



# **Управление изменениями**

# Цели дисциплины:

- 1. Дать студентам систематизированные знания о принципах, механизмах и алгоритмах проектирования и реализации изменений на фирме**
- 2. Содействовать формированию и развитию у студентов практических навыков управления изменениями в деловых организациях**

## Основное содержание

- 1. Сущность концепций развития организации.**
- 2. Классификация изменений.**
- 3. Основные поведенческие реакции персонала на организационные изменения.**
- 4. Причины сопротивления персонала организационным изменениям.**
- 5. Механизмы минимизации сопротивления персонала организационным изменениям.**
- 6. Технология организационного развития.**

*"Постоянство - это иллюзия. Нельзя дважды войти в одну и ту же реку"*

**«Тот, кто хочет быть постоянно  
счастливым,  
должен постоянно изменяться»**

**«Изменение – это условное обозначение открывающихся возможностей, и если Вы способны предвосхищать перемены в бизнесе, перед Вами открываются большие возможности».**

Фред Смит, основатель и генеральный директор  
Federal Express

# Рекомендуемая литература:

1. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. — СПб.: Издат. дом С.-Петербурб. гос. ун-та, 2005. — 432 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
3. Ашмарина С.И., Герасимов Б.Н. Управление изменениями: учебное пособие.: – М.: РидГрупп, 2011.
4. Распопов В.М. Управление изменениями: Учебное пособие. – М.: Магистр, 2009. – 333 с.
5. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/managechange/section4.html>.

# ИЗМЕНЕНИЯ

(смена состояний объекта в процессе развития)

## ДРУГОЕ

**ИНОЕ**

(видоизменение старого)

**НОВОЕ**

(переход к новому качеству)

# Понятие «Изменение»

- Понятие «изменение» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Также под изменением можно понимать процесс смены одного состояния другим.

# предприятие – это сложная система, органично объединяющая:

- *организационно-правовую структуру* (юридическое лицо, определенная организационная форма, функциональные и иерархические связи подразделений);
- *имущественный комплекс* (определенные материальные единицы и отношения собственности);
- *производственный комплекс* (определенные виды деятельности, связи, партнеры, заказчики, конкуренты и др.);
- *структурированный финансовый объект* (капитал, инвестиции и инвесторы, кредиторы и заемщики и др.);
- *социально-организационный комплекс* (кадровая структура, управление персоналом, кадровая и социальная политика, обучение и переподготовка персонала).

# Характеристики организации

## *Структурные:*

- 1) формализованность ;
- 2) специализация;
- 3) иерархия власти;
- 4) централизация власти;
- 5) профессионализм;
- 6) соотношения персонала.

## *Контекстные:*

- 1) размер;
- 2) технологии;
- 3) внешняя среда;
- 4) культура;
- 5) цели и стратегии.

- **Организационное развитие (ОР)** — 1) это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях; 2) это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей.

- **Цели ОР:**

- 1) изменение отношения к работе;
- 2) модификация поведения;
- 3) стимулирование к изменениям.

### **Основные характеристики процесса ОР:**

- 1) это планируемый и долгосрочный процесс;
- 2) это процесс, ориентируемый на проблемы;
- 3) отражает системный подход;
- 4) это процесс, ориентирующийся на действия;
- 5) используются услуги консультантов по преобразованиям;
- 6) охватывает процессы обучения;

# 1. **Общественные изменения имеют комплексный характер**

- **изменение экономических отношений (собственность)**
- **изменение социальных отношений (социальная структура)**
- **изменение политических отношений (власть)**
- **изменение духовно-культурных отношений (ценности)**

## **2. Общественные изменения носят революционный характер**

- **изменения происходят в форме качественного скачка**
- **изменения спрессованы в крайне узком временном интервале**
- **изменения привели к смене типа общественного устройства России**

### **3. Изменения в различных сферах общественной жизни синхронизированы по времени реализации**

- изменения носят избыточный характер
- модель ускоренной модернизации с традиционной системой издержек (Петр1, большевизм, сталинизм)

### **4. Общественные изменения несут в себе большой объем стихийности, неуправляемости, хаотичности**

- несоответствие целей и результатов изменений
- высокая социальная цена изменений

5. **Общественные изменения привели к изменению геополитического статуса России и к глубокому изменению геополитической картины мира в целом**
- двухполюсный мир стал однополюсным
  - сверхдержава превратилась в просто большую страну
  - большая страна встала перед угрозой стать маленькой страной
6. **Масштабы и глубина общественных изменений пришли в противоречие с адаптационным потенциалом большинства населения России**
- избыточность изменений
  - социальная и политическая нестабильность
  - политический "маятник"

## **7. Деловые организации вынуждены действовать в турбулентной внешней среде**

- **минимизация инвестиционных возможностей**
- **неконкурентоспособность в глобальной экономике**
- **ограничение возможностей разработки стратегических планов развития**
- **доминанта (до 1998г.) инкрементальных изменений над стратегическими**

# Организационные изменения - комплекс мероприятий:

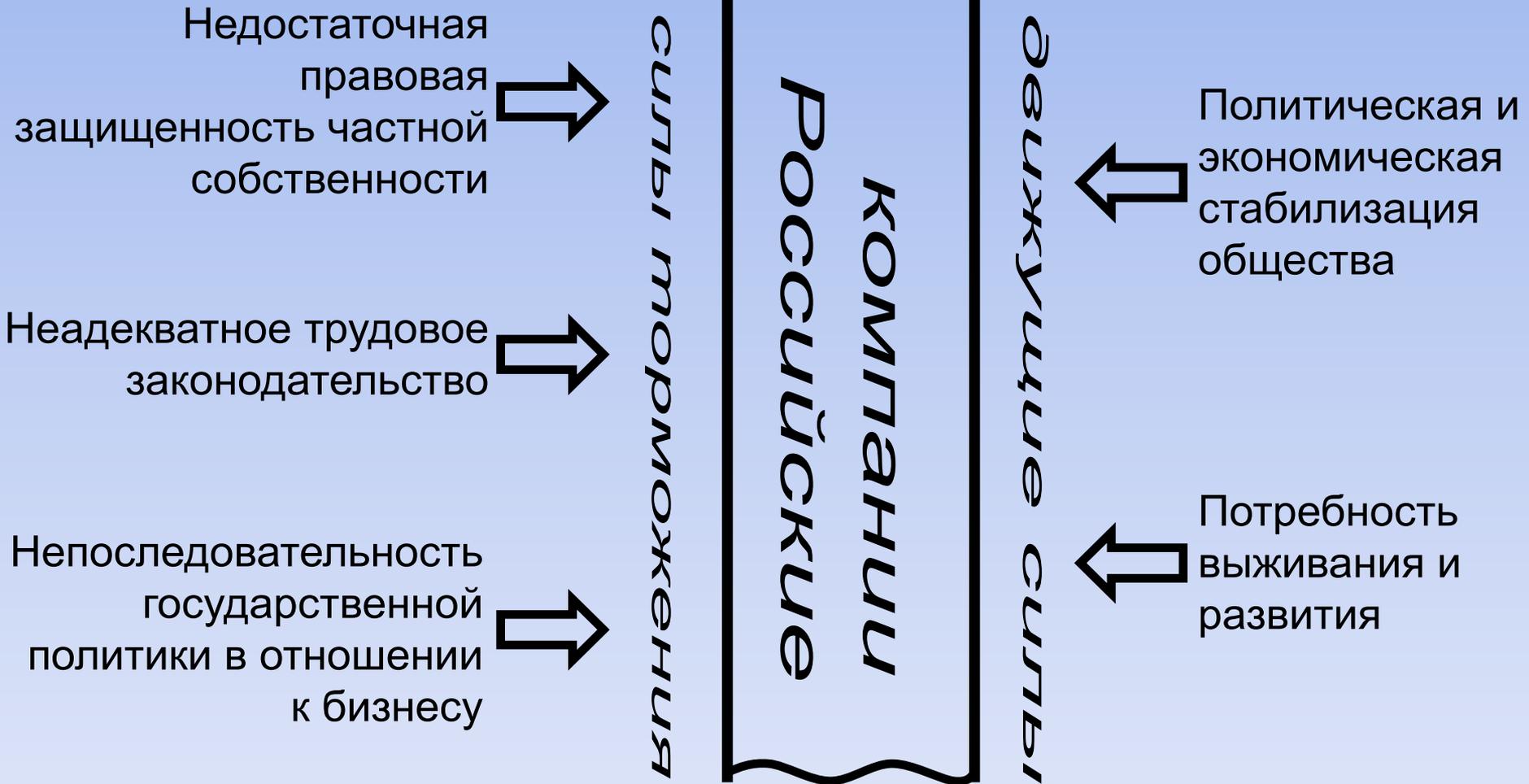
- **сознательно осуществляемых на плановой основе**
- **реализуемых в масштабе всей организации или ее подразделений**
- **управляемых менеджментом организации**
- **имеющих своей целью повышение эффективности и рост стоимости компании**
- **использующих специальные технологии и методики на основе бихевиористских наук**

