

# Курс лекций Управление организационными изменениями (2012/2013)

д.э.н., профессор РАЕ, зав. кафедрой Общего менеджмента Института управления и территориального развития КФУ, доцент программы МВА, Генеральный директор Казанской школы бизнеса, Партнер Маркетингового Общества РТ, Член Российской Профессиональной Психотерапевтической Лиги, Член Ассоциации Тренеров - Консультантов, Номинант премии «Российский национальный Олимп-2004», Сертифицированный преподаватель Академии Менеджмента Адизеса (США)

**Павлова Аделия Вадимовна**

[Aparlova.mylivepage.ru](http://Aparlova.mylivepage.ru)

[930895@list.ru](mailto:930895@list.ru)

# Тема 1

## ОСНОВЫ ИЗМЕНЕНИЙ В Организации

«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

# Три движущие силы новой экономики

- **Знания**, интеллектуальный капитал в качестве стратегического фактора
- **Изменения**, постоянные, быстрые и комплексные, создают неопределенность и снижают предсказуемость
- **Глобализация**, - в научных исследованиях и опытных разработках, технологиях, производстве, торговле, финансах, коммуникации и информации, - которая проявилась в открытости экономики, глобальной гиперконкуренции и взаимозависимости бизнеса.

# Новая экономика

**Знания**

**Изменения**

**Глобализация**

# Три типа развития организации

- I. **Макроэволюционный.** Связан с изменениями во внешней среде. Его можно назвать историческим. Обычно соотносится с изменениями промышленных кластеров или промышленности в целом.
- II. **Микроэволюционный.** Связан с жизненным циклом организации. Изменения происходят в структуре и конфигурации организации в связи с ее ростом и взрослением, что создает проблемы координации деятельности структурных подразделений.
- III. **Революционный.** Связан с борьбой за власть и за контроль над организацией между отдельными членами и группами, стремящимися реализовать свои интересы, добиваясь больших прав принятия решения и получения выгод.



# Три формы изменений

<p>Изменения в идентификации организации внешней средой</p>	<p>Изменения в:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- активах, которыми она обладает;</li><li>- доступности рынков;</li><li>- нишах, которые она занимает;</li><li>- отношениях с клиентами и организациями, которые ее финансируют;</li><li>- отношениях с поставщиками;</li><li>- отношениях с органами власти, праворегулирующими ее деятельность.</li></ul>
<p>Изменения в координационных механизмах</p>	<p>Изменение в структуре</p>
<p>Изменения в контроле над организацией</p>	<p>изменения в политической ситуации: в составе господствующей коалиции, в преобладающих интересах или группах интересов, собственников и правящих организаций.</p>



# Три роли участников процесса изменений

- I. Стратеги.** К их сфере деятельности относится регулирование взаимоотношений между организацией и ее окружением, разработка общего направления ее развития под воздействием макроэволюционных факторов. Как правило, необходимость в роли стратега возникает в самом начале цикла изменений.
- II. Внедренцы.** Они несут ответственность за изменения внутренней организационной структуры и координационных механизмов на протяжении всего жизненного цикла организации. Обычно эту роль берет на себя среднее звено организации.
- III. Реципиенты** – это те люди, которые наиболее остро испытывающие последствия изменений, не имея возможности повлиять на них

