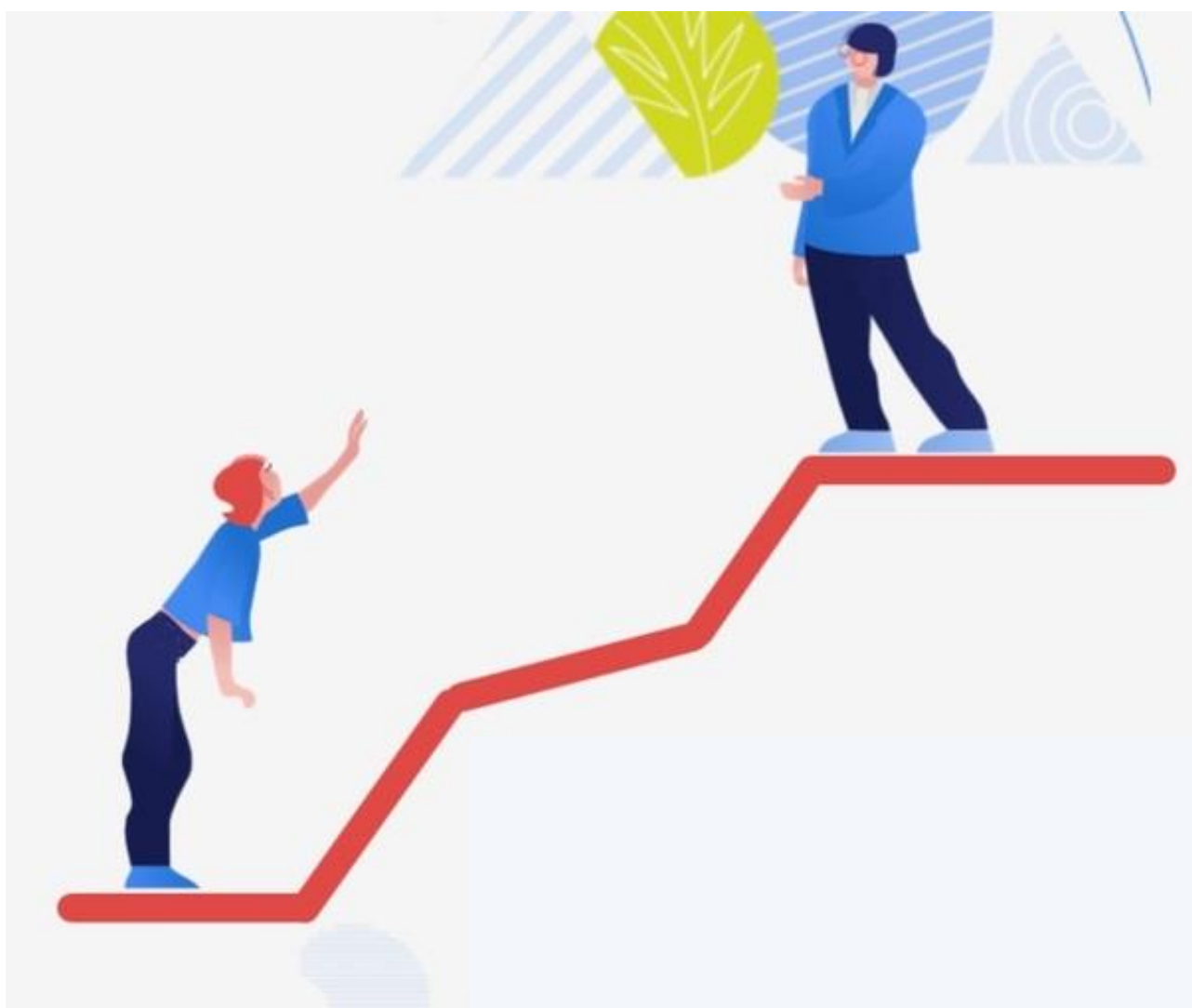


УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ



Тамбов
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
2026

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Тамбовский государственный технический университет»**

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Утверждено Ученым советом
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»
в качестве методических указаний для практических занятий
по дисциплине «Управление изменениями» для студентов
направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения

Учебное электронное издание



Тамбов
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
2026

УДК 338.2
ББК У291.9-21я73-5
У66

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика»
ФГБОУ ВО «ТГТУ»
В. Л. Пархоменко

У66 **Управление** изменениями [Электронный ресурс] : методические указания / сост. Е. М. Королькова. – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2026. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Системные требования : ПК не ниже класса Pentium IV ; RAM 512 Mb ; необходимое место на HDD 4,56 Mb ; Windows 7/8/10/11 ; дисковод CD-ROM ; мышь. – Загл. с экрана.

Представлены методические материалы для проведения практических занятий по дисциплине «Управление изменениями». Содержат краткое содержание основных тем курса, перечень вопросов для обсуждения по темам, входящим в курс «Управление изменениями», задания для самостоятельной работы.

Предназначены для проведения практических занятий по дисциплине «Управление изменениями» для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения.

УДК 338.2
ББК У291.9-21я73-5

*Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком.
Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.*

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВО «ТГТУ»), 2026

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы управления организационным развитием и организационными изменениями становятся ключевыми в комплексе проблем менеджмента организации.

Для современного менеджера важно знать основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений, модели управления изменениями, причины сопротивления изменениям; уметь разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность, преодолевать локальное сопротивление изменениям; владеть способами критически оценивать достоинства и недостатки программы организационных изменений, навыками повышения восприимчивости к изменениям.

Приобрести данные компетенции обучающимся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» позволяет блок лекций и практических занятий курса «Управление изменениями».

Методические указания «Управление изменениями» предназначены для проведения практических занятий со студентами, обучающимися по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, содержат ключевые положения теоретического материала, вопросы для обсуждения и задания для самостоятельной работы по темам курса «Управление изменениями».

Тема 1. КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Ключевые положения

Три движущие силы новой экономики: знания, изменения, глобализация.

Три типа развития организации: макроэволюционный, микроэволюционный, революционный.

Три формы изменений: изменения в идентификации организации внешней средой, изменения в координационных механизмах, изменения в контроле над организацией.

Три роли участников процесса изменений: стратеги, внедренцы, реципиенты.

Источники изменений: внутренние мотивы, внешние факторы.

Организация – это открытая система, постоянно стремящаяся сохранить баланс между внутренними возможностями и внешними силами окружающей среды с целью сохранения своего устойчивого состояния.

Организация как процесс – системная координация множества задач и формальных взаимоотношений множества людей, их выполняющих.

