



**" УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ
ИЗМЕНЕНИЯМИ "**

«Изменение – это условное обозначение открывающихся возможностей, и если Вы способны предвосхищать перемены в бизнесе, перед Вами открываются большие возможности».

Фред Смит, основатель и генеральный директор Federal Express

Проблемы -



Изменения

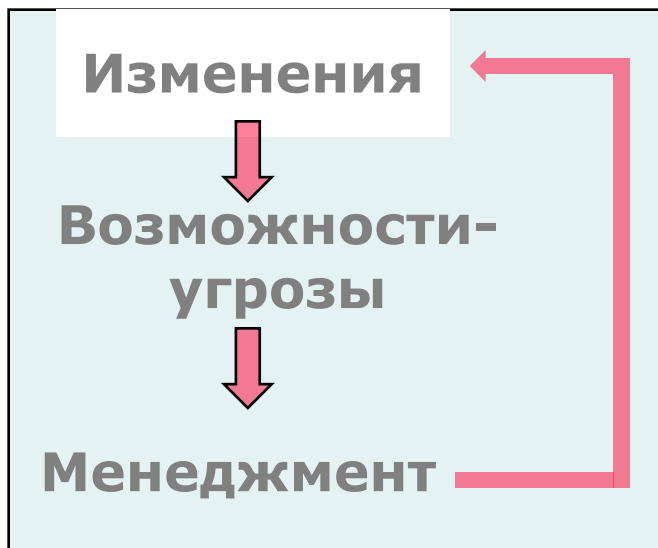


Проблемы -



Угрозы

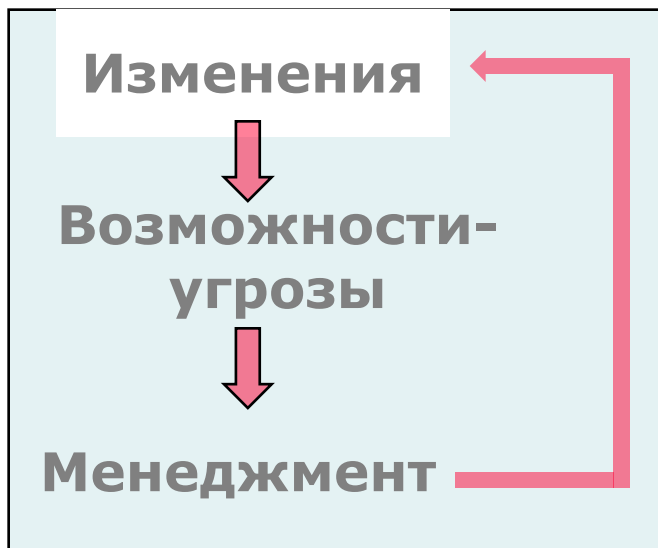
Возможности



Чем больше
перемен,
тем больше...

... проблем!

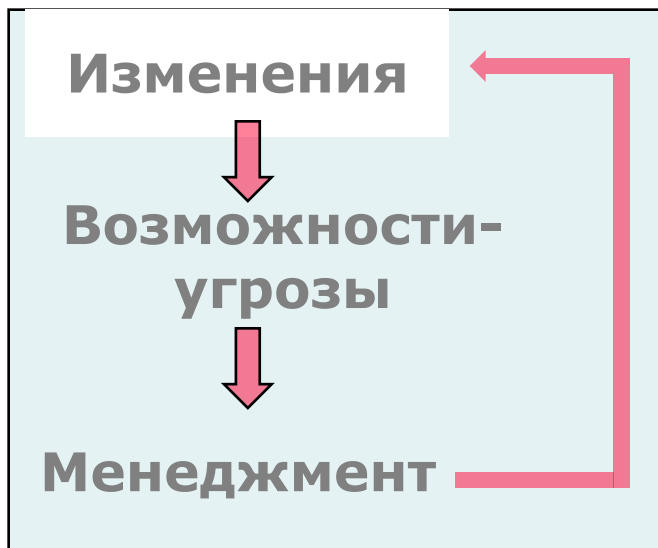
и возможностей!



Когда у нас не
будет
проблем?

Когда мы...

Умрем!



Выбор?

Снизить темп изменений ...

или

Игнорировать проблемы ...

или

... Управлять ими лучше!

Изменения

Жизнь



Проблемы



Решения



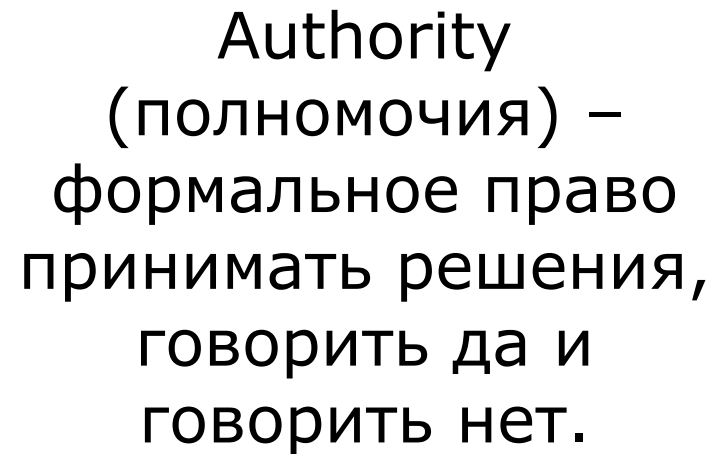
**Жизненный
цикл**

Изменения и его последствия

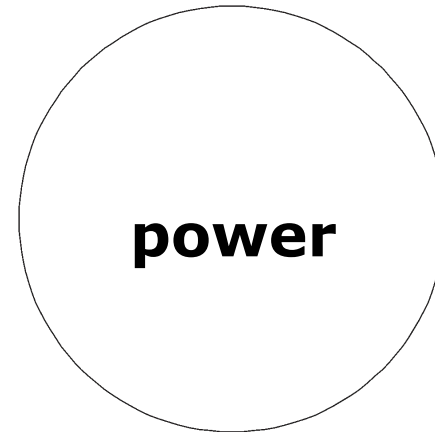
- Проблемы появляются в предсказуемой манере и имеют общие причины
- Проблемы являются проявлением дезинтеграции, вызванной изменением
- Роль лидера на любом уровне заключается в том, чтобы обеспечивать непрерывность изменений и в тоже время сохранять единство и целостность



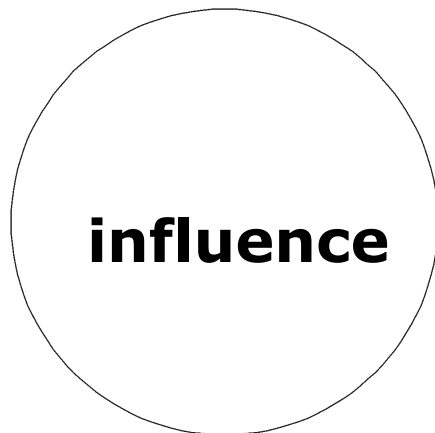
authority



Authority
(полномочия) –
формальное право
принимать решения,
говорить да и
говорить нет.



Power (сила) –
способность
наказывать и/или
награждать



influence

Influence (влияние) –
способность добиться
определенной
реакции от человека
без использования
полномочий и/или
силы.

полномочия

сила

ap=authorized power
полномочная сила
(власть)

Легальное право
наказывать или награждать

полномочия

влияние

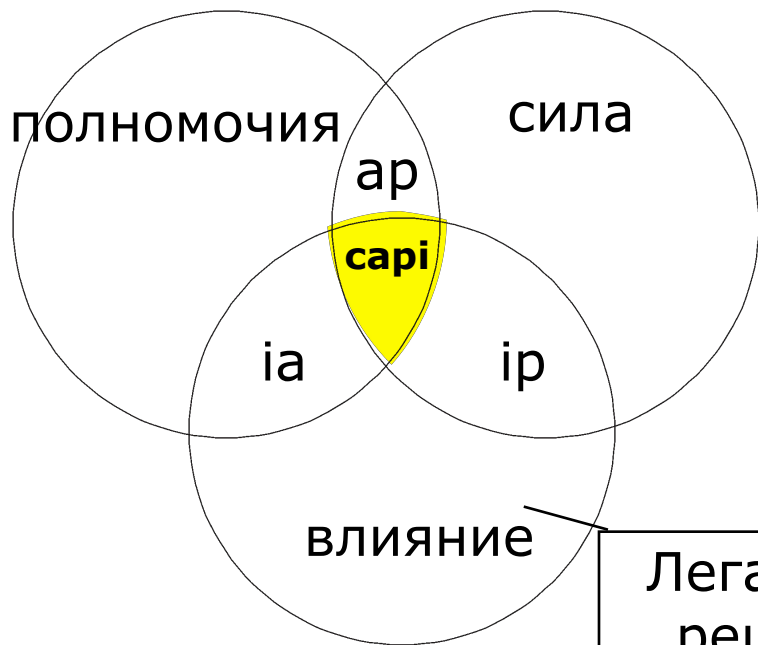
**ia=Influencing
authority
Признаваемые
полномочия**

Право принимать
решение, подкрепленное
способностью убедить,
что решение верное.


ip=Indirect power
Косвенная сила
(власть)

Происходит тогда, когда один человек думает, что он оказывает влияние, а другой воспринимает это как применение силы.





Легальное право принимать решение, подкрепленное способностью наказывать или поощрять, а также подкрепленное способностью убеждать в правильности решения.



РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

«Организационные изменения – не цель, а
средство для повышения
конкурентоспособности организации!»

1 ПОНЯТИЕ И ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. **Характеристики организации**
2. Понятие организационного развития
3. История развития теории
организационных изменений

Организация

— это социальная целостность, которая направлена на реализацию определенных целей, построена как специально структурированная и координированная система, предназначенная для некоторой деятельности, и связана с окружающей средой.

организация как система



В соответствии с теорией систем:

- выживание организации зависит от ее **способности адаптироваться** к требованиям внешней среды (важность “обратной связи”);
- для удовлетворения этих требований **цикл “вход — процесс — выход”** должен находиться в центре внимания руководства организации.

Основным объектом в анализе организаций является процесс трансформации

Организация состоит из четырех основных компонентов:

- задачи организации или работа;
- работники;
- все формальное организационное обеспечение, которые предназначены для создания мотивации и содействия выполнения задач, стоящих перед организацией;
- ряд неформальных организационных образований, возникновение которых не планируется, они не регистрируются официально, но формируются со временем.

1 ПОНЯТИЕ И ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Характеристики организации

**2. Понятие организационного
развития**

3. История развития теории
организационных изменений

Организационное развитие

- это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях

В 1993 году М. Хаммер и Дж. Чампи
сформулировали концепцию

реинжиниринга бизнеса

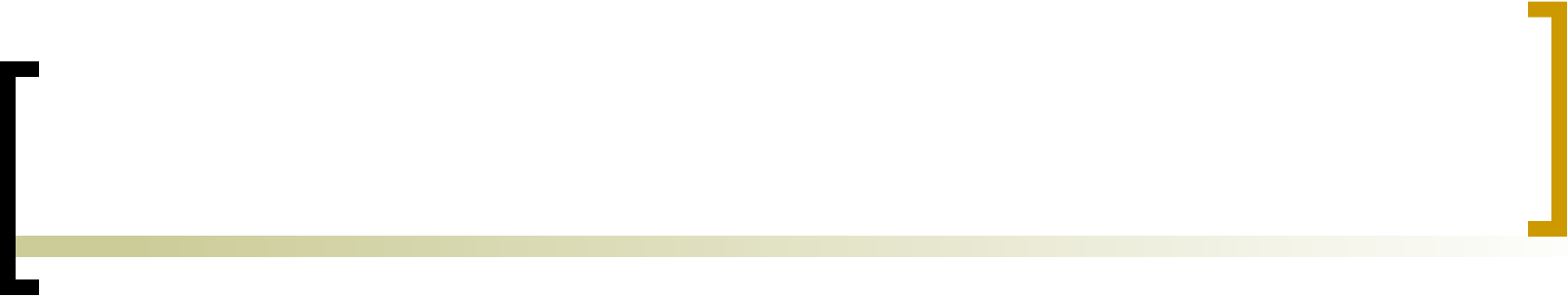
Хозяйственный реинжиниринг –

это фундаментальное
переосмысление и радикальное
перепроектирование предприятия и
его важнейших процессов.

Результатом является резкое (на
порядок) улучшение важнейших
количественно измеряемых
показателей издержек, качества
обслуживания и сроков

Ключевые понятия определения

- **“Фундаментальный”**. Должны быть получены ответы на ключевые вопросы о деятельности предприятия: “Почему мы должны делать то, что мы делаем?”
- **“Радикальный”** - отбрасывание всех существующих структур и процедур и воплощения новых способов выполнения работ.
- **“Резкий”**. Реинжиниринг бизнес процессов (РБП) должен применяться только тогда, когда есть нужда во “взрывном” воздействии.
- **“Процессы”**. Бизнес-процесс - совокупность видов деятельности, которая имеет один или более видов входных потоков и создает выход, имеющий ценность для клиента желаниями и потребностями

- 
- A decorative horizontal line in a light olive green color spans the width of the slide. On the left side, there is a large black left square bracket. On the right side, there is a large yellow right square bracket.
- Организационное развитие концентрируется на достижениях и результатах.

Подход ОР к управлению изменениями
имеет пять отличительных
характеристик:


- Это всеобъемлющий последовательный подход, рассчитанный на среднесрочную или долгосрочную перспективу
- ОР опирается на достижения и методы поведенческих наук.
- ОР скорее ориентировано на процесс, чем на цель.
- ОР предполагает роль фасилитатора.

При изменениях организации необходимо рассматривать:

- **будущее состояние**, которое определяет, где члены организации хотели бы находиться;
- **настоящее состояние**, характеризующее ситуацию до изменений
- **переходное состояние**, которое конкретизирует в деталях, как перейти из настоящего состояния в будущее.

1 ПОНЯТИЕ И ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Характеристики организации
2. Понятие организационного развития
- 3. История развития теории
организационных изменений**

- 
- A large black left bracket and a yellow right bracket are positioned at the top of the slide, with a horizontal yellow line extending between them across the width of the content area.
- Изучение организационных изменений как отдельного направления управленческой науки началось после Второй мировой войны
 - В 1951 г. предложена Куртом Левином трехэтапная схема «размораживание — изменение — замораживание»
 - В начале 1970-х гг., Ватцлавик, Уикланд и Фирш ввели понятие изменений первого и второго порядка
 - в 1990-х гг. стал применяться сравнительный, кроссорганизационный анализ

2 ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И КРИЗИСЫ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

2.2 Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

*Лучший способ предсказать будущее – это
создать его самому.
Питер Друкер*



Изменения

Жизнь



Проблемы




Решения

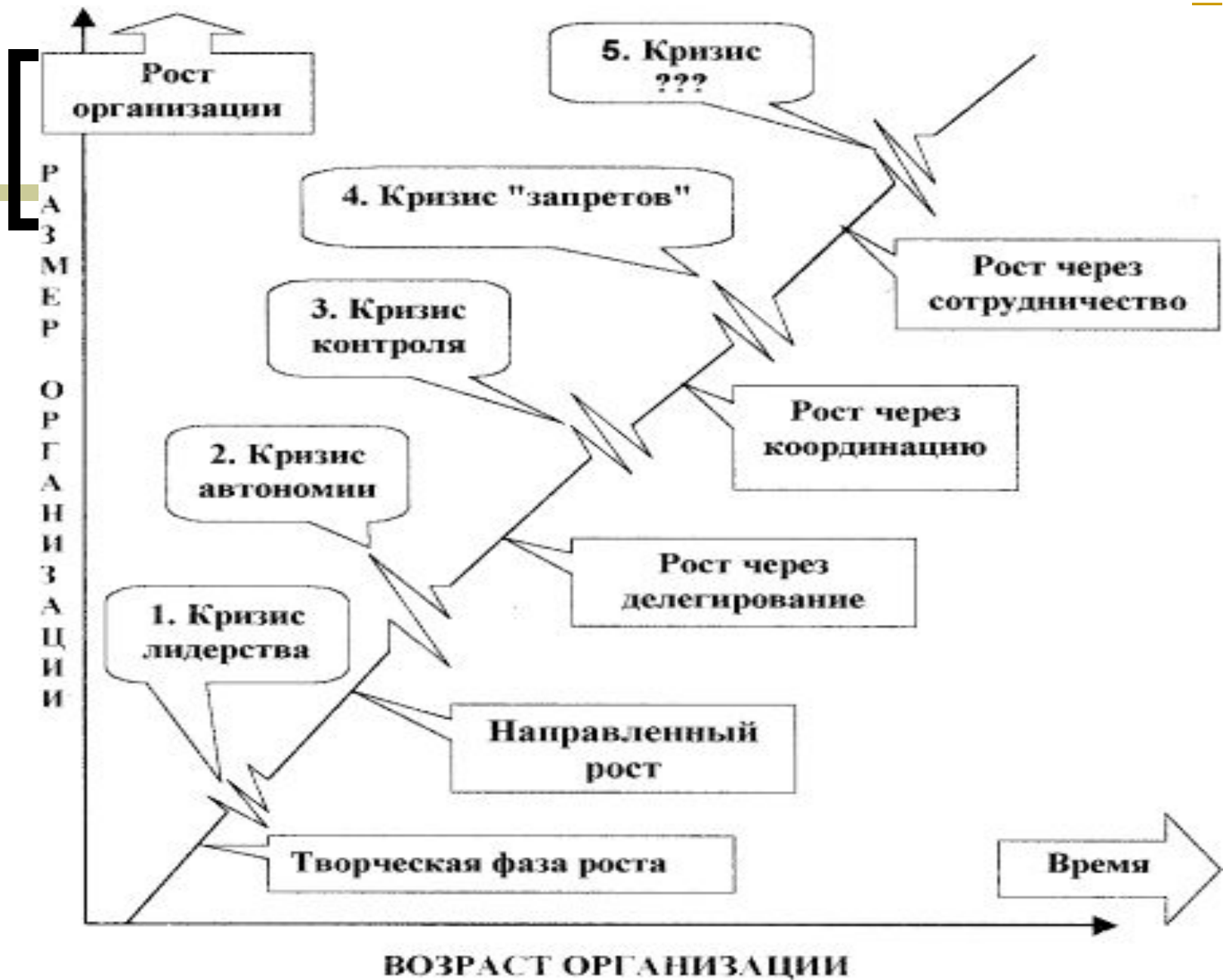


**Жизненный
цикл**

Для анализа роста организации и происходящих в ней перемен используется концепция **жизненного цикла** (life cycle):

- модель Л.Грейнера
- модель И. Адизеса

- 
- A large black left square bracket and a yellow right square bracket are positioned at the top of the slide, with a thin yellow horizontal line extending between them across the width of the content area.
- Каждая система имеет свой жизненный цикл
 - Системы следуют предсказуемым моделям поведения
 - На каждом этапе цикла системы обнаруживают определенные трудности или временные проблемы, с которыми они должны справиться



Модель жизненного цикла организации (по Л. Грейнеру)

Л. Грейнер выделяет пять этапов развития организации:

- креативность (+ кризис лидерства);
- директивное руководство (+ кризис автономии);
- делегирование (+ кризис контроля);
- координация (+ кризис волокиты);
- сотрудничество (+ кризис чего?).

Этап 1: Творчество

Характерные черты:

- основатель компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями, способностями, фокусируются на производство и продажу нового «продукта» (услуги).
- общение между сотрудниками довольно интенсивно и носит скорее неформальный характер.
- долгие часы работы вознаграждаются сравнительно невысокими зарплатами, в придачу с надеждами или обещаниями будущей выгоды от участия в собственности
- управление деятельностью подчинено имеющимся капитальным ресурсам и характеризуется постоянной связью с соответствующими рыночными нишами

Этап 2: Направленный рост

Характерные черты:

- наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями;
- внедрение четкой системы учета и отчетности, в особенности, в отношении закупочных материалов, сырья, полуфабрикатов и т.п.;
- внедрение систем мониторинга и контроля, планирования бюджета и выработки стандартов качества;
- коммуникации становятся более формальными и обезличенными;
- новый менеджер и его/ее ключевые помощники задают направление и берут на себя лидирующие роли, в то время как контролеры более низкого уровня в большей степени выполняют роли функциональных специалистов

Этап 3: Рост через делегирование

Характерные черты:

Менеджеры децентрализованной оргструктуры, обладающие большей властью, способны быстрее отвечать на запросы клиентов, лучше адаптируя к их запросам и развивая свои продукты и качество рабочей среды.

Этап 4: Рост через координацию

Характерные черты:

- внедрение и/или серьезный пересмотр формальных процедур планирования;
- найм (или обучение) специального корпоративного персонала для инициирования программ мониторинга и контроля;
- Использование процедур тщательного мониторинга капитальных расходов;
- функционирование групп разработки новых продуктов как «индивидуальных центров затрат»;
- передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре;
- использование возможностей выпуска акций предприятия и участия в его прибылях с целью поощрения и стимулирования развития у сотрудников чувства собственности

Этап 5: Рост через сотрудничество

Характерные черты:

- фокус на решение проблем через командное взаимодействие менеджеров;
- команды комбинируются по кроссфункциональному принципу с целью решения конкретной проблемы;
- снижение численности корпоративного персонала с его одновременным перераспределением по принципу комбинирования различных функциональных и специальных областей экспертизы.
- внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений;
- информационные системы, работающие в режиме реального времени, внедряются в практику повседневной работы;
- инновациям и творчеству отдается самый высокий приоритет


ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ НА ЭТАПАХ ЭВОЛЮЦИИ

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Приоритет менеджмента	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
Стиль высшего руководства	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партисипативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Акцент в вознаграждении менеджмента	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

2 ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И КРИЗИСЫ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

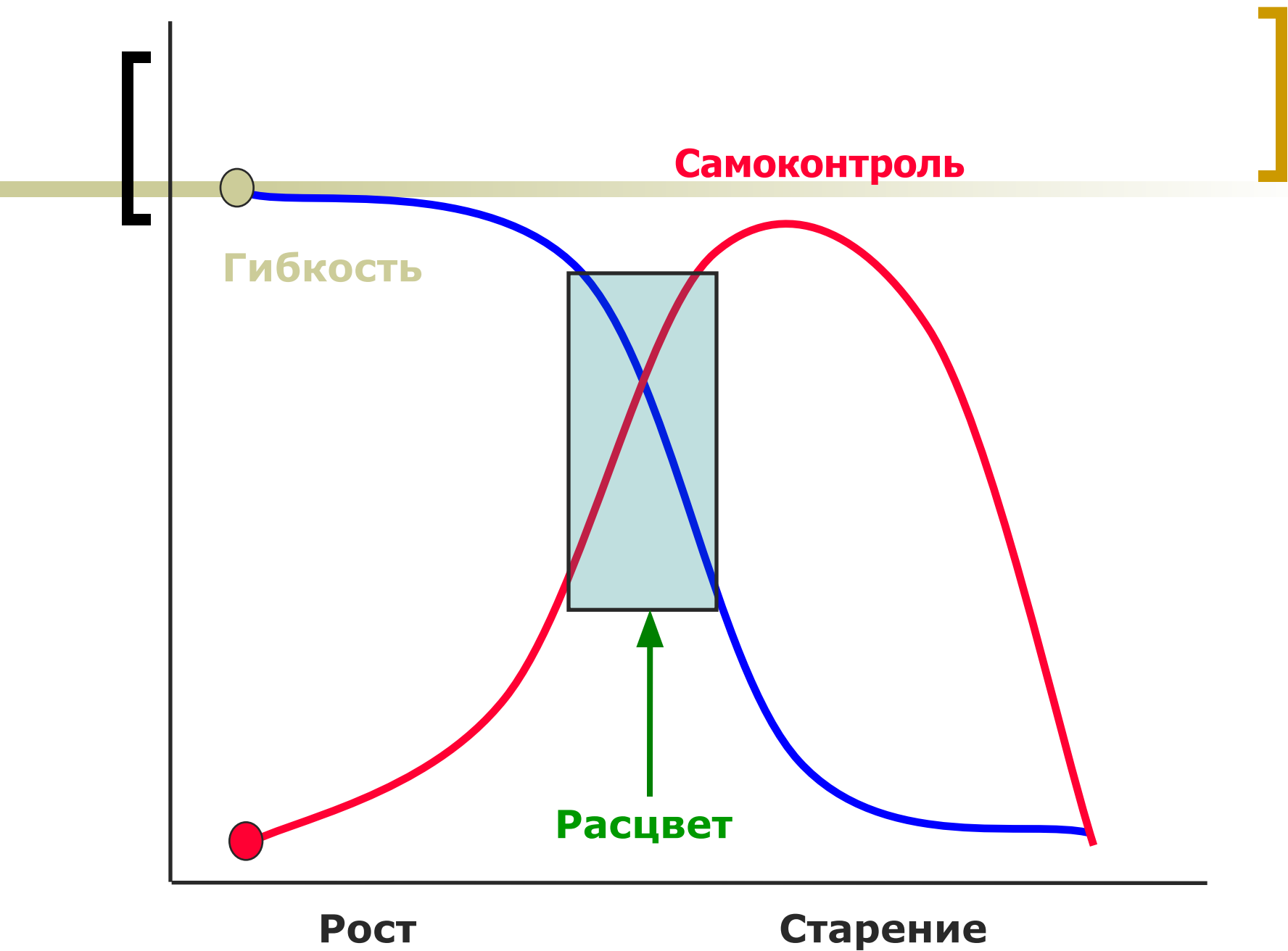
2.1 Модель жизненного цикла
организации Л. Грейнера

2.2 Модель жизненного цикла
организации И. Адизеса

A large black left bracket and a large yellow right bracket are positioned at the top of the slide, with a thin yellow horizontal line connecting their bases.

Два параметра жизнедеятельности
организации:

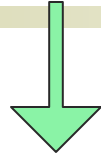
- гибкости
- контролируемости



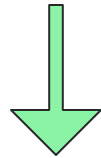
Жизненный цикл организации (И. Адизес)



Результативность



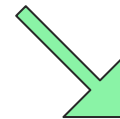
Делать правильные вещи



Удовлетворять потребности
клиентов

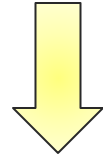


внешние

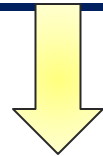


внутренние

Эффективность



«Делать вещи
правильно»



Минимальные затраты
времени, энергии, денег и
других ресурсов

- «Организация» - это идея
- Формирование преданности
- Принятие риска
- Планирует "Изменить рынок" или разработать "Рыночную нишу"

Ухаживание



Ухаживание

Нормальные признаки

Продуманные детали

Реалистичный и преданный делу основатель

Ориентация на продукт
желание добавить ценность

Преданность делу соизмерима с риском

Сильный контроль основателя

Аномальные проблемы

Никакие детали не продуманы

Нереалистичный и фанатичный основатель

Ориентация исключительно на ROI

Преданность делу не соизмерима с риском

Уязвимый контроль основателя



- “Нам больше не нужны новые идеи, нам нужны результаты! Продажи!”
- Активность, реагирование на все возможности
- Немного правил и процедур, отсутствие бюджетов
- Уязвимость, проблема быстро перерастает в кризис
- Ограниченное делегирование
- Авторитарное лидерство

Вторая стадия — «Младенчество» (Infancy)

Основные характеристики:

- ориентация на действия;
- практическое отсутствие систем, процедур и правил;
- высокая уязвимость компании, что вызывает, в свою очередь, необходимость в постоянном антикризисном управлении;
- единоличное принятие решений лидером-основателем и нежелание делегировать полномочия. магия предпринимательской энергии в устойчивые денежные потоки

Г Младенчество

Нормальные признаки

Аномальные проблемы

Ориентация на продукт

Преждевременная ориентация на продажи

Интересующиеся инвесторы

Сомневающиеся инвесторы

Отрицательный денежный поток

Непредвиденный отрицательный денежный поток

Сохранение преданности делу

Потеря преданности делу

Отсутствие управленческих систем, делегирования

Преждевременные системы, процедуры, делегирование

Один хозяин, но желание слушать

Нежелание слушать, высокомерие

Ошибки и кризисное управление

Нетерпимость к ошибкам, неуправляемый кризис

Поддержка дома

Отсутствие поддержки дома

- Высокомерная организация
- Слишком много приоритетов
- Ориентация на продажи (предполагает, что больше продаж = больше прибыли)
- Быстрый рост
- Организована вокруг людей, а не вокруг задач



Дикие годы: стадия «Давай-давай» (Go-Go)

- «Давай-давай»-организации — это мини-конгломераты
- нуждается в реструктуризации
- ориентирована на людей, а не на задачи
- не в состоянии развить свои административные системы и внедрить элементы регулярного менеджмента

Второе рождение фирмы: «Юность» (Adolescence)

Z-образная кривая между этапами «Давай-давай» и «Юность» показывает переход от одной стадии к другой. Существуют три основных принципиальных события, которые должны произойти на этой стадии:

- делегирование полномочий;
- изменение в руководстве;
- переориентация целей.

