



ТЕМА 3. Модели организационных изменений

1.

Предпосылки моделирования
организационных изменений

2.

Модели изменений

1.

Предпосылки моделирования
организационных изменений

конструкция, которая включает в себя основополагающую концепцию, методологию и углубленный подход к достижению целей изменения путем преобразований, и способствует принятию и признанию нового желаемого состояния

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОДЕЛЕЙ

– введение специальных управленческих регистров;

– модели позволяют создавать и поддерживать в рабочем состоянии документированные процедуры;

технологии моделирования позволяют быстро изменять организацию и регламенты деятельности организации

моделирование позволяет наглядно описать начальное, желаемое и конечное состояния организации.

Вид модели	Назначение	Результат использования
Модель целей	Определить необходимость и направления организационных изменений	Иерархия целей Иерархия критических факторов успеха
Модель системы оценочных показателей общего вида	Определить отдельные показатели или группы показателей для оценки уровня достижения намеченной общей цели или подцелей	Набор показателей, увязанных с целью Зависимости значений показателей от исходных данных для их расчета
Структурная модель	Определить состав и структурировать организационные звенья Идентифицировать состав и соподчиненность организационных звеньев	Перечень организационных звеньев организации и их иерархия
Функциональная модель	Определить состав и структурировать функции	Перечень функций, которые выполняются в компании, и их взаимосвязи по иерархии
Организационная модель	Закрепить функции за организационными звеньями	Матрица распределения функций по организационным звеньям
Модель порядка оценки организационной модели	Определить адекватность организационной модели поставленным целям	Набор показателей для оценки данной организационной модели, их критерии, способы расчета
Модель регламентирующих документов	Сформировать организационную документацию и документооборот	Состав документов Структура и содержание документов Перечень документов, являющихся «входами» и «выходами» процессов

Вид модели	Назначение	Результат использования
Процессная модель	Присвоить каждой функции входные и выходные параметры	Отдельные функции в виде цепочек взаимосвязанных бизнес-процессов, отражающих причинно-следственную связь этих функций
Ролевая модель	Определить роль той или иной должности (человека) в бизнес-процессе	Распределение ролей в бизнес-процессах по должностям
Процессно-ролевая модель	Закрепить бизнес-процессы за должностями	Описание последовательного преобразования материальных и информационных ресурсов и компании Описание организации взаимодействия операций в процессе преобразования ресурсов
Модель порядка оценки процессно-ролевой модели	Определить оптимальность выстроенного бизнес-процесса	Набор показателей для оценки данного бизнес-процесса, их критерии, способы расчета
Модель потребности в ресурсном обеспечении	Сформировать состав, структуру и определить потребность в ресурсном обеспечении в соответствии с построенными бизнес-моделями	Группировка характеристик моделей в агрегатные группы Состав, структура, уровень необходимого ресурсного обеспечения и требования к нему
Количественное описание модели системы оценочных показателей	Описать бюджеты организации — поступление и выбытие денежных средств в ходе выполнения бизнес-процессов и возникающие при этом доходы и расходы	Количественная потребность в ресурсах для обеспечения деятельности организации

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ

моделирование организационных изменений используется для планируемых изменений

привлекать исполнителей, деятельность которых связана с изменениями

систематизировать и классифицировать имеющиеся в организации функции, структурные единицы для исключения их дублирования

разработать систему управления изменениями, включая подготовку, внедрение и закрепление полученных результатов

предусмотреть обратную связь

отразить состояние внутренней и внешней среды, роль лидеров изменений, отношение сотрудников к планируемым преобразованиям

многократная проверка на практике

A decorative graphic consisting of two overlapping arrow shapes pointing to the right. The front arrow is a darker shade of green and contains the number '2.'. The back arrow is a lighter shade of green and contains the text 'Модели изменений'.

2.

Модели изменений

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Модель изменений Курта Левина

«размораживание»

Создать условия для успешного проведения изменений и ослабить те силы, которые держат организацию в существующем состоянии. «Размораживание» предполагает отказ от устаревших концепций или приемов и освоение новых. Речь идет об изменении сознания, видения руководителей и персонала своей организации, более ясных ответов на вопросы: Что мы делаем? Почему мы это делаем? Почему мы это делаем таким образом? На практике часты случаи среди руководителей, внимание которых сконцентрировано на предстоящих изменениях, когда они упускают из виду необходимость «размораживания», что может привести к увеличению уровня сопротивления переменам.