Кайдзен – организационная культура, нацеленная на процессы улучшения. В основе процесса «кайдзен» лежит последовательность действий:

- выявление проблемы;
- уяснение существующего положения как основы, с которой предполагается начать улучшения;
- нахождение глубинной причины проблемы;
- планирование действий для ее устранения;
- осуществление плана;
- подтверждение результата осуществления плана;
- установление стандарта для консолидации перемен;
- рассмотрение следующих шагов.

Кайдзен –

это широко распространенная сегодня во всем мире идеология небольших, почти незаметных, но постоянных (непрерывных) улучшений



Изменения в организации – мероприятия, направленные на достижение качественно новых связей между объектами управления, реализуемых с целью адаптации к изменению внешней среды.

Саморазвивающаяся организация – это организация, которая самостоятельно выбирает цели своего развития и критерии их достижения, изменяет

свои параметры, структуру и другие характеристики в заданном направлении для постоянного роста и развития.

Адаптирующаяся организация – организация, успешно осуществляющая постоянные изменения, необходимые для выживания в конкретной среде.

Два типа организационных изменений: изменения, усиливающие автономию организационных единиц, изменения, усиливающие взаимозависимость организационных единиц.

Два уровня проведения изменений: регулирующий, операционный.

Типы стратегий изменений: стратегия силы, эмпирическая, нормативная, фасилитативная.

Стили проведения изменений в организации: конкурентный, самоустранения, компромисса, приспособления, сотрудничества.

Формы развития организации: эволюционная, революционная.

Виды развития: прогрессивное, регрессивное, поддерживающее.

Критерии классификации организационных изменений и их направленность представлены на рис. 1.

<i>Критерий классификации</i>	<i>Направленность организационных изменений</i>
1. Уровни системы	Внешняя среда, организация, группа
2. Функциональные области организации	Снабжение, производство, сбыт, финансы, персонал
3. Уровни менеджмента	Цели и задачи, бизнес-процессы, организационная структура, организационная культура, информационная система
4. Скорость	Мгновенные (кризисные), быстрые, эволюционные
5. Охват изменений	Локальные, комплексные, интегрированные
6. Степень риска	Безрисковые, рисковые
7. Целевая направленность	Оперативные, тактические, стратегические
8. Характер перемен	Революционные, эволюционные
9. Тип развития	Экстенсивные, интенсивные
10. Направленность развития	Прогрессивные, регрессивные
11. Масштабы изменений	Локальные, всеобъемлющие
12. Тип стратегии	Развивающиеся, нейтральные, преобразующие
13. Характер регулирования процесса изменений	Опережающие, запаздывающие

Рис. 1. Типология организационных изменений по направленности

На рисунке 2 представлены факторы, определяющие необходимость и степень изменения.

Изменение	Основные факторы, задающие необходимость и степень изменения
Перестройка организации	Предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данные изменения необходимы, когда организация меняет отрасль, продукт, место на рынке.
Радикальное преобразование	Предполагает радикальные изменения, вызванные слиянием организаций, слиянием различных культур, появлением новых продуктов и новых рынков, требующих значительных внутриорганизационных изменений, особенно в сфере организационной культуры.
Умеренное преобразование	Осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. Изменения касаются производственного процесса и маркетинга.
Текущие изменения	Связаны с проведением преобразований маркетинговой сферы с целью поддержания интереса к продукту, мало затрагивают деятельность организации в целом.
Неизменяемое функционирование	Организация не проводит никаких изменений, реализует одну стратегию, получает хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт.

Рис. 2. Виды изменений в организации по факторам

Основные принципы управления процессом изменений:

1. Осуществляйте только необходимые и полезные изменения.
2. Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладению новыми навыками.
3. Проводите эволюционные преобразования.
4. Выработывайте адекватные (позитивные) стратегии для противодействия каждому источнику сопротивления.
5. Вовлекайте в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление.
6. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам.
7. Рассматривайте процесс изменения организации как долгосрочный, уделяйте особое внимание стадиям «размораживания» и «замораживания».
8. Идентифицируйте проблемы, которые не удалось устранить в процессе изменений.

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите движущие силы новой экономики. Раскройте их содержание.
2. Дайте характеристику типам развития организации.

3. Назовите формы организационных изменений. Раскройте их содержание.
4. Роли участников процесса изменений: классификация, содержание.
5. Источники изменений: классификация, содержание.
6. В чем суть идеологии «Кайдзен»?
7. Что такое саморазвивающаяся организация?
8. Типы стратегий изменений: классификация, содержание.
9. Стили проведения изменений в организации: классификация, содержание.
10. Охарактеризуйте современные тенденции развития организаций.
11. Типы организационных изменений. Приведите примеры их классификаций.
12. Назовите принципы управления процессом изменений.

Тема 2. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Ключевые положения

Общая основа моделей управления организационными изменениями – изменения рассматриваются как процесс движения от нынешнего состояния через переходный период к желаемому состоянию.

Модель («стабильности») изменений (К. Левин)

Модель американского социолога Курта Левина – прототип всех современных моделей. Процесс управления организационными изменениями разделен на три этапа: «размораживание», «движение», «замораживание».



Модели перемен: модель переходного периода, модель постепенного наращивания

Модель «переходного периода» эффективна в случае, если руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям. Ключевой элемент модели – анализ и прогноз ситуации. Модель «постепенного наращивания» предполагает осуществление перемен шаг за шагом, корректируя действия на каждом этапе.



Модель «EASIER» или «Шесть шагов»

EASIER переводится с английского как «проще». Модель состоит из шести элементов:

Envisioning – создание видения;

Activating – активация;

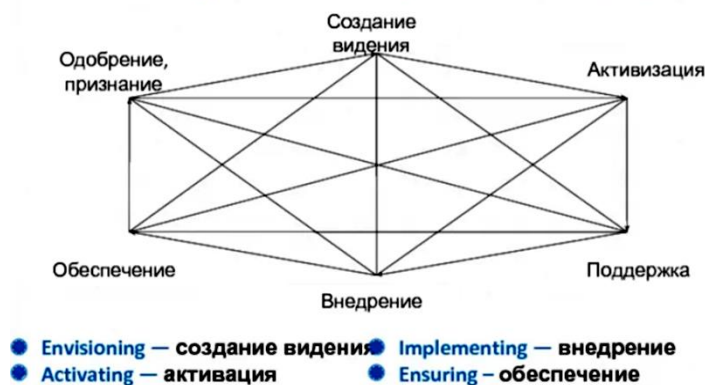
Supporting – поддержка;

Implementing – внедрение;

Ensuring – обеспечение;

Recognizing – признание.

Модель EASIER («Шесть шагов»)



Элементы EAS поведенческие, призваны вдохновить персонал, снизить сопротивление, гарантировать участие каждого. Элементы IER связаны с вопросами системы и процессов и решают административные задачи.

Модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоуп-Хейли, Дж. Балоган)

Модель используется для разработки плана организационных изменений. Внешнее кольцо модели – кольцо стратегического контекста – дает ответы на вопросы: почему необходимы преобразования? Где необходимы преобразования? Среднее кольцо содержит внутренние характеристики организационных изменений, внутреннее – перечень проектных факторов изменений.



Модель также используется для анализа готовности организации к сложным преобразованиям, уровня ее потенциала, разработки оптимального механизма проведения организационных изменений.

Модель «6W» эффективных изменений и устойчивого роста бизнеса



Кто?

- лидеры, менеджеры;
- сотрудники, команды;
- покупатели, партнеры.

Что?

- создание ценности;
- конкурентное преимущество;
- устойчивый рост.

Когда?

- управление переменами;
- поиск возможностей;
- быстрая фирма.

Где?

- стратегии бизнеса;
- дорожные карты;
- изучение рынка.

Почему?

- видение;
- общие ценности;
- способности.

Как?

- конкурирование и инновации;
- организация, процессы;
- маркетинг, продажи.

Модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден)

Для каждой стадии развития организации выделяются различные функциональные проблемы.

Модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден):

- На стадиях своего развития организации имеют различные **функциональные проблемы**:
 - адаптация к окружающей среде,
 - приобретение ресурсов,
 - достижение целей,
 - поддержка образцов поведения.
- Изменения носят, как правило, **локальный** характер.
- Проблемные (функциональные) области имеют **свои особенности разработки и реализации мероприятий изменений**.

Модель «Организационная структура» (Д. Кац, Р. Канн)

Основа управления развитием организации – тщательная разработка организационной структуры. Три основных стадии развития – стадия простых систем, устойчивая стадия организации, стадия разработки структур.

Модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн):

- строится на тщательной разработке организационной структуры;
- предполагает 3 основные стадии развития:
 - стадия простых систем,
 - устойчивая стадия организации,
 - стадия разработки структур.
- **Главные предпосылки успеха** выявляются не внутри организации, а **во внешней среде**.

Модель «7S»

Модель предназначена помочь менеджерам преодолеть трудности осуществления организационных изменений. Также модель используется для анализа организации и повышения ее эффективности. Семь ключевых элементов организации:

Strategy – стратегия, Structure – структура, System – системы, Style – стиль, Staff – сотрудники, Skill – способности, Shared values – совместные ценности.

Модель «7S» (McKinsey)

- **схема = инструмент анализа и управления**, которая позволяет рассматривать компанию **как единую систему с целью диагностики организационных проблем и последующей проверки реализации стратегии**;
- помогает менеджерам преодолевать трудности осуществления организационных изменений;
- пригодна и для анализа организации, и для повышения ее эффективности;
- содержит **7 ключевых элементов**, которые делают организацию либо успешной, либо нет:
 - **твердые** (стабильные, устойчивые) S: **структура, системы, стратегии, совместные ценности** (должны изменяться только в случае обоснованной необходимости);
 - **мягкие** (динамичные, гибкие) S: **способности, сотрудники, стиль** (отвечают за развитие и должны в большей степени быть возможными к изменению, адаптации, преобразованию).

Модель семи уровней организационных изменений (М. Портер)

Модель устанавливает семь дополнительных областей, характеризующих как работает бизнес. Эффективно работает при осуществлении мероприятий по перепрофилированию бизнеса в режиме оздоровления. Показатели, рекомендуемые к рассмотрению: добавленная стоимость и стратегия дифференциации; вертикальная (горизонтальная) интеграция; диверсификация, «брендинг», поглощения, слияния, союзы и т.д.

Модель семи уровней организационных изменений М. Портера



Теория «Е» и теория «О» организационных изменений

Две полярные концепции, каждой из которых соответствует собственная стратегия перемен. Теория «Е»: организация – источник постоянного дохода и экономического роста. Теория «О»: организация – саморазвивающаяся система, ориентированная на корпоративную культуру. Сравнительная характеристика теорий «Е» и «О» организационных изменений приведена на рис. 3.

	Теория Е	Теория О	Сочетание теорий Е и О
Цели	Добиться максимальной акционерной стоимости	Сформировать организационные способности	Целенаправленно учесть противоречие, имеющее место между экономической стоимостью и организационными способностями
Лидерство	Управление изменениями, осуществляемое по принципу «сверху вниз»	Поощрение активного участия людей, осуществляемое по принципу «снизу вверх»	Задавать обитую направленность действий сверху и вовлекать персонал снизу
Сфокусированность	Акцент на структуру и системы	Формирование корпоративной культуры, проявляющей себя в соответствующем поведении сотрудников и их отношении к делу	Одновременно уделяемое внимание «жесткой» (структуры и системы) и «мягкой» (корпоративная культура) частям
Процесс	Составление планов и разработка программ	Спонтанные изменения и эволюционный путь	Планирование с учетом спонтанности некоторых действий
Система вознаграждения	Финансовые стимулы	Мотивация в виде вовлеченности, оплата при этом используется как механизм справедливого вознаграждения	Использование стимулов для усиления изменений, но не в качестве их движущей силы
Привлечение консультантов	Консультанты анализируют проблемы и готовят решения	Консультанты вовлекают сотрудников в процесс принятия решения	Консультанты выступают как своего рода ресурс (эксперты), помогающий наделять сотрудников необходимыми полномочиями

Рис. 3. Сравнительная характеристика теорий «Е» и «О» организационных изменений

«Биологическая» модель преобразования бизнеса (Ф. Гуияр, Дж. Кейли)

Включает четыре элемента преобразований (4R-преобразования), или четыре широкие «терапевтические» категории:

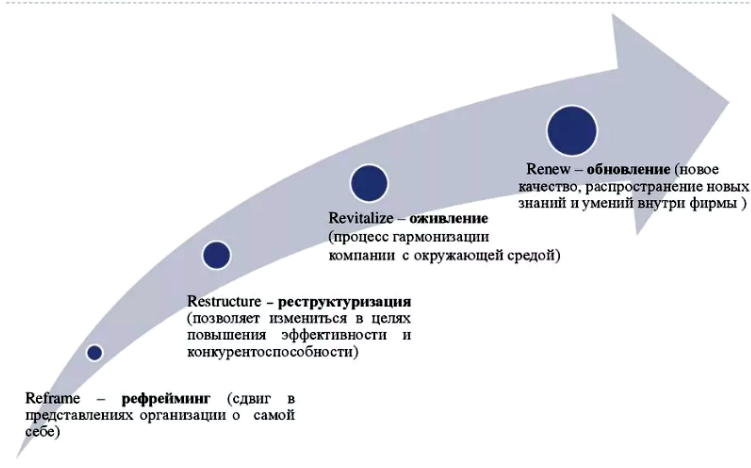
Reframe – рефрейминг;

Restructure – реструктуризация;

Revitalize – оживление;

Renew – обновление.

