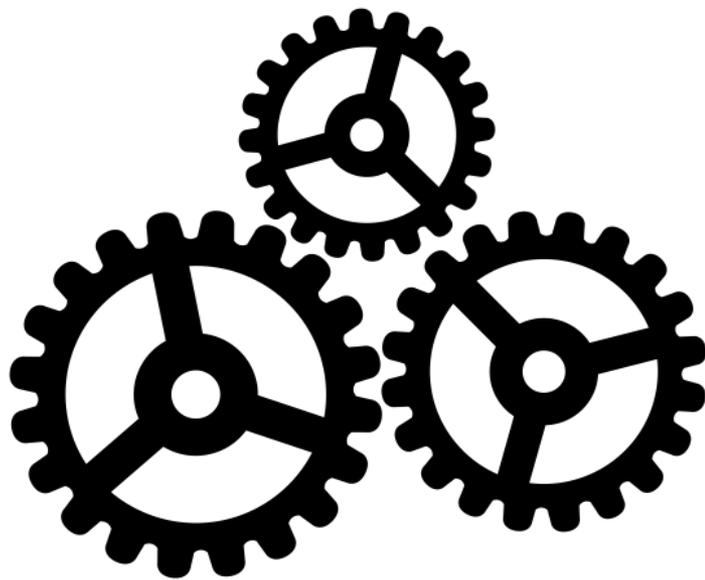


# **Механизмы изменения систем и их применение при проведении организационных преобразований в бизнесе**



**Выполнили:**  
Манина Яна  
Новикова Анастасия  
Сысков Данил

# План занятия:

---

1. Понятие механизма изменения систем
2. Изменения в организации как системе
3. Концепция преобразований

# Понятие механизма изменения систем

---

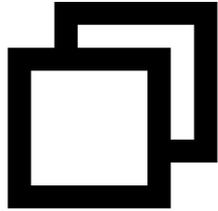
Механизм – это:

1) система, устройство, определяющие порядок какого-нибудь вида деятельности.

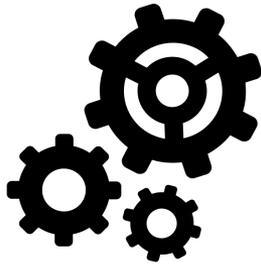
2) последовательность состояний, процессов, определяющих собою какое-нибудь действие, явление.

# Механизмы изменения систем

---



Имитация



Оптимизация  
отдельных частей  
системы



Переход к новым  
правилам игры.

# Имитация

---

- Успешные отличия (конкурентные преимущества) со временем стираются, потому что их начинают копировать.
- Чем больше процветания добивается компания благодаря определенной технологии, тем выше ее сопротивление изменениям.

# Оптимизация отдельных частей системы

---

- Гиперболизация отдельных сильных сторон и ложный вывод, что если  $X$  – это хорошо, то чем больше  $X$ , тем лучше

# Переход к новым правилам игры

---

Сдвиг парадигмы – смена системы понятий, ценностей и целей.

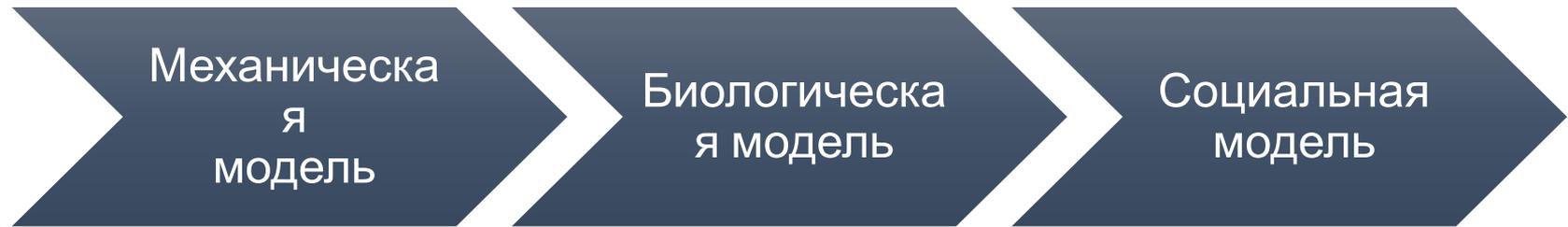
Сдвиг парадигмы бывает трёх категорий:

1. изменение природы организации
2. изменение метода научного познания
3. двойной сдвиг сразу в обоих направлениях

# О природе организации: первый сдвиг парадигмы

---

## Сдвиги природы организации



# Механическая модель

---

Организация - неразумная система:

1. Нет собственной цели, является инструментом
2. Не допускает возможности самостоятельной перестройки. Части системы не имеют права выбора.
3. Окружающая среда остается стабильной

# Биологическая модель

---

Организация как система с одним разумом:

1. Имеется своя собственная цель – выживание
2. Мерой успеха является рост. Прибыль - средство для его достижения

# Социальная модель

---

Разумная система наделена возможностью выбора, но вот ее части этого свойства лишены.

Мультиразумные – системы, элементы которой способны (правомочны) делать выбор

1. Главная задача системы - совместить интересы целеустремленных элементов друг с другом и с целым.
2. Цель организации – обслуживание интересов ее участников при одновременном удовлетворении потребностей внешней среды.

# О природе научного познания: второй сдвиг парадигмы.

---



# Аналитический подход

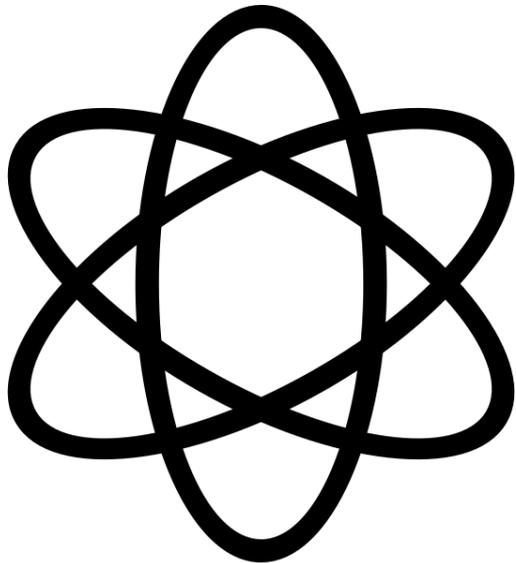
---

Трехступенчатый мыслительный процесс:

1. Объект изучения разбивается на части
2. Попытка объяснить поведение каждого элемента
3. Синтез полученных суждений

# Системный подход

---



Изучение системы с точки зрения окружающей среды, рассматривая роль системы в функционировании целого.

# Схема-таблица

Организация	Механистическая	Биологическая, живая	(Социокультурная) мультиразумная
Системный подход	Проблема взаимозависимости	Проблема взаимозависимости и самоорганизации	Проблема взаимозависимости, самоорганизации и выбора

# Двойной сдвиг парадигмы

---

Проблема двойного сдвига:

- От биологической модели к социокультурной
- От аналитического мышления к целостному системному мышлению

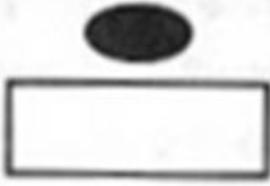
Современная тенденция:

Организация как единое целое становится все более взаимосвязанной и взаимозависимой, ее составные элементы стремятся к все большей независимости и самостоятельному выбору

# Двойной сдвиг парадигмы

Характер научного познания	Природа организации			
	Сдвиг парадигмы	Неразумная система, механистическая модель	Система с одним разумом Биологическая модель	Мультиразумна я система Социальная модель
	Аналитический подход Независимые переменные			
	Системный подход Взаимозависимы е переменные			

