

РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

доцент, к.э.н., доцент
кафедры «Менеджмент»
ФГБОУ ВПО СмоленГУ



ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Концепция организационного развития появилась в 1950г. в США.

Организационное развитие – это планируемый системный процесс изменений, в ходе которого используются знания и методы, накопленные науками о человеческом поведении.

Организационное изменение – это процесс, включающий в себя трансформацию или перемену состояния организации в целом или ее элементов, в определенном пространственно-временном формате, как реакцию на нестабильность внешней и внутренней среды.

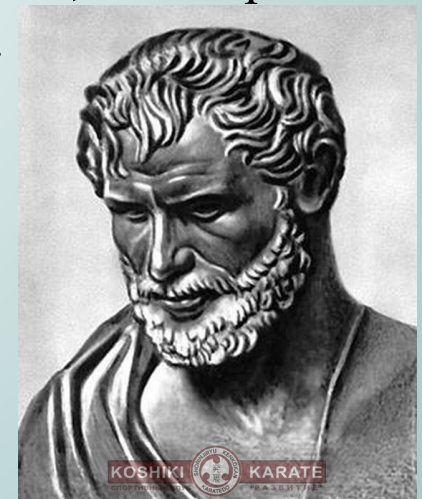
Слово «изменение» происходит от *франц. changer* - «изгиб», «поворот» (тянущихся к солнцу ветвей дерева или виноградной лозы).

Мысль, что

«Постоянны только перемены!»

стала трюизмом со времен Гераклита,

т.е. 500 лет до н.э.



ТЕМА 1: ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1. Понятие и виды жизненного цикла организаци
2. Организационные патологии. Типы, подходы выявления
3. Понятие и модели организационного развития
4. Этапы проведения изменений
5. Особенности управления изменениями

Литература:

1. Адизес И. К. *Управление жизненным циклом корпорации.* СПб.: Питер, 2012
2. Дак Дж. Д. *Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований.* М.: Альпина Паблишер, 2010.
3. Нестик Т.А. *Управление внутренними коммуникациями // MARKETINGPRO,* 2010.
4. Широкова Г.В. *Управление организационными изменениями. Учебное пособие.* Изд-во: СПб ун-та 2015г.

Жизненный цикл - это предсказуемые изменения с определенной последовательностью

Изменения - это состояния в течение времени основа развития!

Динамика - это основа успеха!

Вложение **ресурсов** и **времени** на поддержание

стабильности вряд ли преведут к

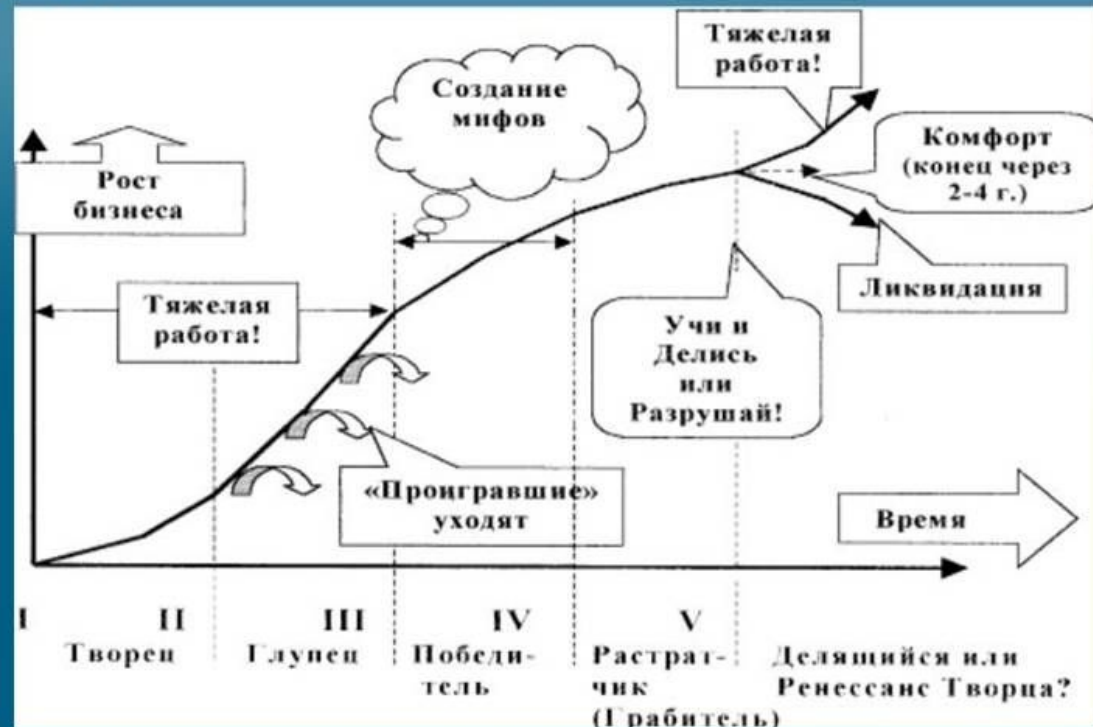


Модель жизненного цикла организации И. Адизеса (1979) - израильский и македонский писатель, один из ведущих мировых экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса. Выпускник Еврейского Университета в Иерусалиме, обладатель степени бакалавра гуманитарных наук. Создатель собственного учебного заведения – Школа перемен и лидерства Адизеса.



