

# МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

The background features a dark teal color with a faint, stylized illustration of two hands holding a globe. The hands are rendered in a lighter shade of teal, and the globe is positioned in the lower right quadrant, partially obscured by the text.

# Изменения как проблема управления и роль аналитических методов в управлении изменениями

1. **Определение сущности и классификация видов изменений**
2. **Организационная культура как объект изменений. Типологизация организационных культур**
3. **Методика управления изменениями и роль аналитических методов на этапах управления изменениями**

# 1. Определение сущности и классификация видов изменений

- **Организационное изменение** – это *планируемое системное преобразование элементов организации, ориентирующееся на действия по решению проблем и достижение результатов, в первую очередь за счет развития персонала, которое является одним из основных средств осуществления изменений.*

# Принятие решения об изменении – это выбор альтернативы

В области принятия решений Минцберг выделил четыре роли руководителя:

- Предприниматель;
- Специалист по исправлению нарушений в работе;
- Распределитель ресурсов;
- Специалист по достижению соглашений.

# Типичные вопросы по управленческим функциям

## Планирование

1. Какова миссия организации?
2. Каковы цели организации?
3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они влияют на будущее организации?
4. Какую стратегию и тактику следует выбрать?

## Организация

1. Каким образом следует структурировать работу? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?
2. Как скоординировать функционирование этих блоков?
3. Какие полномочия следует делегировать на каждом уровне управления?
4. Каковы должны быть изменения в структуре в связи с изменениями в окружающей среде?

## Контроль

1. Как измерить результаты работы?
2. С какой периодичностью?
3. Насколько эффективно достижение поставленных целей?
4. В чем причины низкой эффективности?

## Мотивация

1. В чем нуждаются подчиненные?
2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе достижения целей?
3. В чем причины изменения удовлетворенности?
4. Как повысить производительность и удовлетворенность работой?

# Формы изменений

## 1. По степени эволюционности (по Ватцлавику):

- *Изменения первого порядка*: система может принимать различные состояния без кардинальных изменений – эволюционный подход.
- *Изменения второго порядка*: система трансформируется кардинальным образом – революционный подход.

## 2. По отношению к системе (по Кёнигу и Фольмеру):

- *Изменения личности и ее окружения внутри системы*
- *Изменения правил системы*
- *Изменения мира, окружающего систему*

# 1. Определение сущности и классификация видов изменений

## Виды изменений

1 – по степени локализации изменения (по отношению к границам организации):

- *внешнее изменение;*
- *внутреннее изменение.*

2 – по степени случайности изменения:

- *плановое изменение;*
- *случайное изменение (незапланированное).*

плановое

континуум

случайное



Измерение степени случайности	Измерение степени локализации	
	внутреннее	внешнее
плановое		
случайное		

# 1. Определение сущности и классификация видов изменений

## 3 – по уровням организации:

- *изменение на уровне индивидуума*: получение образования; изменение семейного положения и т.д.;
- *изменение на уровне группы (команды)*: получение нового задания, проекта; изменение условий труда и т.д.;
- *изменение на уровне структурного подразделения*: введение новой внутренней структуры подразделения; назначение нового руководителя и т.д.;
- *изменение на уровне организации*: изменение организационной структуры; введение новой системы оплаты труда и т.д.

Изменение на уровне организации следует далее детализировать:

*по уровню стратегии*: корпоративная стратегия; функциональная; деловая; оперативная;

*по внутренним элементам организации*: задачи организации; организационные структуры и системы; организационная культура; люди.

# 1. Определение сущности и классификация видов изменений

## Типы стратегических изменений:

- 1 – перестройка организации* предполагает фундаментальное изменение, затрагивающее миссию и организационную культуру;
- 2 – радикальное преобразование* проводится на стадии реализации стратегии в том случае, когда предприятие не меняет отрасли, но при этом в нем происходят радикальные процессы;
- 3 – умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда предприятие выходит с новым продуктом на рынок;
- 4 – обычные изменения* связаны с проведением преобразований на уровне функциональной стратегии, которые мало затрагивают деятельность предприятия в целом;
- 5 – неизменяемое функционирование* рассматривается с точки зрения реализации одной и той же стратегии, в этом случае изменения происходят в рамках принятой стратегической линии, когда необходимо оперативно реагировать на факторы макро- или конкурентного окружения, чтобы достичь намеченных стратегических целей.

# 1. Определение сущности и классификация видов изменений

## 4 - по сложности и эмоциональной вовлеченности:

- *«жесткие»* имеют количественный характер и подразумевают наличие конкретного и оптимального решения для достижения хорошо определенного и понимаемого «будущего состояния»;
- *«мягкие»* ситуации существуют тогда, когда «будущее состояние» является плохо определенным, это обусловлено высокой степенью непредсказуемости и эмоциональной неустойчивостью ситуации.

# 1. Определение сущности и классификация видов изменений

## 5 – по степени ограниченности:

- *ограниченные изменения*
  - ограниченный временной масштаб;
  - ясные приоритеты;
  - ограниченные последствия;
  - может рассматриваться как автономное (независимое от других);
  - ограниченное количество вовлеченных людей;
  - известно, в чем заключается сущность проблемы;
  - известно, каким должен быть результат.
  
