



УНИВЕРСИТЕТ
ЛОБАЧЕВСКОГО

Захаров
Владимир Яковлевич
д.э.н., профессор

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Магистерская программа

Институт экономики и предпринимательства
Кафедра экономики фирмы
2016



Введение

Организация должна научиться задавать изменениям правильное направление.

Выживают те, кто будет первым принимать правильные решения и быстрее других реализовывать их на практике.

Проведение организационных изменений – это высший пилотаж в работе руководителей компаний



Питер Друкер:
Лучший способ
предсказать будущее
– создать его самому

Внешние изменения приводят к появлению проблем у организации

Внутренние изменения – освоение новых идей и моделей поведения

Организации реагируют на изменения во внешней среде, проводя изменения внутри себя, т.е. осуществляя организационное развитие

Изменения в одном направлении вызывают изменения в других областях

Основные направления изменений в организации:

- изменения в стратегии, в подходе к ведению бизнеса;
- изменения в структуре организации и системах управления;
- изменения в процессах;
- изменения в людях (позиций, поведения, навыков, эффективности работы)

Нормальные проблемы – неизбежные и временные.

Они возникают потому, что требуется время, чтобы организация обучилась и перешла от старых моделей поведения к новым

Аномальные проблемы возникают, когда у организации не получается переход к новым моделям поведения. Со временем аномальные проблемы превращаются в паталогические, угрожающие самой жизни организации

Мы должны научиться отличать неизбежные нормальные проблемы от аномальных проблем, которых организация не должна испытывать.



**Скользкие места:
не поскользнуться!**

- **Прогнозы не сбываются:** нужно быть готовым к серьезным отклонениям от планов
- **Повороты:** ожидайте неожиданностей и не паникуйте
- **Ослабление движущей силы:** в этот момент важно проанализировать достигнутое и предстоящее, пересмотреть задачи
- **Появление критиков:** они появляются, когда осознаются последствия изменений: ответить им должным образом, устранить препятствие и двигаться дальше



I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ



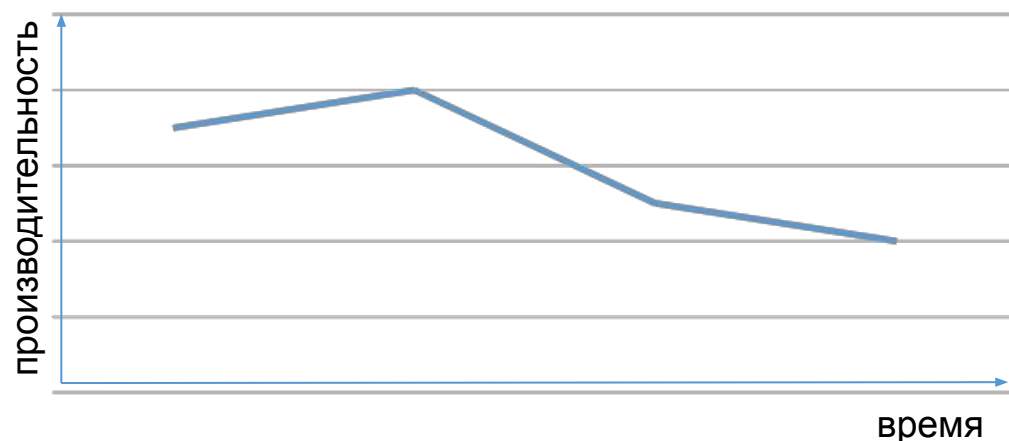
1. Индивидуальные изменения

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Индивидуальные изменения следует рассматривать как *обучение*.

Обучение – приобретение знаний через опыт изменений.

Мы учимся через деятельность и мышление.



Производительность
(и самооценка) могут
снижаться во время
изменений



Бихевиористский подход: изменение поведения людей при помощи поощрений и наказаний для достижения определенных результатов

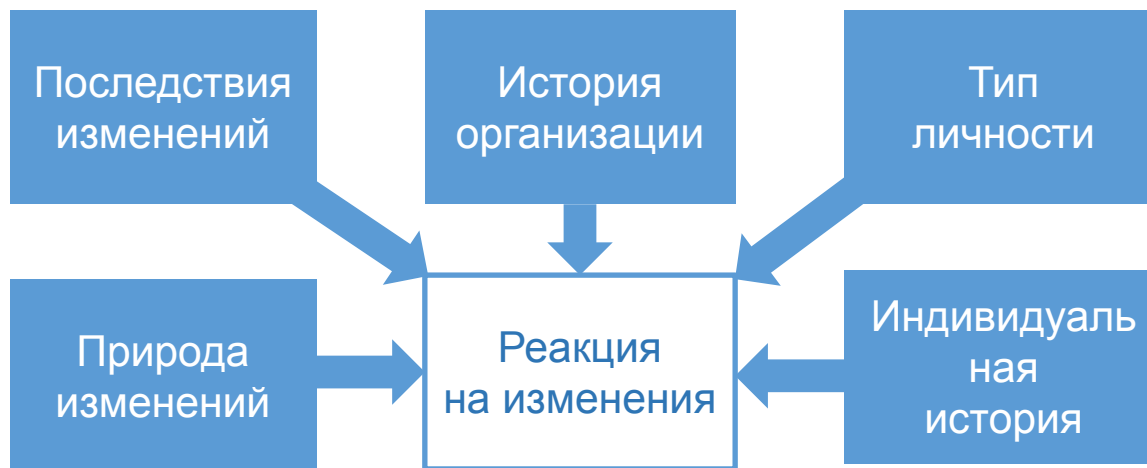
Когнитивный подход: изменяя процесс (способ) мышления (восприятия, оценки, ценности и убеждения) можно изменить реакцию людей на изменения

Психодинамический подход: во время изменений люди переживают психологическую драму, проходя через отрицание, злость, торг, депрессию и принятие

Гуманистически-психологический подход: объединяет предыдущие и стремится объяснить, как извлечь пользу из изменений, опираясь на потребности людей

Люди с различным типом личности по-разному реагируют на изменения

- Есть те, кто позволяет этому случиться
- Есть те, кто делает так, чтобы это случилось
- Есть те, кто делает так, чтобы это не случилось
- Есть те, кто гадают, что случилось



Эффективность индивидуальных изменений

Экономические результаты: интенсивность, производительность и качество труда, личные доходы

Позиции: статус, удовлетворенность и приверженность, развитие

Социальное самочувствие: уверенность в себе, своем будущем, психологическая безопасность



2. Командные изменения

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Что такое команды и зачем они нужны

Команда – это объединение людей, которые работают вместе для достижения определенных целей

Команда обладает синергией – она способна создать что-то большее, чем сумма составляющих ее людей

Команды необходимы для решения объемных и сложных задач.

**Чем выше неопределенность задачи,
тем сильнее необходимость в команде**



Эффективность команды определяется по трем параметрам:

- **Производительный итог**
– количество и качество результатов, их соответствие целям
- **Личная удовлетворенность**
– удовлетворение индивидуальных потребностей
- **Способность к обучению**
– использование новых знаний и навыков для реагирования на угрозы и возможности.

Факторы эффективности работы команд:

- Ясные цели и согласие по ним
- Четкое и гибкое распределение ролей
- Процесс функционирования команды: способы решения проблем, нормы и процедуры, механизмы оценки и поощрения
- Отношения в команде
- Отношения между командами
- Сама компания – ее стратегия, культура, система мотивации

Рабочая команда

Часть обычной иерархической структуры.
Изменения осуществляются поверх текущих плановых работ

Самоуправляемая команда

Руководителя нет, члены команды участвуют в принятии решений. Управление коллективное или распределительное

Параллельная команда

Создается на определенный срок для решения проблемы.
Обладает ограниченными полномочиями

Проектная команда

Для выполнения конкретного проекта вовремя, качественно и в рамках заданного бюджета.
Когда проектов несколько, структура приобретает матричный вид

Виртуальная и сетевая

Используются лучшие профессионалы, где бы они не находились. Такая команда способна выполнять самые сложные межфункциональные задачи

Управленческая команда

Несет полную ответственность за деятельность подразделения или организации в целом

Команда изменений

Отвечает за управление и поддержку изменений. Может принимать форму проектной или параллельной команды

1 Формирование

Определяется состав команды.

Каждый член команды определяет приемлемые виды поведения, члены команды приходят к соглашению относительно правил

Лучше всего работают «разношерстные» команды

2 «Буря»

Проверяются основы, на которых сформировалась команда, идет борьба за позиции.

Каждый занимает положенное место

3 Нормализация

Команда формирует нормы (стандарты) работы, приступает к решению поставленных задач.

