

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

«Московский государственный университет путей сообщения»

Институт экономики и финансов
Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

Е.А.ИВАНОВА

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Учебное пособие

МОСКВА – 2014

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

«Московский государственный университет путей сообщения»

Институт экономики и финансов
Кафедра «Экономика и управление на транспорте»

Е.А.ИВАНОВА

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Рекомендовано редакционно-издательским советом
университета в качестве учебного пособия
для студентов программ бакалавриата
по направлению «Менеджмент»

МОСКВА – 2014

УДК 658

И-20

Иванова Е.А. Управление изменениями: Учебное пособие. - М: МГУПС (МИИТ), 2014.
– 167 с.

Представлены основные законы и принципы организации как объекта изменений, рассмотрены стратегии и теоретические модели организационных изменений, нашедшие отражение в работах исследователей современных организаций. Рассматриваются основные организационные и личностные инструменты преодоления сопротивления персонала переменам, в том числе сущность и роль организационной культуры, групповой динамики, лидерства и команды в управлении. Предложен подход к рассмотрению управления организационными изменениями с позиций наиболее эффективного использования потенциала организации для успешного выживания в долгосрочной перспективе в динамично меняющемся окружении.

Рецензенты: профессор кафедры «Экономика, организация производства и менеджмент» МИИТа д.э.н. Л.П.Левицкая; начальник Отдела расчетов за пользование контейнерами и прочие услуги в международном грузовом ж.-д. сообщении Центра «Желдоррасчет» - структурного подразделения ОАО «РЖД» к.э.н. В.А.Шлеин

© МГУПС (МИИТ), 2014

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Раздел I. Теоретические основы управления изменениями.....	4
1. Основные тенденции и закономерности развития организации.....	4
1.1. Организация как система, системные свойства организации.....	4
1.2. Теория жизненных циклов организаций.....	11
2. Понятие и эволюция теории организационных изменений.....	23
2.1. Понятие и содержание организационных изменений. Развитие теории организационных изменений.....	23
3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.....	29
3.1. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления.....	29
4. Модели организационных изменений.....	40
4.1. Основные виды моделей. Модели К.Левина, Л.Грейнера. Теории Е и О и др.	40
<i>Тестовые задания к разделу I.....</i>	<i>53</i>
Раздел II. Стратегические основы управления изменениями.....	57
5. Стратегии осуществления изменений.....	57
5.1. Управление изменениями и стратегический менеджмент. Современные тенденции управления организациями.....	57
5.2. Основные стратегии организационных изменений.....	69
6. Реорганизация и реструктуризация систем управления компаний в условиях рыночных отношений.....	83
6.1. Понятие и этапы реорганизации системы управления.....	83
6.2. Организационный анализ предприятия и выбор модели организационной структуры.....	96
7. Процессный подход в системе стратегического менеджмента.....	104
7.1. Организационные изменения на основе процессного подхода к управлению	104
<i>Тестовые задания к разделу II.....</i>	<i>115</i>
Раздел III. Методы и инструменты управления изменениями.....	118
8. Личностные инструменты влияния на организационные изменения.....	118
8.1. Понятие корпоративной культуры и ее влияние на процесс организационных изменений.....	118
8.2. Формирование команды для организационных изменений Понятие команды в организационном поведении.....	129
8.3. Роль лидерства в организационных изменениях.....	141
8.4. Самообучающиеся организации.....	147
9. Организационные инструменты управления изменениями.....	154
9.1. Проектирование организационных структур.....	154
<i>Тестовые задания к разделу III.....</i>	<i>163</i>
Литература.....	166

Раздел I. Теоретические основы управления изменениями

1. Основные тенденции и закономерности развития организации

1.1. Организация как система, системные свойства организации

В условиях рыночной экономики успешность организаций зависит от их умения выживать, адаптироваться к меняющейся ситуации, результативности, эффективности, производительности и конкурентоспособности, которые определяются уровнем современного менеджмента. Для выживания и гибкого реагирования на динамично меняющиеся рыночные условия предприятия должны целенаправленно, иногда загодя проводить организационные изменения. Благодаря этому преодолевается инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений. Организации, которые расходуют основную часть своих ресурсов на поддержание стабильности, вряд ли будут преуспевать в нынешних неустойчивых условиях жизнедеятельности. Успешная организация постоянно находится в динамике. Актуальность изучения вопросов управления изменениями вполне обоснованно нарастает по мере усложнения конкурентной среды и технологий, а также осознания людьми своей роли в процессах жизнедеятельности организаций и общества. Дисциплина «Управление изменениями» возникла на методологической основе ряда смежных дисциплин. Это теория организаций и организационное поведение, управление персоналом, теория лидерства, психология и социология, исследование систем управления, разработка управленческого решения, стратегический, производственный и инновационный менеджмент, управление качеством, антикризисное управление, маркетинг и другие.

Обсудим подробнее объект исследования дисциплины «Управление изменениями» - организации. Организация представляет собой сложный объект, в котором сочетаются противоположности: интересы личности и групповые интересы, стимулы и ограничения, установленные технологии и инновации, жесткая дисциплина и свобода творчества, формальные стандарты и неформальные инициативы. Организации имеют свою культуру, традиции и репутацию. Как известно, организации зарождаются, развиваются, достигают успехов, ослабевают и рано или поздно прекращают свою деятельность. Способные к адаптации организации длительно процветают, а неспособные - исчезают. Одни организации развиваются быстрее и успешнее других, причиной чего являются наличие обоснованной стратегии и эффективное использование ресурсов.

Термин «организация» существует во многих науках — философии, социологии, биологии, кибернетике и других. В биологических системах синонимом организации является термин «организм» — живое целое существо или растение с согласованной

организацией деятельности всех органов. В то же время понятие «организация» употребляется в самом разном смысле, поэтому непросто выделить четкий набор признаков, определяющих границы этого понятия. Чаще всего это понятие ассоциируется с объединением людей (официальное учреждение или общественная структура). Исследованная учеными всеобщность применения понятия организации позволяет показать триединую его сущность:

1. Организация (лат. *organizo* – стройный вид, объединение) – объект, объединение людей (или иных составляющих), совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенную цель и действующих на основе определенных процедур и правил.

2. Организация (фр.- *organisatio* – устройство) - это внутренняя упорядоченность, взаимосвязь, взаимодействие, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением.

3. Организация (лат. *organizo* – сообщаю стройный вид) - совокупность целенаправленных процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

На основе изучения происхождения и по специфике применения ученые определяют понятие организации как материальный и интеллектуальный процесс, а также как объективно складывающуюся и субъективно создаваемую в результате данного процесса систему (рис. 1.1).

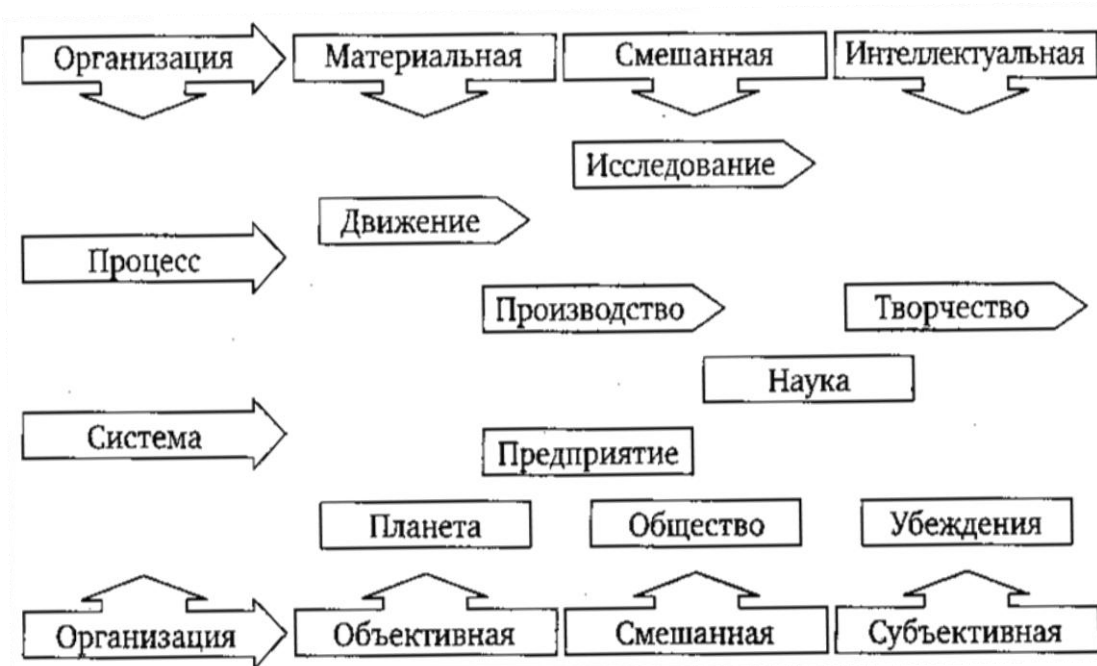


Рис. 1.1. Классификация проявлений организации

Активное развитие теории систем с середины 20 в., появление и совершенствование компьютерной техники, позволявшее выполнять многовариантные расчеты, привело к использованию теории систем и системного анализа применительно к различным организациям, в том числе и социальным (объединениям людей).

Система – это единое целое, созданное из интегрированных частей и элементов для целенаправленной деятельности.

Системы принято классифицировать на:

- Технические (объектом управления является техника);
- Биологические (примером является самоуправление в живой природе, либо объект управления – человек как биологическая система);
- Социальные (наличие человека как объекта внешнего управления его действиями и сознанием, могут включать также биологическую и техническую подсистему).

Решения в рамках технических систем в значительной степени формализованы и выполняются в определенном порядке, функционирование биологической системы значительно разнообразней, является многовариантным и менее предсказуемым. В социальных системах набор решений увеличивается, а неопределенность резко возрастает.

Системы можно классифицировать на:

Закрытые (игнорируют любые внешние воздействия, в чистом виде ничего не получают извне и ничего не отдают) и *открытые* (обмениваются с внешней средой ресурсами и продуктами).

Искусственные (созданы человеком для выполнения неких программ и целей) и *естественные* (создаются природой, человеком для реализации целей мирового существования).

Детерминированные (предсказуемые) или *стохастические* (вероятностные).

Мягкие (высокая чувствительность к внешним воздействиям и низкая устойчивость) или *жесткие* (слабо реагируют на внешние воздействующие факторы, относительно устойчивы).

Социальной организации свойственны все признаки системы:

- множество элементов;
- единство главной цели для всех элементов;
- относительная самостоятельность элементов;
- связанность (наличие связей между элементами);

- эмерджентность (потенциал системы может быть большим, равным или меньшим суммы потенциалов составляющих ее элементов);
- целостность и единство элементов структуры;
- четко выраженное управление.

В системе формируется сложная зависимость от свойств входящих в нее элементов и подсистем. Каждая система имеет входное воздействие, систему его обработки, конечные результаты и обратную связь. Входное воздействие складывается из воздействий внешней среды и собственных воздействий (рис. 1.2).

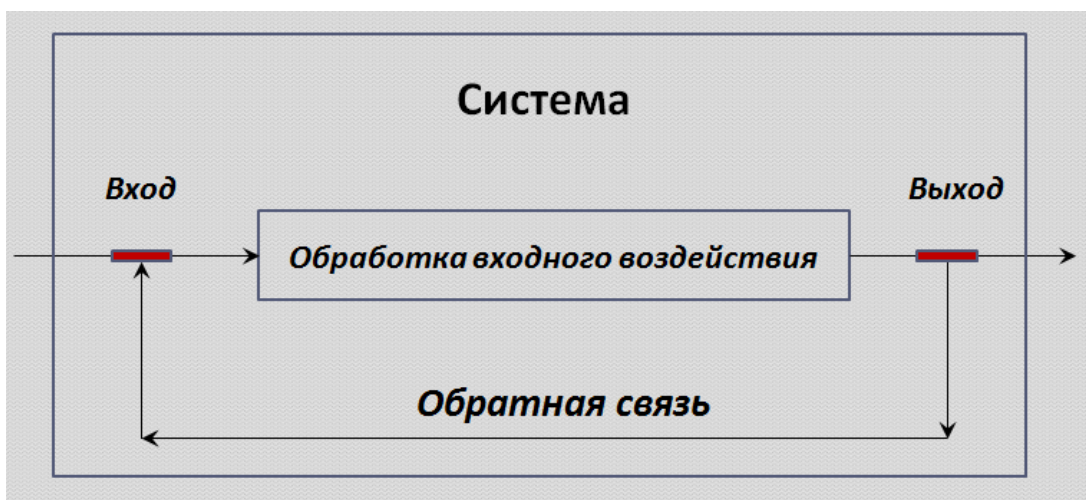


Рис.1.2. Схема функционирования системы

Таким образом, системный характер организации - это необходимое условие ее деятельности. С понятием системы связан достаточно широкий диапазон подходов при анализе и синтезе организационных образований. Речь идет о системном, комплексном и аспектном подходах. Управление на основе системного подхода включает следующие этапы:

1. Определение сферы, уточнение области и масштабов деятельности субъекта управления, ориентировочное установление адекватных сфер, областей и масштабов деятельности, информационных потребностей.
2. Установление цели исследования: определение функции системы, ее структуры, механизмов управления и функционирования.
3. Определение основных критериев, характеризующих целенаправленное действие системы, основные ограничения и условия существования (функционирования).
4. Осуществление необходимых исследований (системный анализ).

5. Разработка альтернативных вариантов решения определенных проблем и выбор оптимального варианта по каждой задаче с применением экспертных оценок, в том числе и независимых экспертов.

6. Составление модели функционирования системы с учетом всех существенных факторов. Значимость факторов определяется по их влиянию на определяющие критерии цели.

7. Оптимизация модели функционирования или работы системы. Выбор решений по критерию эффективности при достижении цели.

8. Проектирование оптимальных структур и функциональных действий системы. Определение оптимальной схемы их регулирования и управления.

9. Контроль работы системы, определение ее надежности и работоспособности.

10. Установление надежной обратной связи по результатам функционирования.

Социальная организация — это сложная, открытая, управляемая, динамическая система с целенаправленным действием.

Применительно к социальной организации *система* — это искусственно созданный набор взаимодействующих между собой элементов и подсистем, предназначенный для достижения определенной цели.

К социальной организации полностью применим **системный подход**, представляющий собой методологию познания составных частей через целое и целого через составные части.

Целое и части в организации выступают в диалектическом единстве и взаимосвязи.

Организации создаются людьми для достижения определенных общественных, корпоративных и личных целей. В этом заключается смысл их существования. Таким образом, с одной стороны, организация является *элементом общественной системы*.