Проблемы -



Изменения

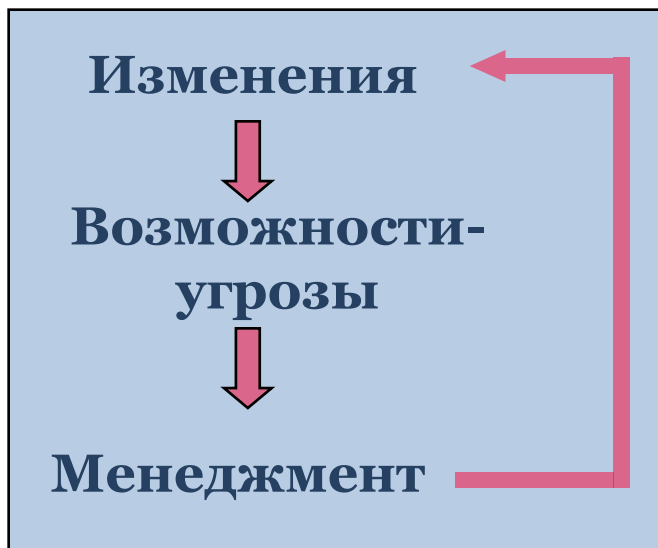


Проблемы -



Угрозы

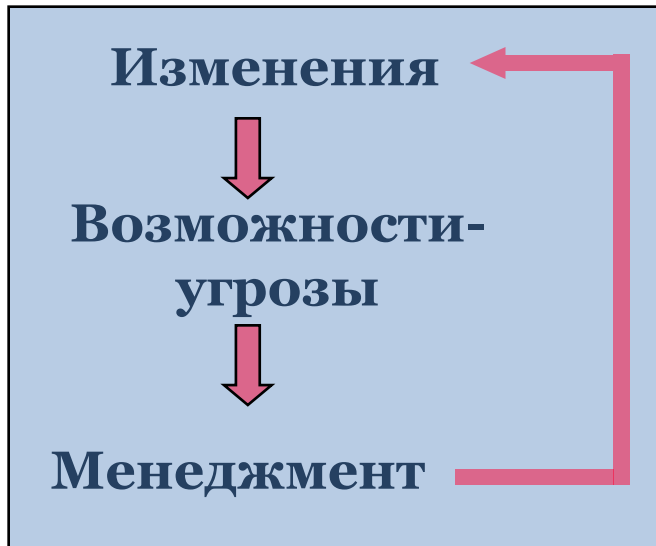
Возможности



Чем больше  
перемен,  
тем больше...

... проблем!

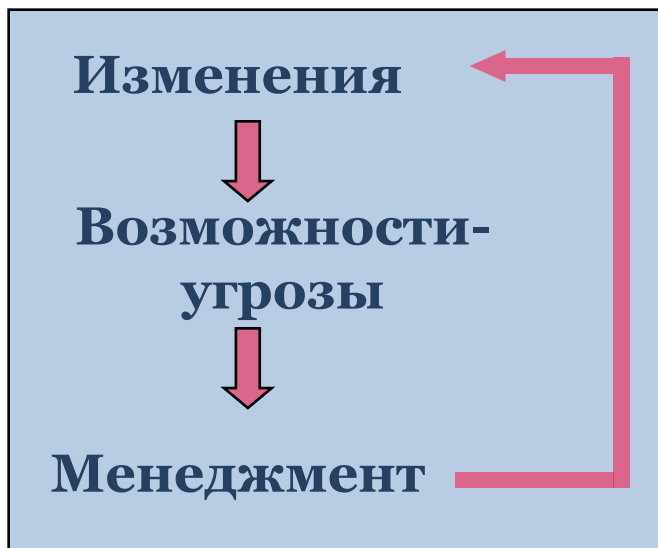
И ВОЗМОЖНОСТЕЙ!



Когда у нас не будет проблем?

Когда мы...

**Умрем!**



Выбор?

**Снизить темп изменений**

...

или

**Игнорировать проблемы**

...

или

**... Управлять ими лучше!**



Вы должны иметь больше проблем в следующем году, чем в этом...

...с которыми вы можете  
**успешно справиться!**

Изменения



Проблемы



Решения



Жизнь

**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**

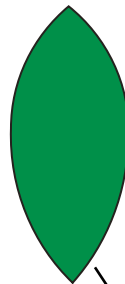
Authority (полномочия)  
– формальное право  
принимать решения,  
говорить да и говорить  
нет.

