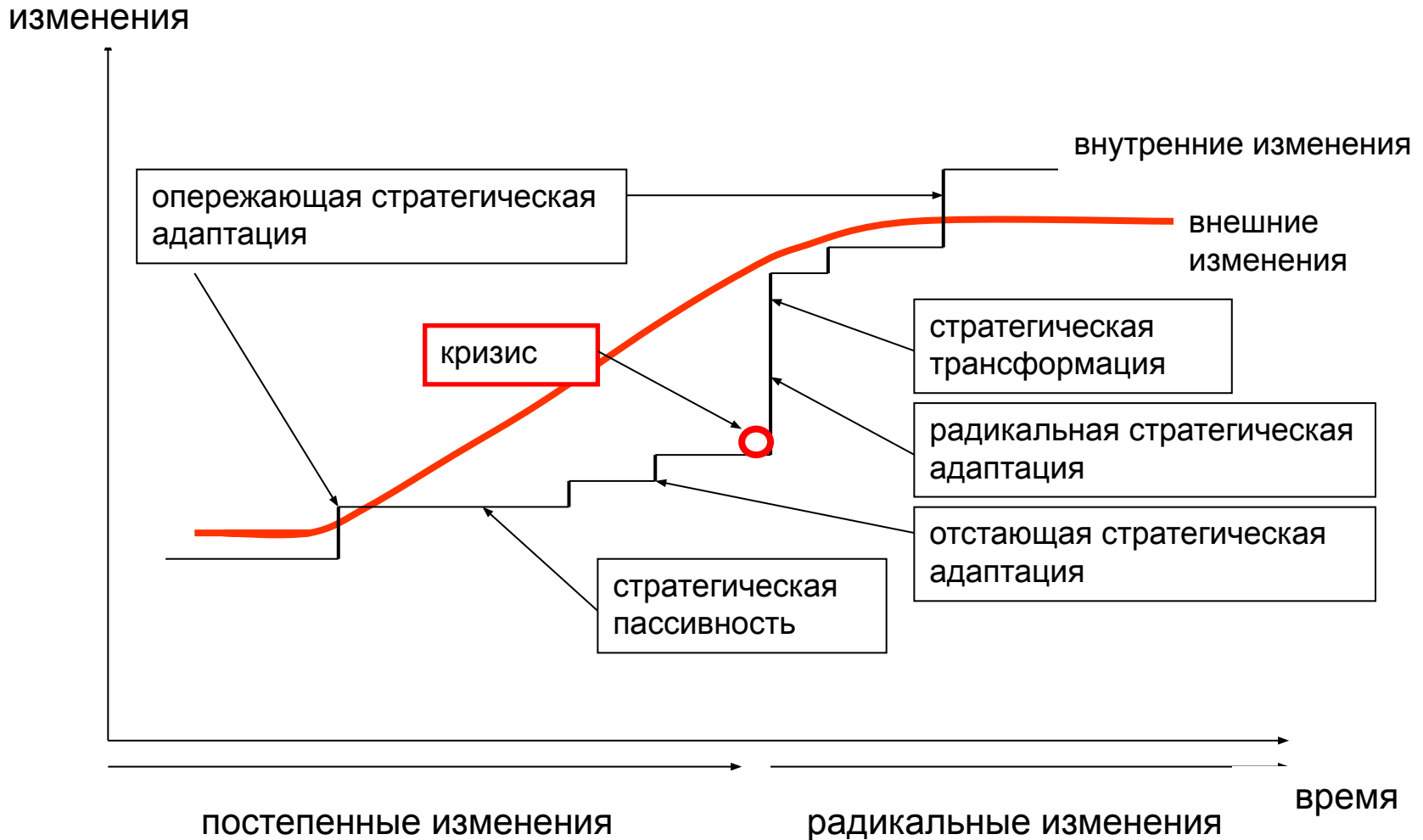


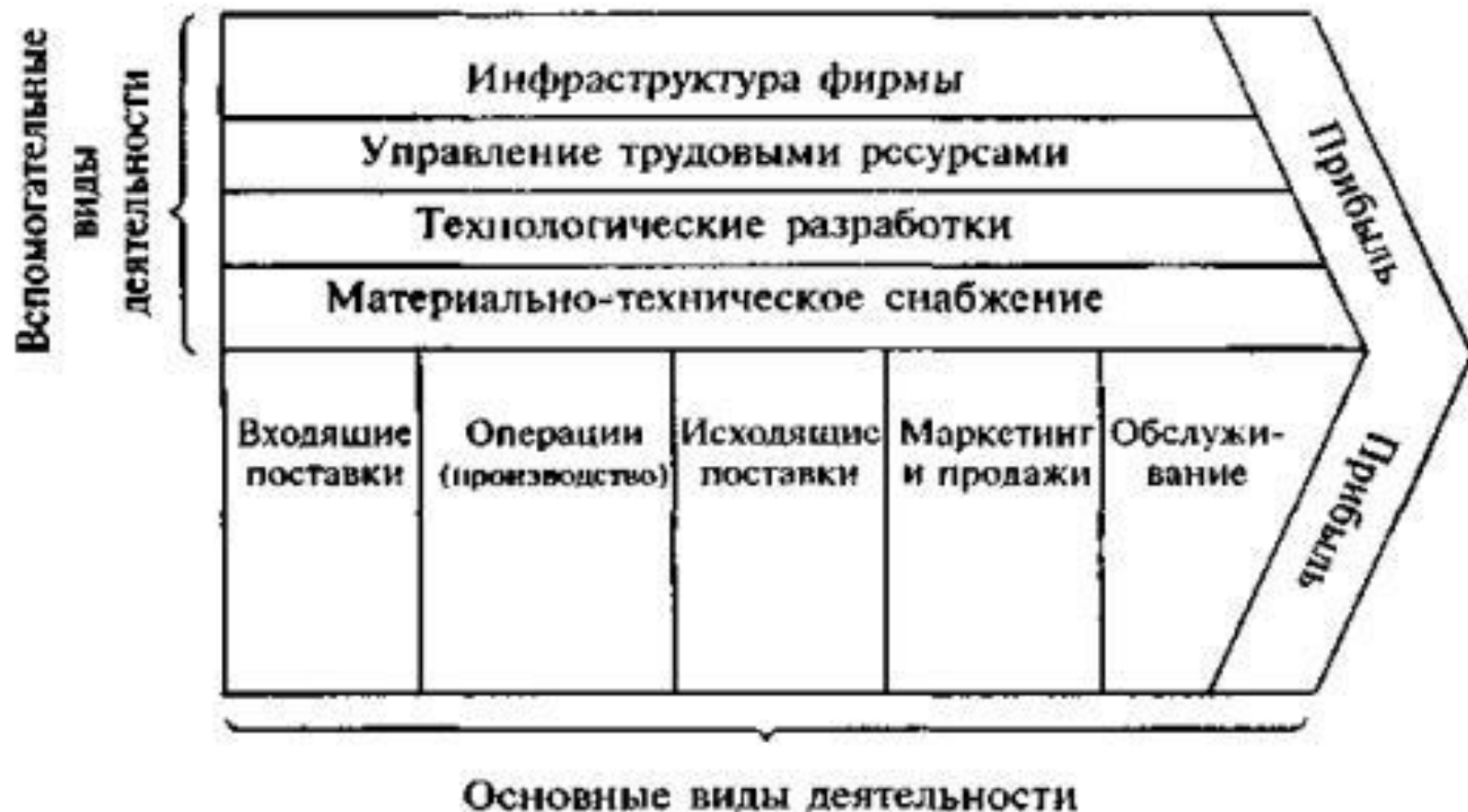
Управление стратегическими изменениями

Модель стратегических изменений



Типы организационных изменений

- Изменения элементов основных или вспомогательных процессов (по модели цепочки создания ценности М. Портера)
- Изменения организационной структуры
- Изменения организационной культуры



