



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ



**Грязнова Вера Николаевна –
кандидат социологических наук,
доцент**

Москва – 2017

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ – процесс позитивных качественных изменений в организации.

Организационное развитие - комплекс изменений, отражающих возникновение нового качества организации, укрепляющего его жизнеспособность и положение в окружающей среде.

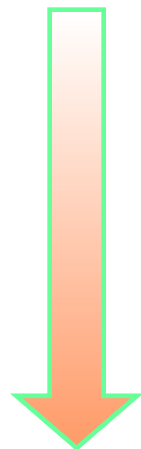
- комплексность изменений подтверждает целенаправленность и управляемый характер процесса развития
- укрепление жизнедеятельности свидетельствует о прогрессивном, повышающем эффективность деятельности, характере изменений
- обращено внимание на баланс внутреннего и внешнего влияния на развитие организации



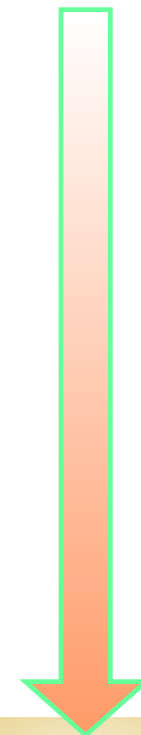
СВОЙСТВА РАЗВИТИЯ



**① РАЗВИТИЕ ЕСТЬ
ИЗМЕНЕНИЕ**



**② РАЗВИТИЕ
НЕОБРАТИМО**



**③ РАЗВИТИЕ –
НАПРАВЛЕННЫЙ
ПРОЦЕСС**

**РАЗВИТИЕ – это направленные,
необратимые качественные изменения
СИСТЕМЫ.**



Генри Форд

**Все можно сделать лучше, чем делалось
до сих пор !**

Поменьше схем, бюрократизма, титулов,
постов, чиновочитания, протекции!



БАЗОВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Организация представляет собой открытую развивающуюся систему и подчиняется всем законам и принципам, характерным для таких систем

Организационное развитие может осуществляться как непрерывное совершенствование-мягкое и как радикальные изменения-жесткое.

Поскольку организация представляет собой социальную, экономическую и техническую систему, то развитие осуществляется:

как изменение социальных отношений; экономических отношений (в том числе и управленческих);

технико-технологических параметров .

При этом все три вида изменений взаимозависимы и могут приводить к изменениям в других подсистемах.

В организации всегда реализуются два вида деятельности : текущее функционирование и развитие. Текущее функционирование – это преобразование входных ресурсов в конечный результат, которое осуществляется в относительно стабильных условиях внешней и внутренней среды. Развитие – это переход на более высокий уровень функционирования в связи с новыми



МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Л. Грейнера



Ларри Грейнер

Модель управления организационными изменениями

Этап первый

Давление и побуждение

Этап второй

**Посредничество и переориентация
внимания**

Этап третий

Диагностика и осознание

Этап четвертый

**Нахождение нового решения и
обязательства по его выполнению**

Этап пятый

Эксперимент и выявление

Этап шестой

Подкрепление и согласие

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ Ицхака Адизеса

➔ **«ВЫХАЖИВАНИЕ» – зарождение организации**

➔ **«МЛАДЕНЧЕСТВО» – начало деятельности компании**

➔ **«ДАВАЙ –ДАВАЙ» - стадия быстрого роста**

➔ **«ЮНОСТЬ « - период перерождения организации**

➔ **«РАСЦВЕТ»- оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью**

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ Ицхака Адизеса

«СТАБИЛЬНОСТЬ» – первая стадия старения в жизненном цикле организации

«АРИСТОКРАТИЗАЦИЯ» – укрепляется система контроля и старые традиции, растет формализм в отношениях, в организационной культуре преобладают личные интересы в ущерб целям организации

«РАННЯЯ БЮРОКРАТИЗАЦИЯ» - этап, когда организация забывает о том что и как делается и обращается к поискам виновных, что приводит к частым конфликтам

«БЮРОКРАТИЗАЦИЯ И УМИРАНИЕ» - на последней стадии своего развития организация уже не имеет ни работающей команды, ни ориентации на результат, ни склонности к изменениям



I	II	III
<ul style="list-style-type: none">✓ Больше динамики, меньше контроля.✓ Сотрудники определяют свои функции.✓ Культ прибыли.✓ Риск сверхактивности.	<ul style="list-style-type: none">✓ Баланс динамики и контроля.✓ Функции формализованы.✓ Культ клиента.✓ Риск успеха.	<ul style="list-style-type: none">✓ Мало динамики, много контроля.✓ Сотрудники подбираются под функции.✓ Культ стабильности.✓ Риск бездействия.