Вместе с тем, в рамках организации объединены интересы большого числа людей, сосредоточены материальные ресурсы, здания и оборудование. В процессе ее работы создается определенная информационная среда, определяющая коммуникационные связи внутри организации и связи организации с внешней средой, складывается свой социально-психологический климат, также определяющий отношения между людьми. Внутри организации существуют подразделения, решающие самостоятельные задачи. Между подразделениями устанавливается функциональное и информационное взаимодействие. Следовательно, с другой стороны, организация сама представляет собой *сложную систему*.

Основной деятельностью любой организации является ее цель. Цель — это желаемое состояние системы, достигаемое в результате управляемого процесса ее развития. Цель должна быть социально значимой, актуальной, реальной, измеряемой, понятной

исполнителям, совместимой с подцелями, с возможностями, иметь конкретные сроки исполнения и допускать возможность корректировки при изменении внешних и внутренних условий.

Цель организации зависит не только от желания членов ее коллектива (субъективная сторона), но и от реальных возможностей ее выполнения (объективные условия). Диалектика субъективного и объективного лежит в основе целеполагающей деятельности каждого человека в отдельности, организации и общества.

Организация будет жизнеспособной только в том случае, если ее цель достаточно хорошо согласуется с целями, стоящими перед обществом в целом. Поэтому организация является *целенаправленной системой*. Успешное достижение поставленной цели или реализация подцелей предусматривают согласованное действие всех членов организации, обоснованное распределение материальных и финансовых ресурсов, создание системы информационного обеспечения, использование современных технологий управления. Чтобы достичь цели с минимальными временными и материальными затратами, необходимо скоординировать деятельность всех звеньев организации. Для этого в любой организации выделяется:

- *управляющая* часть (дирекция, административно-управленческий аппарат, менеджеры),
- *управляемая* часть (исполнительные звенья).

Таким образом, организации относятся к *управляемым системам*.

Организация — явление живое, подвижное. Люди трудятся, вступают в различные организационные отношения: личные, властные, управленческие, дружеские, конфликтные. В процессе существования организации происходят изменения в материальных и финансовых ресурсах, в кадровом составе и информационных базах и т.п. Поэтому организации относятся к *динамическим развивающимся системам*.

В процессе своей жизнедеятельности любая организация взаимодействует со многими другими организациями, осуществляет информационный обмен, обмен материальными и людскими ресурсами с различными объектами, не входящими в ее состав. Как самостоятельная единица общественной системы организация имеет определенный набор связей с *внешней средой*, то есть является открытой системой.

К внешней среде относятся все люди и организации, с которыми рассматриваемая организация осуществляет взаимодействие в процессе своей деятельности. Сюда следует также отнести факторы общественной жизни и явления природы, оказывающие влияние на функционирование организации. В число объектов и субъектов внешней среды организации входят банки, инвестиционные компании, налоговые службы, правоохранительные органы,

учреждения власти, службы занятости, учебные заведения, общественные и политические организации, поставщики, партнеры, конкуренты, потребители и клиенты и т.д. Разумеется, приведенный здесь перечень объектов и субъектов внешней среды деловой организации нельзя считать исчерпывающим.

Существенное влияние на деятельность организаций оказывают факторы и явления внешней среды, к которым относятся:

- политические факторы, предопределяющие стабильность политической обстановки в стране;
- международные факторы, определяющие поведение организаций на мировом рынке;
- социально-экономические факторы, характеризующие структуру экономики страны и уровень развития отдельных секторов рынка;
- правовые факторы, отражающие законодательную систему взаимодействия организаций;
- научно-технические факторы, влияющие на использование новых технологий в управлении и производстве товаров;
- природные факторы, вызывающие колебания спроса на различные виды товаров и услуг;
- культурные факторы;
- форс-мажорные обстоятельства.

Организация как элемент общественной системы имеет собственный коллектив, внутреннюю структуру и взаимосвязи или в полном смысле слова свою внутреннюю жизнь и свои интересы. Поэтому вполне справедливо поставить вопрос о внутренней среде организации. К внутренней среде относятся ресурсы, оборудование, используемые технологии, кадры, информация, социально-психологический климат, организационная культура и имидж организации.

Ни одна организация, как элемент более сложной организационной системы не может обойтись без государственного вмешательства в ее деятельность. Поэтому наиболее важными объектами внешней среды деловой организации являются государственные органы.

Основными функциями государства и одновременно факторами влияния на организации являются:

- установление нормативных требований к содержанию и качеству предпринимательской деятельности (стандарты качества, экологические требования, санитарные нормативы и т.д.);
- определение процедур ведения хозяйственных дел путем выдачи лицензий, принятия документов о порядке осуществления хозяйственной деятельности;
- осуществление контроля и надзора за соблюдением законности и предпринимательской деятельности;
- введение запретов и санкций за нарушение норм законодательства.

Как отмечают многие отечественные и зарубежные специалисты в области менеджмента, в России регулирующая роль государства продолжает оставаться ощутимой и более значительной, чем в большинстве развитых стран мира.

Контрольные вопросы к пункту 1.1

1. Что изучает дисциплина «управление изменениями»?
2. Какие смежные научные дисциплины используются при изучении управления изменениями?
3. Что понимают под термином «организация»?
4. В каких явлениях и процессах проявляется сущность организации?
5. Можно ли формализовать описание организации?
6. Какая связь между организацией и обществом?
7. В чем проявляется уникальность свойств организации по сравнению с другими объектами окружающего мира?
8. Какие свойства систем характерны для организации?
9. Что такое социальная организация?
10. Опишите внешнюю и внутреннюю среду социальной организации.

1.2. Теория жизненных циклов организаций

Для анализа развития организаций и происходящих в ней изменений применяется концепция жизненного цикла (онтогенеза). Концептуальная модель жизненного цикла организации обычно представлена в виде последовательно сменяющихся друг друга этапов, включая зарождение и накопление потенциала; развитие; стабильность и опасность циклического кризиса; кризис и послекризисное состояние. Выявленная закономерность нашла свое отражение в одной из процессных теорий - теории жизненного цикла организации. Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют циклами, или фазами развития организации.

Период прохождения этапов цикла у различных организаций существенно отличается. К числу факторов, влияющих на среднюю продолжительность жизни организаций, относят:

- размер организации,
- отрасль деятельности,
- тип производимой продукции или предоставляемых услуг,
- степень комбинирования и диверсификации,
- технический уровень производства,
- общее состояние рыночной конъюнктуры,
- уровень менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная культура, уровень издержек) и др.

Информация о том, на каком этапе находится организация, позволяет предусмотреть негативные явления, ожидающие компанию на следующей стадии и заранее предупредить их появление либо (при неизбежности их возникновения) предотвратить возможные негативные последствия.

Исследователь в области жизненного цикла организации С. Х. Хэнкс определил значение модели жизненного цикла для менеджеров развивающихся фирм следующим образом: «Точная модель жизненного цикла может обеспечить график прибавления уровней управления, формализуя организационные процедуры и системы и пересматривая приоритеты организации. Она может помочь менеджменту знать, когда отказаться от заботливо выращенных в прошлом стратегий или процедур, которые только препятствуют будущему росту».

В таблице 2.1 даны комментарии к некоторым моделям жизненных циклов организаций разных авторов.

Таблица 1.1

Сравнительный анализ моделей жизненных циклов организации

Модель/Сущность стадий	Основные стадии модели
<p>И.Адизес: «Организации имеют жизненные циклы, как и живые организмы; они проходят через нормальные трудности и проблемы, которые сопровождают каждую стадию организационного жизненного цикла и сталкиваются с переходными проблемами при движении к следующей фазе развития. Организации учатся решать эти проблемы самостоятельно, или они развиваются в ненормальные «болезни» которые приводят в тупик - проблемы, которые обычно не могут быть решены без внешнего профессионального вмешательства»</p>	Ухаживание Младенчество Юность Ранний расцвет Поздний расцвет Упадок Аристократизм «Салем Сити» Бюрократизация Смерть

Модель/Сущность стадий	Основные стадии модели
<p>Д. Гелбрэйт: «Стадия развития и бизнес-идея определяют основную задачу, подлежащую выполнению. Для различных задач требуются различные структуры, процессы принятия решений, системы вознаграждения и люди». Все эти параметры являются взаимосвязанными»</p>	<p>Испытание прототипа Производственная модель Подъем/наращивание производства Натуральный рост Стратегическое развитие</p>
<p>Е. Фламхольц: «Структура организационного развития ... включает шесть зон, являющихся критичными в определении того, будет ли организация успешной на каждой определенной стадии роста.» Чем больше несоответствие между размером организации и развитием ее операционных систем, тем больше вероятность того, что фирма столкнется с приступами болезни роста».</p>	<p>Новое предприятие, расширение Профессионализация Консолидация Диверсификация Интеграция Разрушение</p>
<p>Н. Черчилл и В. Льюис: «Структура» описывает пять стадий развития. Каждая стадия характеризуется показателями размера, разнообразия и сложности и описывается пятью факторами менеджмента: стилем управления, организационной структурой, развитостью формальных систем, главными стратегическими целями и вовлеченностью владельцев в бизнес»</p>	<p>Существование Выживание Успех-освобождение Успех-рост Взлет Ресурсная зрелость</p>
<p>Л. Грейнер: « ... Растущая организация движется через пять различных фаз развития, каждая из которых содержит спокойный период роста, который заканчивается управленческим кризисом... Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен»</p>	<p>Креативность Директивное руководство Делегирование Координация Сотрудничество</p>
<p>Р. Казаньян: «Менеджеры этих основанных на технологиях предприятий сталкивались со стратегическими операционными проблемами, начиная со времени концептуализации продукта и до самой организационной зрелости. Далее некоторые из этих проблем становились доминирующими по отношению к другим ... »</p>	<p>Концептуализация и развитие Коммерциализация Рост Стабилизация</p>
<p>Д. Миллер и Р. Фризен «Обзор современной литературы по корпоративным жизненным циклам обнаруживает пять общих стадий: рождение, рост, зрелость, возрождение, и разрушение.</p>	<p>Рождение Рост Зрелость</p>

Модель/Сущность стадий	Основные стадии модели
<p>Теоретики предсказали, что каждая стадия будет демонстрировать различия между организационными переменными: стратегия и структура, методы принятия решений; такой организационный рост и нарастающее усложнение окружающей среды будет сопровождать каждую стадию проявлением значительных отличий от всех других стадий...»</p>	<p>Возрождение Разрушение</p>
<p>Р. Куинн и К. Камерон: «Изменения, происходящие в организациях, следуют предсказуемой модели, которую можно представить в виде стадий развития. Эти стадии характеризуются: 1) природной последовательностью, 2) проявлением иерархического прогресса, являющегося трудно обратимым и 3) охватывающими широкий спектр организационной деятельности структурами»</p>	<p>Предпринимательство Коллективность Формализация Разработка структуры</p>
<p>Б. Скотт и Р. Брюс: «В ходе своего развития малый бизнес проходит пять стадий роста, каждая из которых имеет свои собственные отличительные характеристики. Поскольку переход от одной стадии к другой требует перемен, он будет сопровождаться тем или иным кризисом. Кризис имеет тенденцию вносить раскол, проблемы перемен могут быть минимизированы, если менеджеры более проактивны, нежели реактивны»</p>	<p>Начало Выживание Рост Расширение Зрелость</p>
<p>К. Смит, Т. Митчелл и С. Саммер: «Модели и стадии жизненного цикла предполагают, что в процессе организационного развития имеются определенные правила, и эти правила проявляются таким образом, что процессы развития организации приводят сами себя к сегментации на стадии или промежутки времени»</p>	<p>Начало Быстрый рост Зрелость</p>
<p>Г. Липитт, У. Шмидт: «В жизненном цикле организация проходит последовательность стадий роста, и каждый очередной кризис или ситуация требует специфического управления или реакции, необходимых для перехода к следующей стадии»</p>	<p>Рождение Юность Зрелость</p>
<p>В. Торберт: «Организация развивается по мере того, как ее члены становятся более опытными в осознании факторов, причин и движущих сил развития и вырабатывают навыки, необходимые для</p>	<p>Стадия фантазий Стадия инвестиций Стадия определений Стадия экспериментов</p>

Модель/Сущность стадий	Основные стадии модели
повышения личной и межличностной эффективности»	Стадия предопределения производительности Стадия свободного выбора структуры Стадия базовой общности Стадия либеральных порядков
Э.Шейн: «Проблемы культуры отличаются в разных ситуациях и на разных стадиях. Вид необходимых изменений культуры зависит не только от стадии развития организации, но и от того, насколько организация является «размороженной» и готова к изменениям»	Рождение или ранний рост Середина жизни организации Организационная зрелость

Модели Л. Грейнера и И. Адизеса являются наиболее известными и базовыми для многих других моделей.

Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

Л. Грейнер выделяет пять этапов развития организации, для каждого из которых характерны свои кризисы (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Модель жизненного цикла организации (по Л. Грейнеру)

Согласно модели жизненного цикла организации Грейнера можно сделать следующие выводы:

- руководство должно быть готово отказаться от существующих структур, прежде чем революционная стадия обострит ситуацию;

- эволюционный этап не наступает автоматически, а является следствием борьбы за выживание;

- история компании значительно определяет то, что будет происходить с ней позднее;

- менеджеры должны быть способны предсказывать будущие организационные проблемы.

Каждая фаза начинается с периода развития, затем следуют устойчивый рост и стабильность, а в завершении фазы - революционный период организационных изменений. Важнейшей задачей для руководства организации на каждом из этапов является поиск новых методов, которые станут основой управления в следующем эволюционном периоде. Каждому эволюционному периоду развития соответствует своя революция. Переход на следующую стадию возможен в случае преодоления революции, т.е. проведения серии организационных изменений. Переход в новую стадию жизненного цикла определяет новые правила, по которым организация должна функционировать во внутренней среде и поддерживать взаимоотношения с окружающей средой.

Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления. Высокий темп роста отрасли, в которой работает компания, обуславливает ее быстрый переход с одной стадии на другую. Каждая стадия одновременно является результатом предыдущей и основанием следующей. Решение проблем для каждой стадии становится следствием проблем другой. Главный вывод на каждой стадии заключается в том, что если организация стремится к продолжению роста, то дальнейшие действия ее руководства подробно определены.

Таким образом, Грейнер выделяет следующие стадии роста организации:

- креативность (+кризис лидерства);
- директивное руководство (+кризис автономии);
- делегирование (+кризис контроля);
- координацию (+ кризис запретов);
- сотрудничество (+кризис чего?)

Этап 1. Творческая фаза роста

• Основатель (основатели) организации, как правило, имеет какие-либо технические или предпринимательские навыки, умения, способности. Он не столько сконцентрирован на менеджерских функциях, сколько на производстве и продаже нового «Продукта» (услуги).

- Коммуникации между сотрудниками носят, скорее, неформальный характер.
- Достаточно продолжительная работа вознаграждается сравнительно невысокими (средними) зарплатами.
- Управление деятельностью подчинено имеющимся капитальным ресурсам и характеризуется устойчивой связью с соответствующими рыночными нишами.

