

**Национальный исследовательский
Томский политехнический университет**

**Кафедра
«Организация и технология высшего профессионального образования»**

Управление изменениями

Рабочая тетрадь

Составитель: доцент В.А. Пушных

Виктор Александрович Пушных



В.А. Пушных является специалистом в области межкультурного менеджмента, организационной культуры, корпоративного управления. Он защитил кандидатскую диссертацию в 1980 году. В настоящее время является доцентом кафедры «Организация и технологии высшего профессионального образования» ТПУ. В.А. Пушных преподает курсы «Межкультурный менеджмент», «Теория организации», «Управление изменениями». Он является также консультантом в области организационного развития предприятий. Имеет около 70 научных публикаций в отечественной и зарубежной печати, в том числе 7 книг.

В.А. Пушных является Фулбрайтским стипендиатом 2004–2005 г.г., а также сертифицированным специалистом в области корпоративного управления. Неоднократно выигрывал зарубежные гранты на проведение исследований в области организационного развития и организационной культуры предприятий. Проходил стажировки в США (University of Michigan, Harvard University), Англии (Sheffield University, Luton University), Канаде (York University). Лауреат конкурса аналитических работ в области образования на премию им. А.А. Пинского (2009 г.).



Master of Business Administration

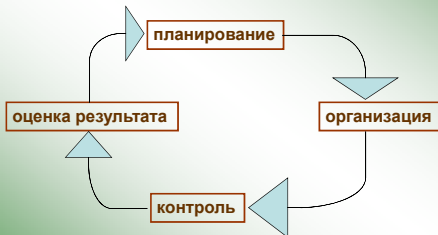
Управление изменениями

В.А. Пушных, доцент, к.т.н.

1

Управление изменениями

Классический менеджмент



2

Управление изменениями

Общие подходы:

Экономический подход – очень быстрые результаты с точки зрения повышения доходов акционеров.

Организационный подход – создание организации, быстро и эффективно реагирующей на изменения на рынке.

3

Управление изменениями

Общие подходы (продолжение):

Глубокие изменения.

**Плавно нарастающие
(эволюционные) изменения.**

4

Управление изменениями

Глубокие изменения - изменения, затрагивающие миссию, стратегические цели организации и корпоративную культуру организации.

Результат глубоких изменений – появление принципиально нового конкурентного преимущества, переход (скачок) организации в новое качество.

5

Управление изменениями

Характеристики современной эпохи

- 1. Рост скорости изменений и их непрерывности.**
- 2. Прогресс технологий.**
- 3. Глобализация социально-экономических процессов.**
- 4. Изменение характера конкуренции.**
- 5. Необходимость управления изменениями.**

6

Управление изменениями

Индустриальное общество

Доминирующий тип производства:

- массовое производство стандартизированных изделий с относительно медленно меняющейся номенклатурой.

Доминирующие организационные принципы производства:

- стандартизация,
- централизация,
- гигантомания,
- экономия за счёт масштабов производства,
- основа мотивации труда - материальное вознаграждение.

Первичный фактор производства – финансовый капитал.

Социально-экономические характеристики общества:

- техноцентричность,
- массовое производство,
- массовое распределение,
- массовая культура,
- массовое образование.

7

Управление изменениями

Постиндустриальное общество

(по О. Тоффлеру)

Доминирующий тип производства:

- индивидуальное или мелкосерийное производство на основе информации и супертехнологий.

Доминирующие организационные принципы производства:

- адхократия,
- гибкое наукоемкое производство,
- развитие технологий не тождественно прогрессу и строго контролируется обществом,
- экономия за счёт масштабов производства имеет предел,
- основа мотивации труда – самореализация личности.

Первичный фактор производства:

- интеллектуальный капитал (человеческий, организационный, процессный).

Социально-экономические характеристики общества:

- глобализация экономики,
- качество жизни.

8

Управление изменениями

Глубокие изменения

Творчество, стремление, чтобы что-то произошло

Эволюционные изменения

Реакция на проблемы, стремление, чтобы ничего не произошло

9

Управление изменениями

Глубокие изменения

Обычные университеты

Очень хорошие университеты

Лидирующие университеты

10

Управление изменениями

Откуда приходит будущее?


11

Управление изменениями

вчера сегодня завтра послезавтра

12

Управление изменениями


←

вчера	сегодня	завтра	послезавтра
-------	---------	--------	-------------

←

вчера	сегодня	завтра	послезавтра
-------	---------	--------	-------------

←

вчера	сегодня	завтра	послезавтра
-------	---------	--------	-------------

13

Управление изменениями

Общее правило изменений

«Я» → «Они» → «Организация»

14

Управление изменениями

*«Нужно сохранить в душе
частицу хаоса,
чтобы быть в состоянии
родить танцующую звезду».*

Фридрих Ницше

15

Управление изменениями

Положительные и отрицательные стороны глубоких изменений

Отрицательные:

1. Невозможность использования прошлого опыта.
2. Ресурсоёмкость.
3. Проще повторять известное.
4. Невозможность классического стратегического планирования.

Положительные:

1. Появление принципиально новых возможностей.
2. Появление уникальных конкурентных преимуществ.
3. Возможность получения новых полезных знаний во время проведения изменений.

16

Управление изменениями

Ментальные модели

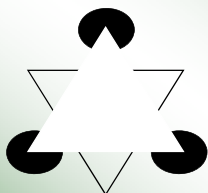
Ментальные модели это укоренившиеся в нас и руководящие нами идеи, способы понимания окружающего нас мира.

«Убеждения это то, что мы вопреки всем фактам, считаем истинным»

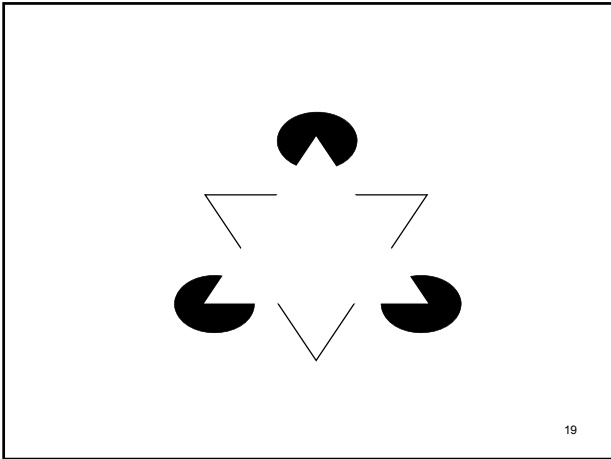
17

Управление изменениями

Треугольник Канижа



18



Управление изменениями

Как мы создаём наши ментальные модели

1. Избирательность
2. Конструирование
3. Искажение
4. Обобщение

20

Управление изменениями

Иллюзия Геринга

21

Управление изменениями

**Совокупность ментальных моделей
есть система убеждений**

22

Управление изменениями

Способы укрепления ментальных моделей

1. Пренебрежение вероятностным характером событий
2. Пренебрежение фактором времени
3. Односторонняя трактовка событий

23

Управление изменениями

**Проверка соотношения события
и ментальной модели**

**«Чтобы я подумал, если бы результат
был противоположным?»**

24

Управление изменениями

Яблоки

Апельсины

Яблоки и
апельсины

25

Управление изменениями

Общее правило

«Я» → «Они» → «Организация»

26

Управление изменениями

Организация это система

27

Управление изменениями

Система это совокупность элементов и связей между ними, способная поддерживать своё существование и функционировать как единое целое.

28

Управление изменениями



29

Управление изменениями

Свойства систем

Эмерджентность - возникновение в системе свойств, которых нет ни у одного составляющего элемента системы.

Статическая сложность – количество элементов.

Динамическая сложность - количество связей.

Стремление к сохранению системы.

30

Управление изменениями

В любой организации важнейшей точкой приложения усилий для проведения изменений являются убеждения людей, образующих систему, потому что именно убеждения поддерживают систему такой, какая она есть.

31

Управление изменениями

Обратная связь в системе – реакция системы на результат предыдущего изменения.

32

Управление изменениями

Усиливающая обратная связь - результат изменений усиливает причину и, тем самым, усиливает изменение. Система изменяется с всё увеличивающейся скоростью.

33

Управление изменениями

**Уравновешивающая обратная связь –
результат изменений ослабляет причину
и уменьшает изменения.
Система стремится к исходному состоянию.**

34

Управление изменениями

**Упреждающая обратная связь.
Самосбывающиеся пророчества.**

35

Управление изменениями

Задержка обратной связи.

36

Управление изменениями

Два важных вывода:

1. Целое не есть сумма частей.
2. Нельзя оценить поведение человека, не зная системы, к которой он принадлежит.

37

Управление изменениями

Схема изменений



Где мы находимся?
В чем наши проблемы?

Что изменять?
Как изменять?
Что мы не изменим
ни в коем случае?

Где мы хотим быть?

38

Управление изменениями

Исходное состояние

Где мы находимся?

Каковы требования окружающей среды?
Каковы наши ответы на эти требования?
(Структура, персонал, система управления,
организационная культура, финансы,
материальная база и т.п.)

В чем наши проблемы?

Соответствие ответов требованиям.

Диагностика

39

Управление изменениями

Определение необходимости и вида изменений:

- на основе анализа жизненного цикла организации,
- на основе анализа организационных патологий,
- на основе SWOT анализа,
- на основе организационной диагностики,
- на основе анализа 5 сил Портера.

