

ЭКОНОМИК



а

ХХІ

доцент Семушкина С.Р.

# Анализ среды. Внутренняя среда организации.

- Структура
- Внутриорганизационные процессы
- Технология
- Кадры
- Лидерство
- Внутриорганизационные функциональные процессы:
  - Производство
  - Маркетинг
  - Финансы
  - Эккаутинг (учет и анализ хозяйственной деятельности)
  - Работа с персоналом
  - Нововведения



# Анализ среды. Внешняя среда организации.

- **Общее окружение:**
  - политические процессы
  - правовые процессы
  - социально-культурные процессы
  - экономические процессы
  - технико-информационные процессы
  - национальные процессы
  - природные международные процессы
- **Непосредственное деловое окружение:**
  - потребители
  - поставщики
  - конкуренты
  - деловые партнеры
  - регулирующие службы и организации





Миссия

Цель

Стратегия

Задача

Политика

- Для чего существует организация
- Зачем мы находимся в ней
- Почему мы это делаем
  
- Что мы хотим получить
- Куда мы идем
- Что ждет напереди
  
- Что нужно для этого сделать
- Как лучше использовать имеющиеся силы и средства
- Каковы этапы этого пути
  
- Что конкретно нужно выполнить
- Кому, когда, где, насколько
  
- Как и каким образом все это должно выполняться
- Какие меры должны для этого предприниматься




Категория	Роль	Виды деятельности
Информационные	Наблюдатель	Поиск и получение информации, просмотр периодической печати и отчетов, личные контакты
	Проводник	Передача информации другим членам организации, рассылка напоминаний и отчетов, телефонные звонки
	Оратор	Информирование внешних субъектов, речи, отчеты, записки
Межличностные	Глава	Проведение церемониальных и символических мероприятий, встречи гостей, подписание юридических документов,
	Лидер	Руководство и мотивация подчиненных, обучение, консультации и коммуникации с работниками
	Связующее звено	Поддерживание информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами, почта, телефонные разговоры, встречи
Связанные с принятием решений	Предприниматель	Инициация новых проектов, поиск новых идей, завоевание сторонников
	«Пожарный»	Регулирование споров и иных проблем, разрешение конфликтов между подчиненными, адаптация к кризисам во внешней среде
	Распределение ресурсов	Решения о выделении ресурсов, составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов
	Участник переговоров	Участие в переговорах с профсоюзами о контрактах, зарплатах, закупках, бюджетах, представление интересов отделов



Роль	Описание	Характер деятельности га материалам обследования работы руководителей
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правовую или социального характера	Церемониалы, действие, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка. участие в совещаниях на стороне, другая работ внешними организациями и лицами



Роль	Описание	Характер деятельности га материалам обследования работы руководителей
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для: передачи информации подчиненными (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления включая передачу информации во внешние организации и другим лицам 



Роль	Описание	Характер деятельности га материалам обследования работы руководителей
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствование деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации — что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров



Внешняя информация

Внутренняя информация

**Менеджер как наблюдатель**  
Перерабатывает информацию  
Общается с другими людьми

Обратная связь

Обратная связь

**Менеджер как распространитель информации**

Передает информацию подчиненным

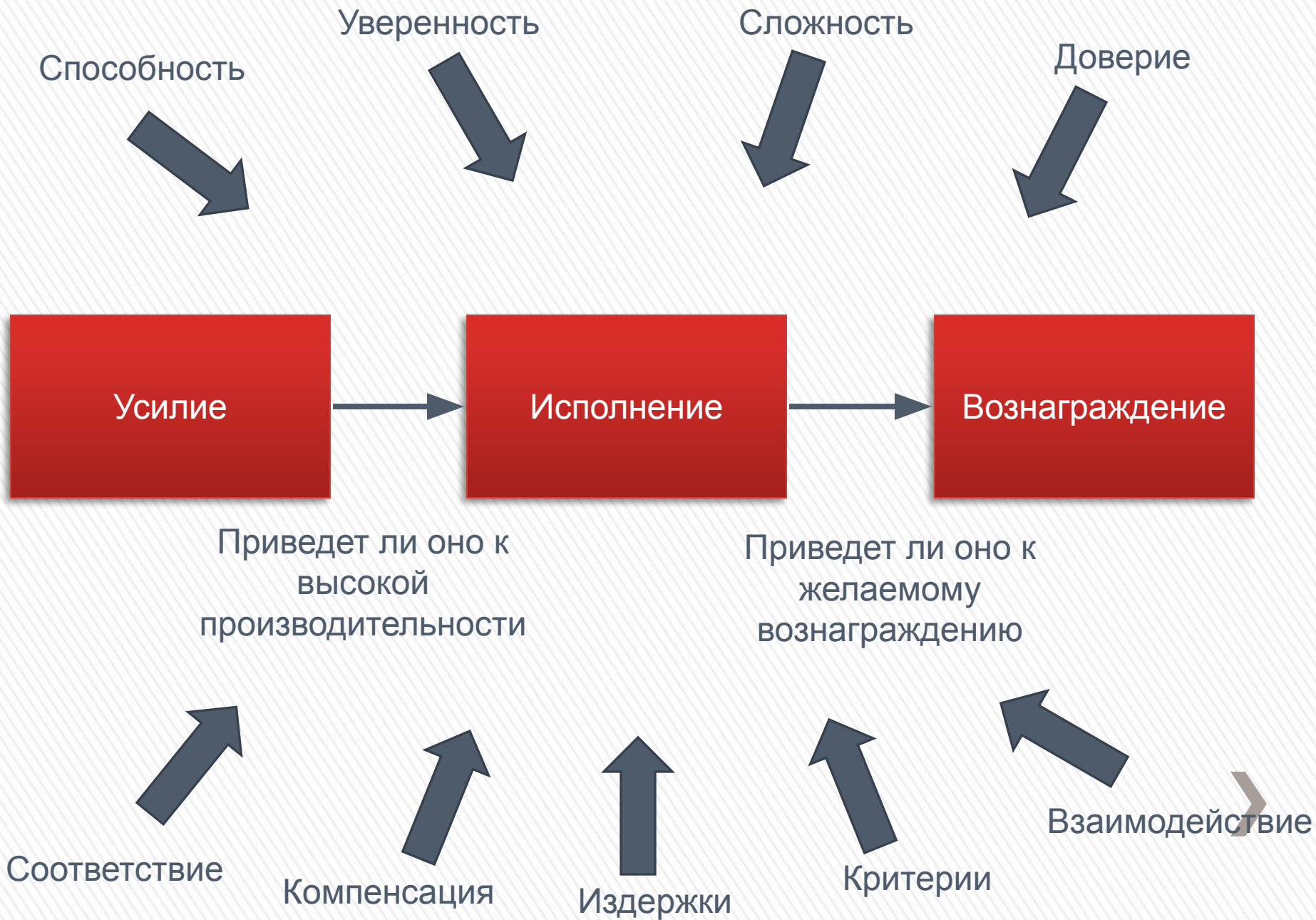
**Менеджер как оратор**

Передает информацию людям вне организации

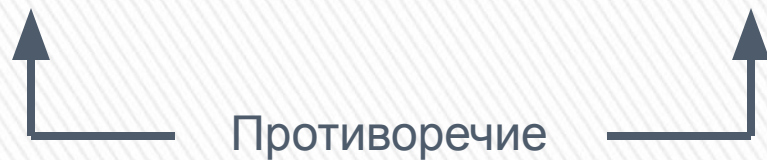


# Роль руководства в управлении преобразованиями





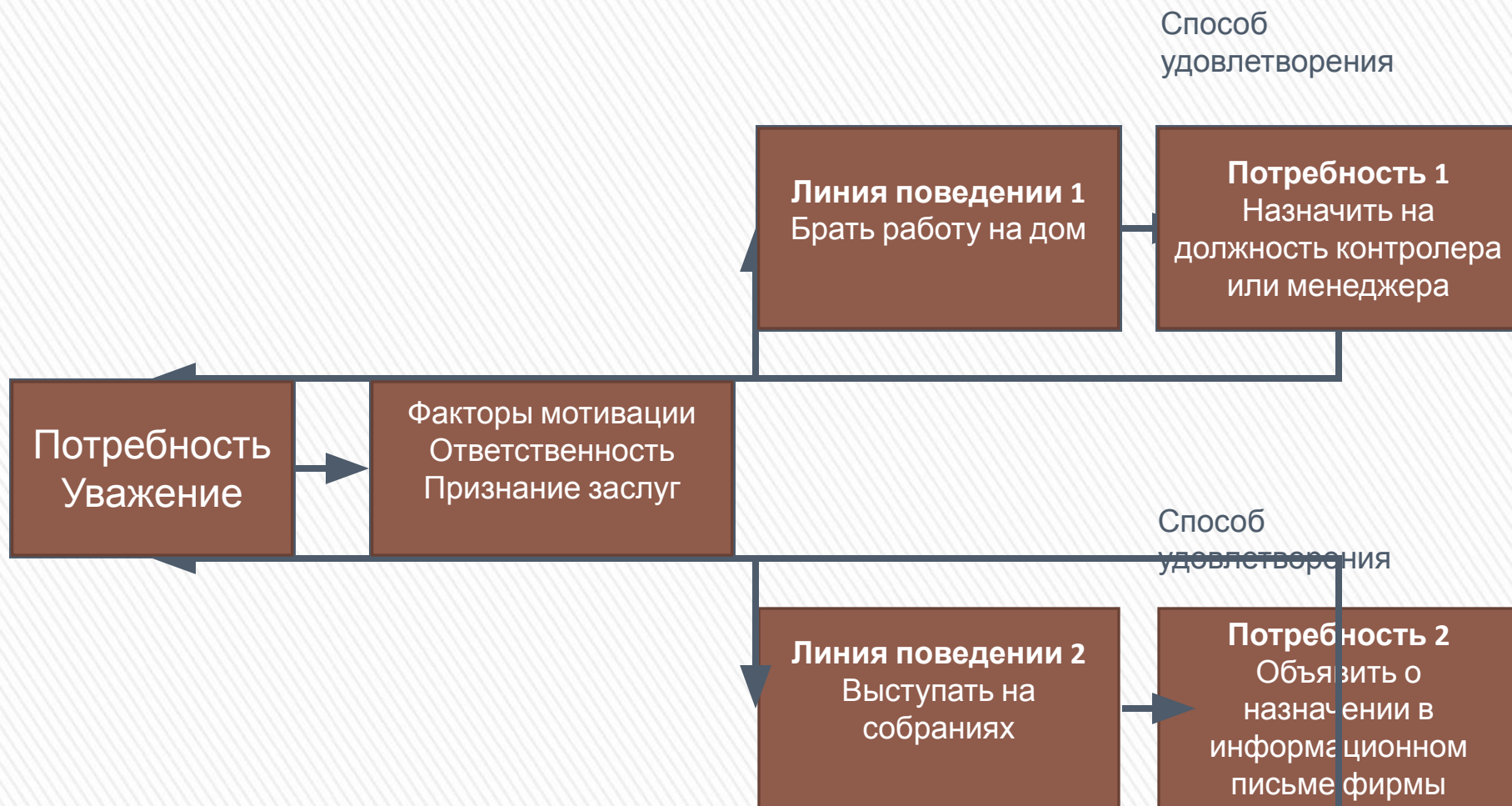
Условия работы	Характеристика работы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ситуация в организации</li> <li>• Статус и роли в организации для индивида</li> <li>• Организационная перспектива для индивида</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Характеристика личности работника</li> <li>• Знания, навыки, умения работника</li> <li>• Видение перспектив индивидом</li> </ul>
Требуемое поведение	Реальное поведение



