



Павлова Е.Н., Журавлев А.В.

ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА **РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ** (КАДРОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ РЕФОРМ)

Демонстрационный материал



СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ – это формирование нового организационного устройства. Они сопровождаются сломом привычных и ценностей, норм и способов действия.

СТАДИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ:

- ➔ **«Разморозка»** характеризуется появлением дисбаланса между движущими и стабилизирующими силами в организации. На этом этапе необходимо найти и объединить движущие силы организации, а так же определить и минимизировать сдерживающие силы.
- ➔ **«Изменение»** (формирование нового состояния) характеризуется сломом и трансформацией ценностей и норм деятельности. На этом этапе характерно вовлечение ключевых сотрудников (активного меньшинства) в постановку новых целей и проведение реформирования, а также обучения пассивного большинства сотрудников.
- ➔ **«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 первоначальному состоянию).



РЕЗЕРВ РАЗВИТИЯ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ

Организационные изменения зачастую инициируются **командой топ-менеджмента** и в ряде случаев это бывает достаточным. Если стратегические инициативы не находят тактического воплощения или не достигают рядовых сотрудников, то топ менеджмент приходит к необходимости делегировать ряд функций среднему звену.

Коллегиальная
форма (комитет
или система
комитетов)

Реформы разрабатываются группой уполномоченных лиц, каждое из которых несет ответственность за определенную сферу деятельности (**Комитет, Совет**). Может быть постоянно действующим или временным, совещательным или наделенным правом принимать решения в оговоренных рамках. Включает постоянных членов и временно привлекаемых экспертов, может созывать временные рабочие группы.

Функциональное
подразделение

Реформы разрабатываются подразделением с функциями развития (**Отдел развития, Управление развития бизнеса**). Функциональное подразделение в праве отдавать распоряжения в рамках своей компетенции нижестоящим подразделениям и равным по статусу, но включенным в реализацию единой функции.

Система
выделенных
должностей

Отдельные должности с функциями развития (**Замы по развитию**) подчиняются не только линейному руководителю, но и лицу, инициировавшему реформы (собственнику).



ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕФОРМ, КОЛЛЕГИАЛЬНАЯ ФОРМА

Собственники,
топ-менеджмент

Коллегиальный орган
(комитет, система
комитетов)

Рабочая группа
№1

Рабочая группа
№2

Рабочая группа
№3

В западных концепциях: **Transitive Team** (транзитивная группа). Принятие решений об инвестициях, функции стратегического планирования, обеспечение легитимности реформ.

В западных концепциях: **Design Team** (проектная команда). Группа сотрудников высшего и среднего звена, разрабатывающих реформы и несущих персональную ответственность за определенную сферу деятельности. Состоит из представителей «узловых» подразделений, способных осуществить разработку и внедрение реформ. Названия: Комитет по развитию бизнеса, Технологический комитет, Техсовет и др.

Временно созываемые **рабочие группы**, возглавляемые представителями комитета. Временно привлекаемые эксперты из числа руководителей среднего и низового уровней управления и специалистов.



АКТИВНОЕ МЕНЬШИНСТВО – ДВИЖУЩАЯ СИЛА РЕФОРМ

В любой социальной 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.



ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УСЛОВИЕ: ПРЕДСТАВЛЕННОСТЬ «УЗЛОВЫХ» ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

В резерве развития должны быть представители от всех или большинства **узловых подразделений** организации. Если данное требование не выполняется, интересы этих подразделений могут быть не соблюдены при планировании организационных изменений и, что более опасно, не будут в полной мере учтены сильные стороны и ограничения «несущей конструкции» организации.



КАДРОВОЕ УСЛОВИЕ: ПОЛНОМОЧИЯ СПОСОБНЫМ

В резерв развития должны войти сотрудники, обладающие максимально благоприятными личностно-деловыми профессионально важными качествами.



