



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**  
Кафедра управления образованием

---

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

---

# **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПЕРЕСТРОЙКА ПО Дж. КОТТЕРУ**

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
Санкт-Петербург  
[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)



***Восемь этапов  
организационных  
преобразований***

# 1. СОЗДАНИЕ АТМОСФЕРЫ БЕЗОТЛАГАТЕЛЬНОСТИ ДЕЙСТВИЙ

- Изучение рыночной ситуации и конкурентных позиций компании
- Выявление и анализ реальных или потенциальных кризисов либо благоприятных возможностей

## 2. Формирование влиятельной команды реформаторов

- Образование достаточно влиятельной группы, способной возглавить процесс преобразований
- Поощрение командной работы активистов

# 3. Создание видения

- Создание видения компании с целью активизации преобразований
- Разработка стратегий достижения видения

## 4. Пропаганда нового видения

- Использование всех возможных средств пропаганды нового видения и стратегий его претворения в жизнь
- Формирование новых моделей поведения на примере команды реформаторов

## 5. Создание условий для претворения НОВОГО ВИДЕНИЯ В ЖИЗНЬ

- Устранение препятствий, блокирующих нововведения
- Корректировка систем и структур, противоречащих новому видению
- Поощрение готовности идти на риск, нестандартных идей, поступков и начинаний

## 6. Планирование и достижение ближайших результатов

- Планирование мер повышения результативности
- Осуществление этих мер
- Поощрение и вознаграждение сотрудников, участвовавших в этой работе



## 7. Закрепление достижений и расширение преобразований

- Корректировка систем, структур и методов работы, которые не укладываются в рамки нового видения, с помощью создания атмосферы доверия в коллективе
- Наем, продвижение по службе и обучение сотрудников, способных реализовать видение
- Стимулирование процесса преобразований путем запуска новых проектов и привлечения новых проводников реформ

## 8. Институционализация новых подходов

- Четкая формулировка взаимосвязей между новым стилем работы и финансовым успехом компании
- Создание условий для развития у сотрудников лидерских качеств и учреждение механизма преемственности

# Ошибка № 1: Не создана атмосфера безотлагательности действий

- Когда же необходимость перемен становится очевидной? Мой опыт показывает, что это происходит, когда около 75% менеджеров компании искренне убеждены в неприемлемости старых методов ведения бизнеса. Если таких людей меньше, то впоследствии преобразования могут натолкнуться на серьезные трудности.

# Ошибка № 2: Не создана влиятельная команда реформаторов

- В течение первого года преобразований команда реформаторов (как в крупных, так и в мелких организациях) может состоять всего из трех-пяти человек.
- Однако, если речь идет о крупных компаниях, необходимо, чтобы эта коалиция уже к третьему этапу преобразований состояла из 20-50 участников — только при этом условии возможен дальнейший прогресс.
- Костяк группы всегда составляют топ-менеджеры.

# Ошибка № 3: Отсутствие видения

- Если у организации отсутствует осмысленное представление о желаемом будущем, то все ее реформаторские усилия бесславно потонут в гуде несуразных и противоречивых проектов, которые могут повести ее по ложному пути, либо вообще закончиться ничем.
- Когда у вас нет здоровой концепции развития, то что бы вы ни затеяли — реинжиниринг бухгалтерской службы, оценку результатов работы персонала по системе 360°, программу повышения качества продукции, проект совершенствования корпоративной культуры торгового персонала, — все ваши усилия, по сути, ничего не изменят.

# Ошибка № 4: Неэффективная пропаганда корпоративного видения

- Преобразования оказываются успешными, когда для пропаганды нового видения руководители используют все существующие каналы коммуникации.
- Другая, пожалуй еще более важная, особенность лидеров, возглавляющих успешные проекты коренных преобразований, заключается в том, что они сами следуют провозглашаемым принципам.

## Ошибка № 5: Не устранены препятствия, блокирующие нововведения

- В первой половине процесса преобразований ни у одной организации не хватит ни сил, ни времени, чтобы избавиться от всех препятствий.
- Однако самые крупные помехи все же следует преодолевать и устранять. Если в качестве такого препятствия выступает человек, нужно обязательно отнестись к нему по справедливости и так, как велит вам новый образ компании.
- Главное, нельзя бездействовать. Активность необходима для того, чтобы зажечь энтузиазм в других, а также поддержать в коллективе доверительное отношение к программе преобразований в целом.

# Ошибка № 6: Нет систематического планирования и обеспечения ближайших результатов

- Менеджеры часто выражают недовольство тем, что от них требуют быстрых побед, но такое давление часто является ценным элементом процесса преобразований.
- Когда люди понимают, что коренная перестройка займет много времени, они могут утратить чувство безотлагательности действий.
- Стремление к достижению быстрых результатов позволяет поддерживать понимание необходимости перемен на должном уровне и будит в людях аналитическое мышление, помогающее уточнять и пересматривать видение.



## Ошибка № 7: Преждевременное празднование победы

- После нескольких лет упорной работы менеджеры могут почувствовать искушение объявить об окончательной победе при первом же заметном повышении производительности.
- Празднование промежуточных успехов даже полезно, однако трубить о том, что война выиграна, крайне опасно.
- Пока изменения глубоко не укоренятся в корпоративной культуре (на что уходит от пяти до десяти лет), новые методы не устойчивы, и компания может вернуться к исходным позициям.

## Ошибка № 8: Изменения не закреплены в корпоративной культуре

- Для закрепления изменений в корпоративной культуре особенно важны два обстоятельства. Первое — это наглядная демонстрация того, что перемены в установках, поведении и мышлении улучшили работу компании.
- Второе важное обстоятельство состоит в необходимости сформировать следующее поколение управленцев, олицетворяюще новые подходы.