

## Система и механизм управления организационными изменениями

1. Элементы системы организационного развития.
2. Основные характеристики и свойства системы управления развитием организации.
3. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
4. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями.
5. Структура и основные элементы механизма управления организационными изменениями.

# **Система управления развитием организации (СУР) — это система, целью которой является управление одним или несколькими процессами организационного развития:**

- иерархическая структура с 3 уровнями управления (высший, средний и низший);
- сосредоточена на высшем - «институциональном» - уровне: определение приоритетов развития организации и разработка основных направлений достижения стратегических целей ;
- количество уровней достаточно условно: в организации может быть более трех уровней управления;
- четвертый уровень чаще неформальный: описывает постановку временных, разовых задач отдельному сотруднику, не включённых в должностную инструкцию;
- все уровни управления в равной степени значимы и связаны между собой: связь первых двух уровней более «жесткая», а третьего и четвертого — более «мягкая».



# Задачи и требования к Системе Управления Развитием организации (СУР):

## Задачи:

- повышение результативности деятельности компании ;
- формирование устойчивых конкурентных преимуществ.

## Требования:

- Обоснованная необходимость использования самоорганизующихся систем на каждом уровне (подсистеме) управления.
- Наличие стратегического статуса нового вектора развития.
- Ориентация на длительную, ответственную и кропотливую работу.
- Гибкое сочетание формальных и неформальных методов управления.
- Созидательная роль ведущих специалистов и управленческих работников в эффективной реализации концепции развития.

# Система управления развитием и организационными изменениями –

ЭТО ВЗАИМОСВЯЗАННАЯ СОВОКУПНОСТЬ СЛЕДУЮЩИХ  
КОМПОНЕНТОВ:

- бизнес-объект;
- бизнес-процесс;
- показатель эффективности;
- должностное лицо;
- документ.
- Построение системы управления из этих компонентов способствует *целенаправленности, согласованности, прозрачности и подконтрольности* выполнения бизнес-процессов компании.



## Основные характеристики СУР:

- СУР — это множество связанных друг с другом устойчивых контуров саморегулирования, являющихся объектами управления;
- в каждом контуре саморегулирования формируется модель взаимосвязи внутренних свойств и система целей существования контура (модель «внутреннего мира»);
- для достижения целей существования организации каждый контур саморегулирования воздействует на другие контуры саморегулирования с учетом свойств построенных им моделей других контуров (модель «внешнего мира») и модели «внутреннего мира»;
- изменение модели «внешнего мира» происходит чаще по сравнению с моделью «внутреннего мира»;
- целями самоорганизации системы являются **самосохранение и устойчивое развитие.**

## ● СУР организации состоит из двух основных подсистем:

- 1) организационная подсистема стратегического управления;
- 2) подсистема управления изменениями.

### **Свойства СУР:**

- гибкость и адаптивность (матричные системы управления или плоские организационные структуры);
- усиление неформального управления, мотивация энтузиазма, творчества, терпения и уверенности;
- диверсификация управления, поиск наиболее эффективного управления в нестандартных или новых ситуациях;
- усиление интеграции, позволяющее концентрировать усилия сотрудников и более эффективно использовать потенциал компании.



## Базовые элементы СУР:

- стратегия, включающая видение, цели, миссию и ценности;
- организационная инфраструктура (структура, процессы и система ключевых показателей эффективности (сбалансированных между собой));
- культура как среда развития организации.



# Этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией



## Стимулы к совершенствованию СУР:

- отсутствие системной работы по оптимизации бизнес-процессов — недействительная система мотивации; отсутствие единого ответственного; нет механизма оптимизации кадрового потенциала;
- запутанные и раздробленные структуры процессов — много участников: исполнителей и координаторов; завышенная численность;
- произвольная фрагментация бизнес-процессов: отсутствие стандартов бизнес-процессов; невозможность разработки оптимального норматива численности и стандарта квалификационных требований.



# Схематическая интерпретация процесса управления развитием

*Диагностика  
настоящего состояния  
«как есть»*

*Управление фазой  
перехода –  
«стратегия»*

*Определение будущего  
состояния  
«как должно быть»*

Определение видения организации.  
Анализ внешних и внутренних условий существования организации.  
Оценка потенциала организации.  
Обеспечение вовлеченности персонала.

Определение целей изменений.  
Обеспечение изменений и развивающих мероприятий.  
Оценка и закрепление изменений.

Согласование миссии и целей развития организации

## Шаги, обеспечивающие эффективное управление развитием организации:

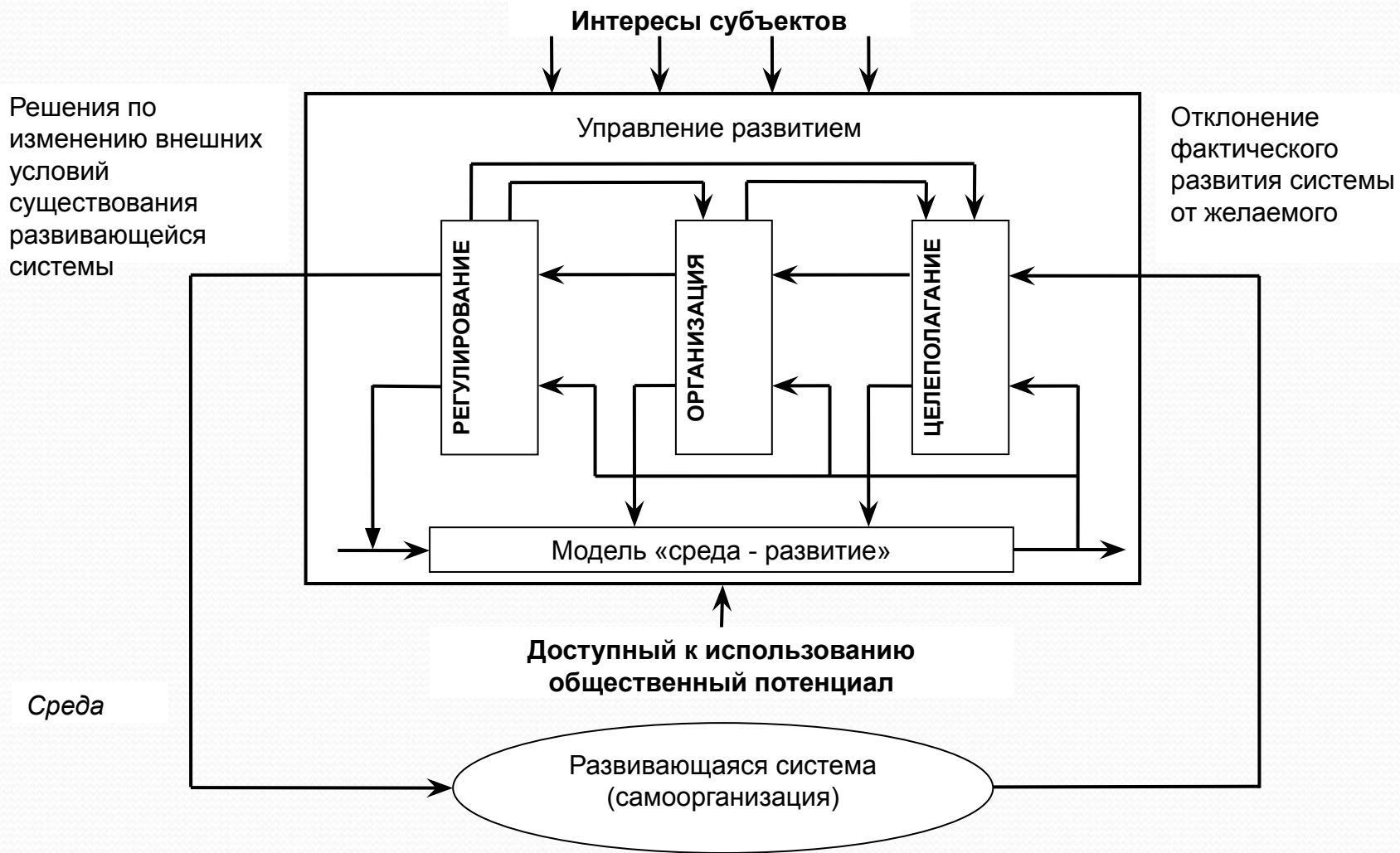
1. Привлечение необходимого количества заинтересованных лиц.
2. Организационный аудит, определение и анализ конкурентного положения компании на данный момент.
3. Выявление и открытое обсуждение наиболее острых проблем.
4. Извлечение пользы из разногласий, противоречий, конфликтов.
5. Искусственное создание кризисов: если организация желает существенно изменить себя, то организационные сбои должны быть «плановыми»: «кто предупрежден, тот вооружен» для будущих реальных проблем.

**В управлении развитием важен принцип:**

- «Риск настоящим ради яркого будущего».



# Схема механизма управления развитием с позиции системного подхода



# **Система управления развитием организации (СУР) — это система, целью которой является управление одним или несколькими процессами организационного развития:**

- иерархическая структура с 3 уровнями управления (высший, средний и низший);
- сосредоточена на высшем - «институциональном» - уровне: определение приоритетов развития организации и разработка основных направлений достижения стратегических целей ;
- количество уровней достаточно условно: в организации может быть более трех уровней управления;
- четвертый уровень чаще неформальный: описывает постановку временных, разовых задач отдельному сотруднику, не включённых в должностную инструкцию;
- все уровни управления в равной степени значимы и связаны между собой: связь первых двух уровней более «жесткая», а третьего и четвертого — более «мягкая».



## Требования к системе управления развитием организации (СУР):

- Обоснованная необходимость использования самоорганизующихся систем на каждом уровне (подсистеме) управления.
- Наличие стратегического статуса нового вектора развития.
- Ориентация на длительную, ответственную и кропотливую работу.
- Гибкое сочетание формальных и неформальных методов управления.
- Созидательная роль ведущих специалистов и управленческих работников в эффективной реализации концепции развития.

# Механизм управления -

- совокупность экономических, организационных и правовых способов воздействия (рычагов и инструментов), обеспечивающих согласование интересов взаимодействующих сторон, объектов и субъектов управления
- **Включает следующие компоненты:**
  - методологию управления (т.е. цели, задачи, законы, принципы, функции, средства и методы воздействия, стиль управления, культура);
  - процесс управления (коммуникации, функции, разработка и реализация решений, структура);
  - технику и технологию управления (информационное обеспечение, система документооборота, сети связи).



## Механизм управления организационными изменениями – это

- сложная система, для которой характерна высокая степень неопределённости внутренне присущих связей и отношений, а также общего поведения;
- открытая вероятностная, изменяющаяся система, отличающаяся подвижными, гибкими, неустойчивыми внутренними и внешними связями;
- социальная система, которая принадлежит культуре, служит организации внутренних корпоративных процессов и является средством мобилизации трудового коллектива для достижения целей развития.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Из каких подсистем состоит система управления развитием организации?
2. Каковы этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией?
3. Почему необходима организационная диагностика перед реализацией организационных изменений?
4. Посредством чего осуществляется переход от состояния «как есть» в состояние «как должно быть»?



# Тема Модели управления организационными изменениями

1. Модель («стабильности») изменений (К. Левин)
2. Модель «переходного периода»
3. Модель «постепенного наращивания»
4. Модель EASIER («Шесть шагов»)
5. Модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган)
6. Модель 6W
7. Модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден)
8. Модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн)
9. Модель «7S» (McKinsey)
10. Модель 7 уровней изменений М. Портера
11. Теории «Е» и «О» организационных изменений (М. Бир и Н. Нориа)
12. «Биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли).

# 1. Модель («стабильности») изменений социолога Курта Левина:

Размораживание → Движение → Замораживание

- Изменения предполагают стабильность.
- Баланс ограничивающих и поддерживающих «равновесие» факторов позволяет быстрее преодолеть проблемы организации.



# 1. Модель («стабильности») изменений социолога Курта Левина:

## ● *Этап 1. «Размораживание»:*

- «побуждение к изменениям» (актуализация потребности в изменениях; определение направления и объекта необходимых изменений; разработка единого видения цели и ее трансляция)
- «подготовка к изменениям» (анализ внешних и внутренних факторов изменений; разработка плана и программы изменений).
- Важно своевременно определить момент для радикальных шагов к обновлению.

# 1. Модель («стабильности») изменений социолога Курта Левина:

- **Этап 2. «Движение»** (активное управление действиями по изменению системы работы организации):
  - «воодушевление» - вовлечение масс;
  - «краткосрочные победы» (запланированные!!!)
- Выполняются заранее разработанные и оцененные мероприятия по изменению поведения работников или структурных подразделений.
- Управление изменениями заключается в четком исполнении программы намеченных действий, в отслеживании степени изменения ситуации и оперативном внесении корректив в намеченную и утвержденную программу.



