

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

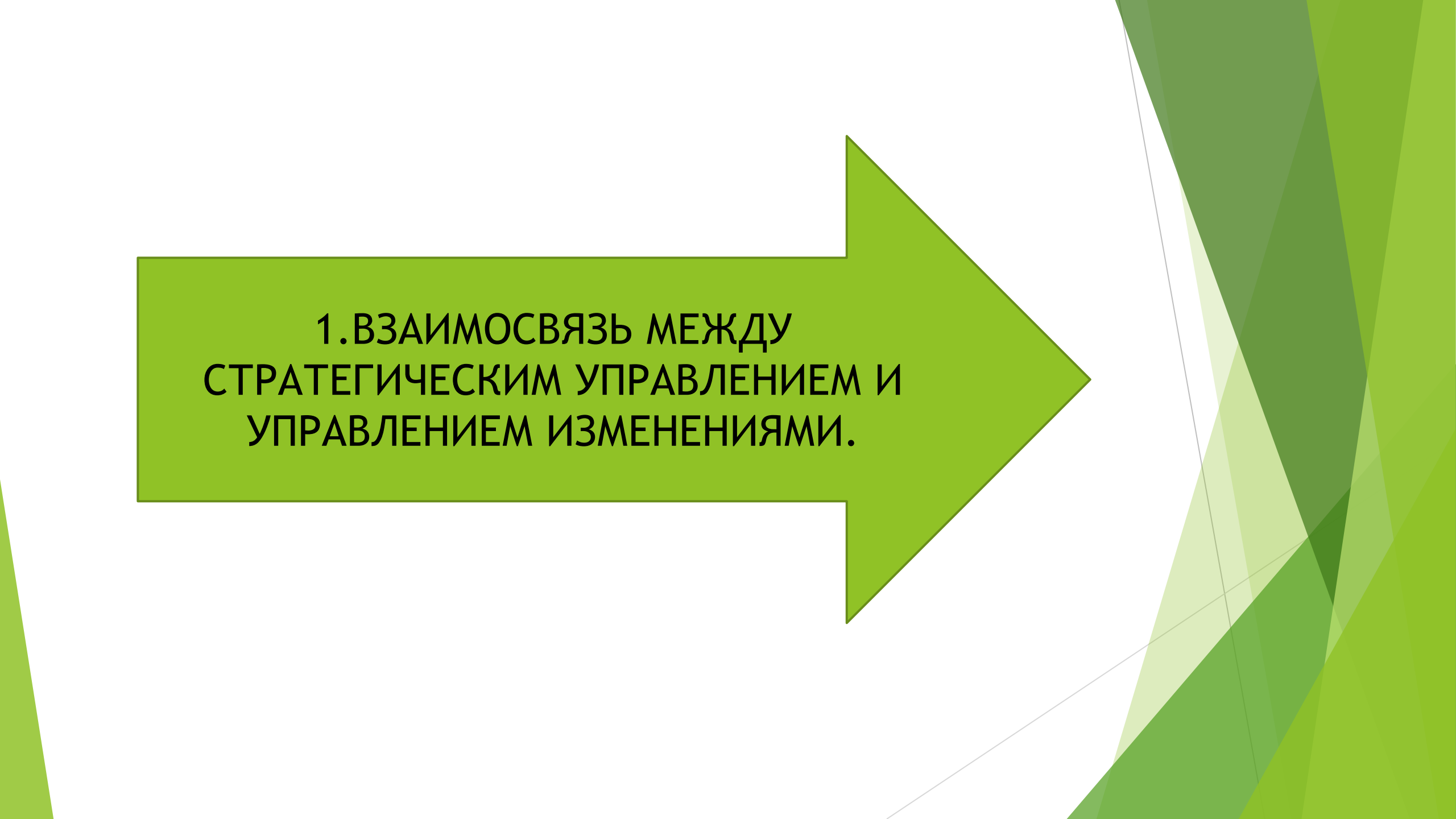
Выполнили студентки гр.343
Агапетова А.А, Костина С.К, Мельник А.А.

ПЛАН

1. Взаимосвязь между стратегическим управлением и управлением изменениями.

