

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

А. А. Долгая

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
(профиль «Производственный менеджмент»)

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

УДК 65.3

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ИНОТЭКУ
ФГБОУ ВО «КГТУ» Е. В. Клиппенштейн

Долгая, А. А.

Управление изменениями: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для напр. подгот. 38.03.02 Менеджмент (профиль – «Производственный менеджмент») / А. А. Долгая. – Калининград: Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 78 с.

Учебно-методическое пособие содержит ключевую теоретическую информацию, практические задания и методические указания по освоению дисциплины «Управление изменениями», задания на контрольную работу, требования по ее выполнению, список рекомендуемой литературы. Пособие предназначено для студентов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Табл. 8, рис. 2, список лит. – 10 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 22.05.2022 г., протокол № 12

Пособие рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 22.06.2022 г., протокол № 07

УДК 65.3

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2023 г.
© Долгая А. А., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	7
Тема 1. Организационная диагностика	7
Тема 2. Индивидуальные изменения	16
Тема 3. Групповые изменения	24
Тема 4. Сопротивление изменениям и работа команды изменений	28
Тема 5. Формирование команды изменений	42
Тема 6. План коммуникаций и реализация проекта изменений	51
Тема 7. Теория рефлексии и обратной связи	56
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям	60
Тема 1. Организационная диагностика	60
Тема 2. Индивидуальные изменения	62
Тема 3. Групповые изменения	64
Тема 4. Сопротивление изменениям и работа команды изменений	65
Тема 5. Формирование команды изменений	66
Тема 6. План коммуникаций и реализация проекта изменений	67
Тема 7. Теория рефлексии и обратной связи	68
3 Методические указания по выполнению контрольной работы	69
3.1 Темы контрольных работ	70
3.1 Требования к контрольной работе	71
4 Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	73
4.1 Общие рекомендации и сведения	73
4.2 Практические задания для самостоятельной подготовки	74
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	77
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Пример листа СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе	79

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление изменениями», входит в состав базовой (общепрофессиональной) части профессионального цикла основной образовательной программы и изучается студентами на 3 курсе. При изучении данной дисциплины дополняются и углубляются знания и навыки, полученные студентами в курсах общего менеджмента, теории организации.

Для эффективного освоения материала дисциплины студент должен уже владеть навыками управления проектами и бизнес-планирования.

В содержание курса «Управление изменениями» включены разделы, раскрывающие все основные этапы и методы управленческой деятельности, связанной с преобразованием организации, начиная с организационной диагностики, индивидуальных изменений, и заканчивая оценкой эффективности изменений.

Целью освоения дисциплины является формирование теоретических знаний основ управления изменениями, общекультурных и профессиональных компетенций и овладение принципиальными практическими навыками анализа стейкхолдеров, построения плана коммуникаций, публичных выступлений и групповой динамики.

В результате освоения дисциплины студент должен

знать:

- теории и классификацию организационных культур и их изменений;
- основы публичных выступлений;
- процессы групповой динамики и основы управления командой;
- методы управления программой организационных изменений;
- основы документирования бизнес-процессов;

уметь:

- применять полученные знания на практике делегирования полномочий;
- готовить и осуществлять публичные выступления и вести переговоры;

- организовывать групповую работу и осуществлять диагностику организации;

владеть:

- навыками делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

- инструментами публичных выступлений и переговоров;

- навыками организации групповой работы на основе знания групповой динамики и осуществления диагностики организационной культуры;

- навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при организационных изменениях.

Задачи освоения дисциплины

- Изучение основных понятий и методов управления изменениями.

- Приобретение навыков организационной диагностики.

- Формирование базовых знаний и умений в выявлении причин сопротивления изменениям.

- Формирование знаний и навыков разработки мероприятий по снижению сопротивления.

- Освоение навыков создания плана коммуникаций.

- Усвоение знаний и навыков по формированию команды изменений.

Результаты освоения дисциплины используются при изучении последующей дисциплины «Конкурентный менеджмент».

В учебно-методическом пособии представлена основная теоретическая информация и практические задания по изучению дисциплины, даны контрольные задания и темы проверочных работ.

Дисциплина «Управление изменениями» входит в «Общепрофессиональный модуль» (В) (Б1.В.01), который относится к блоку 1 части, формируемой участниками образовательных отношений, и включает в себя три дисциплины.

Текущий контроль осуществляется после рассмотрения на лекциях соответствующих тем в форме тестовых заданий по отдельным темам.

Оценивание осуществляется по следующим критериям:

- «отлично» - 90-100 % правильных ответов в тесте;
- «хорошо» - 70-90 % правильных ответов в тесте;
- «удовлетворительно» - 50-70 % правильных ответов в тесте;
- «неудовлетворительно» - менее 50 % правильных ответов в тесте.

Итоговая аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам промежуточной аттестации в форме проверочных работ (получившие при этой аттестации оценку «зачтено»);

- получившие положительную оценку «зачтено» по результатам тестирования.

Экзаменационная положительная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») проставляется в зависимости от продемонстрированного студентом уровня освоения тем дисциплины («удовлетворительно» при демонстрации знаний, «хорошо» - демонстрации умения использовать знания в качестве аргументации, «отлично» - при ответе на дополнительные два вопроса без ошибок).

Трудоемкость дисциплины составляет 3 ЗЕТ (108 часов).

Настоящее учебно-методическое пособие содержит тематический план по дисциплине и методические указания по подготовке к практическим занятиям, выполнению самостоятельной и контрольной работы по дисциплине.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Организационная диагностика

Форма занятий – лекции

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Задачи и направления организационной диагностики

Вопрос 2. Метод силового поля

Вопрос 3. Интерактивные методы диагностики

Методические указания по изучению темы 1

Вопрос 1. Задачи и направления организационной диагностики

Всестороннее сопротивление персонала является неотъемлемой составляющей любых качественных преобразований в организации. Чем масштабней планируются преобразования, тем интересы большего числа работников будут затронуты. Возникают оправданные вопросы:

– Каково должно быть изначальное соотношение потенциальных сторонников и потенциальных противников конкретных преобразований для того, чтобы они (преобразования) были успешно реализованы?

– Насколько велики риски критического противодействия преобразованиям?

– Имеются ли внутренние организационно - управленческие, кадровые ресурсы для минимизации этих рисков?

Ответы на данные вопросы являются актуальными в случае:

- реализации принципиально новой корпоративной стратегии;
- слияния, поглощения компаний;
- структурной реорганизации, изменения формы собственности;
- оптимизация бизнес-процессов (реинжиниринг);
- внедрения новых организационно-управленческих процессов, процедур, международных стандартов качества;

- внедрения автоматизированных систем управления и отчетности.

Многие компании терпели неудачу в осуществлении нововведений, поскольку масштабы таких инноваций были более обширными, чем степень готовности к ним организации. Любые организационные изменения целесообразно начинать с диагностики «шага развития», который субъективно готова совершить организация, ее персонал, корпоративная культура. Другой важный момент - это оценка масштаба и глубины предполагаемых нововведений. Сопоставление субъективно допустимого «шага развития» и целевого масштаба нововведений позволяет зафиксировать величину «разрыва» между этими переменными. «Разрыв» между готовностью компании к преобразованиям, с одной стороны, и предполагаемым масштабом нововведений, с другой стороны, преодолевается за счет консолидации и усиления «движущих сил» и минимизации влияния «сдерживающих сил» - поддерживающих (консервирующих) текущее положение дел.

Задачи организационной диагностики

- Выявить и описать структуру и векторы напряжения силового поля организационных преобразований (соотношение движущих и сдерживающих сил).
- Определить оптимальную модель управления организационными изменениями.
- Разработать рекомендации (программу) по подготовке компании к преобразованиям с учетом масштаба предполагаемых нововведений и готовности к ним организации.

Направления организационной диагностики:

- Оценка персонала, выявление сотрудников, готовых и способных выполнять роль «агентов изменений».
- Оценка слухоустойчивости формальных каналов коммуникации. Фактические слухи и механизмы их распространения.

- Оценка степени удовлетворенности персонала существующим положением дел и субъективного восприятия (осознания) необходимости преобразований («оценка зоны комфорта»).
- Оценка «горизонта допустимых преобразований» в представлениях работников разных категорий.
- Выявление ключевых групп, фигур - заинтересованных сторон и оценка возможных сценариев их влияния на разработку и внедрение проекта изменений.
- Реконструкция неформальной структуры организации, выявление «лидеров мнений», их установок по отношению к возможным преобразованиям.
- Выявление оптимальной схемы формализации системы управления организационными изменениями в компании.

Вопрос 2. Анализ «силового поля». Анализ «силового поля» — это один из инструментов, который поможет предпринять нужные действия, чтобы преодолеть сопротивление. Этот метод предполагает активный анализ и оценку текущего положения дел.

«Силовое поле» (Force Field Analysis) — анализ факторов или сил, которые подталкивают и способствуют переменам или, наоборот, их подавляют. Эти силы могут брать начало как внутри, так и вне организации, из поведения людей, основанного на их оценках, образе мышления, системе ценностей, или в системах и процессах, ресурсах, которые существуют и стимулируют способность организации к производительным переменам.

Модель «силового поля» представляет текущую ситуацию как динамическое равновесие, управляемое многими факторами, которые «оставляют все в том виде, как есть». Чтобы продвинуться к цели, необходимо оценить сопротивление и постараться изменить этот баланс в пользу сил, направленных на достижение цели.

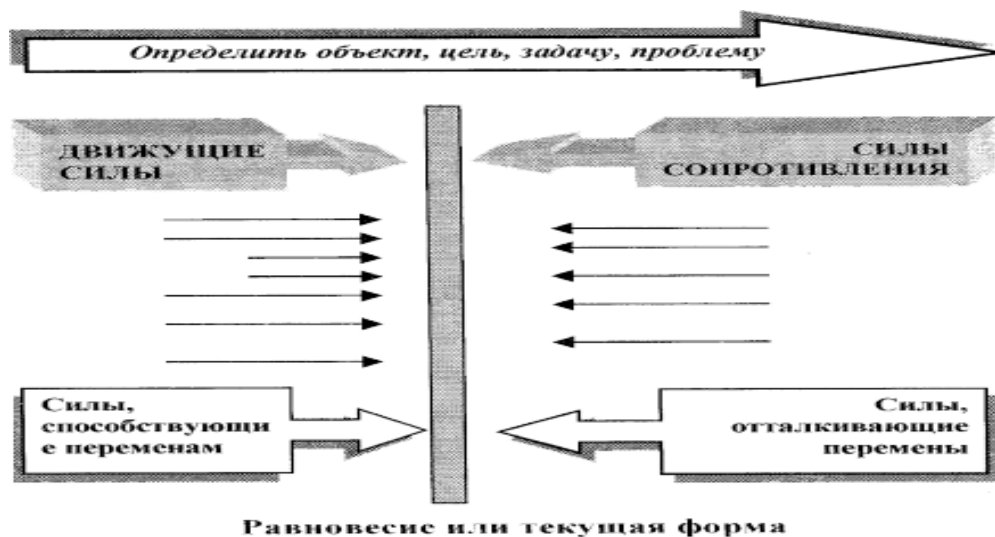


Рисунок 1 – Модель анализа силового поля

Достижение перемен является не чем иным, как передвижением линии равновесия в сторону цели. Это может быть достигнуто за счет усиления или добавления движущих сил, сокращения или отодвигания сдерживающих сил или комбинации этих мер.

Как проводить анализ «силового поля» ?

- ✓ Определите вопрос.
- ✓ Уточните его:
 - в контексте настоящей ситуации
 - в контексте желаемой ситуации
- ✓ Проведите инвентаризацию движущих сил и сдерживающих факторов (ими могут быть люди, материальные средства, организация, среда и т. д.).
- ✓ Перечислите силы, которые, возможно, могут устранить или нейтрализовать силы сопротивления или создать движущие силы.

При одном только усилении движущие силы могут очень хорошо стимулировать переменны, но при этом также происходит и возрастание напряжения за счет появления новых сил сопротивления. Отодвигаясь, силы сопротивления могут вызывать напряжение на нижних уровнях, и его влияние может быть более стабильным. Если движущие силы перемен были усилены,

этот новый уровень часто нуждается в постоянной и стабильной поддержке, или эффект перемен может быть утерян.

Как можно облегчить проведение анализа «силового поля»?

