



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ



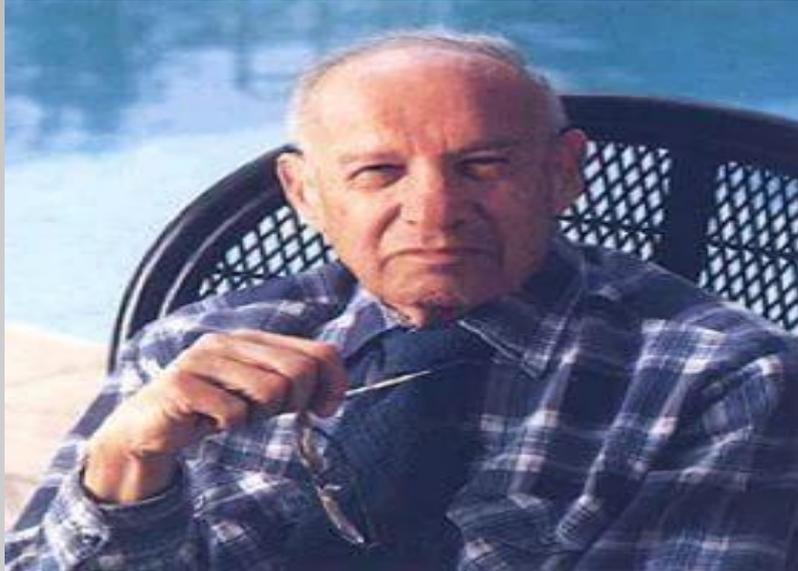
**Грязнова Вера Николаевна –
кандидат социологических наук,
доцент**

Москва – 2017



Тема 5.2 Консалтинг по вопросам организационных изменений и развития

1. Организация как объект изменений и развития.
Механизм управления организационными изменениями.
2. Концепция и модели управления организационными изменениями.
3. Особенности консультирования по вопросам организационных изменений и роль профессиональных консультантов в управлении изменениями.



ПИТЕР ДРУКЕР

**Самый эффективный путь успешного
управления переменами-их упреждение!**

Организация как социальная система

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ – это мероприятия, направленные на достижение **качественно новых связей** между объектами управления, реализуемых с целью адаптации организации к изменениям внешней и внутренней среды

Организация как социальная система

Толчком для изменений может стать любое зафиксированное отклонение показателей деятельности от ранее намеченного плана. С точки зрения М. Бира, исходным пунктом любого эффективного преобразования должна быть **совместно осознанная проблема организации**. Такие отклонения могут быть как отрицательными, связанными с ухудшением конъюнктуры, так и положительными, вызванными неожиданным положительным эффектом от ранее предпринятых действий.

М. Коленсо анализирует "четыре основных рычага перемен - процессы, структура, иерархия и сами работники".

Проектирование преобразований в организации

- **Методика «большого взрыва»** предполагает, что старая система прекращает свое действие в короткий срок, в одночасье становясь недействующей по приказу руководства. При этом объявляете о введении в действие новой системы.
- **Методика эксперимента** предполагает пробное внедрение новшества в практику деятельности организации. На внедрение отводится определенное время, в течение которого нововведение проходит апробацию.
- **Методика параллельного функционирования** старой и новой систем. В этом случае некоторое время в организации продолжают использовать старый способ работы и одновременно внедряют новый.

КУРТ ЛЕВИН



ДИНАМИЧЕСКАЯ
ПСИХОЛОГИЯ

**Курт Левин – один из
самых
разносторонних и
склонных к
новаторству
специалистов в
области социальных
наук в 20 веке**

Чтобы изменить скорость течения реки, следует сузить или расширить ее русло, выпрямить его, очистить от камней и т. д. Для изменения социального процесса необходимо убрать все, что мешает приведению его к нужным параметрам



Менеджеру, стремящемуся подтолкнуть процесс организационных изменений, основные усилия следует прилагать именно к уменьшению влияния ограничивающих сил, что способствует снижению напряжения, в то время как увеличение побуждающих сил только усиливает сопротивление. Такими ограничивающими силами могут быть ценности, установки, стереотипы, модели поведения

Большинство индивидов старается достаточно точно придерживаться стандартов групп, к которым они принадлежат или хотят принадлежать

Чем выше социальная ценность группового стандарта, тем больше будет сопротивление отдельного члена группы удалению от уровня этого группового стандарта