# Движущие силы организационных изменений

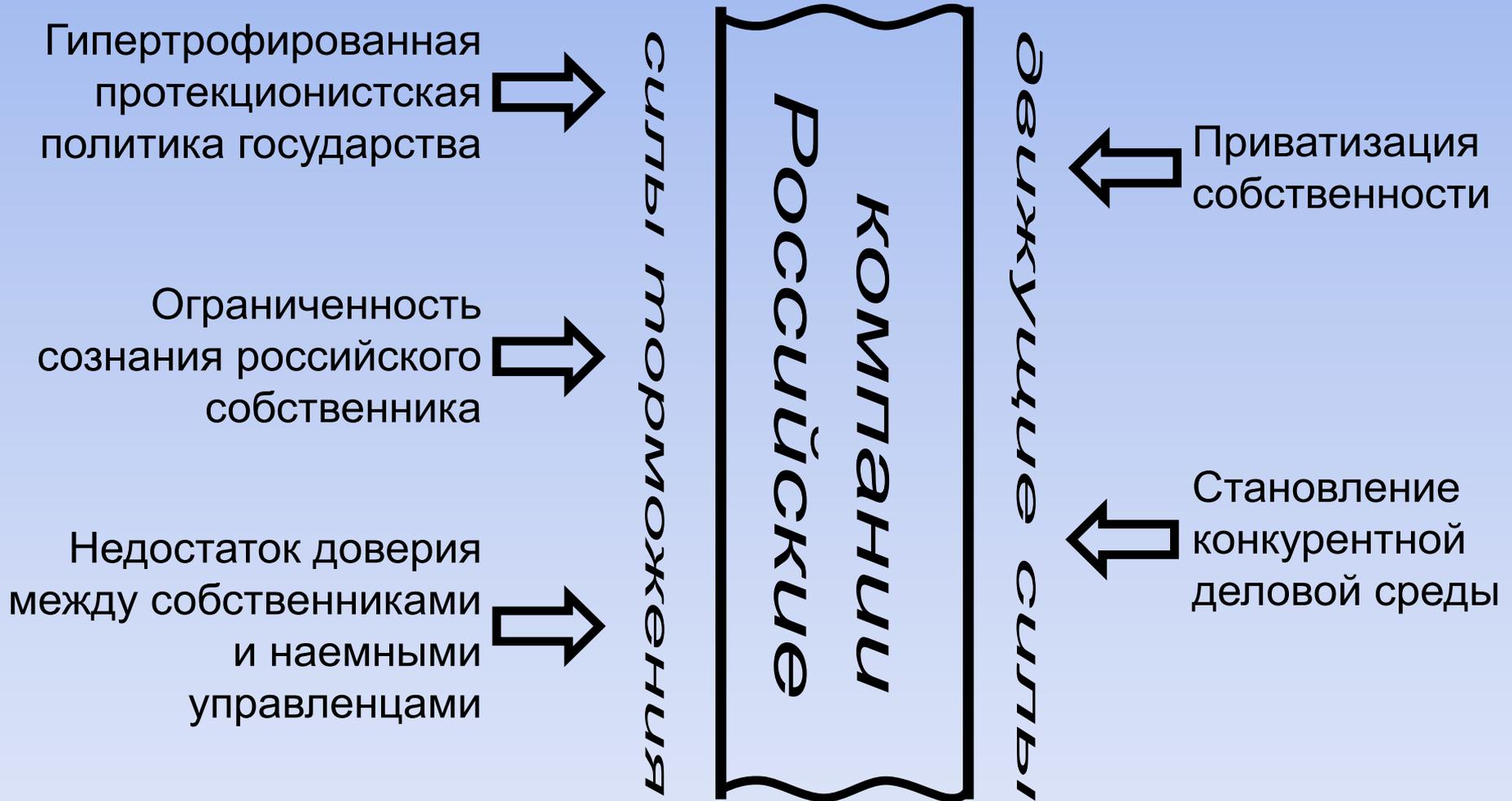


# Тормозящие силы организационных изменений

# Анализ сил в организационных изменениях, происходящих в российских компаниях

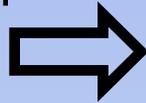


# Анализ сил в организационных изменениях, происходящих в российских компаниях

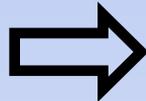


# Анализ сил в организационных изменениях, происходящих в российских компаниях

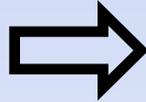
Медленное развитие партнерских отношений между работодателями и персоналом



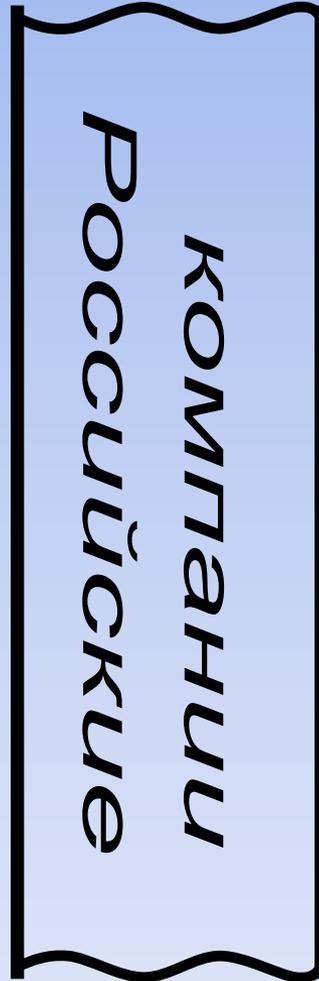
Авторитаризм как доминантный тип управления



Нехватка основных организационных ресурсов

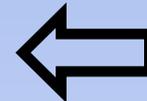


*силы тормозящие*

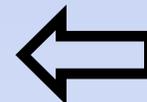


*движущие силы*

Падение спроса и изменение его структуры

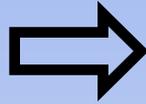


Новые потребности потребителей

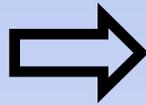


# Анализ сил в организационных изменениях, происходящих в российских компаниях

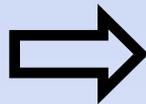
Недостаточный  
уровень  
профессионализма  
управленческих кадров



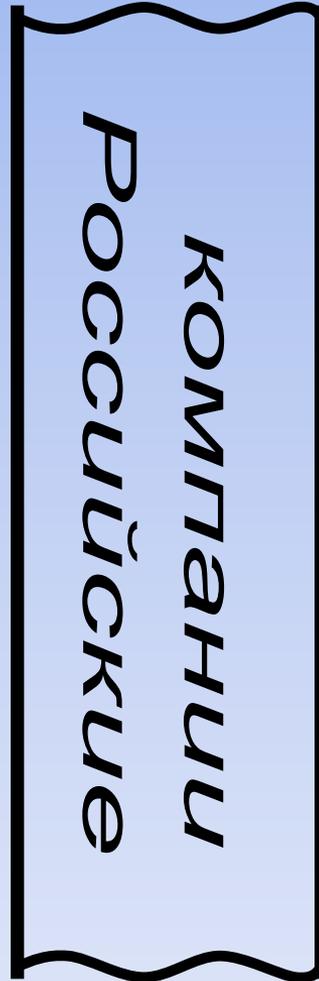
Отставание  
информационной  
инфраструктуры



Низкий уровень  
трудовой дисциплины,  
культуры труда и  
трудовой этики

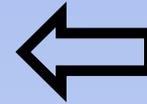


*силы торможения*

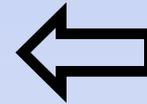


*движущие силы*

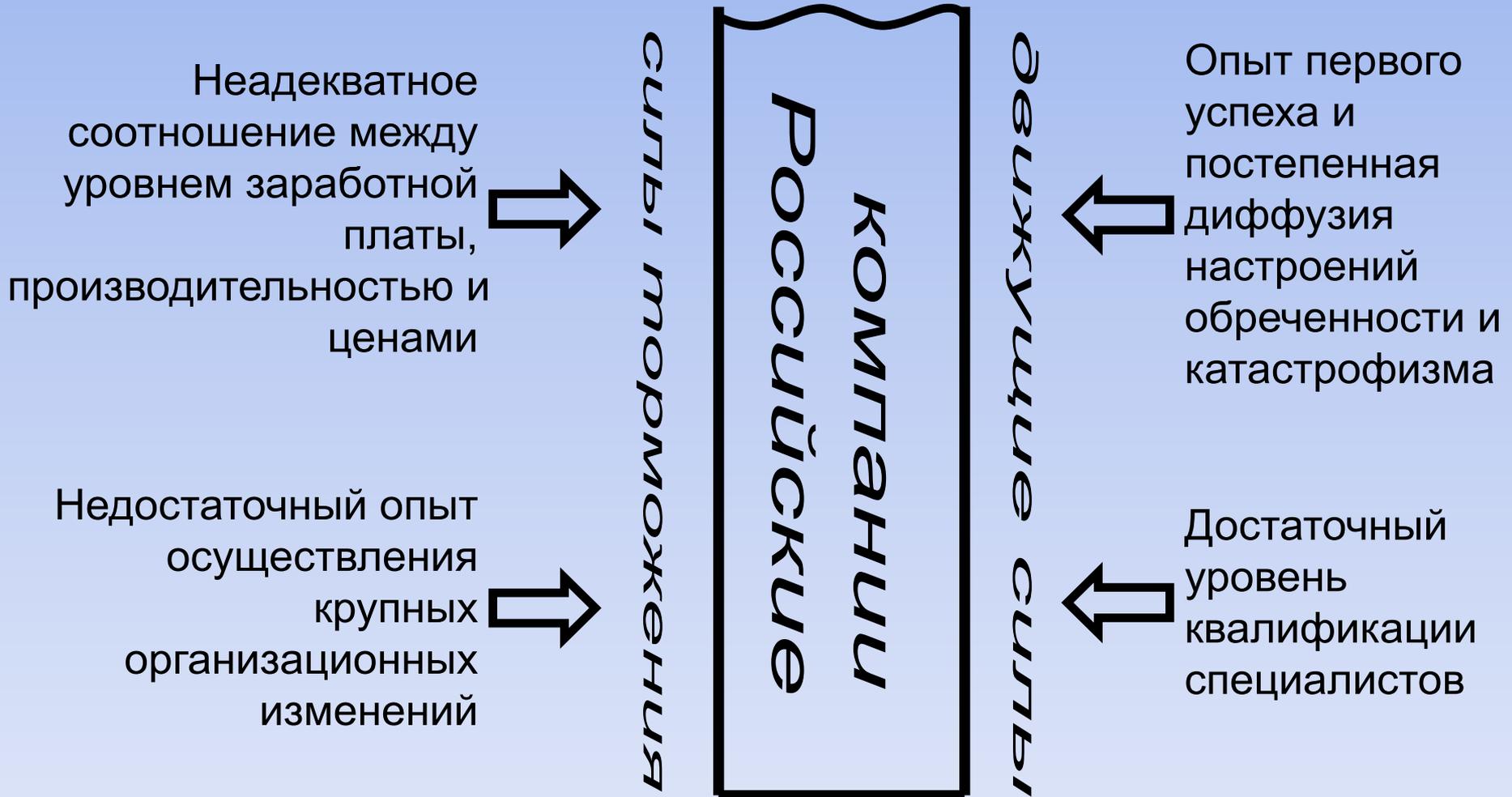
Растущие  
возможности  
для  
привлечения  
инвестиций



