

5.12. Управление изменениями в проекте

Рекомендуемая литература

1. Корпоративная культура и управление изменениями / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007г., -192с.
2. Разу М.Л., Титов С.А., Бронникова Т.М. Управление проектом. Основы проектного управления, учебник под редакцией М.Л. Разу 3-е издание. М.:КНОРУС, 2011г.
3. Теслинов А.Г. Организационное развитие и управление изменениями. 2009 г.
4. Попов В.Л. Управление инновационными проектами: Учеб. пособие / М.: ИНФРА-М, 2009г., - 336с.
5. Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С., Управление инновациями: теория и практика : учеб. пособие. - М.: Эксмо, 2008г.
6. Юнайтед Пресс, Классика Harvard Business Review, Управление изменениями, 2-е издание, 2009г.
7. Балашов А.И., Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. Управление проектами: учебник для бакалавров. – М: Юрайт, 2013г.
8. Теслинов А.Г. Статья в материалах научно-практической конференции РАБО 17-18 апреля 2006: Казанский государственный финансово-экономический институт, 2006г.
9. Псарев К.А. Многофакторная модель комплексной оценки состояния предприятия / К.А. Псарев // Экономика строительства. 2001.
10. Коттер Дж. П. Выбор стратегии изменения. Управление изменением: Хрестоматия / Дж.П. Коттер, Л.А. Шлезингер. 3-е изд., стер. - Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001
11. Кристенсен К. Разрушительные перемены / К. Кристенсен, М. Овердорф // Искусство управления. 2001.
12. Попов Ю.И. Управление проектами. Учебное пособие. Москва, Издательство ИНФРА-М, 2014 год.

Кривая изменений



Изменения в строительстве

В процессе опроса топ-менеджеров строительных организаций к наиболее важным основаниям для внутрифирменных преобразований были отнесены следующие:

наличие нереализованных возможностей во вновь открывающихся внешних обстоятельствах (выделили 58,8 % респондентов);

наличие проблем и необходимость их устранения (52,9 %);

необходимость выхода из производственного и финансового кризиса (41,2 %);

В строительных организациях наибольший объем занимали изменения организационно-управленческого (91,9 %) и технологического (70,3 %) характера.

Слабо внедрялись инновации информационного (35,1 %) и социального (27 %) характера.

Практические и теоретические исследования показали, что процесс осуществления изменений существенно более труден, чем это может показаться.

Управление изменениями в проекте

Этапы реинжиниринга	Этапы разработки и внедрения корпоративной информационной системы (КИС)
1. Разработка образа будущей компании	1. Предварительное обследование
2. Создание модели существующей компании (модель «как есть»)	2. Разработка технического задания на создание КИС
3. Разработка нового бизнеса (модель «как должно быть») <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Перепроектирование бизнес-процессов 3.2 Разработка бизнес-процессов компании на уровне трудовых ресурсов 3.3 Разработка поддерживающих информационных систем 	3. Создание системы Объектноориентированная, поэтапная, итерационная разработка продукта
4. Внедрение перепроектированных процессов Эволюционные улучшения бизнес-процессов, использование иных методик	4. Внедрение системы <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Подготовка объекта к внедрению системы 4.2 Сдача задач и подсистем в опытную эксплуатацию 4.3 Проведение опытной эксплуатации 4.4 Сдача задач, подсистем, системы в целом в промышленную эксплуатацию

Организация — живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. **Успешная организация постоянно находится в динамике.** Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста.

В наши дни, чтобы выжить, организация должна изменяться. Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы. Организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсов на поддержание статус-кво, вряд ли будут процветать в нынешней изменчивой обстановке.



Организационное поведение, последовательно проходя этапы от молодости до зрелости, испытывает кризисы: **лидерства, автономии, контроля и бюрократизма.**

Основные понятия

В настоящее время существует много определений понятия «организационные изменения»

1. Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы».
2. «Изменение — это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени.
3. «Организационное изменение — это преобразование организации между двумя моментами времени».

Процесс изменения — последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т. е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Процесс изменения — последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т. е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Содержание изменения — эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени.

Организационным элементом изменения может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом

Сегодня «изменения» — это также административные программы реорганизации, перестройки и т. п. Поскольку такие программы осуществляются по приказу сверху, многие служащие ощущают принуждение, чувствуют, что ими манипулируют, причем даже тогда, когда люди в принципе поддерживают проводимые преобразования.



Ключевые положения об изменениях для организации

- Изменение — природный феномен.
- Изменение - непрерывно и поступательно.
- Цель изменения — способствовать выживанию и росту.
- Выживание и рост зависят от адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды.
- Решения и деятельность организаций могут влиять и влияют на окружающую среду.
- Обучение на основе опыта важно для успешной адаптации к изменениям.
- Индивиды и организации изменяются как в общих, так и в единственных в своем роде направлениях.

Основные методы проведения изменений в организациях

Существует несколько основных методик осуществления перестроек в организациях:

- Незапланированные изменения
- Планируемая перестройка
- Навязанные изменения
- Изменения с участием
- Изменения с использованием переговоров



Схемы проведения изменений в организациях

Образ организации	Подход к изменениям	Руководящие принципы
Машина	Руководители организации устанавливают цели, ресурсы (особенно временные) и определяют Программу изменений	Изменения нужно вводить Цели задают основное направление Сопротивлением можно управлять
Политическая система	Группа, имеющая власть создает коалицию с новым подходом Результатом отстаивания нового – победа или поражение Изменения осуществляют в случае победы инициаторов	Наличие двух противостоящих сторон Изменения возможны при наличии новых коалиций
Организм	Изменения осуществляются по этапам проекта (сбор и анализ информации, выделение ресурсов и ответственных, формирование программы действий, внедрение – обучение и сопровождение)	Изменения – ответ на изменения во внешней среде Имеет существенное значение этап осознания необходимости изменений Большое внимание уделяется активному участию сотрудников в процессе изменений
Поток или трансформация	Идея изменений появляется стихийно Неформальное обсуждение идей изменений постепенно формализуется	Изменениями нельзя управлять Стимулы изменений – конфликты и напряжения Задача менеджеров выявлять стимулы

