

**Тема 3.
Изменение, как
часть жизненного
цикла
организации.**

.

Под изменением, в широком смысле, можно понимать устойчивый сдвиг или постепенное изменение набора условий в какой-то среде: в мире, государстве, организации, группе людей, конкретном человеке и др.

В организации можно выделить три уровня изменений:

- организационный (структурный);
- групповой (командный);
- индивидуальный.

Изменения в организации можно оценить через следующие характеристики (показатели):

- степень плановости изменения (оно может быть плановым или неожиданным);
- источниками изменения (воля администрации или внешние силы);
- характером организационного изменения (оно может быть эволюционным или революционным).

Для достижения стратегического преимущества изменений внутри организации могут происходить через

:

- товары и услуги;
- стратегия и структура;
- культура;
- технология.

Наиболее сложные и важные факторы при внедрении изменений

- технологии
- процессы
- люди



Процесс изменения – последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т.е. совокупность причин, вызвавших изменения, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации..

Под **управлением организационными изменениями** понимается целенаправленная деятельность органов управления организации по разработке и реализации планов ее обновления.

Управление в условиях изменений – это последовательность действий, нацеленных на перестройку организации и приспособление ее к меняющимся обстоятельствам.

Объектом управления становится в данном случае процесс обновления организации.

Управление изменениями является предметом деятельности тех сотрудников организации, кто отвечает за ее продолжительный успех.

Для осуществления изменений руководителю необходимо:

- Иметь ясные цели изменений;
- Представлять себе этапы внедрения изменений;
- Вербовать сторонников, придумывать специальные «мотивирующие» мероприятия;
- Понимать, что, начав процесс изменений, придется идти до конца.

Необходимость изменений стимулируется как внешними, так и внутренними факторами.

- ***Внешние факторы:*** возросшая конкуренция, изменения в экономике, появление новых законодательных актов, недовольство клиентов и угроза их потери.
- ***Внутренние факторы:*** изменение целей организации, снижение производительности, возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт, большое количество жалоб работников и др.

Дж. Джордж и Г. Джоунс называют следующие факторы, **способствующие изменениям:**

- конкуренция;
- экономические, политические и глобальные силы;
- демографические и социальные силы;
- этические силы.

По мнению Р. М. Кантер, управление изменениями происходит на трех уровнях:

- **Изменение проектов** — это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности
- **Программы изменений** — взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия.
- **Организации — проводники изменений**-компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства

Различие и взаимосвязь понятий «развитие» и «изменение»

«Развитие» в Толковом словаре русского языка С.И. Ожегова определяется как «процесс закономерного изменения, **перехода из одного состояния в другое, более совершенное**; переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему».

Развитие – закономерное, направленное качественное изменение материальных и идеальных объектов. Одновременное наличие этих свойств отличает развитие от других изменений. Обратимые изменения характерны для процессов функционирования (т.е. циклического воспроизведения постоянной системы связей и отношений)

Изменение «поглощает» развитие, которое представляет собой особый вид движения.

Изменение – это то, что находится между «было» и «стало», между тем, что «есть» и «будет», это то, что только возникает и становится.

При этом возникающее **не обязательно будет кардинально отличаться от существующего**, а может являться раскрытием его потенциала.

Итак, развитие – это закономерно необходимое, упорядоченное изменение во времени; это процесс, в результате которого у объекта появляются **новые сущностные свойства**.

Не всякое изменение является развитием, но всякое развитие является изменением.

Развитие организации должно сопровождаться системным изменением всех составляющих ее элементов. Процесс развития начинается с момента учреждения организации и продолжается в течение всего периода деятельности, а **изменения, происходящие в ходе развития**, должны быть реальными действиями, направленными на изменение качественного состояния объекта. Говорить о развитии можно, когда происходят **качественные изменения**, при этом количественное изменение (рост) неважно или, по крайней мере, не столь обязательно для развития.

Параметры (показатели) сравнения	Понятия		
1	2	3	4
Степень влияния орг. изменений на возможности организации	<p style="text-align: center;">Рост</p>	<p style="text-align: center;">Совершенствование</p>	<p style="text-align: center;">Развитие</p>
Критерий	Увеличение размеров организации	*Увеличение размеров организации, как следствие вос-ходящего изменения ее внутреннего механизма (системы управления). *Улучшение навыков персонала.	Расширение спектра (пространства) возможностей организации

Параметры (показатели) сравнения	Понятия		
1	2	3	4
Степень влияния орг. изменений на возможности организации	<p style="text-align: center;">Рост</p>	<p style="text-align: center;">Совершенствован ие</p>	<p style="text-align: center;">Развитие</p>
Сущность	<p>Организация увеличивается в размерах из-за:</p> <ul style="list-style-type: none"> - низкой производительности труда; - изменения вида деятельности; - слияния двух организаций в одну ради сохранения ресурсов; и др. 	<p>Организация приближается к осуществлению своих возможностей, к подлинному использованию того, чем она обладает при существующей системе управления.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Новое явление. * Новый процесс. * Свойство особенного изменения организации. * Причина возникновения нового. * Результат возникно-вения нового. * Механизм возникно-вения нового.

Параметры (показатели) сравнения	Понятия		
1	2	3	4
Степень влияния орг. изменений на возможности организации	Рост	Совершенствование	Развитие
Признаки	<p>*Увеличение количества сотрудников в организации.</p> <p>*Увеличение выручки от реализации продукции за счет спекулятивног о увеличения цены на рыночный продукт.</p>	<p>Повышение производительности отдельных организационных элементов и организации в целом, а также:</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение объемов производства; - увеличение объема продаж; - увеличение выручки от реализации продукции; и др. 	<p>Применение современных более рациональных принципов управления.</p> <p>*Применение новых более эффективных и результативных технологий:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) управления; б) производства. <p>* Смена руководителя организации, приведшая к новой более выигрышной</p>

Типы преобразований

Существует несколько типов преобразований, которыми менеджеры могут воспользоваться, чтобы добиться изменений.

- **Эволюционные изменения** - совершаются постепенно, последовательно и узко направлены, предстают в виде постоянных попыток совершенствования, адаптации и коррекции стратегии и структуры организации, совершенствования технологии и других преобразованиях.
- **Революционные изменения** динамичны, драматичны и имеют широкую направленность.

Эволюционные преобразования

Так же примерами эволюционных преобразований являются: теория социотехнических систем и комплексное управление качеством (КУК).

- Согласно **теории социотехнических систем**, изменяя характер выполняемых работниками заданий и распределение ролей, менеджеры должны учитывать необходимость приспособления людей к новым условиям и задачам работы так, чтобы групповые нормы и сплоченность не пострадали. Только тогда организация может избежать возникновения сопротивления на групповом уровне.
- **Комплексное управление качеством** – это постоянный поиск всеми функциональными направлениями организации новых способов улучшения качества выпускаемых товаров и предоставляемых услуг.

Революционные изменения

Для революционных изменений, кроме выше названного *реинжиниринга*, используются *реструктуризация* и *инновации*.

- **Реинжиниринг** – радикальное перепланирование бизнеса в целях существующего улучшения его главных показателей. При его применении очень высока цена ошибки. В подавляющем большинстве случаев приводит к отрицательному результату.
- **Реструктуризация** – изменения, касающиеся отдельных сторон – изменения структуры организации, уменьшения числа сотрудников, изменения системы оплаты и др.
- **Инновации** – процесс рождения новых идей и осуществления их на практике

Выделяют **две категории** организационных изменений: **развития и самосохранения**, – а сами организационные изменения рассматривают как переходное неустойчивое состояние системы от одного ее устойчивого состояния к другому.

Бизнес-развитие может осуществляться **медленно и постоянно, сравнительно небольшие изменения – быстро, а масштабные радикальные преобразования – стремительно.**

Для малых предприятий более приемлемыми являются постоянные изменения.

Для средних – первые и вторые, а радикальные преобразования в виде реинжиниринга способны осуществлять только крупные компании.

Изменения организации подразделяются на два основных типа.

1. *Естественные (незапланированные) изменения* – изменения, появляющиеся без заранее поставленной цели, являются следствием воздействия внешней среды.

2. *Искусственные (планируемые) изменения* – изменения, осуществляемые целенаправленно с целью адаптации организации к внешней среде, укрепления системы управления.

Классификации изменений (начало)

Вид

Характеристика

1) целенаправленность изменений

Незапланированные

естественные перемены

Планируемые

сознательные действия менеджеров и работников по улучшению работы структурных подразделений или организации в целом по важным для них направлениям

2) направленность сил, побуждающих к изменению

Адаптивные (внешние силы)

(от позднелат. adaptatio - приспособление), процесс выработки приспособлений к изменяющимся внешним условиям, процесс привыкания, взаимодействия со средой, включающий усвоение норм и ценностей среды, а также изменение, преобразование среды в соответствии с новыми условиями и целями деятельности.

Саморазвитие (внутренние силы)

Побуждение к действию идет изнутри, без требований со стороны, изменения совершаются своими силами, без посторонней помощи

Классификации изменений(продолжение)

3) характер побуждения

Вынужденные	изменения совершаются не по собственному желанию, по принуждению, не добровольно
Привлекательные	вызывают положительные чувства, располагают к себе

4) преследуемые цели

Сохранение	Не исчезнуть, сберечься, уцелеть, не потерпеть ущерб, некоторое состояние стабильности под воздействием разных сил; гармония в соотношении экономических величин и сил или отсутствие диспропорции между ними
Устойчивость	Отсутствие значительных колебаний, постоянность; состояние, при котором интегральный показатель экономической и социальной устойчивости находится в области устойчивости и не выходит за пределы этой области под воздействием возмущающих факторов внешней и внутренней среды за определенный период
Равновесие	Состояние уравновешенности противоположно направленных сил; обеспечение социально-экономической совокупностью приемлемого уровня удовлетворения своих субъектов и способность противостоять кризисам; состояние экономической системы, когда ни один из ее участников не заинтересован в изменении этого состояния, так как при этом он не может ничего выиграть, но может проиграть. Равновесие может быть динамическим – экономическая система развивается так, что при различных действиях экономических агентов параметры ее развития остаются в пределах допустимых величин
Совершенствование	Улучшение чего-либо; повышение знаний, мастерства
Рост	Увеличение в числе, размерах, укреплении, расширении

Классификации изменений(продолжение)

5) источники развития

- Мобилизационный** (франц. mobilization, от лат. mobilis - подвижный) приведение кого-либо или чего-либо в активное состояние, сосредоточение имеющихся сил и средств для достижения какой-либо цели
- Инновационный** (от англ. innovation –новообразование, нововведение) непрерывный поиск и использование новых способов и сфер реализации своего потенциала

6) способы осуществления изменений

- Революция** (от позднелат. revolutio – поворот, переворот), глубокое качественное изменение, перерыв постепенности, качественный скачок, коренной переворот, резкий, скачкообразный переход от одного качественного состояния к другому
- Эволюция** (от лат. evolutio - развертывание), определенное состояние какой-либо системы рассматривается как результат более или менее длительных изменений ее предшествовавшего состояния, постепенных количественных изменениях в отличие от революционных
- Реформа** (франц. reforme, от лат. reformo - преобразовываю), переустройство какой-либо стороны общественной жизни (порядков, институтов) не уничтожающее основ существующей социальной структуры
- Преобразование** Совершенно переделать, изменить к лучшему, превратить из одного вида в другой; значительное по масштабам воздействие, которое может приводить к необратимым нарушениям равновесия и поэтому требует всестороннего учета ближайших и отдаленных последствий такого воздействия
- Замена** Употребить, поставить, назначить взамен другого
- Обновление** Пополнить чем-нибудь новым; сделать новее, совершеннее, возродить,

Классификации изменений(продолжение)

7) глубина изменений

Фундаментальные затрагивают причинно-следственные связи и состоят в изменении целей и других глубинных образований системы, ценностей и норм, системы мифов и табу. Это требует больших усилий и организованности, влечет за собой другие, более или менее существенные эффекты, приводящие систему к качественным сдвигам. Они бывают остро необходимыми в связи с бурным развитием окружающей обстановки после продолжительной фазы стабильности и длительного игнорирования необходимых адаптационных шагов. Столь «революционный» процесс изменений для достижения преимуществ может быть желательным стратегически, но встретить решительное сопротивление со стороны персонала

Инструментальные затрагивают лишь условия, ресурсы или методы, требуемые для достижения некоторых целей. Они базируются на существующих системах ценностей, структурах и процессах, меняют несколько функциональных подсистем, оставляя систему в прежнем качестве. В ходе частичных преобразований доминирует практическая пригодность проекта, а не безусловное достижение идеального (концептуального) состояния. По степени фундаментальности все изменения могут быть охарактеризованы в ретроспективном и перспективном смысле.

