

Модуль 4. Управление изменениями



Содействие реформе государственной службы в КР

Зачем что-то менять?

“Большинство организаций были созданы таким образом, чтобы разрешать вчерашние проблемы, нежели извлекать пользу из возможностей, существующих сегодня, для эффективного решения задач, которые возникнут завтра”

То, что привело нас туда, где мы сейчас, маловероятно приведет нас к тому, к чему мы стремимся!

**“НЕТ НИЧЕГО БОЛЕЕ ПОСТОЯННОГО,
ЧЕМ ПЕРЕМЕНЫ”**



2



Содействие реформе государственной службы в КР

Цели

Позволить организации определить необходимость изменений (перемен)

Создать навыки для управления процессом изменений

Усилить понимание того, каким образом справиться с реакцией сотрудников на изменения

7



Содействие реформе государственной службы в КР

Источник изменений в государственном секторе

- Клиенты/заказчики
- Ресурсы (человеческие, финансы, ИКТ)
- Административные процедуры
- Навыки/компетенции

8



Содействие реформе государственной службы в КР

Типология изменений

- Изменение парадигмы (большие преобразования)
- Управление качеством – постоянное изменение небольших этапов

9



Содействие реформе государственной службы в КР

ПАРАДИГМА ИЗМЕНЕНИЙ



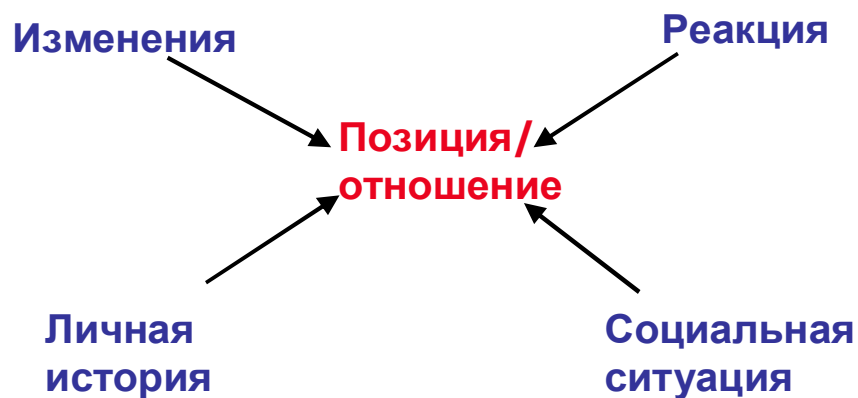
10



Содействие реформе государственной службы в КР

Реакция на изменения

Диаграмма «Х» Рослисбергера



11



Содействие реформе государственной службы в КР

Роль руководителя в процессе изменений

- Руководитель высшего звена в сравнении с руководителем среднего звена
- Руководитель как пример (образец для подражания)
- Внутренняя/внешняя коммуникации/связь
- Прозрачность в процессе изменений

12



Содействие реформе государственной службы в КР

Анализ потребностей в изменениях: анализ **SWOT**

Преимущества	Недостатки
Возможности	Угрозы/Риски

13



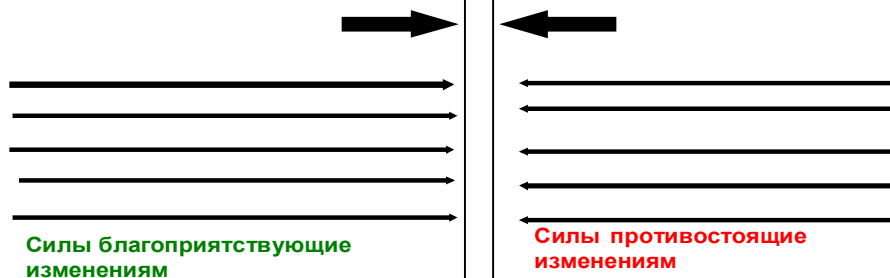
Содействие реформе государственной службы в КР

АНАЛИЗ СИЛОВОГО ПОЛЯ

Желаемые изменения

Движущие силы

Сдерживающие силы



Силы благоприятствующие
изменениям

Силы противостоящие
изменениям

(РАВНОВЕСИЕ ИЛИ ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ)



