

**Санкт-Петербургский государственный
электротехнический университет «ЛЭТИ»
им. В.И. Ульянова (Ленина)
Кафедра менеджмента и систем качества**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению дополнительного раздела

**«Оценка влияния предложенных технических и организационных
изменений проекта, программы, предприятия.»**

для студентов бакалавриата и специалитета всех технических факультетов и
ИНПРОТЕХ СПбГЭТУ «ЛЭТИ».

Оглавление

1. Введение	1
2. Методические указания	3
3. Понятие и виды изменений в современной организации	4
4. Основные модели организационных изменений	8

1. Введение

Пособие предназначено для студентов бакалавриата и специалитета всех технических факультетов и ИНПРОТЕХ СПбГЭТУ «ЛЭТИ», выполняющих выпускную квалификационную работу бакалавра/специалиста (ВКР).

Разработка раздела по оценке технических и организационных изменений в рамках выпускной квалификационной работы бакалавра (специалиста), прежде всего, позволит студентам закрепить теоретические знания, связанные с управлением изменениями в организации, возникающих при проведении работ любого типа (разработки устройства, написания программы, проведению научного исследования), и выработать практические навыки применения полученных знаний на примере определенной разработки.

Пособие носит универсальный характер и не может учитывать особенности экономической деятельности конкретных организаций, в которых производится разработка ВКР. Поэтому при разработке оценки технических и организационных изменений проекта следует наиболее полно использовать методики выполнения расчетов и нормативы, действующие в конкретной организации, в которой производится разработка ВКР.

Для получения индивидуального задания и подготовки раздела по оценке технических и организационных изменений организации в ВКР студент должен:

- в сроки, установленные графиком выполнения выпускной квалификационной работы, представить консультанту свое задание на ВКР, утвержденное заведующим выпускающей кафедрой, изложить цели и основное содержание ВКР;

- в процессе подготовки технических разделов ВКР выполнить все необходимые расчеты, связанные с оценкой технических и организационных изменений, и согласовать их с консультантом кафедры МСК;

- подготовить раздел «Оценка технических и организационных изменений» с учетом требований, изложенных в данном учебно-методическом пособии и рекомендаций консультанта кафедры МСК.

После устранения всех замечаний, связанных с оценкой технических и организационных изменений в организации, консультант подписывает титульный лист пояснительной записки.

Объем раздела «Оценка технических и организационных изменений» ВКР составляет, как правило, 7–10 страниц и должен сопровождаться ссылками на источники используемой информации, а выполняемые расчеты должны сопровождаться необходимыми пояснениями и комментариями.

2. Методические указания

Выполнение дополнительного раздела ВКР предусматривает:

- углубленное изучение рекомендуемой литературы;
- освоение аналитических и расчетных методик;
- сбор необходимых данных для оценки технических и организационных изменений в организации в ходе выполнения задания по разработке темы ВКР;
- разработку расчетно-пояснительной записки, включающей конструктивную часть с выводами и предложениями по реализации проекта в соответствии с заданием.

Подбор литературы, обеспечивающей полноту разработки темы, студент осуществляет самостоятельно по предметным каталогам и информационным бюллетеням. Отбирать следует литературу, освещающую исследуемую проблематику как в общетеоретическом плане, так и с позиций существующей практики. Для этого целесообразно обращаться к периодическим изданиям последних лет.

Управление в современном мире характеризуется различным процессами, происходящими одновременно. К ним можно отнести наличие различных парадигм менеджмента, повышение роли организационной культуры, перенос опыта управления с коммерческой сферы на сферу государственного управления, широкое внедрение проектного подхода и гибких методов управления, применяемых на фоне флуктуационных и турбулентных изменений.

Именно поэтому управление изменениями в организации выходит сегодня на первый план в теории и практике менеджмента производственных систем.

3. Понятие и виды изменений в современной организации

Сегодня можно выделить три основных условия, определяющие функционирование организаций:

- знания, интеллектуальный капитал в качестве стратегического фактора;
- изменения — постоянные, быстрые и комплексные, создающие неопределенность в бизнес-среде;
- глобализацию (в научных исследованиях и опытных разработках, технологиях, производстве, торговле, финансах, коммуникациях и информации, — которая проявилась в открытости экономики, глобальной гиперконкуренции и взаимозависимости бизнеса).

