



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
МОСКОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
СТРОИТЕЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

КУРС «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

ЛЕКЦИЯ №8. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ



План лекции



1. Ключевые понятия



2. Организационное развитие: подходы и модели



3. Изменения и управление ими



4. Сопротивление изменениям



1. Ключевые понятия

Историческая справка

Понятие организационного развития появилось за рубежом в **40-50 годы XX века** в рамках системно-инженерного подхода, требований системного мышления.

В **70-е** годы в США основной акцент делается на человеческие и социальные взаимоотношения. Развиваются навыки управления взаимоотношениями, тренинги сензитивности, лабораторное обучение.

Organizational:

- growth (рост, увеличение);
- development (развитие, эволюция);
- design (замысел, план);
- construction (строительство).

Системное мышление:

- 1 Не существует изолированных явлений (ситуаций): все явления (ситуации) связаны между собой множеством связей;
- 2 Любое воздействие в рамках какого-либо одного явления (ситуации) приводит к воздействию не связанных с ними явлений (ситуаций).

Организационные изменения:

- 1 Изменения одной подсистемы обязательно коснутся другой подсистемы, которую никто и не собирался трогать;
- 2 Изменения затрагивают интересы людей, в том числе и «тех, кого они и не касаются!»;
- 3 Простые решения не несут в себе долгосрочных результатов, лишь временное облегчение с последующим усложнением.

Понятия «Развитие» и «Организационное развитие»

Развитие – качественное, необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов

Развитие характеризуется:

1

появлением нового качества в ходе функционирования всей системы

2

непрерывностью процесса, т. е. наличием постоянной органической связи между предшествующей и последующей стадиями развития

3

необратимостью процесса: появившееся новое качество уже не исчезает

Естественный процесс качественных изменений в организации, производных от ее возраста

Изменения, способствующие росту численности персонала или увеличению размеров организации, определяющиеся **нововведениями**

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Серия запланированных систематических изменений, внедряемых в организацию

Стратегия управленческого консультирования, рассчитанная на изменение социальных отношений, взглядов людей и структуры организации с целью улучшения адаптации организации к требованиям технологии и рынка

Целенаправленная работа, осуществляемая **высшим руководством** для увеличения эффективности и жизнеспособности организации посредством планируемых изменений в процессах, протекающих в ней, и использования знаний и методов науки о поведении и управлении

Понятие «Изменение»

Изменение: между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, персонале, рабочей группе, взаимоотношениях или организации

Изменения
происходят,
когда:

1

Силы, действующие в одном направлении, превосходят силы, действующие в противоположном направлении

К. Левина

2

Люди получают новые знания или начнут иначе воспринимать себя
(рационально-эмпирическая теория)

3

Достаточно стимулы, чтобы вознаградить их согласие на изменения или наказания, если они сопротивляются изменениям.
(теория подкрепления)

4

Люди приобретают новые нормативные ориентации, проявляющиеся в новых ценностях и межличностных отношениях
(теория влияния группы равных)



2. Организационное развитие: подходы и модели

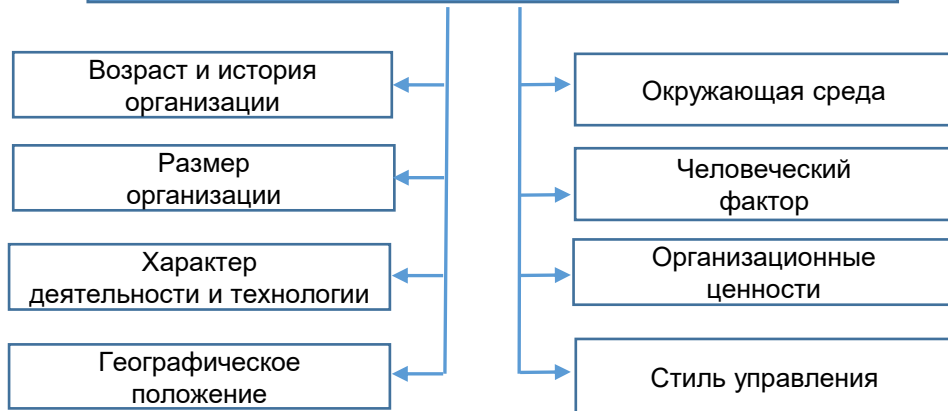
Природно-объективистический подход

Как люди и растения, организации также имеют свой жизненный цикл. Они проходят время зеленой и гибкой юности, расцвета и сучковатой старости... Организации, как и люди, живут и развиваются по своим внутренним психологическим законам

Дж. Гарднер (1965)

Организация – самоорганизующаяся система, которая развивается по неким объективным законам

В рамках природно-объективистического подхода рассматриваются:



Особенности организационного развития
(М. А. Иванов и Д. М. Шустерман):

1

Организация представляет собой открытую систему и подчиняется всем законам и принципам, характерным для других открытых систем.