Модель жизненного цикла организации Л.Данко (1950-1960гг.)

Модель жизненного цикла организации Л. Данко

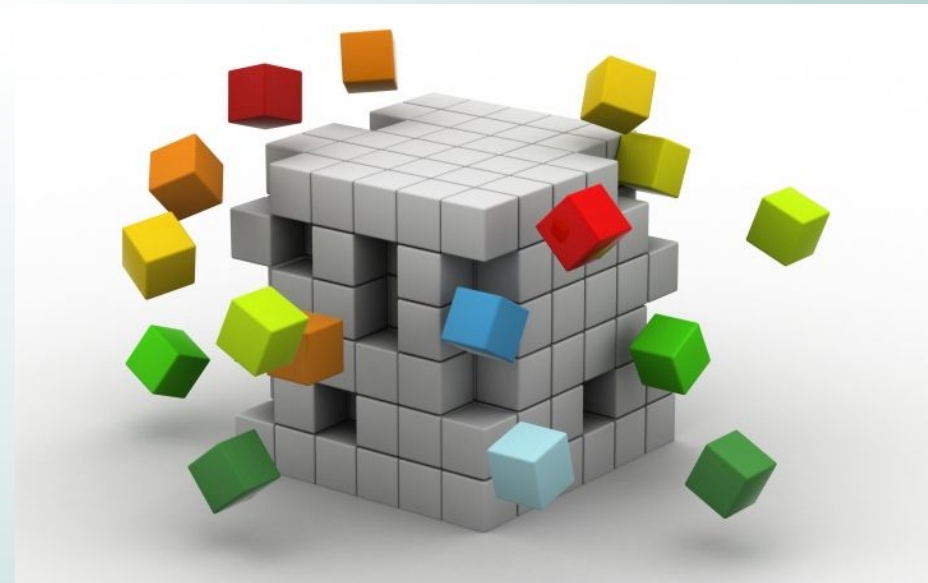


Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера (1972г.) - профессор Маршалловской школы бизнеса университета Южной Калифорнии (США), академический директор программы USC Executive MBA Program.



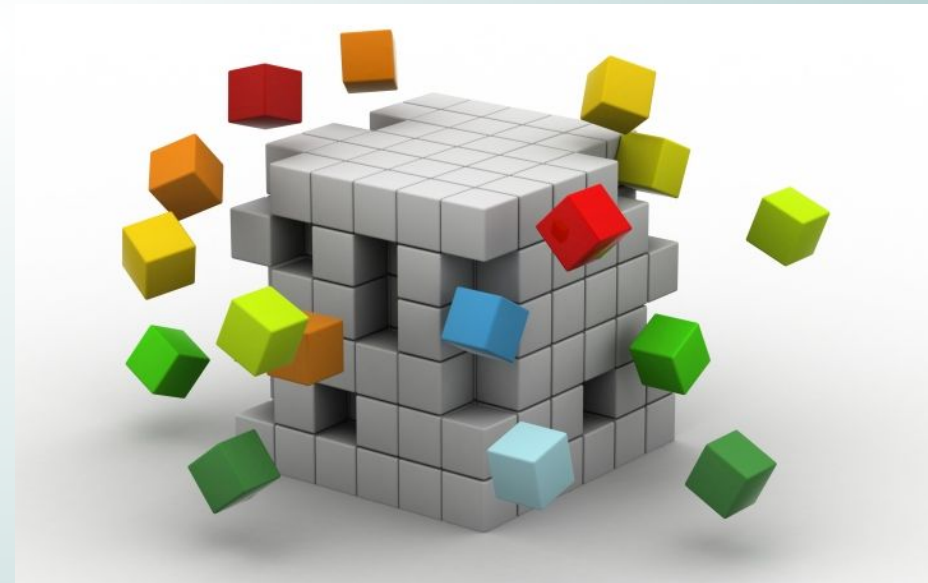
Термин **«организационная ПОТОЛОГИЯ»** был впервые введен польской исследовательницей Я. Станишкис в 1972 году.

Организационная ПОТОЛОГИЯ - это дисфункция, а также устойчивое недостижение целей организации, либо достижение целей организации, но с существенно большими затратами времени, сил и средств по сравнению с запланированными.



Три типа организационных потолочий:

- ПОТОЛОГИИ В СТРОЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ
- ПОТОЛОГИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ
- ПОТОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЯХ



ПОТОЛОГИИ В СТРОЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Господство структуры над функцией (перекосы, диспропорции)
- Автаркия подразделений (замкнутость на собственных нуждах и задачах внутри отделов)
- Несовместимость личности с функциями (несоответствие занимаемой должности)
- Бюракратия (чрезмерное количество процедур)

ВЫВОД: потолочия охватывает всю структуру организации, следствием является нарушение связей между подразделениями, замедление в выполнении решений, сбой во всем функционировании.



ПОТОЛОГИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ

- Маятниковые решения (меры и контрмеры)
- Дублирование организационного порядка (положения и распоряжения повторяющие друг друга)
- Игнорирование организационного порядка (нарушение принятых норм)
- Разрыв между решением и исполнением (невозможность осуществления решения)
- Стагнация (неспособность, уклонение от изменений)
- Подавление развития функционированием (оперативное управление перекрывает стратегическое)
- Демотивирующий стиль руководства (отсутствие мотивации)
- Инверсия (результат противоположен цели)



ПОТОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЯХ

- Конфликт (группы по интересам, усложнение сотрудничества)
- Неуправляемость (потеря власти из-за личных качеств, отсутствия системы управления и т.д.)
- Бессубъективность (пассивность работников, безинициативность)
- Преобладание личных отношений над служебными (учет родственных связей и личных симпатий)
- Рассеивание целей (отсутствие системы целей)
- Возникновение личных интересов (использование ресурсов организации в личных целях)



ПОДХОДЫ ПО ВЫЯВЛЕНИЮ ПОТОЛОГИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ:

- Самоанализ и рефлексия
- Интуиция и использование опыта
- Проведение организованной диагностики



Изменение в одном элементе организации влечет за собой изменения

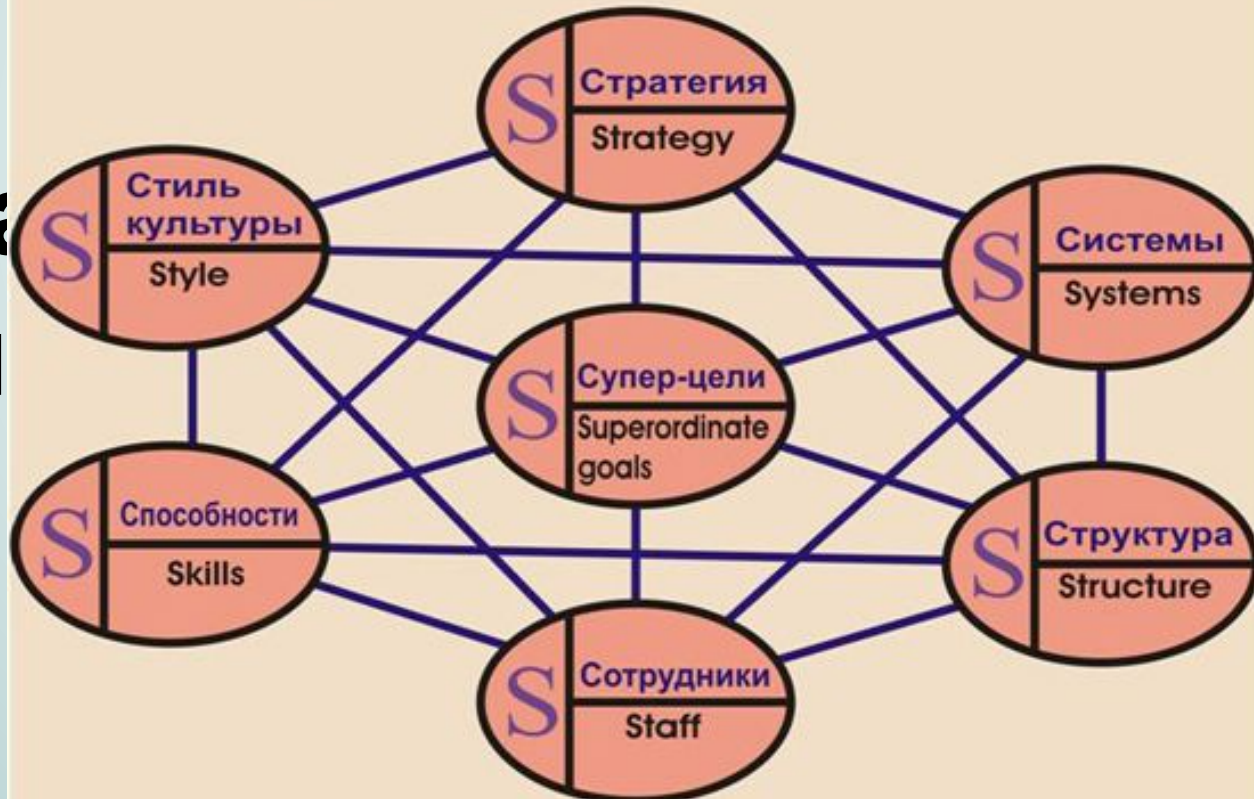
В
Д
К



сосредотачивают усилия не
на «жестких» S (стратегия,
структура, системы), а на
«мягких» (система