«Биологическая» модель преобразований Ф. Гуияра и Дж. Кейли



Во всех рассмотренных выше моделях акцент делается на переходе от текущего состояния организации к будущему. От того, насколько правильно выбрана стратегия и тактика этого перехода, зависит эффективность результата организационных изменений.

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте содержание Модели («стабильности») изменений. Приведите примеры использования модели при осуществлении организационных изменений.
2. Проведите сравнительную характеристику моделей перемен: модель переходного периода, модель постепенного наращивания. Чем определяется выбор модели?
3. Раскройте содержание элементов модели «EASIER» («Шесть шагов»). Приведите примеры использования модели при осуществлении организационных изменений.
4. Модель стратегических изменений «Калейдоскоп»: сущность, область применения, примеры использования.
5. Раскройте содержание элементов модели «6W». Приведите примеры использования модели при осуществлении организационных изменений.
6. Приведите примеры использования модели «Функциональные проблемы» при осуществлении организационных изменений.
7. Опишите три стадии развития организационной структуры, используя положения модели «Организационная структура». Приведите примеры использования модели при осуществлении организационных изменений.

8. Каким образом используются ключевые элементы организации в рамках модели организационных изменений «7S»?

9. Приведите пример работы «Модели семи уровней организационных изменений при осуществлении мероприятий по перепрофилированию бизнеса в режиме оздоровления».

10. Проведите сравнительную характеристику теорий «Е» и «О» организационных изменений.

11. Раскройте содержание четырех элементов преобразований в рамках «Биологической» модели преобразования бизнеса.

12. Назовите общую черту моделей управления организационными изменениями.

Тема 3. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ. ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Ключевые положения

Модель процесса управления изменениями включает пять последовательных этапов (рис. 4).

Центральное место – этап инициирования изменений.

Сопротивление изменениям неизбежно.

Подходы к преодолению сопротивления переменам:

1. **Анализ «силового поля» (К. Левин)** – определение и изучение факторов, способствующих и препятствующих изменениям.

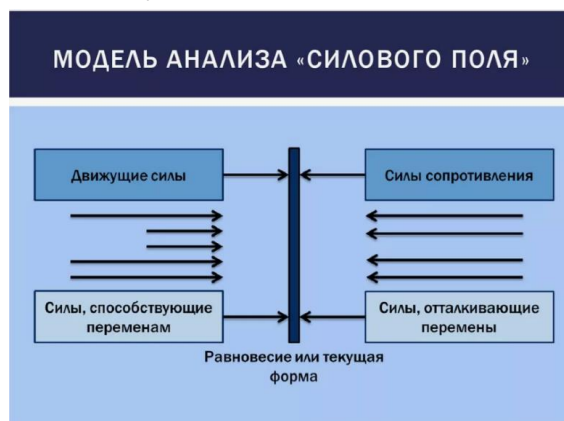
2. **Использование существующих методов уменьшения** или полного **устранения** сопротивления.



Рис. 4. Модель процесса управления изменениями

Три способа изменения соотношения между движущими силами и силами сопротивления:

- усилить движущие силы;
- ослабить силы сопротивления;
- добавить новые движущие силы.



Как оценить потенциальное сопротивление изменениям? Можно использовать показатель:

$$K = \frac{\begin{matrix} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{неудовлетворенных} \\ \text{положением дел в} \\ \text{организации} \end{matrix} * \begin{matrix} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{одинаково} \\ \text{представляющих} \\ \text{будущее компании} \end{matrix}}{\begin{matrix} \% \text{ рядовых} \\ \text{сотрудников,} \\ \text{сопротивляющихся} \\ \text{изменениям} \end{matrix} * \begin{matrix} \% \text{ руководителей,} \\ \text{сопротивляющихся} \\ \text{изменениям} \end{matrix}} * \begin{matrix} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{одинаково} \\ \text{представляющих} \\ \text{необходимые} \\ \text{действия} \end{matrix}$$

$K > 1$ изменения проводятся целенаправленно и имеют высокий шанс на успех

$K < 1$ изменения приведут к дестабилизации состояния организации и снижению ее эффективности

Типы сопротивления: открытое, скрытое (рис. 5). Наиболее опасное – скрытое сопротивление.

Проявление отношения к изменению	Открытое	«СТОРОННИК»	«ПРОТИВНИК»
	Скрытое	«ПАССИВНЫЙ СТОРОННИК»	«ОПАСНЫЙ ЭЛЕМЕНТ»
		Принимается	Не принимается
Отношение к изменению			

Рис. 5. Типы сопротивлений организационным изменениям

При рассмотрении причин сопротивления переменам выделяют личные барьеры и барьеры на уровне организации.

В категории личных барьеров следует учитывать (рис. 6).

Личные барьеры
<ul style="list-style-type: none"> • Страх перед неизвестным; • Потребность в гарантиях; • Отрицание необходимости перемен и опасения явных потерь; • Угроза сложившимся социальным отношениям; • Невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц; • Недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом».

Рис. 6. Личные барьеры

К категории барьеров на уровне организации принято относить (рис. 7).

Барьеры на уровне организации
<ul style="list-style-type: none"> • Инертность сложных организационных структур; • Трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; • Взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта; • Сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в «балансе власти»; • Прошлый отрицательный опыт; • Сопротивление изменениям, «навязанным» консультантами из вне.

Рис. 7. Барьеры на уровне организации

Систематизация причин сопротивления организационным изменениям необходима для понимания, какие группы и индивиды будут в большей степени оказывать сопротивление и по каким причинам. Примеры сдерживающих сил, причин их возникновения и проявления последствий представлены на рис. 8.

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	“Политическое” поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	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, направленное на поддержание собственного престижа

Рис. 8. Основные причины сопротивления изменениям

Содержание методов преодоления сопротивлений, их достоинства и недостатки представлены ниже (рис. 9).

Подход	Этот 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 будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот 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, требовать большого количества времени и тем не менее 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 он 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	Этот подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют

Рис. 9. Содержание методов преодоления сопротивлений, их достоинства и недостатки
Три этапа процесса управления сопротивлением организационным изменениям:

- формирование политической динамики в поддержку изменений;
- обеспечение мотивированности изменений;
- поддержание эффективного контроля над процессом изменений.

Главная причина сопротивления сотрудников – недостаточная информированность. Устранение причины – решение следующих вопросов:

- 1) Почему изменения проводятся именно сейчас?
- 2) В чем состоит риск, если не проводить изменения?
- 3) С каким риском связаны организационные изменения?
- 4) Зачем такая спешка?
- 5) Если терпеливо подождать, не отпадет ли необходимость в изменениях сама собой?

