

ФГБОУ ВПО «Владивостокский
государственный университет экономики и
сервиса»

Институт управления
Кафедра менеджмента

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

*Преподаватель:
Бодункова Анна Григорьевна
ауд.1532, т.240-41-36*



ВГУЭС

Кафедра менеджмента

Преподаватель: Бодункова Анна Григорьевна

Дисциплина: Управление изменениями

Тема 6.
Модели управления
организационными изменениями

Тема 6. Модели управления организационными изменениями

1. Модель («стабильности») изменений (К. Левин)
2. Модель «переходного периода»
3. Модель «постепенного наращивания»
4. Модель EASIER («Шесть шагов»)
5. Модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган)
6. Модель 6W
7. Модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден)
8. Модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн)
9. Модель «7S» (McKinsey)
10. Модель 7 уровней изменений М. Портера
11. Теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нория)
12. «Биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли).

1. Модель («стабильности») изменений социолога Курта Левина:

Размораживание → Движение → Замораживание

- Изменения предполагают стабильность.
- Баланс ограничивающих и поддерживающих «равновесие» факторов позволяет быстрее преодолеть проблемы организации.

1. Модель («стабильности») изменений социолога Курта Левина:

● *Этап 1. «Размораживание»:*

- «побуждение к изменениям» (актуализация потребности в изменениях; определение направления и объекта необходимых изменений; разработка единого видения цели и ее трансляция)
- «подготовка к изменениям» (анализ внешних и внутренних факторов изменений; разработка плана и программы изменений).
- Важно своевременно определить момент для радикальных шагов к обновлению.

1. Модель («стабильности») изменений социолога Курта Левина:

- **Этап 2. «Движение»** (активное управление действиями по изменению системы работы организации):
 - «воодушевление» - вовлечение масс;
 - «краткосрочные победы» (запланированные!!!)
- Выполняются заранее разработанные и оцененные мероприятия по изменению поведения работников или структурных подразделений.
- Управление изменениями заключается в четком исполнении программы намеченных действий, в отслеживании степени изменения ситуации и оперативном внесении корректив в намеченную и утвержденную программу.

1. Модель («стабильности») изменений социолога Курта Левина:

- *Этап 3. «Замораживание»* (закрепление изменений):
 - «оценка результата»;
 - «фиксация опыта организации изменений».
- Реализуются мероприятия, направленные на закрепление и укоренение новой организационной практики.
- Необходимо публично признание достигнутых результатов, поздравление и поощрение участников процесса изменений.

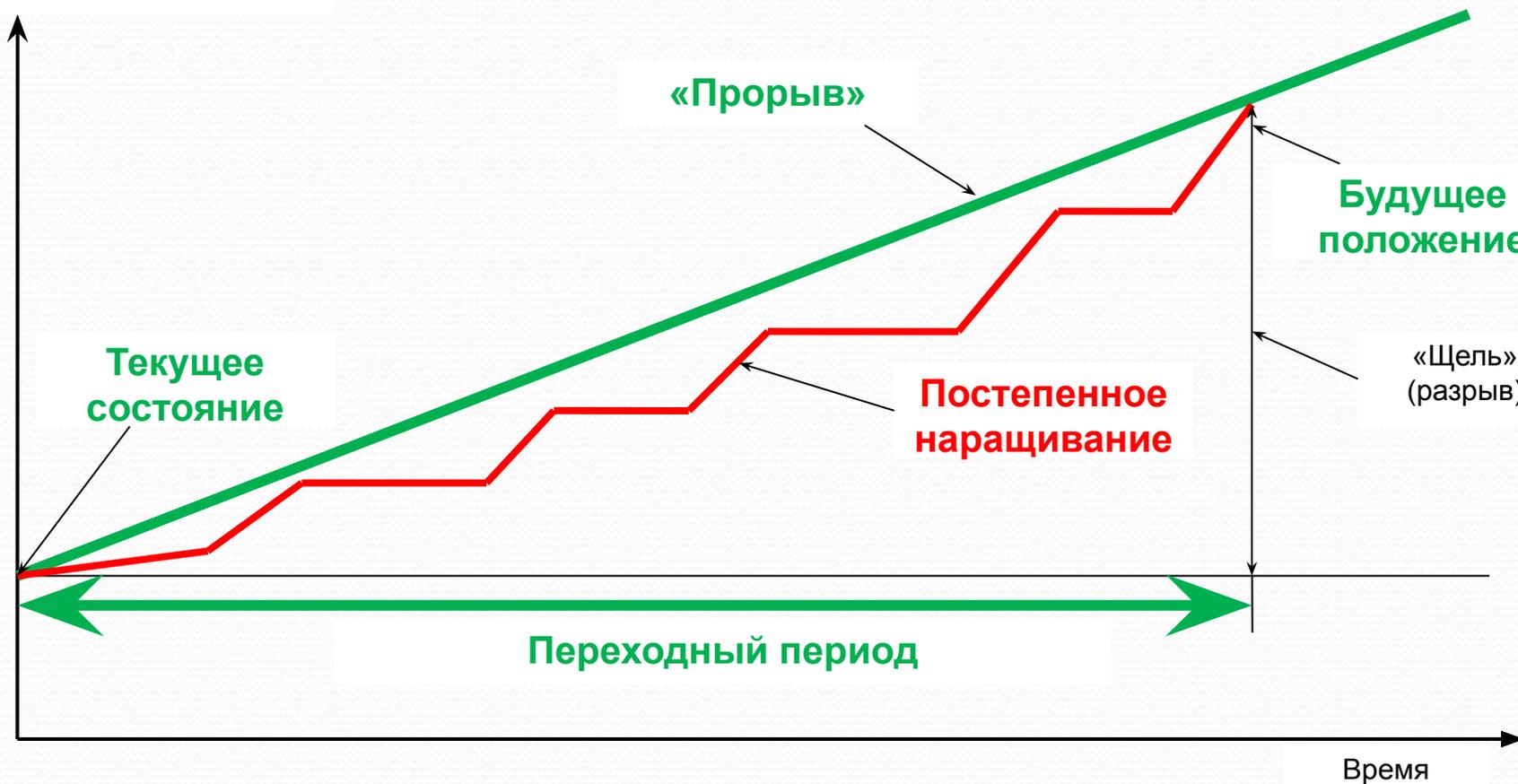
2. Модель «переходного периода»:

- Перемены носят «**прорывной**» характер.
- **Изменения** рассматриваются как **процесс движения организации от настоящего положения к желаемой будущей ситуации**, критерии которой определяются руководством организации.
- Необходимо **приобщение коллектива к новому видению**, которое влечет за собой понимание и сознательное участие сотрудников в проведении перемен.
- **Определяющий элемент модели — организационная диагностика и прогноз тенденций развития:**
 - руководители должны ясно представлять текущее положение организации, ее будущую ситуацию и те сопротивления и проблемы, которые могут препятствовать эффективному процессу перемен



2. Модель «переходного периода» и 3. Модель «постепенного наращивания»

Рост организации



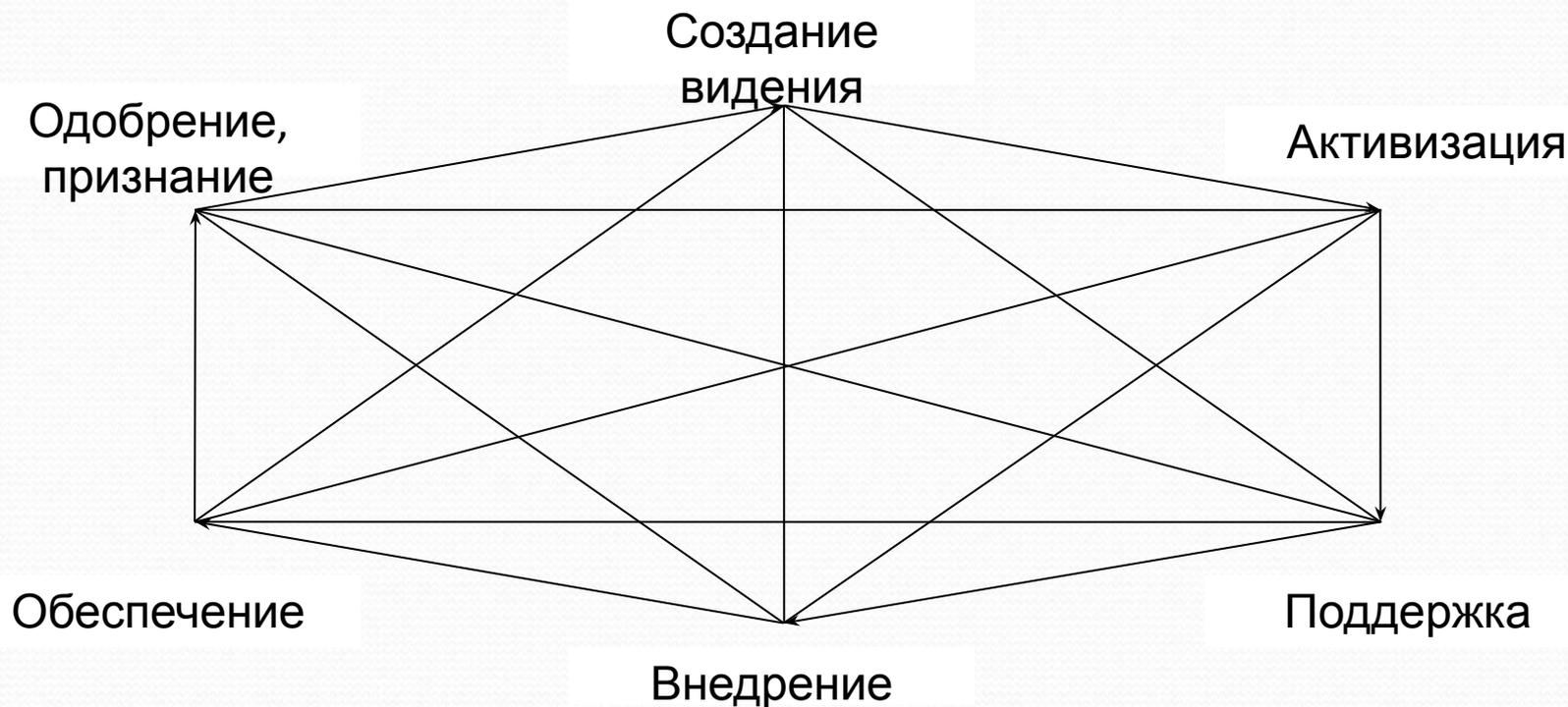
ВГУЭС

3. Модель «постепенного наращивания»:

- используется когда руководитель не имеет четкого и ясного представления о модели будущего организации;
- **позволяет осуществлять перемены этапами, корректируя свои действия на каждой стадии.**
- Организация предпринимает некоторые пробные, **экспериментальные шаги**, анализируя подробно каждый этап, оценивая мероприятия, проведенные в данный период преобразований.
- Новая информация позволяет организации продолжать работать по подобной схеме до момента, когда желаемая модель будет окончательно спроектирована и **модель «переходного периода»** будет возможна реализации в созданных для нее условиях.



4. Модель EASIER («Шесть шагов»)



- **Envisioning** — создание видения
- **Activating** — активация
- **Supporting** — поддержка
- **Implementing** — внедрение
- **Ensuring** – обеспечение
- **Recognizing** — одобрение, признание

4. Модель EASIER («Шесть шагов»):

- Шаги *EAS* направлены на:
 - вдохновение людей;
 - уменьшение сопротивления переменам;
 - гарантию участия каждого в процессе изменений.
- Это задачи руководителя-лидера.
- Шаги *IER* :