проведение
изменения

Переход от существующего состояния организации к желаемому, осуществляется процесс развития нового поведения. Процесс изменений - этап, в ходе которого изучаются новые идеи и практика, когда руководство должно оказывать работникам помощь в освоении новых способов мышления и действий. Для некоторых сотрудников это время смятения, дезориентации, перегрузок и безысходности, неуверенности в том, что его квалификация будет так же востребована в новых условиях. Для других работников это время надежд на должностное продвижение, открытий и воодушевления. На этом этапе происходят изменения организационной структуры, распределения власти, отношений между подразделениями, технологий работы, бизнес-процессов и управленческих процессов.

«замораживание»

Создание механизмов, гарантирующих эффективную деятельность организации. «Замораживание» предполагает интеграцию новых образцов действий в реальную практику. Компания даже в состоянии перемен должна выпускать продукцию и осуществлять свою хозяйственную деятельность без снижения доходности бизнеса. Поэтому каждый этап изменений должен заканчиваться обновленными бизнес-процессами при обязательном условии эффективного выполнения своих задач.

Модель управления изменениями Ларри Грейнера

Первый этап

- руководство организации должно осознать необходимость изменений и быть готовым к их проведению;

Второй этап

- руководство проводит детальный анализ проблем организации, для этого часто привлекаются внешние консультанты. Для выработки направлений изменения, понимания их значимости и приоритетности очень важно тесное сотрудничество руководства и консультантов;

Третий этап

- детализация и углубление понимания стоящих перед организацией проблем. Ключевой задачей является организация эффективного использования сотрудников организации, обеспечение высокой степени их участия в диагностике и последующем принятии решений. На этом этапе обязательным является делегирование полномочий на нижние уровни управления;

Четвертый этап

- поиск новых, не устаревших решений и получение поддержки сотрудников. Нахождение новых решений является обязательным, потому что на практике всегда прослеживается желание руководителей и работников использовать старое решение и известные способы применительно к новым проблемам;

Пятый этап

- проведение экспериментов для выявления возможных отрицательных последствий изменений для своевременной корректировки решений. Эксперимент может показать необходимость наделения отдельных подразделений и лиц дополнительными полномочиями, а также проведения дополнительной подготовки для более эффективной организации процесса изменений;

Шестой этап

- разработка эффективной мотивации персонала для того, чтобы они приняли проводимые изменения.

Модель преобразования Франсиса Гуиньяра и Джеймса Келли

Модель – это концептуальная схема

Для описания системы организационных преобразований выбрана аналогия между организацией и человеческим организмом

Секрет вечной молодости организации заключается в способности управлять одновременно преобразованием всех своих систем в едином стремлении к достижению общих целей

Модель преобразования организации имеет структуру

РЕФРЕЙМИНГ

Сдвиг в представлении организации (корпорации) о том, чем она является сейчас и чего может достичь.

Этот элемент преобразования обращен к сознанию (мозгу) организации. Он проявляется в трех **хромосомах**, т.е. активных элементах, обеспечивающих решение следующих задач:

а) достижение мобилизации (мобилизация – это процесс накопления умственной энергии, необходимой для поддержки процесса преобразования; он означает расширение области мотивации и преданности с уровня индивидуума на уровень команд и далее – на уровень всей организации);

б) выработка видения перспективы (мобилизация создает потенциал внутри организации как основу для построения лучшего будущего); видение перспективы создает разделяемую всеми ментальную схему, которая придает форму этому будущему; оно должно бросать вызов, представлять значительное удаление от существующей реальности, стать новым смыслом существования организации, ее наиболее страстным желанием; видение перспективы создает чувство цели, определяет смысл существования;

в) построение системы показателей (она должна создать чувство преданности); примеры таких систем:

- повышение качества и система его измерения;
- сравнение с передовой практикой по системе показателей;
- измерение качества обслуживания; и др.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Изменение структуры организации и процессов, протекающих в ней. Цель реструктуризации – повышение эффективности до уровня, обеспечивающего конкурентоспособность организации (это организм организации).

