факторы риска (например, наличие или возможность кризиса, последствия сопротивления и отсутствия изменения)

Критические факторы управления организационными изменениями

- Внутриорганизационные:
 - сопротивление изменениям;
 - ослабление системы контроля;
 - передел власти.

- Специфические, к которым относятся особенности проведения изменений в конкретной отрасли, стране, на определённом этапе развития

Агент изменений

Агент изменений или катализатор рассматривается для того, чтобы привлечь внимание различных людей в организации к различным аспектам её функционирования:

- что мешает эффективной работе;
- каким способом можно выполнить её более качественно и т.д.

Агенты изменений могут быть внутренними или внешними, но чаще они внешние. Это объясняется тем, что они более объективны и имеют возможность действовать независимо.

Переход к изучению следующего фрагмента лекции

2. Управление изменениями

Основные принципы управления изменениями

1. Осуществляйте только необходимые и полезные изменения.
2. Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладению новыми навыками.
3. Проводите эволюционные преобразования.
4. Выработывайте адекватные приёмы для противодействия каждому источнику сопротивления.
5. Вовлекайте в процесс осуществления перемен всех работников, что позволит снизить сопротивление.
6. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам.
7. Рассматривайте процесс изменений в организации как перманентный.
8. Идентифицируйте проблемы, которые не удалось установить в процессе изменений.

Стили проведения изменений

- **КОНКУРЕНТНЫЙ** стиль, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, утверждении своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побеждённого;
- **Стиль САМОУСТРАНЕНИЯ**, проявляющийся в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;
- **Стиль КОМПРОМИССА**, предполагающий умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется;
- **Стиль ПРИСПОСОБЛЕНИЯ**, выражающийся в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выбранных им решений;
- **Стиль СОТРУДНИЧЕСТВА**, характеризуется тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами.

Механизм управления организационными изменениями

□ Механизм управления организационными изменениями является частью механизма управления организацией

□ Механизм управления организационными изменениями – это совокупность рычагов воздействия, позволяющих согласовать деятельность людей для реализации организационных изменений



Критерии эффективности управления изменениями

Внешняя среда:

- рост конкурентоспособности;
- создание конкурентных преимуществ.

Внутренняя среда:

- достижение поставленных целей с выполнением требований по срокам, ресурсам, качеству;
- социально-экономические достижения:
 - безболезненность изменений для окружения;
 - позитивный настрой персонала;
 - отсутствие боязни к будущим изменениям.
- наличие благоприятной инфраструктуры:
 - эффективная система контроля;
 - эффективная система принятия решений;
 - согласованность информационных потоков.
- мобильность организации.

Ключевые факторы успеха изменений

Учёт особенностей управления организационными изменениями:

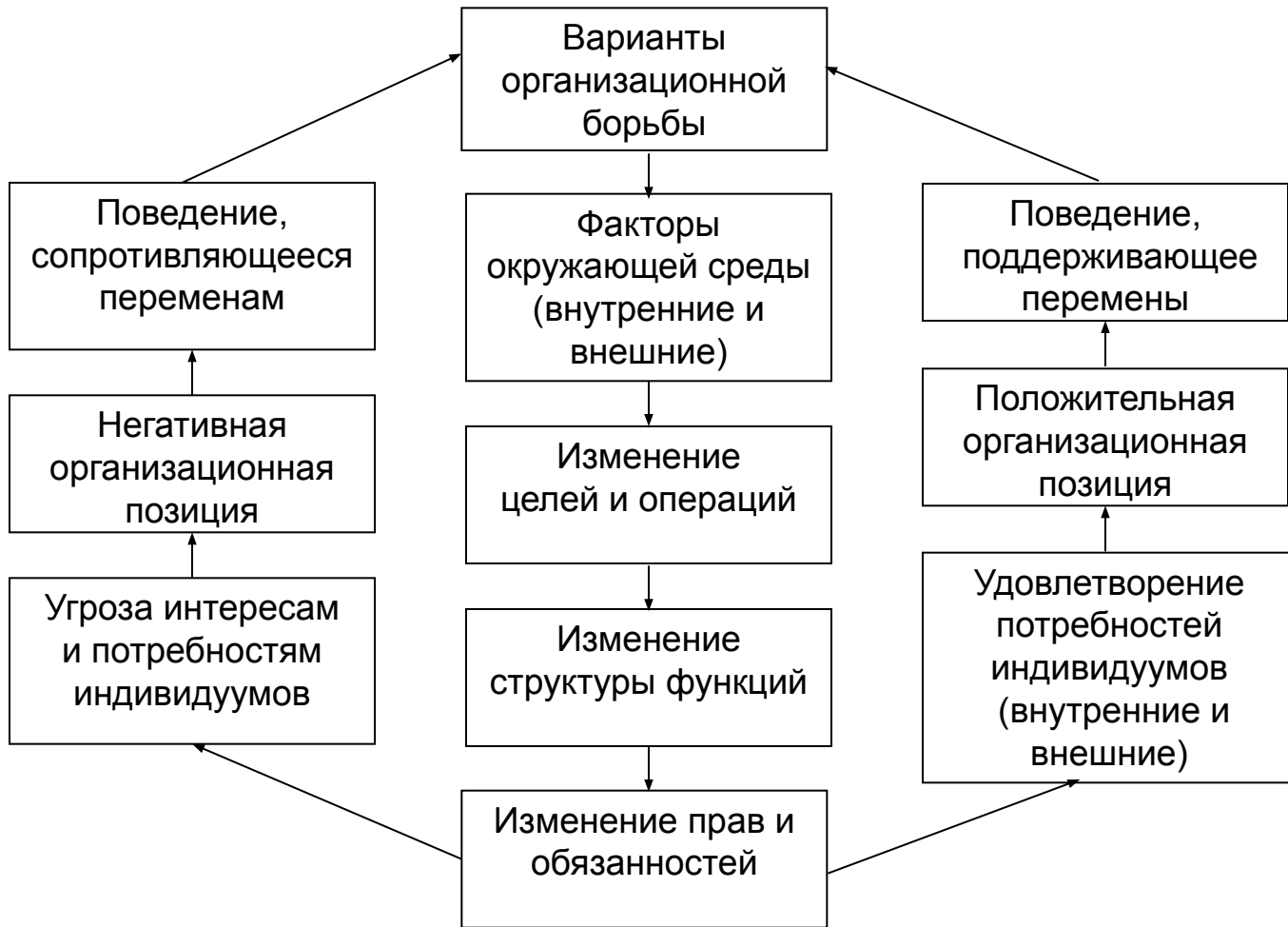
- наличие чёткой (прямой и обратной) связи со всеми участниками изменений;
- наличие чётко сформулированной цели, встроенной в концепцию развития всей организации;
- вовлечение работников и передача им части обязательств за реализацию изменений;
- обеспечение достаточными ресурсами, прежде всего: материальными, техническими, человеческими и временными ресурсами, а так же внимание высшего руководства;
- наличие Программы осуществления изменений.

Минимизация критических факторов управления организационными изменениями.

Переход к изучению следующего фрагмента лекции

3. Сопротивление изменениям

Механизм взаимосвязи между переменными и сопротивлением им

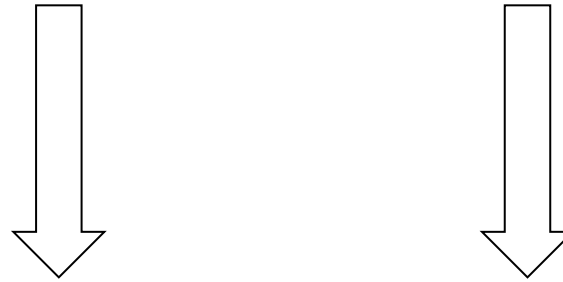


Формы сопротивления работников изменениям

Виды сопротивления	Факторы сопротивления
Логические, рациональные возражения	<ul style="list-style-type: none">• Время, необходимое для адаптации• Возможность создания нежелательных условий, например, понижение квалификации• Экономические издержки в результате изменений• Сомнения в технической целесообразности изменений
Психологические, эмоциональные установки	<ul style="list-style-type: none">• Страх неизвестности• Неумение адаптироваться к переменам• Антипатия к менеджменту или другим агентам перемен• Потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво
Социологические факторы, групповые интересы	<ul style="list-style-type: none">• Политические коалиции• Поддержка групповых ценностей• Локальные организационные интересы• Желание сохранить дружеские отношения

Анализ сил поля (модель К.Левина)

Движущие силы



равновесие



Сдерживающие силы

Матрица «изменение – сопротивление»

Отношение к изменению

Активно поддерживает	Сторонник	Противник	Открытое враждебное
Пассивно поддерживает	Пассивный сторонник	Опасный элемент	Скрытое враждебное
	Принимается	Не принимается	