ценн
соста
КОМП

Модель бизнеса "7S" по Мак-Кинси

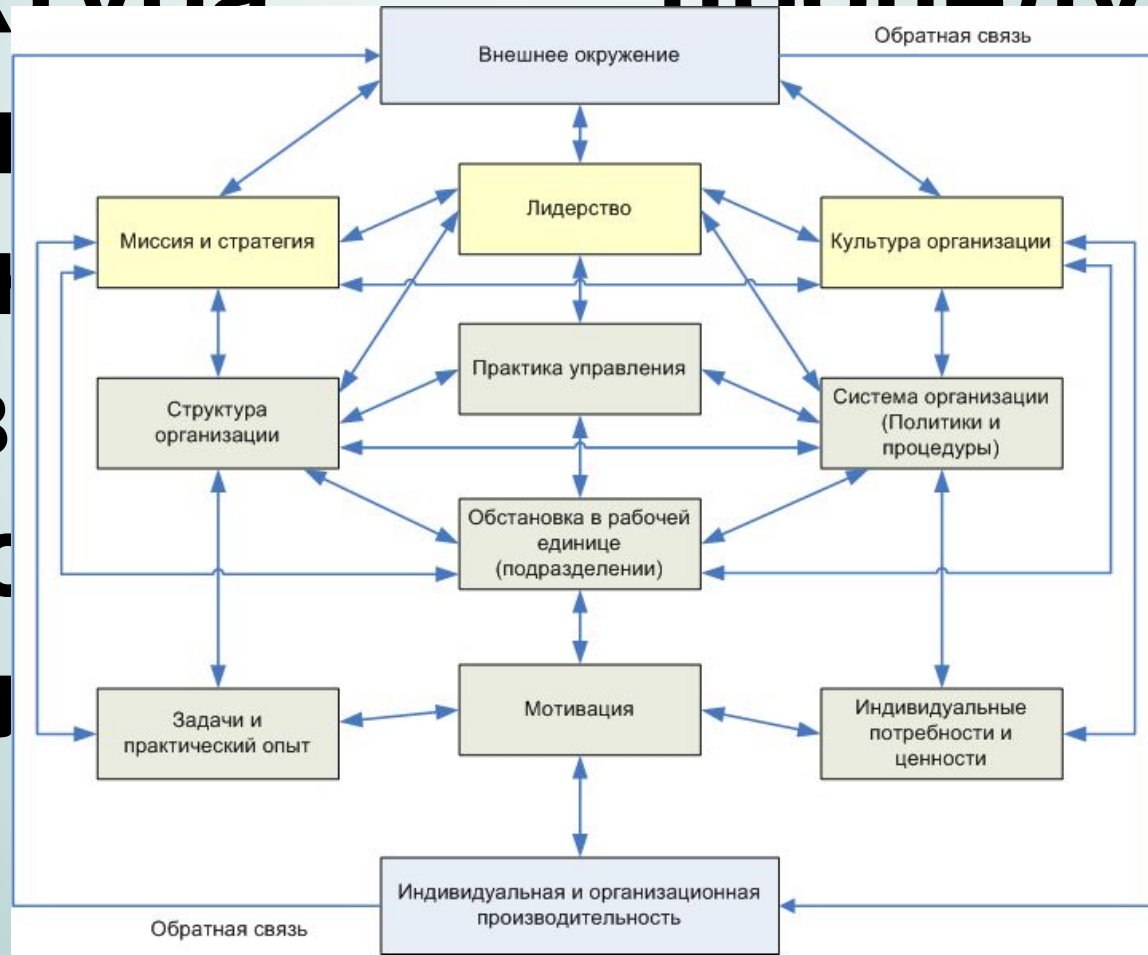


ы,
ла,
) .

друг с другом,
«сканирование» организации
нужно начинать с оценки
понимания сотрудниками ее



факторы (лидерство, стратегия и миссия, культура) к трансакционным (структура, процедуры,



действи
конечн
МОТИВ
Влияю
деятел

, В
рез
ков
ты

предложена Джулией Балоган и Вероникой Хоуп-Хейли для проектирования

страте
учетом
внешн



й с
го и

КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

- 1. Изменения в технологии изменения (в производстве продукции или оказании услуг; в деятельности персонала)**
- 2. Изменения в товарах и услугах (ассортимента, качества, стоимости и т.д.)**
- 3. Изменение в стратегии и структуре (включая управление и контроль)**
- 4. Изменение в культуре**