ПЕРВЫЙ ТУР: ОПРЕДЕЛЕНИЕ «УЗЛОВЫХ» ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ЗАДАЧА ПЕРВОГО ТУРА ДИАГНОСТИКИ:

Определить «узловые» подразделения, являющиеся «несущей конструкцией» организации, представители которых должны войти в резерв развития.



ПРИНЦИП АКТИВНОГО УЧАСТИЯ В ИНФОРМАЦИОННОМ ОБМЕНЕ

Существуют «нагруженные» подразделения, предоставляющие информацию множеству других отделов и являющиеся инстанцией согласования. Воздействие на такие подразделения окажет влияние на информационный поток в целом, важно обеспечить наличие их представителей в группе реформ.



ПРИНЦИП УЧЕТА РЫНОЧНЫХ ИНТЕРЕСОВ

Существуют: **«добывающие»** подразделения, от которых напрямую зависит экономическая эффективность; **«коммуникативные»** подразделения, взаимодействующие с внешней средой и **«вспомогательные»**, отвечающие за внутреннее обеспечение. В резерве развития необходимы представители обоих типов.



ВТОРОЙ ТУР: ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ В РЕЗЕРВ РАЗВИТИЯ

ЗАДАЧИ ЭТАПА:

Оценить способности и психологическую готовность сотрудников «узловых» подразделений разрабатывать и внедрять организационные изменения.

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, зачастую такие «универсалы» не достигают в своем деле «высот».

Наиболее продуктивным является целевой подбор «ядерных» групп людей – сильных представителей **развития** и сильных представителей **функционирования**.



КАЧЕСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕЖИМЕ РАЗВИТИЯ

РЕЖИМ РАЗВИТИЯ:

Для решения задач, связанных с **разработкой** изменений и их воплощением в организационной структуре, необходимы:

- Нестандартность и гибкость мышления*;
- Способность проектировать*;
- Системность мышления;
- Ориентация на конкретный результат;
- Способность к ведению переговоров;
- Готовность к изменениям.

Для решения задач **внедрения изменений** необходимы:

- Руководство группой*;
- Эффективность взаимодействия*;
- Динамичность мышления;
- Ориентация на конкретный результат;
- Гибкость в общении.

РЕЖИМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ:

Для деятельности в стабильных условиях характерны задачи **распределения ресурсов**, для которых прежде всего необходимы:

- Системность мышления*;
- Способность планировать*;
- Ориентация на конкретный результат;
- Способность к ведению переговоров;
- Ответственность



МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ В РЕЗЕРВ РАЗВИТИЯ

АНАЛИЗ РЕЗЮМЕ (АНКЕТНОЙ ИНФОРМАЦИИ):

определение типа профессиональной социализации кандидатов в резерв развития.

ИНТЕРВЬЮ ПО АНАЛИЗУ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПУТИ:

фиксация мотивации кандидатов, проверка гипотез о типе профессионального пути. Оценка качеств: нестандартности и гибкости мышления, эффективности взаимодействия с людьми, способности к коммуникации в конфликтных условиях, готовности к изменениям.



ОЦЕНКА В ПРОЦЕДУРАХ, ИМИТИРУЮЩИХ РЕАЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

ситуационно-поведенческое тестирование; Центр оценки (Assessment Center), деловые игры. Заключение дается не на основании косвенно собранной информации или того, что кандидат заявил о себе, а на основании оценки эффективности его действий в условиях, приближенных к будущей деятельности.