# 1. Модель («стабильности») изменений социолога Курта Левина:

- *Этап 3. «Замораживание»* (закрепление изменений):
  - «оценка результата»;
  - «фиксация опыта организации изменений».
- Реализуются мероприятия, направленные на закрепление и укоренение новой организационной практики.
- Необходимо публично признание достигнутых результатов, поздравление и поощрение участников процесса изменений.

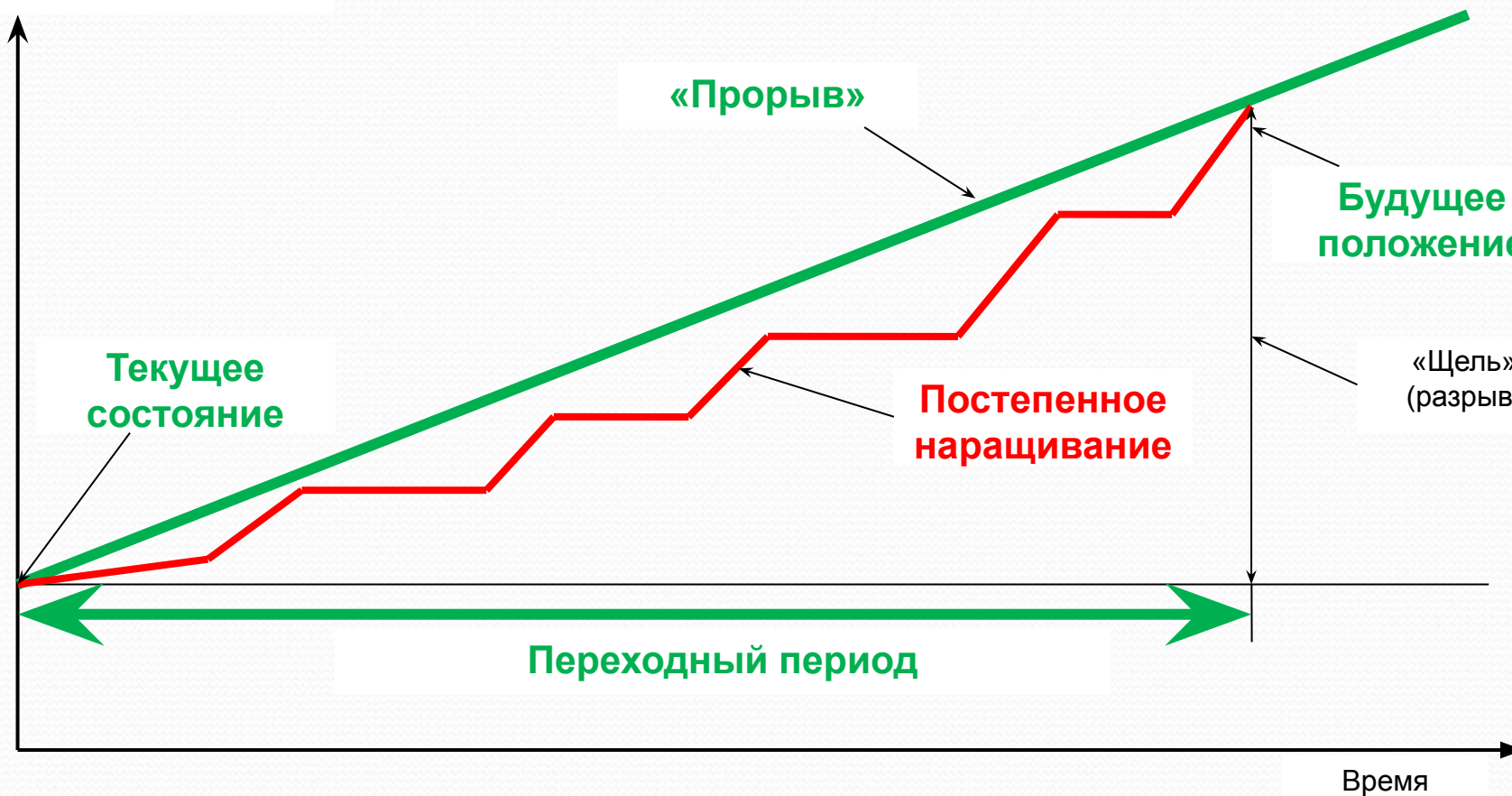
## 2. Модель «переходного периода»:

- Перемены носят «**прорывной**» характер.
- **Изменения** рассматриваются как **процесс движения организации от настоящего положения к желаемой будущей ситуации**, критерии которой определяются руководством организации.
- Необходимо **приобщение коллектива к новому видению**, которое влечет за собой понимание и сознательное участие сотрудников в проведении перемен.
- **Определяющий элемент модели — организационная диагностика и прогноз тенденций развития:**
  - руководители должны ясно представлять текущее положение организации, ее будущую ситуацию и те сопротивления и проблемы, которые могут препятствовать эффективному процессу перемен.



## 2. Модель «переходного периода» и 3. Модель «постепенного наращивания»

Рост организации

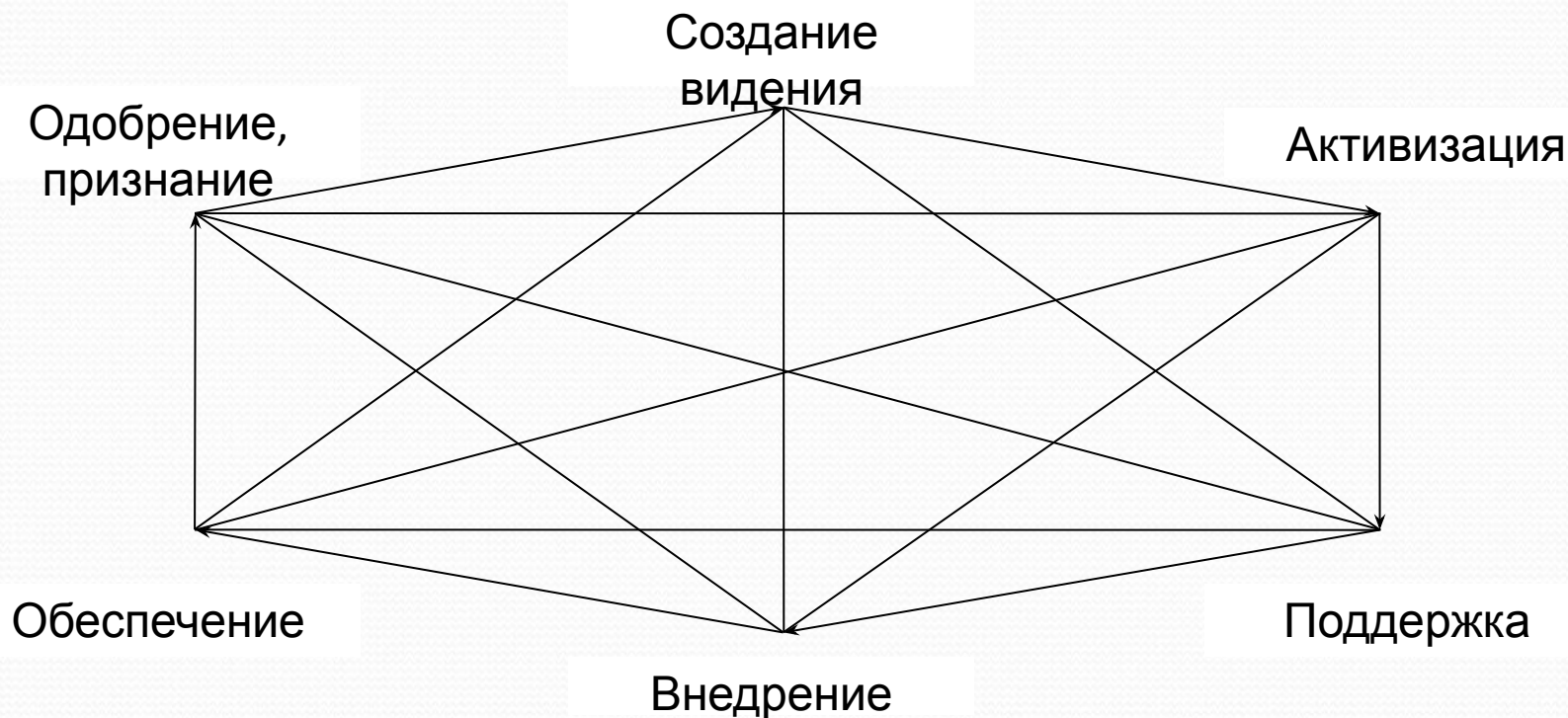


### 3. Модель «постепенного наращивания»:

- используется когда руководитель не имеет четкого и ясного представления о модели будущего организации;
- **позволяет осуществлять перемены этапами, корректируя свои действия на каждой стадии.**
- Организация предпринимает некоторые пробные, **экспериментальные шаги**, анализируя подробно каждый этап, оценивая мероприятия, проведенные в данный период преобразований.
- Новая информация позволяет организации продолжать работать по подобной схеме до момента, когда желаемая модель будет окончательно спроектирована и **модель «переходного периода»** будет возможной для реализации в созданных для нее условиях.



## 4. Модель EASIER («Шесть шагов»)



- **Envisioning** — создание видения
- **Activating** — активация
- **Supporting** — поддержка
- **Implementing** — внедрение
- **Ensuring** — обеспечение
- **Recognizing** — одобрение, признание

## 4. Модель EASIER («Шесть шагов»):

- Шаги *EAS* направлены на:
  - вдохновение людей;
  - уменьшение сопротивления переменам;
  - гарантию участия каждого в процессе изменений.
- Это задачи руководителя-лидера.
- Шаги *IER* :
  - иллюстрируют результаты организации в направлении изменений;
  - позволяют количественно и качественно оценить уровень достижения целей.
- Это текущие управленческие задачи.



# 5. Модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган)



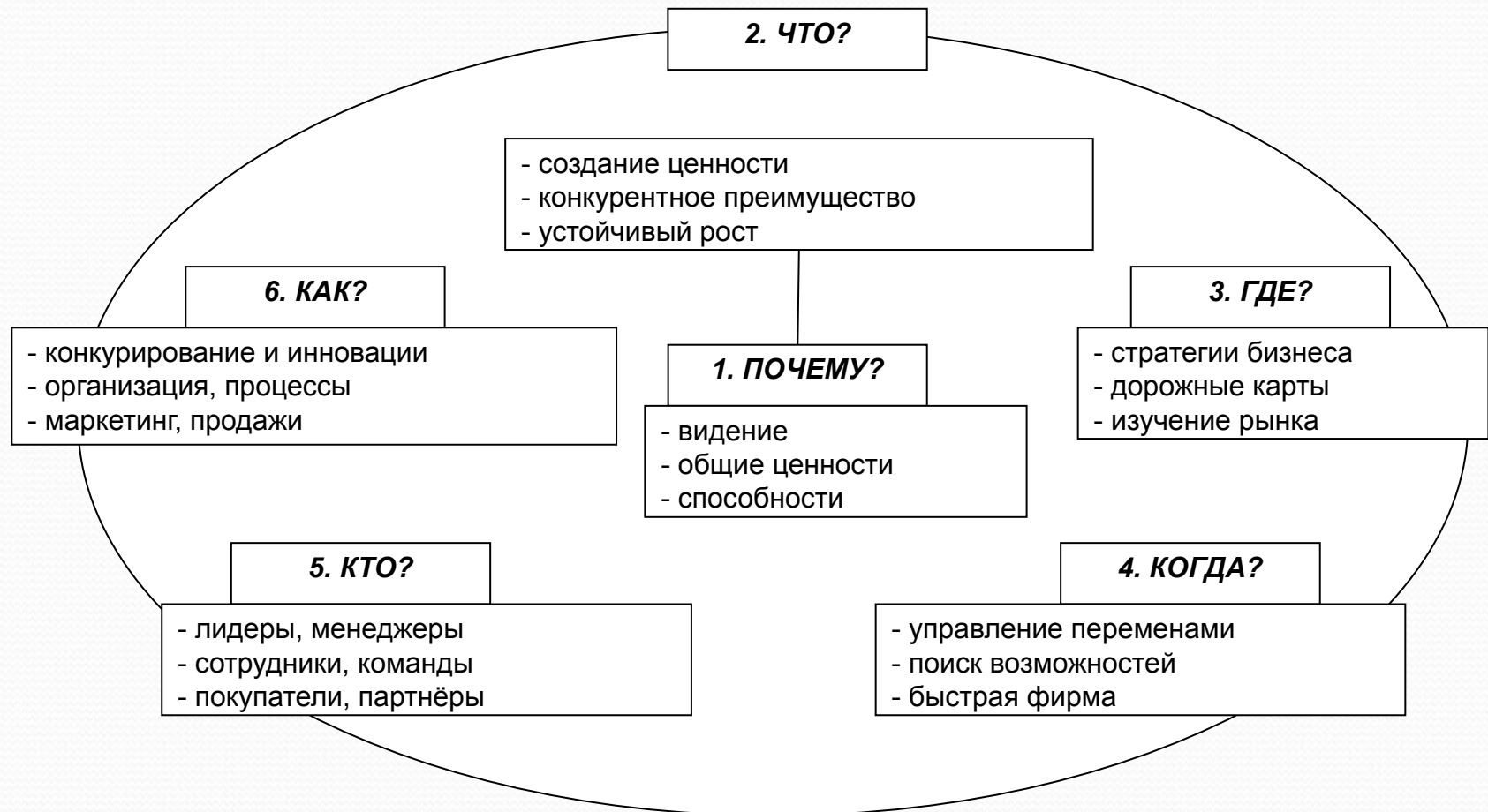
## 5. Модель стратегических изменений «Калейдоскоп» (В. Хоу-Хейли и Дж. Балоган):

