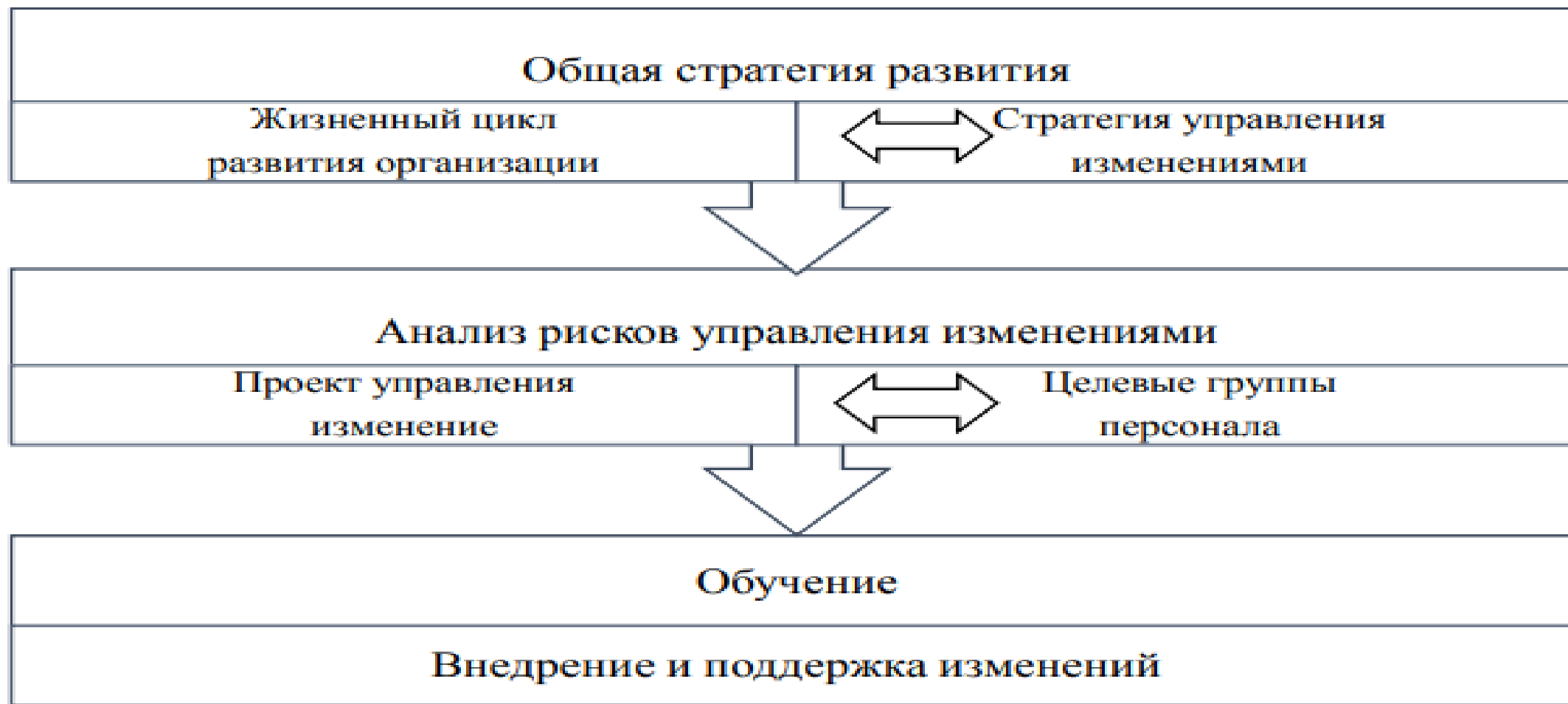


Механизмы выработки и успешной реализации стратегии изменений в ОО

Давыденко Анастасия Александровна,
зав. лабораторией НМСШнПвЭРР

Взаимосвязь стратегии и составляющих управление изменениями



Виды стратегий внедрения изменений на разных стадиях

Стадия внедрения	«Жесткая» стратегия внедрения	«Мягкая» стратегия внедрения
Инициирование изменений	Осуществляется "сверху"	Осуществляется "сверху" и "снизу"
Планирование изменений	Происходит отдельной привлеченной группой, без привлечения персонала в процесс планирования. Минимально информируется персонал о намеренье и целях изменений	Максимально привлекается персонал компании для планирования изменений. Одна из важных задач - проинформировать персонал о целях изменений
Реализация изменений	Осуществляется на основании разработанных документов. Не учитывается стимулирование персонала	Реализуют руководители подразделений по мере готовности персонала подразделений. Максимально стимулирую персонал на достижения