Этап 2. Направленный рост

- Функционально-ориентированный подход к управлению с четко определенными ролями и должностными обязанностями.
- Применение системы учета и отчетности, в особенности в отношении закупочных материалов, сырья, полуфабрикатов и т. п.
- Внедрение систем мониторинга и контроля, планирования бюджета и выработка стандартов качества.
- Коммуникации становятся более формальными и обезличенными.
- Новый менеджер и его основные 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

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

Этап 4. Рост через координацию

- Внедрение и/или серьезный пересмотр формальных процедур планирования.
- Привлечение специального корпоративного персонала для инициирования программ мониторинга и контроля.
- Применение процедур тщательного мониторинга капитальных расходов.
- Функционирование групп разработки новых продуктов как «индивидуальных центров затрат».
- Делегирование функций 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 и своей связи с компанией в целом.

Этап 5. Рост через сотрудничество

Ответ на решение возникших проблем лежит в усилении межличностного сотрудничества. Эта фаза формирует более гибкие поведенческие подходы к менеджменту.

Характерные черты:

- Решение проблем посредством командного взаимодействия менеджеров.
- Команды комбинируются по кросс-функциональному принципу с целью решения конкретной проблемы (внедрение матричных организационных структур).
- Снижение количества корпоративного персонала с его одновременным перераспределением по принципу комбинирования различных функциональных и специальных областей экспертизы.
- Реализация образовательных программ повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений.
- Информационные системы, работающие в режиме реального времени, внедряются в практику повседневной работы.
- Приоритетным направлением является инновационный подход.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что Грейнер фактически отождествляет развитие организации с ее ростом. В целом модель может применяться лишь к крупным организациям. В этом заключается одно из ограничений применения модели. Кроме того, Грейнер отдает предпочтение вопросам управления (управленческие, организационные практики), подчеркивая, что они имеют временную природу. Фактически это означает, что модель описывает не развитие организации, а трансформацию со временем ее системы управления, что является вторым ограничением модели.

Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

В отличие от других методологий, И. Адизес предлагает не решать проблемы организации, а учить организацию решать свои проблемы самостоятельно. Согласно теории И. Адизеса менеджмент - это процесс достижения результатов и эффективности в краткосрочном и долгосрочном периодах. Он предполагает выполнение четырех управленческих ролей:

Р (producing results) - результативность в краткосрочном периоде, обеспечение результатов, ради которых существует компания, удовлетворение потребностей клиентов.

А (administration) - администрирование, эффективность в краткосрочном периоде, систематизация, определение рутин и процедур, построение эффективной системы управления.

Е (entrepreneurship) - предпринимательство, инициация изменений в организации и приспособление к новым угрозам и возможностям.

И (integration) - интеграция, обеспечение того, чтобы в организации не было незаменимых людей, создание командного взаимодействия.

И. Адизес концентрирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации: *гибкости и контролируемости*.

Чем старше компания, тем серьезней она контролируется и является менее гибкой. Основной целью руководства является пребывание в стадии расцвета (Prime), где имеет место оптимальное соотношение этих двух параметров. Организация на каждой стадии имеет свои особенности, при переходе на очередной этап ее развития меняется роль лидера, внутренние системы, административная система, размеры компании и т. д. Основным фактором успеха организации является способность справляться с проблемами. Адизес раскрывает следующую взаимосвязь: рост организации - перемены - проблемы.

Рассмотрим стадии жизненного цикла (рис. 1.4), которые выделяет Ицхак Адизес.



Рисунок 1.4. Модель жизненного цикла И.Адизеса

Первая стадия - «Выхаживание» (Courtship). Эта стадия предшествует созданию организации, ее физическому появлению на свет. На этой стадии организация рассматривается только в качестве идеи у будущего основателя.

Вторая стадия - «Младенчество» (Infancy). На этой стадии предпринимательская энергия трансформируется в устойчивые денежные потоки. Компания на этой стадии испытывает потребность в продажах. Продажи - это критический период, поскольку без денежных потоков компания не сможет выжить. На этой стадии чем выше риск, который на себя взял основатель, тем выше необходимые обязательства для гарантии успеха. Основатель организации ориентируется на результат. К основным характеристикам относятся:

- 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.

Дикие годы: стадия «давай-давай» (Go-Go). На данной стадии компания имеет хорошие финансовые средства, продажи возрастают. Компания, находящаяся в стадии «Давай-давай», нуждается в реструктуризации. Лидеры организаций, находящихся в этой стадии, придают небольшое значение структуре, процессам или системам. Компания в стадии «Давай-давай» ориентирована на людей, а не на задачи. Ее рост не предполагается, компания, скорее, реагирует на появляющиеся возможности во внешней среде, чем планирует свое поведение. Компания, находящаяся в стадии «Давай-давай», не способна развить свои административные системы и внедрить элементы регулярного менеджмента, попадает в так называемую ловушку основателя. Для того чтобы избежать «ловушки основателя» и войти в следующую стадию - «Юности», организация должна перейти к профессиональному менеджменту.

Второе рождение фирмы: «Юность» (Adolescence). На протяжении этой стадии компания перерождается. Если переход от «Ухаживания» к «Младенчеству» - это физическое рождение, то стадия «Юность» - это эмоциональное перерождение, и компания начинает жить отдельно от жизни основателя. Существуют три существенных события, которые должны произойти на этой стадии:

1. Делегирование полномочий: установление новой организационной среды, основанной на правилах и процедурах. Руководитель компании не может быть специалистом по всем вопросам управления.

2. Изменение в руководстве: переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту. На этой стадии происходит отделение менеджмента от собственности.

3. Переориентация целей: смена основных приоритетов организации и переход от целей «больше - это лучше» к целям «лучше - это больше»; от целей «работать много» к целям «работать умнее». Этому процессу сопутствуют конфликты, возникающие в компании между:

- «старослужащими» и «новичками»;
- основателями и профессиональными менеджерами;
- основателями и их компаниями;
- корпоративными и индивидуальными целями.

«Расцвет». Переход на данную стадию жизненного цикла осуществим в том случае, если компания создает эффективную систему управления и успешно разрешает все конфликты. Характеристики организации на этой стадии:

- 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 и взаимосвязи.

Старение организации: «Аристократизм» (Aristocracy). На этой стадии укрепляются система контроля и старые традиции, растет формализм в отношениях, в организационной культуре преобладают личные интересы в ущерб целям организации. На руководящие посты все чаще назначаются по принципу личной лояльности, а не профессионализма. Карьерного роста достигают в организации не яркие, а, наоборот, незаметно «серые» сотрудники, важным достоинством которых является умение «не высовываться». Аристократическая организация склонна отрицать реальное положение вещей и ведет себя подобно страусу, блокируя обсуждение реально существующих проблем. В избегании конфликтов «аристократическая» организация сокращает изменения до минимума. Характеристики организации:

- снижение интереса к завоеванию новых рынков;
- акцент, скорее, на прошлые достижения, чем на будущее видение;
- подозрительное отношение к любым изменениям;
- больший 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.

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

«Салем Сити» (Salem City). Для организаций характерны следующие поведенческие характеристики:

- люди фокусируются на том, кто является причиной проблем, а не на том, что делать с этими проблемами;

- вместо того чтобы решать организационные проблемы, люди вовлечены в межличностные конфликты, подсаживая и дискредитируя друг друга;

- внутренняя борьба затягивает каждого, и никто не имеет времени на удовлетворение потребностей своих клиентов.

«Бюрократизация»: искусственно поддерживаемая жизнь (паралич). Характеристики «бюрократической» организации:

- чрезмерное количество 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.

Жизнь организации могут продлить государственная поддержка или национализация.

«Смерть» (Death). На последней стадии своего развития организация уже не имеет ни работающей команды, ни ориентации на результат, ни склонности к изменениям. Она не создает необходимых для своего самосохранения ресурсов и поэтому обречена. Организационная смерть проявляется как нехватка ресурсов для вознаграждения членов организации за работу. Организация мертва в результате исчезновения мотивации, отсюда вытекает нежелание хорошо работать, не остается людей, готовых принять на себя ответственность. А если нет политических или государственных сил, которые смогли бы поддержать слабеющую компанию, смерть может произойти перед этапом «Бюрократизация».

Существует ли эликсир вечной молодости? Согласно И. Адизесу - существует. Для этого необходимо поддерживать в жизнеспособном состоянии все четыре функции менеджмента.

Контрольные вопросы к пункту 1.2:

1. Чем обусловлено наличие жизненного цикла организации?
2. Назовите ряд основных фаз жизненного цикла организации.
3. Какие факторы определяют смену фазы жизненного цикла?
4. Назовите несколько наиболее известных исследователей жизненного цикла организаций.
5. Какие параметры организации меняются при смене фазы ее жизненного цикла?
6. В чем суть теории жизненного цикла И.Адизеса?
7. Неизбежна ли гибель любой организации?
8. Что дает менеджеру знание моделей организационного развития?

2 . Понятие и эволюция теории организационных изменений

2.1. Понятие и содержание организационных изменений. Развитие теории организационных изменений

«Тремя движущими силами» новой экономики считают:

- **знания**, интеллектуальный капитал в качестве стратегического фактора;
- **изменения**, постоянные, быстрые и комплексные, создающие неопределенность в бизнес среде
- **глобализацию**, - в научных исследованиях и опытных разработках, технологиях, производстве, торговле, финансах, коммуникациях и информации, - которая проявилась в открытости экономики, глобальной гиперконкуренции и взаимозависимости бизнеса.

Современная организация функционирует в неопределенных условиях: новые вызовы внешней среды появляются весьма быстро, и организации должны оперативно и вовремя на них реагировать (вспомнить, к примеру, стремительное развитие печальных событий в Украине в 2014 г. и их влияние на деятельность отечественных производителей). Организационные изменения направлены на повышение эффективности управления и, как правило, связаны с преобразованием стратегии бизнеса, например с выходом на новые рынки сбыта, слиянием и поглощением других компаний, что свойственно для российского бизнеса на настоящем этапе его развития.

Изменения в организации можно охарактеризовать как *целенаправленные воздействия руководства* на внутренние переменные в организации, определяющие ее *цели, структуру, технологию и человеческие ресурсы*.

Ключевыми факторами ускоряющихся перемен являются следующие: более требовательные покупатели, глобализация, технология, неинформационные технологии, ответственность организаций, люди (работники) и т.д. Перечисленные факторы формируют неустойчивую и непредсказуемую среду, поэтому организации находятся в состоянии постоянного изменения. И даже в том случае, если организация развивается благополучно и находится на подъеме, ей необходимо вносить какие-либо перемены в свою деятельность, чтобы сохранить лидирующее положение на своем отраслевом рынке. Поэтому процесс организационных перемен служит в качестве одного из важнейших объектов управления.

Основной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов деятельности организаций, освоение передовых средств и приемов труда, исключение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

Основой составления программы организационных изменений является стратегический образ будущего предприятия, который позволяет сконцентрироваться на конкретных целях, и основан на результатах исследования, вытекающих из анализа проблем предприятия. Выработанный стратегический образ показывает направление, в котором необходимо продвигаться, но он не дает оперативного плана на каждый день и конкретных ориентиров. Необходимая конкретизация действий путем формирования плана мероприятий в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периоде, т.е. ступенчатый план организационных изменений, а также его согласование с ресурсным обеспечением.

По мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, организационные изменения затрагивают следующие элементы организации: цели, технологию, бизнес-процессы, людей, культуру, структуру, власть. В процессе организационного развития менеджмент часто уделяет основное внимание одному из перечисленных элементов, хотя системная природа организации означает, что его трансформация оказывает воздействие на состояние других подсистем.

Ф.Ж.Гуияр и Д.Н.Келли определяют преобразование бизнеса как «организованное перепроектирование генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одновременной работы (хотя и с разной скоростью) по четырем направлениям: рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению».

Р. Дафт определил организационные изменения как «освоение компанией новых идей или моделей поведения». Изменения в организации связаны с приобретением знаний, умений и навыков ее сотрудниками. Организация не просто приступает к освоению чего-либо нового; она наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому, в сущности, чтобы быть готовой к дальнейшим переменам.

Любая организация проходит через определенные стадии перемен. Для достижения стратегического преимущества менеджеры могут сконцентрироваться на **четырёх типах изменений внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология.**

Изменения в области технологии преобразовывают характер работы; к ним относятся изменения в процессе производства и управления, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, только для них характерную профессиональную компетентность. Цель таких перемен заключается в том, чтобы сделать производство и управление более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции. Изменения в технологии затрагивают методы работы, оборудование и сам процесс работы.

Изменения в товарах и услугах относятся к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг, а также используемого ею сырья. Новые товары могут представлять

собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на компанию, или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

Изменения в стратегии и структуре организации относятся к административной сфере, включающей контроль и управление. Одними из конечных продуктов стратегического управления являются структура организации и изменения, позволяющие ей воспринимать перемены во внешней среде. Здесь 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. Необходимость и характер стратегических изменений зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, продукта. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, т.е. по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх.

Изменения в культуре подразумевают формирование новых для данной организации идей, способов деятельности, норм поведения и ценностей, которые могут быть вызваны двумя взаимодействующими группами причин: внутренними, возникающими и реализующимися в процессе саморазвития данного общества, его культуры, и внешними. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции.

Организация - взаимозависимая система, и изменение какой-то одной ее части вовлекает в процесс перемен и другие. Тем не менее, в самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений. По Р. М. Кантер, уровни управления изменениями следующие: изменение проектов, программы изменений, организации - проводники изменений.

1. **Изменение проектов** - это 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. В долгосрочном периоде потребность в проектных изменениях снова возникает.
2. **Программы изменений** - взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. В данном случае успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании. Зачастую организации

терпят неудачи в осуществлении изменений, потому что они обособлены от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуемому ею культу.

3. **Организации - проводники изменений.** Так называются компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений. Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

Научно-исследовательским институтом системных исследований (РНИИСИ) разработана классификация инноваций с учетом сфер деятельности предприятия. По этому признаку выделяются следующие инновации: технологические, производственные, экономические, торговые, социальные, в области управления.

Таким образом, **изменение** можно определить как переход на качественно новый уровень развития организации, позволяющий расширить представление о конкурентных преимуществах и переосмыслить потенциал как отдельных сотрудников, так и подразделений организации, достигнуть нового положения на рынке продуктов/услуг, существенно обогатив корпоративную культуру и философию [1]. Изменения в зависимости от их глубины и характера варьируются от неизменяемого функционирования до полной перестройки организации, когда происходит ее фундаментальное изменение. Каждый вид изменения обусловлен переменами, происходящими во внешней среде, а также сильными и слабыми сторонами самой организации.

