



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

Инновационный менеджмент в управлении персоналом

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ. ОБЩИЙ ВЗГЛЯД НА ПРОБЛЕМУ



Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru

ПОНЯТИЕ ОРГРАЗВИТИЯ

- долговременная работа, имеющая целью повышение эффективности функционирования организации за счет спланированных, систематических, долгосрочных воздействий на ценностные ориентации ее членов, межличностные и межгрупповые взаимодействия, создание условий для интенсивного использования человеческого потенциала.
- долгосрочная работа по повышению способности организации обновлять себя, решать возникающие проблемы и быстро реагировать на внешние и внутренние перемены».

Р. Берхард

«организационное развитие»

целенаправленная работа, осуществляемая высшим руководством для увеличения эффективности и жизнеспособности организации посредством планируемых изменений в процессы, протекающие в ней, используя при этом знания и методы науки о поведении и науки управления.

Саморазвивающаяся организация

1. она приспособливается к новым целям, как этого требуют быстрые изменения условий окружения;
2. ее члены осуществляют сотрудничество и управляют изменениями, предотвращая их разрушительное воздействие на организацию;
3. в ней есть благоприятные возможности для роста и самоусовершенствования (самоактуализации) ее членов;
4. для нее характерны свободное общение (открытые коммуникации) и высокое взаимное доверие сотрудников, поэтому противоречия разрешаются конструктивно;
5. в ней участие каждого в постановке целей и принятии решений является правилом, так что работники ощущают свою вовлеченность в планирование и управление изменениями.

Процесс организационного развития предусматривает

1. Формулировка и оценка критических проблем организации.
2. Постановка предварительного диагноза.
3. Планирование совместных действий.
4. Осуществление действий.
5. Оценка результатов проведенных изменений.

Объекты воздействий при реализации программ организационного развития:

- изменение существующих норм и процедур в организации,
- улучшение внутригрупповых и межгрупповых отношений,
- изменение существующей технологии,
- порядка выполнения работ,
- содержания самой работы,
- совершенствование организационных структур,
- использование таких управленческих методов, как управление по целям или системы программного планирования и бюджетирования и других управленческих средств.

Сам термин

«организационное развитие»

был введен в употребление

*Робертом Блэйком, Хербом
Шепардом и Джейн Моутон* в

период их работы в конце 50-х

годов в корпорации **ESSO** (в

настоящее время Exxon).

Организационное развитие

совокупность скоординированных единой целью усилий, с помощью которых человеческие ресурсы предприятия (сектора рынка) изучаются, идентифицируются, вовлекаются в производство и развиваются, причем такими путями и способами, которые повышают не только общий уровень организованности экономических субъектов, но также их способность самостоятельно планировать свою деятельность и разрешать, возникающие в ходе нее проблемы.

- **Организационное развитие** – регулярная деятельность по совершенствованию способов, которыми организация достигает стоящих перед ней целей.
- На практике это подразумевает проектирование и внедрение изменений по направлениям:
 1. Организационная структура и численность;
 2. Функции (бизнес-процессы), качество их выполнения;
 3. Корпоративная культура.

Возможные направления ОПТИМИЗАЦИИ

| № | Возможные направления оптимизации | Ресурсоемкость подготовки и внедрения изменений | Эффект от оптимизации |
|----|--|---|-----------------------|
| 1 | Аутсорсинг | Высокая | Высокий |
| 2 | Общие центры обслуживания (Shared Service centers, SSC) | Высокая | Высокий |
| 3 | Выявление и ликвидация неэффективных штатных единиц при помощи хронометрирования | Низкая | Низкий |
| 4 | Централизация функций (снизу вверх) | Средняя | Средний |
| 5 | Консолидация функций (смежных структурных подразделений) | Средняя | Средний |
| 6 | Новые ИТ- решения | Средняя | Средний |
| 7 | Перепроектирование бизнес- процессов | Высокая | Высокий |
| 8 | Ликвидация избыточных функций | Низкая | Низкий |
| 9 | Стандартизация процессов | Средняя | Средний |
| 10 | Оптимизация численности на основе драйверов | Высокая | Высокий |
| 11 | Приведение организационной структуры в соответствие с нормами управляемости | Низкая | Средний |
| 12 | Внедрение новых технологий | ? | ? |

ОСНОВНЫЕ СТАДИИ ПРОГРАММ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ.

- I. Осознание потребности в изменении.
- II. Вхождение в организацию агента изменения.
- III. Создания системы рабочих взаимоотношений агента изменения.
- IV. *Стадия сбора информации.*
- V. *Диагностическая фаза.*
- VI. *Выработка планов действий, стратегий и техник их реализации.*
- VII. Мониторинг, корректировка и стабилизация программ действий.
- VIII. Завершение программы ОР.

