



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ИДЕИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
РГПУ им. А.И. Герцена

Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

Быстрое и непрерывное обновление технологий

Постоянно усиливающаяся конкуренция

Глобализация экономики, устраняющая барьеры на международных рынках

Доступность и относительная дешевизна информации

Быстрое изменение вкусов, предпочтений и структуры потребления в целом

Большая "подвижность" персонала в части смены мест работы



Шесть измерений формирования стратегии

- **Планирование:** сели, все взвесили, решили, выполнили.
- **Политика.** Поиски равновесия между интересами коалиций внутри организации заменяет поиск стратегического равновесия,.
- **Инкрементализм.** Стратегическое видение формируется шаг за шагом вслед за изменениями внешней и внутренней сред, а также по мере накопления опыта и знаний об обеих.
- **Командование.** Стратегия определяется лидером, адекватность которого определяет близость стратегии п. 1.
- **Культура.** Фраза «У нас так принято» исчерпывает обоснование стратегического выбора.
- **Навязанный выбор.** Стратегия навязывается организации внешними силами.

Изменение

наличие заметных различий
в ситуации, человеке, рабочей
группе, организации или
взаимоотношениях между двумя
последовательными отрезками
времени.

Объекты и направления развития



Понятие организационных изменения

1. *«Изменение в организации»* означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы
2. *«Изменение»* — это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом
3. *«Организационное изменение»* — это преобразование организации между двумя моментами времени».
4. *«Организационные изменения»* - как освоение компанией новых идей или моделей поведения.

История развития теории организационных изменений.

- 1951 г. трехэтапная схема Курта Левина
- 1970-х гг., Ватцлавик, Уикланд и Фирш ввели понятия изменений первого и второго порядка. Под изменениями первого порядка понимались незначительные **«вариации вокруг основной темы»**, а под изменениями второго порядка — кардинальный прорыв, не имеющий связи с прошлым. Разграничение между **инкрементальными** и **радикальными** (эволюционными и революционными, кумулятивными и дискретными) изменениями.
- В середине 1990-х гг. теория организационных изменений получила «второе дыхание» за счет появления новых теоретических моделей и подходов, доказавших свою эффективность в практике применения известных компаний.

Парадигмы организационных изменений

ПАРАДИГМЫ	ПРИМЕЧАНИЯ
ПРОЦЕССУАЛЬНАЯ	«традиционные парадигмы» — это наиболее часто используемые подходы к пониманию того, каким образом организации реагируют на изменения в политической окружающей среде. Они базируются на предположениях об иерархической организации, контроле и устойчивости
РАЦИОНАЛЬНАЯ	
ПРАГМАТИЧЕСКАЯ	
ПАРАДИГМА ХАОСА	являются «становящимися парадигмами» в том смысле, что базируются на фундаментально отличных положениях. Они предполагают изучение условий, необходимых для существенных и быстрых изменений: непредсказуемое внешнее окружение и неспособность управлять организацией традиционными методами. Сторонники данных моделей настаивают на необходимости быстрого обучения, адаптации и выживаемости организации.

Основные теории изменений в организации

Экстерналистская теория

- Согласно этой теории, организациям внутренне не свойственна способность к изменениям; заставить ее изменяться может только воздействие неких внешних сил, следовательно, причины ее изменений находятся за ее пределами.
- Крайней формой экстернализма является **механистический подход**, в основе которого лежит положение о необходимости внешних сил для выведения системы из состояния статического равновесия.
- **Бихевиористские теории психосоциокультурных изменений**. В их основе лежит парадигма «стимул—реакция». Без стимула — а это всегда нечто внешнее по отношению к человеку или организации — они не способны ни на какую реакцию (активность, трансформацию).
- **Инвайроментализм (англ. environment — среда)**, развивая методологию экстернализма, объясняет любое изменение факторами, действующими вне организации. Согласно этой теории, предполагается, что именно инвайроментальные силы формируют, контролируют и разрушают организацию.
- Сторонники экстерналистского направления в теории организационных изменений и в своей практической деятельности, осуществляя сбор, анализ и обобщение полученных результатов исследований и давая рекомендации по преобразованиям в организациях, **руководствуются, прежде всего, принципом приоритетности влияния внешних факторов на организацию.**

Теория имманентного изменения

- Системы изменяются благодаря имманентно присущему им свойству изменяемости, черпая силы и возможности из собственного внутреннего потенциала.
- внешние факторы также принимаются во внимание, но в качестве дополнительных катализаторов, способных изменить систему в ту или иную сторону: замедлить или ускорить ее развитие, начать или остановить ее изменения, вплоть до разрушения.
- практическая, консультативная деятельность специалистов — приверженцев данного направления ориентируется, в первую очередь, на развитие внутреннего потенциала организации, поиски средств и инструментов его повышения и совершенствования.
- Используется также понятие *степень самодетерминации организации*, которая может быть измерена.
- К основным составляющим организационного потенциала можно отнести: структуру организации, численность персонала и профессиональные и личностные характеристики работников; организационную культуру; систему инструментов и способов воздействия на поведение персонала и на элементы внешней среды.
- Совершенствование указанных элементов организационного потенциала приводит к его максимизации и увеличению энергии организации.

