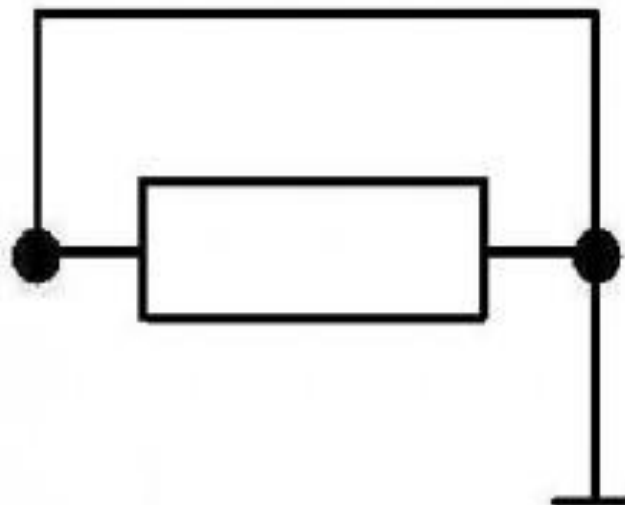


Круглый стол "Управление
изменениями"

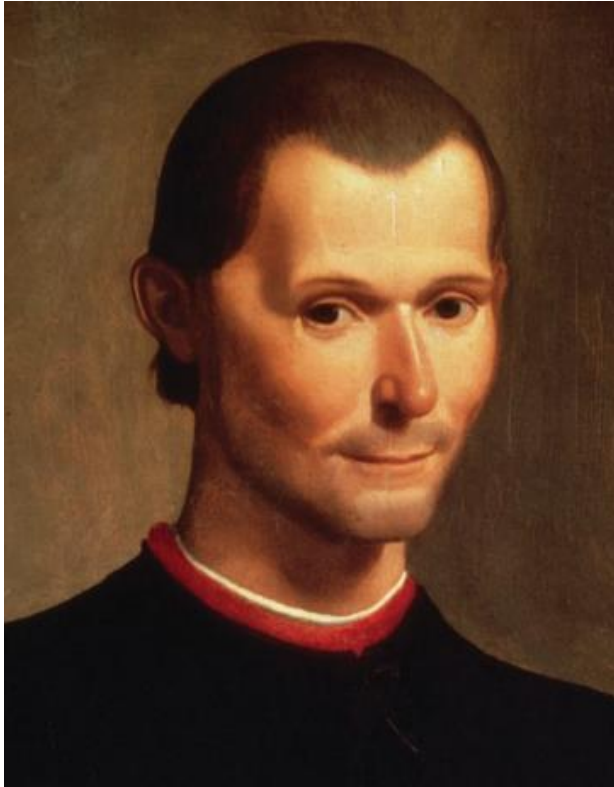
Стратегия и модели внедрения изменений в организациях

К.э.н., доцент Трифонов П.В.
Департамент менеджмента и инноваций
Факультет «Высшая школа управления»



**СОПРОТИВЛЕНИЕ
БЕСПОЛЕЗНО!!!**

Введение

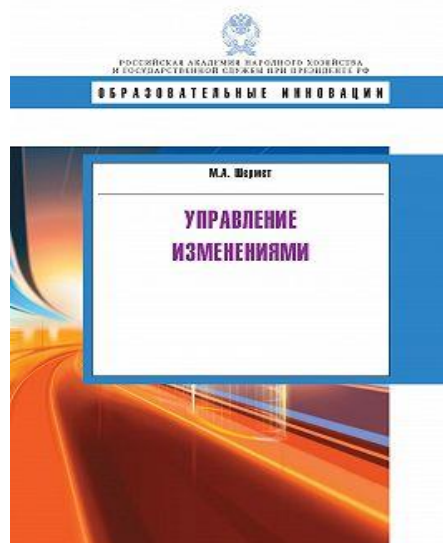
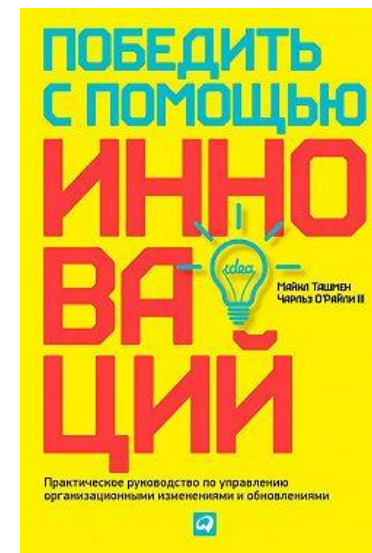
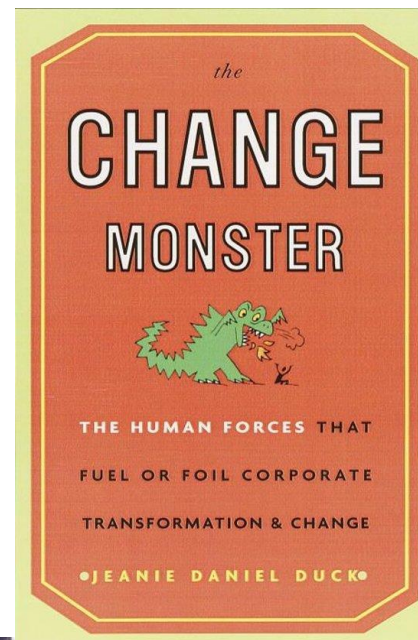
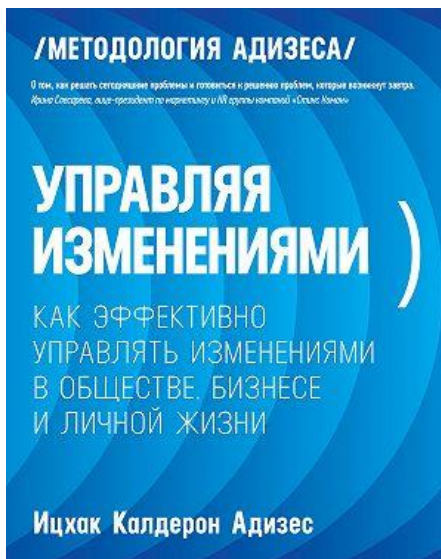


1469 — 1527 (Флоренция)

*Нет ничего более трудного, чем браться за новое
нет ничего более рискованного, чем направлять
или более неопределенного,
чем возглавлять создание нового порядка вещей,
потому что противниками нововведений
будут выступать те,
кому хорошо жилось при старом порядке вещей,
а робкими защитниками – те, кому будет
хорошо при новом.*

Н.Макиавелли «Государь»

Литература



Занимательные факты

- ❖ Только **5%** участников программ по снижению веса добиваются результата, и только 0,5% теряют лишний вес навсегда.
- ❖ Только **17%** людей могут навсегда бросить курить.
- ❖ Только **25%** проектов по реинжинирингу бизнес-процессов успешны, а 25% всех слияний и поглощений позволяют окупить затраты на их осуществление.
- ❖ Лишь **43%** проектов по внедрению программ управления качеством (Total Quality Management или 6 сигма) позволяют окупить затраты на их проведение.
- ❖ Только **9%** проектов по внедрению масштабных информационных систем на крупных предприятиях окупают себя, а 31% проектов не доводится до завершения.

Области изменений*



- Применение новых материалов, компонентов, составляющих;
- Введение новых процессов;
- Открытие новых рынков;
- Внедрение новых организационных форм.

**Феликс Янссен книга «Эпоха инноваций»*

Цели организационного развития

- 1) **изменение** отношения к работе;
- 2) **модификация** поведения работников;
- 3) **стимулирование** к изменениям в структуре и политике организации.