40

Управление изменениями

Жизненный цикл организации



41

Управление изменениями

Жизненный цикл организации



42

Управление изменениями

Жизненный цикл организации



43

Управление изменениями

Жизненный цикл организации

	Рост	Зрелость	Старение
Соотношение динамики и контроля	Больше динамики, меньше контроля	Баланс динамики и контроля	Мало динамики, много контроля
Степень формализации	Люди сами определяют свои функции	Функции формализованы	Людей подбирают под функции
Преобладающая ценность	Прибыль	Клиент	Стабильность
Основной риск	Сверх-активность	Успех	Бездействие

44

Управление изменениями

Организационные патологии

Организационная патология

Устойчивое недостижение целей организации.

I. Патологии организации взаимодействия

Сколько подчинённых должно быть у начальника?

От чего это зависит?

45

Управление изменениями

Организационные патологии

II. Структурные патологии

1. Преобладание структуры над функцией.
2. Замкнутость подразделений на собственных задачах в ущерб общим целям организации.
3. Несовместимость личности с функцией.
4. Бюрократия (подмена реального дела делом на бумаге, имитацией).

46

Управление изменениями

Организационные патологии

III. Патологии в отношениях

1. Конфликты.
2. Неуправляемость.
3. Бессубъектность функций.
4. Преобладание личных отношений над служебными.

47

Управление изменениями

Организационные патологии

IV. Патологии в управленческих решениях

1. Маятниковые решения.
2. Дублирование организационного порядка.
3. Игнорирование субординации.
4. Стагнация (непринятие решений).
5. Функционирование вместо развития.
6. Демотивирующий стиль руководства.
7. Инверсия.
8. Разрыв между решениями и их реализацией.

48

Управление изменениями

Организационные патологии

V. Рассеивание целей

VI. Коалиции

VII. Инновационные патологии.

49

Управление изменениями

SWOT анализ

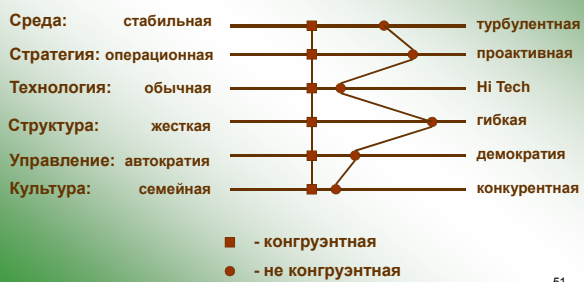
S vs. **O**

W vs. **T**

50

Управление изменениями

Организационная диагностика



51

Управление изменениями

5 сил Портера

1. Отраслевые конкуренты.
2. Потенциальные конкуренты.
3. Поставщики.
4. Покупатели.
5. Субституты.

52

Управление изменениями

5 сил Портера

1. Отраслевая конкуренция.
 - увеличение числа фирм
 - медленный рост спроса
 - резкое снижение цен
 - когда выйти дороже, чем остаться
 - задействовано много ресурсов и государств
 - крупные фирмы приобретают убыточные

53

Управление изменениями

5 сил Портера

2. Потенциальные конкуренты.
(Угроза появления новых конкурентов)

Барьеры для входа

- рост себестоимости
- низкая себестоимость из-за накопленного опыта
- приверженность потребителя брэндам
- объем необходимых капвложений
- каналы сбыта
- политика государства

54

Управление изменениями

5 сил Портера

3. Поставщики

(Способность поставщиков диктовать свои условия)

- поставки важны для покупателя
- нет сильной конкуренции между поставщиками
- поставляемая продукция уникальна

55

Управление изменениями

5 сил Портера

4. Покупатели

(Способность покупателей диктовать свои условия)

- несколько покупателей закупают товар в большом количестве
- покупатель монополист
- много мелких продавцов
- товары на рынке стандартные
- товар не является важным

56

Управление изменениями

5 сил Портера

5. Субституты

(Угроза появления товаров-субституттов)

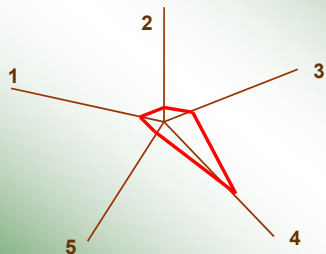
- предпочтения покупателей
- стоимость переключения

57

Управление изменениями

Пример анализа 5 сил Портера (1)

Производство космических кораблей

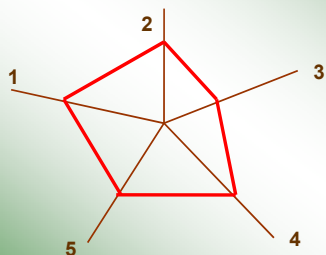


58

Управление изменениями

Пример анализа 5 сил Портера (2)

Производство молочных продуктов



59

Управление изменениями

Причины отрицания существования проблем
(отказа от перемен)

1. Неумение или боязнь отказа от старой организационной парадигмы.
2. Неправильный выбор объектов для сравнения.
3. непонимание реальности.
4. несогласованность подходов.
5. Столкновение культур.
6. Неопределённость или множественность целей.

60

Управление изменениями

Что изменять?

1. Стратегию (главную цель и/или способ действий)
2. Организационную (корпоративную) культуру

61

Управление изменениями

Конечное состояние – изменение стратегии

Способы определения:

1. Прямое планирование
2. Контекстное планирование

62

Управление изменениями

Конечное состояние – изменение стратегии
Прямое планирование

топ менеджмент	подразделения
<ul style="list-style-type: none">– анализирует проблемную ситуацию,– ставит стратегическую и тактические цели,– устанавливает показатели достижения целей,– выделяет ресурсы,– осуществляет контроль.	<ul style="list-style-type: none">– разрабатывают тактику,– осуществляют оперативную деятельность,– добиваются выполнения показателей.

63

Управление изменениями

Конечное состояние – изменение стратегии
Контекстное планирование

топ менеджмент	подразделения
<ul style="list-style-type: none">– создает инфраструктуру,– подбирает руководителей подразделений,– ставит стратегическую цель,– осуществляет контроль.	<ul style="list-style-type: none">– анализируют проблемную ситуацию в своей сфере деятельности,– определяют направления развития,– создают программы развития,– находят ресурсы.

64

Управление изменениями

Конечное состояние – изменение стратегии
Сравнение методов планирования

	Достоинства	Недостатки
Прямое	<ol style="list-style-type: none">1. Простота2. Прозрачность3. Контролируемость4. Минимизация рисков	<ol style="list-style-type: none">1. Большой объём работы2. Инициатива не приветствуется3. Критическая зависимость от ошибки на верхнем уровне
Контекстное	<ol style="list-style-type: none">1. Гибкость2. Поощрение инициативы3. Быстрая реакция на изменения4. Разгрузка руководителей	<ol style="list-style-type: none">1. Впечатление потери руководства2. Трудно отказаться от власти

65

Управление изменениями

Конечное состояние –
изменение корпоративной культуры

66

Управление изменениями

Условия успешности организаций

1. Исключительная сфера деятельности.
2. Невозможность подмены продукции.
3. Большая доля рынка.
4. Слабость покупателей.
5. Слабость поставщиков.
6. Соперничество среди конкурентов.

67

Управление изменениями

Лидеры по росту доходности (Журнал "Fortune", 1995)

	рост доходности, %
Southwest Airlines	21775
Wal-Mart	19807
Tyson Foods	18118
Circuit City	16410
Plenum Publishing	15689

68

Управление изменениями

По данным консалтинговой фирмы Ernst&Young, обследовавшей 584 компании из автомобильной, компьютерной, банковской отраслей и здравоохранения США, Японии, Германии и Канады, большинство из этих компаний не смогли в полной мере внедрить у себя идеи всеобщего менеджмента качества именно потому, что это внедрение не сопровождалось программами по **изменению корпоративной культуры** предприятий.

69

Управление изменениями

«Универсальным предсказателем эффективности предприятия является организационная культура этого предприятия.»

Практическое руководство
Министерства торговли США
по управлению
социально-ответственным бизнесом

70

Управление изменениями

Что такое корпоративная культура?

71

Управление изменениями



Сказка про лошадь

72

Управление изменениями

Корпоративная культура организации

(определение)

1 - это то, что организация имеет: совокупность поведений, символов, ритуалов, мифов, ценностей понимаемых и разделяемых членами организации.



73

Управление изменениями

Корпоративная культура организации

(определение)

2 - это, чем организация является: миссия организации и тот способ, с помощью которого эта миссия реализуется организацией внутри и вне самой себя.



74

Управление изменениями

Корпоративная культура организации

(определение)

3 - это, коллективное программирование организацией человеческого мозга



75

Управление изменениями

Корпоративная культура это набор базовых предположений созданных и развитых группой в ходе обучения решению проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, работающих настолько хорошо, чтобы считаться действительными для всех членов группы и передаваться новичкам в качестве правильного способа поведения.

(по Э. Шейну)

76

Управление изменениями

Структура корпоративной культуры



77

Управление изменениями

Структура корпоративной культуры

Артефакты (имидж организации)

- здания,
- внешний вид офисов,
- внешний вид сотрудников,
- организация труда,
- язык,
- обычаи,
- символы,
- другие видимые проявления корпоративной культуры.

78

Управление изменениями

Структура корпоративной культуры

Провозглашаемые ценности
(инструмент управления организацией)

- видение будущего,
- миссия,
- стратегия,
- политики.

