

**УПРАВЛЕНИЕ
ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ
ИЗМЕНЕНИЯМИ**

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация — это совокупность нескольких элементов, взаимодействующих между собой взаимозависимым образом.



Рисунок 1 – Организация как система

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Структурные:

- 1) формализованность;
- 2) специализация;
- 3) иерархия власти;
- 4) централизация власти;
- 5) профессионализм;
- 6) соотношения персонала.

Контекстные:

- 1) размер;
- 2) технологии;
- 3) внешняя среда;
- 4) культура;
- 5) цели и стратегии.

□ **Организационное развитие (ОР)** — 1) это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях; 2) это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей.

□ **Цели ОР:**

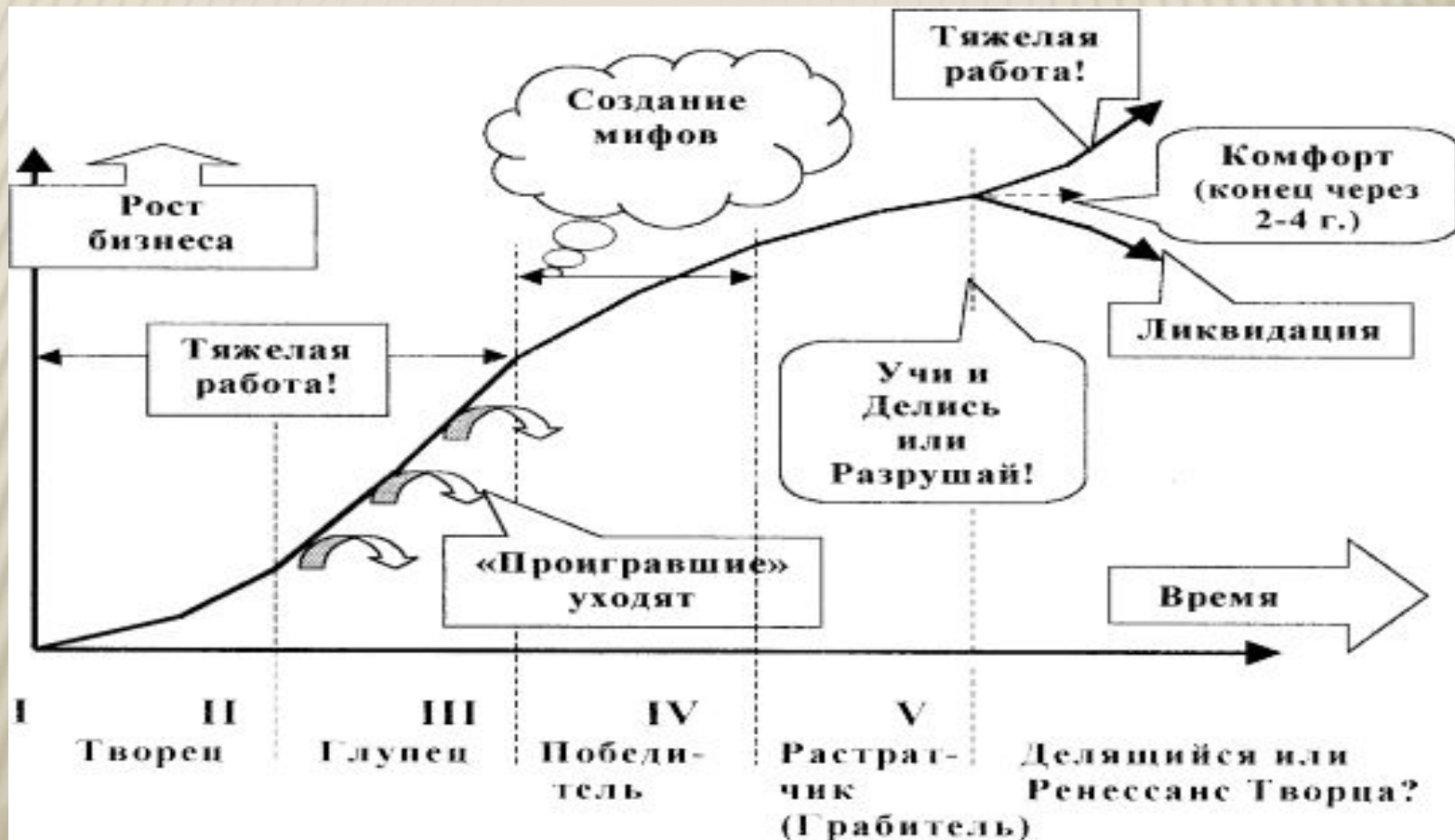
- 1) изменение отношения к работе;
- 2) модификация поведения;
- 3) стимулирование к изменениям.

Основные характеристики процесса ОР:

- 1) это планируемый и долгосрочный процесс;
- 2) это процесс, ориентируемый на проблемы;
- 3) отражает системный подход;
- 4) это процесс, ориентирующийся на действия;
- 5) используются услуги консультантов по преобразованиям;
- 6) охватывает процессы обучения;

МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

□ Модель роста Леона Данко



Модель Л. Грейнера этапов и кризисов роста организации



ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

- ▣ *Внешнее окружение* — это экономические, технологические и социальные силы, которые действуют как ускоритель процесса преобразований.
- ▣ *Внутренние силы* для преобразований в рамках организации обычно прослеживаются в проблемах процесса и поведения. Проблемы процесса — это срывы в принятии решений и нарушения связи. Решения либо не принимаются, либо принимаются слишком поздно, либо эти решения оказываются слабыми по своему качественному уровню.

ИЗМЕНЕНИЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

▣ Ключевые положения об изменениях для организации:

Изменение — природный феномен.

