

Филиал СПбГЭУ в г. Череповце

Теория менеджмента



С.В Бойко

ТЕМА 5.2. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Лекция

Череповец, 2013

09/07/2023



Содержание лекции

- *Понятие и содержание организационного развития. Понятие организационного развития. Основные стадии программ организационного развития. Формула перемен и эффективность ОР. Причины, вызывающие сопротивление изменениям.*
- *Основные тенденции развития организаций в будущем. Основные направления модификации компаний. Характерные черты компании будущего.*



Вопросы лекции

1. Понятие и содержание организационного развития.
2. Основные тенденции развития организаций в будущем.

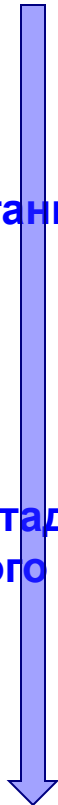
Структура лекции

1. Понятие и содержание организационного развития.

1.1. Понятие организационного развития

1.2. Основные стадии программ организационного развития

1.3. Формула перемен и эффективность ОР



2. Основные тенденции развития организаций в будущем.

2.1. Основные направления модификации компаний

2.2. Характерные черты компании будущего



09/07/2023

3

Словарь



1. Определите термины, используемые в данной лекции.
2. Пользуясь текстом лекции и приведенными ниже источниками, запишите в словарь терминов содержание ключевых терминов темы.

Менеджмент [Электронный ресурс]. – Мультимедиа энциклопедия. – М.: Русс-Орбит-М, 2004.

Словарь наиболее употребительных понятий (глоссарий) по менеджменту / Составитель С.В. Бойко. – Череповец: ИНЖЭКОН-Череповец, 2006.

Введение

Почему разные компании при примерно одинаковых стартовых условиях добиваются совершенно разных результатов: одни процветают, другие имеют средние успехи, а третьи вообще сходят с дистанции? Для того чтобы это выяснить, рассмотрим роль организационного развития в жизни компании.

- Сначала нужно поставить принципиальный вопрос: а может ли организация успешно функционировать и не развиваться организационно?



Современные компании работают в условиях постоянно изменяющейся среды. Очевидно, что при отсутствии организационных изменений через некоторое время производственные процессы компании перестанут быть оптимальными по отношению к изменившейся среде. Данная компания станет проигрывать в конкурентной борьбе тем компаниям, производственные процессы которых более эффективны.

В конце концов, выиграют те компании, которые не полагаются на интуицию или волю случая, а своевременно и в соответствии с динамикой изменения среды постоянно проводят соответствующие организационные изменения. Отсюда следует очевидный вывод: эффективное организационное развитие это условие выживания компании.



Учебные задачи лекции:

- *1. Определить содержание и значение организационного развития.*
- *2. Раскрыть «формулу перемен» и показать ее практическое значение.*
- *3. Выяснить основные этапы развития организаций.*
- *4. Уяснить основные направления модификации и характерные черты компании будущего.*

1. Понятие и содержание организационного развития

1.1. Понятие организационного развития

Сам термин «организационное развитие» был введен в употребление *Робертом Блэйком, Хербом Шепардом и Джейн Моутон* в период их работы в конце 50-х годов в корпорации ESO (в настоящее время Exxon Mobil Corporation).



Организационное развитие можно рассматривать как один из подходов управления организационными изменениями.

Объектом этого подхода является организация, понимаемая, как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.

