

ЭКОНОМИК



а

ХХІ

доцент Семушкина С.Р.

Анализ среды. Внутренняя среда организации.

- Структура
- Внутриорганизационные процессы
- Технология
- Кадры
- Лидерство
- Внутриорганизационные функциональные процессы:
 - Производство
 - Маркетинг
 - Финансы
 - Эккаутинг (учет и анализ хозяйственной деятельности)
 - Работа с персоналом
 - Нововведения



Анализ среды. Внешняя среда организации.

- **Общее окружение:**
 - политические процессы
 - правовые процессы
 - социально-культурные процессы
 - экономические процессы
 - технико-информационные процессы
 - национальные процессы
 - природные международные процессы
- **Непосредственное деловое окружение:**
 - потребители
 - поставщики
 - конкуренты
 - деловые партнеры
 - регулирующие службы и организации





Миссия

- Для чего существует организация
- Зачем мы находимся в ней
- Почему мы это делаем

Цель

- Что мы хотим получить
- Куда мы идем
- Что ждет напереди

Стратегия

- Что нужно для этого сделать
- Как лучше использовать имеющиеся силы и средства
- Каковы этапы этого пути

Задача

- Что конкретно нужно выполнить
- Кому, когда, где, насколько

Политика

- Как и каким образом все это должно выполняться
- Какие меры должны для этого предприниматься



Категория	Роль	Виды деятельности
Информационные	Наблюдатель	Поиск и получение информации, просмотр периодической печати и отчетов, личные контакты
	Проводник	Передача информации другим членам организации, рассылка напоминаний и отчетов, телефонные звонки
	Оратор	Информирование внешних субъектов, речи, отчеты, записки
Межличностные	Глава	Проведение церемониальных и символических мероприятий, встречи гостей, подписание юридических документов,
	Лидер	Руководство и мотивация подчиненных, обучение, консультации и коммуникации с работниками
	Связующее звено	Поддерживание информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами, почта, телефонные разговоры, встречи
Связанные с принятием решений	Предприниматель	Инициация новых проектов, поиск новых идей, завоевание сторонников
	«Пожарный»	Регулирование споров и иных проблем, разрешение конфликтов между подчиненными, адаптация к кризисам во внешней среде
	Распределение ресурсов	Решения о выделении ресурсов, составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов
	Участник переговоров	Участие в переговорах с профсоюзами о контрактах, зарплатах, закупках, бюджетах, представление интересов отделов

Роль	Описание	Характер деятельности га материалам обследования работы руководителей
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правовой или социального характера	Церемониалы, действие, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка. участие в совещаниях на стороне, другая работ внешними организациями и лицами



Роль	Описание	Характер деятельности га материалам обследования работы руководителей
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для: передачи информации подчиненными (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления включая передачу информации во внешние организации и другим лицам

Роль	Описание	Характер деятельности га материалам обследования работы руководителей
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствование деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации — что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров



Внешняя информация

Внутренняя информация

Менеджер как наблюдатель
Перерабатывает информацию
Общается с другими людьми

Обратная связь

Обратная связь

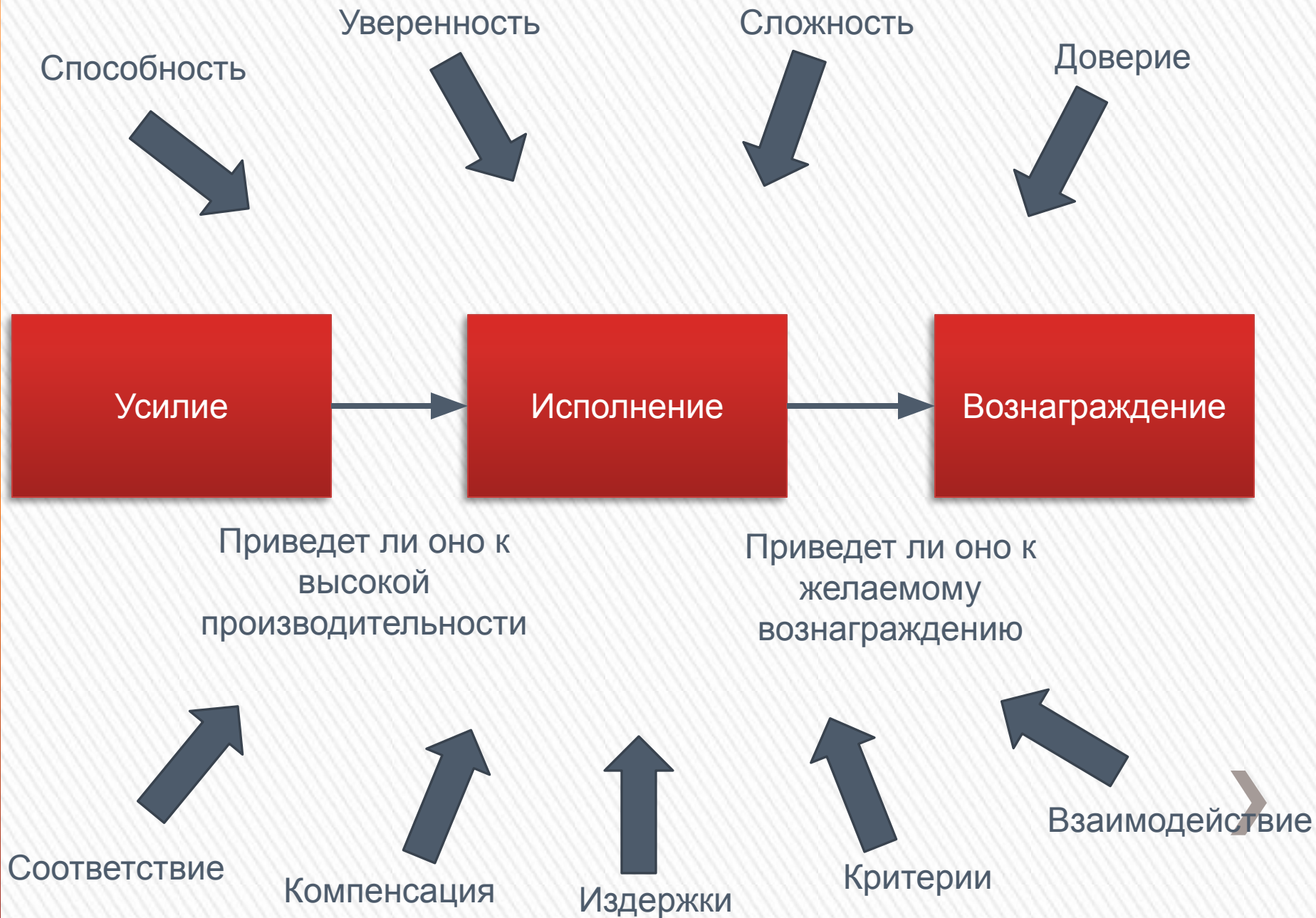
Менеджер как распространитель информации
Передает информацию подчиненным