Развитие научно-технической революции XX в. вызвало переворот в материальных условиях существования и развитии общества. Это привело к качественным преобразованиям и изменениям во всех сферах и элементах производства. К числу наиболее характерных направлений этих изменений могут быть отнесены следующие: комплексная автоматизация, кибернетизация, компьютеризация, создание новых технологий и т. п.

Тем не менее, в США уже в 70-е гг. был выявлен тот факт, что информационный и кибернетический подходы в управлении, присущие предыдущему десятилетию, не дали значительных результатов. Обеспечить функционирование производства и повышение его эффективности, опираясь главным образом на технические средства и методы рациональности, не реализуя при этом в полной мере человеческие ресурсы организации, удавалось все реже и реже.

Классификация организационных изменений

№п/п	Классификационный признак	Виды организационных изменений
1	Механизм организационных изменений	Эволюционные Трансформационные (революционные)
2	Локализация организационных изменений	Внешние Внутренние
3	Намерения, связанные с изменениями	Плановые, намеренные Незапланированные, случайные
4	Область изменений	В технологии В продукции В стратегии и структуре В культуре
5	Ресурсное обеспечение организационных изменений	Саморазвитие Инвестиционные изменения Партнерские Комплексные
6	Характер организационных изменений	Реактивные Проактивные

При постоянных изменениях система управления, основанная на бюрократической модели организации, являлась неэффективной. Актуальной стала проблема гибкости, адаптивности, развития организации. Большое значение приобретала управленческая власть, основанная не только на делегированных правах, но и на знаниях и компетенции менеджера. Перед руководством компаний появилась необходимость решать одну из важных задач - научиться осуществлять перевод всей системы управления для достижения поставленных целей в новое состояние в соответствии с изменившимися условиями. Способность перестраивать работу фирм, исходя из меняющихся условий, стало характерной особенностью управления фирмой, которая все больше была нацелена на непрерывное осуществление организационных изменений.

В конце 50-х гг. в США в результате исследований были получены профессиональные знания и технологии групповой динамики, которые попытались применять для улучшения работы команды и межгрупповых отношений в организациях. Вскоре внимание было сосредоточено на других человеческих, индивидуальных и социальных процессах в организациях, таких как дизайн рабочих задач, организационная структура, разрешение конфликтов, формирование и реализация стратегии и т.п. Проектирование рабочих задач является одним из важнейших элементов технологии управления, так как во многом определяет успех развития организации. Рабочая задача - элемент труда, за выполнение

которого отвечает конкретный работник. Проектирование (дизайн) рабочего задания предусматривает определение формальных и неформальных аспектов деятельности работника. В данном случае менеджер должен учитывать, что выполнение заданий должно обеспечивать работникам удовлетворение их потребностей и обеспечивать высокую производительность и качество работы. Поэтому дизайн рабочих задач предполагает использование теории мотивации для определения содержания и структуры работы подчиненных.

Проблема успешной реализации организационных изменений попала в поле зрения многих руководителей и ученых в период после Второй мировой войны. Изменения в рыночной среде повлекли за собой потребность в адаптации компаний к новым условиям существования, что и послужило основанием для работ по организационному развитию как отдельному направлению управленческой науки.

Большинство ранних работ были сконцентрированы на процессной составляющей изменений, а точнее, на наиболее результативных методах внедрения преобразований и преодоления сопротивления человеческих ресурсов. Одним из первых построением модели изменения групп и организаций в 40-х гг. занимался известный ученый К. Левин, который внес важный вклад в развитие социальных наук. Он разработал поэтапную модель организационных изменений:

1. Разблокирование - размораживание, создание готовности к изменениям. Этот этап предполагает ослабление тех сил, которые держат организацию в существующем состоянии.

2. Изменение - переход. Этот этап предполагает развитие новых оценок, позиций и поведения.

3. Заблокирование - замораживание, закрепление. Этот этап предполагает создание таких механизмов, которые поддерживают и гарантируют деятельность организации.

В середине 1990-х гг. некоторые исследователи отмечали, что вся теория организационных изменений, к сожалению, может быть сведена к идее Левина. Продолжает жить и его концепция о сопротивлении изменениям, которая постоянно фигурирует в многочисленных работах о причинах сопротивления изменениям и способах борьбы с ними.

Дальнейшие направления исследований в попытке обозначить какие-либо ориентиры во всем многообразии организационных изменений логично привели к созданию разнообразных классификаций этого феномена. Большинство из них так или иначе опирается на разграничение между инкрементальными и радикальными (эволюционными и революционными, кумулятивными и дискретными) изменениями.

Впервые подобное разделение было сделано в начале 1970-х гг., когда американский психолог П. Ватцлавик ввел понятия изменений первого и второго порядка. Под

изменениями *первого порядка* понимались незначительные «вариации вокруг основной темы», а под изменениями *второго порядка* - кардинальный прорыв, не имеющий связи с прошлым. Данная классификация является достаточно общей, позволяя интерпретировать ее как относительно содержания и процесса изменений, так и обеих характеристик вместе. С одной стороны, это является ее достоинством (высокая степень обобщения), а с другой - вносит некоторый беспорядок в работы по изменениям, так как в каждом случае необходимо понять, что имеет в виду автор, используя эту классификацию.

В общем виде ситуация в этом направлении организационной науки к началу 90-х гг. XX в. была охарактеризована одним из авторов следующим образом: «Несколько теоретических предположений повторяются без дополнения или развития, несколько дружеских советов повторяются снова и снова без доказательства или опровержения, и несколько сильных эмпирических доказательств приводятся с благоговением, но без уточнения или объяснения».

В 90-х гг. теория изменений начала развиваться более интенсивно благодаря новым исследованиям, появлению новых теоретических моделей и подходов, доказавших свою эффективность в практике применения известных компаний. Кроме того, активизировались попытки создать универсальную схему, позволяющую обобщить различные теории изменений.

Контрольные вопросы к пункту 2.1

1. Каковы основные движущие силы новой экономики и факторы, обуславливающие необходимость организационных перемен?
2. Какие элементы организации должны затрагивать организационные перемены? Можно ли изменить один из них, оставив остальные без изменений?
3. Назовите основные возможные уровни изменений в организациях.
4. Что понимают под организационным изменением?
5. Что такое реактивные и проактивные изменения?
6. Какова роль работ по изучению групповой динамики в развитии теории организационных изменений?

3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления

3.1. Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления

При организационных изменениях людям необходимо отказываться от прежних привычных задач и учиться действовать по-новому, а для этого им необходимы иные нормы и ценности. Перемены приводят к извечному конфликту между человеческим стремлением к постоянству и поисками нового. Сопротивление - это естественная реакция на изменения,

так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя. По этой причине инициативы руководства часто вызывают противоречивую реакцию у подчиненных.

Известный американский исследователь в области управления человеческими ресурсами М. Армстронг полагает, что «организация, работающая успешно, отличается от остальных тем, что специально принимает меры, чтобы пережить изменения спокойно. Минимальная цель управления изменениями - смягчить их воздействие на организацию и ее служащих». Основные причины сопротивления изменениям, по мнению М. Армстронга, следующие:

1. Неприятие нового - люди с подозрением относятся к тому, что, как им кажется, негативно повлияет на устоявшееся положение, способы работы или условия занятости. Они боятся изменять привычную обстановку. Они могут не доверять руководителям, а значит, и не верить их заявлениям о том, что изменения проводятся для блага сотрудников и организации. У них могут быть серьезные причины, основанные на прошлом опыте. Они могут подозревать, что у руководства имеются скрытые мотивы, и чем мощнее пропаганда, чем громче торжественные заверения менеджеров, тем сильнее недоверие.

2. Экономический страх - страх потери денег, угроза гарантированной занятости.

3. Неудобство - изменения сделают жизнь более трудной.

4. Неопределенность - изменения могут причинять беспокойство в силу неопределенности их результатов.

5. Символический страх - небольшие изменения, которые могут повлиять на какой-нибудь ценный символ. Например, отдельный офис или зарезервированное место на стоянке может являться символом начала больших перемен. Это особенно верно, когда у работников нет определенного представления о масштабе изменений.

6. Угроза межличностным отношениям - то, что идет вразрез с привычными социальными отношениями и стандартами группы работников, будет встречать сопротивление.

7. Угроза статусу или квалификации - изменения воспринимаются как понижающие статус человека или квалификацию.

8. Страх несоответствия компетентности - озабоченность нехваткой способности справляться с новыми требованиями или приобретением новых умений и навыков.

Причина сопротивления может заключаться в *личных* и *структурных барьерах*.

К *личным барьерам* относятся, например:

- страх перед неизвестным, предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно при угрозе потери собственного рабочего места;

- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.

Барьерами на уровне организации являются:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «не синхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
- сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

По мнению профессора Стюарта Хеллера, существуют **три основные причины негативного отношения к изменениям:**

1. *Рациональный тип* негативного отношения заключается в непонимании деталей плана, уверенности в том, что перемены не являются необходимыми, неверии в эффективность перемен, ожидании негативных последствий.

2. *Личный тип* негативного отношения подразумевает страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обиду на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства.

3. *Эмоциональный тип* негативного отношения проявляется в общей склонности к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостатке вовлеченности, апатии к инициативам, шоке, недоверии к мотивам, вызвавшим перемены.

В соответствии с указанной типологией С.Хеллер рекомендует методы преодоления сопротивления изменениям:

Рациональный тип негативного отношения:

1. Ясно и подробно объяснить план действий.
2. Описать, что бы случилось, если бы изменения не начались.
3. Вовлекать каждого в команды повышения качества, демонстрировать эффективность изменений.
4. Создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов.

Личный тип негативного отношения:

1. Сделать акцент на улучшение перспектив работы на будущее для каждого.
2. Представить позитивные и вдохновляющие планы.
3. Принять ответственность за прошлые неудачи.
4. Представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений.

Эмоциональный тип негативного отношения:

1. Показать на примерах, почему старые способы больше не работают.
2. Организовать встречи для сообщения сотрудникам деталей плана перемен.
3. Продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца.
4. Объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс.
5. Быть полностью искренним и отвечать на все вопросы.

Американские психологи Н. Тичи и М. Деванна проанализировали причины сопротивления изменениям по схеме «технология - политика - культура».

Технические причины сопротивления изменениям:

1. Привычки и инерция. Они вызывают сопротивление, которое связано с решением отдельных задач. Именно по техническим причинам людям, которые делали что-то одним способом, весьма трудно изменить свое поведение.

2. Страх перед неизвестным или сложность предсказуемости развития организации. Незнание будущего или трудности с его предвидением вызывают у многих сотрудников тревогу, а, следовательно, и сопротивление. Когда, например, компьютеры вводятся на средний уровень управления и для решения специальных задач, сотрудники, успешно работавшие при другой системе, склонны оказывать сопротивление таким изменениям.

3. Снижающиеся издержки. Даже понимая, что перемены ведут к потенциальной выгоде, многие организации часто не способны на них из-за успокоительного воздействия снижающихся издержек и при старом способе ведения дел.

Политические причины сопротивления изменениям:

1. Угроза влиятельным коалициям. Общая угроза состоит в конфликте старой и новой гвардии.

2. Принятие решений по принципу нулевой суммы из-за ограниченности ресурсов. При планировании изменений всегда необходимо принимать решения о том, кто получит больше финансовых и материальных ресурсов, а кто - меньше. Высшие управляющие большинства компаний призывают к большей производительности и инновационной активности с меньшими издержками и накладными расходами. Это в свою очередь ведет к большему сопротивлению изменениям.

3. Обвинение лидеров за прошлые проблемы. Вероятно, основное сопротивление изменениям возникает из-за того, что лидерам нужно критически отнестись к своим

прошлым решениям и поведению для осуществления новых перемен. Психологически людям трудно перестроиться, если они ощущают свою собственную ответственность за проблемы, которые они теперь пытаются разрешить. В этом смысле намного легче прийти со стороны.

Культурологические причины сопротивления изменениям:

1. Культурные фильтры на пути селективного восприятия. Организационная культура проповедует определенные ценности, затрудняющие членам данной организации иной способ ведения дел. Либо люди неспособны к изменениям, либо они более восприимчивы, способны научиться вести себя по-новому, эффективно действовать в иной среде.

2. Возврат к старым добрым временам. Часто мы чувствуем большую безопасность, возвращаясь к прошлому. Преобразования требуют отказа от привычного ведения дел, поэтому возникает сопротивление.

3. Недостаток климата для изменений. Часто организации различаются по климату, благоприятствующему изменениям. Там, где процветает конформизм, одновременно ощущается и недостаток восприимчивости к изменениям. Большинство крупных корпораций в этом отношении не являются исключением. Лидеры реорганизаций должны учесть это и обеспечить условия для формирования соответствующего климата.

Обобщая основные подходы специалистов в области управления изменениями, можно выделить наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям [1]:

1. *Предсказуемый отрицательный результат.* Нередко возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу. Во всяком случае, эти люди или группы считают, что воздействие перемен на них будет негативным.
2. *Боязнь того, что работы станет больше.* Сотрудники организаций полагают, что следствием изменения станет увеличение объемов работы, а возможности получения вознаграждения снизятся.
3. *Необходимость ломать привычки.* Изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек.
4. *Недостаточность информации.* Организация не доводит с должной эффективностью до сотрудников информацию о том, что, почему и как предстоит изменять, и невнятно формулирует ожидания, касающиеся работы в будущем.
5. *Неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого.* Инициаторы изменений оказываются не в силах получить поддержку организационной структуры, деловых систем, технологий, ключевых должностных лиц, квалифицированной рабочей силы, культуры (ценностей, норм, убеждений и посылок) и интегрировать все это в свою деятельность.

6. *Возмущения работников.* Люди сопротивляются изменениям потому, что воспринимают их как нечто, навязываемое им.

Рассмотрим два общих подхода к преодолению сопротивления и основные стратегии реализации планов, помня, что не существует двух одинаковых организаций и, следовательно, универсальной стратегии управления изменениями.

1. Э. Хьюз выделяет восемь факторов успеха в преодолении сопротивления изменениям.

Фактор 1. Учет причин поведения личности в организации

Фактор 2. Обеспечение авторитета руководителя

Фактор 3. Предоставление информации группе о ситуации и целях изменений

Фактор 4. Достижение общего понимания

Фактор 5. Чувство принадлежности к группе

Фактор 6. Авторитет группы для ее членов: согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7. Поддержка изменений лидером группы: привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).

Фактор 8. Информированность членов группы о ходе изменений

Рассмотрим содержание перечисленных факторов подробнее.

Учет причин поведения личности в организации. При любых изменениях необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений, тогда он вряд ли будет оказывать сопротивление изменению.

Значение авторитета руководителя. Чем выше авторитет руководителя, тем больше влияние, которое он может оказать на процесс изменений. Пожелания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного. Однако официальный лидер коллектива и реальный лидер (часто неформальный) не обязательно должны быть одним и тем же лицом. Зачастую неофициальный лидер, обладающий высоким авторитетом в трудовом коллективе, может иметь большое влияние на процесс изменений. В любом случае непосредственный руководитель имеет больше власти и влияния, чем «тренер» из службы обучения персонала.