Изменения в организации можно охарактеризовать как целенаправленные воздействия руководства на внутренние переменные в организации, определяющие её цели, структуру, технологию и человеческие ресурсы.

Ключевые факторы ускорения перемен: более требовательные покупатели, технология, информационные технологии, ответственность организаций, люди (работники) и т. д. Перечисленные факторы формируют неустойчивую и непредсказуемую среду, поэтому организации находятся в состоянии перманентного изменения. Если организация развивается благополучно и находится на подъеме, ей необходимо вносить перемены в свою деятельность, чтобы сохранить лидирующее положение на отраслевом рынке. Поэтому процесс организационных перемен служит одним из важнейших объектов управления.

Основной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов деятельности организаций, освоение передовых средств и приемов труда, исключение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

Выделяют следующие основные подходы к содержанию организационных изменений.

По мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, организационные изменения затрагивают следующие элементы организации: цели, технологию, бизнес-процессы, людей, культуру, структуру, власть.

В процессе организационного развития менеджмент часто уделяет основное внимание одному из перечисленных элементов, хотя системная природа организации означает, что трансформация оказывает воздействие на состояние и других подсистем.

Ф. Ж. Гуияр и Д. Н. Келли определяют преобразование бизнеса как «организованное перепроектирование генетической архитектур корпорации, которое достигается в результате одновременной работы (хотя и с разной скоростью) по четырем направлениям: рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению».

Р. Дафт определил организационные изменения как «освоение компанией новых идей или моделей поведения». Изменения в организации связаны с приобретением её сотрудниками знаний, умений и навыков. Организация не просто приступает к освоению чего-либо нового; она наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому, в сущности, чтобы быть готовой к дальнейшим переменам.

Любая организация проходит через определенные стадии перемен. Для достижения стратегического преимущества менеджеры могут сконцентрироваться на четырех типах изменений внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология.

Изменения в товарах и услугах относятся к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг, а также используемого ею сырья. Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на компанию, или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов. Изменения в стратегии и структуре организации относятся к административной сфере, включающей контроль и управление. Одними из конечных продуктов стратегического управления являются структура организации и изменения, позволяющие ей воспринимать перемены во внешней среде. Здесь изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета. Необходимость и характер стратегических изменений зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, продукта. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, т. е. по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Изменения в культуре подразумевают формирование новых для данной организации идей, способов деятельности, норм поведения и ценностей, которые могут быть вызваны двумя взаимодействующими группами причин: внутренними, возникающими и реализующимися в процессе саморазвития данного общества, его культуры, и внешними. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это скорее изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции.

Организация — это взаимозависимая система, и изменение какой-то одной её части вовлекает в процесс перемен и другие. Тем не менее в самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений. По Р. М. Кантер, уровни управления изменениями следующие: изменение проектов, программы изменений, организации — проводники изменений.

Изменение проектов сегодня рассматривается как последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности. Эти действия могут принести успех в

краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании. В долгосрочном периоде потребность в проектных изменениях снова возникает.

Программы изменений — взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. В данном случае успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании.

Таким образом, изменение можно определить как переход организации на качественно новый уровень развития, представляющий возможности для расширения конкурентных преимуществ, а также потенциальную возможность переосмысления имеющегося потенциала как отдельных сотрудников, так и подразделений, в итоге обеспечивающих новое положение на рынке продуктов (услуг), определяющих корпоративную культуру. Развитие научно-технической революции в начале XXI в. привело к коренным изменениям материальных условий существования и функционирования общества. Это обусловило переход к качественным преобразованиям во всех сферах и элементах

производства. К числу наиболее характерных направлений этих изменений могут быть отнесены следующие: комплексная автоматизация, кибернетизация, компьютеризация, создание новых технологий и т. п.

Однако в США в 70-е гг. XX века был выявлен тот факт, что информационный и кибернетический подходы в управлении, присущие предыдущему десятилетию, не дали значительных результатов, т. е. обеспечение функционирования производства и повышение его эффективности благодаря лишь техническим средствам не отражало тенденции развития управления.