Дополнительным инструментом, облегчающим проведение анализа силового поля, служит анализ заинтересованных сторон. В отличие от движущих сил или сил сопротивления, имеющих, как правило, прямое отношение к изменениям, представители так называемых «заинтересованных сторон» — конкретных лиц, групп или организаций, косвенно выигрывают или проигрывают от изменения ситуации. Эти «заинтересованные стороны» также могут находиться как внутри, так и вне организации, и активная работа с ними может усилить непосредственные движущие силы перемен, или ослабить действие сил сопротивления.

Вопрос 3. Интерактивные методы диагностики. В настоящем разделе мы рассмотрим не все методы организационной диагностики, среди которых есть наблюдение, анализ документации компании, анкетирование, не являющиеся интерактивными. Нас интересуют методы исследования, проводимого в тесном взаимодействии с объектом исследования. В нашем случае таким объектом являются сотрудники организации.

Метаплан как метод организационной диагностики. Метаплан – метод диагностики и принятия коллективных решений. Метаплан – это методика структурирования групповых обсуждений и выработки эффективных коллективных решений.

Название Метаплан является собственностью компании "Metaplan GmbH", которая разработала данный метод в конце 70-80-х годов с целью повысить эффективность групповых дискуссий (Kleber). До этого применялся метод Brainstorming.

Метаплан построен на принципе полной визуализации процесса обсуждения на всех стадиях. При использовании данной техники участники

больше взаимодействуют друг с другом, что ведет к активным и эффективным обсуждениям. Процесс идет по заданным правилам, что позволяет модератору продумывать дискуссию заранее так, чтобы она привела к нужному результату.

Также метаплан является отличным инструментом исследования мнений и отношений коллектива к какой-либо проблеме. Алгоритм представлен ниже в таблице 1.

Таблица 1 - Проведение опроса карточками

№ п/п	Деятельность	Пояснение
1	Постановка вопроса	На доске размечают поле, определяют основные вопросы
2	Проведение карточного опроса	Разрешается писать все, что приходит на ум, но правила написания оговариваются заранее
3	Сортировка, выбор наиболее важных мыслей по мнению каждого участника	В случае если карточек слишком много
4	Сбор карточек и вывешивание их на плакат	Не сортируя, развешивают, при этом зачитывается содержание
5	Распределение по кластерам	Общее обсуждение, поиск названий для кластеров. На данном этапе запрещена критика.
6	Дополнения и критика	«Что отсутствует?». Поиск более конкретных и понятных формулировок.
7	Оценивание	Точно расклеивают карточки.

Как формулировать вопросы: модератор задает вопрос, и каждый участник пишет несколько ответов (каждый на отдельной карточке).

Возможны вариации вопросов:

- Двойные вопросы (за/против)
- «Паук» - обозначается ряд основных тем, по которым может идти обсуждение. Таким образом, ответы более конкретны, поскольку идут по заданному руслу.

Требования к модераторам:

2 человека. Один ведет дискуссию, другой оказывает техническую поддержку.

Модератор – ни в коем случае не эксперт и не начальник. Он не знает «как надо».

Модератор не выражает своего мнения. Он задает вопросы.

Модератор должен открыть участников друг для друга.

Он должен устранять конфликты и искать причины их возникновения.

Модератор – специалист по возможным путям коммуникации. Его задача направлять дискуссию на достижение результата.

Примеры применения метода: гражданское участие в планировании застройки деревни (Grosser, Ludwig, Institut für Landesplanung und Raumforschung, 1998); различные корпоративные исследования

Достоинство метода состоит в его универсальности и возможности применения в любой сфере.

Недостатки метода. Метод можно применять только в том случае если группа стремится к выработке коллективного решения

Технические проблемы, возникающие при использовании метода метаплан:

- проблемы с заполнением карточек
- предложения могут противоречить друг другу
- голосование по вопросам открытое
- метод является дорогим
- возникают проблемы с нерешительными и с гиперактивными

участниками

Интервью как метод организационной диагностики. Интервью – один из сложных методов сбора информации. Исследователю необходимо соответствующим образом отбирать и перерабатывать суждения, чтобы на их основе получить качественно новую информацию. Диагностическое интервью бывает двух видов: осваивающее и развивающее. В результате осваивающего интервью можно получить общие сведения от руководителей и сотрудников предприятия о его профиле, персонале, партнёрах, истории и т. д. Развивающее интервью проводится по определённой технологии. Его главная задача в проблемно-ориентированном исследовании – выявить организационные

проблемы. Во вводной части развивающего интервью необходимо составить у респондента правильное представление о роли исследователя в организации, снять возможное недоверие, определить специфику исследовательских задач, подчеркнуть цель исследования.

Диагностическое интервью обычно проводится в формате «один на один», причем вопросы задаются в определенной последовательности. Это позволяет достаточно полно рассмотреть заранее обозначенные темы (личные и деловые качества кандидата, его опыт, отношение к делу). Для проведения структурированного интервью обычно разрабатывается специальный бланк с перечнем основных вопросов и руководство для интервьюера, которое содержит ключ для интерпретации ответов и реакций кандидата.

Итак, для проведения интервью необходимо соблюдать следующие условия:

- Определить цель интервью, ожидаемый результат и как он может использоваться в дальнейшем.
- Составить план интервью, включающий в себя основные вопросы респонденту.
- Подготовить бланки с вопросами и местом для ответов, которые интервьюер будет сам заполнять.
- Договориться заранее о времени, которое респондент должен будет потратить на беседу.
- Организовать место беседы так, чтобы было минимальное количество помех и отвлекающих моментов.
- Интервью следует начинать с простых вопросов, переходя к более сложным постепенно.
- Необходимо соблюдать временной регламент, не задерживаясь на обсуждении в ущерб другим вопросам.
- Желательно создать доверительную обстановку в беседе, гарантируя респонденту анонимность всех его высказываний.

Методические материалы по теме 1

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Управление изменениями, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 1: [4, 5].

Тема 2. Индивидуальные изменения

Форма занятий – лекции

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Теории трансформации в психологии

Вопрос 2. Определение типа личности по отношению к изменениям

Вопрос 3. Факторы индивидуальной реакции на изменения

Вопрос 4. Управление индивидуальными изменениями

Методические указания по изучению темы 2

Вопрос 1. Теории трансформации в психологии. В психологии существует несколько теорий трансформации поведения человека. Самые популярные из них: бихевиоризм, когнитивизм, психодинамический подход, гуманистический подход.

Бихевиоризм (англ. behavior — поведение) — направление в психологии человека и животных, буквально — наука о поведении. Это направление в психологии, определявшее облик американской психологии в начале XX века, радикально преобразовавшее всю систему представлений о психике. Его кредо выражала формула, согласно которой предметом психологии является поведение, а не сознание. Поскольку тогда было принято ставить знак равенства между психикой и сознанием (психическими считались процессы, которые начинаются и заканчиваются в сознании), возникла версия, будто, устраняя сознание, бихевиоризм тем самым ликвидирует психику. Основателем данного направления в психологии был американский психолог Джон Уотсон.

Важнейшими категориями бихевиоризма являются стимул, под которым понимается любое воздействие на организм со стороны среды, в том числе и данная, наличная ситуация, реакция и подкрепление, в качестве которого для человека может выступать и словесная или эмоциональная реакция окружающих людей. Субъективные переживания при этом в современном бихевиоризме не отрицаются, но ставятся в положение, подчиненное этим воздействиям. Суть бихевиористского подхода: изменение поведений одного человека другим при помощи поощрений и наказаний.

Когнитивный подход - анализ когнитивных (познавательных) структур, таких как цели, ценности, убеждения, поведение. Используется информационная модель человеческой психики - переработка информации, получаемой извне, и создание собственной индивидуальной модели реальности. Огромное значение в изменении имеет мировоззрение человека.

В практике сейчас используется когнитивно-бихевиористский подход, реконструирующий познавательные процессы личности, использующий стимулы для поощрения желаемого поведения.

Психодинамический подход основан на понимании динамики психологической жизни человека (Фрейд, Юнг, Адлер).

Во время изменений люди переживают некую психологическую драму

Подход полезен для менеджеров, имеющих дело с реакцией персонала на перемены.

Практические инструменты – помощь в осознании ранее неосознанных проблем и конфликтов.

Гуманистически-экзистенциальный подход исходит из положений, что у каждого человека свои экзистенциальные основы и проблемы (что я есть, что этот мир?); каждый человек непознаваем и уникален, и сам является источником изменений. Методы этого подхода позволяют помочь человеку примириться с самим собой. Положения подхода: организацией правит далеко не разум, и важно уметь общаться на эмоциональном уровне; настоящей эффективности не достичь без полного эмоционального владения ситуацией.

Вопрос 2. Определение типа личности

Определение типа личности по отношению к изменениям на основе типологии Майерс-Бриггс (МВТИ).

Э. Кемерон и М.Грин предлагают удобный способ определения типов личности по отношению к изменениям на основе типологии Майерс-Бриггс (МВТИ).

"Наиболее эффективное средство определения типа личности — типология Майерс-Бриггс (МВТИ). Данную модель разработали Катерина Бриггс и ее дочь Изабелла Майерс. МВТИ основана на работе швейцарского психоаналитика Карла Юнга. МВТИ определяет восемь различных предпочтений личности в определенные моменты, из которых создается индивидуальная комбинация.

Восемь характеристик типов личности можно представить следующими парами:

Источник энергии:

Экстраверсия — энергия черпается из внешнего мира, задач и объектов, *интроверсия* — из внутреннего мира, мыслей и чувств.

Центр внимания и способы получения информации:

Ощущения связаны с пятью чувствами, настоящим и прошлым, *интуиция* — с возможностями и моделями, с будущим.

Способ принятия решений:

Мышление — решения принимаются объективно и логически на основе понятия верного и неверного, *чувства* — эмпатическое принятие решений на основе личных ценностей.

Стиль жизни индивидуума:

Суждение — жизнь в упорядоченном и предсказуемом мире, *восприятие* — жизнь в более гибком и стихийном мире, где открыты варианты выбора, и решения не принимаются до последнего момента.

Например, человек, предпочитающий интроверсию, интуицию, мышление и суждение (ИИМС), обладает одними характеристиками, а предпочитающий экстраверсию, ощущения, чувства и восприятие (ЭОЧВ) — совсем другими.

МВТИ применяется и подтверждается вот уже пятьдесят лет, причем люди редко отклоняются от своего изначального типа. Конечно, экстраверты могут провести какое-то время наедине с собой в размышлениях, а интроверты — в больших группах за обсуждением широкого круга вопросов. Просто определенный тип личности имеет конкретные предпочтения и отличается от других типов. То есть, когда дело доходит до изменений, люди с различными предпочтениями реагируют по-разному, неважно, в какой роли они выступают — агентов или реципиентов.

Для простоты анализа типы МВТИ можно объединить в четыре категории. Первая — осторожные и предусмотрительные люди — задумчивые реалисты (интроверт, предпочитающий ощущения). Вторая — люди, создающие концепции, которые отражают реальное положение дел, — задумчивые новаторы (интроверты, предпочитающие интуицию). Третьи обладают энергией и энтузиазмом для исполнения замысла — активные реалисты (экстраверт, предпочитающий ощущения). Четвертые — активные новаторы (экстраверты, предпочитающие интуицию) — очень скоро захотят исследовать новые области (таблица 2).

Таблица 2 – Определение типов личности по отношению к изменениям на основе типологии Майерс-Бриггс (МВТИ)

Тип МВТИ по квадранту	ИО-задумчивый реалист	ИИ-задумчивый новатор	ЭО - активный реалист	ЭИ - активный новатор
Что больше всего интересует	Практическая сторона дела	Мысли, идеи, концепции	Действия	Новые способы деятельности
Как обучаются	Прагматически, читая и наблюдая	Концептуально, читая, слушая и выявляя связи	Активно, экспериментируя	Творчески, вместе с окружающими
На чем сосредоточиваются усилия при изменениях	На решении, что именно следует сохранить, а что изменить	На создании новых идей и теорий	На улучшении положения	На воплощении новых идей
Девиз	"Не чини то, что не сломано"	"Давайте продумаем заранее"	"Давайте просто сделаем это"	"Давайте изменим это"

Вопрос 3. Факторы индивидуальной реакции на изменения. Камерон и Грин выделили пять факторов, которые обуславливают индивидуальную реакцию на перемены.

- Природа изменений.

Изменения можно навязать извне или создать изнутри. Они могут быть эволюционными и революционными по сути. Повседневные и одноразовые. Поверхностные и глубокие. Расширяющие и ограничивающие. Различные типы изменений вызывают различное отношение и педалируют соответствующее поведение.

