



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



ЭРИК ФЛАМГОЛЬЦ
ИВОНН РЭНДЛ

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

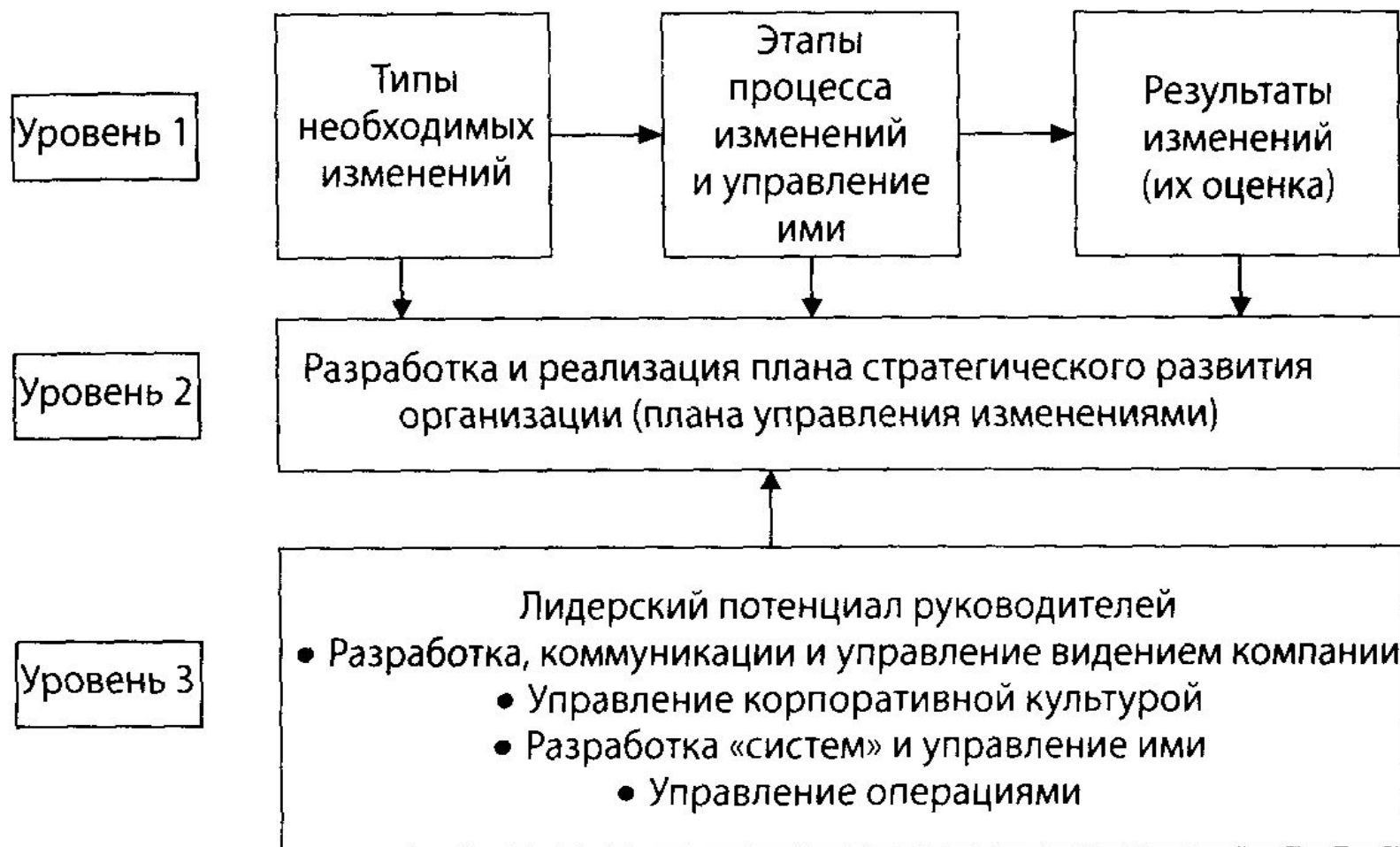
ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ



+ видео-лекция на DVD



Комплексная концептуальная схема управления стратегическими и организационными изменениями



Матрица классификации изменений

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

Изменения в American Express

	Операционные изменения	Стратегические изменения
Трансформационные изменения	Переход к осуществлению банковских операций на базе интернет-технологии	Переход от бизнес-концепции «финансового супермаркета» к стратегии усиления бренда AMEX
Крупные изменения	Сокращение операционных расходов на 1 млрд. долл	Отказ от неключевых направлений деятельности
Пошаговые изменения	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***

Этапы процесса изменений Курта Левина	Этапы процесса изменений Management Systems
<p>1) Размораживание</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Поиск неудовлетворенных потребностей организации, а также ее неиспользованных возможностей □ Формирование потребности в изменениях 	<p>1) Планирование</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Поиск ответа на вопрос «Где мы находимся?» (определение потребности в изменениях, препятствий на пути к их осуществлению и т.д.) □ Поиск ответа на вопрос «Где мы хотим или где нам нужно быть?» (определение цели процесса изменений) □ 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)
<p>2) Движение</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 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 	<p>2) Начало процесса изменений</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Начало реализации плана (разработанного на этапе 1) <p>3) Принятие изменений</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Отказ от старых методов работы и осуществление перемен (в соответствии с разработанным планом) □ Мониторинг отклонений целевых показателей процесса изменений от плановых значений, а также внесение корректив в случае возникновения в этом необходимости (например для преодоления сопротивления)
<p>3) Замораживание</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Стабилизация изменений и начало планирования их следующего цикла 	<p>4) Завершение</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Завершение процесса изменений и начало планирования их следующего цикла