Противоречие



«Ключ к эффективной мотивации» - показать работникам, что их индивидуальные потребности совпадают с потребностями организации



## Человек подбирается для работы



- Изучение работы, описание работы, определение квалификационных требований
- Отбор кандидатов преимущественно по квалификационным требованиям
- Назначение человека на определенную работу в соответствии с его квалификацией
- Периодическое повышение квалификации

## Работа подбирается для человека



- Научение возможностей, устремлений и личностных качеств человека
- Отбор кандидатов по личностным качествам и уровню развития и соответствия культуре организации
- Закрепление за человеком определенного места в организации, подбор работы в соответствии с его потенциалом
- Регулярное развитие и обучение кадров



# Доминирующее влияние команды

- Что такое группа и когда она становится командой?
- Зачем нужны команды?
- Какие существуют типы корпоративных команд?
- Как увеличить продуктивность команды?
- Как выглядят командные изменения?
- Каковы задачи руководства при командных изменениях?
- Как отдельные люди влияют на динамику команды?





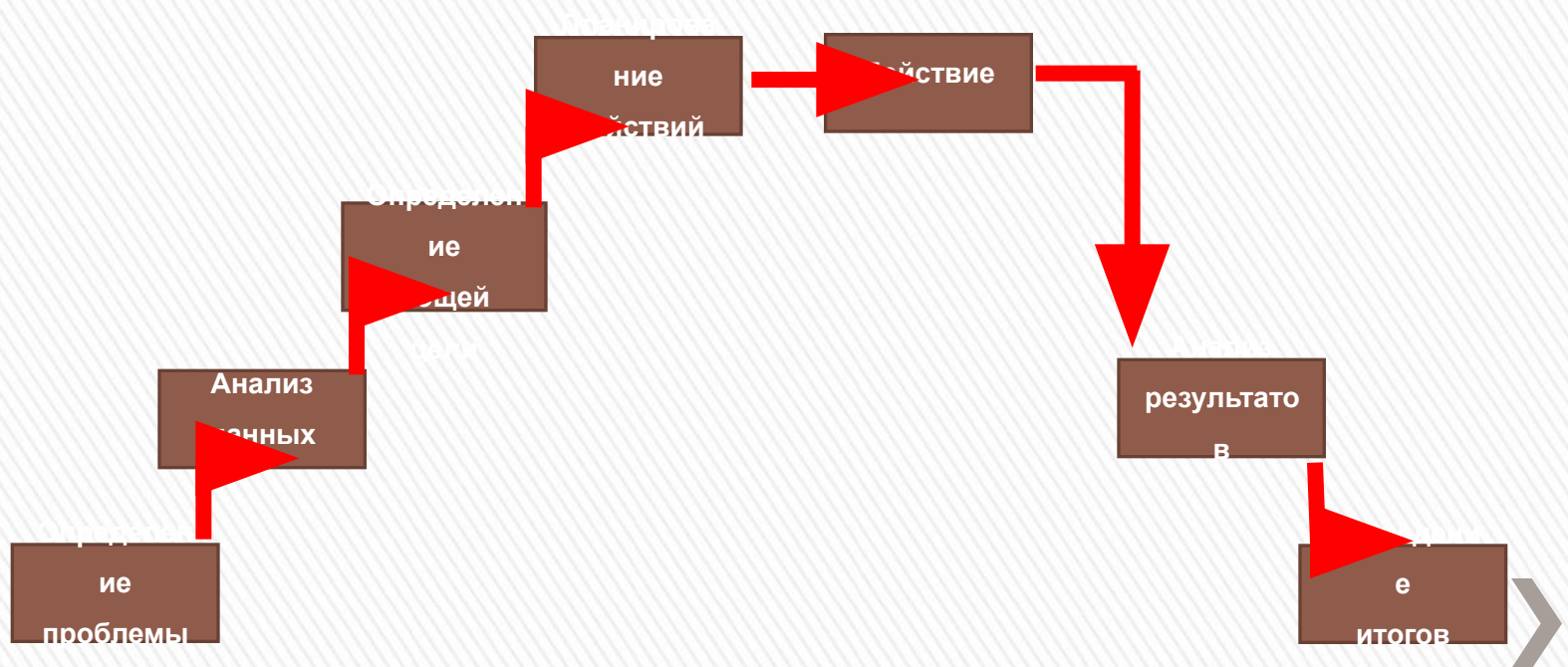
# Три стадии изменения



# Процесс проведения изменений

*«Большинство компаний и отделов крупных корпораций приходят к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию, по крайней мере, раз в год, и коренную - каждые четыре или пять лет»*

**Д. Коттер, Л. Шлензингер**



# УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ



Различают четыре уровня осуществления изменений.

- **Индивидуальный;**
- **Групповой;**
- **Межгрупповой;**
- **Организационный.**

В зависимости от уровня возможно использование различных процедур организационного изменения



# Принципы организационных изменений

- 1. Принцип изменения.** Все изменяется, организация должна также быстро меняться, чтобы быть успешной
- 2. Принцип плановости, систематизированности.** Изменения должны быть подготовлены, управляемы, направлены на достижение поставленных целей.
- 3. Принцип системности.** Подход организационных изменений является системным, а значит, рассматривает организацию как некое целое, с взаимосвязанностью и взаимозависимостью всех элементов в организации.
- 4. Принцип интервенции.** Организационные изменения осуществляются при помощи вмешательств агентов изменений
- 5. Принцип гуманистических ценностей, позитивного подхода**
- 6. Принцип каузальности** предполагает необходимость выделения каузальных переменных (или причинных, создающих проблему, требующую решения)

