



1797

Организационное развитие

Трапицын Сергей Юрьевич
заведующий кафедрой управления образованием и
кадрового менеджмента
РГПУ им. А.И. Герцена, Санкт-Петербург
trapitsin@gmail.com

Организационное развитие

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 **Еххон**).


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

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.

Этапы организационного развития

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

Этапы 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.

Концепция развития ОУ

Общий замысел обновленного ОУ

(Концепция — это «...определенный способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет или явление... Термин «концепция» употребляется также для обозначения ведущего замысла, конструктивного принципа в научной, художественной, технической, политической и других видах деятельности» (Философский энциклопедический словарь. — М., 1983. — С. 278)..

Концепция развития ОУ

1. система ценностей ОУ, его кредо, философия, принципы жизнедеятельности;
2. видение и миссия ОУ, функции по отношению к ученикам и воспитанникам, социуму, персоналу;
3. модель выпускника ОУ;
4. тип и вид ОУ исходя из его миссии и модели выпускника;
5. Перспективный образ ОУ. Характеристика новой образовательной системы, образовательного процесса и среды, подходов к содержанию, технологии, структуре и организации обучения и воспитания, внеучебной воспитательной работы;
6. социально-психологический климат и организационная культура;
7. система ресурсобеспечения (финансовая, материально-техническая, кадровая, программно-методическая, исследовательская, нормотворческая, информационная и др.) деятельности и внешних связей ОУ;
8. обновленная система управления ОУ.

Общие цели развития ОУ

1. Они должны быть конкретными и измеримыми (верифицируемыми).
2. Они должны быть четко ориентированы во времени, т.е. иметь конкретный горизонт прогнозирования.
3. Цель должна быть достижимой, чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям.
4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими, т. е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Зеркало прогрессивных преобразований

1 шаг: Сформулируйте одну конкретную проблему и запишите ее.

2 шаг: Выявите и запишите основные причины ее возникновения (причины формулируются со слов «не» и «нет»).

1 и 2 шага представляют ситуацию «минус». Далее ее надо перевести в ситуацию «плюс».

3 шаг: Проблема переформулируется в цель.

4 шаг: Причины становятся задачами.

5 шаг: Для каждой задачи определяется комплекс мероприятий - шагов по ее решению, для каждого шага назначаются ответственные, которые подбирают команду для реализации мероприятий.

6 шаг: Ответственные определяют необходимые материальные ресурсы и время для выполнения мероприятий.

7 шаг: Для каждого блока задач с мероприятиями определяется конкретный продукт и критерии эффективности решения задачи.

Дорожная карта

- это наглядное представление пошагового сценария развития определённого объекта.
- Процесс формирования дорожных карт называют дорожным картированием, а объект, эволюция которого представляется на карте, - объектом дорожного картирования.
- Дорожное картирование увязывает между собой видение, стратегию и план развития объекта и выстраивает во времени основные шаги этого процесса по принципу «прошлое - настоящее - будущее».
- Дорожные карты позволяют просматривать не только вероятные сценарии, но и их потенциальную рентабельность, а также выбирать оптимальные пути с точки зрения ресурсных затрат и экономической эффективности.

Дорожная карта

- Создание дорожной карты - это эффективная интеграция всех сторон и факторов, которые задействованы в развитии объекта.
- Дорожные карты включают такую точную характеристику, как время.
- Дорожные карты являются связующим звеном между стратегией, данными об объекте и технологическими решениями.
- С помощью дорожных карт обнаруживаются пробелы (недочёты) в планах, что позволяет избежать, а не решать возможные проблемы в будущем.
- С помощью дорожных карт удается ставить более реалистичные цели.
- Дорожная карта вырабатывает своеобразный «путеводитель» для руководителя.
- Использование дорожных карт позволяет использовать современные технологии управления.
- Создание дорожных карт подразумевает информационную открытость развития объекта.
- Формирование дорожной карты требует создания группы разработчиков. Процесс дорожного картирования формирует внутри группы общее понимание объекта и владение планом его развития.

Эффективность организационного развития

1. осознание членами коллектива развития как важной ценности;
2. согласованное понимание нынешних требований к школе и их изменений в будущем;
3. знание и согласованное видение главных проблем школы;
4. знание перспективных новшеств, освоение которых может повысить эффективность функционирования школы;
5. наличие, осознание и принятие коллективом операционально заданных целей развития школы;
6. соответствие частных целей развития и самого развития общим целям развития школы;
7. владение технологией освоения новшеств;
8. наличие условий, мотивирующих коллектив на достижение максимально высоких результатов развития школы;
9. полноту, необходимость и достаточность связей и отношений, обеспечивающих эффективность инновационных процессов;
10. соответствие имеющейся школьной культуры новой философии школы, ценностям и целям ее развития;
11. информированность участников процесса о результатах развития (и их оценке).