Изменение непрерывно и поступательно.

Цель изменения — способствовать выживанию и росту.

Выживание и рост зависят от адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды.

Решения и деятельность организаций могут влиять и влияют на окружающую среду.

Научение на основе опыта важно для успешной адаптации и изменения.

Индивиды и организации изменяются как в общих, так и в единственных в своем роде направлениях.

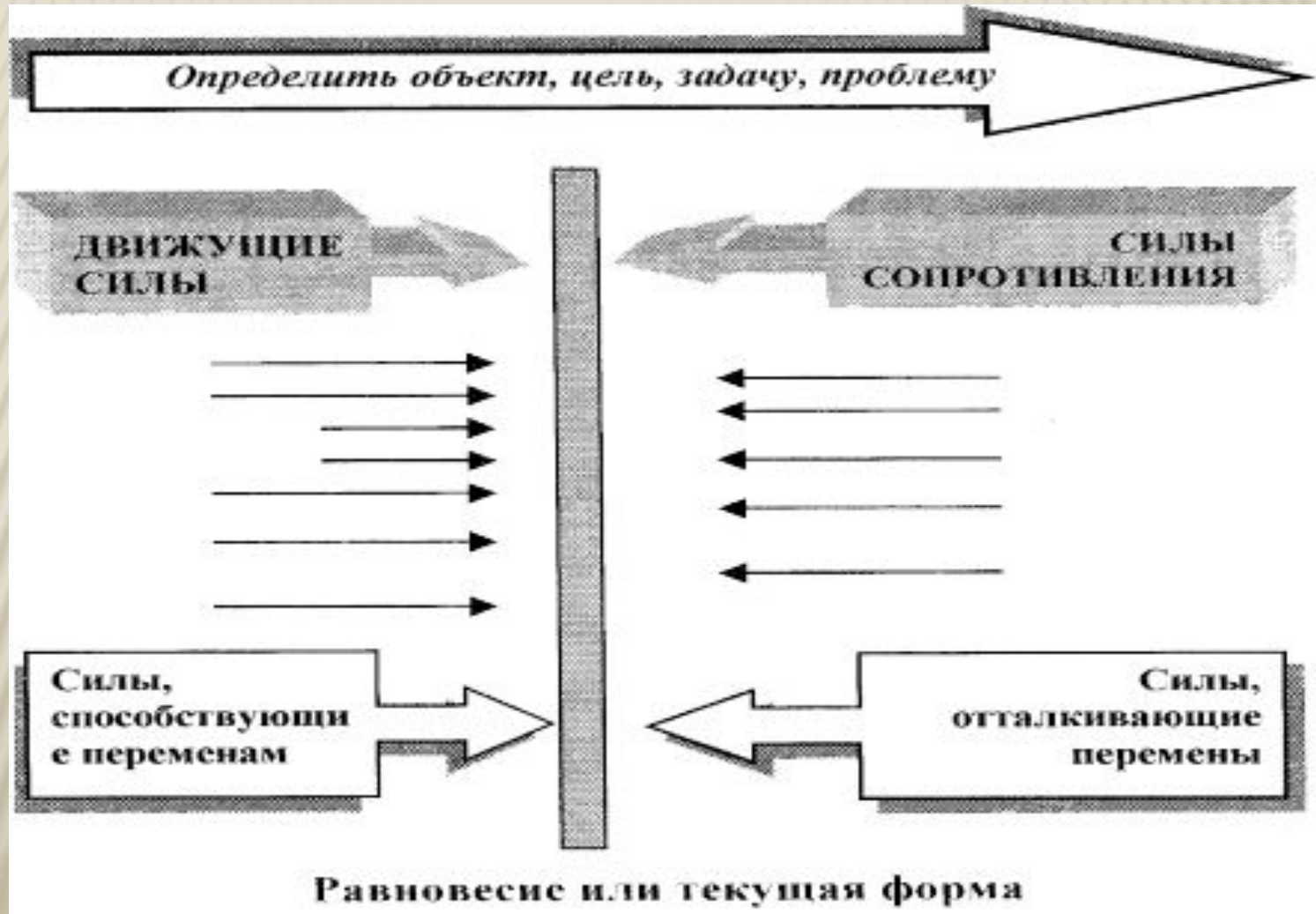
▣ Ключевые характеристики управления изменениями:

		Характеристика источника / локализации	
		Внутреннее	Внешнее
Характеристика основания / причины	Плановое	Квадрант А	Квадрант В
	Динамическое	Квадрант С	Квадрант D

ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

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

МОДЕЛЬ АНАЛИЗА «СИЛОВОГО ПОЛЯ»



ФАКТОРЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ (ПО Э. ХЬЮЗУ)

1: учет причин поведения личности в организации:

- принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения;
- демонстрация получения индивидуальной выгоды.

2: значение авторитета руководителя:

- достаточный авторитет
- формальный или неформальный
- достаточность власти и влияния

3: предоставление информации группе:

- важная информация, относящаяся к делу.

4: достижение общего понимания:

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

5: чувство принадлежности к группе:

- общее ощущение причастности к изменениям
- достаточная степень участия.

6: авторитет группы для ее членов:

- согласованная групповая работа для снижения противодействия.

7: поддержка изменений лидером группы:

- привлечение к процессу изменений лидера из числа сотрудников (без отрыва от основной работы).

