Тема 4.1. Организационное развитие: культура, конфликт, изменения

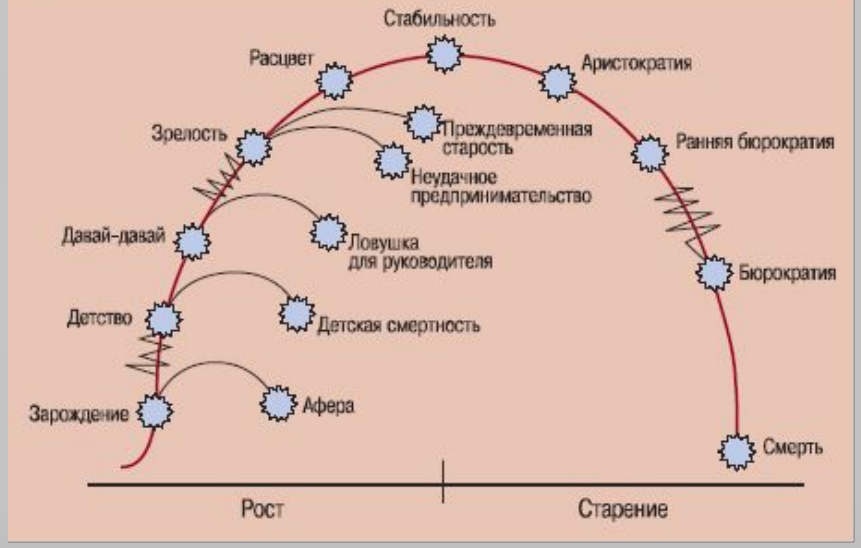
Раздел 4. Управление поведением организации

Организационное развитие: сущность

- **Организационное развитие** связано с оценкой эффективности работы организации и ее способности адаптироваться к изменениям.
- Оно включает в себя организационное поведение и социальные процессы, происходящие внутри организации (организационная культура, организационный климат, приверженность сотрудников, организационные конфликты и организационные изменения).
- **Организационное развитие** представляет собой многочисленные стратегии (направленные на развитие отдельных сотрудников, групп и организации в целом) вмешательства в социальные процессы, происходящие в организации.
- С точки зрения науки о поведении: **организационное развитие** - это долговременная работа руководства по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления в организации путем более эффективного совместного регулирования ее культурных основ *(Френч и Белл).*
- **Организационное развитие** — систематическое применение положений поведенческой науки на различных уровнях организации (групповом, межгрупповом, организационном в целом) с целью осуществления запланированных преобразований (*Д. В. Ньюстром, К. Девис*).
- В широком смысле **организационное развитие** является способом повышения общей производительности и эффективности организации.

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

1 Модель Айзедиса



2 Модель Грейнера

Организационное развитие: основные категории

- Организационная культура
- Организационный климат
- Приверженность сотрудников
- Организационный конфликт
- Управление изменениями
- Развитие менеджмента
- Организационная эффективность

Методы организационного развития

Организационная культура и ее уровни

Организационная культура – это совокупность традиций, ценностей, политик, убеждений и установок, которые составляют общий контекст для всего, что мы думаем или делаем в рамках организации.

