

Тема 2. Концепция организационных изменений



*Когда прекращается
движение, наступает закат.*

Сенека

Организационные изменения

Движение из настоящего в будущее возможно только как результат в той или иной степени осознанных усилий что-либо изменить.

Одна из **отличительных особенностей современного бизнеса** – как окружающая среда, так и его внутренняя среда стремительно меняются под воздействием многочисленных факторов.



Если организация стремится не только к выживанию, но и к развитию, ей необходимо постоянно адаптироваться к изменениям во внешней среде. **Внешняя среда** динамична и *изменяется постоянно, внутренняя среда*, будучи формализованной, не может меняться динамично, поэтому изменения в ней проводятся *периодически, в дискретном режиме.*

Концепция управления изменениями

Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально - экономической системы, включая частные и государственные предприятия.



Менеджмент изменений занимается специфическими вопросами управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.

*Кто не прибегает к новым
средствам,
пусть ожидает новых болезней,
потому что
время - величайший мастер
нововведений.*

Френсис Бэкон

*Всякие перемены связаны с
неудобствами,
даже если это перемены к
лучшему.*

Организационные изменения: определение



Изменение – любое действие по обновлению чего-либо.

Организационные изменения – это освоение компанией новых идей или моделей поведения.

Организационные изменения связаны с решением руководства изменить одну или более внутренних составляющих, относящихся к целям, задачам, структуре, технологии, человеческим ресурсам, вызванные переменами во внешней или внутренней среде.

Организационные изменения: структура

Три компонента
организационных
изменений

Контекст

Содержание



Процесс

Контекст организационных изменений

Внешний

Политическая, экономическая, социальная, технологическая и конкурентная область, в которых функционирует организация).

Внутренний

Структура; культура, возможности и потенциал организации, система распределения власти и влияния.

Контекст изменений



Организационные изменения: структура

Элементы организации, на изменение которых направлены усилия менеджеров, образуют **содержание преобразований**, например, смена стратегических ориентиров, технические изменения, организация производства нового товара или укрепление отношений с поставщиками или потребителями.



Процесс изменений – это сведения о том, как они реализуются, и что при этом происходит.

Контекст организационных изменений

Основные цели изменений – это не обязательно **рост прибылей или сокращение издержек**. Целью изменений может быть и **поддержание стабильного функционирования и преодоление угроз**, способных нанести реальный ущерб компании.

Изменения могут угрожать жизнедеятельности организации, но в то же время открывать широкие возможности для успешного достижения поставленных целей и для повышения эффективности по основным направлениям деятельности.



Объекты изменений

Объектами изменений должны выступать одновременно три процесса:

- Основной рабочий или бизнес-процесс организации;
- Поведение сотрудников;
- Мышление работников, их отношение к клиентам, компании, **1** самим себе **2** **3**

Объекты изменений: Д. Боди, Р. Пэйтон

№ п/п	Область изменений	Содержание изменений
1.	Задачи:	<ul style="list-style-type: none">▪ Разработка нового продукта или услуги;▪ Изменение миссии или общего направления;▪ Изменение рыночной ориентации.
2.	Бизнес-процессы:	<ul style="list-style-type: none">▪ Внедрение нового процесса обработки заказов клиентов;▪ Рационализация способов технической эксплуатации и ремонта;▪ Пересмотр систем управления потоками денежных средств и капиталов.
3.	Структура:	<ul style="list-style-type: none">▪ Перераспределение функций и обязанностей между отделами;▪ Пересмотр организации выполнения рабочих заданий для повышения уровня наделения властью;▪ Централизация или децентрализация.

Объекты изменений: Д. Боди, Р. Пэйтон

№ п/п	Область изменений	Содержание изменений
4.	Технология:	<ul style="list-style-type: none">▪ Установка новых аппаратных средств или программного обеспечения;▪ Строительство нового производства;▪ Создание своей страницы в Интернете.
5.	Сотрудники: 	<ul style="list-style-type: none">▪ Разработка программ подготовки для закрепления навыков;▪ Изменение рабочих заданий и предложение новой услуги;▪ Стимулирование положительного отношения к потребителям.

Взаимосвязь изменений

Системная природа организаций предполагает, что преобразования в любой из перечисленных областей отражаются на всех основных элементах организации.

Все изменения взаимосвязаны: сбои и перемены в одной сфере ведут к сбоям и переменам в разных степенях в других сферах.

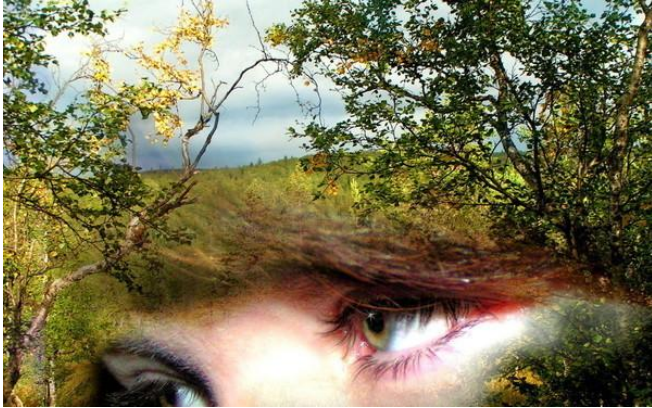


Влияние процесса глобализации на процесс организационных изменений

Процесс глобализации определяет основные силы, связанные с переменами в технологиях, международной экономической интеграцией, развитием внутреннего рынка в наиболее передовых странах.



Источники организационных изменений



- 1. Политическая сфера;
- 2. Инвестиционная сфера;
- 3. Административная сфера;
- 4. Технологическая сфера;
- 5. Народнохозяйственная сфера;
- 6. Общественная сфера.

Источники организационных изменений

1. Государство связывает с организациями проводимая экономическая политика в стране. Правительственные органы формируют экономическую среду посредством определения правовых рамок, проведения налоговой и таможенной политики, а также установления других важных параметров. Организации, со своей стороны, лоббируют интересы во властных структурах. Взаимодействие между государством и организациями осуществляется путем установления обязательных процедур и предоставления различных льгот.

2. Механизм отношений организации с инвесторами рассматривается с позиций *агентских отношений*. Менеджеры считаются агентами инвесторов и их деятельность полностью должна соответствовать интересам последних. Этому служат такие институты, как наблюдательный совет, общее собрание акционеров, биржевой механизм и т. п. Однако компания не тождественна своим владельцам и механизм отношений организации с инвесторами направлен не только на приведение в соответствие деятельности организации интересам владельцев, но и позволяет компании самой выбирать себе инвесторов, соответствующих ее стратегии

Источники организационных изменений

3. В административной сфере определяются полномочия и механизм взаимодействия между администрацией и персоналом организации. **Административная сфера** включает внутренний рынок рабочей силы, планирование карьеры, представительство работников в административных органах, отношения между менеджментом и персоналом.