Классификация перемен

*(*Классификация Бехкарда)*

- незапланированные изменения;
- планируемая перестройка;
- навязанные изменения;
- изменения с участием;
- изменения с использованием переговоров.

Классификация перемен*

(*Классификация Р. Дафта)

Структура

- Рабочая специализация
- Департаментализация
- Изменение субординации
- Норма управляемости
- Де/Централизация
- Формализация рабочих заданий

Технология

- Рабочие процессы
- Методы
- Технические системы (оборудование)

Персонал

- Отношения
- Ожидания
- Представления
- Выбор модели поведения (как результат)

Методы орг. развития для персонала



Способы преодоления сопротивления изменениям



Обучение и общение

- Тесное общение с работниками для максимального осознания ими логики внедряемых изменений на общих собраниях;
- Общение тет-а-тет с каждым работником в атмосфере доверия или в виде докладных записок;
- **Используется при условии:** недостаточной информированности сотрудников
- **Цель** – повысить общую информированность



Успешный результат в убеждении людей будет способствовать эффективному осуществлению изменений



Большие затраты времени, если вовлекается большое количество людей

Вовлечение и участие в принятии решений

- Вовлечение тех, кто потенциально может противиться переменам;
- **Используется при условии:** участники процесса принятия решений достаточно компетентны в области изменений;
- Причем инициаторы не обладают полной информацией для изменений и есть существенная оппозиция
- **Цель** – снизить сопротивление и повысить качество решений в области изменений.



Люди, которые принимают участие, будут испытывать ответственность за осуществление изменений, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменений



Высокие затраты по времени

Помощь и поддержка персонала

- Привлечение профессиональных психологов и специалистов по социологии труда (HR коучинг) для выстраивания диалога с персоналом;
- Обучение работников новым навыкам;
- Предоставление краткосрочных оплачиваемых отпусков (в редких случаях);
- **Используется при условии:** люди сопротивляются изменениям по причине боязни проблем адаптации к новым условиям;
- **Цель** – внедрения кардинально новых перемен



Никакой иной подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям



Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и при этом есть риск финансовых потерь

Переговоры/Обсуждение и соглашения

- Предложение сотрудникам чего-либо ценного для них в обмен на снижение сопротивления;
- **Используется при условии:** сопротивление исходит из влиятельного источника;
- Происходит потеря ценных позиций у отдельных сотрудников или группы;
- **Цель** – не допустить высокий уровень противостояния



Является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления



Слишком дорогостоящий, если ставится цель добиться согласия только путем переговоров

Манипуляция и кооптация

- Манипуляция – скрытые попытки оказать влияние на ситуацию (искажение фактов в угоду себя, замалчивание неблагоприятной информации, распространение ложных слухов);
- Кооптация – служит для привлечения работников к участию в процессе перемен
- **Используется при условии:** когда другие способы не срабатывают или являются слишком дорогостоящими;
- **Цель** – достигнуть согласия в оптимально короткие сроки и при ограниченном объеме ресурсов.



Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления



Этот подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют

Подавление/Принуждение

- Применение к сопротивляющимся прямых угроз или силовых мер;
- **Используется при условии:** Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой;
- **Цель** – достигнуть согласия в оптимально короткие сроки и при ограниченном объеме ресурсов.



Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления



Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений. Носит зачастую незаконный и аморальный характер

«Путь сотрудника» сопротивления к изменениям

Сопротивление изменениям:

1. Нет!

2. Надо подумать...

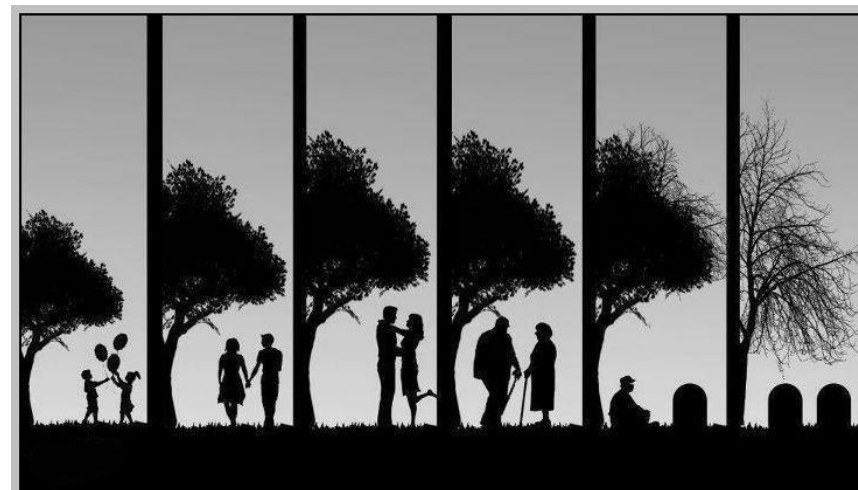
3. Может попробовать?

4. А ничего так...

5. Так и только так!