Принципы управления изменениями

Осуществление
только необходимых
изменений

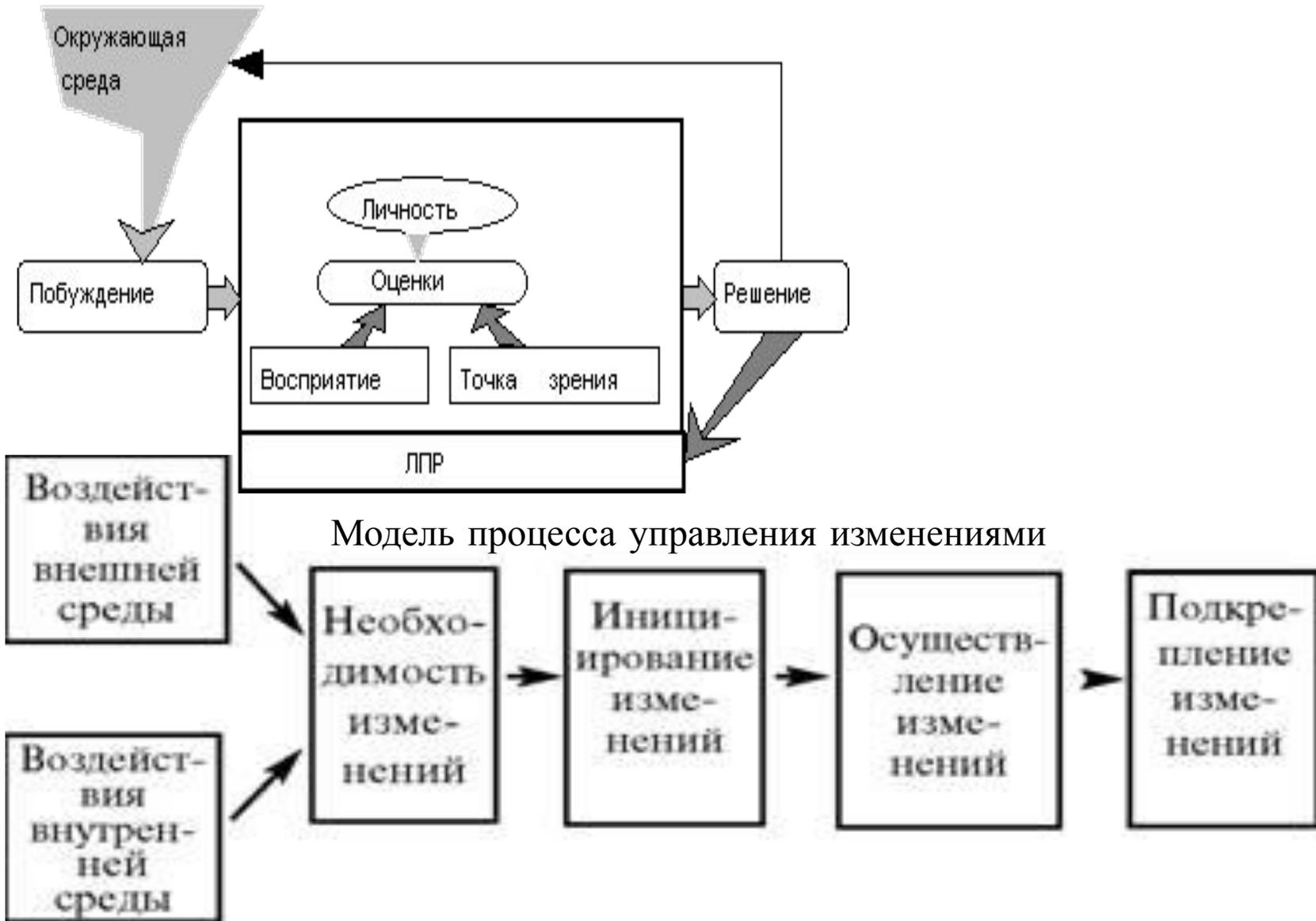
Готовность
работников к
изменениям

Адекватное действие
для противодействия
каждому источнику
сопротивлений

Методы преодоления сопротивления организационным изменениям

Предоставление информации	Люди сопротивляются организационным изменениям, если ощущается недостаток информации или наблюдается ее искажение. Цель метода в том, чтобы люди поняли, в чем конкретно суть изменений и чего можно ожидать
Участие и вовлечение	Люди, принимающие участие в осуществлении изменений, испытывают чувство ответственности за результаты. Чем большее число сотрудников организации будет принимать конкретное участие в проведении изменений, тем успешнее они будут происходить.
Помощь и поддержка	Люди боятся изменений, поскольку боятся оказаться ненужными, поэтому необходима реализация программы переобучения персонала.
Переговоры и соглашения	Когда сопротивление со стороны сотрудников оказывается очень сильным и препятствует проведению изменений, необходимо использовать весь арсенал средств для достижения компромисса.
Манипуляция	Если сопротивление со стороны персонала очень сильно, можно попытаться изменить ситуацию за счет избирательного использования информации и предоставления определенной роли в процессе проведения изменений таким людям, которые вызывают доверие у большинства сотрудников.
Явное и неявное принуждение	Когда другие способы не срабатывают, можно оказать на конкретных сотрудников и группы административное воздействие. Желательно использовать этот способ как крайнюю меру.

Схема управления изменениями в проекте



Сопоставление основных методов управления изменениями

Происхождение метода	Инженерные науки, консультационная практика по менеджменту	Социальная психология, консультационная практика по социологии
Основная идея	Радикальное переосмысление и перепроектирование предприятий или производственно-хозяйственных процессов	Долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее членов
Критерий	Хозяйственный реинжиниринг	Организационное развитие
Принципиальная позиция менеджеров	Мышление дискретными категориями (например, разрыв с прежними структурами) Четкая постановка вопроса "почему нужны перемены" Привлечение к участию убежденных сторонников перемен	Сохранение членов организации на своих местах Расчет на собственные силы Привлечение к участию сотрудников, затрагиваемых переменами Демократизация, ликвидация иерархии
Отношение к персоналу	Предоставление дополнительных полномочий Формирование профессионалов	Опора на сотрудников, способных к обучению и готовых взять на себя ответственность
Характер изменений	Глубокие и всеохватывающие перемены Прерывность процесса Изменения крупными скачками	Длительный процесс обучения и развития Непрерывность процесса Изменения мелкими шагами
Сроки реализации проекта	Несколько лет с упором на быстрый успех, измеряемый в количественных показателях	В течение длительного времени с расчетом на терпение и открытость
Объект изменений	Предприятие в целом или ключевые процессы	Предприятие в целом или его части
Цели	Значительное и стабильное повышение рентабельности (экономической эффективности)	повышение рентабельности (экономической эффективности) Повышение рентабельности (экономической эффективности), гуманизация труда (социальная эффективность)
Вид кризиса	Кризис ликвидности Кризис успеха	Кризис успеха Стратегический кризис
Стратегия изменений	Стратегия "сверху вниз"	Стратегия «сверху вниз»; Стратегия «снизу вверх»; Биполярная стратегия Стратегия «клина»; Стратегия "многих точек"
Методические аспекты	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	Структурный и кадровый подход (новые формы организационных структур, изменение взглядов и моделей поведения сотрудников, квалификационные мероприятия для отдельных лиц и групп)
Ключевые роли	Лидер ("властный покровитель") "Хозяин процесса" (в роли его куратора) Группа реинжиниринга Управляющая комиссия (в составе "властного покровителя" и специалистов) "Шеф реинжиниринга" (специалист)	"Агенты изменений" (в составе специалистов и "хозяина процесса" в роли консультанта) "Система клиента" (реорганизуемая область) "Катализатор изменений" ("властный покровитель")
Сильные стороны	Возможность радикального обновления Шансы на явное повышение рентабельности Быстрота изменений Концептуальное единство мероприятий Значительное расширение компетенции специалистов	Социальная приемлемость в связи с естественным ходом изменений Учет способности к развитию членов системы Стимулирование самоуправления и самоорганизации Долгосрочная перспектива Отсутствие (снижение) сопротивления изменениям
Слабые стороны	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	Недостаточная скорость реакции Завышенные требования к социальной компетенции участников процесса организационного развития Необходимость поиска компромиссов Недостаточная возможность реализации непопулярных, но необходимых решений

Почему проекты изменений терпят неудачу?