Появляется чувство сплоченности

4 Действие

Выполнение работы, достижение заданных результатов

Зависимость Команда ищет человека, который скажет, что им делать. Группа может вести себя так, будто главное в ее работе – удовлетворение потребностей и желаний ее членов



Сражение или бегство? Команда может уходить от решения проблем, не планируя конкретных действий, но активно вовлекается в слухи об изменениях и протестует против чего-либо, сплачиваясь на этом



Сдваивание Полагая, что будущее все расставит по своим местам, команда смутно надеется на выход из ситуации, предпринимая какие-то формальные шаги, не работает над реальным продвижением к заданной цели (неудачи в работе сейчас и надежды на следующий шаг)



Сплоченность и уют Излишняя концентрация на единстве приводит к отказу от поставленной задачи. Очень сплоченная группа теряет способность к объективной критической оценке своей работы



Выращивание черных лебедей и разыгрывание диких карт



Breitbart Embassy - самый мощный в Америке частный программно-аппаратный комплекс по анализу deer web (система Matrix). Одна из функций Matrix - *поиск неожиданных мнений и прогнозов людей, отвергаемых мейнстримом, но часто оказывавшихся в прошлом правыми.*



Palantir - эта система способна распознавать аномалии в процессах и явлениях. Аномалии всегда являются показателем того, что будущее перестает быть продолжением прошлого. *Любая аномалия дает шансы на перемены*



Quid - этот программный комплекс позволяет находить области, которые, с одной стороны, определяют динамику системы, а с другой – наиболее чувствительны к небольшим воздействиям. Quid выявляет такие области и фрагменты в реальной жизни, *где относительно небольшие воздействия могут вызвать максимальные изменения в нужном направлении.*



Cambridge Analytica способна цифровые прогнозы перевести на язык реальных действий; главное ее дело - *целенаправленное изменение поведения больших групп с использованием активных методов.* Компания составляет психологические профили групп людей и отдельных лиц (их уязвимые точки, черты характера, мотивацию и т.п.), для работы с которыми создаются специальные группы воздействия.



Open Source Indicators помогает создать стратегию работы в социальных медиа, где люди горячо обсуждают события, которые еще не произошли, но имеют большую вероятность случиться. *Достижение превосходства в социальных медиа в большинстве случаев может быть конвертировано реальное превосходство.* Негативные новости передаются быстрее, чем позитивные и выполняют консолидирующую роль по отношению к врагу.

Будущее принадлежит центрам, аналитическая и прогнозная мощь которых сочетается со способностью проводить активные операции в коридорах власти и на улицах городов



3. Корпоративные (организационные) изменения

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Теория жизненного цикла

изменения объясняются в терминах долгосрочного роста и созревания организаций

Телеологическая теория

изменения направляются стремлением к достижению общих целей, для реализации которых предпринимаются необходимые шаги

Диалектическая теория

изменения как реакция на противоречия, вызванные разными силами, и напряженность. Большое внимание уделяется сопротивлению изменениям

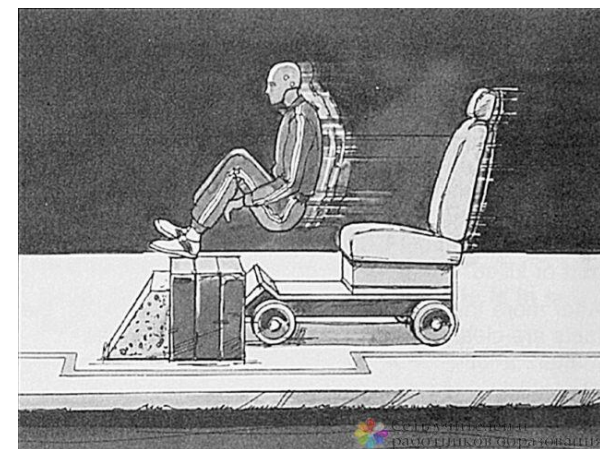
Теория эволюции (отбора):

изменения осуществляются для того, чтобы адекватно и быстро реагировать на изменяющееся регулирование внешней среды

Организационная
инерция сдерживает
изменения

Формы инерции:

- стратегическая
- структурная
- культурная
- политическое сопротивление



Машина Организация обслуживает своих создателей, цель которых – максимизация прибыли. Интересы работников учитываются в минимальной степени. Изменения проводит руководство: устанавливает цели и контролирует. Сопротивление будет, и им можно управлять



Организм Организация имеет собственный характер или индивидуальность, обучается, ее поведение не всегда предсказуемо. Ее цели – долговечность на основе развития собственного потенциала, прибыль – средство достижения этих целей, показатель здоровья. Организация стремится удовлетворить потребности заинтересованных в ее существовании внутренних и внешних групп.



Политическая система Организации представляют собой коалиции различных людей и групп, объединенных общим интересом. Решения – результат сделок и переговоров, они отражают интересы наиболее мощных групп данной организации. Управление организацией - процесс ведения переговоров между конфликтующими группами. Руководитель должен быть значимой фигурой влиятельной коалиции, которая привлекает сторонников, в т.ч. путем переговоров и торгов



Сообщество Организация – их общий дом, работники преданы делу, друг другу и своей организации. Они ощущают себя частью единого целого или гражданами своей страны-организации. В таких организациях происходят самые устойчивые перемены к лучшему





Рост

Выхаживание - зарождение организации

Младенчество - нечеткая структура, небольшой бюджет, отсутствие четких процедур

“Давай-давай” (Go-Go) - быстрый рост продаж, компания действует методом проб и ошибок

Юность - переход от экстенсивного развития к повышению качества деятельности

Расцвет - оптимальная точка кривой: организация знает, что она делает, куда она идет и как достичь намеченных целей

Старение

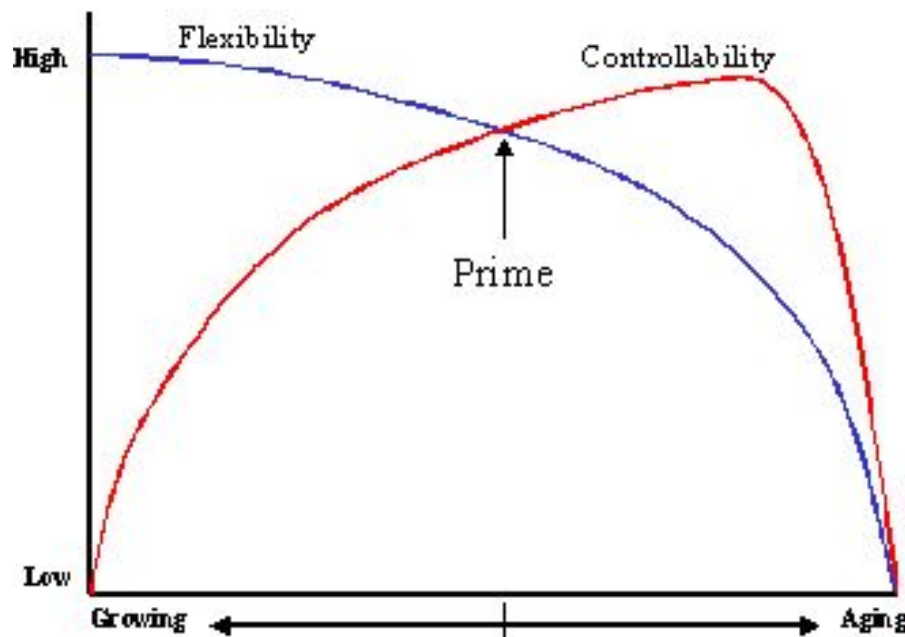
Стабильность - компания еще сильна, но уже начинает терять гибкость и творческий дух, развивается чувство безопасности

Аристократия - организация становится менее активной, ориентируется на краткосрочными и гарантированные результаты

Охота за ведьмами - акцент на правила и нормы, а не на результат и удовлетворение запросов потребителей

Бюрократия - компания не создает необходимых ресурсов для самосохранения, нет склонности к изменениям, обращена только на себя. Ее может легко разрушить даже небольшое внезапное изменение.

Смерть - смерть может наступить не мгновенно, если ее поддерживает по каким-то политическим причинам государство, но потребители отворачиваются от нее



Молодая организация очень гибка, но слабо управляема; стареющая организация может быть хорошо управляема, но не гибка и, соответственно, не продуктивна.

Главной задачей организации становится постоянное нахождение в стадии расцвета



Другие модели

Д. Гелбрейта: испытание прототипа, производственная модель, наращивание производства, натуральный рост, стратегическое развитие

Е. Фламхольтц: новая организация, расширение, профессионализация, консолидация, диверсификация, интеграция, разрушение

Д. Миллера и Р. Фризен: рождение, рост, зрелость, возрождение, разрушение

Р. Куинн и К. Камерон: предпринимательство, коллективность, формализация, разработка структуры

Б. Скотт и Р. Брюс: начало, выживание, рост, зрелость



4. Характеристики организационных изменений

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

А	Изменения первого порядка	Изменения в относительно стабильной системе, основа которой остается прежней («вариации вокруг основной темы»)
	Изменения второго порядка	Преобразование основных структур и свойств системы
Б	Трансформационные	Радикальные, фундаментальные, квантовые, крупномасштабные изменения
	Инкрементальные	Постепенные, непрерывные, небольшие изменения
В	Ремонтные	Лечебные, корректирующие изменения
	Развивающие	Изменения, позволяющие наращивать потенциал
Г	Непланируемые	Неожиданные, происходящие независимо от нас изменения
	Планируемые	Намеренные, целенаправленные изменения

Континуум изменений

**Маленький
размер**

Организационные изменения рассматривают как передвижение вдоль континуума от инкрементальных (непрерывных) до трансформационных (радикальных) изменений.