Более того, при постоянных совершенствованиях система управления, основанная на бюрократической модели организации, являлась неэффективной. Поэтому важной стала проблема гибкости, адаптивности, развития организации. Большое значение приобрела управленческая власть, основанная не только на делегированных правах, но и на знаниях и компетенциях менеджера.

У руководства компаний появилась необходимость разрешать одну из важных задач — научиться осуществлять перевод всей системы управления для достижения поставленных целей в новое состояние в соответствии с изменившимися условиями. Особенностью управления фирмой стала способность непрерывно перестраивать работу, исходя из меняющихся условий. В табл. 1 представлены основные виды организационных изменений.

Классификация организационных изменений

Классификационный признак	Виды организационных изменений
Механизм организационных изменений	Эволюционные Трансформационные (революционные)
Локализация организационных изменений	Внешние Внутренние
Намерения, связанные с изменениями	Плановые, намеренные Незапланированные, случайные
Область изменений	Саморазвитие Инвестиционные изменения Партнерские Комплексные
Характер организационных изменений	Реактивные Проактивные

Проблема успешной реализации организационных изменений стала актуализироваться в исследованиях, начиная с 40-х гг. XX века. Изменения в рыночной среде повлекли за собой потребность в адаптации компаний к новым условиям существования, что и вызвало появление работ по организационному развитию как отдельному направлению управленческой науки. Большинство работ были сконцентрированы на анализе процессов как содержания изменений, а также на наиболее результативных методах внедрения преобразований и преодоления сопротивления сотрудников. Одним из первых построением модели изменения групп и организаций в этот период занимался известный ученый К. Левин, который внес важный вклад в развитие социальных наук и разработал поэтапную модель организационных изменений:

1. Разблокирование — «размораживание», создание готовности к изменениям (ослабление тех сил, которые держат организацию в существующем состоянии).

2. Изменение — переход (развитие новых оценок, позиций и поведения).

3. Блокирование — «замораживание», закрепление (создание таких механизмов, которые поддерживают и гарантируют деятельность организации).

В дальнейшем результаты исследований привели к созданию разнообразных классификаций этого феномена. При этом большинство в той или мере связаны с разграничением на инкрементальные и радикальные (эволюционные и революционные, кумулятивные и дискретные) изменения.

В начале 1970-х гг. американский психолог П. Ватцлавик ввел понятия изменений первого и второго порядка. Под изменениями первого порядка понимались незначительные «вариации вокруг основной темы», а под изменениями второго порядка — кардинальный прорыв, не имеющий связи с прошлым. С одной стороны, это является её достоинством (высокая степень обобщения), а с другой — вносит определенный диссонанс в работы по изменениям, поскольку не всегда понятно, что конкретно имеет в виду автор, используя данную классификацию.

Таким образом, проблема организационных изменений в течение второй половины XX в. стала определяющей с позиций исследования управленческой науки и обоснована их необходимость для повышения конкурентоспособности организации, а трансляция разнообразных видов и форм изменений и перенос в практику ведущих фирм мира убедительно доказали их эффективность.

4. Основные модели организационных изменений

Рассмотрим следующие модели организационных изменений в организации (табл. 1), применимых к обоснованию оценки при выполнении данного раздела ВКР.

Таблица 2

Модели управления изменениями	Основные концептуальные идеи
Модель преобразований Бизнеса К. Левина	Левин определил основные этапы процесса организационных изменений: 1. «Размораживание». На этой стадии члены