2. Модели управления организационными изменениями.

3. Контролинг и мониторинг в управлении изменениями.



**1. ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ
СТРАТЕГИЧЕСКИМ УПРАВЛЕНИЕМ И
УПРАВЛЕНИЕМ ИЗМЕНЕНИЯМИ.**

Стратегическое управление - это направление деятельности организации, по достижению целей организации в долгосрочной перспективе.

Управление изменениями – это процесс постоянной корректировки направления деятельности организации, обновления ее структуры и поиска новых возможностей.

Стратегия организации - направление (куда).
Стратегия изменений - траектория (как), или другими словами тактика.

Следовательно, между СУ и УИЗМ такая же взаимосвязь как у стратегии и тактики, одно без другого не существует.

В процессе реализации стратегии выделяют отдельный **этап стратегических изменений**, который является основным и решающим.

Актуальность таких изменений связана с объективными современными тенденциями, которые определяют ближайшую долгосрочную перспективу развития рынка.

Следовательно, **стратегические изменения** — это основное конструктивное содержание любой стратегии. Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации, и именно они представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации как каждой специализированной стратегии, так и корпоративной стратегии в целом.



Любое изменение означает перевод объекта изменений из одного состояния в другое.

Стратегические изменения переводят организацию из одного ее стратегического состояния в другое стратегическое состояние.

При этом **стратегическое развитие организации** заключается в изменении качества ее деятельности в результате цепочки таких последовательных переходов. Причем **эффективное стратегическое развитие** организации характеризуется тем, что в ходе постоянного процесса перехода от одного состояния к другому происходит неуклонный рост ее качества.

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЙ:

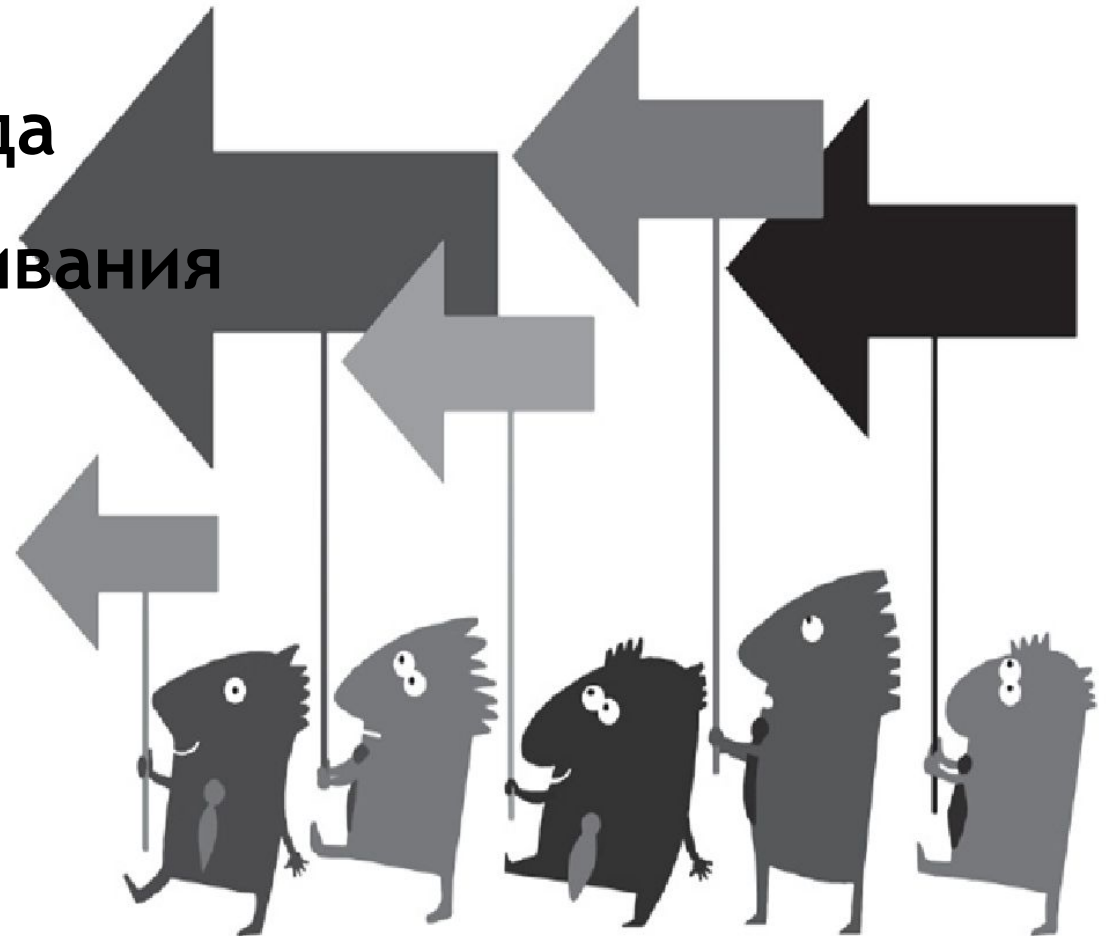
1. Длительность (требует достаточно много времени).
2. Имеет альтернативы и их выбор.
3. Обязательно опирается на системный и процессный подход.
4. При её формировании учитывается человеческий фактор.
5. Не существует универсальных стратегий изменений.