**Большой
масштаб**

**Непрерывные
изменения**

Постепенные перемены предпочтительнее. Но многие крупные организации сталкиваются с необходимостью проводить кардинальные (глубинные) преобразования.

**Радикальные
изменения**

Глубинные перемены – изменяются ценности, стремления и поведение людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем. Организация наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому

Классификация изменений Бэлоган и Хоуп-Хэйли

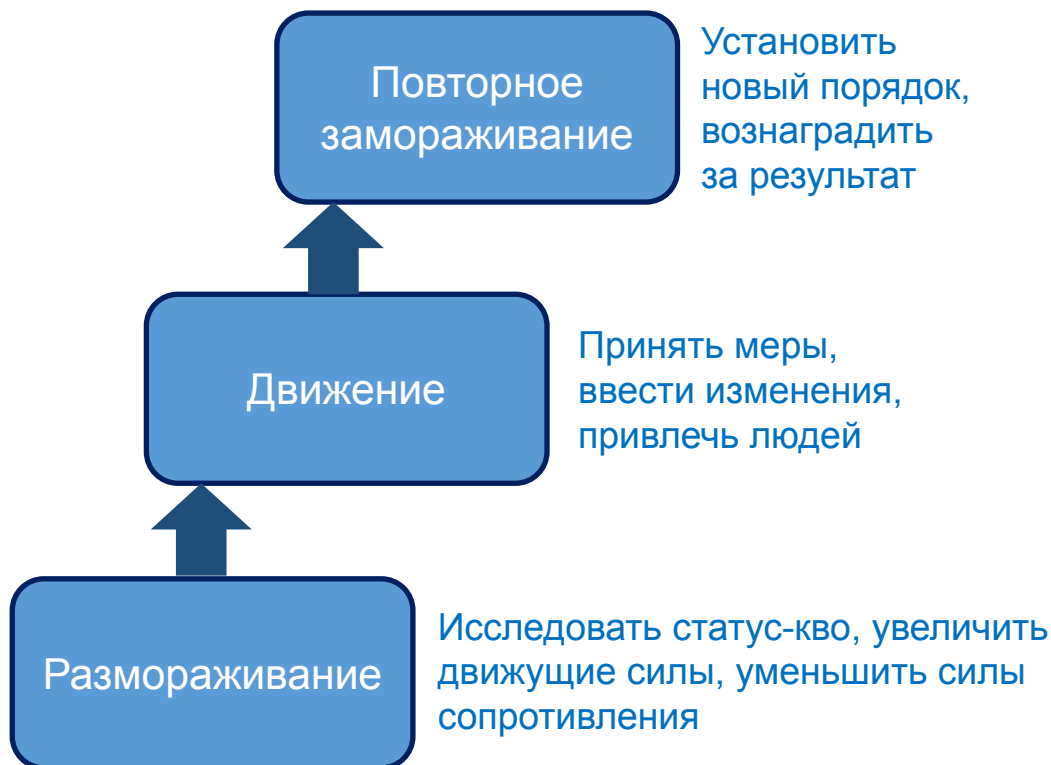




5. Теоретические модели управления изменениями

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Модель Курта Левина



Размораживание

(существующего состояния) – заставить людей признать необходимость изменений. Обеспечить поддержку и личную безопасность работникам, чтобы они решились принять участие в изменениях

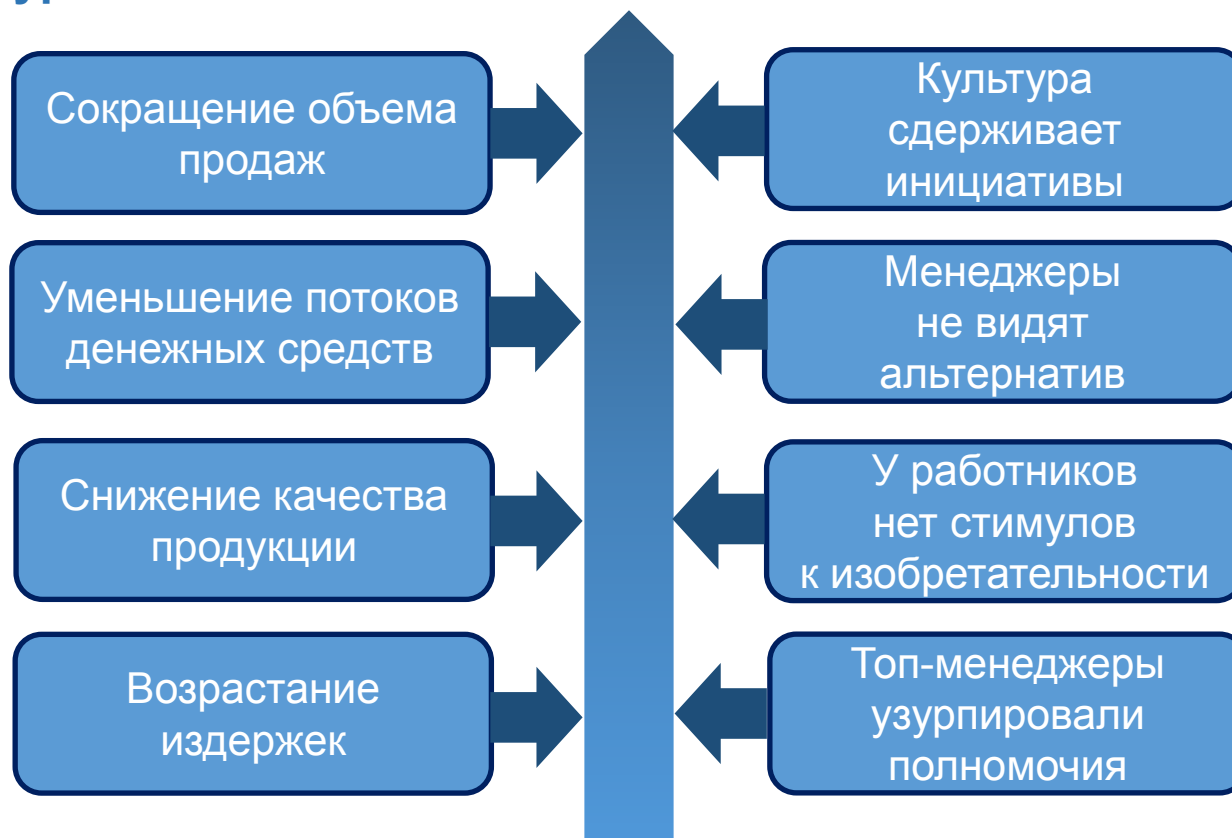
Движение

(к новому состоянию) - осуществление изменений. Необходимы стратегия и план, но неожиданные проблемы требуют быстрых и адекватных ответов

Замораживание

(нового состояния) - поддерживаются новые нормы поведения. Следование старым нормам наказывается, а новым нормам – вознаграждается. Закрепить успех и воспользоваться результатами изменений

Модель Курта Левина



Общий принцип управления изменениями: движущие силы должны превосходить силы сопротивления. Необходимо увеличить движущие силы и сократить силы сопротивления.

Управление изменениями как проектами (Балок и Баттен)

Исследование

Обосновывается необходимость изменений и потребность в ресурсах

Планирование

Определяются диагноз и действия

Действие

Предпринимаются действия, которые оцениваются с помощью обратной связи

Интеграция

Изменения балансируются с другими сферами организации

Этот подход хорошо работает при решении отдельных проблем

«Теория Е» и «Теория О»

Теория

Е

Обеспечить достижение финансовых целей в интересах акционеров.

Перемены лучше осуществлять сверху вниз с помощью, как правило, жестких методов (радикальные изменения)

Теория

О

Организация – саморазвивающаяся система, она ориентирована на цели сотрудников организации.