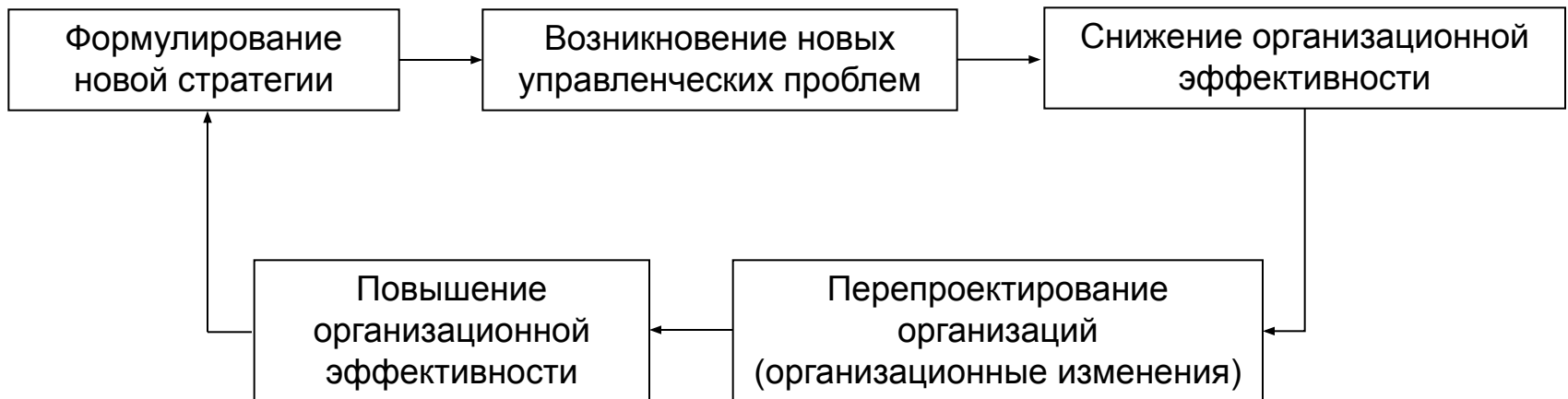
Методы преодоления сопротивления организационным изменениям

Наименование метода	Содержание метода
Предоставление информации	Люди сопротивляются организационным изменениям, если ощущается недостаток информации или наблюдается её искажение. Цель состоит в том, чтобы люди поняли, суть изменений и что от них можно ожидать.
Участие и вовлечение	Люди, принимающие участие в осуществлении изменений, испытывают чувство ответственности за результаты. Чем больше сотрудников организации будут принимать конкретное участие в проведении изменений, тем успешнее они будут происходить.
Помощь и поддержка	Люди боятся изменений, поскольку опасаются оказаться ненужными. Поэтому со стороны менеджеров необходима всесторонняя психологическая поддержка, в том числе разработка и реализация программы переобучения персонала.
Переговоры и соглашения	Когда сопротивление изменениям в организации со стороны отдельных сотрудников и групп оказывается чрезмерно сильным и блокирует проведение изменений, необходимо использовать весь арсенал средств для достижения компромисса.
Манипуляция и кооптация	Если сопротивление изменениям очень сильно со стороны отдельных лиц и групп, преследующих «узковедомственные» интересы, можно попытаться изменить ситуацию за счёт предоставления желаемой роли при осуществлении изменений таким людям в организации, которые вызывают доверие у достаточно большого числа сотрудников.
Явное и неявное принуждение	Когда другие способы не срабатывают, можно и «власть употребить» оказать давление на конкретных сотрудников и группы, административное воздействие. Желательно использовать этот способ как крайнюю меру.