- содержит **три кольца**:
  - **внешнее кольцо** стратегического контекста (факты, найденные разрабатывающими стратегию менеджерами и определяющие, почему и где необходимы преобразования);
  - **среднее кольцо** (внутренние характеристики контекста организационных изменений и выбранные из стратегического контекста);
  - **внутреннее кольцо** (меню выбора основных проектных факторов изменений).
- может применяться и для решения «обратной» задачи — **анализа готовности организации к сложным преобразованиям**:
  - агрегированная оценка готовности компании к преобразованиям,
  - определение уровня развития ее потенциала;
  - выявление влияния проектных факторов изменений;
  - рекомендации по формированию наиболее оптимального механизма проведения организационных изменений.
- позволяет управленцам, консультантам, экспертам представить **объективную картину состояния конкурентоспособности организации** для выбора наиболее оптимальных инструментов управления развитием и повышения качества организационных изменений в условиях



# 6. Модель 6W («Шестёрка слуг») (Why – What – Where – When – Who - How)

ориентирована на обеспечение эффективных изменений и устойчивого роста бизнеса



## 7. Модель «Функциональные проблемы» (Ф. Лиден):

- На стадиях своего развития организации имеют различные **функциональные проблемы**:
  - адаптация к окружающей среде,
  - приобретение ресурсов,
  - достижение целей,
  - поддержка образцов поведения.
- Изменения носят, как правило, **локальный** характер.
- Проблемные (функциональные) области имеют **свои особенности разработки и реализации мероприятий изменений**.



## 8. Модель «Организационная структура» (Д. Кац и Р. Канн):

- строится на тщательной разработке организационной структуры;
- предполагает 3 основные стадии развития:
  - стадия простых систем,
  - устойчивая стадия организации,
  - стадия разработки структур.
- **Главные предпосылки успеха** выявляются не внутри организации, а **во внешней среде.**

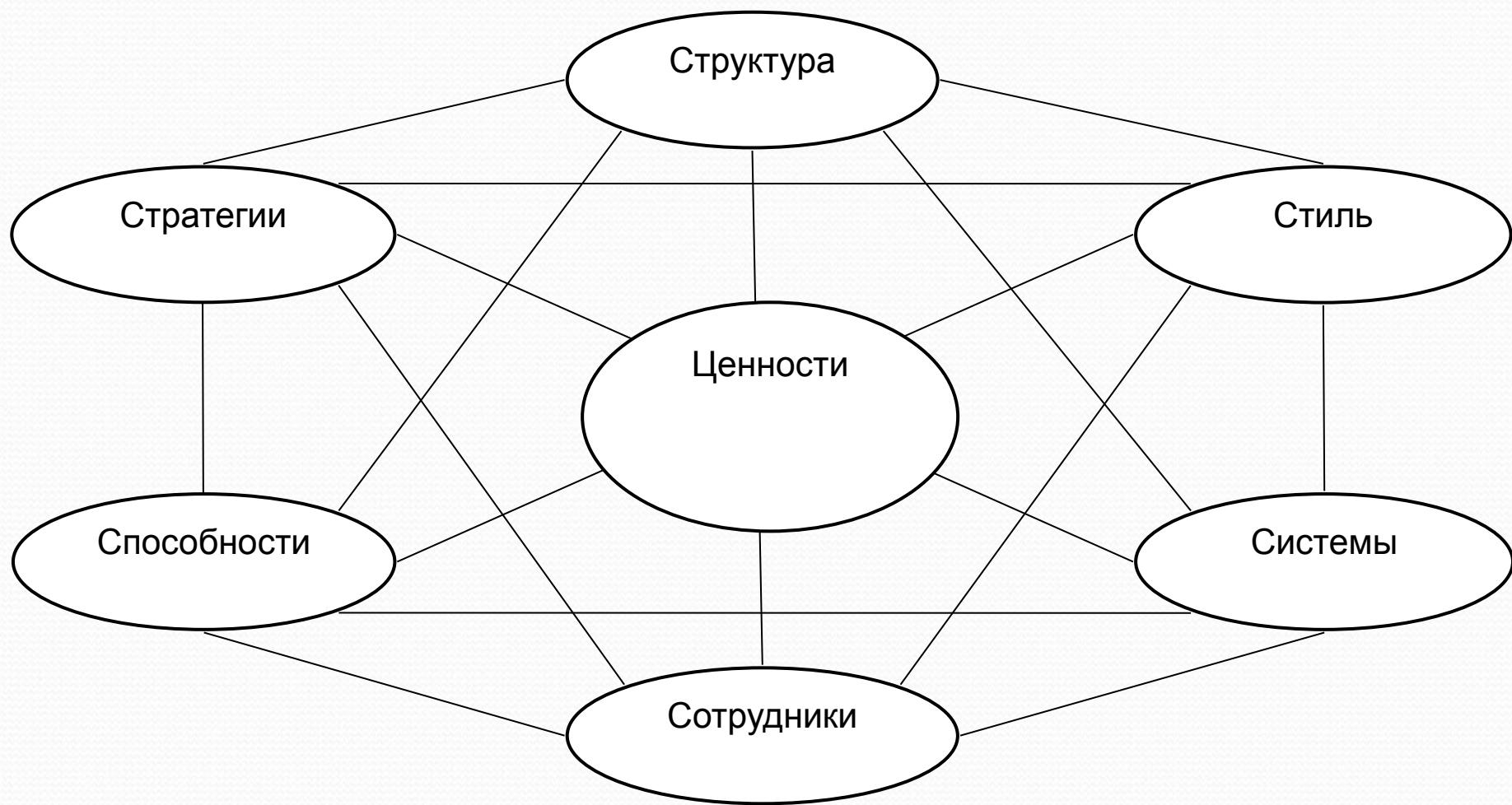
## 9. Модель «7S» (McKinsey) (конец 1970-х гг.):

- **схема = инструмент анализа и управления**, которая позволяет рассматривать компанию **как единую систему с целью диагностики организационных проблем и последующей проверки реализации стратегии**;
- помогает менеджерам преодолевать трудности осуществления организационных изменений;
- пригодна и для анализа организации, и для повышения ее эффективности;
- содержит **7 ключевых элементов**, которые делают организацию либо успешной, либо нет:
  - **твердые** (стабильные, устойчивые) **S: структура, системы, стратегии, совместные ценности** (должны изменяться только в случае обоснованной необходимости);
  - **мягкие** (динамичные, гибкие) **S: способности, сотрудники, стиль** (отвечают за развитие и должны в большей степени быть возможными к изменению, адаптации, преобразованию).



# 9. Модель «7S» (McKinsey) (конец 1970-х гг.)

(«счастливый атом 😊»)



## 10. Модель 7 уровней изменений М. Портера:

- устанавливает **7 значимых областей**, которые свидетельствуют о работе бизнеса;
- позволяет **подготовить структурный обзор компании** и ее ключевой деятельности и **зафиксировать выгодную позицию** при осуществлении мероприятий.
- **Например**, «реперофилирование деятельности»:
  - цель стратегии реперофилирования - усовершенствование работы предприятия в режиме оздоровления.
  - рекомендуемые к рассмотрению стратегические показатели:
    - стоимостное лидерство;
    - добавленная стоимость и стратегия дифференциации;
    - вертикальная/горизонтальная интеграция;
    - изъятие капиталовложений;
    - поглощения, слияния и союзы;
    - диверсификация;
    - «брендинг» или собственная торговая марка;
    - выход из бизнеса / закрытие предприятия.



## 10. Модель 7 уровней изменений М. Портера



## 11. Теория «Е» и «О» организационных изменений (исследователи Гарвардской школы бизнеса Майкл Вир и Нитин Нория):

### Теория Е:

- организация = источник постоянного дохода и экономического роста;
- исходит из приоритета финансовых целей и ориентируется на эффективный механизм их достижения.

### Теория О:

- организация = саморазвивающаяся система;
- ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации, побуждающие их к тому или иному виду активности.



# 11. Теория «Е» и «О» организационных изменений (М. Вир и Н. Нориа)

Характеристики	Теория «Е»	Теория «О»
Цель изменений	Рост прибыли (финансово-экономические цели)	Развитие организационных способностей и максимальное раскрытие организационного потенциала
Лидерство	Сверху вниз (централизованное, авторитарное управление вплоть до автократичности)	Участвующее (партисипативное), совместное управление
Объект изменений	Структура, системы, правила («жёсткие» элементы)	Организационная культура, нормы, традиции, ценности («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые, планируемые, моделируемые изменения (процессы, функции, структуры)	Спонтанные изменения (реакция на открывающиеся возможности развития организации или группы)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Гибкое сочетание стимулирования и мотивации персонала
Участие консультантов	Использование консультантов готовых	Вовлечение сотрудников в процесс подготовки, принятия и реализации

12. «Биологическая» модель  
преобразования бизнеса (4R)  
(Франсис Гуияр и Джеймс Келли  
книга «Преобразование организации»):

- Reframe — рефрейминг
- Restructure — реструктуризация
- Revitalize — оживление
- Renew — обновление



## 12. «Биологическая» модель преобразования бизнеса (4R) (Ф. Гуияр и Дж. Келли):

● Преобразование бизнеса - это организованное **перепроектирование генетической архитектуры корпорации**, достигаемое в результате одновременной работы (с разной скоростью) **по 4 направлениям** (элементам):

- **рефрейминг** — сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь: раскрывает корпоративное сознание, наполняя его новым видением перспективы и решимостью к переменам;
- **реструктуризация** позволяет компаниям достичь такого уровня эффективности, который обеспечит ей конкурентоспособность;
- **ревитализация** (оживление) — самый ответственный и значимый фактор!!!: возбуждение роста посредством установления «связи организма корпорации с окружающей средой»;
- **renew** (обновление) — человеческий фактор процесса преобразования, связанный с духом компании: приобретение людьми новых навыков и постановка новых целей; быстрое распространение знаний внутри фирмы, адаптация к изменениям

## **Базовая идеология:**

- самое значимое достижение основателей компании и менеджеров;
- определяет неизменные характеристики деятельности организации, её непреложную сущность;
- служит основой для сплочения компании в периоды роста, децентрализации, глобального расширения деятельности и формирования разнородных организационных единиц.