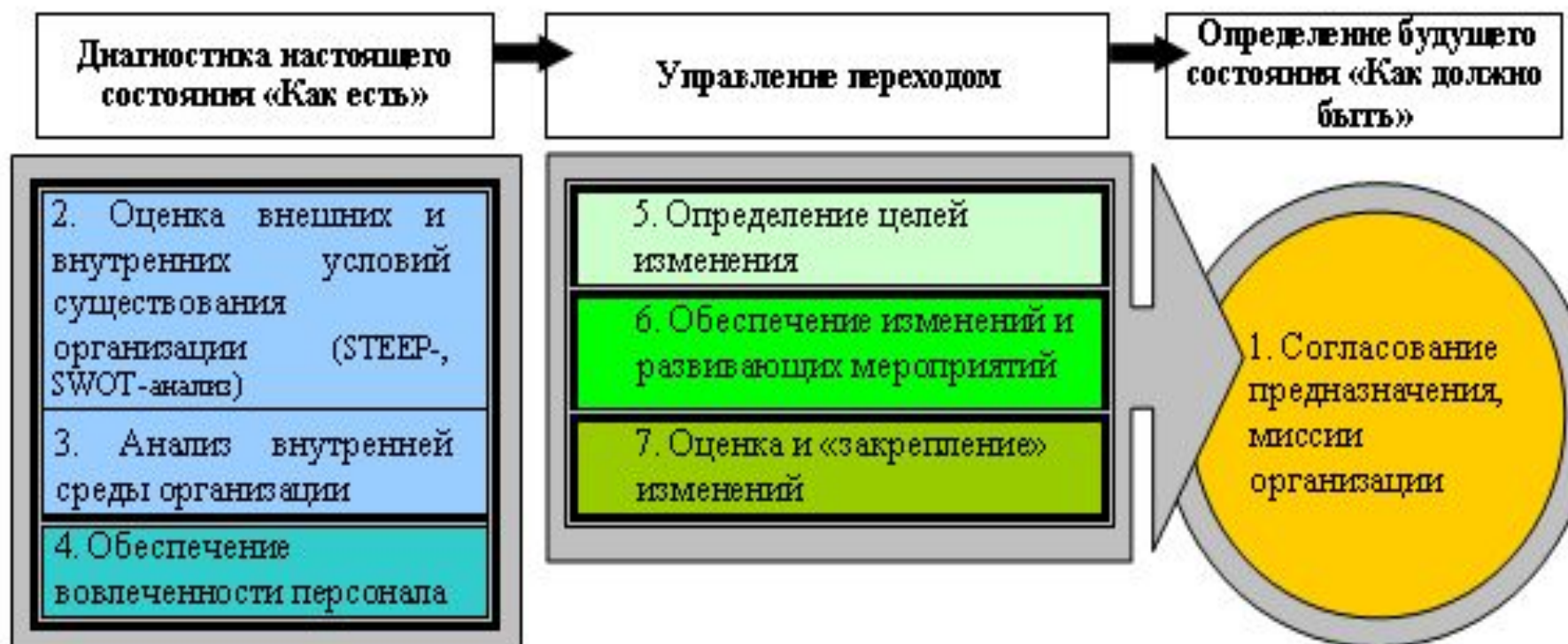


# Принципы организационных изменений

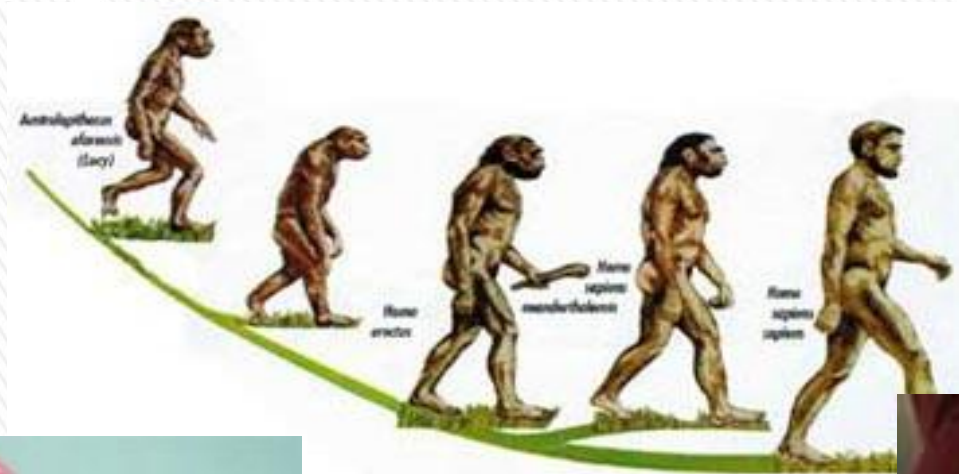
- 7. Принцип исследования действием (деятельности)** - идентификация проблемы сотрудниками, сбор дополнительной информации
- 8. Принцип практического обучения** - сбор информации, разработка проекта. Метод групповой или индивидуальной работы позволяет участникам анализировать свой или чужой опыт, вырабатывать на этой базе новые приемы и навыки.
- 9. Принцип много - и разноуровневого воздействия.** Общая стратегия заключается в проведении структурированных воздействий (интервенции) на разные уровни: индивидуальный, групповой, межгрупповой, организационный
- 10. Принцип уникальности организации.** В каждой ситуации подбирается метод, наилучшим образом соответствующий решению поставленной задачи
- 11. Принцип технологичности.** Современные консалтинговые компании обладают строгой технологией проведения организационных изменений, что позволяет совершенствовать профессионализм и решать задачи организации наилучшим образом