Растущий  
уровень  
профессионализ  
ма молодой  
генерации  
менеджмента



# Анализ сил в организационных изменениях, происходящих в российских компаниях



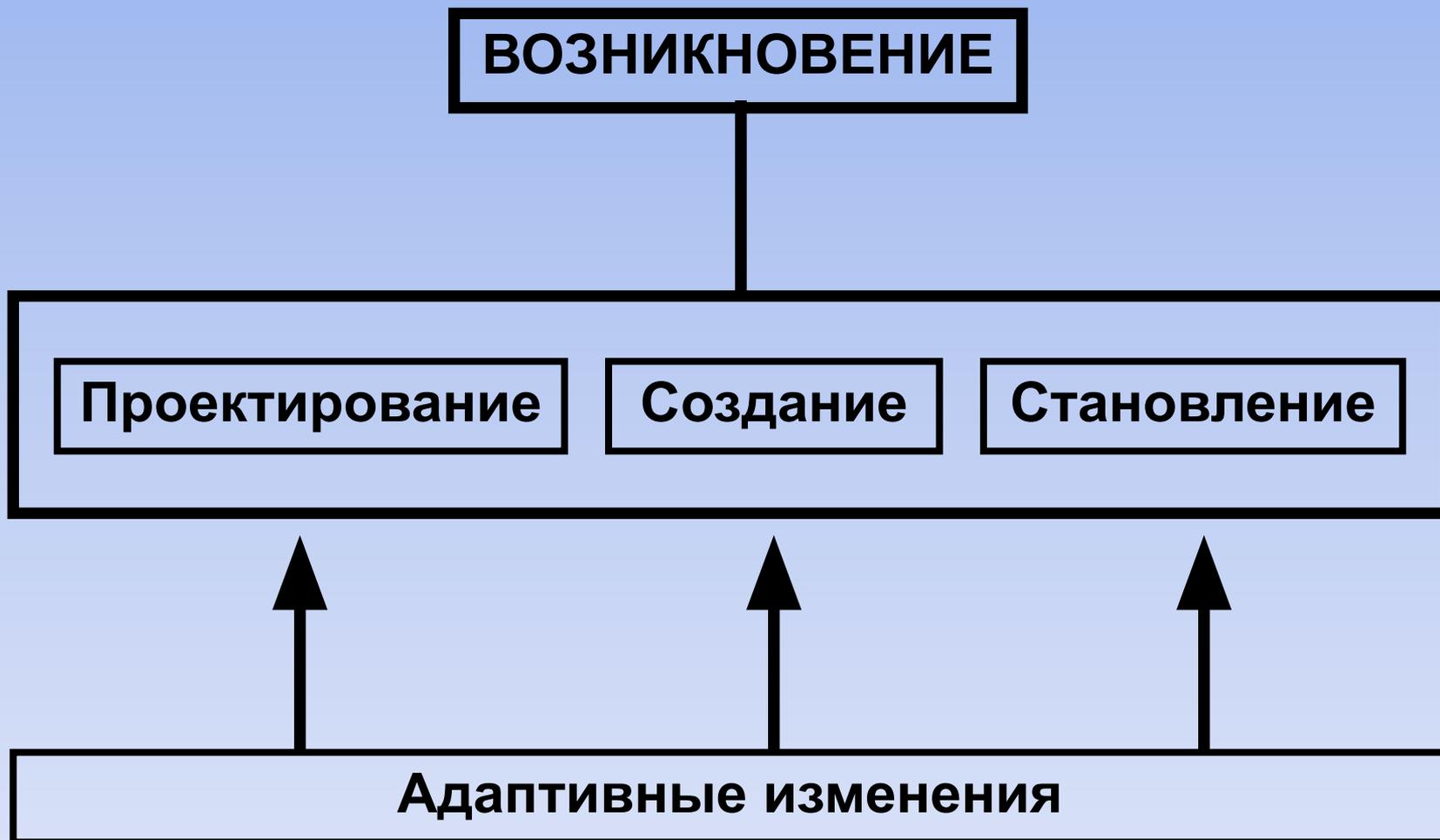
# *Типы организационных изменений*

- **упреждающие изменения**
- **ответные изменения**
- **инкрементальные изменения**
- **стратегические изменения**

# *Формы организационных изменений*

- **совершенствование организации**
- **адаптация организации**
- **реорганизация организации**
- **перестройка организации**

# Типы, виды и формы организационных изменений



# Типы, виды и формы организационных изменений



# Типы, виды и формы организационных изменений



# Модель организационных изменений (по К. Левину)

## 1. Фаза размораживания

( пример: бросить курить)

## 2. Фаза движения

(заняться спортом)

## 3. Фаза нового замораживания

(поддержание физической формы)

# Основные стороны жизнедеятельности персонала, на которые оказывают влияние организационные изменения

- **подбор кадров (рекрутинг, селекция)**
- **расстановка кадров**
- **обучение работников**
- **оценка работы персонала**
- **вознаграждение труда**
- **административные взыскания**
- **«социальный пакет» работников**
- **характер труда работников**
- **условия труда персонала**
- **гарантии занятости**

# Основные вопросы, которые задают работники, когда их ставят перед необходимостью осуществления изменений

- **Зачем нам нужны эти перемены?**
- **Не потеряю ли я работу в результате этих перемен?**
- **Какой будет моя новая роль в организации после осуществления изменений?**
- **У меня будет новый начальник?**
- **Они реорганизуют мой отдел (цех, лабораторию, секцию, кафедру)?**
- **Они изменят мою должность/статус в организации?**

# Основные вопросы, которые задают работники, когда их ставят перед необходимостью осуществления изменений

- **Что станет с моими личными планами и планами моего подразделения на будущее?**
- **Не повредят ли эти перемены перспективам моего служебного роста?**
- **Смогу ли я сработаться с моим новым руководством?**
- **Что лично я буду иметь от этих изменений?**
- **Когда начнутся перемены?**
- **Какое время они займут?**

# *Реакции персонала на организационные изменения*

- 1. Реакция сопротивления**
- 2. Пассивная аккомодация**
- 3. Прагматическо-заинтересованная реакция**
- 4. Креативная (творческо-поисковая) реакция**

# *Пять основных проблем управления изменениями*

- 1. Менеджменту при проектировании изменений трудно выявить все сложности, которые могут возникнуть на пути их реализации**
- 2. В начале пути бывает неясно, сколько времени потребуется менеджменту, чтобы преодолеть все трудности и убедить людей в необходимости перемен**
- 3. Часто у работников отсутствует стремление к новому: перемен хотят «они» (менеджмент), а не «мы» (рядовые работники)**
- 4. Влияние новых непредвиденных ранее кризисных ситуаций заставляет менеджмент вносить коррективы в намеченные планы преобразований, вновь и вновь изменять первоначальное содержание организационных изменений**
- 5. Временной ресурс для организационных изменений часто бывает крайне ограниченным**

# Шесть советов людям, осуществляющим организационные изменения

1. **Реальное действие важнее, чем его планирование.** Затянувшийся процесс определения потребностей организации в изменениях может стать большим злом, чем его полное отсутствие
2. **Первое лицо организации не является единственно важным фактором успеха в осуществлении изменений.** Оно является очень важным фактором, но в организации, кроме него, есть большое число других людей, от которых зависит успех организационных инноваций

# Шесть советов людям, осуществляющим организационные изменения

- 3. Полагать, что с самого начала реализации проекта изменений можно получить всеобщую поддержку и солидарность, смешно. Все это приходит со временем в процессе появления реальных положительных результатов в жизнедеятельности организации**
- 4. Помощь, обучение и поддержка со стороны менеджмента, осуществленные *после* того, как решение об изменении было принято, является более эффективным, чем мероприятия по подготовке людей к изменениям, проведенные *до* принятия решения о внедрении инновационного проекта.**

# Шесть советов людям, осуществляющим организационные изменения

- 5. Принуждение не всегда является негативным выбором. Хороший *начальный «пинок»* в сочетании с готовностью менеджмента помогать работникам тогда, когда они испытывают потребность в помощи со стороны, способен «запустить» процесс преобразований и способствовать его успеху**
- 6. Новая информация и новый организационный опыт, позаимствованные у успешно действующих организаций, могут дать менеджменту предприятия понимание путей и способов достижения поставленных целей**

# Шесть советов менеджерам, осуществляющим организационные изменения в российских компаниях

	<b>Особенности российского менталитета</b>	<b>Содержание совета</b>
<b>1.</b>	Повышенная предрасположенность к мечтаниям и глобальному проектированию, а не к конкретной практической работе	Реальное действие важнее, чем его планирование. Затянувшийся процесс определения потребностей организации в изменениях может стать большим злом, чем его полное отсутствие

# Шесть советов менеджерам, осуществляющим организационные изменения в российских компаниях

2.	<b>Сакрализация «начальства» (от вождей до управдомов)</b>	<b>Первое лицо организации не является <i>единственно важным</i> фактором успеха в осуществлении изменений. Оно является <i>очень важным фактором</i>, но в организации кроме него есть большое число других людей, от которых зависит успех организационных изменений</b>

# Шесть советов менеджерам, осуществляющим организационные изменения в российских компаниях

3.	<p><b>Гипертрофированная потребность в признании, повышенная зависимость от оценок и мнений других людей</b></p>	<p><b>Полагать, что с самого начала реализации проекта изменений можно получить всеобщую поддержку и солидарность, - смешно. Все это приходит со временем в процессе появления реальных положительных результатов в жизнедеятельности организации</b></p>

# Шесть советов менеджерам, осуществляющим организационные изменения в российских компаниях

4.	<b>Избыточные альтруизм и «артельность»</b>	<b>Помощь и поддержка персонала со стороны менеджмента, осуществленные после того, как решение об изменении было принято, являются более эффективными, чем мероприятия по подготовке людей к изменениям, проведенные до принятия решения о внедрении проекта изменений</b>