- *неограниченные изменения*

## 2. Организационная культура как объект изменений

- *Организационная культура* ( по Е.Х.Шайну) – это образцы, основные установки и представления о вещах, которые предприятие открыло для себя в прошлом для урегулирования внутренних отношений с тем, чтобы отвечать поступающим извне требованиям и раскрывать для себя окружающий мир, и которые проявили себя так успешно, что их стали передавать новым сотрудникам предприятия.

## 2. Организационная культура как объект изменений

### Уровни организационной культуры (Е.Х.Шайн)

- **1-й уровень: организационно-парадигматический**, на котором находятся основные фундаментальные устои, которые даже не доходят до сознания членов общества и не бросаются в глаза внешнему наблюдателю.
- **2-й уровень: культурные ценности, нормы и представления о них**, которыми руководствуются члены организации; эти культурные ценности представляют собой свод требований, которые расцениваются в организации как нечто желаемое, к чему необходимо стремиться.
- **3-й уровень: психические и социальные модели поведения**: нравы; обычаи; запреты; поступки; отношение к работе; лозунги; разного рода мифы.

## 2. Организационная культура как объект изменений

### Принципы организационной культуры

- *доверие руководителей к сотрудникам*
- *ориентация на клиента*
- *инновации.*

*Доверие*

*Ориентированная*

*Инновационная*

*Недоверие*

*Неориентированная*

*Неинновационная*



## 2. Организационная культура как объект изменений

Главная задача организации в области ОК создать сильную и обеспечить стойкую по продолжительности существования организационную культуру.

### Параметры сильной культуры:

- четкие ориентиры,
- эффективная коммуникация,
- прозрачность при подаче информации,
- своевременное принятие правильных управленческих решений,
- низкие затраты на контроль,
- высокая степень мотивации и (как следствие) высокая лояльность сотрудников,
- гарантия высокой организационной стабильности.

### 3. Типологизация организационных культур

#### Типы ОК по Макс Веберу (с точки зрения их своеобразия)

- **Культура администрирования:** иерархия, адаптация, гарантия надежности (например, банки, предприятия жизнеобеспечения)
- **Культура продаж:** направленность на рынок, широкая коммуникация (например, торговля, маклеры)
- **Культура инвестиций:** ориентация на развитие, профессиональная компетентность (предприятия высоких технологий)
- **Культура спекуляций:** «умение делать деньги», индивидуалистическая ориентация (например, рекламные агентства, торговля валютой)

### 3. Типологизация организационных культур

#### Типы ОК по Глазлю (с учетом системных и организационно-психологических аспектов )

##### *Театр:*

- там всегда что-то происходит;
- там постоянно проводят эксперименты, вводят новшества;
- внимание и аплодисменты – это важные цели;
- требуется многообразие ролей;
- режиссура играет важную роль.

##### *Крепость:*

- улучшение безопасности и расширение собственной позиции;
- поддержание лояльных отношений друг с другом;
- высоко ценится собственная позиция;
- на публику выносятся самоуверенность.

##### *Отряд крестоносцев:*

- важные представители организации имеют ярко выраженное миссионерское сознание;
- идет постоянная работа по «завоеванию» членов, регионов и позиций;
- распространяются собственные методы убеждения и видения;
- придается большое значение соблюдению строгого порядка и гармонии.

##### *Санаторий:*

- все это когда-то уже было;
- за поиск внутреннего мира можно заплатить любую цену;
- поведение приветливое;
- работают добродушные сотрудники.

### 3. Типологизация организационных культур

Типы ОК по Фатцеру (ориентация на личность и на результат)

<p>О Р И Е Н Т А Ц И Я</p> <p><i>культура заботливости</i></p>	<p>С И Л Ь Н А Я</p> <p><i>интегративная культура</i></p>
<p>Н А Л И Ч Н О С Т Ь</p> <p><i>апатичная культура</i></p> <p>ориентация слабая</p>	<p>С Л А Б А Я</p> <p><i>культура надсмотрщика</i></p> <p>на результат сильная</p>

### III. Методика управления изменениями и роль аналитических методов на этапах управления изменениями

1. Постановка проблемы
2. Факторы, вызывающие изменения
3. Инициаторы изменения
4. Определение сущности изменения  
(модель Надлера-Ташмена)
5. Анализ поля сил по К.Левину
6. Причины и формы сопротивления изменениям.  
Реакция на изменения
7. Способы преодоления сопротивления изменениям
8. Программа управления изменениями

# 1. Постановка проблемы

## *Методы, используемые для определения проблемы*

- **SWOT-анализ;**
- **диаграмма Исигавы;**
- **ABC-анализ;**
- **GAP-анализ;**
- **схема «входные ресурсы – результаты на выходе»;**
- **метод фокальных объектов и др.**

# Методы сбора информации при проведении первичного маркетингового исследования

- Наблюдение
- Опрос
- Эксперимент
- Проекционные техники (разного рода тесты).

# Определение термина «проблема»

## *Энциклопедический словарь*

**В широком смысле слова:** сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, разрешения.

**В науке:** противоречивая ситуация, выступающая в виде противоположных позиций в объяснении каких-либо явлений, объектов. Процессов и требующая адекватной теории для ее разрешения.

## *Р.А.Фатхутдинов*

Понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состояниями объекта.

## *В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова*

Несоответствие состояния управляемого объекта целям, поставленным руководителем.

Противоречие в организации, требующее управленческого решения.