## **Базовая идеология**

- ключевые ценности;
- основное предназначение (миссия)

## **Образ будущего**

- долгосрочная цель (на 5-10-25лет);
- конкретное представление;
- наглядное описание



# Примеры базовых ценностей организации

## Генеральные ценности

**деловой организации** (по Пригожину А.И.):

- **управляемость** - определенная мера в соотношении управляющей и управляемой подсистем организации;

- **инновационность** - способность организации порождать новшества и осуществлять нововведения;

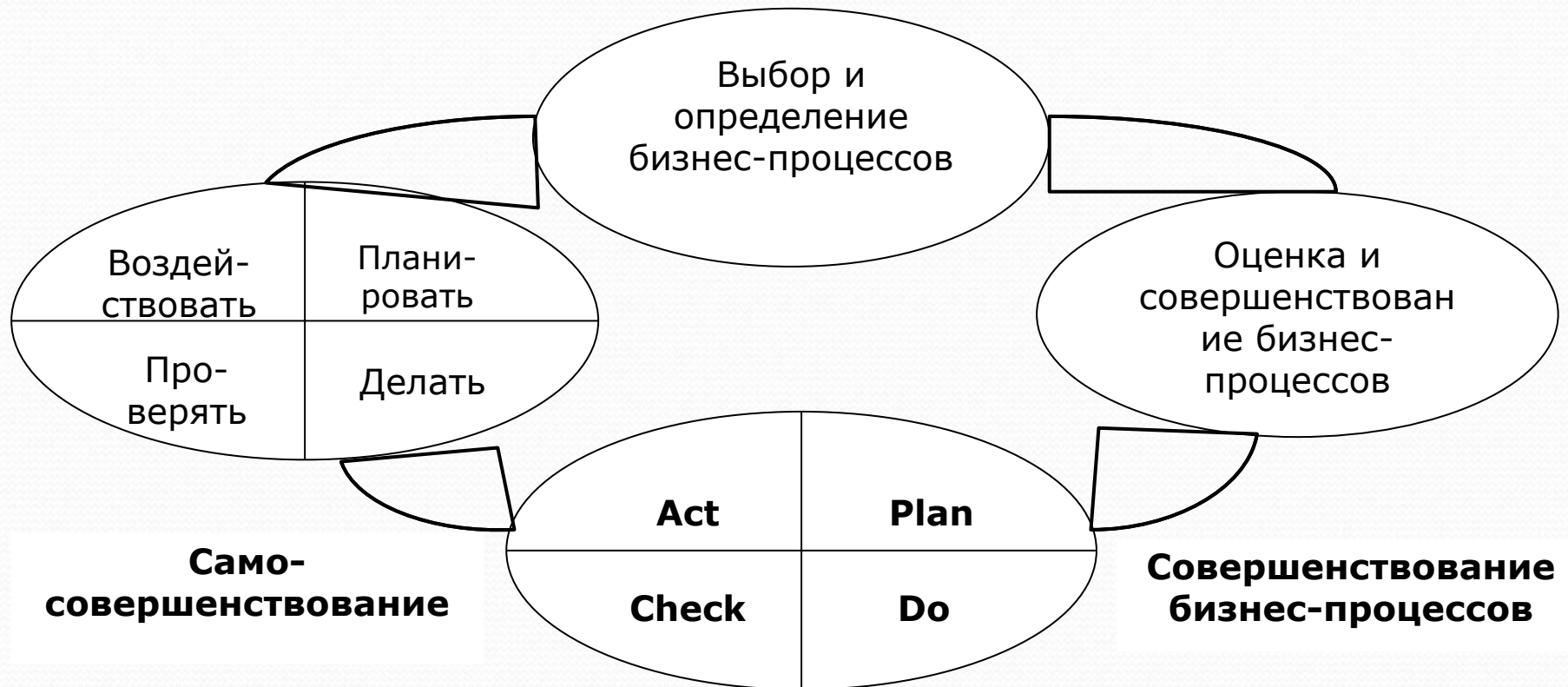
- **клиентность** - соответствие потребностям и тенденциям рынка, привлекательность для клиентов ее продукции и услуг.

## Базовые ценности российских и зарубежных компаний:

- понимание того, что означают ответственность,
- преданность и решительность,
- постановка амбициозных целей и энергичное их достижение,
- вера в людей и предоставление им полномочий,
- допустимое отсутствие секретности,
- стремление к достижению высочайшего качества,
- гармония и кооперация,
- честность,
- удовольствие и страсть,
- ориентация на потребителя,
- безопасность и надежность.

## Стадии процесса совершенствования функций:

- выбор действий, т.е. набор и определение самых важных процессов, которые стоит усовершенствовать;
- анализ и стандартизация выбранных действий;
- совершенствование прошедших оценку процессов, которое проводится в соответствии с определённым циклом;
- оптимизация функций по методу *PDCA* Э. Деминга.





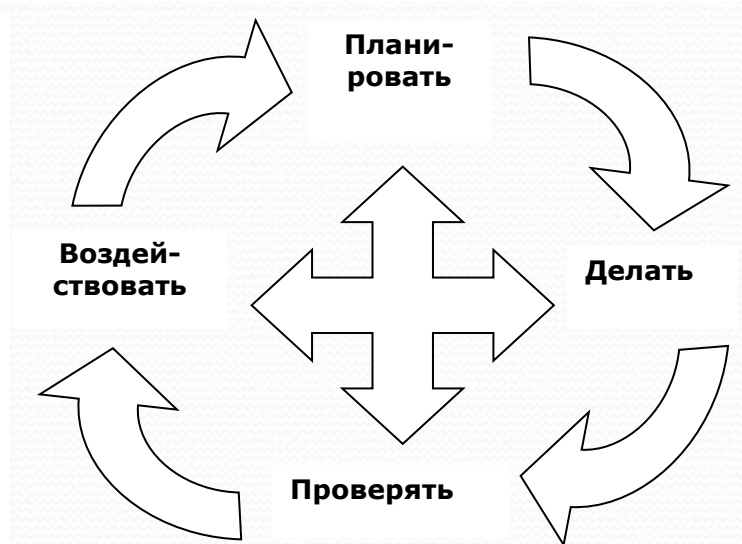
# Цикл совершенствования Э. Деминга

## РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

- Определение проблемы
- Формулирование ключевых факторов успеха на основе видения
- Формулирование целей
- Определение показателей результативности и целевых значений

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, ПРОШЕДШЕГО ПРОВЕРКУ

- Стандартизация и документирование выбранных процедур
- Обучение вовлечённых сотрудников
- Повторение цикла



## РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В СОКРАЩЁННОМ ОБЪЁМЕ

- Сбор данных
- Обучение вовлечённых сотрудников
- Описание бизнес-процессов
- Определение структуры проектных команд

## ПРОВЕРЯТЬ, РАБОТАЕТ ЛИ РЕШЕНИЕ

- Оценка пилотного проекта
- Предоставление обратной связи
- «Чему мы научились?»

# Группы мероприятий по оптимизации управленческого процесса:

- I. Подготовка к работе по совершенствованию процесса
- II. Выбор процесса для совершенствования
- III. Определение процесса
- IV. Стандартизация процесса
- V. Совершенствование процесса



# Совместное управление (*Collaborative Management*)

- **цель** - применяя в сочетании формальные и неформальные методы, заставить сотрудников соотносить свою деятельность с общей стратегией предприятия:
- позволяет организации оперативно реагировать на изменения в окружающей бизнес-среде, не затрачивая лишнюю «энергию»;
- ориентировано на повышение качества работы руководства компании, индивидуальное развитие компании в целом и персонала, предоставление свободы сотрудникам;
- значительно улучшает качество руководства посредством управления эффективностью работы (*performance management*) и управления процессами (*process management*);
- компания приобретает понятное направление, определенные приоритеты и ясные цели;
- обеспечивает руководство предприятия прозрачной и четкой картиной деятельности и позволяет использовать последовательные и эффективные методы управления;
- построено на принципе дополнительности: результативная работа сотрудников + эффективные действия менеджмента.

- **Совместное управление** формирует новый виток деятельности организации :
  - способствует развитию сотрудников предприятия ;
  - вовлекает их в улучшение организационной работы,;
  - мобилизует на достижение целей;
  - снижает уровень сопротивляемости при реализации изменений.
- **Эффективность подхода совместного управления обусловлена тем, что сотрудники становятся заинтересованными в делах организации и преданными ей:**
  - их таланты оцениваются по достоинству;
  - им доверяется принятие решений, являющихся целесообразными с их точки зрения.



# Задачи «совместного управления»

Руководство	Развитие	Полномочия
Распространить стратегию в сознание сотрудников	Подчеркнуть важность развития организации, ясно обозначив приоритеты	Обеспечить эффективную коммуникацию и обратную связь
Мобилизовать сотрудников на реализацию стратегии	Вести систематический учет планов и инициатив	Делегировать ответственность способным исполнителям
Содействовать формированию «научающейся организации»	Определить причинно-следственные связи между стратегией и процессами изменений	Активно интегрировать людей в процесс развития организации
Сформировать прозрачную и гибкую систему управления	Планировать и оптимизировать бизнес-процессы	Осуществлять подотчетность относительно делегированных полномочий
Создать постоянную систему анализа и управления эффективностью работы организации и сотрудников	Обеспечить непрерывную обратную связь для своевременной корректировки процесса достижения целей	«Теперь я понимаю, как я повлиял на бизнес-стратегию — и на конечный результат»

## Корпоративное управление эффективностью (*Corporate Performance Management, CPM*)

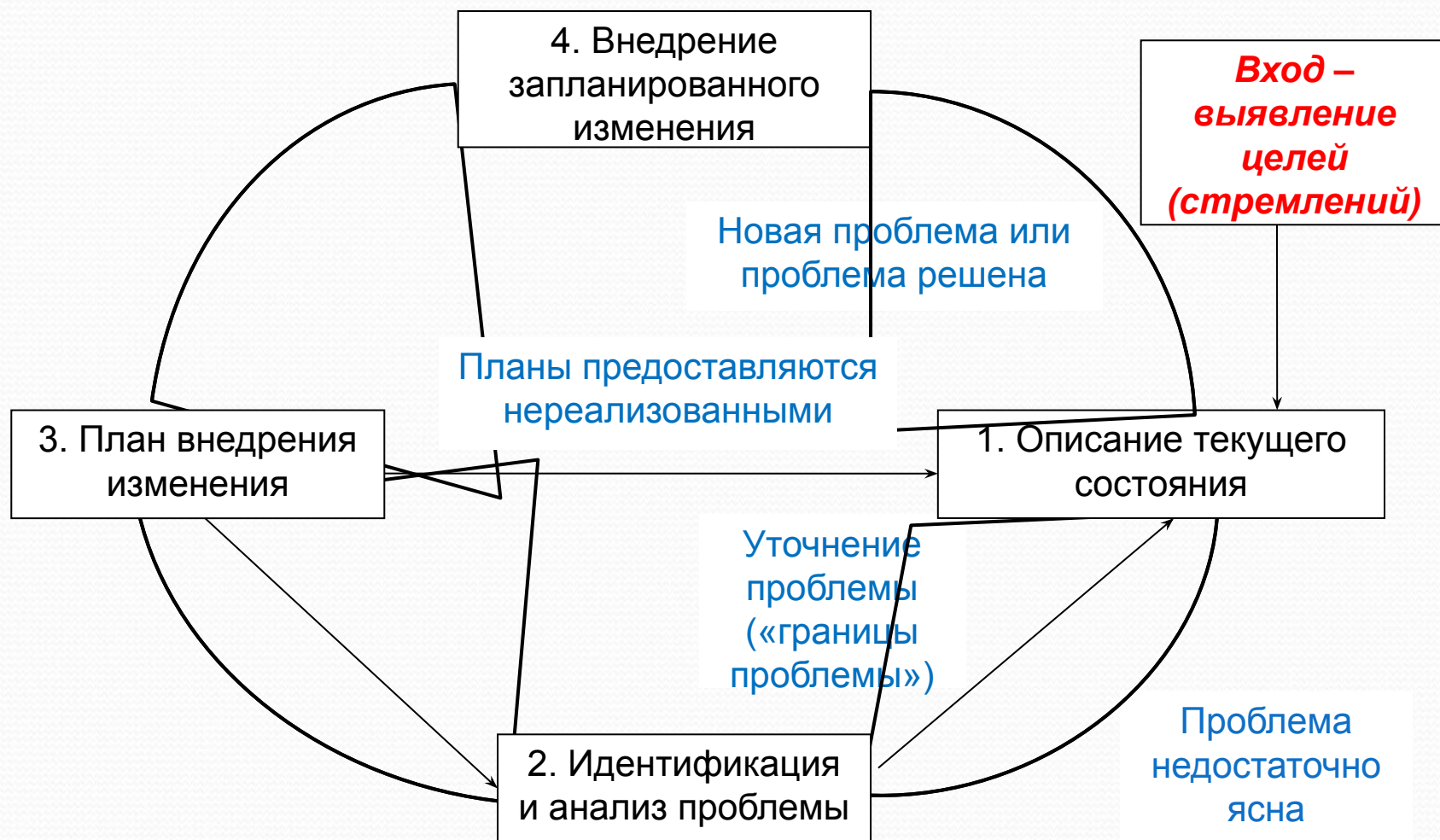
- создание такой системы организации работы, при которой сотрудники, принимающие решения, получают подробную информацию по поводу деятельности и эффективности работы всего предприятия, а также целей, стоящих перед персоналом, начиная от главы компании и заканчивая рядовыми служащими.



# Процесс управления организационными изменениями

1. Факторы, определяющие возможности организационного развития и особенности организационных изменений.
2. Принципы управления организационными изменениями и уровни изменений.
3. Этапы процесса изменений по Дж.П. Коттеру.
4. Основные фазы «позитивных изменений» по А.Е. Лузину.
5. Факторы успеха управления изменениями.
6. Этапы планирования организационных изменений по А.П. Егоршину.
7. Основные виды изменений и их типология.

