

### 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

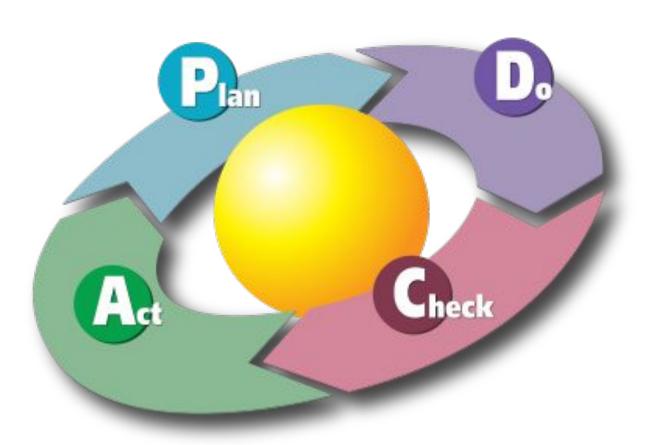
Определены и согласованы поддающиеся измерению индикаторы выполнения программных задач, порядок мониторинга реализации программы, а также порядок информирования основных участников преобразований о текущих результатах.

#### OB93ATE/ISCTBO

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 ВЦикл 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)



#### Мен еджер по управлению измен ениями

- Сортирует требования
- Распределяет задачи по проектам.



#### Руководитель группы по обеспечению качества

 Обеспечивает качество сдаваемых изменений до релиза Изменения, выполняемые в контексте

Проекта

Категории

Релиза

Определение проекта и плана Запроса

Задачи

Деятельности

Определение задания и поставки



#### Руководитель группы

 Назначает деятельности, которые будут выполнять задачи



#### Разработчик

- Выполняет деятельности
- Разрабатывает и сдает изменения



#### Инженер по релизам

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



### Тестировщик

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