



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

---

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

---

# **РЕИНЖИНИРИНГ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ**

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



# Ключевые вопросы управления стратегическими изменениями

1. Каковы динамика и типы стратегических изменений: адаптация, реконструкция, эволюция, революция?
2. Что является объектом изменений: процессы, структуры, продукты и услуги организации, ценности сотрудников, организационная культура?
3. Как спланировать процесс изменений?
4. Что делать, чтобы минимизировать сопротивление изменениям?

# Источники основных изменений

<p>Экономические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>глобализация экономики</li><li>ужесточение конкуренции</li><li>переход от экономики массового производства к экономике, основанной на знаниях</li></ul>	<p>Технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>новые информационные технологии</li><li>обмен информацией (электронные системы и др.)</li><li>интегрированные системы управления ресурсами предприятия (например, SAP, PeopleSoft и т.п.)</li><li>управление знаниями (организации, основанные на знаниях, и т.д.)</li></ul>
<p>Политические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>дерегулирование рынков</li><li>изменчивость контролирующих структур</li></ul>	<p>Социальные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>разнообразие рабочей силы</li><li>изменение традиций и общественных иерархий</li><li>рост независимости и свободы выбора в обществе</li></ul>

# Революционные изменения в рамках

## «реинжиниринга хозяйственной деятельности»

- В 1993 г. американские специалисты по менеджменту М. Хаммер и Дж. Чампи в основных чертах сформулировали концепцию реинжиниринга бизнеса.
- По их мнению, хозяйственный реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов.
- Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков.
- Согласно этой концепции речь должна идти о глубинной реорганизации предприятия по всей цепочке создания стоимости. Радикальной реорганизации также подлежит процесс удовлетворения потребностей клиента.

# *Эволюционные изменения в рамках организационного развития*

- Под организационным развитием подразумевается концепция планирования, инициирования и осуществления процессов изменения социальных систем с привлечением широкого круга участников.
- Сторонники эволюционной концепции исходят из того, что в первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов социотехнической системы, а затем и сама система ("организация" в институциональном понимании).
- Организационное развитие определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и работающих в ней людей.
- Процесс основывается на обучении всех сотрудников путем прямого взаимодействия и передачи практического опыта.
- Цель изменений заключается в одновременном повышении производительности организации и качества труда.

# **Сопоставление основных методов управления изменениями**

<p>Происхождение метода</p>	<p>Инженерные науки, консультационная практика по менеджменту</p>	<p>Социальная психология, консультационная практика по социологии</p>
<p>Основная идея</p>	<p>Радикальное переосмысление и перепроектирование предприятий или производственно-хозяйственных процессов</p>	<p>Долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее членов</p>
<p>Критерий</p>	<p>Хозяйственный реинжиниринг</p>	<p>Организационное развитие</p>
<p>Принципиальная позиция менеджеров</p>	<p>Мышление дискретными категориями (например, разрыв с прежними структурами) Четкая постановка вопроса "почему нужны перемены" Привлечение к участию убежденных сторонников перемен</p>	<p>Сохранение членов организации на своих местах Расчет на собственные силы Привлечение к участию сотрудников, затрагиваемых переменами Демократизация, ликвидация иерархии</p>

<p>Отношение к персоналу</p>	<p>Предоставление дополнительных полномочий Формирование профессионалов</p>	<p>Опора на сотрудников, способных к обучению и готовых взять на себя ответственность</p>
<p>Характер изменений</p>	<p>Глубокие и всеохватывающие перемены Прерывность процесса Изменения крупными скачками</p>	<p>Длительный процесс обучения и развития Непрерывность процесса Изменения мелкими шагами</p>
<p>Сроки реализации проекта</p>	<p>Несколько лет с упором на быстрый успех, измеряемый в количественных показателях</p>	<p>В течение длительного времени с расчетом на терпение и открытость</p>
<p>Объект изменений</p>	<p>Предприятие в целом или ключевые процессы</p>	<p>Предприятие в целом или его части</p>
<p>Цели</p>	<p>Значительное и стабильное повышение рентабельности (экономической эффективности)</p>	<p>Повышение рентабельности (экономической эффективности), гуманизация труда (социальная эффективность)</p>