Эдгар Х. Шейн выдели три уровня, на которых базируется организационная культура

Типы организационной культуры

N	Тип организационной культуры	Девиз	Совместные ценности	Способы мышления и принятия решений	Стиль управления	Структура управления	Мотивация персонала	Формы контроля
1	Культура лидера (организации клубного типа), культура власти (Ч.Хэнди), клановая культура (К.Камерун и Р.Куинн)	«Фирма-это Я»	Традиции и преемственность, личность руководителя, верность и преданность ему подчиненных, фирменный патриотизм	Целостное интуитивное мышление, иррациональное индивидуальное принятие решений	Авторитарный	Линейная	«Кнут и пряник», «делай как я», ответственность и доверие, близость к лидеру	Неформализованный личный контроль
2	Бюрократическая культура (организации армейского типа)культура роли (Ч.Хэнди), иерархическая культура (К.Камерун и Р.Куинн):	«Люди являются частями машин»	Порядок, стабильность, предсказуемость, справедливость, распределение работы, прав, обязанностей и ответственности.	Рационализм, анализ и оптимизация операций, индивидуальное или коллективное принятие решений на основе регламентов	Административный	Линейно-функциональная, дивизиональная	Планирование карьеры и повышение по служебной лестнице	Формализованный контроль, через комитеты и комиссии
3	Предпринимательская культура (организации партизанского типа), культура задачи (Ч.Хэнди),рыночная культура (К.Камерун - Р.Куинн)	«Клиент—король»	Командный дух, энтузиазм и предприимчивость, инициатива, свежесть взгляда	Интуитивное и рациональное мышление, коллективное принятие решений	Демократический (стиль продаж)	Проектная, матричная	Премирование и самореализация	Формали-зованный или нет контроль по результатам
4	Культура профессионалов (научные группы), культура личности (Ч.Хэнди), эдхократическая культура (К.Камерун и Р.Куинн):	И З = Интеллект х Информация х Идеи	Компетентность и талант, творческие способности, свобода и независимость	«Детерминированный хаос» или хаордизм мышления, индивидуальное или коллективное принятие решений	Либеральный	Сетевая	Свободное расписание работы, самореализация и участие в управлении	Неформали-зованный самоконтроль

Культурная сеть организации

Для облегчения описания и понимания культуры в организации **Джонсон** разработал культурную сеть, объединяющую различные аспекты анализа организационной культуры.

Формирование и изменение организационной культуры

Управление корпоративной культурой

RQ lab

Формирование

- Формирование ценностей
- Установление норм поведения
- Формирование традиций, ритуалов
- Установление системы коммуникаций
- Разработка системы мотивации
- Разработка символики, дизайна и т.п.

Поддержание

- Подбор новых сотрудников по определенным критериям
- Социализация новых работников
- Разработка внутренних документов, закрепляющих ценности и нормы поведения (кодекс поведения, кредо)
- Укрепление ценностей путем обучения, тренинга
- Мотивация сотрудников для закрепления корпоративных ценностей и норм поведения
- Укрепление традиций, создание истории компании, чествование ветеранов и т.п.

Изменение

- Определение новых ориентиров и ценностей
- Установление новых правил, норм поведения, системы взаимоотношений
- Изменение мотивации
- Обучение сотрудников и т.п.

MyShared

Организационный климат и характеристики здорового организационного климата

- Менеджер несет ответственность за создание в рамках организации соответствующего климата, который будет способствовать мотивации сотрудников, побуждать в них желание работать охотно и эффективно.
- Климат формируется из таких составляющих, как: *атмосфера, моральное состояние работников, уровень развития у них чувства принадлежности, заботы и доброжелательности*.
- Климат определяется тем, насколько сотрудники принимают культуру организации.

- Интеграция целей организации и личных целей сотрудников;
- Использование наиболее приемлемой оргструктуры;
- Демократическое функционирование организации;
- Равноправие и справедливость;
- взаимное доверие, внимание и поддержка;
- Открытое обсуждение конфликтов;
- Признание потребностей и ожиданий работников;
- Справедливая система поощрения;
- Проявление внимания к условиям работы сотрудников;
- Обеспечение возможности личного развития и карьерного роста;
- Чувство приверженности и лояльности по отношению к организации.

Ключевые составляющие морального духа

- Организационный климат оказывает влияние на моральное состояние и отношение сотрудников к выполняемой работе и своим коллегам.
- **Моральный дух** - совокупность ментальных установок сотрудников по отношению к выполняемым ими обязанностям и задачам.

Для улучшения морального духа менеджерам необходимо добиваться наиболее благоприятных установок сотрудников в четырёх основных областях:

- Чувство значимости при выполнении работы
- Работа сотрудников в командах
- Забота менеджмента о благосостоянии сотрудников
- Справедливая и индивидуализированная система материального вознаграждения

Приверженность сотрудников

СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРИВЕРЖЕННОСТИ

- **Согласие** – человек соглашается на влияние со стороны других, чтобы получить что-то от них;
- **Идентификация** – сотрудник подчиняется влиянию для поддержания благоприятных отношений и чувства гордости за то, что он является членом организации;
- **Интернализация** – ценности организации и личные ценности сотрудника полностью совпадают.