РАЗНОВИДНОСТИ СТРАТЕГИЙ ИЗМЕНЕНИЙ:

Название	Особенности	Способ реализации
Директивная	Навязывание изменений со стороны субъектов. Успех зависит от руководителя	Приказы, распоряжения
Переговорная	Признание интересов людей	Соглашение, уступки, компромисс
Нормативная	Выявление общего отношения к изменениям. Привлекаются внешние консультанты и агенты	Командная работа
Аналитическая	Исследовательский подход, диагностика проблем, использование экспертов.	Разработка проекта
Деятельностная	Поиск проблем, решение проблем, вовлечение персонала	Разработка программ по оптимизации

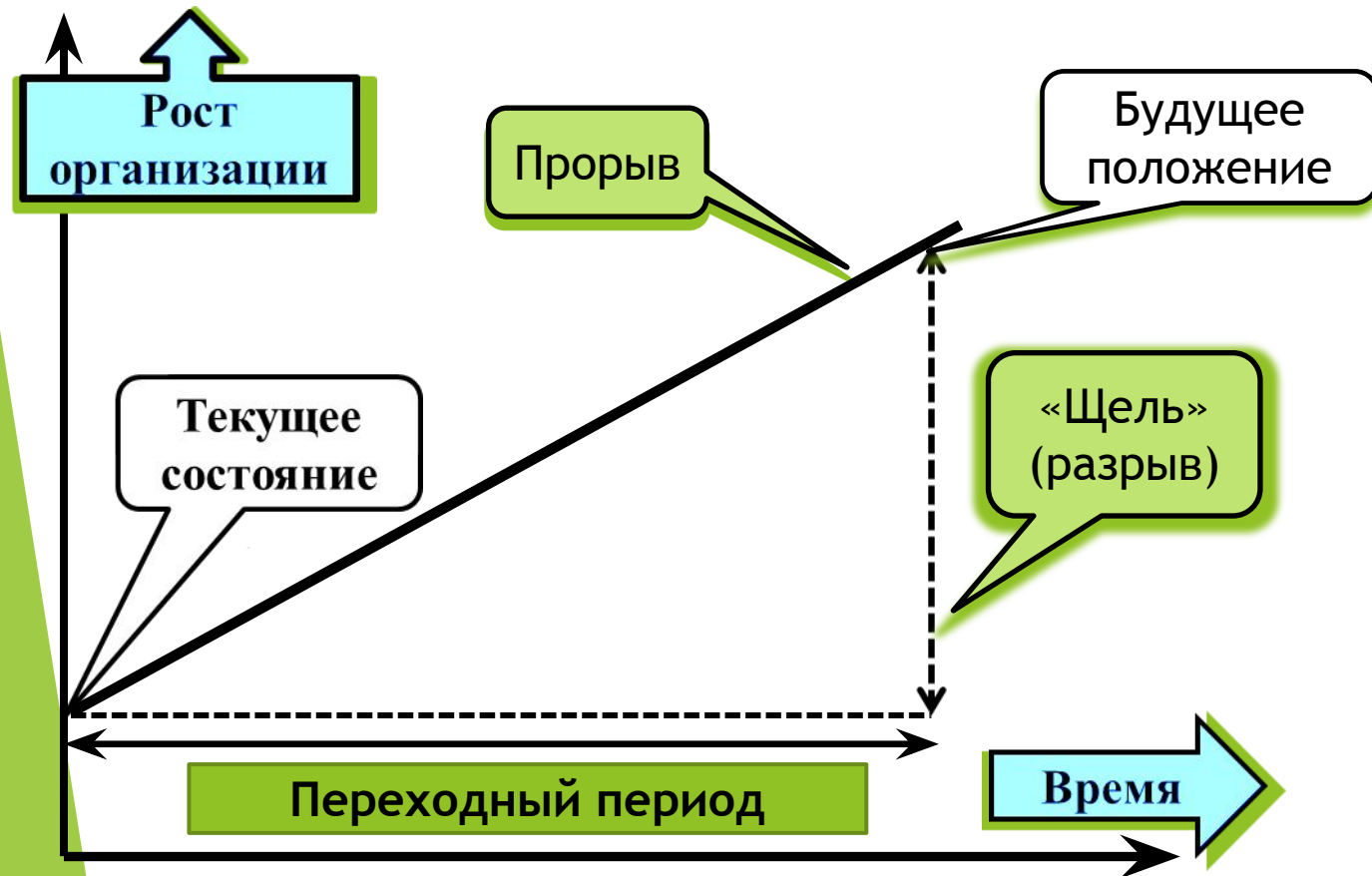
Модели управления организационными изменениями