79

Управление изменениями

Формирование корпоративной культуры



80

Управление изменениями

Структура корпоративной культуры

Базовые представления
(инструмент проведения глубоких изменений в организации)

Это провозглашаемые ценности, которые повторялись так долго, что стали очевидными, само собой разумеющимися, не нуждающимися в доказательстве.

81

Управление изменениями

Каналы трансляции корпоративной культуры

- Личное поведение руководителей
- Информирование и коммуникации
- Работа с персоналом
- Символика
- Специальное обучение

82

Управление изменениями

Взаимодействие целей организации и её корпоративной культуры



83

Управление изменениями

Взаимодействие целей организации и её корпоративной культуры



84

Управление изменениями

Методы исследования корпоративной культуры

1. Клинические методы
2. Количественные методы (инструмент менеджера)

85

Управление изменениями

Метод OCAI



86

Управление изменениями

Иерархия

- Иерархическая, централизованная структура, ориентированная на решение задач.
- Управление на основе структуры и функциональных обязанностей.
- Плата за реализацию функций.



87

Управление изменениями

Иерархия (продолжение)

- принятие решений - на основе четких, понятных каждому правил,
- обучение - направлено на приобретение навыков, соответствующих занимаемой должности,
- изменения - только путем изменения правил,
- мотивация - выполнение долга ,
- вознаграждение - оплата за выполнение обязанностей,
- разрешение конфликтов - конфликт является чем-то невозможным

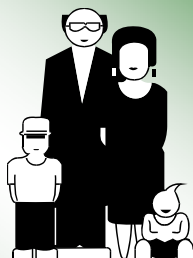


88

Управление изменениями

Семья

- Иерархичная, ориентированная на личность, неформальная структура.
- Главная ценность – процветание семьи, которое означает и процветание ее членов.
- Одобрение руководителя – одна из важнейших форм поощрения.

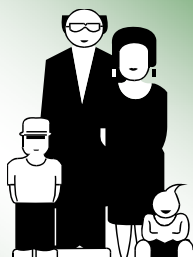


89

Управление изменениями

Семья (продолжение)

- принятие решений – важнее кто делает, чем что делается,
- обучение - направлено на пользу семьи,
- изменения – проводятся, если лидеру это необходимо,
- мотивация - угодить лидеру,
- разрешение конфликтов - основано на мастерстве лидера



90

Управление изменениями

Конкуренция (Рынок)

- Формализованная, ориентированная на решение конкретных задач структура.
- Управление путем стратегического планирования, формулировки миссии, перспективного видения.
- Высокая степень делегирования полномочий.
- Оплата за результаты работы.



91

Управление изменениями

Конкуренция (Рынок) (продолжение)

- принятие решений – на основе обратной связи,
- обучение - ориентировано на проблемы,
- изменения – осуществляются очень быстро,
- мотивация - достижение конечного результата,
- разрешение конфликтов - все конфликты ничто по сравнению с целью



92

Управление изменениями

Адхократия

- Неформальная структура, с акцентом на развитие личности.
- Управление, базирующееся на примате развития и профессионального роста личности.
- Высокая степень делегирования полномочий.
- Вознаграждением является возможность выполнять творческую работу.



93

Управление изменениями

Адхократия (продолжение)

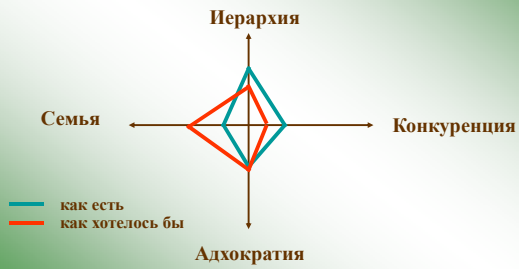
- принятие решений – каждый принимает решения сам,
- обучение - направлено на самосовершенствование,
- изменения – происходят хаотически,
- мотивация – достижение того, чего не достиг никто,
- разрешение конфликтов - анализ альтернатив



94

Управление изменениями

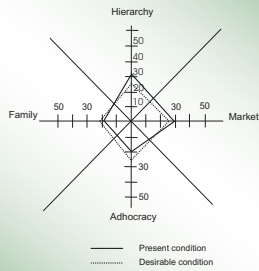
Организационный профиль



95

Управление изменениями

Организационные профили Мичиганского университета



University as a whole
Университет в целом

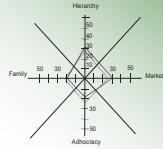
96

Управление изменениями

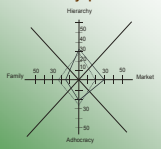
Организационные профили Мичиганского университета



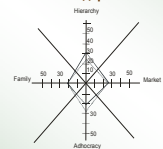
Система управления



Лидер



Цели



Целостность

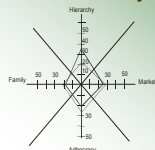
97

Управление изменениями

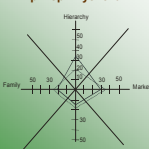
Организационные профили Мичиганского университета



Критерии успеха



Мотивация



Принятие решений

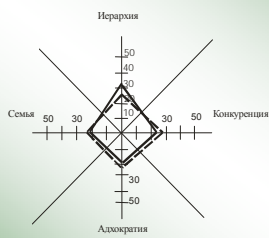


Разрешение конфликтов

98

Управление изменениями

Организационные профили российских университетов

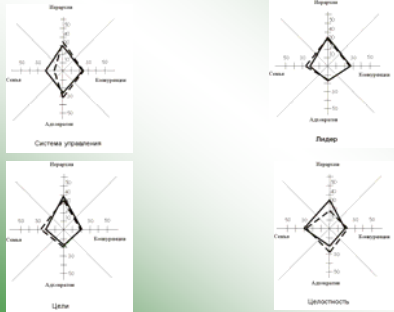


Все университеты в целом
— Как есть
- - - Как хотелось бы (по результатам анкетирования)

99

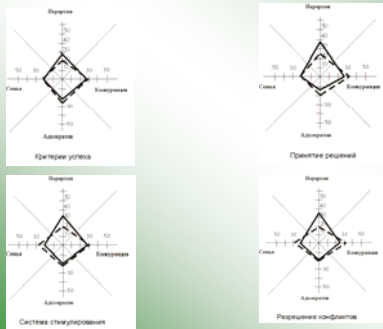
Управление изменениями

Организационные профили российских университетов

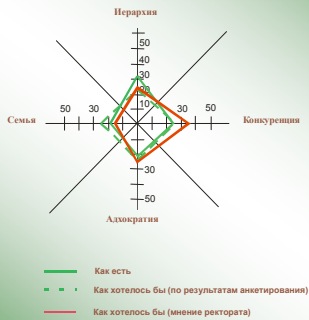


Управление изменениями

Организационные профили российских университетов



Организационные профили ТПУ





Управление изменениями

Процесс изменений

Роль лидера

	Менеджер	Лидер
Главная цель	Сохранение позиции. Отвечает на вопрос «Как делать?»	Реализация видения. Отвечает на вопрос «Что делать?»
Организационная метафора	Политическая система	Моральная система
Источник силы (власти)	Эффективность работы	Базовые ценности
Источник доверия	Позиция в организации	Цельность характера
Отношение к авторитетам	Уважительное	Самодостаточность

104

Управление изменениями

Процесс изменений

Роль лидера (продолжение)

	Менеджер	Лидер
Отношение к элите	Компромиссное	Комплекс борьбы
Система планирования	Прямое стратегическое	«Обучающаяся» организация
Коммуникации	Понятные	Символьные
Стратегия	Комплексная	Всеобъемлющая
Поведение	Традиционное	Нетрадиционное
Понятность для окружающих	Понятен	Зачастую непонятен
Источник парадигмы	Административный опыт	Личная исключительность

105

Управление изменениями

Процесс изменений

Проведение изменений (роль лидера):

1. Чёткое и недвусмысленное определение существующего положения.
2. Открытое обсуждение проблемных областей.
3. Создание команды с соответствующими полномочиями.
4. Обеспечение всех сотрудников самой полной информацией о том, что происходит.
5. Управление неопределённостью (скоростью изменений).
6. Преодоление сопротивления изменениям.
7. Решительная поддержка изменений.
8. Планирование изменений (результатов).

106

Управление изменениями

Процесс изменений

Проведение изменений (роль лидера):

9. Вызов традиционному мышлению.
10. Обеспечение изменений необходимыми ресурсами.
11. Изменение организационной (корпоративной) культуры.

107

Управление изменениями

Процесс изменений

Как изменять?

Три этапа изменений (по К. Левину)

1. Размораживание
2. Проведение изменений
3. Замораживание

108

Управление изменениями

Процесс изменений

Размораживание

- создание мотивации к изменениям (дискомфорта);
- задание направления изменений, создание четкой и захватывающей картины того, что будет;
- зафиксировать то, что не будет изменено ни при каких обстоятельствах.

109

Управление изменениями

Процесс изменений

Размораживание

Некоторые способы повышения заинтересованности сотрудников в изменениях:

- привлечение внимания к внешним угрозам,
- приведение примеров прошлых неудач, подтверждающих необходимость проведения изменений,
- предоставление сотрудникам возможности самостоятельно увидеть разрыв между работой организации и реальными внешними условиями,
- предоставление сотрудникам возможности самостоятельно выявить факторы, губительно сказывающиеся на эффективности компании,
- представление сотрудникам фактических данных оценки компании в сравнении с ее конкурентами,

110

Управление изменениями

Процесс изменений

Размораживание

Некоторые способы повышения заинтересованности сотрудников в изменениях:

- представление сотрудникам результатов исследования причин недовольства потребителей работой компании,
- предоставление возможности прямого общения с потребителями,
- проведение мероприятий, стимулирующих обсуждение ожидаемых перемен.