Менеджер как оратор
Передает информацию людям вне организации



Роль руководства в управлении преобразованиями

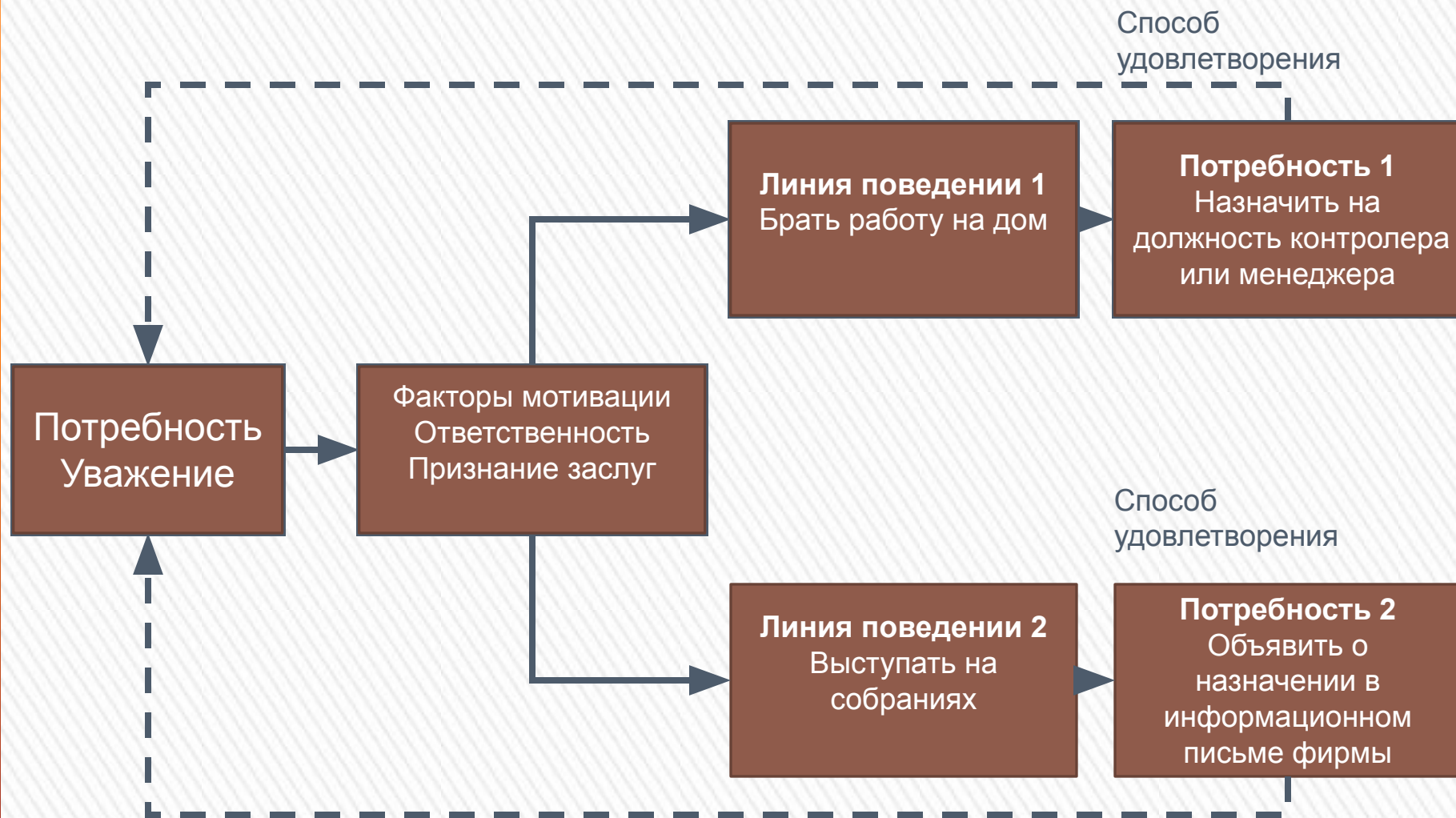




Условия работы	Характеристика работы
<ul style="list-style-type: none"> • Ситуация в организации • Статус и роли в организации для индивида • Организационная перспектива для индивида 	<ul style="list-style-type: none"> • Характеристика личности работника • Знания, навыки, умения работника • Видение перспектив индивидом
Требуемое поведение	Реальное поведение



«Ключ к эффективной мотивации» - показать работникам, что их индивидуальные потребности совпадают с потребностями организации



Человек подбирается для работы



- Изучение работы, описание работы, определение квалификационных требований
- Отбор кандидатов преимущественно по квалификационным требованиям
- Назначение человека на определенную работу в соответствии с его квалификацией
- Периодическое повышение квалификации

Работа подбирается для человека



- Научение возможностей, устремлений и личностных качеств человека
- Отбор кандидатов по личностным качествам и уровню развития и соответствия культуре организации
- Закрепление за человеком определенного места в организации, подбор работы в соответствии с его потенциалом
- Регулярное развитие и обучение кадров



Доминирующее влияние команды

- Что такое группа и когда она становится командой?
- Зачем нужны команды?
- Какие существуют типы корпоративных команд?
- Как увеличить продуктивность команды?
- Как выглядят командные изменения?
- Каковы задачи руководства при командных изменениях?
- Как отдельные люди влияют на динамику команды?



