

**ПРОЕКТЫ  
И  
УПРАВЛЕНИЕ  
ИЗМЕНЕНИЯМИ**

**Предпосылки изменений** – во всех составляющих внешней и внутренней среды организации, в т.ч. и реализация проектов.

**Подходы к управлению организационными изменениями:**

- эволюционный (организационное развитие)*
- революционный (хозяйственный реинжиниринг)*

*Хаммер М., Чампи Дж.*

*Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе*

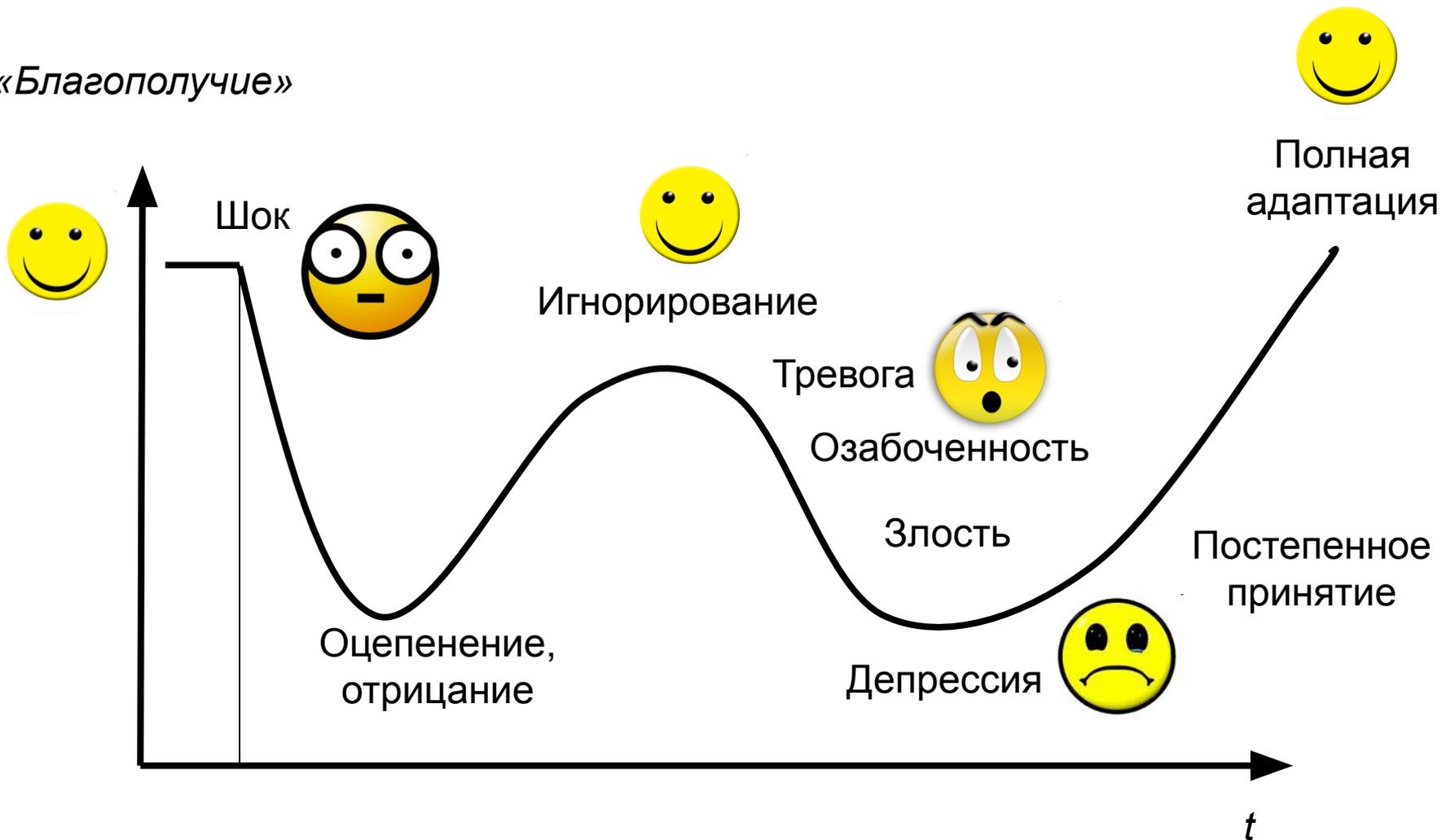
# РЕИНЖИНИРИНГ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## Особенности:

