

Тема 6

Изменения: законы, стратегии, принципы, модели

Успешные программы изменений в организациях отвечают определенным устойчивым правилам эффективного управления изменениями и учитывают три принципа, прошедшие испытание временем – законы Ньютона.

- **Первый закон Ньютона** говорит, что "всякое тело продолжает удерживаться в состоянии покоя или равномерного и прямолинейного движения, пока и поскольку оно не принуждается приложенными силами изменить это состояние".
- **Второй закон Ньютона** говорит, что «изменение количества движения пропорционально приложенной силе и происходит по направлению той прямой, по которой эта сила действует, и обратно пропорциональный к его массе".
- **Третий закон Ньютона** говорит, что "действию всегда есть равное и противоположное противодействие, иначе, взаимодействия двух тел друг на друга между собой равны и направлены в противоположные стороны".

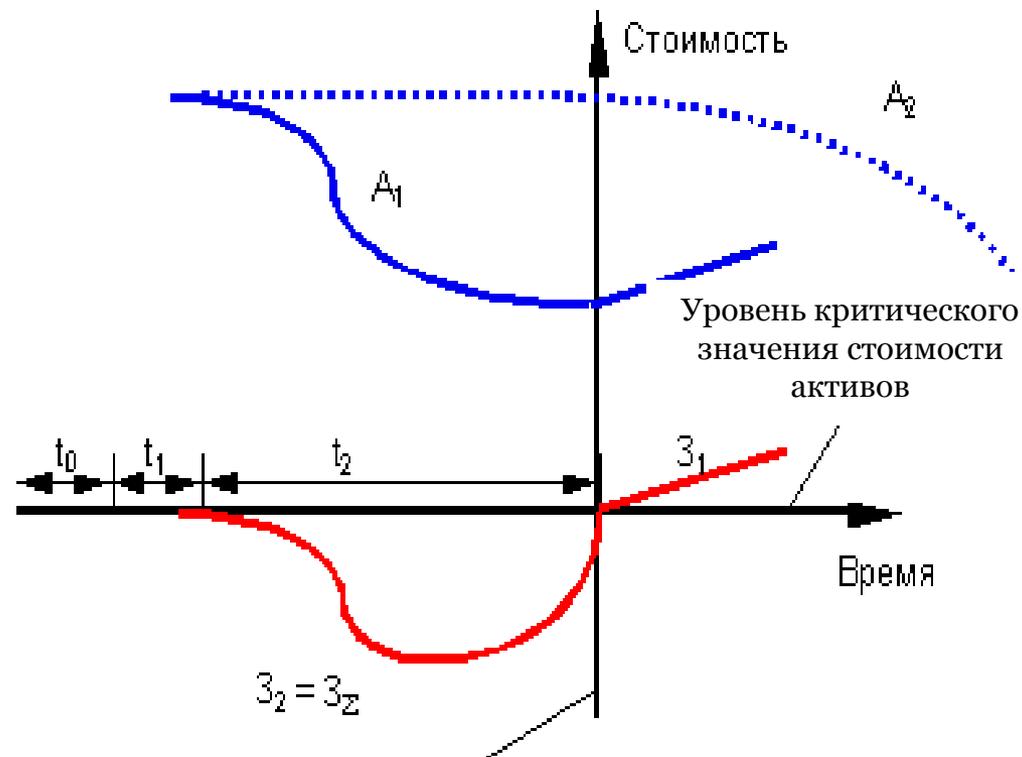
Из трех законов Ньютона следуют правила управления изменениями:

1. Преодоление естественной инерции в организациях требует постоянного применения сил для продвижения изменений.
2. Чем больше инерция или сопротивление преобразованиям, тем больше необходимые силы для изменения.
3. Способ общения агентов изменений со своими противниками является способом, который они будут использовать для обращения к агентам изменения.

Активное управление изменениями

Осознание проблемы неэффективности менеджмента и необходимости изменений может происходить на основе заблаговременного анализа логики процессов, протекающих на рынке и внутри компании. Такой вариант наиболее привлекателен тем, что предприятие может заблаговременно осуществить весь комплекс требуемых изменений в организации бизнеса. Тогда внешние перемены из угрозы благополучию превращаются в благоприятные возможности для развития. Управление изменениями становится активным. А сама программа преобразований оказывается связана с меньшими затратами, давая при этом наибольший эффект.