# Двойной сдвиг парадигмы

<p>Сдвиг парадигмы</p> 	<p>Неразумная система, Механистическая модель</p> 	<p>Система с одним разумом. Биологическая модель</p> 	<p>Мультиразумная система. Социальная модель</p> 
<p>Аналитический ПОДХОД</p> <p>Независимые переменные</p>	<p>Стандартизация рабочих процессов и деталей</p> <p>Система массового производства Генри Форда</p>	<p>Разнообразие и рост</p> <p>Дивизиональная структура Альфреда Слоуна</p>	<p>Партисипативный менеджмент</p> <p>Самообучающиеся организации</p>
<p>Системный ПОДХОД</p> <p>Взаимозависимые переменные</p>	<p>Общая оптимизация</p> <p>«Вундеркинды» компании FORD Исследование операций</p>	<p>Гибкость и контроль</p> <p>Система бережливого производства Таити Оно</p>	<p>Реконструкция</p> <p>Интерактивный менеджмент Акоффа</p>

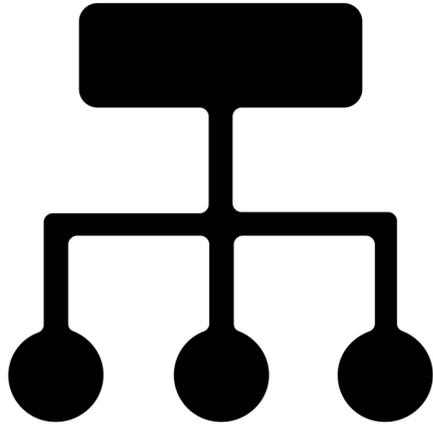
# Система массового производства

---

- + Жесткий контроль для обеспечения согласованности, предсказуемости и надежности поведения участников внутри организации
- Подрывает творческие способности
- Ограничивает реакцию на растущую потребность в разнообразии

# Дивизиональная структура

---

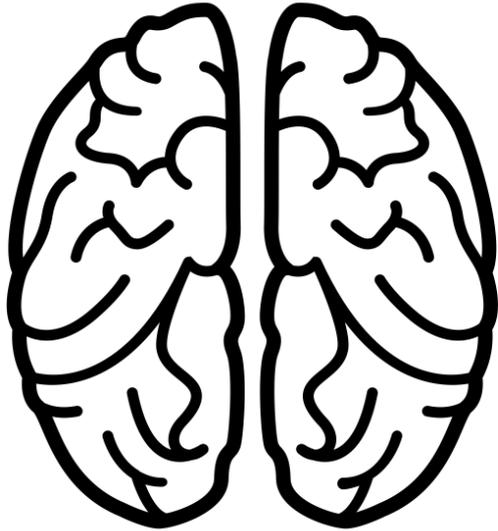


Корпорация разделена на главный офис и операционные единицы

Определена процедура создания желаемого результата и контроля над его реализацией

# Самоорганизующиеся системы

---

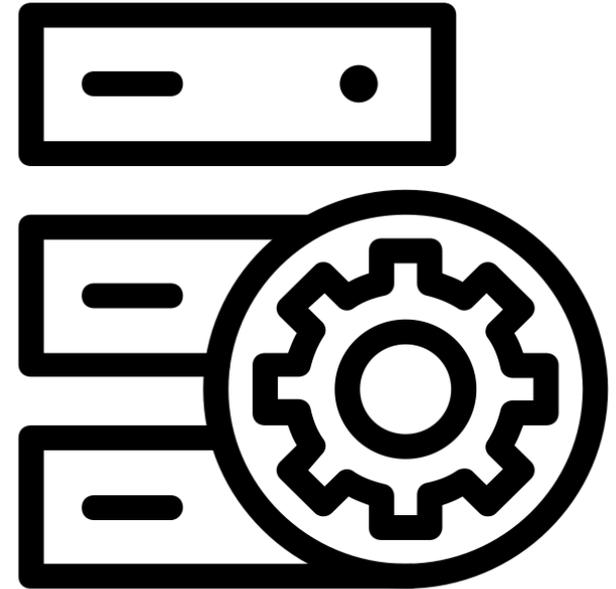


Организация, задуманная как система с единым разумом, стала не только сложнее в управлении, но и беззащитнее, уязвимее для воздействия отдельных ее членов

# Общая оптимизация

---

- Пассивное или реактивное поведение членов организации
- Не принимает во внимание актуальные последствия активного выбора

