



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**
Кафедра управления образованием

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ЭТАПЫ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

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



ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

Быстрое и непрерывное обновление технологий

Постоянно усиливающаяся конкуренция

Глобализация экономики, устраняющая барьеры на международных рынках

Доступность и относительная дешевизна информации

Быстрое изменение вкусов, предпочтений и структуры потребления в целом

Большая "подвижность" персонала в части смены мест работы



ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

ФОРМИРОВАНИЕ ЖЕЛАНИЯ

Постарайтесь максимально четко сформулировать почему необходимы изменения, а также почему они должны произойти в запланированный период.

ПОЛУЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ

Привлеките ключевых лиц, принимающих решения, распорядителей ресурсов, а также определите тех, на кого будут воздействовать изменения.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ ДОСТИЖИМЫХ ЦЕЛЕЙ

Сформулируйте в виде четких поддающихся измерению ожидаемых организационных результатов.

НАЗНАЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННЫХ И ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Назначьте конкретных сотрудников, ответственных за различные задачи и результаты.

СОЗДАНИЕ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Постройте организационные изменения и дайте сотрудникам умения и навыки, необходимые для их воплощения (разъяснять, обучать, контролировать понимание и выполнение).

ЗАКРЕПЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Официально утвердить произведенные изменения (должностные инструкции, роли, бизнес-процессы, систему мотивации и др.). Суть: теперь мы работаем ТАК.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

СПОНСИРОВАНИЕ

Программа изменения имеет видимую поддержку ключевых лиц, принимающих решения на всех уровнях управления организацией, а также управляющих ресурсами организации.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование производится регулярно в ходе подготовки и реализации программы. Разработанные планы согласованы между всеми участниками (спонсор, заказчик, получатель, исполнитель), цели, ресурсы, роли и риски согласованы.

ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

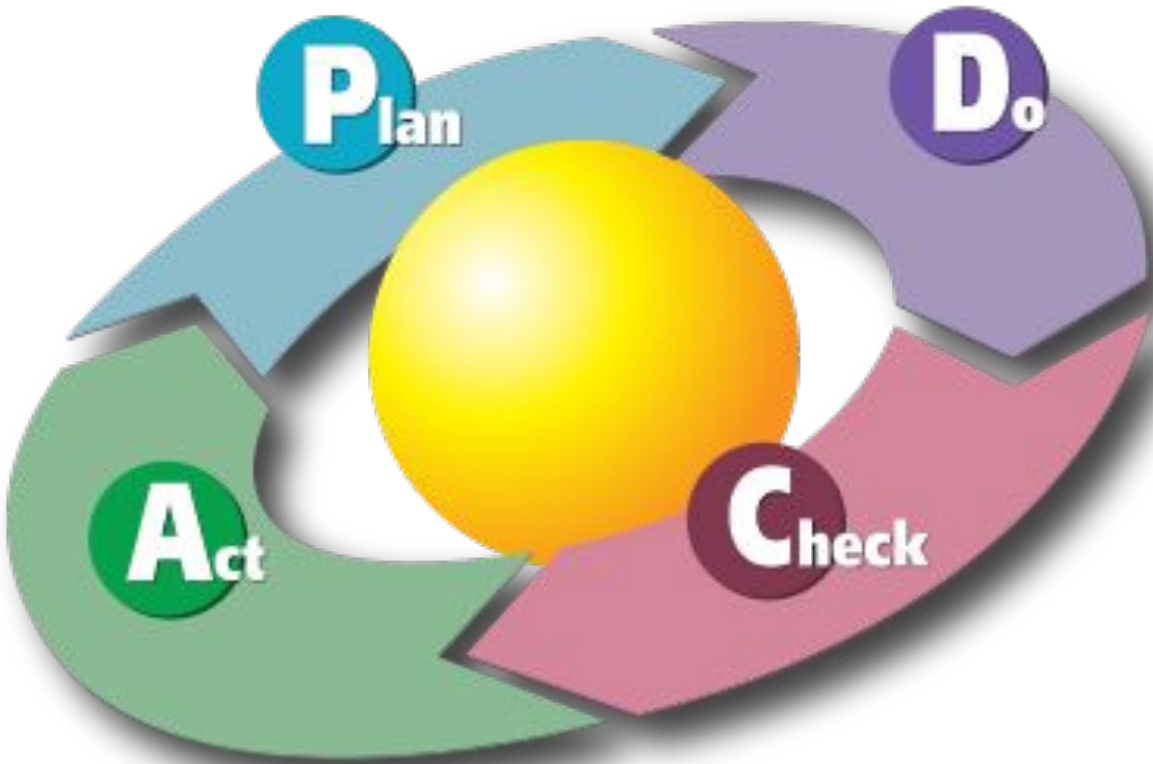
Определены и согласованы поддающиеся измерению индикаторы выполнения программных задач, порядок мониторинга реализации программы, а также порядок информирования основных участников преобразований о текущих результатах.

ОБЯЗАТЕЛЬСТВО

Участники проекта обсуждают и решают вопросы в атмосфере открытости, взаимного уважения и доверия.

СТРУКТУРА ПОДДЕРЖКИ

Исполнители и получатели программы преобразований имеют необходимые поддержку и выделенные ресурсы в течение и после проведения изменений.



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

В Цикл ДЕМИНГА



«5W+1H»

5W:

1. What? – ЧТО нужно сделать?
2. Why? – ЗАЧЕМ это нужно сделать?
3. Who? – КТО это должен сделать?
4. Where? – ГДЕ это следует делать?
5. When? – КОГДА это следует сделать?

1H:

1. How? – КАК это следует делать?



Податель

- Передает запрос на изменение
- (Согласует релиз)



Менеджер по управлению изменениями

- Сортирует требования
- Распределяет задачи по проектам

Изменения, выполняемые в контексте

Проекта

Запроса

Категории

Задачи

Релиза

Деятельности

Определение проекта и плана

Определение задания и поставки



Инженер по релизам

- Интегрирует и выполняет сборку сданных изменений
- Создает релизы (базовые линии)



Руководитель группы по обеспечению качества

- Обеспечивает качество сдаваемых изменений до релиза



Руководитель группы

- Назначает деятельности, которые будут выполнять задачи



Тестирующий

- Выполняет деятельности
- Тестирует изменения в релизах (базовых линиях)



Разработчик

- Выполняет деятельности
- Разрабатывает и сдает изменения