Юность

Нормальные признаки

Конфликты между владельцами или директорами

Временная потеря виденья

Признание основателем суверенитета компании

Системы стимулирования, поощряющие неверное поведение

Бессистемное делегирование полномочий

Невыполнений установленных правил

Отсутствие контроля, ответственности

Низкий моральный дух

Рост прибыли, не растущие продажи

Аномальные проблемы

Возврат назад и ловушка основателя

Несогласованность целей

Отстранение основателя

Индивидуальные бонусы при потере прибыли

Бесконечная передача власти

Резкое падение доверия и уважения

Управление «разделяй и властвуй»

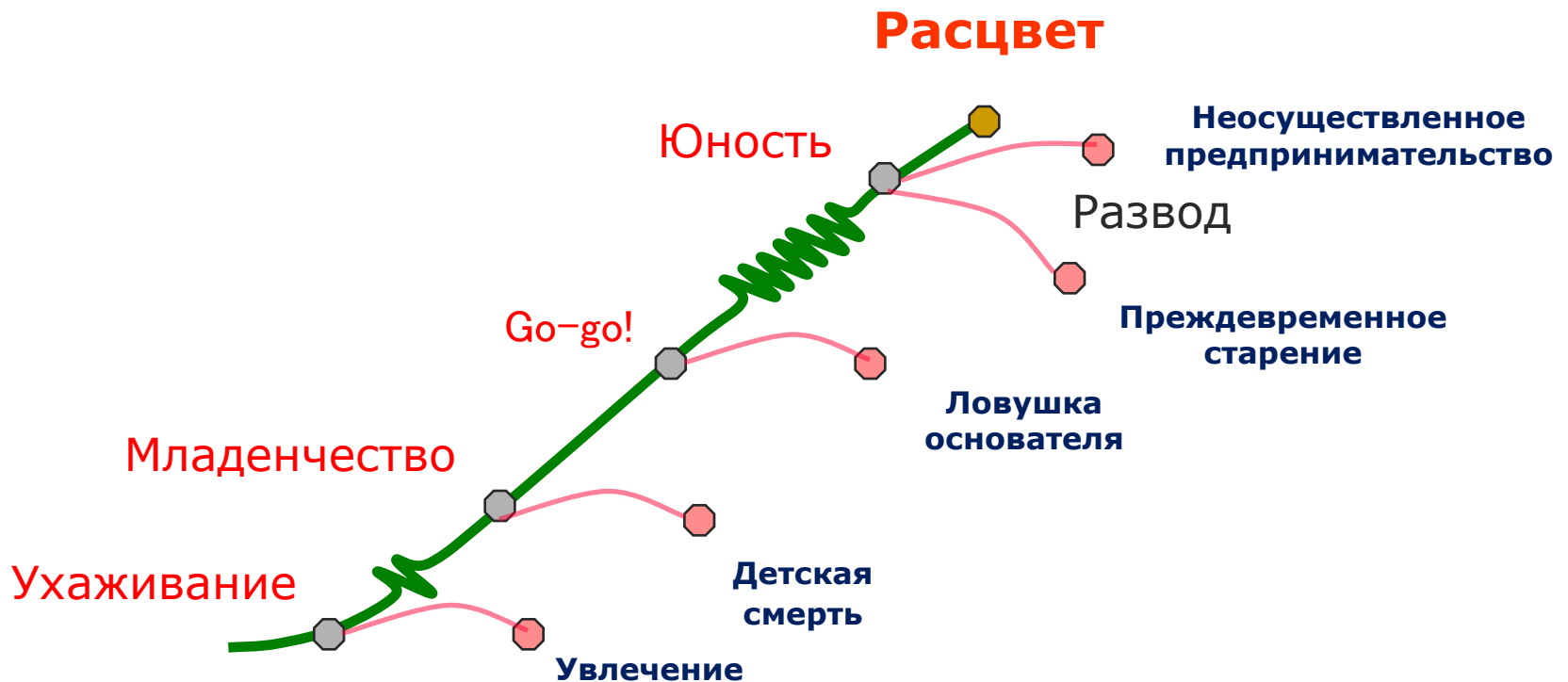
Избыточное количество внутренних правил

Чрезмерный и дорогой контроль

Чрезмерные зарплаты для удержания сотрудников

Растущая прибыль, падающие продажи

- «Оптимальный» отрезок
- Самоконтроль, предсказуемые результаты и гибкость
- Функциональная система и организационная структура
- Удовлетворенные покупатели
- Создает новые организации-младенцы
- Недостаточно подготовленных людей



«Расцвет»: «Ранний расцвет» и «Поздний расцвет»

Характеристики организации на стадии «Ранний расцвет»:

- разделяемые всеми видение и организационные ценности;
- контролируемая и развиваемая креативность;
- изменение приоритетов;
- функциональные системы и организационная структура;
- ожидаемое превосходство на рынке;
- рост как в продажах, так и в прибылях;
- организационная плодовитость;
- между- и внутриорганизационное взаимодействие

Расцвет

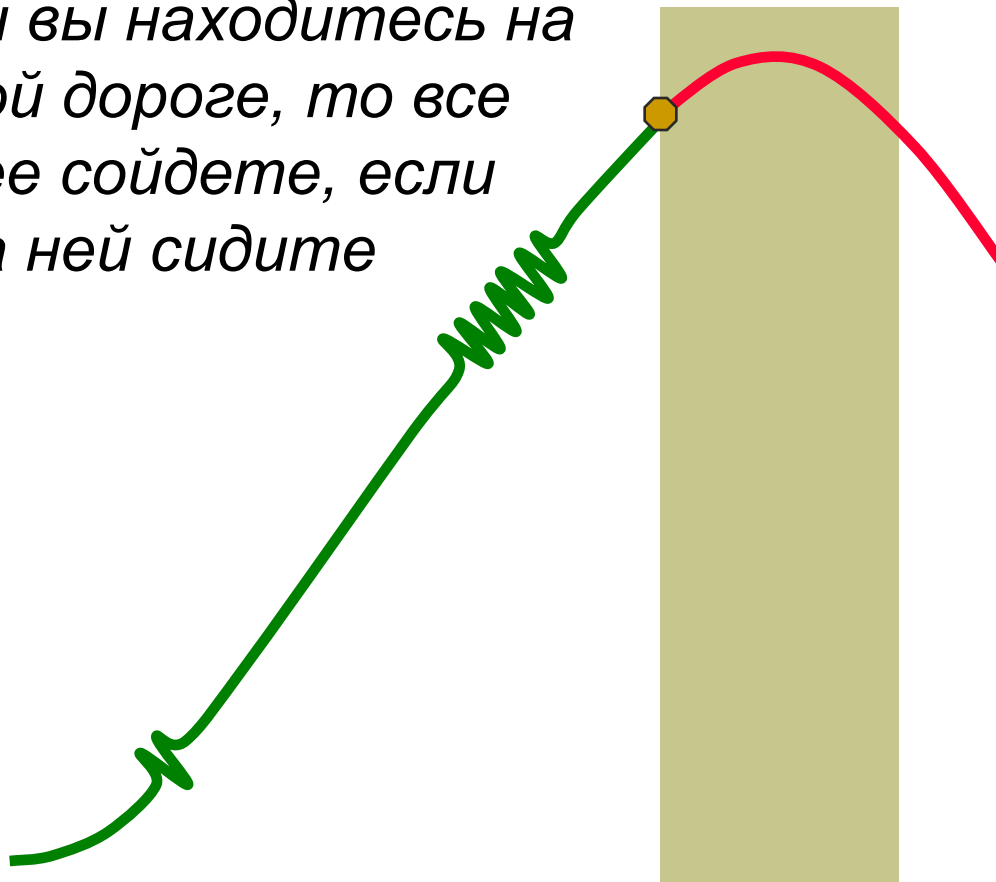
Нормальные признаки

Недостаточная глубина
менеджмента

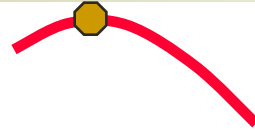
Аномальные проблемы

Недостаточная
децентрализация

*Даже если вы находитесь на
правильной дороге, то все
равно с нее сойдете, если
просто на ней сидите*



Стабильность



- Все еще сильная позиция, но начало процесса старения
- Потеря гибкости, самодовольство
- Внутренний маркетинг равняется внешнему маркетингу
- Новые идеи принимаются, но без особого энтузиазма
- Передача власти от линейного персонала административному
- Полномочия расходятся с обязанностями
- Заниженные ожидания
- Фокус на прошлых достижениях

Стабильность

Нормальные признаки

Не существует нормальных признаков старения

Аномальные проблемы

Признаки дезинтеграции

Признаки ослабления предпринимательской активности

Удовлетворенность результатами и процессом

Опора на то, что работало в прошлом

Порядок ради порядка

Рост накладных расходов как % от общего дохода

Потеря видения

Нежелание принимать на себя риск

Стабильность

Аристократия

- Ударение как или кто, а не на что или почему
- “Не гони волну” – формальный стиль одежды, приверженность традициям, шикарные офисы
- Много свободных средств
- Покупает новые продукты, идеи или компании, отсутствие собственных инноваций
- Внимание на прошлых достижениях, а не на видении будущего
- С подозрением относятся к изменениям

Старение организации:

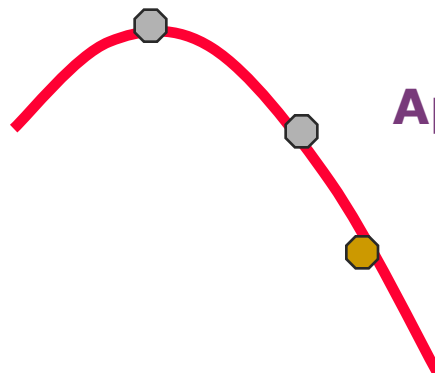
«Аристократизм» (Aristocracy)

Характеристики организации:

- снижение интереса к завоеванию новых рынков;
- акцент скорее на прошлые достижения, чем на будущее видение;
- подозрительное отношение к любым изменениям;
- большой интерес к межличностным взаимоотношениям, чем к принятию риска и инновациям;
- большая забота о том, как делаются вещи, а не о том, зачем они делаются;
- формализация в одежде, обращении и традициях.



Стабильность



Аристократия

Салем-Сити

- Внимание на том, Кто создал проблемы, а не на том, Что надо делать для их решения.
- Конфликт и паранойя
- Подковерная борьба, ни у кого не остается времени заниматься клиентами
- Внутренние конфликты препятствуют работе на рынке

Финальное разрушение: «Салем Сити»
(Salem City), «Бюрократизация»
(Bureaucrasy) и «Смерть» (Death)

- люди фокусируются на том, кто является причиной проблем, а не на том, что делать с этими проблемами. Проблемы получают персонализацию, начинается «охота на ведьм»;
- вместо того чтобы решать организационные проблемы, люди вовлечены в межличностные конфликты, подсиживая и дискредитируя друг друга;
- «паранойя» замораживает организацию;
- внутренние войны засасывают каждого, и никто не имеет времени на удовлетворение потребностей внешних клиентов



Стабильность



Аристократия

Салем-Сити

Бюрократия

- Много систем, но низкая функциональная ориентация
- Внутренний фокус
- “Таковы правила”... без объяснения
- Много процедур и правил, но отсутствие «реального» контроля
- Клиенты плохо обслуживаются и их никто не слышит

«Бюрократизация»: искусственно поддерживаемая жизнь (паралич).

Характеристики организации:

- наличие большого количества процедур, правил, инструкций, уже утративших свою практическую ценность для достижения целей компании;
- отсутствие чувства контроля у руководства организации;
- приобретение клиентами вынужденных навыков, позволяющих обходить бюрократические препоны.



Стабильность



Аристократия



Салем-Сити



Бюрократия



Смерть



- Отсутствие приверженности
- Смерть может занять годы
- Очень дорогостоящее искусственное поддержание жизни
- “Если бы”

Как меняются цели?

Стадия ЖЦ	Определяющая цель	Ограничивающая цель
Младенчество	"Cash"	"Качество" жизни основателя
Давай-давай	Объем продаж, доля рынка	Нет, если это сходит с рук
Юность	Прибыль	Объем продаж в деньгах
Расцвет	Прибыль и объем продаж	Стратегические решения
Стабильность	Сохранение статус-кво	Не "поднимайте волну"
Аристократия	Возврат на инвестиции	Объем продаж в штуках
Ранняя бюрократия	Личное выживание	Политические цели
Бюрократия	Политическая власть	Политические ограничения

Различия моделей развития организаций

Модель А. Адизеса	Модель Л. Грейнера
<p>1. Завершенная модель. Представляет собой 10 стадий от «рождения» до «смерти». Компания может вернуться с нисходящей ветви развития в стадию «Расцвета»</p>	<p>1. Незавершенная модель. Стадий может быть бесконечное количество, но на пройденную компания уже не может вернуться</p>
<p>2. А. Адизес называет оптимальную точку развития — это стадия «Расцвет»</p>	<p>2. Л. Грейнер не называет оптимальную точку развития, но отмечает, что поскольку любая стадия не может длиться более 15 лет, то ни на одной стадии компания не может оставаться постоянно</p>
<p>3. Фактор государства (политика протекционизма) следует учитывать при рассмотрении роста и развития организации</p>	<p>3. Не учитывается фактор государства</p>
<p>4. Последовательно рассматриваются все стадии роста организации</p>	<p>4. Стадии «Ухаживание», «Младенчество» и «Давай-давай» сведены в одну - «Креативность»</p>

3 Основопологающие идеи и принципы управления изменениями

3.1. Классификация организационных изменений

3.2. Компоненты процесса преобразований

3.1. Классификация организационных изменений

Для достижения стратегического преимущества менеджеры могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации:

- товары и услуги;
- стратегия и структура;
- культура;
- технология

Изменения в технологии

- это изменения в **процессе производства**, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность.
- Перемены в технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и ход работы.

Изменения в товарах и услугах

- имеют отношение к **конечным продуктам** организации в виде товаров или услуг.

Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции.

Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

Изменения в стратегии и структуре

- изменения происходят в **структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета.**
- Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх.

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.
- Реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы качества относятся к изменениям в культуре.

Изменения внутри организации:

- товары и услуги;
- технология


рассматриваются
в рамках
инновационного
и
производственно
го менеджмента

- стратегия
и структура;

на примере проведения реструктуризации управления компанией — изучаются этапы проведения организационного анализа, связь стратегии и структуры, подходы к реструктуризации управления

- культура;

проведение реинжиниринга и внедрение системы всеобщего управления качеством и создания обучающейся организации

- 
- A large black left bracket and a yellow right bracket are positioned at the top of the slide, with a thin yellow horizontal line extending between them across the width of the content area.
- Организация — взаимозависимая система, и изменение какой-то одной ее части вовлекает в процесс перемен и другие.
 - Но самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений.
 - Управление изменениями происходит на трех уровнях:

1. Изменение проектов

это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности.

Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании

2. Программы изменений

- взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия.
- Здесь успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании.

3. Организации — проводники изменений

- компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства.

3 Основопологающие идеи и принципы управления изменениями

3.1. Классификация организационных
изменений

**3.2. Компоненты процесса
преобразований**

*Успех преобразований зависит от
основных компонентов процесса
преобразований, таких как*

***«трехмерное пространство»,
«штурманская карта»,
«естественные законы»***

Стив Дихтер (Steve Dichter),
Крис Гэньон (Chris Gagnon) и
Ашок Александер (Ashok Alexander)
— сотрудники McKinsey

«Трёхмерное пространство»

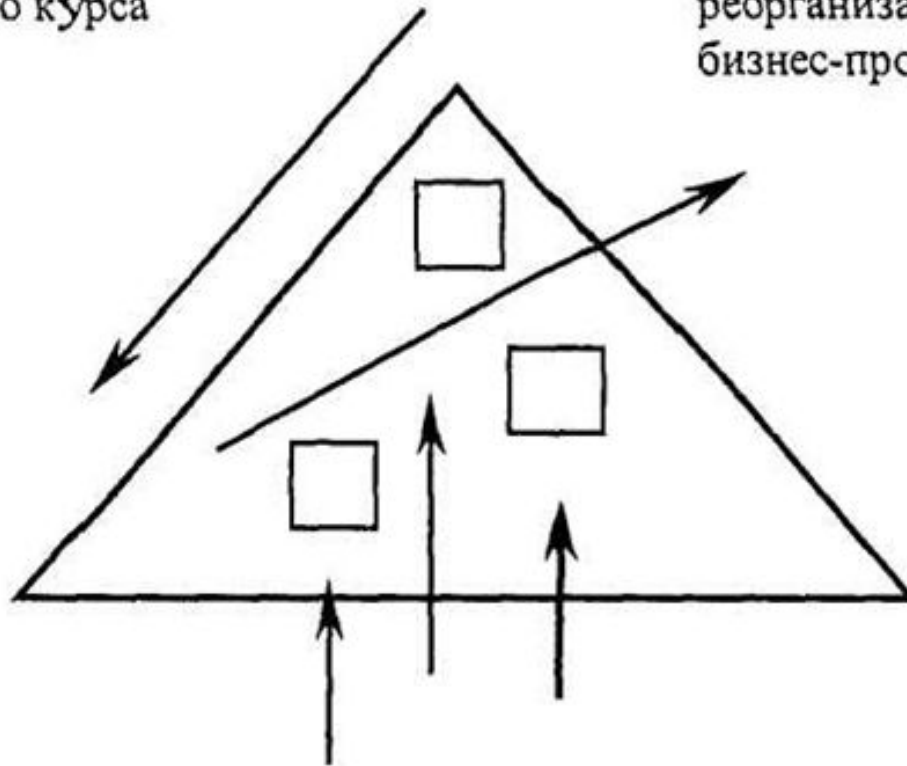
- процесс преобразований, в котором мог бы функционировать «трансформационный треугольник» — взаимно согласованная конструкция, позволяющая четко обозначить направления деятельности и соответствующее разграничение ответственности

Цель такой реорганизации — кардинальное повышение эффективности (**от 25 до 75%, а иногда и более**) бизнеса, воплощаемое в снижении издержек при одновременном повышении качества продукции и сокращении длительности производственного цикла

Исследование опыта реформирования более 30 ведущих американских корпораций показал, что во всех успешных программах присутствуют **три главные «оси»**, формирующие «трехмерное пространство» процесса трансформации:

1. Сверху вниз:
определение
общего курса

3. Межфункциональное
направление:
реорганизация ключевых
бизнес-процессов



2. Снизу вверх: массовое участие
сотрудников в решении вопросов
повышения эффективности

Рис. Интегрированный подход к реформированию компании

«Трехмерное пространство»

- **«Сверху вниз»** — установление руководством основного курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения.
- **«Снизу вверх»** — движение широких масс сотрудников корпорации, направленное на поиск новых подходов для преодоления возникающих трудностей и обеспечения роста эффективности.
- **«Горизонтальная»** (межфункциональная) — реорганизация ключевых бизнес-процессов для достижения принципиальных прорывов в таких областях, как затраты, качество и своевременность.

Отсутствие или неполноценность хотя бы одной из осей обрекает на неудачу **ВСЮ**

программу

Слабая ось **«сверху вниз»** - топ-менеджеры не имеют четкого представления о том, в каком направлении следует концентрировать новые навыки и развивать инициативы.

Слабая ось **«снизу вверх»** - снижается мотивация сотрудников, импульс движения вперед угаснет, возможности для повышения эффективности будут упущены, а новые принципы поведения и навыки не сформируются.

Слабая **горизонтальная ось** - усилия по улучшению выполнения различных функций окажутся недостаточными

Стороны треугольника должны удовлетворять требованиям:

- сфокусированность,
- интегрированность,
- балансируемость
- командная работа.

«Штурманская карта»

обеспечивает выстраивание
правильной последовательности
действий

Фаза 1. Установление курса

Цель - убедить весь персонал корпорации в необходимости срочной трансформации и четко указать новое направление перемен.

Главные действия:

- анализ рыночной ситуации и состояния компании
- реализация программы семинаров и других подобных мероприятий
- изучение опыта реформирования других компаний

Фаза 2. Планирование процесса

Цель — трансформировать общее видение перемен в набор целевых параметров эффективности и разработать схему процессов, относящихся к трем рассмотренным выше осям, которые обеспечивают достижение требуемых показателей.

Главные действия:

- создание центральной структуры для руководства процессом трансформации;
- определение специфических целевых параметров эффективности;
- привязка целевых параметров к определенным организационным подразделениям;
- разработка методов повышения эффективности.

Фаза 3. Повышение эффективности

Запланированные на втором этапе шаги осуществляются в реальной жизни и начинают влиять на результаты деятельности компании

Фаза 4. Перегруппировка

Основные изменения в трех областях:

- **Структура.** Функции операционного и административного персонала станут пересматриваться
- **Системы.** Информационные системы подвергнутся коренной трансформации в связи с кардинальным изменением объема и содержания информации
- **Персонал.** Будут четко сформулированы качества и навыки, которыми должны обладать сотрудники компании.

Третий компонент процесса

преобразований - «Естественные законы»

- Цель реформ — повышение эффективности.
- Выбор стратегии и реорганизация корпоративной структуры, имеют значение.
- Команды сотрудников — основные строительные элементы.
- Процесс преобразований основывается на ценностях компании.
- Преобразования, должны быть эволюционными и основаны на развитии новых навыков.
- Необходимость концентрации усилий на ограниченном количестве целей

4 ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

4.1. Причины сопротивления изменениям

4.2. Методы преодоления сопротивления изменениям

Из сотен предпринятых в разных корпорациях программ всеобщего управления качеством (TQM) примерно две трети «завершились ничем, потому что не дали ожидаемых результатов».

Питер М. Сенге считает, что

большинство программ по преобразованию организаций проходят через однотипный жизненный цикл

сигмовидная кривая роста

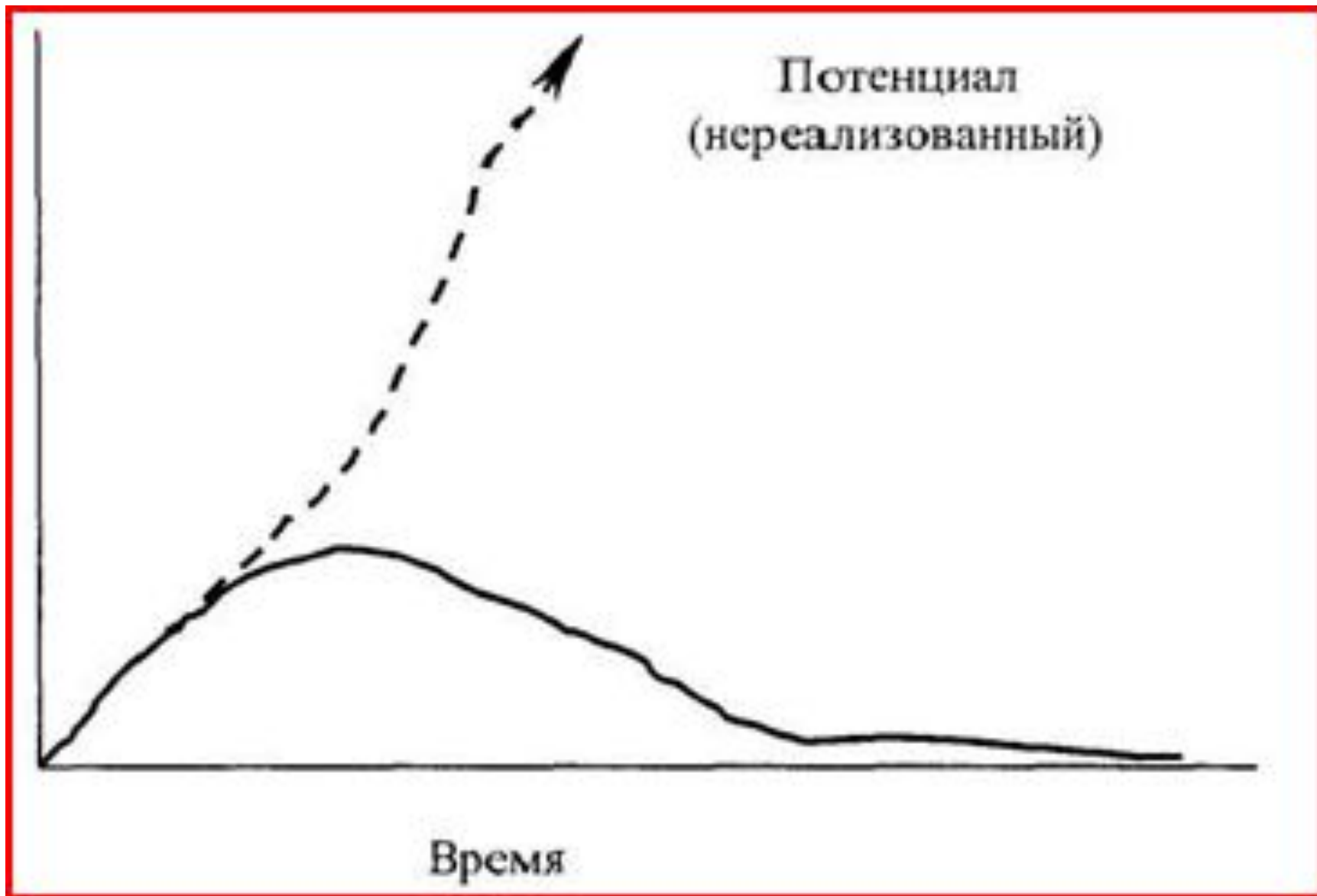



Диаграмма жизненного цикла процессов преобразований

- 
- **Дэйвид Глейчер (Gleicher)** в 1986 году предложил **уравнение изменений**, которое помогает оценить возможность изменений с учетом мотивов поведения сотрудников или групп

Уравнение изменений по Д. Глейчеру:

$$A + B + C > D,$$

где A — уровень неудовлетворенности работника или группы существующим положением вещей;

B — разделяемое работником или группой видение будущего;

C — существование приемлемого и безопасного первого шага;

D — затраты работников или группы.

Косвенные факторы, способствующие **готовности персонала** к изменениям:

- эмоциональная включенность членов организации в ее деятельность и цели;
- независимость в поведении людей, определенная свобода;
- способ обращения с новыми идеями, поддержка нового;
- эмоциональная безопасность в существующих отношениях, доверие, открытость;
- событийность жизни организации, наличие динамики внутренней жизни;
- проявляющиеся спонтанность и непринужденность, использование юмора;
- регулярные дебаты, столкновения точек зрения, идей, разного опыта и знаний;
- наличие в организации личностной эмоциональной напряженности, возможно — конфликтов;
- количество времени, которое люди могут использовать и используют для детальной разработки идей среди прочего рабочего времени.

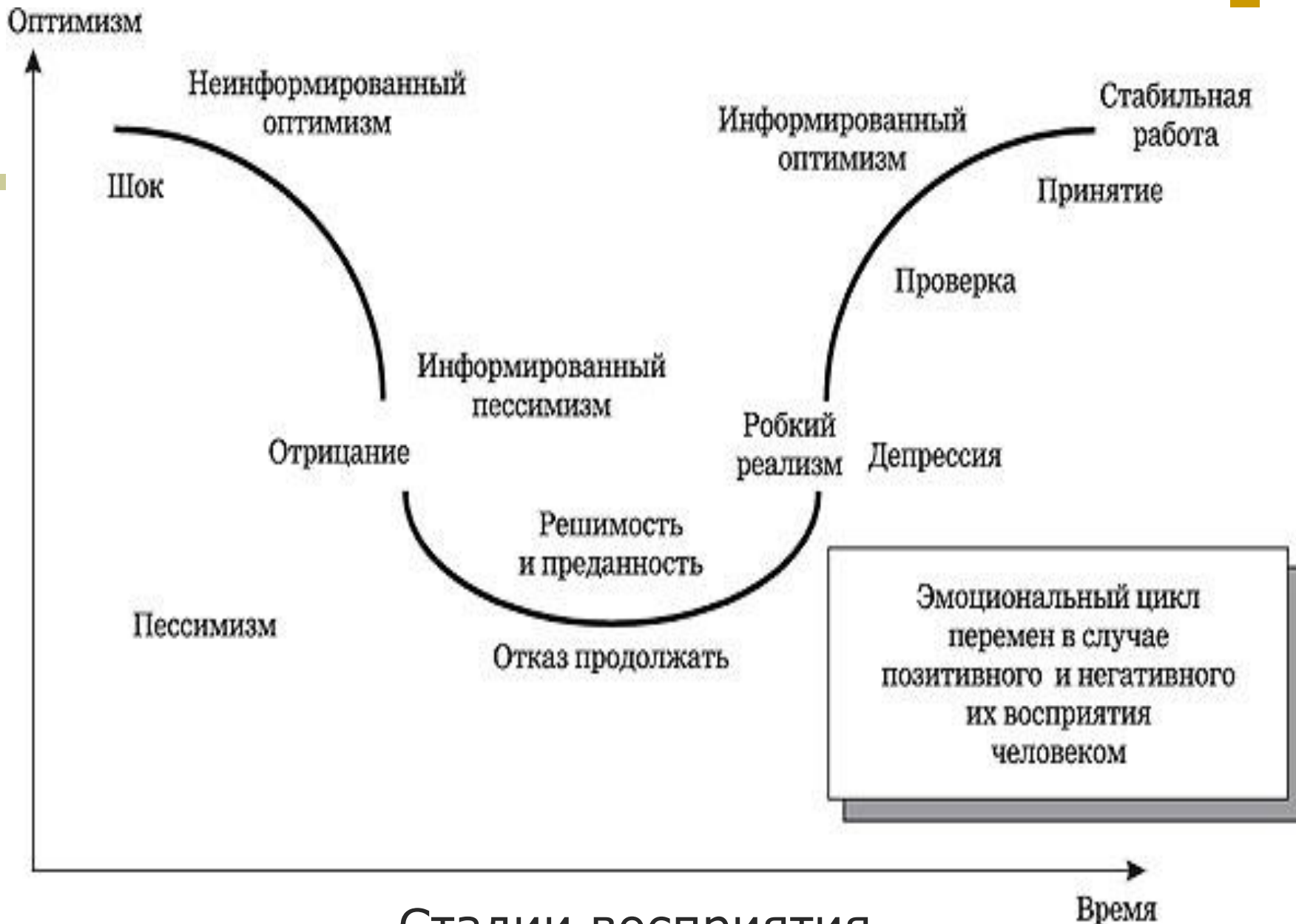
Как оценить потенциальное сопротивление изменениям

$$K = \frac{\begin{array}{l} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{неудовлетворенных} \\ \text{положением дел в} \\ \text{организации} \end{array} * \begin{array}{l} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{одинаково} \\ \text{представляющих} \\ \text{будущее компании} \end{array} * \begin{array}{l} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{одинаково} \\ \text{представляющих} \\ \text{необходимые действия} \end{array}}{\begin{array}{l} \% \text{ рядовых} \\ \text{сотрудников,} \\ \text{сопротивляющихся} \\ \text{изменениям} \end{array} * \begin{array}{l} \% \text{ руководителей,} \\ \text{сопротивляющихся} \\ \text{изменениям} \end{array}}$$

Informles Consulting

$K > 1$ изменения проводятся целенаправленно и имеют высокий шанс на успех

$K < 1$ изменения приведут к дестабилизации состояния организации и снижению ее эффективности



Стадии восприятия изменений

Психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений

- ❑ Хранители истории – приверженцы прошлого, проверенных рецептов, ценители регламентов и правил, их принцип – «от добра добра не ищут». Активные противники всего нового.
- ❑ Интеллектуалы-интроверты, создающие ценности в своих норах в компании библиотеки и компьютера, формально они внутри организации, фактически вне ее. Интерес к переменам может возникнуть лишь в купе с опасностью разрушения уютной норы. Пассивные противники перемен.
- ❑ Гонители скуки – заметные потому, что шумные и эмоциональные. Потенциально позитивны, но не к самим переменам, а к процессу их обсуждения. Противники тех перемен, к обсуждению которых их не пригласили. Деятели народного пиара. Нестабильны и непредсказуемы.
- ❑ Равнодушные к переменам труженики – готовы участвовать в них только если:
 - ✓ Хозяин скажет «надо»;
 - ✓ Если это сулит занятость, работу, причем смысл деятельности значения не имеет.
- Нейтральны к переменам в принципе, следуют за лидером.