8) значимость изменения

Основные имеют определяющее значение

Дополнительные не используются самостоятельно, формируют ресурсы для основных изменений

Вспомогательные формируют условия для проведения основных изменений

ые

Классификации изменений (продолжение)

9) подход к изменениям

Программный

все стратегические и тактические варианты изменений заблаговременно обдуманы и достаточно детально уточнены, соответственно, сразу разработаны и программы их осуществления от начала до конца

Деятельностный

варианты изменений разрабатываются по ходу проведения их отдельных этапов в зависимости от состояния потребностей и возможностей (изменение в принципе не может быть заранее смоделировано)

10) стратегия осуществления

Непосредственные

концентрируют внимание на проведение определенных изменений в самом объекте изменения

Опосредованные

меняют не сам объект, а факторы, от которых зависит состояние объекта изменения - ресурсы, условия, связи, структуру, задачи, критерии, принципы

11) особенность механизма осуществления

Единичные

осуществляются на одном объекте

Диффузные

распространяются по многим объектам

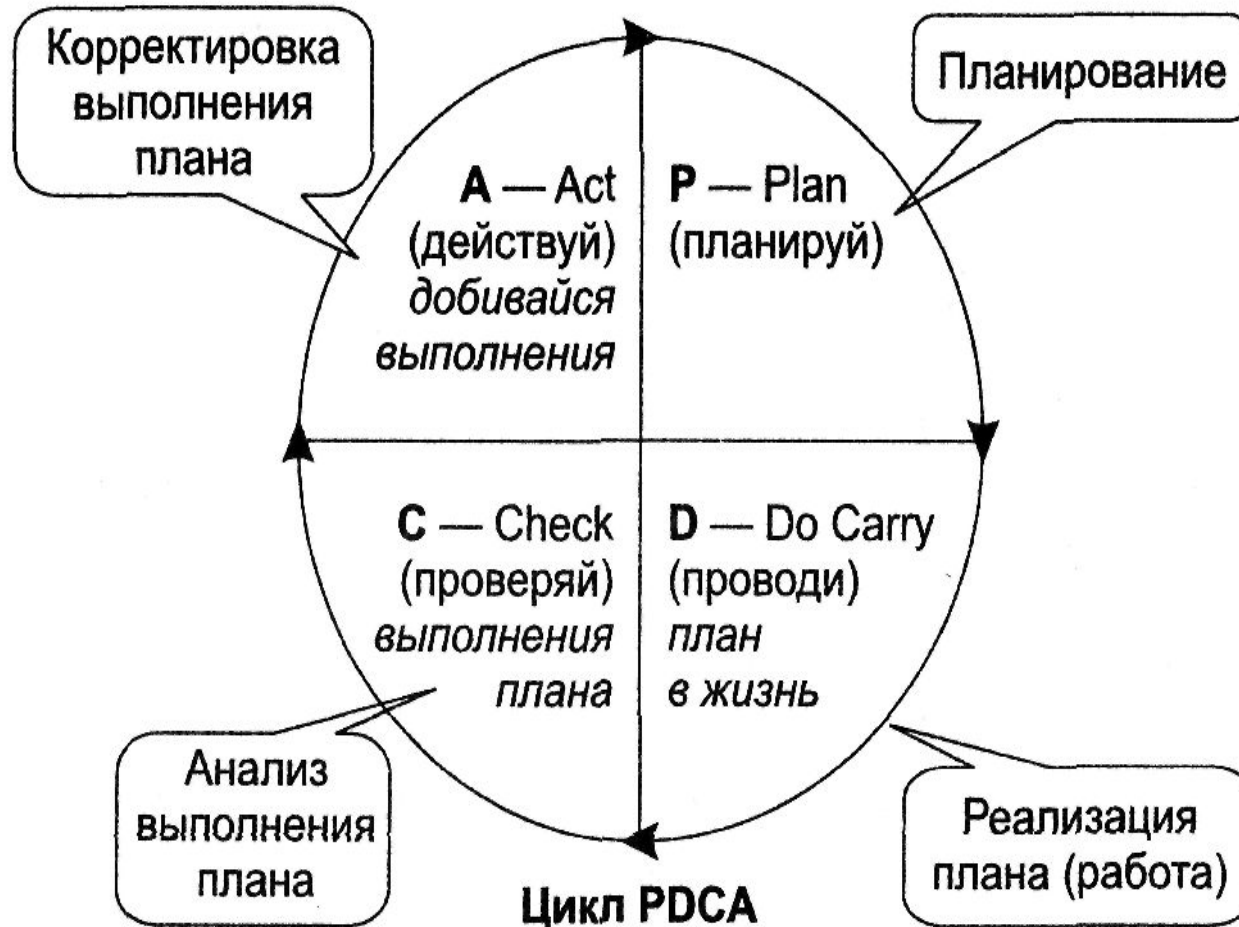
Методы осуществления изменений

Управление изменениями может быть реализовано на основе **двух принципиальных подходов**:

Реактивный подход — позволяет **реагировать** на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом имеет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.

Проактивный (превентивный) подход — дает возможность **предвидеть** события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных изменений, позволяющих править самой «судьбой» организации. Такой подход позволяет кардинально управлять изменениями.

- **антикризисный подход.** Этот подход применяют, когда необходимо провести изменения в короткий период времени и достичь быстрых результатов. При внедрении системы качества он является менее предпочтительным, т.к. вызывает наибольшее сопротивление со стороны персонала. Основным методом, который используется в этом подходе, является метод реинжиниринга..
- **подход непрерывного совершенствования.** Этот подход является наиболее подходящим для внедрения изменений в рамках работ по системе качества. Изменения происходят постепенно, затрагивая «по нарастающей» все большее и большее количество элементов организации. Методы, которые применяются в этом подходе, включают в себя, **кайдзен, 6 сигм, бережливое производство, just – in time, и т.п.**
- **адаптивный подход.** Он представляет собой среднее между антикризисным подходом и подходом непрерывного улучшения. Изменения осуществляются этапами. После проведения одного этапа изменений наступает период работы без изменений. Далее начинается следующий этап изменений. При таком подходе, наиболее часто применяемыми методами являются: метод проектного управления, метод кайрио, методы **премий по качеству (модель EFQM , премия Деминга, премия Болдриджа и т.п.)** и **методы самооценки.**



НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ



PDCA – Планируй, Делай, Проверяй, Действуй

PDSA – Планируй, Делай, **Обучайся**, Действуй

SDCA – **Стандартизируй**, Делай, Проверяй, Действуй

Цикл PDCA
совершенст-
вования



Отчеты

Стандарты

Цикл SDCA
ежедневная
работа



Вход

Выход



Процесс преобразований

Стив Дихтер (Steve Dichter), Крис Гэньон (Chris Gagnon) и Ашок Александер (Ashok Alexander) — сотрудники McKinsey — считают, что «Правильная организация перемен требует наличия, во-первых, так называемого **«трехмерного пространства» процесса преобразований** (в котором мог бы функционировать «трансформационный треугольник» — взаимно согласованная конструкция, позволяющая четко обозначить направления деятельности и соответствующее разграничение ответственности), во-вторых, **«штурманской карты»** (обеспечивающей выстраивание правильной последовательности действий), а в-третьих, **свода «естественных законов»** развития реформ.

Благодаря использованию этих компонентов программа глубоких преобразований становится логически организованной и обретает такие важнейшие качества, как ***сфокусированность, интегрированность и,***

Компоненты процесса преобразований

Основные компоненты процесса преобразований:

- **«трехмерное пространство»,**
- **«штурманская карта»,**
- **«естественные законы».**

«Трехмерное пространство»

- **«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 широких масс 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.

Интегрированный подход к реформированию компании



Стороны треугольника должны удовлетворять требованиям:

- сфокусированность,
- интегрированность,
- сбалансированность
- командная работа.

«Штурманская карта»

- дает менеджерам возможность правильно проложить курс, а также выявить пропущенные повороты, которые могут оказаться причиной замедления в продвижении вперед.

Фаза 1. Установление курса

Цель - убедить весь персонал корпорации в необходимости срочной трансформации и четко указать новое направление перемен. Главные действия, предпринимаемые в первой фазе:

- анализ рыночной ситуации и состояния компании
- реализация программы семинаров и других подобных мероприятий
- изучение опыта реформирования других компаний

Фаза 2. Планирование процесса

Цель — трансформировать составленное на первом этапе общее видение перемен в специфический набор целевых параметров эффективности и разработать схему процессов, относящихся к трем рассмотренным выше осям, которые обеспечивают достижение требуемых показателей. Главные действия:

- создание центральной 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

В третьей фазе запланированные на втором этапе шаги осуществляются в реальной жизни и начинают влиять на результаты деятельности компании

Фаза 4. Перегруппировка

Основные изменения в трех областях:

- **Структура.** Функции операционного и административного персонала станут пересматриваться по мере того как менеджеры будут все больше сосредотачиваться на создании стоимости и уточнять свою роль в поддержке реформ.
- **Системы.** Информационные системы подвергнутся коренной трансформации в связи с кардинальным изменением объема и содержания информации, доступной для рядовых исполнителей, и по мере того как команды сотрудников смогут лучше определять свои информационные потребности.
- **Персонал.** Будут четко сформулированы качества и навыки, которыми должны обладать сотрудники компании. Соответственно, придется пересмотреть требования к принимаемым на работу лицам и условия карьерного продвижения служащих

«Естественные законы»

- Цель реформ, — повышение эффективности.
- Выбор стратегии и реорганизация корпоративной структуры, имеют значение.
- 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

Готовность к изменениям.

Составить подробную картину всех этих исследований довольно трудно. 50% (главным образом, немецких) предприятий берут на себя смелость утверждать, что у них есть культура изменений.

20% стремятся к таковой,

и 30% не собираются ее вводить ни сегодня, ни в ближайшем будущем.

Это относительно горький, но реальный итог.

Он отражает то обстоятельство, что предприятия весьма охотно подтверждают свою готовность к изменениям, но лишь в редких случаях осуществляют это в реальной действительности. В основе этого лежат одновременно и нежелание, и самовластие. Иногда — это просто трагедия наблюдать, как перспективные проекты по реорганизации заканчиваются банальными ограниченными алиби-проектами.

Наряду с эмоциональными аспектами работе, связанной с изменениями, мешает также целый ряд фактов. Так, примерно в 70% предприятий не практикуется самостоятельность сотрудников, 40% предприятий не придают должного значения структурной ориентации на клиента, и те же 70% предприятий скованы негибкими иерархиями.

Во всех — даже самых простых — случаях отсутствует стратегия принятия решений. На фоне этого интересно наблюдать, как предприятия все же решают эту проблему.