- ❑ ГЛУБИННАЯ РЕОРГАНИЗАЦИЯ предприятия по всей цепочке создания стоимости.
- ❑ ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС и клиента,
- ❑ новые решения должны сознательно проводиться в жизнь НЕДЕМОКРАТИЧЕСКИМ ПУТЕМ. РУКОВОДСТВО сосредоточивается В РУКАХ НЕМНОГИХ ЛИЦ, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения. Более того, к осуществлению процесса нужно привлекать как можно меньше людей
- ❑ ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРОЦЕССОВ.  
Вспомогательные процессы должны оптимизироваться не сами по себе, а исключительно с учетом нужд ключевых процессов.
- ❑ Особое внимание придается СИСТЕМЕ КОММУНИКАЦИЙ

# ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

«Благополучие»



# ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

## ЛИЧНЫЕ БАРЬЕРЫ:

- страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы "между делом".

# Защитное поведение

*Уклонение от работы со ссылкой на различные правила и инструкции (Праведник):*

Строгое следование инструкциям: «В инструкции сказано, что...», «Это всегда делалось именно так...», «Не я устанавливаю правила...Если бы это зависело от меня...»



# Защитное поведение

*Перевод ответственности («Стрелочник»)*

Ответственность за работу перекладывается на кого-либо другого: «Я слишком занят... Это не моё дело...»



# Защитное поведение

*Симуляция некомпетентности (Антошка)*

Стремление избежать нежелательной работы, ссылаясь на свою якобы некомпетентность или ложную неспособность выполнить работу:  
«Я ничего об этом не знаю... Это лучше получится у кого-то другого...»



*«Это мы не проходили, это нам не задавали!»*

# Защитное поведение

*Обезличивание (Рак-отшельник)*

Игнорирование нежелательных требований клиентов или руководства, путём уклонения от личных контактов. Например, в больнице врач знает больных не лично, а лишь по историям болезни, при разговоре использует узкоспециализированные медицинские термины, даёт краткие, сухие ответы на вопросы пациентов.



# Защитное поведение

*Затяжка времени («тянуть ко́та за хвост»)*

Затягивание выполнения поставленной задачи с целью изображения занятости в период слабой загрузки работой, обеспечения собственной «занятости».



- *Сможешь отремонтировать карету за день?*
- *Смогу.*
- *А за два?*
- *Смогу.*
- *А за три?*
- *Придется постараться.*
- *А за неделю сможешь?*
- *Тут, барин, помощник нужен!*

*(«Формула любви», фильм Марка Захарова, 1984.  
Вольная экранизация повести Алексея Толстого  
«Граф Калиостро»)*

# Защитное поведение

*Имитация бурной деятельности («Кипучий лентяй» по И. Ильфу и Е. Петрову).*

Стремление создать видимость постоянной высокой производительности, скрыть её колебания. Сотрудники согласны работать при заранее определённых критериях минимума и максимума результата.



## 10 правил имитации бурной деятельности.

**Правило № 1.** Никогда не ходите без документа в руках. Люди с документами в руках выглядят как напряженно работающие работники, которые направляются на важную встречу. Люди с пустыми руками выглядят так, как будто собираются в кафе. Люди с газетой в руках выглядят как направляющиеся в туалет. Кроме этого, обязательно тащите с собой кучу всяких бумаг, когда идёте вечером домой, создавая таким образом впечатление, что вы работаете больше, чем на самом деле.

**Правило № 2.** Используйте компьютер, чтобы выглядеть занятым. Каждый раз, когда вы используете компьютер, это выглядит как "работа" для случайного наблюдателя. Вы можете отправлять и получать личную электронную почту, в общем делать всё что угодно, что даже отдалённо не связано с работой. Это не совсем те социальные преимущества, о которых хотели высказать сторонники компьютерной революции, но и эти тоже не плохи. Если вас заловит босс - а он вас обязательно заловит - ваша лучшая защита - заявить, что вы изучаете новое программное обеспечение, и таким образом экономите деньги, которые пришлось бы потратить на ваше обучение.