Общая модель изменений

**Диагностика
настоящего
состояния (А)**

**Где мы
находимся
сейчас?**

2. Оценка внешних и внутренних условий
3. Сбор данных
4. Обеспечение вовлеченности

Управление переходом (С)

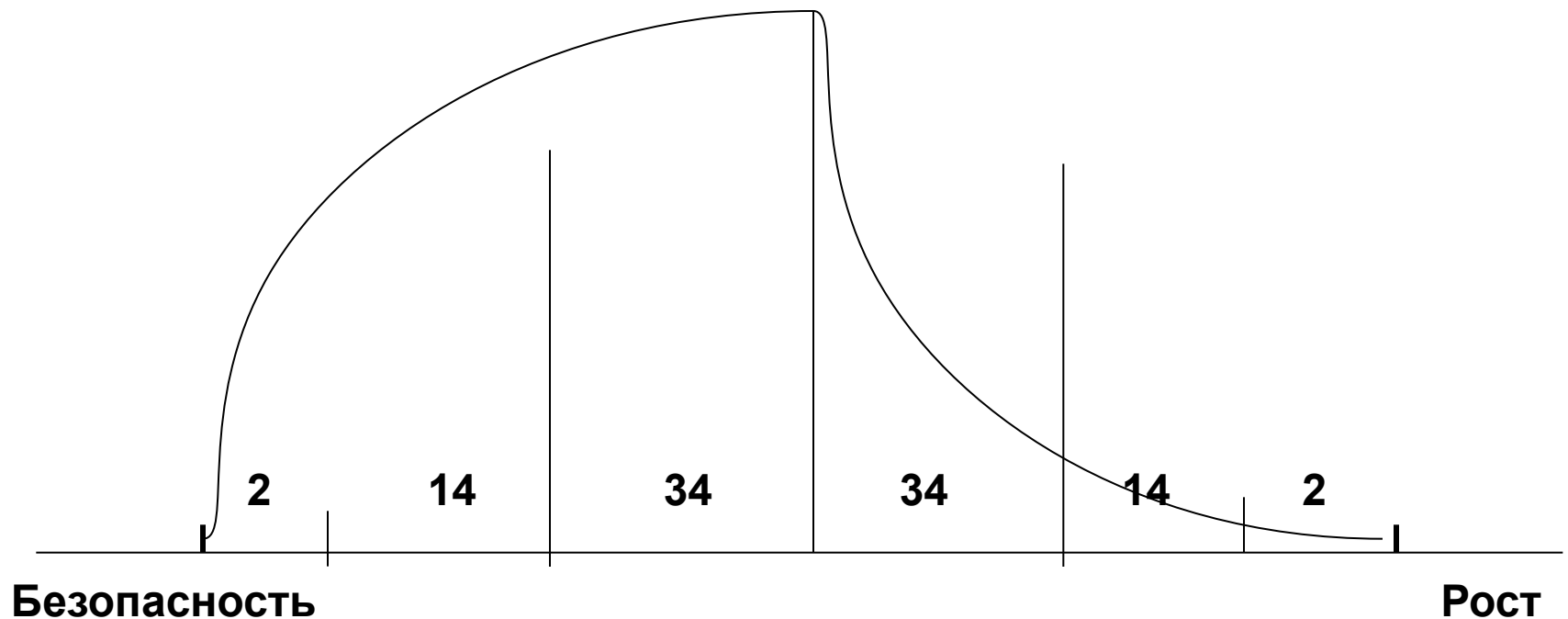
5. Постановка целей изменения
6. Осуществление изменений и развивающих мероприятий
7. Оценка и закрепление изменений

**Определение
будущего
состояния (В)**

**Где мы
хотели
бы
находи
ться?**

1. Согласовании предназначения, миссии организации

Как люди воспринимают изменения



2% - «сопротивляющиеся» (не желают ничего менять)

14% - «выжидающие» (боятся совершить ошибку, требуют доказательств)

34% - «инертное большинство» (пытаются выявить ошибки и неясности, требуют предварительной проверки)

