



УНИВЕРСИТЕТ
ЛОБАЧЕВСКОГО

Захаров
Владимир Яковлевич
д.э.н., профессор

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Магистерская программа

Институт экономики и предпринимательства
Кафедра экономики фирмы
2016



Введение

Организация должна научиться задавать изменениям правильное направление.

Выживают те, кто будет первым принимать правильные решения и быстрее других реализовывать их на практике.

Проведение организационных изменений – это высший пилотаж в работе руководителей компаний



Питер Друкер:
Лучший способ
предсказать будущее
– создать его самому

Внешние изменения приводят к появлению проблем у организации

Внутренние изменения – освоение новых идей и моделей поведения

Организации реагируют на изменения во внешней среде, проводя изменения внутри себя, т.е. осуществляя организационное развитие

Изменения в одном направлении вызывают изменения в других областях

Основные направления изменений в организации:

- изменения в стратегии, в подходе к ведению бизнеса;
- изменения в структуре организации и системах управления;
- изменения в процессах;
- изменения в людях (позиций, поведения, навыков, эффективности работы)

Нормальные проблемы – неизбежные и временные.

Они возникают потому, что требуется время, чтобы организация обучилась и перешла от старых моделей поведения к новым

Аномальные проблемы возникают, когда у организации не получается переход к новым моделям поведения. Со временем аномальные проблемы превращаются в паталогические, угрожающие самой жизни организации

Мы должны научиться отличать неизбежные нормальные проблемы от аномальных проблем, которых организация не должна испытывать.

Скользкие места:
не поскользнуться!



- **Прогнозы не сбываются:** нужно быть готовым к серьезным отклонениям от планов
- **Повороты:** ожидайте неожиданностей и не паникуйте
- **Ослабление движущей силы:** в этот момент важно проанализировать достигнутое и предстоящее, пересмотреть задачи
- **Появление критиков:** они появляются, когда осознаются последствия изменений: ответить им должным образом, устранить препятствие и двигаться дальше



I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ



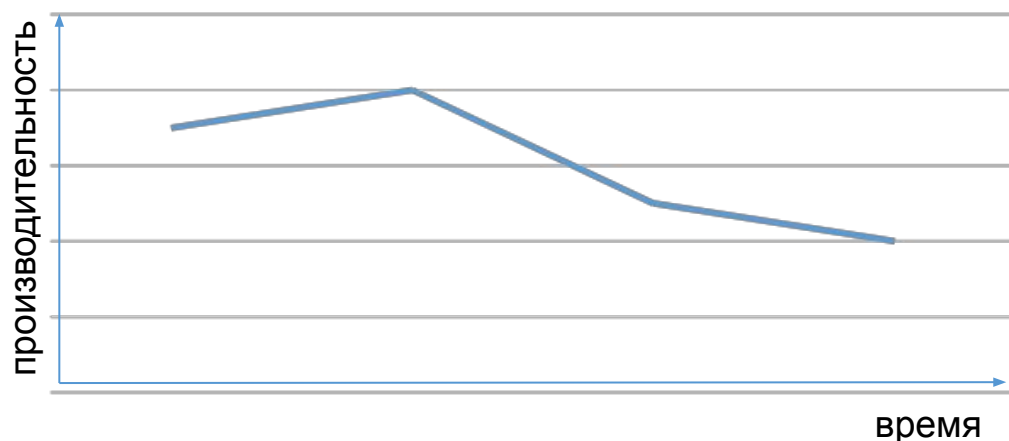
1. Индивидуальные изменения

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Индивидуальные изменения следует рассматривать как *обучение*.

Обучение – приобретение знаний через опыт изменений.

Мы учимся через деятельность и мышление.



Производительность (и самооценка) могут снижаться во время изменений



Бихевиористский подход: изменение поведения людей при помощи поощрений и наказаний для достижения определенных результатов

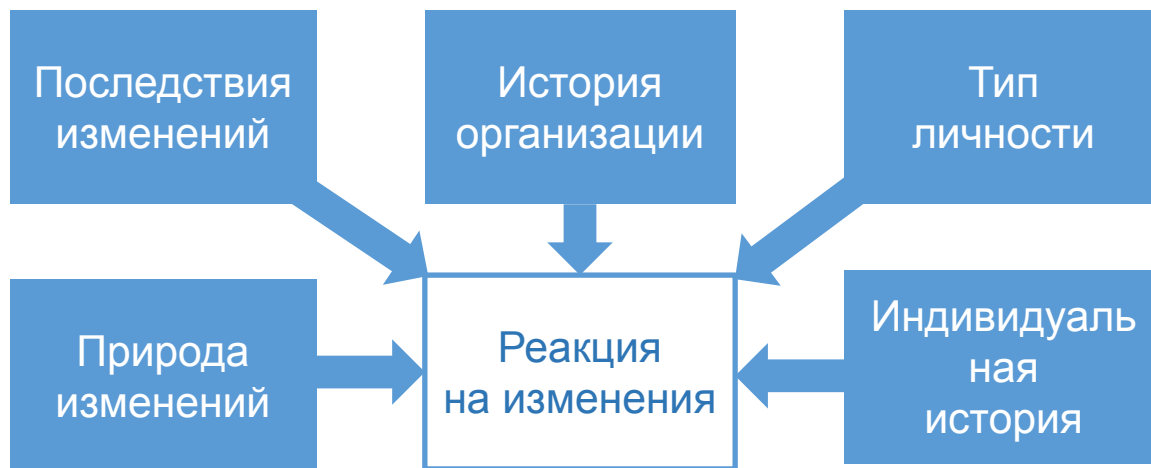
Когнитивный подход: изменяя процесс (способ) мышления (восприятия, оценки, ценности и убеждения) можно изменить реакцию людей на изменения

Психодинамический подход: во время изменений люди переживают психологическую драму, проходя через отрицание, злость, торг, депрессию и принятие

Гуманистически-психологический подход: объединяет предыдущие и стремится объяснить, как извлечь пользу из изменений, опираясь на потребности людей

Люди с различным типом личности по-разному реагируют на изменения

- Есть те, кто позволяет этому случиться
- Есть те, кто делает так, чтобы это случилось
- Есть те, кто делает так, чтобы это не случилось
- Есть те, кто гадают, что случилось



Эффективность индивидуальных изменений

Экономические результаты: интенсивность, производительность и качество труда, личные доходы

Позиции: статус, удовлетворенность и приверженность, развитие

Социальное самочувствие: уверенность в себе, своем будущем, психологическая безопасность



2. Командные изменения

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Что такое команды и зачем они нужны

Команда – это объединение людей, которые работают вместе для достижения определенных целей

Команда обладает синергией – она способна создать что-то большее, чем сумма составляющих ее людей

Команды необходимы для решения объемных и сложных задач.

Чем выше неопределенность задачи, тем сильнее необходимость в команде



Эффективность команды определяется по трем параметрам:

- **Производительный итог**
– количество и качество результатов, их соответствие целям
- **Личная удовлетворенность**
– удовлетворение индивидуальных потребностей
- **Способность к обучению**
– использование новых знаний и навыков для реагирования на угрозы и возможности.

Факторы эффективности работы команд:

- Ясные цели и согласие по ним
- Четкое и гибкое распределение ролей
- Процесс функционирования команды: способы решения проблем, нормы и процедуры, механизмы оценки и поощрения
- Отношения в команде
- Отношения между командами
- Сама компания – ее стратегия, культура, система мотивации

Рабочая команда

Часть обычной иерархической структуры.
Изменения осуществляются поверх текущих плановых работ

Самоуправляемая команда

Руководителя нет, члены команды участвуют в принятии решений. Управление коллективное или распределительное

Параллельная команда

Создается на определенный срок для решения проблемы.
Обладает ограниченными полномочиями

Проектная команда

Для выполнения конкретного проекта вовремя, качественно и в рамках заданного бюджета.
Когда проектов несколько, структура приобретает матричный вид

Виртуальная и сетевая

Используются лучшие профессионалы, где бы они не находились. Такая команда способна выполнять самые сложные межфункциональные задачи

Управленческая команда

Несет полную ответственность за деятельность подразделения или организации в целом

Команда изменений

Отвечает за управление и поддержку изменений. Может принимать форму проектной или параллельной команды

1 Формирование

Определяется состав команды.

Каждый член команды определяет приемлемые виды поведения, члены команды приходят к соглашению относительно правил

Лучше всего работают «разношерстные» команды

2 «Буря»

Проверяются основы, на которых сформировалась команда, идет борьба за позиции.

Каждый занимает положенное место

3 Нормализация

Команда формирует нормы (стандарты) работы, приступает к решению поставленных задач.