- ❑ Верующие в чудо- сострадательные, мнительные, обидчивые, склонны к благотворительности. Расположены к безболезненным переменам, от которых «всем будет хорошо» . Алогичны, непрактичны, не умеют преодолевать трудности. В переменам не участвуют, они их переживают. Пассивно позитивны.
- ❑ Хорошо самоорганизованные ценители дисциплины и порядка – девиз «время-деньги»Принимают участие лишь в тех инициативах, которые просчитаны, распланированы по времени, принесут личную финансовую выгоду. Сторонники перемен, участники.
- ❑ «Патологически скромные», то есть не заметные и на первый взгляд обычные люди с хорошей интуицией. Если они «не серые кардиналы», то значит у них «красная кнопка». *Пока Вы здесь сидите, они уже преобразовывают.* Через прямое манипулирование могут провоцировать и проводить изменения просто для развлечения. Теневые сторонники перемен собственного авторства.
- ❑ Неугомонные экспериментаторы, враги застоя – девиз «вперед и вверх, ни шагу назад», разрушители канонов, призванные лидеры-управленцы. Не всегда вдумываются «зачем», лишь бы вперед. Активные сторонники и инициаторы.

Причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	“Политическое” поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

По **Марковскому**, существуют

четыре урока сопротивления
изменениям:

- Сопротивление переменам неизбежно.
- Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от негативного либо позитивного восприятия.
- Сопротивление может принимать явную или скрытую форму.
- То, что люди говорят, часто не отражает того, что они на самом деле думают.

Причины негативного отношения к изменениям и методы их преодоления

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p>РАЦИОНАЛЬНЫЙ Непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий</p>	<ul style="list-style-type: none">• объяснить план более ясно и подробно;• описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата;• вовлекать каждого в команды повышения качества, чтобы продемонстрировать эффективность изменений;• создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов
<p>ЛИЧНЫЙ Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства</p>	<ul style="list-style-type: none">• сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого;• представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими;• принять ответственность за прошлые неудачи;• представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений
<p>ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены</p>	<ul style="list-style-type: none">• показать на примерах, почему старые способы больше не работают;• организовать серии встреч, чтобы сообщить детали плана перемен;• продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца;• объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс;• быть полностью искренним и ответить на все вопросы

«Обманывание процесса»

- метод сопротивления реинжинирингу, когда люди следуют новому процессу на бумаге, но продолжают использовать старые методы, чтобы справляться со всеми исключениями и сложностями, которые не были в явной форме упомянуты в новом плане.

Частые причины сопротивлений изменениям:

- предсказуемый отрицательный результат;
- боязнь того, что работы станет больше;
- необходимость ломать привычки
- недостаточность информации;
- неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого;
- мятеж работников.

4 ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

4.1. Причины сопротивления
изменениям

**4.2. Методы преодоления
сопротивления изменениям**

Восемь факторов преодоления сопротивления изменениям (по Э. Хьюзу):

Фактор 1: **учет причин поведения личности в организации:**

- принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения;
- демонстрация получения индивидуальной выгоды.

Фактор 2: значение авторитета руководителя:

- достаточный авторитет
- формальный или неформальный
- достаточность власти и влияния

Фактор 3: предоставление информации группе:

- важная информация, относящаяся к делу.

Фактор 4: **достижение общего понимания:**

- общее понимание необходимости изменений
- участие в поиске и трактовке информации.

Фактор 5: **чувство принадлежности к группе:**

- общее ощущение причастности к изменениям
- достаточная степень участия.

Фактор 6: авторитет группы для ее членов:

- согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7: поддержка изменений лидером группы:

- привлечение к процессу изменений лидера из числа сотрудников (без отрыва от основной работы).

Фактор 8: информированность членов группы:

- открытие каналов связи
- обмен объективной информацией
- знание достигнутых результатов изменения

Универсальные **методы** **преодоления сопротивления:**

- «информирование и общение»
- «участие и вовлеченность»
- «помощь и поддержка»
- «переговоры и соглашения»
- «манипуляции и кооптации»
- «явного и неявного принуждения»

«Информирование и общение»

заключается в **предварительном** информировании людей.

Используется: при недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе

«+»: если удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений

«-»: может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей

«Участие и вовлеченность»

«стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования и часто избегают сопротивление

Используется: когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления

«+»: Люди, принимающие участие, испытывают чувство ответственности за изменения, и любая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения

«-»: может потребовать много времени

«Помощь и поддержка»

может осуществляться через предоставление свободного времени служащим для обучения новым навыкам, возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку

Используется: когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям

«+»: лучший подход при решении проблем адаптации к новым условиям

«-»: дорогостоящий, требует большого количества времени и может при этом потерпеть неудачу

«Переговоры и соглашения»

стимулирование активных или потенциальных противников изменения

Используется: когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений

«+»: простой (легкий) путь избежать сильного сопротивления

«-»: может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров

«Манипуляции и кооптации»

предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений

Используется: когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими

«+»: может быть быстрым и недорогим решением проблем сопротивления

«-»: может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют

«Явного и неявного принуждения»

принуждение людей смириться
со стратегическими изменениями путем
скрытой или явной угрозы

Используется: когда необходимо быстрое
осуществление изменений и инициаторы
изменений обладают значительной силой

«+»: быстрый способ, позволяет преодолеть
любой вид сопротивления

«-»: быстротой и позволяет преодолеть любой
вид сопротивления

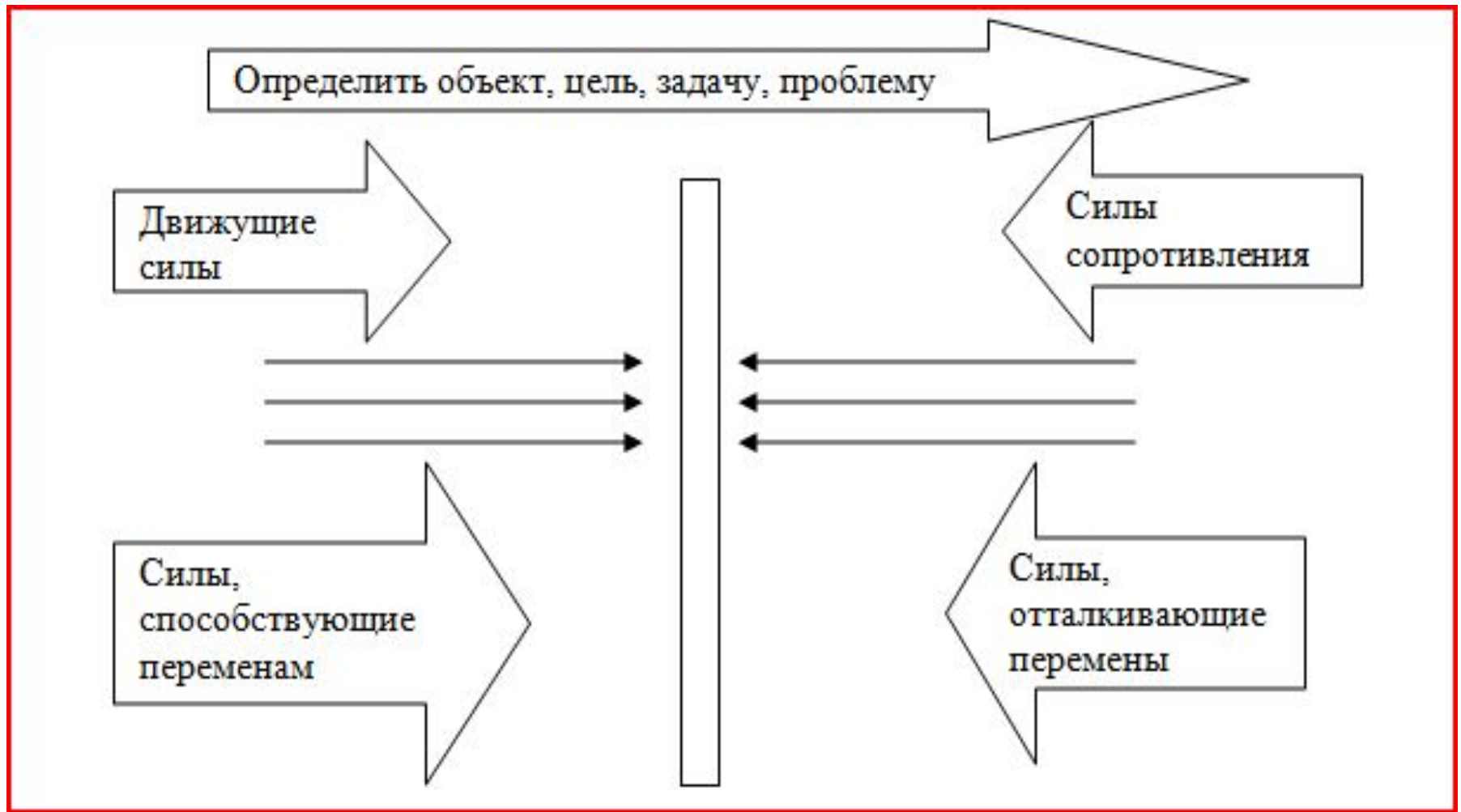
Признаки сопротивления:

- отсрочки начала процесса изменений;
- непредвиденные отсрочки внедрения и прочие осложнения, замедляющие изменения и увеличивающие расходы по сравнению с запланированными;
- попытки саботировать изменения внутри организации или “утопить” их в потоке других первоочередных дел.

Концепция **анализа “силового поля”** — это один из инструментов, который поможет предпринять нужные действия, чтобы преодолеть сопротивление

“Силовое поле” (Force Field Analysis) — анализ факторов или сил, которые подталкивают и способствуют переменам или, наоборот, их подавляют

Дополнительным инструментом, облегчающим проведение анализа силового поля, служит **анализ заинтересованных сторон**



Модель анализа “силового поля”

5 МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

5.1 Модель изменений К.Левина

5.2 Модель управления изменениями Л. Грейнера

5.3 Теория *E* и теория *O* организационных изменений

5.4 Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

5.5 Модель «кривой перемен» Дж. Дак

5.1 Модель изменений К. Левина

Трехступенчатый подход Курта Левина:

- понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности. Факторы, которые «подталкивают» к изменениям, и силы, направленные на сохранение стабильности, он назвал, соответственно, «побуждающими» и «ограничивающими» силами. При равенстве этих сил в организации сохраняется устойчивое положение.

Трехступенчатый подход

американского социолога Курта Левина:

- понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности.

Факторы, которые **«подталкивают»** к изменениям, и силы, направленные на сохранение стабильности, он назвал, соответственно, **«побуждающими»** и **«ограничивающими»** силами.

При равенстве этих сил в организации сохраняется устойчивое положение

Побуждающие силы

Сокращение
объема продаж



Уменьшение потоков
денежных средств



Снижение
качества продукции



Возрастание издержек



Ограничивающие силы



Культура организации
не приветствует проявление
инициативы



Менеджеры не осознают
возможных альтернатив



У работников отсутствуют
стимулы к проявлению
изобретательности



Менеджеры высшего звена
узурпировали властные
полномочия

Баланс факторов, поддерживающих стабильность положения
компании, столкнувшейся с серьезными проблемами

Модель - последовательность трех этапов процесса изменений:

- **«Размораживание»** - обоснование необходимости изменений и подробный рассказ о предлагаемых методах реформ
- **Движение** - выполняются запланированные мероприятия для изменения поведения работников или отделов
- **«Замораживание»** - проведение мероприятий, направленных на упрочение новой организационной практики. Следует убедить коллектив организации в эффективности новых методов, пропагандируя выгоды новой системы

Модель Левина ознаменовала собой появление нового направления в теории организационных изменений — **создание моделей управления изменениями**, каждая из которых, так или иначе, опирается на эту «классическую» модель.

5 МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

5.1 Модель изменений К.Левина

5.2 Модель управления изменениями Л. Грейнера

5.3 Теория *E* и теория *O* организационных изменений

5.4 Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

5.5 Модель «кривой перемен» Дж. Дак

5 МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

5.1 Модель изменений К.Левина

5.2 Модель управления изменениями Л. Грейнера

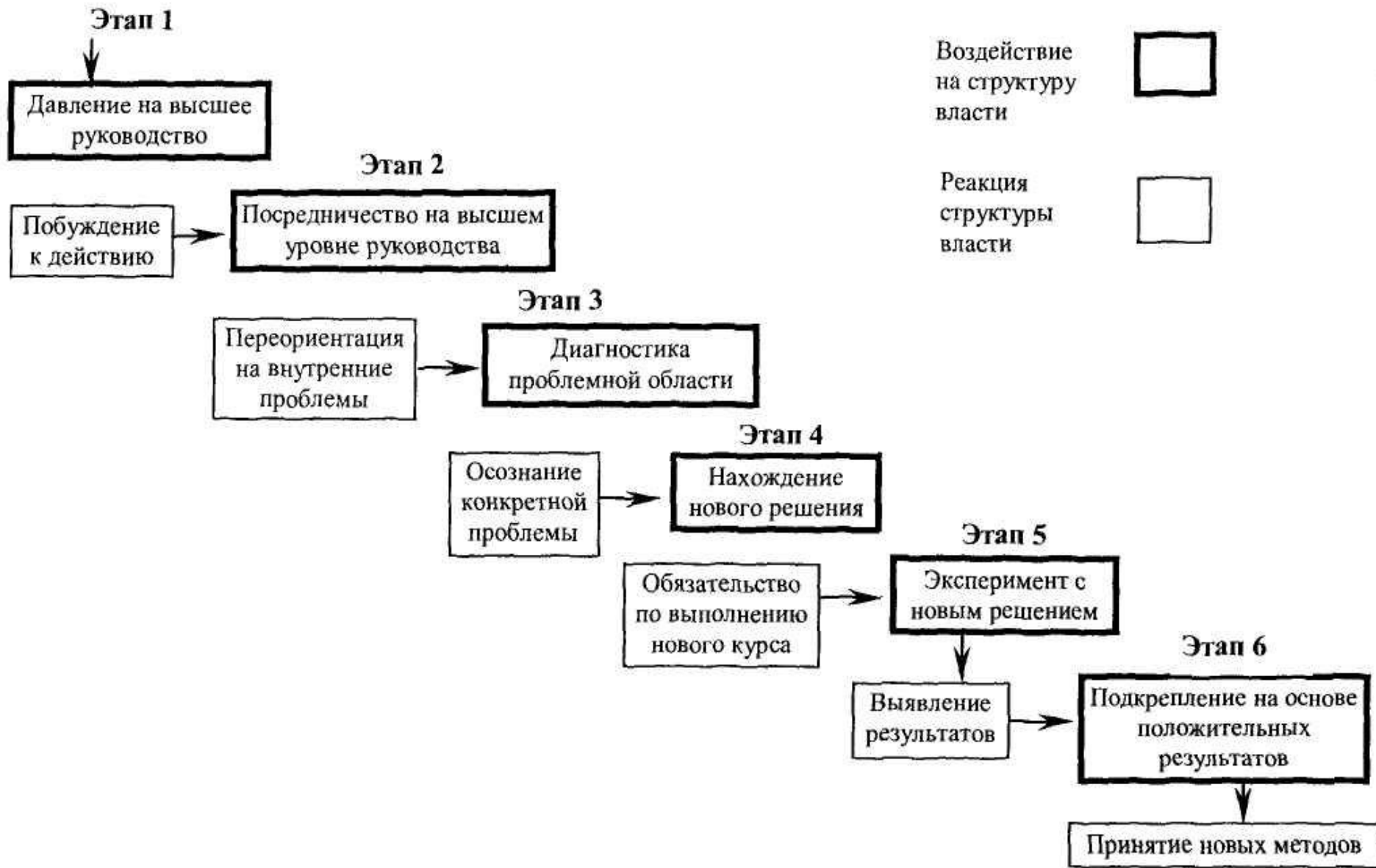
5.3 Теория Е и теория О организационных изменений

5.4 Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

5.5 Модель «кривой перемен» Дж. Дак

5.2 Модель управления изменениями Лэрри Грейнера

Лэрри Грейнер (автор модели жизненного цикла организации) разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями. Данная модель детализирует этапы модели Левина.



Модель успешного проведения организационных изменений Л. Грейнера

Этап 1. Давление на высшее руководство

- руководство должно осознать необходимость изменений

Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, например снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства

- Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости. А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения.

Этап 3. Диагностика проблемной области

- руководство собирает соответствующую информацию,
- определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения.

Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению

После того как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации

Этап 5. Эксперимент с новым решением

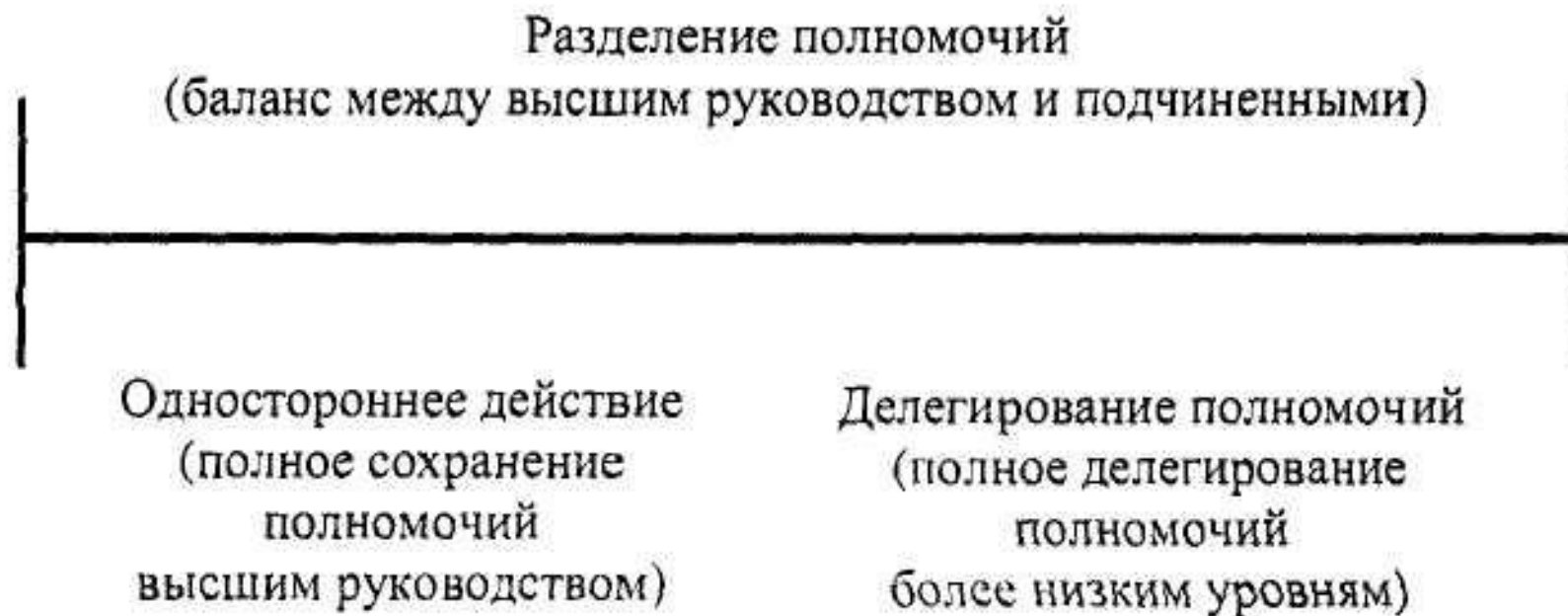
- Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности

Этап 6. Подкрепление на основе положительных результатов

- На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения

Грейнер рассмотрел ситуации, для которых определил **степень участия работников в проведении организационных изменений**.

Он определяет три способа распределения власти между различными уровнями организации



Распределение полномочий для управления переменами

5 МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

5.1 Модель изменений К.Левина

5.2 Модель управления изменениями Л. Грейнера

5.3 Теория Е и теория О организационных изменений

5.4 Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

5.5 Модель «кривой перемен» Дж. Дак

Теория E исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании

Теория O рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации

Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений

Характеристики	Теория Е	Теория О
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Использование консультантами готовых технологий и решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

«Одновременный подход»

Их синтез требует одновременного и равного фокусирования как на увеличении прибыли, так и на развитии организационных способностей

Его невозможно использовать без привлечения команды менеджеров.

Необходима помощь консультантов

5 МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

5.1 Модель изменений К.Левина

5.2 Модель управления изменениями Л. Грейнера

5.3 Теория Е и теория О организационных изменений

5.4 Модель преобразования бизнеса Ф.Гуияра и Дж. Келли

5.5 Модель «кривой перемен» Дж. Дак

5 МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

5.1 Модель изменений К.Левина

5.2 Модель управления изменениями Л. Грейнера

5.3 Теория Е и теория О организационных изменений

5.4 Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

**5.5 Модель «кривой перемен»
Дж. Дак**

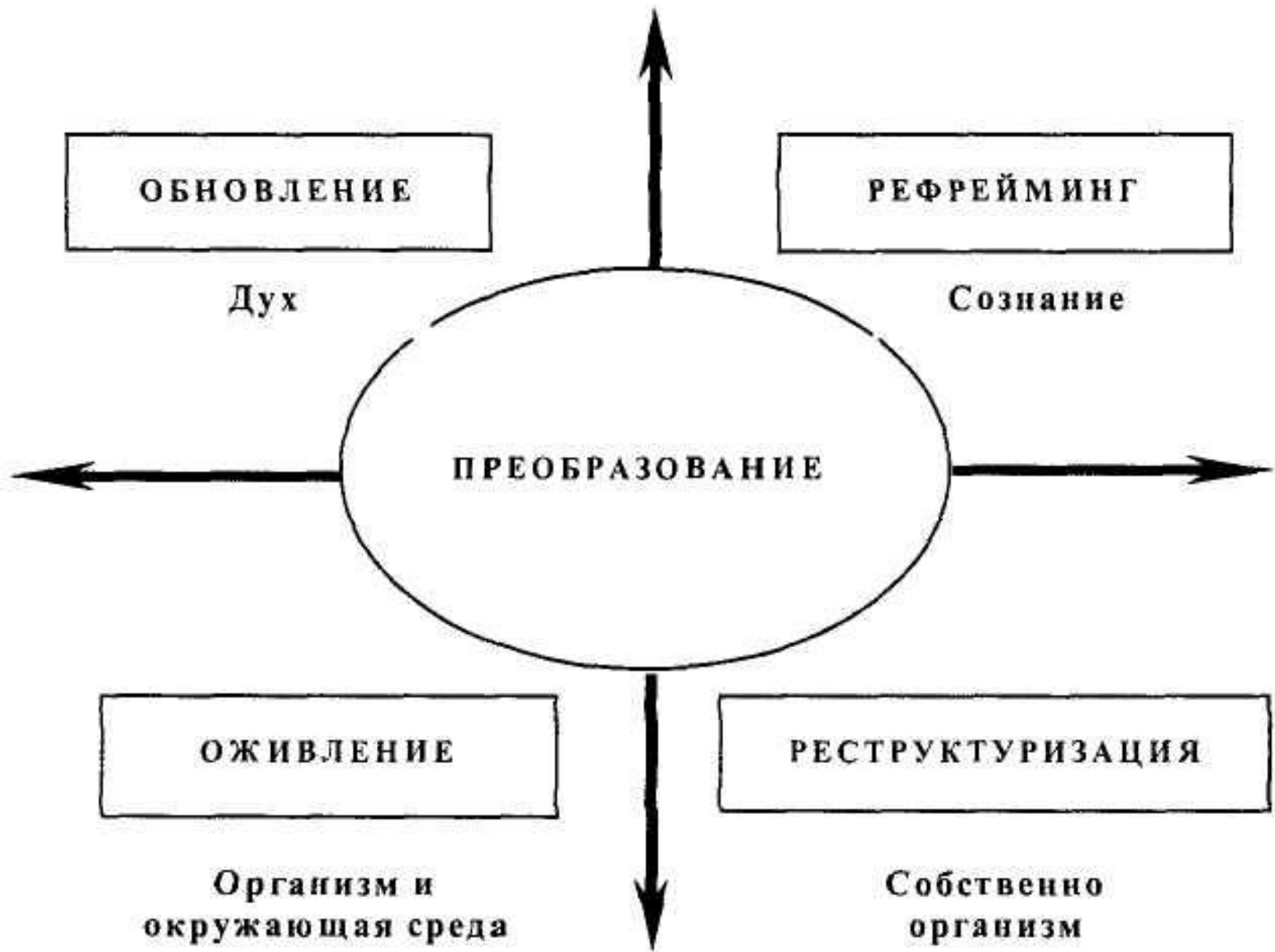
A decorative graphic at the top of the slide consists of a horizontal line. On the left side, a large black bracket '[' is positioned above the line. On the right side, a large yellow bracket ']' is positioned above the line. The line itself is a light olive green color.

Гуияр и Келли используют аналогию между организацией и человеческим организмом.

Преобразование бизнеса -

организованное перепроектирование генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одновременной работы, хотя и с разной скоростью, по четырем направлениям (**Биологическая модель преобразования бизнеса**):

- **Reframe** — рефрейминг,
- **Restructure** — реструктуризация,
- **Revitalize** — оживление,
- **Renew** — обновление



Четыре элемента преобразования

- **Рефрейминг** — сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Этот элемент преобразования обращен к **сознанию (мозгу) компании**
- **Реструктуризация** — важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность

- **Оживление (ревитализация)** — возбуждение роста посредством установления **связи организма корпорации с окружающей средой**. Это самый значимый фактор, который четко отличает преобразование от простого сокращения размеров компании.
- **Обновление** имеет дело с человеческой стороной процесса преобразования и с **духом компании**. Оно связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей, что позволяет компании регенерироваться

Хромосомы элементов преобразования

- Биокорпоративный геном определяют 12 «хромосом», по три хромосомы на каждый из четырех элементов преобразования.
- Каждая хромосома порождает биокорпоративную систему, и каждая глава книги посвящена одной из них
- Роль команды руководителей заключается в том, чтобы действовать как генетические архитекторы корпорации.
- Каждая хромосома и биокорпоративная система соответствует задаче высшего руководства компании.

- Компании — это живые организмы. Подобно людям, им нужно целостное медицинское обслуживание, а не лечение отдельных органов.
- Модель Гуияра и Колли основывается на предположении, что биокорпоративный геном определяют **12 «хромосом»**, по три хромосомы на каждый из четырех элементов преобразования.
- Каждая хромосома и биокорпоративная система соответствует задаче высшего руководства компании.

Хромосомы рефрейминга:

- **Достижение мобилизации** - процесс накопления умственной энергии, необходимой для поддержки процесса преобразования.
- **Выработка видения перспективы** - создает *чувство цели*, определяет смысл существования.
- **Построение системы показателей** - создает *чувство преданности*. Когда компания мобилизована и вооружена вдохновляющим *всем видением перспективы*, необходим набор показателей и определение действий для их достижения.

Хромосомы реструктуризации:

- **Построение экономической модели** — действие, означающее систематический нисходящий анализ корпорации с финансовой точки зрения
- **Упорядочение физической инфраструктуры** - корпоративный эквивалент скелета человека.
- **Перепроектирование архитектуры работ** — пересмотр сети бизнес-процессов

Хромосомы оживления (ревитализации)

- **Концентрация на потребностях рынка** Рынок для корпорации — это то же, что *чувства* для человеческого организма; ориентация на рынок связывает корпоративный мозг и тело с окружающей средой.
- **Изобретение новых видов бизнеса**
 - дает корпорации новую жизнь, поэтому рассматривается как корпоративный эквивалент человеческой *репродуктивной системы*.
- **Информационные технологии меняют правила** – изменение основ для новых способов ведения конкурентной борьбы.

Хромосомы обновления

- **Разработка системы вознаграждения** - порождает чувство удовлетворения, благодарности.
- **Организация индивидуального научения** - поощрение приобретения работниками новых навыков и культивируя взаимное обучение.
- **Развитие организации** - ориентирование на обучение, адаптация к меняющейся окружающей среде.

5 МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

5.1 Модель изменений К.Левина

5.2 Модель управления изменениями Л. Грейнера

5.3 Теория Е и теория О организационных изменений

5.4 Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

**5.5 Модель «кривой перемен»
Дж. Дак**

Монстр перемен

— это универсальное определение, придуманное Дж. Дак для обозначения сложных, порой пугающих эмоциональных всплесков и социальных процессов при любой попытке осуществить серьезные организационные изменения.

Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий — динамических фаз - **кривую перемен**

«Кривая перемен»

— это карта местности, на которой проложен маршрут и нанесены сведения о повадках затаившегося тут же поблизости «монстра».

Фазы «кривой перемен»:

- **Застой:** «монстр» в спячке
- **Подготовка:** фаза, через которую руководители норовят перепрыгнуть
- **Реализация:** путешествие начинается
- **Проверка на прочность:** «монстр» блуждает по коридорам.
- **Достижение цели:** «монстр» повержен...
на сей раз

Компоненты необходимые для

успешного осуществления

преобразований:

- **Стратегия:** горячая вера в конечную цель преобразований.
- **Реализация:** надежная система управления
- **Укрощение «монстра»:** повышенное внимание к проблемам эмоционального и поведенческого плана, неотделимым от процесса организационных изменений, а также желания решать их

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Мы не проводим изменений ради изменений, но мы всегда изменяем тот или другой процесс, как только будет доказано, что новый способ лучше старого; мы считаем нашей обязанностью убирать все препятствия, мешающие прогрессу.
Генри Форд

6 СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

6.1. Общие принципы стратегического менеджмента

6.2. Виды стратегий изменений

6.3 Мониторинг и контроль процесса изменений

В 1962 г. Ансофф ввел **понятие стратегического менеджмента.**

Идея была представлена на конференции в Университете Вандербилта (Vanderbilt University) в качестве ответа на возрастающую сложность современного бизнеса.

Стратегическое планирование

ориентировано на взаимоотношения организации с внешним миром и направлено на разрешение проблем, основное внимание при этом сосредоточено на «жестких» аспектах окружающей среды

Стратегический менеджмент


добавляет к внешним взаимоотношениям
внутренние - **организация, стиль,
корпоративная культура.**

В стратегический менеджмент добавлены
функции **внедрения** и **контроля.**

Стратегический менеджмент учитывает
также **социальные и политические**
аспекты функционирования компании.

Принципы стратегического менеджмента:

- Высший менеджмент должен искренне желать использовать принципы стратегического менеджмента и превращать это желание в позитивные действия.
- Все решения должны приниматься объективно после того, как были приняты во внимание все доступные данные.
- Если оценка проводится должным образом, результаты должны быть зафиксированы
- Планирование процесса коммуникации
- Распространение подходов планирования в рамках компании должно быть всеобъемлющим

- 
- A large black left bracket and a yellow right bracket are positioned at the top of the slide, with a thin yellow horizontal line extending between them across the width of the content area.
- Подходы к осуществлению изменений начинаются с применения власти в любом ее проявлении и заканчиваются применением разумных расчетов.
 - Промежуточное положение между этими двумя крайними мерами занимает метод, основанный на **переподготовке специалистов**

- **Подход «применение власти»** использует принуждение. *Использование власти как проявление авторитарического лидерства в целом не пользуется уважением в современных организациях*
- **Подход «применение разумных расчетов»** основан на распространении информации до предполагаемого преобразования. *В основе лежит предположение, что как только разум будет преобладать, участники преобразований сделают рациональный выбор*
- **Подход «переподготовка специалистов»** - компромисс между двумя этими методами - комплекс мероприятий, исключающих возможность как власти, так и разума осуществить желаемые преобразования. *Организация осуществляет переподготовку специалистов для улучшения своего функционирования*

6 СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

6.1. Общие принципы стратегического менеджмента

6.2. Виды стратегий изменений

6.3. Мониторинг и контроль процесса изменений

Подход к осуществлению изменений зависит от следующих факторов:

- темпа осуществления изменения;
- степени управления со стороны менеджеров;
- использования внешних структур, например, консалтинговых;
- центрального или местного сосредоточение сил.

Стратегия изменения

подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает факторы, описанные выше.

Не существует одной универсально оптимальной стратегии изменений

Данный подход может быть полезным в течение очень короткого времени, и использование его на более длительный срок часто приводит к большим издержкам

Действия со стороны менеджеров, которые зависят от выбранной степени вовлеченности

Низкое вовлечение

Информация. Письменные материалы – служебные записки, пересмотренные протоколы о намерениях, циркуляры, служебные журналы, плакаты. Личные встречи: служебные конференции, презентации. Просмотр внутриведомственных видеоматериалов.

Коммуникация. Встречи в малых группах – командные брифинги, на которых заинтересованный персонал может задавать вопросы и получать ответы.

Консультирование. Вопросники и опросы мнений. Брифинги в малых группах. Использование официальных систем и процедур – таких, как комитеты служебных ассоциаций.

Переговоры. Использование выбранных или назначенных представителей. Официальные системы и процедуры – такие, как объединенные комитеты профсоюзов или служебных ассоциаций.

Участие. Одно- или многофункциональные рабочие команды или проектные группы.

Вовлечение. Группы, ориентированные на решение задачи в масштабах организации и на базе департаментов/отделов с многофункциональным и многоуровневым членством. Кружки качества.

Высокое вовлечение

Стратегии изменений

Стратегии	Подход	Способы реализации
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производимости, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: <ul style="list-style-type: none"> • по новым системам оплаты; • по использованию станков; • по новым инф. системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

Принципы управления процессом изменений

- согласование методов и процессов изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации.
- руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме оно должно прямо принимать участие. Критерий — сложность выполняемых действий и их важность для организации.
- согласование друг с другом различных процессов перестройки организации
- управление изменениями включает— технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные аспекты .
- управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены

Модели изменений:

- переходного периода
- постепенного наращивания
- EASIER
- системная технология вмешательства (СТВ)

В модели «переходного периода» переход к переменам осуществляется методом «прорыва».

перемены - процесс передвижения организации от **настоящего положения** к желаемому **будущему положению**, которое определяется руководством организации.

Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания»



Ключевой элемент модели

— анализ и прогноз ситуации.

Управляющие четко должны понимать настоящее положение организации, ее будущее положение те противостояния и проблемы, которые могут мешать процессу перемен.

Модель переходного периода может
быть очень эффективна для таких
организаций, где

- руководство имеет видение будущего положения организации
- готово к активным действиям относительно внешнего мира

Если управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели, то он может воспользоваться **моделью постепенного наращивания.**


Преимущества модели «постепенного наращивания»:

- позволяет избежать очень многих ошибок при проведении перемен, т.к. изменения происходят поэтапно
- руководителям и менеджерам легче преодолеть или снизить возникающее как следствие изменений противостояние и сопротивление со стороны сотрудников.
- позволяет сократить риски принятия решений (действия осуществляются последовательно в несколько шагов)
- позволяет осуществить прорыв наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом.
- дает возможность выработать цели, которым должна следовать организация, и создать видение будущего положения организации

Модель «EASIER»

переводится с английского как «проще», а как аббревиатура расшифровывается следующим образом:

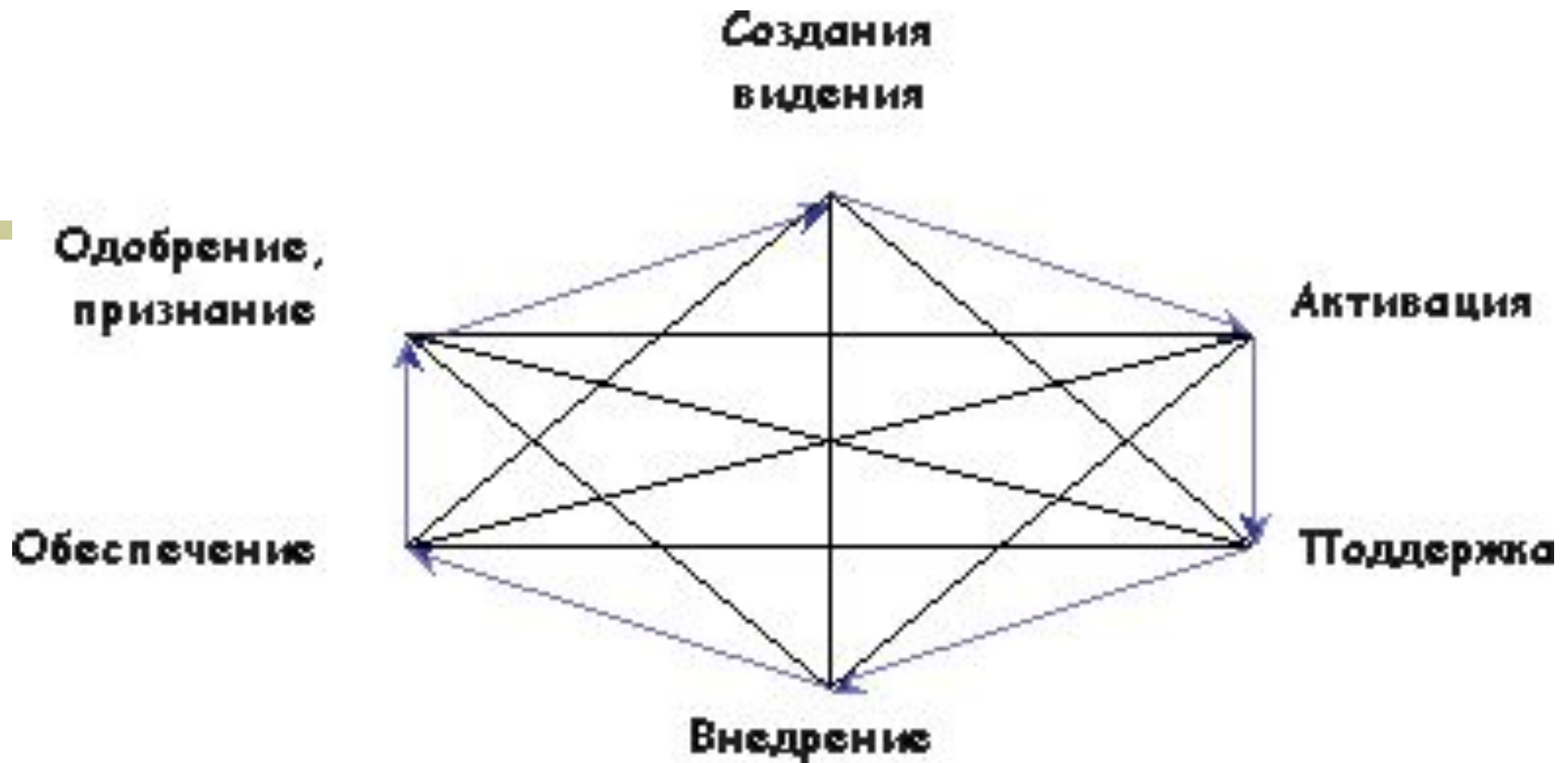
- **Envisioning** — создание видения
- **Activating** — активация
- **Supporting** — поддержка
- **Implementing** — внедрение
- **Ensuring** — обеспечение
- **Recognizing** — одобрение, признание



Поведенческие элементы

The diagram consists of two large, olive-green, arrow-shaped boxes pointing to the left. The top box is labeled 'Поведенческие элементы' and the bottom box is labeled 'Системные и процессные элементы'. To the right of each box are two vertical bars of different heights. A bracket on the left side of the diagram groups the two boxes together, corresponding to the list of EASIER components.

Системные и процессные элементы



Модель «EASIER»

Системная технология вмешательства (СТВ)

- это особый проект: совокупность действий, которые отличаются от принятых в повседневном управлении.
- Он предполагает поддержку вышестоящих руководителей и коллег, а также поддержание соответствующих взаимоотношений между командой, осуществляющей изменение, и “покровителем” проекта.

- Каждый этап осуществляется посредством построения и исследования различных систем.
- Эти системы отражают различные грани изменений: от облика текущей ситуации до вариантов конечных решений.
- Результат применения СТВ – воплощение некоторых систем, построенных командой, осуществляющей изменение.

Алгоритм использования СТВ:

время

Диагностика и проектирование

Проектирование

Внедрение

1. Начало
2. Описание
3. Определите цели и ограничения
4. Сформулируйте критерии достижения целей
5. Разработайте ряд вариантов
6. Выборочно смоделируйте варианты
7. Оцените варианты на основе критериев
8. Разработайте стратегии внедрения
9. Проведите в жизнь спланированные изменения

6 СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

- 6.1. Общие принципы стратегического менеджмента
- 6.2. Виды стратегий изменений
- 6.3. Мониторинг и контроль процесса изменений

Оценку действенности программ
запланированных организационных
осуществляются в различной привязке

- необходимо определить частные цели
- на их базе установить оценочные стандарты
- выявляются отклонения от поставленных целей и вносятся необходимые коррективы.

Собрания

Задача собрания как метода вмешательства — обеспечить возможность совместной работы разных людей по данной проблеме.

Важно **создать соответствующий климат**, например, проводить собрание на «нейтральной почве»

Для того чтобы собрания проходили плодотворно, необходимо чтобы **роли и ожидания** всех присутствующих были **выяснены и определены до встречи.**

Временные группы

образовываются руководителями как одно из структурных формирований для руководства процессом осуществления изменений

Членство в группе, которой дано особое задание, в сочетании с соответствующей мотивацией и лидерством может оказывать сильный стимулирующий эффект и помогать разработке изменений.

Кружки качества

это небольшие группы, образованные на добровольной основе (как правило, в той же рабочей зоне), с равным участием всех членов.

Кроме коллективного поиска решений технических проблем, связанных с работой, в центре внимания кружка находится взаимное **повышение квалификации** членов, а также **совершенствование общения и человеческого климата.**

7 УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

7.1 Основные подходы к принятию управленческого решения

7.2 Типы и формы управленческих решений

- В организациях работают менеджеры, которые принимают решения, используя как рациональный, так и интуитивный подходы
- Решения на уровне организации, как правило, принимаются не одним менеджером
- Проблема **идентификации** и проблема **поиска решения** охватывают многие подразделения, разнообразные точки зрения и даже другие организации, которые находятся вне сферы деятельности одного отдельно взятого менеджера

Подходы к принятию управленческого решения:

- подход на основе теории управления
- модель Карнеги
- модель инкрементального процесса принятия решения
- модель «мусорного ящика»

Подход на основе теории управления

Теория управления — отличный инструмент для принятия решений в организации тогда, когда проблемы поддаются анализу и переменные могут быть идентифицированы и измерены

Проблемы, связанные с теорией управления:

- количественная информация, как правило, небогата.
- Неформальные сигналы, которые выявляют существование проблемы, должны восприниматься непосредственно самими менеджерами.
- Окончательное решение наряду с количественными показателями может включать в себя также и качественные

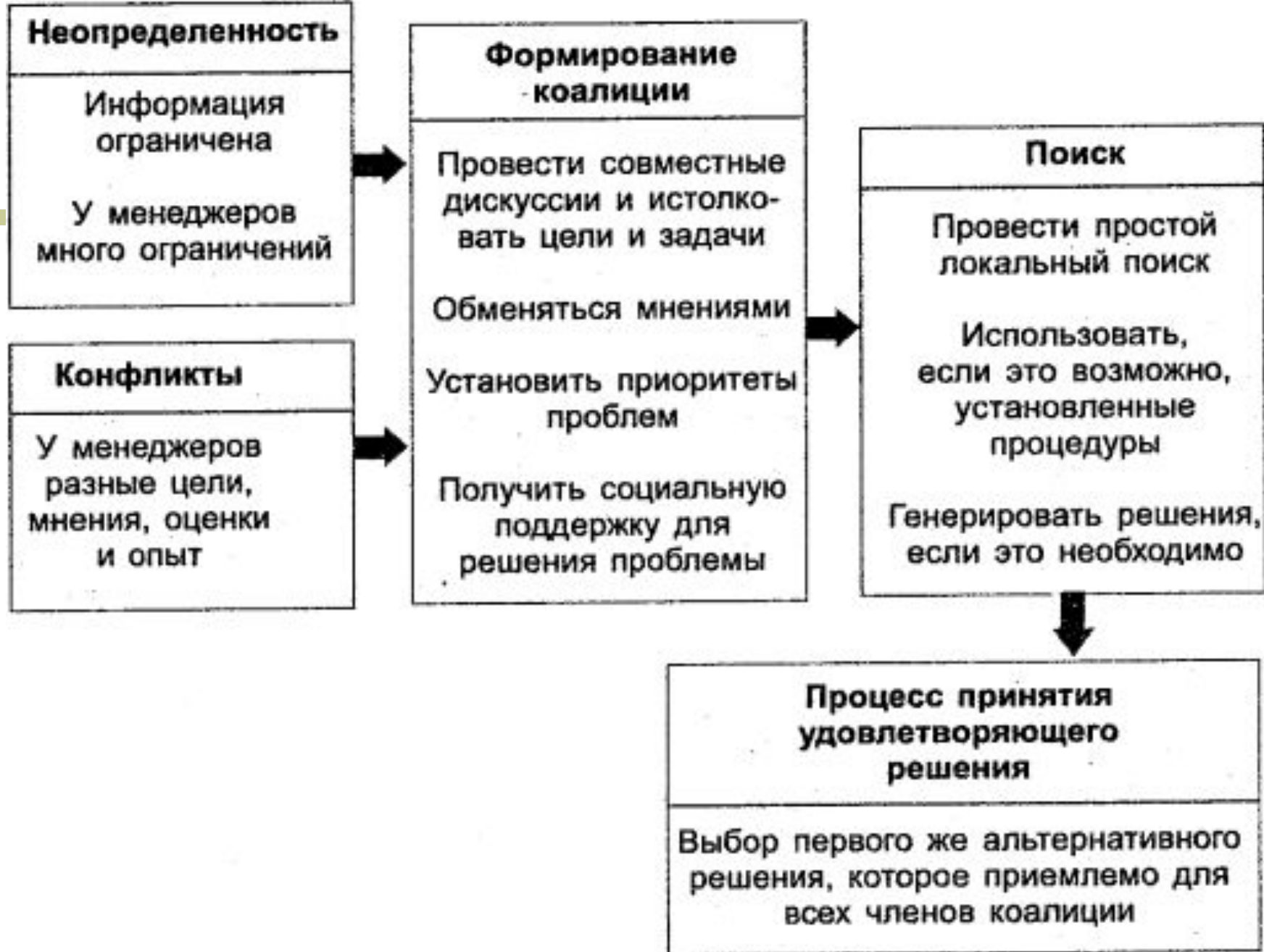
Модель Карнеги

Суть: к решениям на уровне организации подключаются многие менеджеры, окончательный выбор решения менеджеры могут сделать только в коалиции

Коалиция - альянс между несколькими менеджерами, одинаково представляющими себе цели организации и приоритеты проблемы.

Создавать коалиции при принятии решений необходимо так как:

- нередко цели организации не определены, а оперативные задачи подразделений — противоречивы
- создание коалиций способствует выработке решения, которое поддерживается всеми заинтересованными сторонами.



Модель Карнеги

Модель инкрементального процесса принятия решений

акцентирует внимание на структурной последовательности действий, предпринятых на протяжении всего процесса — с момента обнаружения проблемы до момента ее решения

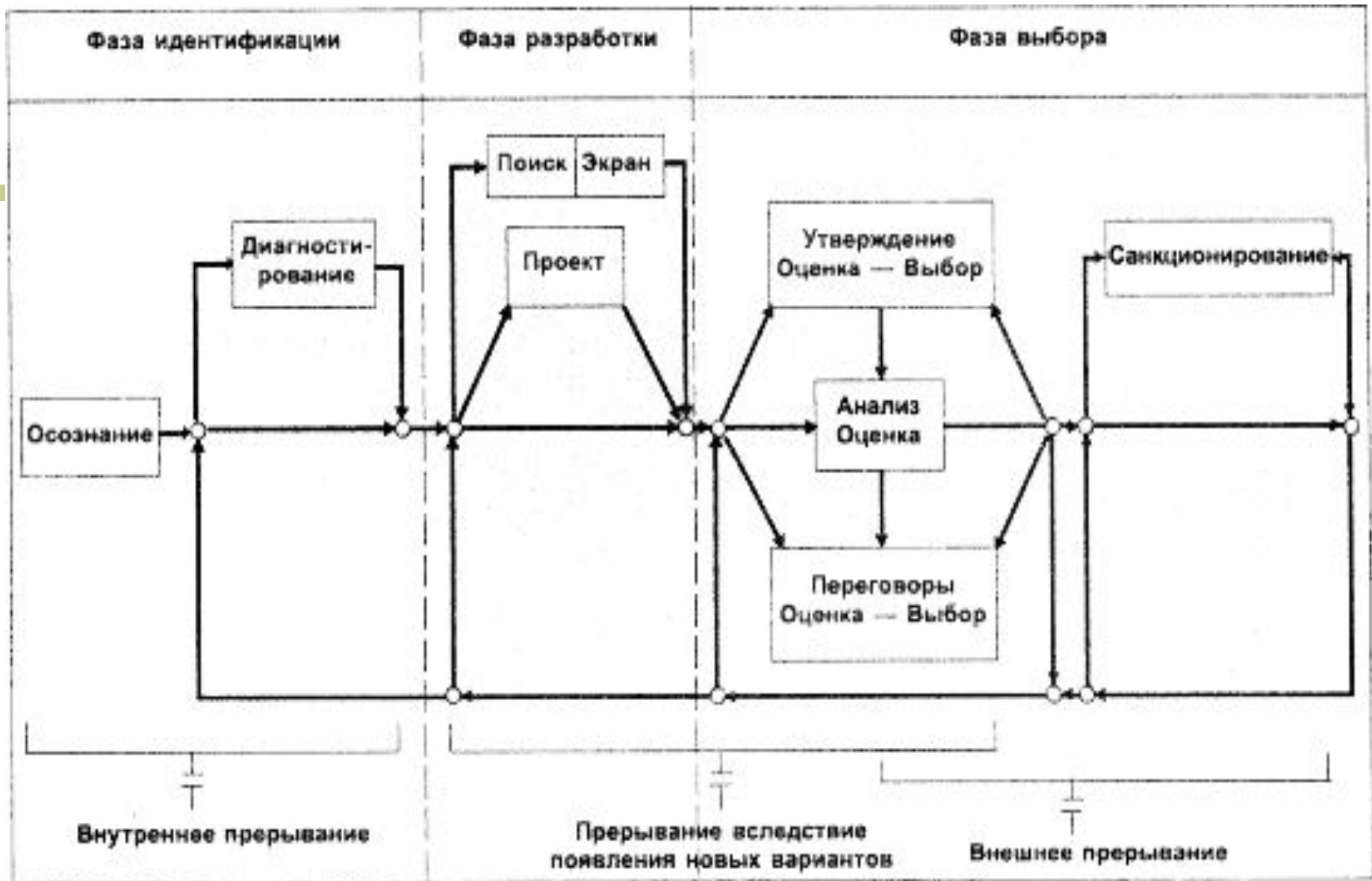


Схема принятия решений в модели инкрементального процесса

Модель мусорного ящика

Цель - объяснение схемы принятия решений в организациях, чья деятельность является в высшей степени неопределенной

Решения в модели - результат независимых потоков событий, происходящих внутри организации

Виды потоков событий в процессе принятия решений:

- **Проблемы** — это моменты неудовлетворенности текущей деятельностью и выполнением работы
- **Решение** - чья-либо идея, предложенная к принятию
- **Участники принятия решения** это служащие, которые пришли в организацию и проходят сквозь нее
- **Благоприятные возможности для выбора** — это, как правило, случаи, когда организация принимает решение

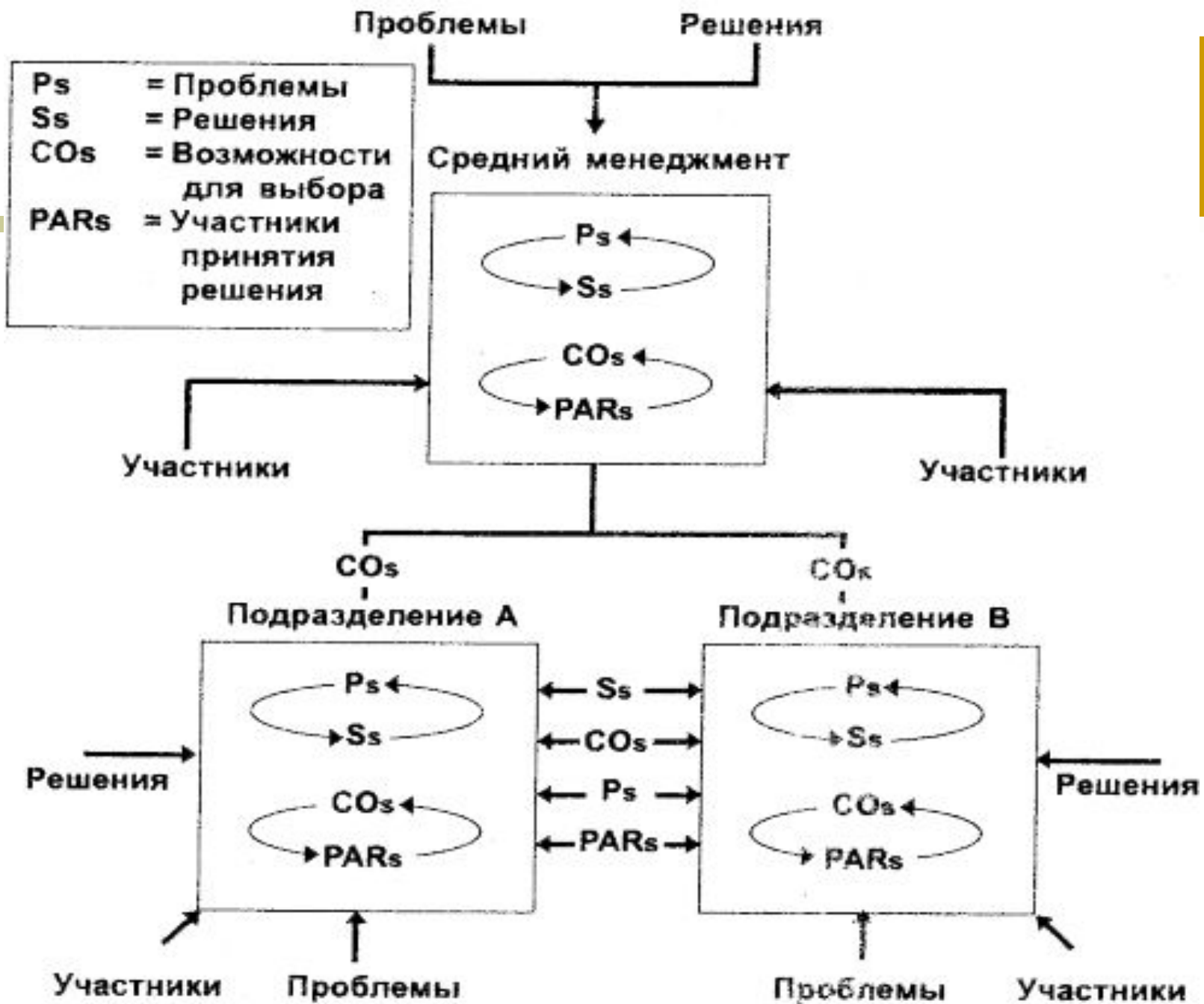


Схема модели «мусорного ящика»

7 УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

7.1 Основные подходы к принятию
управленческого решения

**7.2 Типы и формы
управленческих решений**

Типы управленческих решений:

- **по характеру целей:**

операционные, тактические, стратегические;

- **по количеству рассматриваемых целей**

одноцелевые и многоцелевые;

- **по характеру задач и содержанию:**

экономические, организационные, технологические, экологические, политические и т. д.;

- **по причинам возникновения :**

ситуационные, программные, инициативные, по предписанию, эпизодические, периодические;

- **по функциональному содержанию:**

плановые, организационные, контролирующие, прогнозные, регулирующие, учетные, аналитические, мотивационные;

- **по уровням иерархии :**

решения высшего, среднего, первого уровня менеджмента

Формы разработки управленческих решений:

Указ – решение главы государства, утвержденное парламентом.

Указание – решение, носящее методический, технологический характер и реализуемое в форме наставления или разъяснения.

Закон – решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер.

Акт – решение широкого круга государственных и общественных организаций.

Приказ (письменный или устный) – это решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном ее подразделении.

Распоряжение – это решение руководителя, не наделенного административными функциями.

Протокол – решение об отражении каких-либо событий, обстоятельств, правил.

Формы разработки управленческих решений:

Инструкция – решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий.

Договор – решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в коммерческих и некоммерческих сферах деятельности.

Соглашение – решение, формирующее общую позитивную инфраструктуру для какой-либо деятельности.

План – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации.

Контракт – решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств.

Положение – решение, о наборе законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность.

Правила – решения, учитывающие традиции организации и представляющие набор предлагаемых для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников и др.

Формы реализации управленческих решений:

Предписание – официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок.

Деловая беседа – специально организованная встреча для обмена мнениями по альтернативам разрешения проблемной ситуации.

Убеждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного требуемых прочных взглядов или понятий по содержанию управленческого решения для его выполнения.

Разъяснение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание управленческого решения.

Принуждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить управленческое решение путем угроз или повышенного вознаграждения.

Формы реализации управленческих решений:

- Наставление** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения управленческого решения.
- Сообщение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения управленческого решения.
- Личный пример** – действия руководителя в среде подчиненных по заранее подготовленному сценарию для развития у них эффекта подражания авторитетам в технике выполнения управленческого решения.
- Обучение** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения управленческого решения.
- Совет** – деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами на пути выполнения управленческого решения.
- Отчет (письменный и устный)** – решение специалиста о результатах индивидуальной или коллективной проделанной работы по выполнению управленческого решения и др.