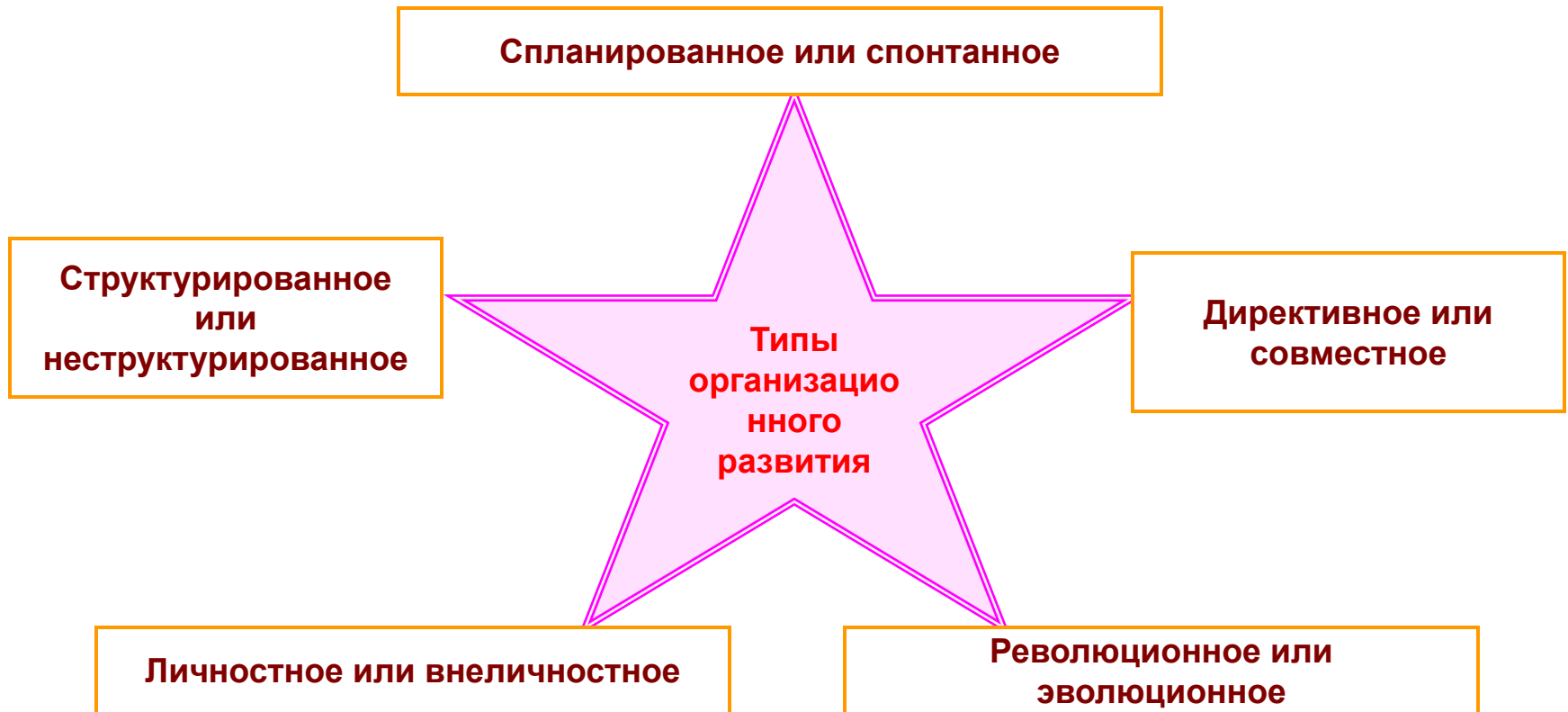
При этом организация понимается как открытая система и возможности ее развития определяют 4 системообразующих фактора:

- 1) цели и интересы лидеров – владельцев, менеджеров высшего звена;
- 2) цели и интересы персонала;
- 3) требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации товара или услуги;
- 4) требования среды: экономические, политические, социальные и т. п.

Все эти цели и требования имеют различные источники, между ними, как правило, возникают противоречия, которые и задают необходимость изменения, развития организации.

