



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА  
Кафедра управления образованием

---

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

---

# Management Systems

## Модель Фламгольца и Рэдмена

Кравцов А. О.,  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
Санкт-Петербург  
[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)



ЭРИК ФЛАМГОЛЬЦ  
ИВОНН РЭНДЛ

# УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

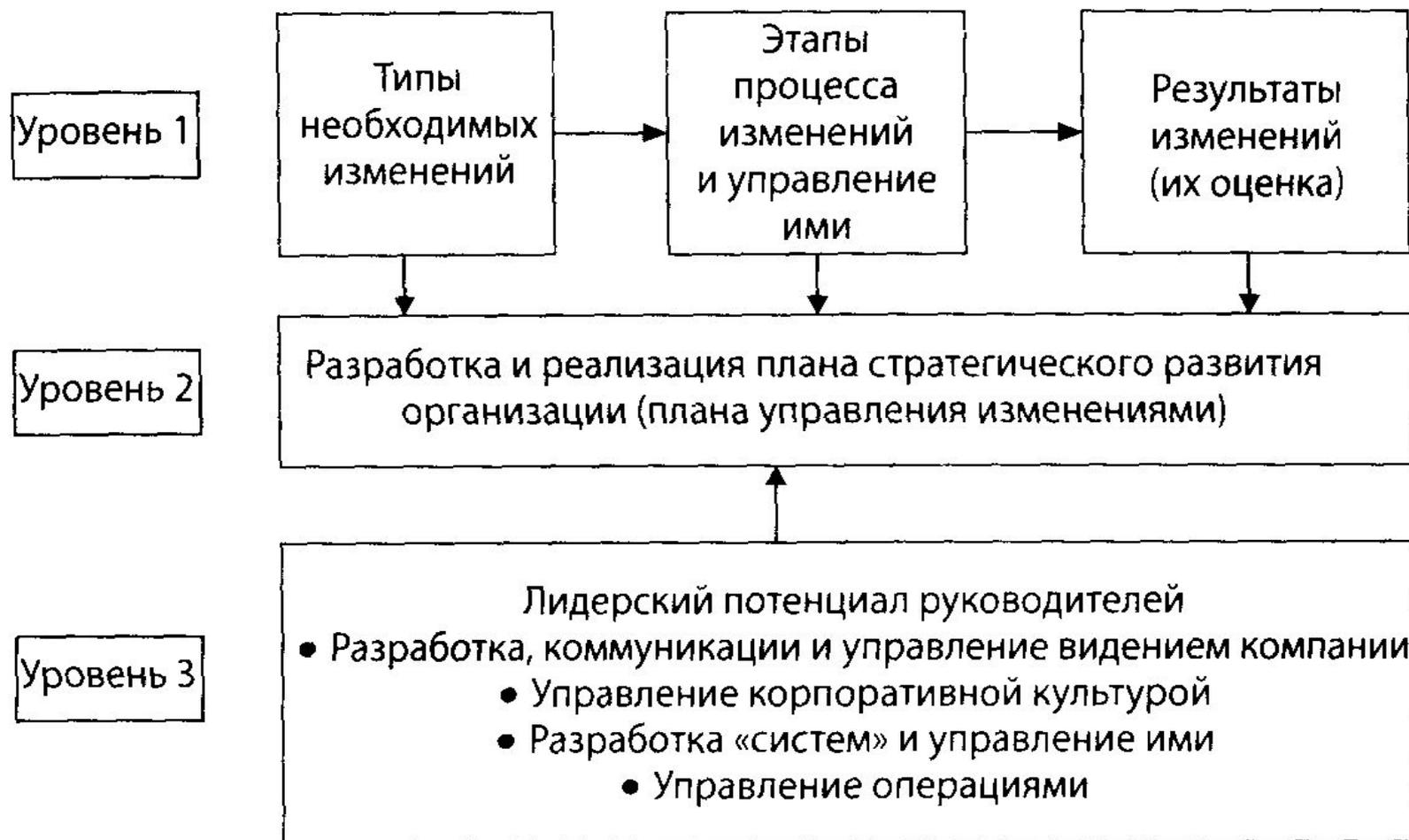
ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ



+ видео-лекция на DVD



# Комплексная концептуальная схема управления стратегическими и организационными изменениями



# Матрица классификации изменений

Масштаб изменений	Фокус изменений	
	Стратегические	Операционные
<b>Трансформационные изменения</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Уровень организации в целом</li><li>• Уровень команды/ подразделения</li><li>• Индивидуальный уровень</li></ul>		
<b>Крупные изменения</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Уровень организации в целом</li><li>• Уровень команды/ подразделения</li><li>• Индивидуальный уровень</li></ul>		
<b>Пошаговые изменения</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Уровень организации в целом</li><li>• Уровень команды/ подразделения</li><li>• Индивидуальный уровень</li></ul>		