Содействие реформе государственной службы в КР

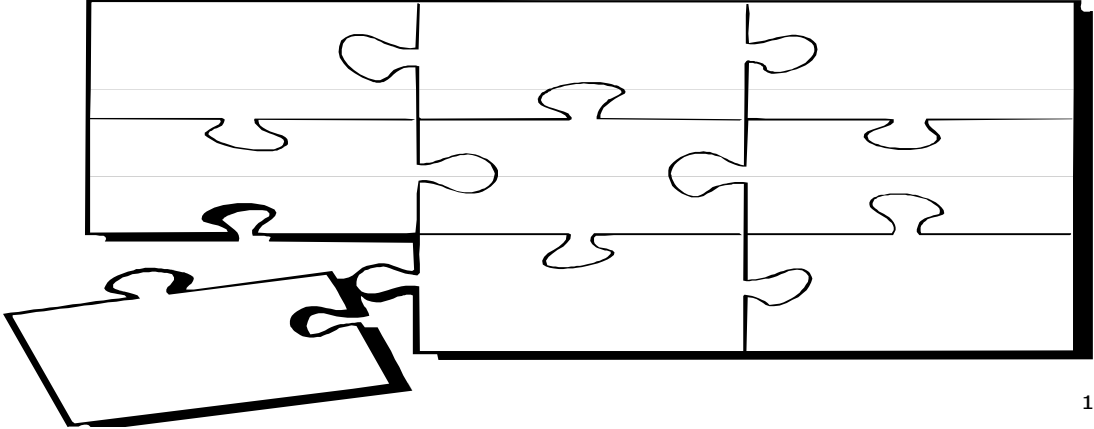
6 шагов к эффективным изменениям

1. Установление убедительных аргументов и чувства срочности
2. Четко обозначенная ответственность и лидерство
3. Сообщение о причинах изменений на ранней стадии и часто
4. Создание и поддержка реального плана изменений
5. Создание возможности широкомасштабных действий и поддержание импульса
6. Закрепление новых подходов в организационной культуре



Содействие реформе государственной службы в КР

Как эти составляющие мозаики могут составить единое целое?



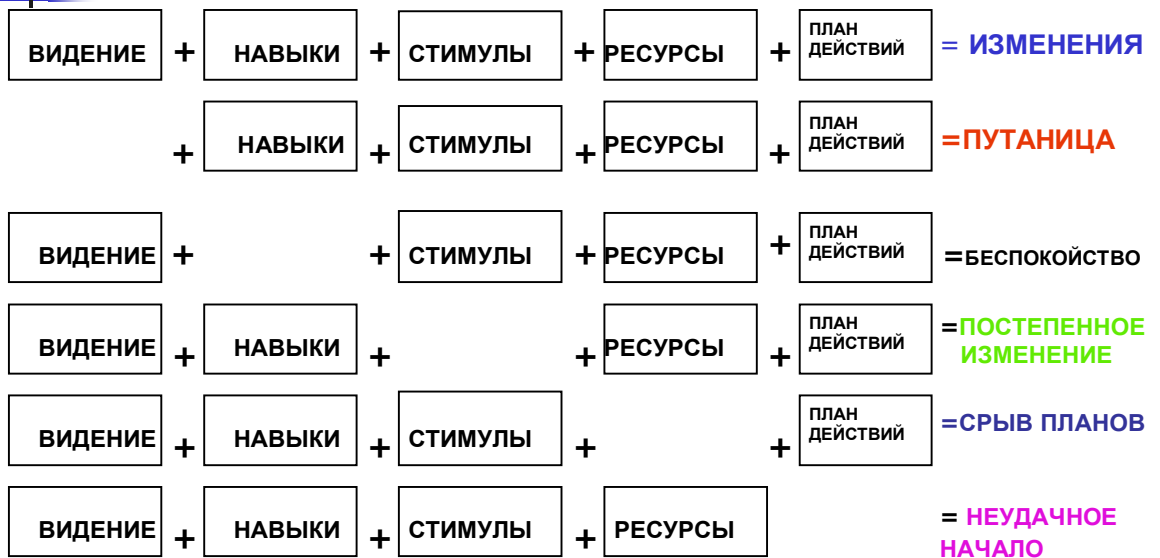
16



Management of COMPLEX CHANGE



Содействие реформе государственной службы в КР

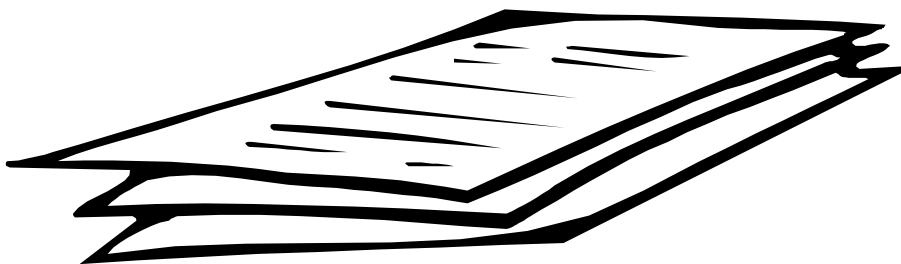




Содействие реформе государственной службы в КР

Каким образом лидеры могут поддержать усилия провести изменения?