# Шесть советов менеджерам, осуществляющим организационные изменения в российских компаниях

5.	<b>Повышенная потребность в стабильности</b>	<b>Принуждение не всегда является негативным выбором. Хороший начальник «пинок» в сочетании с готовностью менеджмента помогать работникам тогда, когда они испытывают потребность в помощи со стороны, способен «запустить» процесс преобразований и способствовать его успеху</b>

# Шесть советов менеджерам, осуществляющим организационные изменения в российских компаниях

6.	<b>Гипертрофированная самодостаточность, убежденность в собственной исключительности, мессианизм</b>	<b>Новая информация и новый организационный опыт, позаимствованные у успешно действующих организаций, могут дать менеджменту предприятия понимание путей и способов достижения поставленных целей</b>

# *Механизмы воздействия менеджмента на поведение работников*

- 1. Система управления**
- 2. Организационная культура**
- 3. Организационная структура**
- 4. Подготовка и развитие персонала**
- 5. Компенсация**

# *Структура корпоративной культуры*

- 1. Ключевые организационные ценности**  
(приверженность качеству, удовлетворению запросов потребителя, стремление стать организацией-лидером)
- 2. Основные организационные нормы** (принятое в организации поведение: методы решения проблем, формы проведения совещаний, обращение по имени, стандарты одежды, отношение к труду и т.д.)
- 3. Стиль управления** (авторитарный, патерналистский, демократический)

# Предпосылки изменения корпоративной культуры для успешного осуществления организационных изменений

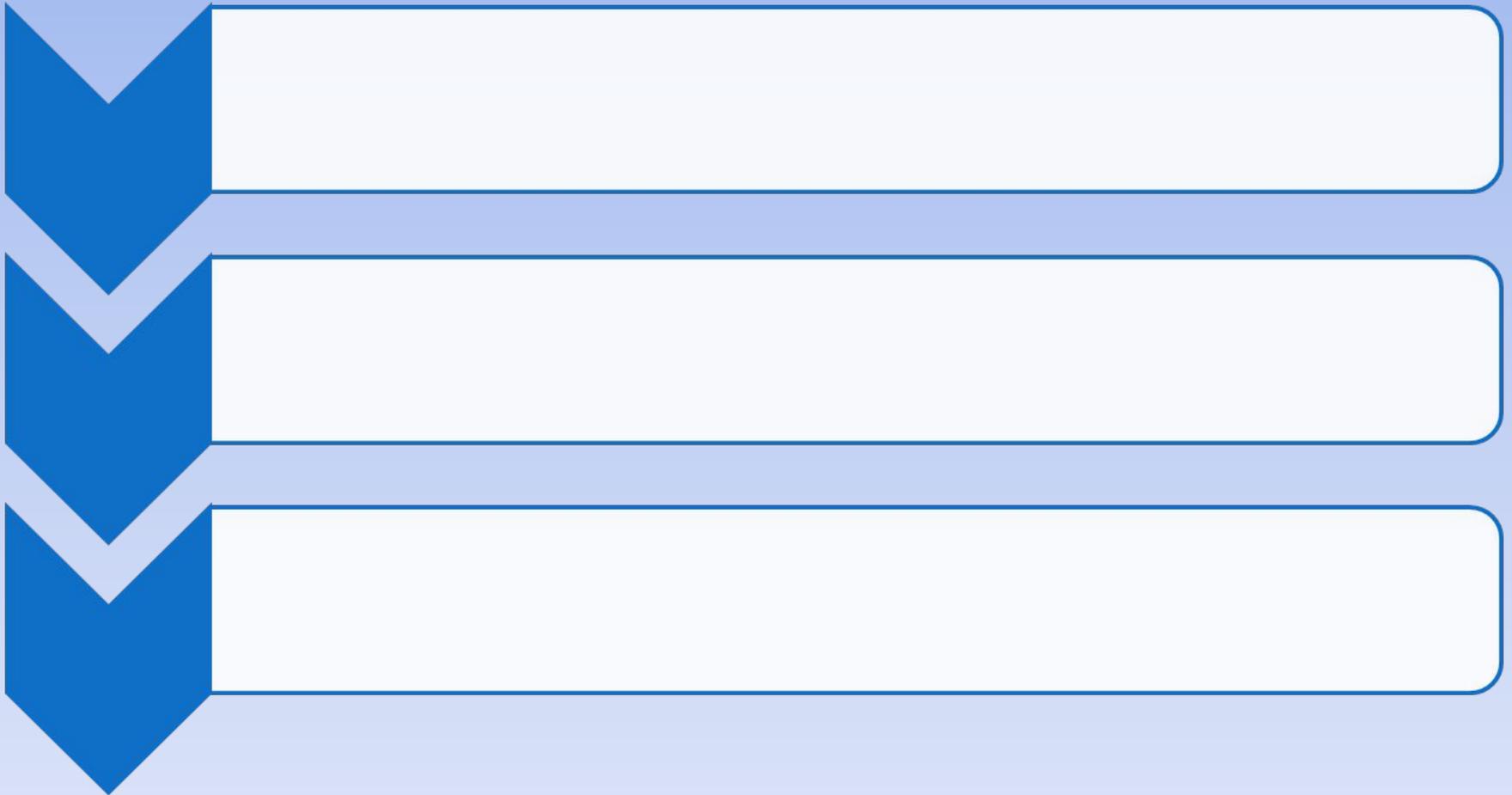
- 1. Ясное понимание менеджментом миссии компании (того, чего обновляемая компания хочет достичь)**
- 2. Очевидная приверженность менеджмента переменам и личное участие в них высшего руководства**
- 3. Способность менеджмента управлять ожиданиями людей (поддерживать готовность к трудной и продолжительной работе, рациональное отношение к неизбежным издержкам и временным отступлениям)**
- 4. Эффективная разъяснительная работа, акцентирующая роль менеджеров среднего звена и рядовых работников в процессе перемен и обеспечивающая их заинтересованность и участие в переменам**
- 5. Выделение достаточных средств на обучение персонала**

# Стагаемые успех организационных изменений, направленных на формирование культуры клиентоориентированной компании

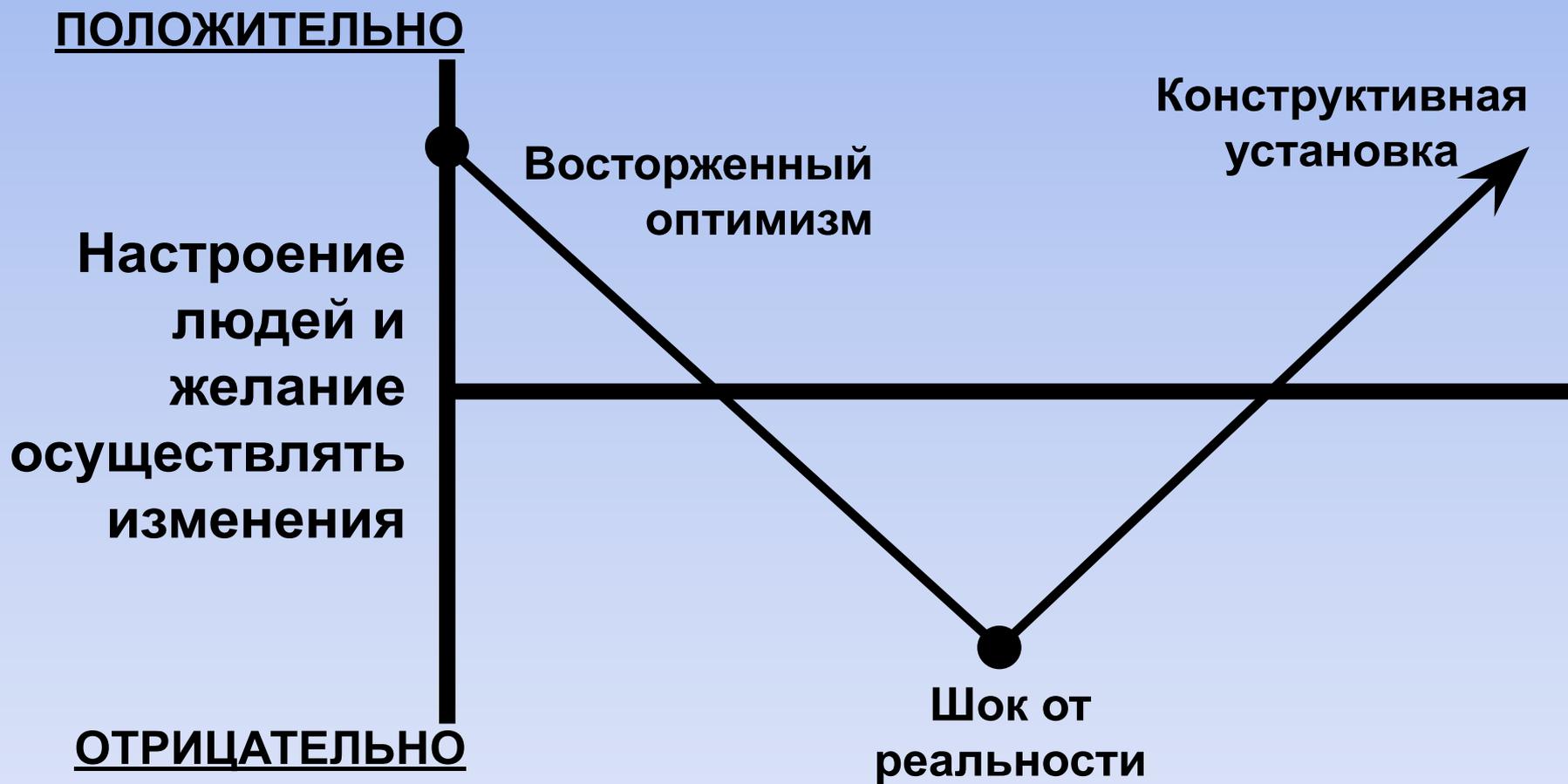
(на примере «Бритиш Эйруэйз»)