- Последствия изменений – в чью пользу.

Значат очень много в зависимости от того, в чью они пользу: сотрудников, клиентов, общества, акционеров, правления. Кто выйдет победителем, а кто — побежденным?

- История предприятия.

То есть сведения о том, как оно переживало изменения в прошлом (или как воспринимается организация, покупающая данное предприятие), какая система отношений преобладает, каков уровень менеджмента и ресурсов для эффективного управления изменениями, что принесет будущее помимо изменений.

- Тип личности — главный определяющий фактор реакции на изменения.

По типологии Майерс-Бриггс (описанной ранее) можно сказать, как человек будет относиться к изменениям. Также важна мотивация — например, мотивация властью, статусом, деньгами или принадлежностью.

- Индивидуальная история.

Здесь имеется в виду предыдущее воздействие и реакция на перемены, уровень знаний и опыта, стабильность жизни и стадия карьеры индивидуума. Например, человек, попадавший под сокращение раньше, может заново пережить изначальную травму и потрясение независимо от нынешнего управления ситуацией. А, возможно, он уже приобрел необходимую гибкость и уверенность из опыта и готов справиться с ситуацией своими силами.

Вопрос 4. Управление индивидуальными изменениями. Управление индивидуальными изменениями – это краеугольный камень успеха. Фактически, всё здесь сводится к вопросу: как содействовать изменениям каждого отдельного человека?

В индивидуальном управлении изменениями с большим успехом применяется состоящая из 5 последовательных блоков модель ADKAR – Awareness-Desire-Knowledge-Ability-Reinforcement:

Awareness - **Осведомленность и понимание.** На этом этапе необходимо получить ответы на вопросы: Какова природа изменений? С какой целью они происходят? Что произойдет, если не меняться?

Desire - **Желание и готовность:** Формируется личная мотивация поддержать изменения и факторы организационной поддержки изменений.

Knowledge – **Знание:** формируются знания, умения, навыки, формы поведения, необходимые в процессе изменений и после того, как они произойдут. Создается понимание, **как** именно нужно меняться.

Ability – **Возможность:** Демонстрируется принципиальная возможность, осуществимость и применимость изменений. Выявляются барьеры, могущие помешать изменениям.

Reinforcement – **Подкрепление:** используются механизмы, поддерживающие прогресс изменений и препятствующие их затуханию. Как инструменты могут применяться признание, награды, поощрение, успехи.

Модель трансформационных изменений по К. Левину

Изменения по модели К. Левина проходят три стадии:

1 стадия: Размораживание. Создание мотивов к изменениям:

- опровержение;
- возникновение связанной с выживанием тревоги или вины;
- создание психологической безопасности для преодоления тревоги, связанной с обучением.

"Разморозка" характеризуется появлением дисбаланса между движущими и стабилизирующими силами в организации. На этом этапе необходимо найти и объединить движущие силы организации, а также определить и минимизировать сдерживающие силы.

2 стадия: Освоение новых концепций и новых значений старых концепций:

- имитация и идентификация моделей для подражания;
- поиск решений и метод проб и ошибок.

"Изменение" (формирование нового состояния) характеризуется активным сломом и трансформацией ценностей и норм деятельности. На этом этапе характерно вовлечение ключевых сотрудников (активного меньшинства) в постановку новых целей и разработку программ реформирования, а также обучения пассивного большинства сотрудников.

3 стадия: Повторное замораживание. Усвоение новых концепций и значений:

- слияние с представлением о самом себе;
- слияние с текущими отношениями.

"Заморозка" представляет собой фиксацию состояния организации на новом уровне. Новое состояние организации должно стать относительно стабильным и защищенным от случайных изменений (иначе ситуация может вернуться к персональному состоянию).

Движущие силы внутренних изменений по Шайну

В каждом случае действуют две силы:

1. тревога, связанная с обучением: Получится ли у меня? Стану ли я уязвимым?

2. тревога, связанная с выживанием: Если я не стану меняться, я не отстану от других?

Шайн перечисляет четыре соответствующих типа страха:

- Страх временной некомпетентности: сознательная оценка собственной некомпетентности в новой ситуации.

- Страх наказания за некомпетентность: понимание, что вы потерпите неудачу или будете наказаны, когда вашу некомпетентность заметят.

- Страх потерять себя: внутренний беспорядок, когда ваш привычный образ мыслей и чувств больше не подходит или когда вы определяете себя в роли или должности, которая больше не нужна организации.

- Страх потерять свое место в группе: иногда вы определяете себя по своей роли в организации, а иногда по связям, существующим на вашем рабочем месте. Стабильное равновесие команды или группы стимулирует ее здоровье, перетасовка ролей или распад конкретной группы может иметь крайне нежелательные последствия.

Два условия возникновения трансформационных изменений:

- тревога выживания должна быть выше тревоги обучения;

- тревога обучения должна понижать, а не повышать тревогу выживания.

Тревога выживания является движущей силой, тревога обучения — сдерживающей. Вместо того чтобы пытаться увеличить индивидуальное или групповое чувство тревоги выживания, Шайн предлагал снизить индивидуальную тревогу обучения.

Как снизить тревогу обучения? Необходимо увеличить чувство психологической безопасности путем ряда вмешательств:

- убедительная картина будущего;
- формальное обучение;
- вовлечение ученика;
- неформальное обучение соответствующих семейных групп / команд;
- практика, тренировки, обратная связь;
- положительные ролевые модели;
- группы поддержки;
- последовательные системы и структуры;
- имитация и идентификация вместо анализа и метода проб и ошибок;

- создание и поддержание эмоционально окрашенной обстановки.

Методические материалы по теме 2

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Управление изменениями, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 2: [4, 5].

Тема 3. Групповые изменения

Форма занятий – лекции

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Психологические характеристики сотрудников как фактор изменений

Вопрос 2. Роль лидера в управлении изменениями

Вопрос 3. Факторы индивидуальной реакции на изменения

Вопрос 4. Управление индивидуальными изменениями

Методические указания по изучению темы 3

Вопрос 1. Психологические характеристики сотрудников как фактор изменений

Групповые изменения – предмет изучения и управления в менеджменте. Наиболее распространенные изменения в организации:

- изменение стратегии
- внедрение новых технологий
- изменения структуры
- изменение отношения и поведения персонала в связи со сменой руководства.

Как мультидисциплинарная наука, управление изменениями требует как навыков маркетинга для обеспечения коммуникации в организации, так и понимания психологии лидерства и групповой динамики. В рамках проектов по трансформации организации управление изменениями синхронизирует

ожидания различных групп, организует коммуникации, интегрирует команды, и управляет обучением и подготовкой людей. Эффективный план управления изменениями должен учитывать все вышеперечисленные аспекты изменений. Это может быть достигнуто следующими способами:

- Использование коммуникационных стратегий, для понимания сотрудниками выгод от изменений и стратегии их внедрения.

- Разработка схемы преобразования организации для снижения сопротивления со стороны сотрудников.

- Проведение личного консультирования сотрудников с целью снижения тревог, связанных с проведением изменений.

- Анализ и использование факторов повышения эффективности команд, таких как:

- постановка целей

- распределение формальных и неформальных ролей

- организация процессов внутри командного взаимодействия: организации встреч, принятия решений, подведение итогов

- межличностные отношения в команде

- отношения команды с окружающей средой и другими командами.

Удовлетворенность сотрудников конкретными преобразованиями будет так или иначе опосредована их социально-демографическими и личностными характеристиками, особенностями мотивации и структурой личности в целом.

На отношение сотрудников к реорганизации позитивно влияет их образовательный уровень. Различные исследования выявляют несходное влияние фактора пола на оценку нововведений. Некоторые исследования показывают отсутствие влияния, другие утверждают, что при принятии изменений мужчины больше склонны к внешней конформности, а женщины - к внутренней.

Активное меньшинство, участвующее в проектировании и реализации нововведения, оценивает в первую очередь выгодные последствия инновации для себя лично, а невыгодные - для организации в целом. Пассивное

большинство, напротив, рассматривает преимущественно свои собственные невыгоды, а выгоды связывает с организацией.

В зависимости от силы или слабости установки к инновациям, а также особенностям мыслительного, организаторского и личностного блока качеств, можно делить людей на «инноваторов» и «консерваторов» (склонных работать в режиме развития и в режиме функционирования, см. выше).

Творческие люди более оптимистично настроены по отношению к преобразованиям и их предполагаемой успешности. Однако в силу ожидания более радикальных изменений, они обычно ниже оценивают уже осуществленные нововведения.

Таблица 3 - О'Нил: четыре ключевые роли для успешных изменений

РОЛЬ	ОПИСАНИЕ	ПРИМЕЧАНИЕ
Спонсор	Имеет полномочия на внесение изменений. Контролирует ресурсы.	Должен иметь четкое представление предстоящих перемен, определить цели.
Поддерживающий спонсор	Спонсирует изменения в своей области, а ответственность ложится на сотрудников выше по иерархии	Должен проявлять осторожность, чтобы не опуститься до цинизма
Исполнитель	Вводит изменения. Отчитывается перед спонсором. Обязан служить живой обратной связью для спонсора и докладывать о продвижении процесса	Должен слушать, спрашивать и выяснять вопросы со спонсором в самом начале
Агент изменений	Облегчает изменения. Поддерживает связь между спонсором и исполнителем. Держит спонсора в курсе. Не является прямым начальством исполнителей	Выступает в качестве сборщика информации, учителя, советчика, инструктора, наставника
Адвокат	У адвоката есть идея, но нужен спонсор для ее воплощения. Как правило, обладает высокой мотивацией	Должен сделать идею привлекательной для спонсора

Достоинства классификации по О'Нилу:

- Ясная кадровая система организации, необходимая для введения изменений
- Простой, но гибкий способ определения, кто и за что отвечает в процессе изменений.

Для успешного проведения организационных изменений необходима нацеленность сотрудников на саморазвитие. Ориентация субъекта на

профессиональный рост, конкуренцию и разнообразие деятельности повышает их оценку инноваций.

Для формирования отношения к организационным изменениям важен локус контроля: среди «инноваторов» больше интерналов, а среди «консерваторов» - экстерналов. При этом «инноваторы» склонны видеть связь своих усилий более с успехами, чем с неудачами, и поэтому негативный инновационный опыт скорее всего не будет для них значимым.

Вопрос 2. Роль лидера в управлении изменениями. На каждом этапе изменений роль лидера в управлении изменяется, эффективный лидер использует различные свои навыки и компетенции в зависимости от потребностей этапа.

В таблице 4 представлены характеристики лидера перемен, актуальные на каждом этапе изменений.

Таблица 4 - Поэтапное руководство организацией и собой во время изменений

Этап изменений	Внешнее руководство - видимые действия руководителей	Внутреннее руководство - что происходит во внутреннем мире руководителя
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Создание необходимости перемен.	Влияние, понимание, исследование, представление, умение слушать	Управление эмоциями, поддержка единства, мужество, терпение, осознанность, оценка собственного запаса энергии
2. Создание команды изменений	Проведение собраний, увязывание программ, облегчение дискуссий, построение отношений, создание команд, конструирование политики преобразований	Самоанализ, управление эмоциями, приспособляемость, инициативность, создание цели для ее достижения, поддержка запаса энергии, несмотря на неудачи
3. Создание образа и ценностей	Предложение идей, «мозговой штурм», поощрение различных мнений и творческого подхода, конструктивная стимуляция членов группы	Стратегическое мышление, выделение времени на обдумывание, социальная сознательность, создание цели для ее достижения, управление эмоциями
4. Общение и вовлечение	Убеждение и вовлечение, воодушевляющее представление, умение слушать, позитив, творческий подход к общению	Терпение, анализ своего выступления перед различными аудиториями, управление эмоциями с учетом сопротивления людей, социальная сознательность, приспособляемость, эмпатия
5. Выделение полномочий сотрудникам	Четкая постановка цели, отсутствие мелочной опеки и хаотичного распределения обязанностей, обучение	Единство, доверие, терпение, создание цели для ее достижения, постоянство, эмпатия

1	2	3
6. Уведомление об улучшениях и восполнение энергии	Безупречное выполнение роли спонсора, соответствие слов делу, вознаграждение и разделение успеха, создание новых идей	Постоянство цели, организационная и социальная сознательность, эмпатия, управление эмоциями, создание цели для ее достижения
7. Оценка и рефлексия	Объективный обзор результатов, празднование успеха, положительные отзывы о команде	Социальная сознательность, эмпатия, рефлексия, выделение времени на размышления, постоянство цели

Действия руководителя при управлении изменениями определяются типом лидерства и организационной культурой компании:

- Согласно механистическому подходу, руководитель находится на верхушке организации, устанавливает цели и следит за их достижением.
- Согласно «политической системе», руководитель должен стать значимой фигурой влиятельной коалиции, которая привлекает сторонников, распространяя убедительный и заманчивый образ, а также путем переговоров и торгов.
- В «организме» главная обязанность руководителя — обучать, наставлять и консультировать.
- В «потоке и трансформации» начальник помогает появлению изменений.