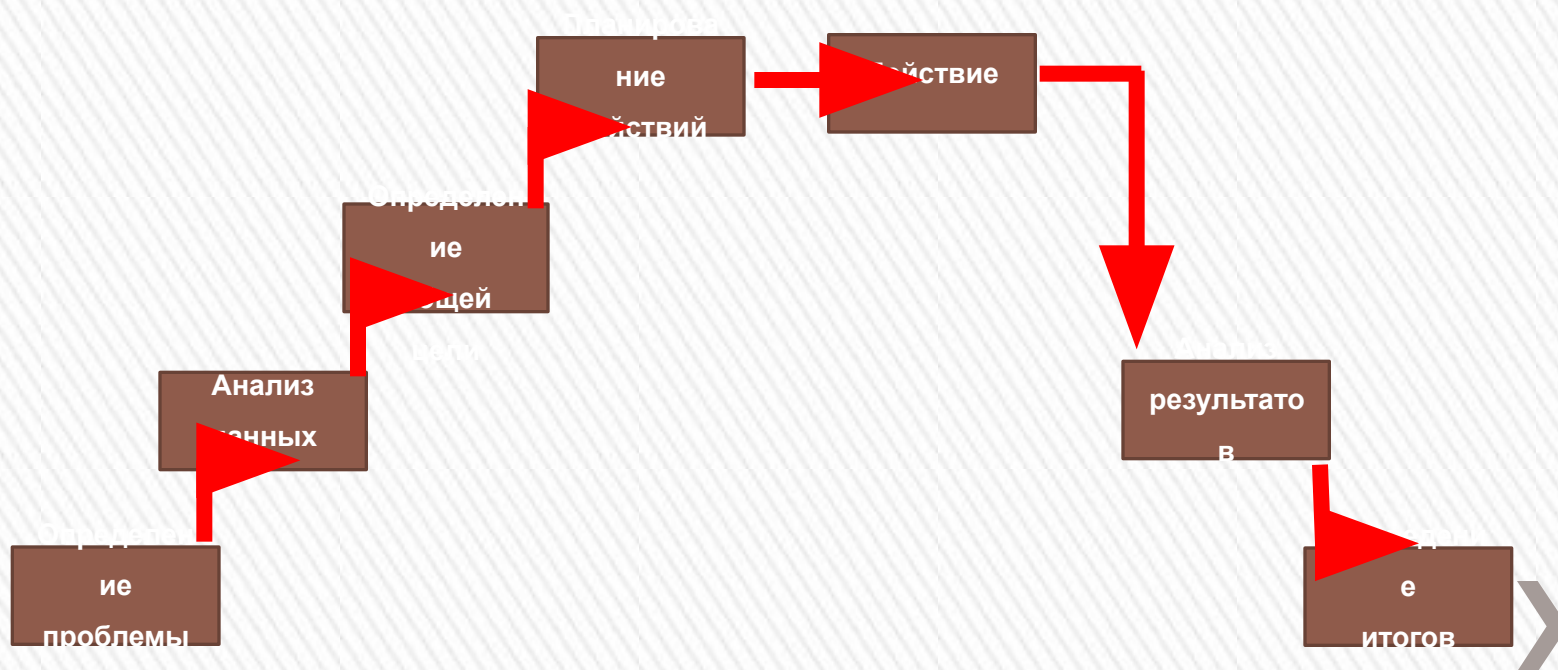
Три стадии изменения



Процесс проведения изменений

«Большинство компаний и отделов крупных корпораций приходят к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию, по крайней мере, раз в год, и коренную - каждые четыре или пять лет»

Д. Коттер, Л. Шлензингер



ИЗМЕНЕНИЯМ

- Управление изменениями
 - Эволюционный
 - Дополнительные изменения
 - Запланированные/
 - Незапланированные
- Революционный
 - (радикальный)
 - Трансформационный
 - Запланированные/
 - Незапланированные

Различают четыре уровня осуществления изменений

- **Индивидуальный;**
- **Групповой;**
- **Межгрупповой;**
- **Организационный.**

В зависимости от уровня возможно использование различных процедур организационного изменения



Принципы организационных изменений

- 1. Принцип изменения.** Все изменяется, организация должна также быстро меняться, чтобы быть успешной
- 2. Принцип плановости, систематизированности.** Изменения должны быть подготовлены, управляемы, направлены на достижение поставленных целей.
- 3. Принцип системности.** Подход организационных изменений является системным, а значит, рассматривает организацию как некое целое, с взаимосвязанностью и взаимозависимостью всех элементов в организации.
- 4. Принцип интервенции.** Организационные изменения осуществляются при помощи вмешательств агентов изменений
- 5. Принцип гуманистических ценностей, позитивного подхода**
- 6. Принцип каузальности** предполагает необходимость выделения каузальных переменных (или причинных, создающих проблему, требующую решения)

