



УПРАВЛЕНИЕ СВОИМИ И ЧУЖИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Лектор- доц. Беликова В.В.

УПРАВЛЕНИЕ СВОИМИ И ЧУЖИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- СЕГОДНЯШНЯЯ ЛЕКЦИЯ О ТОМ, как облегчить время перемен.
- Она адресована каждому, кто хочет понять, почему происходят изменения, как они происходят и что необходимо сделать, чтобы время перемен несло радость, а не вселяло ужас в тех, кто оказался вовлеченным в этот процесс.
- Изменения любого рода требуют от каждого сотрудника и в первую очередь от менеджера (УПРАВЛЕНЦА) — специальной подготовки.



УПРАВЛЕНИЕ СВОИМИ И ЧУЖИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- Современные организации, действующие в сложной, динамичной среде с высоким уровнем неопределенности, должны непрерывно изменяться.
- Умение осуществлять эти изменения, перестраиваться, адаптироваться к постоянно меняющейся среде или, что еще более важно, способность изменять саму среду является **важнейшей характеристикой успешных организаций**, обеспечивающей их конкурентоспособность и выживание в долгосрочной перспективе.



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ КАК ФАКТОР УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ СМК

- Управление изменениями является одним из **ключевых факторов успешного внедрения системы качества** и развития организации в целом.
- С момента начала внедрения **системы менеджмента качества (СМК)** в организации начнется процесс изменений.
- Изменения будут происходить постоянно и по ходу всего проекта внедрения СМК, и по его завершении. Этот процесс необходимо контролировать, т.к. **бесконтрольные изменения могут затормозить внедрение системы или вообще привести к краху проекта.**



УПРАВЛЕНИЕ СВОИМИ И ЧУЖИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

При внедрении СМК, управление изменениями будет затрагивать такие основополагающие элементы организации как:

- персонал,
- процессы,
- технологии,
- организационную систему (структура, ответственность, взаимосвязи), корпоративные знания, различные системы управления и пр.

Управление изменениями этих элементов строится на основе единых принципов, но с применением разных методов и подходов.



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ



УПРАВЛЕНИЕ СВОИМИ И ЧУЖИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- Управление изменениями элементов, связанных с персоналом и корпоративными знаниями, необходимо выстраивать на основе социально-психологических подходов. Такое управление изменениями можно назвать **управлением личностными изменениями.**
- Управление изменениями элементов, связанных с организационной структурой, процессами, технологиями, системами управления и т.п. должно строиться на основе подходов проектного управления. Такое управление изменениями можно назвать **управлением организационными изменениями.**



ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

- **Организационное изменение** можно определить как процесс освоения новой идеи, типа поведения или как любое относительно самостоятельное видоизменение какого-то ее элемента.
- Примерами крупных изменений могут быть освоение улучшенной технологии, создание нового продукта, необходимого рынку, совершенствование организационной структуры, обучение и повышение квалификации работников, формирование соответствующей корпоративной культуры с новыми ценностями, традициями, стилем управления.



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ЛИЧНОСТНОМ УРОВНЕ

- Система качества это система, ориентированная на людей. За счет управления изменениями необходимо сделать так, чтобы люди начали работать по новому, чтобы они изменили привычные для себя методы работы. Здесь система качества наталкивается на психологические и социальные вопросы управления изменениями в поведении людей. Если удастся **изменить поведение людей, удастся мотивировать их выполнять свою работу** в соответствии с новыми правилами, тогда начнут происходить изменения и в отдельных подразделениях, и в организации в целом. В этом случае можно говорить о том, что система качества начала работать и она внедрена в организации.
- Система качества охватывает три составляющих **личностных изменений**: индивидуальную; коллективную; организационную.



СИСТЕМА КАЧЕСТВА ОХВАТЫВАЕТ ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИХ ЛИЧНОСТНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ



ИНДИВИДУАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛИЧНОСТНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- *Индивидуальная составляющая* подразумевает изменение в работе **каждого отдельного сотрудника**. Изменения индивидуальной составляющей происходят в несколько этапов, которые связаны с отношением сотрудника к проводимым изменениям.
- На первом этапе происходит осознание сотрудником необходимости изменений. Далее возникает изменение отношения сотрудника к требованиям системы качества. На последнем этапе сотрудник принимает изменения и начинает их осуществлять в своей работе.
- Когда люди работают в привычной для себя среде, они не очень хотят что-либо менять. Поэтому, как правило, первой реакцией сотрудников на предлагаемые методы системы качества будет реакция сопротивления. Управление изменениями, связанными с индивидуальной составляющей, приводит к тому, что сотрудники перестают воспринимать предлагаемые изменения в работе как негативный фактор и принимают изменения. Психологически они становятся готовы работать по процессам и процедурам системы качества



КОЛЛЕКТИВНАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЛИЧНОСТНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- Следующая часть личностных изменений связана с изменениями **коллективной составляющей**. В процессах, которые определены в системе качества, принимает участие не один человек, а группы сотрудников. Естественно, что не все они одновременно начинают работать по-новому. Для этого должно пройти время. Коллективная составляющая подразумевает **изменения во взаимоотношениях между сотрудниками**.
- **Организационная составляющая** личностных изменений предполагает **изменения в культуре производства**. Общий уровень культуры производства возрастает и у сотрудников организации возникает потребность создавать корпоративные знания и управлять ими. Эта составляющая личностных изменений формирует в организации систему наставничества, обмен опытом и знаниями между различными сотрудниками и коллективами.



ОШИБКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

| Мы надеемся на: | Но вознаграждаем: |
|--|---|
| Работу в команде и сотрудничество | Лучших членов команды |
| Нестандартное мышление и риск | За проверенные методы и отсутствие ошибок |
| Развитие навыков | За технические достижения |
| Вовлечение в совместную деятельность и самостоятельность сотрудников | За строгий контроль над деятельностью |
| Высокие достижения | За усилия в прошлом году |

КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НА БАЗЕ «ТРЕХ СОСТОЯНИЙ»