Методические материалы по теме 3

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Управление изменениями, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 3: [2, 3].

Тема 4. Сопротивление изменениям и работа команды изменений

Форма проведения занятия – лекции.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Причины сопротивления изменениям

Вопрос 2. Факторы преодоления сопротивления изменениям

Вопрос 3. Последовательность процесса изменений

Методические указания для подготовки к занятиям по теме 4

Стратегические изменения многое обещают одним людям в организации в плане перспектив карьерного и профессионального роста и угрожают другим, которые могут опасаться утратить свое положение в организационной иерархии или вовсе лишиться должности. Поэтому люди в организации реагируют на перспективы стратегических изменений по-разному: одни из них становятся активными сторонниками и проводниками стратегии в жизнь, другие — активно действующими противниками, оппозицией, третьи — пассивными наблюдателями за развитием событий. Но все они оказывают влияние на осуществление стратегии, и их воздействие должно быть учтено проектировщиками и руководителями стратегических изменений.

Вопрос 1. Причины сопротивления изменениям. Люди в организации (по крайней мере, некоторая их часть) сопротивляются изменениям. В таком сопротивлении нет ничего удивительного и тем более патологического: большинство людей стремятся к стабильности и предсказуемости своего существования и опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию. Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с перспективой изменения неформальных связей, каналов общения, поведенческих стереотипов и норм. Следовательно, они легко реагируют на призывы к сопротивлению изменениям. Сопротивление изменениям со стороны индивидов и групп нередко может быть единственной, но мощной силой, сдерживающей развитие организации. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации.

Сопротивление со стороны индивидов и групп нередко может быть единственной, но мощной сдерживающей силой изменений. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации. В большинстве организаций, независимо от их размера,

приходится принимать меры и учитывать последствия сопротивлений и пути их нейтрализации для того, чтобы изменения были эффективными.

Американские исследователи Дж. Котлер и Л. Шлезингер предложили систематизацию причин сопротивления, позволяющую в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям, и выявить причины этого сопротивления. Основные результаты их исследования изложены в таблице 5.

Таблица 5 - Причины сопротивления изменениям

ПРИЧИНА	РЕЗУЛЬТАТ	РЕАКЦИЯ
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь чего-то ценного в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей стратегии	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, по поддержанию собственного престижа

Эгоистический интерес является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущей каждому человеку: люди, в силу своей человеческой природы, ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение, вследствие его универсальности и естественности, не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено.

Неправильное понимание целей стратегии обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Причиной часто является отсутствие достаточной информированности относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

Различная оценка последствий осуществления стратегии связана с неоднозначным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и служащие могут по-разному воспринимать значение стратегии как для организации, так и для внутриорганизационных групп. При этом «стратеги» часто считают, что служащие видят преимущества реализации стратегии так же, как и они, и что каждый обладает соответствующей информацией, чтобы убедиться в преимуществах как для организации, так и для каждого служащего от реализации стратегии.

Низкая терпимость к изменениям присуща некоторым людям из-за опасения, что они не смогут обучиться требуемым новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно для случаев внедрения новых технологий, новых методов продажи, новых форм отчетности и т. п.

Вопрос 2. Факторы преодоления сопротивления изменениям. Каким образом разработать стратегию преодоления сопротивления изменениям? Как правило, ответить на этот вопрос непросто. Прежде всего потому, что как нет двух полностью одинаковых организаций, так не существует универсальных правил преодоления сопротивления. Многие менеджеры недооценивают не только разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения в организации, но и то, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы. Однако все-таки существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям.

Коттер и Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям:

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение.

Таблица 6 - Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Сотрудники имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, испытывают чувство ответственности за осуществление изменения	Подход может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и тем не менее может потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Подход может породить дополнительное сопротивление, если у людей поймут, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, люди остаются недовольными инициаторами изменений

Информирование и общение. Мы уже отмечали выше, что один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На

практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером для менеджеров низших уровней. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратеги» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при осуществлении этих изменений. Эта программа требует времени и усилий, если осуществление ее связано с участием большого количества людей.

Участие и вовлеченность. Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они зачастую могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Исследователи обнаружили, что многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда — отрицательный, т. е. некоторые менеджеры считают, что всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие считают это безусловной ошибкой. Оба отношения могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одно из них не является идеальным.

Помощь и поддержка. Поддержка может осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство. Бывалые суровые менеджеры обычно игнорируют подобные виды сопротивления, так же как и эффективность такого способа борьбы с сопротивлением. Основной недостаток этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и тем не менее зачастую терпит

неудачу. Если же времени, денег и терпения просто нет, то использовать методы поддержки не имеет смысла.

Переговоры и соглашения. Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в предоставлении стимулов активным или потенциальным противникам изменения. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания, он может повысить пенсию отдельному служащему взамен на более ранний срок ухода на пенсию. Переговоры особенно подходят в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения, и тем не менее он обладает существенной силой сопротивляться. Достижение соглашения является сравнительно легким способом избежать сильного сопротивления, хотя оно, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим. Особенно в тот момент, когда менеджер дает понять, что он готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления. В этом случае он может стать объектом шантажа.

Манипуляции и кооптации. В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей, используя манипуляции. Манипуляции в данном случае подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции — кооптация. Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку. При определенных обстоятельствах кооптация может быть относительно дешевым и легким способом достижения поддержки отдельного индивидуума или группы служащих (более дешевый способ, чем переговоры, и более быстрый, чем участие). Но он имеет ряд недостатков. Если люди чувствуют, что их просто дурачат, чтобы они не сопротивлялись изменениям, что с ними обращаются не

на равных или им просто лгут, то их реакция может быть крайне отрицательной. Кроме того, кооптация может создать еще и дополнительные проблемы, если кооптированные используют свои возможности оказывать влияние на организацию и реализацию изменений путем, который не отвечает интересам организации. Другие формы манипуляции также обладают недостатками, которые могут оказаться еще более существенными. Более того, если менеджер будет и в дальнейшем пользоваться репутацией манипулятора, то он рискует потерять возможность использовать такие необходимые подходы, как образование, общение, участие, и даже может испортить свою карьеру.

Явное и неявное принуждение. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смиряться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, льгот, возможности продвижения и т. д.), или путем реального увольнения, или путем перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же как и манипуляция, использование принуждения — это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, независимо от того, как она осуществляется, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера.

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является использование только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Это касается и сурового начальника, который часто прибегает к принуждению, и менеджера, ориентированного на своих сотрудников, который постоянно пытается привлекать и поддерживать своих людей, и начальника-циника, всегда манипулирующего своими сотрудниками, и интеллигентного менеджера, который в большой степени полагается на образование и общение, и, наконец, менеджера типа адвоката, который все время старается вести переговоры.

Факторы преодоления сопротивления

Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям.

Рассмотрим их.

Фактор 1: учет причин поведения личности в организации: а) принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения; б) демонстрировать получение ими индивидуальной выгоды от реализации стратегии.

Фактор 2: значение авторитета руководителя:

- наличие достаточного авторитета — формального или неформального;
- обладание достаточной властью и влиянием.

Фактор 3: предоставление информации группе:

Должна быть представлена соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная.

Фактор 4: достижение общего понимания:

- общее понимание необходимости изменений;
- участие в поиске и трактовке информации.

Фактор 5: чувство принадлежности к группе:

- общее ощущение причастности к изменениям;
- достаточная степень участия.

Фактор 6: авторитет группы для ее членов: очень важна согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7: поддержка изменений лидером группы:

привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).

Фактор 8: информированность членов группы:

- открытие каналов связи;
- обмен объективной информацией;
- знание достигнутых результатов изменения.

Рассмотрим содержание этих факторов подробнее.

Учет причин поведения личности в организации. При любых изменениях необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений, тогда он вряд ли будет оказывать сопротивление изменению.

Значение авторитета руководителя. Чем выше авторитет руководителя, тем больше то влияние, которое он может оказать на процесс изменений. В большинстве организаций руководитель имеет больший престиж, чем члены вверенного ему трудового коллектива, поэтому пожелания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного. При этом официальный лидер коллектива и реальный лидер (часто неформальный) не обязательно должны быть одним и тем же лицом. Зачастую неофициальный лидер, обладающий высоким авторитетом в трудовом коллективе, может иметь большое влияние на процесс изменений. Независимо от того, имеется ли неофициальный лидер, непосредственный руководитель имеет больше власти и влияния, чем «тренер» из службы обучения персонала.

Предоставление информации группе. В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если ей предоставляется информация о том, как будет действовать группа в процессе изменений, в чем ее задача, как изменится ее работа и т. п., особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже имеющуюся. Относящаяся к изменениям информация, сосредоточенная в какой-либо одной организации или группе, имеет большее влияние, чем общая информация о деятельности отдельных людей. Чем в большей степени информация централизована, доступна, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений. Например, информация, полученная с помощью анкетирования, при правильном использовании может принести

больше пользы для конкретного трудового коллектива, чем общие данные о намерениях.

Достижение общего понимания. Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Для этого сотрудники должны знать, с какими проблемами реально столкнулась организация, какие пути для решения этих проблем выбраны. Факты, добытые отдельными сотрудниками или группами, либо участие этих сотрудников или групп в планировании, а также в сборе, анализе и интерпретации данных оказывают существенное влияние на процесс изменений. Информация, полученная одним из членов группы сотрудников, более понятна, более приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем та, которая предоставлена «внешним экспертом». В частности, участие в анализе и трактовке данных позволяет уменьшить или исключить противодействие, возникающее из-за слишком медленного или слишком быстрого хода дела. Если данные должны стать фактической основой для проведения изменений, они должны быть правильно поданы и восприняты. Все дело в принципиальном отличии ситуации, когда приглашается независимая консалтинговая фирма, которая проводит исследование и готовит отчет, от ситуации, когда исследование проводится своими силами при содействии независимых экспертов.

Чувство принадлежности к группе. Сила противодействия изменениям снижается, когда сотрудники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит гораздо менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, нежели изменение, которое навязывается извне. Степень участия в изменениях может быть различной. Наибольшая степень участия (обычно наиболее эффективная) характеризуется участием всех членов группы. Следующая

степень участия соответствует участию отдельных членов группы. Наименьшая степень подразумевает участие только руководителя. Это не обязательно усиливает положительное отношение к изменениям, но существенно уменьшает открытое сопротивление.

Авторитет группы для ее членов. Чем более авторитетна группа для своих членов, тем большее влияние она может на них оказать. Группа является привлекательной для своих членов в той мере, в какой она удовлетворяет их потребности. Это влечет за собой готовность каждого члена группы к тому, что на него будет оказано влияние со стороны других членов, и усиление стимулов к сплоченности группы, если это для нее важно. В том, что касается изменений, сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления, в зависимости от того, полезными или вредными считает группа эти изменения.

Поддержка изменений лидером группы. Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных ее членов, имеет большее влияние, чем группа, членство в которой кратковременно. Процесс изменения, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс изменения, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

Информированность членов группы. Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения всех членов группы, кого она касается. Этот принцип можно сформулировать и так: процесс изменения требует целенаправленного и продуманного открытия каналов общения. Блокировка этих каналов обычно ведет к недоверию и враждебности. В частности, объективная информация о масштабах и направленности изменений (знание результатов) облегчает дальнейшие изменения, так как люди представляют, что их ждет в результате реализации стратегии. Процессы изменений, обеспечивающие конкретную информацию о достигнутом к данному моменту прогрессе и дающие критерии,

по которым можно оценить имеющиеся улучшения, приводят к большему успеху при организации изменений и поддержании их хода, чем процессы, которые не дают такой конкретной информации и не имеют обратной связи.