ТРЕХКОМПОНЕНТНАЯ МОДЕЛЬ ПРИВЕРЖЕННОСТИ

Мартин и Николлс разработали модель приверженности, состоящую из трех компонентов, каждый из которых тоже определяется тремя факторами.

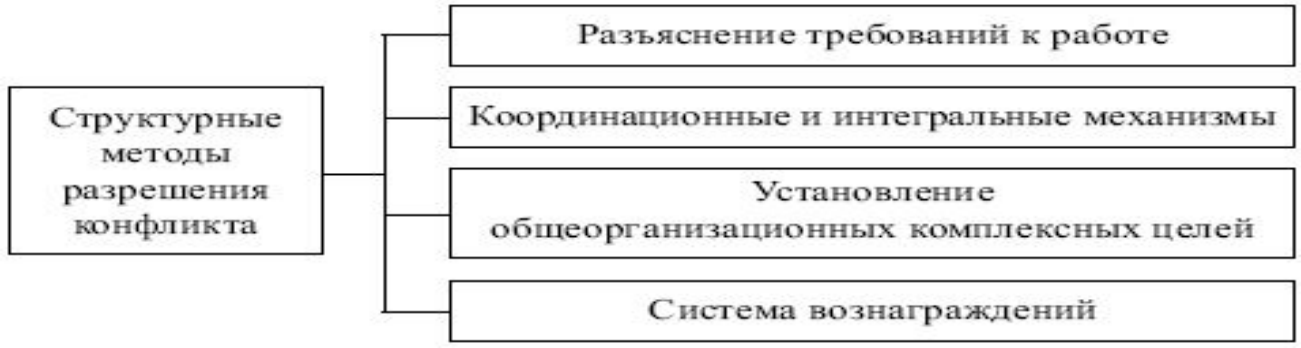
Организационный конфликт и его источники

- Поведение, направленное на воспрепятствование достижению целей других людей.
- Основан на несовместимости целей и возникает в результате противоречащих

- Различия в восприятии
- Распределение ресурсов
- Департаментализация и специализация
- Взаимозависимость задач
- Ролевой конфликт
- Несправедливое обращение
- Нарушение территории
- Изменение среды

Стратегии управления организационным конфликтом

- **Разъяснение целей и задач**
- **Распределение ресурсов**
- **Политики и процедуры в отношении персонала**
- **Нематериальное вознаграждение**
- **Развитие навыков межличностного/группового общения**
- **Деятельность групп** (анализ состава и факторов, влияющих на ее целостность)
- **Лидерство и управление** (выбор стиля и метода управления)
- **Организационные процессы** (уделять внимание организации работы и моделям коммуникаций)
- **Социотехнический подход** (сбалансированное развитие социальных и технических составляющих организации)



Организационные изменения

- *Изменения* происходят во всех областях. Они являются неотъемлемой чертой как социальной, так и организационной жизни. Способны затронуть все аспекты работы и функционирования организации.

К основным факторам изменений относят:

- повышенные требования, предъявляемые к качеству товаров и обслуживанию клиентов;
- возрастающая гибкость структуры организаций и моделей управления;
- меняющийся характер и состав рабочей силы.

Главные цели, лежащие в основе организационных преобразований:

- преобразование моделей поведения членов организации;
- повышение способности организации справляться с изменениями во внешней среде.

Организационные причины сопротивления изменениям

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

- Избирательность восприятия
- Привычка
- Неудобства или потеря свободы
- Экономические обоснования
- Безопасность в прошлом
- Страх неизвестного

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРИЧИНЫ

- Организационная культура
- Поддержание стабильности
- Нехватка средств
- Прошлые контакты и соглашения
- Угрозы власти и влиянию

Принципы управления изменениями

- Осуществление только необходимых изменений
- Готовность работников к изменениям
- Адекватное действие для противодействия каждому источнику сопротивлений

Методы преодоления сопротивления изменениям

- Предоставление информации
- Участие и вовлечение персонала
- Помощь и поддержка со стороны руководителя
- Переговоры и соглашения
- Манипуляция
- Явное и неявное принуждение

Стили проведения изменений в организации

Наименование стиля	Сущность стиля
Конкурентный стиль	Упор на силу, максимальную настойчивость, утверждение своих прав. Предполагает наличие победителя и побежденного.
Стиль самоустранения	Руководство не проявляет настойчивость и не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации.
Стиль компромисса	Умеренная настойчивость руководства и умеренное стремление к кооперации с теми, кто сопротивляется.
Стиль приспособления	Стремление руководства установить сотрудничество при слабой настойчивости при принятии выработанных им решений.
Стиль сотрудничества	Руководство стремится реализовать свои подходы к управлению изменениями, старается сотрудничать с несогласными членами организации.