- **Серьезные кадровые изменения в высшем звене управления**
- **Создание подразделений по управлению имиджем организации**
- **Значительные инвестиции в обучение персонала**
- **Реализация крупномасштабных мероприятий, нацеленных на перестройку работы с клиентами**
- **Реорганизация управленческой и организационной структур компании**
- **Личное участие высших руководителей компании в обучении персонала и реальная поддержка ими программы перемен**

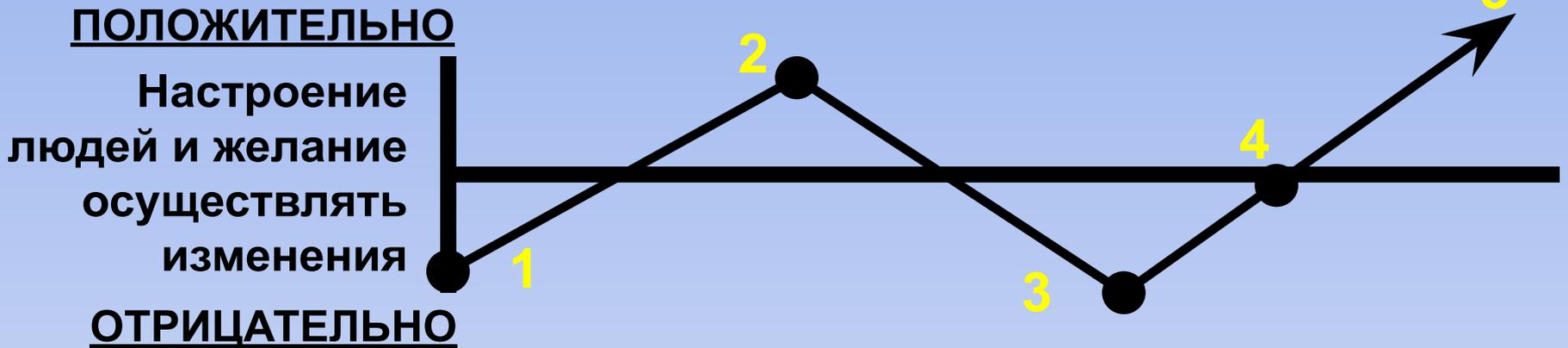
# Модель успешного проведения организационных изменений Л. Грейнера



# Как люди реагируют на изменения, которые им нравятся



# Как люди реагируют на изменения, которых они боятся



1. Мы делаем ошибку
2. У инициаторов не хватает сил довести изменения до конца. Это все быстро закончится
3. Инициаторы перемен настойчивы в достижении своих целей и существует реальная опасность оказаться «вне игры»
4. Критическая установка работника ослабевает, и он подключается к общему делу
5. Изменения приносят позитивные результаты, и работник постепенно становится их сторонником

# Что может мешать организационным изменениям: взгляд практика

- Недостаточная подготовка к переменам
- Неспособность удерживать перемены под своим контролем
- Теплая комфортность привычной рутины для значительной части работников
- Непонимание людьми причин необходимости перемен
- Трудность преодоления узких личных интересов, изменения убеждений и ценностей людей
- Сложность обеспечения высокого уровня доверия к переменам и их инициаторам

# Что может мешать организационным изменениям: взгляд практика

- **Трудность преодоления противоречий между личными и организационными интересами**
- **Страх людей перед неизвестным, незнакомым**
- **Необходимость в процессе изменений проявлять терпимость и решительность одновременно**
- **Трудность определения того, какие изменения и в каком объеме люди и организация в целом способны переварить**
- **Нежелание руководителей и персонала рисковать**

# Формы и средства сопротивления персонала организационным изменениям

## СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Саботирующее поведение

Эскапистское поведение

Суицидное поведение

Агрессивно-протестное поведение

# Ситуативные причины сопротивления персонала организационным изменениям

- **личный интерес в сохранении объекта изменений**
- **человеческие привычки**
- **человеческий страх**
- **давление коллег по работе**
- **бюрократическая инерция**
- **непонимание сущности и причин перемен**
- **различие в оценках перемен в разных частях организации**

# Ситуативные причины сопротивления персонала организационным изменениям

- различная способность работников адаптироваться к изменениям
- нежелание принимать решения, навязываемые сверху
- нежелание работников идти на разрыв сложившихся социальных отношений в группе
- неправильный выбор времени для начала изменений
- нарушение менеджментом деловой этики
- спонтанность организационных изменений
- избыточность организационных изменений

# Ситуативные причины сопротивления персонала организационным изменениям

- **личный интерес в сохранении объекта изменений**
- **человеческие привычки**
- **человеческий страх**
- **давление коллег по работе**
- **бюрократическая инерция**
- **непонимание сущности и причин перемен**
- **различие в оценках перемен в разных частях организации**

# Ситуативные причины сопротивления персонала организационным изменениям

- различная способность работников адаптироваться к изменениям
- нежелание принимать решения, навязываемые сверху
- нежелание работников идти на разрыв сложившихся социальных отношений в группе
- неправильный выбор времени для начала изменений
- нарушение менеджментом деловой этики
- спонтанность организационных изменений
- избыточность организационных изменений

*Формула организационного сопротивления*

$$СИ_{\infty} = \frac{\pm(\Delta K + \Delta B)}{\Delta T}$$

# Саботирующее поведение персонала: сущность и проявления

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Прогоулы</li><li>● Опоздания на работу</li><li>● Симуляция временной нетрудоспособности</li><li>● Намеренное ухудшение качества выпускаемой продукции (услуг)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● «Умыкание ресурсов»</li><li>● «Рассеивание энергии»</li><li>● «Отложенное решение»</li><li>● «Подрыв доверия»<ul style="list-style-type: none"><li>— прямая дискредитация</li><li>— «удушение в объятиях»</li></ul></li></ul> |
|---|---|

# Эскапистское поведение персонала: сущность и проявления

- **Интенсивная текучесть кадров («физическая» текучесть)**
- **Преждевременный выход на пенсию**
- **Добровольное сокращение нагрузки (0,5 – 0,25 рабочей ставки)**
- **«Символическое присутствие» на рабочем месте (внутренний эскапизм)**
- **Отказ от карьерного роста в организации**
- **«Любовь на стороне» (большая рабочая нагрузка по совместительству)**

# Агрессивно-протестное поведение персонала: сущность и проявления

- **Угроза забастовки (*объявление предзабастовочной готовности*)**
- **Создание группы давления на менеджмент предприятия**
- **Рабочие, профсоюзные петиции**
- **Забастовка**
- **Пикет**
- **Демонстрация**

# Агрессивно-протестное поведение персонала: сущность и проявления

- **Захват предприятия с целью продолжения его работы**
- **Обращение с жалобами и исками в правоохранительные органы (суд, прокуратура, ОВД, ФСБ)**
- **Апелляция к местным и федеральным органам законодательной и исполнительной власти**
- **Апелляция к средствам массовой информации**
- **Апелляция к главе государства**

# Механизмы минимизации сопротивления персонала организационным изменениям

- Информирование работников и открытость менеджмента
- Привлечение работников к подготовке и принятию управленческих решений
- Помощь и поддержка подчиненных в процессе реализации изменений
- Ведение переговоров и заключение компромиссных соглашений с подчиненными
- Применение прямого или косвенного принуждения
- Использование техник манипулирования и «кооптации»

# Методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Эмерджентный	крайняя срочность	быстрота	сильное сопротивление
Градуалистский	большой временной ресурс	слабое сопротивление	медленность
Промежуточный (метод «аккордеона»)	средняя срочность	слабое сопротивление	сложность
Экстремальный (кризисный)	угроза для жизни организации	слабое сопротивление	высокий риск

# *Пассивная аккомодация персонала к организационным изменениям*

**конформистское поведение**

**аддиктивное поведение**

**невротическое поведение**

# Прагматически-заинтересованная реакция персонала на организационные изменения

- **конструктивное поведение**
- **ситуативное поведение**

# Формы креативной реакции персонала на организационные изменения

- **инвентивное (инициирующее) поведение**
- **инновационное поведение**
- **оборонительно-охранительное поведение**
- **фанатическое поведение**
- **нарциссическое поведение**

# Что значит быть организацией-лидером в осуществлении изменений

- 1. Чутко улавливает тенденции изменений в своей внутренней и внешней среде**
- 2. Оперативно изменяется, приспосабливаясь к этим новым тенденциям**
- 3. Воспринимает организационные изменения как норму, как закономерность организационного развития**
- 4. Обладает способностью и мотивацией создавать и внедрять новое, ведет систематическую инновационную деятельность**
- 5. Старается осуществлять опережающие изменения и сама инициирует их**
- 6. Готова к тому, что организационные изменения сопряжены с потерями, рисками и требуют огромного труда**

# Что значит быть организацией-лидером в осуществлении изменений

- 7.** Рассматривает изменения как новые благоприятные возможности для собственного развития.
- 8.** Имеет четкую политику создания своего будущего, видит стратегическую перспективу.
- 9.** Владеет методиками прогнозирования изменений своей внутренней и внешней среды.
- 10.** Имеет четкую стратегию внедрения организационных изменений в собственную деятельность.
- 11.** Искусно балансирует и поддерживает организационные изменения и организационную стабильность.
- 12.** Обладает способностью и волей осуществлять плановую, организованную ликвидацию нежизнеспособного старого (продукта, услуги, технологии, системы, структуру, процесса, канала распространения, рынка и т.д.)