Можно выделить четыре типичные формы предприятий и их действий:

«самодовольные»,

«волынщики»,

«управляющие проблемами» и

«мнимо-инновационные».

Тест вашу на способность к изменению.

Запомните новую кодировку цифр:

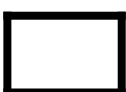
0=

1= 

2= 

3= 

4= 

5= 

6= 

7= 

8= 

9= 

НАПИШИТЕ ЧИСЛО, ИСПОЛЬЗУЮ ЭТИ КОДЫ:

2468

1	2	3
4	5	6
7	8	9

W J C H

СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ



Сопротивление изменениям

Сопротивление изменениям – это установки и действия, демонстрирующие нежелание осуществлять и поддерживать изменения, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации.

Проявления:

- откладывание начала процесса изменений;
- непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют изменения и увеличивают расходы по сравнению с запланированными;
- попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

Причины сопротивления изменениям

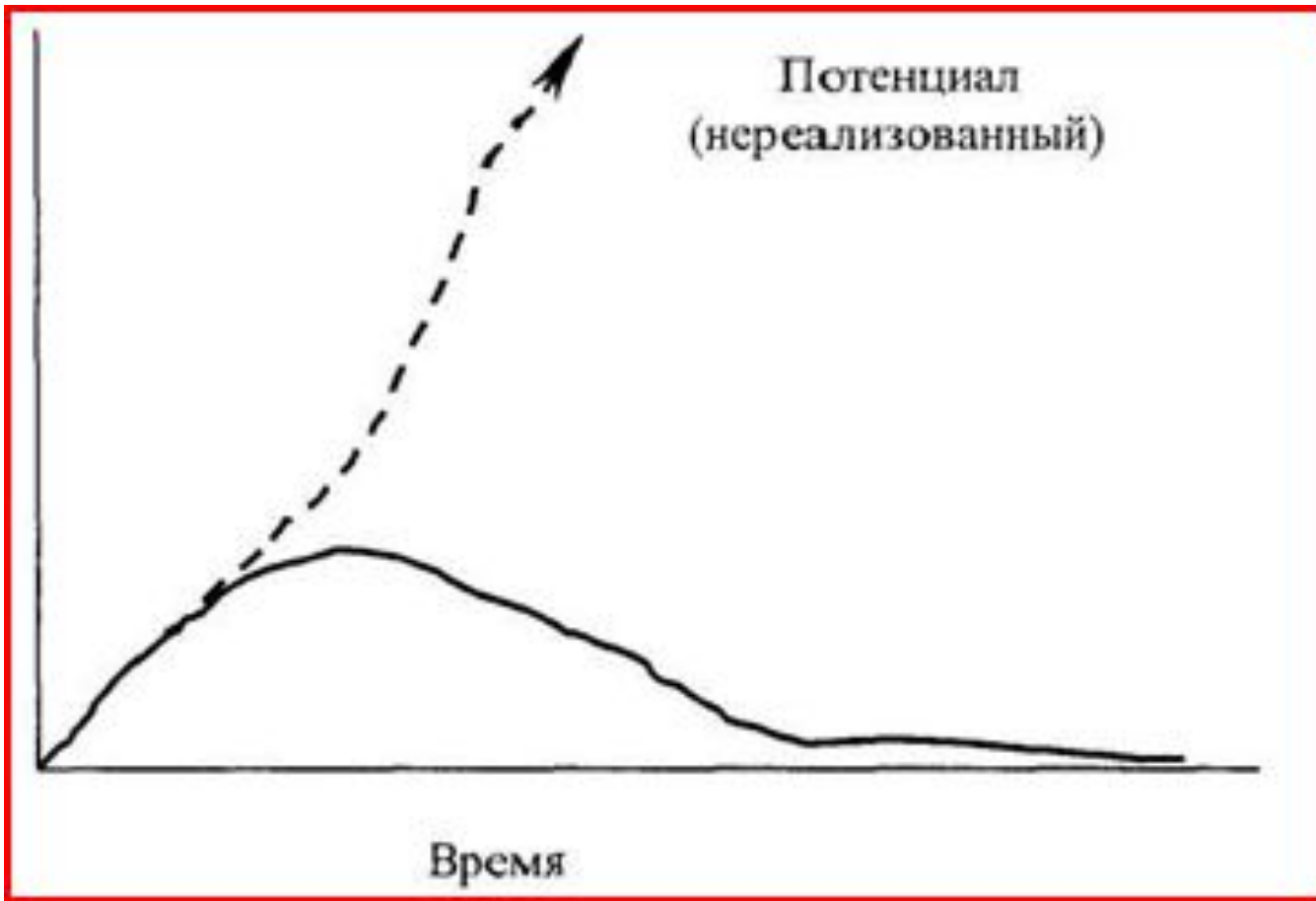


Диаграмма жизненного цикла большинства процессов преобразований

Часто встречающиеся причины сопротивлений изменениям:

- предсказуемый отрицательный результат.
- боязнь того, что работы станет больше.
- необходимость ломать привычки
- недостаточность информации.
- неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого.
- мятеж работников.

Согласно большинству оценок, от 50 до 70% всех корпоративных изменений, начатых в 1980-1990-е годы,

не привели к достижению поставленных целей.

Одной из причин этому является то, что изменениям сопротивлялись все, а особенно те люди, которые должны были осуществить большую часть преобразований.

Препятствия, мешающие переменам, могут действовать на самых разных уровнях:
**организационном (структурном),
групповом
и на индивидуальном.**

Препятствия на индивидуальном уровне

- неопределенность и нестабильность возможных конкретных результатов изменения;
- отсутствие в происходящих изменениях личных выгод для сотрудников;
- Страх потерять власть;
- трудности отказа от сложившихся привычек.



Рис. 1. «Кривая изменений» на личном уровне

Препятствия на групповом уровне

- сложившиеся в группах неформальные отношения, которые могут измениться в новой ситуации, а группа не хочет этого;
- стремление группы сохранить сложившийся уровень групповой сплоченности;
- консерватизм группового мышления, подавляющий возможности группы меняться и приспособливаться.



Рис. 2. «Кривая изменений» на командном уровне

Препятствия на организационном (структурном) уровне

- стремление отдельных подразделений сохранить свои интересы и главенствующее положение, которые могут измениться в случае предполагаемых изменений;
- трудности согласования интересов и мнений различных подразделений;
- иерархия отношений, централизованный характер принятия решений и стандартизация поведения при помощи правил и процедур, которые тормозят проявления творчества, способность сотрудников оперативно реагировать на новые проблемы и отыскивать для их решения соответствующие подходы;
- консерватизм сложившихся в организации и закрепившихся в сознании людей ценностей и норм, характеризующих организационную культуру



Рис. 3. «Кривая изменений» на организационном уровне

Причины негативного отношения к изменениям и методы их преодоления

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p>РАЦИОНАЛЬНЫЙ</p> <p>Непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий</p>	<ul style="list-style-type: none">• объяснить план более ясно и подробно;• описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата;• вовлекать каждого в команды повышения качества, чтобы продемонстрировать эффективность изменений;• создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов
<p>ЛИЧНЫЙ</p> <p>Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства</p>	<ul style="list-style-type: none">• сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого;• представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими;• принять ответственность за прошлые неудачи;• представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений
<p>ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ</p> <p>Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены</p>	<ul style="list-style-type: none">• показать на примерах, почему старые способы больше не работают;• организовать серии встреч, чтобы сообщить детали плана перемен;• продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца;• объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс;• быть полностью искренним и ответить на все вопросы

Методы преодоления сопротивления:

информирование и общение;

использование участия и вовлечения;

обучение и коммуникация;

помощь и поддержка – предоставление материальной и эмоциональной помощи людям, испытывающим трудности в связи с переменами;

переговоры и соглашения;

манипуляции и кооптации – скрытые попытки повлиять на окружающих, например, «подкуп» руководителей сопротивления; *поддержка неформальных лидеров;*

явное или скрытое принуждение – использование власти с целью склонить людей согласиться с переменами, в том числе угроза разнообразными нежелательными последствиями, особенно в ситуации, когда важной является скорость изменений.

Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях:	Преимущества (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	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план	Этот подход может потребовать много времени

Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени и тем не менее потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров

Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Методы преодоления сопротивления изменениям

Восемь факторов преодоления сопротивления изменениям (по Э.Хьюзу):

Фактор 1: учет причин поведения личности в организации:

- принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения;
- демонстрация получения индивидуальной выгоды.

Фактор 2: значение авторитета руководителя:

- достаточный авторитет
- формальный или неформальный

Фактор 3: предоставление информации группе:

- важная информация, относящаяся к делу.

Фактор 4: достижение общего понимания:

- общее понимание необходимости изменений
- участие в поиске и трактовке информации.

Фактор 5: чувство принадлежности к группе:

- общее ощущение причастности к изменениям
- достаточная степень участия.

Фактор 6: авторитет группы для ее членов:

- согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7: поддержка изменений лидером группы:

- привлечение к процессу изменений лидера из числа сотрудников (без отрыва от основной работы).

Фактор 8: информированность членов группы:

- открытие каналов связи
- обмен объективной информацией
- знание достигнутых результатов изменения

Мероприятия по преодолению

сопротивления

Для уменьшения негативных последствий реформирования организации, руководству организации необходимо подготовить и провести следующие мероприятия:

- разработать детальный план реформирования организации;
- оповестить всех сотрудников о предстоящей реорганизации и возможных перспективах;
- организовать открытое обсуждение плана реформирования организации;
- организовать переподготовку кадров для новых рабочих мест;
- содействовать в трудоустройстве работников, которым предстоит увольнение;
- предусмотреть выплату компенсаций увольняемым работникам;
- согласовать свои действия с профсоюзами.

Если возникшие противоречия не удастся решить в рамках организации, то конфликтующие стороны могут обратиться за помощью в примирительную комиссию или трудовой

Позитивные стороны сопротивления

Сопротивление позволяет менеджеру:

- лучше подготовить процесс изменений;
- уточнить сроки и формы их проведения;
- помогает уберечь от скоропалительных и необдуманных решений.