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Вопрос 3. Последовательность процесса изменений. В работах Коттера подробно рассмотрено использование типовых шагов для проведения изменений, таких как:

a) Развить чувство крайней необходимости. Обсудить текущее положение в сравнении с потенциальными сценариями будущего. Увеличить потребности в изменениях.

b) Сформировать императивную направляющую коалицию. Собрать влиятельные группы из людей, способных работать вместе.

c) Создать образ. Построить образ, согласовывающий усилия по изменению со стратегиями достижения цели.

d) Распространить образ.

Необходимо говорить об образе по крайней мере в десять раз чаще, чем вы ожидаете.

Стратегии и поведение следует распространять различными способами.

Руководящая коалиция моделирует новое поведение первой.

e) Дать возможность окружающим действовать в соответствии с образом.

Устраняются препятствия, например ненужные структуры или системы.

Позвольте людям экспериментировать.

f) Спланировать и добиться краткосрочных побед.

Искать и рекламировать видимые краткосрочные улучшения.

Публично вознаграждать сотрудников за успехи.

g) Укрепить изменения и ввести новые.

Повышать в должности и вознаграждать тех, кто в состоянии приблизить конечную цель организации.

Оживлять процесс новыми проектами, ресурсами и агентами изменений.

h) Утвердить новые подходы.

Убедиться, что все сотрудники понимают — новое поведение ведет к успеху компании.

В методологии Mercer управление организационными изменениями построено на следующих последовательных элементах:

1. Анализ предпосылок, рычагов, основных участников;
2. Разработка плана и стратегии коммуникации изменений;
3. Подготовка агентов изменений;
4. Внедрение изменений;
5. Оценка успешности внедрения;
6. Коррекция курса изменений;
7. Подтверждение заданного курса.

Методические материалы по теме 4

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Управление изменениями, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 4: [1, 6].

Тема 5. Формирование команды изменений

Форма проведения занятия – лекции.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Агенты перемен, их характеристика, роль в организации

Вопрос 2. Формирование резерва развития

Методические указания для подготовки к практическим

занятиям по теме 5

Вопрос 1. Агенты перемен, их характеристика, роль в организации.

Агенты изменений (агенты социальных изменений, агенты перемен) - персоны, общественные движения и организации, деятельность которых влечет социальные изменения или изменения личности и поведения индивидов.

В теории организационного развития термином «агенты изменений» обозначают незаинтересованное меньшинство, включающееся в конфликтную ситуацию с новым видением проблемы.

При проведении серьезных изменений в организации, полезно выделить группу людей, основным делом которых станет развитие, поддержание и контроль процесса преобразований.

Как показывает практика, действительные (действующие) агенты изменений – это такие сотрудники компании, которые сочетают в себе следующие качества:

- они продолжают стабильно работать в стрессовых ситуациях (не путать с внешними проявлениями покоя в стрессовой ситуации), остро чувствуют проявления застоя и гниения, способны спровоцировать стресс с целью вывести фирму из состояния потери сознания;
- умеют общаться с людьми, иногда являются неформальными лидерами, наделены даром убеждения;
- способны работать в равной степени как самостоятельно, так и в команде, стремятся к командной работе, делят личное и служебное, ценят профессионализм;
- креативны, имеют творческие наклонности, могут написать стишок на день рождения коллеги, обладают хорошим чувством юмора;
- способны самостоятельно мыслить и принимать решения;
- спокойно относятся к риску в общении с начальством, не боятся потерять работу в случае обсуждения острых проблем;
- не боятся выглядеть смешно/глупо, энергичны, любят работать методом проб и ошибок, умеют быстро исправлять ошибки и учиться на них;

- агент изменений еще и в том смысле экстраверт, что ориентирован на клиента фирмы, а не на внутреннюю среду организации с ее формальными статистиками;

- любят учиться, чаще периоды «спячки» сменяется интересом к теме, когда большие объемы информации берутся, что называется «нахрапом»;

- лишены чувства страха перед будущим, перед новым и неизвестным;

- обладают хорошей интуицией, разумны, избегают дисбаланса ответственности, требуют необходимых полномочий лишь тогда, когда этого требует дело;

- ориентированы на результат, а не на процесс, спокойно чувствуют себя в отсутствии атрибутов лидерства, способны разработать гениальную операцию в подвале;

- наделены способностью чувствовать время, болезненно относятся к простоям, точно выбирают нужный темп в работе;

- избегают бессмысленной работы, способны на протест;

- легко проходят проверку зеленым змием и долларом, справедливо распределяют вознаграждение, не стараются получить больше всех и в первую очередь;

- как правило, кроме основной работы занимаются чем-то еще и, как говорится, «руки с того конца»;

- иногда удивляют окружающих верными прогнозами, способны проигрывать ситуацию в виртуальном плане, заметить риски, подготовить защиту;

- в меру сентиментальны, в меру жестки, обладают сложившейся системой ценностей, привлекают окружающих цельностью натуры;

- быстро думают и принимают решение, принимают на себя ответственность и в полной мере следуют ей, могут решительно дать «стоп всем машинам», если совершенно уверены в достоверности своего видения.

Часто таких «агентов изменений» (change agents) полностью освобождают от выполнения повседневных задач, чтобы они могли всецело посвятить себя

преобразованиям. Авторы выделяют три этапа создания команды «агентов изменений».

Определение структуры команды. Каждый участник формируемой группы неизбежно будет играть свою роль в коллективе. Так, эксперты решают сложные задачи, исполнители следят за реализацией решений, наставники обучают персонал работе в меняющихся условиях, а наблюдатели контролируют выполнение поставленных задач. Поэтому в начале пути важно точно определить, люди какого типа нужны для проведения конкретных изменений в конкретной организации. Необходимо определить систему отчетности. В целом, исходя из модели отчетности, команды «агентов изменений» можно разделить на два типа: централизованные, когда команда как единое целое отчитывается высшему руководству, и децентрализованные, когда каждый «агент изменений» находится в той части организации, за которую отвечает, и отчитывается руководителю команды через, возможно, других ее членов. Обе схемы имеют свои плюсы и минусы: централизованная порождает больше новых идей и помогает стандартизировать методы и решения внутри всей организации, а децентрализованная в большей степени способствует активному расширению знаний и навыков, быстрому проникновению идей во все части организации и лучшему их приспособлению для каждого отдельного процесса в компании.

Формирование команды. При выборе подходящих кандидатов важно помнить, что члены команды должны много и при этом эффективно взаимодействовать со всем и всеми в организации. Поэтому наиболее удачным часто оказывается выбор коммуникабельных сотрудников, которые находятся на хорошем счету у своих коллег. Наличие у участников команды способностей к аналитическому мышлению необходимо, однако важно обеспечить баланс между молодыми людьми с «теоретическим», аналитическим подходом к происходящему и менеджерами со стажем, имеющими за плечами большой опыт реального управления в компании. Далее, нужно убедить выбранных людей присоединиться к формируемой команде, а значит, покинуть занимаемые на этот момент позиции и поставить под вопрос ближайшее развитие карьеры ради

краткосрочного и неоднозначного проекта. Далеко не все успешные менеджеры согласятся на это. Здесь руководству компании важно показать, что эти специалисты могут получить от участия в команде. Это может быть, например, рекомендация для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице, невозможного без такого опыта, или программа карьерного роста непосредственно в период работы в команде. Карьерные перспективы в сочетании с возможностью получить необычный и очень полезный опыт в короткие сроки вполне могут убедить успешного менеджера принять участие в таком проекте.

Интеграция с линией фронта. Последним важным условием эффективной работы «агентов изменений» является налаженная связь с линейным управлением процессами, протекающими в организации. Важно чтобы рядовые менеджеры были вовлечены в реализацию преобразований, возможно ближе общались с «агентами изменений», активно участвовали в генерировании и применении новых идей. Но и сами «агенты изменений» для достижения лучшего результата должны проводить минимум половину рабочего времени «на производстве», поддерживая постоянный двусторонний обмен информацией и внедряя новые идеи и решения непосредственно на «линии фронта».

Вопрос 2. Формирование резерва развития. В резерв развития должны войти сотрудники, обладающие максимально благоприятными личностно-деловыми профессионально важными качествами. Как выбрать наиболее достойных представителей? Критерии выбора сотрудников могут во многом зависеть от кадровой политики организации. К универсальным критериям выбора относится необходимость представленности в резерве развития сотрудников, способных разработать реформы (организаторскими качествами), с одной стороны, и сотрудников, способных обеспечить внедрение нововведений (коммуникативные качества).

Типы профессионального пути. Профессиональный путь (профессиональная социализация) - психологические качества, необходимые для эффективной деятельности сотрудника в режиме развития и в режиме функционирования, формируются в ходе его профессионального пути. Профессиональный путь - это процесс включения индивида в пространство профессиональной деятельности, в среду профессиональных взаимоотношений, процесс переработки и активного воспроизводства усвоенных им ценностей, норм, правил. Анализ фактов профессиональной социализации позволяет с достаточной долей достоверности выявлять профессионалов, ориентированных на работу в стабильных, предсказуемых условиях и профессионалов ориентированных работать в новых, неопределенных, быстро изменяющихся ситуациях.

Сильное влияние на тип психологического склада профессионала оказывают:

- встреча с первой и последующими профессиями (когда и почему человек решил посвятить себя своему делу);
- принципы выбора учебных заведений;
- механизмы и способы овладения профессией;
- принципы выбора новых мест работы.

Профессиональная социализация реконструируется по формальным биографическим данным. Используется на начальной стадии оценки и отсева персонала, до конкурсных испытаний. Интервью по анализу профессионального пути используется для уточнения анкетной информации. Позволяет диагностировать механизмы принятия решений и сознательную профессиональную позицию сотрудника. Становится относительно надежным методом оценки только в случае, если построено вокруг системы критериев и индикаторов. Два типа профессионального пути:

Пассивное подчинение. Характерны: работа по одной профессии; обучение по желанию родителей, плановое обучение или по распоряжению

руководства; подчинение нормам и избегание самоопределения; административная карьера в рамках одной профессии.

Активное самоопределение. Всесторонняя подготовка к выбору профессии (консультации с ее представителями, оценка перспектив развития, 'пробы пера' до окончательного решения); дополнительное обучение на основании анализа 'востребованности рынком'; членство в профессиональных клубах и обществах; самообразование и публикации; участие в проектах в разных позициях; освоение смежных областей. Специфика профессионального пути реконструируется по анкетной информации и уточняется в ходе специально организованных интервью. Анализ биографической информации (анкет, справок-объективов).

Психологические качества. Психологические портреты «идеальных реформаторов» и «идеальных функционеров» весьма отличаются друг от друга. Единицы из управленцев способны совмещать в себе противоречивые способности и «уживаться» в обеих ситуациях - развития и функционирования. Более того, если такие «универсалы» и встречаются, то не они достигают в своем деле высот. Это происходит в связи с тем, что деятельность, ориентированная на развитие, внутренне противоречит деятельности, ориентированной на функционирование. Яркие установки на развитие не согласуются с необходимостью качественного выполнения рутинных задач. Наиболее продуктивным является целевой подбор «ядерных» групп людей - сильных представителей развития и сильных представителей функционирования. В режиме развития преобладает решение двух типов задач:

Задачи, связанные с разработкой нововведений и их воплощением в организационной структуре. Требуется обеспечение модификации бизнес процессов, перераспределения задач и функций, изменение норм и правил взаимодействия. Для решения подобных задач прежде всего необходимы следующие качества и компетенции:

- Нестандартность и гибкость мышления;
- Способность проектировать;

- Системность мышления;
- Ориентация на конкретный результат деятельности;
- Способность к ведению переговоров;
- Готовность к изменениям.

Задачи, связанные с внедрением нововведений и донесением их до рядовых сотрудников. Требуется умение направить желания, мотивы, умения и знания сотрудников на решение новых задач, адекватно реагировать на сопротивление, стимулировать обучение и развитие. Для решения подобных задач прежде всего необходимы следующие качества и компетенции:

- Управление исполнением;
- Влияние (эффективность взаимодействия с людьми);
- Динамичность мышления;
- Ориентация на конкретный результат деятельности;
- Гибкость в общении.