8 ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

8.1 Принципы создания команд

8.2 Эффективность работы команды

8.3 Лидер команды стратегических изменений

8.4 Основные этапы развития команды стратегических изменений

Команда

- группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу

Сравнительные характеристики работы команд и групп

Группы	Параметр	Команды
индивидуального вклада в работу	Производительность зависит от...	индивидуального и группового вклада
индивидуальная	Оценка результатов труда:	индивидуальная и групповая
достижения поставленных целей	Члены заинтересованы в...	формулировании и достижении целей
целями, поставленными вышестоящими руководителями	Работа определяется...	общими целями и обязательствами

- В каких случаях эффективнее работают команды, а в каких — группы?
- Выбор варианта работы — в командах или группах — зависит от многих факторов

Варианты работы в группах и командах

Предпочтительнее работа в одиночку или в группах	Предпочтительнее работа в командах
Для решения простых задач или «головоломок»	Для решения сложных задач или «проблем»
Когда кооперация удовлетворительна	Когда для принятия решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предполагает использовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход (однако при этом следует помнить о групповом мышлении)

Процесс формирования команды

— задание, требующее высокой управленческой компетенции

Стадии создания команды:

- Подготовка
- Создание рабочих условий
- Формирование и построение команды
- Содействие в работе

Характеристика стадии создания команды

1. Подготовка	2. Создание рабочих условий	3. Формирование и построение команды	4. Содействие в работе
Решить, какую работу необходимо выполнить	Решить, нужна ли команда для выполнения задания	Решить, какую структуру управления должна иметь команда	Определить цели команды
Обеспечить команду всеми необходимыми материалами и оборудованием для выполнения работы	Удостовериться, что команда состоит из людей, действительно необходимых для выполнения работы	Установить границы: кто является, и кто не является членом команды	Прийти к соглашению относительно процесса выполнения заданий
Определить правила поведения, которые должны соблюдать все члены команды	Вмешиваться для устранения проблем	Пополнять команды материальными ресурсами	Замещать тех, кто покинул команду

8 ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

8.1 Принципы создания команд

8.2 Эффективность работы команды

8.3 Лидер команды стратегических изменений

8.4 Основные этапы развития команды стратегических изменений

Команды наиболее **эффективны** в случаях:


- в условиях высокой неопределенности среды;
- размытости и множественности критериев отбора стратегических вариантов;
- одновременной реализации нескольких стратегий;
- необходимости координации сложных работ;
- большого разброса во мнениях экспертов относительно оценки стратегических альтернатив;
- конфликта интересов заинтересованных сторон;
- высокой степени сопротивления стратегическим изменениям

**Чем неопределеннее задача, тем
более эффективен командный
подход !**

Командная работа

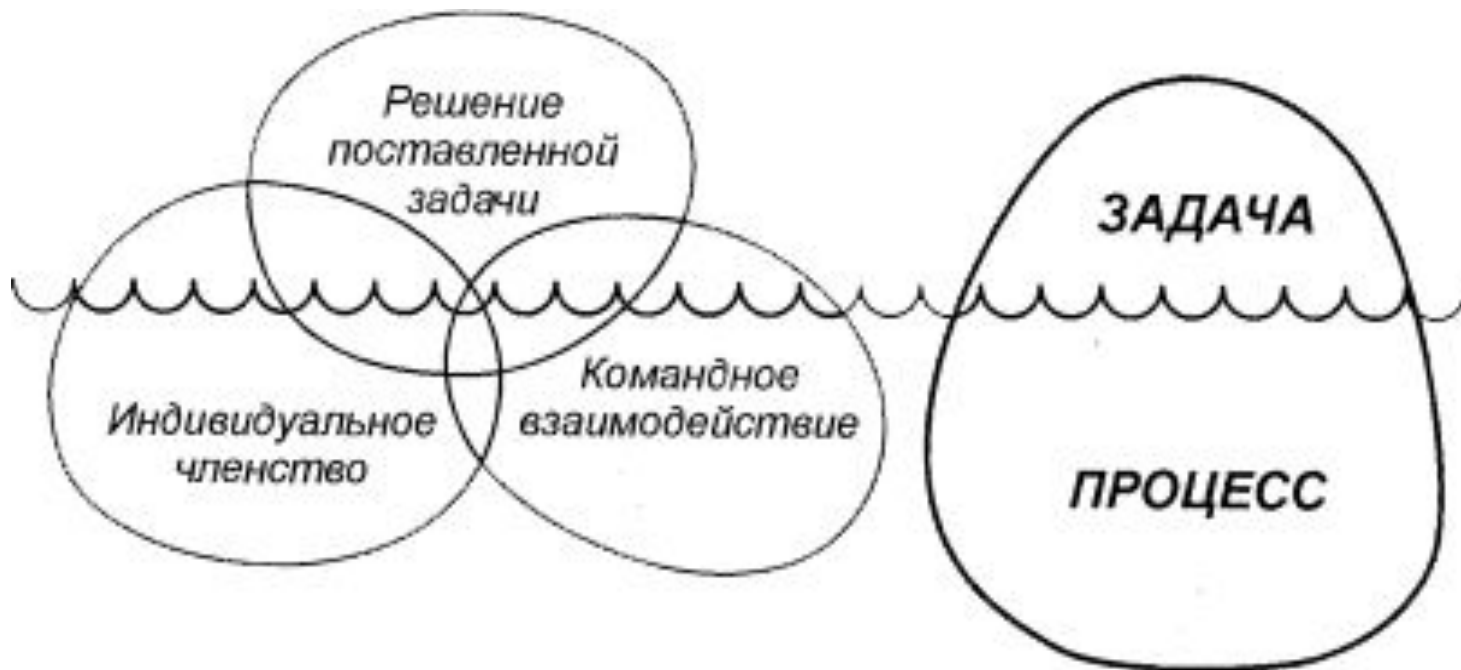
неэффективная в случае, если:

- команды могут выработать всех устраивающие, а не оптимальные варианты решения проблем;
- решения могут зависеть от уровня инновационности мышления членов команды;
- командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется найти решение быстро.

A large black left bracket and a large yellow right bracket are positioned at the top of the slide, with a thin yellow horizontal line extending between them across the width of the page.

Когда решение проблем ищется в процессе совместного обсуждения, вероятно, что **будут исключаться** крайние, в том числе, возможно, и **оптимальные варианты** решения.

Внутренние элементы эффективности команды



Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от:

- управления количественным составом команды;
- управления функциональными обязанностями членов команды;
- распределения функциональных и командных ролей

[Командные роли]

- Мыслитель
- Исполнитель
- Доводчик
- Оценщик
- Исследователь ресурсов
- Формировщик
- Коллективист
- Председатель
- Специалист

8 ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

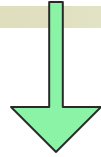
8.1 Принципы создания команд

8.2 Эффективность работы команды

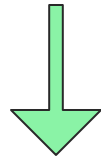
8.3 Лидер команды
стратегических изменений

8.4 Основные этапы развития команды
стратегических изменений

Результативность



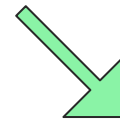
Делать правильные вещи



Удовлетворять потребности
клиентов

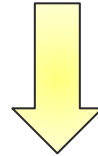


внешние

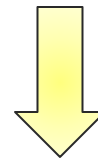


внутренние

Эффективность



«Делать вещи
правильно»



Минимальные затраты
времени, энергии, денег и
других ресурсов

Хорошо управляемая организация

(P) Обеспечивает потребности клиентов

— Функциональна — Результативна

(A) Администрирует

— Системна — Эффективна

(E) Предпринимает

— Проактивна — Результативна

(I) Интегрирует

— Органична — Эффективна

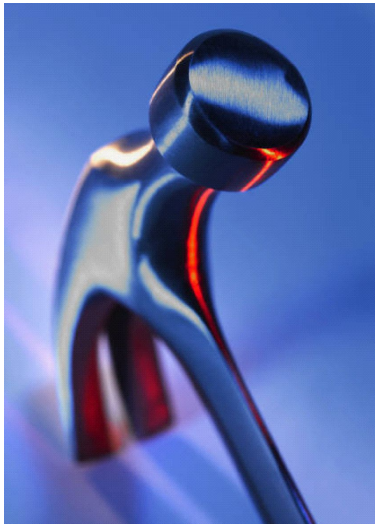
Краткосрочный период

Долгосрочный период

Producing results Результаты

Результативность в
краткосрочном периоде

Р



Обеспечение
результатов, ради
которых существует
компания,
удовлетворение
потребностей
клиентов.

Administration Администрирование

Эффективность в
краткосрочном периоде

A



Систематизация,
определение рутин и
процедур;
определение когда,
где и кто;
построение
эффективной
системы.

Entrepreneurship Предпринимательство

Результативность в
долгосрочном периоде

Е



Инициация
изменений в
организации и
приспособление к
новым угрозам и
возможностям.

Integration Интеграция

Эффективность в
долгосрочном периоде



Обеспечение того,
чтобы в организации
не было
незаменимых
людей, создание
командного
взаимодействия,
сотрудничества.

4 типа менеджера

- Производитель (Producer)
- Администратор (Administrator)
- Предприниматель (Entrepreneur)
- Интегратор (Integrator)

Производитель

- У этого человека есть внутренняя мотивация и дисциплина, необходимая для достижения реальных результатов.
- нетерпелив, активен и всегда занят
- Открытые и прямолинейные, они часто являются инициаторами и зачинателями многих проектов.
- Многих Производителей привлекает интенсивная работа, такая как продажи
- Они слишком заняты, чтобы «терять» время на собраниях. Они предпочитают быстро заканчивать разговоры, чтобы вновь взяться за работу.



Администратор

- обеспечивает наличие и выполнение правил и планов.
- очень педантичные и аккуратные,
- разрабатывают методы и процедуры, чтобы убедиться что вещи делаются «правильно».
- обладая хорошим аналитическим и логическим мышлением, администраторы подчищают невнимательность других.
- предпочитают равномерное развитие и готовы делать вещи медленнее, но аккуратнее.
- привлекают задачи, которые требуют систематического мышления и точности, такие как бухгалтерия.



Предприниматель

- Человек-идея, всегда спрашивающий «почему» и «почему нет»?
- Прорицатели и фантазеры с мечтами, планами и схемами,
- ведут других к идеям, которые они бы не воплощали в одиночку. Успех
- приносят креативность и риск.
- утомляются от краткосрочных задач и предпочитают разрабатывать долгосрочное видение.
- обладают харизмой, выдают идеи для новых проектов, новых подходов к решению проблем и даже для новых бизнесов.



Интегратор

- Очень ориентированы на людей
- ценят общественную гармонию и преуспевают в наведение мира и командной работе.
- Дружелюбные и сопереживающие, они первые приходят на помощь при решении задач и проблем
- Они предпочитают работать в согласии, а не отстаивать свою позицию.
- Интеграторов привлекает карьера в таких направлениях, как Управление человеческими ресурсами.



Неправильный менеджер

P _ _ _ Lone Ranger (Герой-одиночка)

_ **A** _ _ Bureaucrat (Бюрократ)

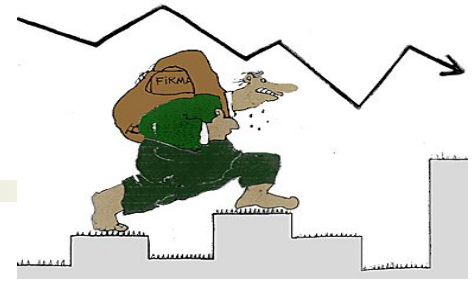
_ _ **E** _ Arsonist (Поджигатель)

_ _ _ **I** Superfollower (Горячий сторонник)

_ _ _ _ Deadwood (Мертвый пень)

P A E I Ideal manager (Идеальный менеджер)

[Герой-одиночка Р _ _ _]



- Всегда занят, думает только о сегодняшнем дне
- Типичная жалоба: день слишком короток, слишком много дел, не хватает времени
- Предпочитает нанимать: «мальчиков на побегушках»
- Приходит и уходит с работы: приходит первым, уходит последним
- Собrania: проводятся редко и спонтанно, являются реакцией на ситуацию, которая уже неизбежна
- Обучение персонала: по принципу «делай как я»
- Отношение к конфликтам: раздражается, считает, что сотрудники должны просто работать
- Отношение к переменам: противостоит, так как нет времени делать больше; принимает перемены, только если они дают немедленный результат

Бюрократ _ А _ _

- Контролирует исполнение, выполнение работы
- Типичная жалоба: кто-то нарушил правило или процедуру
- Предпочитает нанимать: поддакивающих клерков
- Приходит и уходит с работы: точно по часам
- Собrania: проводятся часто, по графику, посещение отслеживается по списку
- Повестка дня собрания: долгая, детальная
- Обучение персонала: слишком тщательное, с массой лишних деталей
- Отношение к конфликтам: зависит от того, являются ли они угрозой возможности контролировать
- Отношение к переменам: противостоит, так как боится потерять контроль

Поджигатель __ _ Е _



- Создает новые проекты, думает о новом и как это можно сделать по-другому
- Типичная жалоба: что ничего не доводится до конца
- Предпочитает нанимать: людей, которые восхищаются его идеями, которые не похожи на него
- Приходит и уходит с работы: как придется
- Собrania: проводятся часто и спонтанно, присутствие обязательно, обсуждается его новая идея
- Обучение персонала: допускается, если это не в ущерб новому и самому важному проекту
- Отношение к конфликтам: использует для стимулирования деятельности подчиненных, часто сам их провоцирует
- Отношение к переменам: обожает перемены, если сам их предлагает

Горячий сторонник _ _ _ !



- Всегда ищет компромисс, объединения разных ид
- Типичная жалоба: на отсутствие согласия
- Предпочитает нанимать: податливых людей, которые не могут стать центром «узкого круга»
- Приходит и уходит с работы: по расписанию
- Собrania: проводятся регулярно, посещение приветствуется, нет четкого плана
- Обучение персонала: фокус на межличностных отношениях
- Отношение к конфликтам: поддерживает, если может быть полезен в разрешении конфликта
- Отношение к переменам: поддерживает, если они усиливают его роль миротворца и не нарушают достигнутого в команде единства

Мертвый пень _ _ _ _

- Ждет, пока скажут, что делать
- Типичная жалоба: никаких
- Предпочитает нанимать: себе подобных
Пустышек
- Приходит и уходит с работы: как требуется
для выживания
- Собrania: проводятся редко, но регулярно,
посещаемость низкая, обсуждаются прошлые
заслуги, неактуальные в настоящем
- Обучение персонала: пустые
бессодержательные действия
- Отношение к конфликтам: боится их, выдает
за простое непонимание
- Отношение к переменам: боится



Идеальный менеджер



- Инициатива, инновационные решения, интегрированное развитие себя и организации
- Типичные жалобы: избегает жалоб и поощряет конструктивные предложения
- Предпочитает нанимать: сотрудников, добивающихся результатов, развивающих организацию, членов команды
- Приходит и уходит с работы: регулярно, в соответствии с тем, насколько его участие необходимо
- Собрания: проводятся регулярно или спонтанно, обсуждается стратегия, планирование
- Обучение персонала: учатся друг у друга
- Отношение к конфликтам: стремится мудро разрешить
- Отношение к переменам: предлагает новое осторожно, избирательно и систематически



**Если идеальный менеджер
(РАЕИ) не существует, то...**

нам необходимы -

**Взаимодополняющие
команды!!!**

8 ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

8.1 Принципы создания команд

8.2 Эффективность работы команды

8.3 Лидер команды стратегических изменений

8.4 Основные этапы развития команды стратегических изменений



Основные этапы развития команды

Для развития эффективной команды необходимо выполнять следующую работу

- оценку;
- сокращенный инструктаж;
- разрешение конфликтов;
- постановку целей;
- обратную связь;
- развитую коммуникацию;
- поощрение;
- выслушивание;
- хорошую организацию внутренних

9 ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

9.1 Основные принципы построения организационных структур

9.2 Методы построения организационных
структур

9.3 Этапы разработки «Положения об
организационной структуре» компании

9.4 Разработка должностных инструкций

Основным критерием эффективности организационной структуры является **степень достижения целей предприятия при заданных ограничениях по ресурсам и срокам**

Основные принципы создания эффективных оргструктур

- Структурные блоки должны быть **ориентированы на товары, рынок или покупателя**, а не на выполнение функций.
- Базовыми блоками должны быть **целевые группы специалистов и команды**, а не функции и отделы.
- Необходимо ориентироваться на **минимальное число уровней управления** и широкую зону контроля.
- **Сопряженность подразделений** структуры по целям, решаемым проблемам и задачам.
- Каждый работник должен нести **ответственность** и иметь возможность для проявления инициативы.

Изменение в структурах управления

преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышения производственно-хозяйственной самостоятельности

Важнейший фактор, влияющим на выбор типа организационной структуры управления и её формирования, является **норма управляемости**

Норма управляемости

- это допустимое число исполнителей, подчиненных одному руководителю

Подходы определения нормы:

- **опытно-статистический**, основанный на методе аналогий
- **расчетно-аналитические методы** на основе таких факторах, как характер работ, затрат рабочего времени, объема информации, количества взаимосвязей

Тип работ в зависимости от характера:

- **творческий (эвристический)**, заключающийся в выработке и принятии решений;
- **административно-организационный**, состоящий из распорядительных, координационных и контрольно-оценочных операций;
- **исполнительский (операторный)**, заключающийся в выполнении работ, предусмотряваемых служебными инструкциями.

Объем работы, выполняемой персоналом
выражается в **нормо-часах**

При нормировании затрат рабочего времени
используется **метод**
фотохронометражных наблюдений

Метод Монте-Карло (метод статистических испытаний)

- определение норм управляемости измерением объема информации

Применим только для определения нормативной численности персонала, связанного с переработкой информации, и для своего осуществления требует значительных затрат времени.

Точность зависит от числа произведенных проб.

Метод В. Грейкунас

норма управляемости определяется количеством контролируемых взаимоотношений, взаимосвязей в организации

Три вида связей:

- взаимоотношения руководителя с отдельными работниками,
- общие взаимоотношения,
- взаимоотношения между подчиненными.

$$C = N(2n/2 + N - 1),$$

где C - количество связей,
 N - число подчиненных

Нормы управляемости линейных руководителей

Уровень руководс- тва	Тип производства продукции					
	массовое и крупносерий- ное	серийное	Индивидуаль- ное и мелкосерийно е	массово е и крупно- серийно е	серийное	Индиви- дуальное и мелкосерий -ное
	особо сложная продукция			Сложная и простая продукция		
	Нормы управляемости					
высший	5	4	3	6	5	4
низший	11	9	7	15	13	11

Нормы управляемости:

- для руководителей организаций и их первых заместителей - не более **10-12** человек (подразделений);
- для функциональных отделов - не менее **7-10** человек;
- для функциональных бюро - не менее **4-6** человек;
- для конструкторских и технологических отделов - **15-20** человек;
- для конструкторских и технологических бюро - **7-10** человек.

Заместители руководителей структурных подразделений вводятся при превышении нормы управляемости в **1,5** раза

Введение норм управляемости для линейных руководителей:

- создает научно обоснованную базу для правильного планирования их численности;
- создает равные по напряженности условия их труда;
- позволяет выявить резервы их численности;
- обеспечивает рациональную управляемость персоналом.

9 ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

9.1 Основные принципы построения
организационных структур

**9.2 Методы построения
организационных структур**

9.3 Этапы разработки «Положения об
организационной структуре» компании

9.4 Разработка должностных инструкций

Методы построения организационных структур:

- Разделение по функциям
- Разделение по производимой продукции
- Разделение по группам потребителей
- Разделение по этапам производства
- Разделение по рабочим сменам
- Разделение по географическому положению
- Комбинированное разделение

1. Разделение по функциям

- формирование управленческой единицы осуществляется по функциям предприятия.

Т.е. для таких функций, как снабжение, производство, маркетинг, кадровые и финансовые вопросы и т. д., существует своя управленческая единица

Преимущества метода:

- выделение относительной важности каждой управленческой функции;
- использование специализации и её преимуществ;
- высокая степень согласованности и контроля в пределах одной определенной функции и возможность единого подхода к решению какой-либо проблемы, связанной с данной функцией

Недостатки метода:

- усложнение согласованности и координации между различными функциональными управлениями;
- затруднение централизованного контроля за управленческими функциями;
- расширение сфер управленческой функции затрудняет подбор соответствующего руководителя.

Все структурные подразделения органа управления объединяются в цепь основных групп (блоков)

- **Первая** - структурные подразделения, ведающие объектами управления. Главная проблема - не превысить масштаб управляемости и не создавать карликовые подразделения для руководства небольшим количеством объектов
- **Вторая** - основные функциональные структурные подразделения (по планированию, контролю).
- **Третья** - группа подразделений, ведающих межотраслевыми хозяйственными функциями (снабжение, сбыт, капитальное строительство, научно-технический прогресс, труд и кадры, финансы и т. д.).
- **Четвертая** - вспомогательные и обслуживающие подразделения (канцелярия, архив и т. д.).
- **Пятая** - руководство (руководитель органа), его заместители, различные руководящие подразделения органа: коллегия, президиум, совет и т. д.

2. Разделение по производимой продукции

Преимущества метода - эффективное выполнение и качество производства, координация, слаженность и использование преимуществ специализации.

Недостатки метода:

- независимость одной единицы от других ведет к дублированию функций и затрудняет координацию их деятельности;
- не используются преимущества специализации на уровне всего предприятия;
- узкая специализация руководителя управленческой единицы усложняет управление различными функциями единицы.

3. Разделение по группам (категориям) потребителей

Преимущества метода:

- обеспечивает эффективный сбыт готовой продукции предприятия,
- позволяет набирать специалистов и планировать их работу в соответствии с требованиями какой-либо группы потребителей,
- координировать действия в пределах одной единицы

Недостатки метода:

- затруднение координации деятельности различных управленческих единиц
- невозможность использования преимуществ одной функции
- возникновение различного рода противоречий.

4. Разделение по этапам производства

Преимущества метода:

- позволяет наиболее полно использовать возможности работников, оборудования, станков, совершенствовать процесс производства и координировать деятельность в пределах какого-то этапа
- достигается высокая степень непосредственного контроля

Недостатки метода:

- затруднение координации деятельности управленческих единиц различных этапов из-за взаимонезависимости этапов друг от друга
- узкая специализация руководителя единицы усложняет для него управление всеми функциями.

5. Разделение по рабочим сменам

Администраторы каждой смены имеют свои функции и программу работы, которые могут отличаться от других управленческих единиц, что зависит от специфических условий работы смены и предъявляемых требований.

6. Разделение по географическому положению

В соответствии с этим методом каждый завод или филиал какого-либо предприятия рассматривается как независимая управленческая единица, осуществляющая все необходимые функции.

Преимущества метода:

- организация работы с учетом местных условий, что облегчает выполнение работы и повышает качество;
- слаженность и быстрота работы филиала;
- отсутствие бюрократических преград
- способствует продвижению руководителей филиалов на более высокие должности

7. Метод комбинированного разделения

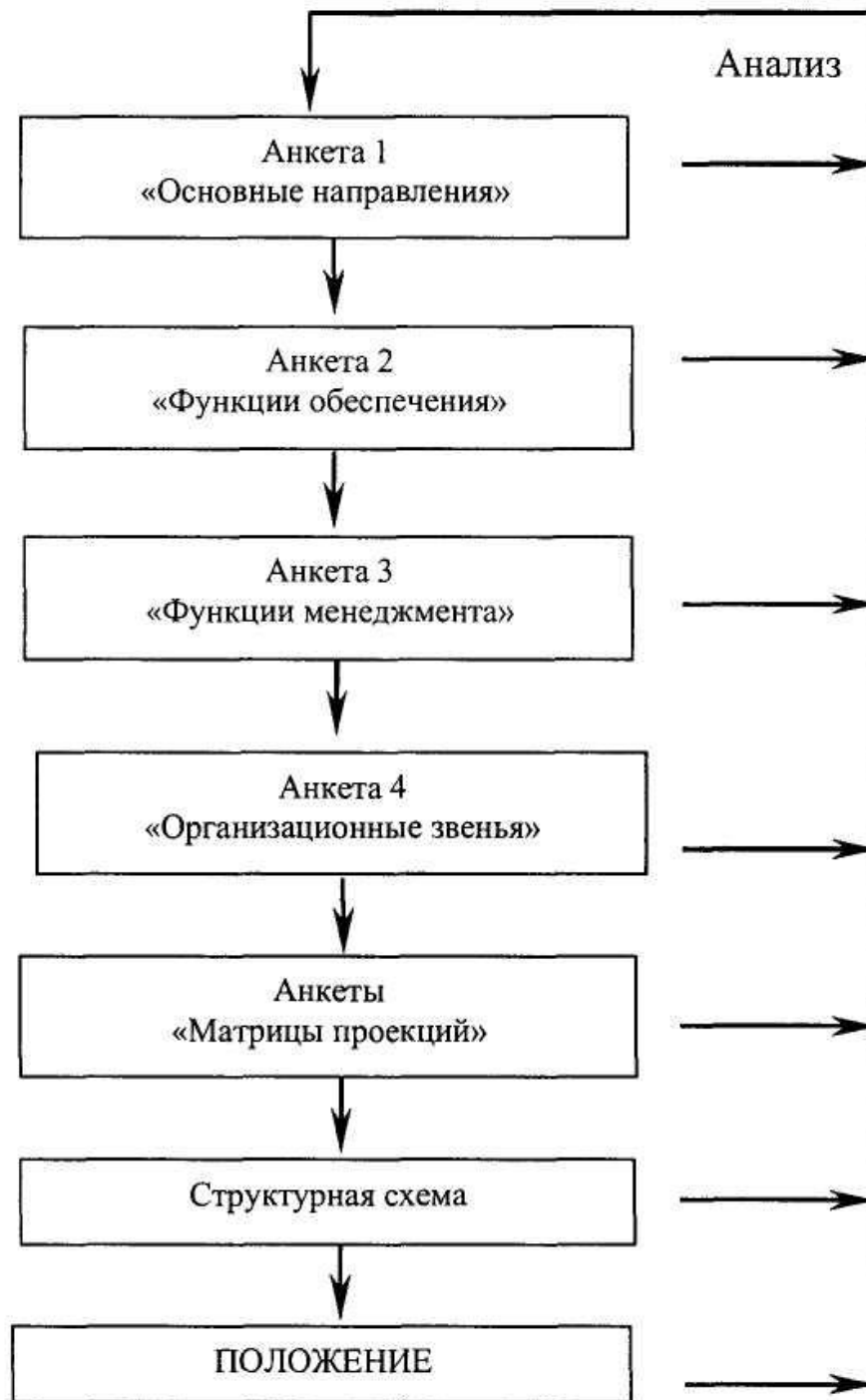
По мере укрупнения организации, увеличения её управленческих функций, расширению масштаба деятельности применение какого-либо одного метода становится недостаточным.

Тогда используют преимущества каждого метода и по возможности избегают его недостатков, что обеспечивает наиболее эффективное функционирование организационной структуры управления.

9 ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

- 9.1 Основные принципы построения организационных структур
- 9.2 Методы построения организационных структур
- 9.3 Этапы разработки «Положения об организационной структуре» компании**
- 9.4 Разработка должностных инструкций

Алгоритм разработки Положения



Порядок разработки «Положения об организационной структуре»

1. Создание рабочей группы, назначение руководителя.
2. Ознакомление с методикой и анкетами по обследованию организационной структуры.
3. Ознакомление с примерами заполнения анкет.
4. Ознакомление с примером «Положения об организационной структуре».
5. Проведение обследования организационной структуры выбранной фирмы и заполнение соответствующих моделей.
6. Подготовка проекта «Положения об организационной структуре» и согласование
7. Утверждение «Положения об организационной структуре».

Подготовка и утверждение приказа по фирме о порядке разработки и изменения «Положения об организационной структуре».

Директор обязан выпускает приказ следующего содержания:

- утвердить «Положение об организационной структуре»;
- назначить Иван Ивановича ответственным за «введение в жизнь» организационной структуры;
- проводить актуализацию организационной структуры не реже чем раз в квартал (или чаще, по необходимости).

[Разделы Положения:]

1. Виды деятельности, продукты и услуги, бизнесы.
2. Перечень обеспечивающих функций.
3. Перечень функций менеджмента.
4. Перечень организационных (структурных) звеньев.
5. Закрепление видов деятельности, обеспечивающих функций, функций менеджмента за структурными звеньями.
6. Организационная структурная схема.