Стратегия развития ОУ

1. СТРАТЕГИЯ ЛОКАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ
2. СТРАТЕГИЯ МОДУЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ
3. СТРАТЕГИЯ СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

СПОСОБЫ ОБНОВЛЕНИЯ

- ✓ совершенствование (модернизация)
- ✓ освоение чужого опыта
- ✓ освоение готовых разработок
- ✓ пробы и ошибки
- ✓ создание новой практики образования

Факторы стратегических перемен

Категория	Фактор	Вопросы
Цель и стимул	<ol style="list-style-type: none">1. Анализ управления2. Одна цель3. Ясность цели	<p>Лидируем ли мы? Кто наша движущая сила? Чего мы пытаемся добиться? К чему мы хотим прийти? Почему мы это делаем? Ясна ли логика действий?</p>
Согласие и доверие	<ol style="list-style-type: none">4. Степень единства5. Открытость	<p>Есть ли между нами согласие? Принимают ли сотрудники план? Достаточно ли доверия? Насколько следует открываться?</p>
Координация и кооперация	<ol style="list-style-type: none">6. Коммуникация	<p>Общаемся ли мы? Выслушиваем ли мы друг друга? Понимают ли нас?</p>

Факторы стратегических перемен

Категория	Фактор	Вопрос (ы)
Лидерство, возможности и структура	<ul style="list-style-type: none">7. Соизмеримая ответственность8. Ограничение полномочий9. Команды и лидеры10. Структура и культура	<p>Готовы ли мы лидировать? Насколько мы помогаем действовать ответственно? Понятно ли, кто отвечает за действия? Организованы ли мы для достижения цели?</p>
Основа на действиях и успехе	<ul style="list-style-type: none">11. Создание победителей12. Быстрые изменения, изначальные действия и ранний успех13. Забота о сокращении потерь14. Управление незапланированными последствиями	<p>Адекватно ли мы воспринимаем вовлеченность, успехи и неудачи? Как доказать, что это работает? Как мы добиваемся динамики и энтузиазма? Как можно добиться быстрого прогресса? Как мы адаптируемся и обучаемся? Как справиться с непредвиденными трудностями? Насколько мы динамичны и гибки?</p>

Внутренние факторы развития

- факторы, непосредственно влияющие на результативность процессов («результативные» факторы);
- факторы, определяющие наиболее значимые параметры ресурсного обеспечения результативности процессов («ресурсные» факторы);
- факторы, характеризующие организационные механизмы управления процессами («процессные» факторы)

Принципы реализации стратегии



системный процесс

от сложного взаимодействия между людьми и организациями, через «перекрестное опыление» идеями и знаниями к новому продукту и технологии



линейный процесс

от нового знания к новому продукту



событие

от идеи к новому продукту

Принципы реализации стратегии

ПИРАМИДА

Сверху вниз



**Старая модель развития,
основанная на стратегии**

- Эффективна в стабильной среде
- Использует старые способности

УСТРЕМЛЕНИЕ

Сверху вниз + снизу вверх



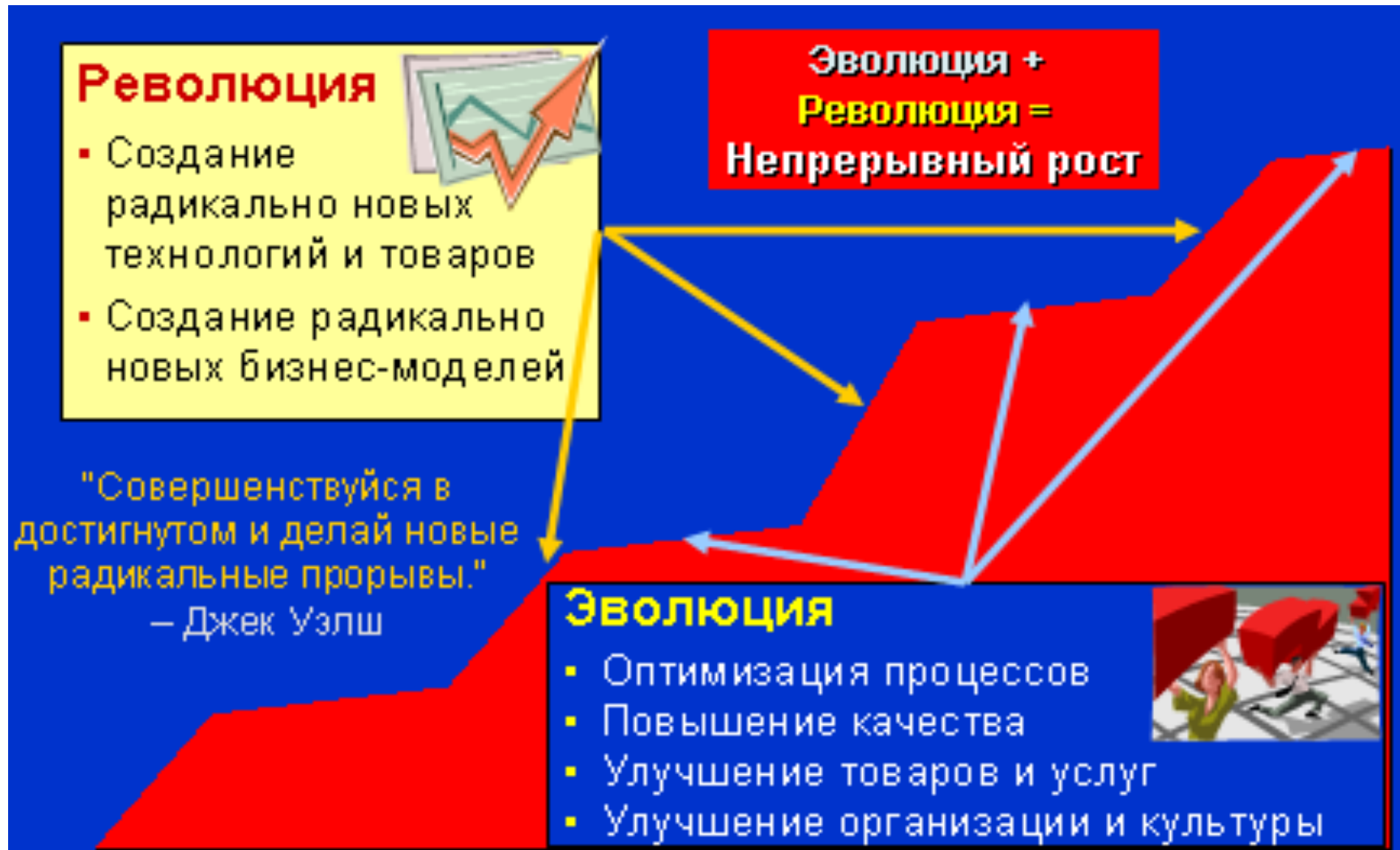
**Новая модель развития,
основанная на возможностях**