111

Управление изменениями

Процесс изменений

Проведение изменений

- преодоление сопротивления изменениям;

причины сопротивления:

- а) гомеостаз,
- б) инерция, деспотизм обычая,
- в) «время перемен не настало»,
- г) страх неизведанного,
- д) конфликт личности и группы,
- е) исключительность («У нас и так всё хорошо»),
- ж) потеря контроля над ситуацией,

112

Управление изменениями

Процесс изменений

Проведение изменений

- преодоление сопротивления изменениям;

причины сопротивления:

- з) избыток неопределенности, появление опасности,
- и) эффект «отличия» (мы и они),
- к) беспокойство о некомпетентности,
- л) увеличение объема работы,
- м) прошлые обиды (отрицательный собственный опыт участия в изменениях),

113

Управление изменениями

Процесс изменений

Проведение изменений

- преодоление сопротивления изменениям;

причины сопротивления:

- н) рассказы о чужом неудачном опыте,
- о) «потеря лица»,
- п) домыслы и интерпретация чужого поведения (особенно начальства),
- р) отрицательный стереотип власти.

114

Управление изменениями

Процесс изменений

Типичные формы проявления сопротивления (открытые)

- «У нас это уже было!»
- «Сколько было начинаний, да все ничем и кончились»
- «У нас это не получится» (специфика)
- «Это не решает наших главных проблем»
- «Это требует доработки»
- «Здесь не всё равноценно»
- «Есть и другие предложения»
- «Это преждевременно»
- «А какие гарантии?»
- «Это нам дорого обойдётся»
- «Придётся менять слишком много» (опасность разрушения)
- «Мы и так перегружены»

115

Управление изменениями

Процесс изменений

Проведение изменений

Замораживание

- убедиться в жизнеспособности новой организационной культуры;
- интегрировать изменения;
- создание межфункциональных и межорганизационных команд;
- закрепление новых ролей и ответственности.

116

Управление изменениями

Процесс изменений (Как изменять?)

Гарвардская схема изменений

Экономический подход (теория E) – очень быстрые результаты с точки зрения повышения доходов акционеров. Предполагает, в первую очередь, экономические способы: сокращение затрат, сокращение персонала, продажа активов.

Организационный подход (теория O) – создание высокоэффективной организации путём выращивания мощной культуры и способных сотрудников. Предполагает высокий уровень участия сотрудников в обсуждении и принятии решений и низкий уровень иерархичности структуры.

117

Управление изменениями

Параметры изменений	Теория Е	Теория О	Комбинация теорий Е и О
Цель	Максимизация доходов акционеров	Развитие организационных способностей	Объединение целей как единства противоположностей
Стиль лидерства	Управление сверху вниз	Поощрение соучастия с самого низа	Сочетание управления сверху с вовлечённостью сотрудников
Фокус	Изменение структуры и систем	Построение соответствующей корпоративной культуры	Сочетание подходов
Процесс	Планирование и разработка программ	Экспериментирование и развитие	Планирование хаоса (спонтанности)
Система вознаграждения	Материальное вознаграждение	Мотивация через вовлечение во все процессы (воспитание небезразличности)	Поощряет проведение изменений, но не управляет ими
Использование консультантов	Предметные консультанты	Процессные консультанты	Консультанты дают возможность сотрудникам проявить себя

Управление изменениями

Целе-ориентированные и ценностно-ориентированные организации

Целе-ориентированные организации:

производство продукта или услуги путём преобразования вещества, энергии, информации, направленное на достижение Целей организации.

Ценностно-ориентированные организации:

саморазвитие организации путём переосмысления и интеграции социального опыта и знаний, осуществляемое на основании ценностных ориентаций и интересов личности и организации.

119

Управление изменениями

Комплексная программа развития (КПР) как инструмент управления изменениями по теории Е

120

Управление изменениями

Комплексная программа развития является документом, позволяющим с необходимой полнотой зафиксировать основные направления, систему целей организации, а также определить необходимые ресурсы для достижения фиксированных целей, сроки их достижения и социально-экономические, организационные, правовые механизмы.

121

Управление изменениями

КПР разрабатывается на основе :

- Стратегического видения
- Миссии
- Стратегической цели
- Корпоративной стратегии (способа достижения цели)

122

Управление изменениями

пример из КПР ТПУ

Стратегическое видение:

международно-признанный центр подготовки специалистов мирового уровня и инноваций в области науки и высшего образования.

123

Управление изменениями

пример из КПр ТПУ

Миссия:

подготовка высококлассных специалистов и эффективная реализация нововведений в сфере образования и науки для удовлетворения потребностей личности, общества и государства

124

Управление изменениями

Стратегическая цель:

1991 – 1995 гг. - трансформация вуза из политехнического института в технический университет и переход к подготовке специалистов нового поколения, способных обеспечить прогресс общества.

1996 – 2000 гг. - обеспечение устойчивого динамического развития университета на этапе формирования рыночной экономики страны и перехода к постиндустриальному обществу.

2001 – 2005 гг. - интеграция университета в международное научно-образовательное пространство.

2006 – 2010 гг. - развитие вуза как университета инновационного типа, ориентированного на проведение научных исследований, создание перспективных наукоемких технологий и подготовку специалистов, способных обеспечить позитивные изменения в экономике страны и повысить ее конкурентоспособность

125

Управление изменениями

пример из КПр ТПУ

Корпоративная стратегия:

реализация принципов становления и развития университета как университета инновационного типа и активная интеграция в мировое научно-образовательное пространство

126

Управление изменениями



127

Управление изменениями

КПР содержит:

- объединенные стратегической целью комплексы целевых установок;
- соответствующие им индикаторы достижения целей;
- систему проектов, ранжированных по степени важности, упорядоченных по срокам исполнения и обеспеченных ресурсами.

128

Управление изменениями

Показатели в ежегодном плане деятельности подразделения формируются путем декомпозиции индикаторов достижения целевых установок.

Показатели ежегодно пересматриваются с учетом изменяющихся условий.

Индикаторы комплексных и целевых программ и показатели результатов деятельности имеют причинно-следственную связь, то есть выполнение показателя обуславливает достижение индикатора.

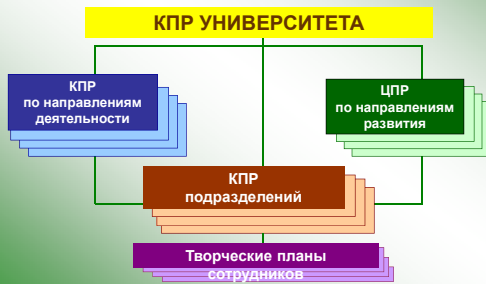
129

Управление изменениями



Управление изменениями

пример из КТР ТПУ



Управление изменениями

пример из КТР ТПУ

КТР ТПУ по направлениям деятельности:

1. Совершенствование научной деятельности
2. Совершенствование образовательной деятельности
3. Совершенствование управления университетом
4. Совершенствование финансово-экономической деятельности
5. Совершенствование административно-хозяйственной деятельности

132

Управление изменениями

пример из КТР ТПУ

Целевые программы развития:

1. «Информатизация университета»
2. «Элитное инновационное образование»
3. «Управление персоналом и развитие корпоративной культуры»
4. «Международная деятельность и формирование имиджа университета в мире»
5. «Коммерциализация научно-технических разработок и образовательных продуктов»
6. «Формирование мультиязыковой и мультикультурной среды»
7. «Повышение качества жизни коллектива университета»

133

Управление изменениями

пример из КТР ВНК

Стратегическая цель:
обеспечение конкурентоспособности компании

Направления деятельности

Развитие организации и управления,
3 задачи, 12 заданий

Финансы,
3 задачи, 11 заданий

Научно-техническая политика,
8 задач, 31 задание, 94 проекта

Кадровая политика,
3 задачи, 14 заданий

Маркетинг,
3 задачи, 15 заданий

Социальная политика,
3 задачи, 6 заданий

134

Управление изменениями

Для реализации проектов утверждается годовой бюджет КТР.

При формировании ежегодного консолидированного бюджета в нем выделяются:

- бюджет развития
- бюджет функционирования.

135

Управление изменениями

Функционирование – производство и реализация ранее разработанных продуктов и услуг.

Развитие – разработка и создание новой продукции, которая будет производиться и реализоваться в будущем, обеспечивая конкурентные преимущества организации для достижения стратегических целей.

136

Управление изменениями

Типы проектов КТР:

1. Инновационные (инвестиционные)
2. Инфраструктурные
3. Ресурсные
4. Имиджевые

137

Управление изменениями

Инновационные проекты

Проекты, в результате выполнения которых организация приобретает новое существенное конкурентное преимущество или значительно усиливает одно из уже имеющихся преимуществ.

Критериями оценки инновационного проекта являются чётко сформулированное, как правило, в рыночных терминах, конкурентное преимущество, а также срок окупаемости проекта или другие временные или финансовые показатели.

138

Управление изменениями

Инфраструктурные проекты

Проекты, которые сами по себе не создают новых и не изменяют имеющихся конкурентных преимуществ. Результаты данных проектов создают хорошую основу для инновационных проектов.

Критериями оценки таких проектов являются прямые заказы со стороны инновационных проектов или перспективные планы инновационных проектов.

