

## СОДЕРЖАНИЕ

ОТ АВТОРОВ	6
ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ	11
1.1. Организация как социально-экономическое образование	11
1.2. Современные тенденции развития организаций	13
1.3. Организация в функционировании и развитии	16
1.4. Организация как объект управления	18
Вопросы для обсуждения	27
Практические задания	28
ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	30
2.1. Понятие «изменение» и его роль в современном менеджменте	30
2.2. Подходы и этапы организационных изменений	36
2.3. Роль преобразований в современном менеджменте	41
2.4. Организационное развитие	42
Вопросы для обсуждения	44
Практические задания	45
ГЛАВА 3. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	46
3.1. Трехшаговая модель управления изменениями	46
3.2. Модель «Исследование – Действие»	47
3.3. Модель планируемых изменений	49
3.4. Модель McKinsey 7-S	52
3.5. Модель ADKAR	53
3.6. Модель контекста и процесса Э. Петтигрю	54
3.7. Модель EASIER	55
3.8. Модель переходного периода и модель постепенного наращивания	57
Вопросы для обсуждения	60

Практические задания	60
ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ	64
4.1. Отношения работников к преобразованиям	64
4.2. Причины сопротивления организационным изменениям	66
4.3. Пути и методы преодоления сопротивления преобразованиям	69
Вопросы для обсуждения	71
Практические задания	71
ГЛАВА 5. ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	77
5.1. Методология организационных изменений	77
5.2. Система непрерывного совершенствования	82
5.3. GAP-анализ	101
5.4. Эффективность изменений	106
5.5. Риск как объективное свойство преобразований	112
Вопросы для обсуждения	117
Практические задания	118
ГЛАВА 6. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	122
6.1. Сущность реструктуризации	122
6.2. Классификация видов и методов реструктуризации	123
6.3. Цели управления разными типами реструктуризации	125
6.4. Проектирование реструктуризации	130
Вопросы для обсуждения	134
Практические задания	134
ГЛАВА 7. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ	136
7.1. Анализ цепочки создания ценности	136
7.2. Управление организацией на основе бизнес-процессов	138
7.3. Система показателей для управления процессами	140
7.4. Реинжиниринг бизнес-процессов	143
Вопросы для обсуждения	147
Практические задания	147
ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	149
8.1. Влияние организационной культуры на процесс управления изменениями в организации	149
8.2. Определение и закрепление стандартов поведения	152
8.3. История формирования организационной культуры	154
8.4. Понятие команды, принципы и стадии командной работы	159
8.5. Основные командные роли	160
Вопросы для обсуждения	165

Практические задания	166
ГЛАВА 9. КОНЦЕПЦИЯ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ	169
9.1. Понятие «Обучающаяся организация»	169
9.2. Знание как экономическая категория	172
9.3. Управление знаниями	174
Вопросы для обсуждения	180
Практические задания	181
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИЧНЫЙ ВКЛАД АВТОРОВ	186

## ОТ АВТОРОВ

Процесс изменения присутствует в жизни людей постоянно, начинается он с рождения и сопровождает человека всю его жизнь, с каким бы делом это не было связано. «Нет ничего более стабильного, чем изменения», «Неизменны только изменения» – Гераклит Эфесский (535-475 до н.э.); «Совершенствоваться – значит меняться, быть совершенным – значит меняться часто» – Сэр Уинстон Черчилль.

Меняется мир, порождая проблемы, чем сложнее и динамичнее изменяется мир, тем многочисленнее и сложнее проблемы, требующие решения, каждое решение вызывает новые проблемы. В условиях современного менеджмента предприятиям необходимо осознать, что все вокруг меняется – правила игры, состав участников, масштаб деятельности, масштаб рынков, в окружающей среде больше нет ничего постоянного. Изменения могут носить локальный характер, а могут и глобальный, сдвиги могут коснуться разных сфер: организационно-управленческой, технико-экономической, социально-общественной, информационно-аналитической.

Умение вовремя и нужным образом трансформироваться становится одним из ключевых факторов успеха современной организации.

Цель настоящего учебного пособия – формирование у студентов теоретических основ и практических навыков в сфере организационно-управленческой деятельности, методологии организационных преобразований, организационного развития.

В учебном пособии ставятся следующие задачи:

- изучить теоретические вопросы необходимости и значимости управления изменениями;
- ознакомиться с особенностями формирования организаций в условиях непрерывных изменений;
- углубить теоретические, методические и практические знания о формах и методах проведения изменений в организациях;
- усвоить цели, задачи, принципы управления изменениями;
- ознакомиться с основными направлениями практического применения теории и методологии проведения изменений на предприятии;
- выработать навыки по построению различных вариантов управления изменениями в организации.

