

# *Управление изменениями*

# Содержание курса:

1. Феномен, основные признаки и элементы организации. Организация как объект управления.
2. Организационная динамика и необходимость изменений. Сущность концепции организационного развития.
3. Типы и модели организационных изменений.
4. Организационная культура как инструмент изменений .
5. Сопротивление организационным преобразованиям и методы его преодоления.
  - 5.1 Основные поведенческие реакции персонала на организационные изменения.
  - 5.2 Причины сопротивления персонала организационным изменениям.
  - 5.3 Механизмы минимизации сопротивления персонала организационным изменениям.

*Тема 1.*

*Теоретические  
аспекты  
Управления  
организационными  
изменениями*

# *Вопросы*

1. Организация как объект управления
2. Основные признаки организации
3. Классификация организаций
4. Внешняя и внутренняя среда организации
5. Структурные и контекстные характеристики организации

# Организация

(лат. *organon*, происходит от лат. *ergon* — орган) — объединение, группа людей (напр. учреждение, предприятие, ассоциация и т.д.), разделяющих общие цели и определенные правила сотрудничества в группе.

Любая организация -  
это, прежде всего,  
**социальная  
система.**



# Организация как объект управления

- **Организация** – это объединение людей ради реализации некоей миссии и достижения определенной цели, осуществляющих совместную деятельность через разделение обязанностей, объединенных единым организационным стержнем и правилами, а также определенным властным началом в рамках неких границ в той или иной организационной форме для создания новой сущности

(Г.А.Латфуллин, А.С.Никитин, С.С.Серебрянников.  
Теория Менеджмента. СПб, «Питер», 2017)

# Основные признаки организации

**Организация** — это социальная целостность, которая направлена на реализацию определенных **целей**, построена как специально структурированная и координированная **система**, предназначенная для некоторой **деятельности**, и связанная с окружающей **средой**.

Наличие системной структуры, определенных целей и связи с окружающей средой являются общими характеристиками для любой организации.

# Классификация организаций

Таблица 2.1. Варианты классификации организаций

Основание классификации	Вид организации
Степень формализованности	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Формальные;</li><li>▪ неформальные</li></ul>
Форма собственности	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Государственные;</li><li>▪ муниципальные;</li><li>▪ частные;</li><li>▪ иные</li></ul>
Отношение к получению прибыли как главной цели деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Коммерческие;</li><li>▪ некоммерческие</li></ul>
Характер существования	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Реальные;</li><li>▪ виртуальные</li></ul>
Социальная значимость деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Социально значимые;</li><li>▪ общественно полезные;</li><li>▪ социально опасные</li></ul>
Территориальный характер деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Глобальные;</li><li>▪ международные;</li><li>▪ федеральные;</li><li>▪ межрегиональные;</li><li>▪ региональные;</li><li>▪ местные;</li><li>▪ локальные</li></ul>



# Классификация организаций

(продолжение)

Степень открытости	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Открытые (прозрачные);</li><li>▪ закрытые</li></ul>
Характер инновационной деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Инновационно активные;</li><li>▪ инновационно пассивные</li></ul>
Организационно-правовые формы	Коммерческие: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ хозяйственные товарищества и общества;</li><li>▪ производственные кооперативы;</li><li>▪ государственные и муниципальные унитарные предприятия.</li></ul> Некоммерческие: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ общественные и религиозные объединения;</li><li>▪ учреждения;</li><li>▪ фонды и др.</li></ul>
Размер	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Крупные;</li><li>▪ средние;</li><li>▪ малые</li></ul>
Основания объединения для совместной деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Традиционные;</li><li>▪ лидерские («вождистские»);</li><li>▪ проектные;</li><li>▪ партнерские;</li><li>▪ авантюрные;</li><li>▪ альтернативные;</li><li>▪ случайные</li></ul>

# Классификация организаций

(окончание)

Основание классификации	Вид организации
Сфера человеческой деятельности (реализация тех или иных общественных функций)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Публичные;</li><li>▪ хозяйственные;</li><li>▪ военные;</li><li>▪ правоохранительные;</li><li>▪ культурные;</li><li>▪ научные;</li><li>▪ образовательные;</li><li>▪ благотворительные;</li><li>▪ религиозные;</li><li>▪ информационные;</li><li>▪ правозащитные;</li><li>▪ политические и др.</li></ul>

# *Организация с точки зрения теории систем*

*В контексте теории систем организация — это совокупность нескольких элементов, взаимодействующих между собой взаимозависимым образом.*

*В упрощенной форме организация получает ресурсы (вход) из более крупной системы (внешней среды), осуществляет обработку этих ресурсов (процессы) и возвращает их во внешнюю среду в измененной форме (выпускаемые товары и услуги).*

# Основные элементы организации как системы.



# ***Nota Bene!***

- Выживание организации зависит от ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды (важность «обратной связи»)
- Для удовлетворения этих требований цикл «вход — процесс — выход» должен находиться в центре внимания руководства организации

# *Как организации взаимодействуют с окружающей средой?*

- Организации адаптируются к быстро изменяющейся внешней среде, и сами оказывают влияние на среду.  
Некоторые крупные компании имеют специальные отделы, занимающиеся мониторингом окружающей среды и поиском путей приспособления к ней и влияния на нее.