# Постановка проблемы

Для решения проблемы необходимо ответить на *следующие вопросы*:

- **Что** делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности)?
- **Как** делать (по какой технологии)?
- **С какими** производственными затратами делать?
- **В каком** количестве?
- **В какие** сроки?
- **Где** (место, производственное помещение, персонал)?
- **Кому** поставлять и по какой цене?
- **Что** это даст инвестору и обществу в целом?

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности, степени риска.

# ВЗАИМОСВЯЗЬ ПРОБЛЕМ И НЕОБХОДИМЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Проблемы в области финансов	ИЗМЕНЕНИЯ
<input type="checkbox"/> недостаточность капитала для текущей деятельности	Модификация продукта Привлечение инвесторов
<input type="checkbox"/> потребность в дополнительных источниках финансирования	Привлечение инвесторов Введение бюджетирования Защита прав трудового коллектива Совершенствование планирования
<input type="checkbox"/> неспособность к наращиванию капитала	Изменения в распределении прибыли Защита прав собственников
<input type="checkbox"/> нерациональность использования заемных средств	Смена поставщиков Изменение каналов продвижения Коммуникативной политики Изменения в управлении запасами Инвентаризация. Контроль. Изменения в структуре расходов Защита прав собственников

## Продолжение таблицы

<b>Кадровые проблемы</b>	
□ <b>высокий уровень текучести кадров</b>	<b>Техническое переоснащение Внедрение ИТ Привлечение инвесторов Развитие системы мотивации</b>
□ <b>конфликт между отдельными личностями, отдельными подразделениями</b>	<b>Внедрение ИТ Изменения в структуре распределения прибыли, в структуре расходов Работа с дебиторами Изменение должностных инструкций Инвентаризация Защита прав коллектива Совершенствование планирования</b>