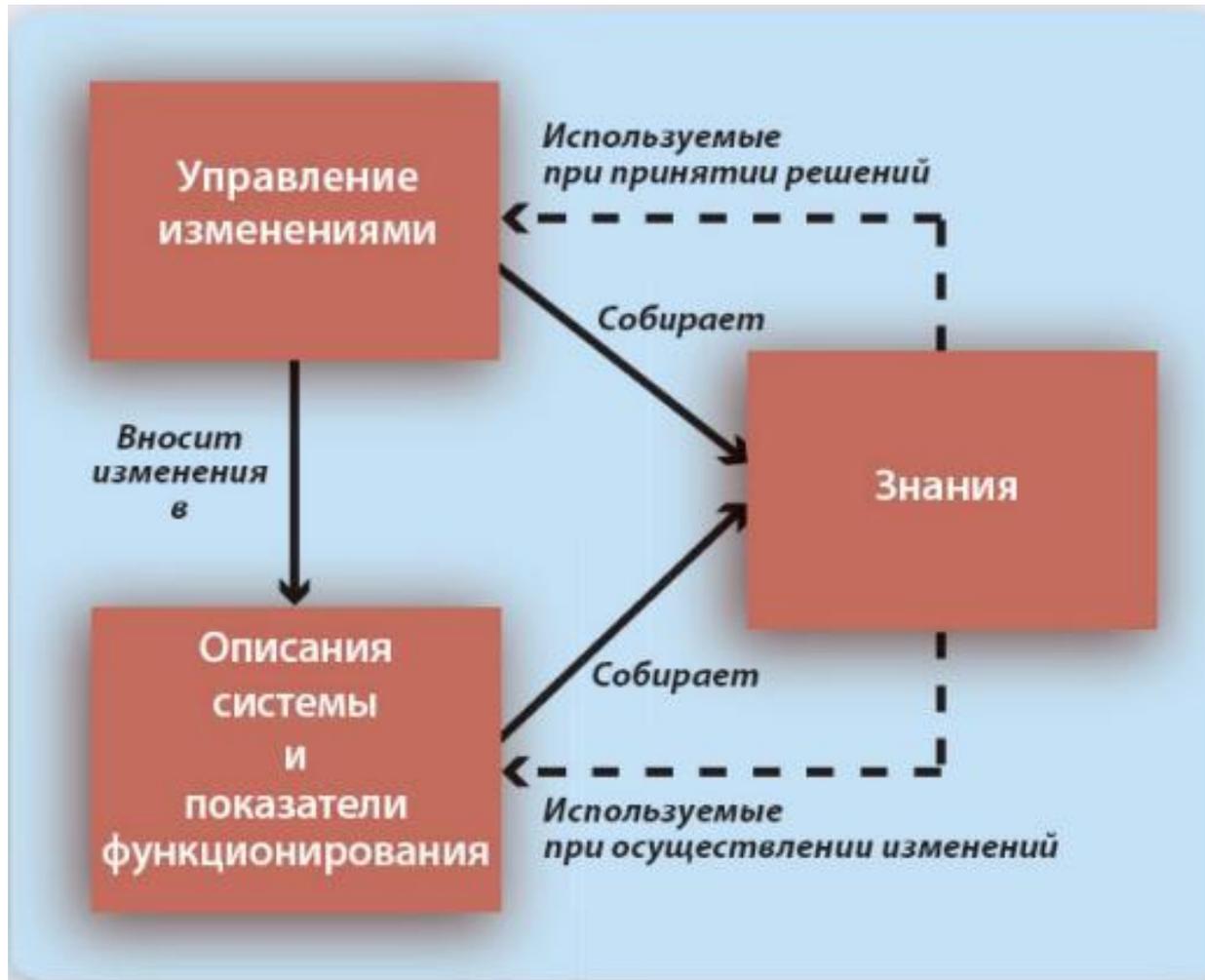


# Интерактивный менеджмент

Целеустремленная социальная система способна создавать свое будущее путем самореконструкции



# Модель изменений



# Два типа изменений

---

Структурные изменения, которые осуществляются посредством внесения изменений в описание системы

Функциональные изменения, которые осуществляются посредством изменения показателей функционирования.