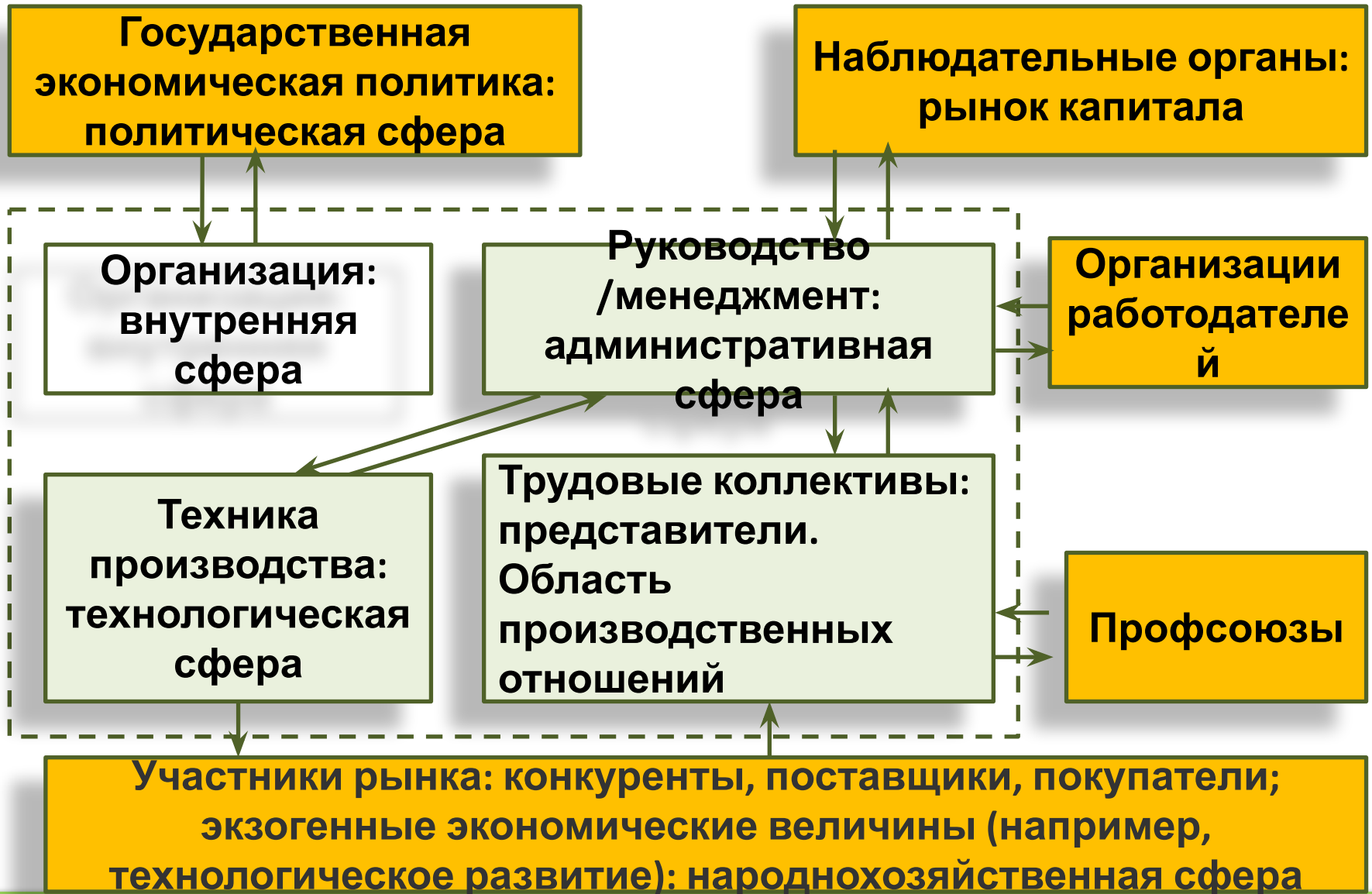


4. Технологическая сфера призвана регулировать способы распределения ресурсов, ответственности и полномочий между менеджерами и работниками непосредственно в производственном процессе.

5. В результате отношений в народнохозяйственной сфере определяются внешние (экзогенные) экономические величины, например, направления технологического развития или цены. Наиболее распространенной причиной проведения организационных перемен является изменение конъюнктуры.

6. Общественная сфера связана с отношениями «трудовые коллективы – профсоюзы» и «топ-менеджмент – организации работодателей».

Цепочка регулирования предприятия как открытой социальной системы



Внешние факторы (источники изменений), воздействующие на организацию:

1. Потребители;	2. Конкуренты;	3. Технологии;
4. Национальная экономика или международная сфера;	5. Социальные изменения;	6. Политические изменения;
7. Законодательные изменения;	8. Физико-экологические изменения;	9. Научно-технический прогресс (НТП).

Главным позитивным фактором экономических перемен, поощряющим инновационное поведение компаний, является

конкуренция.

Внешние источники перемен

Научно-технический прогресс (НТП) – это технологическая сила организационных изменений, которая приводит к внедрению новых технологий в фирму и позволяет снизить издержки производства и повысить качество продукции. Внедрение новых технологий приводит к возникновению потребности в новых профессиях, в то время как некоторые старые профессии могут исчезать.



Особое значение имеют **социальные изменения**: изменения в убеждениях, ценностях, установках, мнениях и стиле жизни общества в целом. Изменения социальных установок могут повлечь новые требования к продуктам или услугам, оказываемым организацией. Многие компании стремятся вносить ежегодные, сезонные или даже ежемесячные изменения в свою продукцию, чтобы удовлетворить потребность общества в новых продуктах.

Внутренние источники перемен

Внутренние движущие силы (внутренние источники) перемен возникают из деятельности самой организации и принимаемых менеджерами управленческих решений.

1. Намечаемые руководством новые цели;

2. Требования работников, профсоюзов;

3. Низкие показатели деятельности компании;

4. Характеристики персонала: возраст, пол, квалификация, мотивация;

5. Установки и приоритеты высшего руководства;

6. Кадровые изменения.

Агенты изменений

Агенты (проводники) изменений – это индивиды или группы людей, которые берут на себя ответственность за изменение существующих моделей поведения другого человека или социальной системы.

В сегодняшней динамичной ситуации любой менеджер может стать агентом изменений.



«Агент изменений» должен быть работником компании, свободно разбирающимся в проблемах и путях их устранения.

Потенциальными «агентами изменений» могут стать члены рабочей группы по организационному развитию и члены рабочих групп по направлениям деятельности, где намечаются изменения.

Цели агента изменений:

1

четко определять цели и формулировать задачи;

2

уметь адаптировать цели и задачи к изменениям;

3

обладать навыками формирования команды и привлечения к ее работе представителей основных заинтересованных групп;

4

терпимо относиться к состоянию временной неопределенности;

5

уметь оценивать перспективы и результаты деятельности по внедрению изменений.

Типология организационных изменений

Организационные изменения

**Незапланированные
(противодействующие)
организационные
изменения**

**Запланированные –
инкрементальные
(приростные) и
радикальные
организационные
изменения**



Незапланированные изменения

— следствие организационных изменений, изменений в ресурсах и естественных изменений, которые могут оказаться *негативными*, разрушительными

деятельности двух подразделений, получение технического и управленческого опыта (в ходе работы)

— количество незапланированных изменений

адаптивными или реактивными.

Незапланированные изменения

Незапланированные изменения

расширения бизнеса

незапланированные изменения

самом последнем моменте.
Когда начинают проявляться
незапланированные изменения

последствия и извлечь максимальную
пользу

Запланированные изменения

**преднамеренно и
являются
реакцией на
результатом
конструктивных усилий
пробелы в работе**

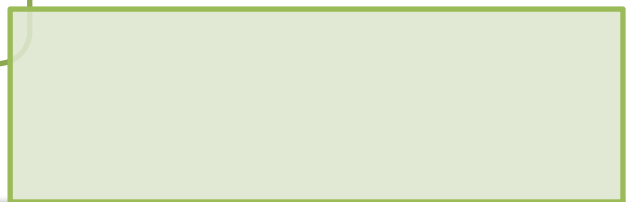
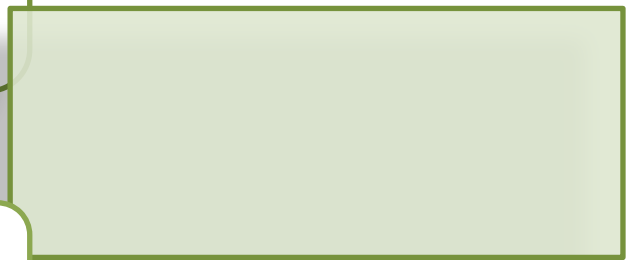
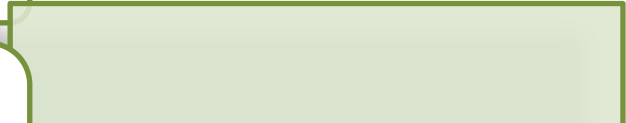
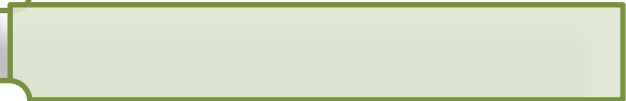
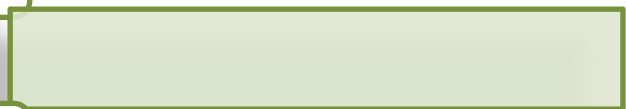
**организации
привлекательным и
возможность быть
проактивной и
«создавать будущее»**

иными словами не
планировать таким образом

запланированных
процессы раньше своих
конкурентов, но и

обеспечить потребителя
преимуществами

отдельным ее членам



Типология запланированных изменений



Технологические изменения

Технологические изменения непосредственно связаны с внедрением новых идей и оборудования (инновациями), процессом производства в организации, изменениями нормативов и характером работы.

Их *цель* – *повышение эффективности производства* товаров или услуг (например, применение базирующихся на использовании сканеров систем контроля в супермаркетах).

Технологические изменения *всегда* осуществляются *снизу вверх*. Подход «снизу вверх» означает, что технологические идеи генерируются на низших уровнях организации и подаются на рассмотрение высшему руководству. Содействие менеджмента поступающим снизу предложениям может заключаться в создании креативных отделов с гибкой децентрализованной структурой.

Жесткие централизованные структуры препятствуют технологическим инновациям. Попытки внедрения технологических изменений сверху вниз очень часто приводит к неудачам.

Изменения в продуктах

Изменения в продуктах – это изменения в производимых организацией продуктах или услугах.

Инновации, связанные с выходом на рынок новых товаров, отражаются на всей организации.

Ввод нового продукта предполагает внедрение не только новой технологии, но и удовлетворение потребностей клиента.

Успешно разрабатываемые *новые товары, как правило, соответствуют следующим характеристикам:*

- Специалисты по маркетингу хорошо ориентируются в потребностях потребителей;
- Технические специалисты владеют информацией о новейших разработках и умеют эффективно ее использовать;
- Разработка нового товара осуществляется в тесном сотрудничестве работников ключевых отделов.



Изменения в продуктах

Связанные с новыми товарами идеи обычно возникают **на нижних уровнях организации**, но в отличие от технологических изменений движение идей новых товаров имеет **горизонтальную направленность** – между отделами компании. Основной причиной неудач новых продуктов является низкая эффективность взаимодействия подразделений организации.