- 6) Что эти перемены будут означать лично для меня?
 - 7) Каковы мои альтернативы?
 - 8) Какая польза от поддержки перемен?
 - 9) Что будет, если не согласиться с предпринятыми начинаниями?
 - 10) Что, если подобные преобразования уже пробовались раньше, но это не удалось?
 - 11) Что, если меня заставят работать больше за эти же деньги?
- При этом необходимо учитывать психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений (рис. 10).

- Хранители истории – приверженцы прошлого, проверенных рецептов, ценители регламентов и правил, их принцип – «от добра добра не ищут». Активные противники всего нового.
- Интеллектуалы-интроверты, создающие ценности в своих норах в компании библиотеки и компьютера, формально они внутри организации, фактически вне ее. Интерес к переменам может возникнуть лишь в купе с опасностью разрушения уютной норы. Пассивные противники перемен.
- Гонители скуки – заметные потому, что шумные и эмоциональные. Потенциально позитивны, но не к самим переменам, а к процессу их обсуждения. Противники тех перемен, к обсуждению которых их не пригласили. Деятели народного пиара. Нестабильны и непредсказуемы.
- Равнодушные к переменам труженики – готовы участвовать в них только если:
 - ✓ Хозяин скажет «надо»;
 - ✓ Если это сулит занятость, работу, причем смысл деятельности значения не имеет.
 Нейтральны к переменам в принципе, следуют за лидером.
- Верующие в чудо- сострадательные, мнительные, обидчивые, склонны к благотворительности. Расположены к безболезненным переменам, от которых «всем будет хорошо». Алогичны, непрактичны, не умеют преодолевать трудности. В переменам не участвуют, они их переживают. Пассивно позитивны.
- Хорошо самоорганизованные ценители дисциплины и порядка – девиз «время-деньги» Принимают участие лишь в тех инициативах, которые просчитаны, распланированы по времени, принесут личную финансовую выгоду. Сторонники перемен, участники.
- «Патологически скромные», то есть не заметные и на первый взгляд обычные люди с хорошей интуицией. Если они «не серые кардиналы», то значит у них «красная кнопка». **Пока Вы здесь сидите, они уже преобразовывают.** Через прямое манипулирование могут провоцировать и проводить изменения просто для развлечения. Теневые сторонники перемен собственного авторства.
- Неугомонные экспериментаторы, враги застоя – девиз «вперед и вверх, ни шагу назад», разрушители канонов, призванные лидеры-управленцы. Не всегда вдумываются «зачем», лишь бы вперед. Активные сторонники и инициаторы.

Рис. 10. Психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте содержание этапов модели процесса управления изменениями.
2. Назовите подходы к преодолению сопротивления переменам. Приведите примеры использования модели анализа «силового поля» в качестве подхода к преодолению сопротивления переменам.
3. Как можно оценить потенциальное сопротивление изменениям?
4. Что такое скрытое и открытое сопротивление изменениям?
5. Приведите примеры личных барьеров сопротивлений изменениям.
6. Раскройте содержание барьеров сопротивления изменениям на уровне организации.
7. Приведите пример систематизации причин сопротивления организационным изменениям.
8. Назовите методы преодоления сопротивлений. Проведите их сравнительную характеристику.
9. Раскройте содержание этапов процесса управления сопротивлением организационным изменениям.
10. Что такое психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений? Приведите пример их систематизации.

Тема 4. УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Ключевые положения

Анализ процесса изменений включает:

- анализ контекста изменений;
- оценку содержания изменений;
- анализ проведения процесса изменений.

Анализируя процесс изменений мы должны учитывать:

Контекст изменений - Почему происходят изменения? Какие экономические, политические и социальные трансформации влияют на бизнес?

Оценка содержания изменений

Что необходимо изменить в бизнесе соответственно изменениям контекста? Что необходимо адаптировать? Какие рабочие практики необходимо изменить?

Проведение процесса изменений

Как должны проходить изменения? Кто будет их проводить?

Процесс изменений анализируется в четырех измерениях (рис. 11).

Стратегия	Структура
<p>Изменение стратегии</p> <p>Где мы хотим оказаться? Чем, по нашему мнению, должны заниматься в данном бизнесе?</p> <p>Формулировка стратегии предполагает реакцию на изменения, которая должна учитывать наши возможности и способности в конкретном бизнесе. Задача менеджера состоит в том, чтобы сузить стратегию как реакцию на конкретные изменения до набора реализуемых целей и задач для конкретного бизнеса.</p>	<p>Изменение структуры</p> <p>Как нам организовать свое предприятие для того, чтобы соответствовать выбранной стратегии? Насколько необходима формализация, специализация?</p>
Культура	Люди
<p>Изменение культуры</p> <p>Каким образом нам необходимо изменять ценности и установки в организации?</p> <p>Организационная культура, в которой работает менеджер, формирует ожидания в отношении того, что возможно и что невозможно изменить. Это может послужить источником силы или слабости при проведении изменений</p>	<p>Работа с людьми</p> <p>Как мы должны задействовать людей для изменения стратегии, структуры и культуры? (Люди являются основным ресурсом при трансформации.)</p> <p>Две наиболее важные задачи для менеджера в данном случае таковы:</p> <ul style="list-style-type: none">- коммуникация (думать о том, откуда вы узнали об изменениях и как можно повысить их эффективность);- обучение и развитие персонала.

Рис. 11. Направления процесса изменений

Средства коммуникаций и их влияние на процесс изменений (рис. 12).

"Бедные" средства коммуникации	"Богатые" средства коммуникации
Корпоративный журнал	Встреча с глазу на глаз
Информационные бюллетени	
Интранет	Обсуждение в маленькой группе
Записки	
Рекламные листки, брошюры, постеры	Обсуждение в большой группе
Массовая рассылка по e-mail	
Руководства	
Обучение	Презентация для больших и малых групп
Видео и аудиоматериалы	
	Рабочая группа

Рис. 12. Средства коммуникаций и их влияние на процесс изменений

Неотъемлемый компонент процесса изменений – *управление знаниями*.

Выделяют три уровня управления знаниями в организации, соответственно которым организация характеризуется как:

- обучающаяся организация;
- обучающая организация;
- организация коуч.



Что такое самообучающаяся организация? В чем отличие самообучающейся организации от традиционной?

Самообучающаяся организация – организация, которой присущи следующие атрибуты (рис. 13).



Рис. 13. Атрибуты самообучающейся организации

Особенности самообучающейся организации, сравнительная характеристика самообучающейся и традиционной организаций приведены на рис. 14.

