



**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

| | |
|---|--|
| <p>Экономические факторы:</p> | <p>Технологические факторы:</p> |
| <ul style="list-style-type: none">□ глобализация экономики□ ужесточение конкуренции□ переход от экономики массового производства к экономике, основанной на знаниях | <ul style="list-style-type: none">□ 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.) |
| <p>Политические факторы:</p> | <p>Социальные факторы:</p> |
| <ul style="list-style-type: none">□ дерегулирование рынков□ изменчивость контролирующих структур | <ul style="list-style-type: none">□ · 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

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

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

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| <p>Вид кризиса</p> | <p>Кризис ликвидности Кризис успеха</p> | <p>Кризис успеха Стратегический кризис</p> |
| <p>Стратегия изменений</p> | <p>Стратегия "сверху вниз"</p> | <p>Стратегия "сверху вниз" Стратегия "снизу вверх" Биполярная стратегия Стратегия "клина" Стратегия "многих точек"</p> |
| <p>Методические аспекты</p> | <p>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</p> | <p>Структурный и кадровый подход (новые формы организационных структур, изменение взглядов и моделей поведения сотрудников, квалификационные мероприятия для отдельных лиц и групп)</p> |

| | | |
|-------------------------------|---|---|
| <p>Ключевые роли</p> | <p>Лидер ("властный покровитель") "Хозяин процесса" (в роли его куратора) Группа реинжиниринга Управляющая комиссия (в составе "властного покровителя" и специалистов) "Шеф реинжиниринга" (специалист)</p> | <p>"Агенты изменений" (в составе специалистов и "хозяина процесса" в роли консультанта) "Система клиента" (реорганизуемая область) "Катализатор изменений" ("властный покровитель")</p> |
| <p>Сильные стороны</p> | <p>Возможность радикального обновления Шансы на явное повышение рентабельности Быстрота изменений Концептуальное единство мероприятий Значительное расширение компетенции специалистов</p> | <p>Социальная приемлемость в связи с естественным ходом изменений Учет способности к развитию членов системы Стимулирование самоуправления и самоорганизации Долгосрочная перспектива Отсутствие (снижение) сопротивления изменениям</p> |
| <p>Слабые стороны</p> | <p>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</p> | <p>Недостаточная скорость реакции Завышенные требования к социальной компетенции участников процесса организационного развития Необходимость поиска компромиссов Недостаточная возможность реализации непопулярных, но необходимых решений</p> |

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



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)