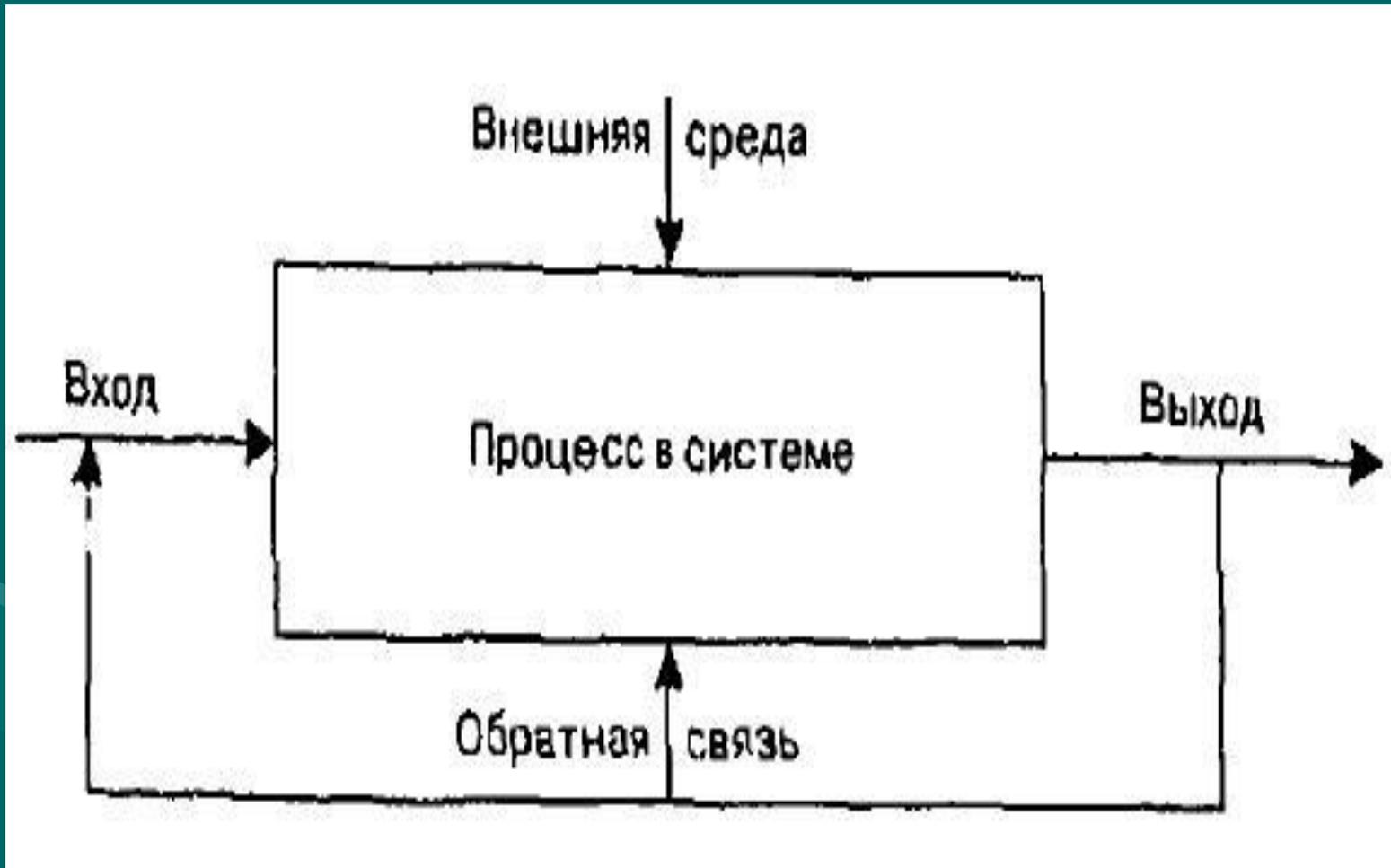
## Продолжение таблицы

<p><b>Проблемы в области маркетинга</b></p>	
<p>▣ укрепление конкурентной позиции</p>	
<p>▣ развитие продукта и производственной программы</p>	<p>Изменение технологического процесса Привлечение инвесторов</p>
<p>▣ совершенствование ценовой политики</p>	<p>Привлечение новых клиентов Изменение коммуникаций Изменения в распределения прибыли Защита прав собственников</p>
<p>▣ управление каналами распределения</p>	<p>Привлечение новых кадров Изменение должностных инструкций</p>
<p>▣ управление системой маркетинговых коммуникаций</p>	<p>Внедрение ИТ Привлечение новых клиентов Изменение коммуникаций</p>

## Метод «ВХОД-ВЫХОД»

- **Вход системы** характеризуется параметрами проблемы, которые необходимо решить по конкретным рынкам (требования потребителей, результаты сегментации, качество объекта, объемы продаж, сроки поставок, цены и т. п.).
- **На выходе системы** — результаты, выраженные количественно или качественно, имеющие определенную степень адекватности и вероятность реализации, степень риска достижения запланированного уровня.

# Компоненты "черного ящика"



# Диаграмма Исикавы

Другие названия метода: "Причинно-следственная диаграмма" ("рыбий скелет")

Автор метода: К. Исикава (Япония), 1952 г.

- **Назначение метода**

Применяется при разработке и непрерывном совершенствовании продукции.

Диаграмма Исикавы - инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем.

- **Цель метода**

Изучить, отобразить и обеспечить технологию поиска истинных причин рассматриваемой проблемы для эффективного их разрешения.

- **Суть метода**

Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести поуровневый поиск первопричины.

# Диаграмма Исикавы

- **План действий**

В соответствии с известным принципом Парето, среди множества потенциальных причин (причинных факторов, по Исикаве), порождающих проблемы (следствие), лишь две-три являются наиболее значимыми, их поиск и должен быть организован. Для этого осуществляется:

- сбор и систематизация всех причин, прямо или косвенно влияющих на исследуемую проблему;
- группировка этих причин по смысловым и причинно-следственным блокам;
- ранжирование их внутри каждого блока;
- анализ получившейся картины.

# Диаграмма Исикавы

- **Особенности метода**

- Она может быть построена индивидуально или в результате проведения «мозгового штурма» специально созданной командой. Диаграмма может быть построена, используя все выводы и идеи, полученные в результате проведения первичных и вторичных исследований. Идеи группируются по категориям, известным под названием «шесть М» – методы, технологии (Methods), рабочая сила (Manpower), машины, механизмы (Machines), материалы (Materials), измерения, контроль (Measurements) и мать-природа или окружающая среда (Mother Nature). Затем в разрезе этих категорий строится причинно-следственная диаграмма, где в направлении главной стрелки отражается решаемая проблема, а в направлениях боковых стрелок отражаются причины, сгруппированные по категориям.

# Диаграмма Исикавы



# Многоугольник конкурентоспособности



# Многоугольник конкурентоспособности

- По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Очевидно, что возможно построение многоугольника конкурентоспособности также для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности фирм-конкурентов в целом.
- Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.
- Предприятию, имеющему наибольший уровень конкурентоспособности, будет соответствовать многоугольник с максимальной площадью.

# Многоугольник конкурентоспособности

1. Имидж фирмы.
2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы.
3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов или сравнительных тестов).
4. Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.
5. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.
6. Мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность, эффективность НИОКР).
7. Мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек, в том числе использование фактора экономии в зависимости от объема и особенностей выпуска).
8. Финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны.
9. Рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок.
10. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.
11. Предпродажная подготовка.
12. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения.
13. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей).
14. Уровень рекламной деятельности.
15. Уровень послепродажного обслуживания.
16. Политика фирмы во внешней предпринимательской среде, характеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением и т. п.

# АВС-анализ

- **Метод АВС-анализа** позволяет установить факторы, которые оказывают наибольшее влияние на изучаемый объект исследования.
- **Суть метода:** все факторы, характеризующие объект исследования, делятся на три равные группы по числу (по 33,3 %). В группу А включаются самые влиятельные факторы, в группу В – со средним влиянием, в группу С – с наименьшим влиянием. Проблему выявляем в группе факторов с наибольшим влиянием.

## 2. Факторы, вызывающие изменения

### 1. Факторы макроокружения (PESTEL-анализ):

- политические;
- экономические;
- социальные;
- технологические;
- факторы окружающей среды (природно-климатические и экологические);
- правовые.

### 2. Факторы конкурентного окружения (по М.Портеру):

- традиционные конкуренты;
- конкуренты-новички;
- клиенты;
- поставщики;
- товары - заменители.

### 3. Внутренние факторы:

- увеличение прибыли;
- рост доли рынка;
- улучшение качества;
- увеличение объема продаж;
- повышение мотивации персонала и т.д.

# МАКРО-ОКРУЖЕНИЕ



Экономика

Технологии

Законодательство

Поставщики

Заменители

Конкурентная борьба

КОМПАНИЯ

Покупатели

Новые конкуренты

Социальные ценности

# МИКРО-ОКРУЖЕНИЕ

Демография

# Идентификация факторов макросреды

## Политические/ правовые

1. Трудовое законодательство
2. Налоговая политика
3. Политика гос. регулирования
4. Законодательство об охране окружающей среды
5. Общественный контроль над расходами и т. п.