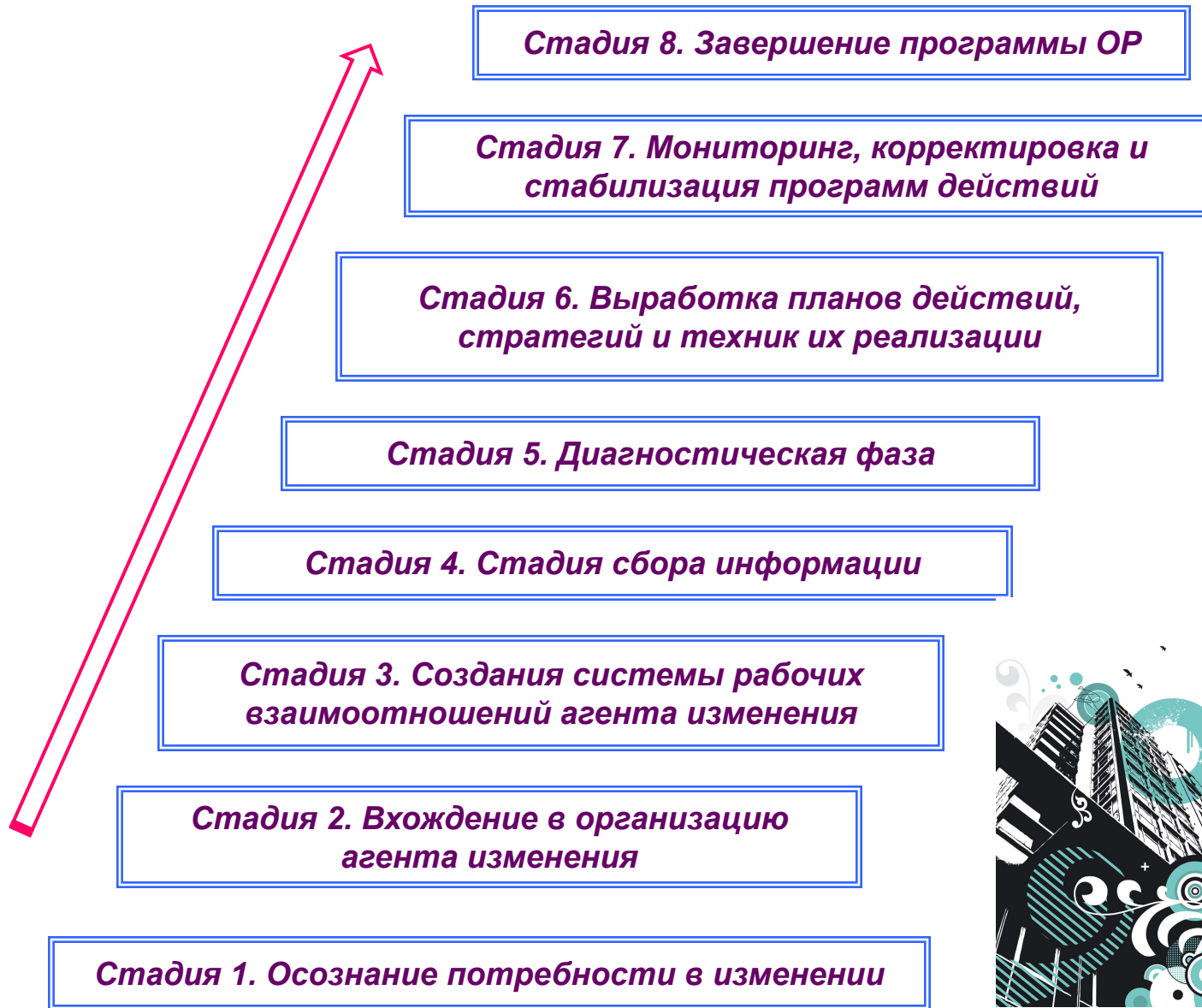
1.1. Понятие организационного развития

Организационное развитие – необратимое, направленное и закономерное изменение предприятия во времени, являющееся объективным процессом, независимым от желания или нежелания членов трудового коллектива.



1.2. Основные стадии программ организационного развития

Стадии организационного развития



1.2. Основные стадии программ организационного развития

Стадия 1. Осознание потребности в изменении.

Перед тем как программа изменений будет реализовываться, в организации должна быть осознана и более или менее четко выражена потребность в изменении.

Такая потребность, обычно вызывается возникшими затруднениями в жизни организации. Кроме того, важно, чтобы у ее руководителей и сотрудников было желание изменить положение дел в лучшую сторону.

Иногда общее ощущение дискомфорта работникам организации сложно выразить в каких-то более или определенных выводах и намерениях. В этом им также может помочь специалист ОР.

Стадия 2. Вхождение в организацию агента изменения.

Агент изменения включается в работу по совершенствованию организации, если он осознает (признает) необходимость изменения и развития организации. Агентом изменения может быть менеджер или сотрудник организации, тогда он будет выступать как *внутренний агент* изменения, а в случае, когда он является приглашенным экспертом или консультантом, он выступает как *внешний агент* изменения.

Агент изменения должен определить, как он будет включаться в систему организации-клиента и какова будет его роль. Например, агент изменения может начинать свою работу на основе прямой санкции высшего руководства компании или без такой санкции, при наличии только общего одобрения и поддержки сотрудников организации.

На этой стадии для руководства и сотрудников организации важно правильно определить отношение к агенту изменения и к его работе.

1.2. Основные стадии программ организационного развития

Стадия 3. Создания системы рабочих взаимоотношений агента изменения.

После того как в организации опознана потребность изменения и агент изменения «принят на работу», начинаются развиваться деловые связи между ним самим и организацией-клиентом. Развитие этих отношений является важным фактором возможного успеха или неудачи программы ОР.