# Организация в контексте внешней среды

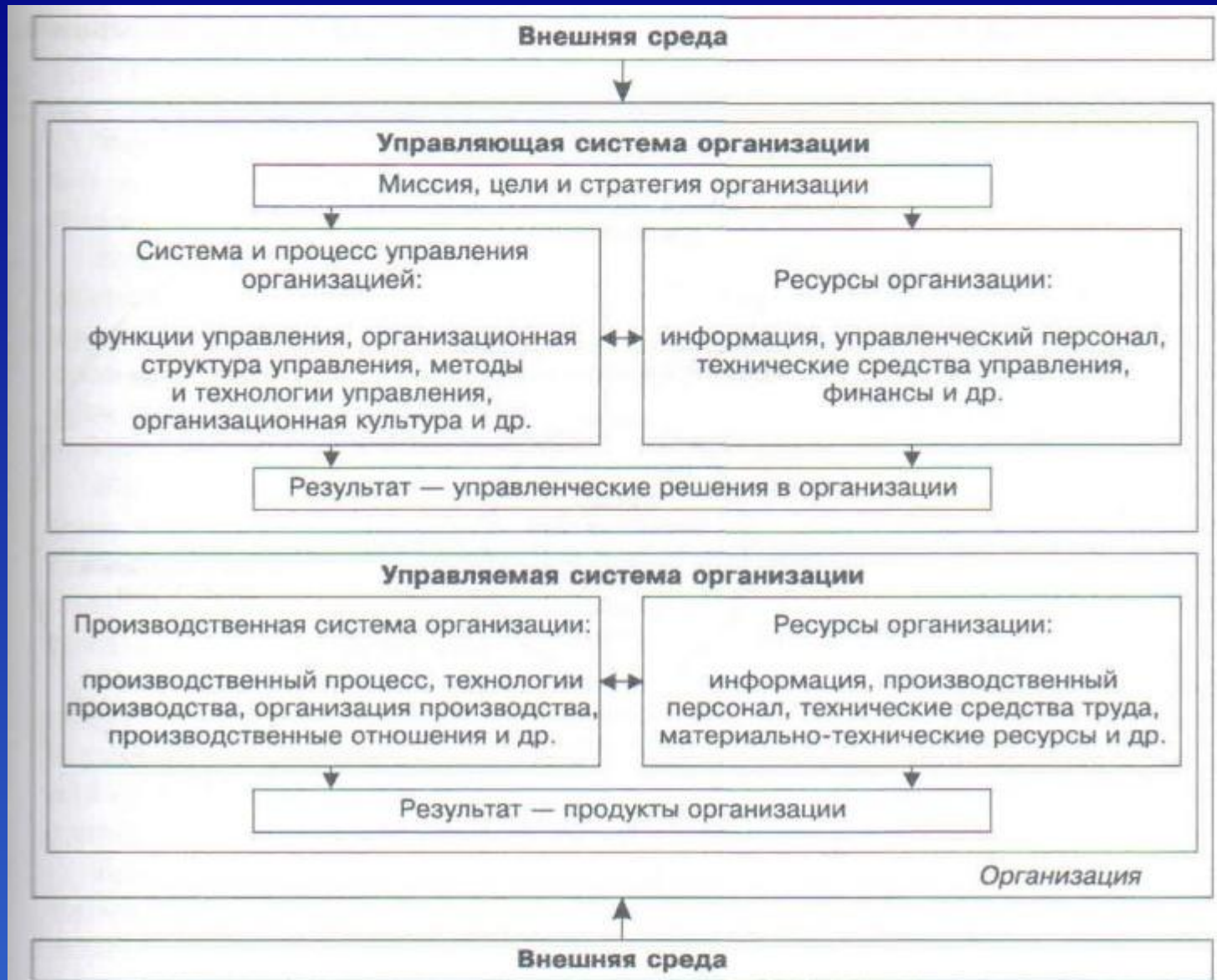


Рис. 2.3. Элементы и взаимодействия управляющей и управляемой систем в организации