Стратегические направления (О.С. Виханский, А.И. Наумов)

интенсивный рост (глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка, совершенствование товара)

интегрированный рост (регрессивная интеграция, прогрессивная интеграция, горизонтальная интеграция)

диверсифицированный рост (концентрическая диверсификация, горизонтальная диверсификация, конгломеративная диверсификация)

сокращение (ликвидации, «сбора урожая», сокращения, сокращения расходов)

Стратегии изменений, ориентированные на скорость внедрения

Наименование	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Стратегия "большого взрыва"	Старая система резко перестает работать, а новая внедряется в один момент	Минимальные затраты времени и средств	Высокий риск сопротивления при неудачи реализации.
Стратегия пробного внедрения	Изменения проходят через пилотный проект в каком-либо подразделении компании и только потом разворачиваются на всю компанию	Есть возможность устранить недостатки, минимальный риск ошибки на всю компанию	Важно выбрать для обкатки стратегии правильный участок
Стратегия параллельного функционирования	Изменения внедряются на ряду с существованием старой системы	Минимальный риск ущерба основной деятельности компании	Высокие затраты на внедрение

Анализ проблем ОО в процессе реализации стратегий осуществления изменений

- Вопрос: *Процесс внедрения потребовал больше времени, чем ожидалось.*
- Причина: Такое может происходить по ряду причин, начиная от неспособности организации идентифицировать все ключевые действия и заканчивая неспособностью качественно мотивировать ответственных за внедрение.

Анализ проблем ОО в процессе реализации стратегий осуществления изменений

- Вопрос: *«Выбор стратегии — всегда сложная задача, для любой организации. У меня всегда возникают большие проблемы при выборе стратегии, но с еще большими трудностями я сталкиваюсь в самом процессе. Меня просто застают врасплох некоторые вопросы, о которых я даже не подозревал в самом начале. Следование новой стратегии изменений не принесло желаемых результатов»*
- Причина: Значительная часть проблем была идентифицирована только в процессе внедрения. Скорее всего, это связано с проблемами анализа. Это может быть также связано с осознанием того, что мы не способны всегда предвидеть абсолютно все. Это может быть связано и с вопросом участия в процессе, когда широкое вовлечение может выявить те проблемы и действия, которые иначе остались бы незамеченными.

Анализ проблем ОО в процессе реализации стратегий осуществления изменений

- Вопрос: *Казалось бы, я все продумал заранее, но в процессе внедрения обнаружилось отсутствие координации...*
- Причина: Скорее всего, это — ошибка менеджмента.

Анализ проблем ОО в процессе реализации стратегий осуществления изменений

- Вопрос: *«Я знаю, что в моей ОО требуется провести перемены. Выработку стратегии я доверил сформированной мной группе сотрудников. В ОО сейчас много текущей работы и я не могу отвлекать управленцев на решение таких вопросов. Выделить много людей для решения долгосрочных задач я также не могу себе позволить. Пока меня не удовлетворяют результаты работы по внедрению и выработке стратегии изменений»*
- Причина: Менеджмент не был сосредоточен на внедрении и занимался совсем другой деятельностью и другими проблемами. Этого можно было бы избежать, если бы приоритеты изначально были правильно расставлены. Вероятна также возможность того, что менеджмент просто не участвовал в разработке плана, и поэтому не проявляет желания способствовать его реализации, что представляет собой уже поведенческую проблему.

Методы преодоления сопротивления персонала

Методы	Описание метода	Инструменты
Информирование и общение	Предварительное информирование людей и возможности получения и предоставления обратной связи	Семинары, дискуссии, презентации, диспуты, отчеты
Участие и вовлеченность	Взаимодействие с потенциальными противниками перемен в работе еще на этапе планирования	Дискуссии, диспуты, вовлечение в работу
Помощь и поддержка	Обучения персонала новым навыкам	Семинары, тренинги, консультирование, гибкий график работы
Переговоры и соглашения	Убеждение активных или потенциальных противников изменения	Дискуссии, диспуты, круглые столы, встречи
«Явное и неявное» принуждения	Управление при помощи страха личной потери значимости для организации, увольнения, перевода на более низкооплачиваемую должность или наоборот возможности продвижения	Психологическое давление и манипуляции