1. Модель «переходного периода»
2. Модель постепенного наращивания
3. Модель EASIER

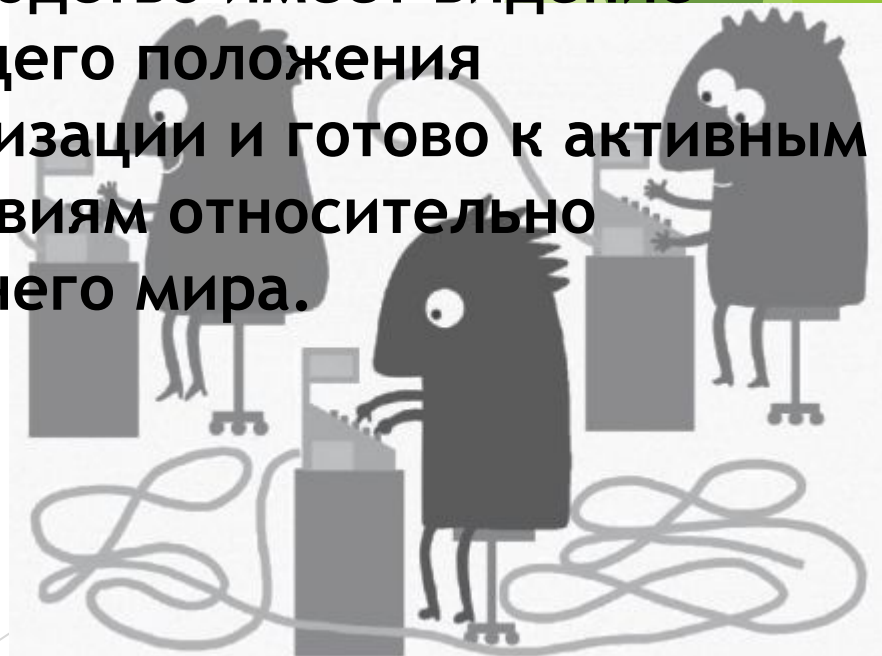


1. Модель «переходного периода»

При использовании модели переходного периода переход к переменам осуществляется методом «прорыва». В рамках этой модели перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации.