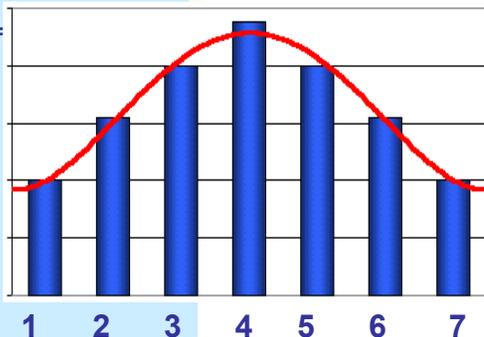
ИМИТАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЦЕНТРЕ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ



УСТНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ могут осуществляться в групповой и индивидуальной форме. Имитируется принятие управленческих решений, работа в группе, обсуждения, выступления перед аудиторией, планирование и проектирование на материале текущих задач и проблем организации.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ в индивидуальной письменной форме. Имитируется работа с большими объемами неструктурированной информации, планирование, проектирование, принятие решений.

ПИСЬМЕННЫЕ ЗАДАНИЯ в индивидуальной форме. Набор тестовых и опросных методик, направленных на анализ психологических установок, мотивации и верификации личностных качеств, оцененных другими методами.



По результатам оценки кандидаты получают бальную оценку по каждому качеству по шкале от 1 до 7. Шкала подобрана таким образом, чтобы большинство кандидатов получили средние оценки (от трех до пяти).



ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И УТВЕРЖДЕНИЕ СОСТАВА РЕЗЕРВА РАЗВИТИЯ (1)

Экспертное заключение по результатам диагностики личностно-деловых профессионально важных качеств

Претендент на должность
Коммерческого директора

Имя: Константинов Константин Константинович

№	Название критерия	Оценка
Мыслительные способности		
1.1.	Системность мышления	6
1.2.	Динамичность и гибкость мышления	5
1.3.	Нестандартность мышления	4
Организаторские способности		
2.1.	Ориентация на конкретный результат деятельности	6
2.2.	Способность планировать и проектировать	5
2.3.	Руководство группой	4
Коммуникативные способности		
3.1.	Эффективность взаимодействия с людьми	4
3.2.	Способность к ведению переговоров	4
Личностные качества		
4.1.	Ответственность	5
4.2.	Готовность к изменениям	5
4.3.	Инициативность	4

Рекомендован на должность Коммерческого директора.

Обладает развитыми навыками работы с большими объемами неструктурированной информации. Обладает высокой эффективностью в решении задач краткосрочного и долгосрочного планирования. Четко представляет результат своей деятельности. Коммуникативные качества развиты в средней степени. Не имеет выраженной склонности к предпринимательской культуре, ориентирован на упорядочивание и формализацию коммуникации и увеличения степени контроля в организации.

Экспертная группа: Павлова Е.Н., Журавлев А.В.

г. Москва 2004

СТРУКТУРА ЭКСПЕРТНЫХ ЗАКЛЮЧЕНИЙ:

1. Перечень качеств, необходимых для эффективной управленческой деятельности.
2. Бальная оценка кандидата по каждому качеству с указанием его сильных и слабых сторон;
3. Рекомендации по зачислению в резерв развития или резерв функционирования и условиям высокой индивидуальной эффективности.
4. Заключение по организации взаимодействия членов резерва развития и рекомендации по командообразованию.



УТВЕРЖДЕНИЕ СОСТАВА РЕЗЕРВА РАЗВИТИЯ (2)

Рекомендован в резерв развития (для работы в режиме развития). Предлагается активно привлекать данного сотрудника к мероприятиям по реформированию организации. Рекомендация может уточняться типом задач, для которых предлагается привлекать специалиста.

Рекомендован для работы в резерв функционирования (для работы в режиме функционирования). Рекомендация дается в случае, если качества сотрудника адекватны существующим задачам и функциям. На этапе реформ целесообразно привлечение людей данной группы в качестве исполнителей и организация их обучения.

Не рекомендован.

Данная рекомендация дается в том случае, когда у сотрудника «выпадают» качества, критические для эффективной работы в рамках его должности. Целесообразно перемещение данного сотрудника на должность, где выпадение этих качеств не будет критическим (или перераспределение части решаемых задач).



ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

	РЕИНЖИНИРИНГ	ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ
Происхождение метода	Инженерные науки	Социальная психология, социология
Основная идея	Радикальное перепроектирование бизнес-процессов	Долгосрочное, объемлющее изменение организации в целом и ее членов
Отношение к персоналу	Опора на профессионалов, дополнительные полномочия	Опора на готовых к обучению и способных принять ответственность сотрудников
Характер изменений	Дискретные изменения крупными скачками	Непрерывные изменения и обучение мелкими шагами
Цели	Повышение рентабельности	Повышение рентабельности и гуманизация труда
Вид кризиса	Кризис ликвидности	Стратегический кризис
Стратегия	«Сверху вниз»	«Сверху вниз» и «снизу вверх», стратегия клина, «многих точек».
Ключевые роли	Руководство, полномочные сотрудники	Агенты изменений



ВНЕДРЕНИЕ: МОДЕЛЬ КОТТЕРА

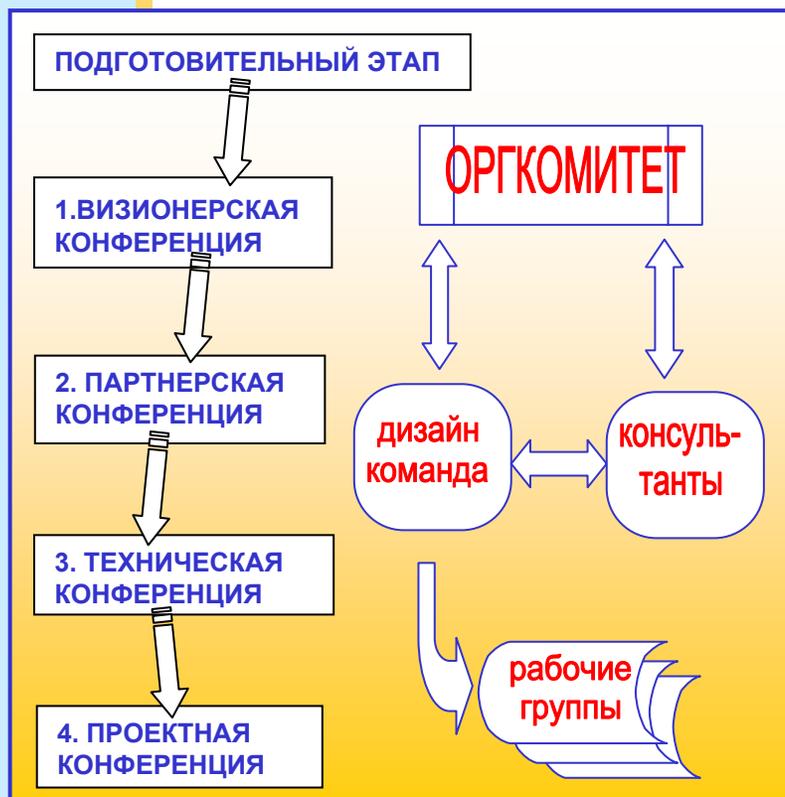
Во всех моделях внедрение изменений включает **проектировочную** деятельность внутри группы реформ и **коммуникативную** деятельность активного меньшинства по отношению к пассивному большинству (PR, обучение, подключение к изменениям).