# развития на базе «трёх состояний»



# ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ



# Обучение и изменения





# Обучение и изменения

Неосознанная  
компетентность



Неосознанная  
некомпетентность

*Пример:*  
обучение  
вождению  
автомобиля

Осознанная  
некомпетентность



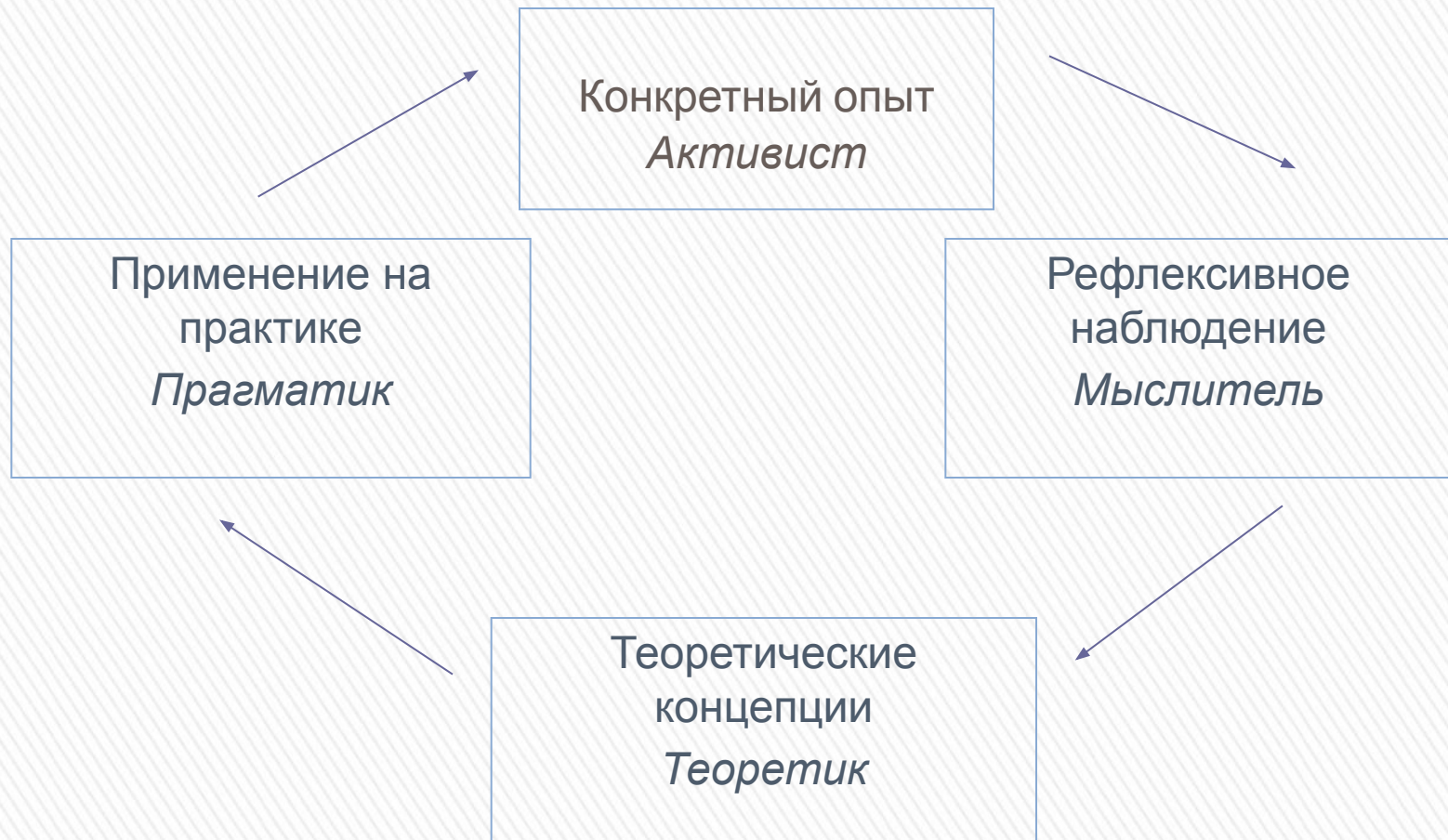
Осознанная  
компетентность



Неосознанная  
компетентность



# Цикл обучения Колба



# Бихевиористский подход к изменениям

от англ. behavior -  
поведение

## Поощрения и наказания

Действия

Положительные

Отрицательные

Добавление

**Положительное подкрепление**

Приносит удовольствие и повышает возможность повторения модели поведения

**Наказание**

Неприятное воздействие ведет к нежеланию повторять модель поведения

Удаление

**Прекращение**

Избежание неприятного стимула повышает возможность повторения модели поведения

**Отрицательное подкрепление**

Удаление приятного стимула уменьшает шансы на повторение модели поведения



# Когнитивный подход к изменениям

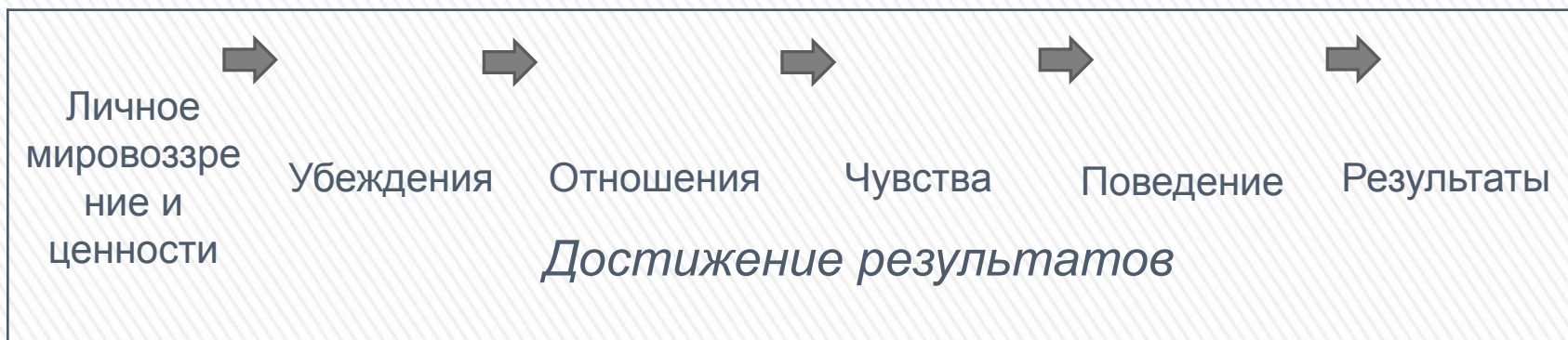
Эмоции и проблемы являются результатом способа нашего мышления

Люди управляют судьбой, исходя из своих ценностей и убеждений.

**Смысл когнитивного подхода – наличие определенных целей.**



# Когнитивный подход к изменениям



# Когнитивный подход к изменениям

## Техника изменения

- способы изменения убеждений и, соответственно, улучшения результатов деятельности

Положительный список

Утверждения

Визуализация

Изменение формы

Ломка шаблонов

Отстранение

Закрепление и исходные состояния

Рациональный анализ



# Гуманистически- психологический подход к изменениям

- Роджерс и путь к личному росту
- Основные условия успеха:
- Искренность и согласованность
- Безусловное положительное отношение
- Понимание и сопереживание



# Менеджеры и лидеры

## Менеджер

Применяет

Заимствует

Поддерживает

Ориентируется на системы и структуры

Полагается на контроль

Перспективы краткосрочные

Основные вопросы: «Как и когда?»