I. Распознать отличия между Лидерством и Управлением

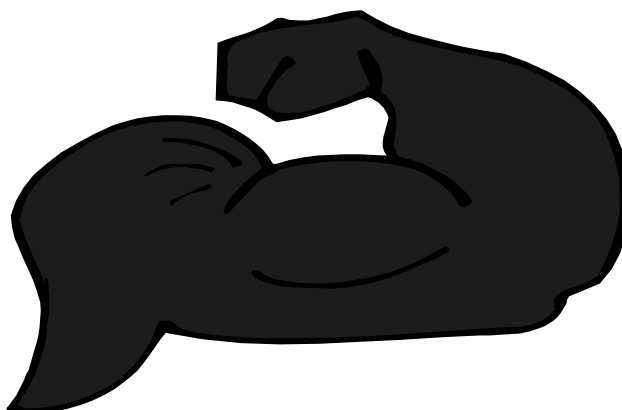


18



Содействие реформе государственной службы в КР

II. Отказаться от понятия “Лидер-герой”

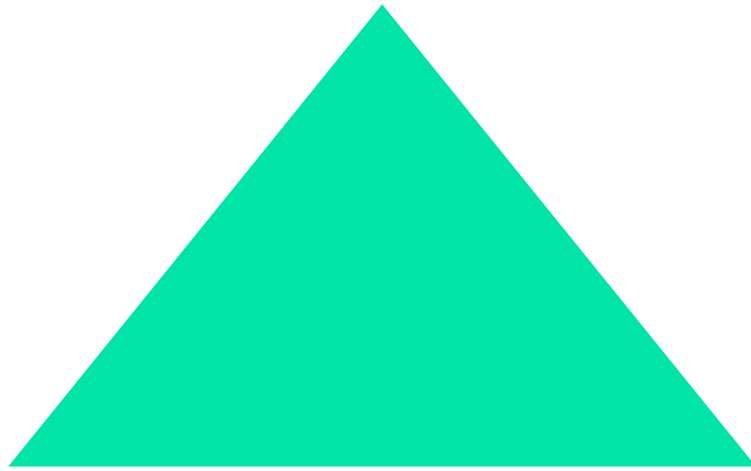


19



Содействие реформе государственной службы в КР

III. Развить широкомасштабное лидерство



20



Содействие реформе государственной службы в КР

IV. Поощрение и поддержка индивидуальных инициатив

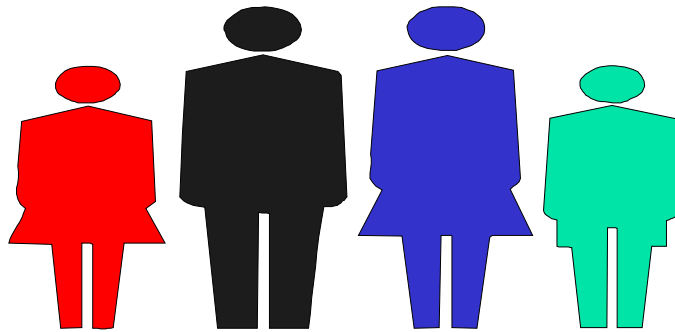


21



Содействие реформе государственной службы в КР

V. Развитие «обучающейся организации»

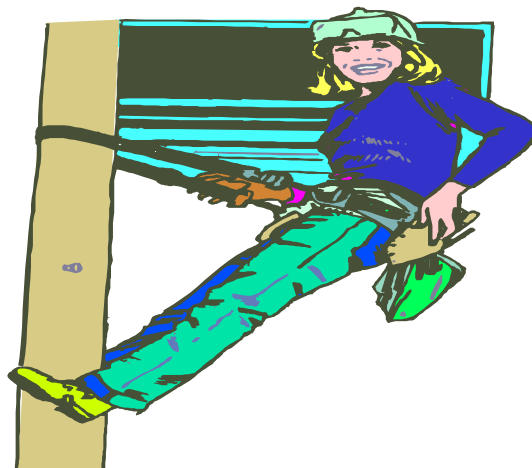


22



Содействие реформе государственной службы в КР

VI. Охват более широкой картины



23



Содействие реформе государственной службы в КР

Правила для 'Групповой работы'