Исследования также показали:

- работники более благоприятно реагируют на технико-технологические и негативно относятся к организационно-управленческим и особенно социально-экономическим нововведениям;
- положительное отношение к нововведениям характерно для работников, обладающих такими психологическими качествами, как высокая креативность и гибкость мышления, активность в достижении целей.
-

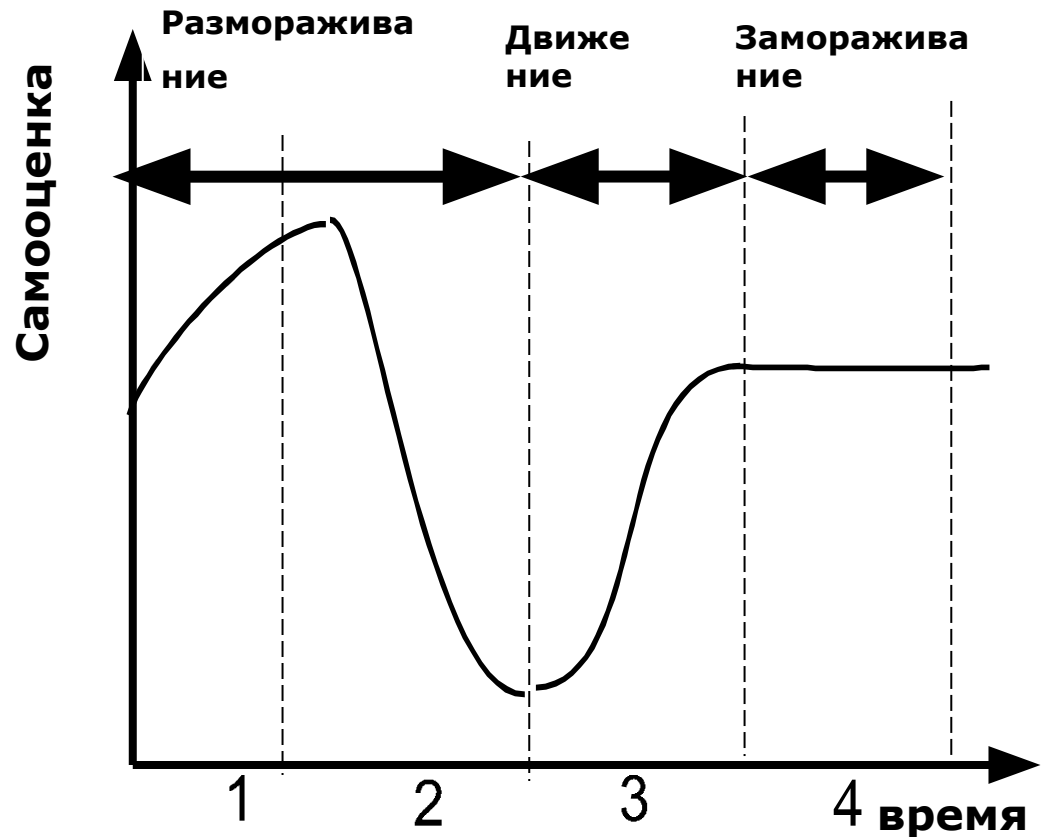
**Тема 4.
Модели
управления
изменениями.**

Этапы осуществления изменений модели К. Левина

- С точки зрения Курта Левина, реализация изменений – это трехэтапный процесс:
- 1) размораживание организации и вывод ее из текущего состояния;
- 2) изменение - осуществление желательного типа преобразований;
- 3) повторное замораживание организации в новом желательном состоянии.

Этапы внедрения изменений и реакция на изменение

- 1 — отрицание
- 2 — сопротивление
- 3 — поиск, экспериментирование
- 4 — традиционализация



1)Размораживание

Стадия подготовки организации к переменам/изменениям.

Цель размораживания – сделать текущее положение еще хуже и невыносимее, довести его до абсурда. Тем самым сознательно развивается ощущение необходимости перемен и их неотвратимости у всех заинтересованных лиц. Если менеджерам не удастся следить за окружающей обстановкой, распознавать важные тенденции и чувствовать необходимость перемен, их организации могут постепенно утрачивать конкурентоспособность.

[**Феномен ошпаренной лягушки.** Как известно, живая лягушка немедленно выпрыгнет наружу, если поместить ее в миску с горячей водой. Однако, если опустить лягушку в холодную воду, а потом медленно нагревать ее, лягушка останется в воде до тех пор, пока не сварится].

Лучшими организациями руководят люди, никогда не теряющие бдительности и понимающие важность своевременного «размораживания» в процессе изменений.

Размораживанию способствуют:

- Давление обстоятельств (принятие законодательных актов, подписание договоров и т.п.);
- Падение производительности;
- Известие о том, что кто-то другой открыл новый, лучший путь.

Методы «размораживания»:

Метод «сжигания мостов» — искусственное создание кризиса. Например, компания отправляет в свободное плавание свое застойное подразделение, заставляя его выживать без помощи материнской компании.

Командный метод – просто приказать им шевелиться. Метод МВО (management by objectives, управление по задачам) – ставить сотрудникам цели, но не указывать пути их достижения.

Метод аргументации – привести холодные, жесткие факты, которые невозможно игнорировать.

Метод дестабилизации – выводить людей из зоны комфорта. Например, отобрать у подразделения, сопротивляющегося переменам, их «дойную корову», заставить их искать новые пути

Метод обучения – обучать сотрудников принимать перемены. Например, проводить для сотрудников тренинги «управление переменами».

Метод реорганизации – изменение структуры компании для внедрения поведенческих перемен. Например, разрушить неэффективные подразделения, присоединить тех, кто противится

2) Изменение

- Стадия, на которой совершаются конкретные действия, ведущие к переменам.
- Осуществление реальных изменений требует специальной подготовки, осуществляемой на стадии размораживания. В противном случае резкие изменения могут вызвать значительное сопротивление или же могут быть необдуманными.

Методы «перехода»:

Метод «свари лягушку» — внедрение перемен потихому, маленькими, почти не заметными частями. У французов существует поверье, что если бросить лягушку в кипяток, она сразу же выпрыгнет. Но если медленно нагревать воду вместе с лягушкой, ее можно будет сварить. Например, компания решила сократить места, отведенные для отдыха сотрудников. Под видом ремонта помещения, офисное пространство понемногу реорганизуется, стол для переговоров переезжают в комнату, где раньше пили кофе и обедали сотрудники, в кабинетах появляется больше рабочих столов.

Метод «взять на слабо» — мотивация сотрудников тем, чтобы бросить им вызов «а слабо справиться с такой новой задачей?». Например, начальник цеха предлагает рабочим побить рекорд компании при производстве новой продукции по экономии материала, но при этом не дает рабочим строгих указаний, предлагает им самим найти пути решения этой задачи. Что-то вроде стахановского движения.

Методы «перехода»:

Метод обучения и коучинга – пошаговое обучение сотрудников новым методам и правилам работы. Например, корпоративные тренинги.

Метод «первого шага» — сделайте первый шаг особенно простым и приятным. Например, чтобы перевести сотрудника на работу в другой город, ему сначала предлагают довольно часто ездить в этот город в командировку, не ограничивая его в командировочных расходах. В результате, у него складывается позитивное эмоциональное восприятие нового рабочего места (классная гостиница, чудесные рестораны и т.д.).

Метод «обогащения должностных обязанностей» — дайте сотрудникам почувствовать свою важность и значимость в процессе перемен. Например, менеджеров, от кого в первую очередь зависит проведение реорганизации, включают в специальную комиссию, наделенную рядом полномочий, превышающих полномочия каждого из этих сотрудников.

Метод «сдвинь-замри» — внедрение перемен небольшими частями с промежуточной стабилизацией. Например, компания, которой надо сократить кадры, проводит сокращения по одному отделу,

3) Повторное замораживание

Стадия, на которой происходит закрепление и стабилизация изменений.

Сопrotивление изменениям порой заставляет работников возвращаться к прежним способам действий, и так будет продолжаться до тех пор, пока организация специально не предпримет активных действий по замораживанию того состояния, в которое оно вошло после изменений.

Повторное замораживание включает в себя положительное подкрепление желательного исхода развития событий, оценку достигнутых результатов, издержек и прибыли, полученных от перемен.

Если повторным замораживанием пренебрегают, то через некоторое время изменения сходят на нет или внедряются на предприятии лишь частично.

Методы «замораживания»:

Метод сжигания мостов – сделать так, чтобы обратного пути не было. Например, компания, которая переходит от производства и продажи дорогих товаров на дешевую продукцию, продает дорогой офис в центре города, переезжает вместе со складом в пригород, увольняет высокооплачиваемых сотрудников отдела продаж.

Метод потока фактов – постоянно напоминать сотрудникам, что перемены состоялись и были успешными.

Метод «золотых наручников» – если вы боитесь, что от вас уйдет ключевой сотрудник, предложите ему кредит на покупку квартиры или право на получение акций компании, которое он сможет реализовать, оставшись в компании в течение года.

Метод денежной мотивации – предложите сотрудникам премии за «правильное» поведение. Например, компании требуется командная работа специалистов, поэтому отменяются индивидуальные премии, и вводится премия для всего отдела или команды.

Метод социализации – привлечение неформальных лидеров на сторону перемен. Например, неформальному лидеру коллектива предлагается более важная должность в рамках новой организационной структуры, и он становится главным защитником нового статуса кво.

Так современные течения отходят от концепта «заморозки». И все же, «разморозка» для следующего изменения пройдет легче. Питер Сенге (Senge, 1997) в своей книге «Пятая дисциплина» говорит, что финальная цель – это создание обучающейся организации. Организации, которая не растрчивает, а усиливает свои навыки адаптироваться к новым условиям, т. е. учиться.

При сегодняшнем темпе жизни такая критика вполне логична. Но для лучшего понимания модели обратимся к словам Курта Левина. В 1947 году он писал:

Изменение групповой работы в сторону высшего уровня зачастую краткосрочно, после «укола в руку» жизнь группы вскоре возвращается на предыдущий уровень. Это указывает на то, что недостаточно рассматривать как цель достижение нового уровня. Постоянство нового уровня, или же постоянство на необходимый срок, должно рассматриваться в качестве цели (Lewin, 1947, pp. 5—41).

Левин озабочен поддержанием перемен и обеспечением того, что желаемая переменная принята и поддерживается в будущем. Без этого люди имеют тенденцию возвращаться к тому, к чему привыкли. Под этим Курт Левин

Куртом Левиным так же была предложена модель "**Силового поля**".

Факторы, которые «подталкивают» к изменениям, и силы, направленные на сохранение стабильности, он назвал, соответственно, «**побуждающими**» и «**ограничивающими**» силами. При равенстве этих сил в организации сохраняется устойчивое положение.

Баланс факторов, поддерживающих стабильность положения компании, столкнувшейся с серьезными проблемами

Побуждающие силы

Сокращение объема продаж



Уменьшение потоков денежных средств



Снижение качества продукции



Возрастание издержек



Ограничивающие силы

← Культура организации не приветствует проявление инициативы

← Менеджеры не осознают возможных альтернатив

← У работников отсутствуют стимулы к проявлению изобретательности

← Менеджеры высшего звена узурпировали властные полномочия

Последовательность шагов при проведении анализа силового поля такова.