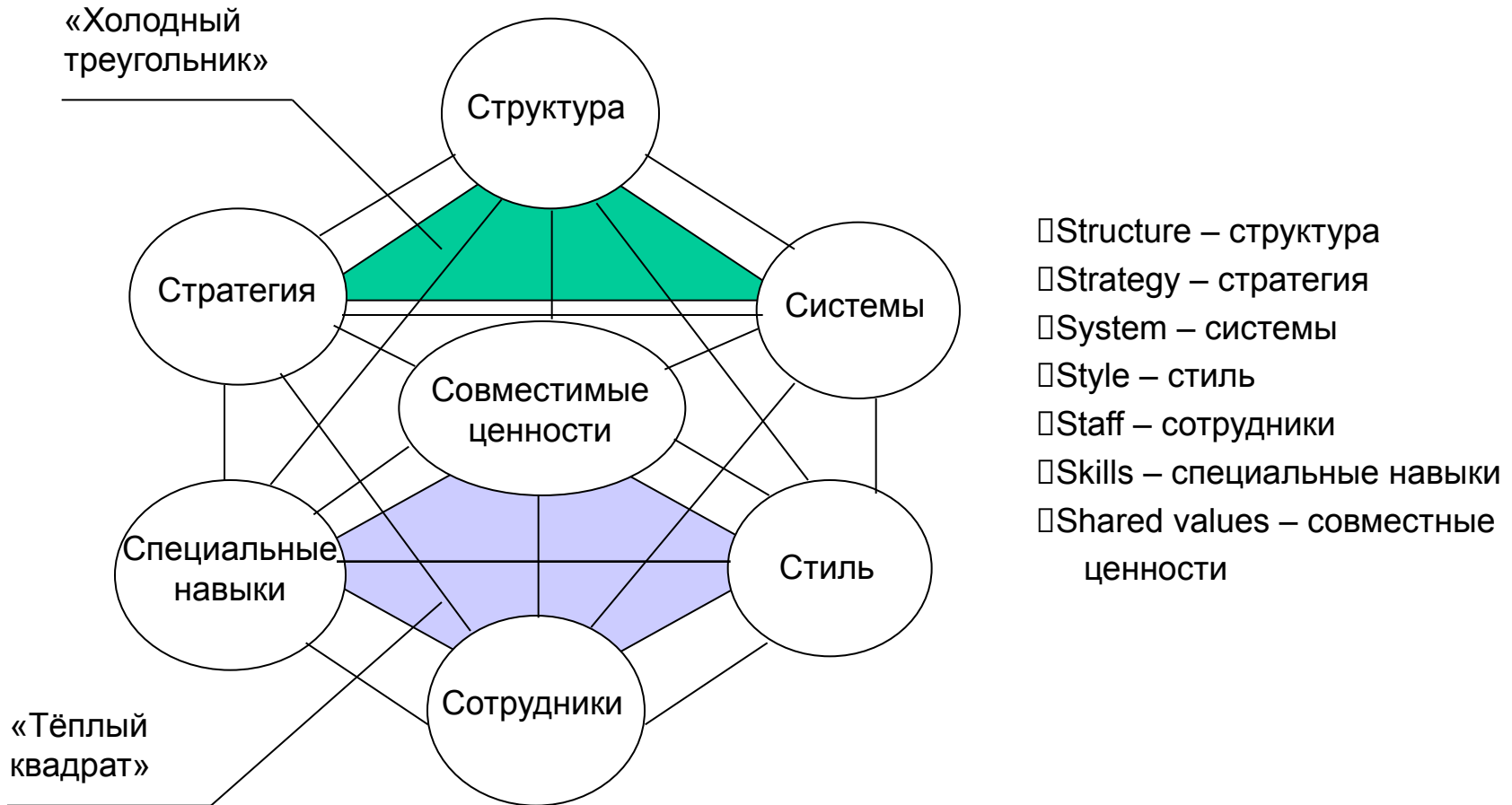
Переход к изучению следующего фрагмента лекции

4. Стратегические изменения

Взаимосвязь между стратегией и организационными изменениями



Модель 7S



Матрица вероятных результатов реализации стратегий

Формулирование стратегии

хорошо

плохо

Реализация стратегий

успех	рулетка
проблема	провал

хорошо

плохо

Изменение организационной структуры управления

Не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация меняет стратегию, но необходимо чётко установить, насколько существующая структура соответствует новой стратегии. А затем, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Схема процесса изменения структуры

1. В рамках стратегии определяются приоритетные виды деятельности.
2. Определяются функции и задачи, выполнение которых имеет критическое значение для реализации стратегии, и то, насколько эти функции и задачи требуют для своего решения новых организационных условий.
3. Устанавливается взаимосвязь между функциями.
4. Определяются подразделения, в которых будут решаться важнейшие стратегические задачи.
5. Определяется уровень полномочий подразделений и связи между ними.
6. Формулируется проект структуры.
7. Осуществляется проверка проекта с точки зрения соответствия стратегии и правилами построения структур.
8. Утверждается новая структура.

Модель изменения организационной культуры

Семь ключей для изменения организационной культуры

- Ñ Понимай свою действующую культуру, ибо невозможно изменить курс, не зная, где ты находишься
- Ñ Поддерживай тех работников, которые предлагают идеи новой культуры
- Ñ Ищи лучшую субкультуру в организации и распространяй её
- Ñ Не атакуй культуру «в лоб». Помогай работникам найти собственные пути для выполнения задач. И лучшая культура придёт
- Ñ При изменении рассчитывай на перспективу в 5-10 лет
- Ñ Живи сам той культурой, которую хочешь создать в организации
- Ñ Не рассчитывай в работе на чудо

Окончание лекции