РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА
Кафедра управления образованием

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

РЕИНЖИНИРИНГ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru

Ключевые вопросы управления стратегическими изменениями

1. Каковы динамика и типы стратегических изменений: адаптация, реконструкция, эволюция, революция?
2. Что является объектом изменений: процессы, структуры, продукты и услуги организации, ценности сотрудников, организационная культура?
3. Как спланировать процесс изменений?
4. Что делать, чтобы минимизировать сопротивление изменениям?

Источники основных изменений

Экономические факторы:	Технологические факторы:
глобализация экономики ужесточение конкуренции переход от экономики массового производства к экономике,основанной на знаниях	новые информационные технологии обмен информацией (электронные системы и др.) интегрированные системы управления ресурсами предприятия (например, SAP, PeopleSoft и т.п.) · управление знаниями (организации, основанные на знаниях, и т.д.)
Политические факторы:	**Социальные факторы:**
дерегулирование рынков изменчивость контролирующих структур	· разнообразие рабочей силы · изменение традиций и общественных иерархий · рост независимости и свободы выбора в обществе

Революционные изменения в рамках «реинжиниринга хозяйственной деятельности»

- В 1993 г. американские специалисты по менеджменту М. Хаммер и Дж.Чампи в основных чертах сформулировали концепцию реинжиниринга бизнеса.
- По их мнению, хозяйственный реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов.
- Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков.
- Согласно этой концепции речь должна идти о глубинной реорганизации предприятия по всей цепочке создания стоимости. Радикальной реорганизации также подлежит процесс удовлетворения потребностей клиента.

Эволюционные изменения в рамках организационного развития

- Под организационным развитием подразумевается концепция планирования, инициирования и осуществления процессов изменения социальных систем с привлечением широкого круга участников.
- Сторонники эволюционной концепции исходят из того, что в первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов социотехнической системы, а затем и сама система ("организация" в институциональном понимании).
- Организационное развитие определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и работающих в ней людей.
- Процесс основывается на обучении всех сотрудников путем прямого взаимодействия и передачи практического опыта.
- Цель изменений заключается в одновременном повышении производительности организации и качества труда.

Сопоставление основных методов управления изменениями

Происхождение метода	Инженерные науки, консультационная практика по менеджменту	Социальная психология, консультационная практика по социологии
Основная идея	Радикальное переосмысление и перепроектирование предприятий или производственно-хозяйственных процессов	Долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и ее членов
Критерий	Хозяйственный реинжиниринг	Организационное развитие
Принципиальная позиция менеджеров	Мышление дискретными категориями (например, разрыв с прежними структурами) Четкая постановка вопроса "почему нужны перемены" Привлечение к участию убежденных сторонников перемен	Сохранение членов организации на своих местах Расчет на собственные силы Привлечение к участию сотрудников, затрагиваемых переменами Демократизация, ликвидация иерархии