2

Организация – развивающаяся социальная система, и к ней применимы все законы и принципы групповой динамики

3

В организации всегда существуют и реализуются два вида активности: деятельность, направленная на решение базовой задачи, и активность по развитию отношений, возникающих между людьми

Субъективно-рационалистический подход

Механизмы организационного развития определяются «рациональностью» деятельности менеджеров, разрабатывающих и реализующих социальные проекты реконструкции организации



Модели развития организации в 60-е годы

МОДЕЛЬ	КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА
Движущие силы роста А. Даун (1967)	Разработана на примере правительственных комитетов. Три стадии: 1. Борьба за автономию (обрести законность и достигнуть «порога выживания»). 2. Стремительный рост (расширение, инновационность, креативность). 3. Замедление (уточнение и формализация правил)
Управленческое участие Г. Липпитт и У. Шмидт (1967)	Разработана на примере частного сектора. Три стадии: 1. Рождение (создание управленческих систем и достижение жизнеспособности). 2. Юность (развитие устойчивости и репутации). 3. Зрелость (уникальность, способность приспосабливаться)
Стратегия и структура Б. Скотт (1971)	Разработана на примере исторической последовательности. Три стадии: 1. Неформальная («шоу одного человека»). 2. Формализованная бюрократия. 3. Промышленный конгломерат

Модели развития организации в 70-е годы

МОДЕЛЬ	КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА
<i>Эволюция и революция Л. Грейнер (1972)</i>	Опирается на представления о психологии развития человека. Переход от стадии к стадии осуществляется через революцию – кризис переходного периода
<i>Ментальность членов организации У. Торберт (1974)</i>	Опирается на представления о развитии чувства общности. Начало – индивидуальность и диффузность групп. Завершение – причастность к коллективу, чувство принадлежности
<i>Функциональные проблемы Ф. Лиден (1975)</i>	Разработана на примере решаемых проблем. Четыре стадии: 1. Адаптация и завоевание ниши (инновации). 2. Приобретение ресурсов и развитие методов работы. 3. Постановка целей и получение прибыли. 4. Поддержание поведенческих паттернов, институализация структур
<i>Организационная структура Д. Кац и Р. Кан (1978)</i>	Опирается на разработку организационной структуры. Три стадии: 1. Простые системы. 2. Устойчивая система. 3. Разработка структур конкретной организации
<i>Теория жизненных циклов организации И. Адизес (1979)</i>	Эволюционно-теологическая модель – аналог процессов в развитии биологического организма. Развитие – естественное, поэтапное, запрограммированное. Стадии – неизбежные, обязательные. Трудности: – болезни роста (незрелость компании); – организационные патологии (не преодолели болезни)
<i>Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой Дж. Кимберли (1979)</i>	Разработана на примере развития медицинских школ. Четыре стадии: 1. Выстраивание ресурсов и формирование идеологии (до создания организации). 2. Выбор «главных схем перемещения», найм персонала. 3. Формирование организационной идентичности. 4. Консервативная и предсказуемая организация

Интегративная модель

1

Рождение организации

Состояние

Маленькая молодая фирма
Власть в руках собственника
Однородная, мирная окружающая среда

Организация и структура

Неформальная структура
Недифференцированная
Централизованная власть
Непродуманные методы принятия решения и передачи информации

Нововведения и стратегия

Множество нововведений в производственной линии
Стратегия: занять свою нишу
Готовность к риску

2

Развитие организации

Состояние

Средний размер
Многочисленные акционеры
Разнородная и конкурентная среда

Организация и структура

Формализация структур
Умеренная дифференциация
Менее централизованная
Первичное развитие методов принятия решения и передачи информации

Нововведения и стратегия

Расширение рынка в близлежащих областях
Увеличение производства
Стремительный рост

3

Зрелость организации

Состояние

Рассеянное правление
Конкурентная и разнородная окружающая среда

Организация и структура

Формальная бюрократическая структура
Умеренная дифференциация
Умеренная централизация
Методы принятия решения и передачи информации как на предыдущей стадии