Характеристики организации	Традиционная организация	Самообучающаяся организация
Основные общефирменные ценности	Прибыльность, эффективность	Мастерство, организационное развитие
Командная стратегия	Работающая группа, план достижения уровня эффективности	Синергетическая команда, план обучения
Персонал	Люди, которые знают и умеют	Люди, которые учат
Формирование навыков	Адаптационное обучение	Обучение творчеству и навыкам самообучения.
Система измерений (как оценивается успех)	Успешность оценивается по финансовым отчетам	Успешность оценивается по сбалансированной таблице баллов, очков, числовых показателей (в том числе и финансовых)
Стиль управления	Ставит цели, контролирует, оценивает выполнение, корректирует, поддерживает (сохраняет) власть	Уполномочивает, наделяют властью для решения проблем, развивает общее видение, обеспечивает ресурсами, распределяет ответственность, лидер – является катализатором: содействует генерации идей и их реализации

Рис. 14. Особенности самообучающейся организации

Сравнительная характеристика определяет сильные и слабые стороны самообучающейся организации (рис. 15).

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокая подвижность и инновационность организации	Организация принуждена налаживать дорогостоящую систему сложных отношений между людьми и внутренними структурами
Для служащих работа становится вызовом, стимулирует жизненные силы	Под давлением обстоятельств и быстроменяющихся факторов работники могут ощущать нарастание стресса

Рис. 15. Сильные и слабые стороны самообучающейся организации

Преодоление сопротивления персонала изменениям обеспечивает реализация восьми последовательных этапов (действий) команды (группы) менеджеров, проводящей организационные изменения (рис. 16).

	Действие	Новое поведение
Этап 1	Внушить необходимость срочных перемен	Люди начинают говорить друг другу : «Давай же, нам надо многое изменить!»
Этап 2	Собрать группу лидеров	Группа людей, облеченных достаточными полномочиями, чтобы провести большие преобразования, сформирована и они успешно работают вместе
Этап 3	Разработать правильное (разделяемое) видение будущего	Группа лидеров разрабатывает видение и стратегию попытки проведения изменений
Этап 4	Информировать о своих планах, чтобы привлечь сторонников	Люди начинают проникаться идеей перемен, и это проявляется в их поведении
Этап 5	Дать полномочия и действию	Все больше людей чувствуют себя готовыми действовать, и они реализуют видение
Этап 6	Добиваться скорых побед	В ходе реализации видения рождается воля к победе, и противников перемен становится все меньше
Этап 7	Не останавливаться на достигнутом	Люди добиваются перемен шаг за шагом, пока не реализуется видение
Этап 8	Заставить перемены прижиться	Новая форма поведения победителя укореняется, несмотря на груз традиций, отход от дела реформаторов и так далее

Рис. 16. Этапы проведения изменений

Конечный результат проведения изменений зависит от эффективности работы команды или группы, формируемых с этой целью. В каких случаях эффективнее использовать работу команды, в каких – группы? Сравнительная характеристика работы команд и групп представлена на рис. 17, 18.

В своем развитии команда проходит несколько этапов. Каждый этап характеризуется определенной степенью эффективности (рис. 19).

Группы		Команды
Индивидуального вклада в работу	Производительность зависит от...	Индивидуального и группового вклада
Индивидуальная	Оценка результатов труда	Индивидуальная и групповая
Достижении поставленных целей	Члены заинтересованы в ...	Формулировании и достижении целей
Целями, поставленными вышестоящими руководителями	Работа определяется...	Общими целями и обязательствами

Рис. 17. Сравнительная характеристика работы команд и групп

Предпочтительнее работа в одиночку или в группах	Предпочтительнее работа в командах
Для решения простых задач или «головоломок»	Для решения сложных задач или «проб-лем»
Когда кооперация удовлетворительна	Когда для принятия решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предполагает использовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход

Рис. 18. Варианты работы в группе и команде

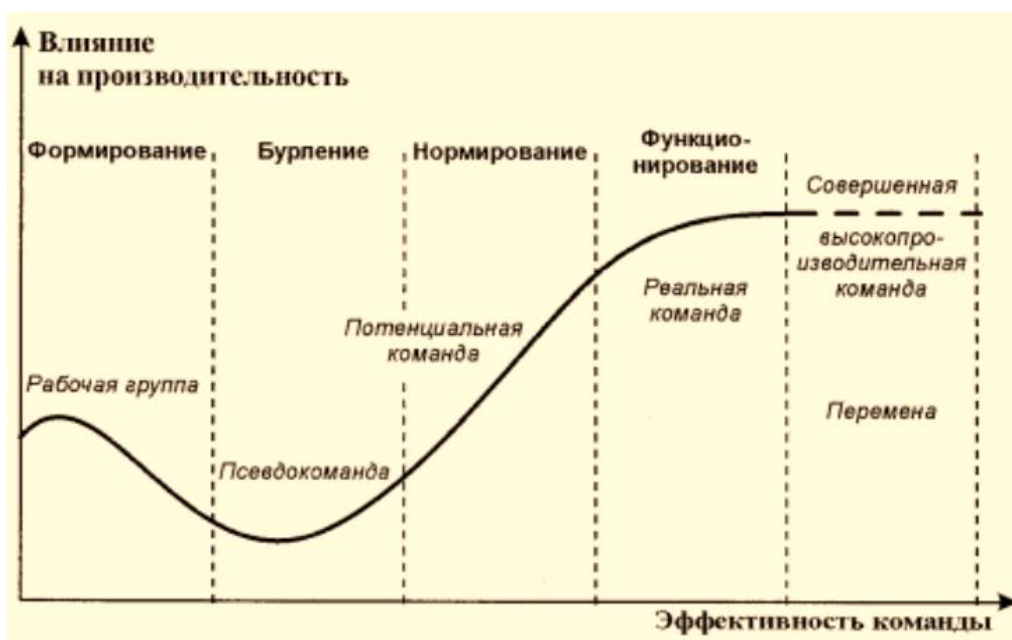


Рис. 19. Этапы развития команды

Особые характеристики человеческого ресурса:

1. Люди наделены интеллектом.
2. Люди способны к постоянному совершенствованию.
3. Отношения человека и организации могут носить долговременный характер.
4. Человек появляется в организации осознанно, с определенными целями и ожидает от организации предоставления возможности для их реализации.
5. Особенность человеческого ресурса состоит в уникальности каждого отдельного субъекта.

Психологические типы личности:

Экстраверт – логическое мышление (ориентирован на реальность, интересы во внешнем мире, социальная адаптивность).

Интроверт – творческое мышление (собственные идеи, своя философия, сложная социальная адаптивность).

Амбиверт – человек, у которого есть черты как интроверта, так и экстраверта.

Темперамент – качество личности, сформировавшееся в процессе жизни человека на основе генетически обусловленного типа нервной системы. В значительной мере определяет стиль его деятельности. Относится к биологически обусловленным подструктурам личности (рис. 20).



