

# Лекция 11

## «Организационные изменения»

# План :

1. Сущность изменений в организации
2. Процесс осуществления инноваций в организации
3. Основные причины сопротивления инновациям
4. Фактор неопределенности при осуществлении инноваций

# Необходимость организационных изменений

Любая организация всегда испытывает давление внешней среды. Оно может быть постоянным (например, со стороны бюрократических организаций), а может быть изменчивым, неопределенным, когда организации необходимо реализовать свой товар или услуги в различных секторах внешней среды

Осуществление намеренных и целенаправленных изменений не должно входить



входить в противоречие с традиционными формами поведения, сложившимися в организации

# Изменения и инновации

В связи с этим важно определить суть социальных изменений, так или иначе связанных с организацией следующим образом.

1. **Изменение** — это процесс движения и взаимодействия предметов и явлений, перехода от одного состояния к другому, возникновение у них новых свойств, функций, отношений

2. **Социальное изменение** — переход социального объекта из одного состояния в другое; любая модификация в социальной организации общества, его социальных институтах и социальной структуре, а та в поведении членов общества

3. **Культурное изменение** — переход любого культурного образца (ценности или социальной нормы) из одного состояния в другое

Существуют по крайней мере два основных подхода в организации к этим изменениям:

**ассоциативный  
подход к  
изменениям** — на изменения во внешней среде организация реагирует путем изменения своего отношения к различным объектам внешней среды

**каузальный подход** предполагает, что модификации во внешней среде порождают модификации внутри организации, т.е. внешние перемены вызывают изменения во всех компонентах организации, прежде всего таких, как цели, структура, технологии, персонал и культура

**Таблица 9.**  
**Типология социальных изменений**

<b>Размах изменений</b>	<b>Малые</b>	<b>Маргинальн ые</b>	<b>Всеобъемлю щие</b>	<b>Революцион ные</b>
<b>Направлен ие изменений</b>	<b>Упадок</b>		<b>Прогресс</b>	
<b>Временно й горизонт</b>	<b>Краткосрочн ые (менее года)</b>	<b>Среднесроч ные (1-5 лет)</b>	<b>Долгосрочные (более 5 лет)</b>	
<b>Уровень изменений</b>	<b>Индивид, группа, организация, институт, общество</b>			

Изменения организации подразделяются  
на два основных типа:

✓ **Непланируемые,**  
**естественные**  
**изменения** —  
изменения,  
появляющиеся без  
заранее  
поставленной цели,  
достаточно  
спонтанно.

✓ **Искусственные**  
**изменения** — изменения,  
осуществляемые  
сознательно,  
целенаправленно, в  
ходе которых меняются  
статус организации, ее  
структурные компоненты  
с целью адаптации  
организации к внешней  
среде, укрепления  
властных основ  
управления, интеграции  
отдельных структурных  
единиц

Целями инноваций и диффузии могут быть следующие:

✓ создание оптимальной структуры управления, когда после осуществления инноваций наблюдаются положительные сдвиги

✓ совершенствование системы целей организации, что с неизбежностью приводит к значительным изменениям в структуре организации

✓ создание более совершенных технологических условий или действий, что в конечном счете должно обеспечить повышение адаптируемости к условиям внешней среды

✓ формирование более эффективной системы мотивации членов организации способствовать интеграции всех компонентов организации, ориентации работников на цели организации, их удовлетворенности своей деятельностью