Модель горизонтальных связей, позволяющая повысить вероятность успешного выхода на рынок нового товара.



Изменения в продуктах

Инновации превращаются в основное стратегическое оружие глобальной конкуренции.

Один из примеров – **основанная на времени конкуренция**, означающая способность компании предлагать продукты и услуги раньше / быстрее конкурентов.

Ускоренный выход на рынок с новым продуктом требует параллельного подхода или синхронных связей между всеми подразделениями.

Структурные изменения

административным
процедурами и баланс

изменениям относятся
**любые изменения в
методах управления,**

внешних структурных
перемен обеспечивающих
использование подхода
«сверху вниз»

Структурные изменения
инициируются сверху,
так как необходимы
для этого товарных

звена. Менеджеры
Выступают движущей
силой этих изменений

**неудовлетворенности
работников.**

Структурные изменения

является принуждением.

Принятие структурных изменений может быть

переговорным процессом.

не рекомендуется форсировать структурные

сопротивления и неудачи инноваций.

Изменения в культуре/людях

Изменения в культуре / людях затрагивают

перемены в ценностях, нормах, отношениях, убеждениях и

поведении сотрудников организации.

Эти изменения происходят в

образе мыслей и

мировоззрении.

Изменения в людях охватывают

ограниченный круг

сотрудников (например, группу менеджеров, прошедших курс

повышения квалификации)

Изменения в культуре

наиболее действенна

способом изменения

организационной культуры

является **обучение персонала**

по таким направлениям, как

работа в команде, кружки

качества, навыки эффективного

руководства

Изменения в обучающейся организации

Плановые изменения в обучающейся организации

Операционные изменения: направлены на совершенствование деятельности и операционных процессов в различных областях бизнеса.



Радикальные изменения, ломающие всю структуру компании, имеют интенсивный и всесторонний характер.

Трансформационные изменения: переориентация и обновление компании в целом. Они радикально меняют фундаментальный характер организации и ведут к глобальным переменам в компании или системе ее компонентов.

Типы трансформационных изменений

Трансформационные изменения не являются ни пошаговыми, ни транзакционными (касающимися исключительно систем и процедур). **Транзакционные изменения** – касаются исключительно систем и процедур ведения дел и повседневного взаимодействия людей.

Четыре типа трансформационных изменений:

Изменение, которое движет организации, – например, изменение, вызванное изменением продукции или рынка, будет трансформационным;

Принципиальное изменение в отношениях между частями организации – например, децентрализация;

Крупные изменения в способах выполнения работы – например, введение новых;

Базовое изменение культуры – стандартов, ценностей и систем исследования – например, разработка культуры, ориентированной на заказчика.

Дополнительные или постепенные изменения

К дополнительным
изменениям (постепенным)

существующей
организации, будучи

элементом естественной
эволюции организации,
являются более
обычно они включают в себя

Дополнительные изменения
основаны на существующих
способах деятельности и
предназначены для ее
расширения и
в условиях современного
мира способность

поборством дополнительных
изменений является
ценным качеством

Изменения первого и второго порядка

- **Изменения первого порядка** касаются способов функционирования конкретных подразделений организации.
- **Изменения второго порядка** направлены на изменение всей организации в целом.



Типология организационных изменений

К. Харди и Ф. Редиво

1. Изменения в поведении направлены на способы выполнения определенных задач и процедур, а достигнутые результаты оцениваются динамикой таких показателей, как уровень производительности или потерь.

2. Изменения в установках: разъяснение сотрудникам особенностей ситуации, что, как предполагается, приведет к корректировке их установок и поведенческих стереотипов и выразится в повышении производительности и качества выполнения рабочих заданий.

3. Изменения в культуре связаны с воздействием общесистемных изменений на предположения, нормы и ценности сотрудников организации, что, в свою очередь, обуславливает модификацию установок поведения и приводит к радикальному повышению результатов выполнения рабочих заданий.

Типология организационных изменений К. Хигинса

1. *Субстантивные* изменения (в товарах или технических системах);

2. *Структурные преобразования*, необходимость осуществления которых существенно сложнее объяснить и оправдать;

3. Взаимосвязь *изменения процессов* и повышения показателей деятельности организации неочевидна.



Типология организационных изменений

М. Армстронга

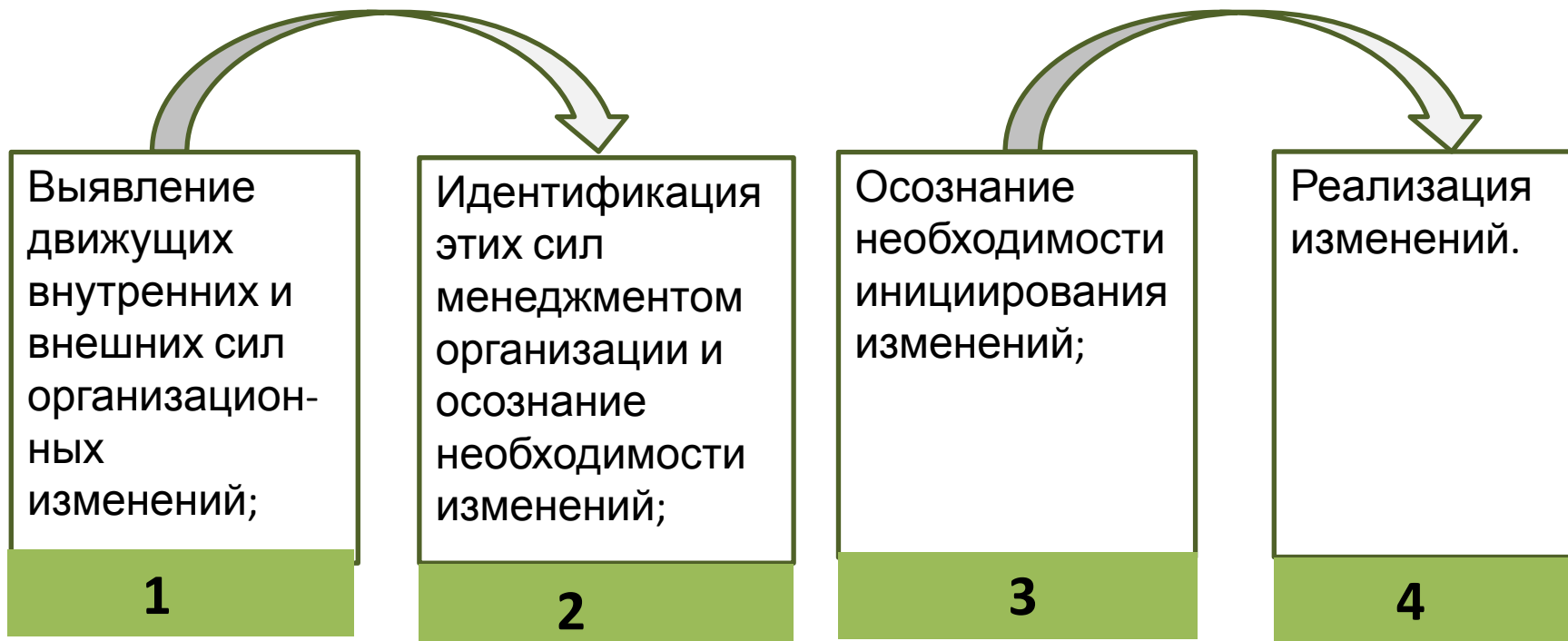
Стратегические изменения - это глубокие долговременные перемены, связанные с преобразованием всей организации. Они осуществляются в контексте внешней конкурентной экономической и социальной среды, и внутренних ресурсов организации, возможностей, культуры, структуры и систем.

Операционные перемены связаны с новыми системами, процедурами, структурами или технологиями, которые сразу же окажут воздействие на методы работы в какой-либо части организации. Однако их влияние на человеческие ресурсы может быть более значительным, чем влияние более широких стратегических изменений, и ими также необходимо очень тщательно управлять.

«Надо знать, что нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни стал выступать с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые».

Никколо Макиавелли

Этапы процесса управления изменениями



Процесс управления изменениями

Теоретически процесс изменений начинается с осознания необходимости перемен. Под воздействием внутренних и внешних сил руководство организации осознает необходимость перемен.

Обычно, инициирует этот процесс ***разрыв в результатах между реальными и планируемыми показателями деятельности.***

Основными причинами возникающего разрыва могут стать:

- неудовлетворенность клиентов;
- недовольство персонала;
- финансовое состояние компании;
- несоответствие текущих процедур новым стандартам или появление новых технологий и идей, способных значительно улучшить результаты работы организации.

В результате возникает кризис, требующий ее перестройки.