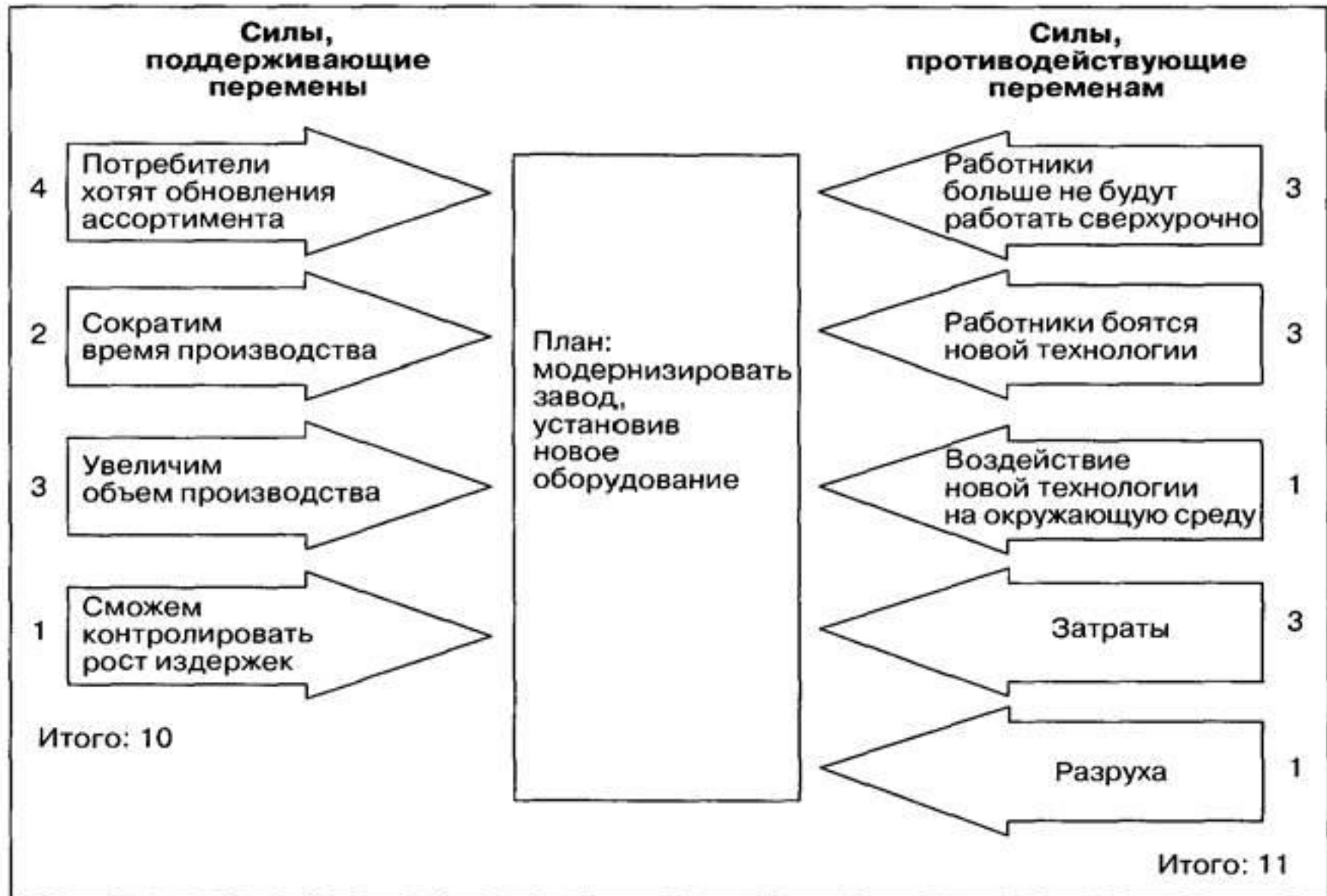
1. Перечислите в одной колонке все силы, поддерживающие переменны, а в другой — все силы, противодействующие переменам.
2. Оцените каждую силу в баллах — от 1 (слабая) до 5 (сильная).
3. Постройте диаграмму, показывающую соотношение сил, выступающих «за» переменны и «против».

Пример

Представьте, что вы — управляющий, которому нужно решить, следует ли установить на заводе новое оборудование. Чтобы провести анализ силового поля, нарисуйте схему, аналогичную изображенной на рисунке. Исходя из полученных результатов вы можете предложить, чтобы в первоначальный план было внесено несколько изменений.

- Обучив персонал (что увеличит затраты на 1 балл), вы сможете уменьшить страх перед новой технологией (на 2 балла).
- Нужно показать персоналу, что перемены необходимы для выживания компании (новая сила «за», +2 балла).
- Нужно продемонстрировать персоналу, что новые машины сделают работу более интересной и разнообразной (новая сила, +1 балл).
- В связи с ростом производительности труда можно повысить зарплату (затраты +1 балл, сокращение сверхурочных —2 балла).
- Можно установить машины несколько иного типа, снабженные фильтрами для предотвращения загрязнения окружающей среды (воздействие на окружающую среду, 1

ПРИМЕР использования модели "Силовое поле".



Теория *Е* и теория *О* организационных изменений

- **Теория *Е*** исходит из примата **финансовых целей** и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное **давление акционеров** компании
- **Теория *О*** рассматривает организацию как **саморазвивающуюся систему** и в большей степени ориентирована на **корпоративную культуру**, цели и мотивы сотрудников организации

Авторами этих концепций, названных соответственно Теория Е и Теория О, являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса ***Майкл Бир и Нитин Нория***.

Руководители, исповедующие Теорию Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем, то есть имеет место механистический подход.

Руководители – приверженцы Теории О – в большей степени ориентированы на обучение и развитие сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх. В Таблице представлены характеристики этих теорий.

Сравнительные характеристики теорий *E* и *O* организационных изменений

Характеристик и	Теория <i>E</i>	Теория <i>O</i>
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партисипативное)
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	Использование	Вовлечение сотрудников

Методологии управления изменениями

К наиболее известным методологиям управления изменениями (**на личностном уровне**) относятся

:

- Модель изменений Джона Коттера
- Модель Курта Левина
- Модель ADKAR
- Уравнение изменений Дэвида Глейчера
- Треугольник изменений
- Модель Кублера-Росса
- Методология AIM (Accelerated Implementation Methodology)
- Модель управления изменениями Бекхарда и Харриса
- Модель перехода Уильяма Бриджа

Алгоритм проведения изменений Д.Коттера

- 1. Преодоление состояния удовлетворенности текущей ситуацией**
- 2. Формирование команды для проведения изменения**
- 3. Определение видения желаемого будущего и стратегии перехода**
- 4. Широкое информирование о проводимых изменениях**
- 5. Устранение препятствий и барьеров, мешающих проведению изменений**
- 6. Мотивирование на основе достижения быстрых первых успехов**
- 7. Поддержание процесса изменений с целью недопущения отката назад**
- 8. Закрепление проведенных изменений в корпоративной культуре**

При проведении изменений может использоваться теория ограничений, разработанная Голдраттом.

Этапы организационных изменений

(по Д.П. Коттеру)

1. Внушение людям ощущения необходимости перемен.

С самого начала следует добиться понимания их важности и безотлагательности у большинства сотрудников.

Коттер полагает, что для перехода к следующему шагу требуется, чтобы не менее 75% руководства компании были убеждены в необходимости данного изменения. По его подсчетам, на этом шаге останавливаются 50% проектов.

Необходимо:

- Изучение рынка и продукции конкурентов.
- Выявление и обсуждение реальных и потенциальных слабых звеньев работы, а также основных перспектив.

2. Создание команды реформаторов.

Необходимо создать проектную команду. В нее должны войти ключевые вдохновители и исполнители работ по реализации изменений и их продвижения среди сотрудников. Правило «один в поле не воин» здесь в полной мере справедливо.

Необходимо:

- Формирование группы, наделенной полномочиями, достаточными для руководства изменениями.
- Обеспечение слаженной работы такой группы.

3. Видение перспектив и определение стратегии.

Успешно реализовать изменение невозможно без формулирования общего видения его итогового результата, целей и понимания того, как их достичь. Коттер полагает, что если за пять минут член группы поддержки изменений не способен объяснить концепцию и преимущества от реализации изменения или хотя бы заинтересовать невовлеченного сотрудника, то следует задержаться на этом шаге и переосмыслить видение изменения.

Необходимо:

- Создание концепции будущего с целью согласования усилий реформаторов.
- Формулирование стратегии реализации перемен.

4. Информирование, пропаганда новой концепции будущего.

Важно добиться того, чтобы об изменениях было всем известно, пропагандировать их. Поскольку они зачастую распространяются на большое количество сотрудников, чем раньше и регулярнее будущие «потребители» изменений будут получать исчерпывающую информацию о них, тем ниже окажется порог сопротивления в дальнейшем.

Необходимо:

- Пропаганда новой стратегии и концепции всеми средствами.
- Выработка эталонной ролевой модели поведения реформаторов.

5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях.

Группа поддержки должна приложить максимум усилий для своевременного решения всех возникающих сложностей (нехватка ресурсов, недостаток коммуникаций и др.) на ранних стадиях их возникновения и не дать изменению забуксовать. Здесь критичным фактором успеха является поддержка руководства, готового выделять дополнительные ресурсы и оказывать помощь.

Необходимо:

- Устранение препятствий.
- Замена систем или структур, дискредитирующих идею перемен.
- Содействие всем, кто не боится риска, мыслит и действует нетрадиционно.

6. Мотивирование на основе достижение быстрых первых успехов

Важно стимулировать и поощрять людей в их стремлении добиться целей изменения. Этому служат так называемые «быстрые победы». Долгий путь к цели предлагается разбить на много маленьких участков с осязаемым и ценным для сотрудников результатом. Постоянные достижения, пусть даже, казалось бы, незначительные, будут создавать ощущение динамики и приближения к цели.

Необходимо:

- Планирование видимых для всех позитивных перемен (выигрышей).
- Умение добиваться этих выигрышей.
- Моральное и материальное стимулирование тех, кто обеспечил позитивные перемены.

7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен.

Очень неплохо закреплять и вводить в привычку уже произведенные маленькие изменения. Нужно решительно отказаться от старых практик и всячески стимулировать применение новых. Важно не поддаваться жалобам и критике, а постепенно совершенствовать внесенное изменение, прислушиваясь к мнениям вовлеченных людей.

Необходимо:

- С ростом доверия облегчается задача замены всех несоординированных структур, систем и политики, которые не удовлетворяют целям изменений.
- Принятие на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их служебному и квалифицированному росту.

8. Укоренение изменений в корпоративной культуре.

Итоговый восьмой шаг формализует и упорядочивает все предыдущие. Дойдя до него, нужно удостовериться, что произведенные изменения входят в привычку, сотрудники понимают их природу и необходимость поддерживать. Новые правила работы регламентируются и становятся повседневной практикой.

Необходимо:

- Совершенствование работы на основе обеспечения нужд клиентов, роста производительности, улучшения стиля руководства и повышения эффективности менеджмента.
- Разъяснение связи нового стиля работы и организационных успехов.
- Отработка способов совершенствования руководства и его преемственности.

Согласно Д.П. Коттеру, почти всегда возникающие сложности связаны с пропуском одного из этапов, перепрыгивание через него или не доведением до конца задач на данном этапе.

- Важна четкая последовательность развертывания этих этапов, так как, не обладая надежным фундаментом, возводимое здание неизбежно зашатается.
- Первые четыре стадии перемен нужны, чтобы расшатать старый порядок.
- На этапах с пятого по седьмой вводятся основные новшества.
- На заключительном этапе изменения внедряются в корпоративную культуру и начинают укореняться.

Можно соотнести в процессе управления изменениями 8 шагов, входящих в теорию **по Д.П. Коттеру** с 3 крупными этапами теории **Курта Левина** следующим образом:

Процесс:

Этап 1. Размораживание.

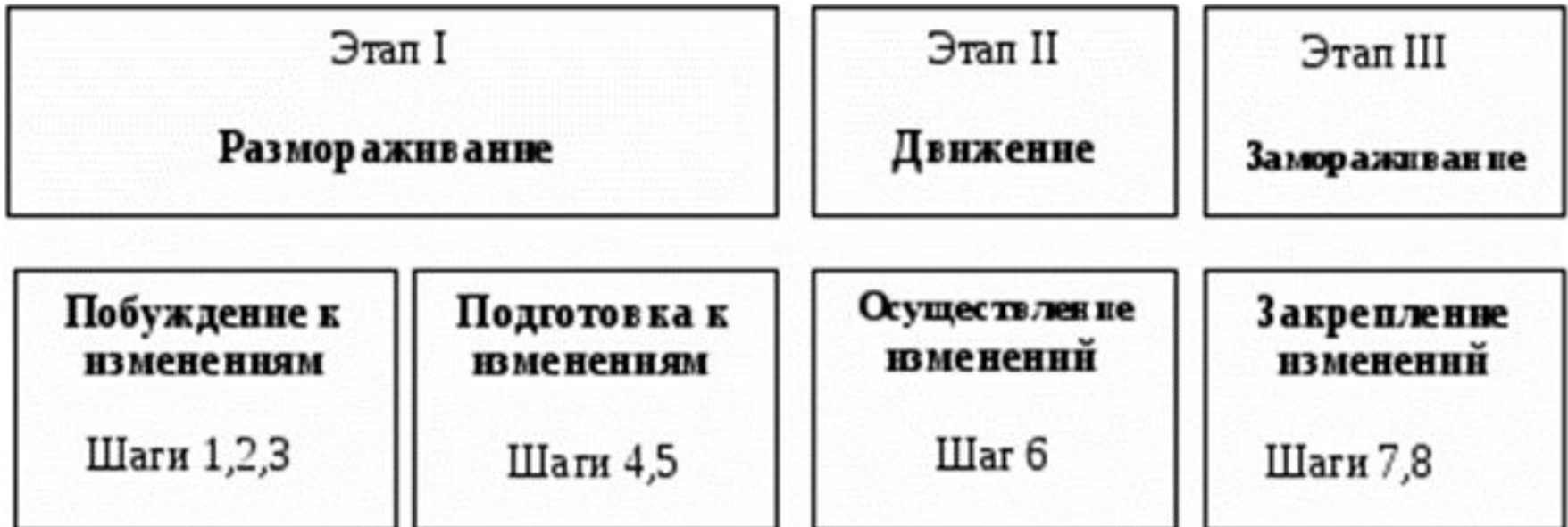
- Побуждение к изменениям. Шаги 1,2,3
- Подготовка к изменениям. Шаги 4,5

Этап 2. Движение

- Осуществление изменений. Шаг 6

Этап 3. Замораживание.