## Экономические

1. Процентные ставки и уровень инфляции
2. Доверие потребителей
3. Перспективы экономического развития
4. Уровень безработицы
5. Уровень заработной платы
6. Конкуренция и др.

## Социокультурные

1. Демографические изменения
2. Развитие системы ценностей общества
3. Перемены в образе жизни (изменение состава семьи, отношение к работе, к свободному времени )
4. Изменение вкусов и предпочтений
5. Уровень образования

## Технологические

1. Потенциал нового продукта, создание рынка
2. Альтернативные способы предоставления услуг
3. Новые открытия
4. Изменение коммуникационных технологий
5. Новые производственные технологии

## Классификация ресурсов

<b>Категории ресурсов (Льюис, Тус)</b>	<b>Ресурсы</b>
<b>Осязаемые (материальные, вещественные) ресурсы</b>	Оборудование, здания и сооружения, лицензии и товарные знаки, географическое положение
<b>Ресурсы, связанные со знаниями, навыками и опытом</b>	Время нахождения предприятия на рынке, навыки и опыт сотрудников на местах, познания работников в различных областях (включая опыт работы в других отделах), знание клиентов работниками контактных отделов
<b>Ресурсы, связанные с системами и процессами</b>	Диверсифицированная организация бизнеса, система обработки заказов, работа с претензиями, интегрированная система менеджмента, инструмент обмена инновациями, совместные межфункциональные проекты, совещания и командировки, система поощрения сотрудников
<b>Культурные ресурсы и ценности</b>	Ориентация на нужды клиента и рынка, патриотизм и командный дух, информированность о деятельности других подразделений, ориентация на высокое качество продукции, забота о сотрудниках предприятия
<b>Сетевые ресурсы</b>	Взаимоотношения сотрудников внутри отдела, взаимоотношения между отделами, взаимоотношения с клиентами, взаимоотношения с поставщиками
<b>Ресурсы с потенциальной динамической способностью</b>	Финансовые ресурсы, убежденность руководства в необходимости совершенствования, ориентация только на профильные виды деятельности (аутсорсинг)

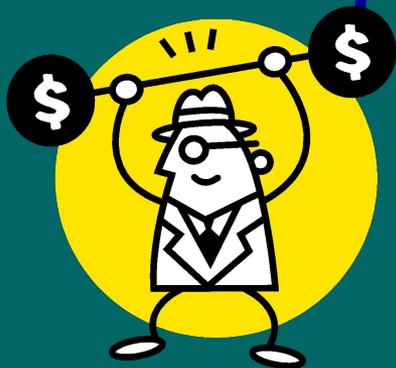
# Анализ цепочки ценностей

## Первичные виды деятельности



# SWOT анализ

**S** сильные стороны



**W** слабые стороны



**O** возможности



**T** угрозы



# SWOT анализ

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> Появление новой розничной сети и т. д.	<b>УГРОЗЫ</b> Появление крупного конкурента и т. д.
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> Высокое качество продукции и т.д.	<p>1. Как воспользоваться возможностями? <i>Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции</i></p>	<p>2. За счет чего можно снизить угрозы? <i>Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции</i></p>
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> Высокая себестоимость продукции и т.д.	<p>3. Что может помешать воспользоваться возможностями? <i>Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов</i></p>	<p>4. Какие самые большие опасности для фирмы? <i>Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам</i></p>

### 3. Инициаторы изменения

#### *Преимущества каждого подхода*

<i>Сверху – вниз</i>	<i>Снизу – вверх</i>	<i>Экспертный</i>
Обеспечивает соответствие специфическим условиям конкретной организации	Подключает широкий спектр навыков и знаний и способствует сопричастности/ ответственности	Предлагает лучшее практическое решение
Планируется заранее	Самодостаточный	Объективный взгляд
Подходит для краткосрочных/среднесрочных изменений	Подходит для долгосрочных/среднесрочных изменений	Подходит для всех видов изменений, в т.ч. для очень длительных
Подходит для радикальных изменений	Подходит для эволюционных (постепенных) изменений	Подходит для всех изменений

### 3. Инициаторы изменения

*Недостатки каждого подхода*

<i>Сверху – вниз</i>	<i>Снизу – вверх</i>	<i>Экспертный</i>
Успех зависит от компетентности высшего руководства	Процесс может быть беспорядочным/ непрограммируемым	Возможен недостаток понимания/ заинтересованности в ситуации на местах
Может быть слишком субъективным	Может быть субъективным	Выше степень объективности
Может недостаточно воодушевлять и мотивировать сотрудников	Может утратить ориентацию, целенаправленность или не учитывать приоритеты	Выработанное решение может не быть уникальным; решение может необоснованно привноситься извне
	Может потребовать много времени	Может дорого стоить

## 4. Определение сущности изменения (модель Надлера-Ташмена)

<i>Элементы организации</i>	<i>Текущее состояние</i>	<i>Желаемое состояние в будущем</i>	$\Delta$
Задачи			
Организационные структуры и системы			
Организационная культура			
Люди (персонал)			
Разделяемое видение			
Лидерство			