Способы подготовки компании к осуществлению изменений

1.	В фирме необходимо вызвать кризис. Для этого можно спровоцировать убытки, выставить напоказ основные слабости менеджеров в сравнении с конкурентами или утвердить ошибочные положения, вместо того, чтобы в последнюю минуту отклонить их
2.	Нужно устранить явные излишества (например, принадлежащие компании загородные апартаменты, большую часть авиапарка, отказаться от изысканной кухни в столовых для руководителей)
3.	Следует установить насколько высокие контрольные задания (по общим поступлениям, доходов от продаж, по снижению процента рекламаций и сокращению продолжительности производственного цикла), что выполнить их тривиальными методами было бы невозможно
4.	Прекратить оценку работы подразделений исключительно по их функциональным показателям. Настаивать на расширении круга лиц, отвечающих за показатели эффективности предприятия в целом


Способы подготовки компании к осуществлению изменений

5.	Шире информировать сотрудников об удовлетворенности клиентов, о финансовых показателях и, особенно о той продукции, которая проигрывает в конкурентоспособности
6.	Установить регулярный доступ в компанию заинтересованных лиц и наладить учет всевозможных претензий от потребителей, поставщиков и акционеров
7.	Чтобы на административных совещаниях «всплыла» объективная картина происходящего и состоялось откровенное обсуждение проблем, необходимо привлекать консультантов или использовать другие каналы получения достоверной информации
8.	Уделять больше внимания честным обсуждениям насущных проблем на страницах печатных изданий компании и в выступлениях ведущих администраторов. Запретить ведущим администраторам «убаюкивать» сотрудников насаждением казенного оптимизма
9.	Ни на минуту не прекращать разъяснение работникам тех благ, которые принесут им реформы; необходимо, чтобы люди поняли, что использование шансов на успех даст им много благоприятных возможностей, тогда как при сохранении существующего положения ничего хорошего ждать не придется

Готовность к проведению изменений менеджмента организации

Как показывает практика, очень **часто именно руководящий состав организации**, как это не покажется парадоксальным, **является основной силой, тормозящей изменения**. Именно поэтому важной задачей является оценка готовности разных уровней руководства организации к предстоящим изменениям.

Готовность к проведению изменений зависит от следующих составляющих:

- 1) от интеллектуальных предпосылок – способности видеть проблемы и затруднения в работе;
 - 2) готовности к сотрудничеству с подчиненными;
 - 3) поддержки инициативы подчиненных;
 - 4) коммуникативных, личностных и мотивационных предпосыл.
- 

Осознание менеджментом потребности в изменениях

наступает пора отреагировать на перемены

Осознание реакции в форме

как правило, заканчивается для организации
весьма печально

Важна готовность организации к

пожиту исключительноительно на менеджмент
компании.

Инициирование изменений.

Правила эффективного распространения концепции изменений

1.	Простота	Необходимо полностью избавиться от употребления профессионально-технического жаргона.
2.	Использование метафор, аналогий и примеров	Какой-нибудь словесный образ может заменить текст в тысячу слов.
3.	Разнообразие средств агитации	Хороши любые совещания, крупные и малые, докладные записки и выпуск многотиражек, обсуждения на официальных и неофициальных мероприятиях, если они помогают распространить суть концепции.

Инициирование изменений.

Правила эффективного распространения концепции изменений

4.	Неустанное повторение	Идеи глубоко усваиваются, когда люди имеют возможность слышать их многократно.
5.	Личный пример	Если ответственные работники своими действиями подрывают концепцию изменений, то ущерб от такого поведения перевешивает совокупный эффект прочих форм пропаганды.
6.	Разъяснение кажущегося несоответствия действий провозглашенному курсу	Действия руководства, расходящиеся с объявленной концепцией изменений, подрывают доверие ко всей разъяснительной работе.
7.	Желание понять друг друга	Двусторонний обмен мнениями всегда полезнее пассивного восприятия информации

Инициирование изменений

На этом этапе разрабатываются

Планирование

организационных изменений, охватывает аналитическую, исследовательскую, прогностическую деятельность,

ходе поиска данных способствуют под. Многие возникающие управленческие проблемы не

Одним из основных условий случаев разработки собственного плана

инновационной деятельности или создание венчурных отделов

Инициирование изменений

Если в организации созданы благоприятные условия для проявления креативности, в ней будут постоянно рождаться новые, требующие всесторонней оценки и последующей реализации идеи.

На этом этапе на авансцену выходят так называемые **защитники идей**, или сотрудники, осознающие и отстаивающие необходимость производственных или организационных перемен. Изменения не возникают сами по себе. Для успешного продвижения новой идеи требуется приложить личную энергию и усилия.



Стадии процесса управления изменениями (К. Фрайлингер и И. Фишер «Управление изменениями в организации»)

К. Фрайлингер и И. Фишер в своей известной работе «Управление изменениями в организации» выделяют следующие стадии процесса управления изменениями:

1. Появление неуверенности;
2. Укрепление коллективного сознания проблемы;
3. Образование коалиции руководителей;
4. Видение и цели: предпосылки изменений;
5. Доведение до сотрудников видения перемен (коммуникация с сотрудниками);
6. Управление проектами;
7. Воодушевление всех сотрудников;
8. Планирование краткосрочных успехов;
9. Закрепление в организационной культуре;
10. Петли обратной связи.



Стадии процесса управления изменениями (К. Фрайлингер и И. Фишер «Управление изменениями в организации»)



Модели изменений

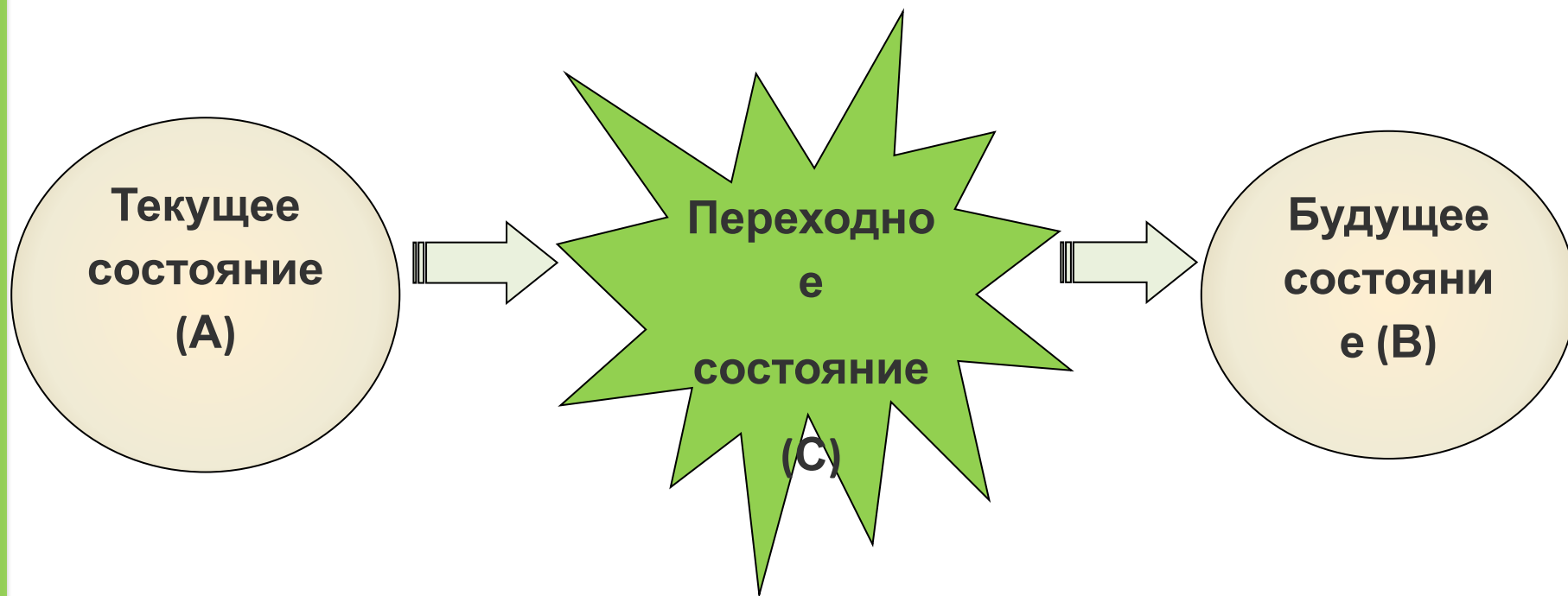
Стратегия управления изменениями должна базироваться на понимании различных моделей изменений.

Наиболее известные модели были разработаны:

- К. Левиным,
- Р. Бекхардом и Л. Грейнером.
-
- М. Бир с соавторами дополнили понимание механизма изменений.



Модель организационных изменений К. Левина



Из текущего состояния (А), которое не удовлетворяет требованиям фирмы, организация под воздействием интервенций агентов изменений и в соответствии с системой разработанных стратегий переводится в желаемое состояние (В), причем процесс осуществляется через переходную стадию (С).

Модель организационных изменений К. Левина

*К.Левин выделяет три стадии в процессе управления
изменениями:*

- 1. Размораживание;
- 2. Изменение;
- 3. Повторное замораживание.