В режиме функционирования преобладают **задачи, направленные не поддержания существующего положения дел.** Прежде всего они связаны с распределением в относительно стабильных условиях ресурсов (время, финансы, люди, информация и т. п.) с учетом постоянной нехватки последних. Для решения подобных задач прежде всего необходимы:

- Системность мышления;
- Способность планировать;
- Ориентация на конкретный результат деятельности;
- Способность к ведению переговоров;
- Ответственность.
- Сыгровка команды реформ (пусковой тренинг)

Ситуация использования. Управление организационными изменениями - это не только самостоятельная область практики, предполагающая необходимость специализированных знаний и умений. Это ситуация неопределенности, неочевидности, стресса, конфликта, требующая от членов

команды реформ персональной включенности в работу на пределе личностных сил, доверия друг к другу, персонального и коллективного самоопределения в непростых (в том числе и этически непростых) ситуациях, распределения задач наиболее подходящим для каждого члена команды образом.

В этой связи особо актуальной становится *работа по подготовке, сыгровке группы* сотрудников, которая будет обеспечивать разработку и внедрение изменений вплоть до низовых должностей. Такая группа в практике консультирования по организационному развитию обычно называется «командой реформ» («командой изменений», «командой внедрения»).

Базовая модель. В социальной психологии установлено, что любые социальные преобразования обуславливаются влиянием активного меньшинства (концепция С. Московиси). В любой общности существует инициативное «меньшинство», которое отличается от «большинства» своими установками, ценностями, правилами. Когда влияние этой группы достигает критического уровня, происходит развитие социальной общности в целом. Исследования установили характеристики активного меньшинства, позволяющие ему оказать максимальное влияние. К ним относятся: последовательность и устойчивость позиций и поведения меньшинства, синхронность (единодушие) мнений его членов, готовность идти на компромисс (недогматичность).

Методические материалы по теме 5

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Управление изменениями, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 5: [1, 5].

Тема 6. План коммуникаций и реализация проекта изменений

Форма проведения занятия – упражнения.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. План коммуникаций в управлении изменениями

Вопрос 2. Метод силового поля

Вопрос 3.

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Вопрос 1. План коммуникаций в управлении изменениями.

Конкретное содержание плана управления коммуникациями зависит от условий и ограничений каждого проекта. Он может быть официальным или неофициальным, подробным или обобщенным в зависимости от потребностей проекта.

Как документ, план управления коммуникациями является составной частью плана управления проектом или включается в него в виде вспомогательного плана. Обычно план управления коммуникациями содержит:

- Требования к коммуникациям со стороны участников проекта
- Сведения о передаваемой информации, включая формат, содержание и уровень детализации
- Имя сотрудника, ответственного за передачу информации
- Имя сотрудника или группы – получателей данной информации
- Методы или технологии, используемые для передачи информации (например, служебная записка, электронная почта и/или пресс-релизы)
- Частота коммуникации (например, еженедельно)
- Процедуры согласования документов
- Схема эскалации проблем
- Метод обновления плана управления коммуникациями по мере развития проекта
- Глоссарий общепринятой терминологии.

В план управления коммуникациями могут также включаться принципы проведения совещаний по текущему состоянию проекта, собраний команды проекта, электронных совещаний и рассылкам электронной почты.

Для начала следует определить потребности участников проекта в коммуникации и информации и подходящие средства удовлетворения этих потребностей. «Руководство к своду знаний по управлению проектами» (РМВОК) международного института управления проектами PMI рекомендует менеджеру проекта рассчитать количество потенциальных каналов коммуникации для того, чтобы оценить степень сложности коммуникаций проекта. Общее количество каналов коммуникации равно $n(n-1)/2$, где n – количество участников проекта. Таким образом, например, для десяти участников, количество потенциальных каналов коммуникации будет равно 45. Следовательно, ключевым элементом в планировании коммуникаций проекта является определение того, кто с кем будет взаимодействовать, кто какую информацию будет получать, и наложение соответствующих ограничений.

Вопрос 2. Правила публичных выступлений. Предлагаем вашему вниманию несколько правил успешного публичного выступления, которое складывается из умения подготовить речь и умения свободно держаться перед публикой, владеть голосом и мимикой.

Подготовка выступления. Тему выступления надо выбирать тщательно, лучше остановиться на том, что хорошо знакомо и интересно лично. Сформулируйте основной тезис выступления, т. е. ответьте на вопрос, зачем говорить (цель) и о чем говорить (средства достижения цели).

Необходимо решить: описывать ли предмет, разъяснять что-либо о предмете, оспаривать ли некую точку зрения или излагать новую версию.

Определите тональность выступления: мажорная; шутливая; упрекающая; просительная; торжественная; предостерегающая.

Оцените предполагаемую аудиторию: возраст, уровень заинтересованности в вашей теме, уровень осведомленности и т. д.

Этапы работы:

- подбор материалов, включающий яркие примеры «из жизни», из истории и литературы, которые будете использовать в выступлении;
- анализ проблемы, ситуации;
- формирование собственной позиции к проблеме;
- композиционно-логическое оформление речи;
- аргументация выводов;
- работа над языком и стилем выступления;
- репетиция выступления.

Структура выступления:

- Вступление — 10-15 % от общего времени доклада;
- Основная часть — 60-65 %;
- Заключение — 20-30 %.

Вступление — важная часть, так как более всего запоминается слушателям. Оно включает: объяснение цели, название доклада и расшифровку подзаголовка с целью чёткого определения стержневой идеи выступления.

Основная часть — всестороннее обоснование главной идеи.

Некоторые варианты системного построения аргументации:

- ✓ проблемное изложение (выявление и анализ противоречий, путей их разрешения);
- ✓ хронологическое изложение;
- ✓ изложение от причин к следствиям (от частного к общему);
- ✓ индуктивное изложение (от общего к частному).

Рассматриваются различные аспекты, способствующие лучшему осмыслению слушателями идеи.

Предмет выступления должен раскрываться конкретно и стройно. Должно быть подобрано как можно больше фактологических материалов и необходимых примеров.

Цифровые данные лучше демонстрировать посредством таблиц и графиков, а не злоупотреблять их зачитыванием.

Не надо пытаться «втиснуть» слишком много материала в ограниченное время.

Заключение — формулирование выводов, которые следуют из главной цели и основной идеи выступления. Закончить выступление можно решительным (эмоциональным) заявлением, подводящим итог выступлению.

Важные мелочи, или Уловки оратора

Фразы. Короткие фразы легче воспринимаются на слух, чем длинные. Лишь половина взрослых людей в состоянии понять фразу, содержащую более 13 слов. Необходимо избегать сложных предложений, причастных и деепричастных оборотов.

Паузы — очень важный элемент выступления.

Известно, что слова звучат убедительнее после мини-пауз. Не следует говорить без паузы дольше, чем 5,5 с.

Время. Аудитория внимательно слушает и воспринимает речь не более 15-20 мин.

Темпоритм. Самая благоприятная скорость для восприятия — приблизительно 100 слов в минуту.

Грамотность. Проверьте по словарям значения «умных» слов, которые вы используете. Выясните правильность их произношения.

Конспект. Основные тезисы речи лучше записать на небольшие карточки. Читать текст не рекомендуется, желательно выучить его наизусть и произносить по памяти, лишь время от времени заглядывая в свои заметки.

Репетиция. Отшлифуйте фразы, интонацию, мимику перед зеркалом. Выступление не должно быть монотонным, поэтому следует менять тембр голоса, подчеркивая новые и важные мысли.

Место выступления. Если предусмотрена трибуна — докладчик должен быть виден по грудь. Если во время публичного выступления придется сидеть, то нельзя сутулиться, опираться на подлокотники и спинку, забрасывать ногу на ногу, сцеплять руки на коленях, на груди, вертеть в руках посторонние предметы.

Одежда. Универсальное правило успешного публичного выступления — не допускать дисбаланса между тем, что вы говорите, и тем, как вы выглядите. Одежда и обувь не должны доставлять вам внутренний дискомфорт и отвлекать внимание аудитории.

Психологический настрой. При выходе к аудитории двигайтесь уверенно, не семените и не делайте суетливых движений.

Не спешите сразу начинать выступление, сделайте паузу (5-7 секунд), чтобы подготовить себя психологически и настроить аудиторию на общение. При сильном волнении сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов перед началом речи.

Контакт с аудиторией. Обведите взглядом всю аудиторию. Зафиксируйте для себя нескольких из присутствующих, которые станут зрительными точками опоры в вашем выступлении, затем начинайте говорить.

Приветствие. Представление может осуществляться без посредника или при помощи посредника.

— Позвольте представиться!

— Разрешите представиться!

Далее выступающий называет свою фамилию, имя и отчество в именительном падеже, а также (при необходимости) место работы (учёбы), должность и профессию.

Общение с аудиторией. Обращение к аудитории помогает установить доверительный контакт в ходе выступления. Косвенными обращениями могут служить такие выражения: «Как вам известно», «Уверен, что вас это не оставит равнодушными» и т. д.

Жесты и мимика дают человеку куда больше впечатлений, чем всё, что вы произносите. Во время публичного выступления не застывайте, будто памятник, двигайтесь естественно. Нужно показать себя живым и энергичным. Примите открытую позу и время от времени демонстрируйте улыбку.

Аудитория. Учитывайте культурные, национальные, религиозные и прочие особенности аудитории. Также с большой осторожностью нужно использовать шутки на национальную или религиозную тематику.

Эмоциональность. Бесстрастная и вялая речь не вызывает отклика в сердцах слушателей, какой бы интересной и важной темы она ни касалась. И, наоборот, иной раз даже не совсем складное выступление затронет аудиторию, если оратор говорит о накипевшем на душе, если аудитория поверит в искренность выступающего.

Неожиданности. Воспринимайте философски любые неожиданности и неловкости — поломку микрофона, падение на пол стакана с водой, внезапную паузу и т. п. Лучше всего реагировать на это с юмором, обыграть в выгодном для себя ключе.

Последний акцент — прощание. Завершая речь, необходимо посмотреть в глаза слушателям и сказать что-нибудь приятное, продемонстрировав свое удовлетворение от общения с аудиторией.

Такой позитивный информационный импульс в финале останется в памяти людей, в их восприятии вашего публичного выступления.

Методические материалы по теме 6

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Управление изменениями, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 6: [4, 7].

Тема 7. Теория рефлексии и обратной связи

Форма проведения занятия – упражнения.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Виды обратной связи

Методические указания для подготовки к занятиям по теме 7

Вопрос 1. Виды обратной связи. Обратная связь - обратное воздействие результатов процесса на его протекание или управляемого процесса на управляющий орган. Обратная связь характеризует системы регулирования и управления в живой природе, обществе и технике.

Различают положительную и отрицательную обратную связь. Если результаты процесса усиливают его, то обратная связь является положительной. Когда результаты процесса ослабляют его действие, то имеет место отрицательная обратная связь. Отрицательная обратная связь стабилизирует протекание процессов. Положительная обратная связь, напротив, обычно приводит к ускоренному развитию процессов и к колебательным процессам,

Иногда обратная связь в сложных системах рассматривают как передачу информации о протекании процесса, на основе которой вырабатывается то или иное управляющее воздействие. В этом случае обратную связь называют информационной. Понятие Обратная связь как формы взаимодействия играет важную роль в анализе функционирования и развития сложных систем управления в живой природе и обществе, в раскрытии структуры материального единства мира.

Типы обратной связи по Карлу Роджерсу

Основатель гуманистического направления Карл Роджерс перечислил пять типов обратной связи. Последовательность их неслучайна, т. к. они перечисляются в порядке частоты использования (но не в порядке эффективности). Итак:

1. Оценочная обратная связь

Оценочная обратная связь создаёт суждение о другом человеке, оценивая значимость или ценные качества. Но есть большая разница между оценкой другого человека и его действительными поступками. Когда человек делает персональную оценку другой личности, то, как правило, подразумевает, что эти личные качества неизменны. Отрицательная личностная оценка может быть

дискомфортной для человека, которому дали такую оценку, а положительная личностная оценка - очень даже лестной.

Например:

Вы не очень приятный человек...

Или

Вы приятный собеседник...

Во время анализа оценивайте только поведение человека, но не всей его личности. Это снизит негативное восприятие отрицательной оценки другим человеком и позволит более эффективно корректировать его поведение.

Например:

Этого не следовало бы делать...

2. Интерпретирующая обратная связь

В интерпретирующей обратной связи Вы стремитесь проверить свое понимание того, что было сказано, интерпретируя и перефразируя обратно собеседнику то, что Вы поняли, в ответ на сказанное им. Это проявляется в просьбе к собеседнику подтвердить или опровергнуть Ваши догадки и правильность понимания смысла сказанного.

Например:

Я правильно Вас понимаю, Вы интересуетесь, стоит ли вступать в члены клуба?...