# Циклический процесс управления изменением объекта





- Любая **организация** – это социо-экономическая и социотехническая система , которая включает объективные и субъективные компоненты.
- Любое объективное **изменение в организации** требует изменений субъективных.
- **Организация – это**
- средство достижения собственных предпринимательских целей (для создателей, владельцев, учредителей);
- средство реализации личных целей (для персонала);
- возможность приобретения товаров/услуг (для потребителей).
- Чем больше **стейкхолдеров заинтересовано** в существовании организации, тем устойчивее её положение, тем больше шансов для её устойчивого развития.

## **Факторы, определяющие возможности развития организации:**

- 1) цели и интересы лидеров — владельцев, менеджеров высшего уровня;
- 2) цели и интересы персонала;
- 3) требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации продукта (товара, услуги);
- 4) требования среды: экономические, политические, социальные, экологические, политические.



## **Особенности организационных изменений:**

- 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 оказывать существенное влияние на окружающую среду;
- обучение на основе опыта важно для успешной адаптации и изменения;
- индивиды и организации изменяются как в общих, так и в единственных (уникальных) направлениях.

***Необходимость организационных изменений обусловлена нарушением равновесного состояния предприятия → каждая организация должна решить 2 основные проблемы:***

- 1) выживать в условиях изменяющейся среды;
- 2) кооперироваться и интегрироваться для того, чтобы не распасться под воздействием внутренних противоречий и конфликтов.

# Принципы управление изменениями (Кожевина О.В.)

- 1) **Спонсирование** - *видимая поддержка ключевых лиц, принимающих решения на всех уровнях организации, и обеспеченность ресурсами, предназначенными для реализации программ.*
- 2) **Планирование** *проводится систематически перед выполнением программы изменений; разработанные планы согласованы между основными участниками (спонсор, заказчик, получатель, исполнитель); цели, ресурсы, роли и риски разъяснены и уточнены.*
- 3) **Измерение результатов:** *фиксированы и согласованы поддающиеся измерению индикаторы выполнения программных задач, определен порядок мониторинга реализации программы и информирования основных участников программы о достигнутых результатах.*
- 4) **Обязательство:** *участники программы организационных изменений совместно обсуждают и решают вопросы в атмосфере уважения и доверия.*
- 5) **Структура поддержки:** *исполнители и получатели программы преобразований имеют необходимые поддержку и выделяемые ресурсы в течение проведения изменений, а также для закрепления достигнутых в ходе преобразований результатов.*



- Изменения в организациях должны обеспечить
  - *комплексность,*
  - *своевременность,*
  - *экономичность,*
  - *эффективность*решения проблем.
- Основной принцип успешного проведения изменений (по Розабет Мосс Кантер) – *развитие понимания сути перемен и вовлечённости сотрудников в работу по реализации изменений.*

## **Принципы управления организационными изменениями (5)**

- 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**. Основным критерий — сложность выполняемых действий и их важность для организации;
- 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;
- 5) управление изменениями включает **решения о применении различных подходов и способов вмешательства**, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.



## Уровни изменений (3):

организационный, групповой (командный), индивидуальный (личностный)

## Уровни организационных изменений (по Р. М. Кантер):

- **Проекты изменений** — определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности:
  - приносят успех в краткосрочном плане (ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании).
- **Программы изменений** — взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия:
  - успех зависит от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании;
  - терпят неудачу, если изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются только элитной группой.
- **Организации - проводники изменений** — компании или организации, которые:
  - способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем потребуют внешние обстоятельства;
  - мобилизуют многих людей на проведение изменений;
  - успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

# Характер организационных изменений:

- изменения в окружающей среде: появление конкурента, экономика, политика, рынок;
- изменения в организации:
- изменения в основной структуре (характер и уровень деловой активности, собственность, источники финансирования, слияния, совместные предприятия);
- изменения в задачах и деятельности (ассортимент, набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты);
- изменения в применяемой технологии (оборудование, материалы, технологические процессы);
- изменения в управленческих структурах и процессах (внутренняя организация, процессы принятия решений и управления, информационные системы);
- изменения в организационной (корпоративной) культуре (ценности, традиции, неформальные отношения, стиль руководства);
- изменения в людях (стереотипы, привычки, поведение, статус, роль, место в организации, сумма потребностей, отношение к делам организации).



# Этапы организационных изменений (3/8) (по Дж. П. Коттеру)

- 1) *Создание атмосферы безотлагательной работы:*
  - исследование рыночной ситуации и продукции конкурентов;
  - выявление и обсуждение реальных и потенциальных слабых звеньев работы, а также основных перспектив.
- 2) *Создание влиятельной команды реформаторов:*
  - формирование группы, наделенной полномочиями, достаточными для руководства изменениями;
  - обеспечение слаженной работы такой группы:
- 3) *Видение перспектив и определение стратегии:*
  - создание концепции будущего с целью согласования усилий реформаторов, разработка стратегий достижения видения;
  - формулирование стратегии реализации изменений.

# Этапы организационных изменений (6/8) (по Дж. П. Коттеру)

## 4) *Представление новой концепции будущего:*

- пропаганда новой стратегии и концепции всеми средствами;
- выработка эталонной ролевой модели поведения реформаторов.

## 6) *Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях:*

- устранение сопротивления;
- замена систем или структур, не отвечающих требованиям перемен;
- содействие всем, кто с долей риска берется за реализацию перемен, мыслит и действует нетрадиционно.

## 6) *Планирование и достижение ближайших результатов:*

- планирование видимых позитивных перемен;
- умение добиваться поставленных результатов;
- моральное и материальное стимулирование тех, кто обеспечил позитивные перемены.



## Этапы организационных изменений (7/8) (по Дж. П. Коттеру)

### 7) *Закрепление достижений и расширение преобразований:*

- повышение доверия способствует решению задачи замены всех нескоординированных структур, систем и политики, которые не удовлетворяют целям изменений;
- принятие на работу квалифицированных и творческих сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их служебному и профессиональному росту;
- углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений.

## Этапы организационных изменений (8/8) (по Дж. П. Коттеру)

- 8) *Институционализация новых подходов и укоренение изменений в корпоративной культуре:*
- совершенствование работы на основе согласования потребностей организации и ее сотрудников, обеспечения нужд клиентов, роста производительности, динамического стиля управления и повышения эффективности менеджмента;
  - разъяснение участникам перемен связи нового стиля работы с быстрым достижением организационных успехов;
  - отработка способов совершенствования руководства и его преемственности.



# Фазы «позитивных изменений» по Лузину А.Е. (3/5)

- 1) **Формирование «стартовой площадки»** — подробное изучение существующей ситуации в организации, концентрация на поиске положительного опыта и незадействованных ресурсов. Поиск ответа на вопрос: «Если бы завтра проблема перестала существовать, как бы изменилась ситуация к лучшему?»
- 2) **Проектирование «желательного будущего»** — фиксация и описание состояния, в котором будет функционировать организация по завершении процесса реформирования и совершенствования.
- 3) При обзоре из «будущего», **выявление перспектив, «работающих» на проектируемое будущее** или косвенно помогающих смягчить проблемы — распространение анкет, изучение успешного предпринимательского опыта своей и других компаний.

## 5 фаз «ПОЗИТИВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ» по Лузину А.Е. (5/5)

- 4) **Анализ и ранжирование собранных идей** — формирование «лесенки» решений, связывающей «стартовую площадку» с «желанным будущим». Каждая ступенька — конкретное действие, которое может быть реализовано с минимальным риском и в кратчайшие сроки. Каждый «шажок» — решение конкретной задачи — не только продвигает к заветной цели, но и способствует приобретению опыта решения подобных (проблемных) задач и при необходимости скорректирует курс (направления движения к цели).
- 5) **Мониторинг организационного прогресса** — построение «шкалы результатов» от 0 (исходная ситуация) до 10 (желаемое будущее) и регулярно фиксирование достигнутых на пути перемен результатов.



## Сравнение традиционного и позитивного подходов к управлению изменениями в организации

Фокус на проблеме	Фокус на решении ( <i>appreciative inquiry... - ...solution focus</i> )
Взгляд назад (прошлое)	Взгляд вперед (будущее)
Анализ того, что не «работает»	Изучение и тиражирование того, что «работает»
Усложнение ситуации	Упрощение ситуации
Поиск виновных	Стремление вдохновить, слияние усилий
Дефицит возможностей	Открытие новых возможностей

# Факторы успеха управления изменениями:

- 1) Оценка внешнего окружения.
- 2) Руководство изменениями.
- 3) Связь стратегических и оперативных изменений.
- 4) Человеческие ресурсы как активы и пассивы.
- 5) Согласованность.



# Факторы успеха управления изменениями (1/5)

## 1) Оценка внешнего окружения:

- пригодность людей, занимающих ключевые посты;
- внутренние особенности организации;
- давление внешнего окружения и связанные с ним события;
- роль планирования и маркетинга;
- построение целенаправленных схем при участии основных заинтересованных сторон;
- использование оперативных групп, состоящих из специалистов.

## Факторы успеха управления изменениями (2/5)

### 2) Руководство изменениями:

- построение контекста, восприимчивого к изменениям, легитимация;
- создание способности изменяться; проработка содержания и направления изменений;
- операционализация последовательности шагов изменений;
- налаживание коммуникаций, необходимых для изменений, и детализация требований к последовательности шагов;
- достижение и закрепление успеха;
- баланс между преемственностью и изменением;
- поддержание согласованности



# Факторы успеха

## управления изменениями (3/5)

### 3) Связь стратегических и оперативных изменений:

- оправдание потребности;
- создание возможности для соответствующих действий;
- обеспечение необходимого видения, оценок и направления деятельности;
- разделение разработанной стратегии на выполнимые этапы;
- определение тех сотрудников, которые будут управлять процессом изменения соответствующих структур и уточнения целей;
- повторное осмысление коммуникаций;
- использование системы вознаграждения;
- создание климата, благоприятного для достижения целей, с использованием переговоров на местном уровне;
- модификация первоначального видения исходя из локального контекста;
- отслеживание результатов и регулирование.

## Факторы успеха управления изменениями (4/5)

- 4) **Человеческие ресурсы как активы и пассивы:**
- более осознанное управление человеческими ресурсами;
  - использование дополнительных характеристик, тесно связанных с ситуацией, для создания положительной синергии в процессе изменения управления человеческими ресурсами (УЧР);
  - демонстрация необходимости изменений деятельности и людей;
  - специальная аккумулирующая и поддерживающая деятельность на разных уровнях;
  - мобилизация внешних влияний;
  - создание действий и институтов УЧР, взаимно усиливающих друг друга.



## Факторы успеха управления изменениями (5/5)

### 5) **Согласованность:**

- гармония;
- преимущество;
- осуществимость;
- лидерство;
- слаженность аппарата высшего руководства;
- объединение цели и ее воплощения;
- совершенствование соответствующих баз знаний;
- внутриорганизационная согласованность;
- управление серией взаимосвязанных во времени изменений.

По мнению **А.П. Егоршина** для минимизации факторов риска при внедрении изменений требуется **всестороннее планирование, включающее следующие этапы:**

- 1) Оценка необходимости внедрения стратегических изменений.
- 2) Создание системы поддержки внедрения изменений.
- 3) Управление изменениями с помощью менеджеров.
- 4) Создание четкого видения будущего состояния организации.
- 5) Многофакторная оценка готовности организации достичь будущего состояния.
- 6) Создание плана перехода к новому целевому состоянию.
- 7) Организация процесса управления изменениями.
- 8) Роль лидерства в реализации стратегии изменений.



## 4 типа организационных изменений (по Р. Дафту) (2/4)

1) *Изменения в технологии* — изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность:

- затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг;
- включают методы работы, оборудование и ход работы;
- цель - сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции.

2) *Изменения в товарах и услугах:*

- усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции;
- цель - увеличить долю рынка, приходящуюся на компанию, или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

## 4 типа организационных изменений (по Р. Дафту) (4/4)

### 3) *Изменения в стратегии и структуре организации*

относятся к административной сфере (контроль и управление) и обычно происходят «сверху вниз»:

- структура организации,
- стратегический менеджмент и политика,
- система вознаграждения и трудовые отношения,
- система взаимосвязей, контроля и информации,
- система финансовой отчетности и планирования бюджета.