8: информированность членов группы:

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

МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ

СОПРОТИВЛЕНИЯ

Подход	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
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

ПРОЦЕСС ВЫБОРА В МОДЕЛИ Д.КАРНЕГИ

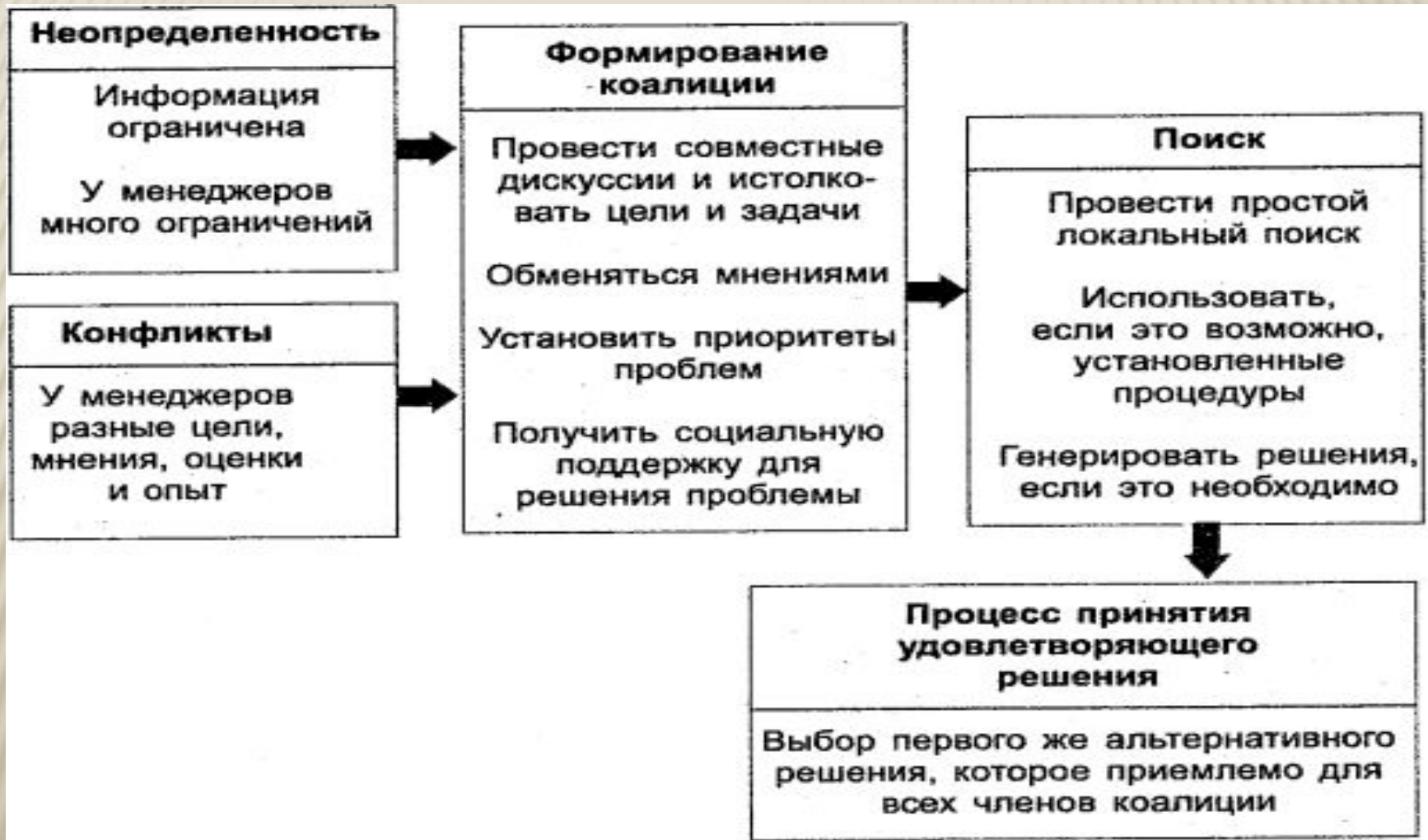


СХЕМА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В МОДЕЛИ ИНКРЕМЕНТАЛЬНОГО ПРОЦЕССА