- Эффективна в нестабильной среде
- Использует новые способности

Принципы реализации стратегии



Принципы реализации стратегии



Принципы реализации стратегии

- 1 Допускают слишком большую успокоенность
- 2 Не могут создать достаточно сильную коалицию лидеров
- 3 Недооценивают силу видения
- 4 Недостаточно объясняют свое видение сотрудникам
- 5 Позволяют препятствиям заблокировать путь к видению
- 6 Не умеют достигать быстрых промежуточных побед
- 7 Объявляют о победе слишком рано
- 8 Забывают закрепить изменения в корпоративной культуре

Принципы реализации стратегии

Единственной настоящей неудачей является неумение извлечь уроки из опыта.



Неудача является фундаментом успеха и инструментом его достижения.

– Лао Цзы

Строй успех на неудачах. Осторожность и неудача – две самые надежные ступеньки на пути к успеху.

– Дейл Карнеги

Если события развиваются неправильно,

не жди, когда другие начнут меняться. Начни перемены с себя.

Если то, что ты делаешь, не приносит ожидаемых результатов,

смени тактику.

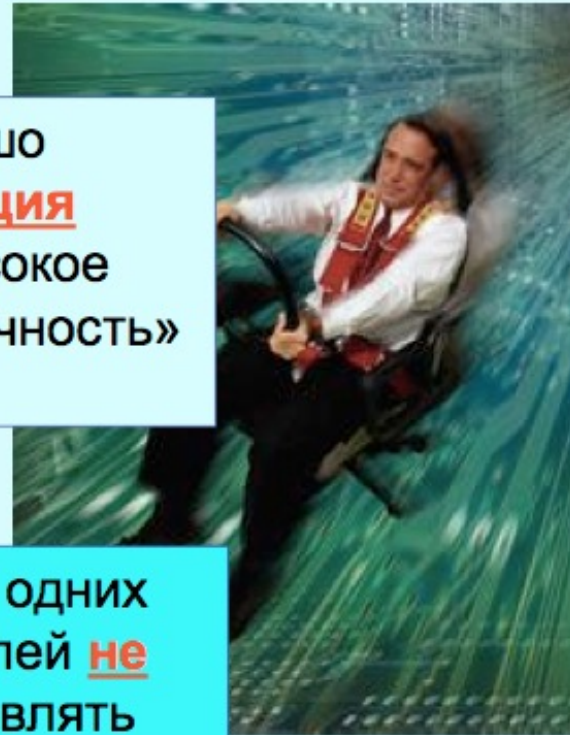
Извлекая уроки из неудач, ты становишься более гибок в своих отношениях с окружающими.

От разработки к реализации

Ключевые положения современной концепции стратегического управления

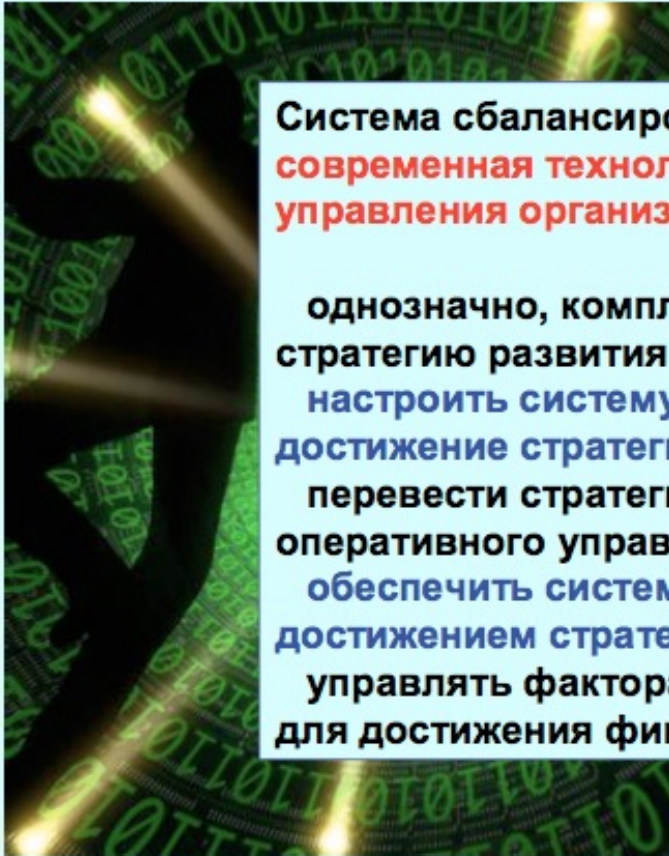
«Правильная» (т.е. хорошо организованная) **реализация стратегий** имеет более высокое значение, чем качество и «удачность» самих стратегий