# Что значит быть организацией-лидером в осуществлении изменений

- 13.** Обладает способностью осуществлять постоянное совершенствование жизнеспособных продуктов, услуг, технологий, систем и т.д.
- 14.** Обладает устойчивым имиджем лидера в осуществлении организационных изменений.
- 15.** Имеет особый (второй) бюджет развития и осуществления изменений (для разработки новых товаров, услуг, технологий, развития новых рынков, развития кадров и т. д.).
- 16.** Осуществляет все нововведения и усовершенствования первоначально в небольшом масштабе в форме предварительных испытаний (т.е. пилотного проекта)

# Как успешно управлять организационными изменениями?

- **Создайте специальную целевую группу, ответственную за осуществление организационных изменений**
- **Обеспечьте формирование знаний и навыков персонала, необходимых для успешной реализации изменений**
- **Подберите и расставьте наиболее надежных и способных людей во всех важных "зонах" организационных изменений**
- **Не забудьте позаботиться об адекватном финансировании изменений**
- **Проявите заботу о том, чтобы ресурсы выделенные на осуществление изменений использовались строго по назначению и с наивысшей эффективностью**
- **Гарантируйте получение адекватной информацией о ходе реализации изменений**

# Как успешно управлять организационными изменениями?

- **Сформулируйте ключевые процедуры и правила, обязательные для исполнения в процессе реализации изменений**
- **Спроектируйте и внедрите эффективную систему вознаграждения людей, обеспечивающих успешную реализацию изменений**
- **Сформируйте корпоративную культуру, поддерживающую инновационную деятельность людей**
- **Определите основные этические нормы и стандарты, регулирующие процесс внедрения инноваций**
- **Стимулируйте в организации дух новаторства и энтузиазма**

# Как успешно управлять организационными изменениями?

- **Возглавьте лично процесс организационных изменений путем утверждения целей, формирования позитивного инновационного климата, рационального решения проблем организационной власти, внесения своевременных корректив в ход организационных изменений**
- **Развивайте у персонала вкус к переменам**
- **Укрепляйте доверие рядовых работников к менеджменту**
- **Ждите подходящего момента для начала изменений**
- **Делитесь информацией с персоналом**
- **Не ожидайте немедленного изменения взглядов и поведения людей**
- **Добивайтесь участия рядовых работников в принятии решений**

# Как успешно управлять организационными изменениями?

- **Избегайте критики прошлого; концентрируйтесь на позитивных аспектах перемен и стремлении двигаться вперед**
- **Старайтесь направлять все обсуждения в область согласия**
- **Нацеливайтесь на приемлемое решение, не стремитесь к 100% - му изменению взглядов и поведения людей**
- **Доброжелательно выслушивайте сомнения и возражения**
- **Делайте упор на преимуществах и выгодах перемен, признавая в то же время имеющиеся трудности**

# Как успешно управлять организационными изменениями?

- **Учите подчиненных относиться к неизбежным трудностям перемен как к проблемам, которые можно преодолеть**
- **Просите у подчиненных совета о том, как решить наиболее острые проблем**
- **Оказывайте поддержку и помощь подчиненным как в ходе перемен, так и после их завершения**
- **Как только появляются серьезные основания считать, что согласие достигнуто, быстро утвердите все планы изменений**
- **Поделитесь с другими руководителями долей своей ответственности за перемены**

# Лидеры и эффективное управление организационными изменениями

- 1. Лидеру важнее сконцентрировать внимание организации на том, чем она должна стать, чем на том, что она должна делать. Лидеры изменяют жизнь организации, проектируя образы ее будущего.**
- 2. Лидеры исходят из того, что позитивный характер человеческих отношений в организации - ключевое условие успешных изменений. Они понимают, что такие отношения могут возникать только на почве доверия и согласия между людьми.**
- 3. Лидеры понимают, что обязательным условием успешных изменений является их глубокое осмысление и неразрывная связь со стратегией организации.**

# Лидеры и эффективное управление организационными изменениями

- 4. Лидеры отдают отчет в том, что успех изменений, инициируемых ими, в огромной степени зависит от их последователей.**
- 5. Лидеры исходят из того, что, когда нетривиальные идеи и неординарные личности получают поддержку в организации, появляется дополнительный козырь для проведения глубоких перемен.**
- 6. Лидеры понимают, что побуждая свои организации быть открытыми для перемен, они должны быть сами открыты для людей.**
- 7. Лидеры убеждены, что инициация и реализация изменений - это их главная работа.**

# Лидеры и эффективное управление организационными изменениями

- 8.** Лидеры перемен понимают, что они в процессе перемен должны быть «доступны для обозрения» (их последователи должны иметь право видеть их и общаться с ними постоянно)
- 9.** Лидеры хорошо знают условия и обстоятельства, в которых приходится действовать людям, понимают реальное положение дел в своей организации.
- 10.** Лидеры являются носителями ценностей и верований своей организации. Они осознают, что их действия говорят громче слов, что лидерство это хорошая работа, а не просто хорошие разговоры

# Лидеры и эффективное управление организационными изменениями

- 11.** Лидеры понимают, что активная коммуникация в процессе организационных изменений имеет ключевое значение, что изменения неразрывно связаны с обучением действием.
- 12.** Лидеры исходят из того, что право на оценку изменений и открытую критику возможных слабостей и недостатков имеет каждый участник процесса перемен.

# Основные операции алгоритма организационных изменений

- 1. Создание концепции изменений (проектирование)**
- 2. Постановка целей изменений**
- 3. Определение путей достижения целей изменений**
- 4. Подготовка к реализации проекта изменений**
- 5. Реализация проекта изменений**
- 6. Мониторинг процесса реализации и возникающих при этом проблем**
- 7. Поддержание процесса изменений и его институализация**

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

## 1. Каковы цели организационных изменений?

- долгосрочные
- среднесрочные
- краткосрочные

## 2. Каковы планируемые результаты организационных изменений?

- количественно измеряемые результаты
- количественно не измеряемые результаты

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

## 3. На каком уровне планируется осуществляться (осуществляются) организационные изменения?

- индивидуальный уровень
- командный уровень
- групповой уровень
- общеорганизационный уровень

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

## 4. Какие элементы организации будут основными объектами изменений?

- миссия, цели, стратегия, программы
- структуры
- системы
- культура
- персонал

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

## 5. Каков тип организационных изменений, планируемых (осуществляемых) в организации?

- упреждающие изменения
- ответные изменения
- инкрементальные изменения
- стратегические изменения

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

**6. В какой форме планируется провести (проводятся) изменения в организации?**

- совершенствование организации
- адаптация организации
- реорганизация организации
- перестройка организации

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

## 7. Какое воздействие окажут планируемые (осуществляемые) изменения на персонал?

- существенное (сильное)
- умеренное
- несущественное

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

**8. На какую группу персонала планируемые (осуществляемые) изменения окажут влияние в первую очередь?**

- на какое подразделение (цех, лаборатория, участок)
- на какое количество работников
- на работников какого пола
- на работников какого возраста
- на какие из профессиональных групп (управленческие кадры, ИТР, рабочие)

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

**9. На какие стороны жизнедеятельности персонала окажут свое влияние планируемые (осуществляемые) изменения?**

- на подбор кадров
- на расстановку кадров
- на обучение работников
- на систему оценки работы персонала
- на систему вознаграждения труда
- на систему административных взысканий
- на "социальный пакет" работников
- на характер труда работников
- на условия труда персонала
- на стабильность (нестабильность) занятости

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

**10. Каковы движущие силы планируемых (осуществляемых) организационных изменений?**

- **внутренние**
- **внешние**
- **объективные**
- **субъективные**

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

## 11. Каковы силы, тормозящие организационные изменения?

- внутренние
- внешние
- объективные
- субъективные

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

**12. Каково поле сил, действующих в организации в связи с осуществляемыми (планируемыми) изменениями?**

- доминанта сил сопротивления
- доминанта сил обновления
- динамический баланс сил

**13. На какой фазе изменений находится организация?**

- размораживание
- движение (интервенция)
- новое замораживание

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

**14. Какова наиболее вероятная реакция персонала на планируемые (осуществляемые) организационные изменения?**

- реакция сопротивления
- пассивная аккомодация
- прагматически заинтересованная реакция
- креативная (творчески-поисковая) реакция

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

**15. Каковы наиболее вероятные ситуативные причины сопротивления персонала планируемому (осуществляемому) изменениям?**

- личный интерес в сохранении объекта изменений
- человеческие привычки
- человеческий страх
- давление коллег по работе
- бюрократическая инерция
- непонимание сущности и причин перемен
- различие в оценках перемен в разных частях организации
- различная способность работников адаптироваться к изменениям

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

## 15. Каковы наиболее вероятные ситуативные причины сопротивления персонала планируемым (осуществляемым) изменениям?

- нежелание принимать решения, навязываемые сверху
- нежелание работников идти на разрыв сложившихся социальных отношений в группе
- неправильный выбор времени для начала изменений
- нарушение менеджментом деловой этики
- спонтанность организационных изменений
- избыточность организационных изменений
- усталость персонала от изменений
- предыдущий неудачный опыт проведения изменений

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

**16. Каковы наиболее вероятные формы сопротивления персонала планируемым (осуществляемым) организационным изменениям?**

- саботирующее поведение
- эскапистское поведение
- суицидное поведение
- агрессивно-протестное поведение

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

## 17. Каковы механизмы минимизации сопротивления персонала планируемыми (осуществляемым) изменениям?

- информирование работников и открытость менеджмента
- привлечение работников к подготовке и принятию управленческих решений
- помощь и поддержка подчиненных в процессе реализации изменений
- ведение переговоров и заключение компромиссных соглашений с подчиненными
- применение прямого или косвенного принуждения
- использование техник манипуляции и "кооптации"

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

- 18.** В течение какого времени будут осуществляться изменения?
- 19.** Каковы наиболее адекватные методы осуществления организационных изменений?
- эмерджентный
  - градуалистский
  - промежуточный (метод «аккордеона»)
  - экстремальный

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

**20. Каковы возможные формы пассивной аккомодации персонала к планируемым (осуществляемым) организационным изменениям?**

- конформистское поведение
- аддиктивное поведение
- невротическое поведение

**21. Каковы возможные формы прагматически-заинтересованной реакции персонала на организационные изменения?**

- конструктивное поведение
- ситуативное поведение

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

## 22. Каковы возможные формы креативной реакции персонала на организационные изменения?

- инвентивное (инициирующее) поведение
- инновационное поведение
- оборонительно-охранительное поведение
- фанатическое поведение
- нарциссическое поведение