1. Люди не любят перемен
2. Нет ясного представления о масштабах или целях
3. Нет ясного распределения ответственности
4. Отсутствуют ресурсы
5. Плохие коммуникации
6. Слабый контроль
7. Изменяются приоритеты
8. Масштабы «расползаются»
9. Отсутствует лидерство
10. Проекты находятся вне повседневной работы организации
11. Противоречия с оперативной работой

Управление поведенческими изменениями

Причины, по которым люди сопротивляются изменениям	Действия для преодоления сопротивления
<ol style="list-style-type: none">1. Потеря контроля2. Избыток неопределенности3. Эффект “отличия”4. Потеря лица5. Беспокойство о компетентности6. Больше работы7. Прошлые обиды8. Реальная опасность	<ol style="list-style-type: none">1. Обеспечивать полной информацией2. Сделать изменения управляемыми3. Активно вовлекать в процесс4. Позитивно представлять прошлое5. Обеспечивать адекватное обучение6. Признавать, поддерживать, вознаграждать усилия7. Открыто выявите и разрешите их8. Избегайте порождения «проигравших», когда это возможно

Модели процесса изменений

Авторы моделей		Процесс		
Левин (1947)	Размораживание	Изменение	Замораживание	
Бекхард и Харрис (1977)	Современное состояние	Переходное состояние	Будущее состояние	
Бир (1980)	Неудовлетворенность	Процесс	x	Модель
Кантер (1983)	Отход от традиций и кризисы	Стратегические решения и первичные источники энергии	Механизмы действия и институционализация	
Тичи и Деванна (1986)	Акт I Пробуждение	Акт II Мобилизация	Акт III Укрепление	
Надлер и Тушман (1989)	Накопление энергии	Осознание	Приспособление	

Факторы, влияющие на выбор методов управления изменениями

При выборе для практического применения той или иной теории управления изменениями (метода) учитываются следующие факторы:



Баланс факторов, поддерживающих стабильность организации, столкнувшейся с серьезными проблемами

ПОБУЖДАЮЩИЕ СИЛЫ

СДЕРЖИВАЮЩИЕ СИЛЫ

Сокращение объема продаж

Культура организации не приветствует проявление инициативы

Уменьшение потоков денежных средств

Менеджеры не осознают возможных альтернатив

Снижение качества продукции

У работников отсутствуют стимулы к проявлению изобретательности

Возрастание издержек

Менеджеры высшего звена узурпировали властные полномочия

Модели управления организационными изменениями (Часть 1)

1. Модель управления организационными изменениями
К. Левина
2. Модель управления организационными изменениями
Л. Грейнера
3. Модель управления организационными изменениями
Б. Хайнингса
4. Теория Е и теория О организационных изменений

Модель изменений Курта Левина

Модель представляет собой пример классического подхода к изменениям. В основе этой методологии лежит концепция "поля сил"

Левин разбил организационные изменения на три последовательных шага:

- Размораживание (осознание необходимости изменений и факторов, способствующих и препятствующих им)
- Осуществление изменений (процесс изучения и освоения нового)
- Замораживание (подкрепление нововведений на основе позитивных результатов)

Первый шаг в процессе плановых изменений -
“Размораживание”

Ключевой движущей силой изменений является осознание потребности перемен, а главной противодействующей силой - его отсутствие. Поэтому "размораживание" возникает там, где сила движущих факторов превосходит давление факторов противодействующих. Главной задачей менеджера на этом этапе является создание ощущения необходимости изменений.



Второй шаг в процессе осуществления перемен - **собственно ИЗМЕНЕНИЕ**

Он связан с освоением людьми новых навыков, ролей, норм и стандартов поведения, взаимоотношений и культурных ценностей.

Наиболее распространёнными и эффективными способами осуществления организационных изменений являются:

1. создание команд;
2. консультирование по вопросам групповой динамики;
3. разработка программ повышения качества трудовой жизни, налаживание межгруппового взаимодействия.

Главной задачей менеджера на втором этапе является осуществление запланированных изменений.

Третий шаг в процессе плановых изменений является
"замораживание"

Оно концентрирует внимание на подкреплении нового поведения и отношений высокими результатами и вознаграждениями. Существует три основных средства встраивания нововведения в организацию:

- поддержка высшего звена управления;
- подкрепление нововведения
- оценка результатов изменения.

Главной задачей менеджера на последнем этапе является стабилизация



Этапы введения изменений (модель К. Левина)

- 1 стадия - «размораживание»

Основной задачей этой стадии является осознание всеми сотрудниками организации необходимости и неотвратимости грядущих перемен. Проводятся исследования, групповые дискуссии, анализ рынка. Вся организация приходит в движение, идет усиленный обмен информацией. В целом функционирование осуществляется по старым правилам, но уже обсуждаются и формулируются новые правила и планы преобразований
- 2 стадия - «изменение»

На стадии изменения осуществляется введение новшества, изменяются правила игры, устанавливается новое оборудование, внедряются новые способы взаимодействия и взаимоотношения. Конечно, не обходится без накладок, но сотрудники уже на предыдущей стадии осознали те сложности, с которыми им придется столкнуться, и спокойно воспринимают сбои в работе.
- 3 стадия - «замораживание»

Здесь устраняются сбои и корректируется направление движения, учитывается новый опыт, полученный сотрудниками во второй стадии. Организация постепенно приходит в новое равновесное состояние и при удачном проведении процедуры изменений приобретает дополнительные конкурентные преимущества. На этом реформа заканчивается. Наступает стадия стабильного функционирования вплоть до следующего изменения.

Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера

Лэрри Грейнер разработал вербальную модель процесса успешного управления организационными изменениями. Согласно данной модели процесс управления организационным изменением включает **6 этапов**:

1. ДАВЛЕНИЕ И ПОБУЖДЕНИЕ
2. ПОСРЕДНИЧЕСТВО НА ВЫСШЕМ УРОВНЕ РУКОВОДСТВА И ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ ВНИМАНИЯ
3. ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМНОЙ ОБЛАСТИ И ОСОЗНАНИЕ
4. НАХОЖДЕНИЕ НОВОГО РЕШЕНИЯ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ЕГО ВЫПОЛНЕНИЮ
5. ЭКСПЕРИМЕНТ С НОВЫМ РЕШЕНИЕМ И ВЫЯВЛЕНИЕ
6. ПОДКРЕПЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ И СОГЛАСИЕ

Этап **1.** Давление и побуждение

Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и подготовиться к их проведению



Этап **2.** Посредничество на высшем уровне руководства и переориентация внимания

Хотя руководство и может почувствовать необходимость перемен, но может сложиться ситуация, когда оно не сумеет сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Как отмечает Грейнер, "вполне вероятно, что высшее руководство под сильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекладывая за них ответственность на кого-то другого, например на профсоюз или правительство"

Этап **3.** Диагностика проблемной области и осознание

На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения соответствующего положения. Согласно Грейнеру, "этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии"



Этап **4.** Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению

Комментируя этот этап, Грейнер говорит: "Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвёртого этапа - отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти"

Этап **5.** Эксперимент с новым решением и выявление

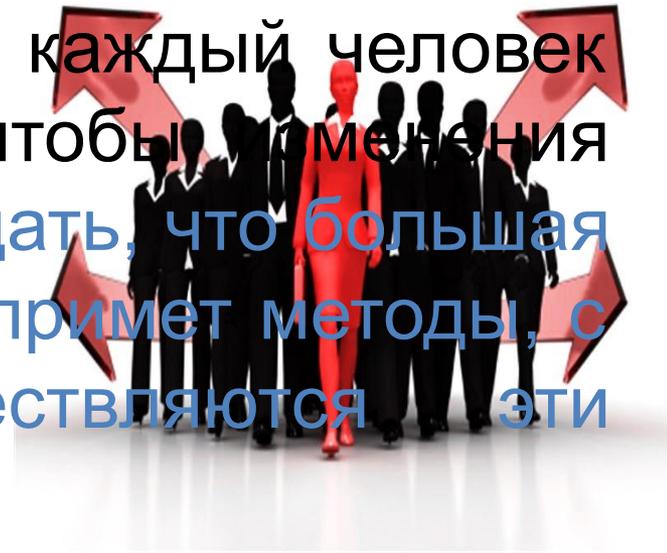
Организация редко берет на себя риск сразу проводить крупные изменения. Она скорее начнёт проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах.

