



Управление изменениями

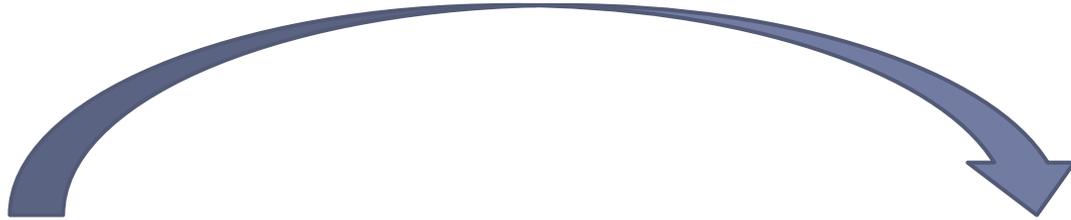
Лекционный курс

Тема 1

ОСНОВЫ ИЗМЕНЕНИЙ в организации



Изменения



НАСТОЯЩЕЕ
БУДУЩЕЕ

- **Изменения** - это состояние, альтернативное стабильности; переход системы из одного состояния в другое; преобразование, обновление.

Изменения определяются:

- масштабом
 - направлением
 - длительностью
 - скоростью.
-



Организационные изменения

- ЭТО ОСВОЕНИЕ КОМПАНИЕЙ НОВЫХ ИДЕЙ ИЛИ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ

Р. Дафт

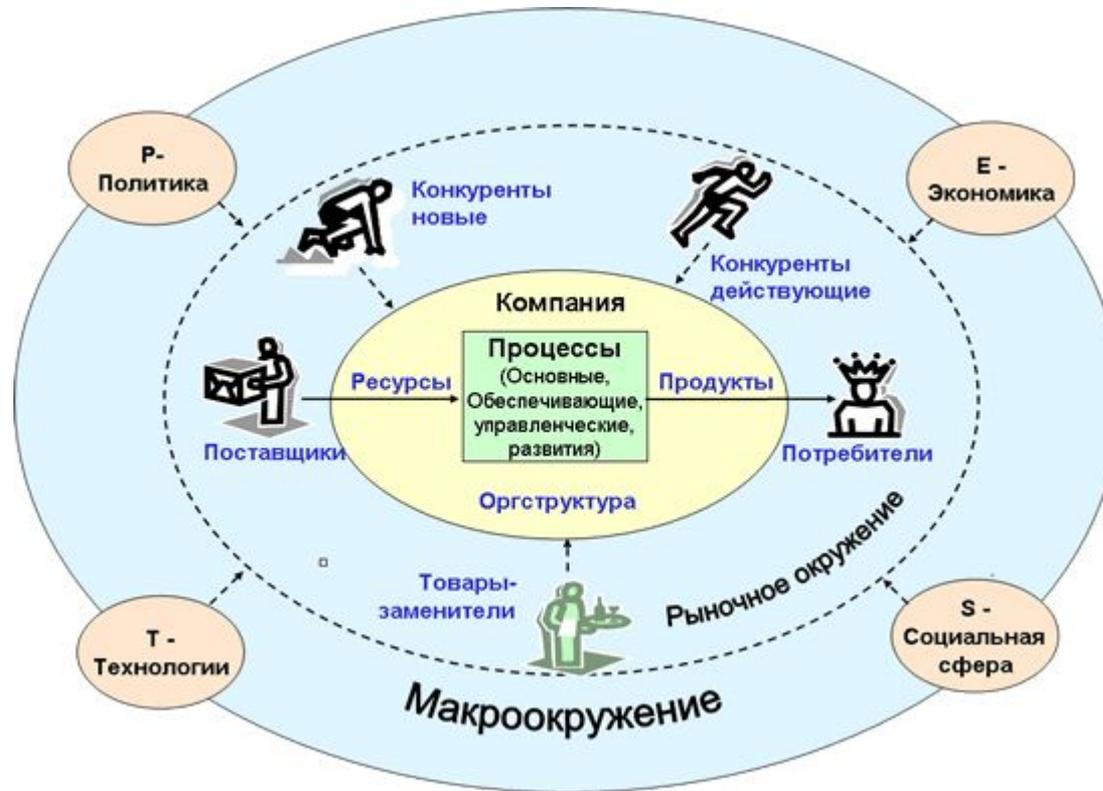


Управление изменениями (change management)

усилия менеджмента по адаптации организации к постоянно изменяющейся среде с целью использования новых возможностей развития в соответствии со стратегией.



Нестабильная внешняя среда



Жизненный цикл организации по И. Адизесу



Этапы развития и кризисы роста по Л.Грейнеру



Источники
изменений

Внутренние мотивы
(стремления и видения)

Внешние факторы
(давление среды:
конкуренты, клиенты,
рынок, общество,
законодательство и др.)



Изменения

Незапланированные и
запланированные

Краткосрочные и
долгосрочные

Экспериментальные (с
апробацией) и прямые

Изменения

- точечные (правила),
- системные (технологические и оргсистемы),
- стратегические (принципы)

направленные на:

- эффективность производства;
- улучшение условий труда;
- обогащение содержания труда;
- повышение управляемости организации;
- повышение качества

Организации отличаются друг от друга неповторимым сочетанием **4 факторов**:

- Товары (услуги);
- Стратегия и структура;
- Культура;
- Технология

!! Изменение любого фактора – основа для улучшения конкурентной позиции



Изменения в товарах (услугах)

Новые товары - это:

- усовершенствованные старые;
- абсолютно новый ассортимент продукции.

Цель:

- увеличить долю рынка компании;
- выйти на новые рынки, найти новых клиентов.

Изменения



Изменения в стратегии и структуре организации

это изменения в:

- структуре организации;
- стратегическом менеджменте;
- политике;
- системе вознаграждения;
- трудовых отношениях;
- в системах взаимосвязей, контроля и информации,
- в системе финансовой отчетности и планирования бюджета.

Изменения



Изменения в культуре

ЭТО ИЗМЕНЕНИЯ В:

- ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях
- поведении сотрудников организации.

!! Культурные изменения затрагивают ментальные модели (реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение системы качества)

Изменения



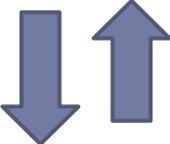
Изменения в технологии

это изменения в процессе производства, в том числе в:

- основных навыках и знаниях работников;
- методах и способах работы;
- оборудовании и ходе работы.

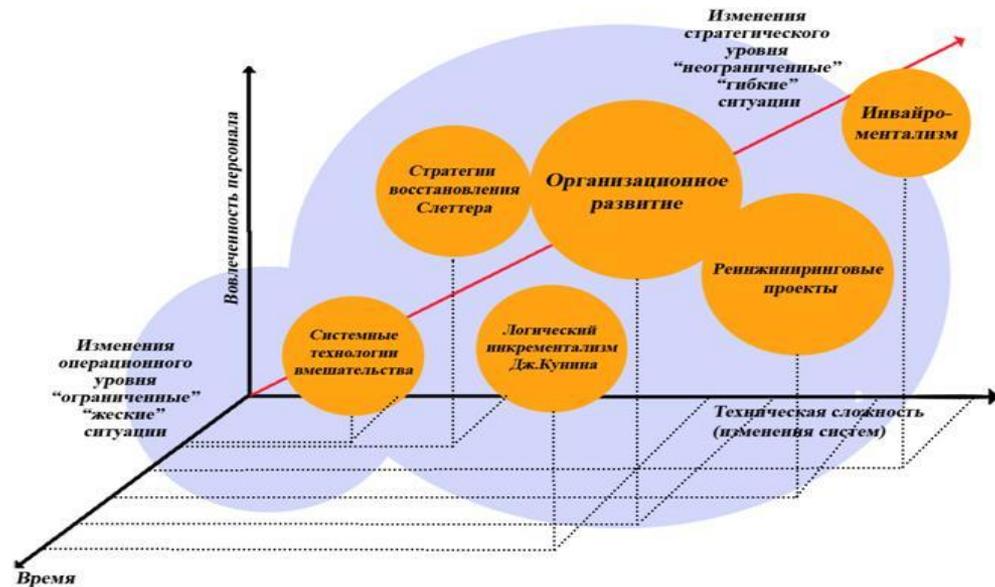
Цель:

- сделать производство более эффективным;
- увеличить объем выпускаемой продукции.

Изменения 



NB!! Данные четыре типа изменений взаимосвязаны — переменные в одном ведут к переменам в другом.



**Управление изменениями происходит на
трех уровнях (Р. М. Кантер):**



1. Изменение проектов

это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности.

Успешны, если:

- имеют четкий срок;
- ориентированы на конкретный результат;
- не нарушают традиций компании;
- не являются дискретными, автономными



2. Программы изменений

это взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия.

Успешны, если:

- не изолированы от текущей деятельности;
- не содержат слишком много не сочетающихся между собой положений
- выполняются не просто элитной группой, а заинтересованной многоуровневой группой



3. Самообучающаяся организация

- компании, где изменениям происходят непрерывно и воспринимаются как естественные;
- компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения и совершенствоваться под воздействием внутренних и внешних обстоятельств.



***Успех изменений зависит от основных
компонентов процесса преобразований:***

- 1. «Трехмерное пространство»*
- 2. «Штурманская карта»*
- 3. «Естественные законы».*



«Трехмерное пространство»

Все успешные программы имеют три главные «оси», формирующие «трехмерное пространство» процесса трансформации:

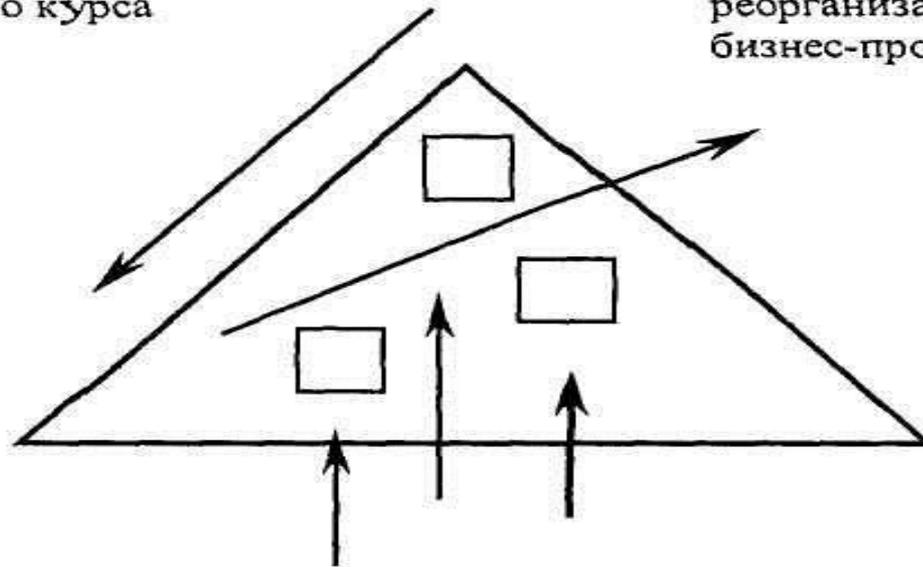
- *«Сверху вниз»* — установление руководством основного курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения.
 - *«Снизу вверх»* — движение сотрудников корпорации, направленное на поиск новых подходов для преодоления возникающих трудностей и обеспечения роста эффективности.
 - *«Горизонтальная»* (межфункциональная) — реорганизация ключевых бизнес-процессов для достижения принципиальных прорывов в таких областях, как *затраты, качество и своевременность*.
-



«Трансформационный треугольник» -
интегрированная и сбалансированная конструкция,
объединяющая отдельные инициативы в целостную
программу с прочными внутренними связями.