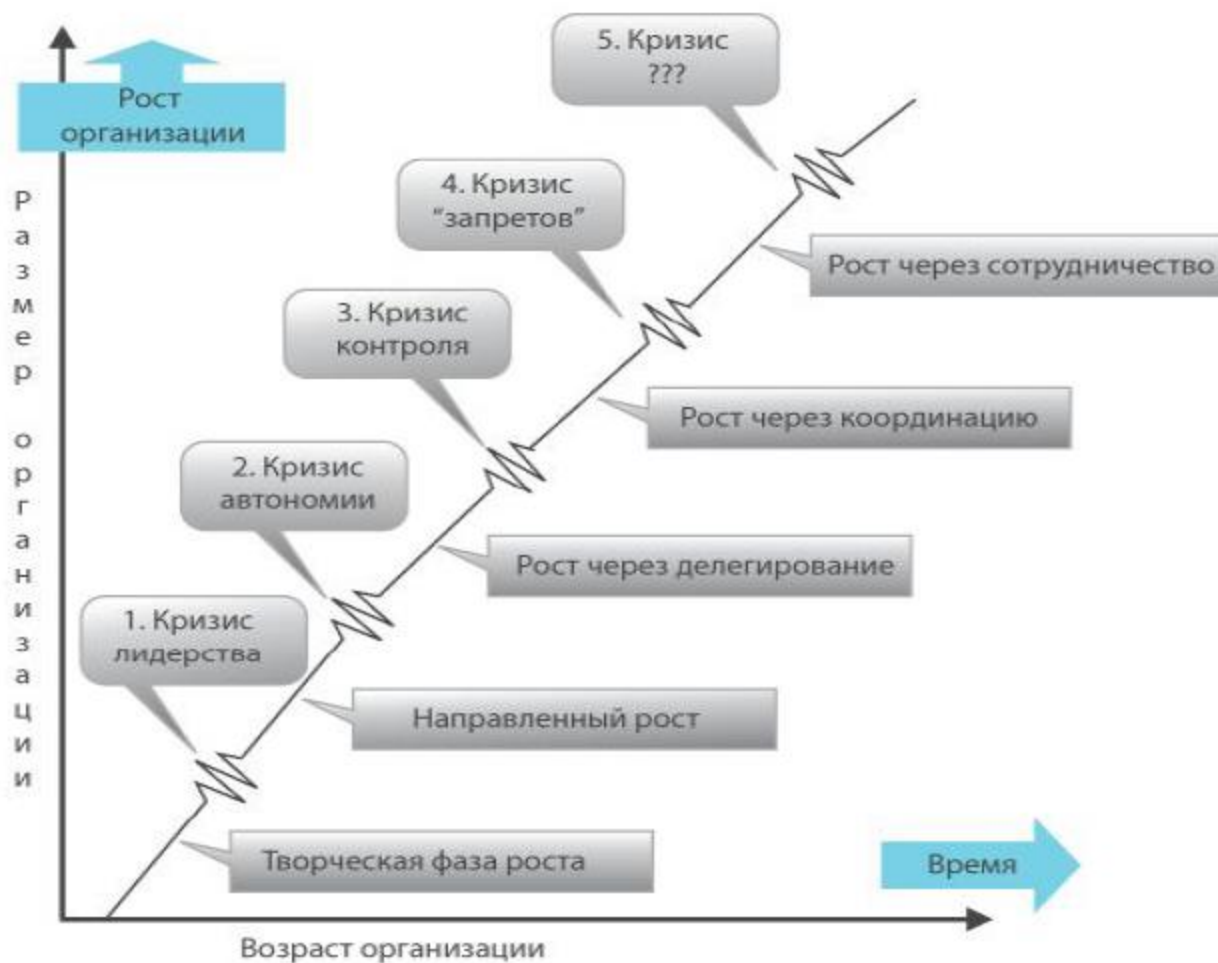
Жизненный цикл организации*

- *Рождение*
- *Детство*
- *Юность*
- *Зрелость*
- *Старение*
- *Возрождение*



**по Адизесу*

Этапы развития и кризисы роста бизнеса (по Л. Грейнеру)



Цели организационного развития

- **Этап 1: творчество (творческая или хаотичная, «интуитивная» фаза роста).** На **очень** раннем этапе создания и роста организации часто акцент делается на «продукт», его разработку и рынок.
- основатели компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями, способностями. Они не столько фокусируются на менеджерских функциях, сколько на производстве и продаже нового «продукта» (услуги);
- общение между сотрудниками довольно интенсивно и носит скорее неформальный характер;
- долгие часы работы вознаграждаются сравнительно невысокими зарплатами и обещаниями будущей выгоды от участия в собственности;

Цели организационного развития

- *Этап 2: направленный рост.* При реализации стратегии руководящая роль отдается новому лидеру.

Характерные черты:

- наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями;
- внедрение (или более активное использование) системы учета и отчетности;
- внедрение систем мониторинга и контроля, планирования бюджета и выработки стандартов качества;
- коммуникации становятся более формальными и обезличенными;

Цели организационного развития

- *Этап 3: рост через делегирование.
Определяется*

приложениями и возможностями
децентрализации организационной структуры.

Характерные черты:

- Мотивация улучшается на всех уровнях через делегирование полномочий и ответственности.
- Менеджеры децентрализованной структуры, обладающие большей властью, способны быстрее отвечать на запросы клиентов, лучше адаптируясь к их запросам, развивая свои продукты и качество рабочей среды.

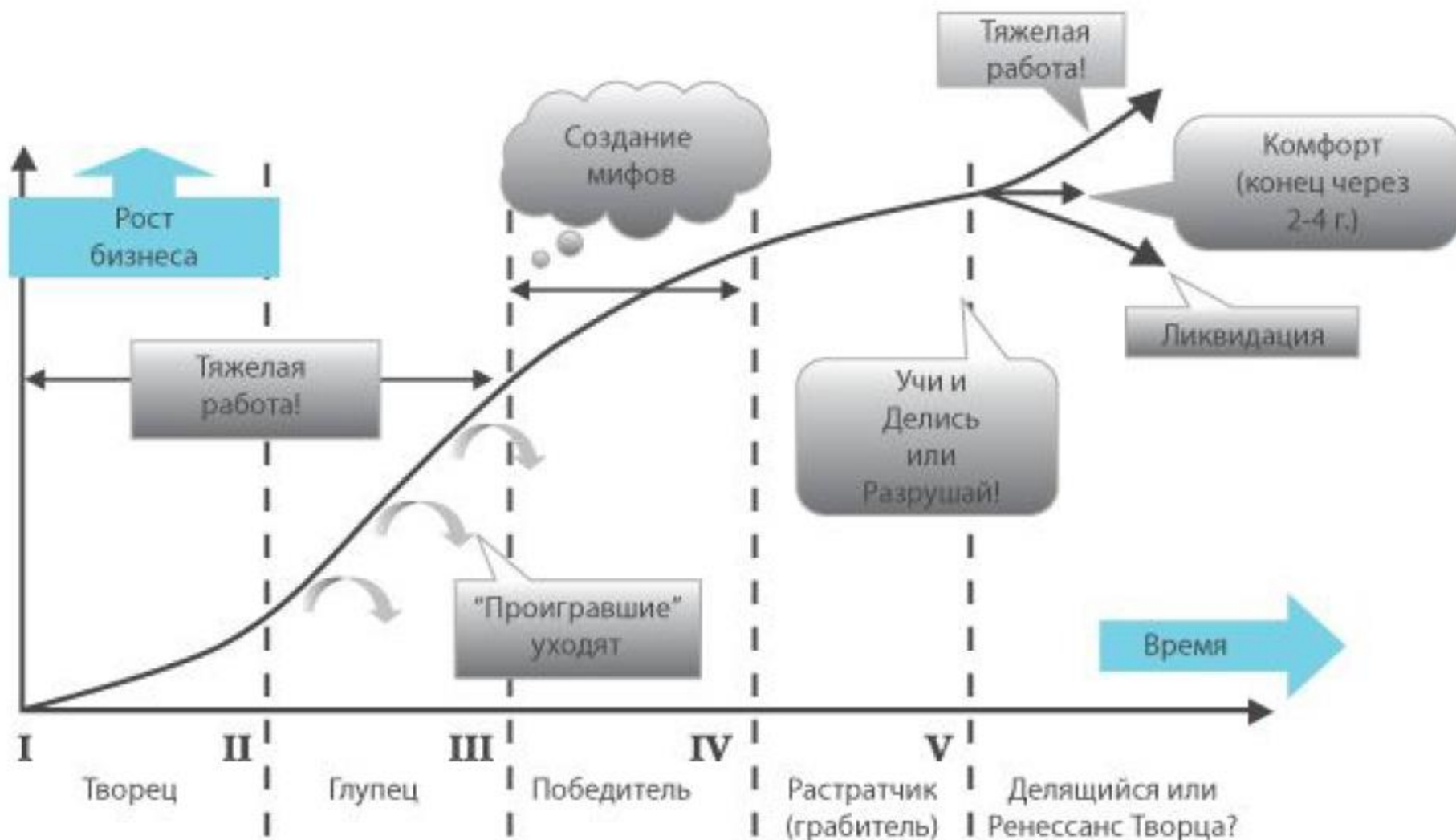
Цели организационного развития

- *Этап 4: рост через координацию. Внедрены системы, позволяющие достичь высокой степени координации различных направлений деятельности компании.*
- **Характерные черты:**
 - внедрение и/или серьезный пересмотр формальных процедур планирования;
 - найм (или обучение) специального корпоративного персонала для инициирования программ мониторинга и контроля;
 - использование процедур тщательного мониторинга капитальных расходов;
 - функционирование групп разработки новых продуктов как «индивидуальных центров затрат»;

Цели организационного развития

- *Этап 5: рост через сотрудничество.* Акцент делается на работу в командах и способность управлять межличностными конфликтами, более гибкие поведенческие подходы к менеджменту.
Характерные черты этого этапа:
 - фокус на решении проблем через командное взаимодействие менеджеров;
 - команды комбинируются по кроссфункциональному принципу с целью решения конкретной проблемы (внедрение матричных организационных структур);
 - снижение численности корпоративного персонала и перераспределение по принципу комбинирования различных функциональных и специальных областей экспертизы консультирования, а не указания);
 - внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений;

Модель циклов развития организации Л. Данко



Реакция на изменения



Результаты исследований Coopers & Lybrand относительно индивидуальной реакции на процесс изменений

Подходы к управлению изменениями по Тюрли

- **Директивный** – навязывание изменений в кризисных ситуациях или когда другие методы потерпели фиаско.
- **Переговорный** – признается, что власть распределяется между работодателем и работником, ведется процесс переговоров и достигается компромисс до начала реализации изменения.
- **Завоевание сердец** – проведение комплексных изменений в установках и ценностях, создание общего видения через вовлеченность работников.