Предоставление информации группе. В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если ей предоставляется информация о том, как будет действовать группа в процессе изменений, в чем ее задача, как изменится ее работа и т. п., особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже имеющуюся. Чем в большей степени информация централизована, доступна, значима и

связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений. Например, информация, полученная с помощью анкетирования, при правильном использовании может принести больше пользы для конкретного трудового коллектива, чем общие данные о намерениях.

Достижение общего понимания. Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Для этого сотрудники должны знать, с какими проблемами реально столкнулась организация, какие пути для решения этих проблем выбраны. Факты, добытые отдельными сотрудниками или группами, либо участие этих сотрудников или групп в планировании, а также в сборе, анализе и интерпретации данных оказывают существенное влияние на процесс изменений. Информация, полученная одним из членов группы сотрудников, более понятна, более приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем та, которая предоставлена «внешним экспертом». В частности, участие в анализе и трактовке данных позволяет уменьшить или исключить противодействие, возникающее из-за слишком медленного или слишком быстрого хода дела. Более действенно исследование, проведенное членами группы при содействии независимых экспертов, чем рекомендации сторонней консалтинговой фирмы.

Чувство принадлежности к группе. Сила противодействия изменениям снижается, когда сотрудники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит гораздо менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, нежели изменение, которое навязывается извне. Наибольшая степень участия (обычно наиболее эффективная) характеризуется участием всех членов группы. Следующая степень участия соответствует участию отдельных членов группы. Наименьшая степень подразумевает участие только руководителя. Это не обязательно усиливает положительное отношение к изменениям, но существенно уменьшает открытое сопротивление.

Авторитет группы для ее членов. Чем более авторитетна группа для своих членов, тем большее влияние она может на них оказать. Группа является привлекательной для своих членов в той мере, в какой она удовлетворяет их потребности. Это влечет за собой готовность каждого члена группы к тому, что на него будет оказано влияние со стороны других членов, и усиление стимулов к сплоченности группы, если это для нее важно. В том, что касается изменений, сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления, в зависимости от того, полезными или вредными считает группа

эти изменения.

Поддержка изменений лидером группы. Процесс изменения, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс изменения, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

Информированность членов группы. Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения тех членов группы, которых она касается. Процесс изменения требует целенаправленного и продуманного открытия каналов общения. В частности, объективная информация о масштабах и направленности изменений (знание результатов) облегчает дальнейшие изменения, так как люди представляют, что их ждет в результате реализации стратегии. Процессы изменений, обеспечивающие конкретную информацию о достигнутом к данному моменту прогрессе и дающие критерии, по которым можно оценить имеющиеся улучшения, приводят к большему успеху при организации изменений и поддержании их хода, чем процессы, которые не дают такой конкретной информации и не имеют обратной связи.

2. Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям (таблица 3.1):

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение.

Рассмотрим условия и пути успешной реализации данных методов.

Информирование и общение. Выше уже было отмечено, что один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером для менеджеров низших уровней. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратеги» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при их осуществлении. Эта программа требует времени и усилий, если осуществление ее связано с

участием большого количества людей.

Таблица 3.1

Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Применение	Преимущества	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Успешный результат в убеждении людей будет способствовать эффективному осуществлению изменений	Большие затраты времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	В случае, когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать ответственность за осуществление изменений, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменений	Большие затраты времени
Помощь и поддержка	В случае, когда люди сопротивляются изменениям по причине боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и тем не менее может потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	В случае, когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	В случае, когда другие способы не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	В случае, когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Участие и вовлеченность. Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они зачастую могут избежать сопротивления. Стремясь

добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда - отрицательный, т.е. некоторые менеджеры считают, что всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие считают это безусловной ошибкой. Ни одна из позиций не является идеальной.

Помощь и поддержка. Поддержка может осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство. Бывалые суровые менеджеры обычно игнорируют подобные виды сопротивления, так же как и эффективность такого способа борьбы с сопротивлением. Основным недостатком этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и, тем не менее, зачастую терпит неудачу. Если же времени, денег и терпения просто нет, то использовать методы поддержки не имеет смысла.

Переговоры и соглашения. Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в предоставлении стимулов активным или потенциальным противникам изменения. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания, повысить пенсию отдельному служащему взамен на более ранний срок ухода на пенсию. Переговоры особенно подходят в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения и обладает существенной силой сопротивляться. Достижение соглашения является сравнительно легким способом избежать сильного сопротивления, хотя оно, как и многие другие способы, может быть дорогостоящим, особенно в тот момент, когда менеджер дает понять, что готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления. В этом случае он может стать объектом шантажа.

Манипуляции и кооптации. В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей, используя манипуляции. Манипуляции в данном случае подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции - кооптация. Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не

является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку. При определенных обстоятельствах кооптация может быть относительно дешевым и легким способом достижения поддержки индивидуума или группы служащих (более дешевый способ, чем переговоры, и более быстрый, чем участие). Но он имеет ряд недостатков. Если люди чувствуют, что их просто дурачат, чтобы они не сопротивлялись изменениям, что с ними обращаются не на равных или им просто лгут, то их реакция может быть крайне отрицательной. Кроме того, кооптация может создать дополнительные проблемы, если кооптированные используют свои возможности оказывать влияние на организацию и реализацию изменений путем, который не отвечает интересам организации. Если менеджер приобретет репутацию манипулятора, он рискует потерять возможность использовать такие необходимые подходы, как образование, общение, участие, и даже испортить свою карьеру.

Явное и неявное принуждение. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (потери работы, льгот, возможности продвижения и т. д.), или путем реального увольнения, перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же, как и манипуляция, использование принуждения - это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, или если она не пользуется популярностью, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера.

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является применение только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют сочетания этих подходов с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Контрольные вопросы к пункту 3.1:

1. Перечислите основные причины сопротивления изменениям.
2. Какие факторы определяют успех преодоления сопротивления организационным изменениям?
3. Какие методы используются для преодоления сопротивления изменениям?
4. Достаточно ли руководителю для преодоления сопротивления персонала технологическим изменениям обеспечить необходимое обучение сотрудников? Или необходимо выполнить еще какие-либо мероприятия? Какие?

5. Если организации для выживания на рынке необходимо в короткие сроки освоить новый вид товара, какие мероприятия по преодолению сопротивления персонала изменениям Вы бы провели?
6. Если для предотвращения снижения конкурентоспособности организации в ближайшие три года требуется провести структурные изменения и повысить нормы выработки сотрудников, какой план мероприятий Вы бы наметили?

4. Модели организационных изменений

4.1. Основные виды моделей. Модели К.Левина, Л.Грейнера. Теории Е и О и др.

Концептуальные модели организационных изменений сформировались в середине 1990-х гг. под воздействием технологического и информационного развития. К таким моделям относятся: модель преобразований бизнеса К. Левина, концепция организационного развития Ф. Гуияра и Дж. Келли, концепция Дж. П. Коттера, модель «Кривой изменений» Дж. Дак, теория Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа, модель «Айсберга» С. Н. Германа, модель И. Ансоффа (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Модели организационных изменений

Модели управления изменениями	Основные концептуальные идеи
Модель преобразований бизнеса К. Левина	<p>К. Левин определил основные этапы процесса организационных изменений:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Размораживание». На этой стадии члены организации получают информацию о реальном положении дел, для того чтобы «встряхнуть» их и побудить к осознанию необходимости изменений. Здесь же должна быть представлена информация о методах реформ и их возможных последствиях. 2. Движение. На данной стадии выполняются запланированные меры по изменению отношений работников и отделов. 3. «Замораживание». Здесь осуществляются меры, направленные на укрепление того, что изменили. Сотрудники должны убедиться в эффективности нового, принять новые методы, поддержать их использование
Модель «Айсберга» С.И. Германа	<p>Важной частью управления организационными изменениями являются фокусирование на неформальных отношениях, или «мягких сферах» организации, чтобы гарантировать поддержку членами организации целей, задач, стратегий и политики. Успех или крах организации обеспечивают неформальные отношения</p>
Модель управления стратегическими изменениями И.Ансоффа	<p>В ходе стратегических изменений происходит изменение трех важных компонентов:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) стратегии, определяющей новую продукцию и новые рынки; б) компетенции управления, включающей систему, структуру, умения и знания, привычки; в) поведения персонала, включая нормы, понятия, ценности,

Модели управления изменениями	Основные концептуальные идеи
	модели мира и распределение власти
Теории Е и О организационных изменений М.Бира и Н. Нориа	Теория Е выходит из примата финансовых целей и ориентирована на использование «жестких методов» осуществления организационных изменений «сверху вниз». Теория О ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации и использует «мягкие» методы (изменения «снизу вверх»), обучение и развитие сотрудников, изменение характеристик корпоративной культуры. Для достижения максимального эффекта необходимо комбинирование «жестких» и «мягких» методов и учет времени, имеющихся ресурсов, целей, особенностей культуры, стиля управления
Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж.Келли	Предприятие подобно живому организму и представляет собой «биологическую корпорацию», которая рождается, растет, болеет, осуществляет выбор, учится Процесс преобразования включает четыре элемента: рефрейминг - достижение мобилизации, изготовление видения перспектив; реструктуризацию - преобразование компании с целью сделать ее конкурентоспособной; оживление - рост компании за счет концентрации на потребностях рынка, изобретение новых видов бизнеса и новых информационных технологий; обновление через изготовление рефлексов адаптации к изменениям среды, создание мотивации
Стадии процесса изменений Дж. Коттера	Последовательность этапов организационных изменений включает убеждение работников относительно необходимости изменений, создание команды реформаторов, разработку и пропаганду нового видения перспектив будущих рынков и определение стратегии их завоевания, обеспечение условий для широкого участия персонала в преобразованиях. Значительное внимание Дж. П. Коттер уделяет получению быстрых результатов, закреплению успехов для углубления процесса изменений и их закреплению в корпоративной культуре
Кривая изменений Дж. Дак	Дж. Дак определила основные фазы процесса организационных преобразований: <ul style="list-style-type: none"> - застой - организация подавлена или чрезмерно активная; - подготовка - лидеры начинают разрабатывать планы и механизмы обмена информацией; - реализация - подключение персонала на разных уровнях; - проверка на прочность - конфликты, расхождения, промахи, маленькие успехи; - достижение цели - отказ от продолжения программы изменений
Модель Л. Грейнера	Л. Грейнер выделяет следующие стадии, согласно которым должна пройти развивающаяся организация: <ul style="list-style-type: none"> - давление на высшее руководство; - посредничество на высшем уровне руководства; - диагностика проблемной области; - нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; - эксперимент с новым решением; - подкрепление на основе положительных результатов

Перечисленные концепции управления организационными изменениями являются наиболее распространенными. Большинство концепций (модели К.Левина, модели Дж.Дак, Дж.Коттера) описывают последовательность и содержание этапов организационных изменений, но существенно ограничены в практическом применении. Часть из них направлена на выявление причин сопротивления изменениям и описывают готовность к ним (Дж.Дак, А.А.Арменакис). Рассмотрим более подробно ряд основных моделей управления изменениями.

Модель изменений К. Левина

Американский социолог Курт Левин в 1947 г. предложил трехэтапную теорию изменений, широко известную как «Разморозь», «Измени», «Заморозь». Можно усложнять эти стадии, но не все видят в этом необходимость. Эта теория часто подвергалась критике за ее «упрощенность». Модель К. Левина до сих пор является актуальной. Трехступенчатый подход Левина говорит о том, что суть 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. Реализация изменений предполагает либо возрастание значения побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих, либо некую комбинацию взаимодействий, приводящих к нарушению их баланса. На рис. 5.1 отражены силы, поддерживающие равновесие в организации, которая недавно претерпела серьезные изменения.



Рис.4.1 Баланс факторов, поддерживающих стабильность положения компании, столкнувшейся с проблемами

Рассмотрим подробнее три этапа процесса изменений по К.Левину

Этап 1 «Разморозь»

Стадия разморозки, возможно, одна из важнейших для понимания того, что мы живем в эпоху перемен. Это некий этап подготовки к переменам. Он включает в себя осознание того, что перемены необходимы, и готовность двигаться вне своей «комфортной зоны». Первая стадия «Разморозь» заключается в поиске стимулов и побуждений к организационным изменениям. Необходимо предпринять какие-либо действия, чтобы сломать существующую практику. Большинство организаций крайне привержено старым методам ведения дел и отбрасывает любые попытки изменений, поэтому требуются радикальные шаги, цель которых заключается в том, чтобы представить членам организации информацию о текущем положении дел, которой они пренебрегали. Следует обосновать необходимость изменений и подробно разъяснить предлагаемые методы реформ.

Этап 2 «Измени»

Курт Левин понимал, что изменение - это не кратковременное событие, а процесс, который впоследствии он назвал процессом перехода. Переход - это внутреннее движение,

которое совершается в ответ на изменение. Данный этап происходит, как только мы совершаем необходимое изменение. Люди «размораживаются» и направляются навстречу новому способу существования. При этом данный этап является одним из сложнейших, поскольку люди не уверены в последствиях дальнейшего хода событий. На этом этапе необходима поддержка, которая может быть осуществлена в форме тренингов, коучинга, а ошибки необходимо воспринимать как часть процесса. Ролевые модели и разрешение принимать собственные решения помогут свершению перемен. Также необходимо поддерживать у людей ясную картинку желаемых перемен и выгоды, которые принесут эти перемены. На этом этапе выполняются запланированные мероприятия для изменения поведения работников или отделов.

Этап 3. «Заморозь»

Название этапа говорит о том, что важно установить стабильность после того, как изменение произошло. Изменения приняты и являются нормой. Люди создают новые отношения и возвращаются к рутинным делам. Это может занять значительную часть времени. Часто полагают, что на этот этап времени нет. И это вызывает критику модели Курта Левина. Необходимость этого этапа не согласуется с современным осмыслением перемен как некоего постоянного, зачастую хаотичного процесса, где требуется значительная гибкость. Если не останавливаться, процесс разморозки для следующего изменения пройдет проще. Но пренебрежение данным этапом может привести к возврату прежних условий и методов работы. Проводятся мероприятия, направленные на упрочение новой организационной практики. Следует убедить коллектив организации в эффективности новых методов, пропагандируя выгоды новой системы.

Модель управления изменениями Л.Грейнера

Одна из первых моделей, которая в настоящее время активно применяется, появилась еще в 1972 г. Американский специалист в области менеджмента и экономики Ларри Грейнер в своей работе «Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции» описал организацию как развивающуюся систему и выделил стадии, которые она проходит в своем развитии. Предпосылкой к этой работе явилась идея Грейнера, которая заключалась в том, что на будущее организации в большей степени влияет ее история, чем внешнее воздействие. Он позаимствовал эту идею в теории европейских психологов, которая говорит о том, что поведение определяется предыдущими событиями, а не будущим. Переводя данную аналогию на организационное развитие, Грейнер выделяет пять стадий, которые должна пройти развивающаяся организация. Модель успешного проведения организационных изменений представлена на рис. 5.2.