Нововведения и стратегия

Укрепление рынка продаж
Консервативность
Снижение темпов роста

4

Расцвет организации

Состояние

Размер огромный
Разнородная, сложная и динамичная окружающая среда

Организация и структура

Высокая дифференциация
Умеренная централизация
Методы принятия решения формализованы

Нововведения и стратегия

Выход на смежные рынки
Высокий уровень риска
Прочные инновации
Стремительный рост

5

Спад организации

Состояние

Занимает весь рынок
Однородная и конкурентная окружающая среда

Организация и структура

Формальная, бюрократическая структура

Нововведения и стратегия

Слияние
Избегание риска
Низкий уровень инновации
Медленный рост

3. Изменения и управление ими

Компоненты организации, подверженные изменениям

Основная структура	➔	Характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования организации, характер международных операций, организация слияния, разделения
Задачи деятельности	➔	Ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, появление новых рынков, клиентов и поставщиков
Технология	➔	Оборудование, материалы и энергия, технологические и информационные процессы
Управленческие процессы и структуры	➔	Внутреннее содержание организации, процессов принятия решений, информационных систем
Организационная культура	➔	Ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства
Человеческий фактор	➔	Руководство и подчинение, уровень их компетентности, отношения, мотивация, поведение и эффективность в работе
Эффективность работы организации	➔	Финансовые, экономические, социальные аспекты ее деятельности. Изменяется ее деловой престиж в глазах общественности и деловых кругов

Модель для определения стратегии изменения



Типы проблем

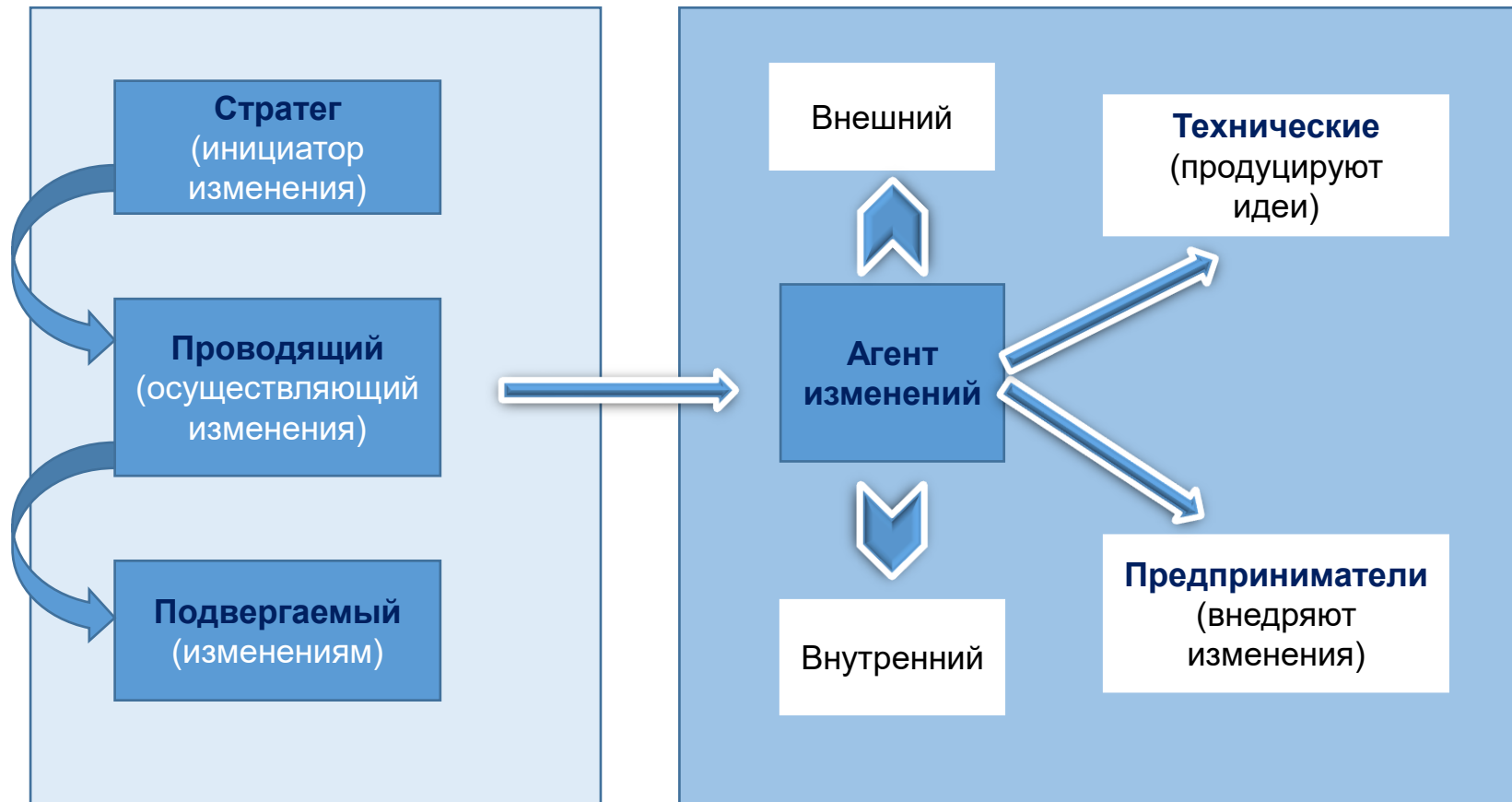
ОГРАНИЧЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