Организационная эффективность и развитие управления (менеджмента)

Любая организация заинтересована в обеспечении эффективности своей деятельности. Ключевым аспектом развития организации и повышения ее производительности является качество управления.

Развитие менеджмента – неотъемлемая часть процесса организационного развития.

Задачи развития управления:

- повышение эффективности работы отдельных руководителей;
- улучшение процесса управления;
- обеспечение эффективности организации.

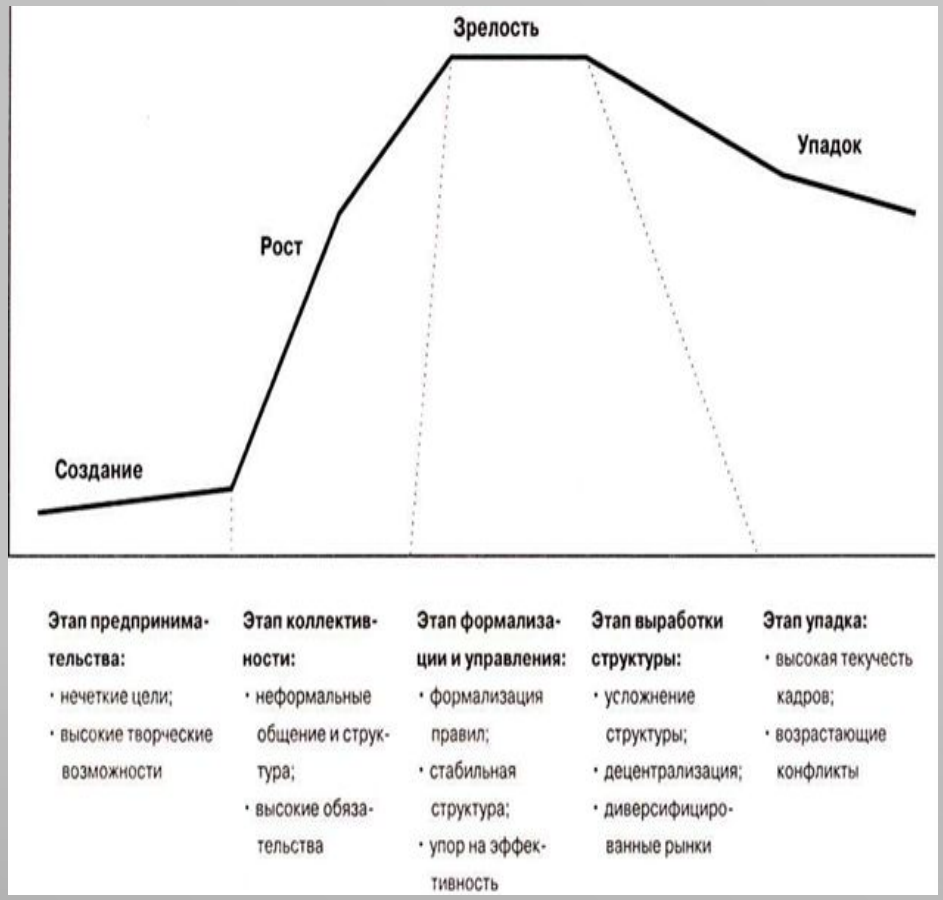
Тенденция к повышению степени вовлеченности сотрудников организации, проведение изменений при непосредственном участии работников, использование интегрирующего, а не контролирующего стиля управления.

Современная парадигма социального поведения бизнес-организаций

Управление репутацией организации

Основные детерминанты организационного поведения:

- *миссия*
- *цели*
- *стратегия*
- *жизненный цикл*



Спасибо за внимание!