Данное учебное пособие направлено на формирование компетенций:

- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;
- владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;
- умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

В результате студент должен:

Знать:

- основные черты, свойства и характеристики организации как социально-экономической системы;
- причины возникновения изменений и их теоретическое и практическое содержание;
- теоретические подходы к моделированию организационных изменений;
- причины и негативные последствия сопротивления изменениям;

- условия, принципы, технологии организационных изменений и системы оценки эффективности преобразований;

- сущность, цели, специфику стратегий изменений, подходы к проектированию преобразований;

- основные направления повышения эффективности организации на основе процессного подхода;

- влияние организационной культуры на процесс управления изменениями в организации;

- сущность, особенности, цели обучающейся организации.

Уметь:

- оценивать особенности организации, управлять организацией как социально-экономической системой;

- анализировать влияние преобразований на организационное развитие;

- моделировать организационные изменения;

- выявлять и анализировать причины сопротивления работников изменениям;

- применять различные технологии организационных изменений;

- проектировать преобразования и осуществлять экономическое обоснование реструктуризации организации;

- применять методы совершенствования бизнес-процессов;

- применять принципы и стадии командной работы, формировать организационную культуру;

- управлять знаниями как нематериальным активом организации.

Владеть:

- навыками управления организацией на основе современных тенденций развития общества и человека, производства и культуры;

- способностью анализировать теоретические и практические аспекты организационных изменений, роль преобразований в современном менеджменте.

- навыками и приемами моделирования организационных изменений;

- способностью управления конфликтами в условиях организационного сопротивления изменениям;
- технологиями и инструментами внедрения преобразований, способностью оценки их эффективности;
- навыками управления разными типами реструктуризации, методами экономического обоснования реструктуризации организации;
- навыками применения основных направлений управления организацией на основе бизнес-процессов;
- навыками формирования принципов и стандартов организационной культуры;
- умением оценки знаний как интеллектуального капитала организации.

Данное учебное пособие представляет собой, прежде всего, справочник по вопросам управления изменениями.

Изучение материалов пособия позволит разобраться в таких вопросах, как природа и сущность организационных изменений, организационного развития, соотношение понятий «функциональность» и «развитие», ознакомиться с особенностями формирования организаций в условиях непрерывных изменений, подходами к проектированию преобразований, моделированию процессов изменений, понять возможности использования технологий осуществления трансформаций. Выполнение практических заданий позволит овладеть инструментами организационного развития.

Учебная дисциплина «Управление изменениями» основывается на теоретических и практических знаниях в таких областях, как «Теория менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Управление бизнес-процессами», «Организационное поведение», «Прогнозирование и планирование в управлении», «Управление качеством» и др.

Учебное пособие рекомендуется студентам высших учебных заведений по направлению 38.03.02 «Менеджмент», руководителям и специалистам организаций и учреждений, реализующих программы преобразований и принимающих

решения по вопросам стратегического управления, реинжиниринга, реорганизации, трансформации организационных процессов и объектов.

При разработке учебного пособия были использованы теоретические и практические материалы российских и зарубежных авторов (И.Адизеса, Р.М.Белбина, Б.З.Мильнера, О.С.Виханского, Э.М.Короткова, Д.Гэлбрейта, И Ансоффа, М.Портера, П.Друкера и пр.), а также материалы интернет сайтов и деловых порталов (<http://up-pro.ru>, <http://sixsigmaonline.ru>, [www.distcons.ru](http://www.distcons.ru), <http://ritm-magazine.ru>, информационно-справочных систем: <http://www.consultant.ru>, <http://docs.cntd.ru>.

В разработке учебного пособия также приняли участие студенты группы МО-41/17д Севастопольского филиала ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова».



# ГЛАВА 1

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

### **1.1. Организация как социально-экономическое образование**

Организация – это социальное образование, предназначенное посредством совместной деятельности людей для производства какого-либо продукта или услуги и реализации личных, коллективных и общественных целей.

Понятие «организация» рассматривается как некоторое относительно обособленное структурное подразделение в общей системе разделения общественного труда. Критериями обособления являются экономическая самостоятельность, организационная целостность, наличие управляющей системы, целенаправленность и общий результат совместной деятельности людей.

Существуют различные формы организации как объекта управления: фирма, предприятие, офис, акционерное общество, банк, компания (например, страховая, туристическая и т.д.), а также структурные единицы системы государственного управления.

Понятие «организация» имеет двойное значение. С одной стороны, оно отражает объект управления – управляемую социально-экономическую систему (систему совместной деятельности людей). С другой стороны, организация рассматривается как одна из основных функций управления, т.е. вид деятельности, необходимый для осуществления воздействия.