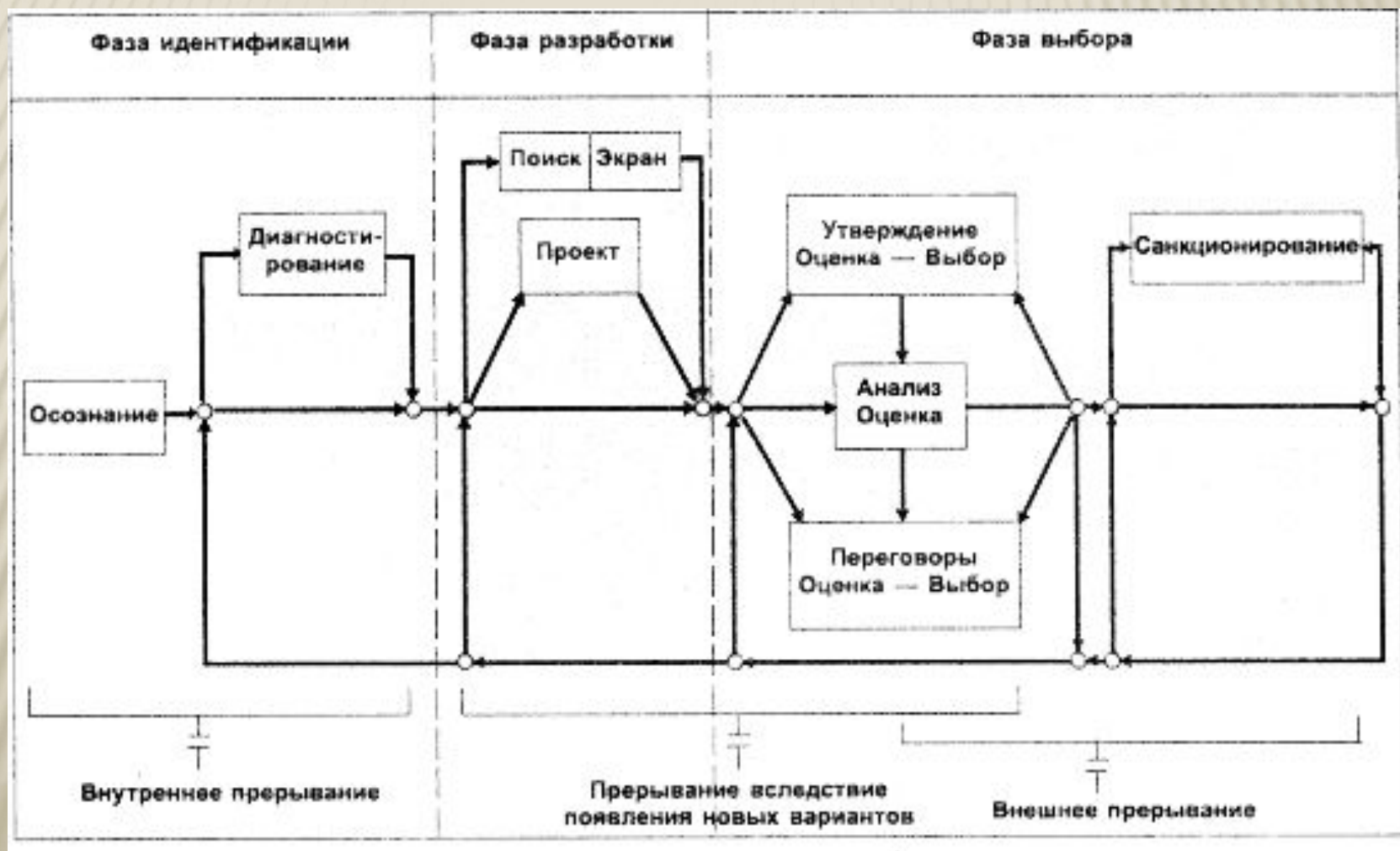
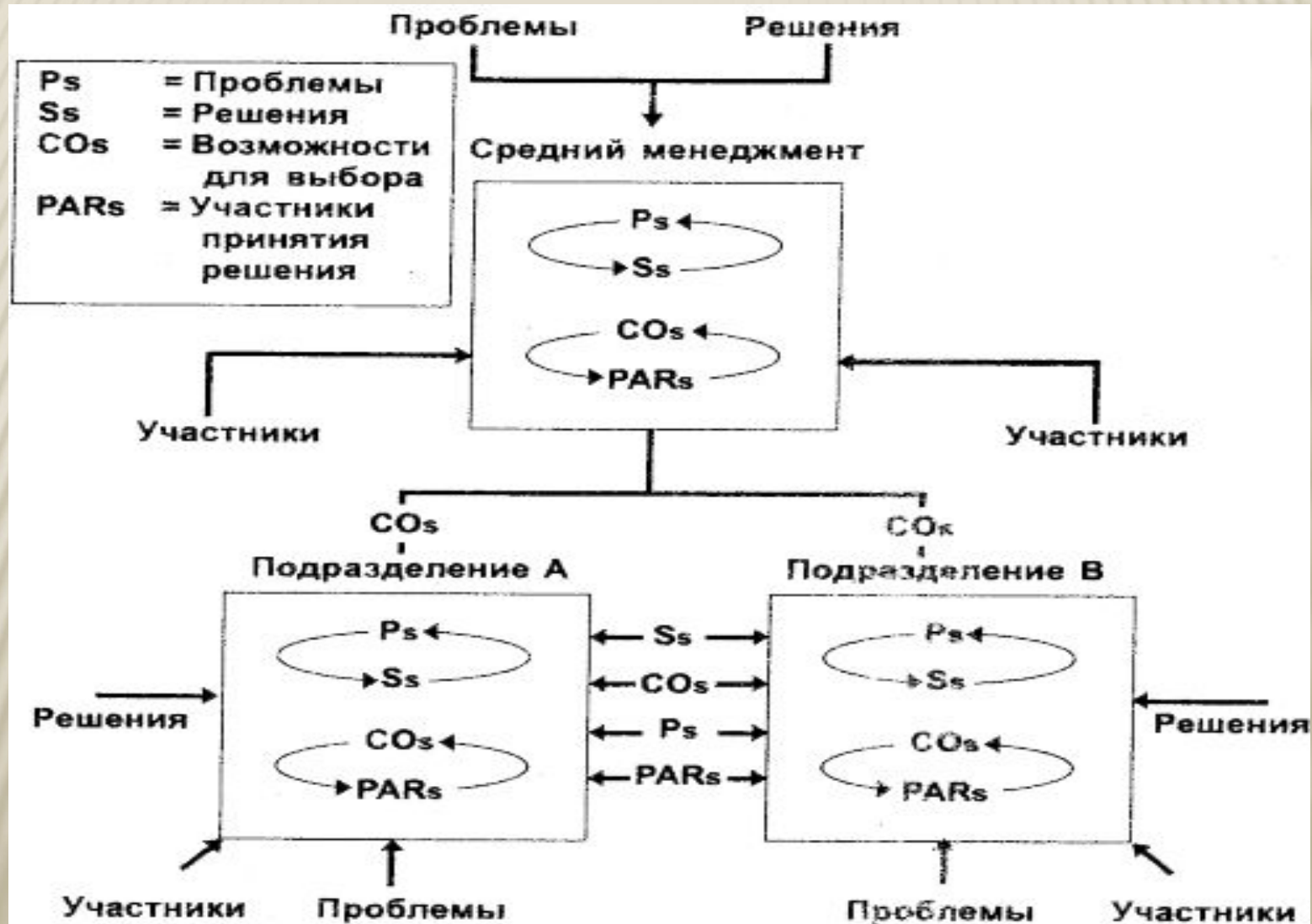


СХЕМА МОДЕЛИ «МУСОРНОГО ЯЩИКА»



СТЕПЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В ПРОЦЕСС ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Низкое вовлечение



Информация. Письменные материалы – служебные записки, пересмотренные протоколы о намерениях, циркуляры, служебные журналы, плакаты. Личные встречи: служебные конференции, презентации. Просмотр внутриведомственных видеоматериалов.