# Организационные преобразования

---

Под **организационными преобразованиями** понимаются сложные изменения во всей системе предприятия в виде перераспределения функций управления, полномочий, прав и обязанностей, ресурсов управления, технологий управления, финансово-экономических, социально - психологических и др. факторов.

# Типы изменений

Революционные (кардинальные), в результате которых мы приходим к новому качеству путем быстрой и коренной ломки существующих представлений, норм действий, сложившихся связей, взаимоотношений и т. д.

Эволюционные, когда переход к новому качеству если и происходит (возможно и просто количественное улучшение существующего положения дел), то медленно, за счет накопления небольших последовательных изменений.

# Причины радикальных изменений

---

1. Низкий уровень эффективности функционирования компании, или необходимость повышения эффективности деятельности фирмы
2. Захват новых рынков, освоение новых продуктов, технологий и т. д. в своем основании тоже имеют стремление к росту эффективности, но опосредованно.

# Причины эволюционных изменений

---

1. Фирма не имеет достаточных ресурсов для реализации революционного варианта действий
2. Менеджеры исповедуют осторожный стиль руководства, позволяющий в конечном итоге минимизировать убытки, но не максимизировать получаемую прибыль

# Факторы корректировки структуры

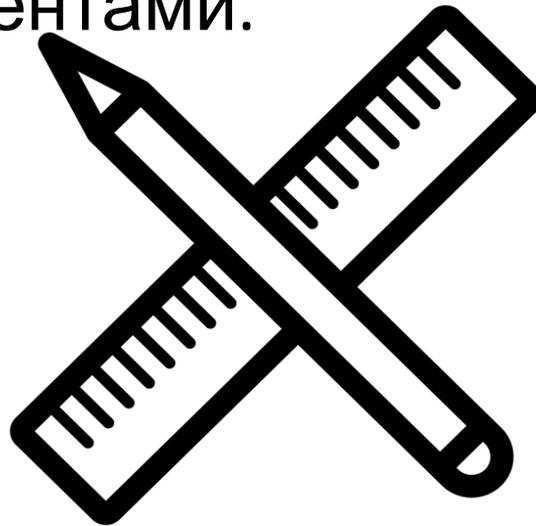
---

- Отсутствие ориентации на перспективу
- Рост масштаба деятельности
- Дифференциация выпускаемой продукции или услуг
- Интеграция хозяйствующих субъектов
- Изменение технологии управления
- Изменения во внешней экономической политике.

# Организационное проектирование

---

**Организационное проектирование** — это определение будущей структуры организации, ее систем управления, процедур выполнения действий, административных, технологических взаимодействий между всеми элементами.