Использование в управлении одних только финансовых показателей **не позволяет** эффективно управлять достижением стратегических целей



От стратегии к процессу

Результаты применения системы сбалансированных показателей



Система сбалансированных показателей - это **современная технология стратегического управления организацией**, которая позволяет:

- однозначно, комплексно и наглядно описать стратегию развития организации,
- настроить систему организации деятельности на достижение стратегических целей,
- перевести стратегические цели на уровень оперативного управления,
- обеспечить систему оперативного контроля за достижением стратегических целей
- управлять факторами нефинансового характера для достижения финансовых показателей

От стратегии к процессу

Эффекты от внедрения ССП

**ССП позволяет перевести стратегию
на уровень оперативного управления**

**Непрерывный мониторинг в режиме реального
времени процесса реализации стратегии**

**Своевременная адекватная корректировка
деятельности с учетом внутренних изменений и
воздействий внешней среды**

От стратегии к процессу

Эффекты от внедрения ССП

GOODWILL = успех!

ССП устанавливает взаимосвязь показателей, характеризующих ключевое участие в реализации стратегии нематериальных активов, с финансово-экономическими показателями, когда последние могут быть достигнуты за счет успешного достижения первых.

Управление нематериальными активами в долгосрочной перспективе является **стратегическим конкурентным преимуществом**, которое не копируется именно в силу их «нематериальности», и определяет преимущество успешности компании в поколениях персонала через его обучение и развитие, сохранение способности генерировать уникальность

От стратегии к процессу

ССП: системность + сбалансированность

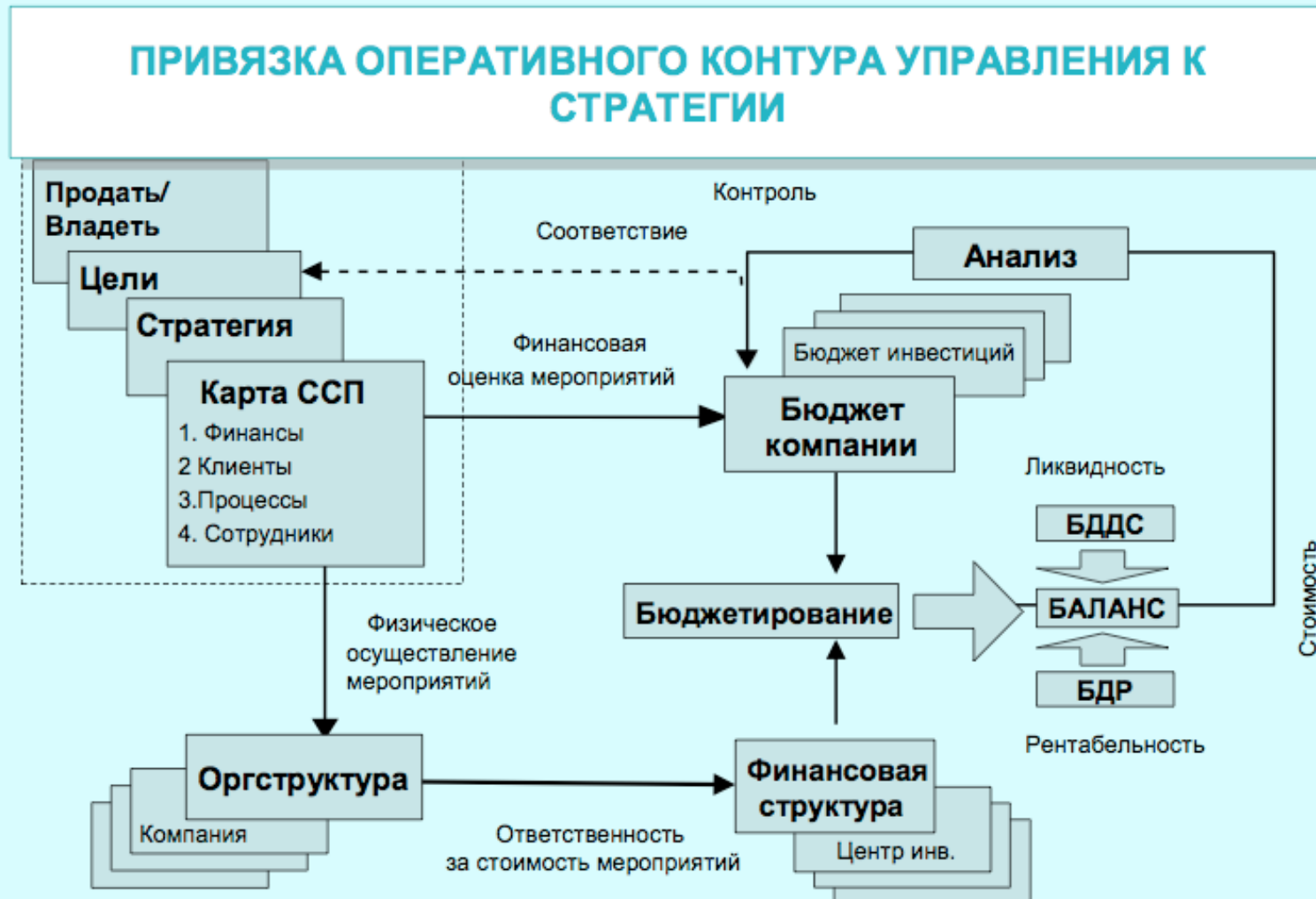
Система сбалансированных показателей позволяет спроектировать и внедрить эффективную систему стратегического управления компании.