Появляется чувство сплоченности

4 Действие

Выполнение работы, достижение заданных результатов

Зависимость Команда ищет человека, который скажет, что им делать. Группа может вести себя так, будто главное в ее работе – удовлетворение потребностей и желаний ее членов



Сражение или бегство? Команда может уходить от решения проблем, не планируя конкретных действий, но активно вовлекается в слухи об изменениях и протестует против чего-либо, сплачиваясь на этом



Сдваивание Полагая, что будущее все расставит по своим местам, команда смутно надеется на выход из ситуации, предпринимая какие-то формальные шаги, не работает над реальным продвижением к заданной цели (неудачи в работе сейчас и надежды на следующий шаг)



Сплоченность и уют Излишняя концентрация на единстве приводит к отказу от поставленной задачи. Очень сплоченная группа теряет способность к объективной критической оценке своей работы



Выращивание черных лебедей и разыгрывание диких карт



Breitbart Embassy - самый мощный в Америке частный программно-аппаратный комплекс по анализу deep web (система Matrix). Одна из функций Matrix - *поиск неожиданных мнений и прогнозов людей, отвергаемых мейнстримом, но часто оказывавшихся в прошлом правыми.*



Palantir - эта система способна распознавать аномалии в процессах и явлениях. Аномалии всегда являются показателем того, что будущее перестает быть продолжением прошлого. *Любая аномалия дает шансы на перемены*



Quid - этот программный комплекс позволяет находить области, которые, с одной стороны, определяют динамику системы, а с другой – наиболее чувствительны к небольшим воздействиям. Quid выявляет такие области и фрагменты в реальной жизни, *где относительно небольшие воздействия могут вызвать максимальные изменения в нужном направлении.*



Cambridge Analytica способна цифровые прогнозы перевести на язык реальных действий; главное ее дело - *целенаправленное изменение поведения больших групп с использованием активных методов.* Компания составляет психологические профили групп людей и отдельных лиц (их уязвимые точки, черты характера, мотивацию и т.п.), для работы с которыми создаются специальные группы воздействия.



Open Source Indicators помогает создать стратегию работы в социальных медиа, где люди горячо обсуждают события, которые еще не произошли, но имеют большую вероятность случиться. *Достижение превосходства в социальных медиа в большинстве случаев может быть конвертировано реальное превосходство.* Негативные новости передаются быстрее, чем позитивные и выполняют консолидирующую роль по отношению к врагу.

Будущее принадлежит центрам, аналитическая и прогнозная мощь которых сочетается со способностью проводить активные операции в коридорах власти и на улицах городов



3. Корпоративные (организационные) изменения

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Теория
жизненного цикла

изменения объясняются в терминах долгосрочного роста и созревания организаций

Телеологическая
теория

изменения направляются стремлением к достижению общих целей, для реализации которых предпринимаются необходимые шаги

Диалектическая
теория

изменения как реакция на противоречия, вызванные разными силами, и напряженность. Большое внимание уделяется сопротивлению изменениям

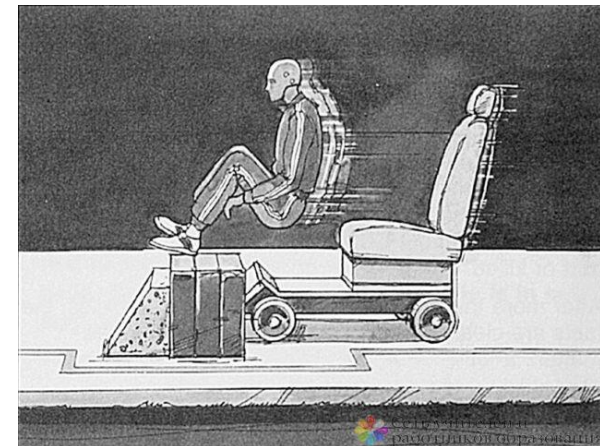
Теория эволюции
(отбора):

изменения осуществляются для того, чтобы адекватно и быстро реагировать на изменяющееся регулирование внешней среды

Организационная
инерция сдерживает
изменения

Формы инерции:

- стратегическая
- структурная
- культурная
- политическое сопротивление



Машина Организация обслуживает своих создателей, цель которых – максимизация прибыли. Интересы работников учитываются в минимальной степени. Изменения проводит руководство: устанавливает цели и контролирует. Сопротивление будет, и им можно управлять



Организм Организация имеет собственный характер или индивидуальность, обучается, ее поведение не всегда предсказуемо. Ее цели – долговечность на основе развития собственного потенциала, прибыль – средство достижения этих целей, показатель здоровья. Организация стремится удовлетворить потребности заинтересованных в ее существовании внутренних и внешних групп.



Политическая система Организации представляют собой коалиции различных людей и групп, объединенных общим интересом. Решения – результат сделок и переговоров, они отражают интересы наиболее мощных групп данной организации. Управление организацией - процесс ведения переговоров между конфликтующими группами. Руководитель должен быть значимой фигурой влиятельной коалиции, которая привлекает сторонников, в т.ч. путем переговоров и торгов



Сообщество Организация – их общий дом, работники преданы делу, друг другу и своей организации. Они ощущают себя частью единого целого или гражданами своей страны-организации. В таких организациях происходят самые устойчивые перемены к лучшему





Рост

Выживание - зарождение организации

Младенчество - нечеткая структура, небольшой бюджет, отсутствие четких процедур

“Давай-давай” (Go-Go) - быстрый рост продаж, компания действует методом проб и ошибок

Юность - переход от экстенсивного развития к повышению качества деятельности

Расцвет - оптимальная точка кривой: организация знает, что она делает, куда она идет и как достичь намеченных целей

Старение

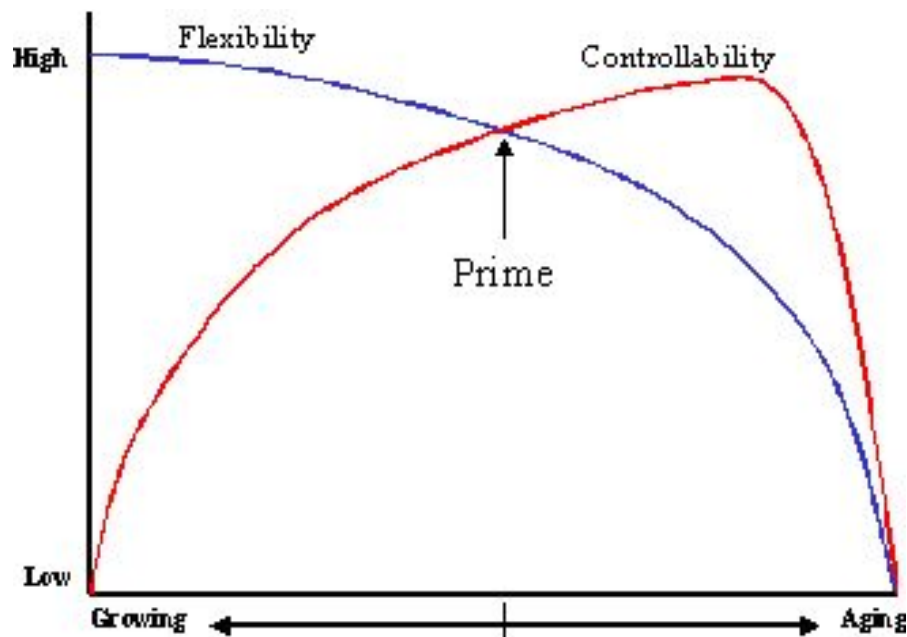
Стабильность - компания еще сильна, но уже начинает терять гибкость и творческий дух, развивается чувство безопасности

Аристократия - организация становится менее активной, ориентируется на краткосрочными и гарантированные результаты

Охота за ведьмами - акцент на правила и нормы, а не на результат и удовлетворение запросов потребителей

Бюрократия - компания не создает необходимых ресурсов для самосохранения, нет склонности к изменениям, обращена только на себя. Ее может легко разрушить даже небольшое внезапное изменение.

Смерть - смерть может наступить не мгновенно, если ее поддерживает по каким-то политическим причинам государство, но потребители отворачиваются от нее



Молодая организация очень гибка, но слабо управляема; стареющая организация может быть хорошо управляема, но не гибка и, соответственно, не продуктивна.

Главной задачей организации становится постоянное нахождение в стадии расцвета



Другие модели

Д. Гелбрейта: испытание прототипа, производственная модель, наращивание производства, натуральный рост, стратегическое развитие

Е. Фламхольтц: новая организация, расширение, профессионализация, консолидация, диверсификация, интеграция, разрушение

Д. Миллера и Р. Фризен: рождение, рост, зрелость, возрождение, разрушение

Р. Куинн и К. Камерон: предпринимательство, коллективность, формализация, разработка структуры

Б. Скотт и Р. Брюс: начало, выживание, рост, зрелость



4. Характеристики организационных изменений

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

| | | |
|---|---------------------------|--|
| А | Изменения первого порядка | Изменения в относительно стабильной системе, основа которой остается прежней («вариации вокруг основной темы») |
| | Изменения второго порядка | Преобразование основных структур и свойств системы |
| Б | Трансформационные | Радикальные, фундаментальные, квантовые, крупномасштабные изменения |
| | Инкрементальные | Постепенные, непрерывные, небольшие изменения |
| В | Ремонтные | Лечебные, корректирующие изменения |
| | Развивающие | Изменения, позволяющие наращивать потенциал |
| Г | Непланируемые | Неожиданные, происходящие независимо от нас изменения |
| | Планируемые | Намеренные, целенаправленные изменения |

Континуум изменений

Маленький
размер

Организационные изменения рассматривают как передвижение вдоль континуума от инкрементальных (непрерывных) до трансформационных (радикальных) изменений.