Модель организационных изменений К. Левина

поведение для создания
ощущения необходимости
Размораживанию способствует

В отношении многих изменений
наличие проблем
никогда не предпринималось

Очевидные сигналы о
необходимости изменений

тех пор, пока не становится
Напротив, лучшими
организациями руководят

важность «размораживания» в
процессе изменений

Модель организационных изменений К. Левина

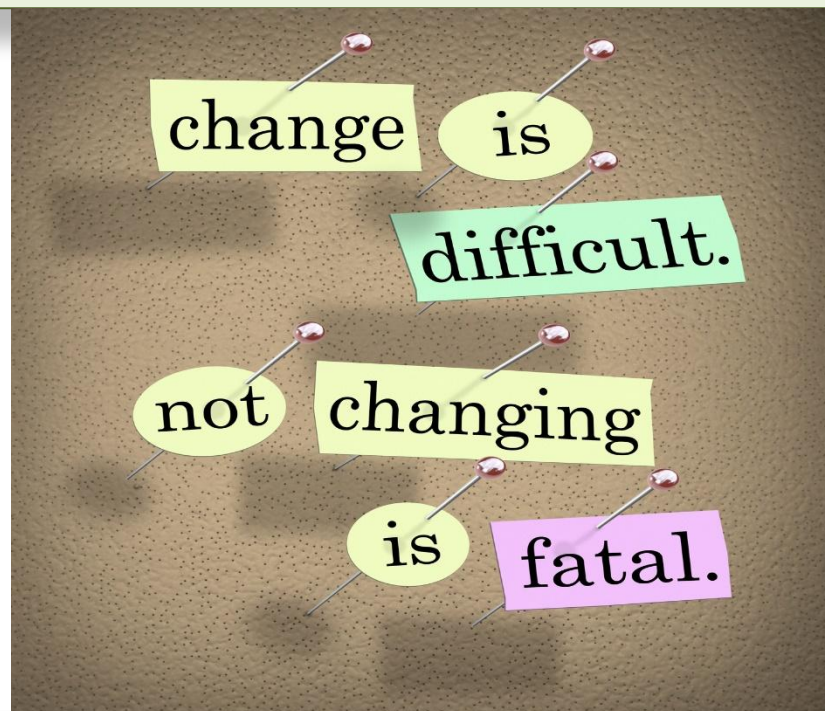
Стадия изменения охватывает действия, направленные на **модификацию ситуации путем изменения людей, зданий, структур или технологий организации**. По мнению К. Левина, многие агенты изменений обходят стадию размораживания и начинают изменения преждевременно или слишком быстро, и ситуация оказывается не готовой к изменениям, что приводит к неудачам.

Повторное замораживание предназначено для сохранения импульса перемен и, в конце концов, их ассимиляции в повседневную рутинную деятельность. На этой стадии происходит **закрепление и стабилизация изменений**. Этот этап обеспечивает получение преимуществ и от долгосрочных изменений. Повторное замораживание включает в себя **положительное подкрепление** желательного исхода событий и охватывает оценку достигнутого прогресса и результатов, а также издержек и прибыли, полученных от перемен. Оно позволяет модифицировать изменения и обеспечивает их дальнейший успех.

Модель организационных изменений К. Левина

Управление изменениями в ходе *переходного периода* является критическим моментом процесса изменений.

Именно в эти моменты возникают проблемы внедрения изменений (сопротивление изменениям, нестабильность, стресс, конфликты, потеря стимула), которые требуют управления.



Модель организационных изменений Р. Бекхарда

*Этапы программы процесса управления организационными
изменениями
Р. Бекхарда*

Модель организационных изменений Лэрри Грейнера

Модель процесса управления организационными изменениями Лэрри Грейнера включает в себя шесть этапов:



Модель организационных изменений Лэрри Грейнера

Этап	Содержание этапа
Этап 1. Давление и побуждение	Руководство должно осознать необходимость изменений и подготовиться к их проведению. Такое <i>давление</i> может быть оказано внешними факторами, например, изменениями в экономике, конкуренцией, новыми законодательными актами, или внутренними факторами, снижением производительности, слишком большими затратами и т.п. Точный анализ проблем руководство не всегда может сделать самостоятельно.
Этап 2. Посредничество и переориентация внимания	Может возникнуть необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, можно также привлечь своих сотрудников в качестве посредников. Чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации. Часто руководство должно воспринять новые точки зрения о переменах в организации.
Этап 3. Диагностика и осознание	Руководитель собирает соответствующую информацию и определяет истинные причины возникновения проблем. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Модель организационных изменений Лэрри Грейнера

Этап	Содержание этапа
Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению	Руководство ищет способ исправления проблемной ситуации. В большинстве случаев руководство должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение. Отыскиваются новые <i>уникальные решения</i> , которые были бы поддержаны всей структурой власти.
Этап 5. Эксперимент и выявление	В редких случаях фирма проводит сразу же все крупные изменения. Гораздо чаще руководство проводит сначала <i>испытания</i> планируемых изменений, и выявляют скрытые трудности до внедрения в крупных масштабах. Используется система контроля, выясняют, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и можно ли что-то улучшить. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.
Этап 6. Подкрепление и согласие	Необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Убеждают служащих в их собственной выгоде в этих изменениях. Возможные способы подкрепить согласие на новшества – похвала, признание, продвижение по службе, повышение зарплаты и т.п.

Модель организационных изменений М. Бира «Почему программы изменений не приводят к изменениям»

«Наиболее эффективный способ изменить поведение заключается в изменении организационного контекста, в котором люди будут играть новые роли, брать на себя ответственность и создавать новые отношения. Это формирует ситуацию, которая до определенной степени «навязывает» людям новые установки и типы поведения».



**CHANGE
OF
PLANS**

Программа изменений М. Бира

Цель этапов состоит в создании самоподдерживающегося цикла приверженности, координации и компетентности.

Новые идеи не рождаются в конформистской среде.

Роджер фон Эх, американский менеджер

Вам надо начинать в первую очередь с себя. Всякий процесс преобразования – это последовательность индивидуальных открытий и решений, принимаемых людьми. Он должен начинаться с изменения самого себя. Корпоративное изменение и тому подобное – это результат, а не метод.

Фил Кэрролл, американский специалист по менеджменту

Сравнительный анализ концепций организационных изменений

Теория Е и теория О

Авторами этих теорий являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса Нитин Нория (*Теория Е*) и Майкл Бир (*Теория О*).



Теория E

Теория E основывается на стратегиях, структурах и системах – «жестких элементах» (hardware) организации. Это те элементы, которые могут быть легко изменены сверху вниз и способны принести быструю финансовую отдачу.

Теория E полагается на создание финансовых стимулов для мотивации изменений в компании.

В 1990-е годы *Теория E* стала доминирующей моделью организационных изменений в США. Затем она стала проникать в управленческую практику в Европе. Одна из главных причин подобной популярности – получение быстрых и существенных результатов, направленных на улучшение финансового состояния. Глобальная финансовая система делает перемены результатов корпорации немедленно доступными инвесторам, а инвесторы – это те финансовые институты, которым менеджеры должны показывать хорошие достижения.

Теория О рассматривает организацию как

Теория О

цели и мотивы сотрудников
Руководители – приверженцы теории О – в большей степени

цели и мотивы сотрудников
О – развитие организационных способностей, особенно

которой сотрудники становятся организационно эффективными и производительными, с которой

улучшит свое финансовое положение

Теория O

Сторонники *Теории O*, такие, как Peter Senge, считают, что акцент только на финансовом состоянии компании при проведении организационных изменений является ошибкой.

Постановка экономических целей во главу угла может помешать менеджменту обнаружить факторы, являющиеся критическими для экономического здоровья. Senge считает, что для развития организационных способностей необходимо обучение сотрудников и создание «обучающейся организации».



Сторонники *Теории O* пытаются избегать радикальной реструктуризации и увольнений, которые характерны при использовании *Теории E*. *Теорию O* характеризует высокий уровень вовлечения работников и сотрудничества. Сотрудники вовлечены в идентификацию проблем и их решение.

Теория О

Простое изменение структуры и системы не меняет культуру. Культурные изменения требуют от менеджмента эмоционально вовлекать людей, чтобы новые структура и системы не встречали сопротивления.

В чистом виде *Теория О*, основанная на мягких методах проведения изменений, меньше распространена, чем *Теория Е*, основанная на жёстких методах, особенно в США. Фирмы, которые применяют *Теорию О*, очень часто имеют сильные долгосрочные психологические контракты со своими служащими.

Теория О больше соответствует философии японских компаний. Она позволяет сохранить доверие и приверженность сотрудников компании, что, как правило, разрушается при использовании *Теории Е*.

Сравнительный анализ концепций организационных изменений

Характеристики	Теория Е	Теория О
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 консультантов	Консультанты используют готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

Сопротивление переменам

Сопротивление переменам – это установка или поведение, демонстрирующее нежелание проводить и поддерживать изменения.

Формы сопротивления изменениям

Пассивное сопротивление – более или менее скрытое неприятие перемен, выражающееся в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работ.

Активное сопротивление в виде открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств).

Скрытое противодействие и сила инерции

Скрытое противодействие – это попытки воспрепятствовать изменениям, не выражая открытого недовольства. Симптомы негативного отношения к преобразованиям включают в себя:

Отмечается **устойчивость функционирующих в организациях механизмов** (даже в условиях усиливающего внешнего давления).

Сила инерции определяется:

Внутренними ограничениями.