Различные значения этого понятия не противоречат друг другу. Благодаря функции организации существует социально-экономическая система, потому эту систему и называют организацией – она должна быть организованной, упорядоченной. В системе обязательны процессы управления, управление – одно из главных свойств социально-экономической системы.

Все организации, несмотря на их различия, обладают некоторыми общими характеристиками, главными среди них являются следующие:

- цель и миссия организации;
- наличие системы управления;
- совместная деятельность людей;
- внешняя и внутренняя среда;
- коммуникации;
- вид производимых продуктов или услуг;
- социально-психологическая атмосфера;
- структура используемых ресурсов;
- тенденция или этап развития.

Организация – это система, состоящая из зависимых друг от друга элементов, находящихся во взаимодействии с внешней средой.

Важным требованием к организации как социально-экономической системе является высокое качество менеджмента. Во внутренней среде это, прежде всего, формирование эффективных организационных структур, повышение авторитета руководства, сочетание всех стилей управления при принятии разных управленческих решений, проведение политики ресурсосбережения, создание благоприятных условий труда, безопасного рабочего пространства. Во внешней среде менеджмент должен заниматься интеграцией и консолидацией в деловой сфере, развивать внешнеэкономические связи, достигать конкурентных преимуществ.

Используя новые подходы к управлению организацией, менеджмент обеспечивает ее выживаемость, инвестиционную привлекательность, увеличение рыночной стоимости.

## 1.2. Современные тенденции развития организаций

Организация подвержена постоянным изменениям. Направленность и содержание этих изменений в значительной мере зависят от управления организацией. Можно сказать, что управление организацией – это управление ее изменениями.

Современные тенденции развития организаций представляют собой изменение или модификацию организационных структур, основанных на децентрализации различных операций, поиске и внедрении нововведений, деbüroкратизации и увеличении творческой отдачи работников, создании системы управления изменениями (таблица 1).

Таблица 1

### Структура элементов системы управления изменениями

<i>Система управления изменениями</i>			
<i>характеристики системы управления</i>			
<i>Методология</i>	<i>Процесс</i>	<i>Структура</i>	<i>Техника</i>
<i>Элементы системы управления</i>			
Цели, задачи, принципы; функции, критерии и показатели; модели и методы	Коммуникации; варианты функций управления; разработка и реализация решений; выбор технологии информационного обеспечения	Система организационных отношений; организационные структуры; система обучения персонала	Материально-техническая база; система коммуникаций и документооборота

Составлено авторами

Система управления развитием в организации включает методологию управления (установление целей изменений, принципов, критериев достижения целей, инструментов управления), процесс разработки и реализации решений, структуру, материально-техническую базу. Под инструментами менеджмента понимают совокупность моделей и методов, используемых для решения задач и их информационного, методического и организационного обеспечения. Концептуально модель управления и оценки изменений организации можно

представить как сложную поэтапную и многоуровневую систему взаимосвязей.

Современные тенденции развития организаций по Б.З. Мильнеру включают [3]:

- развитие интегрированных операционных систем – производство, реинжиниринг, минимум запасов, снижение размеров предприятия;

- развитие организационных структур – дивизиональные структуры, сетевые структуры, малые группы, внутренние рынки, стратегические центры прибыли;

- развитие систем управления качеством – бездефектная работа, активизация персонала, партнёрство с поставщиками, самоконтроль;

- развитие систем стимулирования – участие в прибылях, развитие нематериального стимулирования;

- стабилизация состава работников – переквалификация, самостоятельность работников, улучшение состава работников;

- вовлечение работников в управление – рабочие группы и комитеты, демократизация управления.

Влияние стратегий на эволюцию организаций представлено на рисунке 1, где Д.Гэлбрейт рассмотрел стратегии организационного развития в зависимости от усложнения внешней среды [6]. От простой организации к глобальной можно перейти через два вида интеграции:

- вертикальная интеграция – это слияние двух и более компаний, которые производят компоненты, необходимые для производства одного вида продукции, все производственные процессы объединены в одной компании (компания контролирует все процессы одной цепи производства продукта «производство материалов – производство продукции – упаковка – хранение – транспортировка – продажа продукта конечному потребителю) – приводит к созданию корпоративной организации, работающей в массовом сегменте;

- конгломеративная интеграция – это объединение в одну структуру различных производственных линий, однако здесь

выпускаемые виды продукции не связаны друг с другом. Конгломеративная интеграция приводит к появлению холдинговой организации, работающей на стыке разных отраслей.