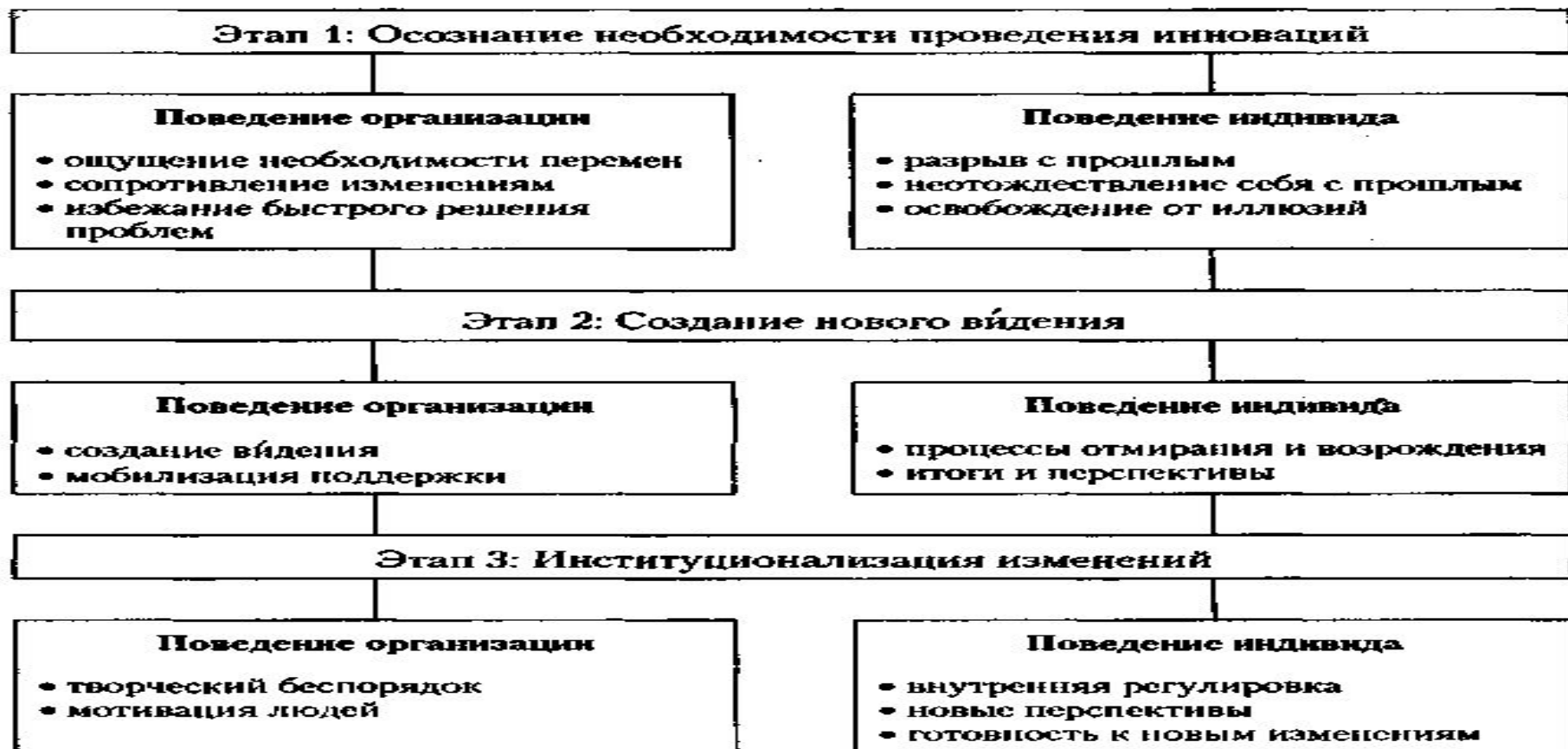
✓ изменение целей входа или выхода системы, т.е. изменение систем поставок ресурсов и их сбыта, что также может способствовать повышению адаптируемости системы к внешней среде



# Механизм осуществления и принятия инноваций

Этапы и процесс зарождения изменения и его внедрения в организацию целесообразно рассматривать с точки зрения как организации в целом, так и отдельного индивида:

## Этап 1. Осознание необходимости перемен в организации



Для того чтобы снизить порог реагирования, повысить гибкость и способность к опережающим изменениям, руководство организации должно выполнить ряд важных организационных условий:

1. проведение всестороннего анализа ситуации, который включает в себя самооценку, изучение характеристик внешней среды и сравнение собственной организации с другими компонентами внешней среды

2. создание целостного видения ситуации, т.е. руководство организации должно представлять себе не только возможности своей фирмы, но и всю совокупность связей во внешней среде

3. определение последовательности этапов инноваций. Это условие теснейшим образом связано с планированием всех действий по изменению каких-либо характеристик организации

**Этап 2. Создание нового видения.** На данном этапе осуществляется процесс распространения поддержки и одобрения инноваций среди большинства членов организации.