Методами выявления угроз в данном случае является прогнозирование развития ситуации. Как правило, пересмотра деловой практики предприятия требуют кардинальные внешние изменения, в условиях которых прежний опыт успешного управления теряет актуальность. Поэтому наиболее полезной при прогнозировании развития ситуации является понимание логики происходящих процессов и хорошая интуиция управляющих. Использование статистических методов и количественной информация тоже необходимы, но они играют скорее вспомогательную роль.



Момент возникновения первых финансовых потерь

t_0 - период осознания грядущих внешних изменений

t_1 - период разработки реакции

t_2 - период внедрения изменений

A_1 - стоимость активов в процессе реагирования

A_2 - стоимость активов при отсутствии реагирования

Z_1 - потери/доходы от внешних изменений

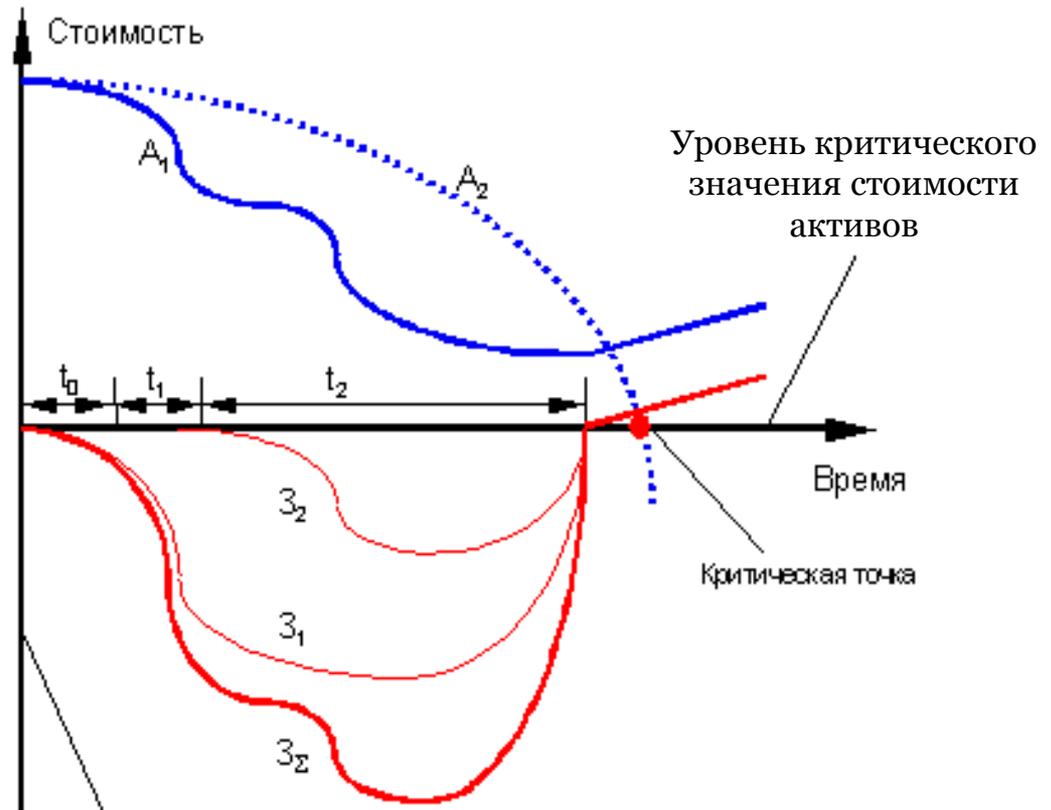
Z_2 - затраты на реагирование

Z_Σ - суммарные потери/доходы предприятия

Реактивное управление изменениями

Альтернативный вариант - идентификация проблемы потери эффективности и необходимости изменений состоит в реакции «постфактум», то есть в результате состоявшегося ухудшения показателей деятельности компании. Данное ухудшение означает, что внешние неблагоприятные факторы уже стали действовать или деградация существующих рутинных процессов зашла довольно далеко.