9 ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

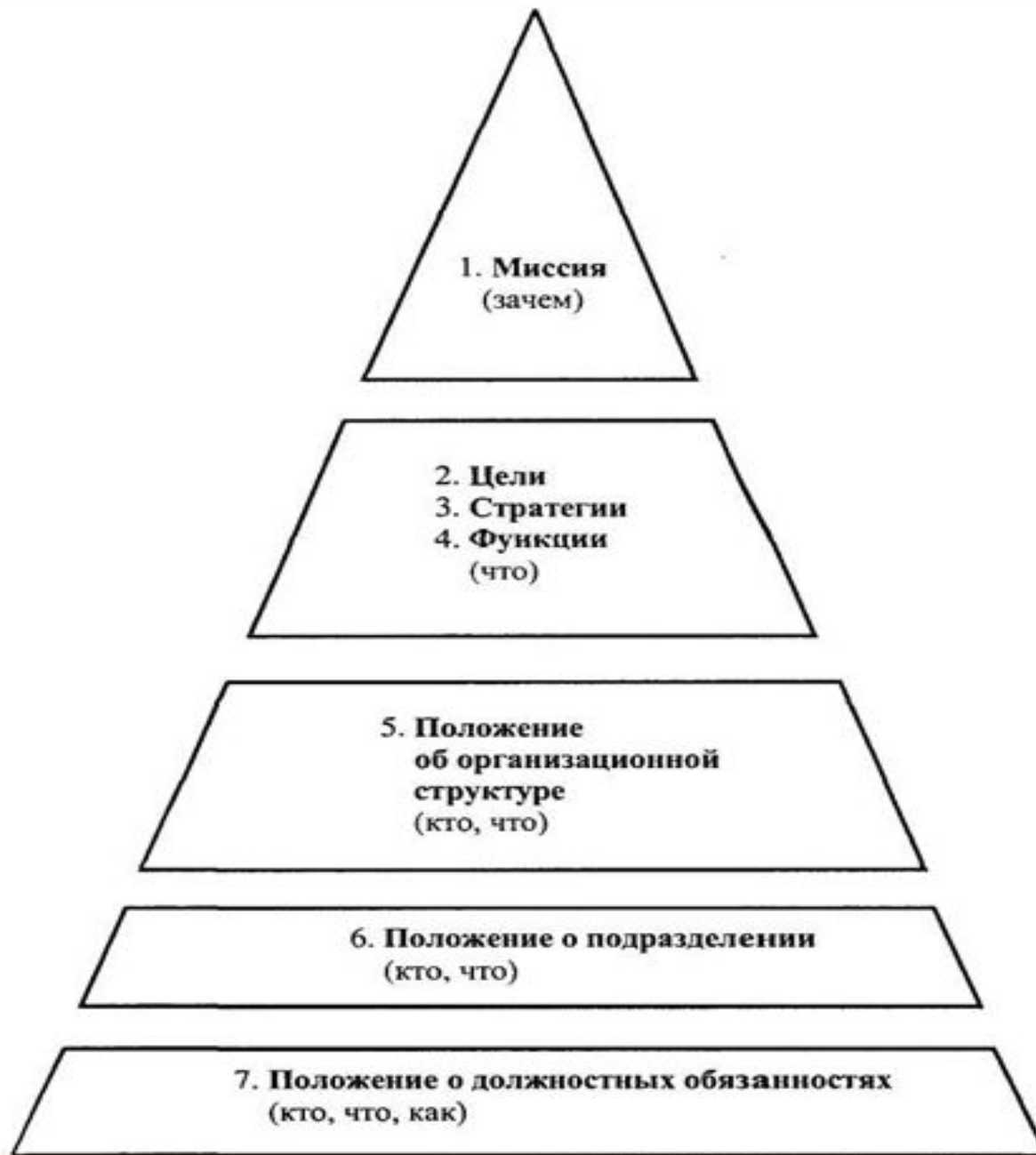
- 9.1 Основные принципы построения организационных структур
- 9.2 Методы построения организационных структур
- 9.3 Этапы разработки «Положения об организационной структуре» компании
- 9.4 Разработка должностных инструкций**

При **«организационном**

программировании» сначала описываются стратегии, цели и функции компании, которые затем распределяются по исполнительным звеньям вплоть до конкретных сотрудников

Цель организационного

программирования — довести функции, поддерживаемые в компании, до конкретного человека



Пирамида организационного программирования

Должностные инструкции включают два основных блока

- «Положение о функциональных обязанностях»
- описание баланса обязанностей и ответственности.

Разделы должностной инструкции:

1. Точное наименование должности и место сотрудника в компании
2. Целевое назначение должности
3. Функциональные обязанности
4. Средства — рабочее место, технологическое и коммуникационное оборудование, средства передвижения, оргтехника и т. д.,
5. Права, которые предоставляются сотруднику на доступ к ресурсам компании (чему-либо, кому-либо), и полномочия
6. Ответственность
7. Регламенты — документы, которыми сотрудник должен руководствоваться в своей текущей деятельности.

10 РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

10.1 Понятие реструктуризации

10.2 Организационный анализ компании

10.3 Связь модели стратегии и модели
организационной структуры

10.4 Подходы к реструктуризации управления
компанией

Реструктуризация

- это изменение структуры системы
- если под структурой понимается организационная структура, то реструктуризация — это **изменение организационной структуры**
- если рассматривается структура бизнес-процессов, то реструктуризация — это **изменение бизнес-процессов**

Подходы к разработке структуры организации:

- **Функциональный** - сотрудники объединяются в отделы по видам выполняемой деятельности и квалификацией
- **Дивизиональный** - отделы группируются в подразделения по товарам, потребителями или по географическому принципу
- **Матричный** - сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам.
- **Командный** - создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов
- **Сетевой** - организация «ужимается», центральное положение занимает брокер, поддерживающий связи с другими отделами.

Отличие структур

- в принципах объединения сотрудников объединяются и их подчиненности
- в задачах, которые ставятся перед сотрудниками
- в методах мотивации к труду.

Организационная структура

- альтернатива штатному расписанию, структурному срезу по персоналу, хорошо знакомому старшему поколению руководителей российских компаний

Руководитель издает приказ или **«Положение об организационной структуре компании»**

- основные структурные звенья
- направления их деятельности
- задачи, которые они решают
- права и обязанности

10 РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

10.1 Понятие реструктуризации

10.2 Организационный анализ компании

10.3 Связь модели стратегии и модели
организационной структуры

10.4 Подходы к реструктуризации управления
компанией

Проведению изменений и реструктуризации управления компании предшествует организационный анализ ситуации **«как есть»**.

Структуризацию компании по критерию **«кто и что делает»** называют **организационной структуризацией**.

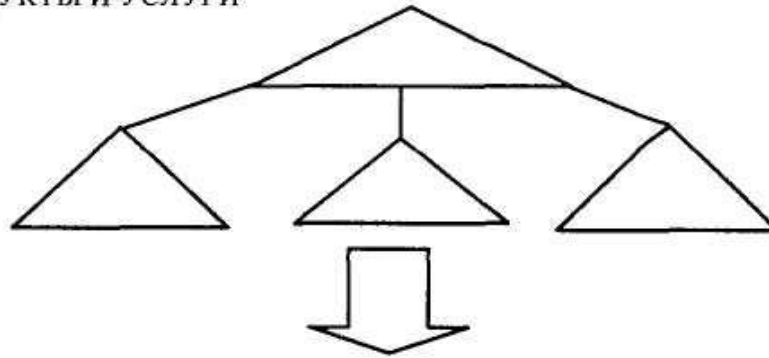
«Положения об организационной структуре»

- внутрифирменный документ, фиксирующий продукты и услуги компании; функции, выполняемые в компании; исполнительные звенья, реализующие функции; распределение функций по звеньям.

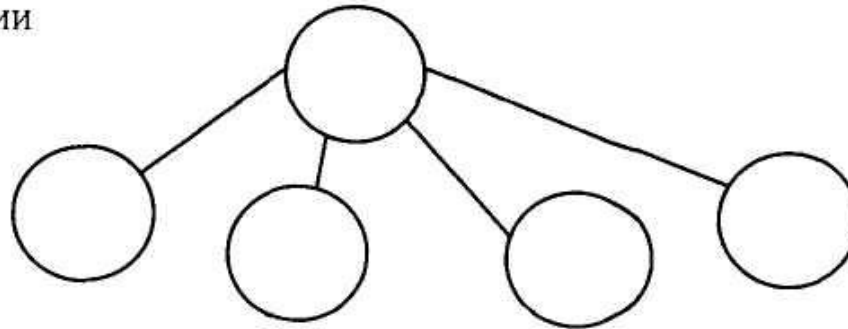
Для **организационного анализа** используются **модели:**

- Модель организационной структуры
- Матрицы организационных проекций
- Метод организационного анализа
ИНТРОСПЕКТ
- Метод анализа снизу вверх

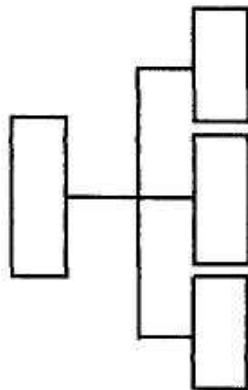
ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ



ФУНКЦИИ



ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗВЕНЬЯ



+			
	+		

МАТРИЦА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЕКЦИЙ

Основные компоненты модели организационной структуры

Модель организационной структуры включает

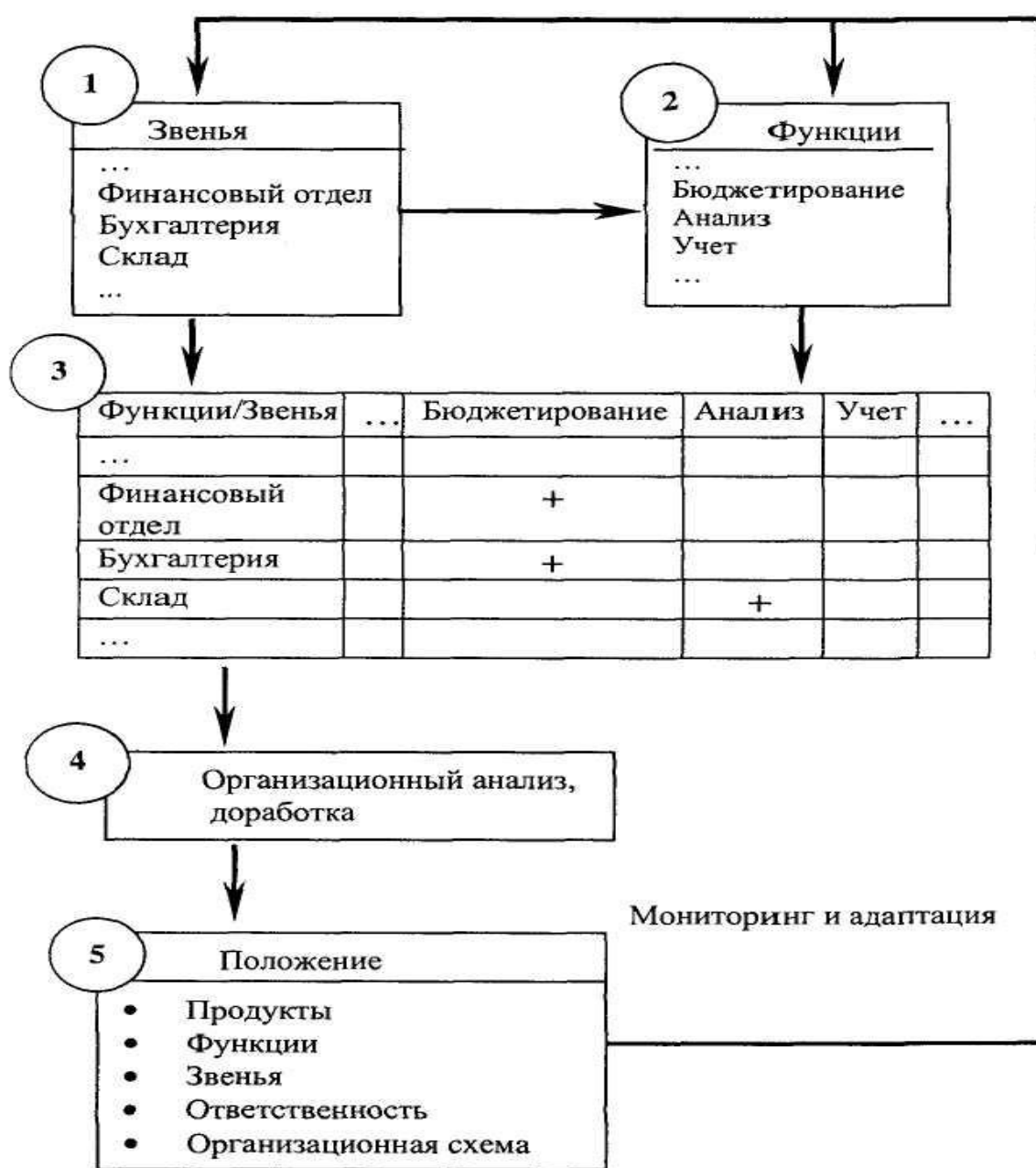
- иерархический перечень продуктов и услуг, предоставляемых компанией;
- иерархический перечень функций, поддерживающих производство и предоставление продуктов и услуг;
- иерархический перечень исполнительных звеньев, обеспечивающих реализацию функций;
- матрицу организационных проекций, описывающую закрепление функций за исполнительными звеньями

Построение модели организационной структуры «как есть»:

- предшествует проектированию модели организационной структуры «как нужно»;
- поддерживает проведение стратегического анализа, построение и перепроектирование моделей бизнес-процессов.

2. Матрицы организационных проекций

- в компактной форме фиксирует информацию о том, кто и что делает в компании



Алгоритм разработки и адаптации «Положения об организационной структуре»

При рассмотрении организационной структуры используются два подхода:

- **сжатый организационный анализ - ИНТРОСПЕКТ ("заглядывать в себя", "самоанализ")**
- **конкретные постановки личных целей и задач перед исполнителями - УПЦ (управление по целям) .**

Оба направлены на выявление связи между личным вкладом работников и главной задачей предприятия.

ИНТРОСПЕКТ

- подход «сверху вниз», сжатый организационный анализ и конкретные постановки личных целей и задач перед исполнителями

Алгоритм действий: задачи предприятия, стратегия, цели, функциональная организация, должности, работники, их цели и задачи.

Метод позволяет разрабатывать рекомендации, направленные на **улучшение организационной структуры и повышение продуктивности организации за счет:**

- сокращения расходов на управление;
- уменьшения дублирования работы;
- уменьшения фрагментарности функций исполнителей;
- регулирования загруженности руководителей, позволяющего избежать недогрузок и перегрузок;
- переключения усилий на главные стратегические задачи;
- разработки рационального плана структуры занятости и распределения функций между сотрудниками в соответствии с изменением структуры и масштабов деятельности предприятия.

Принцы подхода к управленческой структуре :

- Руководитель получает зарплату за то, что осуществляет реальное управление и обеспечивает руководство данной организацией, поэтому он должен большую часть своего времени заниматься тем или иным видом управленческой деятельности.
- Руководитель должен иметь в подчинении достаточно много людей, чтобы управление ими занимало все его внимание, но в то же время достаточно немного, чтобы он мог уделять внимание каждому.
- Количество звеньев управления в любой организации должно быть минимальным.
- Исполнители должны заниматься ограниченным числом четко продуманных задач, решение которых непосредственно способствует достижению целей данной организации.
- Четкое понимание задач может искажаться вследствие неэффективной передачи информации из-за большого числа звеньев управления

Исследование обычно **14-18 недель**

В нем обычно участвуют **3-4 человека.**

Включает в себя шесть стадий:

1 - подготовительная;

2 - сбор данных;

3 - обработка данных;

4 - анализ;

5 - подготовка отчета (письменные
рекомендации по совершенствованию
организационной структуры)

6 - последующий контроль.

Управление по целям

- "снизу вверх" - позволяет связывать работу каждого сотрудника с целями предприятия, его стратегией и главной задачей

Метод основывается на нормировании труда.

Постановка персональных целей и задач закрепляет вклад каждого сотрудника в реализацию организационных задач:

- создает необходимые условия для интегрирования работы каждого с задачами, стратегиями и целями, обеспечивая адекватность функциональной организации;
- создает предпосылки для личной заинтересованности работников в успехе общего дела;
- служит основой оценки индивидуального труда

10 РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

10.1 Понятие реструктуризации

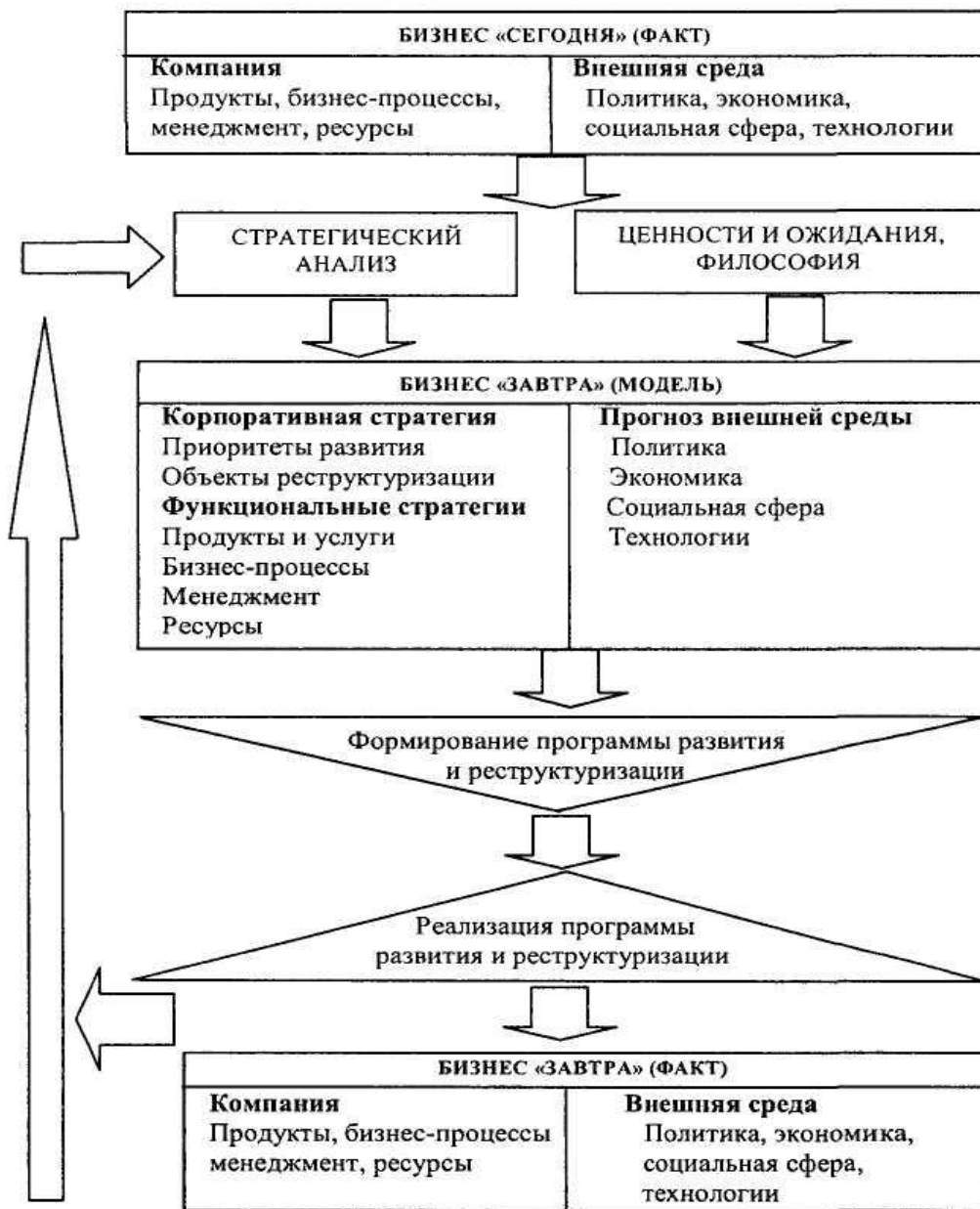
10.2 Организационный анализ компании

**10.3 Связь модели стратегии и
модели организационной
структуры**


10.4 Подходы к реструктуризации управления
компанией

Реструктуризация управления, поиск организационной структуры «как нужно» направлены на реализацию **стратегии компании**

Функциональные стратегии часто разделяются на типовые блоки - продукты, бизнес-процессы, менеджмент, ресурсы - и представляются в виде целей и согласованных суждений относительно способа их достижения



Обобщенная схема стратегического планирования и управления

A large black left bracket and a large yellow right bracket are positioned at the top of the slide, with a thin yellow horizontal line extending between them across the width of the page.

разработка стратегии предопределяет
разработку не только **проекта**
организационной структуры,
но и **построение программы**
изменений и
реструктуризацию бизнес-
процессов.

Первый этап: **качественный анализ бизнеса**

(техники SWOT-анализа, дерева целей)

по его результатам формируется:

- список приоритетов развития
- список объектов реформирования,
- разрабатываются операции по нейтрализации слабых сторон компании и усилению ее преимуществ

Второй этап: **моделировании**
бизнеса будущего - система
управления:

- разрабатываются основные бизнес-процессы
- логистика для обеспечения выпуска намеченной продукции
- ответственные за менеджмент
- расчет человеческих, финансовых и информационных ресурсы

Второй этап: разработка функциональной программы развития:

- продуктовая программа,
- программа бизнес-процессов,
- программа менеджмента,
- ресурсная программа.

Основной результат стратегического анализа и планирования - **продуктовая стратегия**

- она может быть преобразована в **продуктовую модель** компании
- **Функциональная структура** компании должна обеспечивать реализацию **продуктовой стратегии**
- **Структурная модель** компании через должны обеспечивать реализацию **продуктовой стратегии.**

Т.о. устанавливается следующая цепочка зависимостей:

стратегический анализ –

- стратегия –

- продуктовая стратегия

функциональная структура –

- структурная схема исполнительной системы –

- организационная структура («как нужно») для обслуживания стратегии

10 РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

10.1 Понятие реструктуризации

10.2 Организационный анализ компании

10.3 Связь модели стратегии и модели
организационной структуры

**10.4 Подходы к
реструктуризации
управления компанией**

Реструктуризация управления

компанией проводится в следующих ситуациях:

- организационный анализ выявил недостатки существующей организационной структуры;
- изменилась стратегия компании;
- перераспределяется ответственность подразделений;
- происходит сокращение (увеличение) компании;
- компания переходит из линейно-функциональной в дивизиональную структуру (и наоборот);
- компания развивается, в результате чего появляются новые функции;
- осуществляется реинжиниринг бизнес-процессов;
- внедряется регулярный менеджмент;
- компания готовится к внедрению информационно-управляющей системы.

Программа изменений формулируется в следующих терминах:

- убрать (добавить) продукт или услугу;
- убрать (добавить) функцию;
- убрать (добавить) исполнительное звено;
- изменить функциональную структурную схему;
- изменить организационную структурную схему;
- изменить соответствие функций и звеньев.

Методы проведения работ по совершенствованию орг. структур:

- **Экспертный метод** - предварительное исследование действующей структуры управления, выявлении её узких мест
- **Метод сравнения и аналогий** - использование при совершенствовании элементов механизма управления, организационных форм и решений, которые оправдали себя на практике на предприятиях со сходными условиями
- **Метод структуризации целей** основан на представлении производственно-хозяйственной организации как многоцелевой системы
- **Методы организационного моделирования** основаны на использовании определенных формализованных представлений (моделей) объекта и системы управления

11 ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ: (TQM) И СТАНДАРТЫ СЕРИИ ISO 9000 КАК СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

11.1 Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM)

11.2 Основные положения TQM

11.3 Проекция TQM на российскую практику

11.4 Стандарты серии ISO 9000 как
инструмент организационных изменений

Total quality management

- система действий, направленных на достижение удовлетворения и восхищения потребителей (клиентов), рост возможностей работников, более высокие, долговременные доходы и меньшие затраты

В стандарте **ISO 8402**

Total Quality Management

- «всеобщее руководство качеством»
- означает подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества.

В стандарте ИСО 9000:2000

- внесены изменения в определение TQM, в частности дополнительно **ВВОДЯТСЯ В ЧИСЛО заинтересованных сторон собственники и поставщик.**
 1. TQM основан на участии всех членов организации и нацеленности на долгосрочный успех за счет обеспечения выгоды всех заинтересованных в деятельности организации сторон.
 2. Организации следует иметь надлежащие философию и культуру для успешного использования принципов TQM.
 3. TQM воздействует на все технические и нетехнические виды деятельности, выполняемые в организации

Этапы становления и развития концепции TQM:

- 1 этап.** 1925-1945 гг.
- 2 этап.** 1946-1970 гг.
- 3 этап.** конец 1970 — середина 1990 гг.
- 4 этап.** с середины 1990-х гг. по настоящее время - институционализация концепции TQM

1 этап


Появление первых исследований в области качества и разработка аналитических методов по его контролю - в 1931 г. книги В. Шухарта «**Экономический контроль качества промышленной продукции**».

Им предложена концепция **статистического контроля процессов (SPC)**, в основе которой лежали тейлоровские принципы научного менеджмента.

В методе контрольных карт разделяются отклонения: на необычные, выходящие за установленные пределы, и те, которые присущи производственному процессу.

2 этап

- **Зарождение концепции TQM:** миграция идей в Японию и их дальнейшее там развитие
- Для решения проблемы качества в 1946 г. в Японии был основан Союз японских ученых и инженеров, а в 1949 г. - Исследовательская группа по контролю качества: - проводит исследования и обучения в области качества и распространение данных методов среди японских компаний
- японские компании стремятся получить право размещать на своих продуктах знак JIS, доказывающий внедрение статистического контроля качества

A decorative graphic at the top of the slide consists of a thin horizontal line. On the left side, a large black bracket '[' is positioned above the line. On the right side, a large yellow bracket ']' is positioned above the line.

применение методов статистического контроля процессов способствовало зарождению на японских предприятиях специфичной организационной культуры, побуждающей сотрудников к инновациям и обучению.

Для решения проблем переход на
на качество в 1954 г. в Японию был
приглашен Дж. Джуран:

- отметил особую роль и **ответственность высшего менеджмента** за организацию работы над качеством
- качество -забота **всего трудового коллектива**, оно слишком важно, чтобы за него несли ответственность только сотрудники отдела по контролю качества.
- работа над качеством может означать больше, чем просто поиск дефектов и производство в соответствии со спецификациями, а управление качеством и контроль качества должны быть встроены в **общую систему управления.**

После семинаров Дж. Джурана «контроль качества стал использоваться как инструмент управления, а сами они обозначили начало постепенного **перехода от статистического контроля качества к всеобщему управлению качеством:**

- 1) предупреждение дефектов приносит больший экономический эффект, нежели их поиск и исправление
- 2) на основе цикла Шу-харта — Деминга PDCA была создана **концепция kaizen** — идея принятия организацией непрерывных улучшений в качестве главной цели компании
- 3) осознание японскими компаниями стратегической роли качества, восприятие качества источником долгосрочного конкурентного преимущества.

Среди американских исследователей в области качества в этот период можно выделить А.Фейгенбаума и Ф.Кросби.

В 1954 г. А. Фейгенбаум в книге «Контроль комплексного качества» (Total Quality Control) предложил одноименную концепцию, отличие которой от японской инновации TQM - **качество является полем деятельности функциональных специалистов по контролю качества.**

3 этап

Постепенное распространение японских инноваций в области качества, соединившие в себе американские разработки и японский опыт, в США и Европе (начало так называемого «движения за качество»)

11 ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ: (TQM) И СТАНДАРТЫ СЕРИИ ISO 9000 КАК СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

11.1 Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM)

11.2 Основные положения TQM

11.3 Проекция TQM на российскую практику

11.4 Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений

1. Вовлеченность высшего руководства в менеджмент качества

В начале XX в. господствовала концепция Ф. Тейлора. Он предложил разделить все функции управления на составляющие и каждому менеджеру поручить ответственность за реализацию определенной функции, что привело к:

- спаду авторитета мастерства;
- огромному росту производительности;
- размыванию ответственности за управление качеством между все большим количеством структурных единиц;
- дальнейшему дистанцированию высшего руководства от работ по управлению качеством...».

Вовлеченность высшего руководства



Привлекательность для акционеров, инвесторов, собственников

Основные принципы TQM

2. Ориентация на процессы

Качество перестало ассоциироваться только с качеством продукции.

Следует управлять процессами, основываясь на принципах качества.

3. Концентрация внимания на потребителях

- **Компанией управляют потребители (клиенты), так как они платят деньги** - в этом и заключается третий принцип TQM.

«Первый этап управления качеством — узнать запросы потребителей. Второй этап — узнать, что будут покупать потребители. Нельзя определить качество, не зная затрат. Необходимо предупредить возможные дефекты и претензии»,

Каору Ишикава, бывший президент Японского союза ученых и инженеров (JUSE).

4. Цепочки «поставщик — потребитель»

В процессе эволюции производственных отношений люди пришли к выводу, что любое сотрудничество строится по схеме «поставщик — потребитель» или «заказчик — изготовитель».

5. Персонал как ценность номер один

Обучение и мотивация персонала — наиболее выгодные формы инвестиций компании.

Правильно мотивированный персонал должен работать как одна команда, не растрачивая время и энергию на склоки и интриги.

6. Ориентация на факты

это признак тотальности подхода, когда компания делает ставку на всестороннюю информацию и знания о каждом производственном элементе, о каждом процессе; но одновременно это и характеристика стиля менеджмента.

7. Ориентация на акционеров (собственников) и инвесторов

Общественное мнение делает компанию привлекательной для

- акционеров, покупающих акции компании
- потребителей, покупающих ее продукцию или услуги
- служащих, которые гордятся своей принадлежностью к компании
- поставщиков и партнеров, считающих для себя честью поставлять продукцию и услуги для компании.

8. Постоянное непрерывное улучшение

- важная часть TQM с точки зрения постоянства стремлений.

Система «кайзен» требует много усилий отдельных лиц и немного инвестиций.

При таком подходе практически весь персонал вовлечен в систему улучшений — все нацелены на улучшения.

11 ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ: (TQM) И СТАНДАРТЫ СЕРИИ ISO 9000 КАК СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

11.1 Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM)

11.2 Основные положения TQM

11.3 Проекция TQM на российскую практику

11.4 Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений

Концепция всеобщего управления качеством (TQM) должна стать базисом **НОВОЙ корпоративной культуры предприятий**

Массовое внедрение международных стандартов **ИСО 9000** породило ряд **опасных явлений**, связанных с документированием процедур:

- формализм и бюрократизм;
- неэффективность систем;
- обман потребителей и третьих сторон, когда документы не отражают реальное положение дел и функционирование системы.

Правильный путь создания систем менеджмента качества включает мотивацию (вовлечение) и обучение сотрудников и построение системы на основе осознанных правил, которые признаются и поддерживаются всем персоналом предприятия.

По отношению к собственному персоналу предприятий выдвигаются две задачи:

- создание системы мотивации к работе по правилам спроектированной и документированной системы качества;
- создание системы обучения и подготовки персонала.


Для того чтобы спроектированная и документированная система качества заработала необходимо:

- создать соответствующую систему мотивации персонала;
- обучить персонал как профессиональным методам деятельности, так и методам менеджмента качества;
- выстроить правильные отношения с потребителями;
- научиться так управлять поставщиками, чтобы вовремя получать от них необходимую продукцию заранее установленного качества по приемлемой цене, последовательно, шаг за шагом улучшая качество и снижая цены.

Основные этапы внедрения системы качества:

- 1 этап.** Получение поддержки всего высшего менеджмента в части необходимости перемен и изменения базовых принципов менеджмента качества.
- 2 этап.** Приглашение квалифицированных консультантов, лучше российских, хорошо знающих зарубежный опыт. Возможны смешанные команды, включающие как российских, так и зарубежных консультантов.
- 3 этап.** Создание команды высших менеджеров, которая будет разрабатывать основные направления действий и коллективно осуществлять основные преобразования.
- 4 этап.** Разработка новой политики и философии качества, отражающие принципы менеджмента качества, соответствующие парадигме TQM.
- 5 этап.** Определение базовых стандартов систем качества и моделей, которым ваша система качества должна соответствовать.