1. Сверху вниз:
определение
общего курса

3. Межфункциональное
направление:
реорганизация ключевых
бизнес-процессов



2. Снизу вверх: массовое участие
сотрудников в решении вопросов
повышения эффективности



Стороны трансформационного треугольника должны удовлетворять следующим требованиям:

- *Сфокусированность.* Компания может получать хорошие результаты при несовершенной стратегии, но только при четко сформулированных целях.
- *Интегрированность.* Все три оси должны быть задействованы одновременно и взаимно усиливать друг друга.
- *Сбалансированность.* Оси разнозначны
- *Командная работа*



«Штурманская карта»

Фаза 1. Установление курса.

Цель - убедить весь персонал в необходимости трансформации и четко указать новое направление перемен.

Действия:

- анализ рыночной ситуации и состояния компании

Важно!

- подчеркнуть потребность в изменениях;
 - привлечь внимание к препятствиям;
 - подчеркнуть потенциальные выгоды в результате реформ
 - реализация программы семинаров и других подобных мероприятий для формирования общего видения предстоящих перемен;
 - изучение опыта реформирования других компаний
-



Фаза 2. Планирование процесса.

Цель — трансформировать составленное общее видение перемен в специфический набор целевых параметров эффективности и разработать схему процессов

Действия:

- создание структуры для руководства процессом трансформации;
 - определение специфических целевых параметров эффективности;
 - привязка целевых параметров к определенным организационным подразделениям;
 - разработка методов повышения эффективности.
-



Фаза 3. Повышение эффективности.

Цель - реализация запланированных на втором этапе мероприятий

Действия в рамках трансформационного треугольника:

- ▣ *Сверху вниз.* Непрерывное информирование о происходящих переменах
- ▣ *Снизу вверх.*
 - Реализация сначала пилотных проектов;
 - Сопоставление уровня эффективности с целевыми показателями и реализация мероприятий по устранению разрывов
- ▣ *По горизонтали.* Межведомственные команды проводят пересмотр бизнес-процессов.



Фаза 4. Перегруппировка.

Роль высшего руководства - систематическое отслеживание изменений и осуществлении адекватных действий для их институционализации (закрепления)

Основные изменения происходят в следующих трех областях:

- *Структура.* Пересматриваются функции операционного и административного персонала станут пересматриваться.
 - *Системы.* Коренная трансформация информационных систем в связи с кардинальным изменением объема и содержания информации.
 - *Персонал.* Четкая формулировка качеств и навыков, которыми должны обладать сотрудники компании.
-



«Естественные законы» (принципы преобразований)

- Цель изменений — повышение эффективности.
- Выбор стратегии и реорганизация корпоративной структуры - базис преобразований
- Команды сотрудников — основные строительные элементы.
- Процесс преобразований основывается на ценностях компании.
- Преобразования должны быть эволюционными и основаны на развитии новых навыков.
- Необходимость концентрации усилий на ограниченном количестве целей.



Темп изменений

Быстрый темп изменений

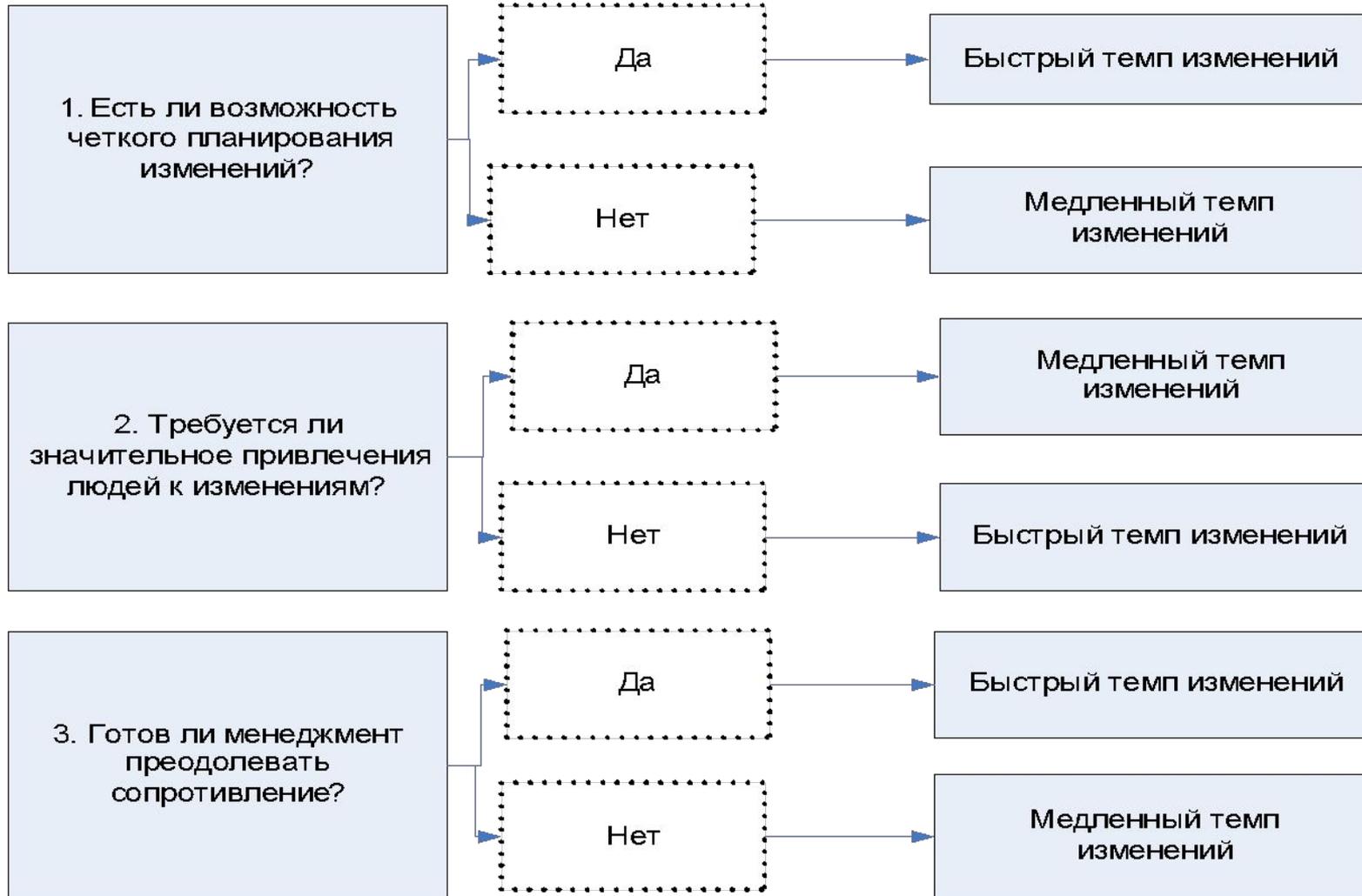
1. Четкое планирование
2. Незначительное привлечение других
3. Стремление преодолеть любые сопротивления

Медленный темп изменений

1. Нечеткое планирование
2. Значительное привлечение других
3. Стремление свести к минимуму любое сопротивление



Оптимальный темп изменений



Тема 2

Модели организационных изменений



Управление переходом — фазовая модель Уильяма Бриджеса

Изменение состоит из трех фаз:

- Окончание старых процессов
- Нейтральная зона
- Новое начало

CongSo.com



Модель Курта Левина

Побудители изменений	Ограничители изменений
Сокращение объема продаж	Культура организации не приветствует инициативы
Снижение качества продукции	Менеджеры не осознают альтернатив
Текучесть кадров	Жесткая централизация полномочий
Возрастание издержек и т.п.	Отсутствие у работников стимулов к предпринимательству и т.п.

Размораживание

1. Побуждение к изменениям:

- актуализация потребности в изменениях;
- определение направления и объекта изменений;
- разработка цели и её трансляция

2. Подготовка к изменениям:

- анализ внутренних и внешних факторов;
- разработка плана и программы

Движение

(активная фаза управления изменениями)

- четкое исполнение программы;
- отслеживание степени изменения ситуации
- оперативное внесение корректив

Обязательно! т.н. «воодушевление» и «краткосрочные победы»

Замораживание

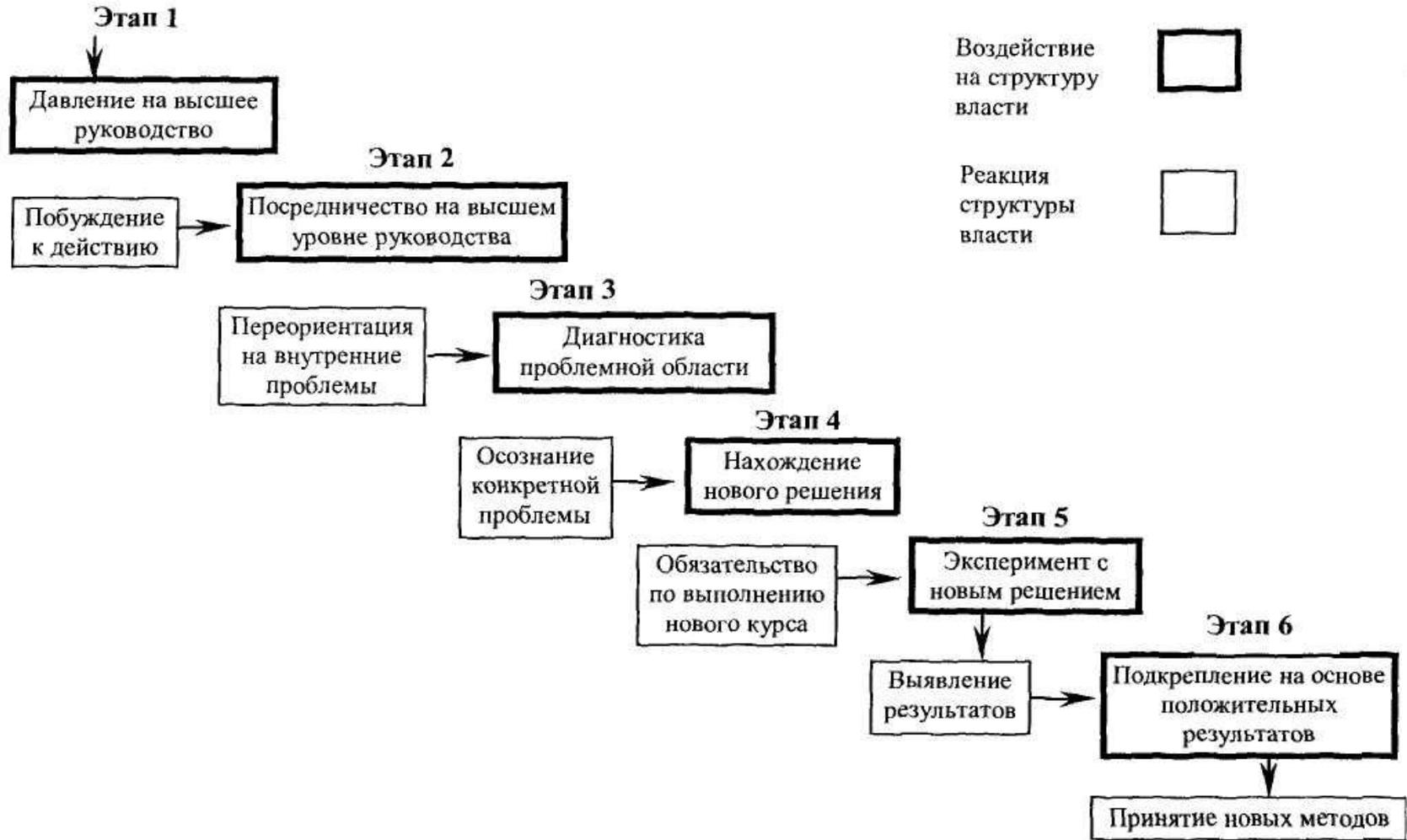
(закрепление изменений)

1. Оценка результата:

- публичное признание результатов;
- оценка участников

2. Фиксация опыта изменений

Модель управления изменениями Л. Грейнера



Полярные концепции управления изменениями

Характеристики	Теория «Е»	Теория «О»
Цель изменений	Рост прибыли	Раскрытие организационных способностей и потенциала организации
Лидерство	Сверху вниз (централизованное авторитарное управление)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структуры, системы, правила («жесткие» элементы)	Организационная культура, нормы, традиции, ценности («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые, планируемые, моделируемые изменения (процессы функции, структуры)	Спонтанные изменения (реакция на открывающиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Гибкое сочетание стимулирования и мотивации персонала
Участие консультантов	Использование консультантами готовых технологий и схем решения проблем	Вовлечение сотрудников в процесс подготовки, принятия и реализации решений



Целесообразнее применять
«последовательный
подход» (от «Е» к «О») в
условиях руководства двух
лидеров

Применение
«одновременного подхода»
требует команды
руководителей, знания
инструментов и стилей
управления



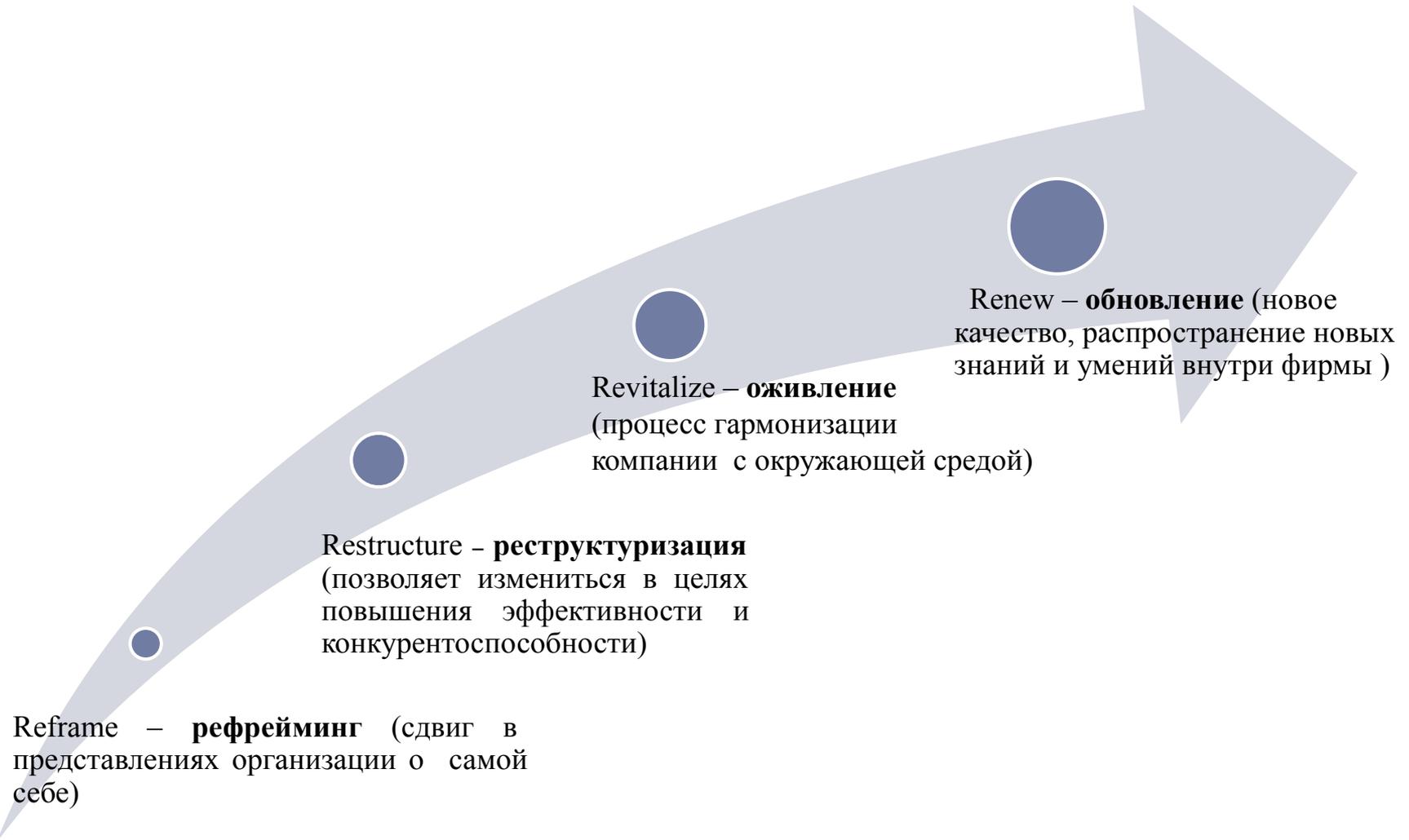
«Биологическая» модель преобразований Ф. Гуияра и Дж. Кейли

Предпосылки модели:

1. Социальная корпорация подобна биологической корпорации (имеет тело, мозг и дух). Им необходимо целостное медицинское обслуживание, а не лечение отдельных органов
 2. Каждая компания уникальна, ее индивидуальность складывается из комбинации сделанного выбора и воздействия окружающей среды.
-



«Биологическая» модель преобразований Ф. Гуияра и Дж. Кейли



Биокорпоративный геном определяют 12 «хромосом», или этапы преобразования организации:

▣ Три хромосомы рефрейминга

1. Достижение мобилизации (это процесс накопления умственной энергии)
2. Выработка видения
3. Построение системы показателей

▣ Три хромосомы реструктуризации

4. Построение экономической модели
 5. Упорядочение физической инфраструктуры.
 6. Перепроектирование архитектуры работ.
-

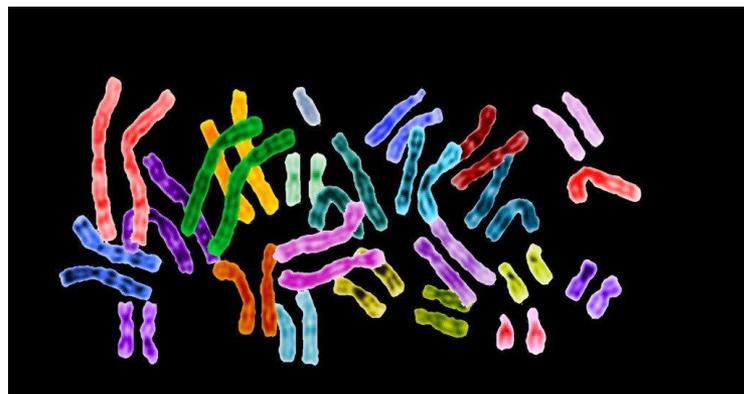


▣ Три системы оживления (ревитализации)

7. Концентрация на потребностях рынка.
8. Изобретение новых видов бизнеса.
9. Информационные технологии меняют правила.

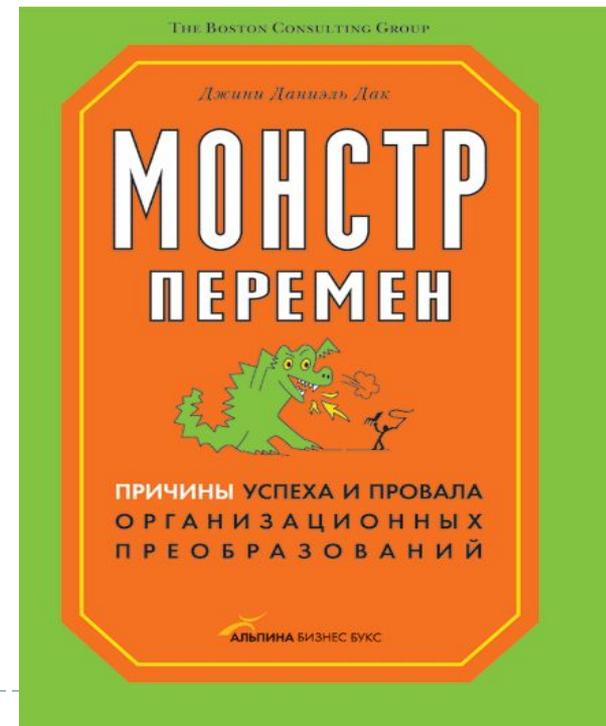
▣ Три системы обновления

10. Разработка системы вознаграждения.
11. Организация индивидуального научения.
12. Развитие организации.



Модель «кривой перемен» Дж. Дака

Монстр перемен (Дж. Дак) — это сложные эмоциональные всплески и социальные процессы, вырывающиеся наружу при любой попытке осуществить серьезные организационные изменения.



Кривая перемен - процесс изменений в виде последовательности управляемых событий – динамических фаз

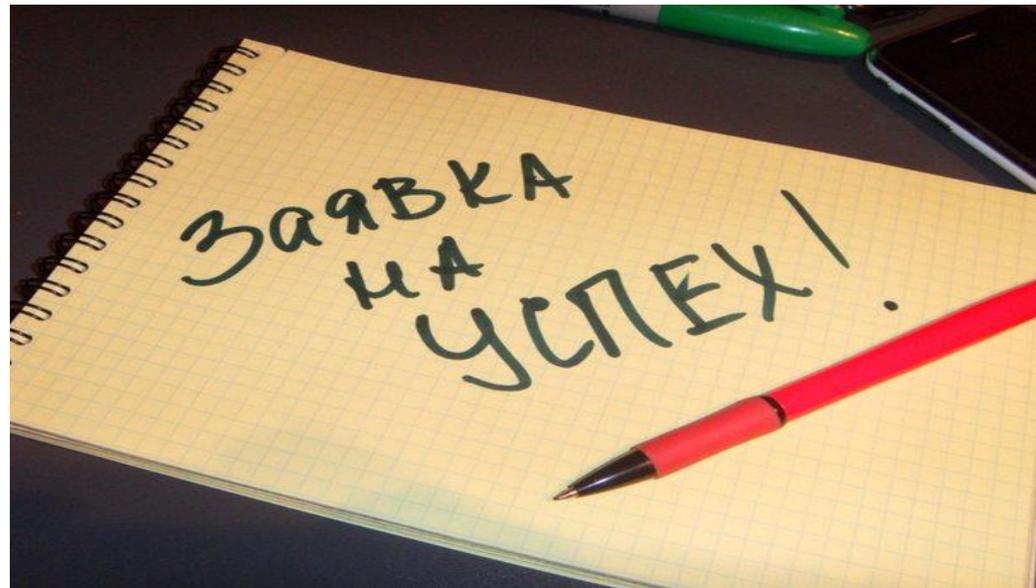
Все программы изменений обязательно проходят через эти фазы, на каждой из которых «монстр» раскрывает себя в новом качестве.