Изменения следует проводить снизу вверх с помощью, как правило, мягких методов (непрерывные изменения)

Одни считают, что максимальный эффект дает сочетание жестких и мягких методов, другие полагают, что их следует использовать в чистом виде

Выбор жесткого или мягкого подхода зависит от:

- ограничений во времени
- имеющихся ресурсов
- разрыва между существующим и желаемым состоянием
- корпоративной культуры
- стиля лидерства

Модель Ф. Гуияра и Д. Келли

Предприятие – живой организм, растет и обучается, болеет

4 элемента преобразований:

рефрейминг на основе нового
видения перспектив

реструктуризация или повышение
конкурентоспособности

оживление и рост

обновление и мотивация



Модель Дж. Коттера

1. СОЗДАНИЕ ОЩУЩЕНИЯ СРОЧНОСТИ	Изучить рынки и конкурентов, идентифицировать и обсудить кризис и возможности компании
2. ФОРМИРОВАНИЕ МОЩНОЙ РУКОВОДЯЩЕЙ КОАЛИЦИИ	Создать группу, обладающую достаточной властью, превратить эту группу в единую команду
3. СОЗДАНИЕ ВИДЕНИЯ	Сформировать видение будущего, разработать стратегию реализации видения
4. ПЕРЕДАЧА ВИДЕНИЯ	Использовать все способы для информирования о новом видении и стратегии
5. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СОТРУДНИКАМ ВОЗМОЖНОСТИ ДЕЙСТВОВАТЬ В СООТВЕТСТВИИ С ВИДЕНИЕМ	Избавиться от препятствий; изменить системы и структуры, подрывающие видение; поощрять новые идеи, активность и действия
6. ПЛАНИРОВАНИЕ И ДОСТИЖЕНИЕ КРАТКОСРОЧНЫХ ПОБЕД	Планировать и создавать заметные улучшения в работе, признавать и вознаграждать сотрудников
7. КОНСОЛИДАЦИЯ УЛУЧШЕНИЙ И УГЛУБЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ	Использовать возросшее доверие, чтобы изменять системы, структуры и политики, не совпадающие с видением; продвигать и развивать сотрудников, способных осуществлять видение; усиливать процесс новыми проектами и агентами перемен
8. ЗАКРЕПЛЕНИЕ НОВЫХ ПОДХОДОВ	Акцент на связи между новым поведением и успехами компании; использовать методы, обеспечивающие развитие лидерских качеств и преемственность

Формула изменений Бекхарда и Харриса

$$C = [ABD] \geq X$$

или $(A \times B \times D) > X$

где:

C – изменения,

A – уровень недовольства настоящим положением,

B – желание проводить изменения и достичь конечного состояния,

D – практичность (осуществимость) изменений (минимальный риск или разрушительные последствия),

X – стоимость изменений (затраты).



Если создан нечеткий образ, все удовлетворены текущим положением и разработан неясный план действий, люди будут сопротивляться изменениям. Следует проанализировать тип сопротивления и сократить его.

Ключевые ситуационные переменные

- сила и характер ожидаемого сопротивления;
- соотношение сил между сторонниками и противниками перемен
- наличие необходимых ресурсов
- уровень рисков

Факторы A, B и D должны перевешивать предполагаемые затраты на проведение изменений

Монстр кривой перемен Дж. Дак

Изменения — катящийся эмоциональный вал, поднимающий сильные позитивные и негативные чувства. Эмоциональные реакции могут распространяться как эпидемии.

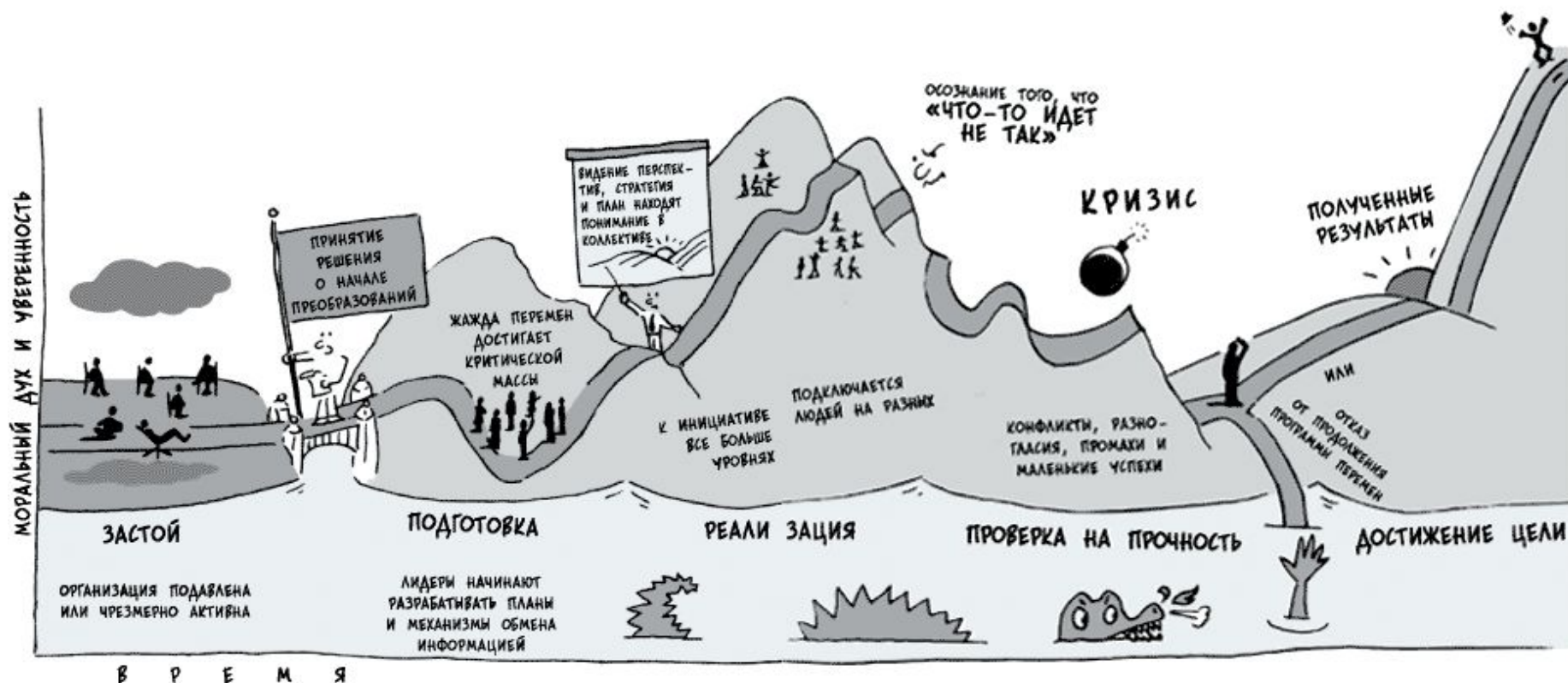
Факторы эмоциональных реакций:

- содержание изменений
- отношение к тем, кто проводит изменения
- наследие прошлых изменений
- способ проведения изменений
- результаты изменений