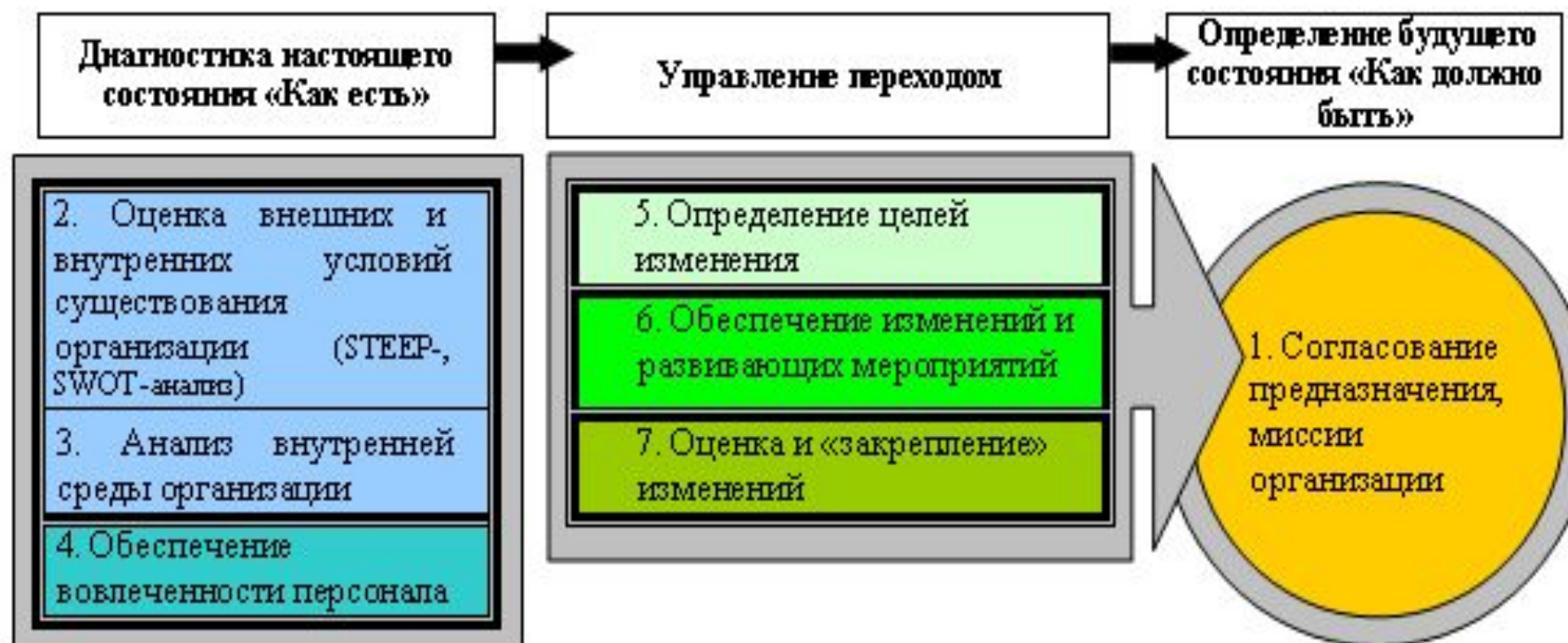


Принципы организационных изменений

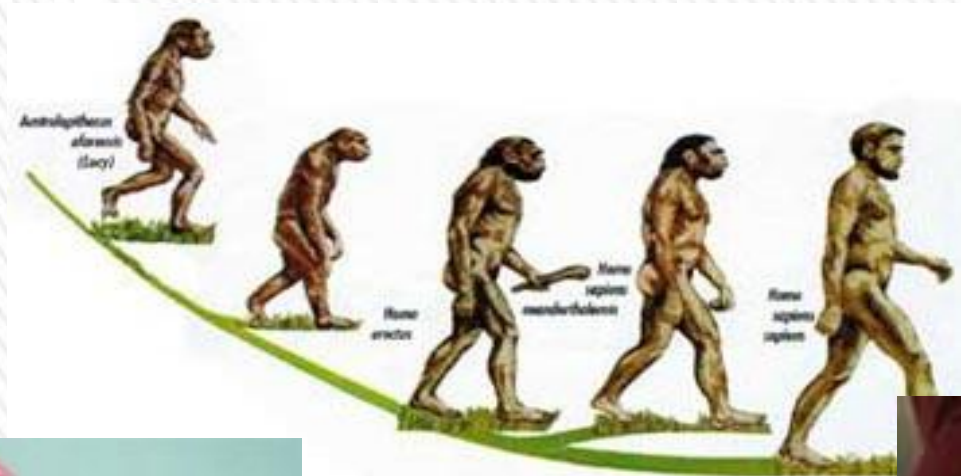
- 7. Принцип исследования действием (деятельности)** - идентификация проблемы сотрудниками, сбор дополнительной информации
- 8. Принцип практического обучения** - сбор информации, разработка проекта. Метод групповой или индивидуальной работы позволяет участникам анализировать свой или чужой опыт, вырабатывать на этой базе новые приемы и навыки.
- 9. Принцип много - и разноуровневого воздействия.** Общая стратегия заключается в проведении структурированных воздействий (интервенции) на разные уровни: индивидуальный, групповой, межгрупповой, организационный
- 10. Принцип уникальности организации.** В каждой ситуации подбирается метод, наилучшим образом соответствующий решению поставленной задачи
- 11. Принцип технологичности.** Современные консалтинговые компании обладают строгой технологией проведения организационных изменений, что позволяет совершенствовать профессионализм и решать задачи организации наилучшим образом



развития на базе «трёх состояний»