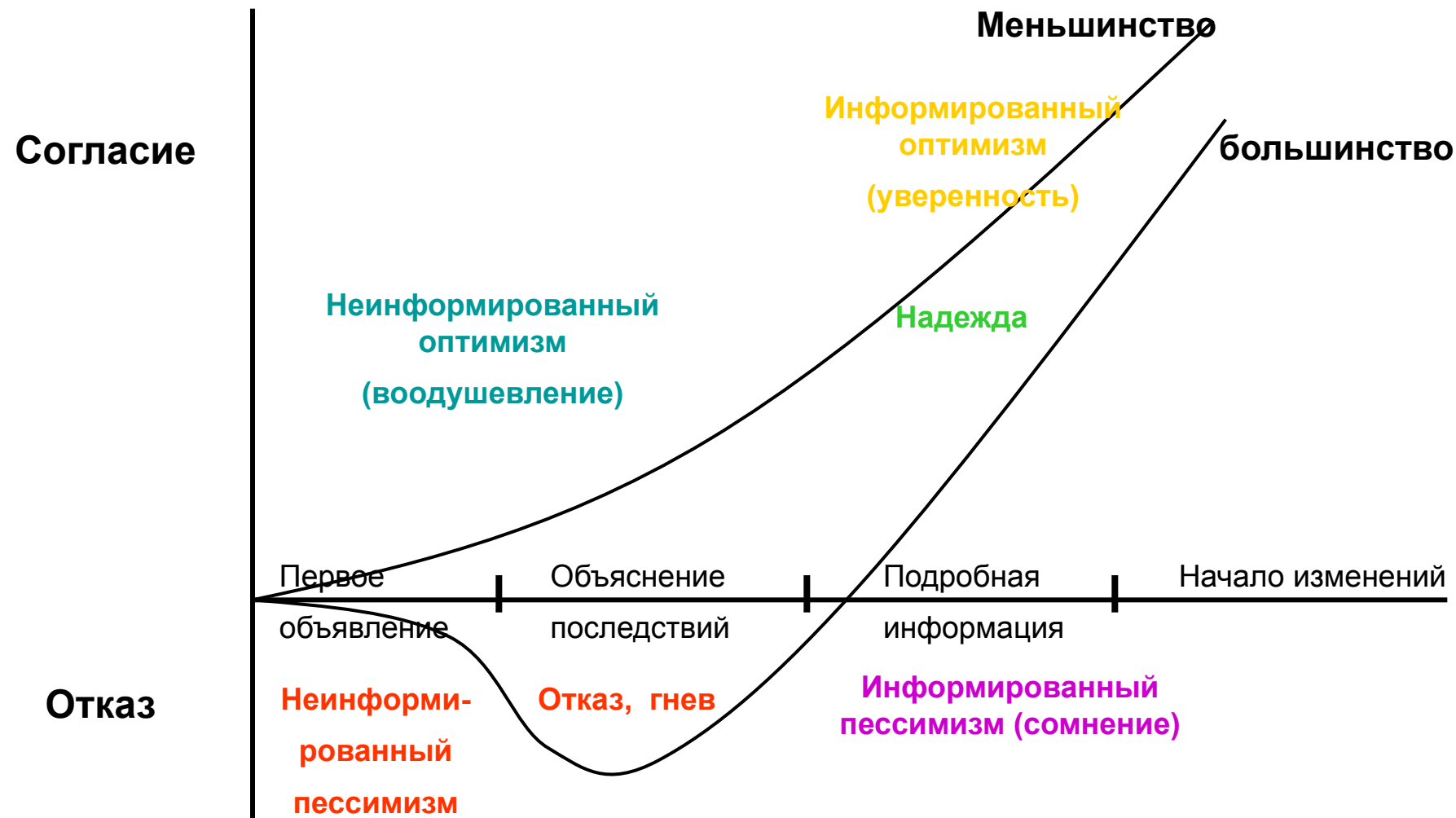
34% - «менее инертное большинство» (пытаются выявить новые возможности, участвуют в дискуссии)

14% - «испытатели» (им нравятся новые идеи и перспективы; они готовы их испробовать,