Интегральная теория

- Причины организационных изменений как результат взаимодействия внешних и внутренних факторов.
- К анализу подобного взаимодействия нужно всегда подходить осторожно, всякий раз точно выявляя роль каждого фактора, чтобы не скатиться к их ранжированию или выстраиванию иерархии, что неизменно приведет к необходимости занять позицию первой или второй из названных выше концепций.
- Если же внешним и внутренним факторам придавать равное значение, рассматривать их как однопорядковые, то исследование будет носить эклектичный, противоречивый, алогичный характер.
- Необходимо рационально, с учетом конкретной ситуации синтезировать внешние и внутренние факторы изменений, выявлять и фиксировать их взаимозависимость.
- Тогда использование интегральной теории на практике становится действенным и дает результаты в виде эффективных стратегий.

Системно-эволюционный подход

1. Законы эволюции фундаментальны и могут быть применены к миру организаций в той же степени, что и к органическому миру.
2. Базовыми терминами этого подхода являются:
 - *изменение*,
 - *рост* (количественные изменения)
 - *развитие* (качественные и структурные изменения).
2. Эта концепция объясняет внутренний смысл существования организации как целенаправленные изменения.
3. Тогда управление включает два вида деятельности внутри организации — *стабилизацию* и *активизацию*. Активизацию соотносят с управлением изменениями, а результатом являются новые стратегии, структуры и продукты (т.е. формирование будущего образа организации).
4. Полезные новшества (цели) организаций, приобретенные ими в результате эволюции, становятся их конкурентными преимуществами в борьбе за необходимые ресурсы.
5. Для коммерческих организаций такими качествами являются:
 - стремление к росту доходов;
 - стремление к росту доли рынка;
 - стремление к обучению (копирование лучшего опыта других организаций);
 - инновационность. (поиск и апробация нестандартных решений).

Теорема Питирима Сорокина

при прочих равных условиях (в том числе при наличии одной и той же внешней среды и одинаковой степени интеграции элементов), чем больше *энергия организации*, тем больше ее автономия от внешней среды и тем больше степень ее *самодетерминации*

Две важные составляющие организационных изменений

- ▣ **содержание изменения** — эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом;
- ▣ **процесс изменения** — последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т. е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Классификация организационных изменений

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

Изменения в технологии

- это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность.
- Эти перемены планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции.
- Перемены в технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и ход работы. Например, в университете технологическими изменениями будут изменения в методике преподавания курса.

Изменения в товарах и услугах

- Имеют отношение к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг.
- Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции.
- Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на компанию, или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

Изменения в стратегии и структуре организации

- Относятся к административной сфере, включающей контроль и управление.
- Здесь изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета.
- Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Для университета системные изменения сверху — это, например, новый, более эффективный учебный план.
- Уменьшение размеров корпорации, реструктуризация — все это примеры структурных изменений.

Изменения в культуре

- имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели.
- Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции. В современных учебниках по менеджменту реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы качества относятся к изменениям в культуре.

Три уровня управления изменениями

Проекты изменений

- Это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности.
- Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании.
- Но если они представляют собой всего лишь дискретные, автономные проекты, то, как правило, не окажут никакого долгосрочного воздействия, память о них исчезнет, и более поздние поколения повторно испытают ту же самую потребность.

Программы изменений

- взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия.
- Здесь успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании.
- Программы изменений часто терпят неудачу, потому что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуемому ею культу.

Организации — проводники изменений

- Так называются компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства.
- Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений.
- Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

ФОРМИРОВАНИЕ ЖЕЛАНИЯ

Постарайтесь максимально четко сформулировать почему необходимы изменения, а также почему они должны произойти в запланированный период.

ПОЛУЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ

Привлеките ключевых лиц, принимающих решения, распорядителей ресурсов, а также определите тех, на кого будут воздействовать изменения.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ ДОСТИЖИМЫХ ЦЕЛЕЙ

Сформулируйте в виде четких поддающихся измерению ожидаемых организационных результатов.

НАЗНАЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННЫХ И ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Назначьте конкретных сотрудников, ответственных за различные задачи и результаты.