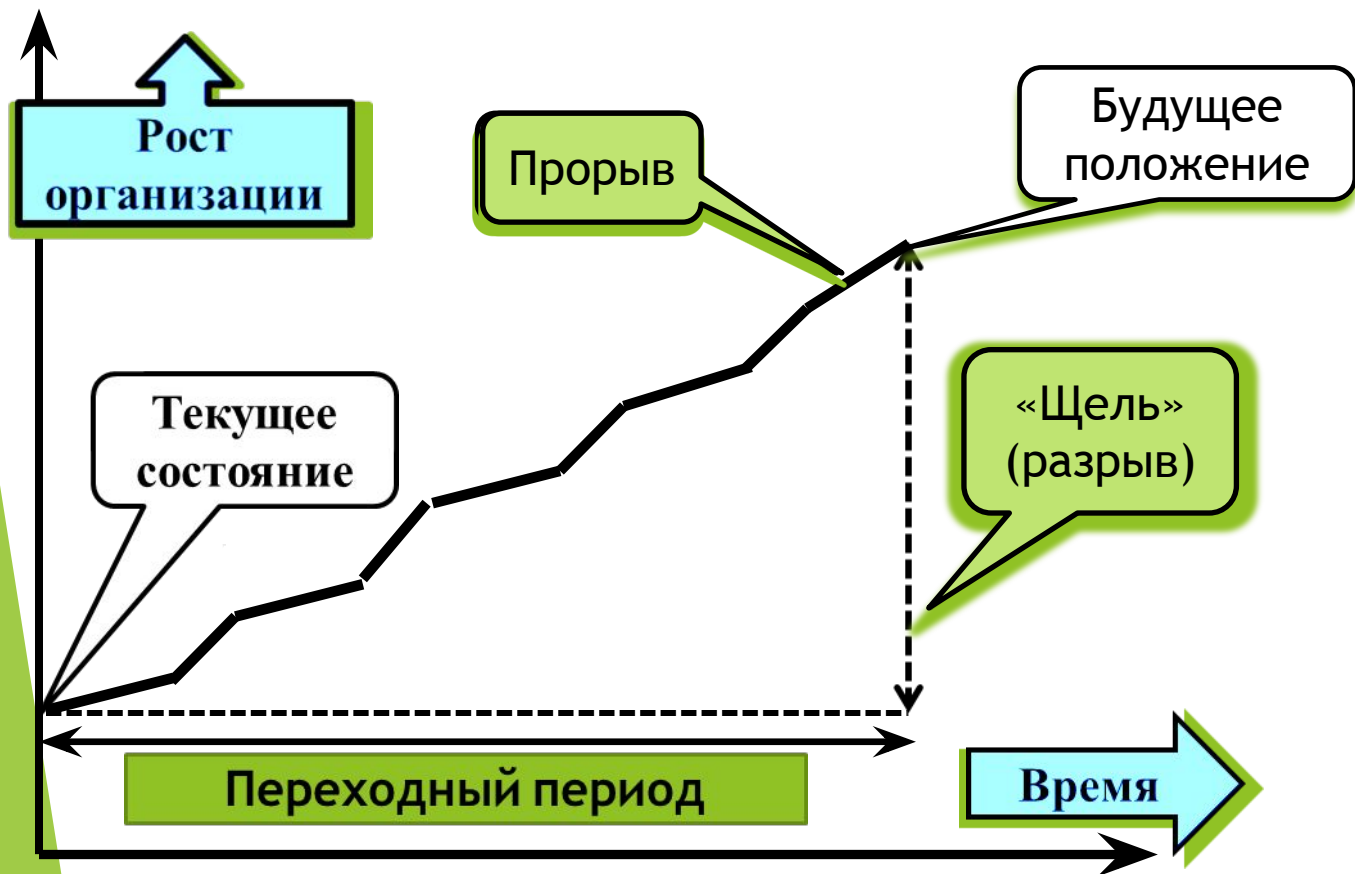


Модель переходного периода может быть очень эффективна для таких организаций, где руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям относительно внешнего мира.