Управление
изменениями

Курт Левин

В основе подхода К. Левина лежит концепция поэтапного изменения организационной парадигмы-психического образа окружающего мира, устойчивой привычки определенным способом думать и действовать, формирующейся у персонала под влиянием технологии, политики и культуры организации

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ Курта ЛЕВИНА

1 «РАЗМОРАЖИВАНИЕ» – расшатывание групповых стандартов

2 «ИЗМЕНЕНИЕ» - переход

3 «ЗАМОРАЖИВАНИЕ»- фиксация на новом уровне

Управление
изменениями

Курт Левин

Можно предположить, что отдельные индивиды должны легче поддаваться воздействию, чем группы индивидов, придерживающихся одного и того же мнения. Однако самый разный опыт показывает, что обычно бывает легче изменить позицию индивидов, объединенных в группы, чем позицию каждого из них в отдельности.

Методы, используемые на отдельных этапах модели

К. Левина Методы РАЗМОРАЖИВАНИЯ

Метод сжигания мостов – искусственное создание кризиса

Командный метод – приказать сотрудникам предпринять активные действия

Метод МВО (управление по целям) – ставить сотрудникам цели, но не указывать пути их достижения

Метод аргументации - привести жесткие акты, которые невозможно игнорировать

Метод дестабилизации – вывести персонал из зоны комфорта

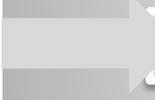
Метод обучения – обучить персонал принимать сопротивления

Метод реорганизации – изменить структуру организации.

Методы, используемые на отдельных этапах модели К. Левина **Методы ИЗМЕНЕНИЯ (ПЕРЕХОДА)**

 **Метод «свари лягушку»**

 **Метод «взять на «слабо»**

 **Метод обучения и коучинга**

 **Метод первого шага**

 **Метод обогащения должностных обязанностей**

 **Метод «сдвинь- замри»**

Методы, используемые на отдельных этапах модели

К. Левина Методы ЗАМОРАЖИВАНИЯ

Метод сжигания мостов – сделать так, чтобы обратного пути не было

Метод потока фактов-постоянно напоминать, что перемены состоялись и они успешны

Метод «золотых наручников»