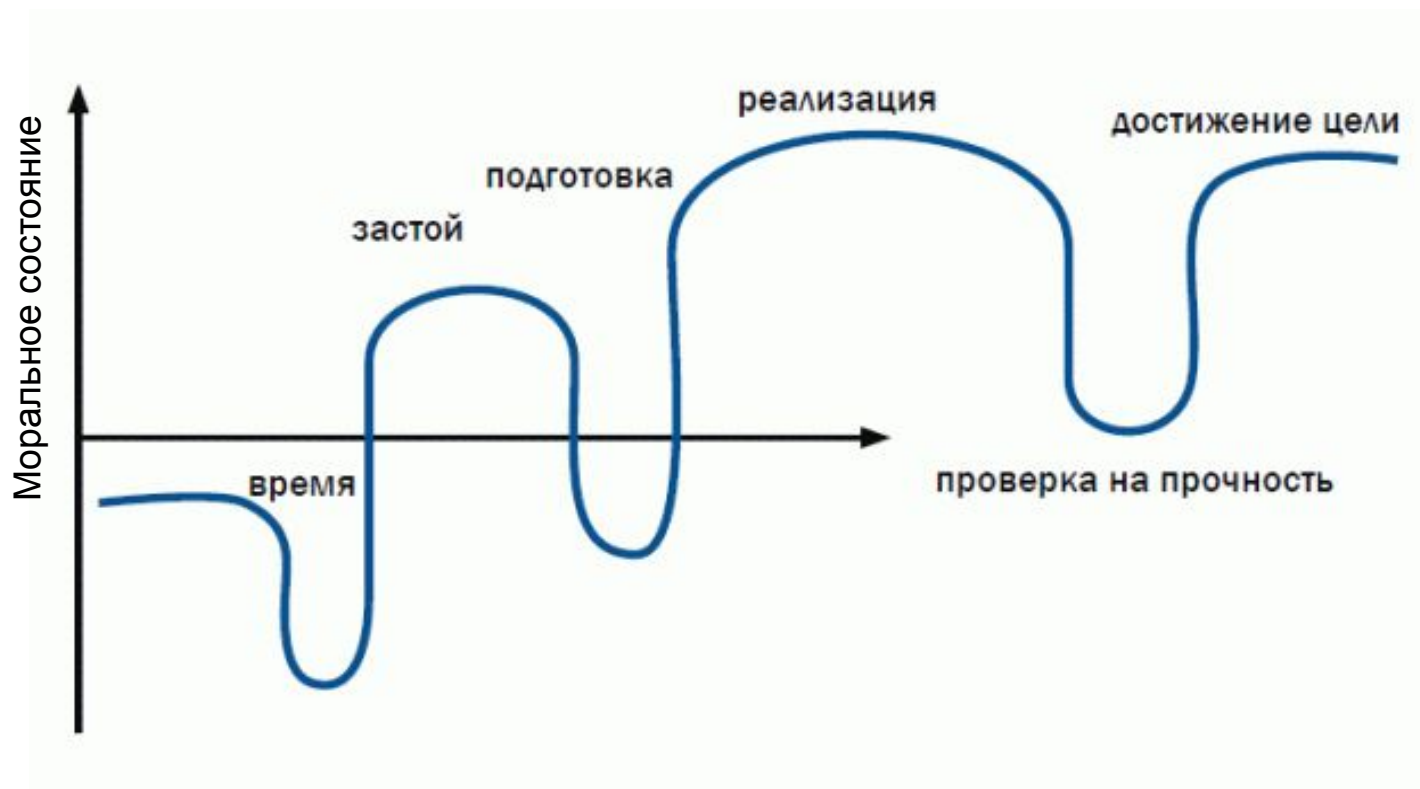


**Менеджеры среднего звена особенно важны для достижения
эмоционального баланса во время организационных изменений**

Монстр кривой перемен Дж. Дак



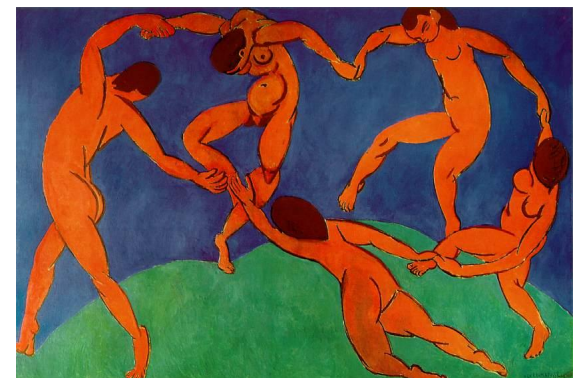
Монстр кривой перемен Дж. Дак



Танец перемен П. Сенге

Танец перемен – это взаимодействие процессов, ускоряющих развитие, и процессов, тормозящих изменения.

С помощью ограничивающих процессов системы поддерживают свою внутреннюю целостность, непрерывность и стабильность.



Проблемы начального этапа преобразований:

нехватка времени, неумелое руководство и недостаточность поддержки, непоследовательность руководства

Проблемы устойчивости преобразований:

страхи и переживания; негативная оценка результатов; изолированность и высокомерие приверженцев; проблемы переосмысления программы реформ, распространения передового опыта, стратегии и целей

Танец перемен П. Сенге

Чем раньше и быстрее удастся предвидеть проблемы, тем легче их решать. Чем энергичнее напор преобразований, тем сильнее сопротивление, порождаемое возникающими проблемами, которые представляют собой стремление системы к равновесию

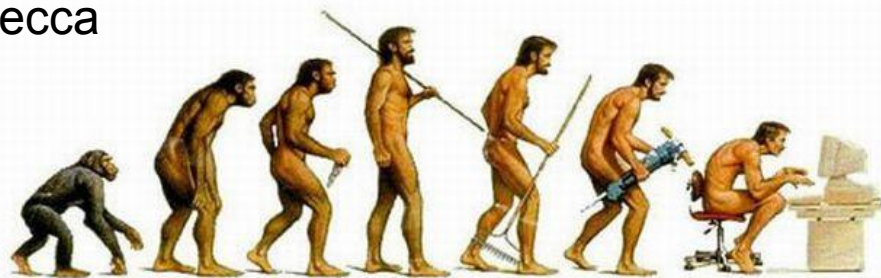
Ни один руководитель не сможет ответить на вопрос, как преодолевать все эти препятствия. Ответ дают опыт и эксперименты, т.е. обучение

Нужно стать обучающейся организацией!

Организационное обучение – это развитие новых идей, обновление инфраструктуры, создание новых методов управления и выполнения производственных задач.

Три базовых самоусиливающихся процесса обеспечивают устойчивость перемен:

- получение личных результатов (выгод)
- создание сети поддержки
- повышение экономической эффективности



Физика перемен Р. Дикхаута

Закон сохранения равновесия

Преобразования необходимы из-за нарушения равновесия интересов важнейших заинтересованных групп. В процессе реформ система снова обретает это равновесие

Закон рычага

Глубокие преобразования следует проводить в тех областях, где можно получить наибольшие результаты. Стремиться к минимуму преобразований – но обеспечить максимальный результат

Закон сохранения и превращения энергии

Высвободить энергию, необходимую для осуществления преобразований. На каждом этапе получать результаты, открывающие новые возможности и дающие новую энергию следующему этапу преобразований

Закон коррекции через обратную связь

Наблюдать, как организация реагирует на изменения и корректировать программу преобразований

Закон лидерства

Успешные реформы невозможны без настоящего лидера, который реализует себя в процессе преобразований, сплачивая вокруг себя своих сторонников

Угроза глубоких преобразований

Нет ничего более сложного для осуществления и более сомнительного с точки зрения достижения успеха, ничего более опасного для управления, чем установление нового порядка вещей

Николо Макиавелли



В процессе преобразований неизбежно ослабляются связи между элементами организации, вследствие чего она может дезинтегрироваться и разрушиться

Необходима сильная власть на предприятии, которая способна остановить процесс дезинтеграции в тот момент, когда он перестает поддерживать реинтеграцию и ведет к разрушению

Если возникнет кризис, то никто не знает заранее, как организация будет реагировать на его развитие

Действовать в процессе преобразований нужно в интересах всех заинтересованных сторон, не боясь применять в случае необходимости силу

Часто достаточно осуществить 60% задуманных преобразований, чтобы получить желаемые результаты

Крайне нежелательны многоэтапные мучительные сокращения персонала



6. Отношение работников к изменениям

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ



Успех или неудача организационных изменений определяются тем, как реагируют на изменения работники



Позиции

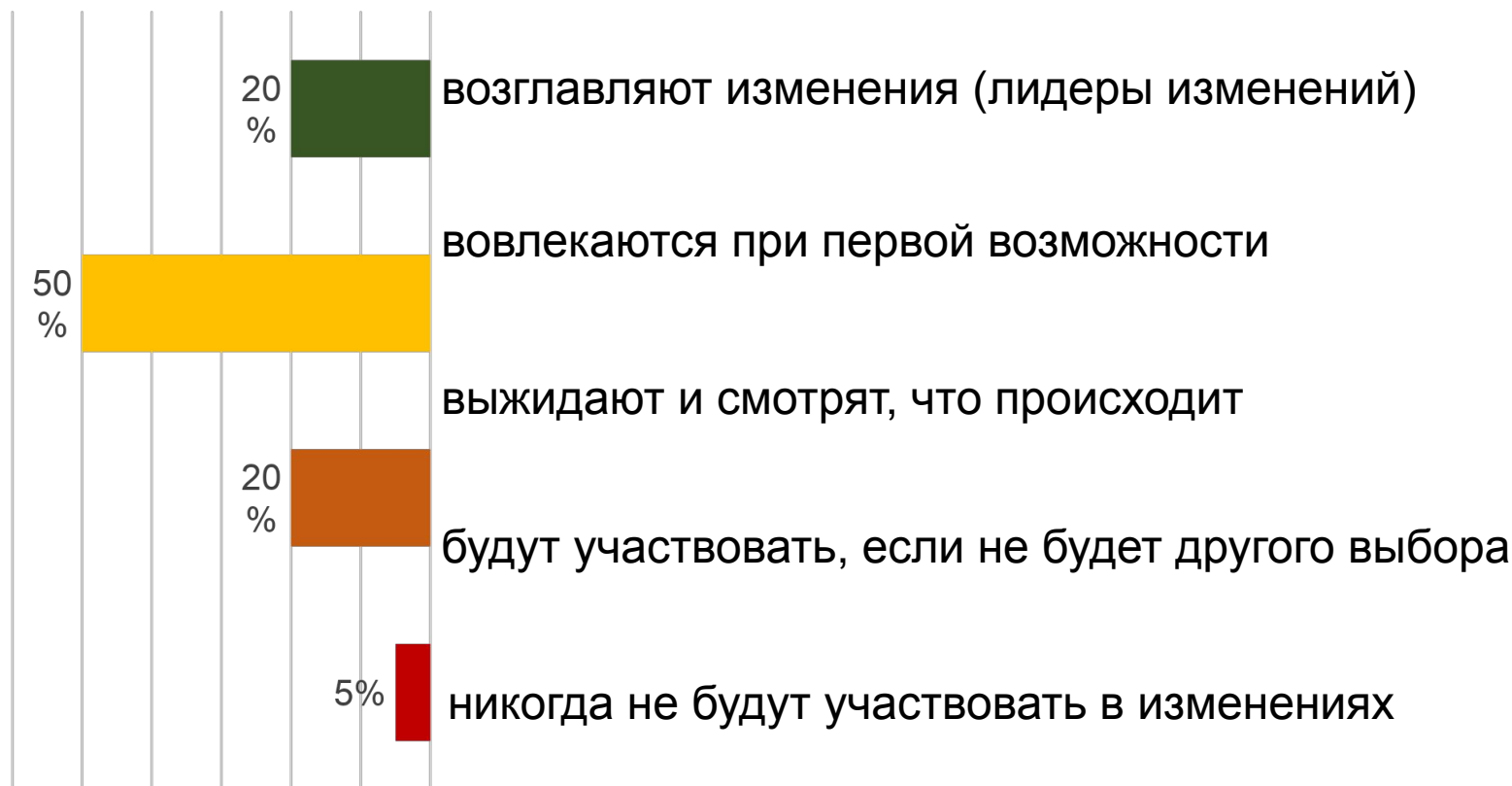
работников относительно
изменений:

- Принятие изменений
- Готовность к изменениям
- Открытость к изменениям
- Сопротивление изменениям
- Цинизм
- Приверженность изменениям

Реакции

работников на изменения:

- активное сопротивление
- пассивное сопротивление
- активная поддержка
- пассивная поддержка

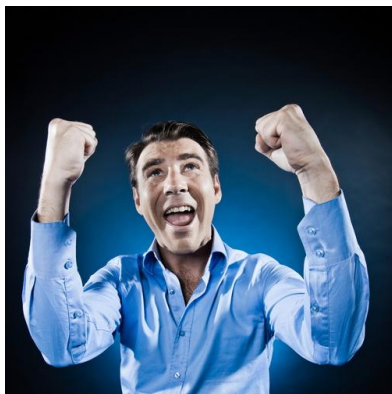


Террористы и чемпионы

Воодушевленные / чемпионы	Рассматривают изменения как новые возможности
Осторожные	Расслабляются и выжидают
Видят в изменениях угрозу	Могут уйти или сопротивляться, пока нет другого выбора
Террористы	Могут заблокировать или саботировать изменения
Имитаторы	Научились проходить программы изменений, реально не изменяясь

Сторонники и противники

Инициаторы	Начинают перемены
Сторонники	Принимают перемены
Безразличные	Равнодушные к переменам
Противники	Не принимают перемены



Энтузиасты и подземелье



Энтузиасты	Преданы изменениям, считают их выгодными, помогают в проведении перемен, убеждают других в их достоинствах
Последователи	Принимают неизбежность перемен и адаптируются к ним. Будут делать то, что требуется, но не более
Возражающие	Сопротивляются изменениям всякий раз, когда появляется такая возможность. Будет продолжать использовать устаревшие системы и процессы, спорить и тянуть за собой других
Подземелье	Это тайное сопротивление из-за страха наказания, потери доходов, статуса и полномочий, которое может принимать разные формы





Неспособность создать готовность к изменениям приводит к провалу изменений.
Следует определить, насколько работники готовы к изменениям до начала изменений

Готовность
к изменениям

существует, когда члены организации чувствуют, что изменения необходимы, и имеют возможность проводить изменения (осведомлены, принимают и проводят)

Результаты эмпирических исследований

- Готовность к изменениям возрастает с увеличением удовлетворенности работой и уменьшением неопределенности будущего
- Работники с более высоким доверием к менеджменту, которые чувствуют уважение к себе, справедливость и компетентность в действиях менеджеров, выражают большую готовность к изменениям
- Для тех, кто более привержен организации и удовлетворен своей работой, изменения менее желательны
- Ожидание выгод от изменений увеличивают готовность к изменениям



Чтобы снизить сопротивление переменам, необходимо изменить убеждения людей

Сопротивление
изменениям

отрицательное отношение к изменениям, которое включает в себя эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты.

Различают продуктивное и непродуктивное сопротивление изменениям. Продуктивное сопротивление способствует раскрытию новых возможностей организации при проведении изменений.

Сопротивление проявляется поэтапно в **отрицании**:

- легитимности (обоснованности изменений)
- ответственности за решение проблемы изменений
- отказе от реализации инициативы по изменениям
- в демонтаже изменений после начала их реализации

Открытое сопротивление изменениям не пользуется популярностью, поскольку сопряжено с риском. Поэтому обычно анализируются формы скрытого сопротивления:

Отвлечение ресурсов	На выполнение других проектов, на "плановый ремонт" и т.п.
Использование инерции	Сотрудники ожидают действий руководителя
Расплывчатость и сложность целей	Цели формулируются как можно более абстрактно
Ограничение информации	Информация скрывается и не передается
Замечательная мысль	Будем анализировать разнообразные мнения и примирять конфликтующие интересы с утра до вечера
Распыление энергии	Сотрудники собирают и анализируют данные, составляют отчеты, ездят в командировки, проводят собрания и т.п.
Ограничение влияния "защитников" изменений, сомнения в их надежности	Распространение слухов, особенно среди друзей и сторонников преобразований
Не светиться	Иначе открытое сопротивление изменениям позволит инициаторам преобразований сконцентрировать удары

Индивидуальное сопротивление переменам:

- вынужден рисковать, а это противоречит его натуре
- чувствует, что в результате изменений он может оказаться лишним
- не способен выполнять новую роль
- думает, что потеряет "лицо" в глазах руководства;
- не способен или не желает обучаться новым видам деятельности и осваивать новое поведение

Антиинновационные барьеры на уровне организации:

- инертность сложившихся организационных структур
- трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в балансе власти
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проведением перемен
- сопротивление переменам, навязанным внешними консультантами

Основная задача – преодолеть сопротивление путем расширения, насколько это возможно, круга сторонников преобразований



Образование и консультирование	Добиться у всех понимания выгод и задач преобразований
Участие и привлечение	Как можно большее число работников привлекаются к планированию и осуществлению изменений
Помощь и поддержка	Сотрудники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть страх и беспокойство
Переговоры и соглашение	Достижение взаимоприемлемого компромисса (предоставление стимулов в обмен на поддержку)
Манипулирование и сотрудничество	Эмоциональное обращение к чувствам сотрудников
Открытое и скрытое принуждение	Можно прибегнуть к силе и угрозам перевода, остановки продвижения или увольнения



II. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ



7. Стратегии организационных изменений

II. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Факторы выбора стратегии

- Необходимое для проведения перемен время
- Степень и вид ожидаемого сопротивления
- Широта полномочий (сила) инициатора перемен
- Объем требуемой информации
- Факторы риска

5 Стратегий Изменений



Директивная

Право менеджеров
управлять изменением

Экспертная

Управление изменением
как решение проблем

Переговорная

Достижение соглашения
относительно переговоров

Образовательная

Управление изменением
означает завоевание умов
и сердец

Участия

Мы все вовлечены в
проведение изменений

Этапы управления

А. Подготовка изменений

Диагностика и анализ.
Проектирование
организационных изменений:
(программы и проекты)

Б. Реализация изменений

Принятие решений.
Осуществление. Преодоление
сопротивления

В. Мониторинг результатов

Фиксация и закрепление
результатов. Оценка
эффективности изменений.
Корректировка процесса
изменений

Организационные формы

Специальные проекты и
задания

Целевые и рабочие группы

Эксперименты

Показательные проекты

Новые организационные
подразделения

Новые формы организации
труда



8. Лидерство

II. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Лидерство

— способность менеджмента определять будущее организации и поддерживать процесс необходимых для его достижения изменений



Людам не нужны уговоры: им нужно лидерство - направление движения, последовательность и настойчивость. Работники нуждаются в ярком, дерзком и последовательном руководстве

Если придется принимать жесткие решения, это следует сделать как можно раньше и объяснить, почему это необходимо

Надо поставить задачу превзойти старые достижения, а не поливать грязью прошлое. Рассматривать изменения как возможность, а не угрозу

Черты, ценности и поведение лидеров влияют на отношение работников к изменениям и на результаты организационных изменений.

Доверие

– готовность одной стороны стать уязвимой по отношению к действиям другой стороны, основанная на ожидании, что та сторона будет осуществлять важные и выгодные для доверяющего действия



Во времена перемен доверие становится одним из самых ценных активов лидерства

Происходит переоценка доверия в организации: это время построения критически необходимого доверия или время разрушения доверия

Эффективность проведения изменений зависит от способности лидеров завоевать доверие

Доверие работников нарушается, когда их ожидания не совпадают с тем, как проводятся изменения и к каким результатам они приводят.