Оценка данных проектов на этапе их утверждения производится специальными экспертными группами.

139

Управление изменениями

Ресурсные проекты

Проекты, которые при относительно небольшом вложении средств и в короткие сроки не только окупают сами себя, но и приносят организации дополнительные доходы.

Критерии оценки таких проектов – сроки реализации и сумма принесенного дохода.

140

Управление изменениями

Гарвардская схема управления изменениями в соответствии с теорией O

141

Управление изменениями

Семь шагов по созданию изменений:

- Шаг 1. Мобилизуйте энергию и вовлеченность сотрудников через совместное определение проблем организации и поиск путей их решения.
- Шаг 2. Создайте разделяемое большинством сотрудников видение того, управлять конкурентоспособностью организации.
- Шаг 3. Определите лидеров изменений.
- Шаг 4. Акцент на результаты, а не на процессы.
- Шаг 5. Начинайте изменения на периферии и постепенно расширяйте их до самого верха. Не проталкивайте изменения сверху вниз.
- Шаг 6. Фиксируйте успехи в виде формальных действий (новые системы, новые структуры, новые политики).
- Шаг 7. Изучайте процесс изменений и подстраивайте стратегию изменений в соответствии с вновь возникающими проблемами.

142

Управление изменениями

Типичные ошибки при проведении изменений:

1. Навязывание уже известных решений.
2. Продавливание решений сверху.
3. Назначение топ менеджеров ответственными за изменения.
4. Остановка на технических решениях.
5. Попытка изменить всё сразу.

143

Управление изменениями



144

Управление изменениями

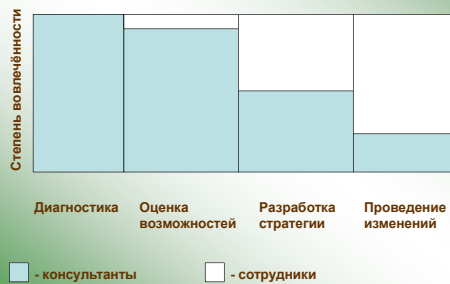
Обучающаяся организация это термостат, который пытается понять, почему он устанавливает именно эту температуру и нельзя ли, вообще, установить оптимальную температуру.

Крис Арджирис

145

Управление изменениями

Роль консультантов при проведении изменений



146

ПРИЛОЖЕНИЯ

АВТОБИОГРАФИЯ

Поршия Нельсон

Глава 1.

Я иду по улице.
На моём пути глубокая яма.
Я падаю в неё.
Я в шоке.... Я беспомощен.
Это не моя вина!
Нужна вечность, чтобы выбраться из неё.

Глава 2.

Я иду по той же улице.
На моём пути глубокая яма.
Я стараюсь не замечать её.
Я опять падаю.
Поверить не могу, но я опять в том же положении.
Но это не моя вина!
Нужно очень много времени, чтобы выбраться из неё.

Глава 3.

Я иду по той же улице.
На моём пути глубокая яма.
Я вижу её.
Опять упал... это уже превратилось в привычку,
но глаза мои открыты.
Я знаю, нахожусь.
Это моя вина.
Я мигом выбираюсь из неё.

Глава 4.

Я иду по той же улице.
На моём пути глубокая яма.
Я её обхожу.

Глава 5.

Я стал ходить по другой улице.

Columbus case

Исходные данные

1. Наиболее образованные люди того времени знали, что земля круглая.
2. Колумб был опытный итальянский мореплаватель, уже открывший несколько островов в Индийском и Тихом океанах (map maker).
3. Колумб искал кратчайший путь для выгодной мировой торговли (с восточными странами, Индией).
4. Никто не хотел инвестировать его путешествие, потому что оно казалось слишком рискованным.
5. Испанская королева Изабелла дала Колумбу 4 корабля.

Что произошло?

1. Изнурённый тяжелым трудом и болезнями Колумб высадился на Карибских островах (не в Индии!).
2. Он не нашёл кратчайшего пути к мировой торговле и сокровищ.
3. Экипаж взбунтовался.
4. Три корабля утонули.
5. По возвращении в Испанию он был посажен в тюрьму.
6. Он открыл новую землю, показал возможность достичь этой земли и вернуться обратно.

Конец истории

1. Продолжая верить в свой инновационный подход, Колумб сумел через несколько лет, будучи стариком, вернуться в Новый свет на 17 кораблях.
2. Колумб и его люди поработили туземцев (индейцев) и заставили их работать на испанскую корону.
3. Колумб умер в нищете, так как он не смог доказать, что его знания и открытия могут принести большую выгоду.

Мораль

1. Ищи новые пути, если не знаешь будущего.
2. Будь настойчив.
3. Точных данных о будущем или неизведанном не бывает.
4. Ошибки неизбежны.
5. Именно твой (любой) возраст является лучшим для изменений.

История о крокодиловой реке

Инструкция: прочитайте следующую историю и проранжируйте её участников, поставив на первое место того, чьё поведение Вы считаете наиболее предосудительным, а на пятое место, того, чьё поведение на Ваш взгляд в наименьшей степени достойно порицания. Объясните причины такого расположения.

В одном городке жила-была девушка по имени Абигайль, которая любила парня по имени Грегори. Они жили на разных берегах реки, которая была полна крокодилов. В один из дней Абигайль очень захотела встретиться с Грегори, но, к сожалению, накануне мост через реку был смыт вследствие длительных ливней. Абигайль пошла к человеку по имени Синбад, у которого была лодка, и попросила его перевезти её через реку. Тот сказал, что с удовольствием выполнит её просьбу, если она перед этим согласится лечь с ним в постель. Абигайль резко отказалась и пошла к подруге по имени Вонна, чтобы поделиться с ней своей проблемой и попросить совета. Но Вонна сказала, что у неё полно своих проблем, и ей нет до всего этого никакого дела. Абигайль подумала, что у неё нет выбора, и согласилась на предложение Синбада. Синбад, в свою очередь, выполнил своё обещание и, переспав с Абигайль, перевёз её через реку к Грегори.

Когда Абигайль рассказала Грегори о том, как ей удалось перебраться через реку, Грегори с презрением прогнал её прочь. Отвергнутая и удручённая Абигайль пошла к своему другу Слагу и пожаловалась ему на свою беду. Слаг пожалел Абигайль, нашёл Грегори и набил ему морду.

Когда солнце садилось за горизонт, жители городка слышали весёлый смех Абигайль.

Позиция	Имя
---------	-----

1

2

3

4

5

Контроль качества

Некий российский машиностроительный заводик отхватил подряд у буржуйского автомобильного производства, которое требовалось максимально локализовать. Подряд состоял в производстве некой железки. Буржуи, надо сказать, прекрасно знакомы с реалиями нашего машиностроения, поэтому конвейер подрядчика снабдили на выходе лазерным объемным сканером, который не давал отгружать брак. Наша задача заключалась в том, чтобы чуток подкрутить софтинку на базе Websphere MQ, которая обрабатывала данные от сканера и складывала их по Интернету в буржуйский SAP. Явившись в цех и прицепившись к сканеру, мы узрели неких мужчин, одетых в спецовку, и совершавших судорожные челночные перебежки от сканера к конвейеру и обратно. Это были слесари по обману системы контроля качества. У них было некоторое количество эталонных деталей, которые заведомо проскакивали через сканер. И, чтобы обмануть счетчик, через сканер пропускались, раз за разом, именно эти детали, а в отгрузку шло то, что получилось.

Более того, как выяснилось, на складе имелся недельный объем эталонной готовой продукции, который руками подкладывался на конвейер, когда приезжал контроль качества от заказчика. Долго враги не могли понять, где же скрылась проблема, и сканер меняли трижды. В очередной наш приезд на настройку нового сканера, мы обнаружили, что буржуйские сволочи снабдили конвейер дополнительной железкой - приклеивалкой RFID меток. Не прошло и месяца, как команда слесарей по обману была доукомплектована взводом переклеивальщиков с парогенераторами.

Консерватория, аспирантура, мошенничество, афера, суд, Сибирь.

Консерватория, частные уроки, еще одни частные уроки, зубные протезы, золото, мебель, суд, Сибирь.

Консерватория, концертмейстерство, торговый техникум, зав. производством, икра, крабы, валюта, золото, суд, Сибирь.

Может, что-то в консерватории подправить?

