



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

**Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента**

**Инновационный менеджмент в управлении персоналом**

# **ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
РГПУ им. А.И. Герцена  
Санкт-Петербург  
**ak90@yandex.ru**



# Понятие организационных 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. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом
3. *«Организационное изменение»* — это преобразование организации между двумя моментами времени».
4. *«Организационные изменения»* - как освоение компанией новых идей или моделей поведения.

# История развития теории организационных изменений.

- 1951 г. трехэтапная схема Курта Левина
- 1970-х гг., Ватцлавик, Уикланд и Фирш ввели понятия изменений первого и второго порядка. Под изменениями первого порядка понимались незначительные **«вариации вокруг основной темы»**, а под изменениями второго порядка — кардинальный прорыв, не имеющий связи с прошлым. Разграничение между **инкрементальными** и **радикальными** (эволюционными и революционными, кумулятивными и дискретными) изменениями.
- 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.

# Две важные составляющие организационных изменений

- ▣ **содержание изменения** — эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом;
- ▣ **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.

# Классификация организационных изменений

- товары и услуги;
- стратегия и структура;
- культура;
- технология

# *Изменения в технологии*

- это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность.
- Эти перемены планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции.
- Перемены в технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и ход работы. Например, в университете технологическими изменениями будут изменения в методике преподавания курса.

# *Изменения в товарах и услугах*

- Имеют отношение к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг.
- Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции.
- Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на компанию, или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

# Изменения в стратегии и структуре организации

- Относятся к административной сфере, включающей контроль и управление.
- Здесь изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета.
- Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Для университета системные изменения сверху — это, например, новый, более эффективный учебный план.
- Уменьшение размеров корпорации, реструктуризация — все это примеры структурных изменений.



# *Изменения в культуре*

- имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели.
- Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции. В современных учебниках по менеджменту реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы качества относятся к изменениям в культуре.

# **Три уровня управления изменениями**

# *Проекты изменений*

- Это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности.
- Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании.
- Но если они представляют собой всего лишь дискретные, автономные проекты, то, как правило, не окажут никакого долгосрочного воздействия, память о них исчезнет, и более поздние поколения повторно испытают ту же самую потребность.

# *Программы изменений*

- взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия.
- Здесь успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании.
- Программы изменений часто терпят неудачу, потому что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуемому ею культу.

# *Организации — проводники изменений*

- Так называются компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства.
- Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений.
- Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

# КОМПОНЕНТЫ ПРОЦЕССА ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

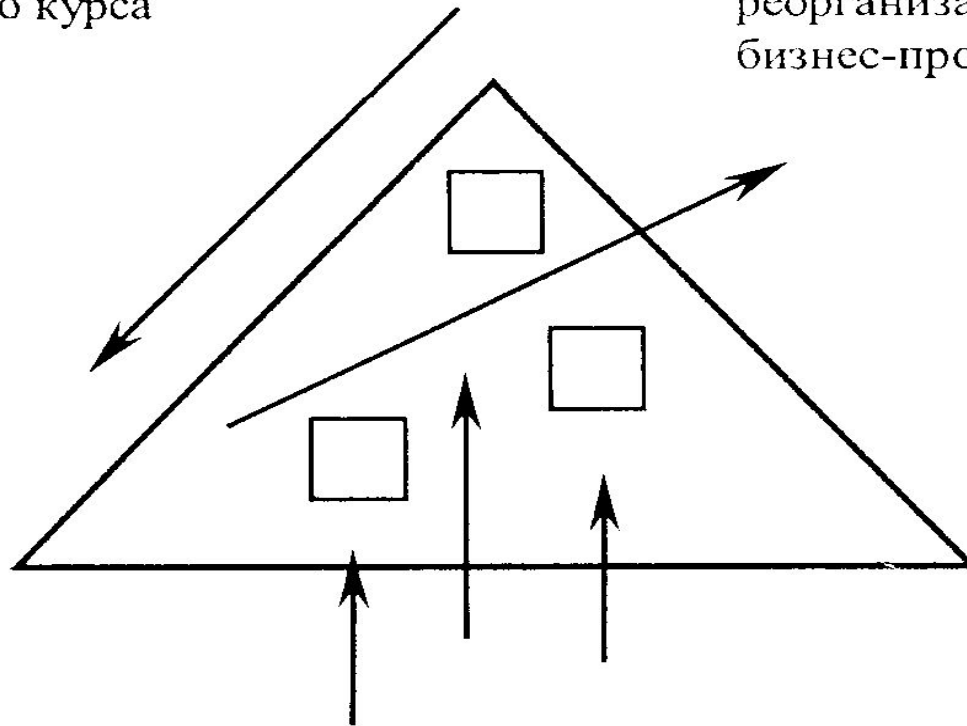
## (МОДЕЛЬ MCKINSEY)

- «трехмерное пространство» процесса преобразований (в котором мог бы функционировать «трансформационный треугольник» — взаимно согласованная конструкция, позволяющая четко обозначить направления деятельности и соответствующее разграничение ответственности),
- «штурманская карта» (обеспечивающей выстраивание правильной последовательности действий),
- свод «естественных законов» развития реформ.

# Интегрированный подход к реформированию компании

1. Сверху вниз:  
определение  
общего курса

3. Межфункциональное  
направление:  
реорганизация ключевых  
бизнес-процессов



2. Снизу вверх: массовое участие  
сотрудников в решении вопросов  
повышения эффективности

# Интегрированный подход к реформированию компании

- **«Сверху вниз»** — установление руководством основного курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения.
- **«Снизу вверх»** — движение широких масс сотрудников корпорации, направленное на поиск новых подходов для преодоления возникающих трудностей и обеспечения роста эффективности.
- **«Горизонтальная»** (межфункциональная) — реорганизация ключевых бизнес-процессов (установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением) для достижения принципиальных прорывов в таких областях, как затраты, качество и своевременность.



# ТРЕБОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОДХОДА

- ***Сфокусированность***
- ***Интегрированность.***
- ***Сбалансированность.***
- ***Командная работа.***

# **«Штурманская карта»**

***Фаза 1. Установление курса.***

***Фаза 2. Планирование процесса***

***Фаза 3. Повышение эффективности.***

***Фаза 4. Перегруппировка***

# **«Естественные законы»**

- 1. Цель реформ — повышение эффективности**
- 2. Выбор стратегии и реорганизация корпоративной структуры имеют значение.**
- 3. Команды сотрудников — основные строительные элементы.**
- 4. Процесс преобразований основывается на ценностях компании.**
- 5. Преобразования должны быть эволюционными и основаны на развитии новых навыков.**
- 6. Необходимость концентрации усилий на ограниченном количестве целей.**