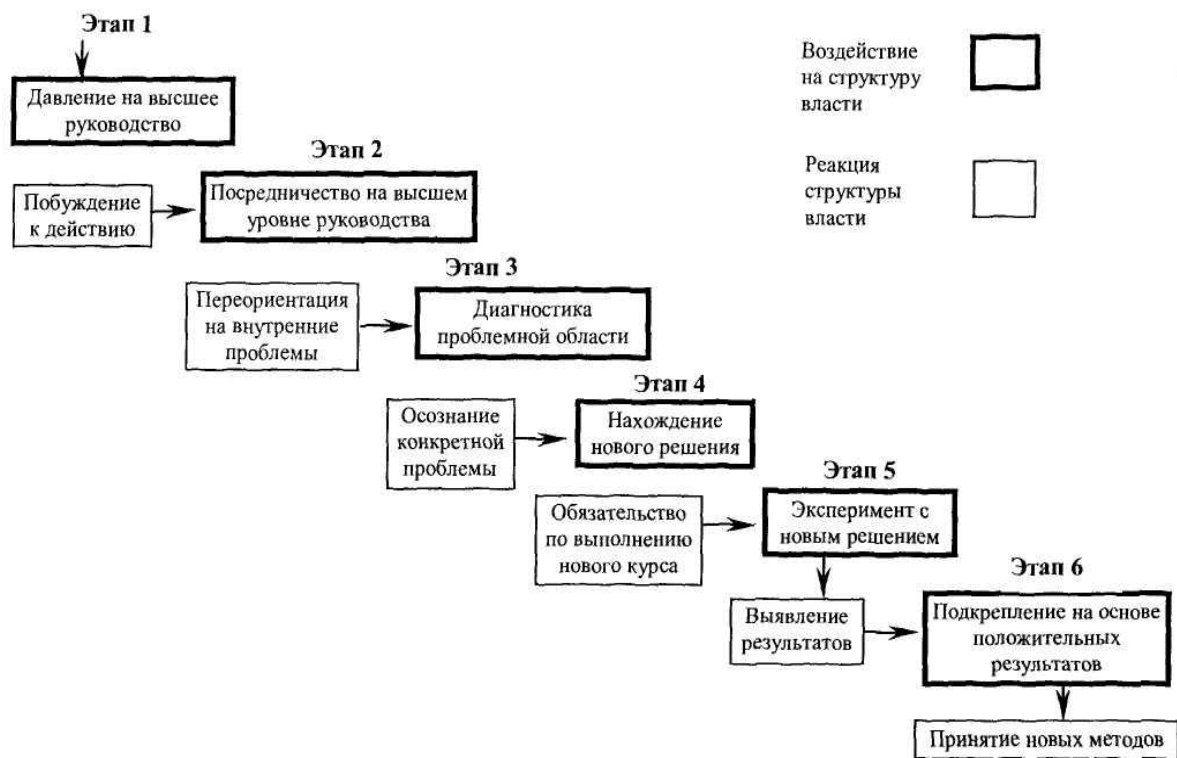


Рис. 4.2. Модель успешного проведения организационных изменений Л.Грейнера

Этап 1. Давление на высшее руководство.

Первоначальный этап состоит в том, что руководители должны осознать необходимость изменений. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Необходимость перемен может происходить от изменений внутренних факторов, например снижения производительности, чрезмерно возросших затрат, большой текучести кадров, дисфункционального конфликта и большого количества жалоб работников.

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства

Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и реальные основания возникновения этой необходимости. А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения.

Этап 3. Диагностика проблемной области

На этом этапе 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 находит попытки определения способа исправления ситуации.

Этап 5. Эксперимент с новым решением

Организация редко берет на себя ответственность проводить крупные изменения стремительно. Она, скорее, начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. 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 завершающем этапе необходима мотивация людей, чтобы они приняли эти изменения.

Следующей заслугой Грейнера является анализ ситуации, в которой определена степень участия сотрудников в проведении организационных изменений. Благодаря влиянию школы человеческих отношений многими учеными рекомендуется использовать участие работников в управлении организационными изменениями. Тем не менее, многие ученые и исследователи в области управления отмечают, что не во всех ситуациях целесообразно использовать высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Грейнер определяет следующие способы распределения власти между различными уровнями организации (рис. 4.3).

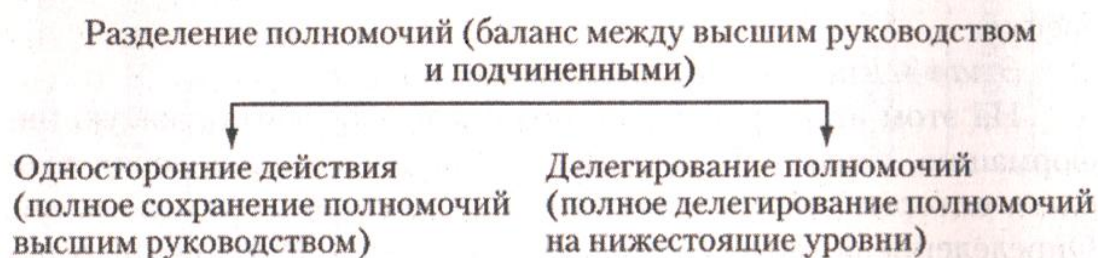


Рис.4.3 Распределение полномочий для управления переменами

Односторонние действия. Такой подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. Односторонние действия, возможно, были бы эффективны в ситуациях, где подчиненные восприимчивы к законной власти (как, например, военные организации), а необходимость в плюрализме мнений - минимальная.

Делегирование полномочий. Подход с таких позиций к осуществлению организационных изменений в целом соответствует либеральному стилю руководства. Руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления.

Преимущество делегирования полномочий состоит в том, что оно уменьшает

возможность будущего сопротивления переменам и создает широкий диапазон мнений по данной проблеме. Недостатки этого подхода: возможное замедление реакции, качество решения может находиться под влиянием группового мышления, у подчиненных может отсутствовать необходимый опыт для взвешивания всех альтернатив в контексте общих целей организации.

Теория Е и теория О организационных изменений

Авторы концепции, названной «Теория Е и Теория О», профессора Гарвардской школы бизнеса Майкл Бир и Нитин Нория предполагают, что около 70% всех инициатив относительно изменений терпят неудачу. Причиной большинства таких неудач являются стремительные изменения, сопровождаемые обилием инициатив. В литературе немало рекомендаций о том, какие этапы следует осуществлять в ходе реализации организационных изменений. Однако такие рекомендации, по мнению авторов, часто запутывают процесс изменений. Результатом становятся большие экономические и социальные потери.

Две противоположные концепции, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен, означают следующее:

- теория Е - предполагает изменения в зависимости от *экономических ценностей*;
- теория О - предполагает изменения, основанные на *организационных возможностях*.

Руководители, которые являются сторонниками теории Е, применяют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Такой подход обычно включает экономические стимулы, сокращения, реструктуризацию. Руководители, которые являются сторонниками теории О, ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменение корпоративной культуры и осуществление перемен; снизу вверх. В предлагаемом ими мягком подходе целью является разработка корпоративной культуры и человеческого потенциала через индивидуальное или организационное обучение.

В большинстве исследуемых компаний использовалось сочетание того и другого. Чтобы понять отличие теорий Е и О, можно сравнить их по нескольким ключевым аспектам организационных изменений: цель изменений, лидерство, объект изменений, процесс, мотивация изменений и привлечение консультантов (табл. 4.2).

Сравнение теорий по ключевым аспектам организационных изменений

Характеристика	Теория Е	Теория О	Сочетание Теории Е и теории О
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей	Принятие соответствия между экономическими ценностями и организационными возможностями
Лидерство	Управление изменениями сверху вниз	Поощрение участия снизу вверх	Осуществление управления сверху и привлечение сотрудников снизу
Объект изменений	Акцент на структуры и системы	Корпоративная культура (поведение сотрудников и отношения между ними)	Сочетание жесткого и мягкого подходов
Процесс	Планирование и разработка программ	Экспериментирование и развитие	План для спонтанности (учебных программ, экспериментов и др.)
Мотивация изменений	Использование финансовых стимулов	Использование приверженности; оплата как справедливый обмен	Использование стимулов для укрепления изменений
Привлечение консультантов	Анализ проблем и предложение решений	Помощь в организации процесса выработки решений	Роль экспертов по вовлечению сотрудников

Недостатком теории Е являются жесткие методы управления. Согласно теории Е все неформальные заключенные контракты между организацией и ее работниками приостанавливаются на период изменений. Работники и группы, чьи действия не представляют необходимых ценностей, крайне уязвимы. Руководство осуществляет изменения сверху вниз. В этой теории считается, что лидерство сверху вниз является самым рациональным подходом к управлению изменениями, когда организация испытывает сложности, способные привести к краху. Лишь руководитель компании может принять верное стратегическое решение относительно различных теорий преобразования организаций, всех инициатив, необходимых для выживания в изменяющейся внешней среде. На деле это далеко не всегда является таковым.

Достоинства этой теории в том, что, теория Е рассчитывает на создание финансовых стимулов для мотивации изменений в организации. Стимулы, соответствующие интересам менеджеров и акционеров, являются важными для проведения изменений. Построение эффективной системы стимулирования - источник заинтересованности менеджеров и сотрудников. Без этих стимулов менеджеры и сотрудники не смогут точно определить

приоритеты в работе. Кроме того, стимулы также существенны и потому, что дают менеджерам и сотрудникам чувство справедливого вознаграждения за трудную работу.

Теория О, как отмечалось выше, сфокусирована на взаимоотношениях или поведенческих аспектах - «мягких элементах» организации. Недостаток данной теории заключается в том, что переориентация корпоративной культуры на приверженность работников и обучение реализуемо не ранее чем через несколько лет. Успешная программа может создать адаптивную базу работников через четыре-пять лет. Но компании, которым действительно нужны изменения, не могут так долго ждать результатов.

Наиболее приемлемым решением для большинства компаний будет сочетание двух теорий. Считается, что именно комбинирование жестких и мягких методов необходимо для достижения максимального эффекта. Однако следует отметить, что способность комбинировать эти методы является уделом наиболее талантливых и подготовленных лидеров. Неудачная комбинация жесткого и мягкого подходов может привести к полному провалу, и лучше использовать жесткий или мягкий подход в «чистом» виде, с учетом недостатков и ограничений каждого из них.

Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

Концепция Ф. Ж. Гуияра и Дж. Н. Келли определяет преобразование бизнеса как организационную перепроектировку генетической архитектуры корпорации. Они определяют преобразование бизнеса как организованное перепроектирование генов корпорации, которое достигается в результате одновременной работы (хотя и с разной скоростью) по четырем направлениям: рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению (рис. 5.4).



Рис.4.4 Четыре элемента преобразований

Объединенные в общую схему преобразования бизнеса эти четыре процесса помогут создать на предприятии особую защитную систему, начать обновление всех его внутренних составляющих на основе инновационных проектов, сочетании интересов власти и бизнеса,

взаимовыгодного партнерства и институциональных преобразований.

Авторы считают, что для биологической корпорации секрет вечной жизни заключается в способности управлять одновременно преобразованием всех своих систем в едином стремлении к достижению общих целей.

Рефрейминг - сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Этот элемент преобразования обращен к сознанию (мозгу) организации. Рефрейминг раскрывает корпоративное сознание, наполняя его новым видением перспективы и решимостью к переменам.

Реструктуризация - важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность. Это та область преобразования, где отдача самая быстрая, а трудности, связанные с корпоративной культурой, самые существенные, поскольку там часто возникают неизбежные побочные эффекты, например увольнения и волнения среди работников.

Оживление (ревитализация) - усиление роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой. Из всех четырех элементов оживление - самый важный фактор, который наглядно 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. Обновление включает создание нового метаболизма, быстрое распространение знаний внутри фирмы, адаптацию к изменениям окружающей среды.

Хромосомы элементов преобразования. Модель Гуияра и Колли базируется на гипотезе, что биокорпоративный геном определяют 12 «хромосом», по три хромосомы на каждый из четырех элементов преобразования. Каждая хромосома порождает биокорпоративную систему. Роль команды руководителей заключается в том, чтобы воздействовать как генетические архитекторы корпорации. Роль лидера как генетического архитектора состоит в программировании «кода» корпорации. С этой точки зрения каждая хромосома и биокорпоративная система отвечают задачам высшего руководства компании.

Три хромосомы рефрейминга:

1. *Достижение мобилизации.* Мобилизация - процесс накопления умственной энергии, необходимой для поддержки процесса преобразования. Она означает расширение области мотивации и преданности с уровня индивидуумов на уровень команд и далее - на уровень всей организации.

2. *Выработка видения перспективы.* Мобилизация создает потенциал внутри

организации как основу для построения лучшего будущего. Видение перспективы создает *чувство цели*, определяет смысл существования.

3. *Построение системы показателей.* Когда компания мобилизована и вооружена вдохновляющим всех видением перспективы, необходим набор показателей и определение действий для их достижения. Можно сказать, что система показателей создает *чувство преданности*.

Три хромосомы реструктуризации:

4. *Построение экономической модели* - действие, означающее систематический нисходящий анализ корпорации с финансовой точки зрения: от рассмотрения соображений, касающихся акционерной стоимости корпорации, до расчета издержек по видам деятельности и определения уровня обслуживания. Экономическая модель - это то же самое для корпоративного организма, что *сердечно-сосудистая система* для организма человека, которая снабжает кислородом все нуждающиеся в них части организма.

5. *Упорядочение физической инфраструктуры.* Перепроектирование физической инфраструктуры корпорации - корпоративный эквивалент *скелета человека*.

6. *Перепроектирование архитектуры работ.* В компании работа выполняется посредством сложной сети процессов, которая называется *архитектурой работ*. Производственные процессы являются двигателем деловой жизни, биокорпоративной *мышечной системой*. Как и мышцы, производственные процессы могут рассматриваться по отдельности, но фактически они настолько взаимосвязаны, что изменение одного из них может оказать воздействие на все остальные. Первые два гена перепроектирования архитектуры работ включают принципы классического реинжиниринга. Третий ген переносит реинжиниринг в область *биореинжиниринга*.

Три системы оживления (ревитализации):

7. *Концентрация на потребностях рынка.* Оживление предполагает рост, и хорошо начать с обеспечения тех преимуществ, часто новых, еще неизвестных, к которым стремятся потребители и которые ведут к росту бизнеса. Рынок для корпорации - это то же, что *чувства* для человеческого организма; ориентация на рынок связывает корпоративный мозг и тело с окружающей средой.