Факторы, влияющие на изменения



Причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Формула перемен Д.Глейчера

позволяет оценить необходимость изменений:

$$C = (ABD) > X,$$

- где С – изменения;
- А – уровень неудовлетворенности статус-кво;
- В – четкое представление желаемого состояния;
- D – первые практические шаги по направлению к желаемому состоянию;
- X – стоимость изменений: не только финансовая, но и связанные с этим прочие издержки

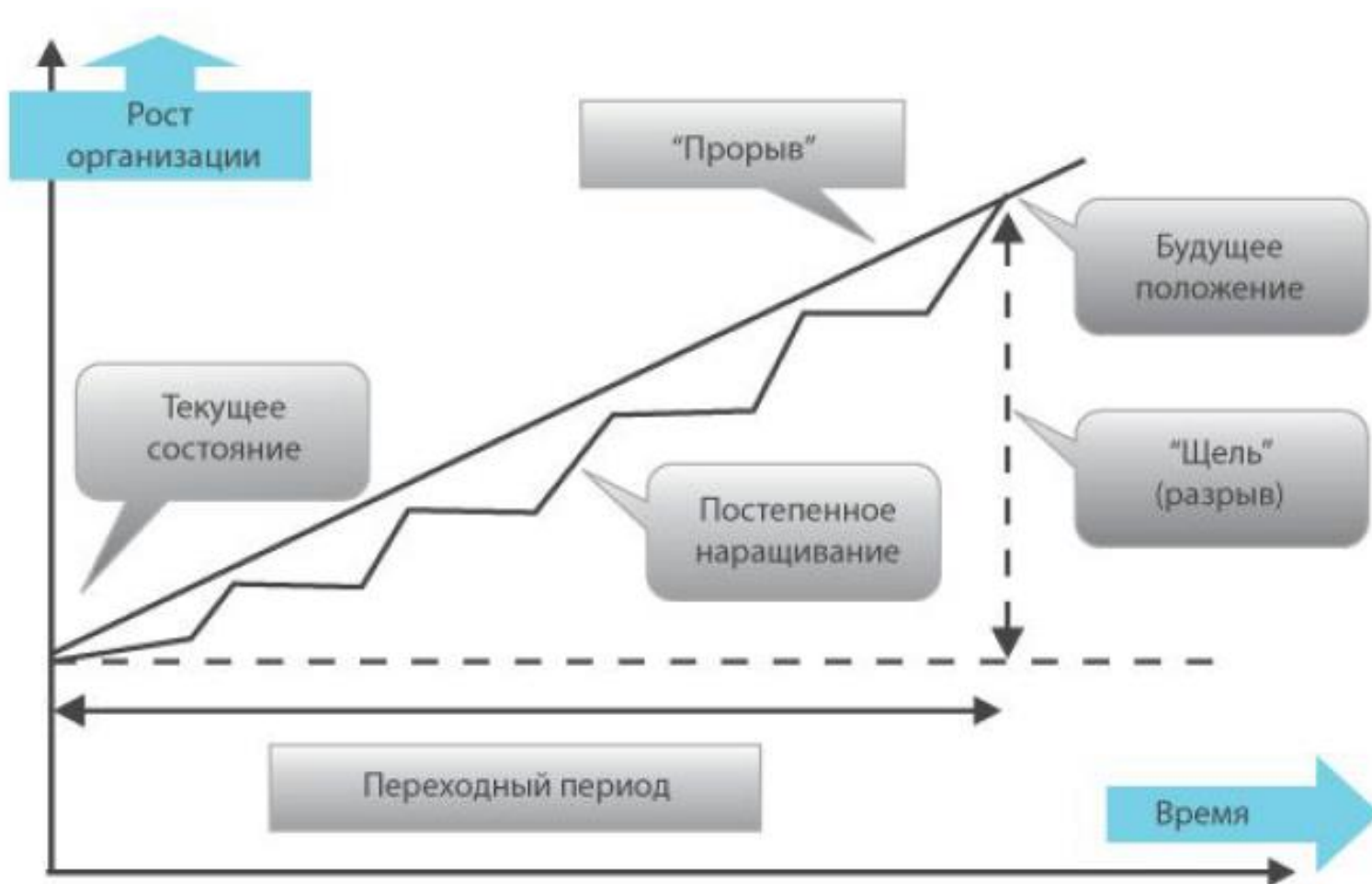
Шесть шагов к успешным изменениям

1. Мобилизовать приверженность изменениям через совместный анализ проблем.
2. Разработать общее видение организационных процессов и способов управления, с тем, чтобы достичь целей, таких как конкурентоспособность.
3. Стимулировать принятие нового видения, обеспечить компетентность персонала, необходимую для его реализации и целостность видения для его распространения.
4. Повысить активность всех подразделений без давления сверху – не форсировать эту задачу, а позволить каждому подразделению найти свой путь к новой организации.
5. Институционализировать активность через формальную политику, системы и структуры.
6. Контролировать и корректировать стратегии в ответ на проблемы процесса обновления.

УСЛОВИЯ ГОТОВНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЮ

- Приверженность команды топ-менеджеров проводимым изменениям;
- Четко сформулированное видение, какой станет организация в результате изменения;
- Back-up опция - возможность возврата к прошлому;
- Вероятность поддержки критической массы работников;
- Планирование на среднесрочную/долгосрочную перспективу;
- Осведомленность о негативной реакции и уважение к сопротивляющимся;
- Осознание необходимости обучения;
- Убеждение, что изменение должно обязательно произойти;
- Готовность использовать имеющиеся ресурсы;
- Осознание необходимости создания поддерживающих изменение потоков информации.

Цели организационного развития



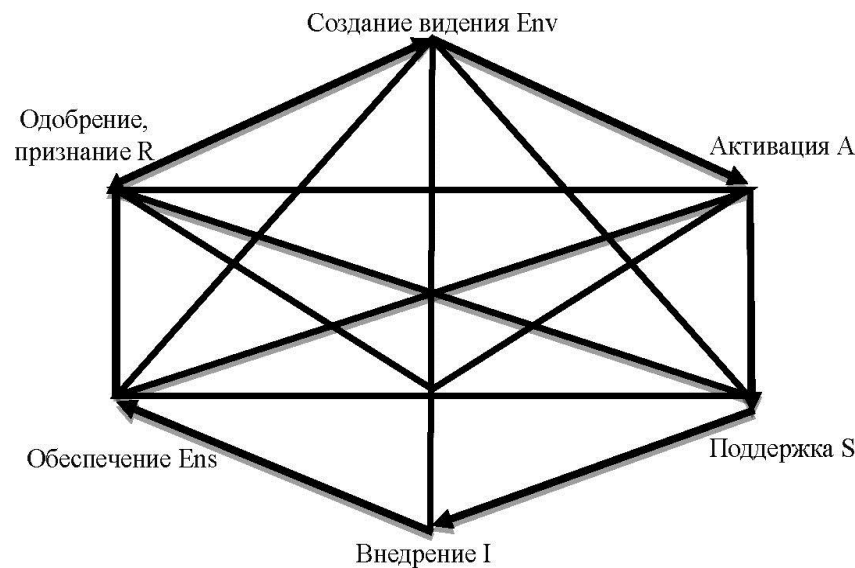
Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания».