1. **Застой: «монстр» в спячке.**
 2. **Подготовка: фаза, через которую руководители пытаются перепрыгнуть.**
 3. **Реализация: путешествие начинается.**
 4. **Проверка на прочность: «монстр» блуждает по коридорам.**
 5. **Достижение цели: «монстр» повержен... на сей раз.**
-

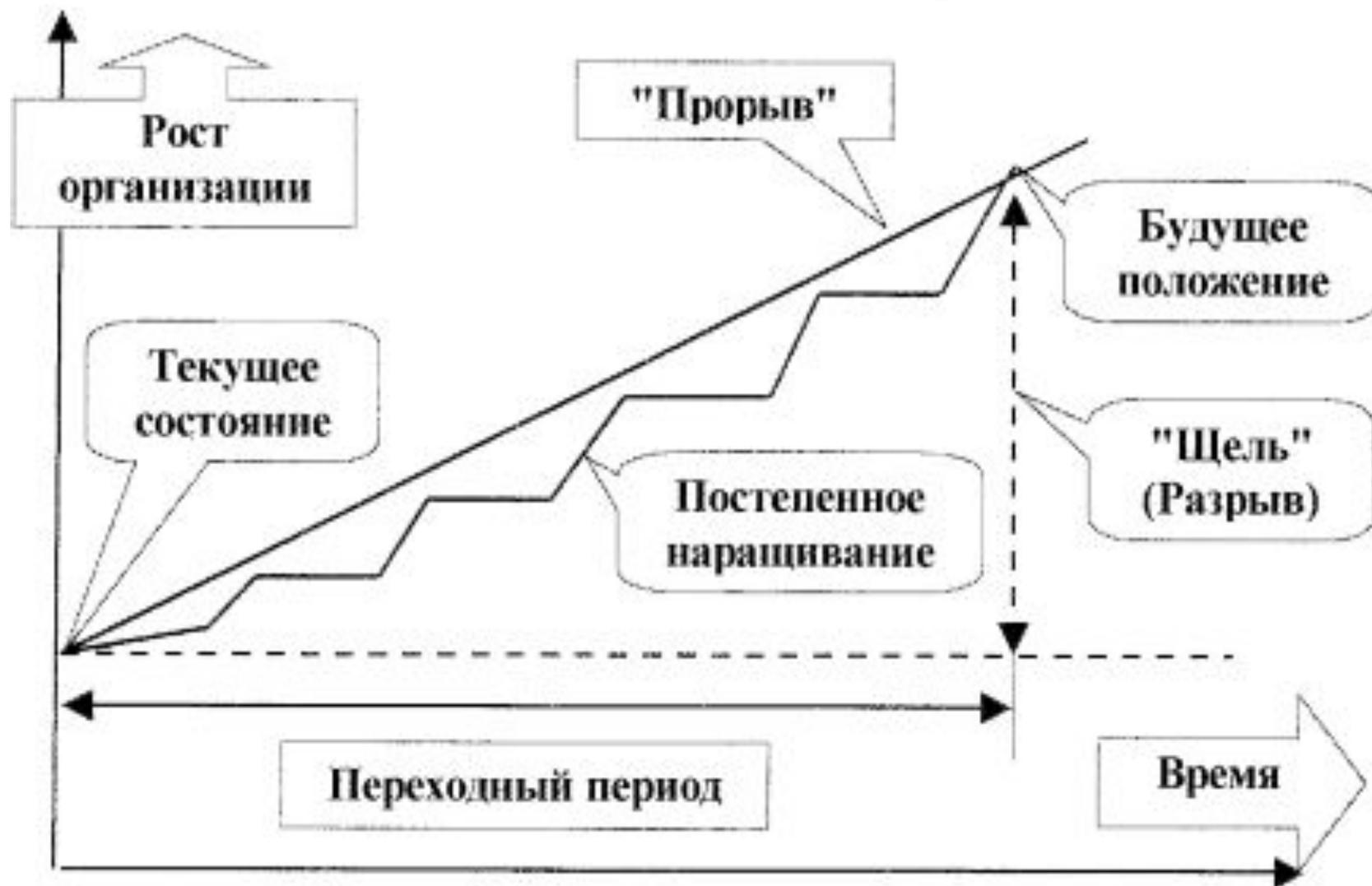


Для успешного осуществления преобразований необходимы:

1. Стратегия: вера в конечную цель преобразований.
2. Реализация: надежная система управления.
3. Укрощение «монстра»: повышенное внимание к проблемам эмоционального и поведенческого плана.



Модель переходного периода и модель постепенного наращивания



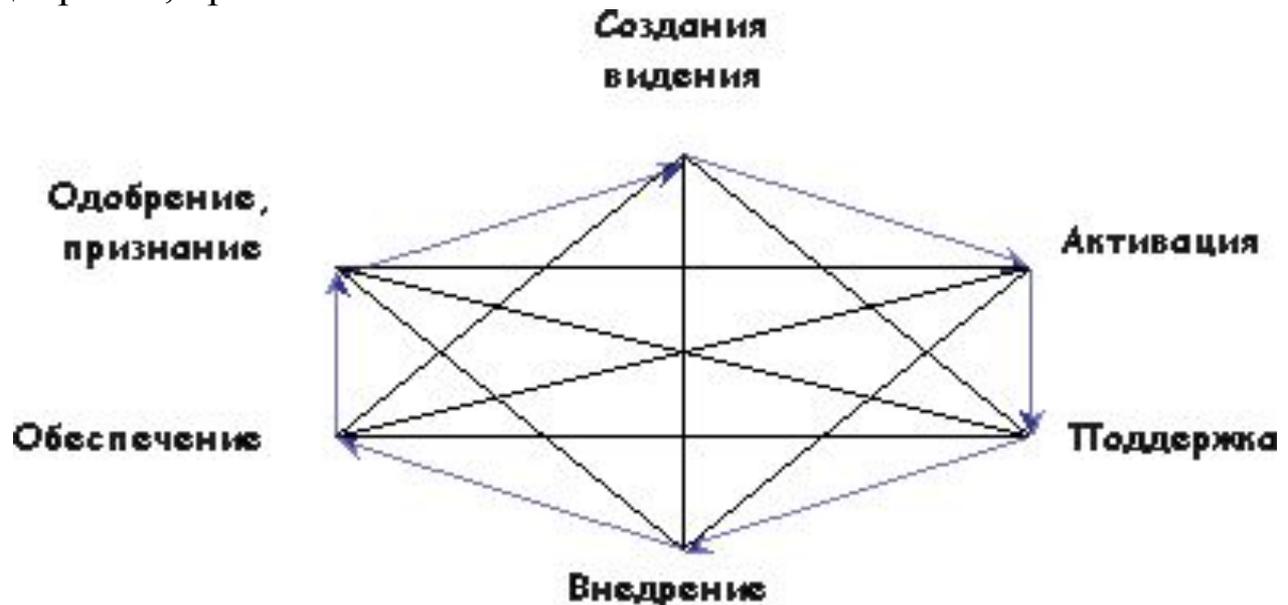
Модель «EASIER» (анг. проще), или модель «Шесть шагов»

Поведенческие шаги (работа лидера):

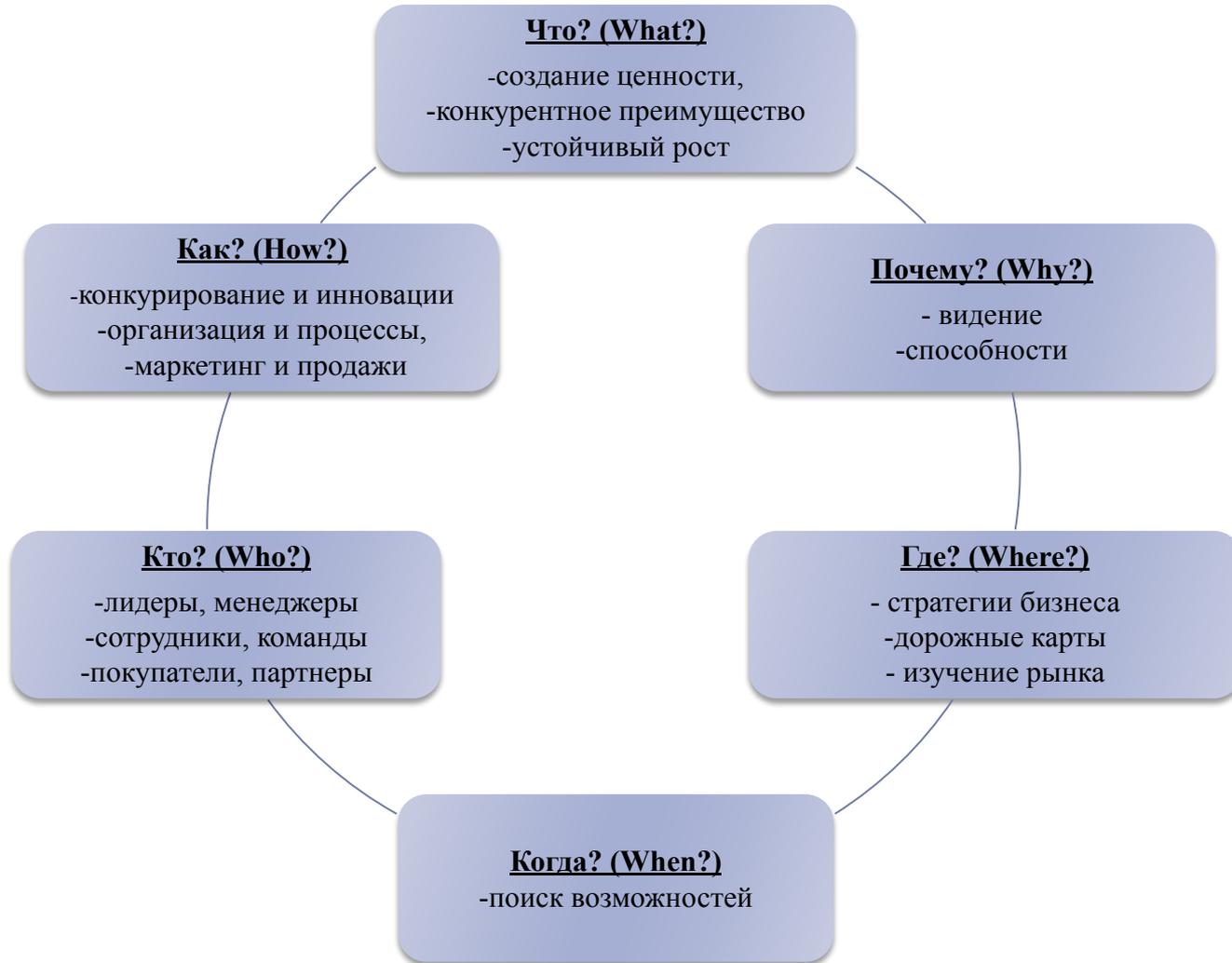
- **Envisioning** — создание видения (формулирование)
- **Activating** — активация (запуск)
- **Supporting** — поддержка

Функциональные шаги (работа менеджера):

- **Implementing** — внедрение (установка: появление детальных задач)
- **Ensuring** - обеспечение (закрепление)
- **Recognizing** — одобрение, признание



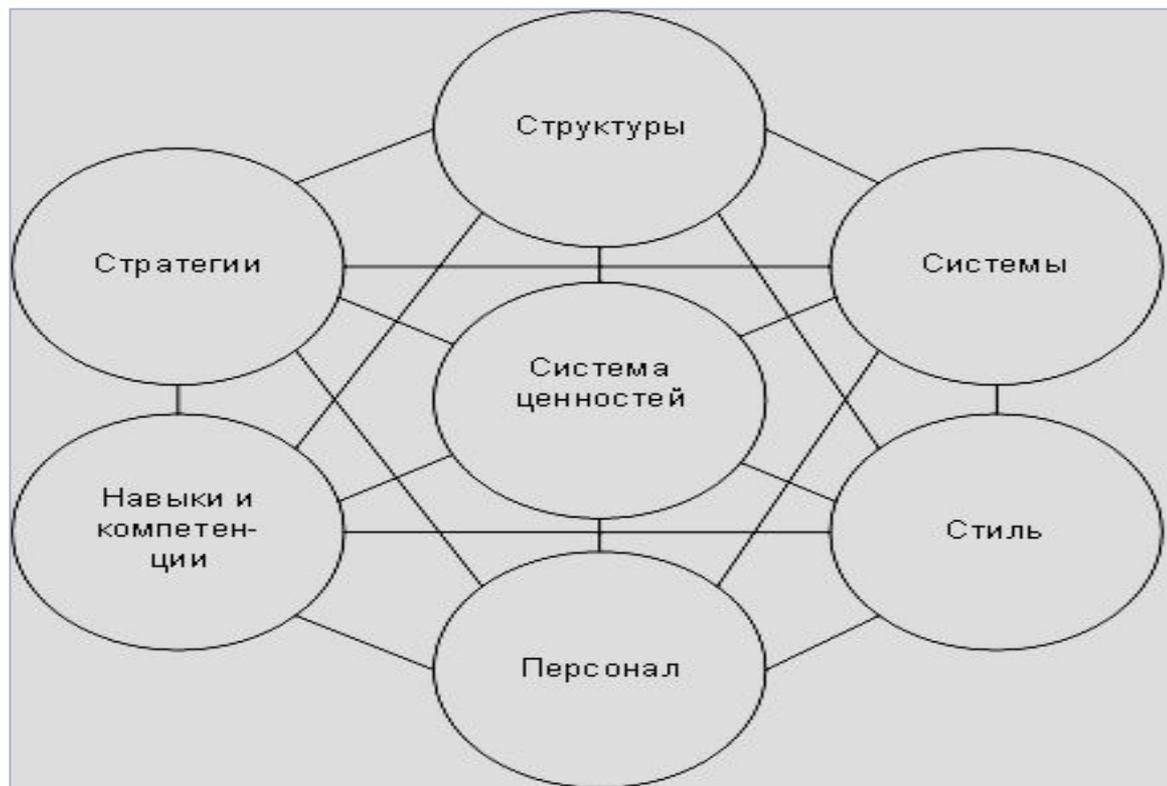
Модель «6W»