Инвестиции в оборудование и работников, которые не могут быть изъяты; дефицит информации, получаемой лицами, принимающими решения; внутренняя политика (прежде всего относящаяся к собственным интересам); история организации и прецеденты;

Внешними ограничениями.

Правовые и экономические барьеры на входе в новые отрасли; отсутствие внешней информации; отсутствие понимания необходимости изменений.

Сопротивление изменениям

Симптомы негативного отношения к преобразованиям

Отказ от использования новых систем или процедур. Нежелание менеджеров санкционировать обучение сотрудников.

Отвлечение ресурсов – распыление средств из бюджета на выполнение других проектов;

Использование инерции; Ограниченное влияние агентов

изменений.
Распыление энергии – сотрудники проводят исследования, собирают данные, анализируют их и составляют отчеты, отправляются в зарубежные командировки;

Нежелание учиться и использование по возможности старых систем;

Отсутствие на собраниях, посвященных обсуждению проекта;

Поиск ошибок и критика. Затягивание дискуссий и требование дополнительной информации. Распространений слухов среди сторонников изменений.

Занятие позиции «Все это уже было. И ничего не изменилось»;

Намеренно неверное использование данных и увязка решения с другими вопросами;

Источники сопротивления изменениям

Изменения

Изменения, которые индивид имеет возможность принять или отклонить.

Изменения, неподвластные контролю работника (угрозы экономической безопасности или статусу рабочего места (включая символические факторы), неопределенность и возросшая сложность.



лишь бы персонал они
(не понимают их и
считают, что ведут к
обедению лично для

них слишком дорого
(потенциальные выгоды
существенно ниже
издержек).

Исследователи
отмечают, что обычно
сотрудники оценивают
ситуацию иначе, чем
менеджеры, делая
акцент на издержках не
только для себя лично
но и для компании.
Неразрешенные
изменения (в целом

не являются стрессом
для них, хотя бы потому
что люди не хотят, чтобы их

держали в неизвестности
относительно целей
предприятия (страх
предательского своего
изменения).

Исследователи
рекомендуют, чтобы
менеджеры, внедряя
изменения, улучшить
деятельность в новой
рабочей ситуации);

Источники сопротивления со стороны персонала:

■ Изменения слишком дорогие (потенциальные выгоды существенно ниже издержек).

■ Менеджеры не понимают ситуацию иначе, чем сотрудники, делая акцент на издержках не только для себя лично, но и для компании.

■ Менеджеры не разрешают изменения (в целом не являются стрессом для них, хотя бы потому что люди не хотят, чтобы их держали в неизвестности).

■ Менеджеры не информируют сотрудников о целях предприятия (страх предательского своего изменения).

■ Менеджеры не рекомендуют улучшить деятельность в новой рабочей ситуации).

Источники сопротивления со стороны персонала:

■

■

■

■

■

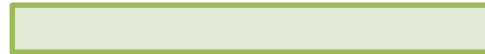
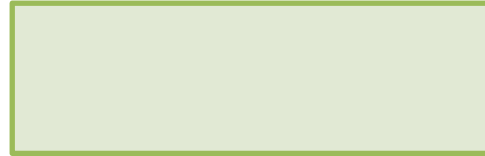
■

■

Источники сопротивления со стороны персонала:

-

-



Причины сопротивления изменениям (по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру)

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей стратегии	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие

Причины сопротивления организационным изменениям со стороны руководителей:

- Нечетко поставленные цели;
- Недостаток понимания происходящего из-за отсутствия информации;
- Недоверие персонала к администрации;
- Неуверенность руководителей в своих силах (в своей квалификации, уровне профессиональных знаний);
- Отсутствие заинтересованности в изменениях (или заинтересованность в том, чтобы все оставалось по-старому);
- Старая система приоритетов, установок, связанных с профессиональной деятельностью.

Условия, при которых любые организационные изменения будут всегда встречать серьезное сопротивление:

1. Высокие затраты по уничтожению старого.

Существующая система характеризуется затратами времени, труда и денежных средств, произведенными при ее создании. Выгода от функционирования новой системы должна окупить затраты, связанные с переходом от старой системы к новой.

Чем «старше» фирма, тем более бюрократической она оказывается, и тем большее сопротивление встречают изменения;



2. Чем больше изменения и чем более они серьезны, тем больше оказываемое им сопротивление.

Значительные организационные изменения приводят к изменению функций исполнителей, изменению их прав и обязанностей, а также возможностей для дальнейшего роста;

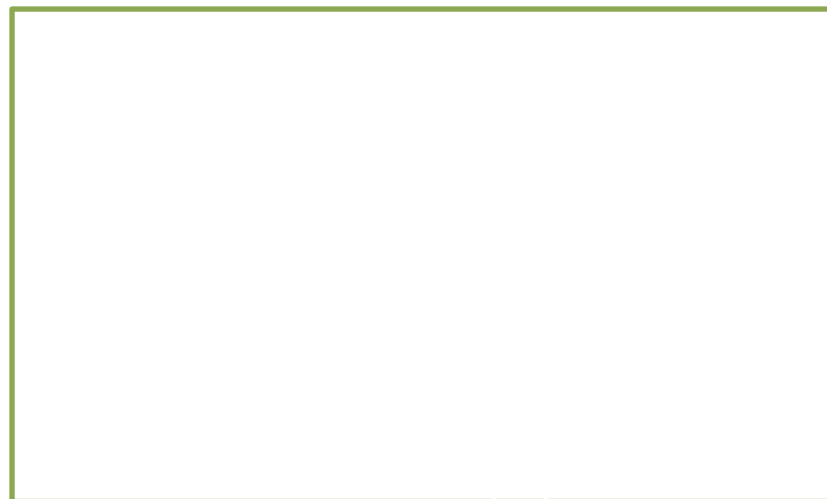
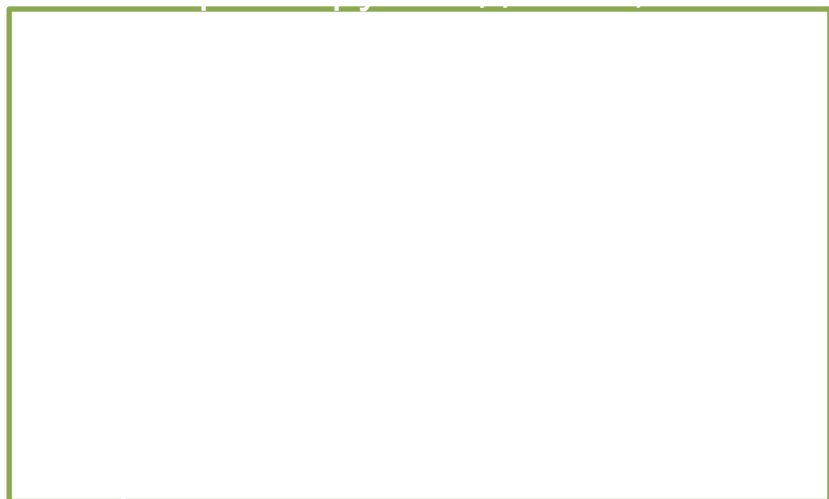
Методы преодоления сопротивления организационным изменениям

Лучшее время для преодоления сопротивления переменам – это период до их возникновения. Руководство должно сознавать большую вероятность сопротивления и принять меры по его предотвращению.

Факторы предотвращения сопротивления изменениям:

1. Учет причин поведения личности в организации. Поведение человека в организации является следствием взаимодействия материального положения личности и ее социальной роли. Нужно принимать во внимание потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения. Нужно продемонстрировать индивиду его персональную выгоду, которую он получит в результате изменений;

Факторы предотвращения сопротивления изменениям:



Факторы предотвращения сопротивления изменениям:

всеми членами группы
необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы.

Информация, полученная одним из членов группы, более понятна, приемлема и имеет больше шансов

5. Чувство принадлежности к группе. Сила противодействия

изменениям снижется тогда, когда сотрудники испытывают на себе

оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащим к одной и той же группе. Меньшее сопротивление оказывают изменениям, которые исходят изнутри фирмы, а не извне.

Максимальная степень участия в изменениях является более эффективной и характеризуется вовлечением всех членов группы.

Следующая степень соответствует участию отдельных представителей

Факторы предотвращения сопротивления изменениям:

авторитетна группа для своих членов, тем большее влияние она может на них оказать. Сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления изменениям, поэтому нужна

лидером группы. Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных её членов, имеет большее влияние, чем группа, членство в которой кратковременно. Нужно привлекать руководителя

8. Информированность (лидера и членов группы)

согласованная групповая работа для сопротивления изменениям; процесс обстановке без производства;

изменения требует целенаправленного и продуманного открытия каналов общения. Объективная информация о масштабах и направленности изменений, знание результатов

облегчает дальнейшие изменения.

Методы преодоления сопротивления

1. Анализ силового поля

2. Тактические приемы преодоления противодействия.

CHANGE IS

HARD AT THE BEGINNING
MESSY IN THE MIDDLE
GORGEOUS AT THE END

Концепция анализа силового поля Курта Левина

- **Изменение** – это результат борьбы между побуждающими и ограничивающими силами.
- Эти силы могут брать начало как **внутри, так и вне организации**, из поведения людей, основанного на их оценках, образе мышления, системе ценностей, или в системах и процессах, ресурсах, которые существуют и стимулируют способность организации к производительным переменам.