# Изменения в American Express

	<b>Операционные изменения</b>	<b>Стратегические изменения</b>
<b>Трансформационные изменения</b>	Переход к осуществлению банковских операций на базе интернет-технологии	Переход от бизнес-концепции «финансового супермаркета» к стратегии усиления бренда AMEX
<b>Крупные изменения</b>	Сокращение операционных расходов на 1 млрд. долл	Отказ от неключевых направлений деятельности
<b>Пошаговые изменения</b>	Определение направлений сокращения расходов	Выпуск кредитных карт новых типов

# Модель Management Systems

Согласно ей, процесс изменений состоит из четырех, а не из трех этапов:

- 1) планирование;
- 2) начало процесса изменений;
- 3) их принятие;
- 4) завершение

# Этап 1: планирование

Он состоит из нескольких шагов.

- Определение потребности в изменениях (в том числе поиск факторов, от которых зависит ее возникновение).
- Идентификация препятствий на пути к осуществлению изменений, которые должны быть устранены.
- Определение типа изменений, которые требуется предпринять
- Разработка плана (как правило, составленного в письменном виде) перевода организации, команды и/или отдельного сотрудника из текущего состояния в новое.

## Этап 2: начало процесса изменений

- Здесь начинается реализация плана управления изменениями. Просто иметь такой план недостаточно.
- Для того чтобы изменения произошли на самом деле, люди, причастные к данному процессу, должны начать работать над практическим выполнением тогда, за что отвечают.
- Руководителю необходимо вызвать у подчиненных интерес к происходящему и возложить на них ответственность за получение результатов.

# Этап 3: принятие изменений

- Самый сложный шаг в процессе изменений, поскольку именно сейчас организации, команде и (или) отдельному сотруднику необходимо отказаться от старых методов работы и освоить новые, созданные с учетом изменений, осуществляемых в компании.
- Руководители должны осознавать, что это эмоционально насыщенный этап и управление эмоциями — одна из составляющих процесса изменений.
- Именно на данном этапе особое значение приобретает преодоление сопротивления переменам. Руководители должны идентифицировать источники такого сопротивления и реализовать мероприятия по снижению сопротивления как части плана по управлению изменениями.
- Еще на этом этапе необходимо осуществлять непрерывный мониторинг достижения общих и вспомогательных целей, указанных в плане управления изменениями.
- В случае возникновения проблем (что происходит, как правило, из-за сопротивления переменам) руководитель процесса изменений должен предпринять действия, направленные на сложных моментов решение.
- Другими словами, на данном этапе необходим непрерывный мониторинг отклонений текущих значений целевых показателей процесса изменений от плановых значений.

# Этап 4: завершение процесса изменений

- Процесс изменений можно считать завершенным, когда достигнута его цель (установленная на этапе 1).
- Результаты процесса изменений (его успех или провал) оцениваются на основании тех целей, которые указаны в плане, составленном на этапе 1.
- Если говорить кратко, четвертый этап процесса изменений наступает в случае, когда организация, команда и/или отдельный сотрудник переходит из текущего состояния в новое, и оно становится нормой.

***Две модели процесса  
организационных изменений***

<b>Этапы процесса изменений Курта Левина</b>	<b>Этапы процесса изменений Management Systems</b>
<p><b>1) Размораживание</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Поиск неудовлетворенных потребностей организации, а также ее неиспользованных возможностей</li> <li>□ Формирование потребности в изменениях</li> </ul>	<p><b>1) Планирование</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Поиск ответа на вопрос «Где мы находимся?» (определение потребности в изменениях, препятствий на пути к их осуществлению и т.д.)</li> <li>□ Поиск ответа на вопрос «Где мы хотим или где нам нужно быть?» (определение цели процесса изменений)</li> <li>□ Разработка плана перехода отсюда, где мы находимся, туда, где мы хотим или где нам нужно быть (другими словами, планирование шагов, которые следует предпринять для достижения цели процесса изменений)</li> </ul>
<p><b>2) Движение</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Меры по поддержке процесса изменений, в том числе доведение информации о них до сотрудников организации, а также подкрепление изменений посредством системы вознаграждений и признания успехов персонала</li> </ul>	<p><b>2) Начало процесса изменений</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Начало реализации плана (разработанного на этапе 1)</li> </ul> <p><b>3) Принятие изменений</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Отказ от старых методов работы и осуществление перемен (в соответствии с разработанным планом)</li> <li>□ Мониторинг отклонений целевых показателей процесса изменений от плановых значений, а также внесение корректив в случае возникновения в этом необходимости (например для преодоления сопротивления)</li> </ul>
<p><b>3) Замораживание</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Стабилизация изменений и начало планирования их следующего цикла</li> </ul>	<p><b>4) Завершение</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Завершение процесса изменений и начало планирования их следующего цикла</li> </ul>