### 4) *Изменения в культуре организации* — затрагивают

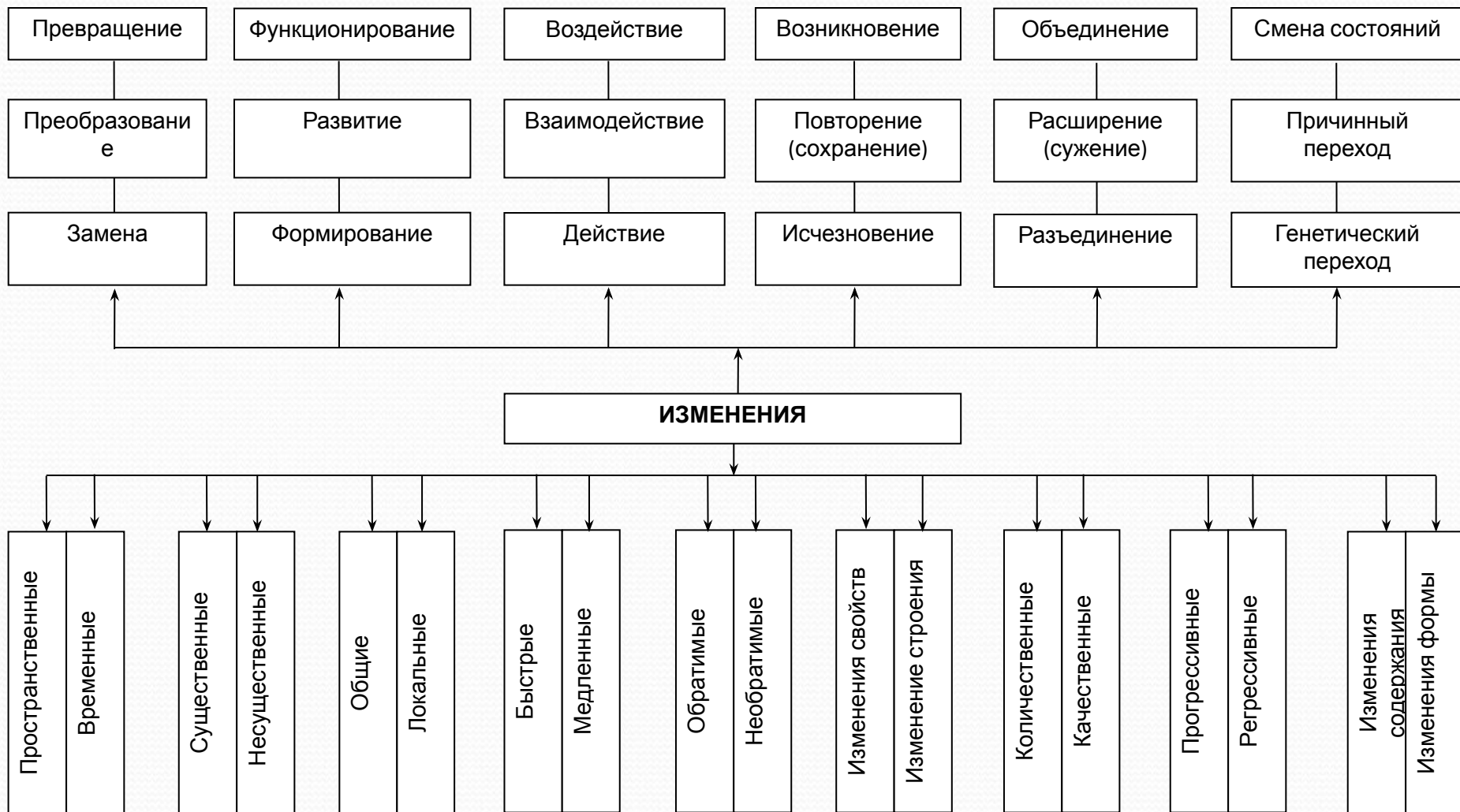
ментальные модели и отражают изменения в:

- ценностях и установках,
- ожиданиях и убеждениях,
- поведении сотрудников организации.



# Основные виды изменений (по Короткову Э.М.)

(основана на системном представлении об организации:  
изменение стадии, формы, состояния, содержания, структуры)



# Типология организационных изменений

<b>Критерий классификации</b>	<b>Направленность организационных изменений</b>
Уровни системы	Внешняя среда, организация, группа
Функциональные области организации	Снабжение, производство, сбыт, финансы, персонал
Уровни менеджмента	Цели и задачи, бизнес-процессы, организационная структура, организационная культура, информационная система
Скорость	Мгновенные (кризисные), быстрые, эволюционные
Охват изменений	Локальные, комплексные, интегрированные
Степень риска	Безрисковые, рисковые
Целевая направленность	Оперативные, тактические, стратегические
Характер перемен	Революционные, эволюционные
Тип развития	Экстенсивные, интенсивные
Направленность развития	Прогрессивные, регрессивные
Масштабы изменений	Локальные, всеобъемлющие
Тип стратегии	Развивающиеся, нейтральные, преобразующие
Характер регулирования процесса изменений	Опережающие, запаздывающие



## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Можно ли отождествлять понятия «управление изменениями», «управление развитием», «адаптивное управление»?
2. Какие составляющие «потенциала изменения»?
3. Назовите принципы управления организационными изменениями и уровни изменений.
4. Опишите этапы процесса изменений по Дж.П. Коттеру и основные фазы «позитивных изменений» по А.Е. Лузину.
5. Каковы факторы успеха управления изменениями?
6. Какие виды изменений вы знаете?

# Тема Сопротивление организационным изменениям

1. Причины и подходы к преодолению изменений.
2. Принципы и этапы проведения успешных изменений.
3. Понятие организационного дизайна, редизайна, реструктуризации и реинженеринга.
4. Организационный дизайн по Г. Минцбергу.
5. Алгоритм формирования организационных связей.
6. Подходы к делегированию полномочий.
7. Сравнительная характеристика традиционной и перевёрнутой организации.



**Соппротивление — это сознательные действия или бездействие человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации.**

- ***Носители сопротивления*** (как и носители изменений) – люди, которые опасаются, что изменения в организации могут затронуть их работу, положение и статус в организации.
- ***Допустимый уровень*** сопротивления переменам:
  - 30% сотрудников поддерживают перемены;
  - 50% не определяют своего отношения или остаются нейтральными;
  - 20% выступают против перемен и делают все возможное, чтобы помешать их осуществлению.

Отношение сотрудников к изменениям – это комбинация двух факторов:

- 1) принятие или непринятие изменения;
- 2) открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

### Матрица «изменение – сопротивление»

Проявление отношения к изменению	Открытое	«Сторонник»	«Противник»
	Скрытое	«Пассивный сторонник»	«Опасный элемент»
		Принимается	Не принимается
		Отношение к изменению	



# Типичные причины сопротивления изменениям на российских предприятиях:

- 1) непризнание проблем или несогласованность в понимании их причин;
- 2) опасения относительно увеличения объема работ;
- 3) игнорирование традиций;
- 4) «революционность» изменений;
- 5) отсутствие обратной связи с руководством;
- 6) недоверие к инициатору реформ.

## Причины сильного неприятия изменений:

1. изменения являются решительными и радикальными;
2. изменения носят характер внезапности и неожиданности;
3. в результате внесения изменений возможны негативные последствия для сотрудников;
4. существует сильная поддержка любого решения, снижающего ценность изменений;
5. цели настолько неопределенные, что приводят к неуверенности;
6. предыдущие изменения не дали положительного результата.
7. работники не доверяют руководству организации и людям, вовлеченным в процесс внедрения изменений;
8. руководители не оказывают доверие сотрудникам, не выслушивают их идеи и не приглашают их к участию в процессе организационных изменений.



## Внутренние факторы, препятствующие организационным изменениям:

1. замкнутость корпоративной культуры;
2. чрезмерная забюрократизированность, парализующая любую инициативу;
3. недальновидная и узконаправленная политика руководства;
4. низкий уровень доверия сотрудникам;
5. отсутствие опыта работы в командах;
6. избыток самоуверенности и недостаток лидерских качеств у менеджеров среднего звена;
7. страх неизведанного.

# Пути мотивирования сотрудников на принятие изменений

## и работу по их внедрению :

1. составление простого и понятного плана с целями, задачами, перечнем необходимых действий и конкретных результатов;
2. добавление к этому плану схемы коммуникаций и информирования сотрудников и подразделений;
3. привлечение к реализации планов сотрудников с необходимыми знаниями и навыками;
4. четкое объяснение потребности изменений;
5. обозначение контрольных цифр по организации, ясно объективную обусловленность изменений;
6. работа с четким и позитивным видением того, какой рабочий климат установится после внесения изменений.



## **Принципы проведения успешных изменений:**

- *Ясность конечной цели.*
- *Разделение на качественно отличающиеся этапы.*
- *Предстартовое напряжение.*
- *Распределение ответственности и перевод общей задачи в личную, специфическую, локальную.*
- *Новая информация — «теоретическая база».*
- *Мотивация — это «энергия» изменений.*

## Типичные ошибки, ведущие к неэффективности организационных изменений и росту сопротивления персонала:

- избыток самоуспокоенности;
- неумение создать достаточно влиятельную команду реформаторов;
- недооценка умения формулировать конечные цели;
- отставание пропаганды видения будущего;
- препятствия, блокирующие новое видение;
- отсутствие ощутимых быстрых успехов;
- преждевременная эйфория от изменений;
- изменения не укореняются в корпоративной культуре.



## Последствия ошибок

### в преодолении сопротивления изменениям:

- неудовлетворительно претворяются в жизнь новые стратегические представления;
- появляются трудности в координации работы приобретенных компаний (или отделенных бизнес-единиц) с прежним производством;
- деятельность организации не удастся перестроить в сжатые сроки с минимальными затратами;
- программы сокращения штатов и повышения качества не приносят желаемых результатов.

# Основные причины сопротивления изменениям

Содержание сдерживающей силы	Причины возникновения	Последствия
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение, создание групп давления
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи сплетни
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие коллектива
Низкая терпимость к изменениям	Опасения людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа
Боязнь неожиданностей, которые могут сопровождать изменения	Свойственное людям чувство недоверия, консерватизма, негативное отношение к любым переменам	Проведение предшествующих изменениям бесед с сотрудниками
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	«Эталонное» поведение, необходимо привлекать специалистов и консультантов, компетенция которых не вызывает сомнений



## Подходы к преодолению сопротивления организационным изменениям (1)

Подход	Использование	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Информирование и общение	При недостаточном объёме 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 очень большое количество людей
Участие и вовлечённость	Когда инициаторы изменений 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, если участники проектируют неподходящие изменения

## Подходы к преодолению сопротивления организационным изменениям (2)

Подход	Использование	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
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 (лёгким) путём избежать сильного сопротивления	Подход может стать чрезвычайно затратным, если он ставит целью добиться согласия только путём переговоров
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 и у них возникает чувство, что их используют



# Полная формула организационных изменений

Уровень  
тревоги

×

Модель  
потребления  
будущего

×

Идея  
первого  
шага

>

Сопротивление  
системы

## Этапы и процедуры управление сопротивлением при реализации организационных изменений (1/3):

- *Этап 1. Формирование политической динамики в поддержку изменений*
- Обеспечение поддержки всех групп внутри организации.
- Формирование стиля поведения, ориентированного на лидерство.
- Преднамеренное использование символов и терминологии изменений.
- Определение точек устойчивости.



## Этапы и процедуры управление сопротивлением при реализации организационных изменений (2/3):

- *Этап 2. Обеспечение мотивации на изменения*
- Обострение чувства неудовлетворенности текущим состоянием.
- Привлечение сотрудников к планированию и осуществлению изменений.
- Формирование системы вознаграждения с целью поддержания перемен.
- Предоставление времени и возможностей для дистанцирования от стереотипов прошлого.

## Этапы и процедуры управление сопротивлением при реализации организационных изменений (3/3):

- *Этап 3. Поддержание эффективного контроля над процессом изменений*
- Формирование четкого представления относительно будущего состояния организации и доведение его до сведения всех сотрудников.
- Использование интегрированного (комплексного) подхода.
- Разработка специальных трансформационных программ.
- Формирование системы обратной связи.
- Сглаживание сопротивления организационным переменам.



# «Организационный дизайн»:

- исследование соотношений различных конфигураций структур, процессов и технологий выбранным организационным величинам на выходе, определяющим организационную эффективность в целом;
- характеризует механизм функционирования организации как целостной системы, отличающейся повышенной сложностью;
- даёт возможность посмотреть на бизнес «со стороны», увидеть, где, что и в каком объеме необходимо изменить и/или ликвидировать.