Понимание смысла сказанного другим человеком вещь весьма условная поэтому, проверка понимания - очень хорошая и правильная вещь, которую нужно использовать в общении с другими людьми. Когда Вы переспрашиваете собеседника для уточнения, то собеседнику это так же приятно, поскольку Вы показываете свой активный интерес к тому, что он говорит.

3. Поддерживающая обратная связь

Когда Вы проявляете обратную связь в виде поддержки, тем самым Вы стремитесь поддержать другого человека. Но следует понимать разницу между лестью и позитивной поддержкой другого человека. Во время лести Вы

показываете свою поддержку этому человеку, Вы говорите, что он или она хороший и замечательный человек во всём. А это уже не всегда является верным!

Например:

О, это было просто удивительно! Спойте это нам ещё раз, пожалуйста!

Вы выглядите замечательно, как никогда!

В случае с позитивной поддерживающей обратной связью Ваше стремление направлено на то, чтобы помочь другому человеку измениться в лучшую, эффективную сторону. А это уже не всегда просто, т. к. в данном случае приходится критиковать и говорить то, чего не хочется слышать.

Например:

Ваше пение понемногу становится лучше. Вы могли бы попытаться записать своё пение и слушать, чтобы самостоятельно учиться исправлять свои ошибки.

Хм. Я думаю, что красное платье Вам подходит лучше.

Но поддерживающая обратная связь может быть использована с целью преднамеренно нанести вред другому человеку:

Например:

Это было ужасно! Вам следует бросить петь.

Вы выглядите ужасно.

4. Исследовательская обратная связь

Исследовательская обратная связь используется учеными во время экспериментов, и она проявляется в стремлении получить больше информации, задавая более глубокие вопросы, которые позволят получить необходимую информацию.

Например:

Вы можете мне рассказать побольше о том, что произошло?... Что произошло затем?... Какого он был размера?... Как Вы думаете, почему это произошло?

5. Понимающая обратная связь

На уровне "понимания" Вы стремитесь понять не только, что было сказано, то, что на поверхности, но и то, что не было сказано напрямую, т. е. как бы скрытый смысл сказанного. Вы задаёте вопросы, показывая тем самым, что Вы не просто слышите человека, но и внимательно слушаете, пытаетесь понять собеседника.

Например:

Я так понимаю, что приобрели новый опыт? Хотите об этом поговорить?

Методические материалы по теме 7

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Управление изменениями, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 7: [2, 6].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1. Организационная диагностика

Форма проведения занятия – упражнения.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Задачи и направления организационной диагностики

Вопрос 2. Метод силового поля

Вопрос 3. Интерактивные методы диагностики

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Вопрос 1. Задачи и направления организационной диагностики

Пункты для обсуждения

1. Чем цели организационной диагностики отличаются от целей стратегического анализа внешней среды компании?
2. Чем задачи организационной диагностики отличаются от задач анализа финансово-хозяйственной деятельности компании?
3. Поясните связь целей диагностики и ее содержания.

Вопрос 2. Метод силового поля

Пункты для обсуждения:

1. Какова основная цель проведения организационной диагностики?
2. По каким направлениям осуществляется организационная диагностика?
3. Что такое силовое поле в управлении изменениями?
4. Каковы цели проведения анализа силового поля?

Вопрос 3. Интерактивные методы диагностики

Пункты для обсуждения

1. Что такое метаплан и как его использовать в организационной диагностике?
2. В чем преимущества и недостатки метаплана как метода диагностики?
3. Что такое интервью и как его использовать в организационной диагностике?
4. Можно ли использовать в диагностике и метаплан, и интервью? Почему?

Практическое задание по теме

Освоение инструмента «метаплан». Заполнение индивидуально на карточках ответов на вопросы:

- Зачем нужно самому мне изменяться?
- Почему мне не нужно (сложно) изменяться?

Вывешивание карточек на стену и в подгруппах по три-пять человек, обсуждение полученного результата. Группировка и дальнейшее обсуждение.

Обсуждение вопросов:

- Какие выводы можно сделать?
- Зачем нам нужно изменять себя?

Записать основные причины работы по изменению себя.

Задание в подгруппах: какие плюсы у метода, когда его можно и нужно использовать; какие минусы у метода, когда его сложно использовать.

Методические материалы по теме

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Управление изменениями, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 1: [4].

Тема 2. Индивидуальные изменения

Форма проведения занятия – упражнения.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Теории трансформации в психологии

Вопрос 2. Определение типа личности по отношению к изменениям

Вопрос 3. Факторы индивидуальной реакции на изменения

Вопрос 4. Управление индивидуальными изменениями

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Вопрос 1. Теории трансформации в психологии

Пункты для обсуждения

1. Принципы какого подхода лежат в основе премирования сотрудников за выполнение плана работ?

2. Как помочь человеку меняться согласно бихевиористскому подходу?

3. Как помочь человеку меняться согласно гуманитарно-экзистенциальному подходу?

Вопрос 2. Определение типа личности по отношению к изменениям

Пункты для обсуждения:

1. Что может заинтересовать людей каждого типа в проектах?
2. Как вы будете обращаться с человеком похожего типа при сложных изменениях?

Вопрос 3. Факторы индивидуальной реакции на изменения

Пункты для обсуждения

1. Проанализируйте факторы изменений в случае внедрения электронной системы контроля посещений занятий он-лайн в КГТУ по Камерону и Грину.
2. Сравните важность этих факторов.

Вопрос 4. Управление индивидуальными изменениями

1. Поясните логическую связь этапов индивидуальных изменений ADKAR.
2. Каковы этапы изменений по Левину, и в чем причина такой последовательности?
3. Поясните суть тревоги обучения и тревоги выживания как движущих факторов подготовки к экзамену по математике.

Практическое задание 1

Заполните таблицу, совместив этапы трансформаций по К. Левину и модели ADKAR, и для каждого этапа представьте набор инструментов.

Рабочая таблица № 1 - Практические методы индивидуальных изменений

Модель ADKAR	Этап по К. Левину	Форма воздействия
A		
D		
K		
A		
R		

Практическое задание 2

Вы – администратор в ресторане. У Вас есть официант, очень хорошо проявляющий себя в работе. Но у него есть проблема – постоянные опоздания. Составьте план управленческих воздействий на Вашего подчиненного официанта по модели ADKAR с учетом модели К. Левина.

Методические материалы по теме

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Управление изменениями, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 2: [5].

Тема 3. Групповые изменения

Форма проведения занятия – упражнения.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Психологические характеристики сотрудников как фактор изменений

Вопрос 2. Роль лидера в управлении изменениями

Вопрос 3. Интерактивные методы диагностики

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Вопрос 1. Психологические характеристики сотрудников как фактор изменений

1. Какие навыки необходимы для успешного руководства изменениями?

2. Сравните роли в командах изменений по О'Нилу.

Вопрос 2. Роль лидера в управлении изменениями

1. Поясните изменение роли лидера на каждом этапе осуществления изменений.

2. На каком этапе от руководителя в наибольшей мере потребуются навыки публичного выступления?

Практическое задание по теме

Оцените свои способности как лидера команды изменений на каждом этапе проекта трансформации в форме аналитического эссе, определив сильные стороны и качества, требующие дальнейшего развития.

Методические материалы по теме

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Управление изменениями, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 3: [7].

Тема 4. Сопротивление изменениям и работа команды изменений

Форма проведения занятия – упражнения.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Причины сопротивления изменениям

Вопрос 2. Факторы преодоления сопротивления изменениям

Вопрос 3. Последовательность процесса изменений

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Вопрос 1. Причины сопротивления изменениям

Вопросы для обсуждения

1. В чем причины сопротивления изменениям в организации?
2. Как отсутствие доверия руководству может повлиять на эффективность проекта изменений?
3. Чем может быть вызвана различная оценка сотрудниками последствий изменений?

Вопрос 2. Факторы преодоления сопротивления изменениям

Пункты для обсуждения:

1. Перечислите основные методы снижения сопротивления по Коттеру и Шлезингеру.
2. Перечислите факторы преодоления сопротивления по Хьюзу и поясните их.
3. Какие меры явного и неявного принуждения вы можете предложить для использования?
4. В чем недостаток метода манипуляций в осуществлении преобразований в организации?

Вопрос 3. Последовательность процесса изменений

Пункты для обсуждения

1. Каковы этапы осуществления изменений по Коттеру? Объясните логику.
2. Объясните последовательность изменений по методологии Mercer.

Методические материалы по теме

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Управление изменениями, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 4: [1].

Тема 5. Формирование команды изменений

Форма проведения занятия – упражнения.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Агенты перемен, их характеристика, роль в организации

Вопрос 2. Формирование резерва развития

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5

Вопрос 1. Агенты перемен, их характеристика, роль в организации

Пункты для обсуждения

1. Каковы требования к агентам изменений?
2. Как в стабильное время существования организации сильные стороны агентов изменений могут превратиться в недостатки?

Вопрос 2. Формирование резерва развития

Пункты для обсуждения:

1. Каковы цели формирования резерва развития?
2. Каковы подходы к формированию резерва развития?

Вопрос 3. Интерактивные методы диагностики

Практическое задание по теме:

Разработать опросник для выявления типа личности по отношению к изменениям.

Методические материалы по теме

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Управление изменениями, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 5: [4].

Тема 6. План коммуникаций и реализация проекта изменений

Форма проведения занятия – упражнения.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. План коммуникаций в управлении изменениями

Вопрос 2. Правила публичных выступлений

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6

Вопрос 1. Задачи и направления организационной диагностики

Пункты для обсуждения

1. Каково назначение плана коммуникаций в управлении изменениями?
2. Каково содержание плана коммуникаций?

Вопрос 2. Правила публичных выступлений

Пункты для обсуждения:

1. Какова структура публичного выступления?
2. Каковы основные условия успешного выступления? Поясните.

Практическое задание по теме:

1. Распределить возможные причины сопротивления изменениям по стадиям метода ADKAR. Для каждой причины придумать меру по преодолению сопротивления.

2. Предложить набор управленческих воздействия и формы использования сотрудников четырех типов отношений к изменениям: активно поддерживающих, пассивно ожидающих, саботажников и активно сопротивляющихся.

Методические материалы по теме

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Управление изменениями, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 6: [4].

Тема 7. Теория рефлексии и обратной связи

Форма проведения занятия – упражнения.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Виды обратной связи

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 7

Вопрос 1. Виды обратной связи

Пункты для обсуждения

1. Место обратной связи в управлении изменениями?
2. Каковы пять типов обратной связи по Роджерсу?
3. Какой тип обратной связи чаще всего встречается вам в жизни?

Методические материалы по теме

При изучении темы рекомендуется использовать УМП для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Управление изменениями, ФОС, презентационные материалы, которые имеются в ЭИОС.

Рекомендуемые источники по теме 7: [6].

3 Методические указания по выполнению контрольной работы

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют контрольную работу, которую представляют на кафедру в срок, предусмотренный графиком учебного процесса.

Контрольная работы выполняется по трем вариантам. Вариант рассчитывается с использованием последней цифры номера зачетной книжки (ПЦН) по формуле (1).

$$\text{Вариант} = 3 - \text{ПЦН}/3. \quad (1)$$

Номер варианта соответствует целому числу, полученному в результате вычислений.

Контрольная работа состоит из теоретического вопроса и практического задания. Содержание теоретического вопроса должно соответствовать теме варианта контрольной работы и раскрывать методический подход и инструментарий к выполнению практического задания.

Объем теоретической части не должен быть менее 40% объема контрольной работы и иллюстрировать различные возможные направления решения поставленной в варианте задачи.

Практическая часть строится в форме решения кейса по предприятию, указанному в исходных данных по контрольной работе.

3.1 Темы контрольных работ

Вариант 1. Программа проведения организационной диагностики Предприятия для реализации проекта внедрения автоматизации управленческого учета.

Вариант 2. Программа преодоления сопротивления коллективом Предприятия при внедрении автоматизированного управленческого учета

Вариант 3. План коммуникаций для проекта внедрения автоматизированного учета на Предприятии.

Исходные данные кейса

Вас как стороннего эксперта пригласили организовать внедрение программы автоматизации управленческого учета на предприятии. Предприятие – рыбоперерабатывающая компания с коллективом около 300 человек.