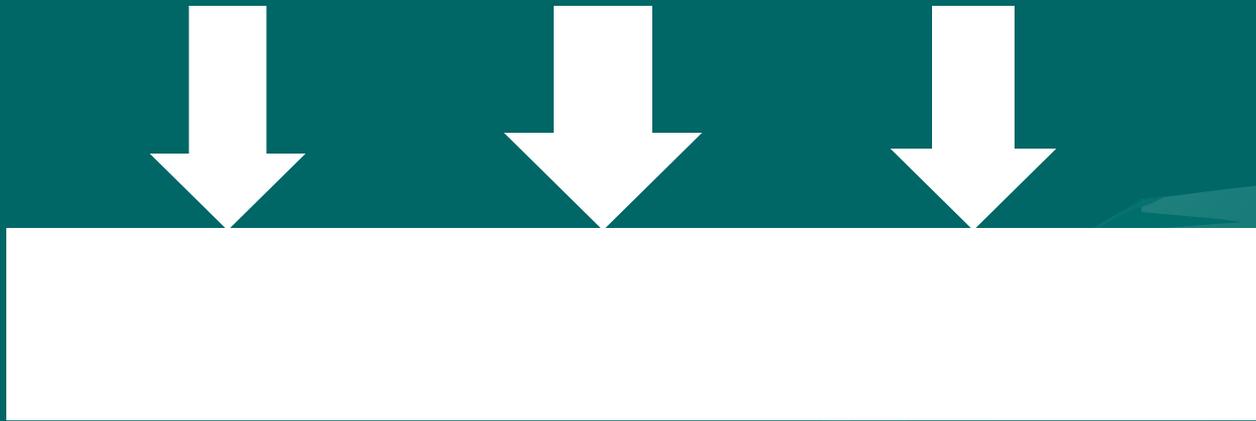
# Модель Надлера-Ташмена



Основные элементы	Текущее состояние	Желаемое состояние в будущем

## 5. Анализ поля сил по Курту Левину

Движущие силы



Сдерживающие силы

## 6. Реакции на изменения.

### Причины и формы сопротивления изменениям

Новаторы	Ранние последователи	Колеблющиеся	Поздние последователи	Ретрограды
2 %	14 %	68 %	14 %	2 %



## 6. Реакции на изменения.

### Причины и формы сопротивления изменениям

#### *Суперадаптор*

- Характеризуется точностью, надежностью, конформизмом, методичностью, благоразумием.
- Ищет решение проблем проверенными и понятными путями.
- Решает проблемы путем внесения улучшений и повышения эффективности.
- Редко нарушает правила, обеспечивает стабильность в группе.
- Изредка генерирует вполне умеренные безопасные идеи, ориентированные на постепенное воплощение.
- Предлагает решения, которые вписываются в существующую парадигму и приемлемы для большинства.

#### *Суперинноватор*

- Выглядит как недисциплинированный человек, мыслит неординарно, подходит к задачам с неожиданных позиций.
- Ставит под сомнение базовые положения, включая общепринятые.
- Решает задачи, заново определяя их или даже изменяя их условия.
- Часто бросает вызов правилам, служит катализатором в сложившихся группах, слывет колючим и разрушителем.
- Генерирует множество идей, в т.ч. таких, которые выглядят рискованными, неуместными, неразумными.
- Предлагает решения, которые не вписываются в существующую парадигму, не являются приемлемыми для большинства.

## 6. Реакции на изменения.

### Причины и формы сопротивления изменениям

#### Основные причины сопротивления изменениям по Коттеру и Шлезингеру

- *узкособственнический интерес;*
- *непонимание и недостаток доверия;*
- *различия в оценке ситуации;*
- *низкий уровень готовности к изменениям;*
- *влияние коллег;*
- *усталость от изменений;*
- *предыдущий неудачный опыт изменений.*

## 6. Реакции на изменения.

### Причины и формы сопротивления изменениям

#### Формы сопротивления изменениям

- *По степени активности*
- *По степени организованности/стихийности*
- *По количеству участников*
- *По уровням организации*
- *По степени вовлеченности контактных аудиторий*

**Активные**

**Пассивные**

**Организованные**

**Стихийные**

**Коллективные**

**Индивидуальные**



## 7. Способы преодоления сопротивления по Коттеру и Шлезингеру

- *Образование и предоставление информации*
- *Участие и вовлечение*
- *Помощь и поддержка*
- *Переговоры и соглашения*
- *Манипулирование и преувеличение роли*
- *Явное и неявное принуждение*

## 8. Программа управления изменениями

### Факторы, влияющие на темп и время осуществления изменения (по Коттеру и Шлезингеру)

- *степень и вид ожидаемого сопротивления (чем больше сопротивление изменению, тем труднее его преодолеть, тем соответственно медленнее темп);*
- *власть и полномочия, которыми обладают инициаторы изменения;*
- *необходимость получить информацию и заручиться поддержкой других людей;*
- *риски организации, если изменение не будет осуществлено.*

## 8. Программа управления изменениями

### Наиболее частые проблемы, возникающие при проведении изменения

- *осуществление заняло гораздо больше времени, чем ожидалось;*
- *в процессе осуществления изменения возникли значительные проблемы, которые не были предусмотрены заранее;*
- *координация деятельности не всегда была достаточно эффективной;*
- *возможности (навыки и способности) некоторых сотрудников, привлеченных к работе над изменениями, оказались недостаточными, чтобы отреагировать на нововведения компетентно;*
- *обучение и выданные инструкции оказались неадекватными;*
- *неконтролируемые факторы вне организации оказали неблагоприятное воздействие на осуществление изменения.*