Цели организационного развития

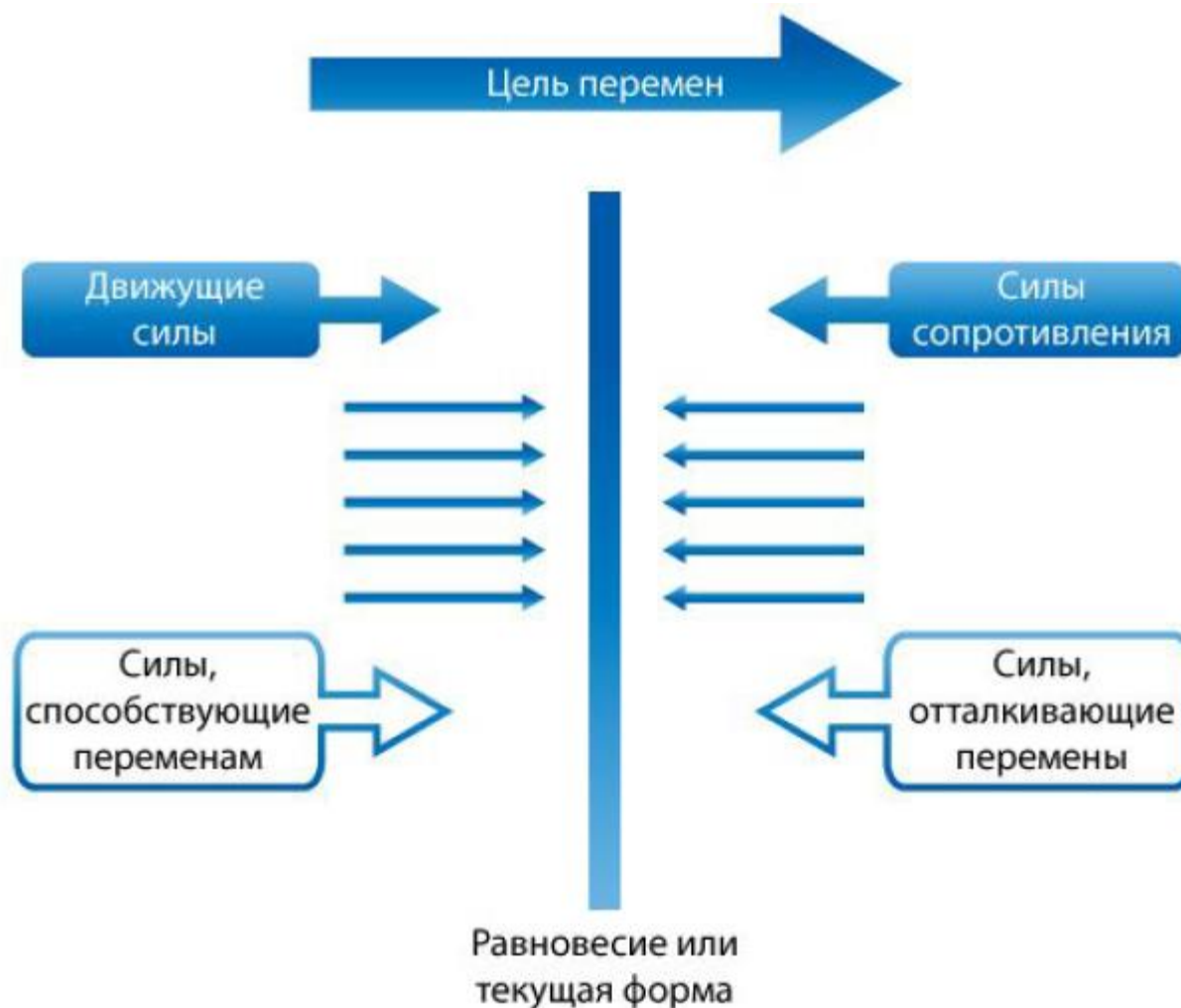


Модель «EASIER».

- **Смысл создания видения** — определение как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения. Формирование понятного и заслуживающего доверия видения (представления), которое показывает, как будет выглядеть эта часть организации после проведения изменений.
- **Смысл активации** — вызвать приверженность других участников процесса новому видению так, чтобы оно получило широкое признание.
- **Поддержка** — эмоциональная поддержка, когда каждому из участвующих необходимо показывать его важность для всего дела (сопричастность); поддержка с точки зрения необходимых ресурсов, позволяющая удалить все реальные препятствия развитию проекта; и моральная поддержка, дающая возможность показать людям свою уверенность в их способности выполнить возложенные на них задачи.
- **Под внедрением** подразумевается процедура разбиения процесса проведения изменений на множество отдельных действий, которые необходимо предпринять для осуществления этих изменений, а также «встраивание» результатов изменений в другие процессы менеджмента.
- **Стадия обеспечения** включает в себя
 - наблюдение и контроль.
 - Последним шагом этого процесса является
 - необходимость **признания** заслуг тех,
 - кто помогает успешному
 - проведению изменений



Модели управления переменами



Модель «анализа силового поля».

Модель «анализа силового поля».

Силы, способствующие переменам	Силы сопротивления
Корпоративная культура, поддерживающая инновации	Система оплаты труда, ориентированная на процесс, а не на результат
Партсипативный (поддерживающий, наставнический) стиль управления	Неэффективная система коммуникации стратегии перемен
Наличие в команде работников, которые уже принимали участие в подобных успешных проектах перемен	Структура компании, не способствующая развитию горизонтальных связей
Сильный лидер, способный возглавить проект перемен	Неформальный лидер, который, скорее всего, займет позицию «главного сопротивленца»
Есть четкое видение результата перемен и путей их достижения	Потеря безопасности
Понимание необходимости изменений	Традиции и обычаи
Требование более быстрого обслуживания со стороны клиентов/ поставщиков (внешних и внутренних)	Страх перед ошибкой, «комплекс отличника»
Низкая производительность труда	Устоявшиеся штампы и шаблоны поведения в работе
Наличие невыполненных заказов	Установившиеся «близкие» отношения с имеющимися поставщиками

Управление человеческим фактором



Модель конгруэнтного поведения (по Недлеру)

Мероприятия по управлению переходным процессом (часть 1)

Этап 1. Обнаружение и показ неудовлетворенности текущим состоянием

Этап 2. Обеспечение участия сотрудников в изменениях

Этап 3. Организация системы вознаграждения в поддержку перемен

Этап 4. Предоставление времени и возможности для дистанцирования от стереотипов прошлого

Этап 5. Формирование ясного представления о будущем состоянии организации

Этап 6. Использование системного подхода

Этап 7. Разработка организационных механизмов переходного периода

Формирование политической динамики изменений (2 часть)

Этап 8. Обеспечение поддержки всех групп власти внутри фирмы



Этап 9. Формирование стиля поведения, ориентированного на лидерство



Этап 10. Преднамеренное использование символов и терминологии изменений



Этап 11. Определение точек стабильности

Классификация работников

- Майкл Киртон в 1960 г. разделил по стилю мышления работников на **инноваторов** и **адапторов**.

Адаптер:

- предпочитает стабильность и структурированность рабочих условий;
- стремится совершенствовать существующие методы работы;
- предлагает нововведения, не разрушающие существующую ситуацию;
- испытывает чувство удовлетворения от того, что он лучше других и эффективно выполняет работу.