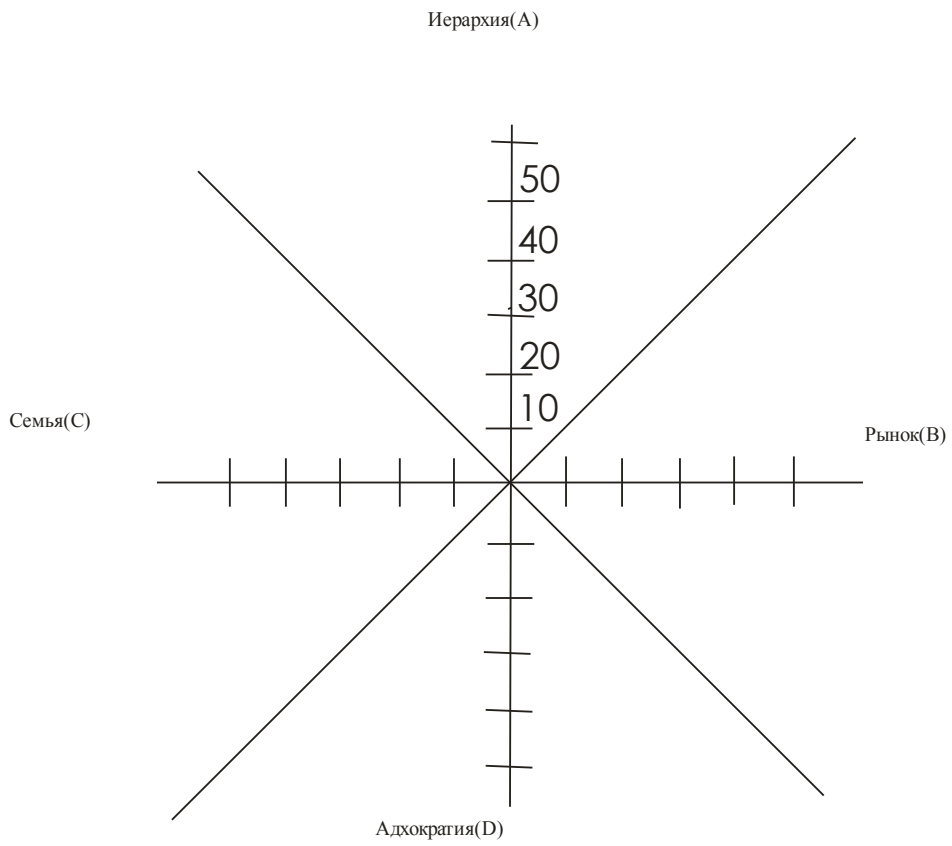
2. В целом служащие тратят не все возможные физические и умственные усилия на работе; они выполняют только требуемый от них минимум.
3. Большинство служащих будут развивать самоуправление и самоконтроль, если этого потребуют цели организации.
5. Большая часть руководителей предпочитает давать ясные, точные директивы, с небольшим допуском для инициативы или творческого подхода.
6. Мотивация усиливается, если награждения отражают достижения.
8. Средний служащий ценит безопасность выше всего другого.
9. Если я отсутствую на рабочем месте, мои подчиненные продолжают работать так же, как если бы я был там.
11. Большинство подчиненных рады только «ставить птички»; они избегают и ответственности везде, где это только возможно.
12. При обеспечении соответствующих условий люди не только принимают, но и сами ищут ответственность.
14. Сам процесс и люди, в него вовлеченные, нуждаются в жестком менеджерском контроле.
15. Индивидуальные цели должны находиться в соответствии с целями организации.
17. «Напишите это, а не говорите этого» - вот что должно быть предпочтительным стилем. Это более эффективно и экономит время.
18. Менеджмент - это больше тренинги и указания, чем контроль и директивы.
20. В обязанности менеджера входит контроль за действиями персонала и изменение его поведения в соответствии с нуждами организации.
21. Это очень важно для служащего - видеть то, какой работа будет после ее завершения, особенно если именно он доведет ее до конца.
23. Менеджмент означает делание работы руками других людей.
29. Большинство служащих в основном безразлично относятся к нуждам компании.
30. Начальникам следует определять рамки, в которых возможна инициатива, даже если это будет значить «обучение на ошибках». Человеческие ошибки могут совершаться в определенных разумных пределах.
32. Каждая позиция в организации имеет спецификацию, которую можно четко выразить словами; тот, кто назначен на данный пост, должен знать свои обязанности и свою ответственность.
33. Мой персонал мотивирует сам себя и нуждается лишь в очень небольшом контроле.
35. Политика «кнута и пряника» в управлении - это эффективная и продуктивная мотивация.
36. В то время как менеджерам следует контролировать процесс, персоналу необходима свобода для использования своей инициативы в планировании и осуществлении заданий.
38. Приличный рабочий день за приличную заработную плату - это то, чего хотят все служащие.
39. Мой персонал видит во мне скорее советника, чем босса.
41. Так как, в конечном счете, именно я решаю, с кем мне работать, то я ожидаю от своего персонала, что он будет следовать моим директивам и принимать мои решения.
42. Мой персонал знает, чего от него ждут, и выполняет работы под очень небольшим контролем с моей стороны.
44. Я придерживаюсь политики закрытого контроля, чтобы иметь возможность убедиться в том, что персонал придерживается данных ему целей и работает в соответствии с данными ему директивами.
45. Это важно - знать о том, как подчиненные любят проводить свободное время, кое-что об их семейной жизни.

24. Увеличение объема работы, когда служащий получает более широкий ряд заданий приблизительно того же уровня сложности и ответственности, подразумевает повышение мотивации участников с помощью вознаграждения.
26. Большинство служащих стараются работать как можно меньше и при этом получать как можно большую заработную плату.
27. Я думаю, что лучше всего для моего персонала самостоятельно решать свои собственные проблемы, где это возможно, чем консультироваться с другими без моего ведома.
53. Менеджерам необходимо соблюдать дистанцию в отношениях со своим персоналом. Это существенно для поддержания дисциплины, качества работы, а также уважения со стороны подчиненных,
54. Часть моих функций как менеджера в отношении персонала - это их подготовка для служебного роста.
56. Если я считаю это необходимым (например, для соблюдения сроков), я сокращаю работу, переназначаю ее или делаю ее сам.
57. Если я поощряю в своих служащих повышение ответственности за свою собственную работу, результатом могут стать превосходная организация учебного процесса.
59. Большинство служащих скорее «работают ради жизни», чем «живут ради работы»; работа - это просто средство для получения материальных ценностей.
60. Доверие и уважение в отношениях между менеджером и подчиненным необходимы.
62. Эффективность, улучшение производительности, прибыльность и т.п. должны быть приоритетными по сравнению с нуждами подчиненных.
63. Это часть моих функций - представлять идеи и требования моего персонала.
47. Мои подчиненные работают лучше всего, когда их работа планируется за них и назначается им.
48. Большая часть людей будет ходить на работу даже тогда, когда они не будут нуждаться в деньгах.
50. Если я не буду до мелочей контролировать работу, то пострадает производительность.
51. Большая часть служащих будет приветствовать возможность более строгого контроля за их работой.
65. Если служащие не боятся потерять свое место, они не заинтересованы в целях организации, долгосрочных планах и долгосрочных задачах.
66. Необходимо ободрить подчиненных, чтобы они направляли свои собственные цели и нужды в русло целей организации.
68. Моя работа как менеджера означает распределение той работы, которая должна быть сделана теми средствами, которые я считаю самыми подходящими.
69. Взгляды подчиненных нужно учитывать в процессе принятия решения.
71. Персонал тратит массу времени на еду, перекуры и тому подобное, за всем этим необходим строгий контроль, иначе неизбежно падение продуктивности.
72. Менеджерам необходимо поощрять свой персонал, давая понять свою уверенность в том, что люди смогут сделать работу хорошо.
74. Очень важно осуществлять жесткий контроль и придерживаться дисциплинарных процедур, чтобы служащие знали, что с ними случится, если они не оправдают надежд в отношении работы.
75. Текучесть кадров и недовольство персонала больше там, где менеджеры только раздают задания и жестко контролируют работу своего персонала.

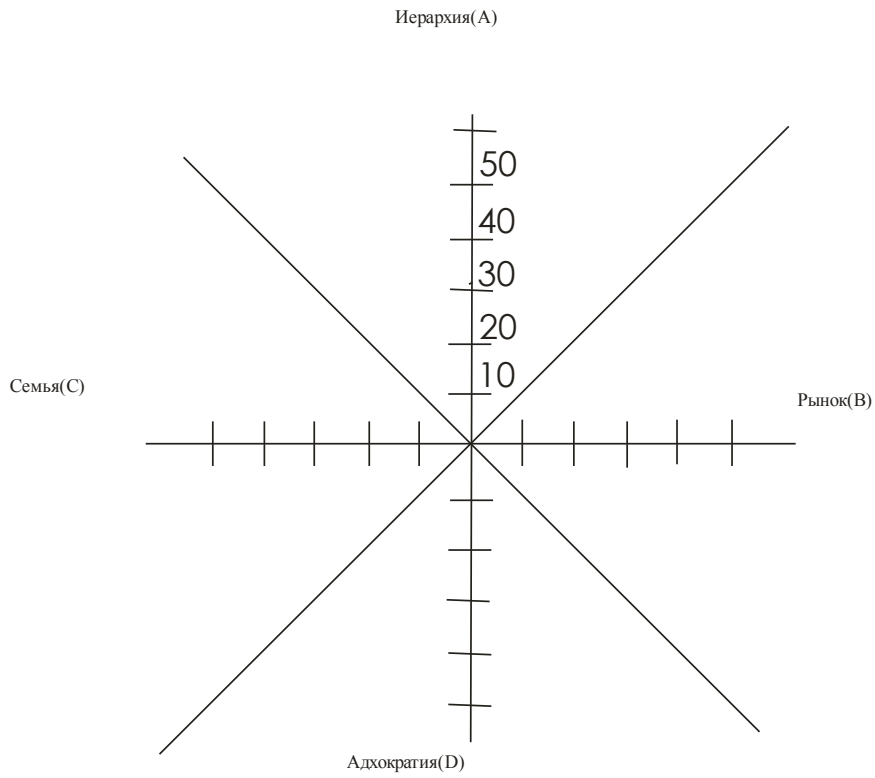
A
2 5 8 11 14 17 20 23 26 29 32 35 38
41 44 47 50 53 56 59 62 65 68 71 74