Система управления компании реализует свои функции в состоянии динамического баланса между стратегией и структурой.

Структура компании сбалансировано проецирует на себя карту стратегии и систему стратегического управления.

От стратегии к процессу

Эффекты от внедрения ССП



От стратегии к процессу

Особенности внедрения ССП

Мотивация, которая мотивирует

Построение системы материального стимулирования, привязанной к показателям эффективности деятельности конкретного работника в контексте успешного достижения стратегических результатов компании, создает немонетарную мотивацию сопричастности каждого к успеху компании.

Стратегия реализуется мотивированным персоналом.

Сотрудники мотивированы активным влиянием на стратегический успех компании.

От стратегии к процессу

Система сбалансированных показателей устраняет конфликты стратегического управления

<i>Собственник и топ-менеджер в одном лице</i>	BSC – система ориентиров для определения баланса между инвестициями и потреблением
<i>Собственник в поисках топ-менеджера</i>	BSC – инструмент постановки целей наемному руководителю и контроля их достижения. У топ-менеджера – четкая «программа действий» и понятные количественные ориентиры
<i>Собственник в конфликте с топ-менеджментом</i>	BSC – инструмент, помогающий развернуть реализацию целевых показателей до уровня исполнения и сделать ее «прозрачной» для собственника. Последний перестает вмешиваться в оперативное управление и реально делегирует полномочия и ответственность топ-менеджеру
<i>Собственники в конфликте друг с другом</i>	BSC – способ устранения противоречий во взглядах на цели и средства их достижения. Все владельцы уверены, что делается все необходимое для достижения их целей. Топ-менеджер не пытается удовлетворить разные требования одновременно, а руководствуется согласованной системой показателей

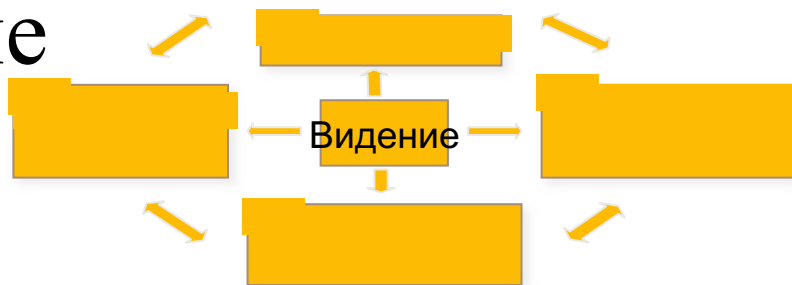
От стратегии к процессу

Видение, стратегия



„Куда?“
(Направление развития)

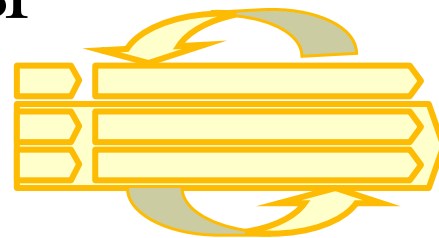
Воплощение
стратегии в
цели



„Что?“

(Что необходимо достичь?)

Процессы



„Как?“
(Какими средствами?)