1. **Формирование** группы (5/6 человек)
2. **Открытое обсуждение** вопросов среди членов группы
3. **Равное рассмотрение** точки зрения каждого члена группы
4. **Написание презентации** путем определения 'наиболее согласованного момента' в первую очередь и т.д.
5. **Выбор** презентующего от группы
6. **Поддержка** презентующего (всеми членами группы) во время сессии вопросов и ответов

24



Содействие реформе государственной службы в КР

Групповая работа 1

1. Какие **"барьеры для изменений"** существуют в Вашей организации?
2. Каким образом эти **"барьеры"** могут быть устранены?

Считаете ли Вы что **изменения** возможны?

Что-то **лучшее** и **позитивное**?

25

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Манзур Алам

Управление изменениями - структурированный подход к индивидуумам, командам, и организациям, которые в процессе перехода от текущего состояния в *желаемое будущее*. Управление изменениями представляет собой процесс, в котором все изменения и перемены происходят в контролируемой форме путем следования предопределенной модели с соответствующими модификациями в некоторой степени.

Управление изменениями – это систематический подход к переменам, с точки зрения организации и индивидуума. Являясь в некотором роде неоднозначным термином, управление изменениями включает в себя, по крайней мере, три аспекта: а) приспособление к изменениям, б) контролирование изменений и в) воздействие изменений. Упреждающий подход к изменениям лежит в основе всех трех аспектов. Для организации, управление изменениями означает установление и имплементация процедур и технологий для того, чтобы справиться с изменениями в условиях бизнеса и извлечь пользу из возможностей, возникших в процессе и вследствие изменений.

Успешное приспособление к изменениям является ключевым моментом для организации также как и в окружающей среде в целом. Также как и растения и животные, организации и индивидуумы неизбежно сталкиваются с меняющимися условиями которые они бессильны контролировать. Чем эффективней мы справляемся с изменениями, тем наиболее вероятно, что мы преуспеем. Приспособление может включать в себя установление структурированной методологии для реагирования к изменениям в бизнес среде (таким как колебания в экономике, или угрозы от конкурирующей компании/организации), установление механизмов для реагирования к изменениям на рабочем месте (такие как новые политики или технологии).

Управление изменениями это основной навык, которым многие лидеры и управленцы должны обладать. Есть лишь немного видов рабочей среды, где управление изменениями не является важным.

Основные принципы управления изменениями, и советы по использованию этих принципов. Когда лидеры и управленцы планируют управлять изменениями, есть пять ключевых принципов, о которых они должны помнить:

1. Разные люди реагируют по-разному на изменения
2. У каждого есть основные потребности, которые необходимо удовлетворить
3. Изменения зачастую влекут за собой потери, и люди проходят через "линию потерь"
4. Ожидания должны быть реалистичными
5. Необходимо должным образом бороться со страхами

Важно отметить: Управление изменениями должно включать в себя два измерения: с точки зрения индивидуума и организации.

Управление изменениями нуждается в двух перспективах: индивидуума и организации

Управление изменениями (с точки зрения индивидуума)	Управление изменениями (с точки зрения организации)
Понимание того, каким образом индивидуум успешно проводит изменения	Понимание того, какие механизмы у нас имеются для оказания поддержки индивидуумам для успешного управления изменениями
<p>Организации не меняются, меняются индивидуумы. Вне зависимости от величины преобразований, которые вы хотите провести, успех в конечном счете зависит от каждого отдельного сотрудника, от нового подхода в работе усиленного каждым сотрудником, на которого оказали воздействие изменения.</p> <p>Эффективное управление изменениями требует понимания и оценки того, каким образом каждый индивидуум вносит вклад в успешное управление изменениями. Без вмешательства индивидуума, мы остались бы с мероприятиями, но без цели или результата, который мы стараемся достичь.</p>	<p>Тогда как изменения происходят – есть процессы и механизмы, которые можно использовать для содействия изменениям.</p> <p>Механизмы (средства) как коммуникация и обучение зачастую действуют, когда используется неструктурированный подход. Когда мы подразумеваем управление изменениями с организационной точки зрения, появляется необходимость процесса с помощью которого нужно измерить масштаб мероприятий/изменений и как использовать весь комплект механизмов доступных для лидеров и управленцев.</p>