На этом этапе важно помочь агенту изменения установить открытые доверительные отношения с сотрудниками организации, сформировать в организации атмосферу сопричастности происходящим изменениям.

Стадия 4. Стадия сбора информации.

После того, как агент изменения «вошел» в организацию и установил рабочие отношения с клиентом, необходимо начать сбор сведений о состоянии предприятия (фирмы). Это важная деятельность, которая выполняется под руководством и по методикам и агента изменения в интересах наилучшего понимания существующего положения дел.

Хотя большинство фирм в повседневной деятельности способны использовать громадный объем производственной информации, зачастую она может и не представлять исчерпывающую картину состояния организации. Рамки или глубину требуемой информации могут быть изменены с помощью интервью или специальных опросников.

Особенно важна полная информация о наиболее острых и актуальных проблемах организации. Поэтому важно, чтобы менеджеры и рядовые сотрудники не видели в агентах изменения своего рода «проверяющих», от осведомленности которых вряд ли может быть какая-либо польза.

1.2. Основные стадии программ организационного развития

Стадия 5. Диагностическая фаза.

После знакомства с информацией, относящейся к проблемной ситуации организации, агент изменения и клиент совместно анализируют материал и делают выводы о ситуации.

Диагностическая фаза далее обычно используется для определения проблем, которые требуют решения и для идентификации факторов, влияющих на ситуацию. Вынесение и согласование «диагноза» должно осуществляться при тесном взаимодействии руководства предприятия-заказчика и специалистов ОР.

Стадия 6. Выработка планов действий, стратегий и техник их реализации.

Диагностическая фаза позволяет непосредственно перейти к осуществлению действий или программ, нацеленных на разрешение проблем и увеличение организационной эффективности.

В этих программах применяются специальные техники ОР, такие как групповой тренинг, программы обучения менеджеров, командообразование, межгрупповое развитие, разрешение конфликтов и многое другое.

Использование этих форм работы требует определенного времени, но, как показывает практика, выигрывают, в конечном счете, те фирмы, которые не делают их полностью факультативными, а отводят для их реализации, по крайней мере, часть рабочего времени.

1.2. Основные стадии программ организационного развития

Стадия 7. Мониторинг, корректировка и стабилизация программ действий.

Когда программа изменений запущена, важно вести наблюдение за ее результатами и осуществлять стабилизацию желаемых изменений.

Каждая стадия программы ОР нуждается в мониторинге для получения обратной связи о реакции сотрудников организации на предпринимаемые усилия по изменению организации. Сотрудникам организации необходимо знать результаты изменений, чтобы определять в дальнейшем линию своего поведения.

Когда же изменения произведены, положение организации стабилизировалось, мониторинг необходим для определения мер по закреплению новых образцов деятельности, сформировавшихся в организации. Если этого не сделать, система обнаруживает тенденцию к регрессу к прежнему режиму или способу существования. Организация-клиент, в конечном счете, должна приобрести способность сохранять инновации без постоянной внешней поддержки.

Проблема стабилизации изменений и поведения работников, которые вполне могут вернуться к прежней модели поведения – это реальная и очень важная проблема реализации программ ОР во многих компаниях.

Стадия 8. Завершение программы ОР.

Конечной стадией является корректное завершение программы ОР.

Если организационная система действительно изменилась и стабилизировалась в своем новом качестве, то потребность в наличии агента-изменения пропадает.

Если организация-клиент двигается в направлении независимости, приобретения собственной способности к самообновлению (а это, прежде всего, в интересах самой организации), то постепенное завершение деятельности агента изменений выглядит естественным и легко выполняется.

Однако, может случиться и так, что организация-клиент становится слишком зависимой от агента изменений. Тогда завершение их отношений может стать довольно сложным и неоднозначно решаемым вопросом. Поэтому руководители организации-заказчика должны заранее решить для себя, когда и в какой форме программа ОР будет завершена.

1.3. Формула перемен и эффективность ОР

- Формула перемен – эмпирическая формула, описывающая модель для оценки сил, влияющих на успех или неудачу программы организационных изменений. Была разработана *Ричардом Бекхардом и Дэвидом Глейтчером* и иногда называется *Формулой Глейтчера*.