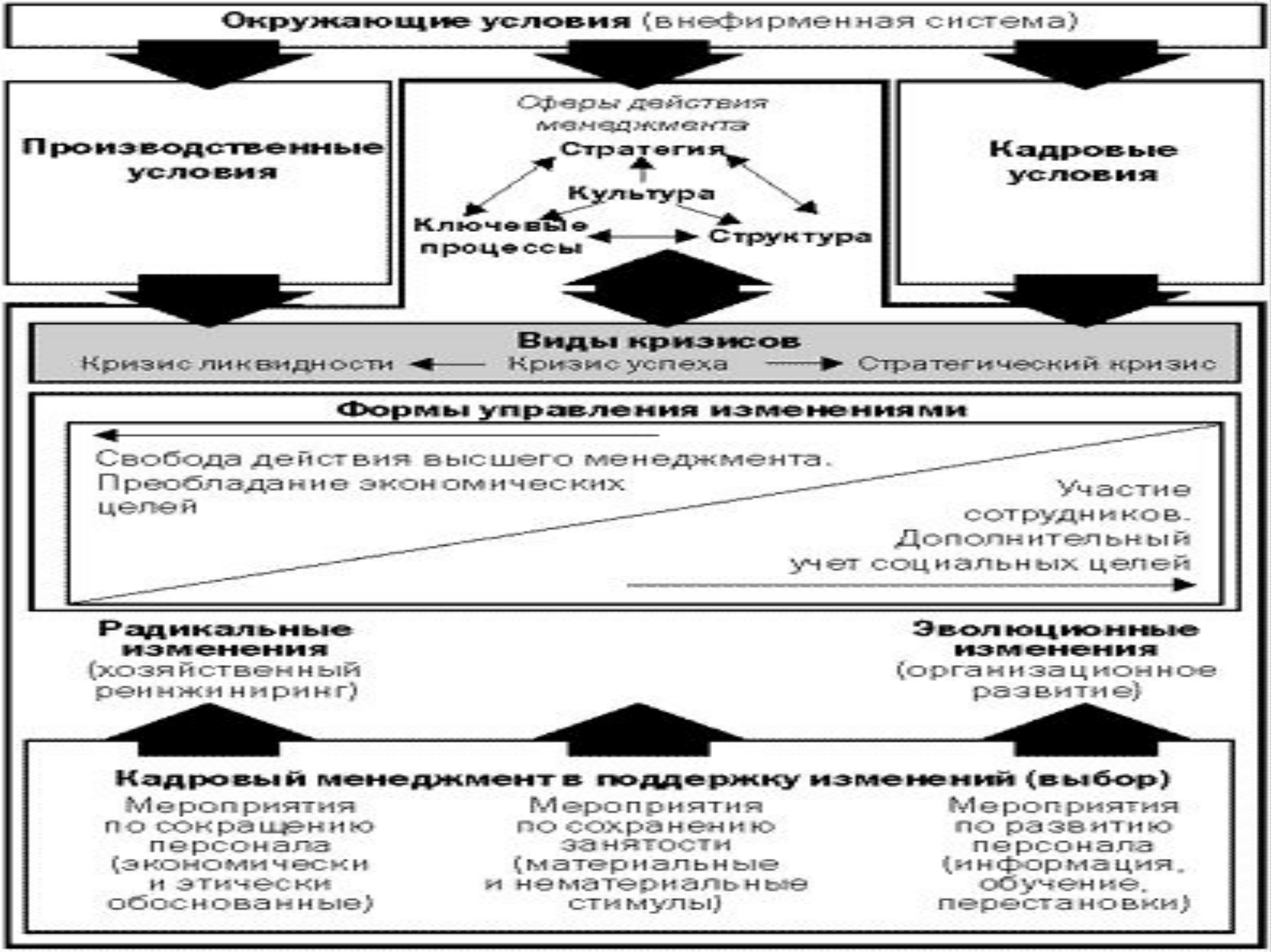
Отношение к персоналу	Предоставление дополнительных полномочий Формирование профессионалов	Опора на сотрудников, способных к обучению и готовых взять на себя ответственность
Характер изменений	Глубокие и всеохватывающие перемены Прерывность процесса Изменения крупными скачками	Длительный процесс обучения и развития Непрерывность процесса Изменения мелкими шагами
Сроки реализации проекта	Несколько лет с упором на быстрый успех, измеряемый в количественных показателях	В течение длительного времени с расчетом на терпение и открытость
Объект изменений	Предприятие в целом или ключевые процессы	Предприятие в целом или его части
Цели	Значительное и стабильное повышение рентабельности (экономической эффективности)	Повышение рентабельности (экономической эффективности), гуманизация труда (социальная