С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление

Этап **6.** Подкрепление на основе положительных результатов и согласие

На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достигнуть, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично.

Как объясняет Грейнер, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, "можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет методы, с помощью которых осуществляются эти изменения"



Модель управления организационными изменениями Б. Хайнингса

Модель Хайнингса включает пять стадий:

1. Диагностику;
2. Идентификацию сопротивления;
3. Распределение ответственности;
4. Развитие и реализацию стратегий;
5. Мониторинг.



1. Диагностика

Эта стадия является в некотором смысле отправной точкой процесса изменения и связана с точным определением, какое изменение необходимо или желательно. Поэтому важно уделить достаточное время и внимание действиям, предпринимаемым на этом этапе. Основным содержанием работы на данном этапе является сбор данных о внутренней и внешней среде и их анализ.



2. Идентификация сопротивления

Практики тренинга организационных изменений считают, что естественное сопротивление людей изменению подчас преувеличивается, если существует вообще.

Задача данной стадии заключается в том, чтобы понять, где возникнет сопротивление в ходе управления изменением. Для решения данной задачи полезна, предлагаемая Хайнингсом модель влияния согласия или, наоборот, несогласия на успешность изменения. Эта модель позволяет сделать ряд полезных выводов.

$$\rho = \frac{RS}{l}$$

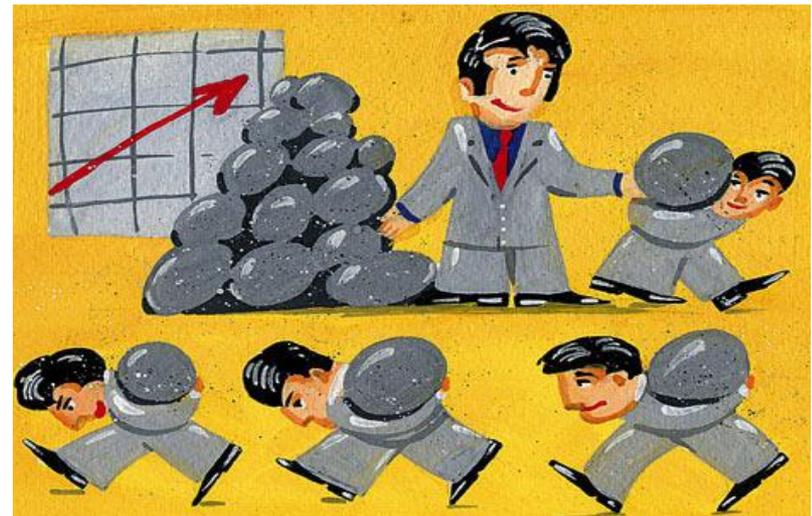
Модель влияния согласия или, наоборот, несогласия на успешность изменения

		Проблема/Потребность	
		СОГЛАСИЕ	НЕСОГЛАСИЕ
Решение/Изменение	СОГЛАСИЕ	Наивысшие шансы добиться успеха	Небольшие шансы добиться успеха
	НЕСОГЛАСИЕ	Средние шансы добиться успеха	Минимальные шансы добиться успеха

3. Распределение ответственности

Данная стадия специально предназначена для развития обязательств по отношению к изменению.

4,5. Четвертая и пятая стадии по своему содержанию не отличаются от уже известных функций управления как организация и контроль.



Теория Е и теория О организационных изменений

Теория Е исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров организации.

Руководители, исповедующие теорию Е, используют, как правило, жёсткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание на создание структуры и систем.

Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации. В таблице приведён сравнительный анализ указанных теорий.

Руководители – приверженцы теории О – в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменение корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.

Сравнительный анализ характеристик теорий Е и О

Характеристики	Теория Е	Теория О
Цель изменений	Увеличение прибыли	Развитие организации
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партисипативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие элементы»)	Организационная культура («мягкие элементы»)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения как реакция на появляющиеся возможности
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Использование разработанных консультантами готовых технологий и решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений.

Критерии выбора метода управления измерениями

При выборе для практического применения той или иной теории(метода управления изменениями) учитываются следующие факторы:

- характер и масштаб проблемы;
- личностные характеристики сотрудников организации;
- характер и содержание работы в организации;
- ценностные ориентации руководства и стиль лидерства.

Рекомендации

Для достижения максимального эффекта целесообразно комбинирование жестких и мягких методов.

С наименьшим риском лучше использовать в чистом виде или теорию Е, или теорию О.

Можно использовать и «последовательный подход»: сначала теорию Е, а затем теорию О. На завершающем этапе организационных изменений лучше использовать теорию О.