**Правило № 3.** Бардак на столе. Высшее руководство может уходить, оставляя стол пустым. Для всех же остальных это будет выглядеть так, как будто мы работаем недостаточно напряженно. Соорудите груды документов вокруг своего рабочего места. Для наблюдателя прошлогодняя работа выглядит так же как и текущая, значение имеет только объем. Нагромоздите их в ширь и ввысь. Если к вам должен кто-то прийти, заройте документ, который вам понадобится, в середину кучи и ищите его, когда посетитель пришел.

**Правило № 4.** Автоответчик. Никогда не отвечайте на телефонные звонки, если у вас есть автоответчик. Люди вам звонят не для того, чтобы дать вам что-то за ничего - они звонят потому, что хотят чтобы ВЫ делали работу для НИХ. Так жить нельзя. Пропускайте все звонки через автоответчик. Если кто-то оставляет сообщение для вас и оно угрожает работой, ответьте на него во время обеденного перерыва, когда вы знаете, что человека нет на месте - это создает впечатление о вас как о человеке очень ответственном и добросовестном.

## 10 правил имитации бурной деятельности.

**Правило № 5.** Выглядеть нервным и раздраженным. Необходимо стараться постоянно выглядеть нервным и раздраженным, чтобы у боссов создалось впечатление, что вы все время заняты.

**Правило № 6.** Уходите с работы поздно. Всегда уходите с работы поздно, особенно если босс еще на месте. Вы можете читать журналы и книги, на чтение которых всегда не хватало времени допоздна, перед тем как уйти. Убедитесь в том, что ваш путь к выходу пролегает мимо дверей босса. Отправляйте важные сообщения в нерабочее время (21:35, 7:05 и т.п.) и во время государственных праздников.

**Правило № 7.** Креативное вздыхание. Громко вздыхайте, когда вокруг много народа, чтобы произвести впечатление, что вы находитесь под ужасным давлением.

**Правило № 8.** Штабельная стратегия. Недостаточно взгромоздить много документов на столе. Сложите на полу побольше книг (лучше всего подходят толстые компьютерные пособия).

**Правило № 9.** Построение словаря. Просмотрите парочку компьютерных журналов и заучите жаргонные словечки и названия новых продуктов. Свободно пользуйтесь ими в разговорах с боссами. Помните: не обязательно, чтобы они вас понимали, но звучать это будет впечатляюще.

И наконец главное правило № 10. НЕ РАССКАЗЫВАЙТЕ ОБ ЭТОМ НАЧАЛЬНИКУ!!

# Защитное поведение

*Создание «бумажного щита» («Писатель»).*

Строгое документирование деятельности, подготовка свидетельств и доказательств для создания впечатления компетентности и основательности, своеобразного прикрытия.



# Защитное поведение

*Стремление к «нулевому риску» («Перестраховщик»)*

Желание и стремление избежать ситуаций, которые невыгодны данному конкретному человеку.



# Защитное поведение

*«Изображая жертву»  
(«Козёл отпущения»).*

Полное отклонение  
обвинений в свой адрес.



# Защитное поведение

*Дезинформация, слухи и сплетни («Диверсант»)*

Манипулирование информацией с целью предотвращения обвинений.



# Защитное поведение

*Уход от изменений («Страус»)*

Людам нравится сохранять свой статус, положение, спокойствие путём выбора самых безопасных и стабильных ролей в корпорации.



# ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ:

- ❑ инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- ❑ взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно "несинхронизированное" изменение тормозит реализацию всего проекта;
- ❑ сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся "балансе власти";
- ❑ прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
- ❑ сопротивление трансформационным процессам, навязанным извне.

# ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

- 1) аргументация необходимости срочных изменений
- 2) определение общей перспективы
- 3) обеспечение поддержки предлагаемых изменений
- 4) установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений
- 5) планирование и достижение успеха в краткосрочном плане (видимые результаты)
- 6) гарантия стимулов
- 7) обеспечение информацией и обучение персонала
- 8) обеспечение участия в процессе изменений
- 9) постоянная проверка ключевых параметров организации
- 10) консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений
- 11) институционализация нового образа действия