## 8. Программа управления изменениями

Способы, которые помогают избежать проблем  
в процессе изменения

- *хорошо сформулированная стратегия;*
- *четкий обмен информацией относительно стратегии изменения на всех уровнях и между всеми уровнями;*
- *формирование у сотрудников приверженности изменению и привлечение их к участию в процессе;*
- *наличие необходимых ресурсов в плане финансов, кадров и времени;*
- *подробный план осуществления изменения.*

# ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ

*Эффективно управлять можно лишь тем,  
что можно измерить*

## Основные инструменты эффективной реализации стратегии:

- **система сбалансированных показателей эффективности** (BSC - Balanced Scorecard ), позволяющая увязать стратегию с оперативным, текущим планированием;
- **бюджетирование**, анализ плановых и фактических показателей ;
- **организация внедрения изменений и управление этим процессом** (проектное управление);
- **мотивация и обучение** персонала для достижения стратегических целей развития банка;
- **автоматизация** всех бизнес-процессов, необходимых для эффективного анализа и мониторинга реализации стратегии.

# ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

## Типы систем контроля:

Типы контроля	Рыночный	По выходу	Бюрократический	Со стороны коллектива
Контролируемые характеристики	Со стороны покупателей Цена акций Возврат инвестиций Трансферные цены	Дивизион. результаты Функционал. результаты Индивидуал. результаты	Правила и процедуры Бюджеты Стандартизация	Нормы Результаты Социальная ответственность

# Вторичные данные: понятие, преимущества и недостатки

**Вторичные данные** – это данные, которые собирают для целей, отличных от решения исследуемой проблемы.

## Преимущества и недостатки вторичных данных

### Преимущества вторичных данных

1. Сбор вторичных данных обходится исследователю дешевле, чем получение первичных данных.
2. Вторичные данные можно собрать быстрее, чем проводить полевые исследования для получения первичных данных.
3. Позволяют более грамотно сформулировать управленческую проблему и проблему, требующую исследования.
4. Облегчают отбор методов исследования на последующих этапах исследования и поиск подходящих источников информации.
5. Создают аналитическую платформу для понимания первичных данных и их интерпретации.

### Недостатки вторичных данных

1. Вторичные данные были собраны другими исследователями для решения проблем, которые отличались от проблем текущего исследования, а поэтому они не в полной мере соответствуют целям и задачам текущего исследования.
2. Вторичные данные не всегда достоверны.
3. Вторичные данные могут быть устаревшими и уже не актуальными.
4. Вторичные данные могут быть приведены по укрупненным позициям, и поэтому представленная классификация данных может не соответствовать целям текущего исследования.
5. В процессе сбора и анализа данных, исследователи могли допустить ошибки, и, используя эти данные, мы переносим ошибки в свое исследование, даже не подозревая об этом.

# Вторичные данные: классификация

## Вторичные данные

### внутренние данные

можно получить в самой организации

### внешние данные

получают из источников, находящихся за пределами организации

### ИСТОЧНИКИ ПОЛУЧЕНИЯ

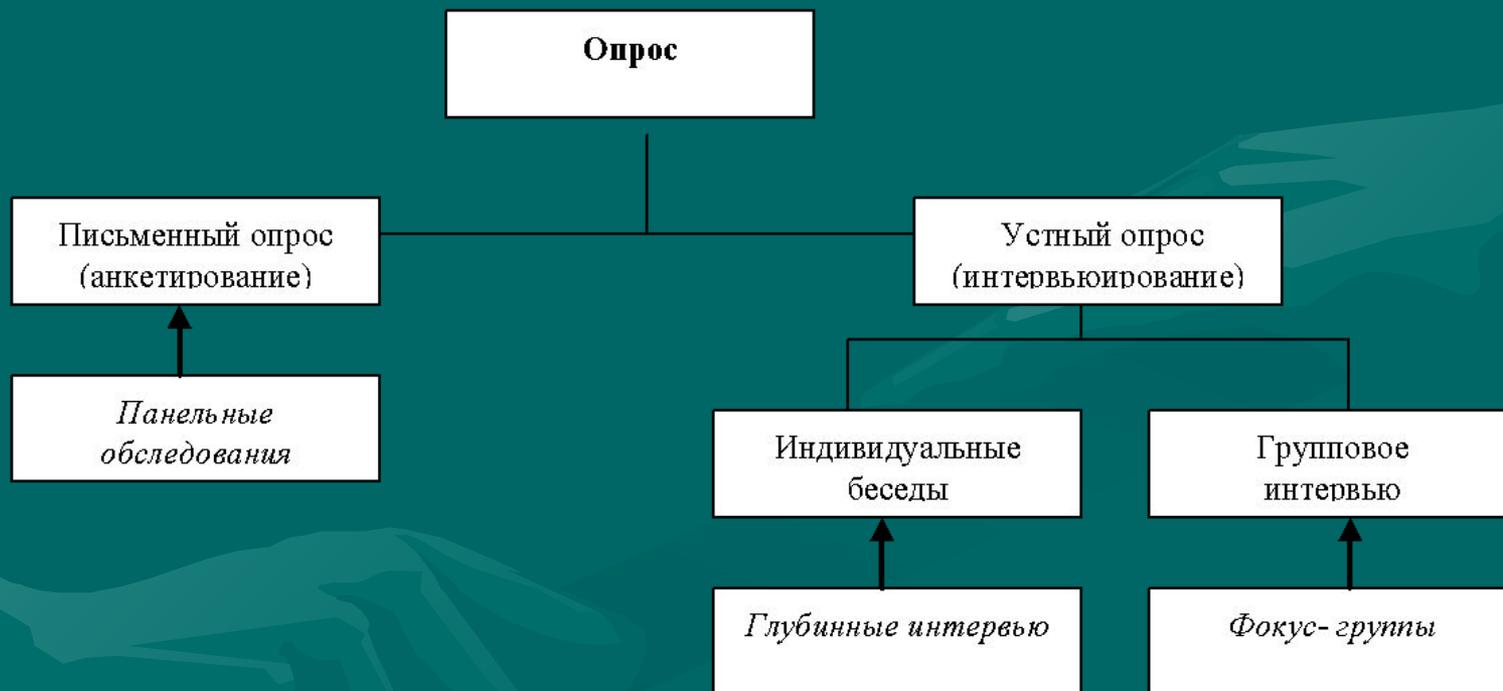
кассовые отчеты, отчеты торговых представителей, финансовые отчеты, отчеты о результатах маркетинговых исследований, которые были проведены ранее для решения других маркетинговых задач, учредительные документы, счета-фактуры, внутренние базы данных и другие аналогичные источники