2. Модель постепенного наращивания

При использовании этой модели организация предпринимает некоторые пробные экспериментальные шаги, освещая подробно каждый сделанный шаг. Используя свежую информацию для совершения следующего шага, организация продолжает работать по подобной схеме до момента, когда желаемая модель была бы окончательно спроектирована и модель переходного периода (прорыва) стала бы возможной для реализации.



Данная модель используется, когда конечная цель и положение организации расплывчаты и не ясны.



Проблема сопротивления переменам

Перемены, конечно, не являются гладким процессом. Неизбежны противостояния и проблемы. Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем является переходным, и, как правило, содержит в себе отдельные черты как настоящего, так и будущего периодов.

Для преодоления систематической формы сопротивления при управлении процессом перемен необходимы соответствующие программы учебно-консультационной поддержки деятельности «агентов перемен» .

Для преодоления открытой, скрытой или полукрытой формы поведенческого сопротивления особенно важны хорошо организованные формы вовлеченности персонала в процессы управления изменениями.



3. Модель «EASIER»

EASIER переводится с английского как «проще», а как аббревиатура расшифровывается следующим образом:

Envisioning
создание видения

- исследование проблемной ситуации, выявление истинных причин возникновения проблемы.
- определение критериев успешного решения проблемы, создание детальной картины идеального результата.
- выявление методов достижения поставленной цели и выбор одного из них (при сценарном планировании)

Activating
активация

- Формирование приверженности участников преобразований видению результата.
- Формирование команды агентов преобразований.

Supporting
поддержка

В ходе осуществления изменений руководитель дает эмоциональную поддержку, обеспечение финансовыми и производственными ресурсами, организация помощи со стороны других подразделений

Implementing
внедрение

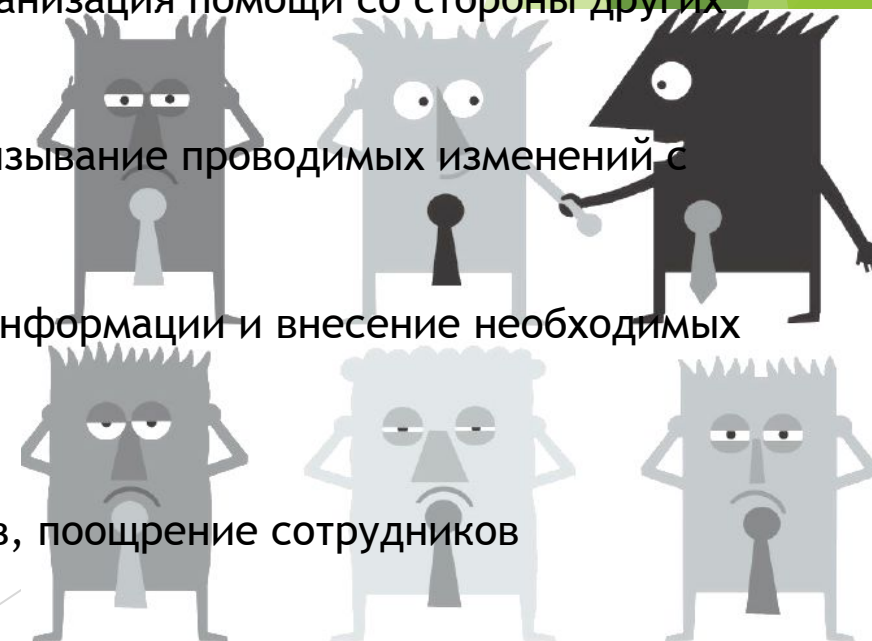
Разбивка процесса преобразований на подэтапы, увязывание проводимых изменений с деятельностью других подразделений