Какому руководителю доверяют

Компетентному	Способен делать то, о чем говорит
Доброжелательному	Заботится об интересах других
Цельному	Основывается на основополагающих моральных принципах (честность, справедливость, законность), слова не расходятся с делами

Доверие формируется на основе опыта (продолжительности работы) и создается постепенно, под влиянием поведенческой предсказуемости и взаимного понимания



«Доверие приходит пешком, а уходит верхом на лошади»

Если высшему и среднему руководству работники доверяют, то более вероятно, что работники поддержат изменения



Замечать все, или боковое зрение

- внимательно следить за всем, что происходит в организации и вокруг нее
- разговаривать с разными людьми и слушать их
- уделять больше времени сбору информации
- регулярно оценивать, что происходит прямо сейчас, и какие есть варианты выбора.



Увольнения

- проявлять справедливость; критерии отбора должны быть объективными, прозрачными и понятными
- соблюдать установленные процедуры, «не срезать путь»
- не темнить, это вызывает возмущение
- относиться к людям с уважением
- достойно обращаться с сотрудниками всех уровней

Менеджеры среднего звена так же сомневаются в собственном положении, подумывают об увольнении и стремятся понять, как будут развиваться события.

Эмоциональные реакции менеджеров расходятся во времени с реакциями работников

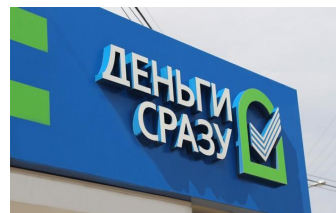
Рекомендации менеджерам среднего звена:

- вовлекайтесь в перемены, покажите, что вы способны справиться с изменениями
- будьте в курсе, узнайте, кто пойдет наверх, а кто вниз из вышестоящих руководителей
- создайте свою сеть среди сотрудников компании, знакомьтесь с людьми
- разберитесь в своих чувствах, создайте круг поддержки
- управляйте своей карьерой
- определите критерий успеха, оцените себя заново
- будьте уверены в себе, не кляните себя – никто не выигрывает все время.



III. ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- используется представление об организации и об изменениях как о машине
- акцент делается на твердых (hard) аспектах организации: структуре и системах
- усиливается представление, что реструктуризация, трансформация, перестройка – конечная точка изменений, а не инструменты изменений
- внимание сосредоточивается преобразованиях, увеличивающих доходность в краткосрочном периоде, а не на глубоких изменениях, определяющих конкурентоспособность в будущем





9. Изменения в людях

III. ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Тревога у работников неизбежна до тех пор, пока человек не получит удовлетворительный ответ на вопрос,

а что будет со мной?

Уровень тревоги зависит от характера человека, его опыта и близости к изменениям.

- Нужно обеспечить равновесие между тревогой о будущем (какое требуется поведение?) и тревогой обучения новому (смогу ли я?).
- Тревога о будущем должна быть сильнее тревоги обучения, но немного.
- Следует создать атмосферу психологической безопасности для работников.





Чем стремительнее и глубже преобразования, тем они менее управляемы и предсказуемы. Коммуникационные программы направлены на минимизацию рисков, связанных со снижением управляемости организации в процессе ее преобразования

- Недооценка значения коммуникационных программ может привести к новому кризису или катастрофе
- Чем больше темпы и глубина преобразований, тем больше должны быть коммуникационные бюджеты и эффективнее коммуникационные программы (точнее и сильнее воздействовать)
- Коммуникации призваны снимать возникающие противоречия, формируя приемлемый (и для работников, и для менеджмента) вариант проведения преобразований



10. Изменения в организационной культуре

III. ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ



Корпоративная культура – модель восприятия, мышления, мотивации и поведения сотрудников, основанная на определенном наборе ценностей

Корпоративная культура - источник силы организации. Меняются устаревшие элементы культуры, но не ее фундамент

Изменения в организационной культуре всегда должны быть ориентированы на конечных потребителей

Признаки кризиса организационной культуры

- сотрудники приукрашивают прошлое
- новые работники подвергаются очернению
- нарастают конфликты, нежелание делиться информацией, формируются коалиции



Правила успешных изменений в корпоративной культуре

1. лучше убеждать людей привлекательным образом будущего, чем принуждать силой и страхом
2. реформы на непродуманной основе дадут результат, обратный желаемому
3. вовлекать в процесс как можно больше людей, которым предстоит измениться
4. если говорить одно, а делать другое, можно и не начинать
5. менеджеры должны показывать ролевые модели и помогать вырабатывать соответствующие навыки
6. думать и поступать, согласовывая различные точки зрения
7. создавать поддерживающие желательное поведение механизмы вознаграждений, планирования и управления
8. нужна сплоченная команда правильно ориентированных и гибких руководителей



11. Реструктуризация

III. ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Реструктуризация – радикальный способ преобразования организации, означающий изменение всех ее составляющих или структур

Направления реструктуризации

- изменения в организационной стратегии
- изменение организационной и правовой формы бизнеса
- реструктуризация собственности
- реструктуризация имущественного комплекса
- изменение структуры и системы управления предприятием

Виды реструктуризации: слияние, присоединение, поглощение, разделение, выделение, сжатие, преобразование и другие.

Этапы реструктуризации предприятия

1. Полная
диагностика

2. Анализ
и разработка
концепции

3. Программа
реструктуризации

4. Реализация
программы

Содержание реструктуризации определяется: ее целями, выбором модели управления изменениями, организационной культурой, организационной инфраструктурой, особенностями рынка.

Оперативные мероприятия

Улучшение результатов деятельности

- Сокращение затрат
- Повышение качества, уменьшение потерь
- Ускорение оборачиваемости средств

Повышение ликвидности

- Уменьшение запасов
- Продажа имущества
- Сокращение дебиторской задолженности

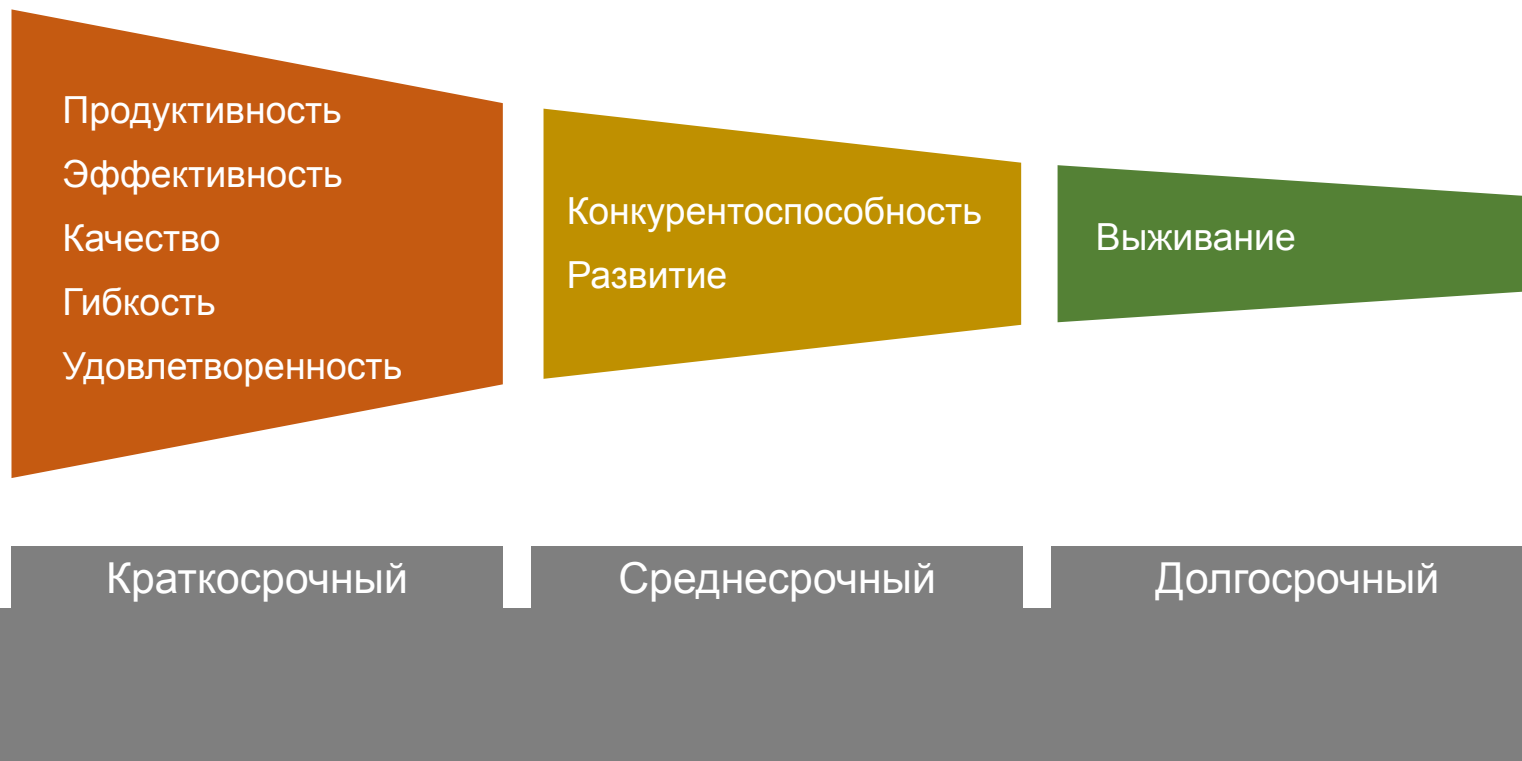
Стратегические мероприятия

Преобразование сфер деятельности и адаптация структур

- Оптимизация видов деятельности
- Разработка новых видов продукции
- Оптимизация структуры активов, собственности
- Выбор адекватной производственной и управленческой структур