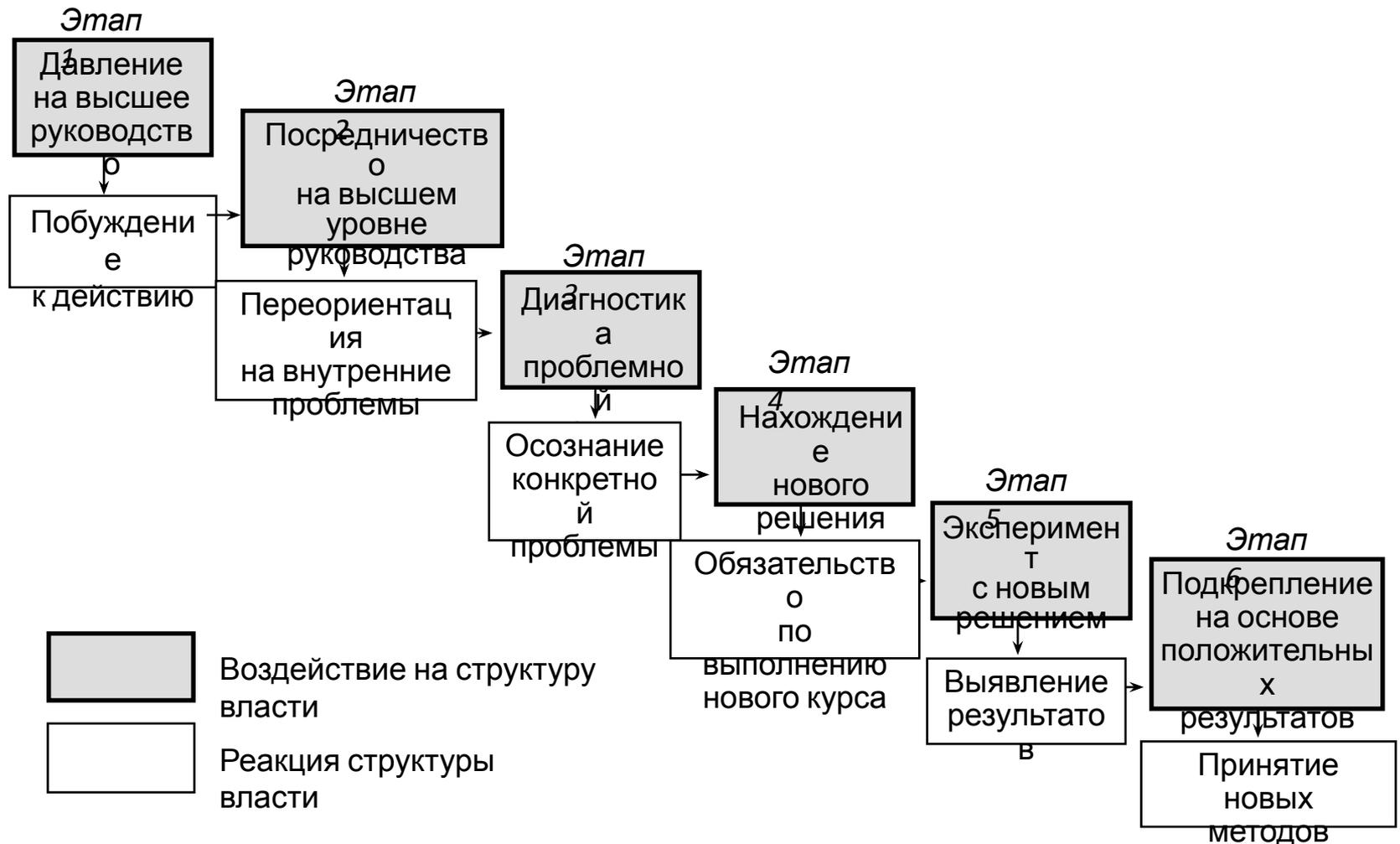
Иногда на практике используется «одновременный подход», который предполагает одновременное и равное фокусирование усилий организации как на увеличении прибыли, так и на развитии организационных возможностей. Это возможно, когда генеральный директор обладает силой ума и способностью формировать идеи, а его заместитель - директор по маркетингу и продажам, - эмоционально-личностными качествами.



«Кривая перемен» Д.Дак



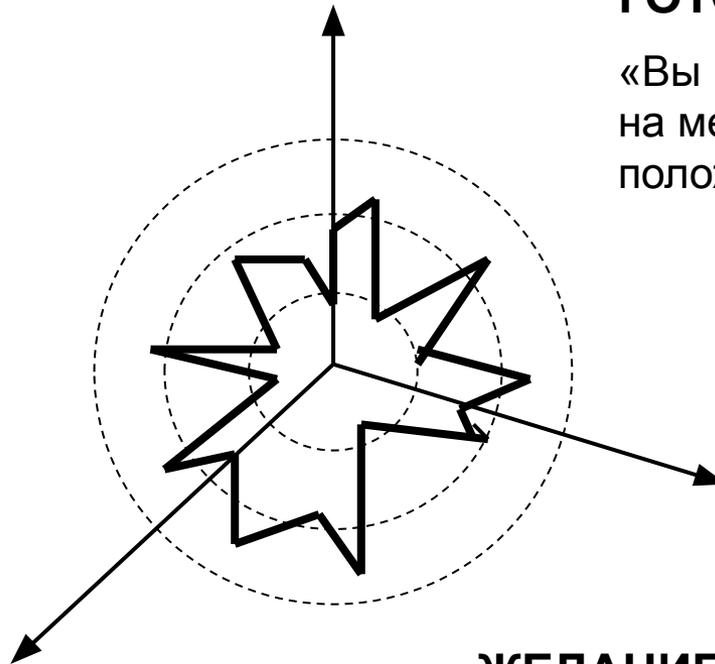
Модель успешного проведения организационных изменений



Модель оценки склонности организации к изменениям

СПОСОБНОСТЬ (*ABLE*)

«Мы сделаем это, даже
несмотря на ...»



ГОТОВНОСТЬ (*READY*)

«Вы можете рассчитывать
на меня, но могу ли я
положиться на Вас ?»

ЖЕЛАНИЕ (*WILLING*)

«Я сделаю это...
А что это такое ?!»

Модель радикальных изменений Дж.Коттера

1. Создание ощущения крайней необходимости изменений



2. Создание группы людей (коалиции), которые будут руководить изменениями



3. Разработка видения и стратегии



4. Коммуникации, направленные на доведение информации о видении изменений



5. Наделение полномочиями для осуществления действий



6. Достижение быстрых результатов (краткосрочных побед)



7. Закрепление достижений и дальнейшее проведение изменений



8. Закрепление новых подходов в корпоративной культуре

Рост и спад организации (по Д. Катцу и Р. Кану)