# Факторы внутренней и внешней среды организации





# *Характеристики организации*

```
graph TD; A[Характеристики организации] --> B[Структурные]; A --> C[Контекстные];
```

**Структурные**

**Контекстные**

# *Основные структурные характеристики организации*

- *Формализованность*
- *Специализация*
- *Иерархия власти*
- *Централизация*
- *Профессионализм*
- *Соотношения персонала*

# *Основные контекстные характеристики организации*

- *Размер*
- *Технологии, используемые организацией*
- *Окружающая (внешняя) среда*
- *Цели и стратегии организации*
- *Культура организации*

# *Взаимозависимость структурных и контекстных характеристик*

- Одиннадцать контекстных и структурных характеристик, описанных выше, не являются независимыми и могут влиять друг на друга. Например, большой размер организации, стандартные устоявшиеся технологии и стабильная окружающая среда порождают организацию с высоким уровнем формализованности, специализации и централизации.
- Эти характеристики дают основу для измерения и анализа особенностей, которые обычно не могут быть замечены случайным наблюдателем, и представляют собой очень ценную информацию о существе организации.

# *Каково значение организаций для общества?*

- Объединение ресурсов для достижения желаемых целей и результатов
- Эффективное производство товаров и услуг
- Упрощение нововведений
- Использование новейших информационных и производственных технологий
- Адаптация к изменениям в окружающей среде и влияние на среду
- Создание ценности для владельцев, потребителей и работников
- Соответствие современным требованиям специализации, этики, мотивации и координации деятельности работников

# *Содержание понятия «организационное развитие»*

- Организационное развитие — это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях.
- «Определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификаций, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными».

---

'Постоянство - это  
иллюзия.

Нельзя дважды войти в  
одну и ту же реку"

'В мире есть только  
одна постоянная вещь,  
- она называется  
изменение"

# ИЗМЕНЕНИЯ

(смена состояний объекта в процессе развития)

## ДРУГОЕ

ИНОЕ

(видоизменение старого)

НОВОЕ

(переход к новому качеству)



# Движущие силы организационных изменений



# Тормозящие силы организационных изменений

---

# Российская компания в контексте социальных изменений в России

## 1. Социальные изменения имеют комплексный характер

- изменение экономических отношений (собственность)
- изменение политических отношений (власть)
- изменение социальных отношений (социальная структура)
- изменение духовно-культурных отношений (ценности)

---

# Российская компания в контексте социальных изменений в России

## 2. **Общественные изменения носят революционный характер**

- изменения происходят в форме качественного скачка
- изменения спрессованы в крайне узком временном интервале
- изменения привели к смене типа общественного устройства России

---

# Российская компания в контексте социальных изменений в России

- 3. Изменения в различных сферах общественной жизни синхронизированы по времени реализации**
  - изменения носят избыточный характер
  - модель ускоренной модернизации с традиционной системой издержек (Петр1, большевизм, сталинизм)
- 4. Общественные изменения несут в себе большой объем стихийности, неуправляемости, хаотичности**
  - несоответствие целей и результатов изменений
  - высокая социальная цена изменений

---

# Российская компания в контексте социальных изменений в России

5. Общественные изменения привели к изменению геополитического статуса России и к глубокому изменению геополитической картины мира в целом
  - двухполюсный мир стал однополюсным
  - сверхдержава превратилась в просто большую страну
  - большая страна встала перед угрозой стать маленькой страной
6. Масштабы и глубина общественных изменений пришли в противоречие с адаптационным потенциалом большинства населения России
  - избыточность изменений
  - социальная и политическая нестабильность
  - политический "маятник"

---

# Российская компания в контексте социальных изменений в России

## 7. Деловые организации вынуждены действовать в турбулентной внешней среде

- минимизация инвестиционных возможностей
- неконкурентоспособность в глобальной экономике
- ограничение возможностей разработки стратегических планов развития
- доминанта (до 1998г.) инкрементальных\* изменений над стратегическими

