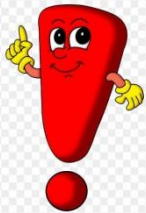


Критерии готовности к организационным изменениям



Чарльз Дарвин говорил: «Выживает не самый сильный и не самый умный, а тот, кто лучше всех откликнется на изменения».

1. Психологический критерий:

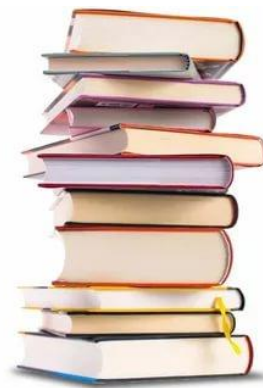
- наличие в коллективе людей, желающих меняться и учиться новому
- наличие людей, недовольных текущим положением дел



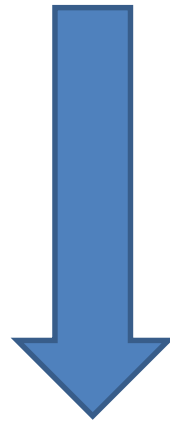
2. Мотивация — это энергия изменений. Проводя изменения, руководитель надеется, что организация будет развиваться и сотрудники будут работать еще эффективнее. Преодолевая сопротивление, необходимо задавать новые ориентиры, которые работник может воспринять как мотивирующие к новым действиям.

Нужно иметь в виду: работа над изменениями в образовательной организации — это работа с мотивацией сотрудников (личный подход).

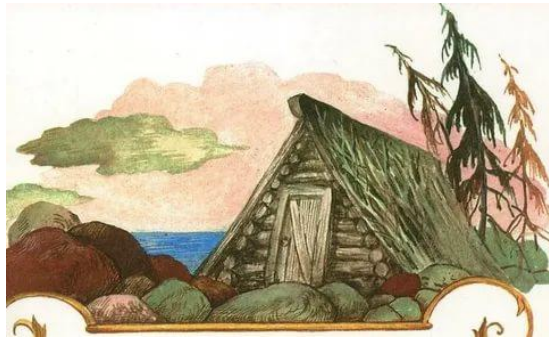
3. Ресурсность - оптимальный комплекс условий (кадровых, материальных, учебно-методических и других ресурсов), необходимых для запуска процесса изменений, для организации этапов изменений, для подготовки (обучения) сотрудников к изменениям.