Метод денежной мотивации

Метод социализации

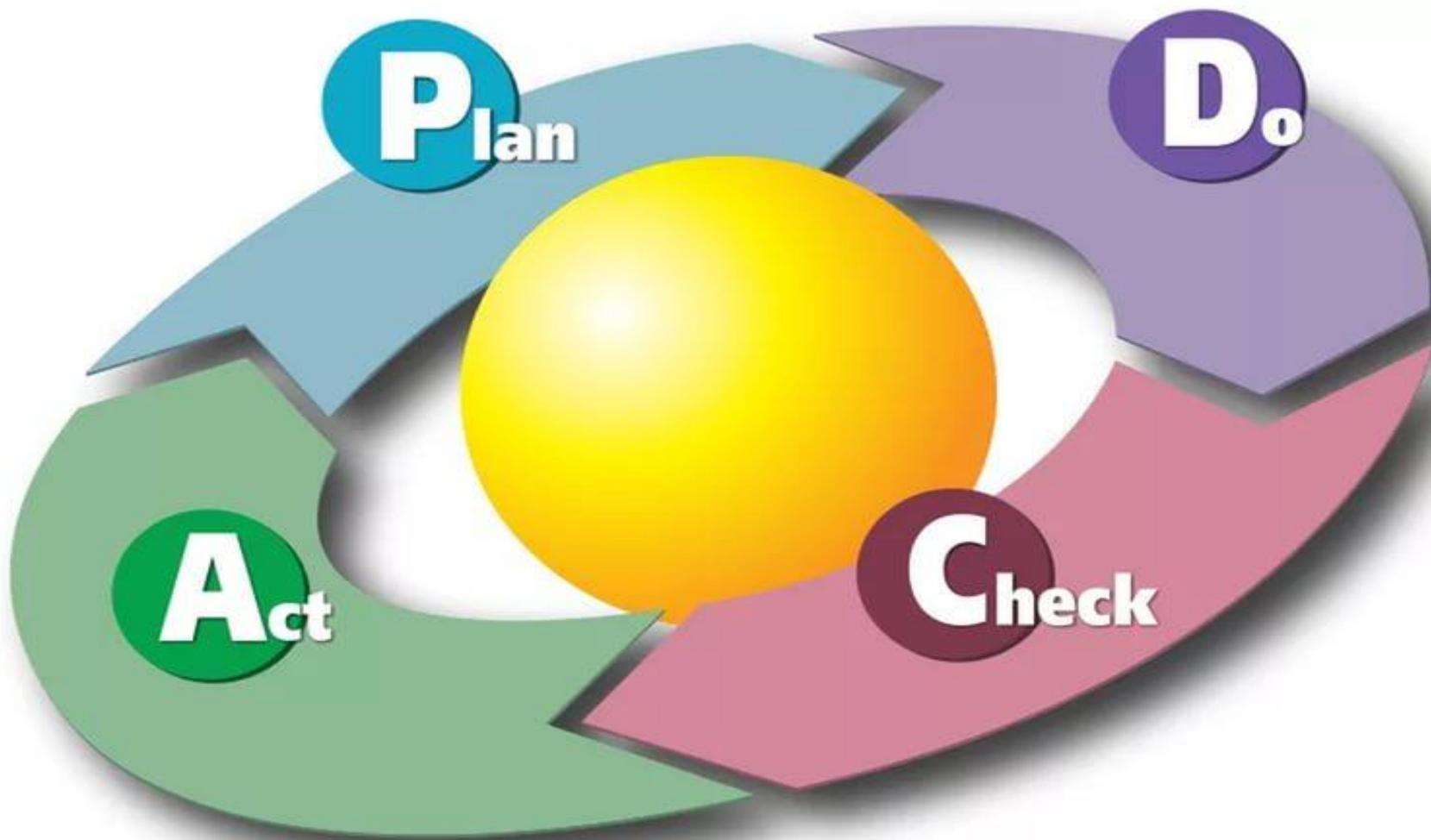
ЦИКЛ PDCA

как основа непрерывных изменений

Организационные изменения – это не единовременное действие. Их необходимо внедрять постепенно, а затем постоянно поддерживать, совершенствовать уже измененное

ЦИКЛ PDCA

как основа непрерывных изменений



ЦИКЛ PDCA

как основа непрерывных изменений

Данным методом рекомендуется при выполнении любых работ действовать в последовательности PDCA: Спланируйте действия (Plan) – Выполните их (Do) – Проведите проверку сделанного (Check) – Внесите корректировки (Act). Затем цикл повторяется снова и снова. В результате получается постоянная «наладка» процесса работы, а значит более вероятное получение желаемого результата и постоянное совершенствование.

ЦИКЛ PDCA

как основа непрерывных изменений

Планируй

Все действия перед началом преобразований должны планироваться. В связи с этим необходимы анализ фактического состояния, сведения о потенциале улучшения, разработка плановой концепции

ЦИКЛ PDCA

как основа непрерывных изменений

ДЕЛАЙ

**Этот шаг означает попробовать, тестировать,
но не значит исполнять весь проект.
Должны быть сделаны осторожные шаги,
которые покажут, правильно ли Вы
движетесь**

ЦИКЛ PDCA

как основа непрерывных изменений

ИЗУЧАЙ

На этом этапе контролируется и тщательно перепроверяется реализованный в небольшом процессе результат для масштабного перемещения улучшений в качестве нового стандарта.

Соотношение особых и обычных причин, по утверждению Деминга, составляет примерно 4 :

96

ЦИКЛ PDCA

как основа непрерывных изменений

ДЕЙСТВУЙ

На этом этапе новая концепция внедряется, документируется, регулярно проверяется ее соблюдение

ЦИКЛ PDCA

как основа непрерывных изменений

Стадии данного цикла, в принципе, знакомы менеджерам и не являются чем-то необычным, но, как правило, не выполняют последовательно и строго:

1. Приступают к выполнению работ не сделав формального планирования, а значит, лишают себя возможности сравнивать план-факт. Следовательно, трудно будет определить правильность исполнения, раз нет базы для сравнения.
2. Во многих случаях менеджеры избегают проверки и серьезного анализа по результатам выполнения работ (главное сделали, а победителей не судят). А раз нет проверки, то и могут незамеченными остаться не только мелкие, но и существенные отклонения от цели. Не делаются выводы на будущее, на следующих этапах или проектах «наступают на те же грабли».