- 
- 6 этап.** Организация обучения персонала методам статистического управления процессами, групповой работы. Первостепенное внимание уделяется повышению знаний и уровню интеллекта компании, созданию «обучающейся организации».
 - 7 этап.** Организация групп качества и групп совершенствования разработки проекта, решение задач по улучшению качества процессов и продукции.
 - 8 этап.** Изменение системы оплаты труда и системы мотивации персонала. Материальное стимулирование следует применять только за достигнутые улучшения качества.
 - 9 этап.** Введение управления на основе бизнес-процессов. Каждый процесс должен иметь «хозяина», или «владельца»
 - 10 этап.** Создание информационной системы, сбор информации о реальном качестве процессов, своевременное доведение информации до конструкторов и технологов.
 - 11 этап.** Вовлечение персонала в процессы улучшения качества. Создание процедур рассмотрения и внедрения рационализаторских предложений.

11 ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ: (TQM) И СТАНДАРТЫ СЕРИИ ISO 9000 КАК СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

11.1 Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM)

11.2 Основные положения TQM

11.3 Проекция TQM на российскую практику

**11.4 Стандарты серии ISO 9000 как
инструмент организационных
изменений**

История возникновения стандартов качества ISO 9000

восходит к Британским стандартам BSI 5750, которые были одобрены Британским институтом стандартов (British Standard Institute — BSI) в 1979г. Эти стандарты берут начало от американских военных стандартов MIL-Q9858, принятых в конце 50-х гг. XX в. в США.

Стандарты серии ISO 9000

- это пакет документов по созданию системы качества и обеспечению качества, подготовленный членами международной организации, известной как ISO/Технический Комитет 176 (ISO/ТС 176).

Основная мотивация получения сертификата для большинства компаний — **внешнее давление со стороны потребителей**

Серия стандартов ISO 9000 рассматривается как одно из условий ведения бизнеса.

[Кратко содержание стандарта:]

- все процессы, которые могут существенно повлиять на качество готовой продукции, должны быть документированы.
- За выполнение процессов, за их качество должна быть установлена персональная ответственность.

Причины получения сертификата по уровню важности

Причина получения сертификата	Уровень важности, балл
Удержание/увеличение доли рынка	4,08
Повышение эффективности	4,07
Участие в тендерах	3,98
Маркетинговые выгоды	3,96
Создание основы для TQM	3,66
Изменение корпоративной культуры	3,22

Типы стратегии качества для получения сертификата ISO 9000:

1. Минималистский подход (вынужденное прохождение сертификации, TQM не рассматривается)
2. Вынужденное прохождение сертификации рассматривается как возможность и основа для разработки TQM.
3. Добровольное получение сертификата соответствия ISO 9000
4. Сертификация ISO 9000 и внедрение TQM проводятся одновременно
5. Акцент на TQM - осознанное желание и приверженность философии качества

12 СОЗДАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

12.1 Концепция «обучающейся организации»

12.2 Теория создания организационного знания
И. Нонаки и Х. Такеучи

12.3 Лидерство в процессе изменений и
создании обучающейся организации

Признаки обучающихся организаций:

- **Формирование общего видения** — это коллективная дисциплина.
- **Индивидуальное мастерство**. Общее видение следует из индивидуального видения.
- **Интеллектуальные (ментальные) модели**. Постоянное размышление о внутренних картинах мира, их обсуждение и оценка помогают людям с большей определенностью управлять своими действиями и решениями.
- **Командное обучение** — взаимодействия в коллективе.
- **Системное мышление** — дает возможность лучше осознать свою взаимосвязанность в ситуациях стабильности и изменений, учит управлять силами, определяющими последствия их действий.

Обучающаяся организация - наивысшая степень развития организации

- Первая стадия — это **традиционная иерархия**, в которой высшие менеджеры контролируют все направления организационной деятельности, разработку и реализацию стратегии, включая взаимосвязи с потребителями и внешним окружением
- На второй стадии развития **высшие менеджеры наделяют определенной властью сотрудников** — горизонтальная или сетевая организация
- **Основной критерий возникновения обучающейся организации** — участие сотрудников в установлении стратегического направления компании

В российских условиях переход организации в разряд самообучающихся требует:

- наделение персонала собственностью;
- делегирование ему полномочий;
- вовлечение в процесс выявления и решения проблем организации;
- обучение персонала, наделение его знаниями;
- формирования (коррекции) организационной культуры.

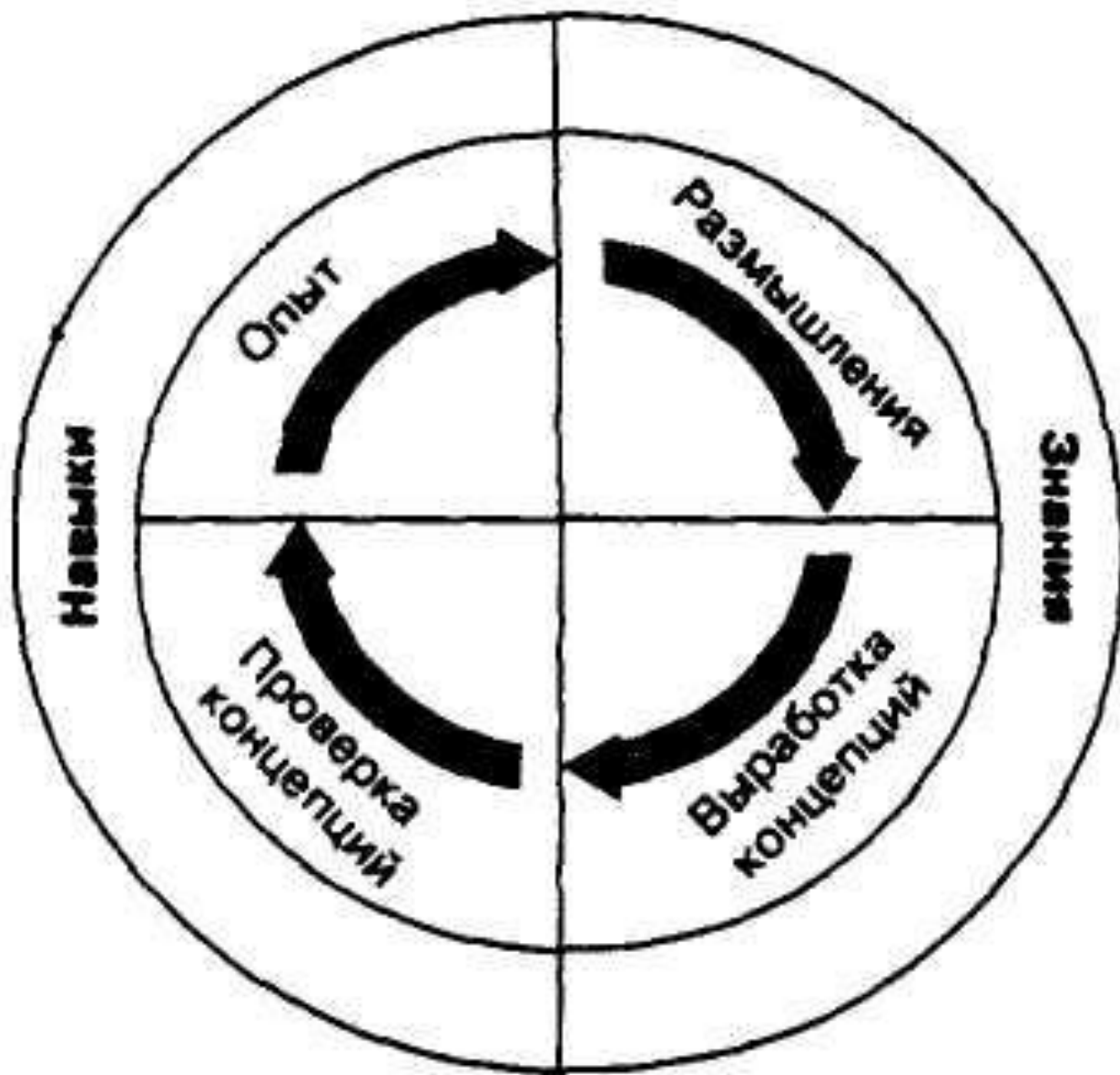
Слово **«обучение»** имеет два смысла

- обретение знания
- обретение навыка

Однако слово **обучение (learning)** происходит от индоевропейского leis — «колея», «борозда».

Обучаться — значит совершенствоваться, активно усваивая предмет и следуя заданному направлению в рамках определенной дисциплины.

Этот процесс трудно контролировать, но он обеспечивает долговременное усвоение новых знаний и способность к эффективным действиям.



Колесо обучения Дэниел Кима

12 СОЗДАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

12.1 Концепция «обучающейся организации»

12.2 Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи


12.3 Лидерство в процессе изменений и
создании обучающейся организации

Самый современный подход к созданию
организационного знания предложили

**Икуджиро Нонака и Хиротака
Такеучи:**

организационное знание создается
посредством взаимодействия

**неформализованного и
формализованного знания**

- 
- A large black left bracket and a yellow right bracket are positioned at the top of the slide, with a thin yellow horizontal line extending between them across the width of the content area.
- **Неформализованное знание** (или неявное) — личное и зависящее от ситуации и поэтому с трудом поддающееся формализации и распространению.
 - **Формализованное, или кодифицируемое, знание** может быть передано средствами формального, систематического языка.

Способы трансформации формализованного и неформализованного знания в организации

- 1) **социализация** — из неформализованного в неформализованное;
- 2) **экстернализация** — из неформализованного в формализованное;
- 3) **комбинация** — из формализованного в формализованное;
- 4) **интернализация** — из формализованного в неформализованное.

Неформализованное знание
Формализованное знание

Неформализованное знание

Формализованное знание

В

Из



**Модели трансформации
знания**

Создание организационного знания

- это непрерывное динамическое взаимодействие неформализованного и формализованного знаний.
- В процессе этого взаимодействия можно использовать различные формы трансформации знания, причем выбор определяется различными пусковыми механизмами

Создание поля взаимодействия



Образование связей
с формализованным знанием

Обучение на практике

**Спираль
знания**

Содержание знания, созданного четырьмя способами

Таким образом, при помощи комбинации создается новый продукт, услуга или система управления.

Обучение на практике стимулирует интернализацию, содержание знания, созданного различными способами трансформации знания, будет различным

Неформализованное

Формализованное

знание

знание

Из

Неформализованное знание

Формализованное знание

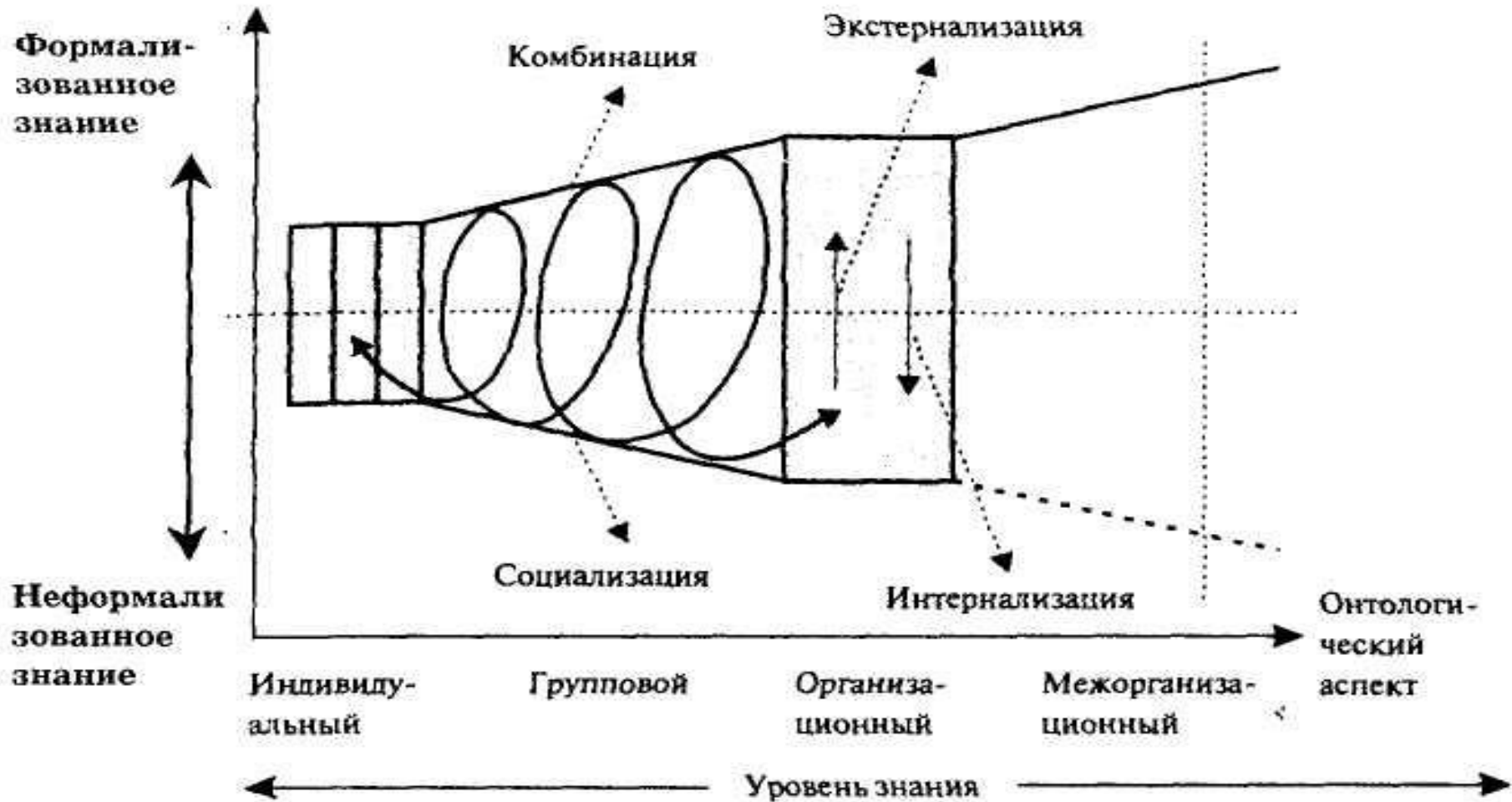
В

<p>(СОЦИАЛИЗАЦИЯ) Дружественное знание</p>	<p>(ЭКСТЕРНАЛИЗАЦИЯ) Концептуальное знание</p>
<p>(ИНТЕРНАЛИЗАЦИЯ) Операционное знание</p>	<p>(КОМБИНАЦИЯ) Системное знание</p>

Спираль создания знания организацией

Организационное знание создается по спирали, начиная с индивидуального уровня, и при расширении взаимодействия проходит уровни секции, отдела, сектора и организации

Эпистемологический аспект



Спираль создания знания организацией

12 СОЗДАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

12.1 Концепция «обучающейся организации»

12.2 Теория создания организационного знания
И. Нонаки и Х. Такеучи

**12.3 Лидерство в процессе
изменений и создании
обучающейся организации**

Лидерство

- единственный из доступных менеджерам инструментов превращения компании в обучающуюся организацию

Главная задача лидера — создание творческого напряжения

В обучающейся организации важнейшие роли лидера:

- роли дизайнера,
- учителя
- служителя

Особенности лидеров преобразований:

- способность к установлению системообразующих связей;
- умение влиять на выше- и нижестоящих сотрудников;
- талант изобретения новых инструментов;
- способность к изменению стиля лидерства

13 ИНСТРУМЕНТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

13.1 Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта

13.2 Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями

Бенчмаркинг (от англ. benchmark
— начало отсчета, зарубка)

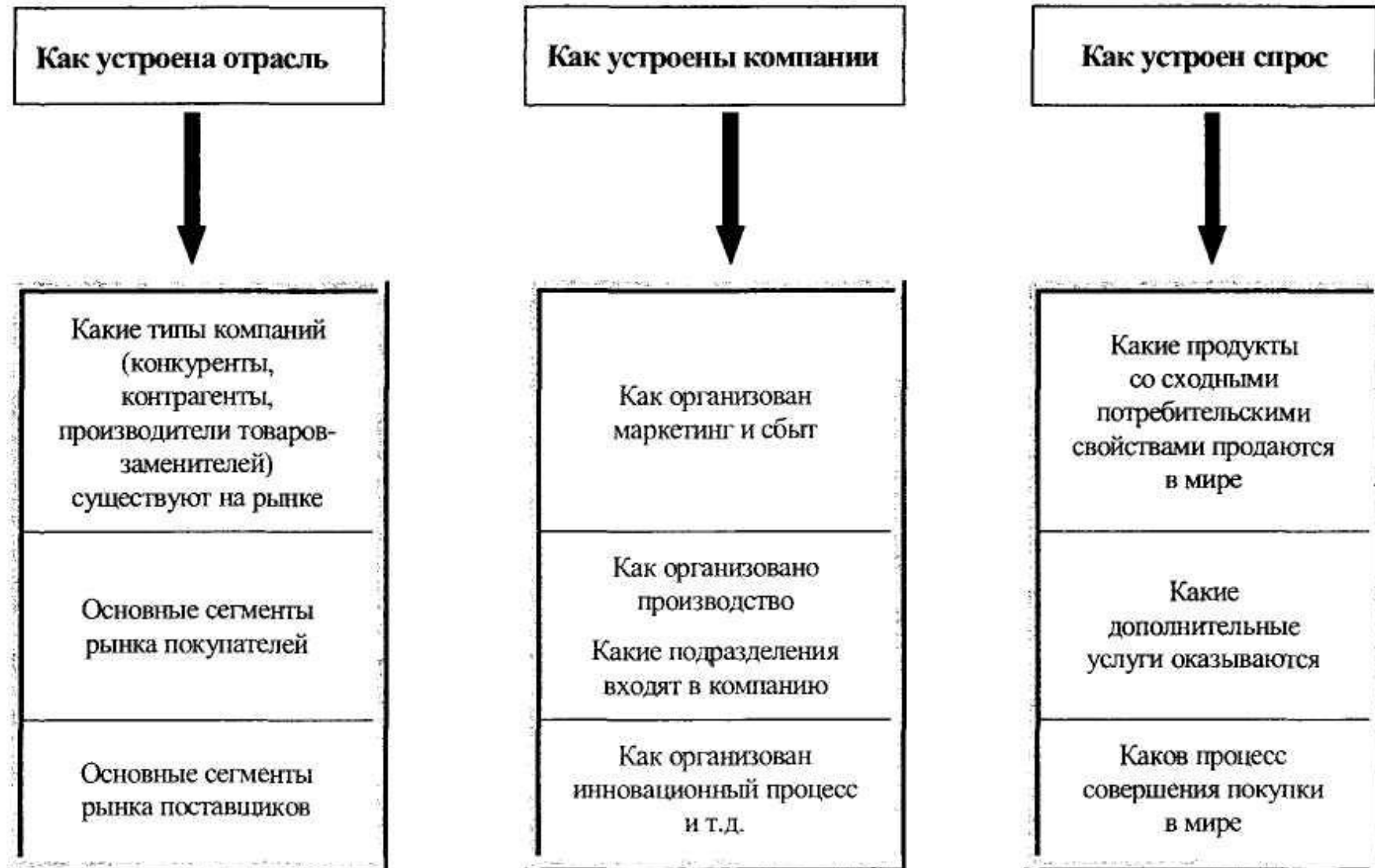
— это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.



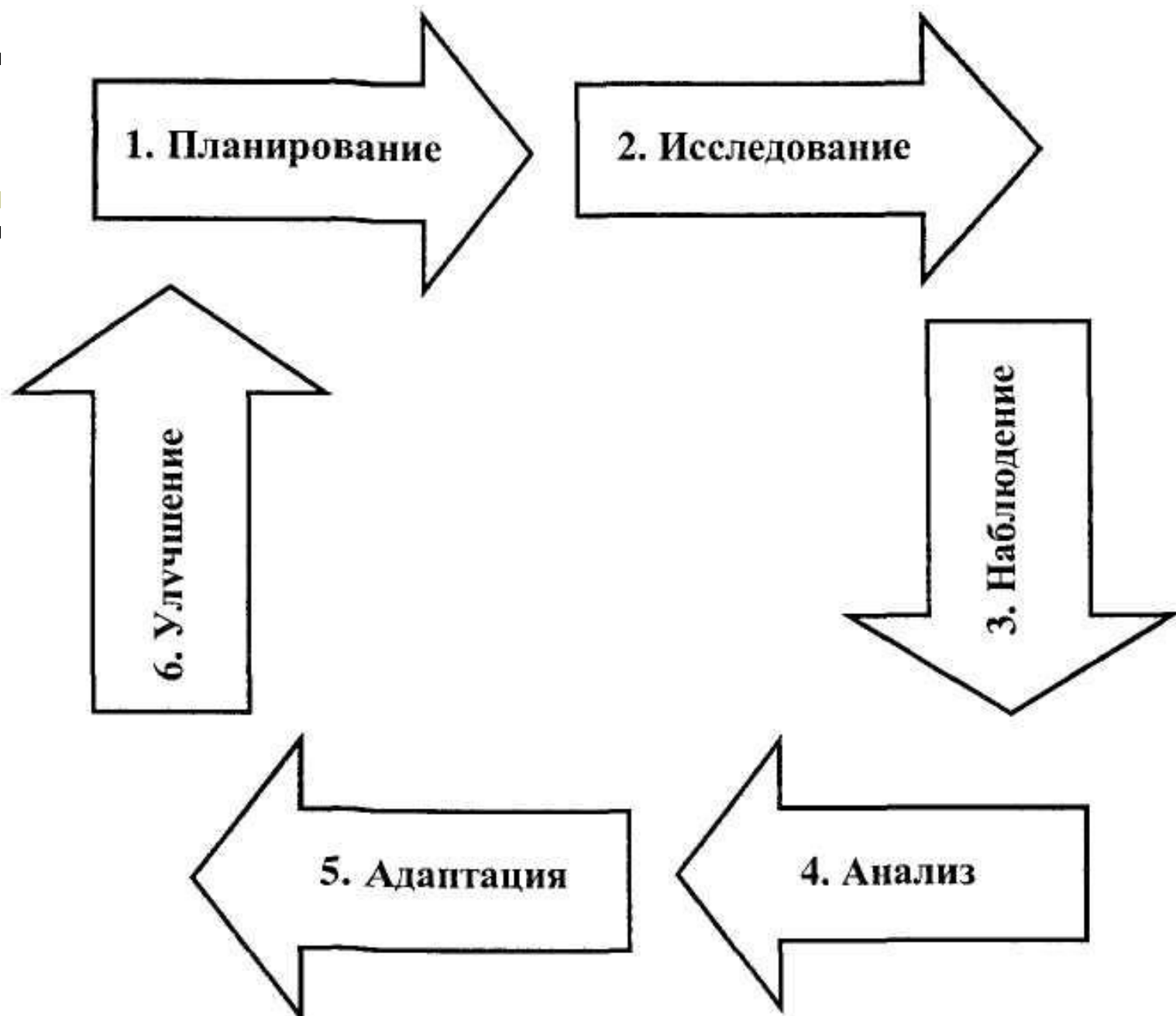
Основные этапы бенчмаркинга

Подходы к бенчмаркингу:

- **Конкурентный** - сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов
- **Функциональный** - используют для сравнения эффективности определенных функций (по отношению к компаниям в той же отрасли, но не обязательно прямым конкурентам).
- **Общий** — анализ опыта у компаний, действующих в других отраслях
- **Внутренний** - это сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации, например отдела сбыта и закупок



Методы изучения западных аналогов при конкурентном подходе



Этапы реализации бенчмаркингвого проекта

13 ИНСТРУМЕНТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

13.1 Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта

13.2 Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями

Концепция «Шесть сигм»

это подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критически важными для потребителя

«Шесть сигм» — это:

1. **Статистический показатель** качества процесса или продукта.
2. **Цель** в области совершенствования деятельности, которая стремится к совершенству.
3. **Система менеджмента**, направленная на достижение устойчивого лидерства в бизнесе и на производство товаров мирового уровня качества.

Показатель «сигма»

используется для того, чтобы увидеть, насколько хорошо или плохо выполняется процесс, а также для выработки единого критерия качества процессов.

Задачи разработки параметра «сигма»:

- сфокусировать показатели деятельности на потребителях, которые платят деньги (рабочее время, затраты, объем продаж, не имеют отношения к тому, чем действительно озабочен покупатель);
- создать единый метод для измерения и сравнения различных процессов.

Чтобы научиться подсчитывать уровень сигм или понимать его значение - требования и ожидания потребителя называются (и считаются) критичными для качества (Critical To Quality, CTQ).

Влияние воспроизводимости процессов на конкурентоспособность организаций

Расстояние между центром распределения и границей допуска	Число дефектов на миллион	Стоимость низкого качества, % от объема продаж	Уровень конкурентоспособности
6G	3,4	<10	Мировой класс
5G	233	10-15	
4G	6210	15-20	Средний по отрасли
3G	66807	20-30	
2G	308537	30-40	Неконкурентоспособный
1G	690000		

Основные понятия для вычисления уровня сигм :

- Объект — это продукт, который поставляется потребителю.
- На основании анализа **требований** определяется, хорош или плох объект с точки зрения потребителя.
- Общее число требований (или возможностей появления дефектов) для каждого объекта.

[ПРИМЕР:]

Допустим, что из 500 пицц 25 были доставлены с опозданием, 10 оказались остывшими, 7 — повреждены и 16 содержали не те ингредиенты, что были заказаны.

Чтобы подсчитать уровень сигм, берем общее число дефектов и делим на общее число доставленных пицц, умноженное на число требований:

$$(25 + 10 + 7 + 16) / (500 \cdot 4) = 58 : 2000 = 0,029.$$

Данный показатель 0,029 называется **DPO** (**Defects Per Opportunity**) — число дефектов на одну возможность.

Обычно рассматривается 1 млн. возможностей для появления дефектов. Поэтому результат нужно умножить на 1 млн, и мы получим 29 000 дефектов на миллион возможностей (DPMO — Defects Per Million Opportunities).

Эффекты, которые влекут процессы с низким уровнем сигм:

- Неудовлетворенный потребитель сообщает о своем неудачном опыте **девяти-десяти** другим людям.
- Тот же самый потребитель расскажет о проблеме только **пятерым, если она будет успешно решена.**
- **31%** потребителей, сталкивающихся с проблемами сервиса, никогда не регистрируют свои жалобы, потому что это «слишком сложно», поскольку отсутствует простой канал обратной связи или они полагают, что это никого не волнует.
- Из этих 31% только **9%** в дальнейшем будут иметь дело с данной компанией.

14 ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

14.1 Эффективность: основные понятия, подходы, методы определения, типы

14.2 Эффективное управление: выбор показателей

14.3 Анализ и оценка организационной структуры и
организационной структуры управления

14.5 Применение частных методик оценки
эффективности отдельных управленческих
мероприятий

14.6 Применение сбалансированной системы
показателей для оценки эффектив

$$\text{Эффективность} \\ \text{(результативность)} = \frac{\text{Результат (эффект)}}{\text{затраты}}$$

Эффективность управления

- это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), имеющих как количественные, так и качественные характеристики

Основными понятиями эффективности управления являются:

- эффективность труда работников аппарата управления;
- эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения);
- эффективность системы управления (с учетом иерархии управления);
- эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового и др.).

Мера достижения системы целей может быть оценена по следующим показателям и параметрам:

- **Миссия** - Наличие. Четкость. Актуальность
- **Цели объекта управления** - Объем производства продукции. Ассортимент продукции. Качество продукции. Себестоимость. Фондоотдача. Соответствие требованиям экологии. Рентабельность. Прибыль. Выручка. Финансовая устойчивость. Ликвидность. Платежеспособность. Норма прибыли по инвестициям. Объем капиталовложений. Риск. Цены продукции. Объемы и темпы продаж продукции. Послепродажное обслуживание. Прочие характеристики
- **Цели субъекта управления** - Экономичность. Гибкость. Адаптивность. Оперативность. Надежность. Параметры элементов системы управления

Сравнительная оценка эффективности управления \mathcal{E}_y :

- соотношение результативности управления P_y и удельных управленческих затрат U_z

$$\mathcal{E}_y = P_y : U_z .$$

Эффективность коллективного управленческого труда:

$$\mathcal{E} = \frac{B}{Z_{пл} + \Phi_{об} + E \cdot \Phi_{ос}}$$

где B – объем конечной продукции, руб.;

$Z_{пл}$ – затраты на оплату работников, руб.;

$\Phi_{об}$ – текущие затраты на оборотные фонды, руб.;

$\Phi_{ос}$ – стоимость основных промышленно-производственных фондов, руб.;

E – коэффициент эффективности производственных фондов (может использоваться нормативный).