Простая в использовании модель для индивидуального изменения

Первым шагом в управлении любого вида организационного изменения является понимание того как управлять изменениями на примере отдельного индивидуума - акроним для Осведомленности, Желания, Знаний, Способности и Укрепления. В сущности, для осуществления перемен индивидууму необходимы:

- Осведомленность необходимости/потребности в изменениях
- Желание быть вовлеченным и поддерживать изменения
- Знание того, каким образом проводить изменения
- Способность реализовать необходимые навыки и поведение
 - Укрепление/поддержание изменений

Когда организация предпринимает инициативу, изменения происходят только в том случае, если сотрудники выполняют свою работу иначе и могут с уверенностью сказать " Я осведомлен, у меня есть желание, знание, способность и поддержка для того чтобы осуществить данные изменения.

Процесс 3-х этапов: Управление изменениями



Этап 1 – Подготовка к изменениям

Целью первого этапа является **подготовка**. Необходимо задать вопрос: "до какой степени необходимо управление изменениями?" Первый этап обеспечивает осведомленность о ситуации, что является критическим для эффективного управления изменениями.

Продукты Этапа 1:

- Изменения в характеристиках профиля
- Профиль организационных атрибутов
- Стратегия управления изменениями
- Структура команды по управлению изменениями
- Поручение оценки, структуры и ролей

Этап 2 – Управление изменениями

Второй этап сфокусирован на создание **планов**, которые интегрированы в мероприятия – то, о чем люди обычно думают, когда речь идет об управлении изменениями...

Продукты этапа 2:

- План коммуникации
- План действий
- План обучения
- План кураторства, инструктирования
- План по управлению «сопротивления»



Этап 3 – Закрепление изменений

Третий этап представляет собой разработку специального плана действий с целью **укрепления изменений**. На этом этапе, необходимо разработать механизмы и меры, позволяющие укрепить преобразования, видеть что сотрудники используют новые подходы в выполнении работы и праздновать успех.

Продукты этапа 3:

- Усиление/закрепление механизмов
- Отчеты по «аудиту на соответствие»
- План действий по корректированию
- Подходы, позволяющие распознать вклад, как индивидуумов, так и отдельных команд
- Отметка успеха
- Обзор действий «после»

Важные советы

Не **«представляйте»** изменения сотрудникам как способ ускорения достижения *'соглашения' и имплементации*. 'Продажа' изменений сотрудникам не является устойчивой стратегией для успеха, если только вашей целью не является «провал» на ком-то этапе в будущем когда вы меньше всего этого ожидаете. Когда люди слушают об изменениях от высокопоставленного чиновника, исполнительные из них обычно улыбаются и вроде бы соглашаются с ними, но про себя они размышляют.

Вместо этого, изменения должны быть *поняты и представлены* таким образом, чтобы сотрудники могли эффективно справляться с ними. Изменения влекут за собой тревогу и, поэтому руководитель логически должен оказывать утверждающее воздействие.

Проверьте что сотрудники, подвергнувшиеся изменениям, **согласны с ними**, или по крайней мере **понимают** потребность в изменениях, и имеют возможность участвовать в решениях каким образом проводить изменения, и быть вовлеченным в процесс планирования и имплементации изменений.

Используйте коммуникации **лицом к лицу** для рассмотрения щепетильных аспектов управления организационными изменениями. Стимулируйте ваших руководителей коммуницировать лицом к лицу со своими подчиненными и таким образом помогать вам управлять организационными изменениями. Имейл и письменные сообщения крайне слабы для передачи и достижения понимания.

Если вы считаете что необходимо провести изменения быстро, **исследуйте причины** – является ли срочность реальной? Быстрые изменения не позволяют надлежащего консультирования и вовлечения, которые в свою очередь повлекут к трудностям, для разрешения которых потребуется время.

Для сложных изменений, обратитесь к процессу управления проектами с элементом консультирующих коммуникаций для того чтобы согласовать и заручиться поддержкой относительно причин/ы для изменений. Вовлечение и информирование сотрудников также предоставляет возможности для других принять участие в процессе планирования и имплементации изменений, что облегчит вашу ношу, распределит объем работы, и создаст чувство причастности и осведомленности между сотрудниками.