- Закрепление изменений. Шаги 7,8



Модель управления изменениями Лэрри Грейнера



Этап 1. Давление на высшее руководство

- руководство должно осознать необходимость изменений

Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, например снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства

- Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости.

А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения, когда оно не сумеет сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Как отмечает Грейнер, "вполне вероятно, что высшее руководство под сильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекладывая за них ответственность на кого-то другого, например на профсоюз или правительство". Возможно возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию. Или можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обречено на высшее руководство.

Этап 3. Диагностика проблемной области

- руководство собирает соответствующую информацию, определяет **истинные причины** возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения.

Согласно Грейнеру, "этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии".

Однако, если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации.

Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению

- После того как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации

Комментируя этот этап, Грейнер говорит: "Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа - отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти". Руководство организации должно взять на себя обязательства по осуществлению нового курса.

Этап 5. Эксперимент с новым решением

- Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности

Организация редко берет на себя риск сразу проводить крупные изменения. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах.

С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление.

Этап 6. Подкрепление на основе положительных результатов

- На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения

Этого можно достигнуть, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Как объясняет Грейнер, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, "можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет методы, с помощью которых осуществляются эти изменения". Возможные способы подкрепить согласие на новшества - похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, а также разрешение тем, кто участвует в проведении изменений, принимать участие в обсуждении

Уравнение изменений Дэвида Глейчера

(которая также называется Формулой перемен, Модель перемен)

В основу этого уравнения положено простое предположение о том, что **люди редко заинтересованы в изменениях, если ожидаемые выгоды не превышают затраты.**

Оригинальная формула в том виде, как она была создана Глейтчером и опубликована Ричарда Бекхарда и Ройбена Харриса, выглядела так:

$$C = (ABD) > X$$

где **C** — это изменения, **A** — неудовлетворённость текущим положением дел, **B** — понимание будущего состояния, **D** — практические шаги для достижения желаемого состояния, а **X** — стоимость проводимых изменений.

Уравнение изменений по Дэвиду Глейчеру теперь имеет следующий вид:

$$A + B + C > D$$

Изменения и Развитие в Организации > Структурные

Уравнение изменений Дэвида Глейчера

Дефицит каждого из трёх элементов может быть охарактеризован следующим образом.

Дефицит А: «Мы довольны тем, как в настоящее время обстоят дела».

Дефицит В: «Хотя нас не очень устраивает, как сегодня идут дела, мы не имеем представления, как их улучшить».

Дефицит С: «Мы знаем, чего мы хотим, но не знаем, как начать действовать».

Применив уравнение изменения к своему проекту, Вы можете обнаружить, что баланс между $A + B + C$, с одной стороны, и D , с другой стороны, настолько неблагоприятный, что изменения невозможны.

В этом случае надо найти курс действий, который позволит Вам изменить баланс в свою пользу. Вы можете либо уменьшить D , т. е. прогнозируемые затраты, либо увеличить сумму **$A + B + C$** .

Обучающая модель изменений ADKAR — Prosci (Д.Хайят)

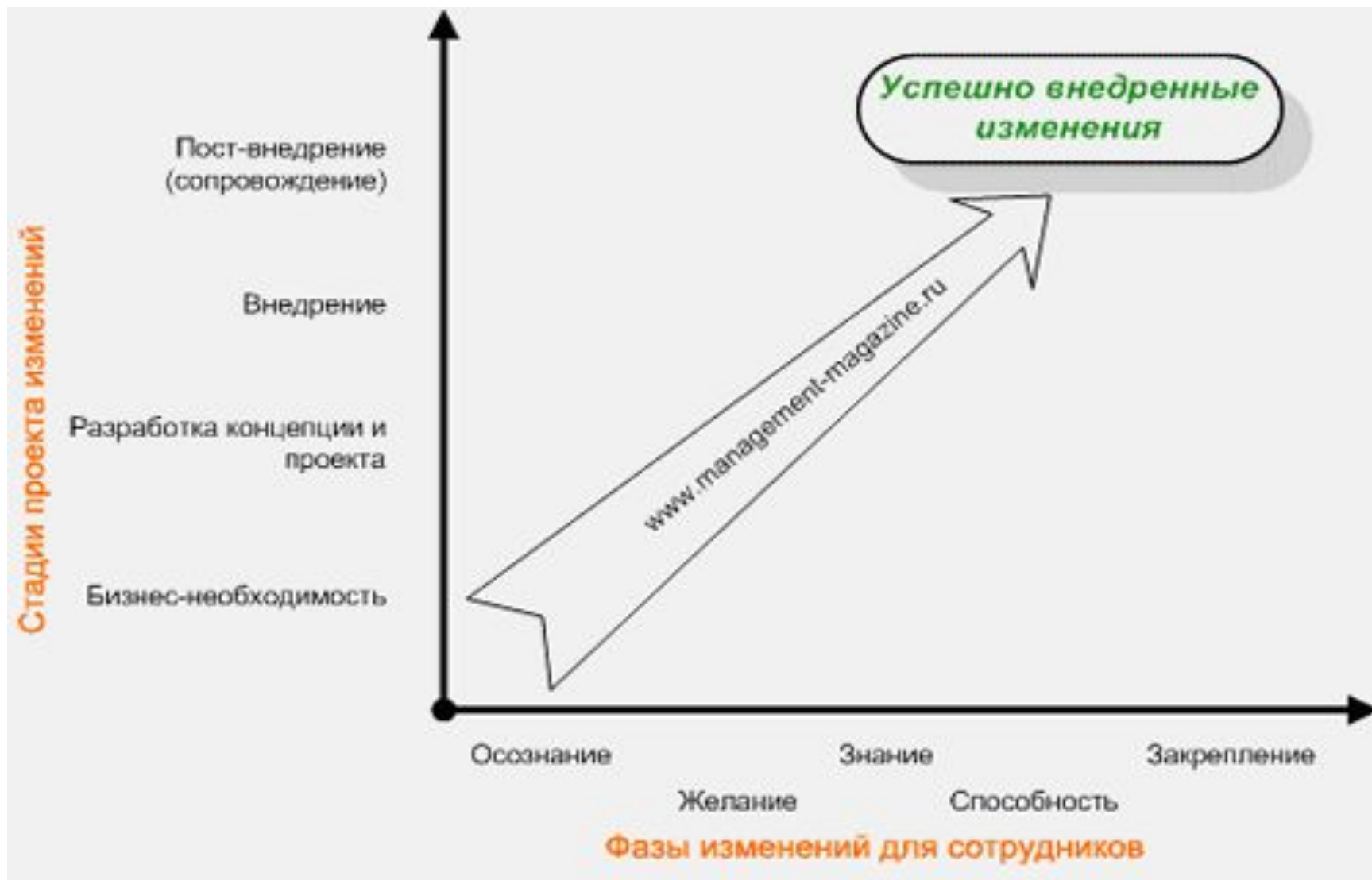
По мнению автора модели Jeff Hiatt (CEO компании Prosci Change Management) перемены в организации тождественны переменам в поведении конкретных сотрудников.

Активно занимаясь преобразованиями организаций Д.Хайят основную причину неудач изменений увидел в том, что руководители управляют трансформацией организации, а не конкретных ее работников.

Чтобы исправить это упущение он предложил модель ADKAR (ОЖЗСЗ) разработанную на основе исследований крупных проектов изменений, проводящихся в более чем 700 компаниях.

Ее первоначальное предназначение не управление процессом изменений в организации, а использование в качестве средства обучения сотрудников, принимающих участие в изменениях.

В представленной ниже диаграмме изменения реализуются по двум аспектам: аспекту бизнеса (вертикальная ось) и человеческому аспекту (горизонтальная ось). **Изменения приносят успех тогда, когда осуществляются и в том, и в другом аспекте.**



ADKAR

(аббревиатура от Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) – это модель изменений, которая может использоваться для управления изменениями в бизнес-коллективах и иных социальных группах.

Эта модель представляет собой перечисление и описание стадий и необходимых ресурсов, которые необходимы человеку, чтобы меняться тем или иным образом:

Awareness – Осведомленность и понимание: каждый член группы, в которой должны произойти изменения, должен знать, зачем это нужно, и понимать, что это действительно нужно.

Desire – Желание и готовность: каждый в группе должен быть готов поддержать изменения и лично в них участвовать.

Knowledge – Знание: каждый должен знать, как именно должны происходить изменения и в чем их суть.

Ability – Возможность: изменения должны быть осуществимы, реалистичны; у людей должны уже быть необходимые умения и способы поведения, или же эти умения и навыки должны быть легко приобретаемы.

Reinforcement – Подкрепление: чтобы изменения были стабильными и стойкими, они должны позитивно подкрепляться.

Только при наличии всех пяти элементов модели изменения произойдут легко и успешно.

Модель ADKAR работает как произведение всех перечисленных факторов.

$$\text{Эффективные изменения} = A * D * K * A * R$$

Каждому фактору изменений присваивается оценка от 0% до 100%

Осознание необходимости изменений 0...100

Желание внедрять изменения 0...100

Знания об изменениях 0...100

Способность к изменениям 0...100

Побуждение к внедрению изменений 0...100

ЕСЛИ ХОТЯ БЫ ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ РАВЕН НУЛЮ – ВСЕ ПРОИЗВЕДЕНИЕ РАВНО НУЛЮ!!!

Заполненная таблица продемонстрирует «слабые места» в реализуемом проекте с точки зрения управления изменениями. Наименьшие значения в таблице продемонстрируют факторы, которые тянут проект на дно. Повышение эффективности проекта возможно путем перенесения управленческих акцентов на факторы обладающие слабыми показателями

ИЗМЕНЕНИЯ В АСПЕКТЕ БИЗНЕСА (стадии проекта):

Изменения в аспекте бизнеса включают следующие типичные элементы:

- определение потребностей или возможностей бизнеса;
- составление плана (определение целей и области реализации);
- разработка решения (новые процессы, системы и организационные структуры);
- разработка новых процессов и систем;
- внедрение решения в организации.

ИЗМЕНЕНИЯ В ЧЕЛОВЕЧЕСКОМ АСПЕКТЕ (фазы изменений для сотрудников)

Человеческий аспект отражает деятельность персонала в процессе изменений.

Исследования показали, что проблемы в данном аспекте — наиболее часто называемая причина провала проектов изменений. В 248 исследуемых компаниях эффективное управление персоналом в процессе изменений было названо среди трех основных факторов успешной реализации проектов. Самым же главным фактором успеха была признана помощь руководителям в эффективной организации изменений.