1

первым шагом является распространение знания о необходимости инноваций

2

На втором шаге создания общего видения перемен через социализацию осуществляется обучение членов организации

3

Третьим шагом в этом процессе следует считать демонстрацию инноваций, цель которой — закрепление результатов обучения вплоть до формирования положительных стереотипов в отношении содержания предполагаемых изменений

## Этап 3. Институционализация изменений.

1. Первый шаг на данном этапе — практические действия, направленные на создание новых социальных связей, обеспечивающих работу в измененных условиях

2. На втором шаге происходит слом старых норм и процедур деятельности

3. На третьем шаге решается основная задача — внедрение инноваций во все структуры организации и заимствований из других системных единиц внешней среды.

4. На четвертом шаге осуществляется полное освоение новых ролевых требований и нормативных процедур, которые представляют деятельностьную составляющую новых элементов культуры организации

# Социальные ОСНОВЫ ИННОВАЦИЙ

Социализация  
членов организации  
к новым нормам  
осуществляется в  
несколько этапов:

Этап 1. Появляется согласие с необходимостью введения изменений в организации, которое достигается через пропаганду и демонстрацию новых возможностей

Этап 2. Осуществляется первоначальное освоение новых ролей и позиций в измененной структурной единице организации на основании их оценки и сравнения с традиционными

Этап 3. Вырабатываются установки на проведение и поддержку инноваций, которые охватывают все большее число сотрудников

Этап 4. Происходит интернализация (принятие) норм и привыкание к ним на неформальном уровне.

Этап 5. Формируются процедуры следования новым нормам и контроль за их исполнением, налаживаются механизмы передачи новых норм

Этап 6. Новые нормы и ценностные ориентации полностью замещают старые нормы. Процесс заканчивается.

# Суть сопротивления изменениям

Известно, что поведение каждого человека ориентировано прежде всего на устойчивость, социальный порядок. При старых условиях действия членов организации привычны, во многом основаны на автоматизме (т.е. из активного сознания вытесняются рутинные нормы и правила поведения); другими словами, старая ситуация представляется как обыденная и удобная. Для внедрения инноваций приходится преодолевать сопротивление изменениям.

**Технические причины** связаны с действием так называемых технических условий организации, которые представляют собой способы соединения человеческих и. технических ресурсов в организации:

1. Отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций

2. Внутренняя разобщенность организации

3. Неизвестный результат или страх перед неизвестностью

4. Отсутствие планов, неясность целей.

5. Отсутствие лидеров

6. Снижающиеся издержки

7. Отсутствие системы обучения и консультирования

# Политические причины сопротивления изменениям

Связаны с перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в организации.  
основные причины сопротивления:

1. Угроза *влиятельным* статусам, т.е. возможной потери влияния и авторитета

4. Изменение форм *властного воздействия*

2. Возможность критики *руководителей*

3. Изменение содержания процесса *принятия решений*



# Культурологические причины

сопротивления изменениям связаны с изменением ценностных ориентации и социальных норм, действующих в организации. К таким причинам относятся следующие.

1. Влияние прежних ценностей

2. Возврат к традициям

3. Действие нормативного контроля

# Техническая неопределенность

представляет собой самую большую опасность для проведения гибкой политики организации.

Выделяют внешнюю и внутреннюю неопределенность:

**Внешняя техническая неопределенность** возникает из-за отсутствия четкой ориентации организации в отношении внешней среды

**Внутренняя техническая неопределенность** возникает и развивается в самой организации

# Политическая неопределенность

Политическая неопределенность обуславливает многие негативные последствия:

1. отказ руководителя от наиболее эффективных форм использования своей власти

2. приверженность к старым, проверенным формам управления и нежелание воспринимать новое

3. отказ руководителя принимать важные и ответственные решения

4. потеря руководителем авторитета у подчиненных

5. потеря руководителями целей и ориентиров

6. конфликты между различными уровнями управления в организации



Культурная неопределенность возникает вследствие того, что члены организации не могут сопоставить свои ценностные ориентации с ценностями организационной субкультуры.

Информационная неопределенность. Эффективность деятельности любой современной организации во многом зависит от поступления в структурные единицы организации полной и неискаженной информации как по формальным, так и неформальным каналам коммуникации

Причинами информационной неопределенности чаще всего бывают следующие:

1. отсутствие связи организации с внешней средой

2. неэффективные внутренние коммуникации

3. разнородная культура организации

4. недостаточная подготовленность членов организации к восприятию и переработке поступающей информации

5. пространственная дифференциация организации