От стратегии к процессу



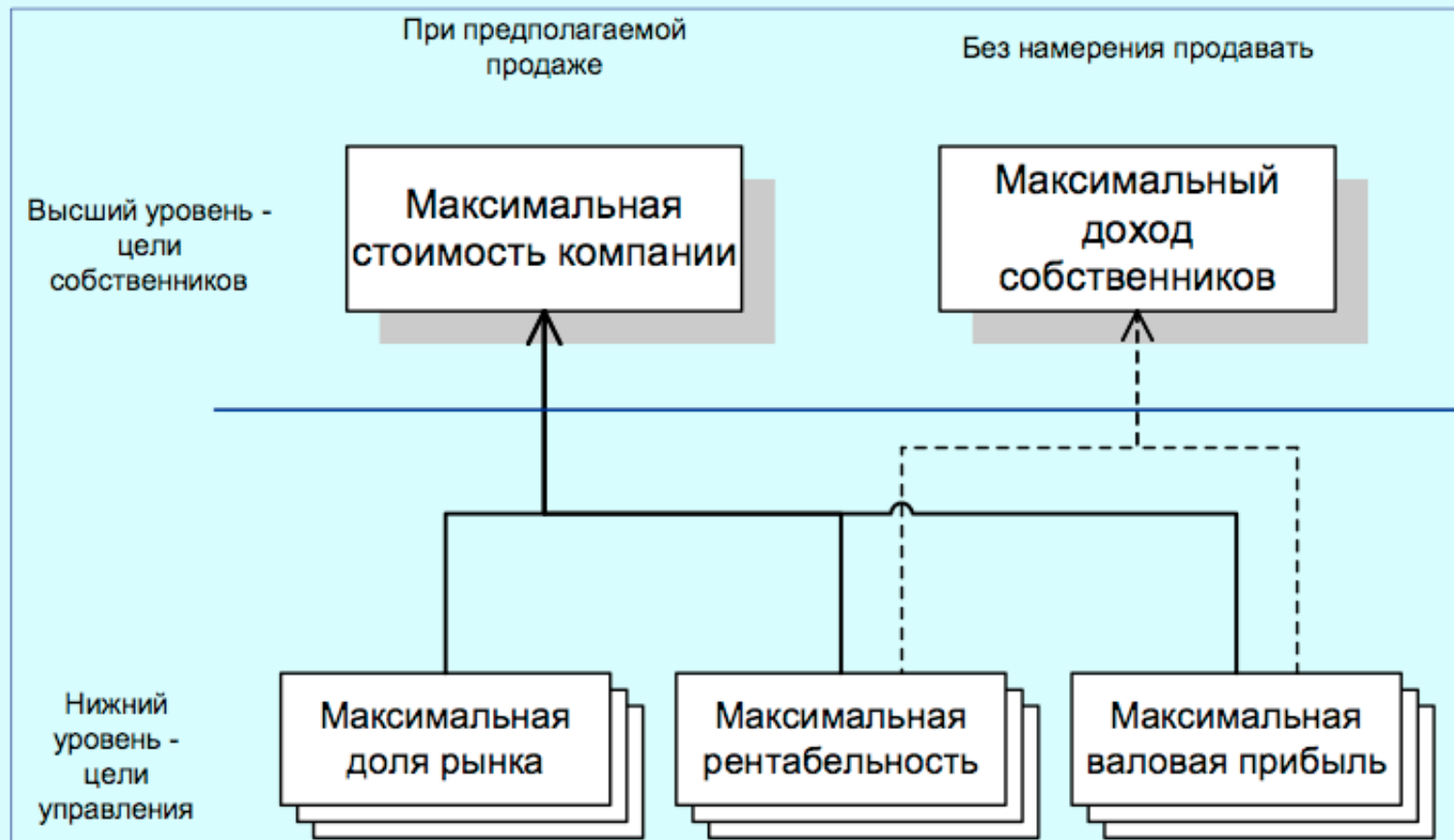
От стратегии к процессу

ССП - основа управления долгосрочными целями



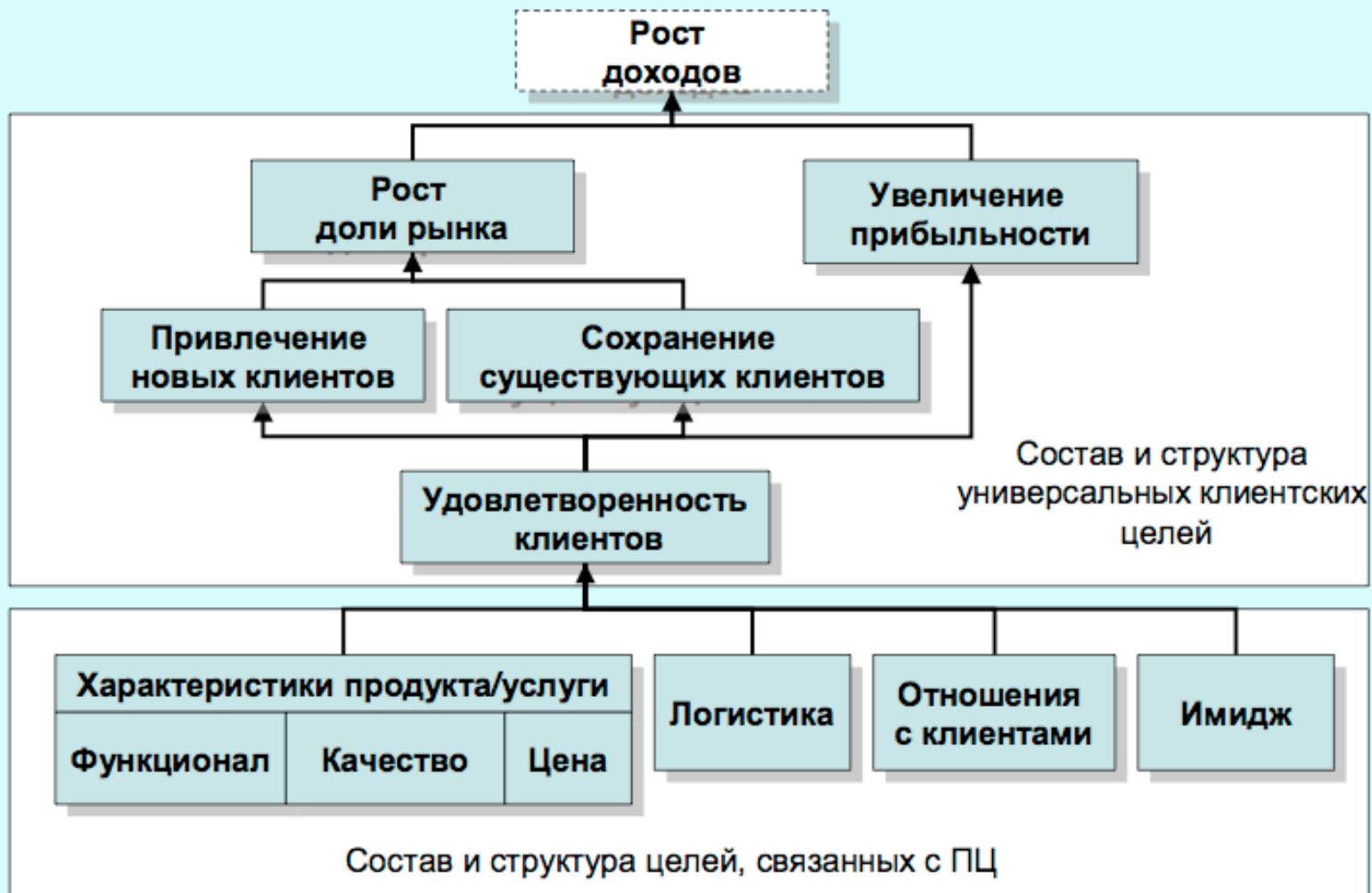
От стратегии к процессу

Взаимосвязь финансовых целей



От стратегии к процессу

Структура показателей перспективы «Рынок/клиенты»