Коммуникация. Встречи в малых группах – командные брифинги, на которых заинтересованный персонал может задавать вопросы и получать ответы.

Консультирование. Вопросники и опросы мнений. Брифинги в малых группах. Использование официальных систем и процедур – таких, как комитеты служебных ассоциаций.

Переговоры. Использование выбранных или назначенных представителей. Официальные системы и процедуры – такие, как объединенные комитеты профсоюзов или служебных ассоциаций.

Участие. Одно- или многофункциональные рабочие команды или проектные группы.

Вовлечение. Группы, ориентированные на решение задачи в масштабах организации и на базе департаментов/отделов с многофункциональным и многоуровневым членством. Кружки качества.

Высокое вовлечение

СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Стратегия	Подход	Способы реализации
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: - по новым системам оплаты; - по использованию станков; - по новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

ЧТО НУЖНО УЧИТЫВАТЬ ПРИ ВЫБОРЕ СТРАТЕГИИ?

- Необходимое время для осуществления изменений;
- Степень и вид ожидаемого сопротивления;
- Сила (полномочия) инициатора изменений;
- Объем требуемой информации;
- Факторы риска

КАК СКОРОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ СВЯЗАНА С ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПОЛИТИКОЙ (СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТИНУУМ)?

Быстрее	Медленнее
Четко спланированное изменение	Нечетко спланированное изменение
Незначительное привлечение других	Значительное привлечение других
Попытка преодолеть любое сопротивление	Стремление свести к минимуму любое сопротивление

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

- Проанализируйте источники прибыли компании
- Изучите потребности и запросы потребителей
- Проводите маркетинговые исследования
- Проводите непрерывное изучение окружающей среды
- Каждую трудность на рынке рассматривайте как возможность создания чего-то нового
- Изучайте новые сферы бизнеса
- Оценивайте свои возможности в новых отраслях
- Рассматривайте возможное расширение отрасли, в которой вы работаете
- Создавайте и поддерживайте конкурентные преимущества своего продукта
- Осуществляйте постоянный сбор и управление информацией
- Разрабатывайте статистическую документацию и анализируйте ее
- Не проводите рабочее время «сидя за столом»
- Мыслите творчески и широко

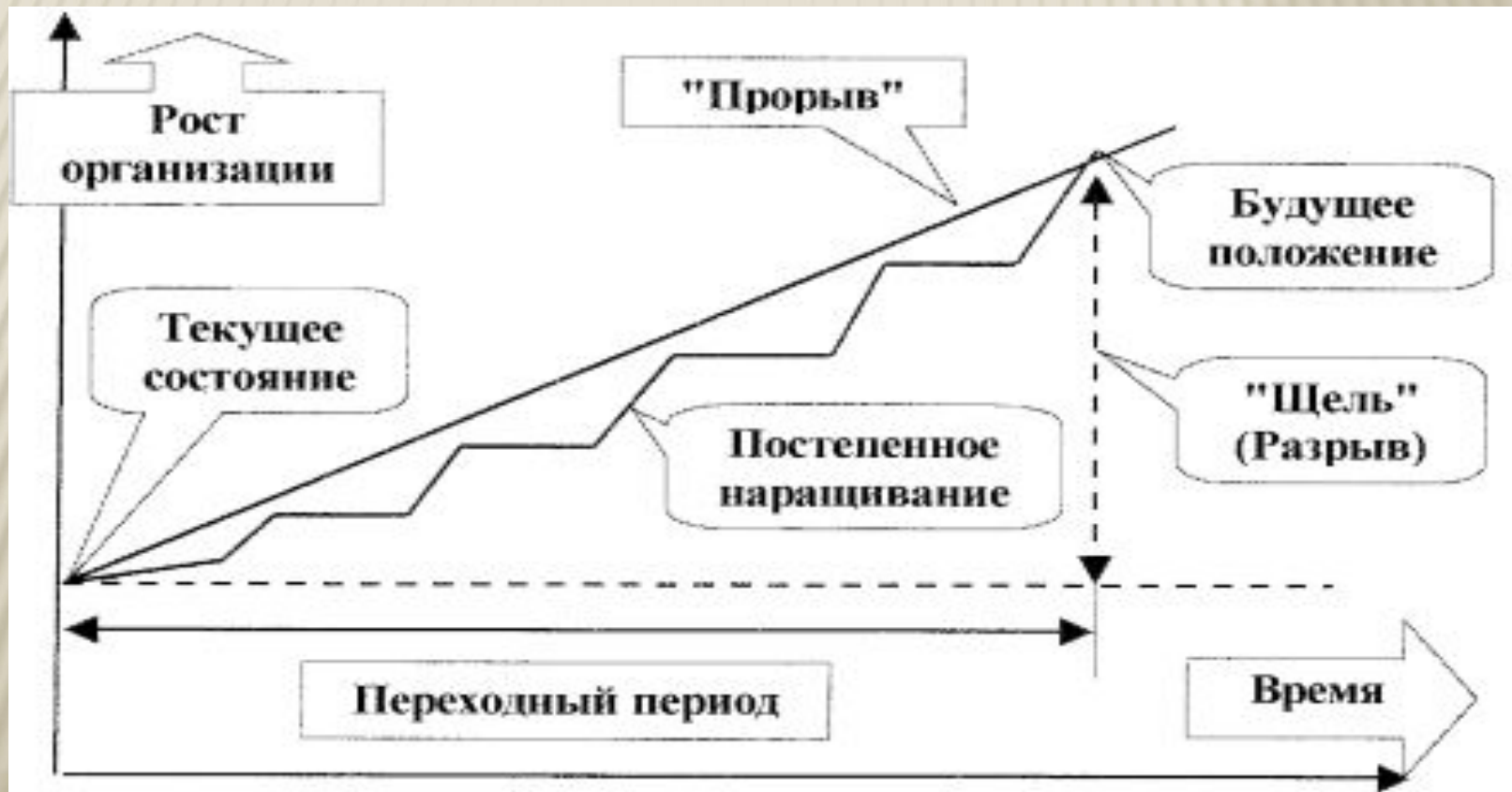
ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ИЗМЕНЕНИЙ

