



Tempus



СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Александр Сычев

Leading and Managing Change in Higher Education (La MANCHE)
TEMPUS IV

530621-TEMPUS-1-2012-1-BG-TEMPUS-JPGR

Тема: СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Управление изменениями в организации
2. Планирование изменений в организации.
3. Стратегии изменений.

Изучив эту тему, мы:

- *Определим модель и этапы процесса управления изменениями;*
- *Узнаем, что такое «планирование» в организации;*
- *Определим процесс планирования изменений в организации, его основные этапы;*
- *Познакомимся с типами стратегий осуществления изменений в организации.*



1. Управление изменениями в организации

1.1 Природа, модель и этапы процесса управления 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 сегодняшних организаций, обеспечивающей их конкурентоспособность и выживание в долгосрочной перспективе.



Организационное изменение - процесс освоения новой идеи, типа поведения или относительно самостоятельное видоизменение какого-то ее (организации) элемента.

Примеры:

- 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.

1.2. Типы организационных изменений

Все изменения в организации в зависимости от объекта изменения можно свести к двум типам:

операционные изменения - связаны с улучшением производственных процессов, процедур;

трансформационные изменения - направлены на обновление организации в целом, переориентацию ее функционирования. При этом они отражаются в изменении миссии и целей, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры.



В зависимости от способа осуществления различают плановые и стихийные изменения.

Плановые изменения - осуществляются в соответствии с разработанной стратегией, планом, в котором организация пытается спрогнозировать свои действия с учетом будущих событий. Для этого изучаются тенденции развития внешней среды, ее возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны организации. Цель таких планов – подготовить организацию к возможным изменениям среды, противостоять неблагоприятным воздействиям случайных факторов.

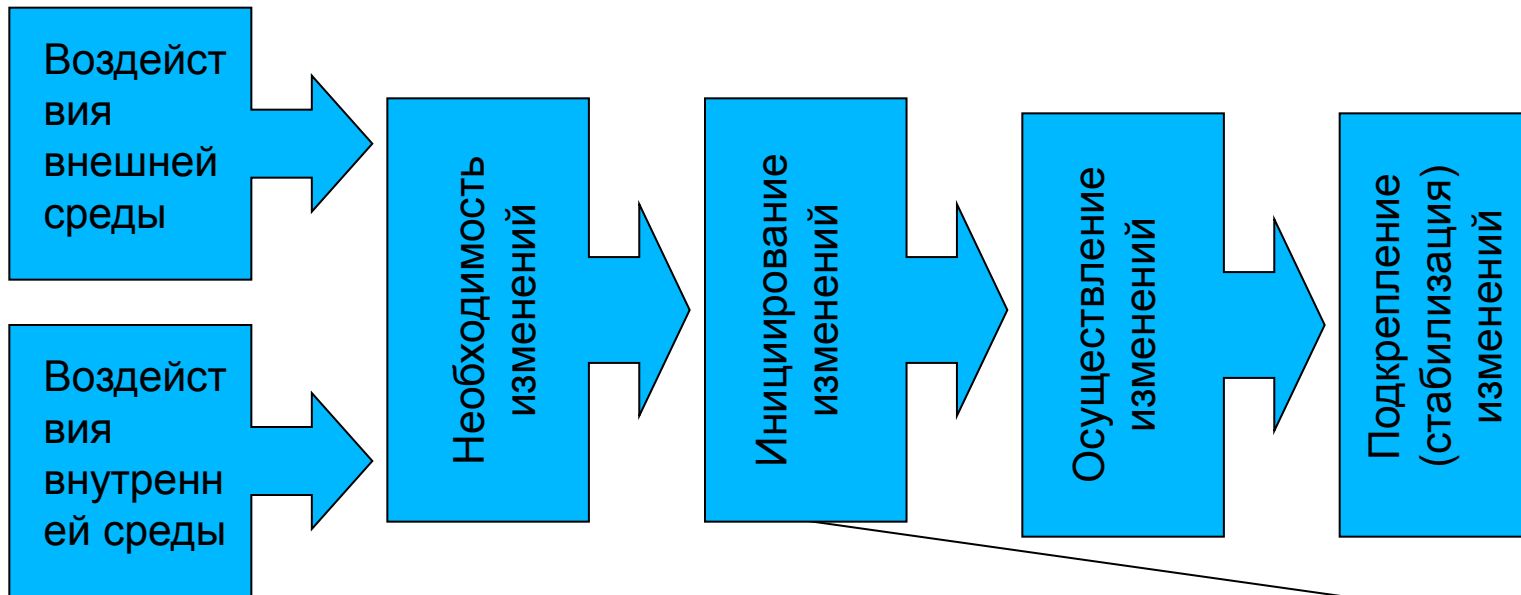
Стихийные (реактивные) изменения – это непредусмотренные ответные действия организации на непредвиденные обстоятельства по мере их возникновения. Поэтому, как правило, они осуществляются в условиях нехватки времени, бывают недостаточно продуманы и не позволяют эффективно адаптироваться к окружению. Часто после таких перемен потребность в плановых изменениях возрастает.



Tempus



Модель процесса управления изменениями



Наиболее эффективные способы поиска идей:

- 1) изучение существующего опыта решения аналогичных проблем;
- 2) содействие творчеству, новаторству, проявлению инициативы;
- 3) отстаивание идеи, доведение ее до стадии внедрения;
- 4) создание венчурных команд.

2. ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегия руководства для осуществления изменений в организации является результатом мероприятий по реализации функции «планирование»

Что такое планирование в организации?

Планирование изменений - подготовка будущих мероприятий, отобранных для достижения целей организации. Применительно к изменениям – представление о том, как это изменение должно осуществляться.

Планирование изменений – это формальный процесс изменения формулировки целей в пределах отдельных подразделений и отделов, выбор стратегий и тактики для достижения этих целей, принятие решений о том, как должны быть распределены ресурсы

Планирование изменений определяет цели организации и задачи для того, чтобы все понимали, что необходимо делать.

Планирование сценариев изменений – это метод отражения будущего. Для этого требуется, чтобы руководители создавали изменения на будущее – такое, каким они видят его. Из этих сценариев возникают различные возможные ситуации, в соответствии с которыми организация должна действовать в будущем.

Планированием изменений в организации не является следующее:

Планирование изменений в организации – это не предвидение. Предвидение обычно относится к попыткам предсказать величину или величины определенных переменных, основанных на текущих данных, анализе и тенденциях. По сути предвидение объективных тенденций – это деятельность, которая является предпосылкой для планирования изменений.

Планирование – это не попытка принимать будущие решения. Совсем наоборот, планирование изменений в организации относится к влиянию текущих решений на последствия в будущем и альтернативы, которые обнаруживаются перед руководством.

Результат планирования - это не жесткая доктрина. Планирование изменений в организации скорее должно представлять собой гибкую деятельность, которая принимает во внимание неизбежные изменения внешней и внутренней среды.

Планирование изменений в организации касается не только руководителей высшего ранга. Планирование - это неотъемлемая часть работы каждого руководителя.

ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Этап 1: Определение начальных предпосылок для планирования изменений

Этап 2: Стратегия изменений

Этап 3: Планы, политика, процедуры, схемы для обеспечения изменения

Этап 4: Реализация изменения

Этап 5: Контроль и оценка изменения

3. СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Стратегия изменений - линия поведения организации, которая определяет возможности выбора тех или иных действий и направляет действия подразделений организации на реализацию ее целей (изменений)

Выбор стратегии подсказывается некоторыми **главными ограничениями**, которые нужно принимать во внимание:

- время, имеющееся у компании;
- средства, которые компания выделила для реализации изменений;
- несогласованность между влиятельными организаторами;
- несогласие и противодействие со стороны части штата;
- нормативные ограничения (предписанные законом)
- недостаточность надежной информации и т.д.

**Стратегия
«революционное
изменение»**

**Стратегия
«эволюционное
изменение»**

Быстрые изменения

Медленные изменения

Четко спланированное
изменение

Вначале нечетко
спланированное изменение

Небольшое количество
вовлеченных работников

Большое количество
вовлеченных работников

Преодоление сопротивления

Минимизация сопротивления

Наиболее распространенные причины, которые мешают реализации изменения:

Страх потерять что-нибудь ценное - обычно люди в организации боятся, что в результате изменений их собственные интересы будут ущемлены – они могут потерять свои должности в компании или работу в результате изменений.

Неправильное понимание изменения и его последствий – в случае недостатка доверия между инициаторами изменения и персоналом. Возможно инициаторы изменения не дают информацию персоналу, но предлагают им то, что вызывает у них удивление (*зачем это нужно? Разве это поможет?*).

Мнение о том, что изменение не имеет смысла для организации – люди воспринимают изменения по-разному, и им кажется, что они должны применять много усилий, чтобы достичь требуемого результата, что по их мнению не стоит делать (*хотели как лучше – получилось как всегда*).

Невосприимчивость изменений – сопротивление людей обусловлено страхом того, что они не смогут развить необходимые навыки и модель поведения, которая будет необходима.

Стратегии изменения - движущие и сдерживающие силы

Движущие силы для стратегий изменения	Сдерживающие силы для стратегий изменения
Изменяющиеся рынки	Страх провала
Глобализация	Потеря должности
Более высокая конкуренция	Инерция
Новые технологии	Прочность культуры компании
Сокращение жизненного цикла продукции	Прочность структуры управления
Изменение отношения к работе	Большие расходы и нехватка ресурсов
Новое поколение работников	Старые технологии и методы работы руководства

В заключение можно сказать следующее:

Организационное изменение - процесс освоения новой идеи, типа поведения или относительно самостоятельное видоизменение какого-то ее (организации) элемента

Планирование изменений – это управленческое мероприятие, проводимое для того, чтобы противостоять неопределенности и динамике окружающей среды.

Планирование изменений – это специализированный вид деятельности (процесс), имеющий целью определение того, **ЧТО** и **КАК** должно быть сделано с целью достижения целей изменений в организации и включающий в себя:

- анализ начальных предпосылок для реализации изменений исходя из условий окружающей среды (понимание необходимости изменений);
- выбор стратегии изменений – основного направления организационных действий, которое определяет возможности выбора, обуславливает характер и направление организационных мероприятий для достижения целей изменения;
- разработку политики, планов, смет и др.;
- реализацию изменений;
- контроль за реализацией изменений.



Tempus



Благодарю за внимание

Leading and Managing Change in Higher Education (La MANCHE)

TEMPUS IV

530621-TEMPUS-1-2012-1-BG-TEMPUS-JPGR