

**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!