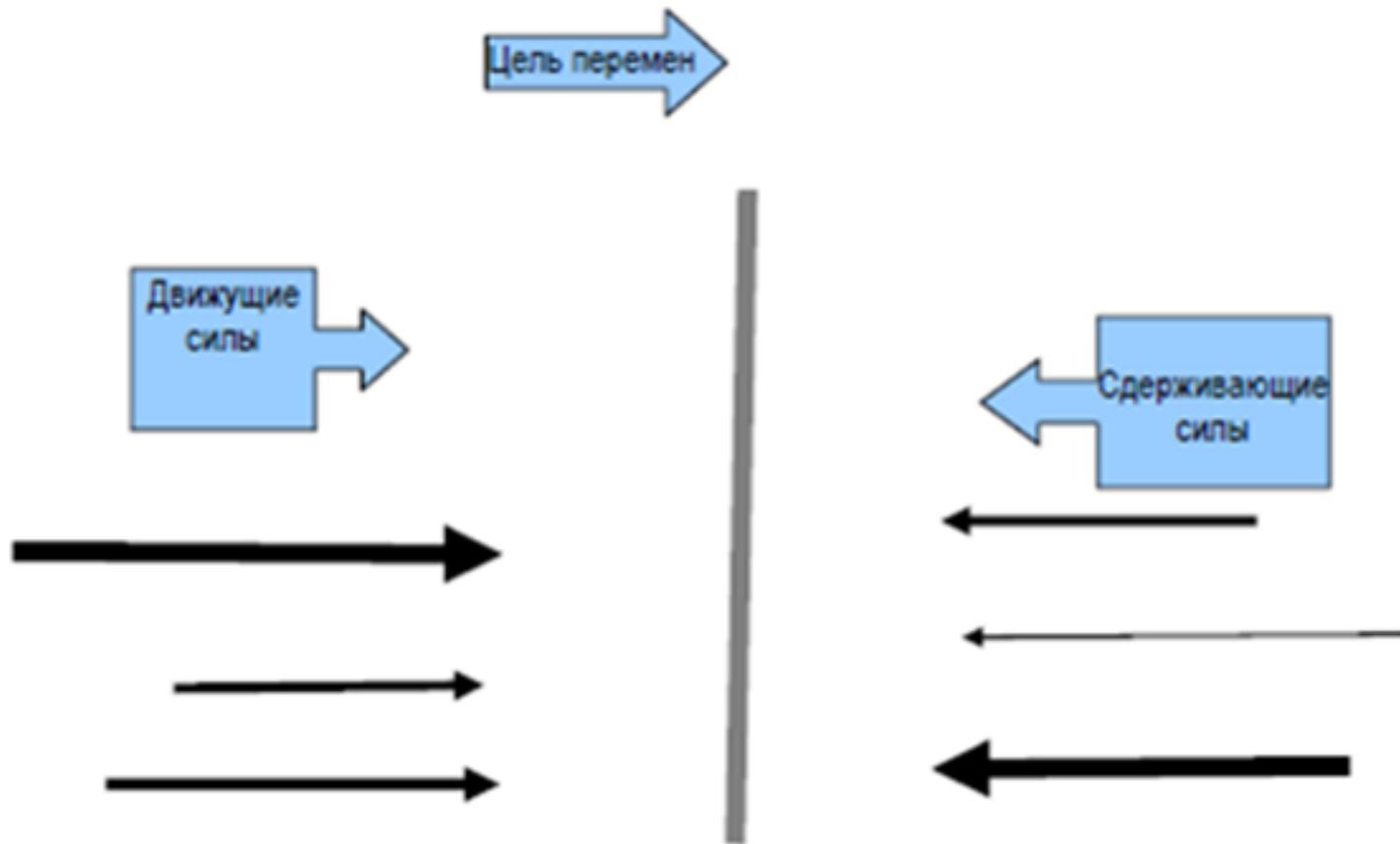
4. Конкурентоспособность. Наличие актуального направления деятельности, которое «западает» у нас: нет чёткого понимания, как достигать результата, нет заинтересованности. При этом данное направление определяет успех ОУ в текущий момент.



5. Наличие грамотно выстроенной и успешно реализованной модели работы в рамках отдельного направления, позволяющей адаптировать ее применение к слабо развитым направлениям работы образовательной организации.