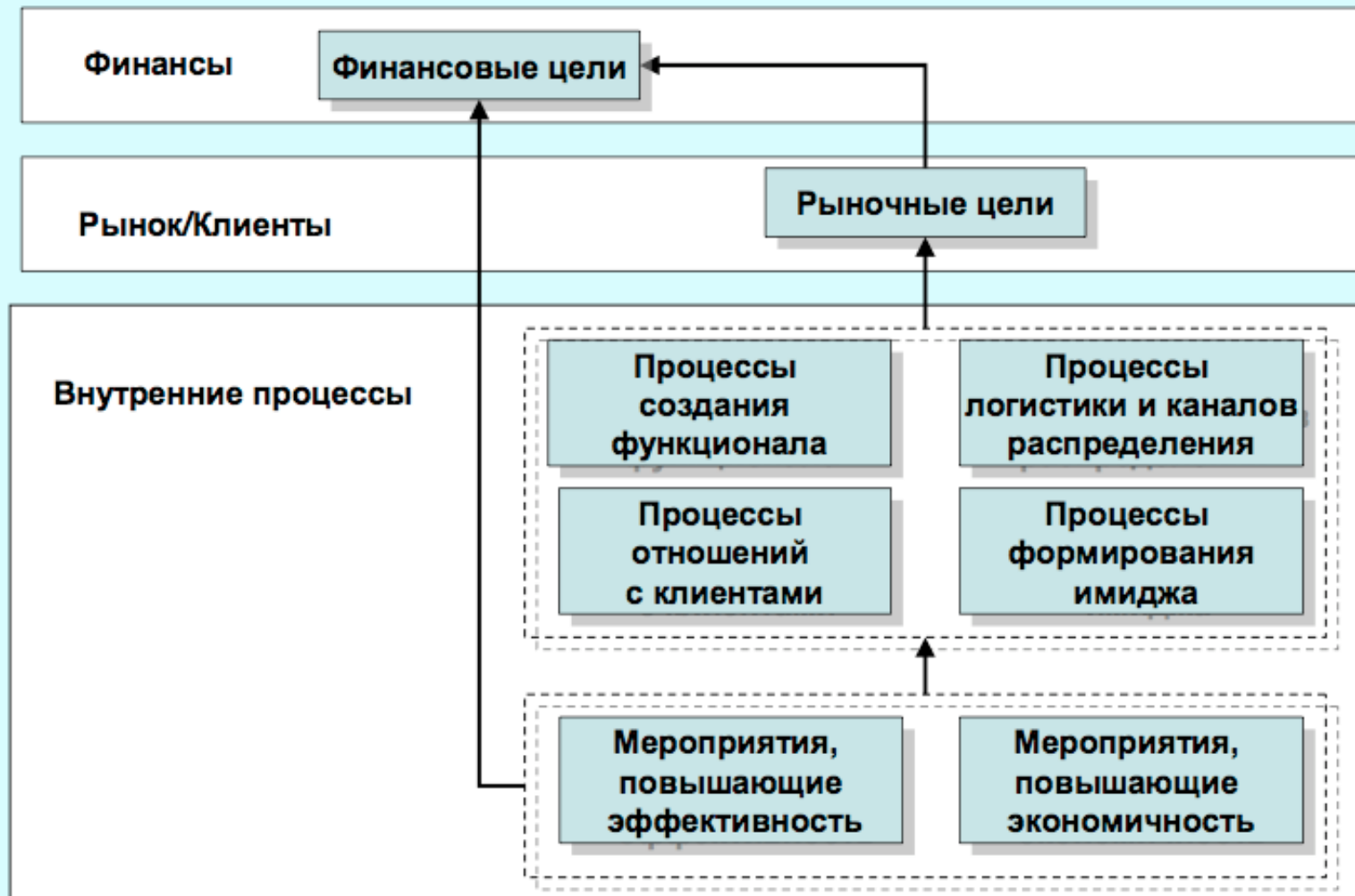
От стратегии к процессу

Структура потребительской ценности



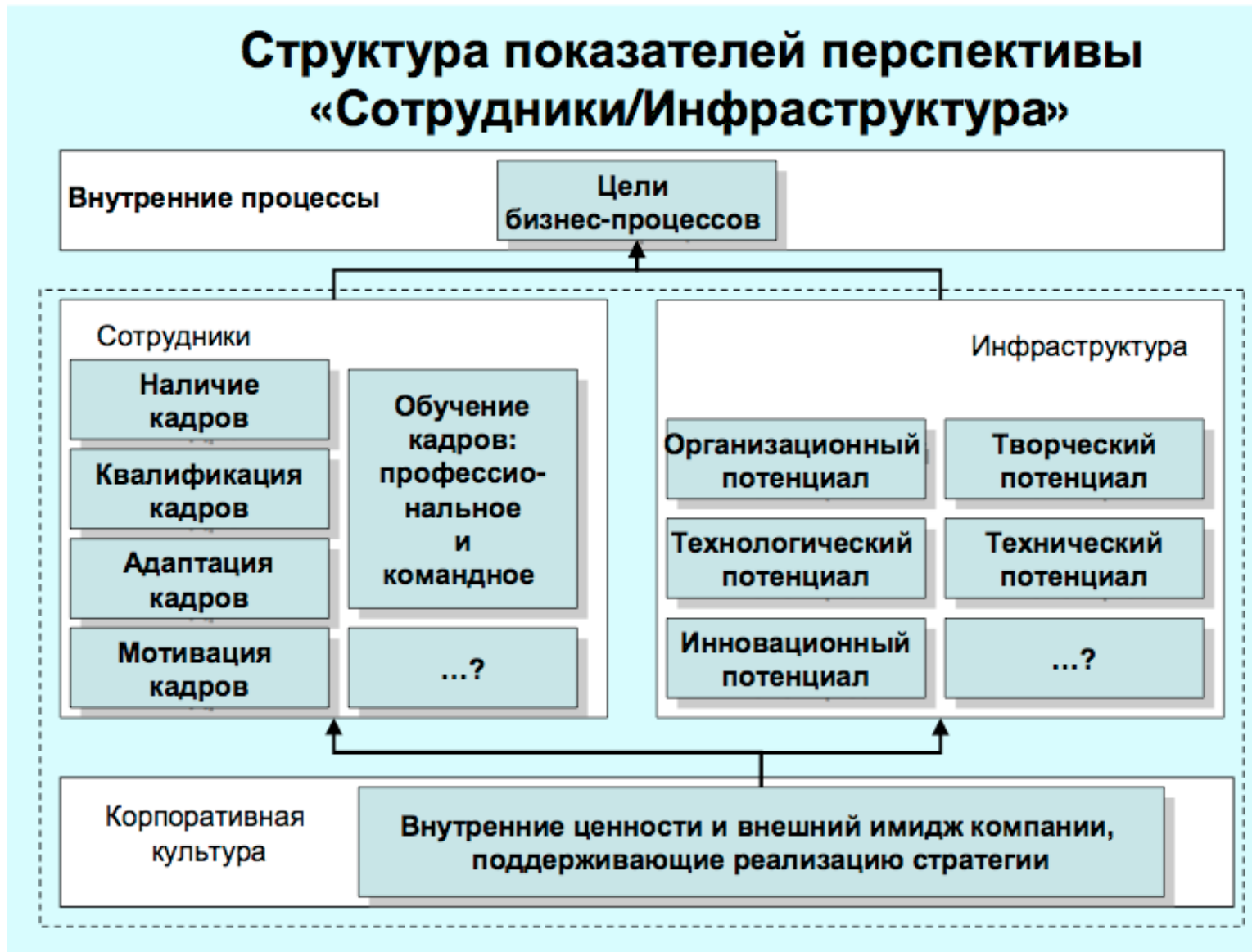
От стратегии к процессу

Структура показателей перспективы «Внутренние процессы»



От стратегии к процессу

Структура показателей перспективы «Сотрудники/Инфраструктура»



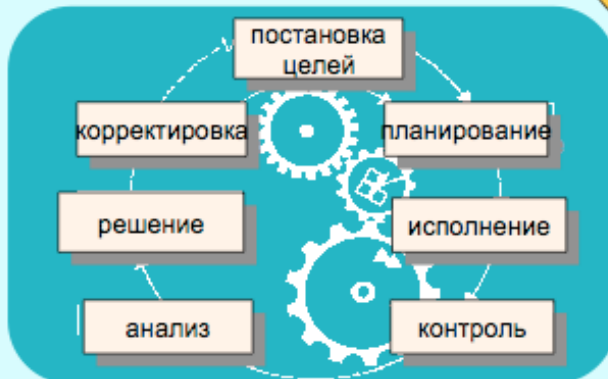
От стратегии к процессу

Внедрение – направления изменений

Использование «гибких» методов оптимизации и управления, относящихся к человеческому фактору системы управления



Комплексный подход к внедрению



Использование «жестких» или технологических методов оптимизации и управления - реинжиниринг, регламентация, автоматизация и т. д.

Принципы реализации стратегии



Принципы реализации стратегии



Принципы реализации стратегии



Принципы реализации стратегии





1797

Спасибо за внимание!