ЦИКЛ PDCA

как основа непрерывных изменений

3. Если произведены, планирование, выполнение и проверка выполненного, далеко не всегда по их результатам предпринимаются конкретные действия. Даже если проверка дала абсолютно оценки сделанному, есть варианты действий на стадии “Act”:

- а) можно «повысить планку», чтобы выйти на новый качественный уровень выполнения работ;
- б) сделать на основе выполнения стандарт, который станет основой обучения и контроля в будущем.

Другой проблемой, по мнению Деминга, является разделение этапов цикла по разным исполнителям. Одни люди планируют, другие исполняют, третьи проверяют и т.д. Следствие такого подхода являются конфликтные ситуации, несогласованность действий, локальная оптимизация. **Принципиальной рекомендацией является выполнение всех этапов цикла самим исполнителем.** Кстати это положение рекомендаций Деминга упускается многими авторами и стандартами в области менеджмента.

Концепция управления организационными изменениями Л. ГРЕЙНЕРА

1 этап

ДАВЛЕНИЕ НА ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО

2 этап

ПОСРЕДНИЧЕСТВО НА ВЫСШЕМ УРОВНЕ РУКОВОДСТВА

3 этап

ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМНОЙ ОБЛАСТИ

4 этап

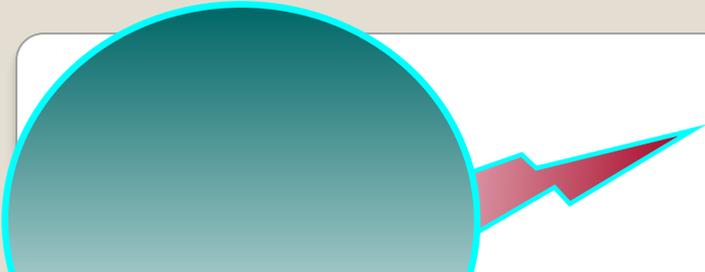
**НАХОЖДЕНИЕ НОВОГО РЕШЕНИЯ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО
ЕГО ВЫПОЛНЕНИЮ**

5 этап

ЭКСПЕРИМЕНТ С НОВЫМ РЕШЕНИЕМ

6 этап

**ПОДКРЕПЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ
РЕЗУЛЬТАТОВ**



Концепция жесткого и мягкого управления изменениями

Концепция «Е» – изменения, рост экономических показателей, осуществляемые жесткими методами. Исходит из приоритетов финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Созданию структуры Делается акцент на осуществлении перемен сверху вниз и уделяется особое внимание созданию структуры и системы.

Концепция «О» - изменения, направленные на развитие организационных способностей, осуществляются мягкими методами. Организация рассматривается как саморазвивающаяся система и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы персонала организации.

Комбинирование жестких и мягких методов необходимо для достижения максимального эффекта!

**Сравнение теорий «Е» и «О» управления изменениями по
ключевым аспектам**

**ХАРАКТЕРИ
СТИКИ**

Теория «Е»

Теория «О»

**Комбинация
теорий**

Цель

**Максимизация
акционерной
стоимости
(экономические цели)**

**Развитие
организацион
ных
способностей**

**Принять
парадокс между
экономической
ценностью и
организацион-
ными
возможностями**

**Сравнение теорий «Е» и «О» управления изменениями по
ключевым аспектам**

ХАРАКТЕРИСТИКИ

Теория «Е»

Теория «О»

**Комбинация
теорий**

Лидерство

**Управление
изменениями сверху
вниз**

**Поощрение
участия снизу
вверх**

**Задавать
управление
сверху и
привлекать
сотрудников
снизу**

**Сравнение теорий «Е» и «О» управления изменениями по
ключевым аспектам**

**ХАРАКТЕРИ
СТИКИ**

Теория «Е»

Теория «О»

**Комбинация
теорий**

Фокус

**Упор на структуры и
системы**

**Корпоративная
культура
поведения
сотрудников и
отношения между
ними**

**Сосредоточить
ся
одновременно
на жестком и
мягком
подходе**

**Сравнение теорий «Е» и «О» управления изменениями по
ключевым аспектам**

**ХАРАКТЕРИ
СТИКИ**

Теория «Е»

Теория «О»

**Комбинация
теорий**

Процесс

**Планирование и
разработка программ**

**Экспериментиров
ание и развитие**

**План для
спонтанности
(учебных
программ,
экспериментов
и др.)**

**Сравнение теорий «Е» и «О» управления изменениями по
ключевым аспектам**

**ХАРАКТЕРИ
СТИКИ**

Теория «Е»

