

**Тема 7. Управление
организационными изменениями**

План лекции

- ❑ Природа организационных изменений
- ❑ Сопротивление изменениям
- ❑ Управление организационными изменениями
- ❑ Процесс организационного развития

Перемены внутри организации
обычно происходят как реакция
на перемены во внешней среде

Изменение в любой части
организации, как правило
оказывает влияние на всю
организацию

Унифицированная социальная реакция на изменения



Любые организационные
изменения связаны с
определенными издержками

2 Сопротивление изменениям

Под сопротивлением изменениям понимаются любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в процессе труда

ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЙ:

- **дискомфорт, вызванный самой природой изменения** (неуверенность в правильности технических решений; страх неизвестности; угрозы безопасности);
- **методы проведения изменений** (авторитарный подход; ограничения в информации);
- **ощущение несправедливости**, вызванное тем, что выгоды проводимых работниками изменений присваиваются кем-то другим.

ВИДЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ:

- Логическое
сопротивление**
- Психологическое
сопротивление**
- Социологическое
сопротивление**

ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ ЛОГИЧЕСКОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ

РАЦИОНАЛЬНЫЕ ВОЗРАЖЕНИЯ

- ❑ Время, необходимое для адаптации
- ❑ Возможность создания нежелательных условий (понижение квалификации)
- ❑ Экономические издержки
- ❑ Вызывающая сомнения техническая целесообразность изменений

ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ

- Страх неизвестности
- Неумение адаптироваться к переменам
- Антипатия к менеджменту или агентам перемен
- Неверие в других людей
- Потребность в безопасности; желание сохранить статус-кво

ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ СОЦИАЛОГИЧЕСКОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ

ГРУППОВЫЕ ИНТЕРЕСЫ

- ❖ Политические коалиции
- ❖ Поддержка групповых ценностей
- ❖ Локальные, ограниченные интересы
- ❖ Законные интересы
- ❖ Желание сохранить дружеские отношения

3 Управление организационными изменениями

МОДЕЛЬ ГРЕЙНЕРА

- Давление и побуждение
- Посредничество и переориентация внимания
- Диагностика и осознание
- Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению
- Эксперимент и выявление
- Подкрепление и согласие

Три стадии изменений

- «размораживание»
- проведение изменений
- «замораживание»

Способы реализации изменений

- Введение новых поддерживающих сил
- Устранение сдерживающих сил
- Усиление действия одной из поддерживающих сил
- Ослабление действия одной из сдерживающих сил
- Преобразование сдерживающей силы в поддерживающую

ПОЗИТИВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ШАГИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПРОЦЕСС РЕФОРМ

- Акцент на группу
- Логическое обоснование необходимости изменений
- Участие работников в процессе преобразований.
- Вознаграждение
- Обеспечение безопасности
- Коммуникации
- Готовность к изменениям
- Работа с системой в целом (концепция организационного развития)

4 Процесс организационного развития (ОР)

Организационное развитие (ОР) есть систематическое применение положений поведенческой науки на различных уровнях организации (групповом, межгрупповом, организационном) с целью осуществления запланированных преобразований

Цель ОР – повышение качества
трудоустрой жизни,
производительности, адаптивности
и эффективности организации

- ❑ ОР представляет собой планомерные изменения
- ❑ Подход ОР является системным
- ❑ ОР строится для совершенствования организации как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе
- ❑ Процесс ОР нацелен на организационные процессы, а не на их содержание
- ❑ ОР направлено на разрешение проблем
- ❑ ОР концентрирует внимание на человеческих и социальных взаимоотношениях

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ



Характеристики концепции ОР

- ❑ Гуманистические ценности
- ❑ Использование агентов перемен
- ❑ Разрешение проблем
- ❑ Практическое обучение
- ❑ Интервенции на различных уровнях
- ❑ Ориентация на конкретные обстоятельства

**Интервенции –
структурированные воздействия,
направленные на оказание помощи
индивидам или группам в повышении
эффективности их деятельности**

Типовая программа ОР

- 1)** Первоначальная диагностика
- 2)** Сбор информации
- 3)** Обратная связь и анализ полученных данных
- 4)** Планирование деятельности и разрешение проблем
- 5)** Интервенции
- 6)** Оценка и дополнительные исследования

Достоинства и ограничения концепции организационного развития

Достоинства ОР

- Изменение всей организации
- Более высокая мотивация
- Повышение качества труда
- Повышение удовлетворенности
- Улучшенная работа в командах
- Разрешение конфликтов
- Достижение целей
- Возрастание склонности к переменам
- Снижение показателей прогулов
- Снижение текучести кадров
- Формирование обучающихся групп
- Рост производительности

Ограничения ОР

- Существенные временные затраты
- Значительные издержки
- Увеличение сроков окупаемости
- Возможность неудачи
- Возможность вмешательства в личные интересы
- Возможность нанесения психологического ущерба
- Возможность конформизма
- Акцент на групповые процессы, а не на показатели деятельности
- Возможная концептуальная неопределенность
- Сложность оценки результатов
- Несовместимость культур

Спасибо за внимание!