- 1) необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации;
- 2) руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме оно должно прямо принимать участие;
- 3) необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации;
- 4) управление изменениями включает различные аспекты — технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные.

ФОРМЫ СИСТЕМ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ:

- Специальные проекты и задания
- Целевые и рабочие группы
- Эксперимент
- Показательные проекты
- Новые организационные подразделения
- Новые формы организации труда

МОДЕЛИ ПЕРЕМЕН: МОДЕЛЬ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА И МОДЕЛЬ ПОСТЕПЕННОГО НАРАЩИВАНИЯ



ПРОБЛЕМА СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРЕМЕНАМ



МОДЕЛЬ «EASIER»

- Модель «EASIER» — модель управления изменениями. EASIER переводится с английского как «проще», а как аббревиатура расшифровывается следующим образом:

Envisioning — создание видения

Activating — активация

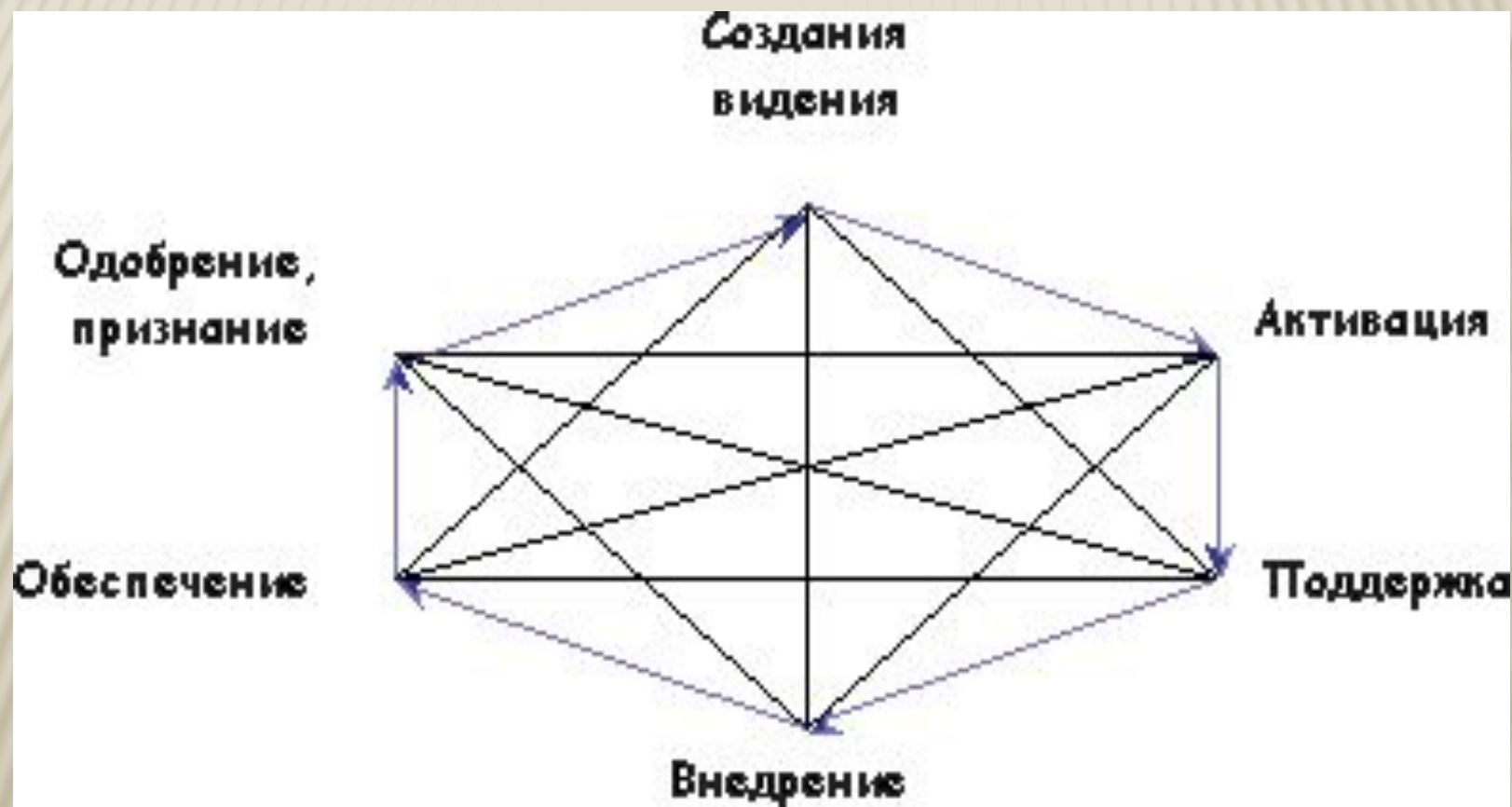
Supporting — поддержка

Implementing — внедрение

Ensuring -обеспечение

Recognizing — одобрение, признание

ЧТО ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ МОДЕЛЬ EASIER?