**Рисунок 1 – Влияние стратегий на организационную эволюцию (по Д.Гэлбрейту)**

Составлено авторами

Так же необходимо выделить важность перехода от иерархических и матричных структур к структуре внутреннего рынка (концепция внутренних организационных рынков), когда подразделения организации выступают как отдельные бизнесы, наделённые такими правами как внесение изменений в производство товаров или предоставления услуг и во всю среду отношений с потребителями. Наделение такой части самостоятельности ведёт к снижению многих видов расходов. В теории организации такие организации называют многомерными.

### **1.3. Организация в функционировании и развитии**

Существование социально-экономической системы в любом ее виде и любой форме имеет две взаимосвязанные тенденции: функционирование и развитие.

Функционирование организации представляет собой комплекс изменений, необходимых для поддержания целостности и стабильности состояния организации, устранения отклонений от необходимых параметров ее существования.

Развитие организации – это изменение ее качества, повышающее жизнеспособность, эффективность и открывающее новые возможности в реализации ее целевых установок.

Развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и в человеке. В развитии организации можно выделить также четыре варианта ее возможного состояния: организация развивающаяся, организация стагнирующая, организация трансформирующаяся, организация деградирующая. Организация развивающаяся характеризуется ростом ее эффективности во времени. Организация стагнирующая характеризуется неизменностью эффективности организации во времени. Организация трансформирующаяся отражает импульсивное изменение эффективности, которая может незначительно уменьшаться, потом снова расти. Организация деградирующая характеризует устойчивое снижение эффективности на протяжении анализируемого времени [4].

Социально-экономическая система является саморегулирующейся системой. Это значит, что при ее функционировании действуют механизмы восстановления необходимого и относительного равновесия. Управление в таких системах является необходимым условием, которое обеспечивает с точки зрения интересов человека упорядоченность и связность системы. К ней применимы все законы и принципы групповой динамики.

В организации всегда существуют два вида активности. Один направлен на достижение поставленной цели. Любая организация

нацелена на долговременное существование. Это значит, что ее целями является удовлетворение потребностей как в устойчивости, так и в развитии. И эти потребности в содержании целевых установок находятся в противоречии. Это противоречие должно разрешаться в процессе управления.

Другой вид активности – формирование межличностных отношений (командообразование) и социальное развитие коллектива. Главным фактором существования социально-экономической системы (организации) является деятельность человека и команды. Поведение – это деятельная форма отражения сущности, сознания, мировосприятия человека. Сотрудники организации неосознанно реализуют модели поведения, заложенные не только в семье, но и в социуме, когда в основе лежат потребности человека в коллективной деятельности, стремлении к объединению усилий, при котором появляется больше возможностей реализовать свои личные интересы. И в природе, и в обществе много таких ситуаций, преодоление которых не по силам отдельно взятому человеку. Совместная организованная деятельность создает условия для повышения производительности труда, результатов деятельности за счет разделения функций, их специализации и общего повышения профессионализма.

Совместная деятельность людей в организации дает больше возможностей для обмена опытом, знаниями, а также накопления потенциала эффективной деятельности. Немаловажную роль здесь играет и возможность концентрации интеллектуальных и физических усилий на решении определенных проблем жизнедеятельности и развития.

При этом непосредственные результаты деятельности человека не обязательно полностью соответствуют его интересам. Некоторые потребности удовлетворяются путем обмена результатами, другие, например потребности самореализации, творчества, признания, удовлетворяются в организации в процессах коммуникации.

Таким образом, понятие «деятельность» в организации можно

определить как совокупность действий, осуществляемых человеком для получения предполагаемого результата или достижения какой-либо цели. Объединение двух видов активности позволяет организации развиваться.

Изменения в культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции.

#### **1.4. Организация как объект управления**

В условиях динамичного рынка организации должны обладать способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, чтобы выжить. Нередко сложность и скорость изменений проверяют на деле способность менеджеров и работников приспосабливаться к ситуации.

Организации с жесткой иерархией, высокой степенью функциональной специализации, узкой и ограниченной ответственностью по работе, негибкими правилами и процедурами, обезличенным управлением моделями в современном мире не способны адекватно ответить на потребность в изменениях. Организации стремятся строиться на гибкой и адаптивной основе. Внедряются системы, требующие и дающие возможность проявлять высокие обязательства по работе, творчество и талант со стороны менеджеров и работников [2].

Важно различать изменения, которые так или иначе происходят во всех организациях, и изменения, которые планируются менеджментом организации с определенной целью. Планируемые организационные изменения представляют собой сознательные действия менеджеров и работников по улучшению работы структурных подразделений или организаций в целом по важным для них направлениям.

Менеджеры и работники должны постоянно проводить изменения в организации, позволяя тем самым последней



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)