I	II	III
<ul style="list-style-type: none">✓ Больше динамики, меньше контроля.✓ Сотрудники определяют свои функции.✓ Культ прибыли.✓ Риск сверхактивности.	<ul style="list-style-type: none">✓ Баланс динамики и контроля.✓ Функции формализованы.✓ Культ клиента.✓ Риск успеха.	<ul style="list-style-type: none">✓ Мало динамики, много контроля.✓ Сотрудники подбираются под функции.✓ Культ стабильности.✓ Риск бездействия.

ГРАФИЧЕСКАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ

по Б. Ливехуду
и Ф. Глазлу
(сдвиг
основных задач
и граничных
проблем)

4. Фаза ассоциации

Связать предприятие
с окружающим миром

Основная задача

Властные блоки

Граничная проблема

3. Фаза интеграции

Развитие целостного организма

Основная задача

Проблемы
окружения

Граничная проблема

2. Фаза дифференциации

Создание управляемого аппарата

Основная задача

Человеческие
проблемы

Граничная проблема

1. Пионерская фаза

«Импульсирование»
неформальной организации
вокруг одной персоны

Основная задача

Управляемость
системы

Граничная проблема

Теория управленческих концепций и подходы, которые могут быть успешно реализованы в данной фазе развития

**ФАЗА
РАЗВИТИЯ/доктрина
управления**

Доминирующие

Вспомогательные

1

**Пионерская/
Предпринимательская**

**Теория предпринимательства
(Й.Шумпетер, Ч.Бebbидж, А. Смит, Кантильон)**
Теория личности (Т. Питерс, Р. Уотерман)
**Теория лидерства
(Н.Макиавелли, У. Беннис и др.)**

**Теории мотивации
(А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, У.Оучи, В. Врум и др.)**
Ситуационное управление

\

**Теория управленческих концепций и подходы, которые могут
быть успешно реализованы в данной фазе развития**

**ФАЗА
РАЗВИТИЯ/д
октрина
управления**

Доминирующие

Вспомогательные

2

**Дифференци
ации/Эконом
ическая**

**Научный менеджмент (Ф.У.
Тейлор, Гилбрет, Форд и др.)**
**Административный
менеджмент (А.Файоль, Л. Урвик
и др.)**
**Теория бюрократической
организации**
**(М.Вебер, Р.Акофф, У. Эшби, Э.Бир, Д.
Ульрих)**
КИБЕРНЕТИКА (Н.Винер)

**Управление по
целям**
(П. Друкер)
**Теория принятия
решений (И. Ансофф)**

\

**Теория управленческих концепций и подходы, которые могут
быть успешно реализованы в данной фазе развития**

**ФАЗА
РАЗВИТИЯ/д
октрина
управления**

Доминирующие

Вспомогательные

3

**Фаза
интеграции
/Организацио
нная**

**Концепция человеческих
отношений в организации
Теория мотивации
Стратегическое управление
Управление
организационной культурой
Теория самообучающейся
организации**

**Формирование команд
Теория потребительских
предпочтений ,
управление маркетингом (
Ф.Котлер)

Интеллектуальный и
человеческий капитал (Г.
Беккер, Э. Эдвинсон и др.)**

\

**Теория управленческих концепций и подходы, которые могут
быть успешно реализованы в данной фазе развития**

**ФАЗА
РАЗВИТИЯ/д
октрина
управления**

Доминирующие

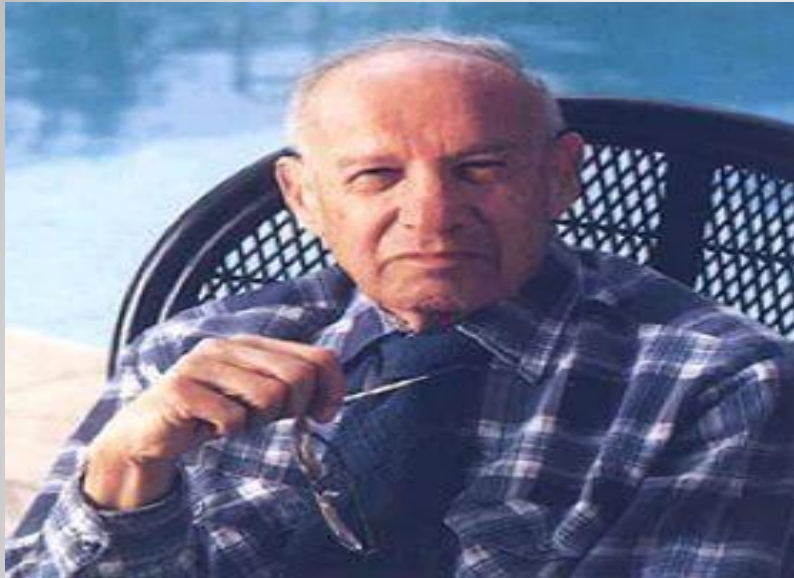
Вспомогательные

4

**Фаза
ассоциации
/Гуманистиче
ская
(синергетичес
кая)**

**Теория управления
организационными
изменениями (К.Левин)
Система сбалансированных
показателей (Э.Нортон, Р.
Каплан)
Системноэволюционные
теории (Л. Грейнер)
Бережливое производство
Система управления
качеством**