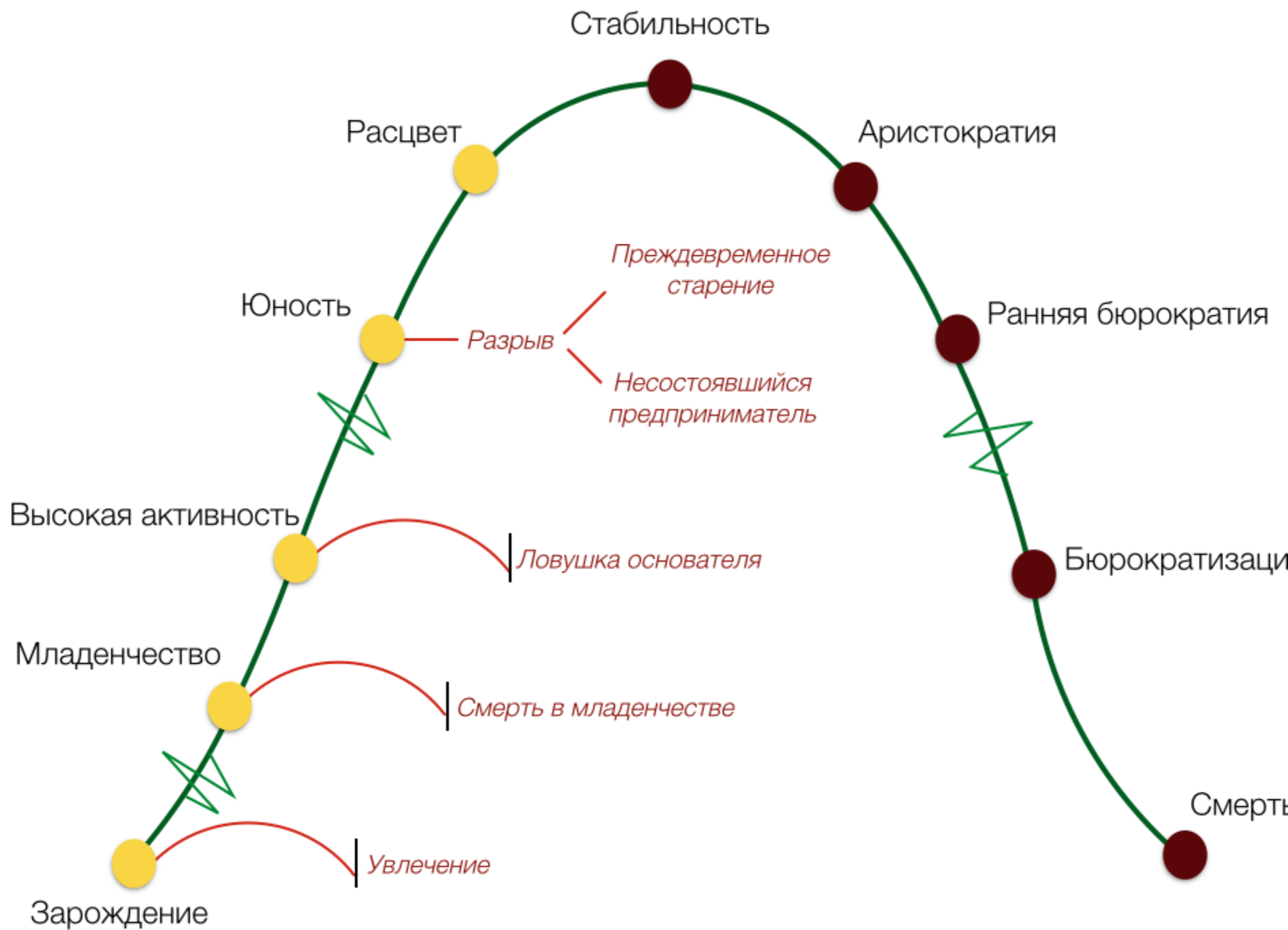


«Теория поля» Курта Левина



6. Осознание факторов, которые побуждают к изменениям, и сдерживающих факторов, называние их; определение, в каком соотношении эти силы находятся.

Само понимание изменений подразумевает осознание понятия стабильности. Анализируя вопрос о силах, которые приводят к установлению и поддержанию равновесия, модель рассматривает факторы, к изменениям «подталкивающие», и силы, направленные на сохранение стабильности. Автором они названы соответственно «побуждающими» (или движущими) и «ограничивающими» (или сдерживающими) силами. При равенстве таких сил в организации появляется равновесие. На рисунке 1 графически факторы-силы представлены стрелками, отображающими направленность их, а толщина и длина стрелки характеризует силу и продолжительность ее влияния.



Блиц-анализ готовности компании к переменам.

Автор: Эдгар Шейн, американский психолог, практик и теоретик менеджмента

Области для изучения	Да	В некоторой степени	Нет
1. Высшее руководство поддерживает перемены?	3	2	1
2. Те, кто участвуют в программе перемен, считают их важными для компании, полезными?	3	2	1
3. Позаботились ли о том, чтобы все ключевые фигуры участвовали в процессе принятия решений?	3	2	1
4. Был ли назначен компетентный менеджер для руководства процессом перемен и коучинга?	3	2	1
5. Менеджеры могут управлять переменами?	3	2	1
6. Уделялось ли специальное внимание развитию новых навыков, которые понадобятся работникам?	3	2	1
7. Проводился ли анализ организационной культуры, сообщалось ли о его результатах сотрудникам?	3	2	1
8. Можно ли доходчиво объяснить основные причины перемен всем, кого они затрагивают?	3	2	1
9. Можно ли сообщить достаточную и ясную информацию о том, что меняется, почему и каковы будут последствия перемен?	3	2	1
10. Достаточно ли оснований для перемен?	3	2	1
11. Сообщили ли всем сотрудникам, которых затронут перемены, о том, почему они необходимы?	3	2	1
12. Были ли тщательно взвешены все аргументы «за» и «против» перемен?	3	2	1
13. Работники знают о том, что нужно будет изменить?	3	2	1
14. Имеется ли четкий поэтапный план внедрения перемен?	3	2	1
15. Было ли уделено специальное внимание тем, кто может почувствовать себя «жертвами» перемен?	3	2	1
16. Внимательно ли вы слушали тех, кто сопротивляется переменам, изучили их ситуацию?	3	2	1
17. Были ли разрешены проблемы, которые возникли в ходе прошлых перемен?	3	2	1
18. Проводился ли бенчмаркинг перемен?	3	2	1
19. Вам удалось преодолеть страх и недоверие к переменам у сотрудников?	3	2	1
ИТОГО (баллов)	3	2	1

Чем ближе сумма к 60, тем благоприятнее ситуация.