Индивидуальные изменения



Обучение и изменения



Обучение и изменения

Неосознанная
компетентность



Неосознанная
некомпетентность

Пример:
обучение
вождению
автомобиля

Осознанная
некомпетентность



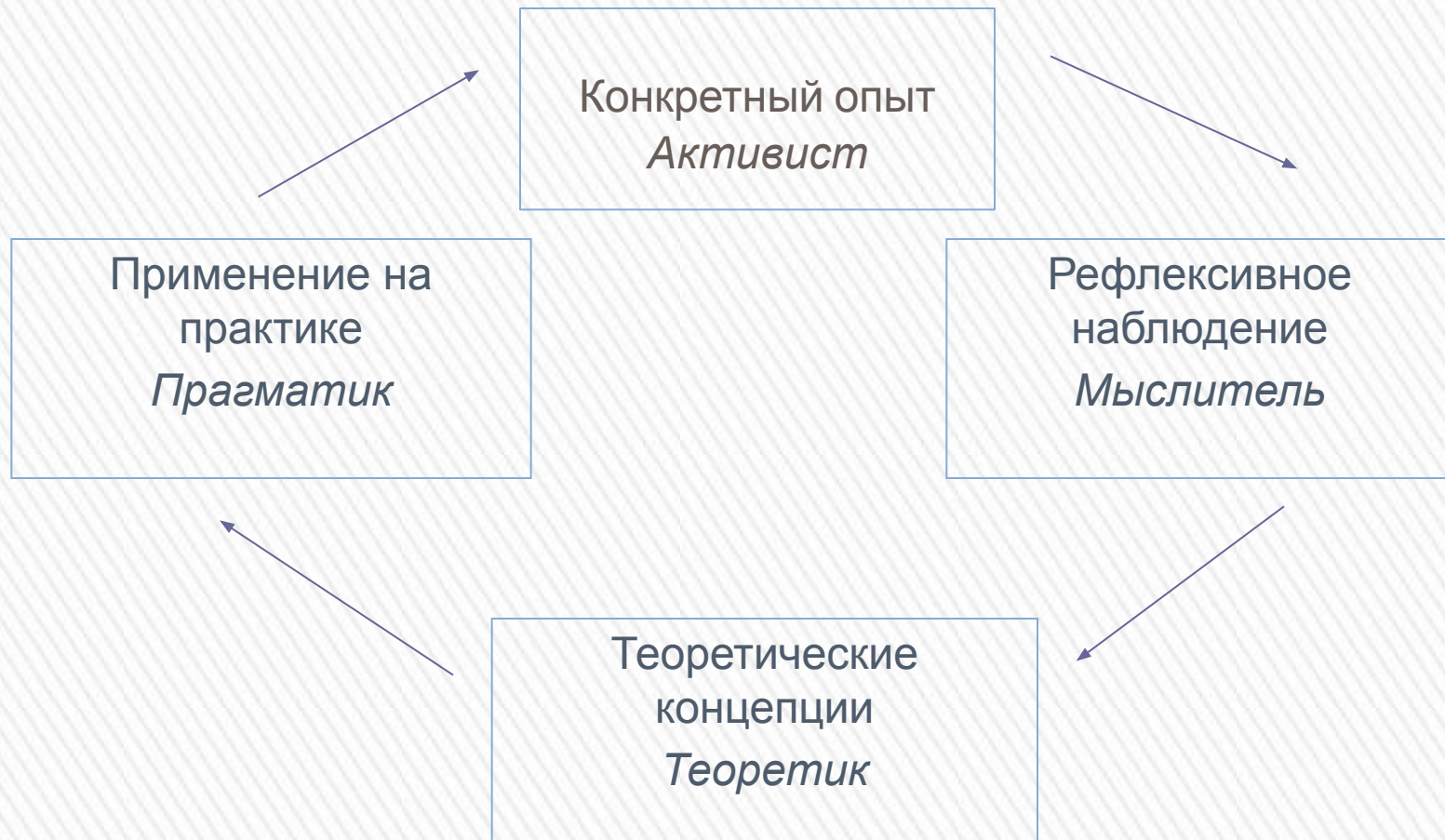
Осознанная
компетентность



Неосознанная
компетентность



Цикл обучения Колба



Бихевиористский подход к изменениям

от англ. behavior -
поведение

Поощрения и наказания

Действия

Положительные

Отрицательные

Добавление

Положительное подкрепление

Приносит удовольствие и повышает возможность повторения модели поведения

Наказание

Неприятное воздействие ведет к нежеланию повторять модель поведения

Удаление

Прекращение

Избежание неприятного стимула повышает возможность повторения модели поведения

Отрицательное подкрепление

Удаление приятного стимула уменьшает шансы на повторение модели поведения



Когнитивный подход к изменениям

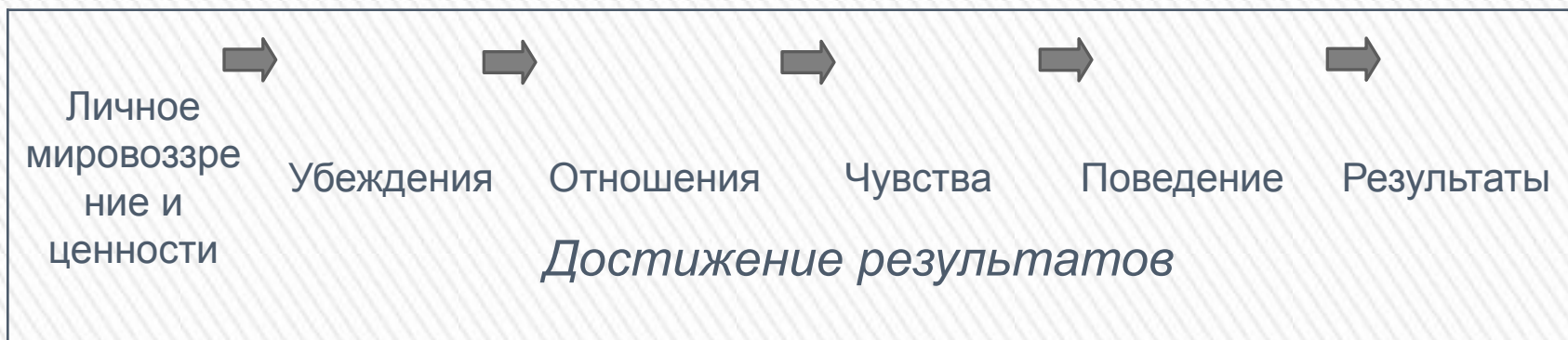
Эмоции и проблемы являются результатом способа нашего мышления

Люди управляют судьбой, исходя из своих ценностей и убеждений.

Смысл когнитивного подхода – наличие определенных целей.



КОГНИТИВНЫЙ ПОДХОД К ИЗМЕНЕНИЯМ



Когнитивный подход к изменениям

Техника изменения

- способы изменения убеждений
и, соответственно, улучшения
результатов деятельности

Положительный список

Утверждения

Визуализация

Изменение формы

Ломка шаблонов

Отстранение

Закрепление и исходные
состояния

Рациональный анализ



Гуманистически- психологический подход к изменениям

- Роджерс и путь к личному росту
- Основные условия успеха:
- Искренность и согласованность
- Безусловное положительное отношение
- Понимание и сопереживание



ЛИДЕРЫ

Менеджер

Применяет

Заимствует

Поддерживает

Ориентируется на системы и структуры

Полагается на контроль

Перспективы краткосрочные

Основные вопросы: «Как и когда?»