Рост



Спад



КОНТРОЛЬ — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей

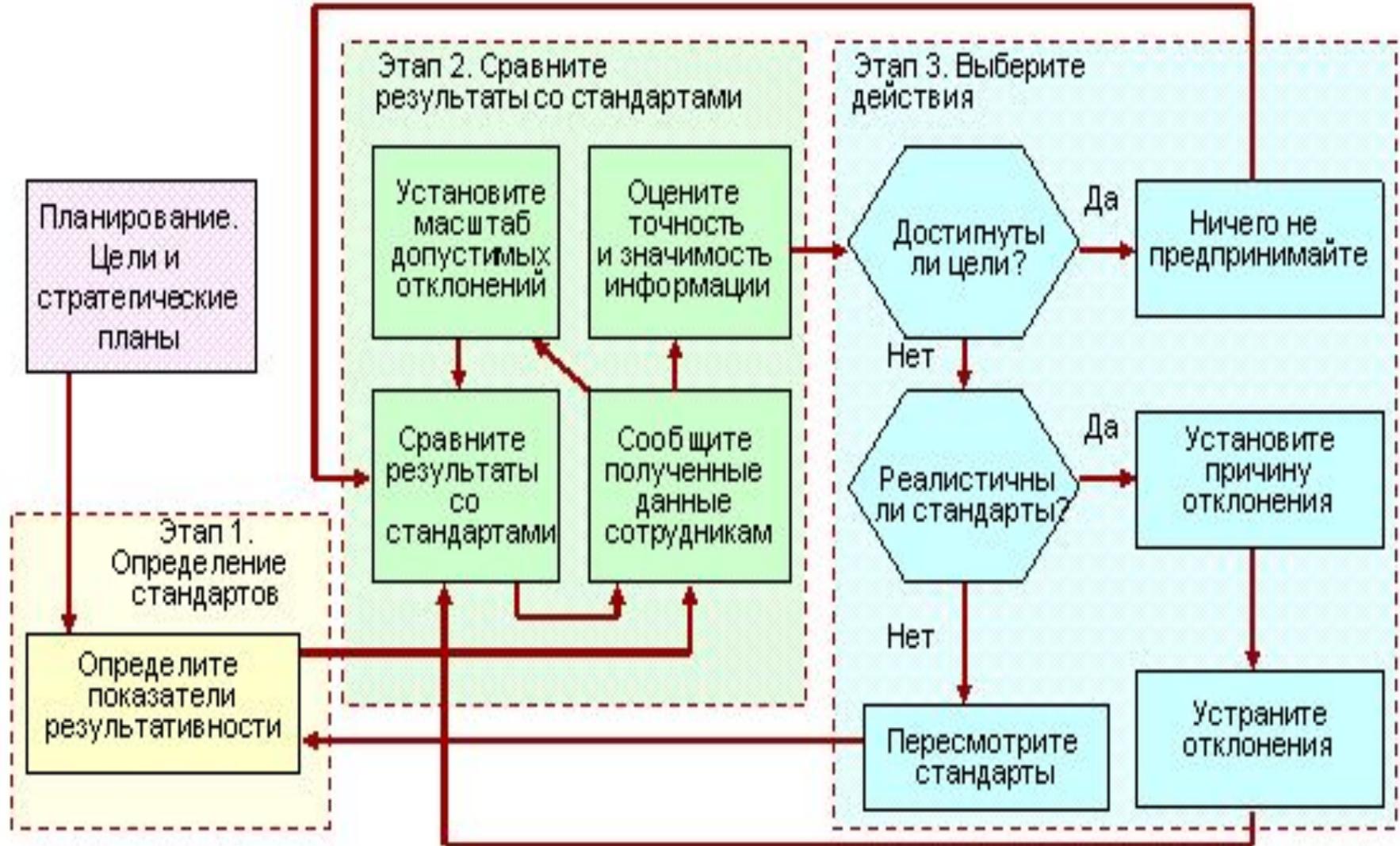


Этапы, процедуры контроля

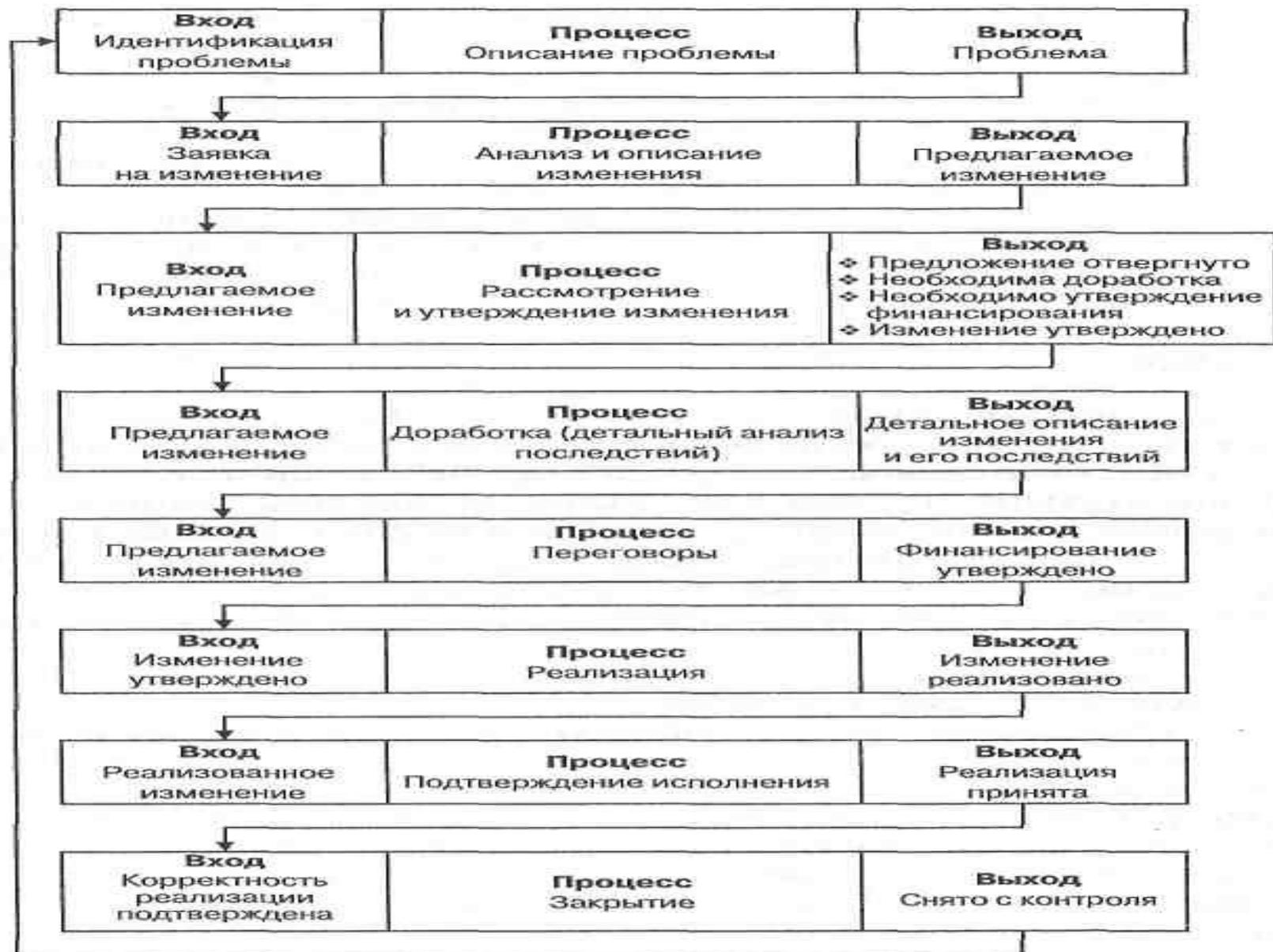


Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы — это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