Для успеха проводимых перемен должны присутствовать три фактора:

$$D \times V \times F > R, \text{ или } [(H \times B \times ПШ) > СИ]$$

- *D* – Неудовлетворенность текущей ситуацией (англ. *Dissatisfaction*);
- *V* – Видение будущего (англ. *Vision*);
- *F* – Первые конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации видения (англ. *First steps*).

Если произведение этих трёх факторов больше, чем сопротивление изменениям:

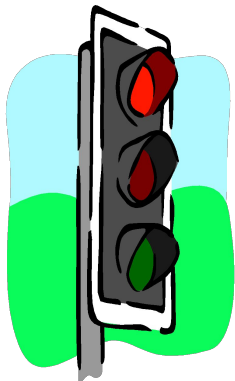
- *R* – Сопротивление изменениям (англ. *Resistance*), то изменения возможны.
- Так как *D*, *V* и *F* умножаются друг на друга, то если отсутствует один из факторов или его значение очень мало, то есть риск не преодолеть возникающее сопротивление. Дефицит каждого из трёх элементов может быть охарактеризован следующим образом.
- Дефицит *D*: «Мы довольны тем, как в настоящее время обстоят дела».
- Дефицит *V*: «Хотя нас не очень устраивает, как сегодня идут дела, мы не имеем представления, как их улучшить».
- Дефицит *F*: «Мы знаем, чего мы хотим, но не знаем, как начать действовать».
- Для того, чтобы изменения прошли успешно необходимо использовать влияние и стратегическое мышление для того, чтобы создать видение и идентифицировать те самые важные первые шаги для его достижения.
- Оригинальная формула в том виде, как она была создана Глейтчером и опубликована Бекхардом и Харрисом, выглядела так:
 - $C = (ABD) > X$
- где *C* – это изменения, *A* – неудовлетворённость текущим положением дел, *B*- желаемое будущее состояние, *D* – практические шаги для достижения желаемого состояния, а *X* – стоимость проводимых изменений.

1.3. Формула перемен и эффективность ОР

Основные причины, вызывающие сопротивление изменениям

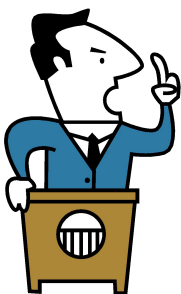
Технические причины

1. Отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций.
2. Внутренняя разобщенность организации.
3. Неизвестный результат или страх перед неизвестностью.
4. Отсутствие планов, неясность целей.
5. Отсутствие лидеров.
6. Снижающиеся издержки.
7. Отсутствие системы обучения и консультирования



Политические причины

1. Угроза влиятельным статусам, т.е. возможной потери влияния и авторитета.
2. Возможность критики руководителей.
3. Изменение содержания процесса принятия решений.
4. Изменение форм властного воздействия.



Культурологические причины

1. Влияние прежних ценностей.
2. Возврат к традициям.
3. Действие нормативного контроля.



1.3. Формула перемен и эффективность ОР

Эффективность программы ОР.

- Поскольку большая часть деятельности по ОР является долгосрочной по своей природе, ее трудно оценить объективно. С течением времени может произойти много других перемен, которые не входят в мероприятия по ОР. Все же они могут оказывать значительное воздействие на эффективность организации. К этим факторам относятся перемены в экономике, конкуренция и новая технология, внедренная в организации.
- Один из обзоров исследований действенности организационного развития показал положительные результаты в отношении затрат 50% времени на ОР *для таких факторов, как прибыль, затраты, производительность, невыходы на работу, текучесть кадров, удовлетворенность работой и усиление обмена информацией между сотрудниками, самосознание, доверие, лидерство и принятие решений.* В целом, было обнаружено, что этим исследованиям недостает надежной методики и способов исследований.
- Исследования программ ОР показали, что ни один метод осуществления перемен не может надежно работать во всех ситуациях. Следствием этого является следующий вывод: к ОР следует применить ситуационный подход.
- Нет единственного и наилучшего способа систематически повышать эффективность организации посредством мер по ОР. Как представляется, есть основания ожидать, что практики и исследователи ОР сделают выводы из некоторых своих прошлых ошибок и повысят эффективность мер по ОР в будущем.

2. Основные тенденции развития организаций в будущем.

2.1. Основные направления модификации компаний

Новая корпоративная модель организации, расширение кооперационных связей между конкурентами, поставщиками и потребителями, прогресс информатики, автоматизация производства и управления на основе широкого применения вычислительной техники и средств телекоммуникации изменили традиционные представления о границах компании, разрушили их замкнутость и сделали малоэффективными те из них, которые основывались на структурах, обеспечивающих это качество (иерархических, механистических, бюрократических).