Теория «О»

**Комбинация
теорий**

**Система
поощрен
ий**

**С помощью
финансовых стимулов**

**Использовать
приверженность,
оплата как
справедливый
обмен**

**Использовать
стимулы для
укрепления
изменения, но
не для
проведения**

**Сравнение теорий «Е» и «О» управления изменениями по
ключевым аспектам**

**ХАРАКТЕРИ
СТИКИ**

Теория «Е»

Теория «О»

**Комбинация
теорий**

**Привлече
ние
консульт
анта**

**Анализирует
проблемы и
предлагает решение**

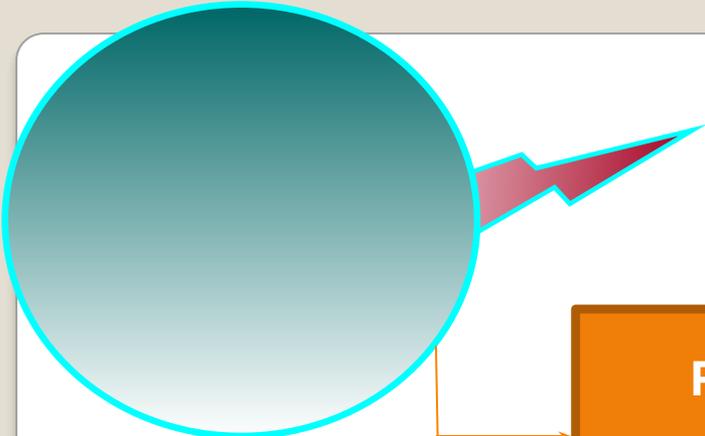
**Помогает
организовать
процесс
выработки
решения**

**Выступают
экспертами
по
вовлечению
сотрудников**



МОДЕЛЬ В.А. Гончарука для выбора последовательности изменений

В контексте главной стратегии первыми решаются проблемы, угрожающие выживанию организации. Затем вводятся изменения, востребованные персоналом. Путем убеждения, прямого давления и бартерных соглашений внедряется непопулярный, но необходимый основной блок. Каждая стадия процесса и общий результат тщательно контролируется с выходом на оперативную коррекцию планов.



МОДЕЛЬ В.А. Гончарука для выбора последовательности изменений

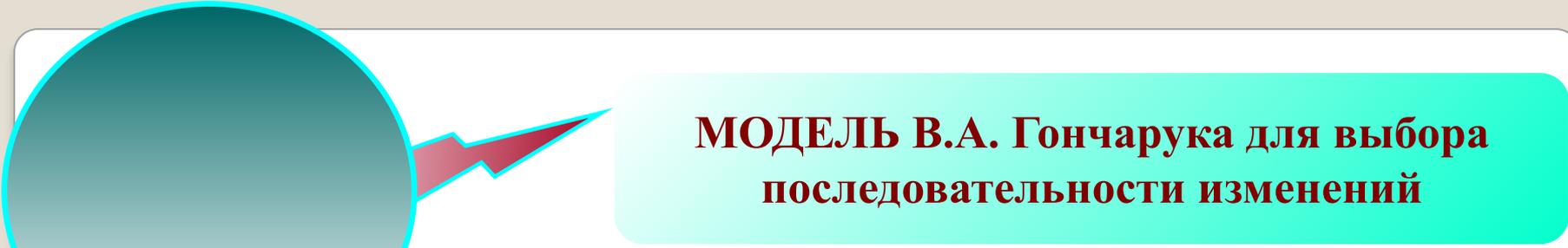
**Решение неотложных
проблем**

**Ввод изменений,
востребованных персоналом**

**Сочетание убеждения,
принуждения и торга для
вода невостребованного
блока**

Тщательный контроль





**МОДЕЛЬ В.А. Гончарука для выбора
последовательности изменений**

НЕТ универсальных рецептов ни в управлении, ни во внедрении изменений - все определяется ситуацией конкретной организации в конкретный период времени.
Найти свой собственный вариант, изучив опыт коллег, но не копируя его слепо, - вот главная задача руководителя

Стратегические преобразования

Изменение, которое проводится в процессе реализации стратегии, называется стратегическим изменением или преобразованием. Проведение преобразований в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии.

Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии

**Стратегии
осуществления
изменений**

Директивная стратегия

Стратегия, основанная на переговорах

Нормативная стратегия

Аналитическая стратегия

Стратегия, ориентированная на действия



Успешность и сама возможность преобразований в организации определяются тем, как реагирует на преобразования персонал: принимает участие в этих процессах или ведет себя пассивно, тихо саботирует принятые руководством решения или открыто выражает свое несогласие.

Предпосылки возникновения сопротивления изменениям.

- Во-первых, *изменение всегда вносит дисбаланс в действующую систему.*
- Во-вторых, *это возникающие в процессе преобразований угрозы личным интересам работников.*
- В-третьих, к сопротивлению ведет *плохая организация процесса изменений*, что встречается достаточно часто.



ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

Причины неприятия и противодействия нововведениям со стороны персонала организации.

- Планируемое преобразование всегда требует от работников, которых оно касается, дополнительных усилий.
- Чаще всего работник не знает, каковы для него лично будут последствия изменений.
- Ощущение потери и опасения относительно последствий преобразования.
- непонимание ситуации в целом.



ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

Для создания позитивного настроения и готовности персонала к преобразованиям можно использовать различные методы.

- *Создание ощущения необходимости перемен.*
- *Создание понимания поддержки преобразований со стороны руководства и влиятельных людей в организации.*
- *Привлечение персонала к целеполаганию и принятию решений.*
- *Поддержка инноваторов.*
- *Прием на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новые идеи и уже разработанные нововведения.*
- *Активное использование системы внутренних коммуникаций организации при внедрении нововведений.*
- *Использование неформальных каналов коммуникаций.*
- *Личное общение руководителя и подчиненных.*
- *Выработка эталонной ролевой модели поведения, способствующей изменениям.*

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

Практические задания

Задание 1. Рассмотрите приведенную ниже ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Руководитель предложил сотруднику своего отдела разработать сложный, но перспективный проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный работник неожиданно выразил недовольство. В качестве протеста он приводил следующие аргументы: «Я хорошо выполняю задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает для меня вступить в “зону некомпетентности”, где я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты будут достигнуты при разработке и реализации нового проекта, в то время как выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

- Как вы думаете, чем объясняется такое поведение работника?
- Каковы причины сопротивления работника?
- Какие слова (или действия) необходимо использовать руководителю в сложившейся ситуации?

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

Задание 2. Рассмотрите приведенную ниже ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

В крупной компании принималось решение о переводе ряда подразделений на положение бизнес-единиц. Велись долгие разговоры, делались разработки и расчеты, однако решение все не принималось, так как руководство компании пугало усиление независимости подразделений. Разрабатывался даже экспериментальный вариант такого нововведения на примере одного из звеньев компании. Руководитель компании в принципе был согласен с идеей, и его собственные расчеты подтверждали ее целесообразность. Однако вводить новшество руководитель все-таки не решался. Главным его возражением было: «Знаете, дела у нас сейчас идут хорошо, все же мы немалого достигли, не стало бы хуже». В результате, не дождавшись обещанных возможностей, из компании постепенно стали уходить предприимчивые работники.

- Можно ли сказать, что описанное в ситуации нововведение встретило сопротивление? На чем оно основано?
- Какие угрозы личным интересам руководителя несло изменение?

Направления преобразований

✓ **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ**
потребность в них обычно
возникает в связи с
несоответствием стратегии
основных структур фирмы

✓ **КАДРОВЫЕ :**
✓ Обусловлены несоответствием
образовательного и
квалификационного уровня
персонала требованиям реализации
стратегии

✓ **Преобразования
финансовой сферы**

✓ **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ**

Направления преобразований

✓ **РАЗОВЫЕ**

✓ **МНОГОСТУПЕНЧАТЫЕ**

✓ **ПРОГРЕССИВНЫЕ**

✓ **РЕГРЕССИВНЫЕ**



ПАССИВНОЕ

СОПРОТИВЛЕНИЕ

АКТИВНОЕ

Публичные высказывания опасений по поводу

- ✓ новых идей, благоприятного исхода преобразований;
- ✓ их критиканство;
- ✓ отрицание необходимости перемен вообще

Затягивание

под различными предлогами **принятия** соответствующих решений и **начала** активных действий

Соккрытие или **игнорирование информации** о пользе изменений

Формальное использование **новых** методов работы

Отказ от **обучения** им других и **уклонение** от **повышения** собственной квалификации

Выдача недостоверной информации

Увязка начала работы по-новому с теми или иными условиями

Постановка неясных целей, выдача намеренно ошибочных, туманных распоряжений

Внедрение дестимулирующей модели вознаграждения участников

Изоляция сторонников изменений

Нарушение инструкций, открытое сопротивление, саботаж

Отвлечение ресурсов на другие цели, их распыление

Искусственное создание обстановки неразберихи, суеты

Интриги, направленные **на раскол** коллектива

Сопротивления преобразованиям
(причем не только отдельных людей, но и организации в целом)
НЕ СЛУЧАЙНО.