# Концепции организационного проектирования

---

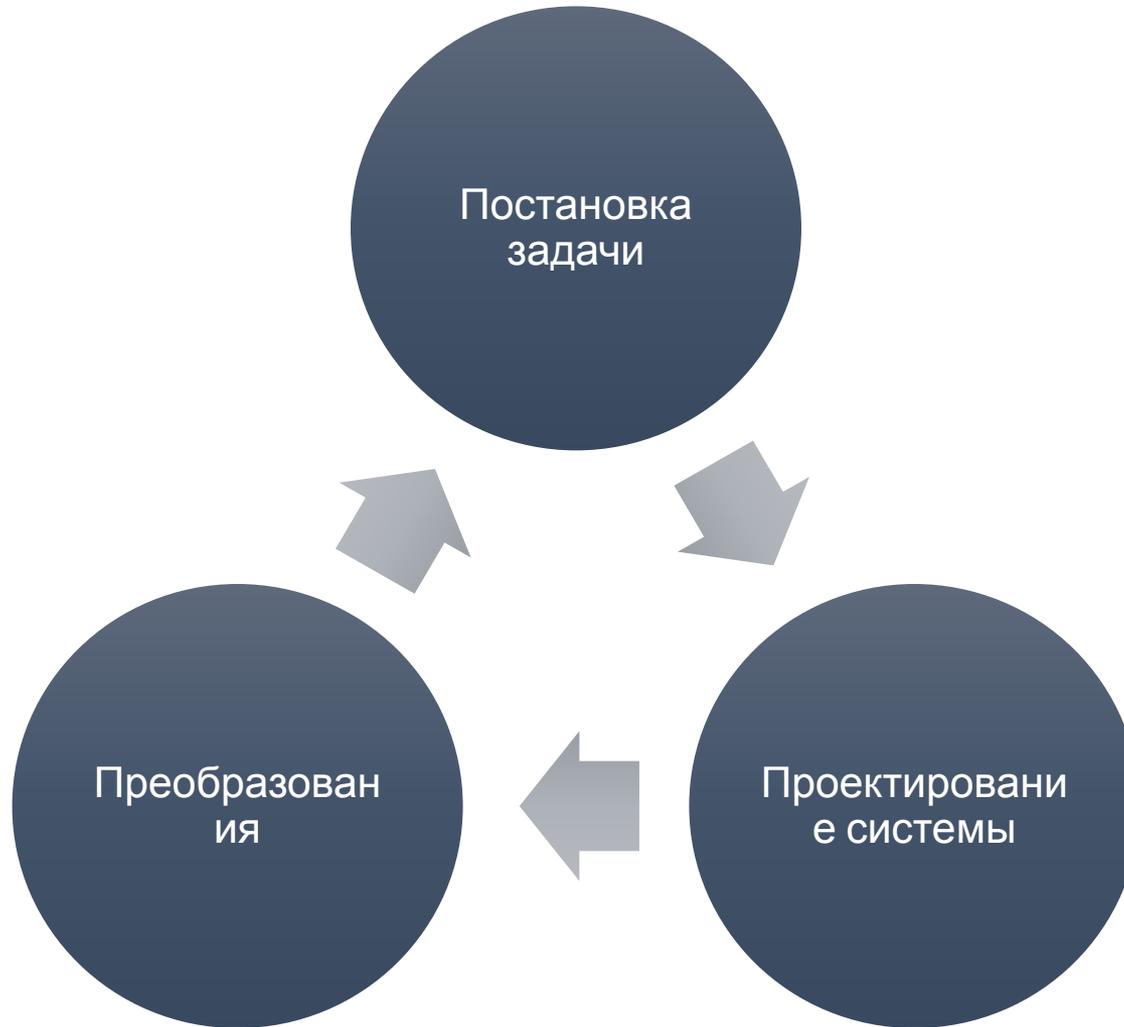
Концепция системного окружения

Концепция управления

Концепция организационных преобразований

# Концепция организационных преобразований

---



# Способы планирования организационных преобразований

---

Локальное  
планирование

Скользящее  
планирование

Сценарное  
планирование

# Вывод

---

Организационное проектирование потенциальных изменений в структуре заключается в разработке проектных решений по устройству предприятия и по процессу ее преобразования - переходу от актуального состояния к перспективному целевому.

Перспектива определяется достижением определенной цели либо их набора за ограниченный период времени.

# Вопросы

---

**Вопрос 1:** перечислите сдвиги парадигмы, каких типов бывают?

**Вопрос 2:** как вы считаете, менялись ли аналитический и системный методы познания в зависимости от изменения природы организации от механической к мультиразумной?

**Вопрос 3:** что подразумевают собой организационные преобразования?

# Вопросы

---

**Вопрос 4:** назовите причины революционных и эволюционных изменений.

**Вопрос 5:** на основе таблицы 6 конкурентных игр приведите пример компании. Укажите модель и подход используемый в данной компании.

**Вопрос 6:** какие существуют виды изменений? В чем их принципиальное отличие?

# Деловая игра «Организационные преобразования»

---

- 1) Этап. Совет директоров ставит задачу перед командами консультантов
- 2) Этап. Подготовка проекта изменений каждой из команд консультантов
- 3) Этап. Презентация проектов и выбор победителя