Большой
масштаб

Непрерывные
изменения

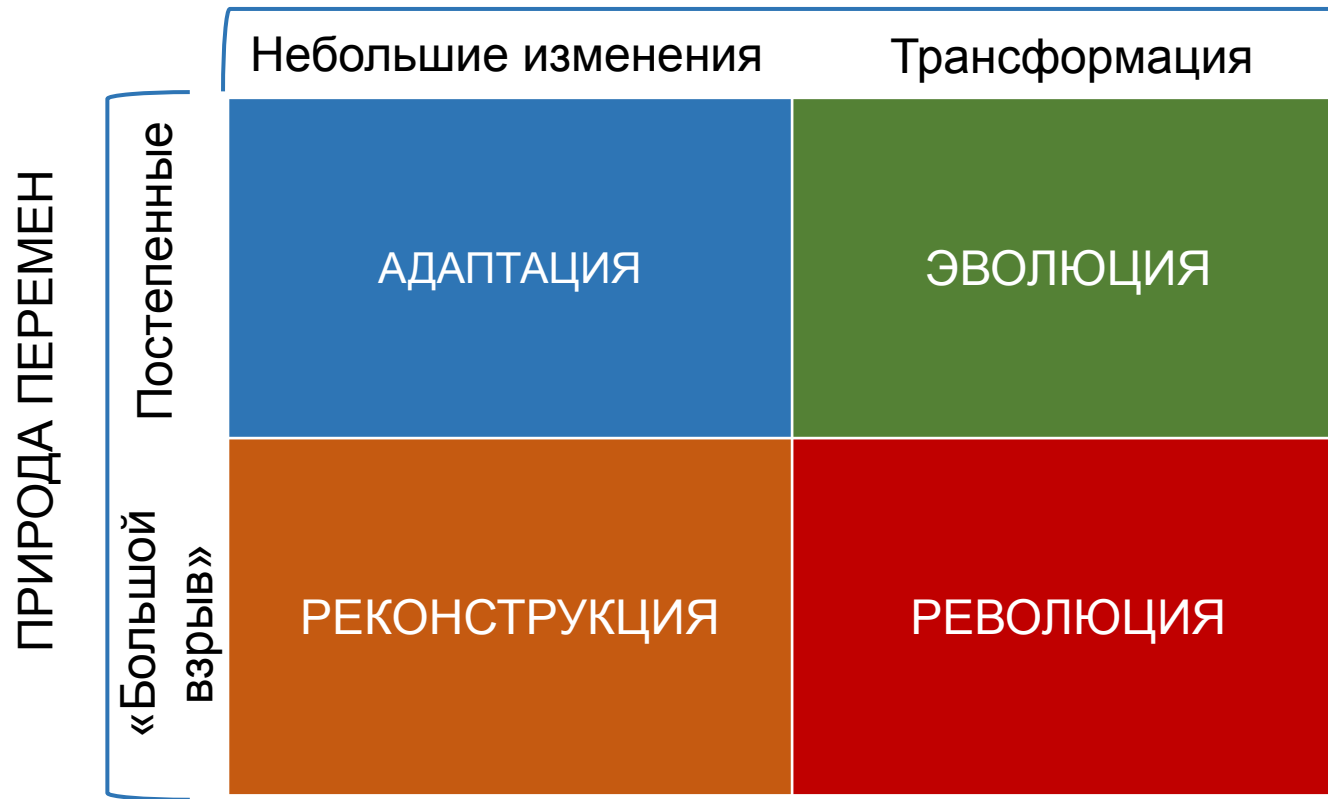
Постепенные перемены предпочтительнее. Но многие крупные организации сталкиваются с необходимостью проводить кардинальные (глубинные) преобразования.

Радикальные
изменения

Глубинные перемены – изменяются ценности, стремления и поведение людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем. Организация наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому

Классификация изменений Бэлоган и Хоуп-Хэйли

ДИАПАЗОН ПЕРЕМЕН

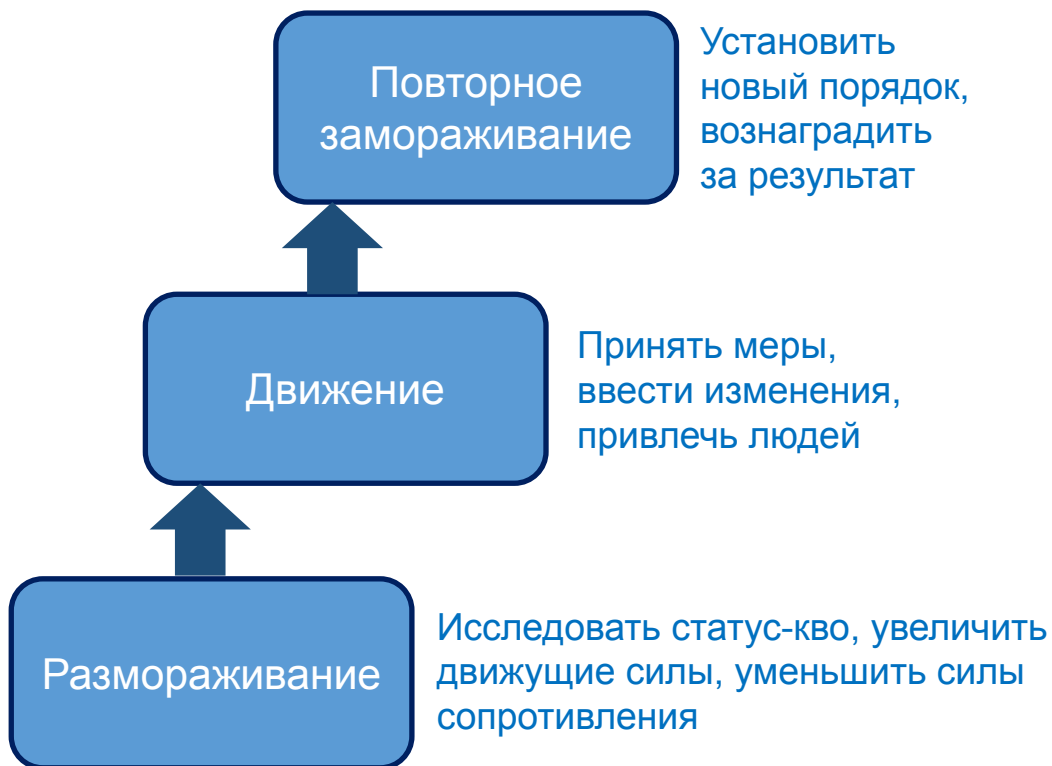




5. Теоретические модели управления изменениями

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Модель Курта Левина



Размораживание

(существующего состояния) – заставить людей признать необходимость изменений. Обеспечить поддержку и личную безопасность работникам, чтобы они решились принять участие в изменениях

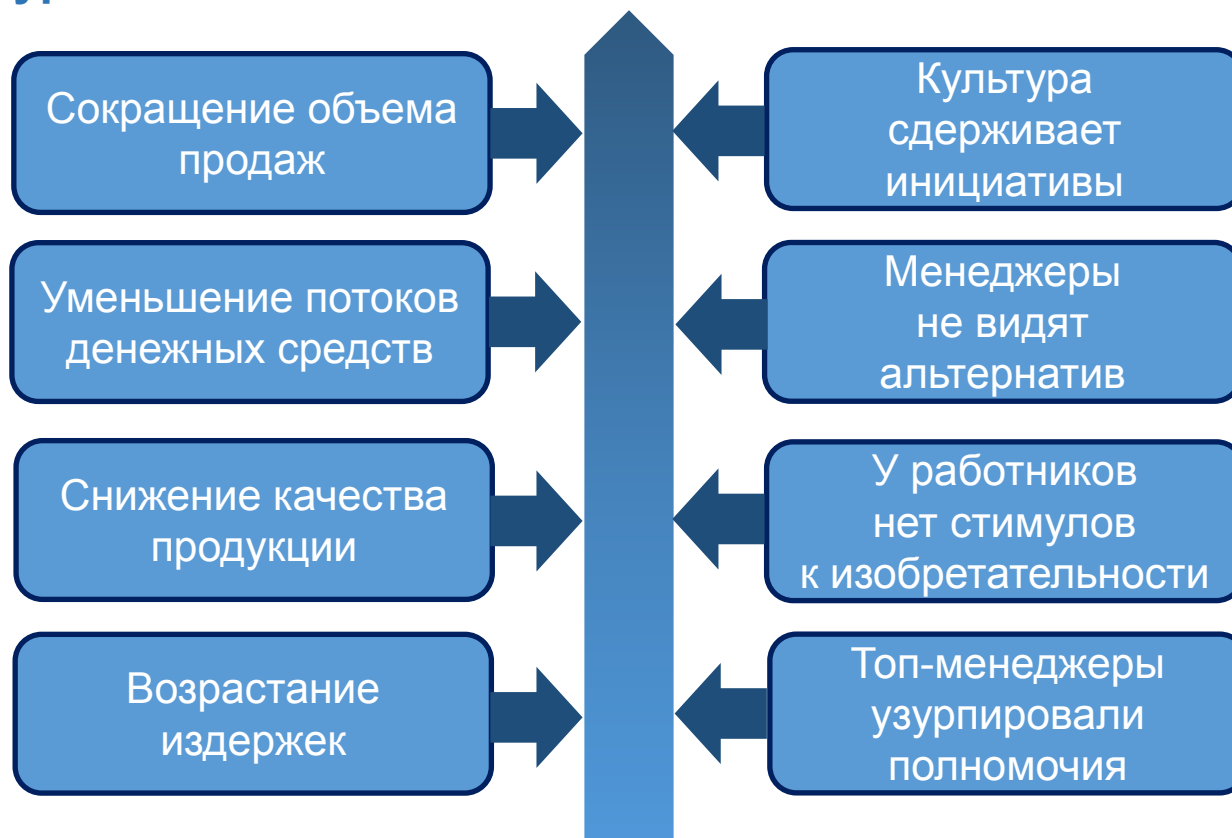
Движение

(к новому состоянию) - осуществление изменений. Необходимы стратегия и план, но неожиданные проблемы требуют быстрых и адекватных ответов

Замораживание

(нового состояния) - поддерживаются новые нормы поведения. Следование старым нормам наказывается, а новым нормам – вознаграждается. Закрепить успех и воспользоваться результатами изменений

Модель Курта Левина



Общий принцип управления изменениями: движущие силы должны превосходить силы сопротивления. Необходимо увеличить движущие силы и сократить силы сопротивления.