8. *Изобретение новых видов бизнеса.* Рост бизнеса происходит даже тогда, когда новый бизнес запускается на пустом месте. Это требует «перекрестного опыления» возможностей, которые зачастую рассеяны по всем направлениям бизнеса фирмы, и их творческого соединения для выработки новых предложений. Создание новых направлений бизнеса дает корпорации новую жизнь, поэтому рассматривается как корпоративный эквивалент *человеческой репродуктивной системы*.

9. *Информационные технологии меняют правила.* Технология во многих случаях может стать основой для новых способов ведения конкуренции. Технология подобна *нервной системе* человеческого организма, она связывает все части тела и позволяет испытывать ощущения, порождаемые окружающей средой.

Три системы обновления:

10. *Разработка системы вознаграждения.* Структура вознаграждения порождает чувство удовлетворения, благодарности.

11. *Организация индивидуального научения.* Компании должны взять на себя заботу о развитии работающих у них людей, поощряя приобретение ими новых навыков и культивируя взаимное обучение. Индивидуальное научение способствует самоактуализации индивидуумов, которые составляют компанию.

12. *Развитие организации.* Корпорациям необходимо ориентироваться на обучение, чтобы они могли постоянно адаптироваться к меняющейся окружающей среде. Развитие организации воспитывает у индивидуумов чувство общности.

Необходимо отметить, что, в отличие от многих исследователей проблем организационных изменений, Гуияр и Келли не только анализируют общие принципы, но и рассматривают конкретные приемы функционального менеджмента, полезные для реализации изменений. Вместе с тем авторами данной теории рассмотрены и современные информационные технологии, и метод реинжиниринга, преобразовав его в биореинжиниринг.

Контрольные вопросы к пункту 4.1:

1. Каковы основные этапы процесса организационных изменений согласно модели К.Левина?
2. Какие варианты участия персонала в реализации организационных изменений предложены в модели Л.Грейнера?
3. Проведите сравнительный анализ теории Е и теории О по ключевым аспектам организационных изменений.
4. Что понимается под рефреймингом и какие элементы рефрейминга обсуждаются в модели преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли?
5. Какие четыре направления преобразований обсуждаются в Модели организационных преобразований Ф. Гуияра и Дж. Келли?

Тестовые задания к разделу I

1. В теории управления под «организацией» понимается

- 1) комплекс действий по приведению какого-либо объекта или системы в работоспособное состояние
- 2) процесс распределения функций и задач между сотрудниками, обеспечение их взаимодействия при выполнении работы для достижения целей фирмы или группы
- 3) формально образованное для достижения определенных целей объединение людей, являющихся частью структуры общества
- 4) группа людей, не имеющих общих целей и определенных функций

2. Признаки системы, присущие социальной организации:

- 1) неделимость
- 2) наличие множества элементов
- 3) единство главной цели для всех элементов
- 4) самостоятельное, не связанное целеполагание разных элементов организационной системы
- 5) полная независимость элементов организации как системы
- б) наличие связей между элементами организации

3. Основные принципы организации:

- 1) равновесия, сохранения и развития, и взаимозаменяемости и взаимозависимости
- 2) предсказуемости, определенности, самоопределения
- 3) примата цели, формы и содержания, взаимосвязи и взаимодействия
- 4) единомыслия, сплоченности, конфликтности

4. К внешней среде организации относятся:

- 1) конкуренты организации
- 2) сотрудники организации
- 3) поставщики материальных ресурсов
- 4) налоговая инспекция
- 5) услуги организации, реализуемые на определенном региональном рынке
- б) тактика рыночной деятельности организации

5. К внутренней среде организации относятся:

- 1) бизнес-партнеры организации
- 2) материальные ресурсы организации
- 3) поставщики материальных ресурсов
- 4) вышестоящая организация
- 5) стратегия рыночной деятельности организации
- б) технологии производства, применяемые в организации

6. Жизненный цикл организации – это модель, описывающая

- 1) этапы развития организации во времени и характерные для них проблемы
- 2) этапы технологических производственных циклов, характерных для организации

3) этапы смены династий рабочих и менеджеров, работающих в организации, и возникающие при этом проблемы

7. Суть модели жизненного цикла организации Л.Грейнера заключается в следующем:

- 1) На протяжении всего жизненного цикла организации должен сохраняться единый неизменный стиль управления ею
- 2) каждая фаза цикла характеризуется периодами развития, роста, стабилизации и кризиса
- 3) каждый период роста требует разных стилей управления организаций
- 4) каждая фаза цикла представляет собой часть единого поступательного бескризисного процесса развития

8. Согласно теории И.Адизеса наиболее значимыми параметрами жизнедеятельности организации, обеспечивающими ее процветание, являются

- 1) размер организации и стратегическое планирование
- 2) стабильность и единомыслие
- 3) контролируемость и гибкость

9. На какой фазе жизненного цикла согласно мнению И.Адизеса для успешного дальнейшего развития необходимо создать эффективную систему управления организацией

- 1) на фазе «Младенчества»
- 2) на фазе «Юности»
- 3) на фазе «Давай-давай» (Go-Go)
- 4) на фазе «Стабильности»

10. Согласно мнению И.Адизеса, ключевыми ролями менеджеров, обеспечивающих развитие организации, являются

- 1) администратор, наставник, контролер, коммуникатор
- 2) защитник, хозяйственник, наставник, амортизатор (гарант стабильности внутренней среды)
- 3) предприниматель, производитель (гарант обеспечения объемов производства и продаж), администратор, интегратор

11. К организационным изменениям можно отнести

- 1) смену организационной структуры компании
- 2) прием на работу новых сотрудников взамен уволившихся из управленческих структур по собственному желанию
- 3) обучение вновь принятых рабочих установленным в организации технологическим приемам работы
- 4) освоение рабочими технологии, необходимой для выпуска новой продукции

12. Организационные изменения могут затрагивать следующие элементы:

- 1) цели и стратегию конкурентов
- 2) цели и стратегию организации
- 3) мнения и лояльность потребителей
- 4) лояльность и патриотизм сотрудников

13. К основным силам, определяющим новую экономику, относят:

- 1) развитие национальных культур
- 2) глобализацию
- 3) возрастание роли информации и интеллектуального капитала
- 4) развитие аграрного сектора экономик

14. Под проактивными изменениями понимают

- 1) изменения, направленные на подавление негативной активности персонала
- 2) изменения, направленные против излишнего спроса на товары
- 3) изменения, реализуемые заранее для предотвращения негативного влияния среды на организацию
- 4) изменения, реализуемые в ответ на негативное влияние среды на организацию

15. К личным причинам (барьерам), определяющим сопротивление персонала организационным переменам, относят

- 1) наличие в организации сложившихся влиятельных коалиций
- 2) сложности в изменении принятых правил выполнения работ и внутриорганизационного взаимодействия
- 3) непонимание сотрудниками, от которых зависит успех перемен, своей роли в процессе преобразований
- 4) перегруженность сотрудников текущей работой и недостаток времени для освоения нового

16. К структурным (организационным) причинам (барьерам), определяющим сопротивление персонала организационным переменам, относят

- 1) наличие в организации сложившихся влиятельных коалиций
- 2) сложности в изменении принятых правил выполнения работ и внутриорганизационного взаимодействия
- 3) непонимание сотрудниками, от которых зависит успех перемен, своей роли в процессе преобразований
- 4) перегруженность сотрудников текущей работой и недостаток времени для освоения нового

17. Рациональный тип негативного отношения к переменам проявляется в

- 1) неуверенности в собственных способностях, достаточных для освоения новых требований и объемов работы
- 2) опасении потерять рабочее место или размеры оплаты труда
- 3) несогласии с целесообразностью реализации программы изменений для целей компании
- 4) нежелании менять привычный трудовой коллектив

18. Процесс реализации изменений вызовет меньшее сопротивление персонала, если

- 1) будет выполняться при постоянном вмешательстве в него приглашенного руководством стороннего консультанта

- 2) будет проходить под руководством одного из менеджеров компании, пользующегося авторитетом в коллективе
- 3) отдельные сотрудники будут заранее оповещены о предполагаемых изменениях в компании
- 4) персонал будет своевременно проинформирован о том, в чем целесообразность изменений и каким образом они коснутся интересов сотрудников

19. Методами преодоления сопротивления персонала изменениям могут быть:

- 1) кооперация и кооптация
- 2) избегание и замалчивание
- 3) вовлеченность или принуждение
- 4) предпринимательство или вмешательство местных властных структур

20. Основные этапы модели организационных изменений К.Левина:

- 1) стабилизация - реализация изменений - активизация
- 2) размораживание – реализация изменений - замораживание
- 3) разогрев – стабилизация – реализация перемен

21. Согласно подходу М.Бира и Н.Нориа стратегия перемен в рамках теории Е реализуется посредством

- 1) стремления главным образом к увеличению экономического результата
- 2) стремления к развитию потенциала организации
- 3) повышения преданности сотрудников своей компании
- 4) преимущественно материального стимулирования персонала

22. Согласно подходу М.Бира и Н.Нориа стратегия перемен в рамках теории О реализуется посредством

- 1) централизованного управления с преобладанием авторитарного стиля
- 2) участия сотрудников компании в разработке управленческих решений
- 3) предварительного планирования работ и процессов и последующего контроля их четкого выполнения
- 4) создания командного духа и экспериментирования

23. В соответствии с моделью организационных преобразований Ф.Ж.Гуиера и Дж.Н.Келли под рефреймингом понимается

- 1) изменение формата общения компании со средствами массовой информации
- 2) изменение видения сущности, философии бизнеса компании
- 3) изменение качества информационных технологий, применяемых компанией для обеспечения бизнеса

24. Согласно теории организационных изменений Л.Грейнера

- 1) высокая степень участия подчиненных в организационных изменениях не всегда целесообразна и должна быть обоснована
- 2) организационные перемены следует реализовывать, только опираясь на полное вовлечение в процесс изменений всего персонала компании
- 3) высокая степень вовлеченности персонала в процесс перемен вредит их успеху

Раздел II. Стратегические основы управления изменениями

5. Стратегии осуществления изменений

5.1. Управление изменениями и стратегический менеджмент. Современные тенденции управления организациями

Стратегия находится под влиянием изменений в окружающей среде и сама может формировать эти изменения. Она оказывает долгосрочное воздействие на организацию, открывая перспективу для ее развития. Стратегические изменения неразрывно связаны со стратегией организации и процессом стратегического управления. Под стратегией изменений будем понимать тот или иной план, выбранный в зависимости от обстоятельств, который отражает следующие факторы, зависящие от обстоятельств и характерных для каждой конкретной организации процессов:

- темп осуществления изменений;
- степень управления со стороны менеджеров;
- использование внешних агентств, например консалтинговых;
- центральное или местное сосредоточение сил.

Многие стратегии возникают стихийно по мере работы предприятия, а не в результате заранее определенного процесса их формулирования. Г. Минцберг и Дж. Уотерс указывают на наличие стратегий двух типов:

К *первому типу* относятся продуманные стратегии (deliberate strategies) - основанные на результатах стратегического анализа и планирования, т. е. являющиеся результатом применения рациональной модели. С учетом этого формируются предполагаемые стратегии (intended strategies), но впоследствии одна из них реализуется на практике, а другие по различным причинам так и остаются нереализованными.

Ко *второму типу* относятся неотложные стратегии (emergent strategies) - незапланированные, возникающие в результате реагирования на происходящие изменения и непредвиденные обстоятельства. Нередко такие стратегии вытекают не из директив высшего руководства, а из моделей поведения, сложившихся на нижестоящих уровнях управления, в тех или иных элементах организационной структуры компании (рис. 5.1).



Рис 5.1. Типы стратегий по Минцбергу и Уотерсу

Для того чтобы стратегия считалась *полностью преднамеренной*, Минцберг и Уотерс полагают необходимыми следующие три, как они считают, трудно реализуемые условия. Во-первых, необходимо, чтобы в организации наличествовали ясные намерения, сформулированные на достаточном уровне детализации, чтобы не было никаких сомнений относительно предмета устремлений до того, как будут предприняты какие-либо действия. Во-вторых, поскольку организация означает коллективное действие, для устранения всяких сомнений относительно того, что озвученные намерения принадлежат именно организации, они должны разделяться фактически всеми действующими лицами, будучи присущи им как собственные либо восприняты от руководства, возможно, как отклик на некое управляющее воздействие. В-третьих, эти коллективные намерения должны быть реализованы в точном соответствии с тем, как и задумывались. Это означает, что никакая внешняя сила (рыночная, технологическая, политическая и т. д.) не могла бы помешать им. Другими словами, окружение должно быть или абсолютно предсказуемым и благоприятным, или находиться под полным контролем организации.

С другой стороны, для того чтобы стратегия была *полностью стихийной*, в организации в течение достаточно длительного времени должна иметь место согласованность действий без намерений эту согласованность поддерживать. Отсутствие согласованности и последовательности действий означало бы отсутствие стратегии. Трудно представить какое-либо действие при полном отсутствии намерений в организации. Поэтому полностью стихийные стратегии столь же редко встречаются, что и полностью преднамеренные стратегии.

Можно сказать, что эти два типа стратегии располагаются на противоположных полюсах континуума, между которыми располагаются реальные стратегии (таблица 5.1). Положение этих стратегий внутри континуума определяется следующими факторами: степень ясности намерений руководства, разделяются эти намерения внутри организации или нет, степень контроля со стороны руководства над процессами в организации, насколько благоприятно, контролируемо и предсказуемо внешнее окружение организации.