Цель: итог

Имитирует

Принимает как должное статус-кво

Хороший классический солдат

Делает все правильно

## Лидер

Придумывает новое

Вводит

Разрабатывает

Ориентируется на людей

Внушает доверие

Перспективы долгосрочные

Основной вопрос: «Почему?»

Цель: горизонт

Порождает

Бросает вызов статусу-кво

Сам себе хозяин

Делает все правильным

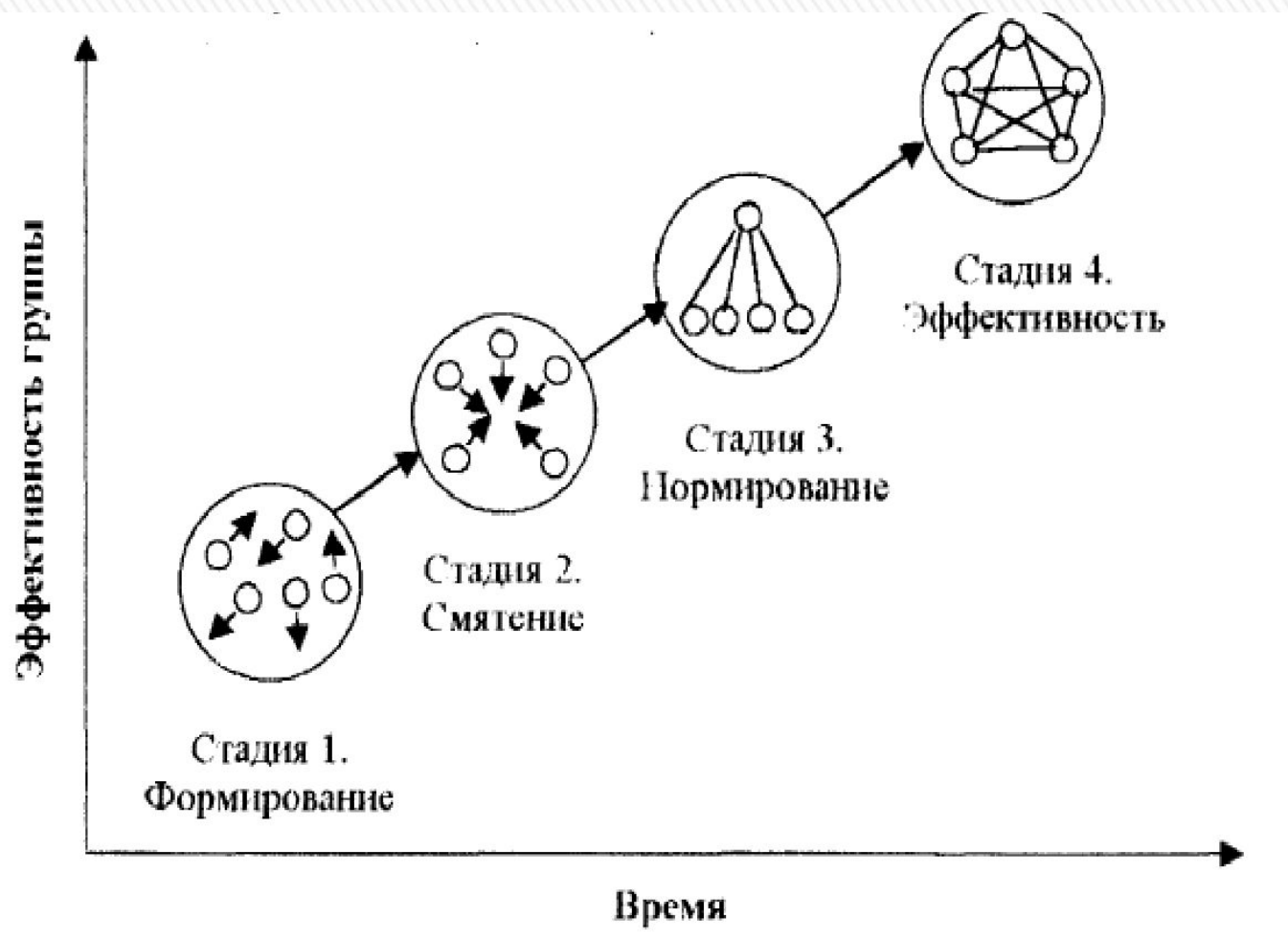
Источник: Беннис (1994)