Управление изменениями как проектами (Балок и Баттен)

Исследование

Обосновывается необходимость изменений и потребность в ресурсах

Планирование

Определяются диагноз и действия

Действие

Предпринимаются действия, которые оцениваются с помощью обратной связи

Интеграция

Изменения балансируются с другими сферами организации

Этот подход хорошо работает при решении отдельных проблем

«Теория Е» и «Теория О»

Теория

Е

Обеспечить достижение финансовых целей в интересах акционеров.

Перемены лучше осуществлять сверху вниз с помощью, как правило, жестких методов (радикальные изменения)

Теория

О

Организация – саморазвивающаяся система, она ориентирована на цели сотрудников организации.

Изменения следует проводить снизу вверх с помощью, как правило, мягких методов (непрерывные изменения)

Одни считают, что максимальный эффект дает сочетание жестких и мягких методов, другие полагают, что их следует использовать в чистом виде

Выбор жесткого или мягкого подхода зависит от:

- ограничений во времени
- имеющихся ресурсов
- разрыва между существующим и желаемым состоянием
- корпоративной культуры
- стиля лидерства

Модель Ф. Гуияра и Д. Келли

Предприятие – живой организм, растет и обучается, болеет

4 элемента преобразований:

рефрейминг на основе нового
видения перспектив

реструктуризация или повышение
конкурентоспособности

оживление и рост

обновление и мотивация



Модель Дж. Коттера

| | |
|---|--|
| 1. СОЗДАНИЕ ОЩУЩЕНИЯ СРОЧНОСТИ | Изучить рынки и конкурентов, идентифицировать и обсудить кризис и возможности компании |
| 2. ФОРМИРОВАНИЕ МОЩНОЙ РУКОВОДЯЩЕЙ КОАЛИЦИИ | Создать группу, обладающую достаточной властью, превратить эту группу в единую команду |
| 3. СОЗДАНИЕ ВИДЕНИЯ | Сформировать видение будущего, разработать стратегию реализации видения |
| 4. ПЕРЕДАЧА ВИДЕНИЯ | Использовать все способы для информирования о новом видении и стратегии |
| 5. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СОТРУДНИКАМ ВОЗМОЖНОСТИ ДЕЙСТВОВАТЬ В СООТВЕТСТВИИ С ВИДЕНИЕМ | Избавиться от препятствий; изменить системы и структуры, подрывающие видение; поощрять новые идеи, активность и действия |
| 6. ПЛАНИРОВАНИЕ И ДОСТИЖЕНИЕ КРАТКОСРОЧНЫХ ПОБЕД | Планировать и создавать заметные улучшения в работе, признавать и вознаграждать сотрудников |
| 7. КОНСОЛИДАЦИЯ УЛУЧШЕНИЙ И УГЛУБЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ | Использовать возросшее доверие, чтобы изменять системы, структуры и политики, не совпадающие с видением; продвигать и развивать сотрудников, способных осуществлять видение; усиливать процесс новыми проектами и агентами перемен |
| 8. ЗАКРЕПЛЕНИЕ НОВЫХ ПОДХОДОВ | Акцент на связи между новым поведением и успехами компании; использовать методы, обеспечивающие развитие лидерских качеств и преемственность |

Формула изменений Бекхарда и Харриса

$$C = [ABD] \geq X$$

или $(A \times B \times D) > X$

где:

C – изменения,

A – уровень недовольства настоящим положением,

B – желание проводить изменения и достичь конечного состояния,

D – практичность (осуществимость) изменений (минимальный риск или разрушительные последствия),

X – стоимость изменений (затраты).



Если создан нечеткий образ, все удовлетворены текущим положением и разработан неясный план действий, люди будут сопротивляться изменениям. Следует проанализировать тип сопротивления и сократить его.

Ключевые ситуационные переменные

- сила и характер ожидаемого сопротивления;
- соотношение сил между сторонниками и противниками перемен
- наличие необходимых ресурсов
- уровень рисков

Факторы A, B и D должны перевешивать предполагаемые затраты на проведение изменений

Монстр кривой перемен Дж. Дак

Изменения – катящийся эмоциональный вал, поднимающий сильные позитивные и негативные чувства. Эмоциональные реакции могут распространяться как эпидемии.

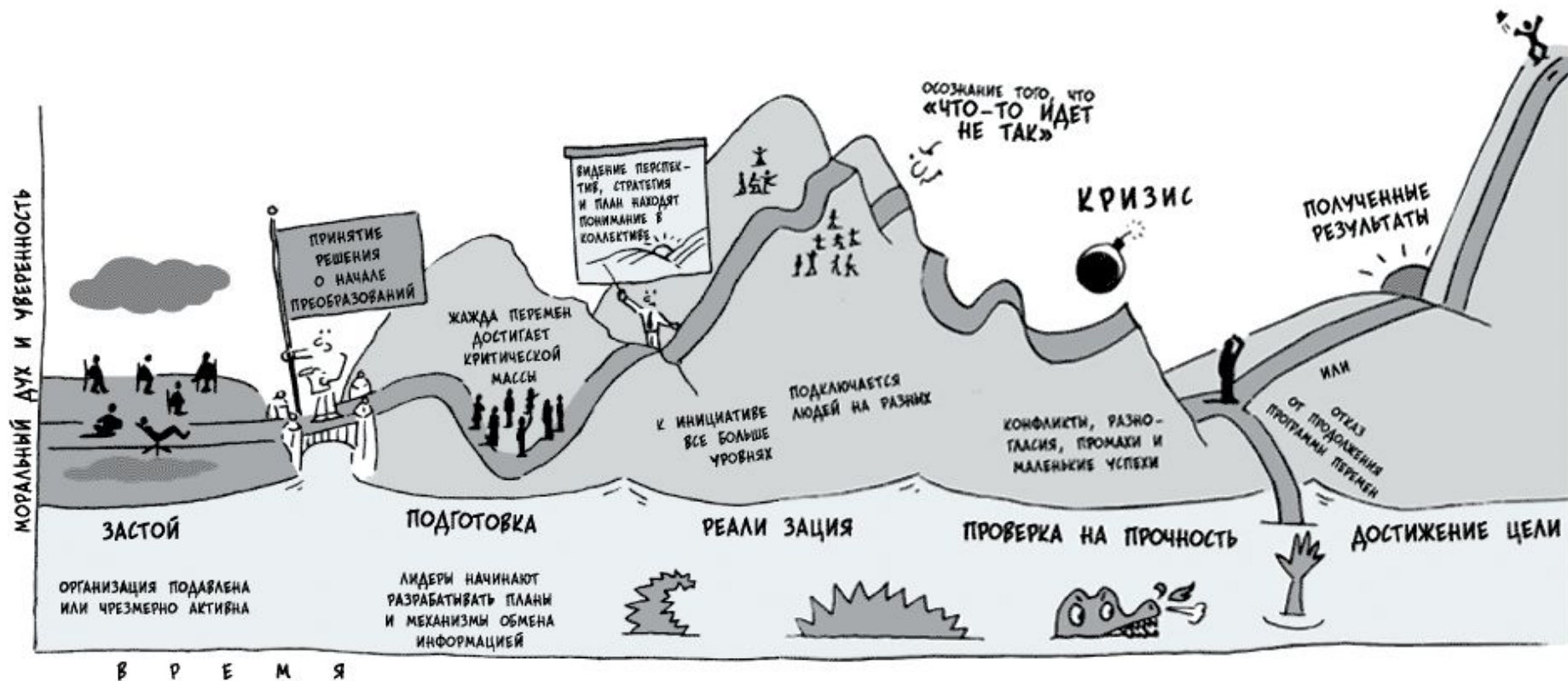
Факторы эмоциональных реакций:

- содержание изменений
- отношение к тем, кто проводит изменения
- наследие прошлых изменений
- способ проведения изменений
- результаты изменений