ИЗМЕНЕНИЙ: МОДЕЛЬ ДЖ. КОТТЕРА

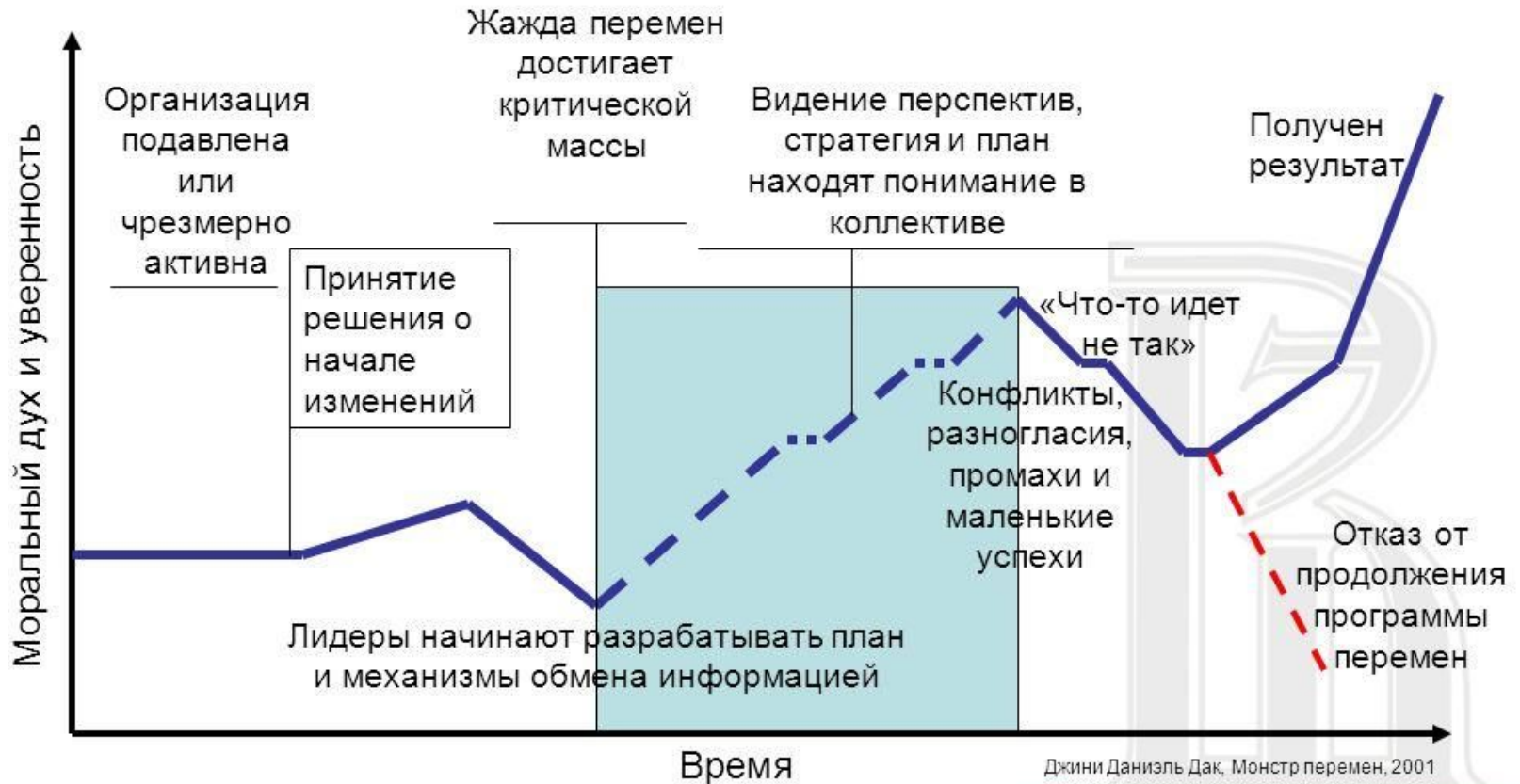


УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

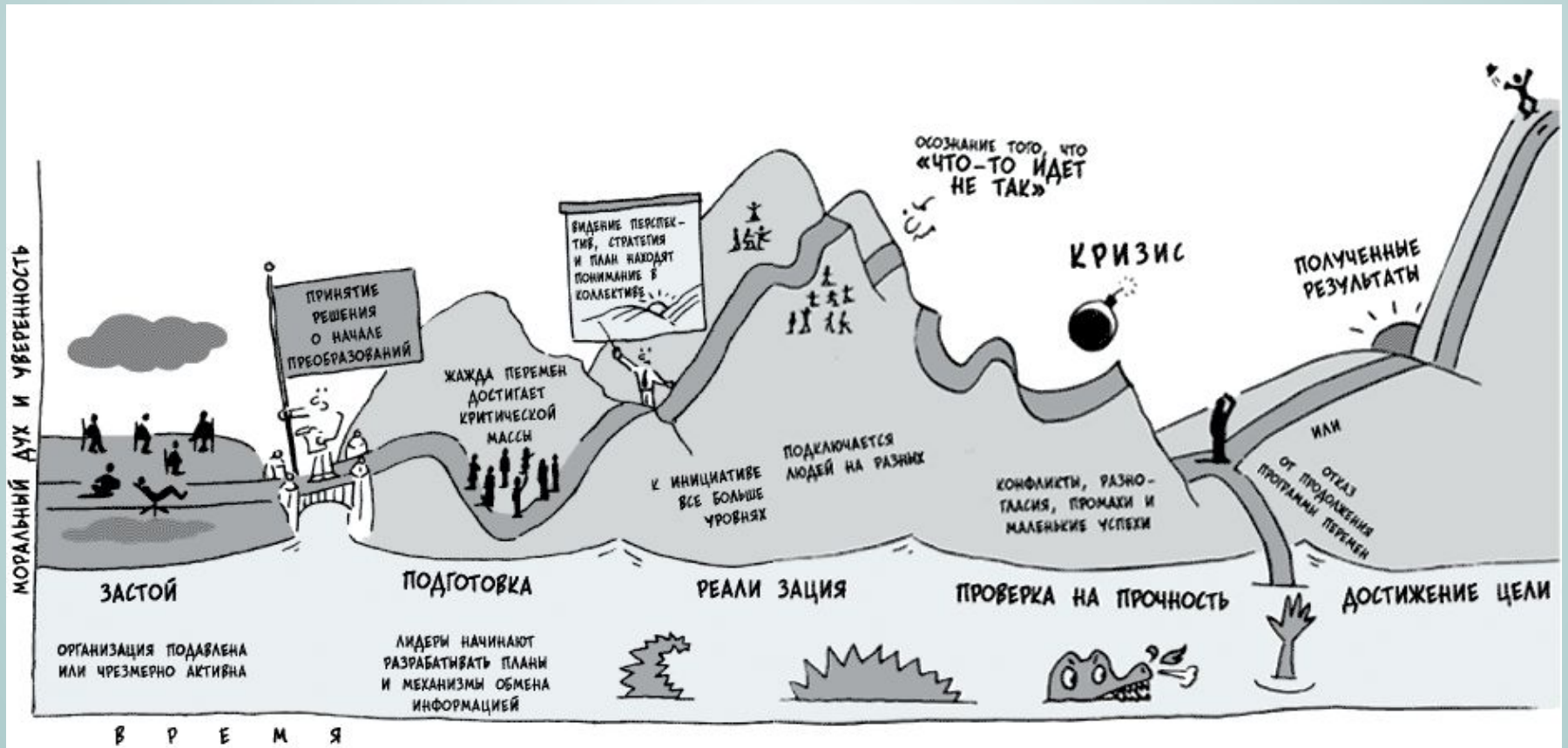
ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕС - ИНФОРМАТИКИ