Цель: итог

Имитирует

Принимает как должное статус-кво

Хороший классический солдат

Делает все правильно

Лидер

Придумывает новое

Вводит

Разрабатывает

Ориентируется на людей

Внушает доверие

Перспективы долгосрочные

Основной вопрос: «Почему?»

Цель: горизонт

Порождает

Бросает вызов статусу-кво

Сам себе хозяин

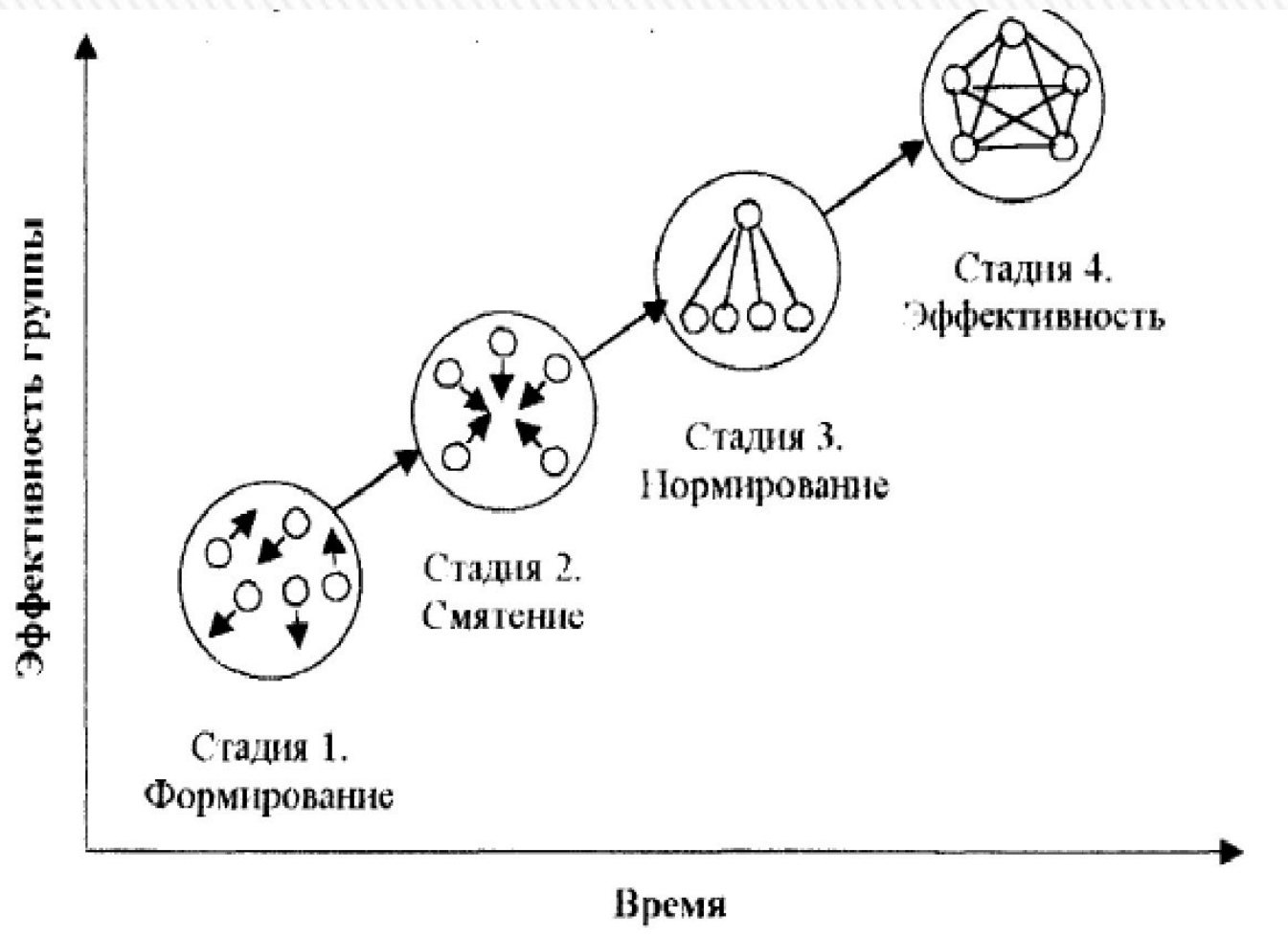
Делает все правильным

Источник: Беннис (1994)