**Теория глобализации
Социально-этичный
менеджмент и маркетинг
Менеджмент
корпоративных
коммуникаций
Экологический и
конфликтный
менеджмент**



ПИТЕР ДРУКЕР

**ЧЕМ БОЛЬШЕ ОРГАНИЗАЦИЯ
РАЗВИВАЕТСЯ, ТЕМ БОЛЬШЕ МОГУТ
РАСТИ ЕЕ СОТРУДНИКИ**



МАСТЕРСТВО В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ЛИЧНОСТИ



ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ



ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ



ГРУППОВОЕ ОБУЧЕНИЕ



СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Структура управления – совокупность устойчивых связей субъектов и объектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах.

Структура управления организационными изменениями и развитием – это открытая, во многом вероятностная, изменяющаяся система, отличающаяся относительно подвижными гибкими, часто неустойчивыми в их конкретной реализации внутренними и внешними связями.



К РУКОВОДИТЕЛЯМ ОРГАНИЗАЦИИ, ИСПОЛЬЗУЮЩИМ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

- **владеть на высоком профессиональном уровне основными методиками и техниками использования управления и деятельности организации**
- **следить за инновационными разработками в сфере управленческого консультирования**
- **уметь сформулировать проблему**
- **правильно выбрать специалиста-консультанта или консультационную службу и поставить конкретные задачи**

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ, которыми должен обладать консультант



Быть

- ✓ способным к постоянному обучению,
- ✓ ГОТОВЫМ К ИЗМЕНЕНИЯМ, РАЗВИТИЮ.



Быть ориентированным на

- ✓ положительные социальные взаимоотношения,
- ✓ положительную групповую динамику,
- ✓ экстравертность,
- ✓ толерантность.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ, которыми должен обладать консультант



Иметь

- ✓ целеустремленность,
- ✓ ОПТИМИЗМ,
- ✓ волевые качества,
- ✓ твердость в отстаивании собственного мнения.



Обладать

- ✓ положительной энергетикой,
- ✓ мобильностью,
- ✓ подвижностью,
- ✓ физическим здоровьем,
- ✓ стрессоустойчивостью.

Перечень ключевых интеллектуальных способностей и личностных качеств консультанта по управлению,

разработанных М.Кубром:

Интеллектуальные способности

- ⇒ * способность усваивать материал быстро и легко;
- * способность наблюдать, суммировать, отбирать и оценивать факты;
- * здравые суждения;
- * индуктивный и дедуктивный логический ход мысли;
- * способность к синтезу и обобщению;
- * ~~творческое воображение, оригинальное мышление.~~

Способность понимать людей и работать с ними:

- ⇒ * уважение к мнению других людей, терпимость;
- * способность предвосхищать и оценивать человеческие реакции;
- * легкость в налаживании человеческих контактов; способность завоевывать доверие и уважение; вежливость и хорошие манеры; способность выслушивать собеседника; умение вести устное и письменное общение; способность учить и обучать людей; ~~способность убедить и создать мотивы для действий.~~

Перечень ключевых интеллектуальных способностей и личностных качеств консультанта по управлению,

разработанных М.Кубром:

Интеллектуальная и эмоциональная зрелость:

- * стабильность в поведении и действиях;
- ⇒ * независимость в выводах;
- * способность противостоять давлению извне и справиться с фрустрацией и неуверенностью;
- * способность действовать уравновешенно и в спокойной объективной манере; самоконтроль во всех ситуациях;
- * гибкость и адаптируемость к меняющимся условиям.

Личная напористость и инициатива:

- * нужная степень самоуверенности;
- * здоровое честолюбие;
- * дух предпринимательства;
- * мужество, инициатива и самообладание в действии.

Перечень ключевых интеллектуальных способностей и личностных качеств консультанта по управлению,

Этика и честность: разработанных М.Кубром:

- * искреннее желание помочь другим;
- * исключительная честность;
- * способность осознать границы собственной компетентности;
- * способность признавать ошибки и извлекать уроки из неудач.

Физическое и умственное здоровье:

- * способность переносить специфические рабочие и бытовые нагрузки консультантов по вопросам управления.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**ИНСТИТУТ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
И УПРАВЛЕНИЯ**

Спасибо за внимание!