Современный менеджмент не может быть представлен в виде четко сформулированных правил, рецептов деятельности.
Современный менеджмент – это скорее система наиболее общих представлений об организациях, новая «управленческая философия», нежели свод готовых рецептов.

Исходные представления современного менеджмента:

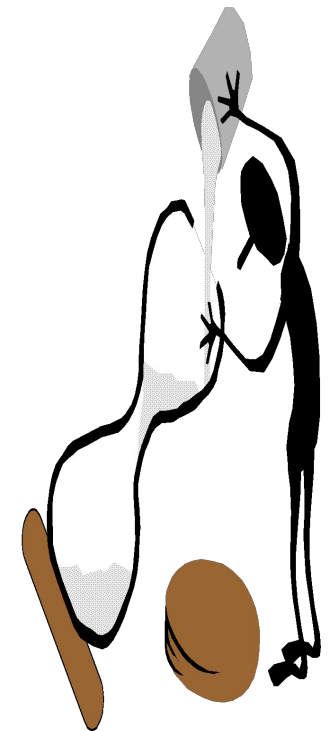
1. Внешняя среда организации чрезвычайно изменчива и подвижна.
2. Любой сотрудник фирмы – прежде всего личность со своими многообразными и противоречивыми потребностями и лишь в последнюю очередь – «инструмент» для обеспечения прибыли.
3. Управление – необыкновенно сложная сфера человеческой деятельности, которой следует учиться всю жизнь.

2.1. Основные направления модификации компаний

В качестве основных направлений модификации компаний и структур управления ими можно назвать:

- переход от узкой функциональной специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления;
- деbüroкратизацию, отказ от формализации, от иерархии, от обособления функциональных и штабных звеньев;
- сокращение числа иерархических уровней благодаря тому, что более предпочтительными будут не крупные централизованные компании, а ряд мелких с гибкими специализированными формами труда, сети компаний;
- трансформацию организационных структур компаний из пирамидальных в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководством и непосредственными исполнителями, т. к. управление по горизонтали более действенно, чем по вертикали;
- осуществление децентрализации ряда функций управления, прежде всего, производственных и сбытовых. С этой целью в рамках компаний создаются полуавтономные и автономные отделения, стратегические бизнес-единицы, полностью отвечающие за прибыли и убытки;
- повышение роли нововведенческой деятельности, создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах «рискового финансирования»;
- повышение статуса информационных и кадровых средств интеграции (например, комбинации персонала) по сравнению с технократической и структурной интеграцией;
- установление филиальных форм связи между самой компанией и другими предприятиями, например, путем создания внутренних рынков;
- создание автономных групп (команд), постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.

2.1. Основные направления модификации компаний



2.1. Основные направления модификации компаний

А) Внешняя среда организации требует истоки проблем, возникающих в работе организации, искать в первую очередь за ее пределами, во внешней среде, т.к. **многие «внутренние» проблемы вызываются «внешними» причинами** – несовершенством законодательства, противоречивостью макроэкономических процессов, ненадежностью партнеров, недоверчивостью клиентов, агрессивностью конкурентов. Именно внешняя среда «заставляет» искать свою «нишу» в рыночном пространстве, определяет стратегию и тактику, направления развития.

Наиболее характерные черты внешней среды современного предприятия – динамичность, многообразие и интегрированность.

- **Динамичность** российской действительности в настоящее время проявляется в нарастание изменчивости, подвижности, динамичности жизненной среды. В убыстряющемся темпе меняются виды товаров и услуг, формы бизнеса и способы коммуникаций, рынки сбыта и культура предпринимательства.
- **Многообразие** внешнего окружения предприятия проявляется во взаимодействии с огромным числом различных объектов – акционерами, клиентами, партнерами, органами власти, населением, конкурентами, средствами массовой информации, страховыми и инвестиционными компаниями, пенсионными фондами и т.д. И к каждому из этих объектов нужен свой подход, своя стратегия.
- Внешняя среда – **интегрирована**. Все объекты связаны не только с предприятиями, но и между собой множеством нитей – экономических, информационных, политических, морально-психологических, административных, постоянно влияют друг на друга.

2.1. Основные направления модификации компаний

Б) Внутренняя структура организации.