 - иллюстрируют результаты организации в направлении изменений;
 - позволяют количественно и качественно оценить уровень достижения целей.
- Это текущие управленческие задачи.

5. Модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган)



5. Модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган):

- содержит **три кольца**:
 - **внешнее кольцо** стратегического контекста (факты, найденные разрабатывающими стратегию менеджерами и определяющие, почему и где необходимы преобразования);
 - **среднее кольцо** (внутренние характеристики контекста организационных изменений и выбранные из стратегического контекста);
 - **внутреннее кольцо** (меню выбора основных проектных факторов изменений).
- может применяться и для решения «обратной» задачи — **анализа готовности организации к сложным преобразованиям**:
 - агрегированная оценка готовности компании к преобразованиям,
 - определение уровня развития ее потенциала;
 - выявление влияния проектных факторов изменений;
 - рекомендации по формированию наиболее оптимального механизма проведения организационных изменений.
- позволяет управленцам, консультантам, экспертам представить **объективную картину состояния конкурентоспособности организации** для выбора наиболее оптимальных инструментов управл. развитием и повышения качества организационных изменений в условиях

6. Модель 6W («Шестёрка слуг») (Why – What – Where – When – Who - How)

ориентирована на обеспечение эффективных изменений и устойчивого роста бизнеса



7. Модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден):

- На стадиях своего развития организации имеют различные **функциональные проблемы**:
 - адаптация к окружающей среде,
 - приобретение ресурсов,
 - достижение целей,
 - поддержка образцов поведения.
- Изменения носят, как правило, **локальный** характер.
- Проблемные (функциональные) области имеют **свои особенности разработки и реализации мероприятий изменений**.

8. Модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн):

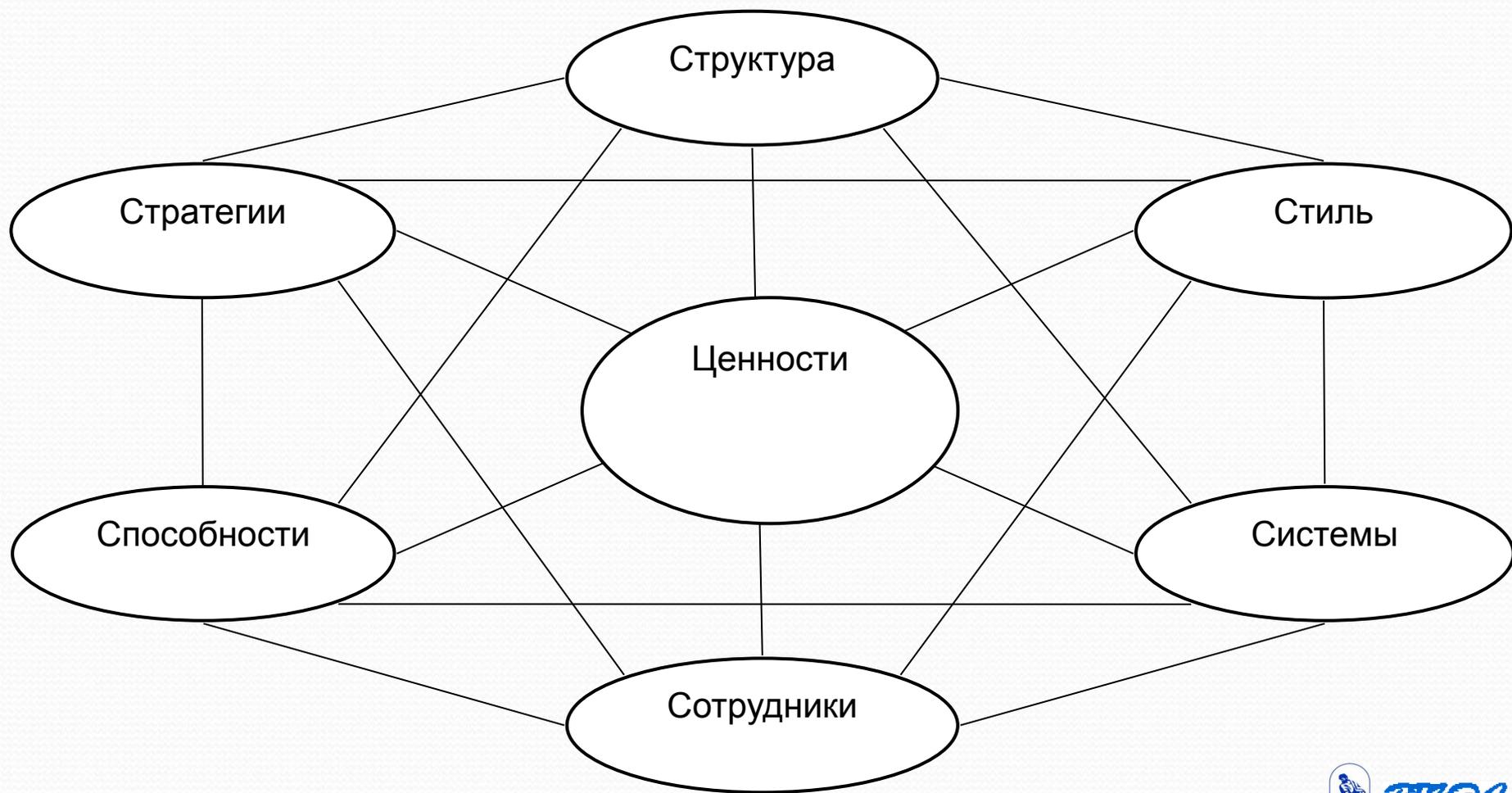
- строится на тщательной разработке организационной структуры;
- предполагает 3 основные стадии развития:
 - стадия простых систем,
 - устойчивая стадия организации,
 - стадия разработки структур.
- **Главные предпосылки успеха** выявляются не внутри организации, а **во внешней среде.**

9. Модель «7S» (McKinsey) (конец 1970-х гг.):

- **схема = инструмент анализа и управления**, которая позволяет рассматривать компанию **как единую систему с целью диагностики организационных проблем и последующей проверки реализации стратегии**;
- помогает менеджерам преодолевать трудности осуществления организационных изменений;
- пригодна и для анализа организации, и для повышения ее эффективности;
- содержит **7 ключевых элементов**, которые делают организацию либо успешной, либо нет:
 - **твердые** (стабильные, устойчивые) **S: структура, системы, стратегии, совместные ценности** (должны изменяться только в случае обоснованной необходимости);
 - **мягкие** (динамичные, гибкие) **S: способности, сотрудники, стиль** (отвечают за развитие и должны в большей степени быть возможными к изменению, адаптации, преобразованию).