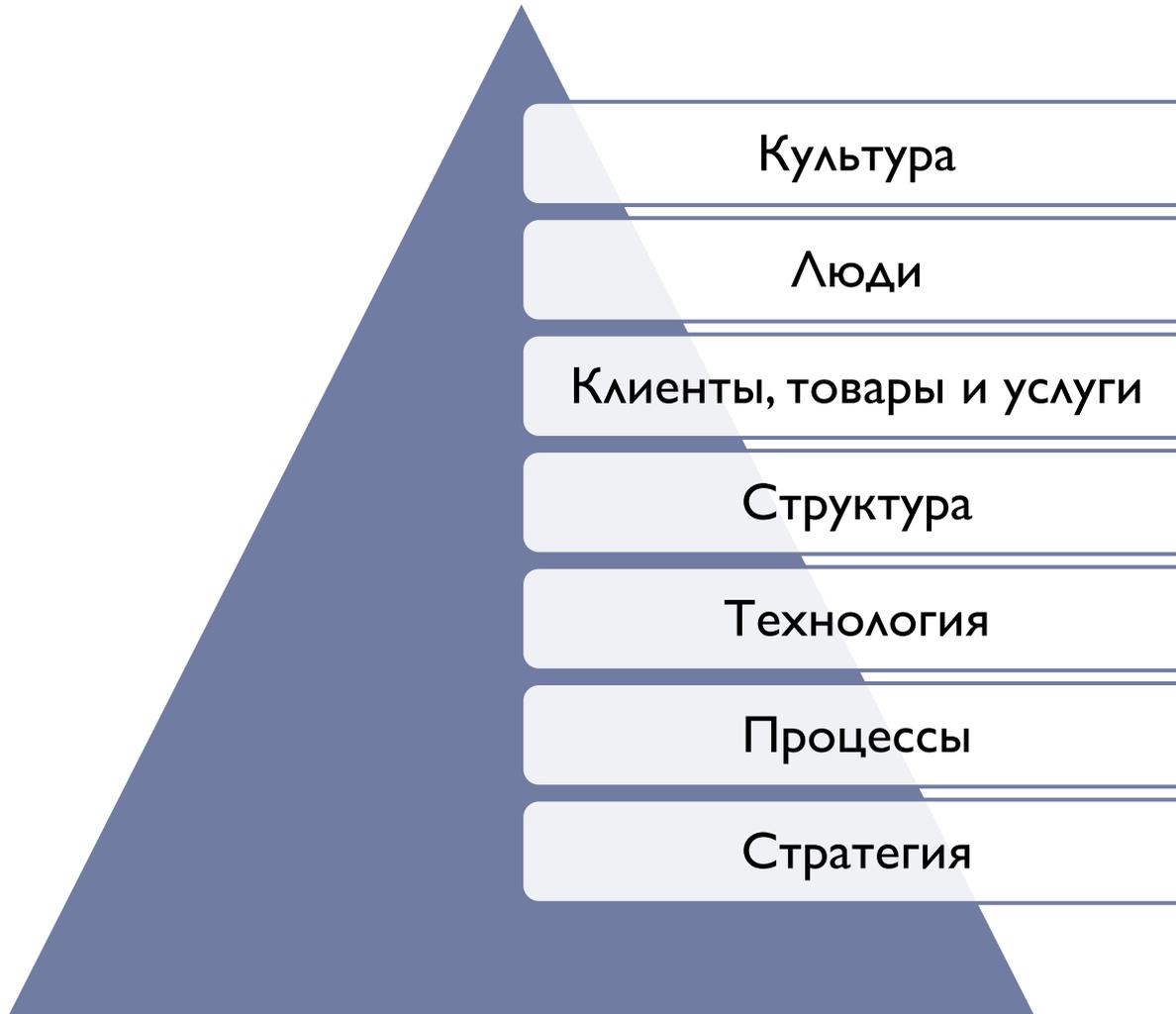
Модель «7S» (Р.Уотерман, Т.Питер, Ж.Филлипс)

Твердые (стабильные, устойчивые) S: структуры, системы, стратегии.

Мягкие (динамичные, гибкие) S: способности, сотрудники, стиль, ценности.



модель семи уровней организационных изменений М. Портера



Модель согласования Надлера и Тушмана

- Организация - это, как четыре **взаимозависимые подсистемы**:
- Работа. Ежедневные обязанности сотрудников
 - Люди. Навыки и характеристики сотрудников организации.
 - Формальная организация. Структура, системы и политика компании. Принципы организации работы.
 - Неформальная организация. Незапланированные, неписанные правила, появляющиеся со временем власть, влияние, ценности и нормы.
- ! Работая над одной подсистемой — влияем на все другие**
Оставшиеся без изменения подсистемы стараются вернуть измененные в предыдущее состояние
-



Модель Надлера и Тушмана

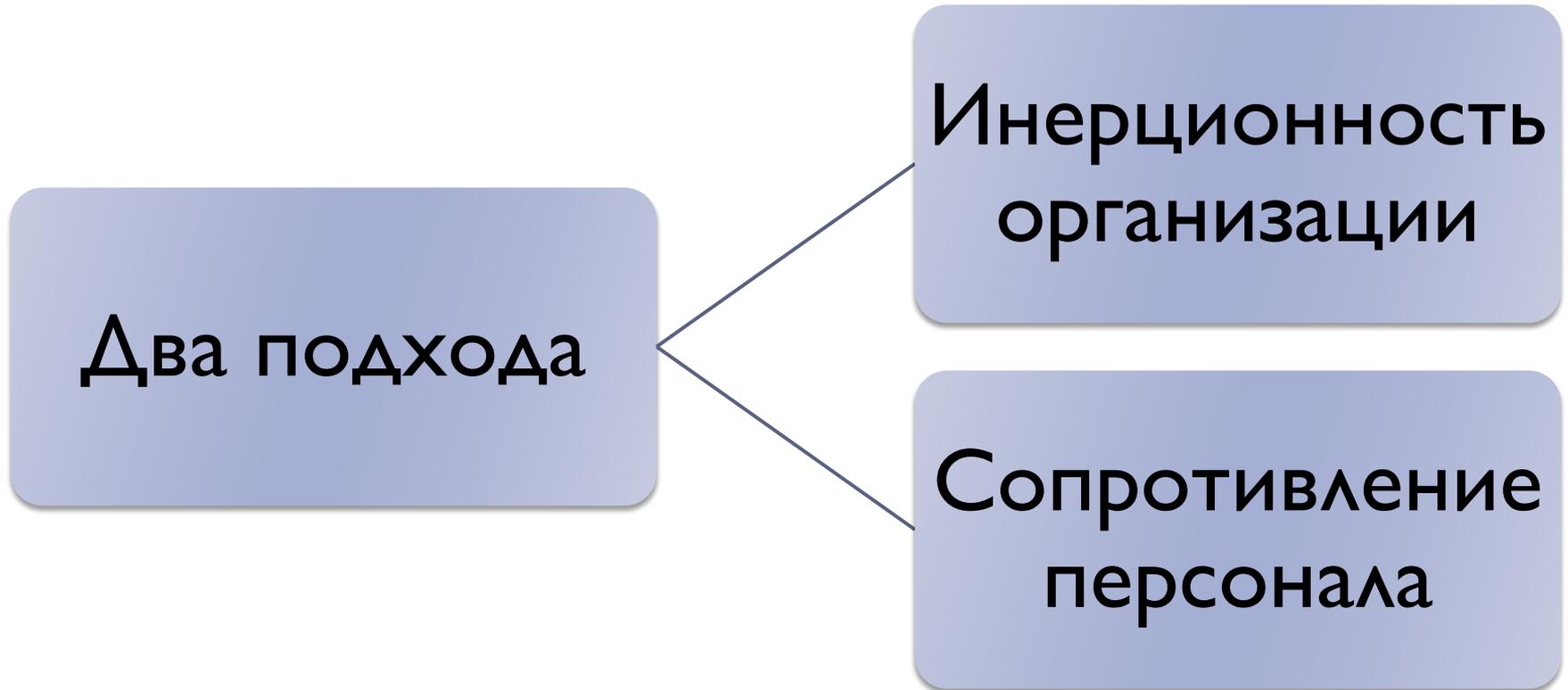


Тема 3

Сопротивление изменениям



Подходы к сопротивлению изменениям



Инерционность организации

Инерционность организации - трата огромных усилий на воспроизводство самой себя (сохранения стабильного, неизменчивого состояния).

Это вызвано

□ Внутренними факторами:

- Необратимые затраты на производственные объекты, оборудование, персонал
- Динамика развития политических коалиций
- Тенденции создавать нормативы на основе отдельных прецедентов

□ Внешними факторами:

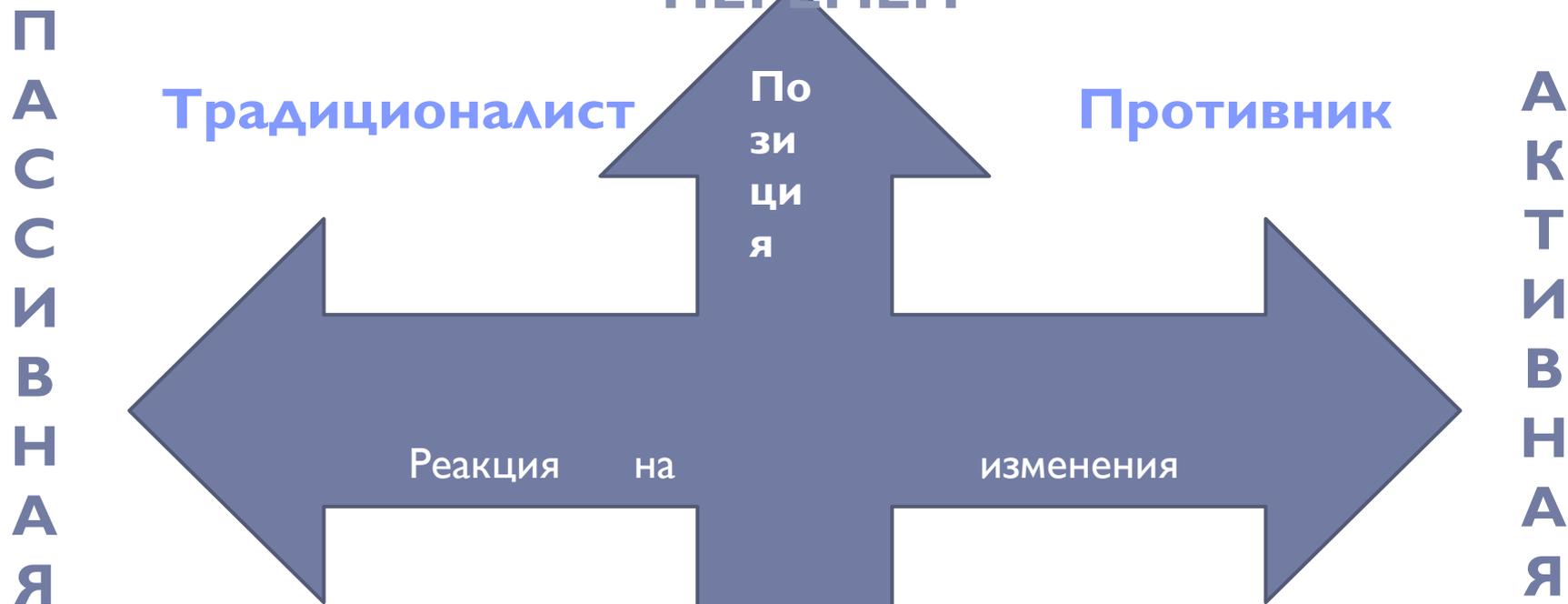
- Барьеры при вступлении в определённую деятельность и выходе из нее
- Инвестиции, которые нельзя приобрести или списать, как затраты на обычное оборудование
- Легитимность деятельности
- Потеря институциональной поддержки

Гомеостаз (способность открытой системы сохранять постоянство своего внутреннего состояния) защищает организацию от рисков, связанных с изменениями.