Задачи реструктуризации:

- быть подтянутым;
- соответствовать окружающей среде.

Она проявляется также в трех **хромосомах**, т.е. активных элементах, обеспечивающих решение следующих задач:

- а) построение экономической модели (это сердечно-сосудистая система живого организма) – действие, означающее систематический нисходящий анализ организации с финансовой точки зрения;*
- б) упорядочение физической инфраструктуры, которое предполагает ее перепроектирование; речь идет о сети производственных мощностей и других материальных активов;*
- в) перепроектирование архитектуры работ; речь идет об изменениях процессов в организации с использованием принципов реинжиниринга.*

ОЖИВЛЕНИЕ (РЕВИТАЛИЗАЦИЯ)

Возбуждение роста посредством установления связи организма организации с окружающей средой.

Оно проявляется также в трех **хромосомах**, т.е. активных элементах, обеспечивающих решение следующих задач:

- а) концентрация организации на потребностях рынка (ориентация на рынок связывает корпоративный мозг и тело с окружающей средой);*
- б) изобретение новых видов бизнеса (рассматривается как репродуктивная система);*
- в) совершенствование информационных технологий (это нервная система организации как биокорпорации).*

ОБНОВЛЕНИЕ

Связано с приобретением сотрудниками организации новых навыков и постановкой новых целей (это позволяет организации регенерироваться).

Оно включает решение следующих общих задач:

- распространение знаний внутри фирмы;
- расширение спектра возможностей организации для адаптации к изменениям окружающей среды и ее выживания в долгосрочной перспективе.

*Обновление проявляется также в трех **хромосомах**, т.е. активных элементах, обеспечивающих решение следующих частных задач:*

*1. **Разработку системы вознаграждения** (это исключительно сильный мотивирующий фактор). Если система вознаграждения не согласуется с целями организации, то может стать столь же мощным демотиватором.*

Система компенсации за труд должна:

- *наградить людей, берущих на себя риск;*
- *стимулировать людей к тому, чтобы они связывали свое будущее с преобразованиями организации.*

В результате данная система должна формировать у сотрудников чувство удовлетворения и чувство благодарности.

*2. **Организацию индивидуального научения** (забота о развитии работающих людей, поощрение приобретения ими новых навыков и культивирование взаимного обучения).*

*3. **Развитие организации** (его можно рассматривать как явление, как процесс, как свойство особенных изменений организации, как причину, результат и механизм возникновения в ней нового).*

Согласно вышеописанной модели подход к преобразованиям организации является принципиально системным. Это означает, что и применение заложенных в модель идей требует системной диагностики организации и разработки системных воздействий на нее.

Модель кривой перемен Джини Даниэль Дак

1. Организационные изменения могут иметь успех только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется внимания не меньше, чем производственным.

2. Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых этапов – динамических фаз. Эта последовательность получила название «кривой перемен». Всего таких фаз пять.

«Кривая перемен» начинается с фазы **застоя**, затем проходит через фазы **подготовки**, **реализации**, **проверки на прочность** и, наконец, завершается **достижением цели**.

3. Процесс организационных изменений может быть весьма увлекательным и даже превратиться в дело жизни.

4. Нельзя утверждать, что управление преобразованиями в любой организации сводится исключительно к работе с человеческими отношениям.

- **Первое условие:** наличие стратегии и горячая вера в конечную цель преобразований.
- **Второе условие:** надежная система управления в процессе реализации плана преобразований организации.
- **Третье условие:** необходимость в укрощении «монстра» на всех фазах процесса преобразований.

5.Лучше всего процесс эмоциональных потрясений можно проанализировать, изучив разработанную Дж. Дак карту «кривой перемен».

- «Кривая перемен» - это, образно говоря, карта местности, на которой проложен маршрут и нанесены сведения о повадках затаившегося тут же поблизости «монстра».
- Знание маршрута и того, что может пригодиться в том или ином месте, помогает не отклоняться от намеченного курса и оценивать протяженность пути, пройденного как лидерами преобразований, так и теми кто следует за ними.

Задание 1

Сопоставьте модели К. Левина и Л. Грейнера.
В чем сходство и отличия этих моделей?