Преобразование и оптимизация бизнес-процессов

- Оптимизация основных процессов
- Техническое перевооружение
- Совершенствование системы управления
- Создание эффективной информационной системы





12. Изменения в бизнес-процессах

III. ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Бизнес-процесс – цепочка работ и процедур, преобразующая ресурсы на входе в конечный продукт для потребителя

Основные составляющие бизнес-процесса

- владелец процесса
- модель процесса
- потребитель процесса
- регламент и функция процесса

Инструменты изменений на основе процессного подхода

- Метод быстрого анализа решения (одно-двухдневные совещания)
- Метод статистического управления бизнес-процессами
- Метод структурирования функции качества
- Бенчмаркинг
- Реинжиниринг

Классификация бизнес-процессов

Основные бизнес-процессы	Генерируют доходы компании
Обеспечивающие бизнес-процессы	Поддерживают инфраструктуру компании
Бизнес-процессы управления	Обеспечивают управление компанией
Бизнес-процессы развития	Обеспечивают развитие компании

Процессный подход к управлению предприятием – деятельность организации представляется в виде набора определенных бизнес-процессов

Процессный подход особенно эффективен, когда организациям приходится часто изменять свои бизнес-процессы, что характерно для рынков с высоким уровнем конкуренции

Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений

Происходит:

- ликвидация избыточных и дублирующих бизнес-процессов
- новые бизнес-процессы становятся более короткими, понятными и простыми
- уменьшение количества вертикальных и горизонтальных уровней управления, вертикальное и горизонтальное сжатие структуры
- структурные подразделения укрупняются, увеличивается их автономия
- изменение корпоративной культуры, активное использование информационных технологий, внедрение процессного мышления, изменение системы мотивации труда работников

Этапы реинжиниринга:

- Формируется желаемый образ фирмы
- Создается модель существующего бизнеса фирмы
- Разрабатывается модель нового бизнеса
- Внедряется модель нового бизнеса

Стратегии проведения реинжиниринга

- Пилотное внедрение (осторожное, сначала только в одном месте)
- Шаг за шагом (постепенное, одно за другим)
- Стратегия «большого взрыва» (одновременное и быстрое)

Реинжиниринг целесообразен, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности путем замены старых методов работы новыми

Изменения в организации работы персонала

1. Подразделения превращаются из функциональных отделов в команды процессов
2. На смену простым задачам приходит многосторонняя работа и ответственность за конечный результат
3. Контроль над сотрудниками снижается, а их полномочия расширяются
4. Эффективность сотрудников и их вознаграждение определяют по результатам работы команды
5. Менеджеры превращаются из контролеров в тренеров
6. Структура организации становится плоской, а не иерархической



Критики считают реинжиниринг механистическим подходом, при котором недостаточно внимания уделяется социальной и организационной сторонам процесса изменений



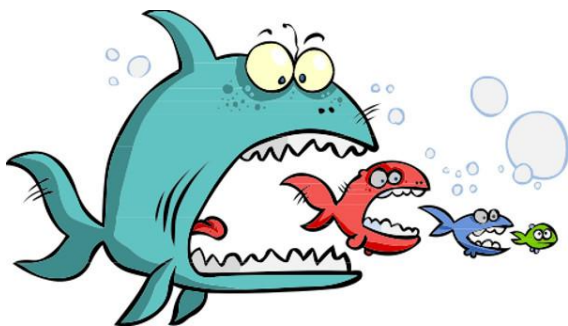
13. Слияния и поглощения

III. ОСНОВНЫЕ ОБЪЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Слияния и поглощения стали важной частью успеха многих компаний. Однако часто это непредсказуемый процесс, две трети поглощений не приносят выгоды покупателям

Причины слияний и поглощений

- Быстрый рост: новые клиенты, новое оборудование и технологии, новые бренды
- Синергия: вместе сильнее, чем по отдельности
- Диверсификация: развитие бизнеса за пределами традиционной деятельности
- Повышение конкурентоспособности за счет интеграции



Столкновение (несовместимость) корпоративных культур — главный источник неудачных слияний. Определить значимые культурные ценности, которые хотели бы оставить все и к которым могут приспособиться все.

Этапы процесса слияния и поглощения

Этапы	Эмоциональные реакции работников	Действия менеджеров
Объявление о слиянии или поглощении	Шок. Недоверие	Дайте информацию о причинах и целях слияния или поглощения
Объявление конкретных планов	Возбуждение и тревоги. Гнев и обвинения	Обсудите последствия слияния и поглощения. Объясните, кто какое место займет.
Начало изменений – новое начальство, новые клиенты, новые коллеги, сокращение штатов	Депрессия, люди находят свое место в новой организации, принятие	Распределите новые обязанности. Поощряйте экспериментирование. Определите совместные цели и новые правила. Тренируйте навыки
Формирование новой организации	Поиск нового смысла. Оптимизм. Свежая энергия	Поощряйте риск. Стимулируйте общение. Создайте возможности для развития. Обдумывайте опыт.



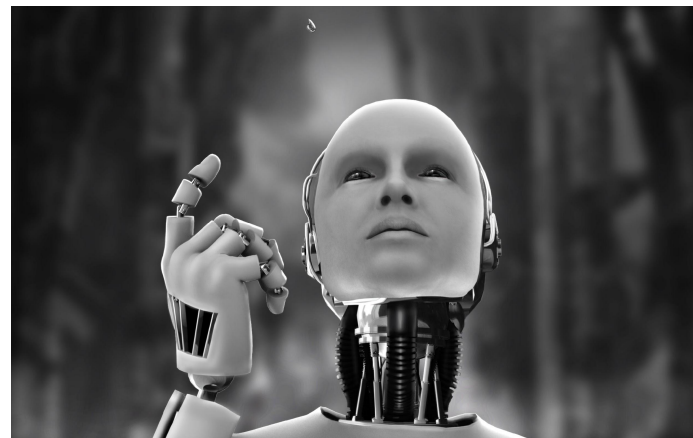
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Что нас ждет в будущем?

В ближайшие 10-15 лет управление изменениями кардинально изменится под напором новых технологий

Самым большим потенциалом для подрывных технологий, создающих качественно новые возможности, как считают эксперты, обладают:

- цифровое моделирование и проектирование,
- 3D-printing
- робототехника
- интернет вещей (Internet of Things = IoT)
- Материалы с заданными свойствами.

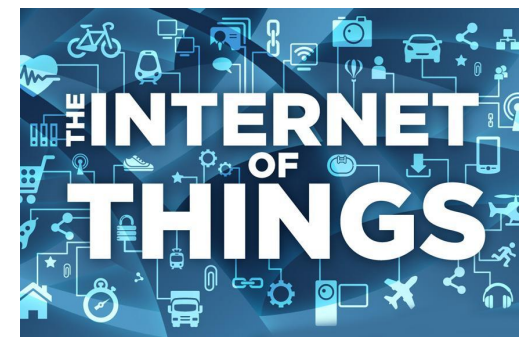


Что нас ждет в будущем?

Интернет вещей – это проникновение интернета во все сферы, во все технологии производства и использования продуктов. Создаются новые интегрированные смарт-платформы для отраслей и населенных пунктов (умный город, умное село, умная энергетика, умные автомобили и т.д.). Формируется система объединенных компьютерных сетей и подключенных к ним физических объектов (вещей).

**Система управления развитием (изменениями)
становится распределенной, гибкой,
саморегулирующейся, масштабируемой и растущей**

Возрастают риски активного технологического развития (безопасность – одна из самых больших проблем IoT), но вместе с тем очевидно, что отсутствие технологического прорыва влечет за собой на порядок более высокие риски.





УНИВЕРСИТЕТ
ЛОБАЧЕВСКОГО

Захаров
Владимир Яковлевич

Спасибо за внимание!



Захаров Владимир Яковлевич
+7 910 381 54 70
zaharov48@yandex.ru