ИЗМЕНЕНИЕ СОТРУДНИКОВ (ADKAR этапы)



Инструменты управления изменениями

Коммуника
ция

Спонсорств
о

Обучение

Коучинг,
наставничество

Управление
сопротивление
м

Модель ADKAR можно использовать для:

- диагностики сопротивления персонала;**
- помощи работникам в адаптации к изменениям;**
- создания эффективного плана личного и профессионального развития в процессе изменений;**
- разработки плана управления персоналом в процессе изменений.**

С помощью модели ADKAR можно определить причины неудачного внедрения тех или иных изменений, а также наметить шаги, необходимые для повышения эффективности изменений.

Диагностика недостатков с помощью ADKAR (реактивный подход)

ADKAR описывает основу и
последовательность для успешных изменений
Когда изменения буксуют, ADKAR можно
использовать для выявления **первопричины**,
почему изменение не удастся провести

Применить Модель ADKAR

- Провести оценку по ADKAR, заполнить бланк
- Проанализировать результаты
- Найти точку барьера
- Спланировать действия

Подготовить себя к изменениям (проактивный подход)

Если барьер в точке **ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ**
(**AWARENESS**)

- Возможно, Вам не хватает данных?
- Возможно, Вы не в полной мере верите в обоснованность причин изменения?

Сделать:

- Собрать информацию о ключевых причинах изменения из достоверных источников (непосредственный руководитель, Основная команда

выслушать)

Если барьер в точке **ЖЕЛАНИЕ (DESIRE)**

1. Проверить уровень осведомленности
2. Разобраться с источником своего сопротивления
3. Обсудить Ваши опасения и возражения с Вашим непосредственным руководителем или руководителем, которому Вы доверяете
4. Определить и удалить препятствия
5. Понять последствия

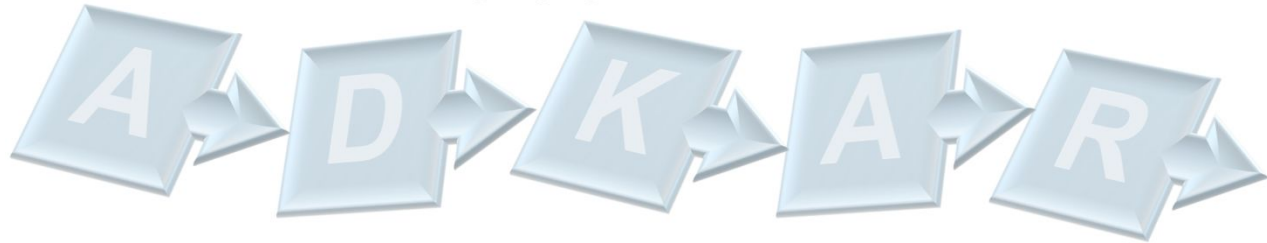
Использование модели ADKAR для управления изменениями

Организационные изменения проходят **УСПЕШНО**, когда:

у всех, кого касаются эти изменения, есть

ПЯТЬ

блоков ADKAR



Цель: построить А, D, К, А и R

Без

ADKAR

Если отсутствуют:	Вы увидите:
Осведомленность и Желание (Awareness and Desire)	<ul style="list-style-type: none">• Большое сопротивление со стороны сотрудников• Сотрудники задают одни и те же вопросы снова и снова• Более низкая продуктивность• Большая текучесть кадров• Блокирование доступа к ресурсам и информации• Задержки в исполнении
Знания и Способность (Knowledge and Ability)	<ul style="list-style-type: none">• Меньшее применение или неправильное использование новых процессов, систем и инструментов• Сотрудники беспокоятся, готовы ли они к тому, чтобы быть успешными при будущем состоянии дел• Больше влияние на клиентов и партнеров• Устойчивое сокращение производительности
Закрепления Изменений (Reinforcement)	<ul style="list-style-type: none">• Сотрудники вернутся к старым способам работы• Конечное применение меньше, чем предполагалось• Организация создает историю плохо управляемых изменений

Управление изменениями в организации

□ Четыре рычага для управления изменениями в организации

- Коммуникация
- Поддержка, спонсорство
- Обучение (тренинги, наставничество и т.п.)
- Управление сопротивлением

Используя **правильные** инструменты, вы сможете
провести организацию через модель ADKAR

НО:

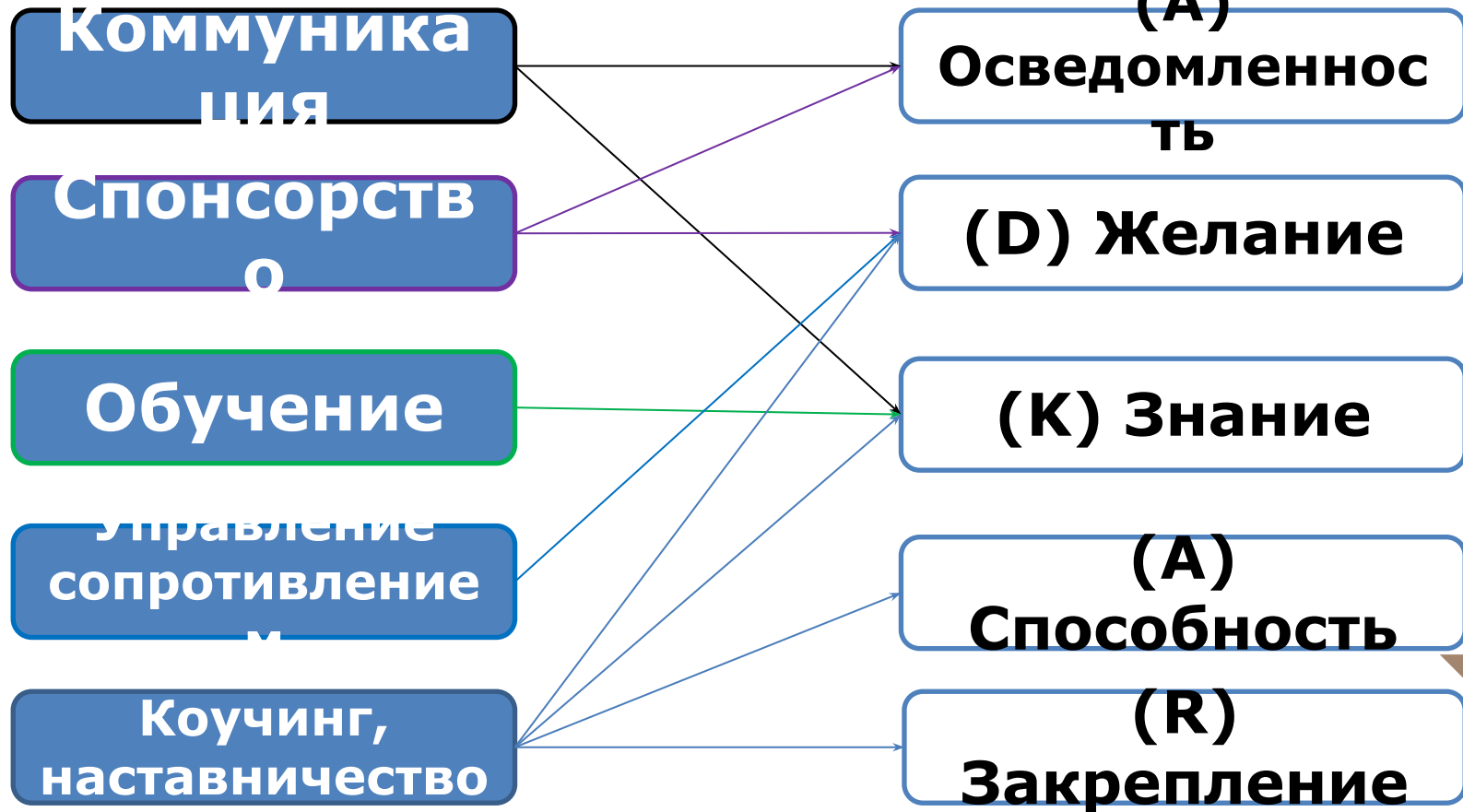
!!!!Невозможно обучить желанию

!!!!Невозможно передать способность

Соответствие модели ADKAR и инструментов управления изменениями

Инструменты управления изменениями

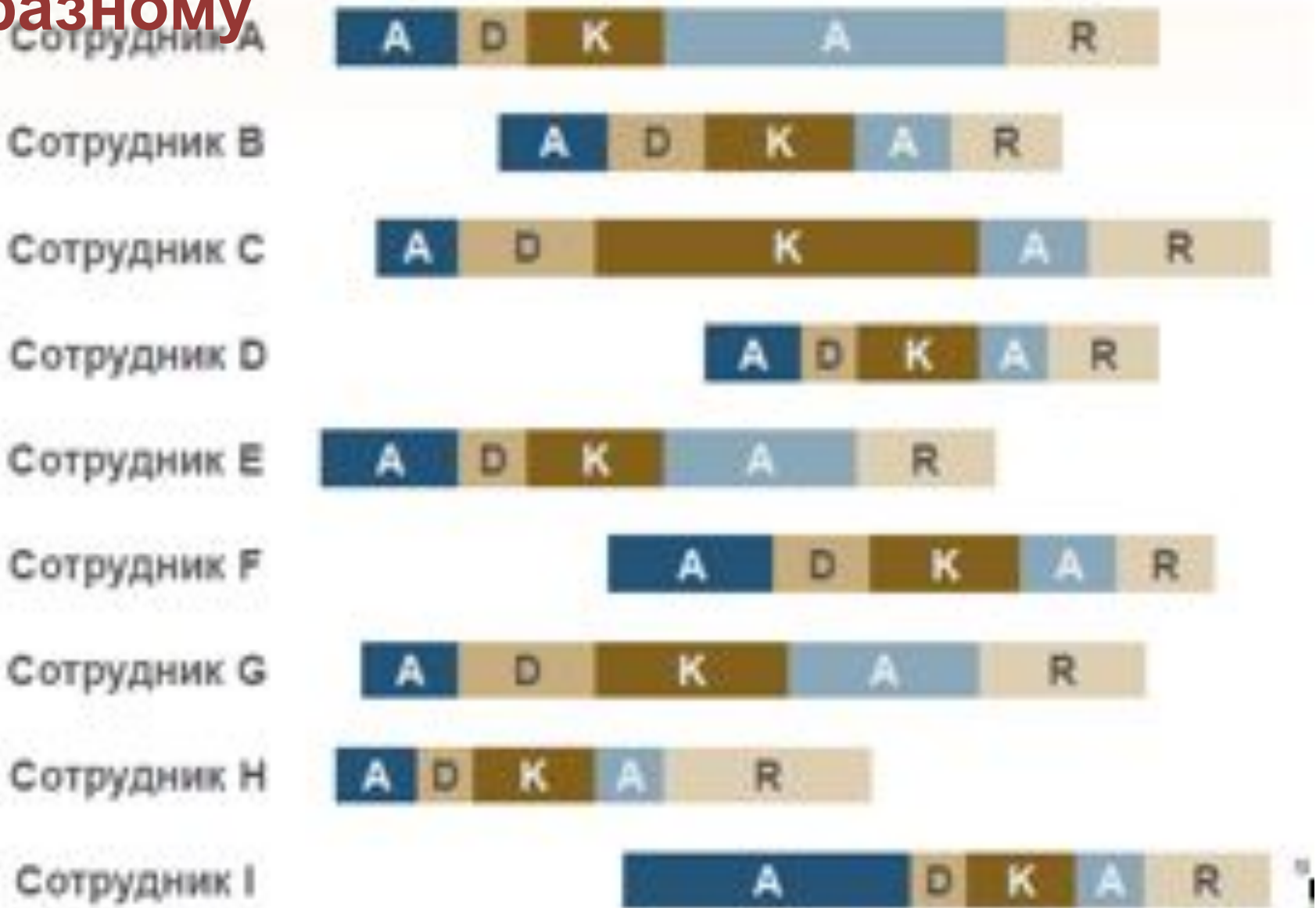
ADKAR этапы



Разработка корректирующих действий с ADKAR

<i>Если недостаток в:</i>	<i>Корректирующие действия:</i>
Осознанность	Информирование руководителями о бизнес причинах изменений (почему, рисках не изменяться , двигателях изменений). Личное взаимодействие с руководителями о том, как на сотрудников влияют изменения
Желание	Непосредственные руководители используют работу с сопротивлением. Посмотрите на очаги сопротивления и выявите причины
Знания	Обучение тому, как проводить изменения и навыкам необходимым после их внедрения. Вовлечение тренеров и HR служб для разработки запросов
Способность	Обучение на рабочем месте, консультации, демонстрация новых способов действовать. Наставничество. Обмен опытом между коллегами в группах. Выявление слабых мест
Закрепление	Сообщения от руководителей о том, что изменения продолжаются. Индивидуальные коучинговые сессии, чтобы выявить сложности

Процесс изменений у всех идет по-разному



К **большим плюсам модели** можно отнести:

- Внимание к двум направлениям при управлении организационными изменениями: проекту внедрения и человеческом аспекту;
- Акцент на том, что изменение организации есть изменение поведения сотрудников.