Управление изменениями

Карта теории изменений. Реализация



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ



ВАРИАНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

- **Выбор пути:** анированная эволюция (медленное изменение ценностей), адаптация (медленное изменение процессов), реконструкция (быстрое изменение процессов без изменения ценностей), радикальная революция (быстрое изменение и того и другого).
- **Выбор стартовой точки:** сверху вниз, снизу вверх, создание прототипов/пилотных проектов или медленной "копилки" передового опыта.
- **Выбор стиля:** стиль управления реализацией – может меняться в диапазоне от сотрудничества до директивных предписаний.
- **Выбор точек вмешательства:** на какие рычаги и механизмы делать ставку: технические (структура и процессы), политические (распределение полномочий) или культурные (ценности)?
- **Выбор ролей:** определение лица, группы или подразделения, ответственных за управление и реализацию изменений.

КОМПОНЕНТЫ ПРОЦЕССА ПРЕОБРАЗОВАНИЙ (методика McKinsey)

1. «Трехмерное пространство»: Сверху вниз - определение общего курса; Снизу вверх - массовое участие сотрудников в решении вопроса повышения эффективности; Горизонтальное (межфункциональное) направление - реорганизация ключевых бизнес- процессов.

2. «Штурманская карта»: Фаза 1- установление курса; Фаза 2 - планирование процесса; Фаза 3 - повышение эффективности; Фаза 4 - пергруппировка (система, структура, персонал).

3. Естественные законы:

Цель реформ - повышение эффективности.

Выбор стратегии и реорганизация имеют значение.

Команда сотрудников - основные строительные элементы.

Преобразование основывается на ценностях компании.

Преобразование должно быть инновационным и основываться на развитии новых навыков.

Необходимость концентрации усилий на ограниченном количестве

ПРИЧИНЫ ПРОВАЛА ИЗМЕНЕНИЙ

РАНГ:

1. колебания руководства при выборе приоритетов при распределении ресурсов
2. неспособность преодолеть функциональные границы
3. недостаточный уровень профессионализма в проведении изменений
4. отсутствие поддержки менеджеров среднего звена
5. недостаточно развитая сеть контактов
6. недостаточное обучение и развитие персонала
7. сопротивление персонала
8. недостаточное внимание к личности сотрудников
9. снижение инициативы



ПРИЧИНЫ ПРОВАЛА ПРОЕКТОВ ПО ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

РАНГ:

1. смысл и цель изменений не понятны коллективу

2. все намеченные изменения относятся исключительно к техническим, производственным и организационным областям

3. задачи в ходе изменений формулируются недостаточно четко

4. намеченные изменения принимаются в ситуации аврала

5. появляются планы все новых и новых изменений и инициативы, которые не учитывают, что им



НАВЫКИ НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ:

- **Создание убедительного видения будущего**
- **Анализ потенциала и проблем организации**
- **Создание коалиции: сверху, снизу, на своем уровне**
- **Умение справляться с «политическими» трудностями**
- **Управление разногласиями и конфликтами**
- **Преодоление тревоги и сопротивления**
- **Управление командами, проводящими изменения**
- **Извлечение уроков из полученного опыта**



КРИВАЯ ИЗМЕНЕНИИ ОТНОШЕНИЯ РАБОТНИКОВ К ИЗМЕНЕНИЯМ



ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ

1. Страх перед неизвестным
2. Потребность в гарантиях
3. Отрицание необходимости
4. Опыт прошлого
5. Невовлеченность в преобразование
6. Недостаток ресурсов
7. Возможная сложность работ
8. Нежелание передачи привелегий
9. Лень



ВАРИАНТЫ ИЗМЕНЕНИЯ ОТНОШЕНИЯ РАБОТНИКОВ К ИЗМЕНЕНИЯМ

- 1. Облегчение**
- 2. Шок или удивление**
- 3. Отрицание**
- 4. Гнев**
- 5. Торг**
- 6. Депрессия**
- 7. Принятие**
- 8. Экспериментирование**
- 9. Открытие**
- 10. Проверка**
- 11. Интеграция**

СИСТЕМА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ

Разработайте внутренние информационные источники

Создайте корпоративный сайт, онлайн-мероприятия, рассылки по электронной почте, учредите корпоративные СМИ (стенды, корпоративное радио, журналы)

Организовывайте собрания, совещания, встречи с руководством

Разработайте специальные источники (фильмы, клипы, альбомы фотографий, памятные буклеты)

Сформируйте корпоративную культуру

Создайте миссию, философию компании, сформулируйте корпоративные ценности, донесите стратегические цели и способы их достижения до сотрудников

Размещайте корпоративную информацию (регламент, кодекс), пользуйтесь корпоративным сленгом

Размещайте информацию о корпоративных мероприятиях (тренинги, совместные выезды, конкурсы)

Создайте репутационный менеджмент, направленный на сотрудников, внутренний PR

Информируйте всех сотрудников о текущем положении дел, результатах работы, достижениях отделов и конкретных сотрудников