МОДЕЛЬ ХАЙНИНГСА

		Проблема/потребность	
		Согласие	Несогласие
Решение / изменение	Согласие	Наивысшие шансы добиться успеха	Небольшие шансы добиться успеха
	Несогласие	Средние шансы добиться успеха	Минимальные шансы добиться успеха

СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РАБОТЫ КОМАНД И ГРУПП

Группы		Команды
индивидуального вклада в работу	Производительность зависит от...	индивидуального и группового вклада
индивидуальная	Оценка результатов труда:	индивидуальная и групповая
достижении поставленных целей целями, поставленными вышестоящими руководителями	Члены заинтересованы в... Работа определяется...	формулировании и достижении целей общими целями и обязательствами

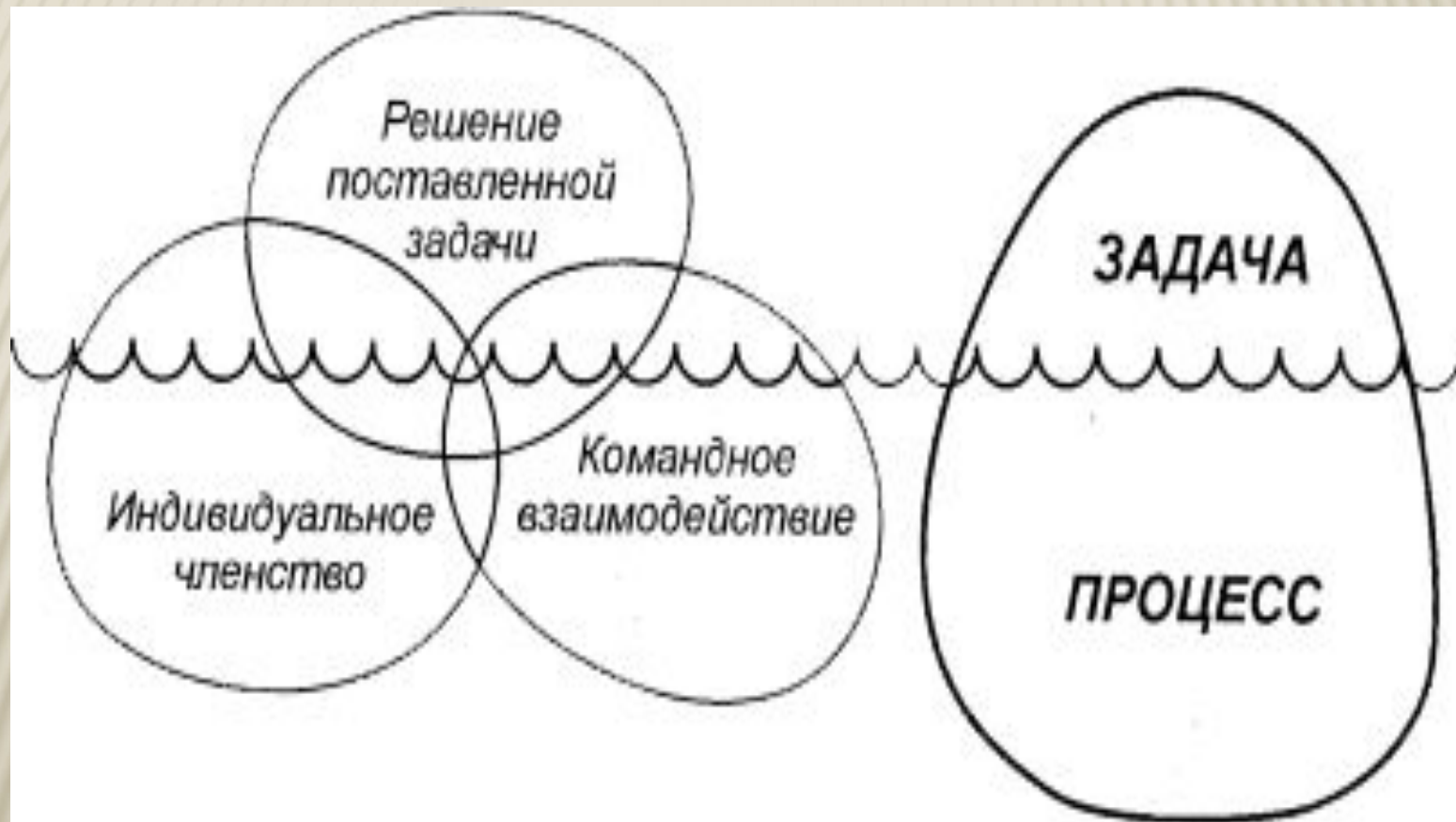
ВАРИАНТЫ РАБОТЫ В ГРУППАХ И КОМАНДАХ

Предпочтительнее работа в одиночку или в группах	Предпочтительнее работа в командах
Для решения простых задач или «головоломок»	Для решения сложных задач или «проблем»
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 (однако при этом следует помнить о групповом мышлении)

ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ

Стадия 1.	Стадия 2.	Стадия 3.	Стадия 4.
Подготовка	Создание рабочих условий	Формирование и построение команды	Содействие в работе
Решить, какую работу необходимо выполнить	Решить, нужна ли команда для выполнения задания	Решить, какую структуру управления должна иметь команда	Определить цели команды
Обеспечить команду всеми необходимыми материалами и оборудованием для выполнения работы	Удостовериться, что команда состоит из людей, действительно необходимых для выполнения работы	Установить границы: кто является, и кто не является членом команды	Прийти к соглашению относительно процесса выполнения заданий
Определить правила поведения, которые должны соблюдать все члены команды	Вмешиваться для устранения проблем	Пополнять команду материальными ресурсами	Замещать тех, кто покинул команду

ВНУТРЕННИЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ



КОМАНДНЫЕ РОЛИ

Командная роль	Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
Мыслитель	Творческая направленность, богатое воображение, неординарность мышления. Стремление к новаторству. Источник оригинальных идей для команды	Недостаточность опыта межличностного общения Психологическая неустойчивость Может долго задерживаться на рассмотрении «интересных идей»
Исполнитель	Претворяет идеи в практические действия. Превращает решения в легко выполнимые задания. Вносит упорядоченность в деятельность команды	Недостаточная гибкость. Неприятие фантастических идей Неприязнь к частым изменениям планов
Доводчик	Усердие и добросовестность. Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью. Отслеживает своевременность выполнения заданий	Чрезмерная обеспокоенность состоянием дел. Склонность к внутренним переживаниям. Нежелание перепоручать свои обязанности. Неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других
Оценщик	Исповедует беспристрастный критический анализ ситуации Стратегический подход и пронзительность в оценках. Точность суждений, стремление рассматривать все возможные варианты решения. Недооценка факторов стимулирования и воодушевления	Недостаточность вдохновения и творческого воображения. Способность подавлять инициативу других

Командная роль	Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
Исследователь ресурсов	Владение искусством проведения переговоров, разнообразие контактов. Талант импровизатора, изучает благоприятные возможности. Энтузиазм, коммуникабельность	Теряет интерес по мере угасания энтузиазма. Перескакивает от одной задачи к другой. Нуждается во внешнем давлении
Формировщик	Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи; стимулирует работу всей команды. Способствует реализации принятых решений; побуждает сотрудников работать интенсивнее. Энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей сил	Легко переходит в состояние раздраженности и разочарования Импульсивность и нетерпеливость Нетерпимость к нечетким формулировкам и нерешительности в поведении
Коллективист	Способствует гармонизации отношений в команде и устранению разногласий. Внимательно выслушивает собеседника; опирается на мнения других. Чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности	Нерешительность в кризисных ситуациях. Стремление избегать обострения ситуаций. Может воспрепятствовать совершению действий в решающий момент

Командная роль	Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
Председатель	<p>Четко формулирует цели; хорошо выполняет функции ведущего во время дискуссий.</p> <p>Способствует эффективному принятию решений.</p> <p>Имеет хорошие коммуникативные навыки; социальный лидер</p>	<p>Может производить впечатление человека, склонного к манипуляциям</p> <p>Склонность к переложению своих обязанностей на других.</p> <p>Может приписывать себе заслуги всей команды</p>
Специалист	<p>Обладает редко встречающимися навыками и знаниями</p> <p>Целеустремленность и способность концентрировать усилия. Инициативность и способность в целом отдаваться работе</p>	<p>Полезен только в узкопрофессиональной сфере. Зачастую имеет слабые коммуникативные навыки. Часто «за деревьями не видит леса»</p>

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ

ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Выдвижение предложений и инициатив	Предложение идей и способов действия, относящихся к выполняемой задаче
Подведение итогов — суммирование «Функции привратника»	Развитие идей, выдвинутых другими «Открытие ворот» — стремление втянуть остальных в дискуссию; «закрытие ворот» — стремление к сдерживанию или прекращению общения других
Диагностика	Анализ недостатков или их причин в конкретной ситуации
Пощрение	Проявление дружеского расположения, отзывчивости к другим, поддержки вербальными и невербальными способами
Поиск и передача	Поиск и предоставление нужной информации
Разрешение конфликтов	Готовность признать конфликт и разобраться в нем
Оценивание	Оценка достоинства предложений и их результативности
Высказывание мнений Обращение к чувствам	Высказывание соответствующих суждений о вкладе каждого Признание и понимание чувств людей
Удовлетворение физических потребностей	Удовлетворение потребностей в удобствах, помещении, отдыхе
Принятие решений	Участие в принятии решений по какому-либо предложению или способу действий

ХАРАКТЕРИСТИКА ЭГОИСТИЧЕСКИХ ТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ

Тип поведения	Характеристика поведения
Атака-защита	Агрессия или отрицание других, забота об укреплении собственных позиций
Блокирование или создание трудностей	Создание препятствий или трудностей на пути предложений или идей других, без выдвигания альтернативных предложений или разумных аргументов
Отвлечение	Способствование уходу дискуссии от вопросов, в которых позиция уязвима или слаба
Навязывание одобрения или признания	Стремление заставить других жалеть себя, тем самым, вынуждая их поддерживать лидера или активно навязывать одобрительное мнение о ценности его вклада в работу группы
Устранение	Отказ от участия в общей работе
Набор очков	Стремление «переиграть по очкам» других для укрепления собственного статуса
Злоупотребление положением	Монополизация дискуссии в группе, использование групповых процессов для удовлетворения личных управленческих и властных амбиций
Принижение-растворение	Заострение внимания на несущественных недостатках в предложениях или вкладе других с целью подрыва их позиций

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