# Подходы к сущности организационного дизайна:

- организационный дизайн = организационное проектирование ( перевод сл/соч. «*organizational design*»);
- организационный дизайн  
= установление разделения труда между организационными единицами,  
= процесс департаментализации (процесс, функции, клиентура, территория)
- организационный дизайн = процесс формальной структуры организации.



## Организационный дизайн (социология):

- рационализация процессов самоорганизации социальной жизни для достижения более высокого эффекта организованности;
- способ формирования организованных сил, направленных на изменение совокупности общественных отношений;
- способ самоорганизации людей, соотношение и сочетание с самоорганизацией сознания и воли, чтобы соответствовать потребностям того общества, в котором они живут, быть востребованными со стороны этого общества.

**Организационный дизайн** предполагает разработку, конструирование и эстетическое (имиджевое) оформление организации на основе соблюдения правильных пропорций, внутренней слаженности и гармонии (закона «композиции-пропорциональности»).



## Организационный редизайн (А.Е Лузин)

- важнейший элемент организационного трансформирования, цель которого - проектирование модели организации, формирующейся посредством переосмысления и адаптации:
  - ключевых компетенции,
  - рыночной ориентации,
  - продуктовой специализации,
  - уровня кооперации,
  - организационного построения.
- Организационная трансформация направлена на системные преобразования структуры, процессов, отношений, культуры и позволяет добиться коренного обновления и совершенствования компании.

## Основы организационного дизайна заложены Г.Минцбергом:

- Организационный дизайн близок к организационному проектированию.
- Организационное проектирование представляет собой функцию организации, состоящую в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой, проектируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости.



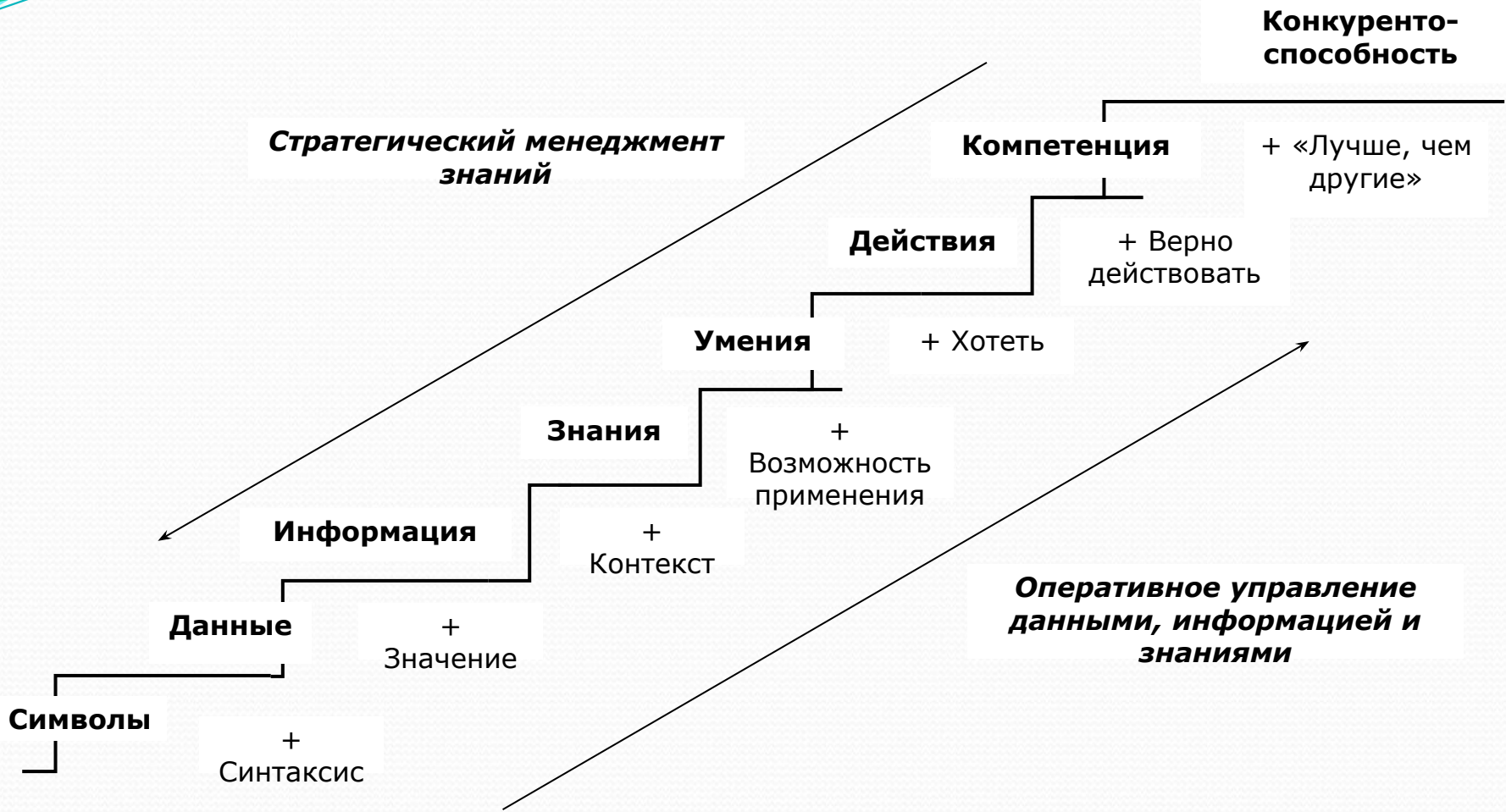
## **Управление знаниями и организационным обучением.**

1. Концепция и процесс управления организационными знаниями (КМ).
2. Цикл обучения Колба.
3. Типы стратегий обучения в организации.
4. Система управления знаниями и организационным обучением.
5. Принципы развития организации на основе управления знаниями.
6. Концепция и основные черты обучающейся/научающейся организации (learning organization).
7. Факторы развития способностей организации к обучению (Х. Рамперсад).

# Управление знаниями (*Knowledge Management*)

- важный инструмент повышения эффективности деятельности организации;
- обеспечивает обмен знаниями между сотрудниками и подразделениями для нахождения наилучших способов ведения своей деятельности:
- неформальные сообщества и экспертные сети для обмена опытом (информационный опыт), библиотеки практических решений, давших наибольший экономический эффект;
- базы данных о клиентах или поставщиках;
- бумажные и электронные документы, справочники.





# «Лестница знаний»

## **Виды деятельности в процессе управления знаниями**

1. выработка общей стратегии бизнеса,
2. распространение передового опыта,
3. обучение персонала,
4. получение знаний о клиентах,
5. управление интеллектуальными ресурсами,
6. инновации.



# Стадии процесса управления знаниями

1. генерирование знаний;
2. формализация знаний;
3. хранение знаний;
4. диффузия (распространение) знаний;
5. контроль и координация знаний.

**Управление знаниями** — это

- разработка и внедрение процессов накопления, кодификации, представления в доступной форме и использования имеющихся открытых знаний, а также создания новых;
- разработка и внедрение процессов поиска, кодификации и использования скрытых знаний.

## В управлении знаниями организации большую роль играет **ОБУЧЕНИЕ!!!**

- **Обучение** — это циклический кумулятивный процесс постоянного обновления и расширения объема знаний.
- **Цель обучения** - изменение поведения, для того чтобы действовать более эффективно.
- **Поведение человека** — отражение его сознания, результат познания, обучения, постоянной трансформации личности.



# Виды обучения в организации

## Осознанное и неосознанное обучение

### *Осознанное обучение:*

- обучение **при помощи образования;**
- эффективнее и лучше развивает способности, предоставляя больше возможностей для контроля над процессом.

### *Неосознанное обучение:*

- обучение **на основе опыта;**
- опыт приобретается через деятельность — действия, которые дают новые знания.

# Виды обучения в организации

## ***Индивидуальное и групповое обучение (командное или организационное)***

### ***Индивидуальное обучение:***

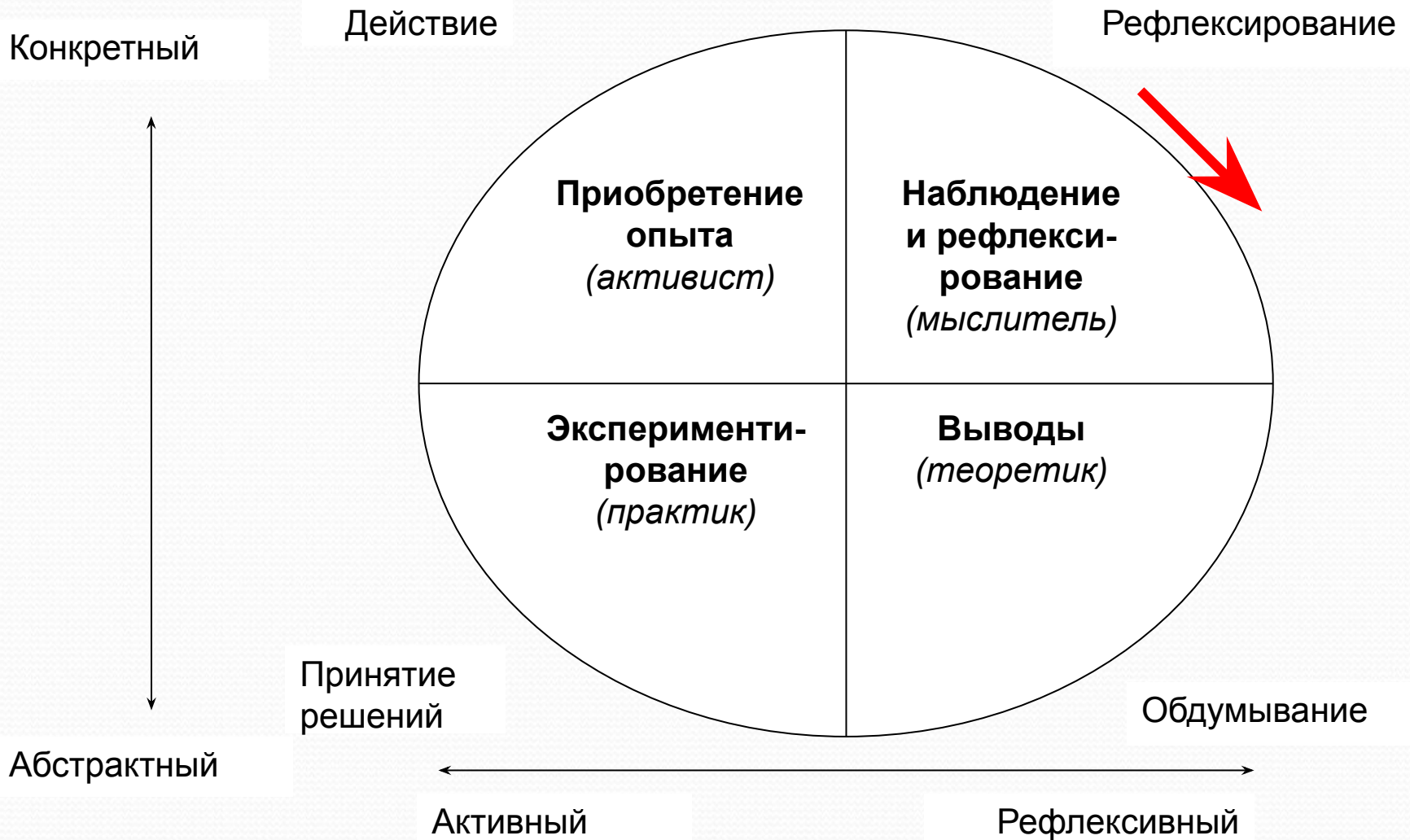
- основа всех форм и процессов обучения;
- работники учатся и изменяют свое поведение.

### ***Групповое обучение:***

- работники получают знания вместе и учатся друг у друга;
- обучается вся организация;
- процессы организационных перемен происходят безболезненно.



# Цикл Колба и четыре стиля обучения



# Типы научения по Крису Арджирису

**1. Оди́нарный цикл обучения («научение с оди́нарной петлей»):** акцент на разрешении проблем, идентификации и коррекции отклонений.

**2. Дво́йной цикл обучения («научение с дво́йной петлей»):** критический анализ деятельности, изменение норм и моделей деятельности.

Это более широкий и интегральный подход к решению проблем: изменяется не только стиль мышления сотрудников и их мировоззрение, но и то, как они действуют.



# Типы стратегий обучения в организации по Крису Арджирису (1/2)

## **1. Создание организационной структуры:**

проектируется организационная структура, предоставляющая сотрудникам возможности для приобретения опыта и обучения, в основе которой самоуправляемые команды:

### **Члены команд**

- наделены большой ответственностью,
- обладают различными компетенциями,
- решают широкий круг задач,
- постоянно обучаются, обмениваются знаниями, обсуждают вопросы, предлагают новые идеи.