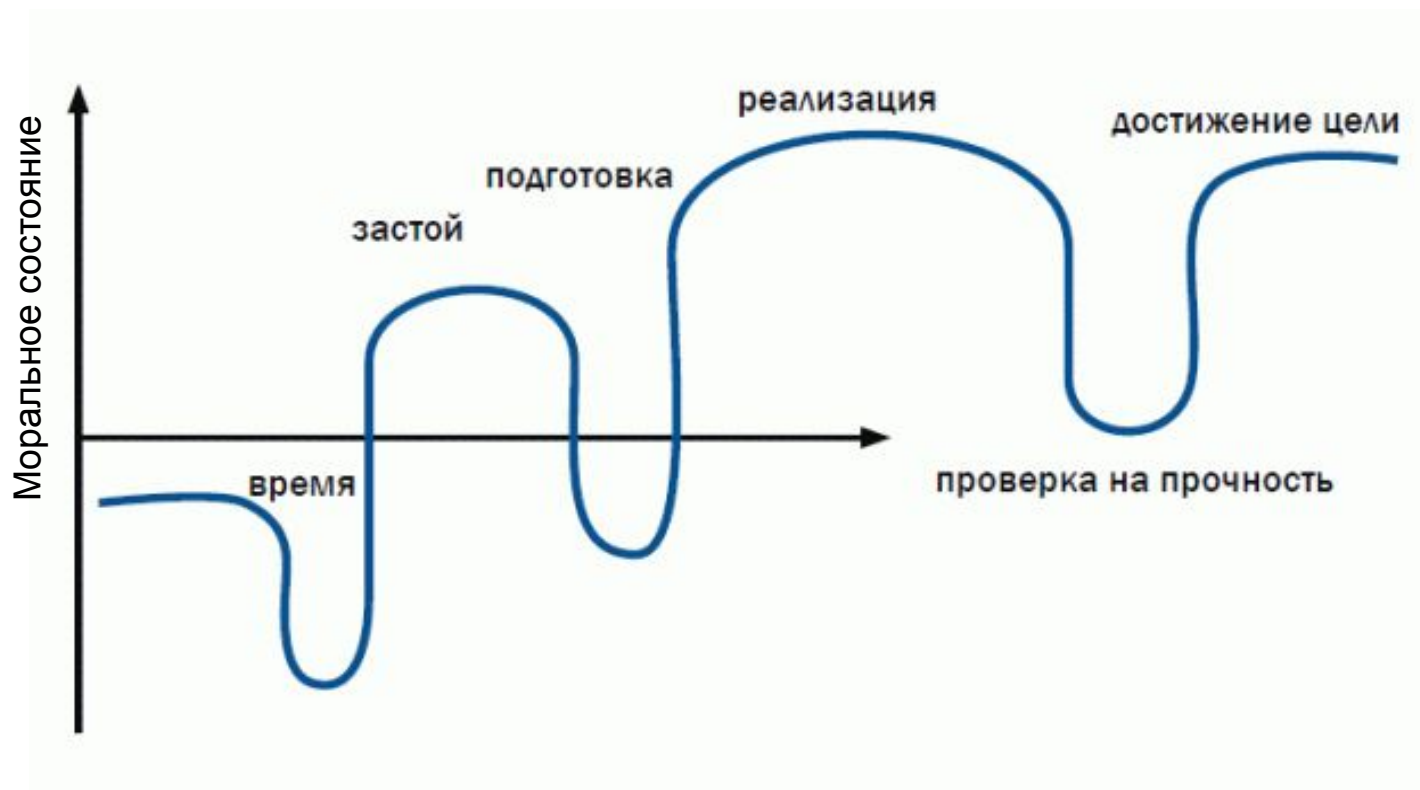


Менеджеры среднего звена особенно важны для достижения эмоционального баланса во время организационных изменений

Монстр кривой перемен Дж. Дак



Монстр кривой перемен Дж. Дак



Танец перемен П. Сенге

Танец перемен – это взаимодействие процессов, ускоряющих развитие, и процессов, тормозящих изменения.

С помощью ограничивающих процессов системы поддерживают свою внутреннюю целостность, непрерывность и стабильность.



Проблемы начального этапа преобразований:

нехватка времени, неумелое руководство и недостаточность поддержки, непоследовательность руководства

Проблемы устойчивости преобразований:

страхи и переживания; негативная оценка результатов; изолированность и высокомерие приверженцев; проблемы переосмысления программы реформ, распространения передового опыта, стратегии и целей

Танец перемен П. Сенге

Чем раньше и быстрее удастся предвидеть проблемы, тем легче их решать. Чем энергичнее напор преобразований, тем сильнее сопротивление, порождаемое возникающими проблемами, которые представляют собой стремление системы к равновесию

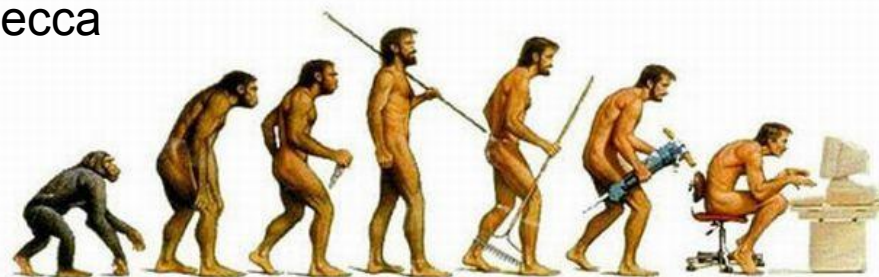
Ни один руководитель не сможет ответить на вопрос, как преодолевать все эти препятствия. Ответ дают опыт и эксперименты, т.е. обучение

Нужно стать обучающейся организацией!

Организационное обучение – это развитие новых идей, обновление инфраструктуры, создание новых методов управления и выполнения производственных задач.

Три базовых самоусиливающихся процесса обеспечивают устойчивость перемен:

- получение личных результатов (выгод)
- создание сети поддержки
- повышение экономической эффективности



Физика перемен Р. Дикхаута

Закон сохранения
равновесия

Преобразования необходимы из-за нарушения равновесия интересов важнейших заинтересованных групп. В процессе реформ система снова обретает это равновесие

Закон рычага

Глубокие преобразования следует проводить в тех областях, где можно получить наибольшие результаты. Стремиться к минимуму преобразований – но обеспечить максимальный результат

Закон сохранения
и превращения
энергии

Высвободить энергию, необходимую для осуществления преобразований. На каждом этапе получать результаты, открывающие новые возможности и дающие новую энергию следующему этапу преобразований

Закон коррекции
через обратную
связь

Наблюдать, как организация реагирует на изменения и корректировать программу преобразований

Закон лидерства

Успешные реформы невозможны без настоящего лидера, который реализует себя в процессе преобразований, сплачивая вокруг себя своих сторонников

Угроза глубоких преобразований

Нет ничего более сложного для осуществления и более сомнительного с точки зрения достижения успеха, ничего более опасного для управления, чем установление нового порядка вещей

Николо Макиавелли



В процессе преобразований неизбежно ослабляются связи между элементами организации, вследствие чего она может дезинтегрироваться и разрушиться

Необходима сильная власть на предприятии, которая способна остановить процесс дезинтеграции в тот момент, когда он перестает поддерживать реинтеграцию и ведет к разрушению

Если возникнет кризис, то никто не знает заранее, как организация будет реагировать на его развитие

Действовать в процессе преобразований нужно в интересах всех заинтересованных сторон, не боясь применять в случае необходимости силу

Часто достаточно осуществить 60% задуманных преобразований, чтобы получить желаемые результаты

Крайне нежелательны многоэтапные мучительные сокращения персонала



6. Отношение работников к изменениям

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ



Успех или неудача организационных изменений определяются тем, как реагируют на изменения работники



Позиции

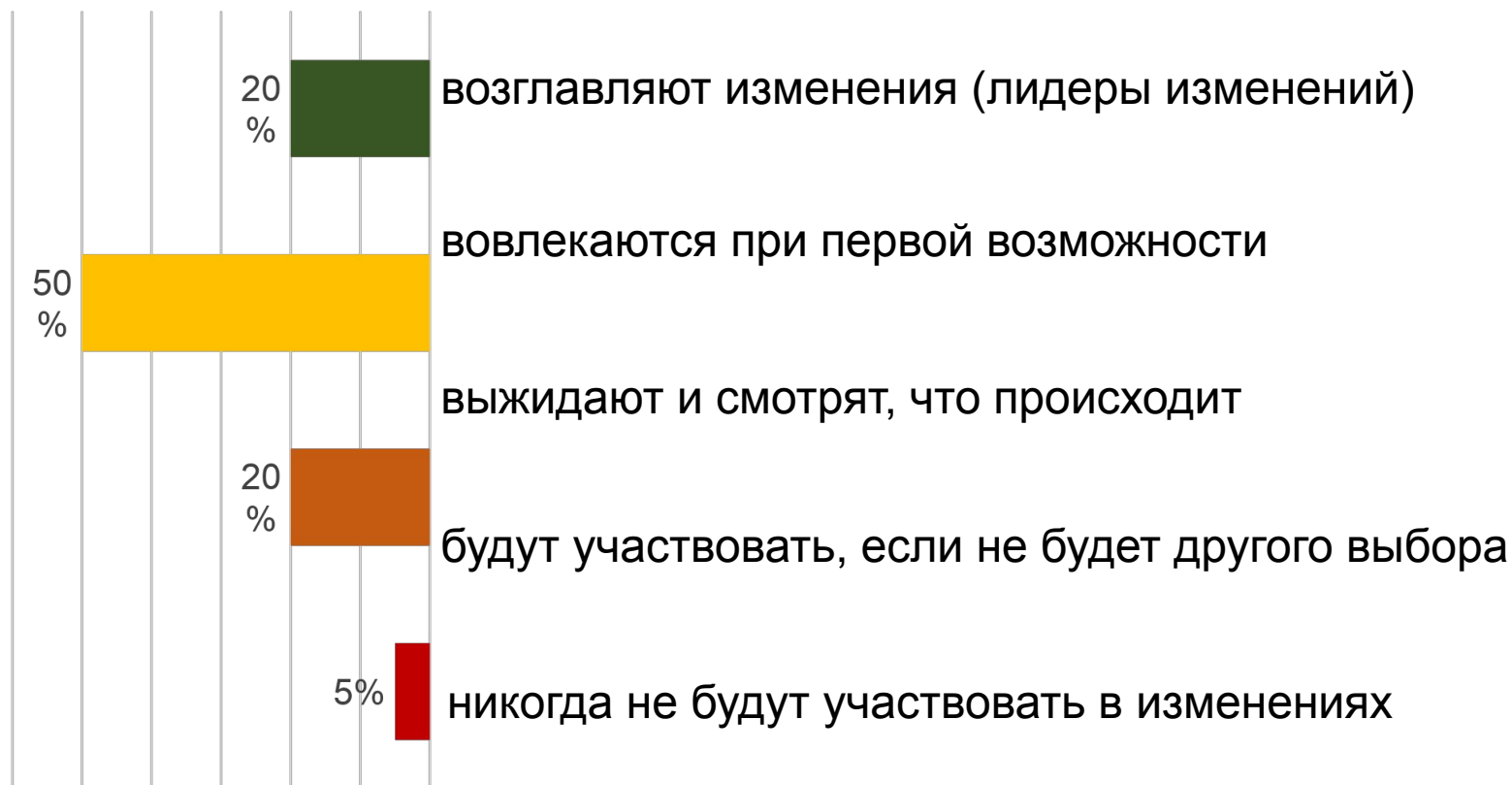
работников относительно
изменений:

- Принятие изменений
- Готовность к изменениям
- Открытость к изменениям
- Сопротивление изменениям
- Цинизм
- Приверженность изменениям

Реакции

работников на изменения:

- активное сопротивление
- пассивное сопротивление
- активная поддержка
- пассивная поддержка

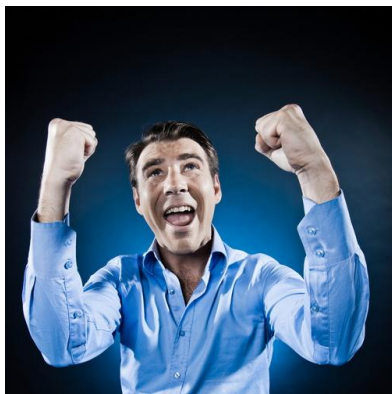


Террористы и чемпионы

| | |
|---------------------------|---|
| Воодушевленные / чемпионы | Рассматривают изменения как новые возможности |
| Осторожные | Расслабляются и выжидают |
| Видят в изменениях угрозу | Могут уйти или сопротивляться, пока нет другого выбора |
| Террористы | Могут заблокировать или саботировать изменения |
| Имитаторы | Научились проходить программы изменений, реально не изменяясь |

Сторонники и противники

| | |
|--------------|-------------------------|
| Инициаторы | Начинают перемены |
| Сторонники | Принимают перемены |
| Безразличные | Равнодушные к переменам |
| Противники | Не принимают перемены |



Энтузиасты и подземелье



| | |
|---------------|---|
| Энтузиасты | Преданы изменениям, считают их выгодными, помогают в проведении перемен, убеждают других в их достоинствах |
| Последователи | Принимают неизбежность перемен и адаптируются к ним. Будут делать то, что требуется, но не более |
| Возражающие | Сопротивляются изменениям всякий раз, когда появляется такая возможность. Будет продолжать использовать устаревшие системы и процессы, спорить и тянуть за собой других |
| Подземелье | Это тайное сопротивление из-за страха наказания, потери доходов, статуса и полномочий, которое может принимать разные формы |

Реактивные

Проактивные

АНАЛИТИЧНЫЕ
перфекционисты

ДРАЙВЕРЫ
ведут за собой

Нацелены
на задачи

ДРУЖЕСКИЕ
ПОСРЕДНИКИ
природные
дипломаты

ЭКСПРЕССИВНЫЕ
смотрят на все
по-новому

Нацелены
на людей

- ! Неспособность создать готовность к изменениям приводит к провалу изменений. Следует определить, насколько работники готовы к изменениям до начала изменений

Готовность
к изменениям

существует, когда члены организации чувствуют, что изменения необходимы, и имеют возможность проводить изменения (осведомлены, принимают и проводят)

Результаты эмпирических исследований

- Готовность к изменениям возрастает с увеличением удовлетворенности работой и уменьшением неопределенности будущего
- Работники с более высоким доверием к менеджменту, которые чувствуют уважение к себе, справедливость и компетентность в действиях менеджеров, выражают большую готовность к изменениям
- Для тех, кто более привержен организации и удовлетворен своей работой, изменения менее желательны
- Ожидание выгод от изменений увеличивают готовность к изменениям

- ! Чтобы снизить сопротивление переменам, необходимо изменить убеждения людей

Сопrotивление изменениям отрицательное отношение к изменениям, которое включает в себя эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты.

Различают продуктивное и непродуктивное сопротивление изменениям. Продуктивное сопротивление способствует раскрытию новых возможностей организации при проведении изменений.

Сопrotивление проявляется поэтапно в отрицании:

- легитимности (обоснованности изменений)
- ответственности за решение проблемы изменений
- отказе от реализации инициативы по изменениям
- в демонтаже изменений после начала их реализации

Открытое сопротивление изменениям не пользуется популярностью, поскольку сопряжено с риском. Поэтому обычно анализируются формы скрытого сопротивления:

| | |
|--|---|
| Отвлечение ресурсов | На выполнение других проектов, на "плановый ремонт" и т.п. |
| Использование инерции | Сотрудники ожидают действий руководителя |
| Расплывчатость и сложность целей | Цели формулируются как можно более абстрактно |
| Ограничение информации | Информация скрывается и не передается |
| Замечательная мысль | Будем анализировать разнообразные мнения и примирять конфликтующие интересы с утра до вечера |
| Распыление энергии | Сотрудники собирают и анализируют данные, составляют отчеты, ездят в командировки, проводят собрания и т.п. |
| Ограничение влияния "защитников" изменений, сомнения в их надежности | Распространение слухов, особенно среди друзей и сторонников преобразований |
| Не светиться | Иначе открытое сопротивление изменениям позволит инициаторам преобразований сконцентрировать удары |

Индивидуальное сопротивление переменам:

- вынужден рисковать, а это противоречит его натуре
- чувствует, что в результате изменений он может оказаться лишним
- не способен выполнять новую роль
- думает, что потеряет "лицо" в глазах руководства;
- не способен или не желает обучаться новым видам деятельности и осваивать новое поведение

Антиинновационные барьеры на уровне организации:

- инертность сложившихся организационных структур
- трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в балансе власти
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проведением перемен
- сопротивление переменам, навязанным внешними консультантами

Основная задача – преодолеть сопротивление путем расширения, насколько это возможно, круга сторонников преобразований



| | |
|---|--|
| Образование и консультирование | Добиться у всех понимания выгод и задач преобразований |
| Участие и привлечение | Как можно большее число работников привлекаются к планированию и осуществлению изменений |
| Помощь и поддержка | Сотрудники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть страх и беспокойство |
| Переговоры и соглашение | Достижение взаимоприемлемого компромисса (предоставление стимулов в обмен на поддержку) |
| Манипулирование и сотрудничество | Эмоциональное обращение к чувствам сотрудников |
| Открытое и скрытое принуждение | Можно прибегнуть к силе и угрозам перевода, остановки продвижения или увольнения |



II. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

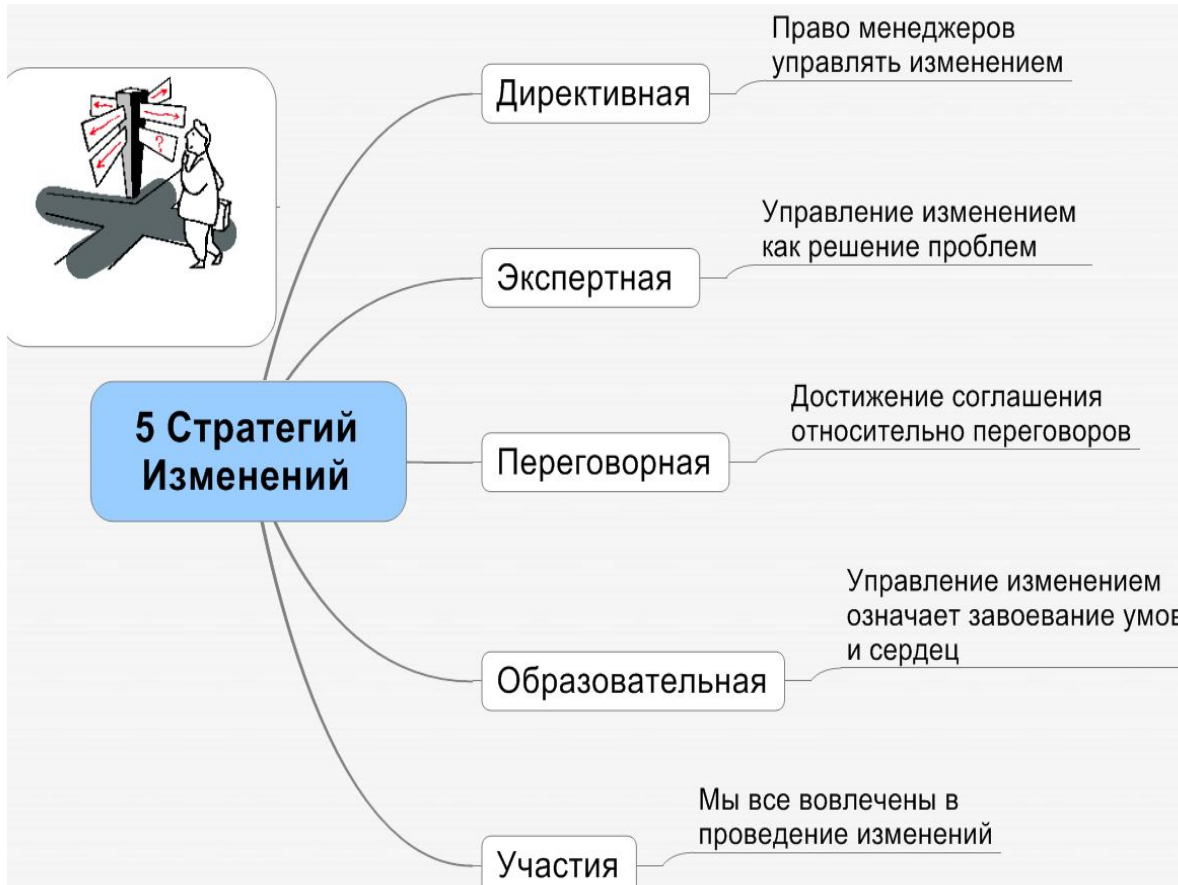


7. Стратегии организационных изменений

II. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Факторы выбора стратегии

- Необходимое для проведения перемен время
- Степень и вид ожидаемого сопротивления
- Широта полномочий (сила) инициатора перемен
- Объем требуемой информации
- Факторы риска



Этапы управления

А. Подготовка изменений

Диагностика и анализ.
Проектирование
организационных изменений:
(программы и проекты)

Б. Реализация изменений

Принятие решений.
Осуществление. Преодоление
сопротивления

В. Мониторинг результатов

Фиксация и закрепление
результатов. Оценка
эффективности изменений.
Корректировка процесса
изменений

Организационные формы

Специальные проекты и задания

Целевые и рабочие группы

Эксперименты

Показательные проекты

Новые организационные
подразделения

Новые формы организации
труда



8. Лидерство

II. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Лидерство

– способность менеджмента определять будущее организации и поддерживать процесс необходимых для его достижения изменений



Людам не нужны уговоры: им нужно лидерство - направление движения, последовательность и настойчивость. Работники нуждаются в ярком, дерзком и последовательном руководстве

Если придется принимать жесткие решения, это следует сделать как можно раньше и объяснить, почему это необходимо

Надо поставить задачу превзойти старые достижения, а не поливать грязью прошлое. Рассматривать изменения как возможность, а не угрозу

Черты, ценности и поведение лидеров влияют на отношение работников к изменениям и на результаты организационных изменений.

Доверие

– готовность одной стороны стать уязвимой по отношению к действиям другой стороны, основанная на ожидании, что та сторона будет осуществлять важные и выгодные для доверяющего действия



Во времена перемен доверие становится одним из самых ценных активов лидерства

Происходит переоценка доверия в организации: это время построения критически необходимого доверия или время разрушения доверия

Эффективность проведения изменений зависит от способности лидеров завоевать доверие

Доверие работников нарушается, когда их ожидания не совпадают с тем, как проводятся изменения и к каким результатам они приводят.

Какому руководителю доверяют

| | |
|--------------------------|--|
| Компетентному | Способен делать то, о чем говорит |
| Доброжелательному | Заботится об интересах других |
| Цельному | Основывается на основополагающих моральных принципах (честность, справедливость, законность), слова не расходятся с делами |

Доверие формируется на основе опыта (продолжительности работы) и создается постепенно, под влиянием поведенческой предсказуемости и взаимного понимания



«Доверие приходит пешком, а уходит верхом на лошади»

Если высшему и среднему руководству работники доверяют, то более вероятно, что работники поддержат изменения



Замечать все, или боковое зрение

- внимательно следить за всем, что происходит в организации и вокруг нее
- разговаривать с разными людьми и слушать их
- уделять больше времени сбору информации
- регулярно оценивать, что происходит прямо сейчас, и какие есть варианты выбора.



Увольнения

- проявлять справедливость; критерии отбора должны быть объективными, прозрачными и понятными
- соблюдать установленные процедуры, «не срезать путь»
- не темнить, это вызывает возмущение
- относиться к людям с уважением
- достойно обращаться с сотрудниками всех уровней

Менеджеры среднего звена так же сомневаются в собственном положении, подумывают об увольнении и стремятся понять, как будут развиваться события.

Эмоциональные реакции менеджеров расходятся во времени с реакциями работников

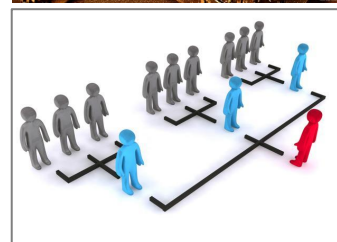
Рекомендации менеджерам среднего звена:

- вовлекайтесь в перемены, покажите, что вы способны справиться с изменениями
- будьте в курсе, узнайте, кто пойдет вверх, а кто вниз из вышестоящих руководителей
- создайте свою сеть среди сотрудников компании, знакомьтесь с людьми
- разберитесь в своих чувствах, создайте круг поддержки
- управляйте своей карьерой
- определите критерий успеха, оцените себя заново
- будьте уверены в себе, не кляните себя – никто не выигрывает все время.



III. ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- используется представление об организации и об изменениях как о машине
- акцент делается на твердых (hard) аспектах организации: структуре и системах
- усиливается представление, что реструктуризация, трансформация, перестройка – конечная точка изменений, а не инструменты изменений
- внимание сосредотачивается преобразованиях, увеличивающих доходность в краткосрочном периоде, а не на глубоких изменениях, определяющих конкурентоспособность в будущем





9. Изменения в людях

III. ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ



Тревога у работников неизбежна до тех пор, пока человек не получит удовлетворительный ответ на вопрос,

а что будет со мной?

Уровень тревоги зависит от характера человека, его опыта и близости к изменениям.

- Нужно обеспечить равновесие между тревогой о будущем (какое требуется поведение?) и тревогой обучения новому (смогу ли я?).
- Тревога о будущем должна быть сильнее тревоги обучения, но немного.
- Следует создать атмосферу психологической безопасности для работников.



Чем стремительнее и глубже преобразования, тем они менее управляемы и предсказуемы. Коммуникационные программы направлены на минимизацию рисков, связанных со снижением управляемости организации в процессе ее преобразования

- Недооценка значения коммуникационных программ может привести к новому кризису или катастрофе
- Чем больше темпы и глубина преобразований, тем больше должны быть коммуникационные бюджеты и эффективнее коммуникационные программы (точнее и сильнее воздействовать)
- Коммуникации призваны снимать возникающие противоречия, формируя приемлемый (и для работников, и для менеджмента) вариант проведения преобразований



10. Изменения в организационной культуре

III. ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ
УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ



Корпоративная культура – модель восприятия, мышления, мотивации и поведения сотрудников, основанная на определенном наборе ценностей

Корпоративная культура - источник силы организации. Меняются устаревшие элементы культуры, но не ее фундамент

Изменения в организационной культуре всегда должны быть ориентированы на конечных потребителей

Признаки кризиса организационной культуры

- сотрудники приукрашивают прошлое
- новые работники подвергаются очернению
- нарастают конфликты, нежелание делиться информацией, формируются коалиции



Правила успешных изменений в корпоративной культуре

1. лучше убеждать людей привлекательным образом будущего, чем принуждать силой и страхом
2. реформы на непродуманной основе дадут результат, обратный желаемому
3. вовлекать в процесс как можно больше людей, которым предстоит измениться
4. если говорить одно, а делать другое, можно и не начинать
5. менеджеры должны показывать ролевые модели и помогать вырабатывать соответствующие навыки
6. думать и поступать, согласовывая различные точки зрения
7. создавать поддерживающие желательное поведение механизмы вознаграждений, планирования и управления
8. нужна сплоченная команда правильно ориентированных и гибких руководителей



11. Реструктуризация

III. ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Реструктуризация – радикальный способ преобразования организации, означающий изменение всех ее составляющих или структур

Направления реструктуризации

- изменения в организационной стратегии
- изменение организационной и правовой формы бизнеса
- реструктуризация собственности
- реструктуризация имущественного комплекса
- изменение структуры и системы управления предприятием

Виды реструктуризации: слияние, присоединение, поглощение, разделение, выделение, сжатие, преобразование и другие.

Этапы реструктуризации предприятия



Содержание реструктуризации определяется: ее целями, выбором модели управления изменениями, организационной культурой, организационной инфраструктурой, особенностями рынка.

