A 3D bar chart with five bars of increasing height, colored red, orange, yellow, light green, and dark green. A blue line graph with a jagged, upward-trending path is overlaid on the chart. The text is centered over the chart.

Организационные изменения, их  
природа, необходимость перемен,  
последствия.

Стюшина В.  
В.

# Необходимость изменений.

Эффективное управление обязано гарантировать, что ресурсы (людские, финансовые, материальные и т. п.), приведенные в движение, будут использованы лучше, чем об этом можно было думать. Другими словами, то, что сегодня выполняется хорошо, завтра будет сделано еще лучше. Такая гарантия порождается явным стремлением к различного рода изменениям.

Любая организация всегда стремится к равновесию. Когда есть равновесие, индивидам легче приспособиться. Изменения требуют новой регулировки и нового равновесия. В общем виде целями управления по отношению к изменениям являются:

достичь принятия  
этого изменения

восстановить групповое  
равновесие и личностное  
приспособление, нарушенное  
равновесием.

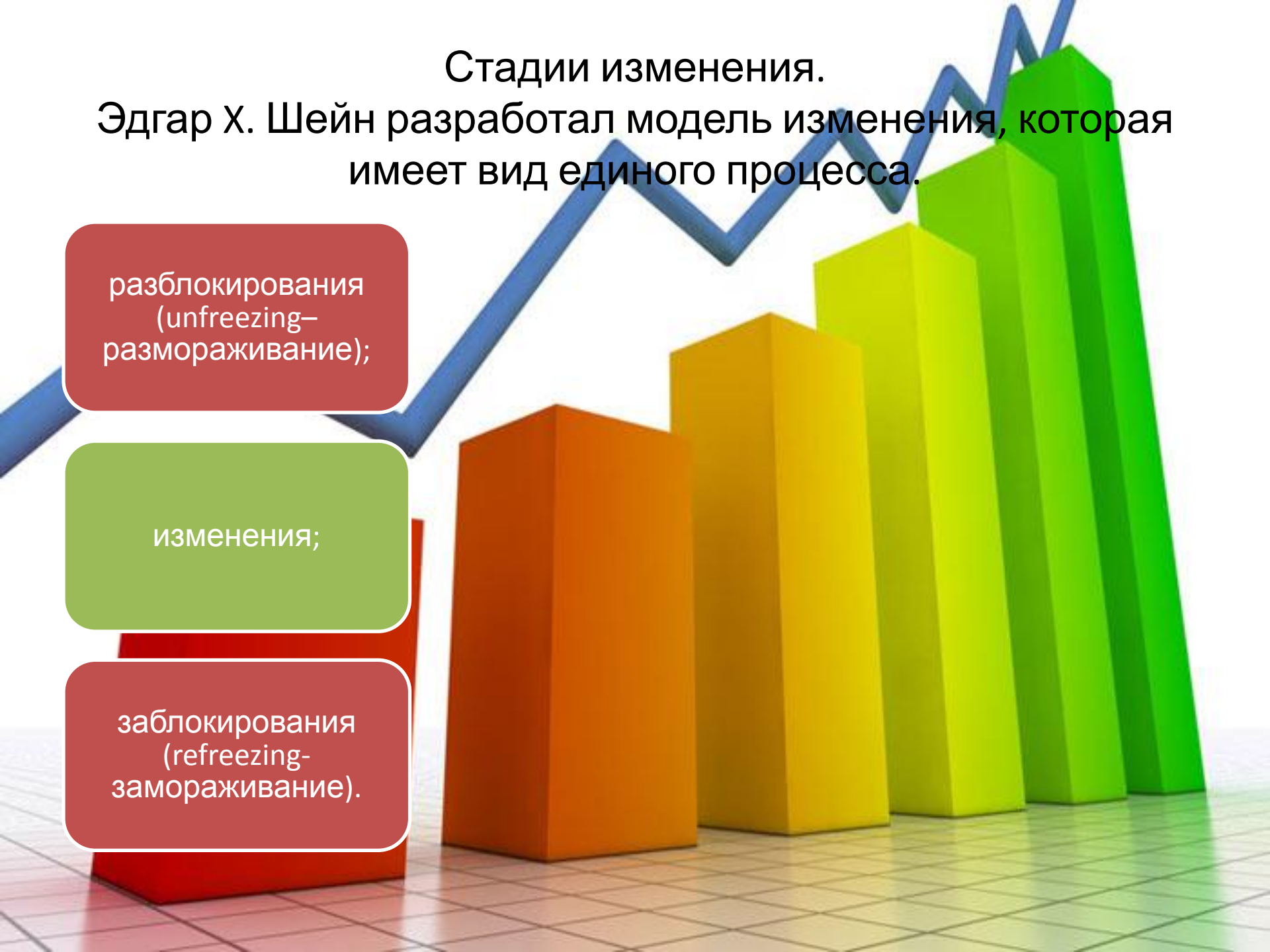
## Стадии изменения.

Эдгар Х. Шейн разработал модель изменения, которая имеет вид единого процесса.

разблокирования  
(unfreezing–  
размораживание);

изменения;

заблокирования  
(refreezing-  
замораживание).



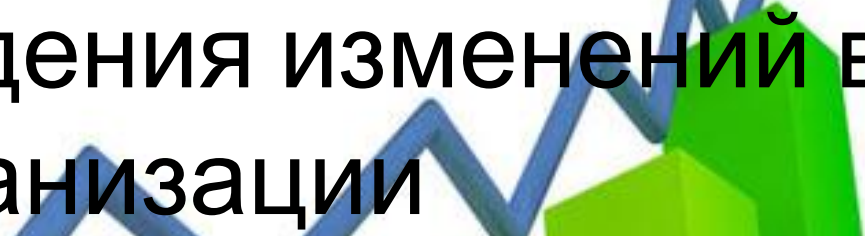
# Типы изменений в

## организации

Наименование типа изменения	Состояние основных факторов, задающих необходимость и степень изменения
Перестройка организации	Предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может возникнуть тогда, когда организация меняет отрасль, и соответственно меняется ее продукт и место на рынке
Радикальное преобразование	Организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с другой организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной культуры
Умеренное преобразование	Осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются прежде всего производственного процесса, а также маркетинга
Обычные изменения	Связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом
Неизменяемое функционирование	Происходят тогда, когда организация неизменно реализует одну и ту же стратегию. При таком выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе важно четко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде



# Стили проведения изменений в организации



Наименование стиля	Сущность стиля
Конкурентный стиль	Делается упор на силу, максимальная настойчивость, утверждение своих прав. Основная предпосылка — разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного.
Стиль самоустранения	Проявляется в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации.
Стиль компромисса	Предполагает умеренное настаивание руководства на выполнение его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется.
Стиль приспособления	Выражается в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений.
Стиль сотрудничества	Характеризуется тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к управлению изменений, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

# Управление проведением

1. Осуществляйте только необходимые и полезные изменения.

2. Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладению новыми навыками.

3. Проводите эволюционные преобразования.

4. Выработывайте адекватное действие для противодействия каждому источнику сопротивления.

5. Вовлекайте в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление.

6. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам.

7. Рассматривайте процесс изменений в организации как долгосрочный, уделяйте особое внимание стадиям «размораживания» и «замораживания».

8. Идентифицируйте проблемы, которые не удалось устранить в процессе изменений.