- 1. Создание ощущения крайней **необходимости** изменений**
 - ☒ Исследовать рынок и реальное состояние конкуренции
 - ☒ Определить потенциальные кризисные ситуации и основные возможности
- 2. Создание **группы** людей, которые будут руководить изменениями**
 - ☒ Сформировать группу для руководства изменениями
- 3. Выработка **видения** перспективы и стратегии**
 - ☒ Сформировать видение перспективы и стратегию для его реализации
- 4. Передача и **распространение** видения перспективы изменений**
 - ☒ Использовать все возможные механизмы передачи видения и стратегии
 - ☒ Использовать поведение команды реформ в качестве ролевой модели
- 5. Передача полномочий **широкой группе** людей для осуществления действий**
 - ☒ Изменить систему и структуру согласно видению перспективы
 - ☒ Поощрить принятие рисков, новых идей, действий, видов деятельности
- 6. Достижение **краткосрочных побед****
 - ☒ Спланировать и реализовать видимые улучшения в работе или «победы»
 - ☒ Явно признать и наградить людей, которые сделали их возможными
- 7. Закрепление достижений и **эскалация** изменений**
 - ☒ Использовать возникшее доверие для изменения всех структур и правил
 - ☒ Нанять, продвинуть, воспитать людей, способных реализовать видение
- 8. **Укоренение** новых подходов в корпоративной культуре**
 - ☒ Укоренить идею связи нового поведения и успехов организации
 - ☒ Выработать средства, гарантирующие развитие преемственности



ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ: ЧЕТЫРЕХКОНФЕРЕНЦИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

МОДЕЛЬ ЧИКАГСКОЙ ГРУППЫ АКСЕЛЬРОДА



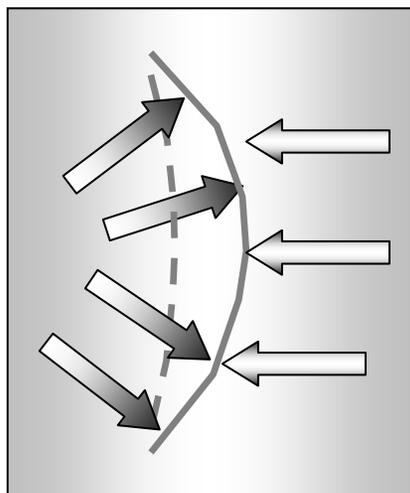
- **Подготовительный этап:** Формирование групп и команд, отбор и подготовка людей.
- **Визионерская** конференция посвящена пониманию истории, текущей ситуации и описанию желаемого будущего.
- **Партнерская** конференция проводится для выявления запросов заказчиков, поставщиков и других внешних партнеров.
- **Техническая** конференция предназначена для углубленного анализа организационных систем и технологий) и противоречий в них.
- **Проектная** конференция посвящена созданию проекта организации.



ЭТАП ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ФАКТОРЫ

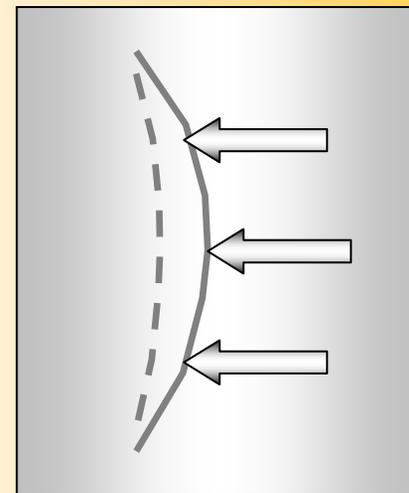
В процессе целенаправленных организационных изменений на сотрудников действуют **два рода факторов** – организационно-экономические (административные) и социально-психологические (коммуникативные).

В период присутствия внешнего источника инициативы ему противостоит сопротивление сотрудников:



«спустя год»

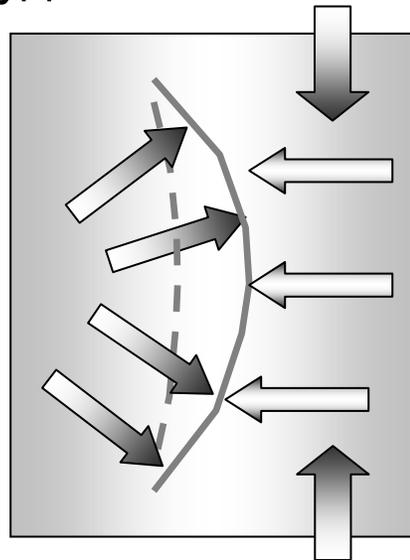
После прекращения влияния внешнего источника происходит значительный (но не полный) «откат» к первоначальному состоянию:





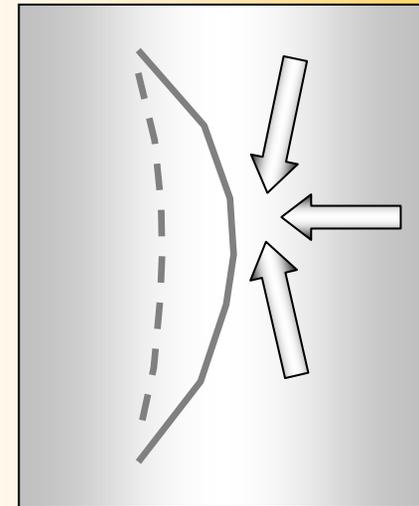
ЭТАП ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: КОММУНИКАТИВНЫЕ ФАКТОРЫ

Коммуникативное
воздействие
перенаправляет
сопротивление
сотрудников:



«спустя год»

После прекращения влияния
внешнего источника энергия
сопротивления не имеет
прежней силы, обеспечена
большая устойчивость.





ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И ОБУЧЕНИЕ: МОДЕЛЬ КОЛБА

Одна из наиболее популярных моделей обучения взрослых – циклическая **модель Д. Колба**.

Человек рано или поздно может научиться сложным умениям, но для этого ему надо иметь возможность несколько раз сделать ошибки, осмыслить их и получить возможность свободного экспериментирования.



Интерактивное и построенное на собственном опыте обучение взрослых людей необходимо из-за следующих их **особенностей**: большой жизненный опыт за плечами; критичность к материалу, который ему не соответствует; направленность на развитие умений, которые можно применить на практике. Модель призывает проводить краткосрочное обучение по данному циклу.



ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ

Сфера сопротивления

Рационализация.

Преобладают явные формы инструментального сопротивления.

- Апелляция к сложности материала, непониманию
- Не выполнение задачи, при указании причин не выполнения
- Ссылка на трудности, критика нововведений

Возмущение.

Преобладают явные формы эмоционального сопротивления.

- Протесты
- Готовность группы поддерживать критику
- Компрометация инструкторов и членов команды реформ на личных основаниях

Избегание. Преобладают скрытые формы инструментального сопротивления (скрытый саботаж).

- Создание технических сбоев,
- Создание затруднений в сборе и распространении информации
- Углубление в частности, затягивание времени

Аморфность. Преобладают скрытые формы эмоционального сопротивления.

- Феномен выученной беспомощности (все равно не получится)
- Образование фракций, клик, интриги
- Рассказывание не к месту о личных и внешних делах

Сопротивление изменениям может проявляться на **организационном, групповом и индивидуальном** уровнях. При обучении конечных пользователей происходит работа с сопротивлением изменениям на индивидуальном уровне.



КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНИКИ ОБУЧЕНИЯ: ПОДАЧА МАТЕРИАЛА

Основные принципы организации занятий.

Структурирование пространства и времени. Закономерности выстраивания визуального ряда в презентации. Использование технических средств в обучении. Регуляция темпа подачи материала в зависимости от скорости усвоения.

Позиционирование ведущего (тренера) в

коммуникативном пространстве. Учет преобладающих позиций в аудитории (пристройки, статусные различия, «ребенок» / «взрослый» / «родитель»). Установление и поддержание психологического контакта с аудиторией. Дистанция. Индикаторы эго-состояния слушателей (выражение лица, смех, характерные жесты и позы).

Организация диалога ведущего (тренера) с аудиторией.

Вопрос-ответная форма работы. Кодекс кооперативности (правила коммуникативного дискурса) и способы борьбы с нарушением правил. Приемы работы с вопросами слушателей. Работа со сложной аудиторией.