**power**

Power (сила) –  
способность  
наказывать и/или  
награждать



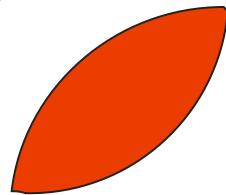
**ПОЛНОМО-  
ЧИЯ**



**сила**

**ap=authorized power**  
**полномочная сила (власть)**

Легальное право наказывать  
или награждать



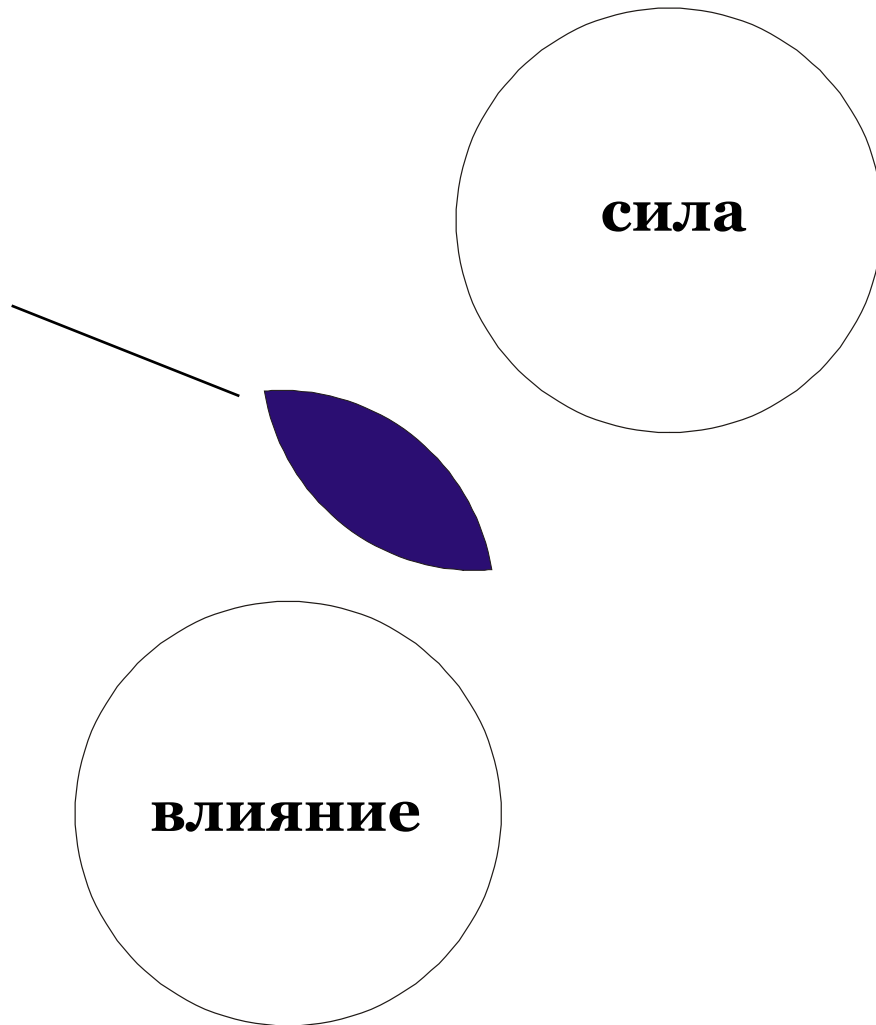
**ia=Influencing authority**

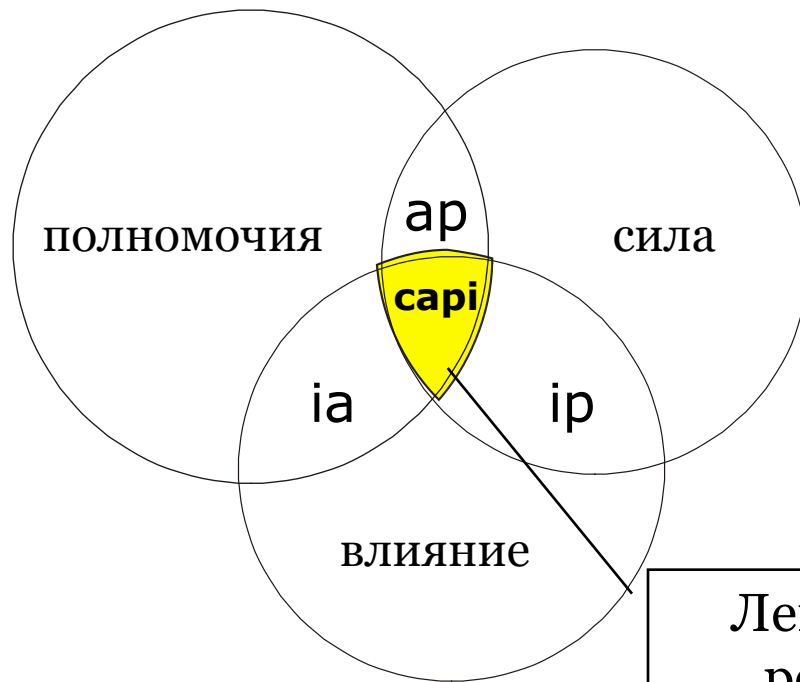
**Признаваемые  
полномочия**

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.