- Известно, в чем заключается существо проблемы.
- Известно, что должно быть известно в подобной ситуации.
- Ограниченное количество вовлеченных людей.
- Ситуация может рассматриваться как автономная.
- Ясные приоритеты.
- Ограниченный временной масштаб.
- Известно, каким должно быть решение.
- Последствия решения ограничены

НЕОГРАНИЧЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ

- Нет уверенности в том, в чем состоит проблема.
- Не известно то, что должно быть известно в подобной ситуации.
- Количество вовлеченных людей велико.
- Ситуация не поддается извлечению из общего контекста.
- Приоритеты сомнительны.
- Длительный, неопределенный временной масштаб.
- Нет представления, каким должно быть решение.
- Неопределенные, но серьезные последствия решения.

Роли в процессе изменения



Стратегии изменения

СТРАТЕГИЯ	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАКИ
Директивная (право менеджеров управлять изменением)	Относительно быстро осуществляется	Игнорируются взгляды и чувства участников изменения. Ценная информация может быть потеряна. Сопротивление может сорвать осуществление изменений
Экспертная (управление изменением как решение проблем)	Используется уместный опыт экспертов. Требуется относительно маленькая группа. Относительно быстро осуществляется	Участники изменений могут рассматривать проблему не только как техническую. Мнение экспертов может быть оспорено. В результате возможны сопротивления
Переговорная (достижение соглашения относительно изменения)	Подвергаемые изменению имеют право высказать свое мнение, что уменьшает возможность сопротивления	Занимает много времени, результаты могут оказаться менее предсказуемыми
Образовательная (управление изменением означает завоевание умов и сердец)	Люди привержены изменению	Занимает много времени, требует большого количества ресурсов
Участия (все вовлечены в проведение изменений)	Большая вероятность принятия изменения. Люди привержены изменению. Больше возможности для индивидуального и организационного обучения	Относительно медленно осуществляется. Сложнее управлять изменением. Потребуется больше ресурсов

Формула изменения

Люди не интересуются изменениями до тех пор, пока факторы, поддерживающие изменения, не перевесят затраты на него.

Успех изменения наиболее вероятен, если

$$A + B + C > D$$

A = уровень неудовлетворенности отдельного человека или группы тем, как «идут дела».

B = разделяемое видение отдельного человека или группы о лучшем будущем.

C = существование приемлемого, безопасного первого шага.

D = затраты отдельного человека или группы.



4. Сопротивление изменениям

Уровни сопротивления изменениям

Индивидуальный уровень сопротивления

ПРИЧИНА	ОПИСАНИЕ
<i>Страх неизвестности</i>	Люди не знают, что изменение будет означать лично для них и их работы
<i>Потеря лица</i>	Человек может потерять статус
<i>Потеря индивидуальности</i>	Отказ от важных символов и традиций может причинить боль
<i>Прошлые обиды и недоверия к руководителю</i>	Спротивляются, если инициатива исходит от человека, с которым ранее были конфликты. Предполагают, что их хотят заставить работать больше за ту же плату
<i>Реальные угрозы</i>	Изменения угрожают интересам человека
<i>Обучение новому</i>	Обучение требует сознательного усилия, что менее комфортно, чем работать «по старинке»