# Напоминание о динамике отношений к изменениям



# Динамика развития команды



# Идеальный

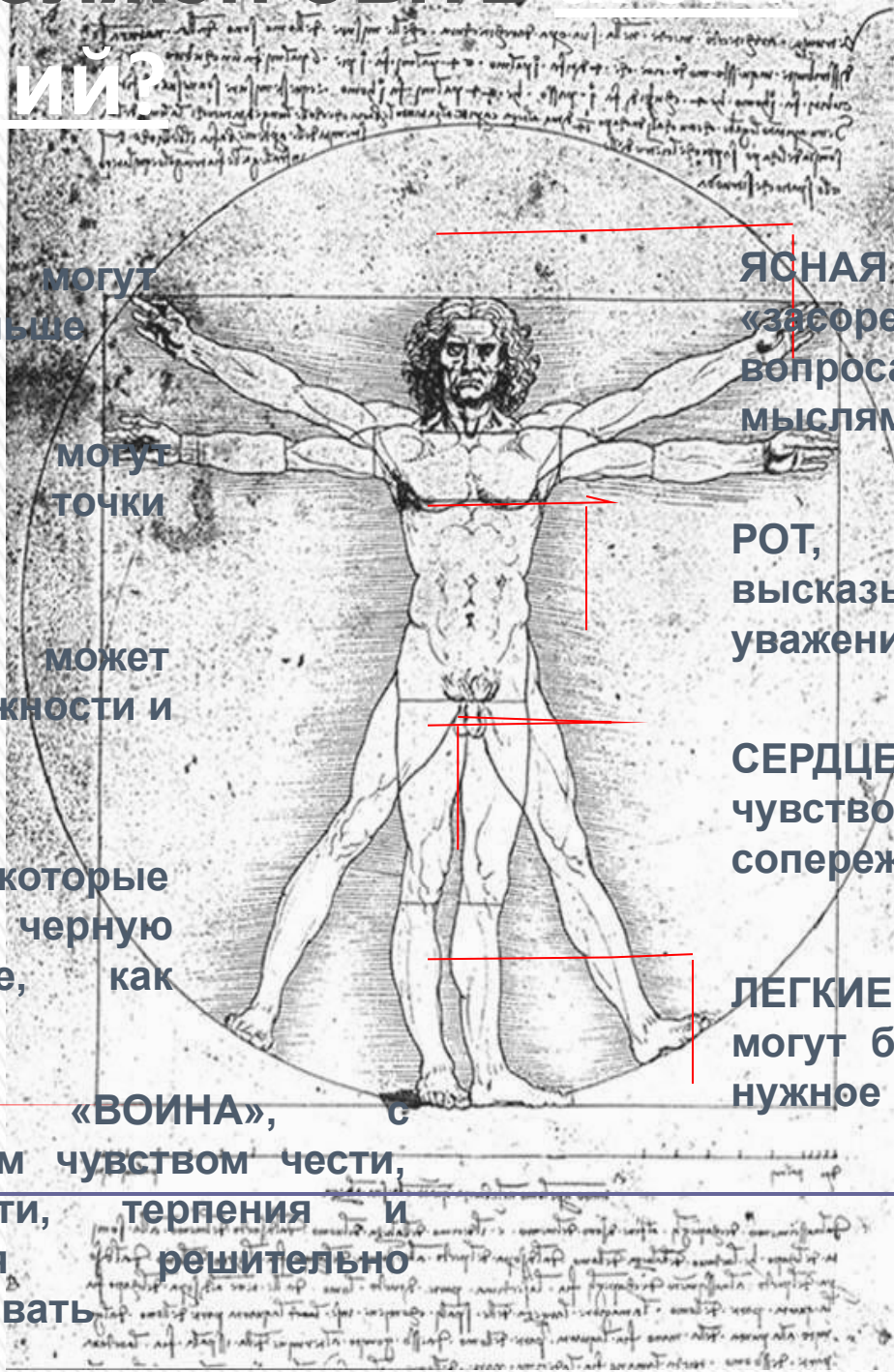
**ГЛАЗА,** которые могут дальше  
сегодняшнего

**УШИ,** которые другие  
зрения

**НОС,** который может  
чувствовать возможности и  
время

**«ЗОЛОТЫЕ РУКИ»,** которые  
могут делать черную  
работу так же, как  
стратегическую

**ДУША «ВОИНА»,** с  
глубоким чувством чести,  
стойкости, терпения и  
желания решительно  
действовать



**ЯСНАЯ ГОЛОВА,** которая не  
«засорена» нерешенными  
вопросами и навязчивыми  
мыслями

**РОТ,** который может  
высказываться честно и с  
уважением

**СЕРДЦЕ,** которое может  
чувствовать боль других и  
сопереживать

**ЛЕГКИЕ НОГИ,** которые  
могут быстро двигаться в  
нужное время



# Управление своими и чужими изменениями

## Ошибки менеджеров при управлении изменениями

### Мы надеемся на:

Работу в команде и  
сотрудничество

Нестандартное мышление и  
риск

Развитие навыков

Вовлечение в совместную  
деятельность и  
самостоятельность  
сотрудников

Высокие достижения

### Но вознаграждаем:

Лучших членов команды

За проверенные методы и  
отсутствие ошибок

За технические достижения

За строгий контроль над  
деятельностью

За усилия в прошлом году