Вид кризиса	Кризис ликвидности Кризис успеха	Кризис успеха Стратегический кризис
Стратегия изменений	Стратегия "сверху вниз"	Стратегия "сверху вниз" Стратегия "снизу вверх" Биполярная стратегия Стратегия "клина" Стратегия "многих точек"
Методические аспекты	Реорганизация ключевых процессов в соответствии с принятой рыночной стратегией Адаптация организационных структур и должностных инструкций Изменение ценностных представлений (например, ориентация на процесс создания стоимости или клиентуру) Внедрение современной информационной технологии Развитие персонала и новые методы оплаты труда	Структурный и кадровый подход (новые формы организационных структур, изменение взглядов и моделей поведения сотрудников, квалификационные мероприятия для отдельных лиц и групп)

Ключевые роли	Лидер ("властный покровитель") "Хозяин процесса" (в роли его куратора) Группа реинжиниринга Управляющая комиссия (в составе "властного покровителя" и специалистов) "Шеф реинжиниринга" (специалист)	"Агенты изменений" (в составе специалистов и "хозяина процесса" в роли консультанта) "Система клиента" (реорганизуемая область) "Катализатор изменений" ("властный покровитель")
Сильные стороны	Возможность радикального обновления Шансы на явное повышение рентабельности Быстрота изменений Концептуальное единство мероприятий Значительное расширение компетенции специалистов	Социальная приемлемость в связи с естественным ходом изменений Учет способности к развитию членов системы Стимулирование самоуправления и самоорганизации Долгосрочная перспектива Отсутствие (снижение) сопротивления изменениям
Слабые стороны	Нестабильность в фазе изменений Ограничения во времени и действиях в связи с желанием быстро улучшить результаты Исключение альтернатив стратегии перемен (только "сверху вниз") Низкая социальная приемлемость	Недостаточная скорость реакции Завышенные требования к социальной компетенции участников процесса организационного развития Необходимость поиска компромиссов Недостаточная возможность реализации непопулярных, но необходимых решений

Ролевые функции участников процесса.

- *Представитель власти (*при хозяйственном реинжиниринге - лидер, при организационном развитии - "катализатор перемен") в силу высокого положения в организационной иерархии легитимирует процесс изменений, обеспечивает необходимые ресурсы, снимает системные барьеры. В рамках хозяйственного реинжиниринга высший менеджмент берет на себя роль мощного инициатора перемен. При организационном развитии "катализатор перемен" может ускорять или замедлять (что случается чаще) процесс изменений.
- Функция *ответственных за исполнение процесса* (при хозяйственном реинжиниринге - "хозяин процесса", при организационном развитии - "агент изменений") состоит в том, чтобы сформировать проектную группу, предотвратить бюрократическое вмешательство, а также непосредственно вдохновлять и мотивировать участников. На них возлагается и функция главных координаторов. Они обеспечивают информацию о ходе перемен.
- Наконец, роль *специалистов* (соответственно "шеф реинжиниринга" и "агент изменений" в сочетании с "системой клиента") заключается в обеспечении инструментария изменений. Сюда можно отнести обучение технике изменений (анализ процесса, техника творческого подхода, упражнения в составе групп и пр.), а также приложение конкретных знаний к проблемным решениям. В рамках организационного развития специальные знания не монополизированы "агентом изменений", к сотрудничеству сознательно привлекаются силы "системы клиента", т.е. сотрудники перестраиваемой области. Все участники процесса, безусловно, должны эффективно сотрудничать и работать в атмосфере свободы.


Окружающие условия (внефирменная система)
Производственные условия
Сферы действия менеджмента
Стратегия
Культура
Ключевые процессы
Структура
Кадровые условия
Виды кризисов
Кризис ликвидности
Кризис успеха
Стратегический кризис
Формы управления изменениями
Свобода действия высшего менеджмента. Преобладание экономических целей
Участие сотрудников. Дополнительный учет социальных целей
Радикальные изменения (хозяйственный реинжиниринг)
Эволюционные изменения (организационное развитие)
Кадровый менеджмент в поддержку изменений (выбор)
Мероприятия по сокращению персонала (экономически и этически обоснованные)
Мероприятия по сохранению занятости (материальные и нематериальные стимулы)
Мероприятия по развитию персонала (информация, обучение, перестановки)