ОБЩИЕ ПРИЧИНЫ

1

Инерционность, стремление к функционированию в заданном режиме, стабильности, **обеспечению** чего подчинены **все элементы** механизма управления, правила, стандарты и пр.

2

Взаимосвязанность всех субъектов организации, **сдерживающая** процесс изменений.

3

Психологическое неприятие их людьми.

**СОПРОТИВЛЕНИЕ
УСИЛИВАЕТ**

Отсутствие конкуренции, свободы творчества.

Наличие дорогостоящего оборудования.

Самолюбие, самодовольство людей

Невозможность применить силы в другом месте

ПОЛНОСТЬЮ преодолеть сопротивление людей преобразованиям **нельзя**,
но путем **целенаправленного управления** его можно
В ЗНАЧИТЕЛЬНОЙ МЕРЕ ОСЛАБИТЬ.

Это предполагает:

1

Создание необходимых организационных условий осуществления изменений, в частности:

2

Обеспечение заинтересованности в преобразованиях; их **поддержки** основными «центрами силы» и широкими массами. Речь идет о:

3

Активные действия в процессе **проведения преобразований**, предлагающие:



Создание **НЕОБХОДИМЫХ организационных условий**

- ✓ **Всестороннее обоснование потребности** в них на основе анализа последствий для людей, внутренних отношений, расстановки сил;
- ✓ **формирование новых** норм и ценностей;
- ✓ **обеспечение обстановки терпимости** к неудачам, избавляющий от боязни ошибок, риска, сковывающей активность;
- ✓ **широкое информирование** членов организации, **вовлечение** их в дискуссии, критику;
- ✓ **выявление субъектов** (индивидов и групп), которые могут оказать сопротивление или на которых можно опереться.

Активные действия в процессе проведения преобразований

- ✓ **Привлечение** людей к участию в них, что снижает сопротивление;
- ✓ **скрытое** (путем манипулирования) или **явное принуждение** (в том числе с помощью административных мер) несговорчивых, если по-другому добиться их согласия участвовать в преобразованиях невозможно (но сопротивление переменам часто бывает просто сигналом о неблагополучии, а не о том, что нужно что-то или кого-то подавлять);
- ✓ **компенсация** в той или иной форме потерь от преобразований;
- ✓ **повседневная помощь и поддержка** со стороны руководства;
- ✓ **обучение, консультирование** экспертами;
- ✓ **проведение изменений** прежде всего в нейтральных областях;
- ✓ **закрепление результатов преобразований** в новой

Задание для подготовки к практическому занятию

1. Подготовить вопросы лекции
2. Подготовить практическое задание
3. Перечислите проблемы, существование которых обуславливают необходимость обновления организации
4. Назовите этапы процесса стратегических преобразований и охарактеризуйте их содержание
5. Перечислите причины, по которым персонал сопротивляется изменениям, проранжируйте их.
6. Сформулируйте предпосылки процесса обновления организации, обеспечивающие его успех.
7. Нарисуйте портрет лидера стратегических преобразований.

Практические задания

Задание 1. Движущие силы и силы сопротивления

Зафиксируйте потребности в преобразованиях хорошо знакомой вам организации, имеющиеся для этого возможности и силы, препятствующие переменам (заполните в таблице соответствующие ячейки). Проанализируйте полученный баланс. Если $B = П + В - СС > 0$, то для изменений сложились благоприятные условия. В противном случае (если выражение < 0) руководителю не стоит торопиться, необходимо тщательно исследовать все компоненты формулы применительно к ситуации, сложившейся в компании, и работать над изменением баланса.

Силы, способствующие переменам		Силы, отталкивающие перемены	Баланс $B = П + В - СС$
Потребности (П)	Возможности (В)	Силы сопротивления (СС)	



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**ИНСТИТУТ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
и УПРАВЛЕНИЯ**

Спасибо за внимание!