Рис. 20. Характеристики типов темперамента личности

Управление подчиненным сангвиником:

- использовать хорошие организаторские способности такого подчиненного по созданию эффективной команды;
- создавать перспективы карьеры и заработка;
- увлекать новой задачей, стимулировать, контролировать выполнение задания, загружать делами; поддерживать формально-деловые отношения.

Руководитель-сангвиник ждет от своих подчиненных высокого профессионализма, самоотдачи в работе и подчеркнутой деловитости в общении.

Управление подчиненным флегматиком:

- рекомендуется использовать на участках работы, требующих хорошей концентрации внимания, там, где нужно работать в условиях однообразия и монотонности (составление отчетов, обобщение большого массива фактических данных);
- можно использовать для урегулирования конфликтов в команде (устойчив к стрессовым ситуациям);
- при формулировании задания давать время для запоминания, предлагать записывать условия задачи; обязательно контролировать выполнение задания, стимулировать и «подгонять», держать активный контакт и заинтересовывать; активизировать инициативу;
- не использовать на участках работы, где требуется высокая скорость принятия решений и общительность;
- учитывать, что флегматик хорошо восстанавливает работоспособность в условиях уединения.

Руководитель-флегматик ждет от подчиненных активности, инициативы самостоятельности. Нуждается в постоянной обратной связи.

Управление подчиненным холериком:

- давать поручения, связанные с ответственностью и самостоятельностью, применять умеренный контроль;
- поручать задачи, требующие высокой творческой активности, если подчиненный-холерик является профессионалом в определенной области;
- учитывать, что подчиненный стремится сделать карьеру и чувствовать себя значимым, создавать перспективу повышения; использовать на прорывах, инновациях;
- посылать в командировки для завязывания связей и контактов с клиентами и партнерами;
- организовать общение в нейтрально-партнерском стиле, поскольку подчиненный плохо переносит власть и давление;
- не создавать тандемы «холерик-флегматик» и «холерик-меланхолик»;
- учитывать, что холерик восстанавливается в условиях активного отдыха и общении с большим количеством людей.

Руководитель-холерик реализует сильный и авторитарный стиль, требует от подчиненных высокой работоспособности, ждет быстрых решений, не любит сопротивления (критиков, спорщиков), позволяет резкую критику в адрес сотрудников.

Управление подчиненным меланхоликом:

- нуждается в эмоциональной поддержке и позитивной оценке в случае достижений;
- нежелательно критиковать в присутствии других людей;
- не рекомендуется назначать на руководящие должности; не рекомендуется использовать на участках работы, связанных с риском и стрессом;
- можно приглашать на переговоры в качестве наблюдателя в целях получения точной психологической характеристики оппонентов;
- использовать для поддержки и сочувствия сотрудникам

Руководитель-меланхолик нуждается в постоянной эмоциональной поддержке друзей и близких, регулярном отдыхе и поддержке хорошей психологической и физической формы.

Вопросы для обсуждения:

1. Что должен учитывать менеджер, анализируя процесс изменений?
2. Назовите направления процесса изменений. Какие задачи решает менеджер в рамках направления «изменение стратегии»?
3. Дайте развернутую характеристику решаемых задач в рамках направления «изменение структуры».
4. Дайте развернутую характеристику решаемых задач в рамках направления «изменение культуры».
5. Дайте развернутую характеристику решаемых задач в рамках направления «работа с людьми».
6. Охарактеризуйте средства коммуникаций и их влияние на процесс изменений.
7. Что такое самообучающаяся организация? В чем отличие самообучающейся организации от традиционной?
8. Дайте развернутую характеристику самообучающейся организации.
9. Назовите восемь последовательных этапов (действий) преодоления сопротивления персонала.
10. Проведите сравнительную характеристику работы команд и групп.
11. Дайте развернутую характеристику этапам развития команды.
12. Назовите характеристики человеческого ресурса.
13. Дайте развернутую характеристику типов личности.
14. Что такое темперамент? Назовите характерные черты типов темперамента.
15. Приведите пример рекомендаций по управлению подчиненным сангвиником.
16. Приведите пример рекомендаций по управлению подчиненным флегматиком.
17. Приведите пример рекомендаций по управлению подчиненным холериком.
18. Приведите пример рекомендаций по управлению подчиненным меланхоликом.