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

## 23. Каковы наиболее адекватные и наиболее эффективные механизмы реализации организационных изменений?

- четкое определение целей и планируемых результатов изменений, а также критериев оценки их результативности и эффективности
- создание специальной целевой группы, ответственной за осуществление организационных изменений
- применение простого поэтапного планирования изменений
- формирование знаний и навыков персонала, необходимых для успешной реализации изменений
- подбор и расстановка наиболее надежных и способных людей во всех важных "зонах" организационных изменений
- адекватное финансирование изменений
- целевое использование ресурсов, выделенных на осуществление изменений
- обеспечение менеджмента адекватной информацией о ходе реализации изменений

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

- выработка ключевых процедуры и правил, обязательных для исполнения в процессе реализации изменений
- проектирование и внедрение эффективной системы вознаграждения людей, обеспечивающих успешную реализацию изменений
- формирование корпоративной культуры, поддерживающей инновационную деятельность людей
- определение основных этических норм и стандартов, регулирующих процесс внедрения инноваций
- стимулирование в организации духа новаторства и энтузиазма
- личное руководство процессом организационных изменений со стороны первого лица путем утверждения целей, формирования позитивного инновационного климата, рационального решения проблем организационной власти, внесения своевременных корректив в ход организационных изменений
- развитие у персонала вкуса к переменам путем создания "героев изменений" -укрепление доверия рядовых работников к менеджменту
- выбор подходящего момента для начала изменений

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

- информирование персонала о сущности, причинах и способах осуществления организационных изменений
- терпеливое и настойчивое изменение прежних взглядов и поведения людей
- обеспечение участия рядовых работников в подготовке и принятии решений
- отказ от критики прошлого; концентрация на позитивных аспектах перемен и стремлении двигаться вперед
- направление всех дискуссий в область согласия
- ориентация на приемлемые решения, отказ от стремления к 100%-му изменению взглядов и поведения людей
- доброжелательное реагирование на сомнения и возражения по поводу перемен
- акцент на преимуществах и выгодах перемен при признании то же время имеющихся трудностей
- стимулирование у подчиненных отношения к неизбежным трудностям перемен как к проблемам, которые можно преодолеть

# Матрица ситуационного анализа организационных изменений

- обращение к подчиненным за советом о том, как решить наиболее острые проблемы
- оказание поддержки и помощи подчиненным как в ходе перемен, так и после их завершения
- разделение с другими руководителями ответственности за ход и результаты перемен
- изменение при необходимости последовательности реализации перемен
- достижение краткосрочных побед
- привлечение внешних экспертов и консультантов

**24.** По каким критериям и на основе каких процедур будет осуществлена оценка эффективности организационных изменений?

# Основные операции плановой ликвидации

(на примере крупной маркетинговой компании США)

- 1. Обучение персонала технологиям организационных изменений**
- 2. Разработка и утверждение общей схемы обсуждения и подготовки проекта ликвидационных мероприятий в организации и ее подразделениях**
- 3. Ежемесячное обсуждение вопросов ликвидации нежизнеспособных форм (первая половина понедельника каждого месяца)**
- 4. Совещания по вопросам ликвидации, которые проводятся на всех уровнях управления: от топ-менеджмента до диспетчеров компании**
- 5. На каждом совещании обсуждается только одна сфера деятельности компании (услуги, регионы, каналы распространения и т.д.)**

# Основные операции плановой ликвидации

(на примере крупной маркетинговой компании США)

6. В течении года компания осуществляет полную инвентаризацию собственной деятельности и выявляет все нежизнеспособные формы, требующие ликвидации
7. За год в компании принимается 3-4 важных ликвидационных решения (что ликвидировать) и 1-2 решения о том, как это лучше сделать (как ликвидировать)
8. За год на совещаниях сотрудниками предлагается 3-5 новых идей
9. Решения об осуществлении организационных изменений, предложенных на совещаниях, ежемесячно доводятся до всего руководящего состава компании
10. Дважды в год менеджеры всех уровней отчитываются об исполнении принятых решений и полученных результатах

# *Основные операции плановой ликвидации*

(на примере крупной маркетинговой компании США)

**РЕЗУЛЬТАТ:** за 10 лет компания увеличила свой капитал в 4 раза, причем, как минимум 50% успеха топ-менеджмент относит на счет политики плановой ликвидации

# Алгоритм разработки имплементационной технологии (политический аспект)

## 1. Определение имплементационной проблемы

- в чем состоит главная политическая трудность в реализации решения?
- в чем заключается основные причины этой трудность?
- в чем, в каких формах проявляется эта трудность?

## 2. Определение реализационной стратегии

- что надо сделать, чтобы решение было реализовано?
- какие политические ресурсы необходимы для этого?
- кто контролирует эти ресурсы?
- можем ли мы получить к ним доступ?

# *Алгоритм разработки имплементационной технологии* (политический аспект)

## **3. Определение основных сил, способных оказать помощь реализации решения**

- кто может позитивно повлиять на реализацию решения?
- кто из вышестоящих руководителей может реально помочь в реализации решения?
- кого из «больших начальников» со стороны можно использовать как «точку опоры»?
- с кем из сотрудников надо вступить в политический союз для реализации решения?
- с кем из ключевых «игроков» организации надо «заключить контракт» на беспрепятственную реализацию решения?
- что надо сделать, чтобы эти люди активно помогали нам?

# *Алгоритм разработки имплементационной технологии* (политический аспект)

## **4. Определение основных сил, которые будут вести политические игры вокруг принятого решения, противодействуя его реализации**

- кто может вести такие игры и почему?
- каким образом они станут мешать решению вопроса?
- каких конкретных контрдействий и когда нам следует ожидать о них?
- что надо сделать, чтобы минимизировать их сопротивление реализации решения?

# Алгоритм разработки имплементационной технологии (политический аспект)

## 5. Определение времени, на которое возможно отложить начало реализации решения без существенного ущерба для него

- какой временной резерв нам необходим?
- какие дополнительные политические согласования и «утряски» мы сможем за это время провести?

## 6. Определение типа имплементационных техник

- техники самосохранения
- низкорисковые техники
- легко реализуемые техники
- конфликтные техники

# Алгоритм разработки имплементационной технологии (политический аспект)

## 7. Определение вида имплементационной техники

- техника, основанная на давлении и наказании («кнут»)
- техника, основанная на вознаграждении («пряник»)
- техника, основанная на убеждении (переговоры, обучение, просвещение)
- техника, основанная на упреждении контрдействий оппонентов («снятие» спорных вопросов, уточнение проблемных целей и средств их достижения)
- техника, основанная на подготовке благоприятных политических условий для прохождения решения и его имплементации

# *Алгоритм разработки имплементационной технологии* (политический аспект)

## **8. Определение критериев оценки имплементационной техники**

- **полностью успешная техника (мы получим (получили) все, что планировали)**
- **частично успешная техника (мы получим (получили) часть того, что планировали)**
- **нейтральная техника (маловероятно, что она может что-то дать, но и риск ее применения не велик)**
- **негативная техника (результат ее использования нанес (может нанести) вред)**
- **катастрофичная техника (итогом ее использования будет (или уже есть) катастрофа, крушение проекта изменений)**

# Топология политических имплементационных техник

(соотношение факторов приоритетности и приемлемости техник)

**приемлемость**

**низкая**

**высокая**

**низкая**

**ТЕХНИКИ  
САМОСОХРАНЕНИЯ**

**НИЗКОРИСКОВЫЕ  
ТЕХНИКИ**

**высокая**

**КОНФЛИКТНЫЕ  
ТЕХНИКИ**

**ЛЕГКО РЕАЛИЗУЕМЫЕ  
ТЕХНИКИ**

**приоритетность**

# Типы и формы имплементационных техник

## 1. Техники «самосохранения»

- «Наплевать на сверток»
- «Вытрясти из свертка часть содержимого»

## 2. Низкорисковые техники

- «Набраться терпения и ждать, когда стена развалиться сама»
- «Смазать сверток»
- «Смазать стену»