Типы сотрудников по отношению в

переменам
НЕПРИЯТИЕ
ПЕРЕМЕН



Наблюдатель

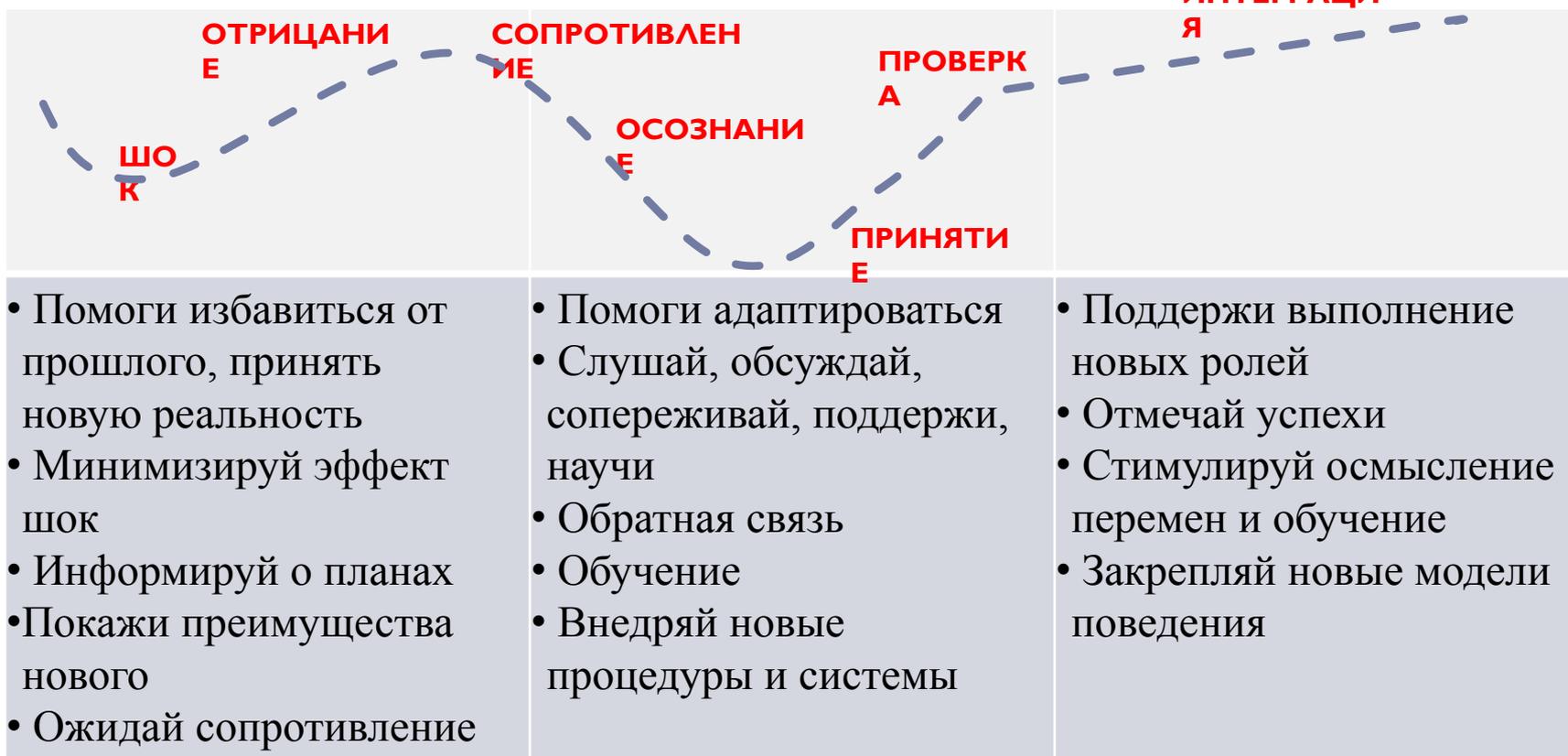
Сторонник

ОТКРЫТОСТЬ К
ПЕРЕМЕНАМ



Динамика отношения к переменам

РАЗМОРАЖИВАНИЕ ----- ИЗМЕНЕНИЕ ----- ЗАМОРАЖИВАНИЕ



Сопротивление изменениям

- **Сопротивление** – это сознательные действия или бездействие человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации

Допустимый уровень сопротивления изменениям:

30%	поддерживают перемены
50%	не определились или нейтральны
20%	активно сопротивляются переменам



Четыре основных урока сопротивления изменениям

1. Сопротивление переменам неизбежно.
2. Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от негативного либо позитивного восприятия.
3. Сопротивление может принимать явную или скрытую форму. Скрытое сопротивление более опасно, т.к. трудно выявить.
4. То, что люди говорят, часто не отражает того, что они на самом деле думают.



СОПРОВОЖДАЮЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

(Коттер – Шлезингер)

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	“Политическое” поведение , появление групп давления
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Личные барьеры

- Страх перед неизвестным;
- Потребность в гарантиях;
- Отрицание необходимости перемен и опасения явных потерь;
- Угроза сложившимся социальным отношениям;
- Невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- Недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом».



Барьеры на уровне организации

- Инертность сложных организационных структур;
 - Трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
 - Взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
 - Сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в «балансе власти»;
 - Прошлый отрицательный опыт;
 - Сопротивление изменениям, «навязанным» консультантами из вне.
-



Методы преодоления сопротивления

Подход	Это обычно используется в ситуациях	Достоинства	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений	Требуется много времени, если привлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	<ul style="list-style-type: none"> • инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения; • другие имеют значительные силы для сопротивления 	<ul style="list-style-type: none"> • Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения • Любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения 	Может потребоваться много времени
Помощь и поддержка	Люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем с адаптацией к новым условиям	Лучше подходит при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим, требует большого количества времени

Методы преодоления сопротивления (продолжение)

Подход	Это обычно используется в ситуациях:	Достоинства	Недостатки
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это сравнительно простой путь избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если цель - добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Возникают дополнительные проблемы, если люди чувствуют, что ими манипулируют



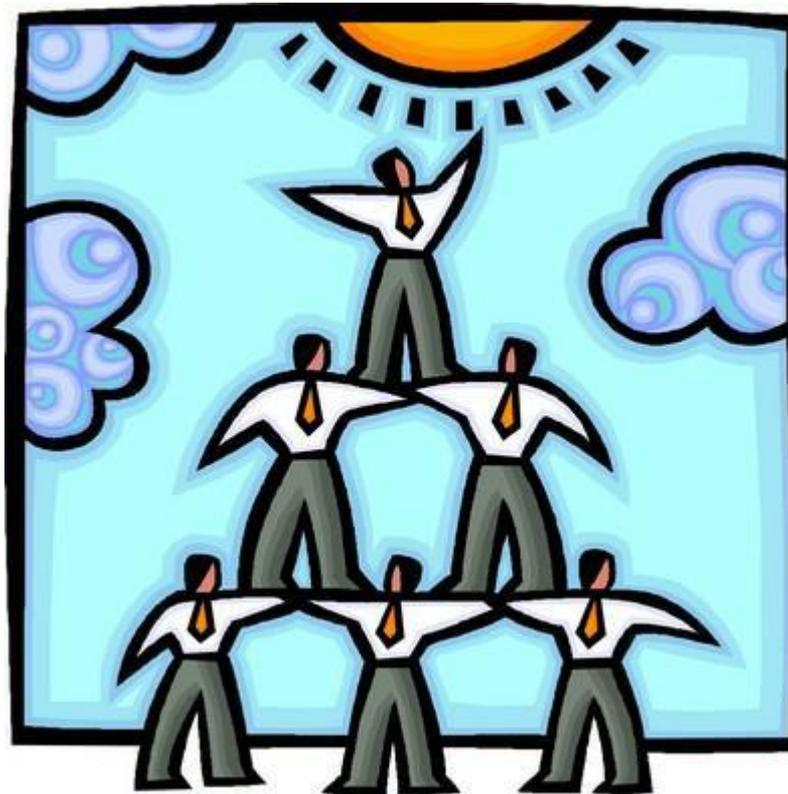
Преодоление сопротивления по Р. Кантеру и Б.Стайну

- Обеспечение поддержки предлагаемых изменений - вовлечение ключевых и заинтересованных групп и отдельных лиц в поиск оптимального решения;
 - Определение общей перспективы – отображение желательного направления изменений;
 - Установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений;
 - Обеспечение информацией и обучение персонала;
 - Постоянная проверка ключевых параметров организации;
 - Обеспечение участия в процессе изменений;
 - Гарантия стимулов – параллельно должны обеспечиваться стимулы, содействующие внедрению и институциональному закреплению изменений.
-