- Внутренняя структура современного предприятия ныне всецело зависит от его внешней среды. Именно поэтому необходимо обеспечивать адекватность внутренней структуры предприятия требованиям динамичной внешней среды.

В России пока еще распространен взгляд на организацию, как на механизм, который можно строить по произволу конструктора. На Западе уже давно отказались от представлений об организации как механизме, созданном только для добывания прибыли. Стало понятно, что любое предприятие – это организм, живущий по своим объективным законам, произвольное нарушение которых ведет к его гибели.

Важнейшими закономерностями существования предприятия являются:

- ▶ стремление к выживанию;
- ▶ постоянное изменение, развитие, направленное на приспособление к внешней среде;
- ▶ создание и совершенствование своих органов;
- ▶ поддержание благоприятной внутренней среды;
- ▶ наличие целостности, единого предназначения для всех его частей.

Организация должна служить не только своим хозяевам, но и работникам, удовлетворяя все важнейшие их потребности: в защищенности, в стабильности, в творческом труде, в чувстве собственной значимости, в развитии и, конечно, в материальных благах.

2.1. Основные направления модификации компаний

В) Стратегия современной организации.

- Стратегия современной организации – это не детально разработанная программа деятельности, а обобщенная концепция его целей и средств, причем постоянно корректируемая в соответствии с изменениями внешней среды.

В западном менеджменте давно нашли ответ на вопрос динамики внешней среды: только весь коллектив в целом может создать стратегию организации, адекватную меняющейся реальности.

- Построить механизм коллективной разработки динамичной стратегии очень сложно, но, как показывает опыт, вполне возможно, тем более что это обернется меньшими финансовыми потерями, чем при использовании традиционных методов.
- Если стратегия разрабатывается руководителями и аналитиками, то может возникнуть почти неразрешимая проблема убеждения остальных сотрудников в ее ценности, ведь в новые идеи людям трудно верить, если они их выдвигали не сами.
- Если стратегия не становится мотиватором деятельности персонала, то у руководителя остаются кроме чисто материального лишь «отрицательные» стимулы управления – наказания, приказы, административное воздействие, а это в условиях динамичного рынка действует все слабее.
- Такие утверждения верны не только для стратегических разработок, но и для остальных элементов управленческого процесса – планирования, организации, координации, контроля. Все эти функции способен выполнить сам коллектив. Сотрудничество, коллективное взаимодействие и творчество становятся основным рычагом управления.

2.1. Основные направления модификации компаний

Г) Гуманизация современных производственных отношений.

- В сфере производственных отношений происходит *отказ от командно-административной структуры взаимоотношений начальник-подчиненный и переход к системе сотрудничества*: «Мы вместе делаем одно дело». В условиях жесткого конкурентного рынка предприятия просто не могут себе позволить неэффективного использования человеческого потенциала. Снова, в который раз, становится актуальным лозунг: «Кадры решают всё».
- В ситуации, когда положение на рынке лучше всего характеризуется словами «изменчивость в условиях острой конкуренции», когда от организации требуется невиданный ранее динамизм, главными словами по отношению к людям становятся: «вовлеченность», «соучастие», «преданность». Как же этого добиться? Ответом на этот вопрос служит слово «мотивация».
- В материальном мире мотивация, прежде всего, означает какую-то форму соучастия каждого в прибылях организации. Без честного и уравнительного подхода к распределению прибылей ситуация радикально не переменится в нужную сторону. Дело не сводится только к деньгам, и даже главным образом к деньгам. Существуют не менее сильные мотиваторы. Соучастие в прибылях и доверие естественно дополняют друг друга. Само же доверие проявляется, прежде всего, в глубоком делегировании полномочий и наделении ответственностью.
- Обучение всех сотрудников становится обязательным элементом деятельности организации. Оно обеспечивает на деле реализацию принципа непрерывного совершенствования. Такое обучение предполагает систематическое использование принципа «трех китов»: *теории, отраслевого опыта и внутреннего опыта*, накапливаемого в процессе производства и постоянно осмысливаемого ради совершенствования.

2.1. Основные направления модификации компаний

Д) Динамика структуры современной организации.