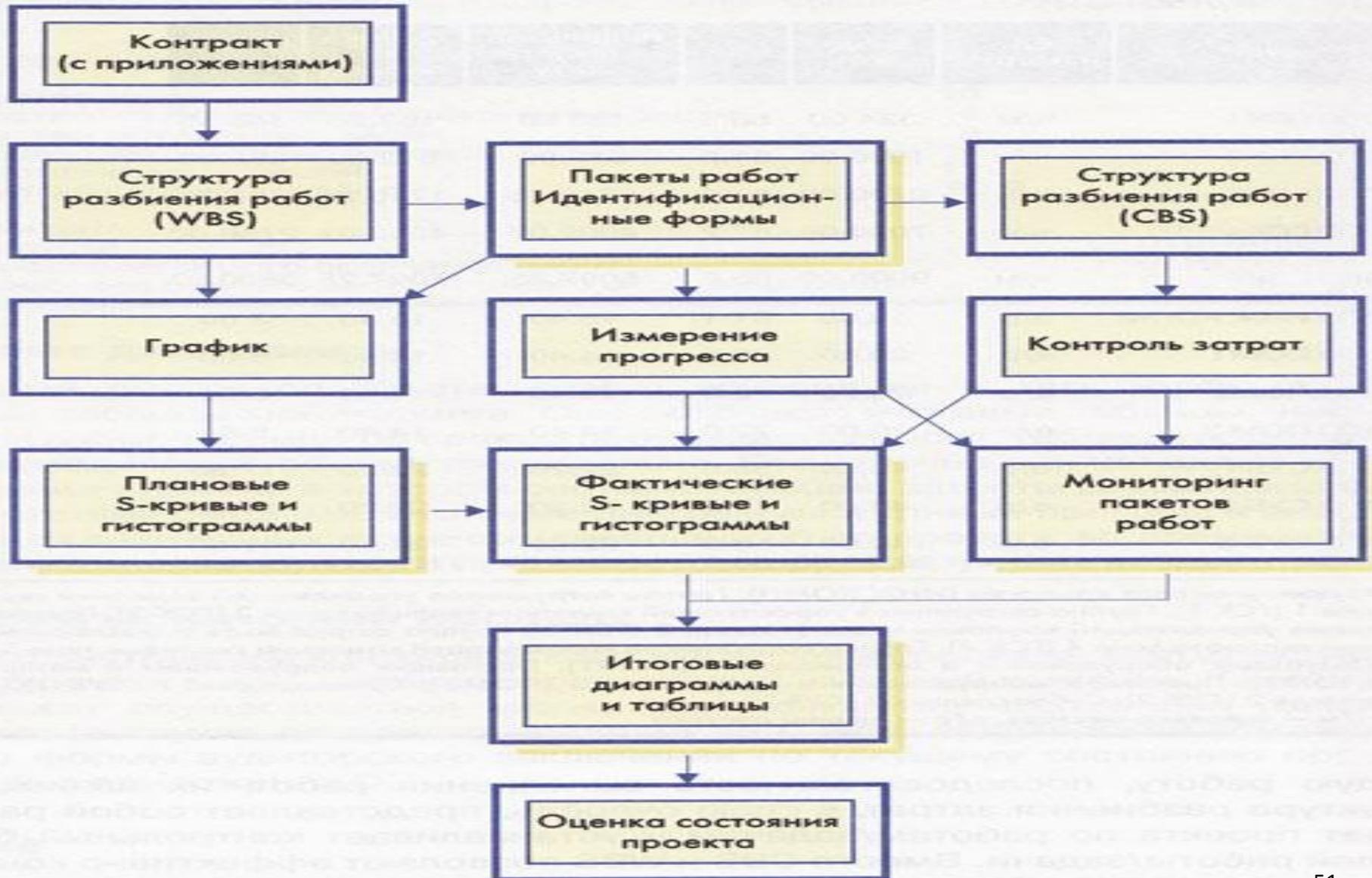
Модель процесса контроля



Цикл контроля изменений



Общая схема контроля выполнения работ



Эффективный контроль

Рекомендации

1. Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками
2. Устанавливайте двустороннее общение
3. Избегайте чрезмерного контроля
4. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты
5. Вознаграждайте за достижение стандарта

Характеристики

1. Стратегическая направленность контроля
2. Ориентация на результат
3. Соответствие делу
4. Своевременность контроля
5. Гибкость контроля
6. Простота контроля
7. Экономичность контроля

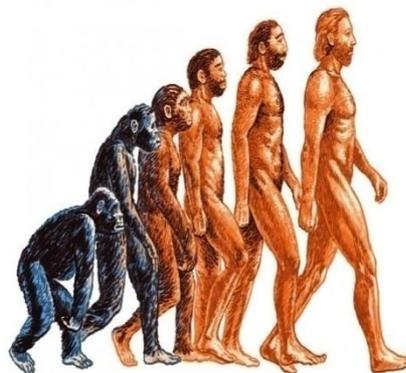
История развития теории организационных изменений

Изучение организационных изменений как отдельного направления управленческой науки началось после Второй мировой войны, когда в результате изменения характеристик потребления, появления новых технологий и новых рынков появилась потребность в адаптации компаний к новым условиям среды, и проблема успешной реализации изменений попала в поле зрения многих руководителей и ученых.

Пример разнообразных классификаций изменений

Направления исследований в попытке обозначить какие-либо ориентиры во всем многообразии организационных изменений логично привели к созданию разнообразных классификаций этого феномена.

Большинство из них так или иначе опирается на разграничение между **инкрементальными** и **радикальными** (эволюционными и революционными, кумулятивными и дискретными) изменениями.

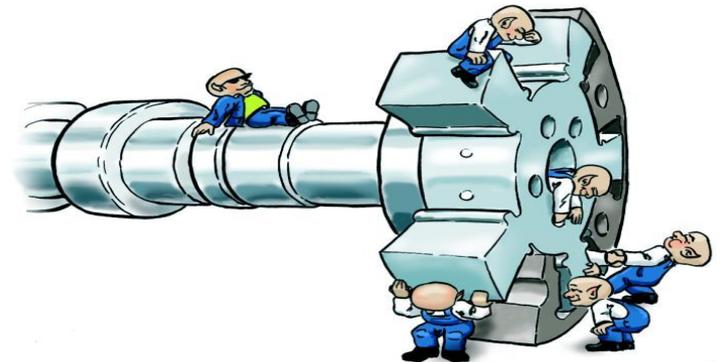


Понятия изменений первого и второго порядка

Впервые подобное разделение было сделано в начале 1970-х гг., когда Ватцлавик, Уикланд и Фирш (Watzlawick, Weakland & Firsh) ввели понятия изменений первого и второго порядка

- Под изменениями первого порядка понимались незначительные «вариации вокруг основной темы»
- Под изменениями второго порядка — кардинальный прорыв, не имеющий связи с прошлым

В середине 1990-х гг. теория организационных изменений получила «второе дыхание» за счет появления новых теоретических моделей и подходов, доказавших свою эффективность в практике применения известных компаний.



Основные модели организационных изменений

Среди множества подходов к управлению организационным изменениям можно выделить основные отличающиеся модели.

Трехступенчатая модель изменений Курта Левина

Организационные изменения проходят три ступени: «размораживание» сложившегося положения (определение нынешней ситуации, выделение движущей силы и силы сопротивления, описание конечного состояния); «движение» к новому состоянию (участие и вовлечение сотрудников); «стабилизация» и «замораживание» нового состояния с помощью определения политики, вознаграждения за успех установки новых стандартов.

Проектный подход Балока и Баттена

Четыре шага изменения организации: 1. Исследования (подтверждение необходимости в изменениях, получение соответствующих ресурсов)

Планирование (участвуют главные ответственные лица и технический персонал, диагноз и действия выражаются в плане изменений); 2. Действие (в точном соответствии с планом, обязательно наличие обратной связи, чтобы вводить поправки, если ситуация изменится); 3. Интеграция (согласование изменений с другими сферами организации, формализация изменений через установленные в организации механизмы)

Восемь шагов Коттера

- 1) Создать атмосферу безотлагательности действий (изучив рыночную ситуацию, конкурентные позиции компании; выявив и проанализировав реальные и потенциальные кризисы, благоприятные возможности)
- 2) Сформировать влиятельные команды реформаторов (объединив усилия влиятельных сотрудников, агентов перемен; поощряя деятельность участников сформированной команды)
- 3) Создать видение (создавая образ желаемого будущего с целью повышения активности сотрудников; разработав стратегию достижения видения)
- 4) Пропагандировать новое видение (используя доступность изложения, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения команды реформаторов)
- 5) Создать условия для претворения нового видения в жизнь (устраняя блокирующие новое поведение препятствия; изменяя структуры и обязанности, противоречащие новому видению; поощряя творческий подход и готовность рисковать)
- 6) Спланировать и достичь ближайшие результаты (планируя обязательные первые шаги; вознаграждая и пропагандируя первые успехи)
- 7) Закрепить достижения и расширить преобразования (создавая атмосферу доверия к новым подходам; меняя кадровый состав и проводя кадровые перестановки; распространяя успешный опыт по всей организации)
- 8) Институционализировать новые подходы (формализуя правила поведения; выстраивая взаимосвязь между результатами и вознаграждениями; создавая условия развития для новых качеств сотрудников).