Концепция анализа силового поля Курта Левина

«Оставляют все в том виде, как есть»

Чтобы продвинуться к цели, необходимо

достижение цели

Поддержание изменений требует от менеджмента

помогать силе одновременно укрепляет его

побуждающие факторы

Достижение перемен является передвижением

линии равновесия в сторону цели. Это может

отодвигания, поддержки и даже отката

комбинации этих мер

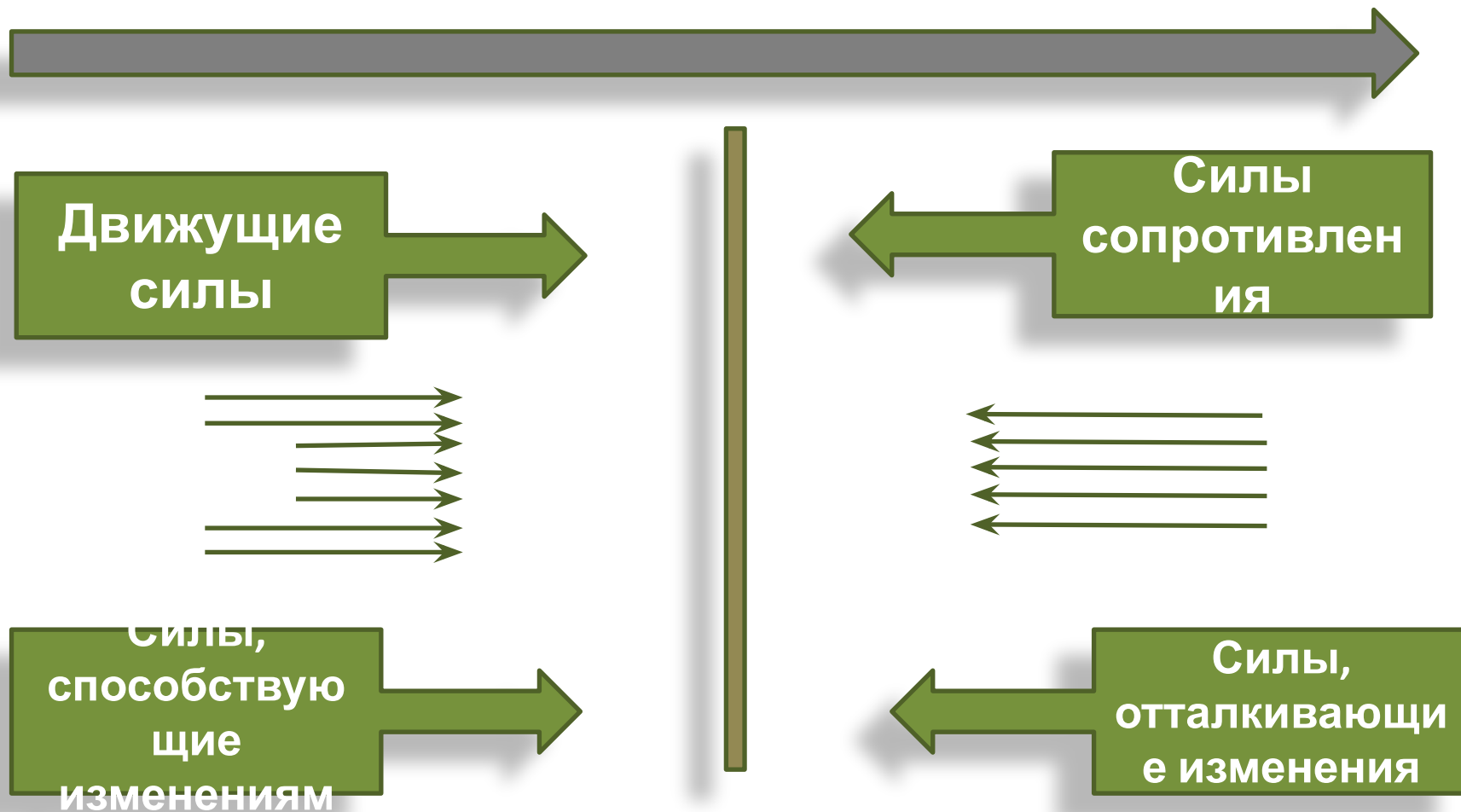
Концепция анализа силового поля Курта Левина

Для анализа, прежде всего, нужно определить вопрос, уточнить его в контексте настоящей и желаемой ситуации, определить движущие силу и сдерживающие факторы и в конце анализа нужно перечислить силы, которые, возможно, могут устранить или нейтрализовать силы сопротивления или создать движущие силы.



Для облегчения процесса анализа «силового поля» специалисты советуют проводить совместно анализ заинтересованных сторон, т.е. конкретных лиц, групп или организаций, которые косвенно выигрывают или проигрывают от изменения ситуации. Заинтересованные лица могут быть как внутри фирмы, так и вне её.

Модель анализа силового поля Курта Левина



Равновесие или текущая форма

Алгоритм анализа силового поля

- **Шаг 1.** Определение проблемы текущей ситуации, её сильные и слабые стороны, а также ситуацию, в которой желательно оказаться.
- **Шаг 2.** Определение силы, направленные «за» и «против» той желаемой ситуации. Эти силы могут быть связаны с людьми, ресурсами, временем, внешними факторами, корпоративной культурой. Построение диаграммы силового поля.
- **Шаг 3.** Выделение силы, которые являются более значительными. Для каждой силы, противостоящим изменениям, перечисление действий, которые можно предпринять для её ослабления и, отдельно, для её укрепления.
- **Шаг 4.** Приход к соглашению относительно тех действий, которые следует предпринять для решения проблемы и осуществления изменений. Определение ресурсов, которые для этого требуются и как их можно получить.

Практические методы управления сопротивлением организационным изменениям

- 1. Обучение и тренинг** (если изменение предвидится заранее, сопротивление ему может быть снижено путем подготовки людей и групп людей к нему через обучающие и тренинговые программы);
- 2. Участие и вовлечения в изменения** (сопротивление может быть уменьшено, если сотрудники вовлечены в процесс разработки и планирования самого изменения);
- 3. Коммуникации и соглашения** (менеджерам различных уровней в ходе осуществления изменений необходимо обсуждать различные аспекты изменений с теми, кто вовлечен в этот процесс; заключение с людьми формальных соглашений, предоставление гарантий со стороны администрации);
- 4. Явное или скрытое принуждение** (например, изменение штатного расписания, увольнения) опирается на силу власти, зачастую сопротивляющимся угрожают разнообразными нежелательными последствиями;

Практические методы управления сопротивлением организационным изменениям

5. **Стимулирование и поддержка высшего менеджмента**
(большинство людей признают власть высшего руководства в компании и чувствуют свою обязанность следовать решениям высших руководителей; руководители должны продемонстрировать свою поддержку изменениям);

6. **Манипуляция** опирается на скрытые попытки повлиять на окружающих. Этот метод предусматривает предоставление выборочной информации и сознательное структурирование событий для достижения желаемых перемен. Одной из распространенных форм манипуляции является кооптация. **Кооптация личности** означает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива – это предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация не является формой участия.

Методы управления сопротивлением организационным изменениям

Метод	Адекватные его применению ситуации
1. Обучение и тренинг	Когда изменения связаны с тем, как выполняется работа, или с техническими изменениями; когда требуется получение точной информации о том, что представляет собой изменение, и когда есть время до момента осуществления изменения.
2. Участие и вовлечение в изменения	Когда не выбран «наилучший» вид дизайна, когда люди, которых коснутся изменения, могут выдвинуть интересные идеи, когда существует возможность сопротивления со стороны тех, кого коснутся изменения.
3. Коммуникация и соглашения	Когда какая-либо группа сотрудников имеет возможность повлиять на ход осуществления изменений, когда эта группа явно потеряет свои позиции в результате изменений.
4. Явное или скрытое принуждение	Когда менеджеры, производящие изменения, обладают несомненной властью, когда необходимо провести изменения как можно быстрее, когда другие возможности исчерпаны или процесс изменений затянулся, очень часто используется в кризисных ситуациях, когда первоочередное значение имеет скорость.

Методы управления сопротивлением организационным изменениям

Метод	Адекватные его применению ситуации
5. Стимулирование и поддержка высшего руководства	Когда запланированные изменения затрагивают несколько различных подразделений в компании либо сфере рабочих процессов, либо в сфере распределения ресурсов, или в обеих сферах; когда противоречия интересов отдельных подразделений могут блокировать процесс; сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям.
6. Манипуляция	Когда остальные тактики не срабатывают или оказываются слишком дорогостоящими.



*Управлять переменными
нельзя.
Но их можно опережать.*

Питер Дракер

Принципы реализации стратегий

1. Необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации.