**Активное сотрудничество** распространяется на организацию → растет эффективность коммуникаций и обмен знаниями → индивидуальные знания → коллективные знания → неявные знания → явные знания.

## Типы стратегий обучения в организации по К. Арджирису (2/2)

### *2. Контроль управленческого процесса:*

разработка и реализация мер по  
**стимулированию процесса обучения**  
организации:

- создание условий, способствующих применению имеющихся знания и активному обмену ими;
- стимулирование появления новых идей в результате совместного обсуждения и выработки общего мировоззрения.



## Стратегические цели управления знаниями:

1. повышение способности организации к инновациям;
2. восприимчивость и быстрота реагирования на непредвиденные события;
3. высокая эффективность организации;
4. компетентность и конкурентоспособность.

Эти цели взаимосвязаны и требуют большого объема информационных и интеллектуальных ресурсов, индивидуального и группового обучения.

Ресурсы знаний вместе с профессиональными индивидуальными и коллективными навыками позволяют быстрее реагировать на изменения в окружающей среде.

# Система управления знаниями и организационным обучением

**Подсистема управления инновациями**  
Объективированное  
(материализованное) знание

**Подсистема управления бизнес-процессами**  
Процедурное,  
объективированное  
(материализованное) знание

**Подсистема управления человеческими ресурсами**  
Индивидуальное  
(субъективное) имплицитное  
знание

**Подсистема управления информацией**  
Кодифицированное знание

Подсистема эффективности  
управления знаниями

## **Организационная культура:**

- ценности;
- взаимодействие;
- мотивация;
- непрерывное обучение

## **Структура:**

- власть и лидерство;
- минимизация иерархии;
- обратная связь

## **Информационные технологии:**

- средства информационных технологий;
- базы данных;
- избыточность информации;
- открытость информации



# Принципы развития организации на основе управления знаниями (1/2)

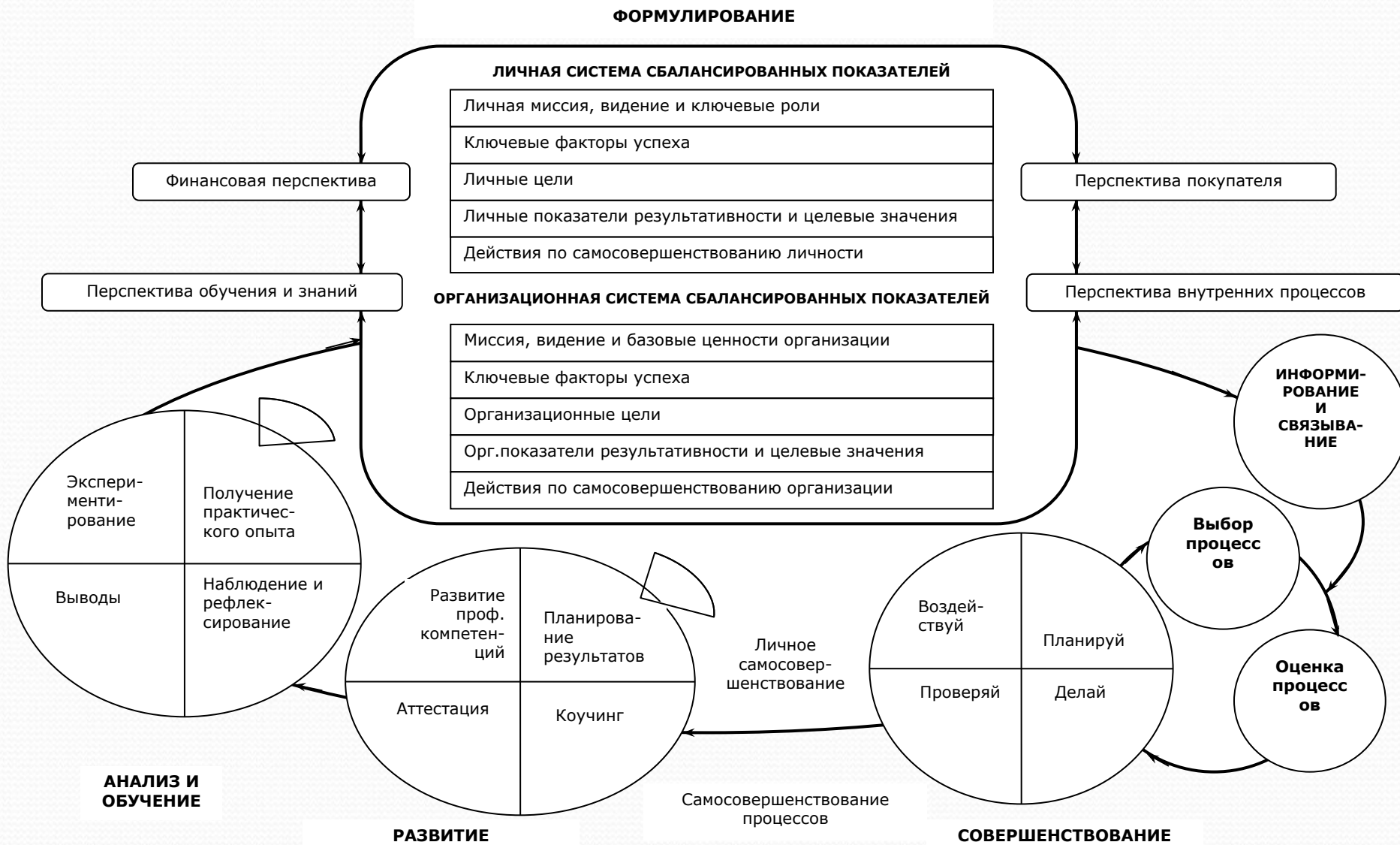
1. **Принцип общих интересов** — формирование сообществ специализации — команд сотрудников, неформально связанных между собой общими знаниями, навыками и интересом к совместной деятельности.
2. **Принцип «маяка»** — создание в компании центра совершенства — главного ориентира развития компетенций, объединяющего сотрудников, обладающих передовыми и наиболее ценными знаниями и навыками.

## Принципы развития организации на основе управления знаниями (2/24)

- 3. Принцип «тяги-толкай»** — сочетание двух **подходов**: каждый сотрудник организации должен «выталкивать» актуальную информацию, делая ее общедоступной, и одновременно «тянуть» на себя знания, необходимые для решения насущных проблем;
- 4. Принцип «давай-бери» (принцип взаимной выгоды)** — совместное использование знаний и их свободный обмен является наиболее действенным фактором повышения эффективности самообучения в организации.



# Циклический процесс организационного развития на основе управления знаниями



## Ключевые формы обучения в управлении развитием организации - **адаптивность и генеративность.**

- **Адаптивное обучение** - развитие способностей воспринимать новые ситуации и справляться с ними: анализ сделанного в прошлом с целью осуществления изменений, необходимых для удовлетворения специфических новых требований
- *(Что сделано? Какие аспекты действия были правильными? Что можно было сделать наилучшим образом? Как можно решить проблему?)*
- **Генеративное обучение** - развитие способности смотреть «новым взглядом» на окружающую действительность и на конкретную деятельность и организацию
- *(Что можно было сделать? В чем сущность проблемы и какие были ее предпосылки? Какие альтернативные варианты решения проблемы? Что произойдет, если будет использован тот или иной вариант решения? )*



# Барьеры в организационном обучении

1. несогласование программ формального обучения и переподготовки с ежедневным неформальным обучением; ценности и вознаграждения противоречивы;
2. самообучение может иметь политический подтекст для использования в противодействии изменениям, что связано с властью и контролем, которые основаны на управлении информацией внутри организации;
3. преданность групповым интересам и компромиссы могут работать против открытости и новаций, необходимых для обучения и изменения;
4. проблемы обучения часто связаны с рутинными процессами оперативного контроля.

**Образование** – это основа всех преобразований.

Задачи развития работников и управления в условиях постоянных изменения решает

**обучающаяся организация.**

**Самообучающаяся организация (learning organization)** — это организация, которая

- создает, приобретает, передает и сохраняет знания;
- способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты;
- развивается путем обмена передовым опытом и избегает повторения типовых ошибок.

*(М. К. Румизен)*



## **П. Сенге, «Пятая дисциплина» (1990):**

**Обучающаяся организация** - это «место, в котором

- люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов (к которым они на самом деле стремятся),
- возвращаются новые широкомасштабные способы мышления,
- люди постоянно учатся тому, как учиться вместе».

## **5 основных факторов («дисциплин»), которые должны учитывать сотрудники обучающейся организации (П. Сенге):**

1. личное мастерство;
2. создание общего видения;
3. командное обучение;
4. когнитивные модели;
5. системное мышление:
  - 5-ая «дисциплина» объединяет 1-4;
  - основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах.



## Признаки обучающейся организации

(американский психолог **М. Педлер**, «Саморазвитие: пособие для руководителей» (1991)):

1. гибкий подход к стратегии;
2. сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;
3. информация используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;
4. учет и контроль, способствующие развитию организации;
5. внутренний обмен услугами между подразделениями;
6. гибкая система поощрений;
7. «дающая возможности» структура (подразделения рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена);
8. изучение всеми работниками состояния среды;
9. постоянный обмен опытом с партнерами, клиентами;
10. атмосфера в организации, способствующая обучению;
11. возможности саморазвития для сотрудников.

## **Факторы развития способности организации к обучению (Х. Рамперсад) (1/3):**

1. формирование условий, в которых сотрудники хотели бы применять свои знания и активно обмениваться ими с коллегами;
2. проектирование организационной структуры, позволяющей людям приобретать опыт и обучаться;
3. стимулирование работников к составлению личных систем сбалансированных показателей, способствующих развитию положительного отношения к собственному росту и обучению;
4. наличие возможности людям задуматься о том, как соотносятся их личные цели с общими целями всей организации;
5. создание команд по совершенствованию работы, в которых будет обеспечен эффективный баланс личных качеств сотрудников, их способностей, навыков и стилей обучения;
6. ориентация сотрудников на реализацию общих планов организации и координация их усилий;



## **Факторы развития способности организации к обучению (Х. Рамперсад) (2/3):**

7. работа с командами так, чтобы обучение и приобретение новой информации рассматривались ими как важнейшие задачи, чтобы эти команды были нацелены на сотрудничество, хорошо координированы, к их участники чувствовали свое единство с коллегами;
8. использование образов, метафор и интуиции для обмена неявными знаниями;
9. работа с сетью самоуправляемых команд, составленных из специалистов широкого профиля, компетентных и ответственных, области компетенции которых перекрываются;
10. стимулирование сотрудников к идентифицированию, продумыванию и совместному решению проблем, поиску нетрадиционных подходов, постоянному развитию своих навыков и способностей, приобретению опыта и ответственности за компанию и результаты ее работы;

## **Факторы развития способности организации к обучению (Х. Рамперсад) (3/3):**

11. наличие руководителей, которые занимаются коучингом, помогают, вдохновляют, мотивируют, стимулируют сотрудников, энергично действуют и постоянно оценивают бизнес-процессы по критериям их эффективности;
12. использование различных методов решения проблем: мозговой штурм, цикл решения проблем, управление рисками;
13. информирование посредством обратной связи о реализованных улучшениях и нововведениях в организации, упрощение организационной структуры и языка, который используется менеджерами;
14. создание, совершенствование информационной инфраструктуры и корпоративных библиотек для работы;
15. стимулирование неформальных контактов сотрудников;
16. избавление от страха и недоверия в организации.



## **Основные черты самообучающейся организации:**

1. особая роль интеллектуального капитала;
2. уважение индивидуальности;
3. климат доверия, открытости и толерантности;
4. незнание не рассматривается как признак слабости;
5. право на «пробы-ошибки»;
6. умение и желание учиться у всех и всегда;
7. способность превращать новые знания в общее достояние;
8. перевод знания в конкретные действия.

**При создании  
самообучающейся организации,  
руководство должно быть готово к:**

- 1. глубоким и долгосрочным изменениям;**
- 2. структурным перестройкам:**
  - закрепление нового порядка работы,
  - полный отказ от элитаризма,
  - вовлечение работников в процесс принятия решений и обратной связи,
  - доверие к инициативе работников и созидательным способностям,
  - изменения традиционной концепции механистического менеджмента, ориентированной на ограничение полномочий сотрудников.



## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем смысл цикла обучения Колба, как его можно применить в управлении организационными изменениями?
2. Почему управление обучением — новая роль руководителя (менеджера)?
3. Почему ни одна организация не может быть полностью механистической или органической?
4. Что означает быть самообучающейся организацией?
5. Является ли компетентность качеством личности?