Модель согласования Надлера и Тушмана

Модель представляет организацию, как четыре взаимозависимые подсистемы: 1. Работа. Ежедневные обязанности сотрудников. Здесь уточняется форма процесса, воздействие на работников и доступные виды вознаграждения. 2. Люди. Навыки и характеристики сотрудников организации. Их ожидания, исходные данные. 3. Формальная организация. Структура, системы и политика компании. Принципы организации работы. 4. Неформальная организация. Незапланированные, неписаные правила, появляющиеся со временем власть, влияние, ценности и нормы.

Работая над одной подсистемой — влияем на все другие. Оставшиеся без изменения подсистемы стараются вернуть измененные в предыдущее состояние

Управление переходом — фазовая модель Уильяма Бриджеса

Изменение состоит из трех фаз: 1. Окончание (прежде чем построить что-то новое, нужно положить конец старому; определите, кто и что теряет, предусмотрите реакцию и открыто признайте потери; повторно информируйте об изменениях — людям понадобится время, чтобы это усвоить; обозначьте конец). 2. Нейтральная зона (проследить, чтобы люди признали нейтральную зону и восприняли ее как часть процесса; могут понадобиться временные структуры — группы специалистов и мини-команды; наладить ритмичную работу организации). 3. Новое начало (вращивайте начало осторожно. Его нельзя запланировать или предсказать, но можно поощрить, поддержать и усилить; для нового начала необходимо четыре основных элемента: причина изменений, образ новой организации, пошаговый план действий, место в итоговой картине).

Обучающая модель изменений Prosci Логика модели состоит в том, что изменения реализуются по двум направлениям (аспектам: бизнес; сотрудники). То есть успех преобразований возможен, если управлять одновременно проектом внедрения и изменениями сотрудников.

Изменения внутри компаний

1. Усиление внутренних TD служб (серьезная конкуренция с внешними провайдерами - внутренние тренеры "отъедают" запросы). Реальные конкуренты университетов 3.0 - корпоративные университеты.
2. Смещение границ функций HR, все большая прозрачность границ между ними.
3. T- модель во всех функциях: расширение смежной экспертизы менеджеров. Это когда длинная вертикальная палочка у буквы T - это их основная экспертиза, а поперечная - стремление менеджеров развиваться в смежных со своей профессией областях.
3. Альтернативный performance management и пробы других "модных" новинок и технологий.
4. Встраивание TD в бизнес-процессы: обучение идёт на места и встраивается в бизнес-процессы. А еще - управление таким обучением становится функцией менеджеров.
5. Все больше запросов на индивидуальное обучение (rocket knowledge), на индивидуальные траектории развития.
6. Зарегламентированность внутренних процессов - как негативный тренд и сдерживающий развитие фактор.
7. Кибербезопасность и киберграмотность сотрудников - возрастают.
8. BIG DATA на производстве: максимум аналитики для принятия решений. Аналитики именно производственной, но позволяющей принимать hr-решения.
9. Автоматизация и технологизация процессов HR.
10. Массовый запрос к HR на правильных для своей организации людей, а не на правильные // выстроенные процессы. Говорили даже о том, что менеджеры начинают соревноваться - у кого команды сильнее.
11. Сокращение продолжительности обучения: впереди микро- , нано- ...
12. Переход от performance management к частому feed back. Но и тут "потопталась" цифра: feed back - на платформах мобильных приложений)). Все больше набирает силу тема feed forward вместо feed back (обратная связь про прошедшее менее эффективна, чем из будущего)

Изменения внутри компаний

13. (Мистика цифры???) Сотрудники НЕ УСПЕВАЮТ за скоростью новых веяний (сегодня agile, завтра бирюза, послезавтра - ?). "Растёт страдание от скорости жизни" (цитата). Люди не успевают за внедряемыми в компаниях "модными" технологиями и офигевают от скорости и количества навязываемых сверху изменений (наверное, отсюда сильный рост спроса на стресс-менеджмент?) А ещё - формируется иммунитет к изменениям (Immunity to change)
14. Весьма саркастичные комментарии про agile. Явно дискредитированный поверхностной трактовкой инструмент. Подчеркну - не сам agile, а манипуляция и непрофессионализм псевдо - тренеров и попыток натянуть его туда, где он не к месту.
15. ТОПы: с одной стороны - карьерный "тупик" (не понимают - куда развиваться дальше). С другой - хотят учить других - делиться знаниями, развиваться как менторы//коучи.
16. Сокращается горизонт стратегий и планирования: вместо 10-15 лет - 1-3 года. Вот она, неопределённость в реальности. ИЗМЕНЕНИЯ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ (TD//консалтинг//тренеры etc) - нумерацию продолжаю для удобства комментов
17. Провайдеры отстают от клиента - запросы развиваются и углубляются сильно быстрее возможностей и экспертизы провайдеров.
18. Увеличивается количество внятных фрилансеров, вышедших из именитых компаний, владеющих их технологиями, но на порядок дешевле "родительских"
19. GIMMICKING: продукты - "пустышки". Эдакие реплики, красиво упакованные и грамотно продвигаемые. При этом контент либо старый, либо левый, либо переупакованный новыми словами.
20. Провайдеры сильно застряли в операционной текучке, нет времени на качественное развитие. Рынок не имеет своего R&D. В лучшем случае - опирается на зарубежные исследования, опаздывая и не отвечая точно на запрос российских компаний.
21. Провайдеры готовы объединяться под задачи друг с другом.
22. Корифеи рынка постепенно отходят от дел. Равнозначной замены им нет или рынок ее не видит.
23. Этика отношений на рынке - дикая. Цеховой солидарности нет, готовы очернять коллег - как публично, так и в глазах заказчиков.
24. Сокращение // упрощение форматов обучения - заказчики не хотят глубоко, хотят обзорно и быстро. "Иллюзия наученности" - заказчики считают, что за 2 часа зал в 200 человек научится матричному или проектному управлению // фасилитации // эмоциональному интеллекту//презентациям.
25. "У них есть время и кейсы" - это про Маккинзи. (Идеальные базы данных, профессиональные консультанты, возможность "простоя" - запас по времени). За реальными новинками и кейсами обращаются к большой четвёрке, хоть и безумно дорого.
26. Растёт количество неквалифицированных запросов: как нам завтра стать бирюзовыми, а послезавтра agile ?
27. Рынок ботов, коммуникаций в месенджерах – развивается
28. Растут запросы на подготовку команд. Это не про тимбилдинг, а про однородную квалификацию/экспертизу мультифункциональной команды.
29. Растёт спрос на digital&аналитику. Но удовлетворить его могут единицы.
30. Растёт все что связано, с персоной/личностью тренера (не важен контент, важны уста, его транслирующие)

Логика внедрения изменений



Типы действий по осуществлению изменений

Реактивное действие



Проактивное действие



Окончание раздела