СОЗДАНИЕ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Постройте организационные изменения и дайте сотрудникам умения и навыки, необходимые для их воплощения (разъяснять, обучать, контролировать понимание и выполнение).

ЗАКРЕПЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Официально утвердить произведенные изменения (должностные инструкции, роли, бизнес-процессы, систему мотивации и др.). Суть: теперь мы работаем ТАК.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

СПОНСИРОВАНИЕ

Программа изменения имеет видимую поддержку ключевых лиц, принимающих решения на всех уровнях управления организацией, а также управляющих ресурсами организации.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование производится регулярно в ходе подготовки и реализации программы. Разработанные планы согласованы между всеми участниками (спонсор, заказчик, получатель, исполнитель), цели, ресурсы, роли и риски согласованы.

ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Определены и согласованы поддающиеся измерению индикаторы выполнения программных задач, порядок мониторинга реализации программы, а также порядок информирования основных участников преобразований о текущих результатах.

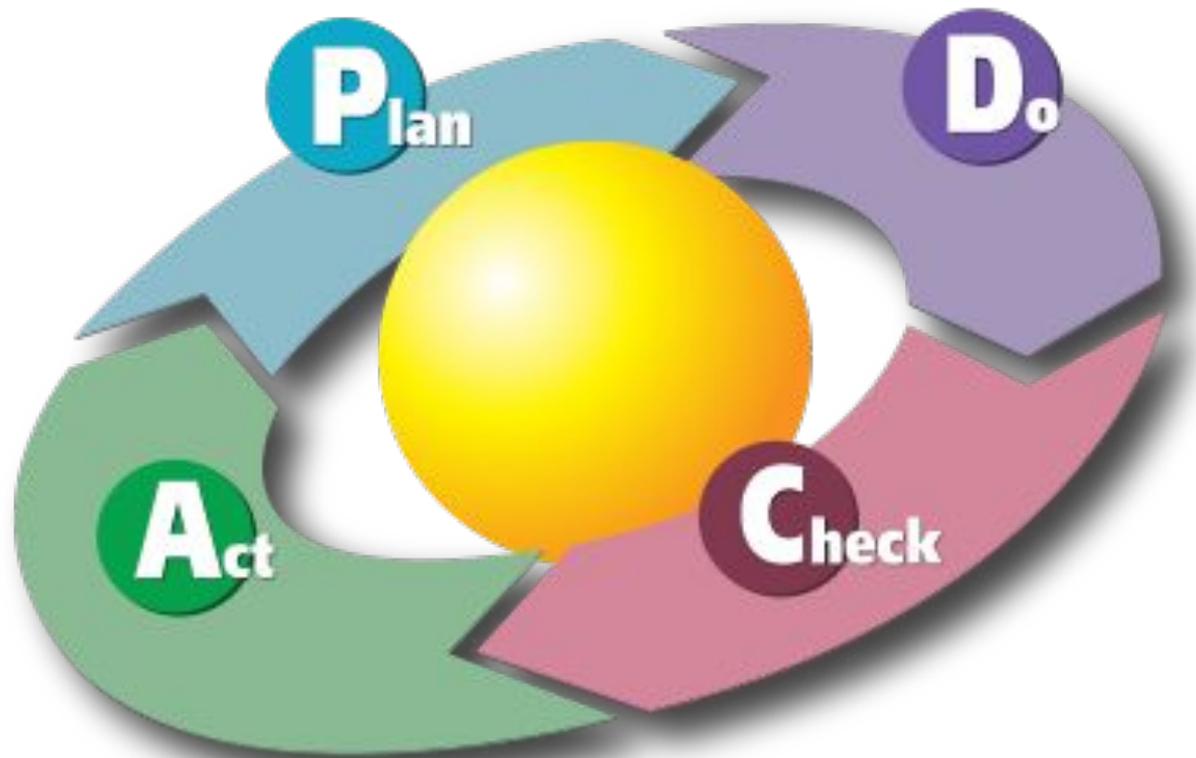
ОБЯЗАТЕЛЬСТВО

Участники проекта обсуждают и решают вопросы в атмосфере открытости, взаимного уважения и доверия.

СТРУКТУРА ПОДДЕРЖКИ

Исполнители и получатели программы преобразований имеют необходимые поддержку и выделенные ресурсы в течение и после проведения изменений.

ЦИКЛ ДЕМИНГА



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ в логике ЦИКЛА ДЕМИНГА



«5W+1H»

5W:

1. What? – ЧТО нужно сделать?
2. Why? – ЗАЧЕМ это нужно сделать?
3. Who? – КТО это должен сделать?
4. Where? – ГДЕ это следует делать?
5. When? – КОГДА это следует сделать?

1H:

1. How? – КАК это следует делать?