9. Модель «7S» (McKinsey) (конец 1970-х гг.)

(«счастливый атом 😊»)



10. Модель 7 уровней изменений М. Портера:

- устанавливает **7 значимых областей**, которые свидетельствуют о работе бизнеса;
- позволяет **подготовить структурный обзор компании** и ее ключевой деятельности и **зафиксировать выгодную позицию** при осуществлении мероприятий.
- **Например**, «реперофилирование деятельности»:
 - цель стратегии реперофилирования - усовершенствование работы предприятия в режиме оздоровления.
 - рекомендуемые к рассмотрению стратегические показатели:
 - стоимостное лидерство;
 - добавленная стоимость и стратегия дифференциации;
 - вертикальная/горизонтальная интеграция;
 - изъятие капиталовложений;
 - поглощения, слияния и союзы;
 - диверсификация;
 - «брендинг» или собственная торговая марка;
 - выход из бизнеса / закрытие предприятия.

10. Модель 7 уровней изменений М. Портера



11. Теория «Е» и «О» организационных изменений (исследователи Гарвардской школы бизнеса Майкл Вир и Нитин Нория):

Теория Е:

- организация = источник постоянного дохода и экономического роста;
- исходит из приоритета финансовых целей и ориентируется на эффективный механизм их достижения.

Теория О:

- организация = саморазвивающаяся система;
- ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации, побуждающие их к тому или иному виду активности.

11. Теория «Е» и «О» организационных изменений (М. Вир и Н. Нориа)

Характеристики	Теория «Е»	Теория «О»
Цель изменений	Рост прибыли (финансово-экономические цели)	Развитие организационных способностей и максимальное раскрытие организационного потенциала
Лидерство	Сверху вниз (централизованное, авторитарное управление вплоть до автократичности)	Участвующее (партисипативное), совместное управление
Объект изменений	Структура, системы, правила («жёсткие» элементы)	Организационная культура, нормы, традиции, ценности («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые, планируемые, моделируемые изменения (процессы, функции, структуры)	Спонтанные изменения (реакция на открывающиеся возможности развития организации или группы)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Гибкое сочетание стимулирования и мотивации персонала
Участие консультантов	Использование консультантов готовых	Вовлечение сотрудников в процесс подготовки, принятия и реализации



12. «Биологическая» модель
преобразования бизнеса (4R)
(Франсис Гуияр и Джеймс Келли
книга «Преобразование организации»):

- Reframe — рефрейминг
- Restructure — реструктуризация
- Revitalize — оживление
- Renew — обновление

12. «Биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли):

● Преобразование бизнеса - это организованное **перепроектирование генетической архитектуры корпорации**, достигаемое в результате одновременной работы (с разной скоростью) **по 4 направлениям** (элементам):

- **рефрейминг** — сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь: раскрывает корпоративное сознание, наполняя его новым видением перспективы и решимостью к переменам;
- **реструктуризация** позволяет компаниям достичь такого уровня эффективности, который обеспечит ей конкурентоспособность;
- **ревитализация** (оживление) — самый ответственный и значимый фактор!!!: возбуждение роста посредством установления «связи организма корпорации с окружающей средой»;
- **renew** (обновление) — человеческий фактор процесса преобразования, связанный с духом компании: приобретение людьми новых навыков и постановка новых целей; быстрое распространение знаний внутри фирмы, адаптация к изменениям

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие модели можно применять на практике при управлении организационными изменениями? Опишите те, которые являются вам наиболее подходящими и объясните причины.
2. Каковы решающие факторы при управлении сложными изменениями при использовании различных моделей?

Список рекомендуемой литературы

- Кожевина О.В. Управление изменениями. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012 (и др.). – 286 с.
- Распопов В.М. Управление изменениями: учебное пособие [для студентов, обуч. по программам магистратуры, и слушателей программ МВА]. – М.: Магистр, 2013. – 336 с.
- Шермет М.А. Управление изменениями: учеб. пособие. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. – 128 с.
- Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е издание./ Г.В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. – 480 с.