Тема 4

Самообучающаяся организация

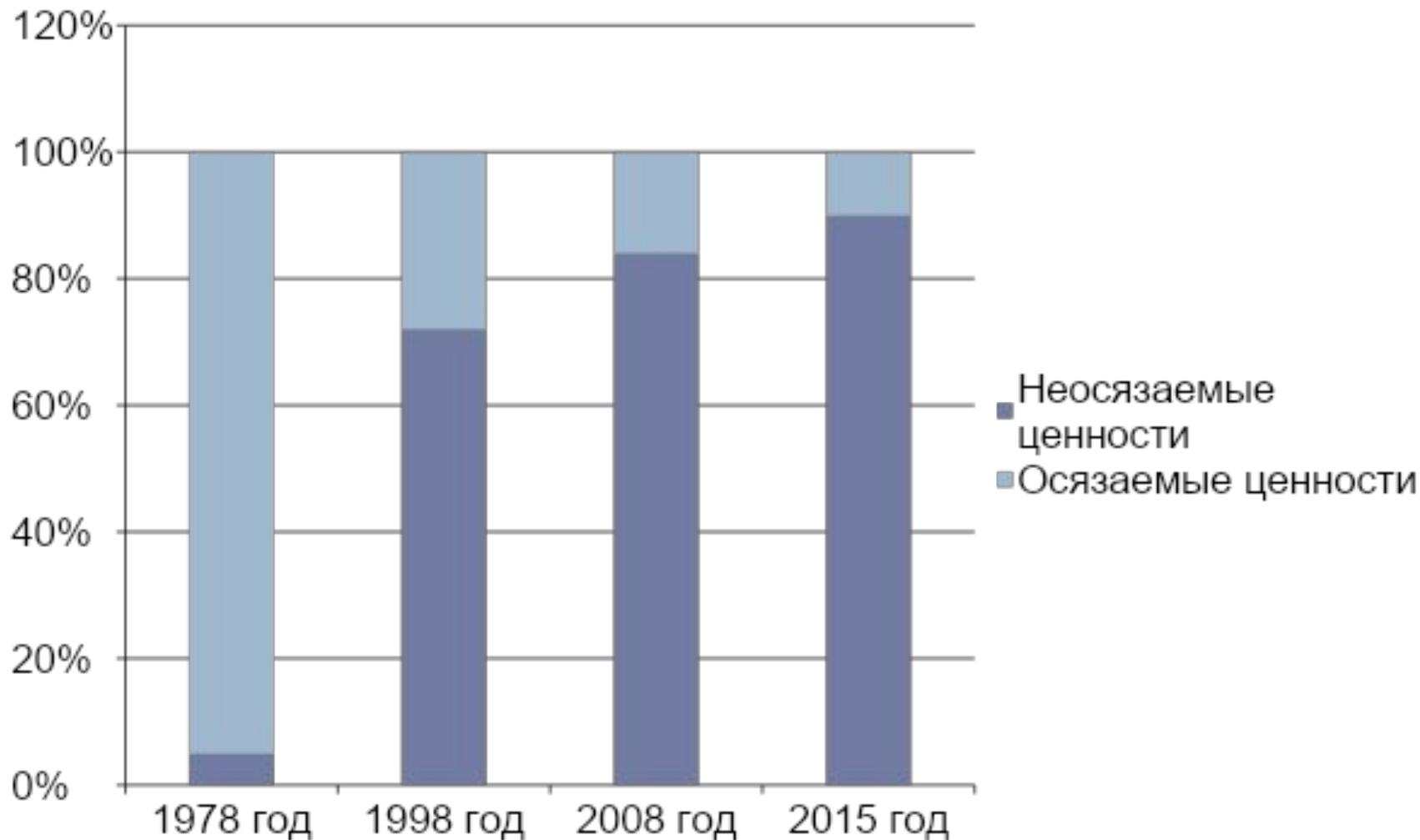


Переход от индустриального предприятия к интеллектуальному

Индустриальное предприятие (корпоративные атрибуты)	Интеллектуальное предприятие (корпоративные атрибуты)
Крупномасштабное производство	Малые бизнес-единицы
Стандартизация работ	Адаптация работ
Стандартизация рабочей силы	Гибкая рабочая сила
Главная ценность - финансовые ресурсы	Главная ценность – человеческие ресурсы
Штаб-квартира - контролер	Штаб-квартира-лидер и советник
Иерархическая пирамидальная структура	Гибкая сетевая структура
Сотрудники – издержки	Сотрудники - ресурс
Управление сверху вниз, интравертное	Разветвленное управление, экставертное
Ориентация на индивидуальную работу	Ориентация на командную работу
Информация выдается по запросам	Открытая информационная система
Вертикальная система принятия решений	Разветвленная система принятия решений
Акцент на стабильность	Акцент на изменения



Изменение капитализации компаний



Три уровня управления знаниями

- Индустриальная организация
- Обучающаяся организация (каждый учится)
- Обучающая организация (каждый учится, обучает других и учится у них)
- Организация-коуч (каждый учится, обучает других и учится у них, является тренером для других игроков и игроком для других тренеров)



Несколько фактов

По оценкам Delphi Group:

- 42% корпоративных знаний «заперты» в головах сотрудников - 24% существуют в виде бумажных документов
- 38% времени сотрудника в среднем тратится на поиск информации
- 50% (!) *умений сотрудника устаревают в течение 3-5 лет*
- Без использования на практике и тренировки люди забывают 25% изученного через 6 часов и 33% через сутки

По материалам компании Motorola:

- На каждый доллар, потраченный на обучение, прирост производительности составляет около \$30 за 3 года

По материалам Fortune:

- Средняя компания теряет около \$64 миллионов в год из-за неэффективного *управления знаниями*
 - В ближайшие годы роль *e-learning* *возрастет до 60% от всего объема корпоративного обучения в мире*
 - Сегодня ведущие предприятия закладывают на обучение от 5% до 30% рабочего времени
-



-
- Признаки обучающейся организации
 - Реализует стратегию развития человеческих ресурсов как центральную в своей бизнес-политике
 - Поддерживает климат, поощряющий сотрудников в их стремлении к обучению и раскрытию своего потенциала
 - Находится в непрерывном процессе организационных преобразований
 - Следует культурному и управленческому стилю, которому свойственны экспериментирование, риск, увлеченность работой и независимость сотрудников всех уровней
 - Представляет собой команду людей, объединенных общей целью
-
- 

Особенности самообучающейся организации по сравнению с традиционной

Характеристики организации	Традиционная организация	Самообучающаяся организация
Основные общефирменные ценности	Прибыльность, эффективность	Мастерство, организационное развитие
Командная стратегия	Работающая группа, план достижения уровня эффективности	Синергетическая команда, план обучения
Персонал	Люди, которые знают и умеют	Люди, которые учат
Формирование навыков	Адаптационное обучение	Обучение творчеству и навыкам самообучения
Система измерений (как оценивается успех)	Успешность оценивается по финансовым отчетам	Успешность оценивается по сбалансированной таблице баллов, очков, числовых показателей (в том числе и финансовых)
Стиль управления	Ставит цели, контролирует, оценивает выполнение, корректирует, поддерживает (сохраняет власть)	Уполномочивает, наделяют властью для решения проблем, развивает общее видение, обеспечивает ресурсами, распределяет ответственность, лидер – является катализатором: содействует генерации идей и их реализации



Сильные и слабые стороны самообучающейся организации

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокая подвижность и инновационность организации	Организация принуждена налаживать дорогостоящую систему сложных отношений между людьми и внутренними структурами
Для служащих работа становится вызовом, стимулирует жизненные силы	Под давлением обстоятельств и быстроменяющихся факторов работники могут ощущать нарастание стресса



Тема 5

Изменения: законы, стратегии, принципы, модели



Законы Ньютона

- **Первый закон Ньютона:** всякое тело продолжает удерживаться в состоянии покоя или равномерного и прямолинейного движения, пока и поскольку оно не принуждается приложенными силами изменить это состояние.
- **Второй закон Ньютона:** изменение количества движения пропорционально приложенной силе и происходит по направлению той прямой, по которой эта сила действует, и обратно пропорциональный к его массе.
- **Третий закон Ньютона:** действию всегда есть равное и противоположное противодействие, иначе, взаимодействия двух тел друг на друга между собой равны и направлены в противоположные стороны.



Из трех законов Ньютона следуют правила управления изменениями:

1. Преодоление естественной инерции в организациях требует постоянного применения сил для продвижения изменений.
2. Чем больше инерция или сопротивление преобразованиям, тем больше необходимые силы для изменения.
3. Способ общения агентов изменений со своими противниками является способом, который они будут использовать для обращения к агентам изменения.



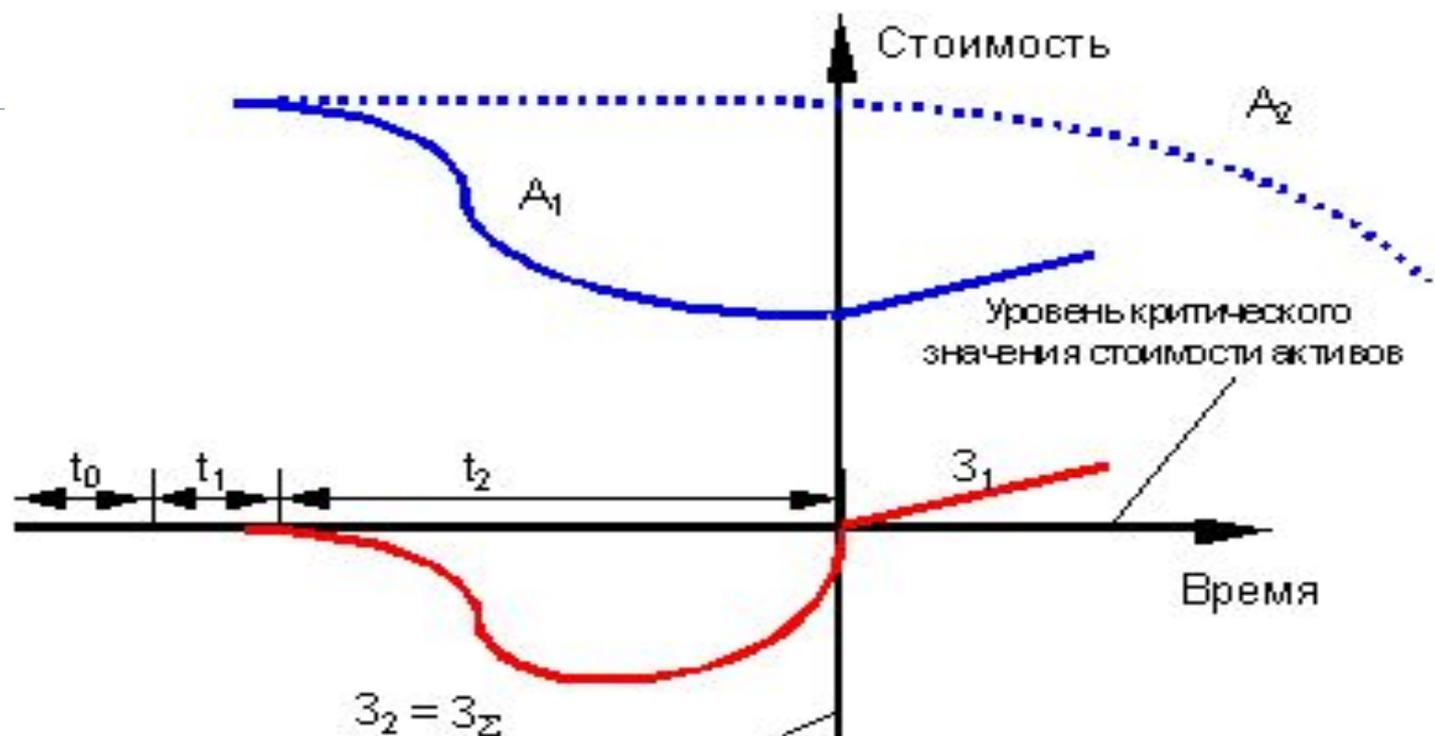
Активное управление изменениями

Осознание проблемы неэффективности менеджмента и необходимости изменений может происходить на основе заблаговременного анализа логики процессов, протекающих на рынке и внутри компании.

Такой вариант наиболее привлекателен тем, что предприятие может заблаговременно осуществить весь комплекс требуемых изменений в организации бизнеса. Тогда внешние перемены из угрозы благополучию превращаются в благоприятные возможности для развития. Управление изменениями становится активным. А сама программа преобразований оказывается связана с меньшими затратами, давая при этом наибольший эффект.

Методами выявления угроз в данном случае является прогнозирование развития ситуации. Как правило, пересмотра деловой практики предприятия требуют кардинальные внешние изменения, в условиях которых прежний опыт успешного управления теряет актуальность. Поэтому наиболее полезной при прогнозировании развития ситуации является понимание логики происходящих процессов и хорошая интуиция управляющих. Использование статистических методов и количественной информация тоже необходимы, но они играют скорее вспомогательную роль.