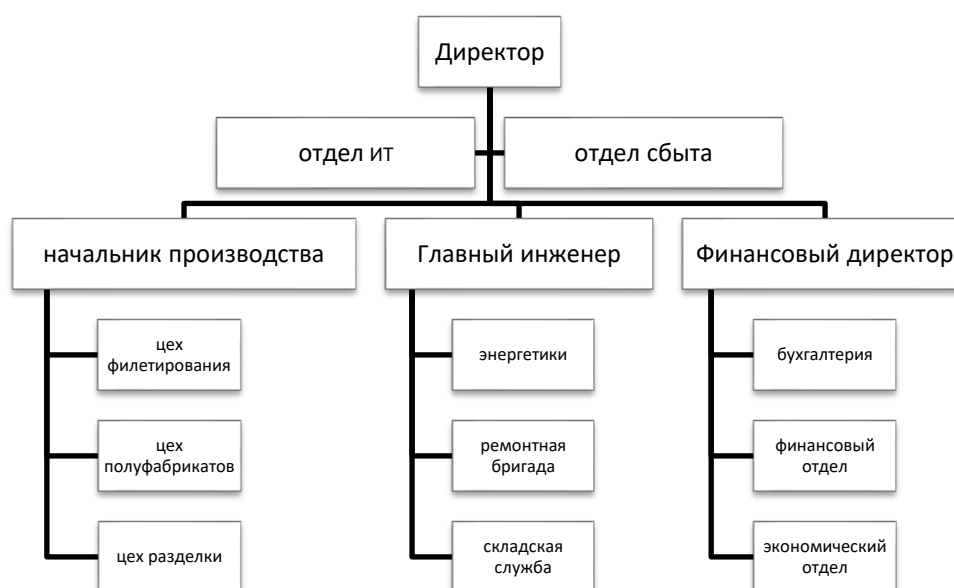


Рисунок 2 - Организационная структура предприятия

В структуре предприятия: производство, состоящее из трех цехов (разделочный, филетирования и цех полуфабрикатов), ряд обеспечивающих служб (энергетическая, складская, ремонтная и безопасности) и администрация, состоящая из 35 человек.

Внедрением автоматизированного учета поручили заниматься руководителю ИТ отдела. Вам поручили помогать ему с целью быстрого и эффективного внедрения учета по **всей** организации, включая вспомогательные подразделения. Начало внедрения – 15 января будущего года.

Всем в компании известно, что внедрение автоматизированного учета приводит к сокращению рабочих мест и росту учетной работы на производстве и в обслуживающих подразделениях. При этом на сегодняшний день многие учетные операции (взвешивание полуфабрикатов при передаче с участка на участок, например) либо не выполняются вообще, либо выполняются вручную на бумажных носителях. Так, на бумажных внутренних накладных отпускается продукция с участка упаковки на склад готовой продукции. Склады сырья, материалов и готовой продукции не компьютеризованы, и сотрудники не умеют работать на компьютерах. Многие из них очень давно работают на предприятии и знают весь ассортимент.

3.1 Требования к контрольной работе

Контрольная работа состоит из трех разделов:

1. Теоретическая часть. Описание всех методов управления изменениями, которые Вы предлагаете использовать в плане или программе.
2. Практическая часть. Непосредственно программа (план) в форме таблицы (таблица 7), состоящей из граф: мероприятие, участники, ответственный (должность), дата проведения, ожидаемый результат.
3. Обоснование последовательности действий предложенной программы.
4. Описание каждого предлагаемого мероприятия – цель, задачи, которые должно решить мероприятие, форма проведения, продолжительность,

участники, краткое содержание информационного сообщения или ожидаемого результата от мероприятия.

Таблица 7 - Программа организационной диагностики/ преодоления сопротивления/план коммуникаций

№ п/п	МЕРОПРИЯТИЕ	УЧАСТНИКИ	ОТВЕТСТВЕННЫЙ	ДАТА ПРОВЕДЕНИЯ	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
1	2	3	4	5	6

Для выполнения любого варианта контрольной работы необходимо сначала определить перечень возможных причин сопротивления, на основании которого разработать программу диагностики с указанием участвующих подразделений и ответственных лиц (вариант № 1), или преодоления сопротивления (вариант № 2), или план коммуникаций (вариант № 3).

Объем контрольной работы – 12-15 страниц.

Контрольную работу нужно выполнять аккуратно, не допускаются произвольные сокращения слов. В левой стороне листа нужно оставлять поле шириной 30 мм. Ответы на вопросы должны быть полными, со ссылками на использованную литературу и нормативные акты. Для ссылок используйте квадратные скобки. В конце работы нужно привести полный список всех использованных источников. Рекомендуется использовать, помимо источников, приведенных в настоящих методических указаниях, любую другую новейшую литературу и нормативные акты.

Контрольная работа оформляется в соответствии с «Методическими указаниями по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных) для всех специальностей и направлений института», опубликованными на сайте ИНОТЭКУ.

Контрольная работа представляется преподавателю в письменной форме в рукописном варианте на проверку не позднее чем за 10 рабочих дней до даты экзамена.

4 Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

4.1 Общие рекомендации и сведения

Самостоятельная работа студентов включает в себя изучение учебного материала по учебникам, выполнение заданий настоящего учебного пособия, выполнение самостоятельных работ, реализацию бизнес-проекта, подготовку к экзамену и сдачу экзамена.

Таблица 8 – Структура контроля освоения дисциплины

№ п/п	Вид (содержание) СРС	Кол-во часов	Форма контроля
1.	Освоение теоретического учебного материала по конспекту лекций, учебникам	16	Эссе Тестирование
2.	Выполнение письменной самостоятельной работы № 1	2	Проверка работы
3.	Осуществление руководства командой изменений и преодоление сопротивления	2	Отчет подгруппы
4.	Выполнение письменной самостоятельной работы № 2	2	Проверка работы
5.	Выполнение письменной самостоятельной работы № 3	2	Проверка работы
6	Реализация бизнес-проекта	2	Промежуточная обратная связь/ Фотоотчет
7.	Подготовка к экзамену и сдача его	36	Экзамен
	ИТОГО	36	

Реализация бизнес-проекта выполняется на практических занятиях индивидуально или в группах (по 3-4 чел.) с целью приобретения умений применять теоретические модели на практике для решения практических ситуаций. Оценка результатов выполнения по каждой теме практического занятия производится при представлении студентом письменного отчета по проделанной работе, демонстрации преподавателю и аудитории основных результатов проведенного исследования и (или) на основании ответов студента на вопросы по теме занятия. Студент, самостоятельно выполнявший задание и продемонстрировавший знание использованных им средств и приемов, получает по практическому занятию оценку «зачтено». Оценка «не зачтено» выставляется,

если студент не выполнил и не «защитил» предусмотренное рабочей программой дисциплины задание.

4.2 Практические задания для самостоятельной подготовки

Ниже приведены типовые задания по практическим занятиям, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

Тема 1.

1. Какие трудности в осуществлении изменений в организации могут возникать? Перечислите, поясните, используя примеры.

2. Как можно изменять соотношение сил в силовом поле при управлении изменениями. Перечислите возможные способы и приведите примеры.

3. Совпадает ли анализ силового поля с анализом заинтересованных сторон, по Вашему мнению? Обоснуйте свою позицию с примерами.

4. Можно ли в организационной диагностике совмещать использование метаплана и структурированного интервью? Обоснуйте ответ, приведите примеры.

5. Составьте примерный план интервью сотрудников розничного продуктового магазина, в котором вы хотите внедрить автоматизированный учет со сканером штрих-кода.

Тема 2.

6. Перечислите комплекс действий по поддержке индивидуальных изменений исходя из когнитивно-бихевиористского подхода. Поясните свои предложения.

7. Перечислите комплекс действий по поддержке индивидуальных изменений исходя из психодинамического подхода. Поясните свои предложения.

8. Перечислите комплекс действий по поддержке индивидуальных изменений исходя из гуманистического подхода. Поясните свои предложения.

Тема 3.

9. Составьте план действий по изменению Вашего друга в соответствии с подходом ADKAR. Сначала сформулируйте цель.

10. Смоделируйте внутренние изменения по К. Левину (в три этапа) для сотрудника, постоянно опаздывающего на работу.

11. Вы внедряете автоматический учет (на базе системы, читающей штрих-код) в магазине. Перечислите меры, которые повысят тревогу обучения, и меры, которые снизят тревогу выживания.

12. Перечислите все известные Вам методы групповых изменений, проранжируйте их. Поясните свои решения.

13. Сформулируйте слоганы (привлекательные идеи) для активного меньшинства, инноваторов, в проекте внедрения автоматизированного учета (с системой считывания штрих-кодов) в продуктовом магазине.

14. Сформулируйте слоганы (привлекательные идеи) для пассивного большинства, консерваторов, в проекте внедрения автоматизированного учета (с системой считывания штрих-кодов) в продуктовом магазине.

15. Вы внедряете автоматический учет (на базе системы, читающей штрих-код) в магазине. Перечислите меры, которые снизят тревогу обучения и меры, которые повысят тревогу выживания.

Тема 4.

16. Составьте вопросник для интервью, в ходе которого Вы должны выявить состав ядра команды реформ.

17. Расширьте список причин сопротивления Коттера и Шлезингера. Поясните на примерах.

18. Предложите план мероприятий по трем этапам К. Левина «размораживания - замораживания» организации при внедрении нового плавающего графика работы, включая выходные дни.

19. Сформулируйте возможные мероприятия по преодолению сопротивления на основе методов: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка.

20. Сформулируйте возможные мероприятия по преодолению сопротивления на основе методов: переговоры и соглашения; манипуляции и кооптации; явное и неявное принуждение.

21. Предложите мероприятия для каждого фактора преодоления сопротивления изменениям (по Хьюзу).

22. Поясните, с какими видами сопротивления «работает» каждый фактор преодоления сопротивления изменениям (по Хьюзу).

23. Поясните логику последовательности изменений (по Коттеру) в разделе 14 – почему предложена именно такая очередность шагов?

Тема 5.

24. Перечислите семь негативных качеств агентов изменений, проявляющихся в условиях стабильной работы организации.

25. Сравните роли адвоката и агента изменений; поддерживающего спонсора и агента изменений. В чем между ними разница? Поясните на примерах.

26. Проанализируйте Ваши личные способности и умения как потенциального руководителя организации во время изменений (таблица 8). В чем Вы чувствуете силу, а в чем – необходимость развиваться?

27. Как оценить успех изменений при смене руководителя с авторитарным стилем на руководителя с либеральным стилем? Поясните предложения.

Тема 6.

28. Проранжируйте Уловки оратора. Поясните свои решения на примерах.

29. Как оценить успех изменений в проекте внедрения автоматического учета в магазине? Поясните предложения.

Тема 7

30. Сравните использование пяти типов обратной связи (по Роджерсу) в различных бытовых ситуациях, когда Вы хотите чего-то добиться от своих друзей или родных. Приведите 5 примеров.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. / В. Р. Веснин. -3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 512 с.
2. Волкогонова, О. Д., Зуб, А. Т. Управленческая психология: учеб. / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. - Москва: Форум-ИНФРА-М, 2008. – 329 с.
3. Гительман, Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учеб. пособие / Л. Д. Гительман. - Москва: Дело, 1999. – 288 с.
4. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб. для бакалавров / В. М. Маслова. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2012. – 488 с.
5. Менеджмент: учеб. для бакалавров / под общ.ред. И. Н. Шапкина. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2012. – 690 с.
6. Мильнер, Б. З. Теория организации: учеб. / Б. З. Мильнер. - 7-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2008. – 412 с.
7. Распопов, В. М. Управление изменениями: учеб. пособие / В. М. Распопов. - Москва: Магистр, 2009. - 333 с.
8. Тичи, Н. Лидеры реорганизации: Из опыта американских корпораций / Н. Тичи, М. А. Деванна; сокр. пер. с англ. - Москва: Экономика, 1990.
9. Управление изменениями: хрестоматия / науч. ред. Г. В. Широкова. – Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2009. - 495 с.
10. Myers, I. B. What Is Psychological Type? // Introduction to Type : A Guide to Understanding Your Results on the MBTI Instrument / Isabel Briggs Myers ; Rev. by Linda K. Kirby and Katharine D. Myers. — 6th ed. — Mountain View, CA : Cpp, Inc., 1998. — 44 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Пример листа СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Описание методов управления изменениями, соответствующих варианту контрольной работы	4
2 Программа и план управления изменениями	10
3 Обоснование последовательности действий предложенной программы	12
4 Описание предлагаемых мероприятий	14
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	18

Локальный электронный методический материал

Ангелина Алексеевна Долгая

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 5,5 Печ. л. 4,9

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1