Можно выделить два основных **недостатка модели ADKAR**:

- При управлении изменениями человека, к сожалению, модель не предоставляет таких широких возможностей, как гештальт-подход;
- Упускает особенности человека в обучении, описанные в цикле обучения Колба — каждый человек начинает учиться с одной из четырех стадий, и не обязательно это приобретение знаний.

НЕСКОЛЬКО ЕЩЕ СЛОВ О ИЗВЕСТНЫХ МОДЕЛЯХ ИЗМЕНЕНИЙ:

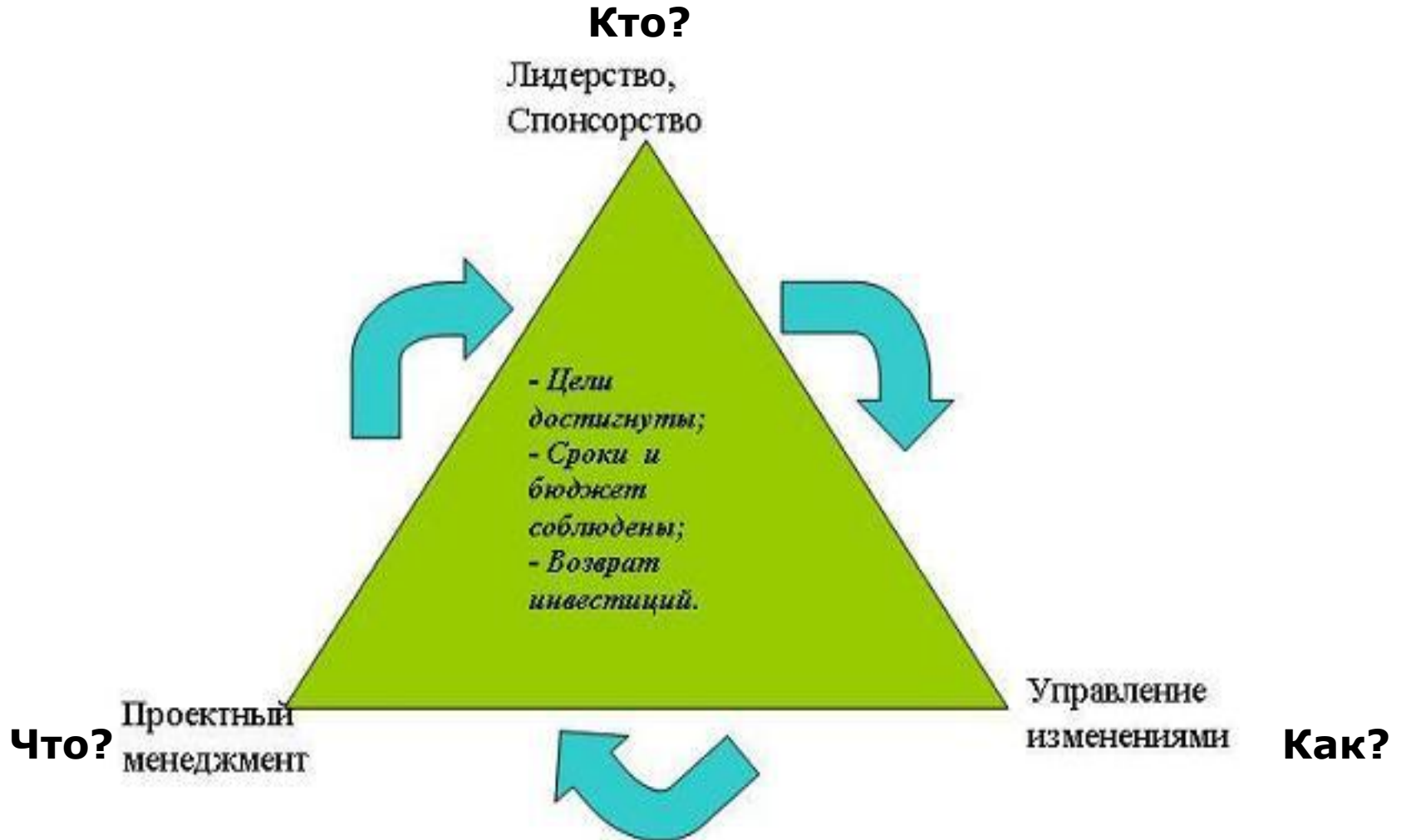
- **Методология AIM (Accelerated Implementation Methodology).** Она применяется для управления изменениями всех составляющих: индивидуальной, коллективной, организационной. Методология содержит десять основных шагов, которые позволяют эффективно управлять процессом изменений. Эти десять шагов укладываются в три этапа проведения изменений – этап планирования, этап применения и этап мониторинга достигнутых результатов.
- **Модель управления изменениями Бекхарда и Харриса.** В соответствии с этой моделью успешное проведение личностных изменений возможно в том случае, если набор факторов, подталкивающих человека к изменениям, будет сильнее сопротивления этим изменениям. К факторам, подталкивающим человека к личностным изменениям, относятся неудовлетворенность, желательность (желание получить что-то) и практичность (необходимость в получении желаемого).

Модель перехода Уильяма Бриджа. Эта модель была разработана и опубликована консультантом по управлению изменениями Уильямом Бриджем в 1991 году. Суть модели заключается в том, что в ходе управления изменениями, человек должен перейти на новый способ работы, а не изменить существующий. Разница заключается в понятиях «изменение» и «переход». Изменения – это то, что происходит с людьми, даже если они с ними не согласны. Переход происходит в сознании человека. Он внутренне соглашается и принимает изменения.

Модель Кублера-Росса. Эта модель является довольно популярной при управлении изменениями на личностном уровне. В соответствии с этой моделью, существует четыре этапа изменений в поведении людей. На первом этапе сотрудники отрицательно реагируют на любые изменения, далее у людей возникают опасения от последствий изменений. На третьем этапе начинается процесс адаптации сотрудников к изменениям, а четвертый этап характеризуется принятием изменений и активной работой сотрудников в новых условиях.

Треугольник проекта изменений Change Project Triangle

Такой треугольник – это простая, но полезная схема, отображающая необходимые компоненты успешного проекта изменений.



Проектный менеджмент – это совокупность процессов и инструментов, применяющихся к проблемам и возможностям бизнеса **с целью разработки и применения технического решения.** Проектный менеджмент отыскивает приемлемый компромисс затрат, сроков, возможностей и границ необходимых изменений. Таким образом, изменения должны быть четко определены: **ЧТО** именно изменяется – процессы, системы, структура организации, трудовые роли, чтобы управлять ими должным образом. Итак, проектный менеджмент – это **комплексный структурированный подход к управлению задачами, ресурсами, бюджетом** с целью достижения определенных результатов.

Лидерство и спонсорство – это сфера ответственности высшего руководства организации. **(КТО?)** Именно они приходят к решению о необходимости изменений, запускают их, отдают указания для всей вертикали персонала – из всего этого и рождаются проекты. Таким образом, **функции руководства в процессе изменений** состоят в принятии решений, **определении направлений и демонстрации собственной решимости** работать над изменениями и поддерживать их.

Управление изменениями – это набор инструментов **(КАК?)**, практических решений, процессов, которые применяются для работы с людьми в целостном процессе изменений. Это **своего рода мостик между техническими решениями и конечной реализацией изменений в работе людей**, со всеми сопутствующими выгодами и улучшениями.

Управление изменениями осуществляется в двух аспектах: на уровне организации и на индивидуальном. При этом именно совокупность всех отдельных сотрудников, принявших изменения и осуществивших их, формирует изменения в организации.

Управление изменениями призвано оказать **помощь в этом**, **провести каждого работника через переходную фазу между текущим состоянием и будущим желаемым**, снижая или устраняя при этом такие негативные факторы, как снижение продуктивности, текучка кадров, сопротивление изменениям и увеличивая скорость принятия изменений и степень их реализации. Инструменты для этого

Кейс «МАГАЗИН ОДЕЖДЫ»

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

К консультационной фирме обратился хорошо известный производитель дизайнерской мужской и женской одежды. Несколько лет назад клиент решил открыть новый канал продаж – собственный розничный магазин. Они открыли новый магазин в Нью-Йорке, который сразу же начал пользоваться большим успехом и приносил хорошую прибыль. После этого они решили открыть еще 3 магазина в Чикаго, Бостоне и Далласе соответственно. После 5 лет они заметили, что магазин в Бостоне не настолько прибыльный, как в Нью-Йорке.

Вопрос

Почему Бостонский магазин недополучает прибыль? Какой, по Вашему источник проблемы?

Информация о магазинах

У обоих магазинов хорошее место расположения

У магазинов одинаковые размеры

У них приблизительно одинаковые постоянные расходы, не считая того, что в Нью-Йорке немного выше аренда

Что касается переменных затрат, то рабочая сила, основные средства, электричество, накладные вопросы и налоги одинаковые

Кейс «МАГАЗИН ОДЕЖДЫ»

Дополнительная информация

У них разная структура продаж. В Нью-Йорке больше продают деловую одежду, типа костюмов, ориентация идет на местный рынок. В Бостоне продают больше свободной одежды, типа свитеров и одежду для походов. (!!! Этот пункт является ключом к ответу, поэтому эта информация дается только в том случае, если студент сам о ней попросит)

Маржа у деловой одежды выше, чем у свободной одежды. (!!! Эта информация предоставляется только если студент сам о ней попросил)

Кейс «КОФЕЙНЯ ПРИ БИЗНЕС-ШКОЛЕ»

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Кофейня при бизнес школе всегда была прибыльной, но недавно прибыль начала падать.

Вопрос.

Почему кофейня теряет деньги?

Дополнительная информация

Кофейня продает два типа продукции: кофе и закуски

Продуктовая линия не изменилась

Цены на товары остались как раньше

Постоянные издержки остались как раньше

Продажи выросли

Продажи кофе в натуральном выражении не изменились

Продажи закусок в натуральном выражении выросли

В процентном выражении продажи кофе всегда были 90% (сейчас 60%),

продажи закусок всегда были 10% (сейчас 40%)

Недавно закрылось университетское кафе поблизости

Маржа с продажи стаканчика кофе составляет 20 центов, маржа с продажи закуски 2 цента