они покупают не «продукт», а «обещание», стремясь быть в первых рядах)

2% - «изобретатели от природы» (всегда думают по-новому)

Как работники реагируют на процесс перемен



Мотивы и причины неприятия изменений

- **Непонимание проблемы** : «У меня недостаточно данных, чтобы судить об этом»
- **Отложенное суждение**: «Подожду и посмотрю, как пойдет дело»
- **Сравнения**: «Есть лучшие решения»
- **Самозащита**: «Не думаю, что это сработает»; «это никак не может сработать»; «нельзя допустить, чтобы такое продолжалось»
- **Опасения**: «Это обойдется фирме слишком дорого»
- **Беспокойство**: «Я не смогу управлять новой системой (оборудованием)»
- **Чувство вины**: «Я понимаю, что порядок надо менять, но мне нравится, как мы сейчас работаем»
- **Лишение привычного**: «Это будет означать, что мне придется работать в другом подразделении и с другими подчиненными»
- **Отказ на основе опыта**: «Опять начинается. Однажды мы уже это пробовали сделать, и ничего не вышло»
- **Утрата власти**: «Это означает утрату контроля над нашим бюджетом»
- **Выход из игры**: «Мне уже поздно осваивать новые компьютерные технологии»
- **Ошибочная логика**: «Есть все основания отвергнуть предложение. В Лондоне из этого ничего не получилось, не сработает и в Женеве»

The diagram consists of three main elements. On the left is a light blue arrow pointing right, containing the text 'Необходимость изменений'. On the right is a pink arrow pointing left, containing the text 'Препятствия:' followed by a bulleted list: '• психология', '• оргкультура', and '• оргструктура'. A yellow arrow points downwards from the intersection of these two arrows to a white rectangular box with a green border at the bottom, containing the text 'Стили и методы управления изменениями'.

**Необходимость
изменений**

Препятствия:

- психология
- оргкультура
- оргструктура

**Стили и методы управления
изменениями**

Стили управления переменами: «Обсуждение»

Суть:

На специальных совещаниях проводники изменений рассказывают сотрудникам о необходимости и логике изменений

Преимущества:

Восполняет недостаток информации, повышает доверие к руководству

Проблемы:

Большие временные затраты, недостаточная убежденность сотрудников

Стили управления переменами:

«Вовлечение»

Суть:

Привлечение сотрудников к разработке стратегических изменений и принятию решений

Преимущества:

Повышает убежденность сотрудников в необходимости и логике изменений. Повышает их ответственность за результаты и эффективность перемен.

Проблемы:

Большие временные затраты, опасность остаться в рамках прежней парадигмы.

Стили управления переменами:

«Делегирование»

Суть:

Проводник перемен осуществляет общую координацию управления изменениям в рамках широкой стратегии. Изменения планируют и осуществляют сами сотрудники

Преимущества:

Сотрудники привлекаются не только к генерации идей, но и к их реализации. Повышает их ответственность за результаты и эффективность перемен.

Проблемы:

Слабая подготовка персонала. Может возникнуть ощущение, что ими манипулируют.

Стили управления переменами:

«Руководство»

Суть:

Проводник перемен самостоятельно разрабатывает стратегические изменения и активно использует власть для их проведения. Это управление сверху вниз

Преимущества:

Прозрачность и оперативность. Возможность перехода к новой парадигме развития.

Проблемы:

Опасность сильного скрытого сопротивления сотрудников.

Стили управления переменами:

«Принуждение»

Суть:

Жесткое и открытое использование власти. Несогласные немедленно удаляются из организации.

Преимущества:

Быстрота проведения перемен.

Проблемы:

Возникновение открытого конфликта неизбежно. Угроза потери ресурсов. Под угрозой сохранение корпоративной культуры

Фазы изменений (модель Коттера)

1. Создать чувство срочности
2. Создать коалицию
3. Разработать ясное «видение»
4. Распространить «видение»
5. Оказать поддержку для преодоления
6. Обеспечить краткосрочный выигрыш
7. Консолидация и продолжение движения
8. Фиксация изменений