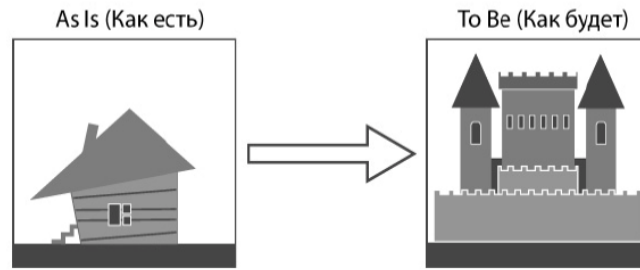
Классификация работников

- Инноватор:
 - предпочитает часто меняющиеся условия работы;
 - переоценивает степень важности проблем и причин их возникновения, предлагая нетипичные, трудные для восприятия решения;
 - испытывает чувство удовлетворения от того, что выполняет работу «не так, как другие»;
 - часто не доводит до конца начатый проект и «хватается» за другой.

Положения об изменениях в 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 влияют на окружающую среду
- Научение на основе опыта важно для успешной адаптации и изменения.
- Индивиды и организации изменяются как в общих, так и в единственных в своем роде направлениях.

Рекомендации Бекхарда по проведению изменения



1. Постановка целей и определение будущего состояния или организационных условий, которых нужно достичь в результате изменений.
2. Диагностика состояния **As Is (Как есть)** и оценка возможности **перемещения в состояние To Be (Как будет)**.
3. Выработка плана действий на переходный период и формирование приверженности, необходимой для осуществления перехода.
4. Разработка стратегий и плана действий для управления этим переходом в свете анализа факторов, способных повлиять на процесс проведения изменений.

Базовые модели. Модель преобразований бизнеса К. Левина

Основные этапы процесса организационных изменений:

1. **«Размораживание»**. На этой стадии члены организации получают информацию о реальном положении дел, чтобы «встряхнуть» их и побудить к осознанию необходимости изменений. Здесь же должна быть представлена информация о методах реформ и их возможных последствиях.

2. **Движение**. На данной стадии выполняются запланированные меры по изменению отношений работников и отделов.

3. **«Замораживание»**. Здесь осуществляются меры, направленные на укрепление того, что изменили. Сотрудники должны убедиться в эффективности нового, принять новые методы, поддержать их использование

Базовые модели.
Модель управления стратегическими
изменениями
И. Ансоффа

В ходе стратегических изменений происходит изменение трех важных компонентов:

- а) **стратегии**, определяющей новую продукцию и новые рынки;
- б) **компетенции управления**, включающей систему, структуру, умения и знания, привычки;
- в) **поведения персонала**, включая нормы, понятия, ценности, модели мира и распределение власти

Базовые модели.

Теории Е и О организационных изменений

М. Бира и Н. Нория

Теория Е исходит из примата финансовых целей и ориентирована на использование «жестких методов» осуществления организационных изменений «сверху вниз».

Теория О ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации и использует «мягкие» методы (изменения «снизу вверх»), обучение и развитие сотрудников, изменение характеристик корпоративной культуры.

Для достижения максимального эффекта необходимо комбинирование «жестких» и «мягких» методов и учет времени, имеющихся ресурсов, целей, особенностей культуры, стиля управления

Базовые модели.

Кривая изменений Дж. Дак

Дж. Дак определила основные фазы организационных преобразований:

- «застой» — организация подавлена или чрезмерноактивна;
- «подготовка» — лидеры начинают разрабатывать планы и механизмы обмена информацией;
- «реализация» — подключение персонала на разных уровнях;
- «проверка на прочность» — конфликты, расхождения, промахи, маленькие успехи;
- «достижение цели» — отказ от продолжения программы изменений

Базовые модели.

Модель Л. Грейнера

Л. Грейнер выделяет следующие стадии, через которые должна пройти развивающаяся организация:

- давление на высшее руководство;
- посредничество на высшем уровне руководства;
- диагностика проблемной области;
- нахождение нового решения и обязательства по его выполнению;
- эксперимент с новым решением;
- подкрепление положительными результатами

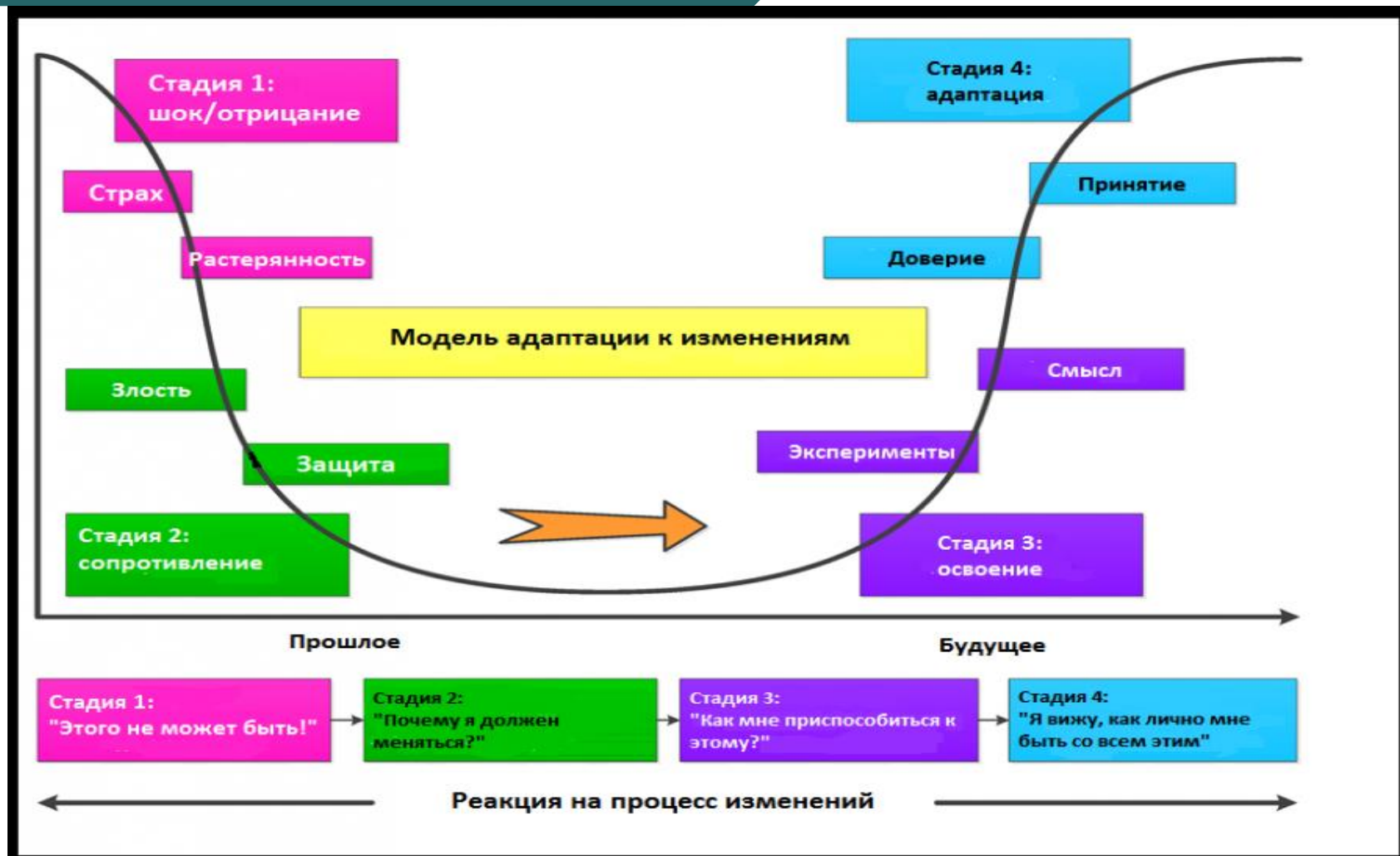
Модель Л. Грейнера

Модель процесса успешного управления организационными изменениями, которая состоит из 6 этапов. По сути, данная модель детализирует этапы модели Левина