Существует вероятность борьбы за ограниченные ресурсы, т.к. некоторые люди могут хотеть использовать как для планирования или разработки перемен, так и для выполнения текущих дел. Особенно эта проблема видна при очень крупных изменениях в компании, например переход к новому продукту при массовом производстве, где требуется значительная реорганизация процессов

2. Процесс изменений требует мер по подготовке и осуществлению, но более того требует внимание высшего руководства. Руководство должно определить степень и форму своего участия в конкретных мероприятиях. Основным критерием является сложность выполняемых действий и их важность для организации. Необходимо лидерство;

Принципы реализации стратегий изменений

4. Необходимо **согласовать друг с другом различные процессы** перестройки организации;

5. Управление изменениями включает **различные аспекты** – технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и т.п. Возникает расхождение во взглядах руководства и специалистов. Каждый пытается решить по-своему. Разнонаправленность устремлений выявляется в различии в мотивации сотрудников и структурных подразделений, особенно в нестабильной среде переходного периода. И когда отбрасываются правила поведения, возникает несогласованность действий внутри компании.

6. Управление изменениями включает **решения о применении различных подходов и способов вмешательства**, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены. Это принятие и проведение в жизнь решений о начале и систематическом ведении перестройки.

Методы реализации изменений

1. **Изменение задач** заключается в реорганизации работ таким образом, чтобы это отвечало поставленным целям и новым требованиям к выполнению рабочих функций. Способы изменения задач – **обогащение работ**, т.е. увеличение круга задач или повышение уровня самостоятельности и расширение полномочий и сферы ответственности исполнителей. Из-за простоты реализации этот метод является одним из наиболее часто используемых.

2. **Структурные изменения** – преобразование базовых компонентов структуры организации. Это может быть создание новых подразделений, отвечающих за новые направления работ, изменение зон ответственности уже существующих подразделений, изменение полномочий, изменение объема контроля и уровней управления.

Методы реализации изменений

3. Технологические изменения происходят в тех средствах, с помощью которых организация превращает сырье в готовый продукт.

Технологические изменения достигаются с помощью установки нового оборудования и систем компьютерной поддержки, введения новых инструментов и форм автоматизации.

4. Изменения в людях предполагают изменение способов выполнения работниками порученной работы, участие в подготовке решений, изменение отношения работников друг к другу и к своей работе.

Изменение людей реализуется через комплекс дополняющих мер – повышение уровня информированности целевых групп, облегчение условий для межгруппового взаимодействия, различные формы обучения.

Способы реализации стратегий изменений

(по К. Тюрли и Х. Уирдениусу)

Стратегии изменений	Подход	Способы реализации
1. 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.
2. Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества.
3. Стратегия завоевания сердец и умов (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.

Способы реализаций стратегий изменений

(по К. Тюрли и Х. Уирдениусу)

Стратегии изменений	Подход	Способы реализации
4. Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы, сбор, изучение информации, использование экспертов.	Проектная работа, например: <ul style="list-style-type: none">- по новым системам оплаты;- по использованию станков;- по новым информационным системам.
5. Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии.	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества.

Директивная стратегия

Навязывание изменений происходит обычно в кризисных ситуациях или когда другие методы осуществляются.

Иногда изменения осуществляются с помощью авторитарного подхода без проведения предварительных

Менеджер осуществляет стратегические изменения,

мало привлекая других сотрудников и почти не советуясь с ними. Целью директивных стратегий часто является осуществление изменений,

которые должны быть реализованы в кратчайшие сроки, в условиях высокой конкуренции.

Эта стратегия эффективна для руководителей развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и

возможности преодолеть сопротивление изменениям.

Директивная стратегия

Практически всегда директив вынуждается под воздействием внешних условий кризиса и их характер более

типичными внешними причинами, вызывающими к жизни директивные стратегии, являются нежелательные явления среди факторов конкуренции (например, выдвигание конкурентами на рынок новой продукции, более

качественной и доступной по цене) или снижение показателей эффективности в сочетании малых показателей.

К внутренним причинам можно отнести очень высокую степень сопротивления проектируемым изменениям, независимо от того, какими бы мотивами поведения они ни вызывались.

При директивном подходе люди, вовлеченные в изменения, вынуждены просто смириться с фактом изменений.

Стратегия, основанная на переговорах

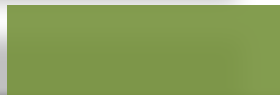
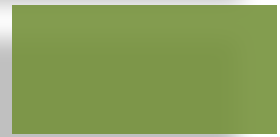
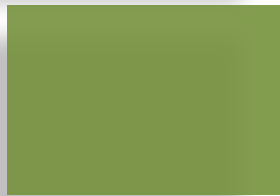
Власть распределяется между работодателем и персоналом, а изменения требуют процесса переговоров, достижения компромисса и согласия до начала реализации изменений.

Менеджер является инициатором изменения и проявляет готовность вести переговоры с другими группами по всем возникающим вопросам, пойти на необходимые уступки.

При осуществлении стратегии переговоров уходит несколько больше времени – в процессе переговоров с другими заинтересованными сторонами сложно предвидеть результаты, так как трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки. Примером может служить изменение характера работы в обмен на повышение заработной платы и доли прибыли.

менедже
вааприн
продажа
лимит
документ
успешно
в Б
журналист
установка
на
добиться
достижен
его,
ие
спонси
приверже
хнажи
ности и
какде-то
Иногда
прибегаю
ткренитя
помощи
консульте
антотой
специали
стваянн
области
поведен
Данный
подход
требует
большого
количество
а
времени,
чем работ
ПРОЕКТИВН

Стратегия завоевания сердец и умов



Аналитическая

стратегия – это

Аналитическая стратегия

теоретический
Он применяется
подход к процессу
последовательно от
изменения с
анализа и

использованием
для реализации
аналитической

поставку целей,

практикует

технических

актентов результатов

изучения

логический подход

поставленных

проблем. Часто

предпочитают

менеджеров,

включающие

экспертов из

ведущих отделов или

специальных

консультантов.

Обычно этот метод

реализуется под

является получение

руководством с

технической точки

зрения решений, при

этом проблемы

сотрудников особенно

Цеха):



Пять ключевых факторов успешных организационных изменений:

1. Связь. Четкая связь со всеми служащими, имеющими отношение к новому стратегическому решению. *Связь двойная* – разрешение вопросов по сформулированным проблемам и стратегии и рассмотрение потенциальных проблем, которые необходимо принять во внимание.

2. Добиваться участия и принятия на себя обязательств работником. Работники и менеджеры должны с самого начала участвовать в формулировании стратегии изменения. Заинтересованность и участие необходимо развивать в течение всего процесса осуществления изменений. Участие в детальном планировании осуществления изменений обычно усиливает заинтересованность.

3. Старт с хорошей концепцией или идеей.

4. Обеспечение достаточными ресурсами: деньги, люди, технические навыки, время и внимание высшего руководства.

5. План осуществления изменений или стратегия. Проблемы, которые могут возникнуть, должны быть названы и ответные реакции продуманы заранее. Следует избегать тенденции полагаться на оптимизм и энтузиазм при проведении команды через трудные этапы изменений. Должен соблюдаться баланс между слишком подробной и слишком малой детализацией.

Правила проведения организационных изменений:

1. Простота;

2. Использование метафор, аналогий и примеров;

3. Разнообразие средств агитации;

4. Неустанное повторение;

5. Личный пример;

6. Разъяснение кажущегося несоответствия действий провозглашенному курсу;



Оценка результатов программ запланированных организационных изменений

Предметные области оценок

1. Реакция персонала на программу изменений, позволяющая сделать выводы относительно его «проходимости»;

2. Прогресс обучения. Можно установить, успешной ли была подготовка персонала организации, понята ли им необходимость изменений, проведены ли отдельные преобразования, касающиеся, в частности, рабочих мест, и ликвидирован ли недостаток квалификации персонала;

3. Изменения в поведении. Это касается, например, более открытой коммуникации, сотрудничества, совместного решения проблем, взаимной поддержки, поведения руководящего состава компании;

4. Улучшение результатов работы организации. На базе определенных критериев (например, производительности труда, качества продукции, объема продаж, уровня абсентизма) составляется информация о достигнутых результатах (их улучшении) за определенный период по отдельным работникам или подразделениям предприятия.

Эффективность организационных изменений

Существует формула – не математическая, а, скорее, логическая или даже психологическая, согласно которой эффективность любого рода организационных изменений зависит от ряда факторов:

$$C = (Ds \times V \times Fs) > R,$$

где:

C (Change) – организационное изменение;

Ds (Dissatisfaction) – неудовлетворенность руководителей и сотрудников существующим в организации положением дел;

V (Vision) – образ желаемого будущего;

Fs (First Step) – «первый шаг», программа действий;

R (Resistance) – сопротивление организационным изменениям.

Эффективность организационных изменений

Любое изменение в организации, возможно, осуществить, если произведение в скобках оказывается больше элемента R, т.е. большее сопротивления организационным изменениям.



“If you do not change direction, you may end up where you are heading.”

Lao Tzu

За управление перестройкой организации или подразделения отвечает, прежде всего, руководитель этой организации или подразделения; он может решить лично взять на себя руководство определенными мероприятиями по осуществлению перемен.



Спасибо за внимание!