Виды эффективности:

Индивидуальная эффективность

– базовый уровень, отражающий степень и качество выполнения задач конкретными служащими или членами организации

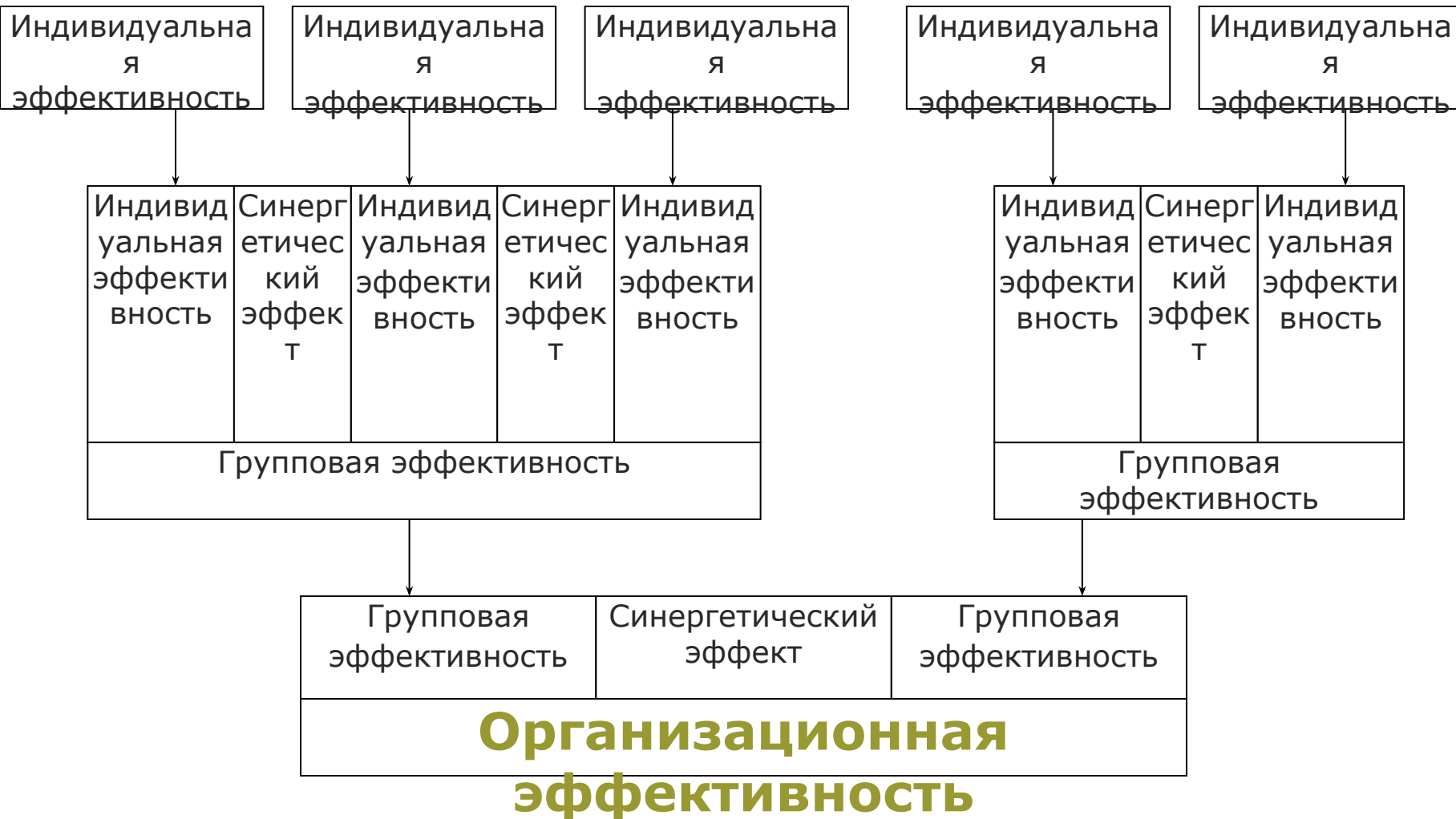
Групповая эффективность

- простая сумма вкладов всех членов группы, или нечто большее, чем сумма если проявляется синергетический эффект

Организационная эффективность

- факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время
- включает в себя индивидуальную и групповую эффективность, но за счет синергетических эффектов превышает их сумму.

Виды эффективности



- **Экономическая эффективность** – соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного решения, и затрат на его разработку и реализацию;
- **Социальная эффективность** – факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами;
- **Технологическая эффективность** – факт достижения определенных результатов, запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами;
- **Психологическая эффективность** – факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами;

- **Правовая эффективность** – степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами;
- **Экологическая эффективность** – факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами;
- **Этическая эффективность** – факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами;
- **Политическая эффективность** – факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.

[

Формула эффективного руководства В.
А. Трапезникова - четыре
требования к руководителю:

**«знает» – «может» – «хочет»
– «успевает»**

Требования к руководителю:

- КОМПЕТЕНТНОСТЬ
- ДОСТОИНСТВО И ВЫСШАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ВО ВСЕХ ДЕЛАХ
- ЧУВСТВО НОВОГО И УМЕНИЕ РИСКОВАТЬ
- ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ И ПОДВИЖНОСТЬ
- ВЫСОКАЯ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ,
ПОСТОЯННОЕ СТРЕМЛЕНИЕ БЫТЬ ЛУЧШИМ И
ДЕЛАТЬ ВСЕ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ И ПРОЧ.

14 ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

14.1 Эффективность: основные понятия, подходы, методы определения, типы

14.2 Эффективное управление: выбор показателей

14.3 Анализ и оценка организационной структуры и организационной структуры управления

14.5 Применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий

14.6 Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффектив

Выбор показателей эффективности функционирования подсистем организации производится так, чтобы:

- обеспечить выполнение плановых нормативов
- необходимое и достаточное количество показателей обеспечило охват задач, решаемых в каждой подсистеме;
- не увеличивать отчетность служб организации, установленную контактными контролирующими организациями;
- максимально использовать имеющиеся методики расчета единичных показателей эффективности;
- разработанные показатели по каждой подсистеме имели количественное выражение и возможность планирования и т. д.

Система показателей эффективности А. Ф. Баранникова:

Общие показатели эффективности:

1) эффективность производства:

- уровень рентабельности;
- величина прибыли;

2) эффективность функционирования организации:

- уровень организованности;
- показатель общей ликвидности;

3) эффективность функционирования системы управления:

- эффективность процесса управления
- эффективность распорядительных органов

Двуракусный подход:

- **В широком смысле** – эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом;
- **В узком смысле** – эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности.

Оценка экономической эффективности управления в широком смысле:

Обобщающие показатели:

- на государственном уровне – национальный доход
- на уровне отрасли – показатель производительности труда;
- на уровне предприятия – прибыль;

Частные показатели:

- рентабельность,
- оборачиваемость,
- окупаемость капиталовложений,
- фондоемкость,
- фондоотдача,
- производительность труда,
- соотношение роста заработной платы и производительности труда и т. д.

Оценка социальной эффективности управления в широком смысле:

Обобщающие показатели:

- степень выполнения заказов потребителей;
- доля объема продаж фирмы на рынке и др.;

Частные показатели:

- своевременность выполнения заказа;
- полнота выполнения заказа;
- оказание дополнительных услуг;
- послепродажный сервис и др.

Оценка экономической

эффективности управления в узком смысле:

Обобщающий показатель:

Доходы организации / затраты на содержание аппарата управления

Частные показатели:

- доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат организации;
- доля численности управленческих работников в общей численности работающих в организации;
- норма управляемости;
- снижение трудоемкости обработки управленческой информации;
- сокращение управленческого персонала;
- сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления и др.

Оценка социальной

эффективности управления в узком смысле:

Обобщающие показатели:

- доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива;
- количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения и др.;

Частные показатели:

- степень технической оснащенности управленческого труда;
- текучесть работников аппарата управления;
- квалификационный уровень кадров и др.

14 ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

14.1 Эффективность: основные понятия, подходы, методы определения, типы

14.2 Эффективное управление: выбор показателей

14.3 Анализ и оценка организационной структуры и организационной структуры управления

14.5 Применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий

14.6 Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффектив



Анализ и оценка организационной структуры

I этап. Графическое моделирование
организационной структуры

Модель организационной структуры управления -

символическое изображение и/или
текстовое описание реально
существующих, существенно значимых
для исследования составляющих частей
сложившейся организационной
структуры предприятия, их взаимосвязи,
а также их качественные и
количественные характеристики

II этап. Выявление формальных

количественных оценок

организационной структуры



Таблица формальных количественных оценок организационной структуры

Структурный коэффициент централизации	$K_{cy} = \frac{N_{цп}}{N_{он}}$	$N_{цп}$ – количество структурных подразделений, управляемых из единого центра; $N_{он}$ – общее количество структурных подразделений одного уровня
Количественный коэффициент централизации	$K_{кц} = \frac{N_{цч}}{N_{оч}}$	$N_{цч}$ – численность работников подразделений, управляемых из единого центра; $N_{оч}$ – общая численность работников
Объемный коэффициент централизации	$K_{ок} = \frac{O_{ц}}{O_{о}}$	$O_{ц}$ – объем работ, выполняемый централизованными подразделениями; $O_{о}$ – общий объем работ компании
Коэффициент централизации управления	$K_{цу} = \frac{N_{уц}}{N_{уо}}$	$N_{уц}$ – количество работников центрального управления $N_{уо}$ – общее количество работников управления
Коэффициент централизации функций	$K_{цф} = \frac{Ч_{цц}}{(Ч_{цц} + Ч_{цп})}$	$Ч_{цц}$ – численность работников по централизованной функции в центральном аппарате; $Ч_{цп}$ – то же, в аппарате подразделений и филиалов

Коэффициент централизации отдельных функций

$$K_{ц} = TT / (TT + Tц)$$

TT – затраты труда работников аппарата управления по данным функциям, чел.-дн.;

$TT + Tц$ – суммарные затраты труда

То же, в среднем по всем функциям

$$K_{ц} = \sqrt[n]{K_{ц_1}, K_{ц_2}, \dots, K_{ц_n}}$$

Радиус администрирования

$$\bar{R} = \sum A_R R / \sum A_R$$

A_R – годовой объем работ в удаленном филиале, представительстве, подразделении (на объекте);
 R – расстояние до филиала (объекта)

Плотность управления (средняя)

$$H_c = A_o / \pi(\bar{R})^2$$

AR – годовой объем работ на удаленной территории

Плотность управления (абсолютная)

$$H_a = A_o / S$$

S – площадь административного района, находящегося в зоне действия организации

Уровень специализации

$$Y_{\text{спец}} = N_{\text{спец}} / N$$

$N_{\text{спец}}$ – число специализированных подразделений (бизнес-единиц); N – общее число подразделений

Коэффициент использования организационных резервов

$$K_n = X_{\Phi} / X_n$$

X_{Φ} , X_n – фактическое и нормативное значения определенного параметра структуры управления

То же, **обобщающий** $k_n = \sqrt[n]{k_{n_1}, k_{n_2}, \dots, k_{n_n}}$

Коэффициент структурной напряженности

$$K_{сн} = N / d$$

d – удельный вес работников аппарата управления в % от общей численности работников;

N – общее число подразделений, находящихся в подчинении данному аппарату управления

Коэффициент соблюдения норм управляемости

$$K_{упр} = Чф / Чн$$

Чф, Чн – соответственно фактическая и нормативная численность работников, подчиненных одному руководителю

Критерий эффективности – приведенные затраты

$$Z = (C + Eн \cdot K)$$

C – текущие затраты на управление;

$Eн$ – нормативный коэффициент эффективности инвестиций;

K – единовременные затраты на управление (инвестиции)

Коэффициент соответствия должности

$$K_{сд} = Чс / Чау$$

Чс – численность работников аппарата управления, соответствующих должности по результатам аттестации;

Чау – общая численность аппарата управления

Соотношение численности линейного и функционального персонала аппарата управления

Коэффициент соответствия должности

$$K_{сд} = Чс / Чау$$

Чс – численность работников аппарата управления, соответствующих должности по результатам аттестации;

Чау – общая численность аппарата управления

Коэффициент структурной напряженности

Анализ соответствия оргструктуры целям организации с помощью матрицы распределения ответственности

Перечень целей или мероприятий	Первое управление			Второе управление			Третье управление		
	Первый отдел	Второй отдел	Третий отдел	Первый отдел	Второй отдел	Третий отдел	Первый отдел	Второй отдел	Третий отдел
1	И	И	С						
2		–	О						
3		И							
4									
5									

**Матрица распределения
ответственности**

Выявляются:

- цели, которые не имеют организационного обеспечения (нет ответственных) или имеют недостаточное обеспечение (не хватает исполнителей);
- цели, имеющие нечеткую систему ответственности, – ответственный исполнитель должен быть только один;
- цели, не имеющие системы контроля их достижения или нечеткую систему контроля, – субъект контроля должен быть выше по уровням управления, нежели объект контроля, и находиться в том же звене;
- цели, которые закреплены за несоответствующими по специализации структурными подразделениями.

III этап. Определение первичных количественных характеристик организационной структуры

d% ¹	Число подразделений в организации N															Экономичность управления
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
29	0,172	0,206	0,241	0,276	0,28	0,292	0,304	0,318	0,333	0,35	0,368	0,389	0,412	0,438	0,467	Незначительная
28	0,179	0,214	0,25	0,285	0,292	0,304	0,318	0,333	0,35	0,368	0,389	0,412	0,438	0,467	0,864	
27	0,185	0,222	0,259	0,296	0,304	0,318	0,333	0,35	0,368	0,389	0,412	0,438	0,467	0,667	0,704	
26	0,192	0,231	0,269	0,308	0,318	0,333	0,35	0,368	0,389	0,412	0,438	0,467	0,654	0,692	0,371	
25	0,2	0,24	0,28	0,32	0,333	0,35	0,368	0,389	0,412	0,438	0,467	0,64	0,68	0,76	0,76	Рациональная
24	0,208	0,25	0,292	0,333	0,35	0,368	0,389	0,412	0,438	0,467	0,625	0,667	0,708	0,77	0,792	
23	0,217	0,261	0,304	0,348	0,368	0,389	0,412	0,438	0,467	0,583	0,652	0,697	0,739	0,783	0,826	
22	0,277	0,273	0,318	0,364	0,389	0,412	0,438	0,467	0,545	0,609	0,686	0,727	0,773	0,818	0,864	
21	0,238	0,286	0,333	0,381	0,412	0,438	0,467	0,524	0,571	0,667	0,714	0,762	0,81	0,905	0,905	
20	0,25	0,3	0,35	0,4	0,438	0,467	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,8	0,95	
19	0,263	0,316	0,368	0,421	0,467	0,526	0,579	0,632	0,684	0,737	0,789	0,842	0,895	0,947	1	Значительная
18	0,278	0,333	0,389	0,444	0,5	0,556	0,611	0,667	0,722	0,778	0,833	0,889	0,944	1	1,056	
17	0,294	0,353	0,412	0,471	0,529	0,588	0,647	0,706	0,765	0,824	0,882	0,924	1	1,059	1,118	
16	0,313	0,375	0,438	0,5	0,583	0,625	0,688	0,75	0,813	0,875	0,938	1	1,063	1,125	1,188	
15	0,333	0,4	0,467	0,533	0,6	0,667	0,733	0,8	0,867	0,933	1	1,067	1,133	1,2	1,267	
Значение	Минимальное				Рациональное					Сверх норм управляемости						

Статистическая таблица зависимости структурной напряженности от количества подразделений и удельного веса управленцев в общей численности работников

Экспертная оценка оргструктуры может быть проведена с помощью анкет

- на первом этапе специалистам должны проранжировать предложенные характеристики по степени их важности
- На основе этих рангов получается вес характеристик, то есть их относительная значимость
- Экспертам для оценки предлагаются возможные варианты организационной структуры (возможные варианты в любом количестве)

Экспертная оценка организационных структур

Характеристика	Слабая матрица	Вариант организационной структуры		
		Функциональная	Слабая матрица	Сильная матрица
Инновационность и гибкость по отношению к изменяющимся условиям внешней среды	3	3	6	5
Эффективность в увеличении конкурентоспособности	2	6	3	4
Возможности выявления и культивирования талантов	2	3	5	7
Оперативность принятия решения	1	3	6	7
Степень централизации финансовых ресурсов	1	8	6	3
Возможности диверсификации без существенной потери контроля за деятельностью	1	4	6	6
Общая оценка варианта организационной структуры (взвешенная средняя)	10	$(3*3+6*2+3*2+3*1+8*1+4*1)/10 = 4,2$	5,2	5,0

По общим оценкам вариантов организационных структур всех экспертов получается итоговая оценка

Эксперт	Общая оценка вариантов оргструктур		
	Функциональная	Слабая матрица	Сильная матрица
1	4,2	5,2	5,0
2	3,1	4,5	5,1
3	5,0	4,9	7,2
4	4,8	5,9	5,5
5	5,1	5,9	6,3
Итоговая оценка (простая средняя)	4,44	5,28	5,82

Расчет итоговой экспертной оценки организационных структур

5 этап. Оценка соответствия организационной структуры системе целей, технологии, размерам организации, состоянию внешней среды



Структура влияния внешней среды на организационную структуру

Укрупненный анализ соответствия оргструктуры применяемым технологиям – подход Вудворта

Тип технологии		Описание оптимальной структуры
Название Уникальная и мелкосерийная продукция	Пример Научно-исследовательские работы, строительство	Органистическая структура, персональный контроль
Поточное/конвейерное производство	Производство продуктов массового спроса	Механистическая структура, персональный и безличный контроль
Процессное производство	Производство химикатов	Органистическая структура, обезличенный, формальный контроль

Зависимость некоторых характеристик организационной структуры от типа применяемой технологии

При сравнении организационной структуры и размеров организации следует иметь в виду, что:

- чем больше организация, тем более формальная структура управления необходима;
- чем больше организация, тем менее централизованной она должна быть;
- чем больше организация, тем в большей степени необходимо использовать автоматизацию

Зависимость некоторых характеристик оргструктуры от размеров организации и неопределенности деятельности

		Работы	
		Определенные	Неопределенные
Размер организации	Большой	Бюрократическая организация, формальные процедуры и компьютеризация управления	Дифференциальная (гибридная) адаптивная структура
	Малый	Сильная персонально централизованная структура, небольшое количество формальных процедур	Органистическая (гибридная) адаптивная структура

При анализе функционирования различных оргструктур полезно учитывать следующее :


- чем больше уровней управления, тем жестче структура; чем меньше уровней управления, тем организация адаптивней, гибче, тем больше у нее способностей реагировать на нестандартные ситуации, но тем сложнее ею управлять;
- организационная структура и принципы ее структуризации должны соответствовать системе целей организации (дереву целей);
- тип оргструктуры должен соответствовать общим принципам технологии основной производственно-хозяйственной деятельности организации

14 ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- 14.1 Эффективность: основные понятия, подходы, методы определения, типы
- 14.2 Эффективное управление: выбор показателей
- 14.3 Анализ и оценка организационной структуры и организационной структуры управления
- 14.4 Применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий**
- 14.6 Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффектив

Методы, применяемые при анализе организационной структуры:

- **метод цепных подстановок** – выявление влияния отдельных факторов на конечную величину показателя при условии, что связь между ними имеет выраженный функциональный характер;
- **корреляционно-регрессионный анализ** – определение тесноты и конкретного вида связи между показателями, не находящимися в функциональной зависимости;
- **применение аналогий** – использование принципа сходства между отдельными объектами, т. е. если предметы сходны в одних определенных признаках, то они могут быть сходны и в других;
- **экспертные оценки** – метод применяется в тех случаях, когда оценка или анализ не могут быть выполнены на основе точных расчетов или когда выполнение подобных расчетов нецелесообразно в связи с низкой эффективностью

- 
- **графическое моделирование** – организация изображается как совокупность элементов и взаимосвязей между ними;
 - **применение относительных и средних величин** – при диагностике организационной структуры посредством таких величин необходима качественная однородность совокупности данных, для которых они исчисляются;
 - **группировка** – отбор явлений и процессов по определенным признакам и их классификация,
 - **сравнение** – сопоставление однородных величин для выявления существующего между ними различия

Оценка эффективности основных компонентов управления – функций и технологий

- **по функции планирования** оценивается степень достижения поставленных целей (плановых задач);
- **по функции организации** – оснащенность предприятия современным технологическим оборудованием, текучесть кадров;
- **по функции мотивации** – используемые методы воздействия на коллектив (поощрения, наказания, их сочетание);
- **по функции контроля** – количество нарушений трудовой, технологической дисциплины и др.

Управленческие мероприятия:

- мероприятия, связанные с ростом результата деятельности организации;
- мероприятия, связанные со снижением затрат ресурсов (ресурсосбережение, снижение затрат организации).

Эффективность мероприятия по совершенствованию управления:

- экономическая
- социальная

Коэффициент эффективности совершенствования управления:

$$K_{\varepsilon} = \frac{\varepsilon_{\text{год}}}{Z_y},$$

где $\varepsilon_{\text{год}}$ – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

Z_y – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Коэффициент общей эффективности

используется для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления:

$$КЭ = \frac{\Delta Э}{З},$$

где $\Delta Э$ – общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления, руб.;

$З$ – общие затраты на совершенствование управления.

Экономическая эффективность мероприятий по НОУТ

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_v + \mathcal{E}_{дс} + \mathcal{E}_m - \mathcal{З},$$

где \mathcal{E} – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

\mathcal{E}_v – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

$\mathcal{E}_{дс}$ – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;

\mathcal{E}_m – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

$\mathcal{З}$ – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Расчет экономии Эв

$$\mathcal{E}_v = \sum_l^n N_{i\text{ввыс}} \cdot ЗП,$$

где – численность высвобождаемых работников, чел.;

ЗП – среднегодовая заработная плата одного работника с начислениями, руб.

Затраты (З) на осуществление мероприятий НОУТ в расчете на год включают:

- Z_m – затраты на механизацию труда;
- Z_c – затраты на стимулирование работников;
- Z_p – затраты на проведение исследований и прочие затраты.

14 ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- 14.1 Эффективность: основные понятия, подходы, методы определения, типы
- 14.2 Эффективное управление: выбор показателей
- 14.3 Анализ и оценка организационной структуры и организационной структуры управления
- 14.4 Применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий
- 14.6 Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности**

Р.Каплан и Д.Нортон в 1990 г.

исследовали действие систем измерения результатов хозяйственной деятельности 12 крупных компаний.

Предприятия хотели расширить свои измерительные системы путем включения показателей немонетарного характера

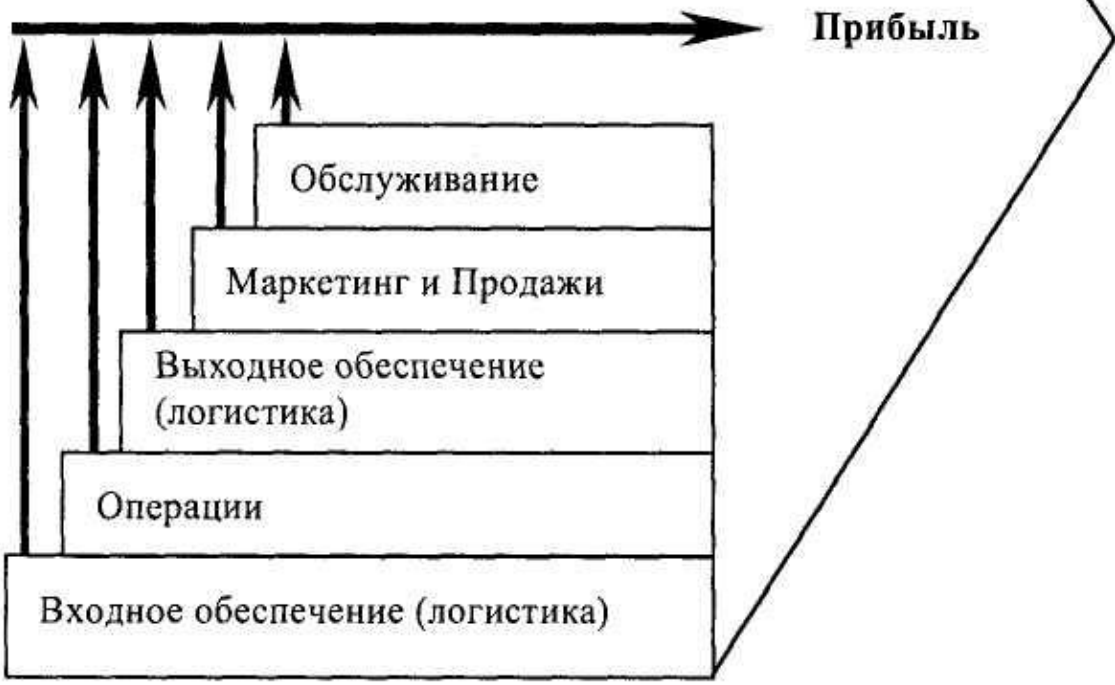
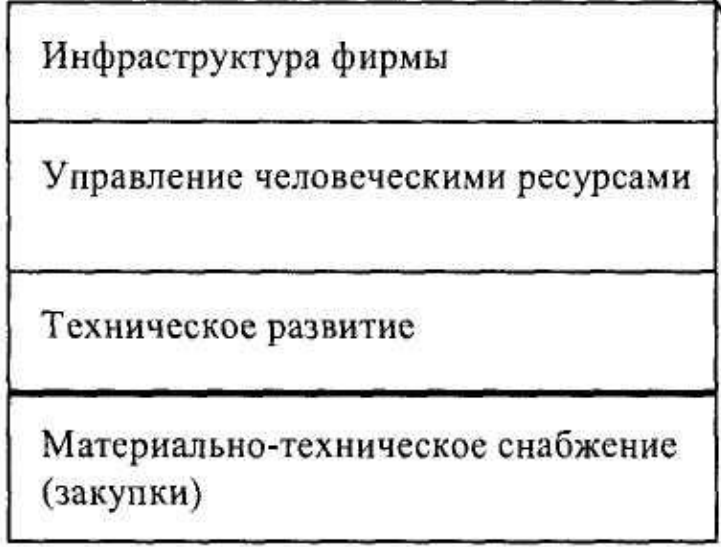
Результаты исследований привели к формированию концепции

сбалансированной системы показателей



структура сбалансированной системы показателей

Вспомогательная
деятельность



Основная деятельность

Цепочка формирования ценности компании

Цепочка призвана дать ответы на

**четыре важнейших для
предприятия вопроса:**

- **Как должна выглядеть преуспевающая компания в глазах своих акционеров (финансовые перспективы)?**
- **Какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей, чтобы преуспеть в реализации своей миссии (перспективы удовлетворения клиентов)?**
- **В организации каких внутренних бизнес-процессов компания должна преуспеть, чтобы оправдать ожидания акционеров и потребителей (перспективы развития организации бизнеса или внутрифирменный аспект)?**
- **Каким образом компания должна действовать, чтобы реализовать свою миссию (перспективы инноваций, обучения и роста)?**

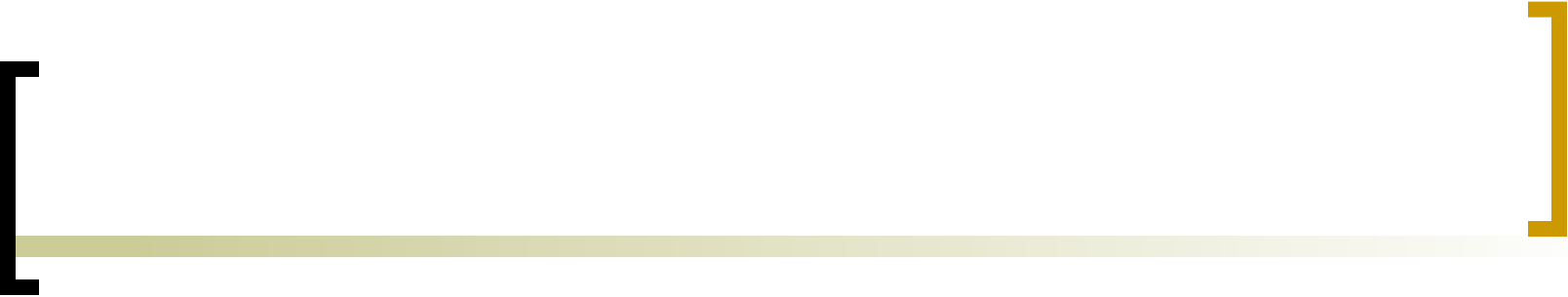
Сбалансированная система показателей подразделения по производству программного обеспечения

	Стратегическая цель	Показатель	Значение
Финансы: положение компании с позиции инвесторов	Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных Увеличение притока наличности	Прибыль на используемый капитал Прирост продаж Дисконтированная норма поступления наличности	Не менее 24% Свыше 13% Прирост 15% в год
Клиент: Положение компании с позиции клиента	Поддержание имиджа компании как новатора Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг Положение приоритетного поставщика	Доля новых товаров и услуг Оценка клиента Доля продаж постоянным клиентам	Доля продукции моложе двух лет свыше 60% 1-е место с точки зрения не менее 60% клиентов Свыше 50%

	Стратегическая цель	Показатель	Значение
<p>Процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов</p>	<p>Заблаговременное влияние на потребности клиента Развитие регионального рынка А Быстрое налаживание аппаратного обеспечения Резкое улучшение управления проектами</p>	<p>Консультационные часы до начала предложения продукции Количество новых клиентов в регионе А Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера Доля проектов без просрочки</p>	<p>Прирост 5% в год Прирост 30% в год 90% менее 10 дней 90%</p>
<p>Персонал: обучение, сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании</p>	<p>Постоянное улучшение Повышение удовлетворенности сотрудников</p>	<p>Значение индекса периода «полураспада» стоимости предприятия Индекс удовлетворенности сотрудников. Количество предложений по улучшению на одного сотрудника</p>	<p>Ежегодное улучшение на 10% Более 80% Более 20 предложений на человека</p>

Алгоритм внедрения сбалансированной системы показателей:

1. определение характерных особенностей и путей развития отрасли, роли компании в ней;
2. разработка и подтверждение миссии компании;
3. определение ключевых аспектов деятельности компании;
4. детализация миссии компании для ключевых аспектов деятельности и определение стратегических целей;
5. определение ключевых факторов успеха;
6. разработка системы показателей, выявление причинно-следственных связей, согласование краткосрочных и долгосрочных целей;
7. разработка корпоративной стратегической карты;
8. разработка формата и системы показателей для стратегических карт отдельных подразделений;
9. определение конкретных целей;
10. разработка плана мероприятий;
11. внедрение стратегических карт.

- 
- A decorative horizontal line in a light olive green color spans the width of the slide. On the left side, there is a large black left square bracket. On the right side, there is a large yellow right square bracket.
- Спасибо за внимание!
 - Посетителям данной страницы гарантирована положительная оценка на экзамене!