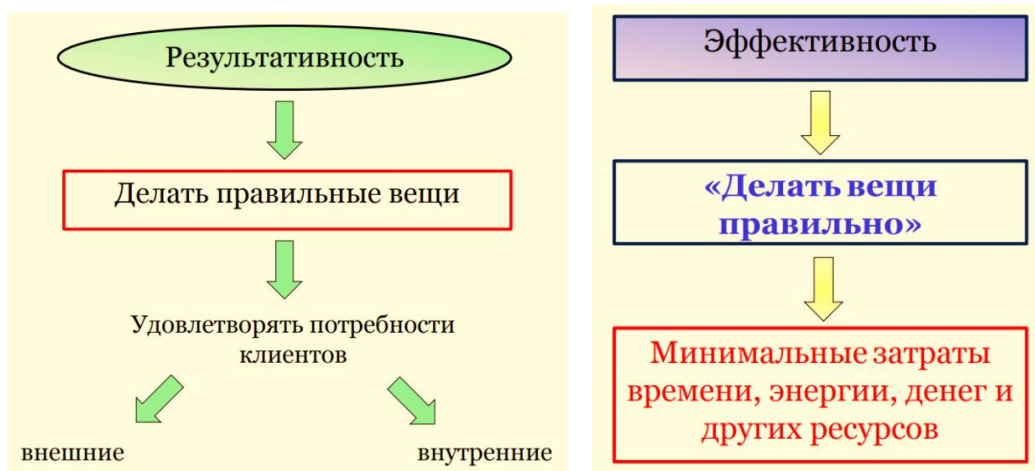
Тема 5. ЛИДЕР ИЗМЕНЕНИЙ

Ключевые положения

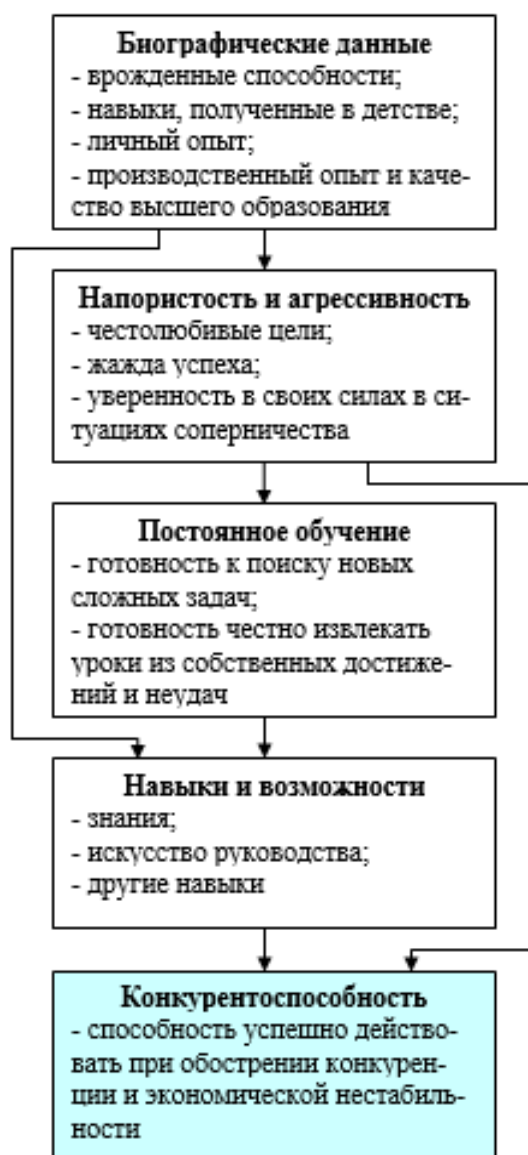
Факторы, определяющие конкурентоспособность лидера:

- **биографические данные;**

- **напористость и агрессивность;**
- **постоянное обучение;**
- **навыки и возможности.**



Характеристики работы лидера:



Хорошо управляемая организация (РАЕІ):

(P) Обеспечивает потребности клиентов	—	Функциональна	—	Результативна	} Краткосрочный период
(A) Администрирует	—	Системна	—	Эффективна	
(E) Предпринимает	—	Проактивна	—	Результативна	} Долгосрочный период
(I) Интегрирует	—	Органична	—	Эффективна	

P – producing results (результаты)

A – administration (администрирование)

E – entrepreneurship (предпринимательство)

I – integration (интеграция)

Характеристики хорошо управляемой организацией:

<p>Результативность в краткосрочном периоде</p> <p>P</p> 	<p>Обеспечение результатов, ради которых существует компания, удовлетворение потребностей клиентов.</p>	<p>Эффективность в краткосрочном периоде</p> <p>A</p> 	<p>Систематизация, определение рутин и процедур; определение когда, где и кто; построение эффективной системы.</p>
<p>Результативность в долгосрочном периоде</p> <p>E</p> 	<p>Инициация изменений в организации и приспособление к новым угрозам и возможностям.</p>	<p>Эффективность в долгосрочном периоде</p> <p>I</p> 	<p>Обеспечение того, чтобы в организации не было незаменимых людей, создание командного взаимодействия, сотрудничества.</p>

Четыре типа менеджера:

- Производитель (**P**roducer)
- Администратор (**A**dministrator)
- Предприниматель (**E**ntrepreneur)
- Интегратор (**I**ntegrator)

Характеристики типов менеджера:

Производитель	Администратор
<ul style="list-style-type: none">• У этого человека есть внутренняя мотивация и дисциплина, необходимая для достижения реальных результатов. Он нетерпелив, активен и всегда занят, у него нет времени на пустую болтовню. Открытые и прямолинейные, они часто являются инициаторами и зачинателями многих проектов.• Многих Производителей привлекает интенсивная работа, такая как продажи. Они слишком заняты, чтобы «терять» время на собраниях. Они предпочитают быстро заканчивать разговоры, чтобы вновь взяться за работу.	<ul style="list-style-type: none">• Эти люди обеспечивают наличие и выполнение правил и планов. Очень педантичные и аккуратные, Администраторы разрабатывают методы и процедуры, чтобы убедиться что вещи делаются «правильно». Обладая хорошим аналитическим и логическим мышлением, администраторы подчищают невнимательность других. Они предпочитают равномерное развитие и готовы делать вещи медленнее, но аккуратнее.• Администраторов привлекают задачи, которые требуют систематического мышление и точности, такие как бухгалтерия.
Предприниматель	Интегратор
<ul style="list-style-type: none">• Человек-идея, всегда спрашивающий «почему» и «почему нет»? Прорицатели и фантазеры с мечтами, планами и схемами, Предприниматели ведут других к идеям, которые они бы не воплощали в одиночку. Успех Предпринимателям приносит креативность и риск. Они часто утомляются от краткосрочных задач и предпочитают разрабатывать долгосрочное видение. Предприниматели обладают харизмой, выдают идеи для новых проектов, новых подходов к решению проблем и даже для новых бизнесов.	<ul style="list-style-type: none">• Очень ориентированы на людей. Настоящие Интеграторы ценят общественную гармонию и преуспевают в наведение мира и командной работе. Приятность Интеграторов очевидна. Дружелюбные и сопереживающие, они первые приходят на помощь при решении задач и проблем. Они предпочитают работать в согласии, а не отстаивать свою позицию.• Интеграторов привлекает карьера в таких направлениях, как Управление человеческими ресурсами.

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите факторы, определяющие конкурентоспособность лидера. Дайте их развернутую характеристику.
2. Какими показателями характеризуется работа менеджера? Приведите примеры их практического использования.
3. Назовите показатели успешно управляемой организации в краткосрочном и долгосрочном периодах. Дайте их развернутую характеристику. Приведите примеры практического использования.
4. Назовите типы менеджеров. Подробно охарактеризуйте каждый из них.
5. Существует ли понятие идеального менеджера? Какими характеристиками он должен обладать?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М. : Дашков и К, 2020. – 303 с.
2. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 284 с.
3. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А. Т. Зуб. – М. : Форум, 2016. – 224 с.
4. Короткий, С. В. Теория организации : учебное пособие / С. В. Короткий // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – Саратов : Вузовское образование, 2019. – 211 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/80618.html>
5. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие для студентов вузов / Б. Т. Кузнецов // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 623 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/71227.html>
6. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, И. С. Чемезов, М. В. Черниковская. – М. : Инфра-М, 2018. – 208 с.
7. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. И. Саратовцев. – М. : Юрайт, 2019. – 409 с.
8. Яськов, Е. Ф. Теория организации : учебное пособие для студентов вузов / Е. Ф. Яськов // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 273 с. – URL : <http://www.iprbookshop.ru/71065.html>

Учебное электронное издание

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Методические указания

Составитель

КОРОЛЬКОВА Елена Митрофановна

Редактирование И. В. Калистратовой
Графический и мультимедийный дизайнер Т. Ю. Зотова
Обложка, упаковка, тиражирование И. В. Калистратовой

Подписано к использованию 05.03.2026.

Тираж 50 шт. Заказ № 28

Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106/5, помещение 2, к. 14.
Тел./факс (4752) 63-81-08.
E-mail: izdatelstvo@tstu.ru