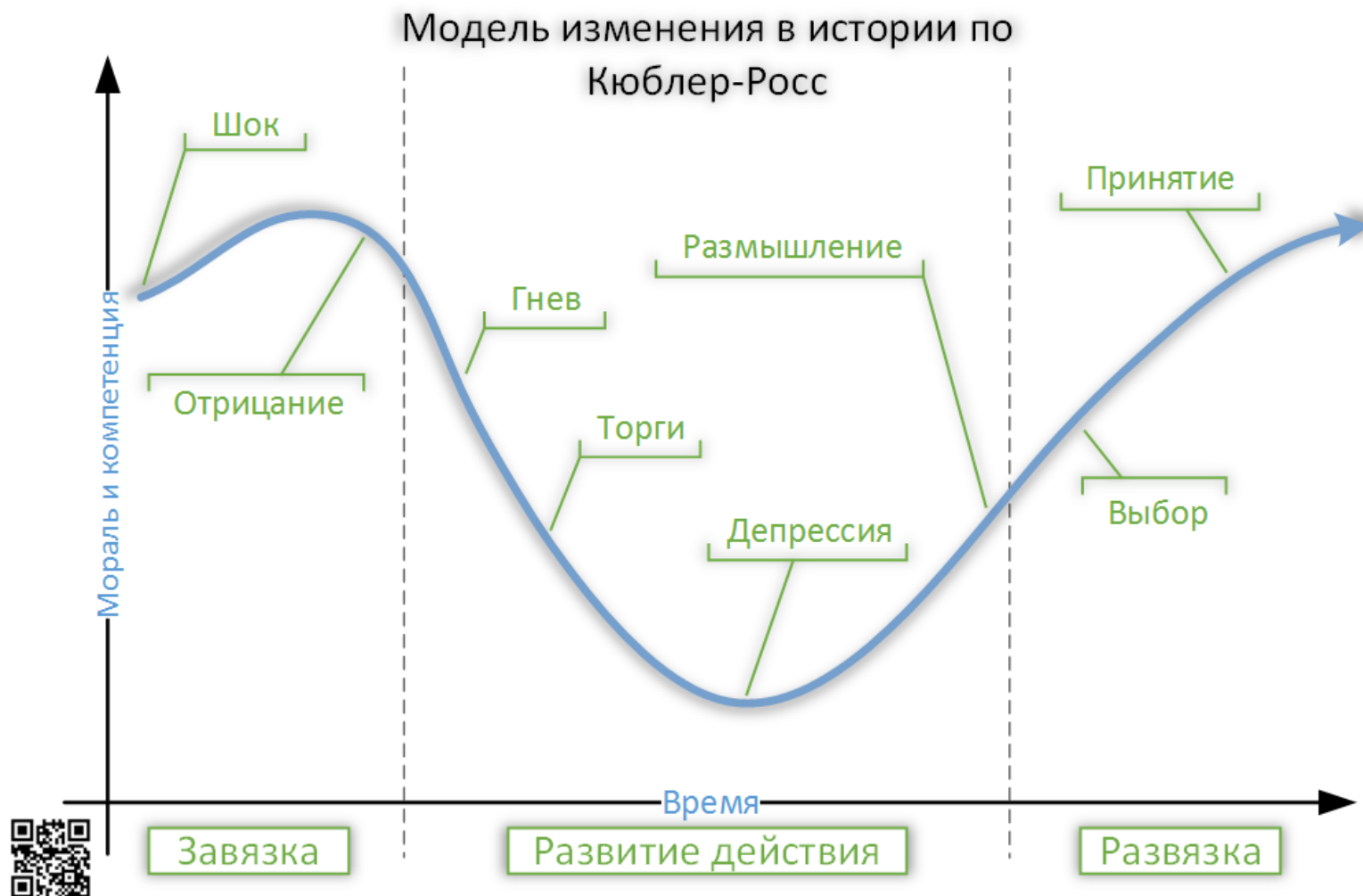


Модели орг. изменений

модель Скотта и Джаффи



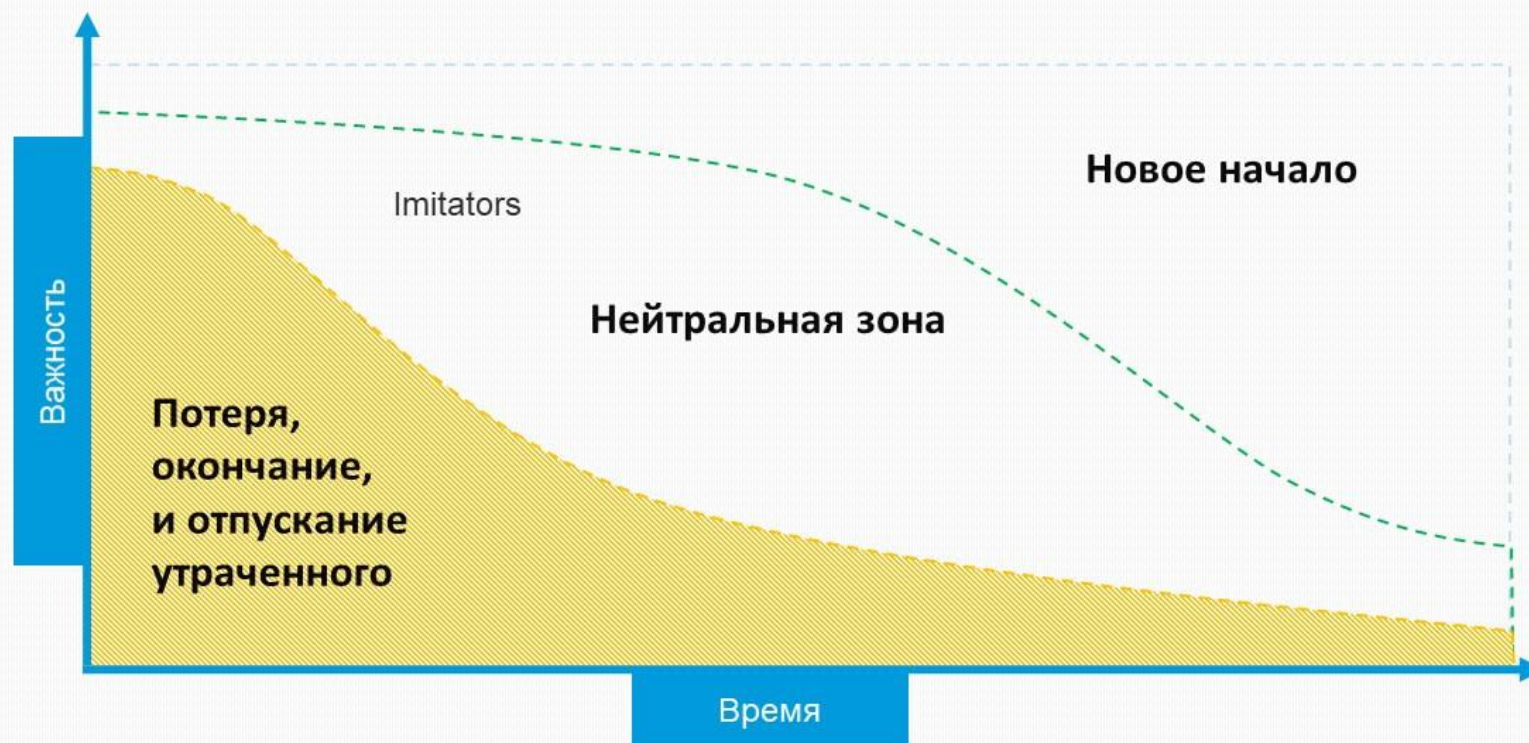
Модели орг. изменений



Уильям Бриджес (1933 - 2013 гг) был американским писателем, спикером и организационным консультантом. Он подчеркнул важность понимания переходов как ключа к успеху организаций в проведении изменений.