<p>Вид кризиса</p>	<p>Кризис ликвидности Кризис успеха</p>	<p>Кризис успеха Стратегический кризис</p>
<p>Стратегия изменений</p>	<p>Стратегия "сверху вниз"</p>	<p>Стратегия "сверху вниз" Стратегия "снизу вверх" Биполярная стратегия Стратегия "клина" Стратегия "многих точек"</p>
<p>Методические аспекты</p>	<p>Реорганизация ключевых процессов в соответствии с принятой рыночной стратегией Адаптация организационных структур и должностных инструкций Изменение ценностных представлений (например, ориентация на процесс создания стоимости или клиентуру) Внедрение современной информационной технологии Развитие персонала и новые методы оплаты труда</p>	<p>Структурный и кадровый подход (новые формы организационных структур, изменение взглядов и моделей поведения сотрудников, квалификационные мероприятия для отдельных лиц и групп)</p>

<p><b>Ключевые роли</b></p>	<p>Лидер ("властный покровитель")  "Хозяин процесса" (в роли его куратора)  Группа реинжиниринга  Управляющая комиссия (в составе "властного покровителя" и специалистов)  "Шеф реинжиниринга" (специалист)</p>	<p>"Агенты изменений" (в составе специалистов и "хозяина процесса" в роли консультанта)  "Система клиента" (реорганизуемая область)  "Катализатор изменений" ("властный покровитель")</p>
<p><b>Сильные стороны</b></p>	<p>Возможность радикального обновления  Шансы на явное повышение рентабельности  Быстрота изменений  Концептуальное единство мероприятий  Значительное расширение компетенции специалистов</p>	<p>Социальная приемлемость в связи с естественным ходом изменений  Учет способности к развитию членов системы  Стимулирование самоуправления и самоорганизации  Долгосрочная перспектива  Отсутствие (снижение) сопротивления изменениям</p>
<p><b>Слабые стороны</b></p>	<p>Нестабильность в фазе изменений  Ограничения во времени и действиях в связи с желанием быстро улучшить результаты  Исключение альтернатив стратегии перемен (только "сверху вниз")  Низкая социальная приемлемость</p>	<p>Недостаточная скорость реакции  Завышенные требования к социальной компетенции участников процесса организационного развития  Необходимость поиска компромиссов  Недостаточная возможность реализации непопулярных, но необходимых решений</p>

# Ролевые функции участников процесса.

- *Представитель власти* (при хозяйственном реинжиниринге - лидер, при организационном развитии - "катализатор перемен") в силу высокого положения в организационной иерархии легитимирует процесс изменений, обеспечивает необходимые ресурсы, снимает системные барьеры. В рамках хозяйственного реинжиниринга высший менеджмент берет на себя роль мощного инициатора перемен. При организационном развитии "катализатор перемен" может ускорять или замедлять (что случается чаще) процесс изменений.
- Функция *ответственных за исполнение процесса* (при хозяйственном реинжиниринге - "хозяин процесса", при организационном развитии - "агент изменений") состоит в том, чтобы сформировать проектную группу, предотвратить бюрократическое вмешательство, а также непосредственно вдохновлять и мотивировать участников. На них возлагается и функция главных координаторов. Они обеспечивают информацию о ходе перемен.
- Наконец, роль *специалистов* (соответственно "шеф реинжиниринга" и "агент изменений" в сочетании с "системой клиента") заключается в обеспечении инструментария изменений. Сюда можно отнести обучение технике изменений (анализ процесса, техника творческого подхода, упражнения в составе групп и пр.), а также приложение конкретных знаний к проблемным решениям. В рамках организационного развития специальные знания не монополизированы "агентом изменений", к сотрудничеству сознательно привлекаются силы "системы клиента", т.е. сотрудники перестраиваемой области. Все участники процесса, безусловно, должны эффективно сотрудничать и работать в атмосфере свободы.

**Окружающие условия (внефирменная система)**

**Производственные условия**



**Кадровые условия**

**Виды кризисов**  
Кризис ликвидности ← Кризис успеха → Стратегический кризис

**Формы управления изменениями**

←  
Свобода действия высшего менеджмента.  
Преобладание экономических целей

Участие сотрудников.  
Дополнительный учет социальных целей  
→

**Радикальные изменения**  
(хозяйственный реинжиниринг)

**Эволюционные изменения**  
(организационное развитие)

**Кадровый менеджмент в поддержку изменений (выбор)**

Мероприятия по сокращению персонала (экономически и этически обоснованные)

Мероприятия по сохранению занятости (материальные и нематериальные стимулы)

Мероприятия по развитию персонала (информация, обучение, перестановки)