- Стержневым понятием, пронизывающим весь процесс создания и функционирования гибких, приспособляющихся структур является понятие **«команда»**. В это слово менеджмент вкладывает не привычный для нас смысл – «группа профессионалов», а гораздо более глубокое содержание. **Команда означает особым образом сформированный и управляемый коллектив, самоорганизующийся и перестраивающийся, реагирующий на любую ситуацию и задачу как единое целое.**

Принципы построения команды следующие:

- 1. Каждый член команды хорошо знает конечную цель, стоящую перед командой; еще лучше, если эту цель команда формулирует самостоятельно.
- 2. Команда работает как единая «семья», ответственность она несет коллективную, а не персональную.
- 3. Каждый член команды обладает универсальными профессиональными и управленческими знаниями, навыками и умениями, позволяющими ему действовать не только в своей индивидуальной «нише», но и понимать действия других членов команды, работающих в соседних «нишах», гибко взаимодействовать с ними.
- 4. Каждый член команды на равных правах участвует в планировании ее деятельности в целом, планировании своей личной работы, а также работы каждого члена команды. Иными словами, «все планируют деятельность каждого, каждый планирует деятельность всех».
- 5. Роли, функции, обязанности среди членов команды распределяются не жестко, а приблизительно, каждому остается значительная самостоятельность. В ходе планирования распределение функций регулярно пересматривается.
- 6. Должна быть психологическая совместимость членов команды.
- 7. Все функции управления команда осуществляет коллективно.

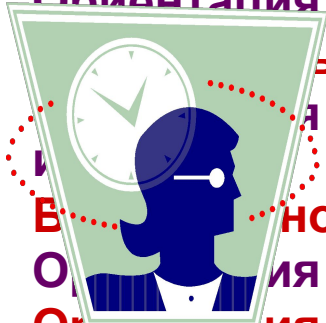
Руководителю остаются лишь функции лидерства, координации и выражения ее интересов за пределами команды.

2.1. Основные направления модификации компаний

№	Возможные направления оптимизации	Ресурсоем- кость подготовки и внедрения изменений	Эффект от оптими- зации
1	Аутсорсинг	Высокая	Высокий
2	Общие центры обслуживания (Shared Service centers, SSC)	Высокая	Высокий
3	Выявление и ликвидация неэффективных штатных единиц при помощи хронометрирования	Низкая	Низкий
4	Централизация функций (снизу вверх)	Средняя	Средний
5	Консолидация функций (смежных структурных подразделений)	Средняя	Средний
6	Новые ИТ-решения	Средняя	Средний
7	Перепроектирование бизнес-процессов	Высокая	Высокий
8	Ликвидация избыточных функций	Низкая	Низкий
9	Стандартизация процессов	Средняя	Средний
10	Оптимизация численности на основе драйверов	Высокая	Высокий
11	Приведение организационной структуры в соответствие с нормами управляемости	Низкая	Средний
12	Внедрение новых технологий	?	?

2.2. Характерные черты компании будущего

- **Глобализация деятельности компаний**
- **Ориентация компаний на основе принципа сетизации**
- **Содержание и характера управленческой деятельности, управления**
- **Адаптивность компаний. Самообучаемость**
- **Использование информационных технологий, глобальных информационных систем**
- **Ориентация на предвидение**
- **Новые принципы построения компании**
- **Ориентация не только на акционеров, но и на других держателей**
- **Безопасность компании**
- **Ориентация на конкуренцию, основанную на времени**
- **Ориентация на удовлетворение потребностей конкретных клиентов**
- **Иновационность компании**
- **Ориентация на добавленную стоимость и на качество**



2.2. Характерные черты компании будущего

**Быть гибкими, т.е.
находиться в
постоянной
готовности для
совершенствовани
я
всех своих
компонентов с
минимальными
потерями**



***Организации будущего
должны:***

**Поддерживать
баланс с внешней
средой на основе
постоянно
проводимых
маркетинговых,
социологических и
психологических
исследований**

**Полностью ориентироваться
на потребителя ее продукта
независимо от его вида
(материальный товар,
духовный товар,
товар в виде услуги и т.д.)**

**Ориентироваться на ситуацию,
постоянно менять формы
применения власти,
применять новые методы
планирования,
регулирования
и контроля**

Заключение

- **Организационное развитие должно быть основной движущей силой и связующим звеном всех начинаний и улучшений, потому что при правильной постановке работы по ОР можно взглянуть на частные проблемы стратегически, сверху, не разминиваясь на мелочи.**
- **Оно может обеспечиваться одним подразделением или распределено между несколькими.**
- **Но оргразвитие как направление деятельности в компании должно быть и в штаб-квартире, и на региональном уровне.**
- **Особенно там, где нужны качественные (а не только количественные) улучшения.**