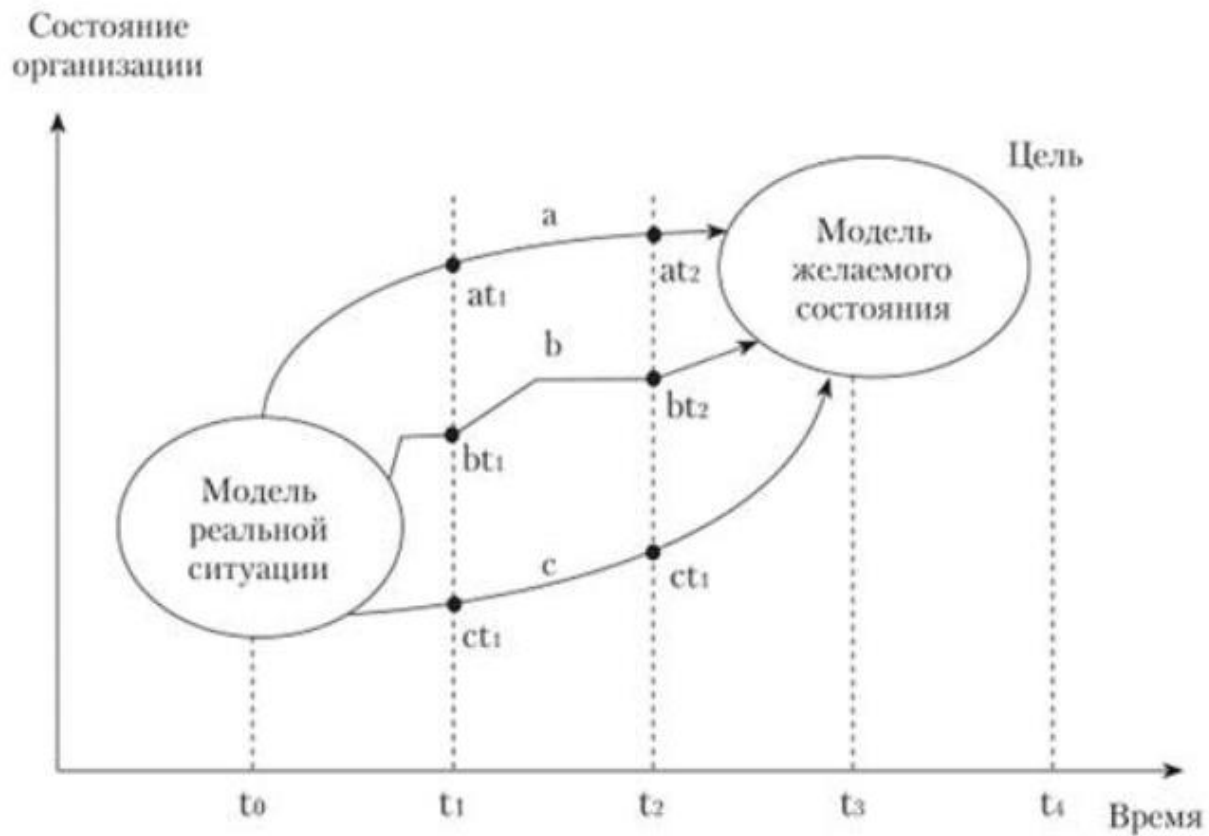


Рис. 7.5. Пути реализации стратегии и изменений

Путь "А" подразумевает быстрые и радикальные изменения в организации на первоначальном этапе стратегического управления, а затем постепенное доведение "деталей" до желаемого состояния. Примером этого может быть ситуация смены образовательной организацией статуса.

Путь "В" предполагает чередование радикальных перемен с периодом осмысливания достигнутого как стартовой площадки для следующего рывка к намеченной цели. Это наиболее часто встречающаяся ситуация, например, при реализации программы развития образовательной организации.

Путь "С" — это постепенные, осторожные действия, связанные с незначительными организационными переменами, которые с накоплением достаточного опыта в конце планового периода должны привести к существенным изменениям. Таким путем идут обычно образовательные организации, которые не сумели в какой-то момент сформировать стратегическое видение, но внешнее давление все же заставляет осуществлять те или иные изменения.