**во-первых**, официальные источники (статистическая информация; информация о конъюнктурообразующих факторах; бюллетени, отчеты и прочие документы органов власти; демографическая статистика; данные международных организаций; законодательная база; материалы выставок, ярмарок, презентаций). **Во-вторых**, печатные источники (справочники, каталоги; отчеты консалтинговых компаний по синдикативным исследованиям; специальная литература и прочие источники).

# Сбор первичной информации при проведении исследования

- Наблюдение
- Опрос
- Эксперимент
- Проекционные техники (разного рода тесты).

Опрос – метод сбора первичной информации, который предполагает использование специальных вопросов для сбора фактов, мнений или отношений респондентов.



Виды опросов, используемые в маркетинговых исследованиях

# *ССП* (BSC - Balanced Scorecard )

## **Система сбалансированных показателей**

- это не шаблон, который можно применить к предприятиям вообще или даже в отраслевом масштабе. Различные рыночные ситуации, производственные стратегии и конкурентные среды требуют различных оценочных ведомостей.

*Дэвид Каплан и Роберт Нортон*

# ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

## Система сбалансированных показателей

(Каплан и Нортон, 1992)

Оценивает стратегию изменений с четырех точек зрения:

Какими нас видят покупатели?	Точка зрения покупателей
В чем нам следует добиться превосходства?	Точка зрения компании
Каким образом мы можем совершенствоваться и создавать ценности	Оценка позиций новаторства и обучения
Какими нас видят акционеры?	Финансовая точка зрения

## ПРИМЕР: БАНК В ЧЕТЫРЕХ ИЗМЕРЕНИЯХ

Финансовая деятельность  
и деловая среда

«И мы удержим / расширим  
наши позиции в бизнесе...»

Внутренние  
бизнес-процессы

«и направили их  
в нужную сторону...»



Потребители

«...то потребители  
придут в восторг ...»

Совершенствование  
и обучение персонала

«Если мы наблюдали  
тех, кого надо...»

**Отличие BSC от традиционного подхода к оценке эффективности заключается в ее избирательности: она концентрируется на ограниченном количестве параметров деятельности организации:**

- **на ключевых факторах успеха** (*critical success factors, critical result areas*) ;
- **и ключевых показателях эффективности** (*key performance indicators, KPI*), которые и составляют основу системы.

# Взаимосвязь функциональных целей, КФУ и КРІ

## Основные функциональные цели

### Финансы

Увеличение рентабельности продаж

### Работа с клиентами

Повышение лояльности клиентов

### Внутренние бизнес-процессы

Повышение качества продукции

### Управление персоналом

Повышение производительности труда персонала

## Ключевые факторы успеха

### Финансы

Высокая доходность

Низкие затраты

Высокая оборачиваемость

### Работа с клиентами

Продажи в расчете на одного клиента

Количество постоянных клиентов

### Внутренние бизнес-процессы

Качество работы операциониста

Качество системы «банк-клиент»

### Управление персоналом

Квалификация персонала

Система мотивации

## Ключевые показатели эффективности

### Финансы

Валовая прибыль

Рентабельность продаж

Рентабельность

собственного капитала

Оборачиваемость дебиторской задолженности

Оборачиваемость

Денежный поток

Коэффициент ликвидности

Уровень административных и управленческих расходов

### Работа с клиентами

Продажи в расчете на одного клиента

Количество сделок

Уровень удержания клиентов (постоянные клиенты/клиенты)

Уровень возврата документов (количество возвратов/ количество сделок)

Затраты на рекламу

### Внутренние бизнес-процессы

Процент брака

Процент выполнения плана

Объем складских запасов

Отношение количества проданных товаров к объему произведенных

Степень изношенности производственного оборудования

### Управление персоналом

Производительность труда

Выручка в расчете на 1 у.е. фонда оплаты труда

Количество клиентов на 1 у.е. фонда оплаты труда

Текущая текучесть кадров

Затраты на обучение в расчете на одного сотрудника

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