Напоминание о динамике отношений к изменениям



Динамика развития команды



КОМПЕТЕНЦИИ

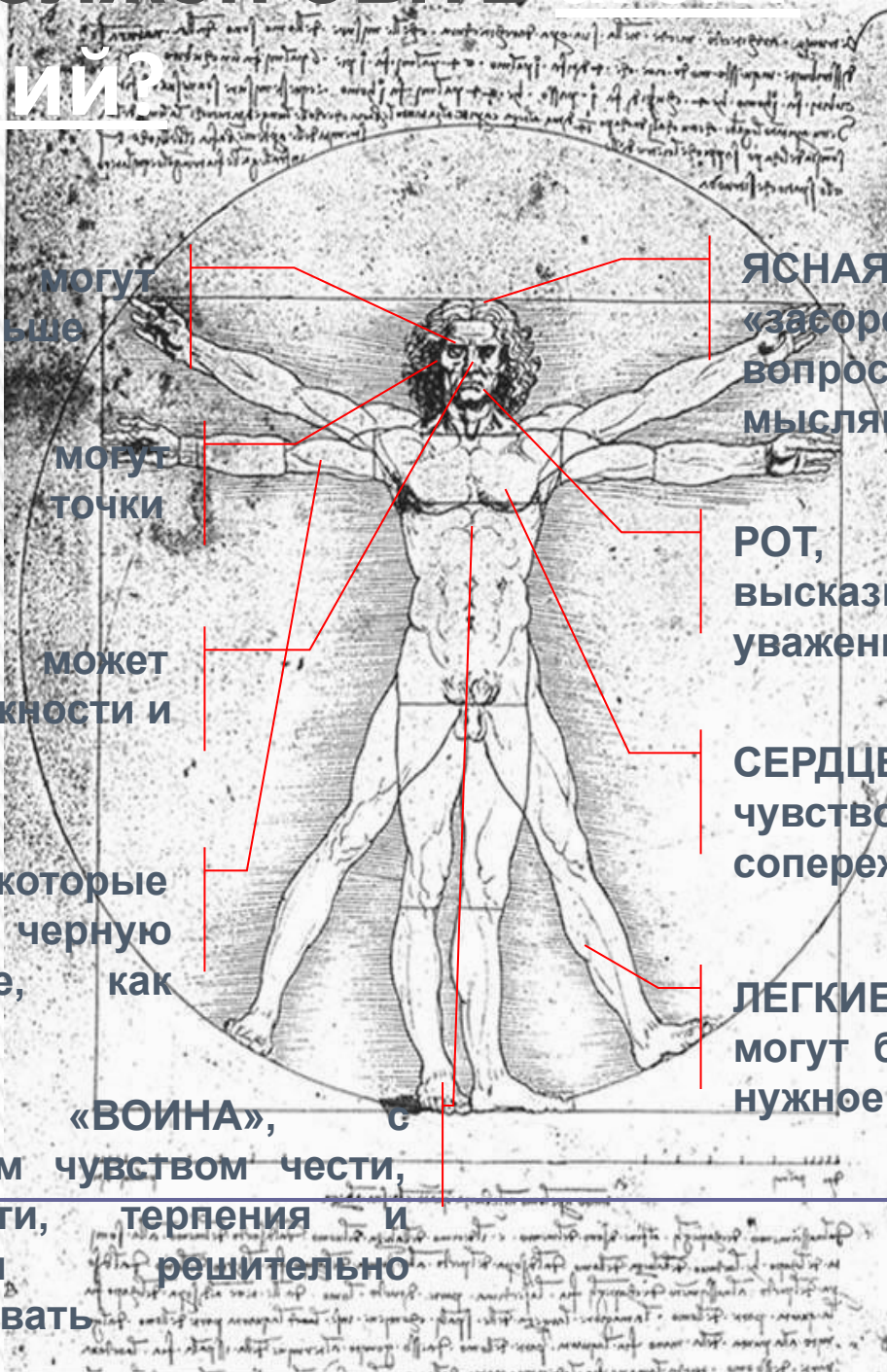
ГЛАЗА, которые могут видеть дальше
СЕГОДНЯШНЕГО

УШИ, которые могут слышать другие
ЗРЕНИЯ

НОС, который может чувствовать возможности и время

«ЗОЛОТЫЕ РУКИ», которые могут делать черную работу так же, как стратегическую

ДУША «ВОИНА», с глубоким чувством чести, стойкости, терпения и желанием решительно действовать



ЯСНАЯ ГОЛОВА, которая не «засорена» нерешенными вопросами и навязчивыми мыслями

РОТ, который может высказываться честно и с уважением

СЕРДЦЕ, которое может чувствовать боль других и сопереживать

ЛЕГКИЕ НОГИ, которые могут быстро двигаться в нужное время



Управление своими и чужими изменениями

Ошибки менеджеров при управлении изменениями

Мы надеемся на:

Работу в команде и
сотрудничество

Нестандартное мышление и
риск

Развитие навыков

Вовлечение в совместную
деятельность и
самостоятельность
сотрудников

Высокие достижения

Но вознаграждаем:

Лучших членов команды

За проверенные методы и
отсутствие ошибок

За технические достижения

За строгий контроль над
деятельностью

За усилия в прошлом году