Организационный уровень сопротивления

ПРИЧИНА	ОПИСАНИЕ
<i>Угрозы властной структуре</i>	Особенно опасно, когда вовлечен весь персонал. Групповые решения имеют тенденцию ограничивать влияние менеджеров
<i>Инертность организационной структуры</i>	Структуры существуют для того, чтобы сохранять стабильный паттерн взаимодействий между людьми. Чем выше степень организованной структуризации, тем больше организация предрасположена оказывать сопротивление
<i>Инертность организационной культуры</i>	Отказ от прежних символов, традиций, мифов может рассматриваться как крушение жизненных смыслов
<i>Системные взаимоотношения</i>	Сложно внедрить изменения в одну подсистему, не затрагивая остальные

Групповой уровень сопротивления

ПРИЧИНА	ОПИСАНИЕ
<i>Неожиданность</i>	Воспринимаются как нападение или ловушка
<i>Потеря контроля</i>	Люди чувствуют, что изменения «делаются над ними», а не «делаются ими»
<i>Реальные угрозы</i>	Изменения угрожают интересам группы
<i>Производственные условия</i>	Плохо определены задачи, недостаточное понимание общих задач
<i>Взаимоотношения с руководством</i>	Недостаточное доверие и уважение к руководителям

Адапторы и инноваторы (М. Киртон)

СУПЕРАДАПТОР

- Характеризуется точностью, надежностью, конформизмом, методичностью, благоразумием.
- Ищет решение проблем проверенными и понятными путями.
- Решает проблемы путем внесения улучшений и повышения эффективности.
- Редко нарушает правила, обеспечивает стабильность в группе.
- Изредка генерирует вполне умеренные безопасные идеи, ориентированные на постепенное воплощение.
- Предлагает решения, которые вписываются в существующую парадигму и приемлемы для большинства.

СУПЕРИННОВАТОР

- Выглядит как недисциплинированный человек, мыслит неординарно, подходит к задачам с неожиданных позиций.
- Ставит под сомнения базовые положения, включая общепринятые.
- Решает задачи, заново определяя их или даже изменяя их условия.
- Часто бросаю вызов правилам, служит катализатором в сложившихся группах, слывет колючим, разрушителем.
- Генерирует множество идей, в том числе и такие, которые выглядят рискованными, неуместными, неразумными.
- Предлагает решения, которые не вписываются в существующую парадигму, не являются приемлемыми для большинства.

Индикатор Киртона (пределы 45–146)

ИНДЕКС	ПРОФЕССИЯ	СООТВЕТСТВИЕ
80–90	Менеджеры отделений банков, гос. чиновники, бухгалтеры, управляющие производством, управляющие предприятиями, аудиторы, инженеры-эксплуатационники, программисты	«Отслеживайте дела ежедневно»
91	Секретари (женщины)	«Собираетесь ли вы реализовывать эти идеи»
94–97	Преподаватели (в целом)	
95–97	Менеджеры (в целом), инженеры	
95–96	Население в целом	
101–103	Менеджеры в области исследований	«Как мы можем реализовать лучшие идеи»
104–110	Специалисты по маркетингу, финансам планирования	
112–115	Менеджеры в области исследований (члены команд, занимающихся специальными проектами)	«Развитие полезных идей»

Условия снижения сопротивления изменениям

Сопротивление
будет меньше,
если:

1

все сотрудники ощущают, что проект изменений – их собственный, а не привнесенный кем-то извне

2

проект имеет поддержку со стороны основных руководителей системы

3

сотрудники рассматривают изменение как возможность сокращения, а не увеличения их нынешней «ноши»

4

проект соответствует ценностям и идеалам, которые разделяют участники

5

разработчики изменений могут провести дискуссию с оппонентами, выяснить обоснованные возражения и снять возможные опасения участников

6

проект был принят в виде общего группового решения

7

участники привлечены к диагностике проблем организации, почувствовали важность изменений

8

программа предлагает некий новый опыт, который интересует участников. Участники ощущают, что никто не вмешивается в их автономию и безопасность

9

участники доверяют и поддерживают друг друга

10

проект остается открытым для изменений на тот случай, если проявятся негативные стороны

11

проводятся меры по получению обратной связи о восприятии проекта, его целей и задач

12

проект остается открытым для изменений на тот случай, если проявятся негативные стороны

13

разработчики изменений могут провести дискуссию с оппонентами, выяснить обоснованные возражения и снять возможные опасения участников



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
МОСКОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
СТРОИТЕЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!