Освещайте перспективы развития, новые идеи

Управляйте слухами

Привлекайте и удерживайте ценные кадры

Размещайте сведения об обучающих программах, новых проектах, назначениях, кадровых перестановках, найме новых сотрудников

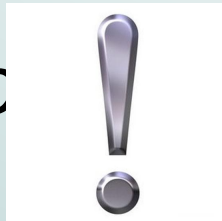
Премируйте по итогам деятельности, награждайте сотрудников

Разработайте программу по адаптации новичков

ФОРМУЛА ГОТОВНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Вероятность изменения =
= (Недовольство
сложившимся положением
x Образ будущего x
Алгоритм первого шага)
/ Сопротивление

*Каждый элемент
формулы
оценивается с
(минимальная
оценка) до 10*



Недовольство –
*понимание «ущербности» наличной
ситуации на сегодняшний день: «Так
жить нельзя», «Так дальше продолжаться
не может».*

Образ будущего –
*ясный и привлекательный образ будущего:
«Вот куда мы идем», «Такие у нас
перспективы».*

**Алгоритм первого
шага** – *ясное представление о том,
что необходимо сделать в первую очередь:
«Завтра необходимо начать с...»,
«Дополнительную информацию можно
получить у...», «Всю следующую неделю
мы...».*

Сопротивление –

Для достижения эффективного **внедрения изменений** необходимо обеспечить:

- Информированность.
- Вовлеченность.
- Стимулирование и поддержку.
- Переговоры и достижение соглашений.
- Кадровые перестановки и назначения.
- **В крайнем случае** явное и неявное принуждение.



ТЕМА 2: ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

1. Понятие власти и руководства. Типы менеджеров
2. Методика РаЕі - витамины для жизни организации
3. Типы сотрудников по отношению к изменениям.

Методы преодоления сопротивления

4. Силовое поле изменений
5. Алгоритм обсуждения видения предстоящих изменений.

Основные требования по внедрению изменений

Литература:

1. *_x0009_ Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. СПб.: Питер, 2013*

Питер, 2013

2. Баранова И. П. Организационное поведение; Маркет ДС - Москва, 2010. - 168 с.

3. *_x0009_ Коттер Дж.П. Впереди перемен. М: Олимп-Бизнес, 2013.*

4. Резник С. Д. Организационное поведение; Инфра-М - , 2011. - 464 с.

Власть - это возможность влиять на других людей, возможность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению.

Виды власти:

- Власть, основанная на принуждении.
- Власть, основанная на возможности обеспечить потребности человека.
- Власть легитимная - основанная на готовности признать власть.



Руководство - способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Стиль руководства - манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.



Классификация стилей

управленческой деятельности

К. Левин	Авторитарный, демократический, либеральный
В.Г. Шорин	Авторитарный, демократический, анархический
А.Г. Ковалев	Авторитарный, демократический, смешанный, не вмешивающийся
В.В. Глухов	Волюнтаристский, парадный, пассивный, действенный, позитивный, негативный, эффективный, неэффективный
Ф.Н. Генов	Эксплуататорско-авторитарная система, благожелательно-авторитарная система, консультативная система, система группового участия
Р. Ликерт	Авторитарный (патриархальный, харизматический, автократический, бюрократический), демократический (кооперативный), попустительский (нейтральный)
В.А. Сурков	Традиционный (консервативный), современный (прогрессивный), деловой, бюрократический, авторитарный, демократический, либеральный
С.Д. Возник	Автократический (авторитарный), демократический, стиль, ориентированный на человека
М. Мескон, М. Альберт	Авторитарный, демократический, пассивный
О.С. Виханский, А.И. Наумов	Авторитарный, демократический, компромиссный, либеральный, дезорганизационный

Демократический стиль управления

Руководитель
прислушивается к
мнению коллектива,
решения принимаются
коллегиально.



«+»

- стимулирует к диалогу, инициативе;
- используется творческий и профессиональный потенциал;
- в коллективе складываются доверительные отношения.

«-»

- ослабляет контроль;
- решения обсуждаются некоторое время, что замедляет оперативность;
- новые требования к качествам руководителя.

Авторитарный стиль управления

Вся власть полномочий
у руководителя,
инициатива наказуема.



«+»

- высокая скорость принятия решения;
- полный контроль исполнения;
- тах эксплуатация ресурсов;
- низкий уровень требования к уровню квалификации.

«-»

- высокий риск принятия решений;
- много сил тратится на контроль сотрудников;
- инициатива работников подавляется.

Либеральный стиль управления

Работники принадлежат сами себе, руководитель не вмешивается в их работу.



«+»

- инициатива исходит только от работников;
- полностью раскрываются творческие способности.

«-»

- практически отсутствие контроля;
- возникновение неформальных групп и лидеров;
- возможна реализация корыстных целей сотрудников;
- низкая эффективность работы.

Необходимо комбинация стилей управления !!!

Комбинация приводит к



Качества эффективного руководителя

- Оригинальность
- Новаторство
- Осторожность
- Ответственность
- Наблюдательность
- Дальновидность
- Решительность
- Гибкость
- Общительность
- Целеустремленность
- Сосредоточенность на главном и др.



Теория - Предприниматель РаЕі

РаЕі - витамины для жизни
организации. (1979г.)



производство результатов

2. Administering—

администрирование

3. Entrepreneuring —



2)

Руководитель — АДМИНИСТ

РАТОР — рАеі;

3)



Сл рас.