Ensuring
обеспечение

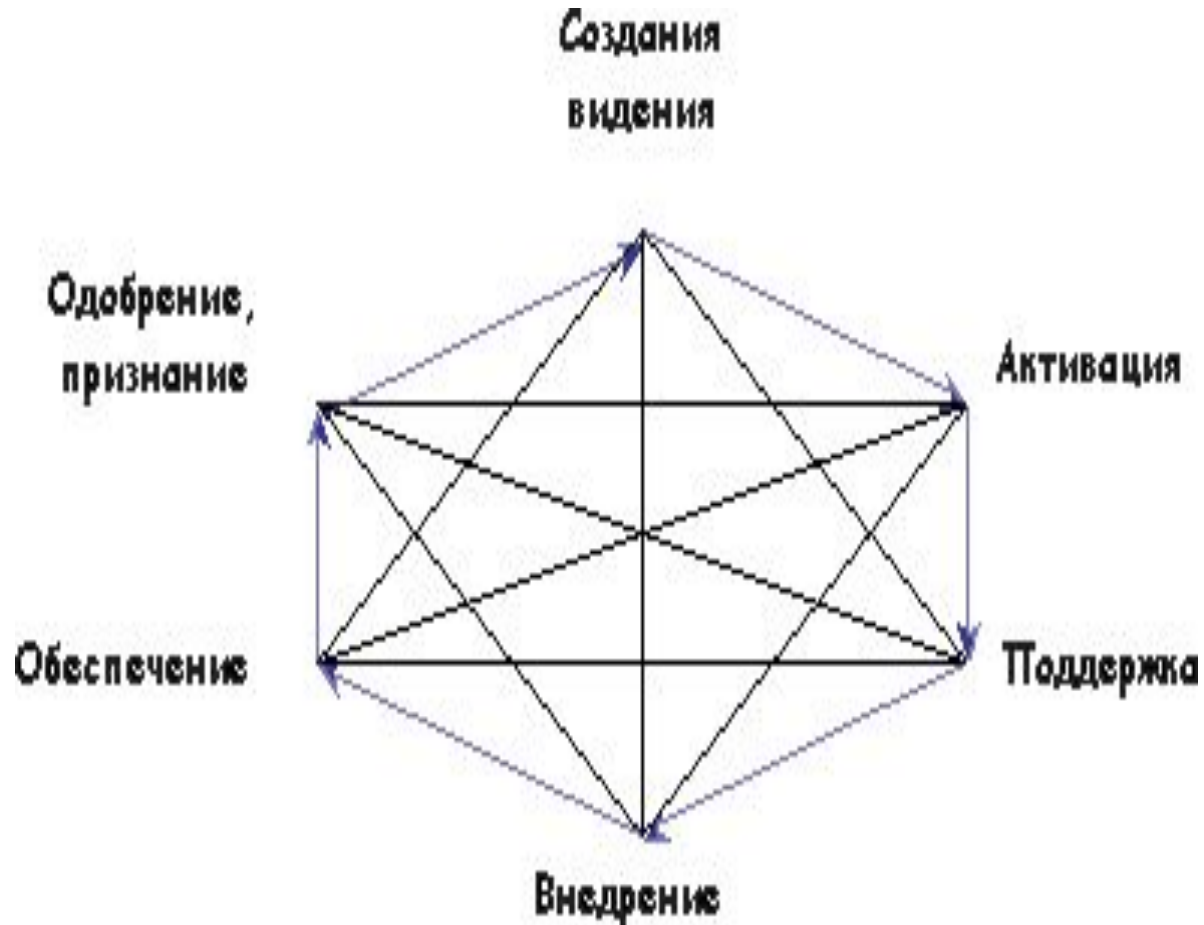
Наблюдение и контроль, анализ отклонений. Сбор информации и внесение необходимых корректировок в процесс осуществления изменений

Recognizing –
одобрение,
признание

Одобрение и празднование достигнутых результатов, поощрение сотрудников



Модель «EASIER» состоит из шести элементов. Первые три элемента, EAS, в большей степени поведенческие. Элементы IER скорее связаны с вопросами системы и процессов. Все они взаимосвязаны друг с другом, что и объясняет соединяющие их линии.



Модель «EASIER» используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями.

Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. [Текст]-
Учебное пособие под редакцией Г.В. Широкова //СПб.: Издательство
СПбГУ, 2013.-С.124

Нельсон Р., Уинтер Дж. Эволюционная теория экономических изменений.
[Текст]-Учебное пособие под редакцией Р.Нельсон, Дж. Уинтер. - М.,
2012.-С. 247