В этом случае главным ограничением для программы изменений становится период времени, в течение которого бизнес сможет сохранять финансовую устойчивость. Иначе говоря, затраты на реализацию программы изменений в совокупности с убытками от оперативной деятельности не должны привести к критическому снижению стоимости активов, после которого самостоятельная деятельность предприятия оказывается невозможна. Такое управление изменениями принято называть реактивным.



Момент возникновения первых финансовых потерь

t_0 - период осознания грядущих внешних изменений

t_1 - период разработки реакции

t_2 - период внедрения изменений

A_1 - стоимость активов в процессе реагирования

A_2 - стоимость активов при отсутствии реагирования

Z_1 - потери/доходы от внешних изменений

Z_2 - затраты на реагирование

Z_{Σ} - суммарные потери/доходы предприятия

Три пересекающиеся фазы Системной Технологии Вмешательства (СТВ)

Время



Группировка стратегий проведения изменений

Стратегии	Подход	Способы реализации
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: по новым системам оплаты; по использованию станков; по новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

Траектория развития «парадокса Икара» (по Миллеру)

Исходное качество организации	Характеристика содержания траектории	Конечное качество организации
«Конструкторы»	Организации, в которых основные конкурентные преимущества строятся на их исключительных инженерно - конструкторских достижениях , развивая стратегии улучшения качества и экономии на издержках, сами незаметно для себя рано или поздно начинают игнорировать мнение своих клиентов в отношении выпускаемой ими продукции. Примеры: Xerox	«Лудильщики»
«Строители»	Быстро растущие организации, управляемые с самого начала одаренными лидерами, с хорошо организованным персоналом, развивая стратегию экспансии, рано или поздно –оказываются сильно вовлеченными в такие виды бизнеса, о которых они имеют очень слабое представление. Это приводит к пустому растрачиванию их внутренних ресурсов. Примеры: Довгань	«Застройщики»
«Пионеры»	Организации, имеющие в своем составе превосходные научно-исследовательские подразделения , позволяющие им добиваться создания выдающихся продуктов, развивая только эту сильную сторону, однажды оказываются заложниками футуристических проектов своих ведущих конструкторов и изобретателей. Примеры: Polaroid.	«Отшельники»
«Коммивояжеры»	Организации с развитыми маркетинговыми способностями, широкими рынками сбыта и известными торговыми марками, сосредотачиваясь исключительно на развитии этих качеств, теряют цель своего существования, из-за чего страдает дизайн и качество их продукции, а все их функционирование сосредотачивается вокруг обслуживания заказов. Примеры: Procter and Gamble, General Motors	«Дрейфовщики»

Этапы успешных крупномасштабных перемен

	Действие	Новое поведение
Этап 1	Внушить необходимость срочных перемен	Люди начинают говорить друг другу : «Давай же, нам надо многое изменить!»
Этап 2	Собрать группу лидеров	Группа людей, облеченных достаточными полномочиями, чтобы провести большие преобразования, сформирована и они успешно работают вместе
Этап 3	Разработать правильное (разделяемое) видение будущего	Группа лидеров разрабатывает видение и стратегию попытки проведения изменений
Этап 4	Информировать о своих планах, чтобы привлечь сторонников	Люди начинают проникаться идеей перемен, и это проявляется в их поведении
Этап 5	Дать полномочия и действию	Все больше людей чувствуют себя готовыми действовать, и они реализуют видение
Этап 6	Добиваться скорых побед	В ходе реализации видения рождается воля к победе, и противников перемен становится все меньше
Этап 7	Не останавливаться на достигнутом	Люди добиваются перемен шаг за шагом, пока не реализуется видение
Этап 8	Заставить перемены прижиться	Новая форма поведения победителя укореняется, несмотря на груз традиций, отход от дела реформаторов и так далее

Методы управления изменениями в организации

Характеристики	Теория Е (Майкл Бир)	Теория О (Нитин Нория)
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы ("жесткие" элементы)	Организационная культура ("мягкие" элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Консультанты используют готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

Схема реализации контроля при управлении изменениями