(administrator) — нацелен на ОПТИМИЗАЦИЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИМЕЮЩИХСЯ



**eur) способен придумывать
и успешно внедрять новое,
у него всегда много планов
и идей**



**руководитель, это лидер,
способный создать общие
традиции, ценности,
корпоративную культуру**



Персональный код руководителя

По мнению И. Адизеса, вариантов РАЕІ-кода очень много— их столько, сколько всех людей на земле. Заменяв буквы на цифры от 1 до 9, можно получить более точные коды.

У руководителя с кодом **1935**

1. – Р = 1

2. - А = 9

3. - Е = 3

4. – І = 5

лучше всего будет получаться А-функция, похуже дела будут обстоять с І и Е-функциями и хуже всех будет выполняться

Идеального руководителя и идеального стиля управления не существует. Для достижения эффективного управления необходимо:

- Учесть личные качества руководителя и коллектива.
- Учесть стадии развития компании.
- Стремится к гибкости управления.
- Найти такой стиль управления, который позволит достигать max результата с min издержками и рисками.

• Учесть, что любой стиль управления предъявляет специфические



3 ОСНОВНЫХ ТИПОВ работников по их

ЭКСПЕРИМЕНТАТОВ отношению к изменениям

Главная тема - увлечен новизной, самим процессом внедрения; технические подробности; как работает продукт.

Язык / поведение - быстро схватывает детали; очень техничный; часто использует технический жаргон; легко зажигается новой идеей.

Типичные вопросы - «Как это работает?»
«Каков механизм действия?»



3 ОСНОВНЫХ ТИПОВ работников по их

ИННОВАТОР

ОТНОШЕНИЮ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Главная тема - нацелен на результат изменений; равнодушен к подробностям; быстро устанавливает контакты.

Язык / поведение - использует метафоры: «Время – сила»; обладает хорошей интуицией, быстро схватывает принцип работы; любопытен; ориентирован на будущее.

Типичные вопросы - «Что
«Как быстро он работает?»
ваш продукт лучше продукта



3 ОСНОВНЫХ ТИПОВ работников по их

ПРАГМАТИК

отношению к изменениям

Главная тема - беспокоится о том, что случится, когда он начнет это использовать и что ему нужно сделать, чтобы все прошло гладко; кто еще использует это и для кого; принимает изменения, если видит в них выгоду.

Язык / поведение - склонен к анализу; любит все раскладывать на составляющие, чтобы понять; хочет, чтобы все было ясно, логично и предсказуемо; предпочитает действия формата шаг 1, шаг 2, шаг 3; хочет знать больше подробностей.

Типичные вопросы - «Чем это
продукт?»; «Кто еще это и



5 ОСНОВНЫХ ТИПОВ работников по их

КОНСЕРВАТОР отношению к изменениям

Главная тема - не видит необходимости изменений; озабочен стоимостью изменений, и связанными с ними рисками; опирается на рациональный подход, аргументирует свою позицию.

Язык / поведение - скептик; часто видит все в черном цвете: стакан – полупустой; избегает риска; стремится избежать

Типичные вопросы - «Как давно на рынке?»; «Сколько людей прошло испытание?»; «Какие проблемы, как часто



3 основных типов работников по их

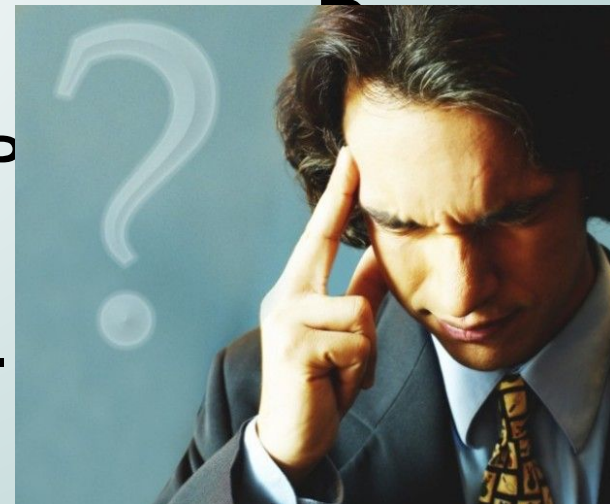
ПЕТРОГРАД

отношению к изменениям

Главная тема - очень боится потерь; неприятие изменений продиктовано эмоциями (страхи, тревоги).

Язык / поведение - циник, иногда параноик; хочет, чтобы его оставили в покое; впадает в крайности: «Все новые продукты создают проблемы. Ни один руководитель не скажет правды».

Типичные вопросы - «За кого Вы голосовали?»; «Сколько детям?»; вопросы, которые относятся к бизнесу, предлагаемым изменениям.





ОСНОВНЫЕ СОВЕТЫ ПО ВНЕДРЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Определите необходимость изменений

2. Создайте привлекательное видение будущего

3. Добивайтесь реальных результатов на ранних стадиях проведения изменений

4. Постоянно информируйте сотрудников о ходе процесса внедрения изменений

5. Постройте сильную коалицию, приверженную изменениям

6. Делайте изменение сложным и простам

7. Привлекайте сотрудников к принятию решений

8. Выберите правельный стиль управления изменениями

Для достижения эффективного управления необходимо:



Спасибо за внимание!
И помните, все в Ваших руках!