Б
3 6 9 12 15 18 21 24 27 30 33 36 39
42 45 48 51 54 57 60 63 66 69 72 75

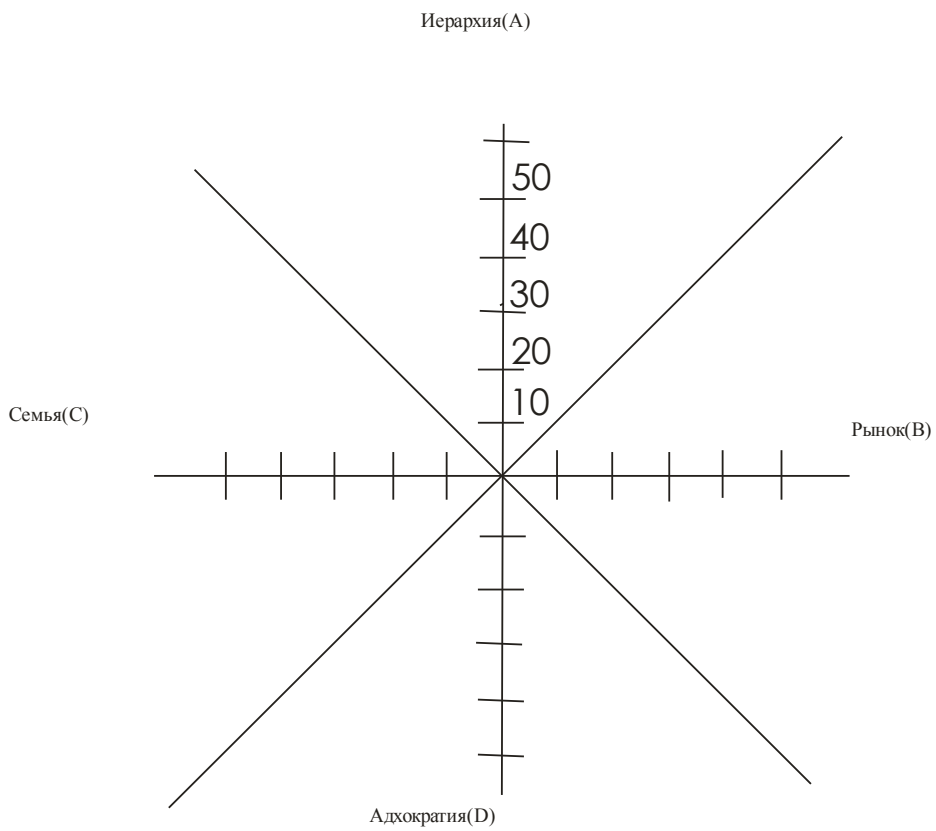
	как есть	как должно быть
1) Ваша организация - это:		
A. Хорошо слаженный механизм	A=	A=
B. Конкурентно - ориентированная среда	B=	B=
C. Многочисленная семья	C=	C=
D. Творческий коллектив	D=	D=
2) Лидер организации:		
A. Заботится о координации и эффективности	A=	A=
B. Конкретно ставит персональные и организационные цели	B=	B=
C. Заботится о работниках	C=	C=
D. Новатор, рискованный экспериментатор	D=	D=
3) Цели организации - это:		
A. Поддержание уровня деятельности, эффективное использование ресурсов	A=	A=
B. Удержание (расширение) доли рынка	B=	B=
C. Максимальное развитие и использование потенциала работников	C=	C=
D. Поиск новых ниш на рынке, создание уникальных товаров, услуг, продуктов	D=	D=
4) Целостность организации поддерживается благодаря:		
A. Наличию должностных инструкций, положений, регламентов, формальных правил	A=	A=
B. Соревновательной атмосфере, поставленным перед каждым конкретным задачам	B=	B=
C. Наличию традиций и вовлечения персонала в управление	C=	C=
D. Творческой атмосфере, возможности экспериментировать	D=	D=
5) Организацию считают успешной, если:		
A. Высока исполнительность, низки издержки	A=	A=
B. Достигаются конкретные намеченные цели	B=	B=
C. Проявляется чуткость к заказчику, забота о работниках	C=	C=
D. Происходят усовершенствования, обновление, внедрение нового	D=	D=
6) Работники стимулируются к:		
A. Точному исполнению предписанных функций	A=	A=
B. Достижению намеченных индивидуальных результатов	B=	B=
C. Совершенствованию своего мастерства	C=	C=
D. Проявлению инициативы	D=	D=
7) В неопределенной ситуации решения принимаются исходя из:		
A. Распоряжений руководства	A=	A=
B. Общих соображений полезности для достижения целей организации	B=	B=
C. Общего мнения на совещании	C=	C=
D. Необходимости апробировать новые пути	D=	D=
8) Для разрешения конфликтной ситуации требуется:		
A. Обращение к вышестоящему руководству	A=	A=
B. Определить, какое решение будет наиболее результативно	B=	B=
C. Консенсус	C=	C=
D. Исследование различных вариантов	D=	D=



организация в целом

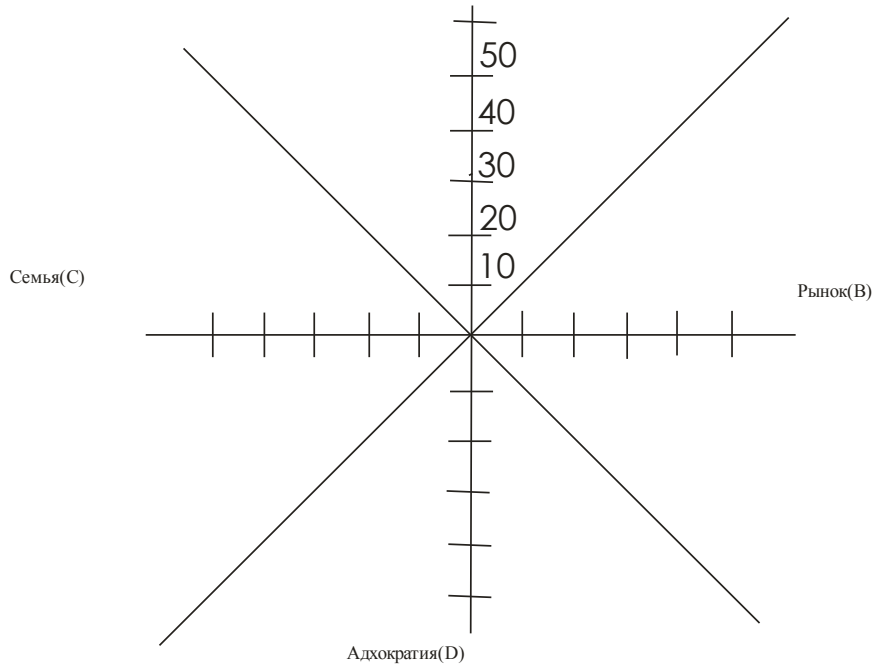


Система управления



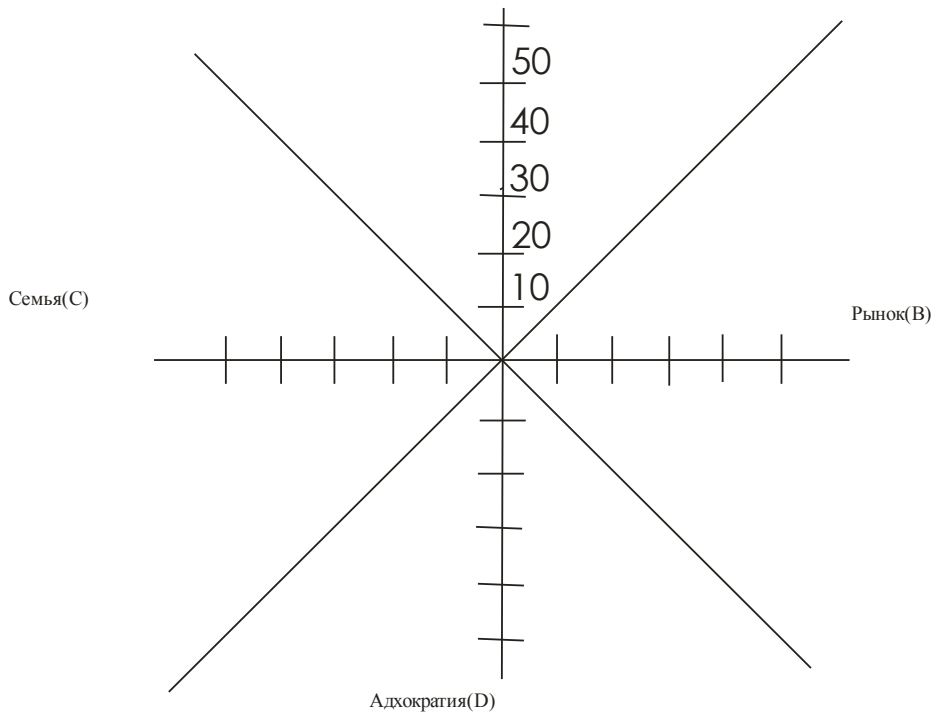
Лидер организации

Иерархия(А)