# Типы и формы имплементационных техник

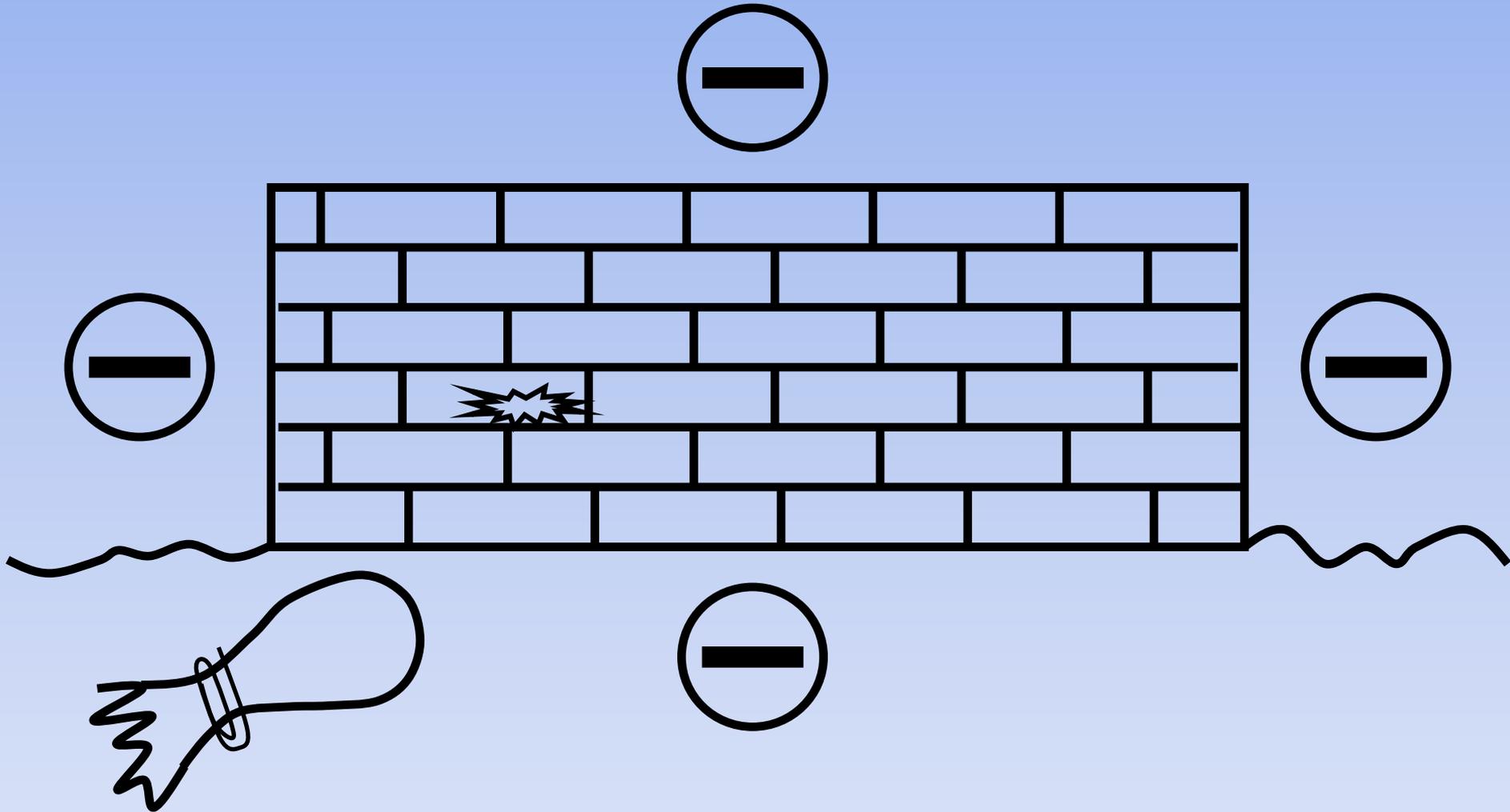
## 3. Легко реализуемые техники

- «Размягчить содержимое свертка»
- «Поменять упаковку свертка»
- «Разделить свертки на несколько маленьких»
- «Просунуть в щель сначала самую узкую часть свертка»
- «Положить свертки в большую коробку»

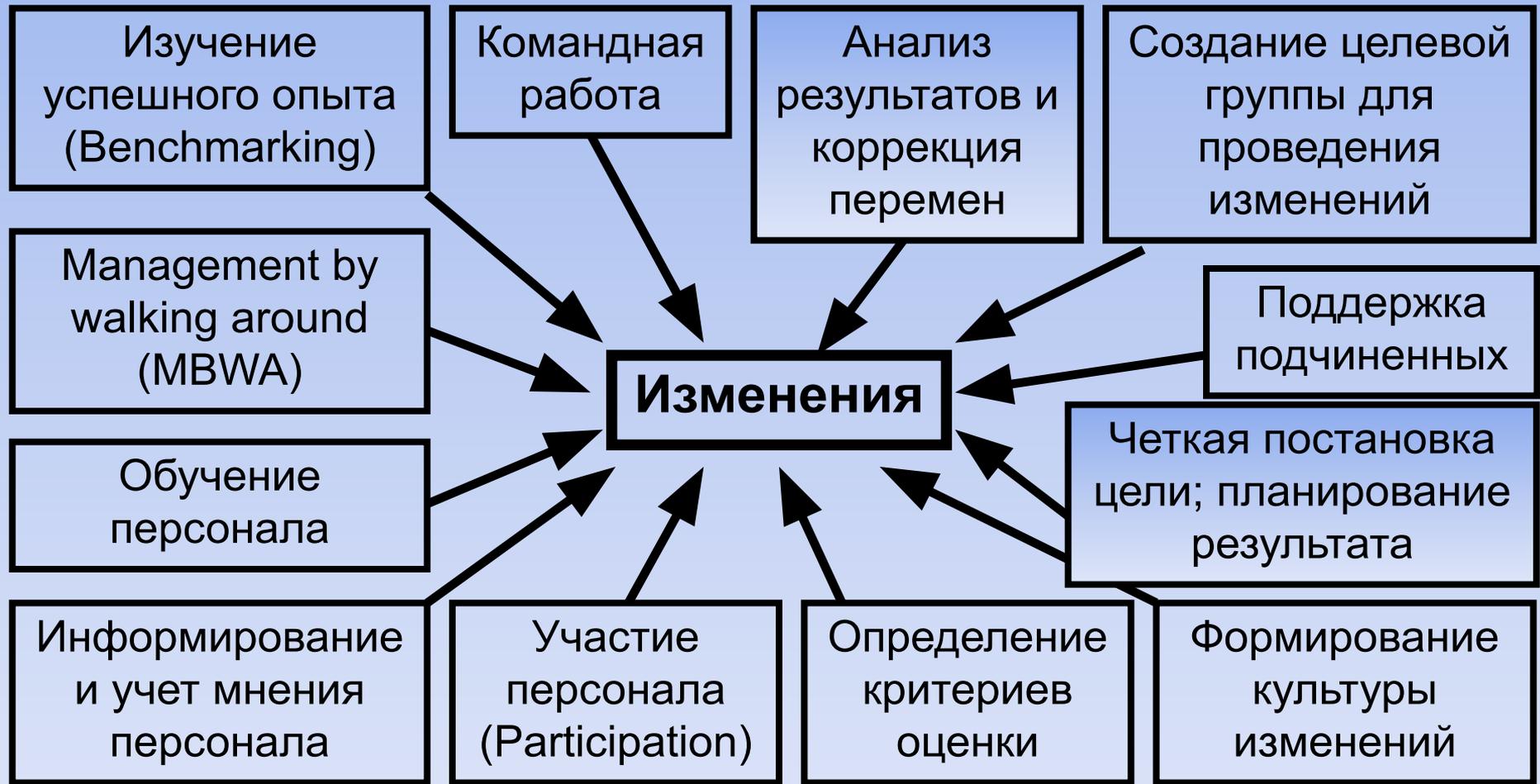
## 4. Конфликтные техники

- «Проталкивать свертки изо всех сил»
- «Вести войну на изнурение»
- «Поработать кувалдой»
- «Договориться со знакомым танкистом»

# Ситуация: "Стена и сверток"



# Технологии организационных изменений в компании "Boots"



# Технологии организационных изменений в компании "Boots"

## 1. Алгоритмические управленческие технологии

- Маркетинговый анализ
- Управление по целям (МВО)
- Бенчмаркинг
- Анализ поля сил
- Моделирование
- Привлечение персонала к планированию изменений
- Командная реализации изменений (Teambuilding)
- Мерчендайзинг
- Эффективное лидерство
- Обучение действием (Action Training)

# Технологии организационных изменений в компании "Boots"

## 2. Креативные управленческие технологии

- Мозговой штурм
- Контроль оценки эффективности (уникальные критерии)
- Эмпатия (персонал, клиенты)
  - Партиципативный менеджмент
  - Клиентоориентированный менеджмент

# Библиографический список по курсу "Управление организационными изменениями"

1. К. Фралингер, И. Фишер. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования. М., 2003.
2. Брэддик У. Менеджмент в организации. М.: Инфра-М, 1997.
3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. М.: Инфра-М, 1996.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Изд-во МГУ, 1995.
5. Управленческое консультирование. Тт. 1-2. Под ред. М.Кубра. М.: Интерэксперт, 1992.
6. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. .VI.: Прогресс, 1986.
7. Тичи Н., Деванна М.А. Лидеры реорганизации. М.: Экономика, 1990.
8. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М.: Прогресс, 1988.
9. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: Инфра-М, 1996.
10. Argyris C. Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1970.

# Библиографический список по курсу "Управление организационными изменениями"

11. Barcus S.W. III, Wilkinson J. W. (eds.) Handbook of Management Consulting Services, 2nd ed. New York, etc.: McGraw-Hill, 1995.
12. Beckhard R. Managing Change in Organizations: Participant's Workbook. Reading, MA: Addison-Wesley, 1985.
13. Beckhard R., Harris R.T. Organizational Transitions, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.
14. Blake R.R., Mouton J.S., McCauley A.A. Change by Design. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.
15. Block P. Flawless Consulting. San Diego: Pfeiffer, 1981.
16. Bunker B.B., Alban B.T. Large Group Intervention: Engaging the Whole System for Rapid Change. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
17. Burke W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 2 ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.
18. Cummings T.G., Worley C.G. Organization Development and Change, 5th ed. Minneapolis: West, 1993.
19. Egan G. Change-Agent Skills A: Assessing and Designing Excellence. San Diego: University Associates, 1988.

# Библиографический список по курсу "Управление организационными изменениями"

20. Egan G. Change-Agent Skills B: Managing Innovation and Change. San Diego: University Associates, 1988.
21. Egan G. Change Agent Skills in Helping and Human Service Settings. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1985.
22. French W.L., Bell C.H., Jr. Organization Development, 5th ed. Englewood Cliffs, 111.: Prentice Hall, 1995.
23. Classman A.M., Cummings T.G. Cases in Organizational Development. Homewood, 111.: IRWIN, 1991.
24. Harrison M.I. Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Procl";As. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
25. Harvey D., Brown D.R. An Experiential Approach to Organization Development. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1996.
26. Jacobs R.W. Real Time Strategic Change. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
27. Jick T.D. Managing Change. Cases and Concepts. Homewood, Il: Irwin, 1993.
28. Kanter R.M. Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation. New York: Simon & Schuster, 1983.

# Библиографический список по курсу "Управление организационными изменениями"

29. Lippitt G., Lippitt R. **The Consulting Process in Action**, 2nd ed. San Diego: University Associates, 1986.
30. Naisbitt J., Aburdene P. **Re-inventing the Corporation**. New York: Warner Books, 1985.
31. Peters T. **Thriving on Chaos**. New York: Alfred A. Knopf, 1988.
32. Rothwell W.J., Sullivan R., McLean G.N. (Eds.) **Practicing Organization Development: A Guide for Consultants**. San Diego, etc.: Pfeiffer, 1993.
33. Schein E.H. **Organizational Culture and Leadership**, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
34. Schein E.H. **Process Consultation**. Vol. MI. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987/1988.
35. Senge P.M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday/Currency, 1990.
36. Shafritz J.M., Ott J.S. **Classics of Organization Theory**, 2nd ed. Chicago: The Dorsey Press, 1987.
37. Tichy N.M. **Managing Strategic Change. Technical, Political and Cultural Dynamics**. New York: John Wiley & Sons, 1983.