Оперативные мероприятия

Улучшение результатов деятельности

- Сокращение затрат
- Повышение качества, уменьшение потерь
- Ускорение оборачиваемости средств

Повышение ликвидности

- Уменьшение запасов
- Продажа имущества
- Сокращение дебиторской задолженности

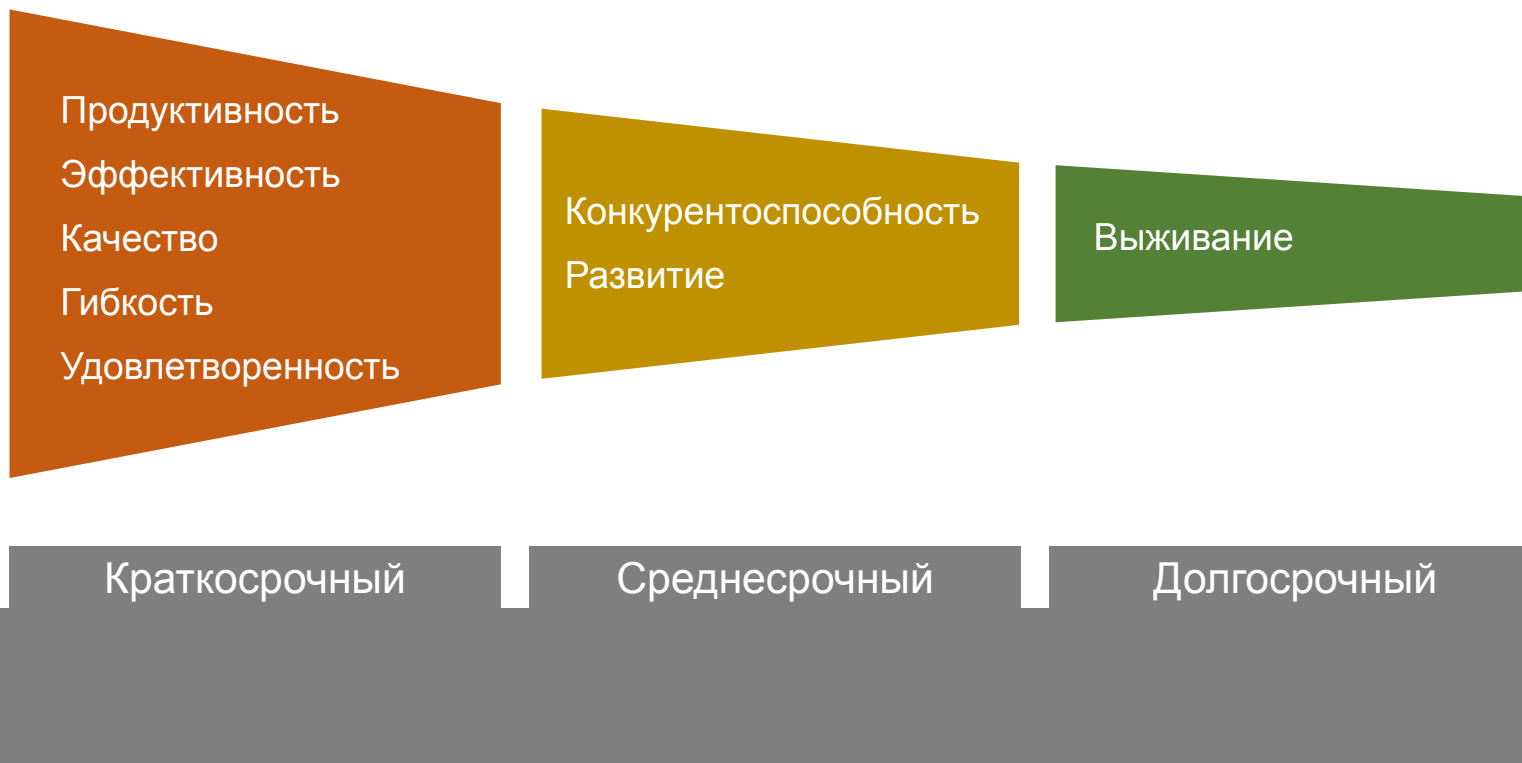
Стратегические мероприятия

Преобразование сфер деятельности и адаптация структур

- Оптимизация видов деятельности
- Разработка новых видов продукции
- Оптимизация структуры активов, собственности
- Выбор адекватной производственной и управленческой структур

Преобразование и оптимизация бизнес-процессов

- Оптимизация основных процессов
- Техническое перевооружение
- Совершенствование системы управления
- Создание эффективной информационной системы





12. Изменения в бизнес-процессах

III. ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ
УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Бизнес-процесс – цепочка работ и процедур, преобразующая ресурсы на входе в конечный продукт для потребителя

Основные составляющие бизнес-процесса

- владелец процесса
- модель процесса
- потребитель процесса
- регламент и функция процесса

Инструменты изменений на основе процессного подхода

- Метод быстрого анализа решения (одно-двухдневные совещания)
- Метод статистического управления бизнес-процессами
- Метод структурирования функции качества
- Бенчмаркинг
- Реинжиниринг

Классификация бизнес-процессов

| | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| Основные бизнес-процессы | Генерируют доходы компании |
| Обеспечивающие бизнес-процессы | Поддерживают инфраструктуру компании |
| Бизнес-процессы управления | Обеспечивают управление компанией |
| Бизнес-процессы развития | Обеспечивают развитие компании |

Процессный подход к управлению предприятием – деятельность организации представляется в виде набора определенных бизнес-процессов

Процессный подход особенно эффективен, когда организациям приходится часто изменять свои бизнес-процессы, что характерно для рынков с высоким уровнем конкуренции

Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений

Происходит:

- ликвидация избыточных и дублирующих бизнес-процессов
- новые бизнес-процессы становятся более короткими, понятными и простыми
- уменьшение количества вертикальных и горизонтальных уровней управления, вертикальное и горизонтальное сжатие структуры
- структурные подразделения укрупняются, увеличивается их автономия
- изменение корпоративной культуры, активное использование информационных технологий, внедрение процессного мышления, изменение системы мотивации труда работников

Этапы реинжиниринга:

- Формируется желаемый образ фирмы
- Создается модель существующего бизнеса фирмы
- Разрабатывается модель нового бизнеса
- Внедряется модель нового бизнеса

Стратегии проведения реинжиниринга

- Пилотное внедрение (осторожное, сначала только в одном месте)
- Шаг за шагом (постепенное, одно за другим)
- Стратегия «большого взрыва» (одновременное и быстрое)

Реинжиниринг целесообразен, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности путем замены старых методов работы новыми

Изменения в организации работы персонала

1. Подразделения превращаются из функциональных отделов в команды процессов
2. На смену простым задачам приходит многосторонняя работа и ответственность за конечный результат
3. Контроль над сотрудниками снижается, а их полномочия расширяются
4. Эффективность сотрудников и их вознаграждение определяют по результатам работы команды
5. Менеджеры превращаются из контролеров в тренеров
6. Структура организации становится плоской, а не иерархической



Критики считают реинжиниринг механистическим подходом, при котором недостаточно внимания уделяется социальной и организационной сторонам процесса изменений



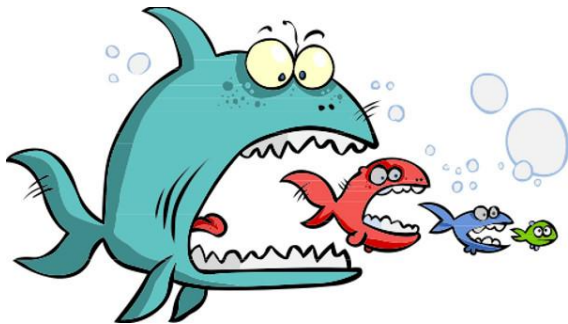
13. Слияния и поглощения

III. ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Слияния и поглощения стали важной частью успеха многих компаний. Однако часто это непредсказуемый процесс, две трети поглощений не приносят выгоды покупателям

Причины слияний и поглощений

- Быстрый рост: новые клиенты, новое оборудование и технологии, новые бренды
- Синергия: вместе сильнее, чем по отдельности
- Диверсификация: развитие бизнеса за пределами традиционной деятельности
- Повышение конкурентоспособности за счет интеграции



Столкновение (несовместимость) корпоративных культур – главный источник неудачных слияний. Определить значимые культурные ценности, которые хотели бы оставить все и к которым могут приспособиться все.

Этапы процесса слияния и поглощения

| Этапы | Эмоциональные реакции работников | Действия менеджеров |
|--|--|--|
| Объявление о слиянии или поглощении | Шок. Недоверие | Дайте информацию о причинах и целях слияния или поглощения |
| Объявление конкретных планов | Возбуждение и тревоги. Гнев и обвинения | Обсудите последствия слияния и поглощения. Объясните, кто какое место займет. |
| Начало изменений – новое начальство, новые клиенты, новые коллеги, сокращение штатов | Депрессия, люди находят свое место в новой организации, принятие | Распределите новые обязанности. Поощряйте экспериментирование. Определите совместные цели и новые правила. Тренируйте навыки |
| Формирование новой организации | Поиск нового смысла. Оптимизм. Свежая энергия | Поощряйте риск. Стимулируйте общение. Создайте возможности для развития. Обдумывайте опыт. |



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Что нас ждет в будущем?

В ближайшие 10-15 лет управление изменениями кардинально изменится под напором новых технологий

Самым большим потенциалом для подрывных технологий, создающих качественно новые возможности, как считают эксперты, обладают:

- цифровое моделирование и проектирование,
- 3D-printing
- робототехника
- интернет вещей (Internet of Things = IoT)
- Материалы с заданными свойствами.





УНИВЕРСИТЕТ
ЛОБАЧЕВСКОГО

Захаров
Владимир Яковлевич

Спасибо за внимание!



Захаров Владимир Яковлевич
+7 910 381 54 70
zaharov48@yandex.ru