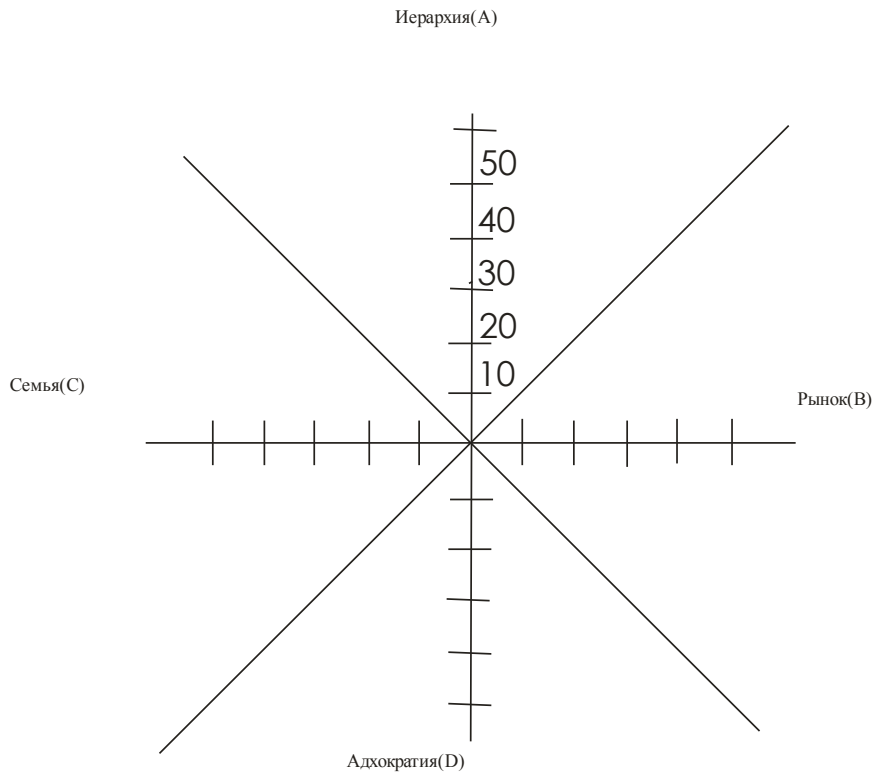


Цели организации

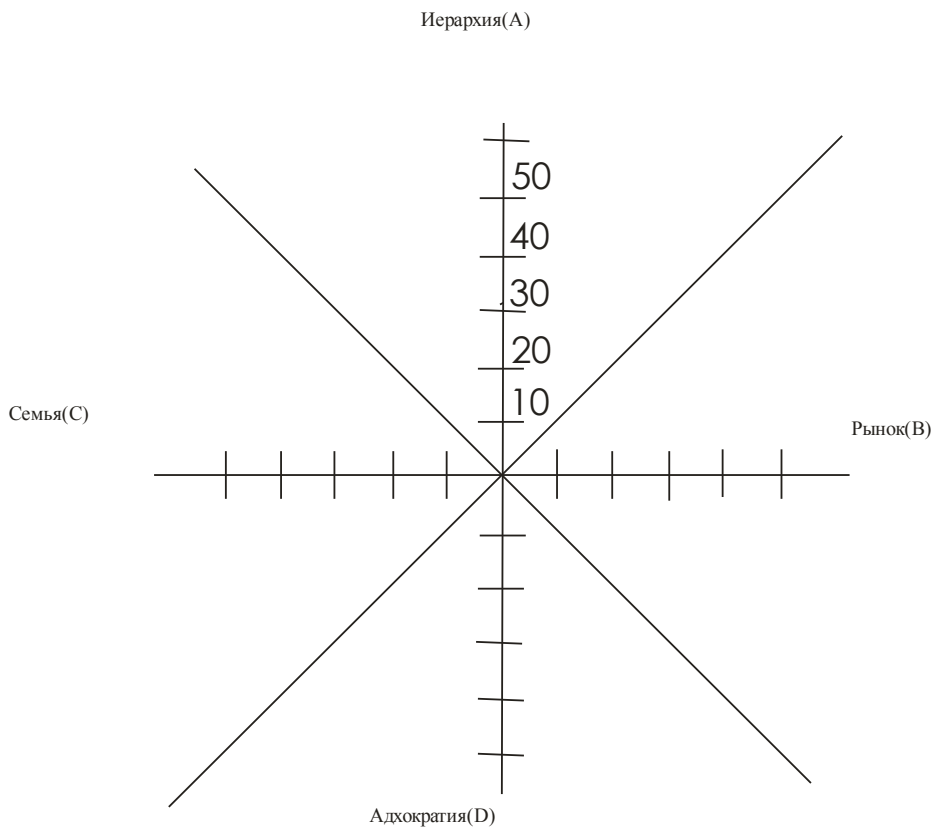
Иерархия(А)



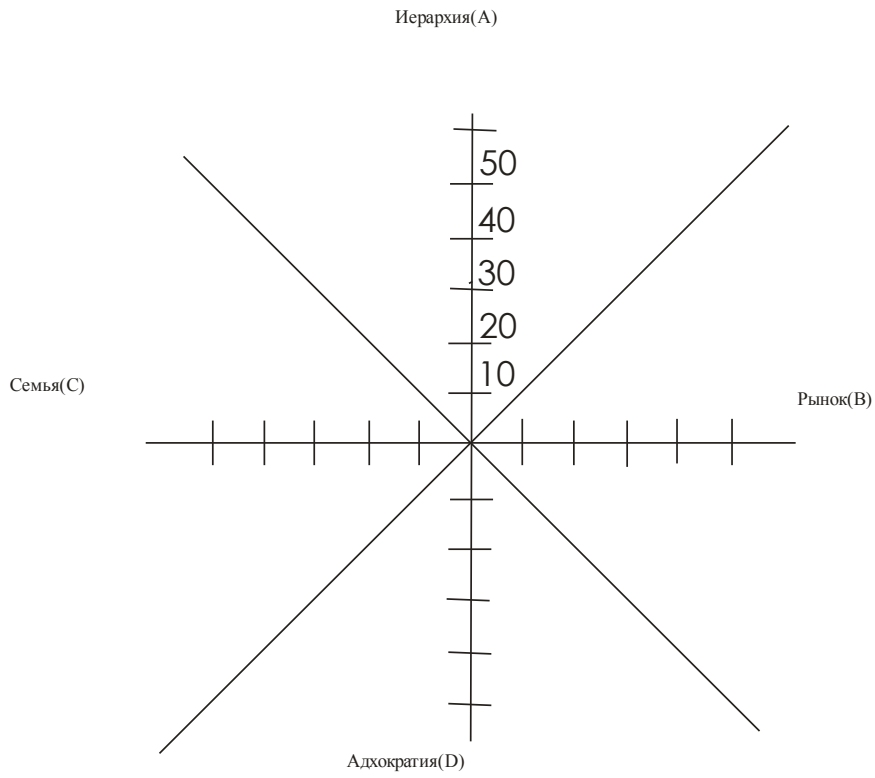
Целостность организации поддерживается благодаря



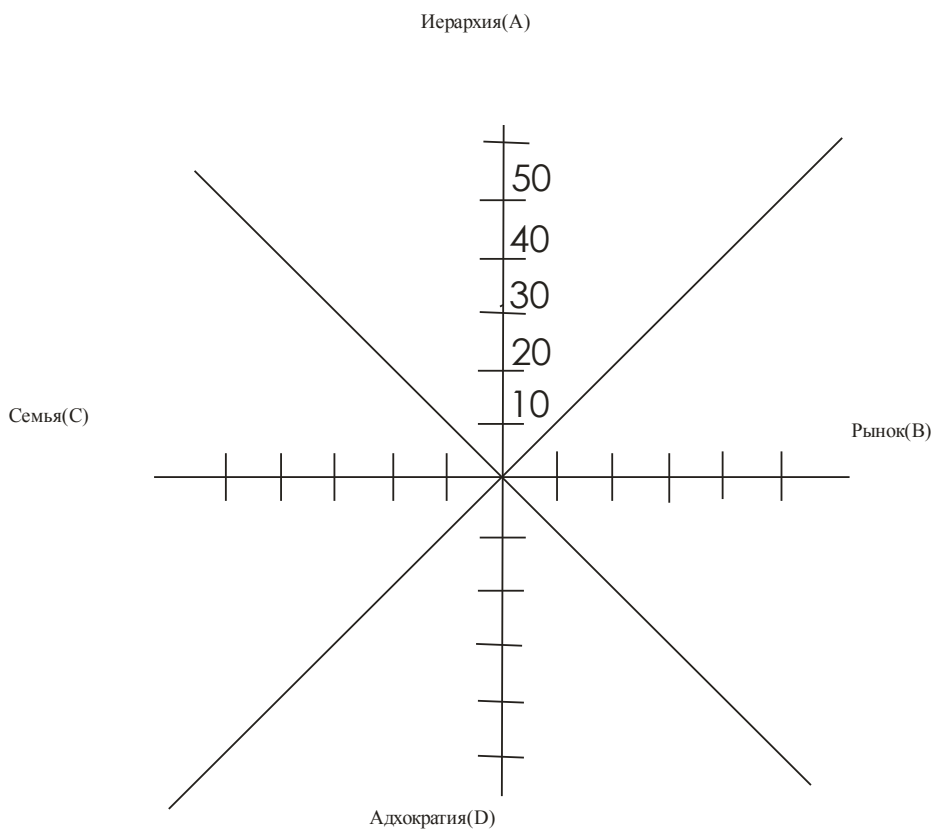
Организацию считают успешной, если



Работники организации стимулируются к



В неопределённой ситуации решения принимаются исходя из



Для разрешения конфликтной ситуации требуется

Конгруэнтность корпоративной культуры

Иерархия

Семья

Адхократия

Рынок

