

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

Классификация организаций

(продолжение)

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

Классификация организаций

(окончание)

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

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

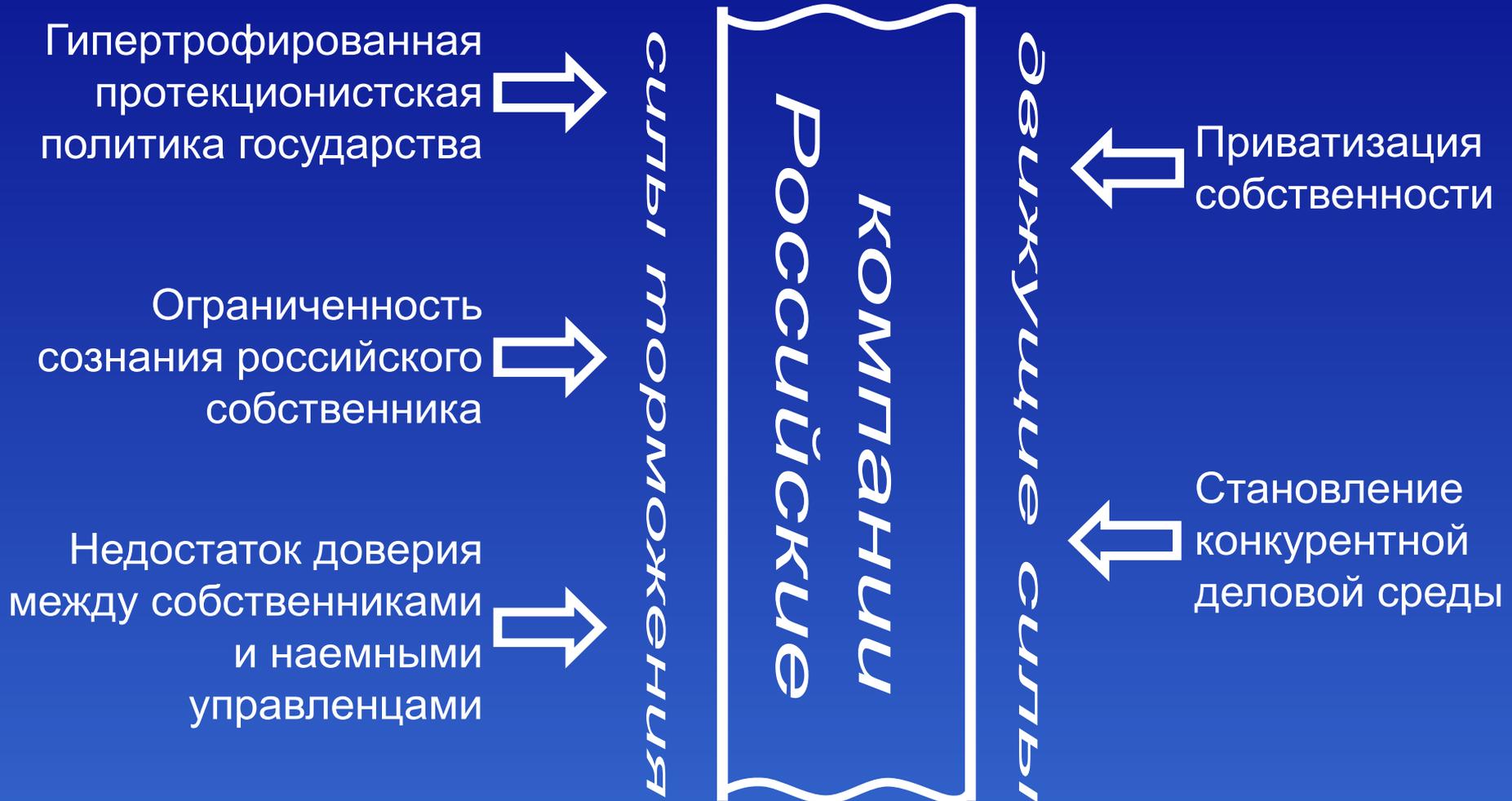


Политическая и
экономическая
стабилизация
общества



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!