Момент возникновения первых финансовых потерь

t_0 - период осознания грядущих внешних изменений,
 t_1 - период разработки реакции,
 t_2 - период внедрения нововведений,
 A_1 - стоимость активов в процессе реагирования,
 A_2 - стоимость активов при отсутствии реагирования,
 Z_1 - потери / доходы от внешних изменений,
 Z_2 - затраты на реагирование,
 Z_z - суммарные потери / доходы предприятия

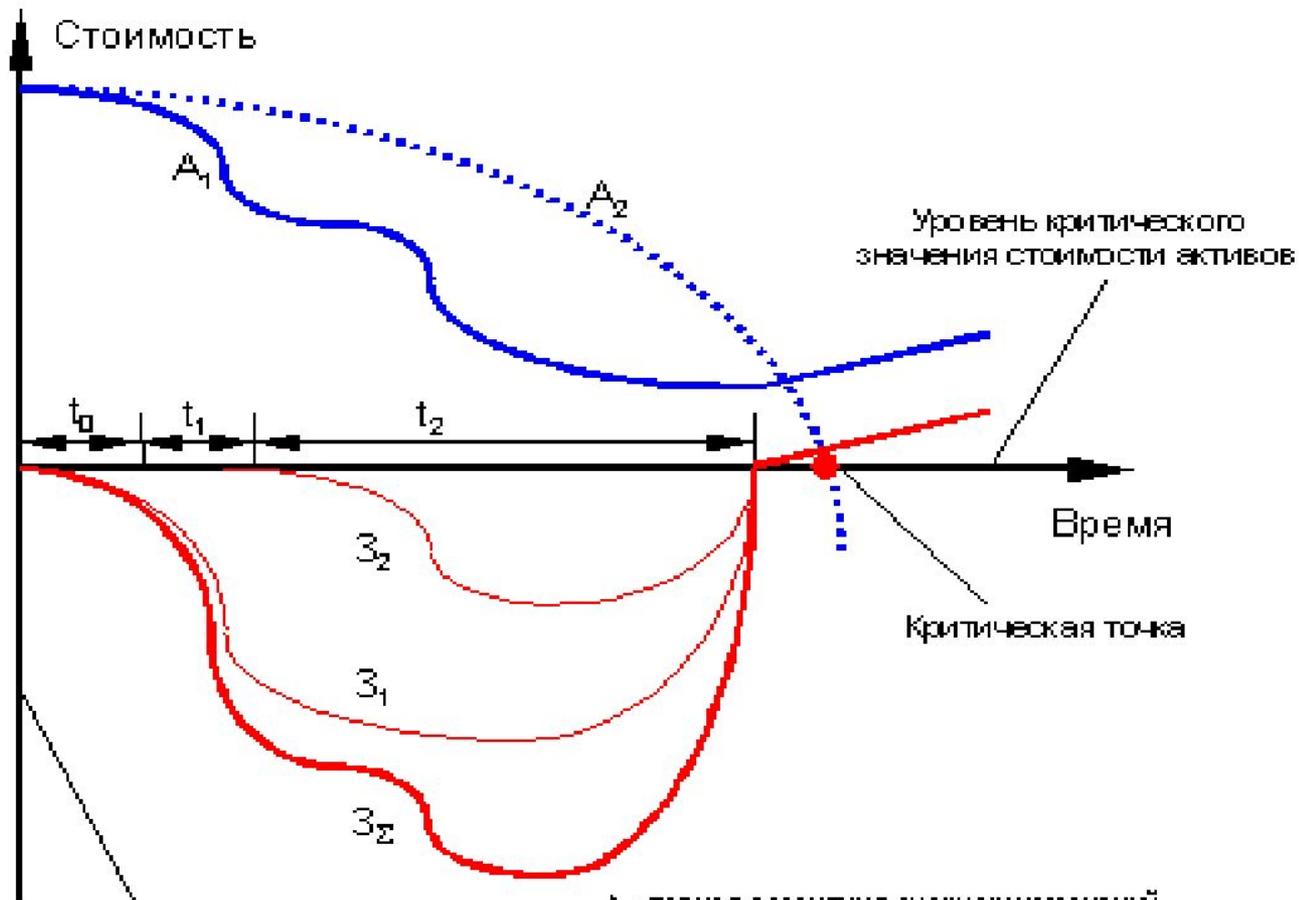
Реактивное управление изменениями

Альтернативный вариант - идентификация проблемы потери эффективности и необходимости изменений состоит в реакции «постфактум», то есть в результате состоявшегося ухудшения показателей деятельности компании.

Данное ухудшение означает, что внешние неблагоприятные факторы уже стали действовать или деградация существующих рутинных процессов зашла довольно далеко.

- В этом случае главным ограничением для программы изменений становится период времени, в течение которого бизнес сможет сохранять финансовую устойчивость. Иначе говоря, затраты на реализацию программы изменений в совокупности с убытками от оперативной деятельности не должны привести к критическому снижению стоимости активов, после которого самостоятельная деятельность предприятия оказывается невозможна. Такое управление изменениями принято называть **реактивным**





Момент возникновения первых финансовых потерь

- t_0 - период осознания внешних изменений,
- t_1 - период разработки реакции,
- t_2 - период внедрения новых введений,
- A_1 - стоимость активов в процессе реального реагирования,
- A_2 - стоимость активов при отсутствии реального реагирования,
- Z_1 - потери / доходы от внешних изменений,
- Z_2 - затраты на реализацию,
- Z_3 - суммарные потери / доходы предприятия



Три пересекающиеся фазы Системной Технологии Вмешательства (СТВ)

- Диагностика и проектирование
- Проектирование
- Внедрение



Время



Группировка стратегий проведения изменений

Стратегии	Подход	Способ реализации
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: по новым системам оплаты; по использованию станков; по новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

Траектория развития «парадокса Икара» (по Миллеру)

Исходное качество организации	Характеристика содержания траектории	Конечное качество организации
«Конструкторы»	Организации, в которых основные конкурентные преимущества строятся на их исключительных инженерно - конструкторских достижениях, развивая стратегии улучшения качества и экономии на издержках, сами незаметно для себя рано или поздно начинают игнорировать мнение своих клиентов в отношении выпускаемой ими продукции. Примеры: Хегох	«Лудильщики»
«Строители»	Быстро растущие организации, управляемые с самого начала одаренными лидерами, с хорошо организованным персоналом, развивая стратегию экспансии, рано или поздно –оказываются сильно вовлеченными в такие виды бизнеса, о которых они имеют очень слабое представление. Это приводит к пустому растрачиванию их внутренних ресурсов. Примеры: Довгань	«Застройщики»
«Пионеры»	Организации, имеющие в своем составе превосходные научно-исследовательские подразделения , позволяющие им добиваться создания выдающихся продуктов, развивая только эту сильную сторону, однажды оказываются заложниками футуристических проектов своих ведущих конструкторов и изобретателей. Примеры: Polaroid.	«Отшельники»
«Коммивояжеры»	Организации с развитыми маркетинговыми способностями, широкими рынками сбыта и известными торговыми марками, сосредотачиваясь исключительно на развитии этих качеств, теряют цель своего существования, из-за чего страдает дизайн и качество их продукции, а	«Дрейфовщики»

Этапы успешных крупномасштабных перемен

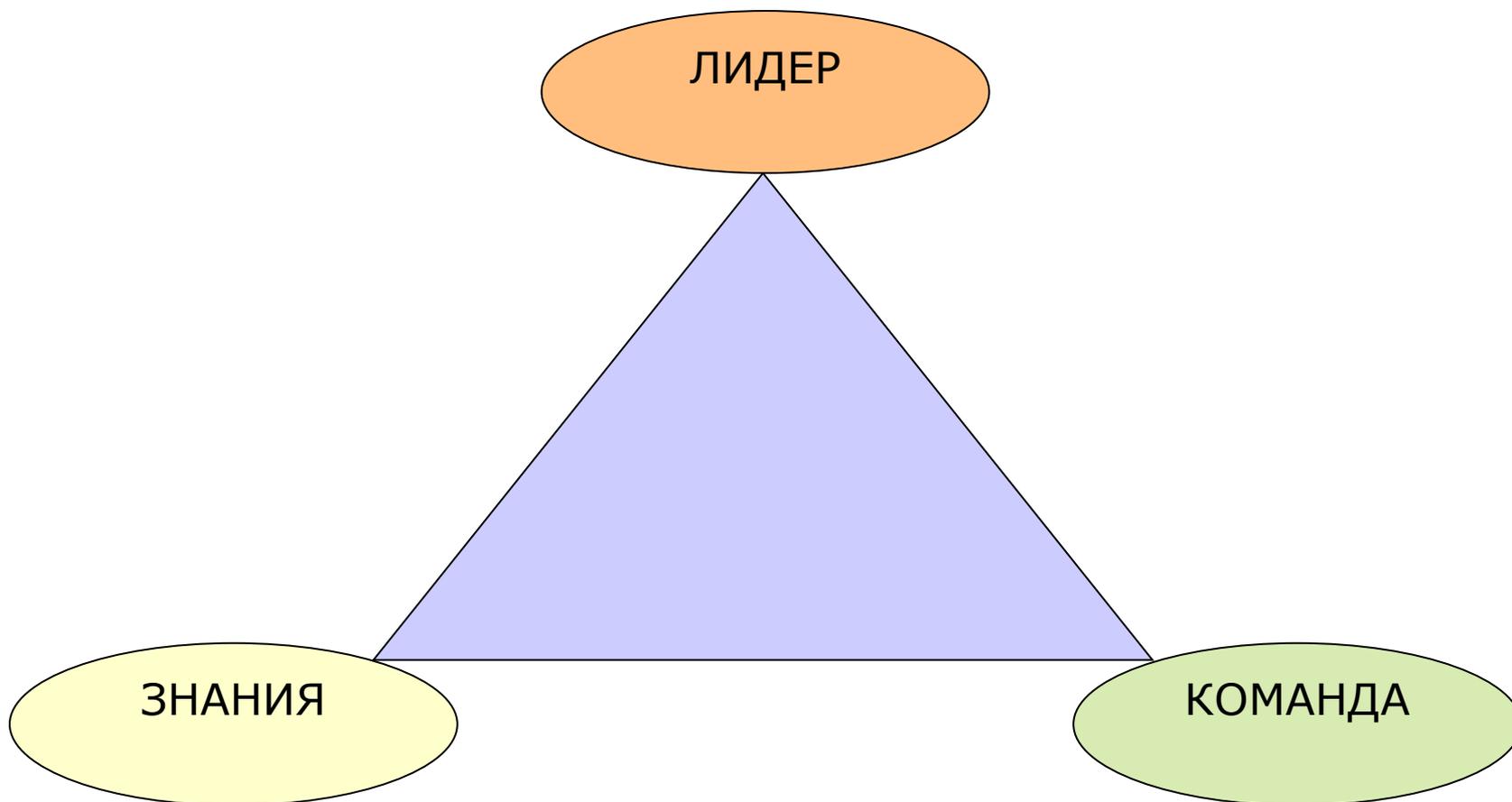
	Действие	Новое поведение
Этап 1	Внушить необходимость срочных перемен	Люди начинают говорить друг другу : «Давай же, нам надо многое изменить!»
Этап 2	Собрать группу лидеров	Группа людей, облеченных достаточными полномочиями, чтобы провести большие преобразования, сформирована и они успешно работают вместе
Этап 3	Разработать (разделяемое) правильное видение будущего	Группа лидеров разрабатывает видение и стратегию попытки проведения изменений
Этап 4	Информировать о своих планах, чтобы привлечь сторонников	Люди начинают проникаться идеей перемен, и это проявляется в их поведении
Этап 5	Дать полномочия и действию	Все больше людей чувствуют себя готовыми действовать, и они реализуют видение
Этап 6	Добиваться скорых побед	В ходе реализации видения рождается воля к победе, и противников перемен становится все меньше
Этап 7	Не останавливаться на достигнутом	Люди добиваются перемен шаг за шагом, пока не реализуется видение
Этап 8	Заставить переменны прижиться	Новая форма поведения победителя укореняется, несмотря на груз традиций, отход от дела реформаторов и так далее

Методы управления изменениями в организации

Характеристики	Теория «Е»	Теория «О»
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы ("жесткие" элементы)	Организационная культура ("мягкие" элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Консультанты используют готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений



Залог успеха перемен



Препятствия на пути к успешному управлению изменениями

- Непонимание необходимости изменений
- Отсутствие поддержки со стороны ключевых фигур
- Отсутствие фокусирования на правильно выбранной цели
- Непонимание необходимости учитывать временные рамки
- Неспособность изменить статус-кво
- Отсутствие способа измерения результатов
- Прожектерство
- Расхождение между словом и делом
- Копирование других
- Сосредоточенность только на части процесса
- Стремление совершить невозможное
- Отсутствие сфокусированности
- Отсутствие воли
- Неспособность противостоять неблагоприятным факторам в работе.