\*инкрементальный - пошаговый, увеличивающийся постепенно

# Анализ сил в организационных изменениях, происходящих в российских компаниях

Недостаточная  
правовая  
защищенность частной  
собственности



Неадекватное трудовое  
законодательство



Непоследовательность  
государственной  
политики в отношении  
к бизнесу



*силы тормозящие*



*движущие силы*

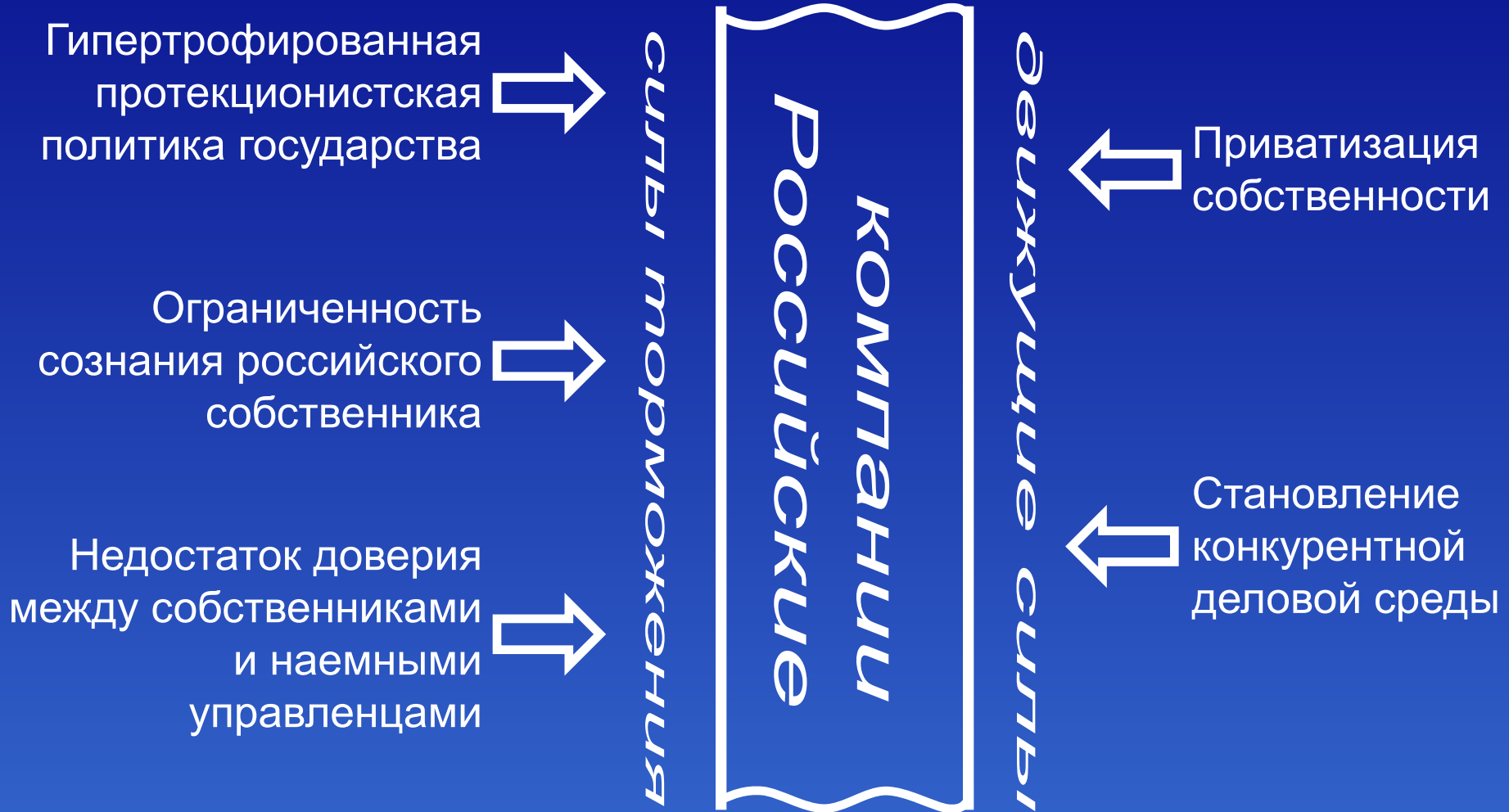


Политическая и  
экономическая  
стабилизация  
общества



Потребность  
выживания и  
развития

# Анализ сил в организационных изменениях, происходящих в российских компаниях





# Анализ сил в организационных изменениях, происходящих в российских компаниях

Медленное развитие партнерских отношений между работодателями и персоналом



Авторитаризм как доминантный тип управления



Нехватка основных организационных ресурсов



*силы тормозящие*



*движущие силы*

Падение спроса и изменение его структуры



Новые потребности потребителей



# Анализ сил в организационных изменениях, происходящих в российских компаниях

Недостаточный  
уровень  
профессионализма  
управленческих кадров



Отставание  
информационной  
инфраструктуры



Низкий уровень  
трудовой дисциплины,  
культуры труда и  
трудовой этики



*силы тормозящие*



*движущие силы*



Растущие  
возможности  
для  
привлечения  
инвестиций



Растущий  
уровень  
профессиона-  
лизма молодой  
генерации  
менеджмента

# Анализ сил в организационных изменениях, происходящих в российских компаниях



*Спасибо за внимание!*