Модель управления переходом Уильяма Бриджеса



Уильям Бриджес (William Bridges) предлагает отличать понятия «изменение» и «переход». Изменение характеризует некую ситуацию, когда было так, а стало иначе. Например, компания сменила офис или в компании произошло перераспределение обязанностей. Но существует процесс перехода, когда люди отказываются от старого и постепенно включаются в новое. «Можно сказать, что он начинается завершением и заканчивается началом»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕХОДОМ и непрерывными изменениями



«Я не утверждаю, что управлять переходным процессом просто, а всего лишь говорю, что вы можете делать и что на самом деле у вас нет выбора» (У.Бриджес)

1 этап



- Открыто признайте случившиеся потери
- Компенсируйте утрату статуса новым статусом, потерю компетенции обучением в новых сферах
- Тщательно изучите перемены и определите, кто и что теряет.

2 этап



- Ставьте краткосрочные цели и определяйте промежуточные пункты
- Поощряйте эксперименты и риск. Не наказывайте всех неудачников.
- Практикуйте «мозговые штурмы» для решения старых проблем, с которыми раньше просто смирились.

3 этап



- Создайте эффективный образ и способствуйте его распространению.
- Помогите людям определить свою роль в новой системе.
- Создайте ряд условий для быстрого успеха.

управляющему изменениями необходима «общая конструкция, в рамках которой разнообразные и разрозненные изменения объединятся как составляющие элементы одного целого»» (У.Бриджес)

"ДИРИЖИРИНГ" ИЗМЕНЕНИЙ

РЕАЛЬНАЯ ЖИЗНЬ



отсутствуют четкие границы этапов

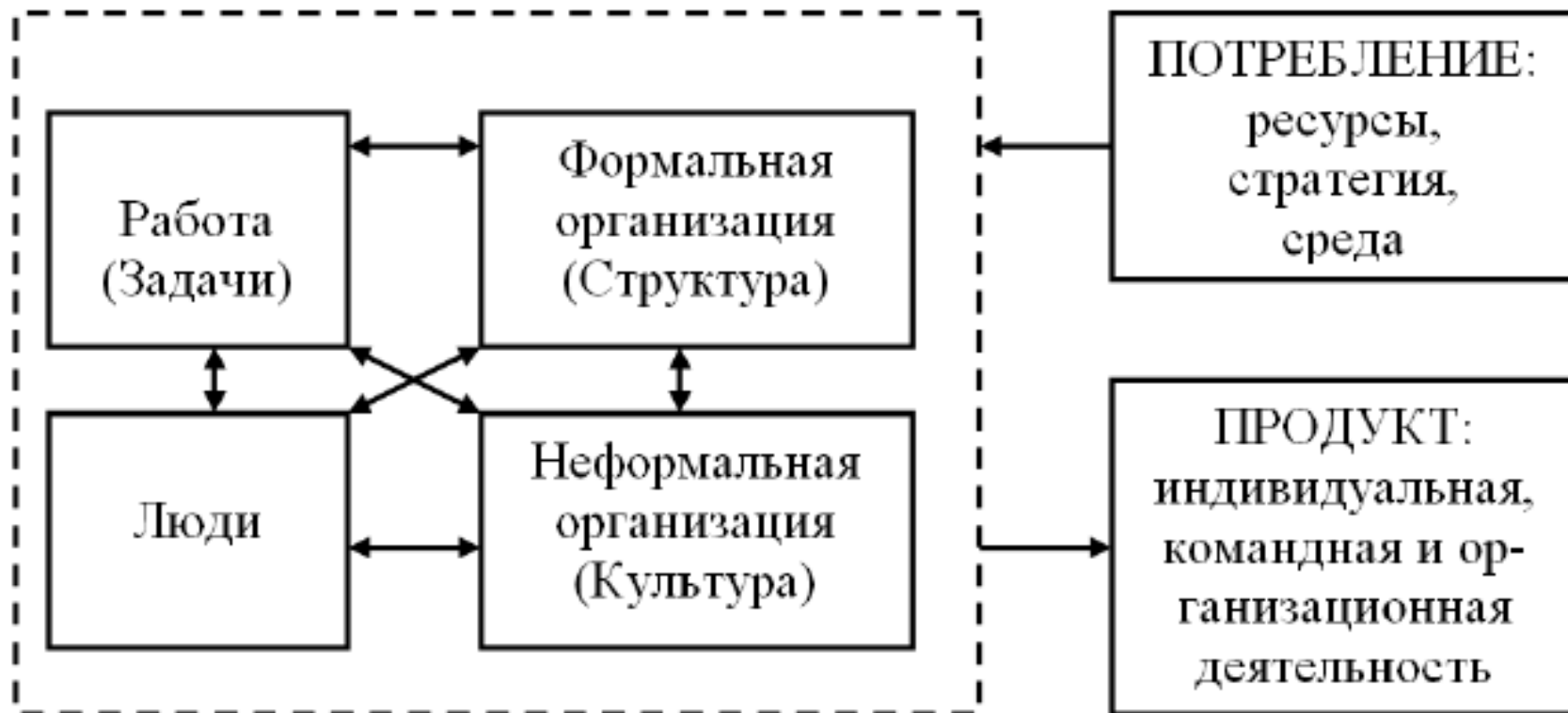
одновременно много изменений, одни порождают другие



"Сегодняшние организации развиваются путем не конкурирования, а выгодного использования быстрого темпа изменений" (У.Бриджес)

- Темп изменений должен соответствовать возможностям сотрудников и быть стабильным
- Группируйте изменения по категориям и отказывайтесь от наименее важных
- Готовьтесь по принципу "что если" к тому, что можно спрогнозировать
- Раскрывайте проблемы, а не решения
- Повысьте «пригодность» организации к переменам (политика, структура, роли, ресурсы, культура, история и руководство должны помогать управлять процессом перехода)

Модель согласования Д. Надлера и М. Ташмена (политическая система, организм)



Модель диагностики *или* выявления проблем *и* их решения в части взаимосвязанных элементов подсистем:

- персонал – это важные категории людей,
- навыки – отличительные особенности ключевых сотрудников,
- системы – привычные процессы,
- стиль – стиль руководства и культура,
- общие ценности – руководящие принципы,
- стратегия – цели и планы организации, использование ресурсов,
- структура – схема организации.

Виды стратегий осуществления изменений (по Торли и Уирдениусу, 1983)

Стратегии	Подход	Способы реализации
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества

Стратегии	Подход	Способы реализации
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: <ul style="list-style-type: none">• по новым системам оплаты;• по использованию станков;• по новым информационным системам

Стратегии	Подход	Способы реализации
<p>Стратегия, ориентированная на действия</p>	<p>Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии</p>	<p>Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества</p>

СПАСИБО