	<p>организации получают информацию о реальном положении дел, чтобы «встряхнуть» их и побудить к осознанию необходимости изменений. Здесь же должна быть представлена информация о методах реформ и их возможных последствиях.</p> <p>2. Движение. На данной стадии выполняются запланированные меры по изменению отношений работников и отделов.</p> <p>3. «Замораживание». Здесь осуществляются меры, направленные на укрепление того, что изменили. Сотрудники должны убедиться в эффективности нового, принять новые методы, поддержать их использование.</p>
<p>Модель «айсберга» С. И. Германа</p>	<p>Важной частью управления организационными изменениями являются фокусирование на неформальных отношениях, или «мягких сферах» организации, чтобы гарантировать поддержку членами организации целей, задач, стратегий и политики. Успех или крах организации обеспечивают неформальные отношения.</p>
<p>Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа</p>	<p>В ходе стратегических изменений происходит изменение трех важных компонентов:</p> <p>а) стратегии, определяющей новую продукцию и новые рынки;</p> <p>б) компетенции управления, включающей систему, структуру, умения и знания, привычки;</p> <p>в) поведения персонала, включая нормы, понятия, ценности, модели мира и распределение власти.</p>
<p>Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа</p>	<p>Теория Е исходит из примата финансовых целей и ориентирована на использование «жестких методов» осуществления организационных изменений «сверху вниз». Теория О ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации и использует «мягкие» методы (изменения «снизу вверх»), обучение и развитие сотрудников, изменение характеристик корпоративной культуры. Для достижения максимального эффекта необходимо комбинирование «жестких» и «мягких» методов и</p>

	учет времени, имеющихся ресурсов, целей, особенностей культуры, стиля управления.
<p>Модель преобразования бизнеса</p> <p>Ф. Гуияра и Дж. Келли</p>	<p>Предприятие подобно живому организму и представляет собой «биологическую корпорацию», которая рождается, растет, болеет, осуществляет выбор, учится. Процесс преобразования включает четыре элемента: рефрейминг — достижение мобилизации, формирование видения перспектив; реструктуризацию — преобразование компании с целью сделать её конкурентоспособной; оживление — рост компании за счет концентрации на потребностях рынка, изобретение новых видов бизнеса и новых информационных технологий; обновление через изготовление рефлексов адаптации к изменениям среды, создание мотивации.</p>
<p>Стадии процесса изменений</p> <p>Дж. Коттера</p>	<p>Последовательность этапов организационных изменений включает убеждение работников относительно необходимости изменений, создание команды реформаторов, разработку и пропаганду нового видения перспектив будущих рынков и определение стратегии их завоевания, обеспечение условий для широкого участия персонала в преобразованиях. Значительное внимание Дж. П. Коттер уделяет получению быстрых результатов, закреплению успехов для углубления процесса изменений и их закреплению в корпоративной культуре.</p>
<p>Кривая изменений Дж. Дак</p>	<p>Дж. Дак определила основные фазы организационных преобразований:</p> <ul style="list-style-type: none"> - застой — организация подавлена или чрезмерно активна; - подготовка — лидеры начинают разрабатывать планы и механизмы обмена информацией; - реализация — подключение персонала на разных уровнях; - проверка на прочность — конфликты, расхождения, промахи, маленькие успехи;

	- достижение цели — отказ от продолжения программы изменений.
Модель Л. Грейнера	Л. Грейнер выделяет следующие стадии, через которые должна пройти развивающаяся организация: - давление на высшее руководство; - посредничество на высшем уровне руководства; - диагностика проблемной области; - нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; - эксперимент с новым решением; - подкрепление положительными результатами.

Литература

1. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 2-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-394-03539-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091830>
2. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 2-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-394-03539-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091830>
3. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: учебник / А. Т. Зуб. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0631-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/986901>
4. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002730>
5. Концептуальные подходы к управлению изменениями в зарубежных исследованиях/ Conceptual approaches to the change management in foreign studies. Широнина, Е.М. / Shironina, E. In: Вестник университета. 2019 (7):26-31; Государственный университет управления Language: Russian, База данных: ELibrary.RU
6. Н.С. Полищук; В.Г. Макеева. In: Инновационные научные исследования 2021 № 1-3 (3) 50-56 Language: unknown, База данных: BASE

7. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации: учебное пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская; под общ. ред. С. Д. Резника. — 3-е изд., стер. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 210 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015241-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066451>
8. Резник, С. Д. Управление изменениями: учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066565>
9. Управление изменениями в современных компаниях: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 263 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195. - ISBN 978-5-16-013722-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1065610>
10. Управление изменениями и развитием научных организаций на микроуровне: проблемы и решения: монография / А. А. Мальцева, И. А. Монахов, Н. Е. Барсукова [и др.]; под ред. А.А. Мальцевой. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 304 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-015579-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1041949>