Программа Развития (IDP)

активная стратегия вмешательства в жизнь организации, направленная на то, чтобы ей оценить свою деятельность и наметить пути своего дальнейшего развития

Три типа процессов, определяющих характер преобразований в организации:

- креативность самой организации (ее способность принимать, приспосабливаться, производить и отвергать новшества);
- давление на организацию политических, социально-экономических, технических и культурных факторов, побуждающих ее к изменениям (инновационное окружение);
- взаимный адаптационный процесс, разворачивающийся между мотивацией, исходящей от самой организации, и давлением окружения.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ИХ СПОСОБНОСТИ К ПРИНЯТИЮ ИННОВАЦИЙ (по П. Далину)

| СПОСОБНОСТЬ ОТВЕЧАТЬ НА ВНЕШНИЕ ЗАПРОСЫ | КРЕАТИВНОСТЬ | |
|---|--------------|---------|
| | НИЗКАЯ | ВЫСОКАЯ |
| низкая | 1.1 | 2.1 |
| высокая | 1.2 | 2.2. |

ТИПЫ ШКОЛ ПО ИХ СПОСОБНОСТИ К ПРИНЯТИЮ ИННОВАЦИЙ

(по П. Далину)

- **типа 1.1** характеризуются низкой способностью как к внешним, так и к внутренним инновациям.
- **типа 1.2** сочетают низкую осознанность собственных проблем и высокую зависимость от внешних воздействий. В школах такого типа высока степень принятия новшеств, но не адаптации.
- **типа 2.1** характерны хорошее осознание внутренних проблем и низкое принятие внешних сил давления, малая чувствительность к воздействиям окружения.
- **типа 2.2** обладают высокой способностью и по линии внутренней креативности, и по линии принятия идей, идущих от окружения.

Организации, которая системна по природе и включает следующие элементы:

- 1. Окружение** понимается как состоящее из отдельных индивидов и учреждений, внешних к организации, но с которыми она вступает в жизненно необходимые связи.
- 2. Ценностное измерение** образует фундаментальные основания мировоззрения членов организации, представления о целях организации, нормы, бытующие в них, инструктивные положения
- 3. Организационная структура** включает структуры принятия решений, структуры постановки задач, коммуникативные структуры. А также ролевые структуры, временные структуры, физический контекст, материальные источники и регуляции, отражающиеся в политике, правилах и формальном руководстве
- 4. Человеческие отношения.** Это измерение объединяет в основном межличностный аспект организации, проявляющий себя в коммуникативной системе, внутренние влияния и структуры власти, нормы поведения, а также все то, что относится к сфере чувств ее членов.
- 5. Стратегия развития.** Это измерение включает все, что относится к системе управления организацией, стратегиям принятия решений, структурам, связанным с поощрением и наградами, стилем управления.

IDP реализуется в 10 этапов

1. Учреждение (первичный контакт между внешними консультантами — носителями технологии и представителями организации).
2. Заключение контракта между консультантами и организацией.
3. Сбор данных (посредством специальных опросников осуществляется сбор информации, касающейся пяти измерений, выделяемых в организации: окружение, ценности, отношения, структуры, стратегии).
4. Анализ данных (собранная на предыдущем этапе информация обрабатывается и представляется в форме профилей).
5. Обратная связь и диалог:
 - а) в чем сила организации — что она делает хорошо;
 - б) в чем слабость организации - какие аспекты жизни организации нуждаются в изменении (консультант презентует все точки зрения на организацию, ее сильные и слабые стороны, которые выявились в исследовании; расхождение точек зрения диктует необходимость диалога).

IDP реализуется в 10 этапов

6. Определение краткосрочных и долгосрочных целей (на этой фазе внимание уделяется тем проблемам, которые требуют неотложных мер, и более фундаментальным проблемам, требующим планирования на отдаленную перспективу; все цели рассматриваются, скорее, как гипотезы, чем как заверченный выбор).
7. Планирование действий — как достичь целей.
8. Развитие организации — организация перестраивается (на этой фазе осуществляются преобразования, для эффективного протекания которых обеспечивается мотивация участия в них, контролируется ход работ, обеспечивается поддержка ключевых групп, представляющих власть, используется поведение лидеров и др.).
9. Организация сети — организации, участвующие в перестройке, объединяются (организуются контакты школ, они создают своеобразный «рынок нововведений»).
0. Оценка (оцениваются не изменения результатов образования, а то, научилась ли организация учиться, т.е. произошли ли в ней изменения, повышающие ее способность к саморазвитию).

Результатами деятельности специалистов ОР являются:

1. оптимизация организационно-функциональной и организационно-управленческой структур предприятия,
2. повышение его готовности к изменению и развитию,
3. модификация поведения людей в сторону более позитивного отношения друг к другу,
4. обеспечение индивидуального и группового самоуважения персонала предприятия,
5. сплочение командных усилий лидеров предприятия,
6. достижение общей удовлетворенности от работы.