РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА
Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

Курсы повышения квалификации по программе
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ДИАГНОСТИКА ПОТРЕБНОСТИ В ИЗМЕНЕНИИ

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

«Люди сопротивляются лишь тем изменениям, в выработке которых они не принимают участия, смысл которых не понимают и личная выгода от которых для них неочевидна»

П. Друкер

ППРИЧИНЫ НЕТОЧНОСТИ БИЗНЕС-ПРОГНОЗОВ

- неустойчивость цен в большинстве мировых валют на энергоносители, продовольствие, металлы и другие ресурсы;
- сокращение жизненных циклов сфер бизнеса, компаний и производимых ими продуктов;
- усиление влияния на конъюнктуру рынка организованных потребителей, семейных и малых фирм;
- контроль рынков посредством постоянного выведения на них технологических новинок;
- усиливающаяся материальная дифференциация между различными группами населения.

Три условия Хайке Брух для эффективности изменений

- четкое определение и правильная интерпретация грозящей опасности;
- понимание всем персоналом сути опасности;
- укрепление менеджерами веры в личную компетентность.

Как выяснила Х. Брух, даже реализовав данный подход, проблема только на 10 % зависит от креативности персонала, еще на 10 % - от их трудолюбия, а остальные 80 % определяются вдохновением.

Оценка готовности к изменениям

У меня есть доступ к следующей информации	Не знаю 1 балл	Догадываюсь 2 балла	Знаю 3 балла	Принимал участие в выработке решений 4 балла
Для чего требуется проведение изменений				
Кто занимался планированием изменений				
Как планировалось провести изменения				
Как изменения затронут других сотрудников				
С кем из сотрудников консультировалось руководство по вопросам изменений				
Каковы критерии оценки реализации изменений				
Легко ли справиться с данными изменениями				
Какая будет польза от проведения изменений				
Общая сумма баллов:				

Формы энергии изменений, характерной для персонала

ВЫСОКАЯ интенсивность	Корродирующая энергия	Продуктивная энергия
	Люди перегорают от напряжения на работе	Наличие значимых для всего персонала сильных целей
	Сдача позиций и инертность	**Приятная инерция**
НИЗКАЯ	Отсутствие самомотивации на изменения	Коллективу не понятно, за что и во имя чего бороться

НЕГАТИВНАЯ ЭНЕРГИЯ ПОЗИТИВНАЯ

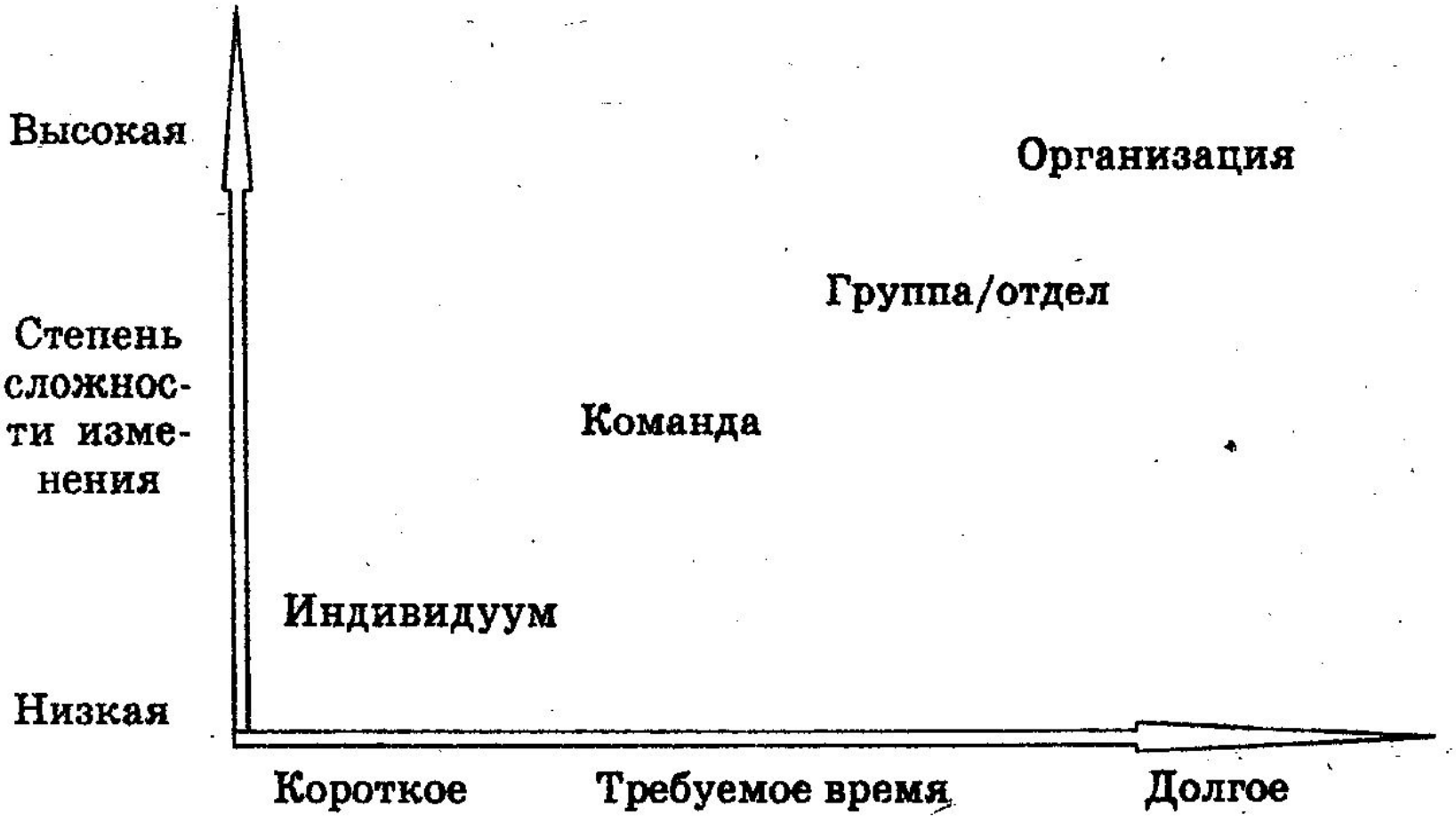
КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие изменения необходимы для нашего ОУ, чтобы сделать работу по более эффективной?
2. Какие виды изменений нашей команде необходимо осуществить, чтобы добиться этого?

Метод рингисе

	Оценка текущего состояния компании и вашего подразделения	Желаемое состояние после проведения организационных изменений
Задачи		
Организационные структуры и системы		
Корпоративная культура		
Персонал		

УРОВНИ ИЗМЕНЕНИЙ



Внутренний анализ изменений

Преимущества взгляда изнутри	Истинно ли утверждение по отношению к вам?			
	Да	Нет	Иногда	Не уверен
Вы имеете полное представление о том, как функционирует компания и что препятствует ее деятельности				
Вы говорите на языке (сленге) компании				
Вы понимаете стандарты корпоративной культуры и действуете в соответствии с ними				
Ваше моральное и/или материальное благосостояние зависит от процветания компании				
Для своих коллег вы не представляете угрозы				
Ваше отношение к изменению соответствует отношению коллег,				

Недостатки взгляда изнутри				
Вы слишком поглощены работой в подразделении, чтобы иметь непредвзятое мнение о положении дел во всей компании				
Вы не обладаете специальными экспертными знаниями в деле организационных изменений				
Ваши служебные обязанности не оставляют времени и энергии на осуществление изменения				
Ваша власть недостаточно надежна в компании, чтобы защитить вас от проблем, которые могут возникнуть при осуществлении изменений				
Ваши прошлые достижения или неудачи могут создать у персонала предвзятое мнение о вас				
Ваша особая приверженность какому-либо изменению может создать о вас предвзятое впечатление				
Ожидания других людей о том, как вы будете вести себя в той или иной роли, могут вступить в конфликт с вашими усилиями по осуществлению изменений				
Вы слишком вовлечены во внутреннюю политику компании, чтобы занять независимую позицию в отношении изменений				