Таблица 5.1

Краткое описание стратегий по Минцбергу и Уотерсу

Стратегия	Основные характеристики
Продуманная стратегия (planned)	Стратегии данного типа берут свое начало из формальных планов: ясные намерения, точно сформулированные руководством, подкреплены формальными механизмами контроля с целью обеспечения их реализации в условиях благоприятного, контролируемого или предсказуемого окружения. В наибольшей степени преднамеренные стратегии

Стратегия	Основные характеристики
Предпринимательская (entrepreneurial)	Стратегии данного типа берут свое начало в центральном видении: намерения существуют как видение, имеющееся у единственного лидера организации, и в таком качестве адаптируются к новым возможностям; организация находится под личным контролем своего лидера и расположена в защищенной нише во внешнем окружении. Стратегии относительно преднамеренные, но могут формироваться стихийно
Основанная на идеологии (ideological)	Стратегии данного типа берут свое начало в общих убеждениях: намерения существуют в качестве коллективного видения всех действующих лиц, в достаточно вдохновляющей форме и относительно неизменного, контролируемые нормативно посредством идеологии и/или социализации; организации часто проактивны по отношению к окружению. Стратегии большей частью преднамеренные
Зонтичная (umbrella)	Стратегии данного типа берут свое начало в ограничениях: руководство, лишь частично контролирующее деятельность организации, определяет стратегические границы и цели, в рамках которых остальные действующие лица реагируют на воздействия со стороны друг друга или со стороны сложного и, возможно, непредсказуемого окружения. Стратегии частично преднамеренные, частично стихийные и преднамеренно стихийные
Процессная (process)	Стратегии данного типа берут свое начало в процессе: руководство контролирует аспекты стратегии, связанные с процессами (наем персонала, структура и т. д.), оставляя аспекты, связанные с содержанием, другим действующим лицам. Стратегии частично преднамеренные, частично стихийные и преднамеренно стихийные
Несвязанная (unconnected)	Стратегии данного типа берут свое начало в организационных анклавах: действующие лица, слабо связанные с остальной организацией, самостоятельно определяют свой образ действий в отсутствие намерений центрального руководства или организации в целом или в прямом противоречии с ними. Стратегии стихийные с точки зрения организации вне зависимости от того, являются ли они стихийными или преднамеренными с точки зрения действующих лиц
Основанная на консенсусе (consensus)	Стратегии данного типа берут свое начало в консенсусе: посредством взаимного приспособления действующие лица вырабатывают согласованную линию поведения, которая становится распространенной повсюду в организации, при этом намерения центрального руководства или общие для всей организации отсутствуют. Стратегии преимущественно стихийные

Стратегия	Основные характеристики
Навязанная (imposed)	Стратегии данного типа берут свое начало в окружении: окружение диктует линию поведения посредством прямого навязывания либо неявно ограничивая свободу выбора организации. Стратегия в наибольшей степени стихийная, хотя может быть усвоена организацией и превратиться в преднамеренную стратегию

Мировые события на рубеже XX и XXI вв., в особенности глобальный финансовый кризис 2008-2009 гг., породили новые тенденции изменений среды бизнеса, которые приводят к переосмыслению подходов к стратегии организаций и стратегического менеджмента:

1. Глобализация мировой экономики.
2. Рост экономической мощи и влияния стран с развивающейся экономикой.
3. Возрастание роли государств в бизнесе во всех странах мира
4. Растущая волатильность (изменчивость) цен на продовольствие и растущий дефицит природных ресурсов
5. Бурное развитие интернет-технологий, увеличение мощности компьютеров, а также взрывной и всепроникающий рост коммуникаций с использованием цифровых устройств
6. Преобразование старых и формирование новых отраслей бизнеса в результате технологических, социальных и экономических изменений
7. Падение доверия к корпорациям со стороны общества и рост понимания необходимости учета интересов многих сторон, заинтересованных в деятельности компаний.

Глобализация мировой экономики

Глобализация означает тесную экономическую интеграцию между странами мира, причем в настоящее время идет экспансия не только со стороны развитых стран, но и со стороны развивающихся в развитые. При этом необходимо учитывать несколько аспектов такой интеграции: глобализацию товаров и услуг, глобализацию человеческих ресурсов и финансовую глобализацию.

Несмотря на падение спроса, связанного с мировым финансовым кризисом 2008-2009 гг., международная торговля товарами и услугами занимает значительное место в мировой экономике.

Что касается глобализации человеческих ресурсов, иммиграция из стран с менее развитой экономикой в более экономически развитые страны ограничивается правительствами этих стран. С другой стороны, старение и сокращение населения означает, что эти страны (в их число входит и Россия) ощущают растущий дефицит рабочей силы.

Поэтому доля иммигрантов в человеческих ресурсах этих стран будет расти.

С финансовой глобализацией связаны наибольшие риски. Как показали события 2008-2009 гг., характерная для современной мировой экономики тесная связь между мировыми финансовыми и товарными рынками способна привести к неконтролируемому росту проблем и рисков. Это, в свою очередь, влечет жесткую реакцию правительств и регулирующих органов, выражающуюся в ограничении движения капитала, непоследовательных регуляторных мерах, введении изоляционистских режимов и т. д. С другой стороны, регулирующие действия могут привести к большей прозрачности мировой финансовой системы, более скоординированной работе регуляторов и центральных банков, а также к повышению стандартов управления рисками.

Непредсказуемость направлений развития глобализации создает стратегическую неопределенность для предприятий. Они вынуждены тестировать свои стратегии с учетом разных сценариев. Целью такого анализа является понимание условий, при которых, например, локализация производства в той или иной стране окажется нежелательной из-за таможенных тарифов, ценность зарубежных подразделений резко снизится из-за ограничений движения капитала, или ключевые способности компании уменьшатся из-за ограничений, связанных с миграцией трудовых ресурсов, и т. д.

Рост экономической мощи и влияния стран с развивающейся экономикой

В конце 1980-х гг. быстро растущие экономики Юго-Восточной Азии получили название «азиатских тигров», но их рост сменился падением во время финансового кризиса 1997-1998 гг. К 2001 г. рост развивающихся экономик возобновился, и главный экономист инвестиционного банка Goldman Sachs предложил новый термин - BRIC - для обозначения четырех наиболее перспективных стран, способных в ближайшее время войти в число крупнейших экономических держав: Бразилия, Россия, Индия и Китай. Уже тогда страны BRIC, Мексика и Южная Корея рассматривались не как обычные быстро растущие рынки, но как неотъемлемая часть современной глобализированной экономики. Goldman Sachs предсказывал, что к концу первой декады XXI в. экономики стран BRIC будут составлять 10% глобального ВВП (по паритету покупательной способности - ППП). Но уже к 2007 г. их доля составила 14%. Мировой финансовый кризис 2008-2009 гг. не изменил этой тенденции, которая не ограничивается странами BRIC. В 2005 г. впервые после начала индустриальной эры ВВП развивающихся стран превысил половину мирового по ППП.

В начале периода своего роста развивающиеся страны рассматривались международными компаниями как источник дешевых трудовых ресурсов. Это привело к созданию широко распространенной бизнес-модели, когда производители, расположенные в развивающихся странах, поставляют своим партнерам из развитых стран товары и услуги по

низким ценам. Однако к середине 2000-х гг., и особенно в результате кризиса 2008-2009 гг., положение изменилось. Преимущество в низкой стоимости рабочей силы сохраняется, но по мере роста заработной платы в развивающихся странах, а также затрат на транспортировку, оно постепенно сходит на нет. Наиболее значимыми факторами становятся потребительские рынки этих стран и созданные там компании, способные конкурировать на равных с признанными мировыми лидерами из развитых стран.

Быстрый рост числа потребителей в развивающихся странах, а также предпринимателей, готовых их обслуживать, является в настоящее время наиболее привлекательной тенденцией для ведения бизнеса в этих странах. Состоятельные потребители из развивающихся стран уже стали основной группой покупателей товаров роскоши. Однако значительный потенциал таит в себе средний класс, а также наименее обеспеченные потребители, находящиеся на «дне пирамиды».

Согласно расчетам Goldman Sachs численность глобального «среднего класса» (люди с годовым доходом от 6000 до 30 000 долл. США) растет на 70 млн. в год. К 2030 г. эта группа увеличится на 2 млрд. человек. Однако почти две трети мирового населения зарабатывают менее 2000 долл. в год. Эти 4 млрд. человек, так называемое дно пирамиды согласно терминологии индийского экономиста С. К. Прахалада, представляет огромный потенциал роста для компаний из самых разных отраслей: телекоммуникации, финансовые услуги, производство бытовой техники, розничная торговля, автомобилестроение и т. д. Особенность таких потребителей состоит в том, что они часто готовы покупать продукты по существенно более низким ценам, более простые модели, упаковки меньшего размера, чем потребители в развитых странах. Поэтому для того, чтобы успешно обслуживать этих потребителей, требуются новые бизнес-модели и продукты, которые позволяют получать прибыль в этих условиях. Именно компании из стран с развивающимися экономиками часто оказываются более подготовленными к этим требованиям, чем их конкуренты из развитых стран. Они выигрывают в конкуренции за счет способности обходиться минимальными ресурсами при создании новых продуктов - «скупого проектирования». Таким образом, развивающиеся рынки являются не просто источником экономического роста. Они создают привлекательные для инвестиций компании, которые способны выигрывать в конкуренции у корпораций из развитых стран. Помимо Lenovo в их число входят: Haier, китайская компания по производству бытовой техники; Cemex, мексиканский производитель цемента; Embraer, бразильский производитель самолетов; Tata Group, индийский конгломерат, производящий широкий спектр продукции от автомобилей и стали до программного обеспечения и чая, и т. д. В России к таким компаниям принадлежат Госкорпорация «Росатом», металлургические предприятия, операторы сотовой связи и т. д.

Стратегии этих компаний могут сильно отличаться от традиционных моделей, характерных для предприятий из развитых стран. При этом они часто обслуживают политические и экономические интересы своих стран, как это делают, например, китайские компании, скупающие сырьевые активы по всему миру. Все это создает существенный элемент непредсказуемости и, как следствие, серьезно усложняет процесс стратегического управления на предприятиях.

Возрастание роли государства в бизнесе во всех странах мира

Правительства разных стран в период мирового финансового кризиса 2008-2009 гг. использовали массированные программы для стимулирования своих экономик, поддержки испытывающих трудности предприятий, а также реализовали реформы в политике регулирования бизнеса. К числу отраслей, в которых помощь государства была наиболее заметна, относятся: банковские и страховые услуги, недвижимость и ипотека, автомобилестроение, энергетика, здравоохранение, фармацевтика, телекоммуникации и информационные технологии. Это привело к тому, что государство стало участвовать в принятии тех решений, которые прежде находились в исключительной компетенции менеджмента и советов директоров компаний. Таким образом, возникла необходимость пересмотра стратегии предприятий по следующим направлениям. Во-первых, компании должны активно участвовать в формировании новых регуляторных режимов. Во-вторых, изменяющееся регуляторное окружение требует постоянной корректировки стратегии предприятия. В-третьих, государственный сектор будет становиться все более важным клиентом для многих отраслей бизнеса благодаря значительному росту государственных расходов. Но и помимо кризиса, если посмотреть на более далекую перспективу, растущие бюджетные дефициты и демографические проблемы могут привести к фискальному кризису во многих странах. Правительства столкнутся с серьезным вызовом, связанным с необходимостью оказания социальных услуг по существенно более низким ценам, чем в настоящее время. Партнерство между государством и частным сектором в решении этой проблемы может стать важной стратегической возможностью для предприятий.

Растущая волатильность цен на продовольствие и растущий дефицит природных ресурсов

Согласно последнему демографическому прогнозу Организации Объединенных Наций (усредненный вариант) численность населения в мире вырастет на 34% - с 7,2 млрд. человек на 4 октября 2014 г. до 9,1 млрд. человек в 2050 г. Почти весь прирост произойдет в той части планеты, в которой сегодня находятся развивающиеся страны. Самый большой прирост населения (120%) ожидается в современных наименее развитых странах.

К 2050 г. свыше 70% населения мира, как предполагается, будет жить в городах.

Урбанизация и рост уровня жизни принесет с собой изменения в образе жизни и характере потребления. Доля зерновых и других основных продуктов питания будет снижаться, уступая место овощам, фруктам, жирам, мясу и рыбе. Хотя доля городского населения постоянно растет, все же сельские районы будут еще достаточно длительное время служить домом для большей части неимущего и голодающего населения. Несмотря на процесс урбанизации, рост численности населения в сельских районах может опережать рост занятости в основных отраслях сельского хозяйства.

База природных ресурсов, которая уже задействована в общемировом масштабе, обнаруживает тревожные признаки деградации. Оскудение питательного слоя почв, эрозия, опустынивание, истощение запасов пресной воды и загрязнения подземных вод, безлимитный вылов рыбы, утрата тропических лесов и биоразнообразия - все это явные симптомы причиненного природе вреда. Уменьшению площади земель, пригодных для выращивания продовольственных культур, также способствует процесс урбанизации.

На фоне этих тенденций предприятия должны учитывать в своих планах на будущее резкий рост цен на ресурсы, их волатильность и даже дефицит сырья и продовольствия. Например, компания Google выбрала место для своих центров по обработке данных на северо-западе тихоокеанского региона, богатого гидроэнергетическими ресурсами. Также становится очевидным, что эффективность использования ресурсов становится ключевым фактором конкурентоспособности предприятий.

Бурное развитие интернет-технологий, увеличение мощности компьютеров, взрывной и всепроникающий рост коммуникаций с использованием цифровых устройств

Тенденции в развитии технологий управления, которые оказывают наибольшее влияние на стратегию организаций во всем мире и в России:

- использование способностей интернет-сообществ по разработке, выводу на рынок и сопровождению товаров и услуг (70% крупнейших мировых компаний регулярно прибегают к работе с сетевыми сообществами с целью создания и совершенствования своих продуктов, десятки миллионов блоггеров размещают в сети обзоры товаров и услуг, развиваются ресурсы типа Википедии). Т.о. создаются условия для новой формы экономики - Викиномики, для которой характерны новые принципы конкуренции, такие как открытость, взаимодействие между независимыми и равными партнерами, глобальный масштаб деятельности;
- взамен жестких командно-административные структур компании используют услуги специалистов, не являющихся их штатными сотрудниками, на основе сетевых ресурсов;
- использование эффекта масштаба от сотрудничества между людьми, выполняющими работу со знаниями (knowledge workers). С развитием компьютерных технологий число

работников со знаниями росло во многих странах, включая Россию, намного быстрее, чем число производственных рабочих или работников по обслуживанию транзакций. По некоторым оценкам, темпы роста использования технологий видео и интернет-конференций, а также инструментов для совместной работы в сети (groupware) предприятиями в мире составят около 20% в год.

- использование предприятиями технологии RFID (radiofrequency identification) дало начало все большей автоматизации бизнес-процессов. Начиненные электронными датчиками и коммуникаторами, «умные» активы способны получать и передавать огромные массивы информации и в некоторых случаях автоматически реагировать на изменения.
- массив данных, создаваемых всеми электронными устройствами мира, растет с огромной скоростью, увеличиваясь на 60% в год. Эта тенденция известна под названием «больших данных» (Big data). Многие компании используют информационные технологии для постоянного экспериментирования с большими объемами данных с целью выработки управленческих решений, тестирования новых продуктов, бизнес-моделей и инноваций. Например, компании Ford Motor и PepsiCo, работающие в России, анализируют отзывы потребителей, размещаемые на социальных интернет-сайтах с целью оценки эффективности их маркетинговых программ и понимания того, как изменяется потребительское восприятие их брендов.
- возникает *бизнес-модель «все как услуги»*. Компании предпочитают покупать не активы, а услуги по их использованию. Например, технология «компьютерного облака» может предоставить удаленный доступ к компьютерным ресурсам через Интернет, что позволяет избежать покупки дорогого оборудования и программного обеспечения. Также городские жители ряда стран вместо покупки собственного автомобиля предпочитают покупать услуги по прокату автомобилей.

Преобразование старых и формирование новых отраслей бизнеса в результате технологических, социальных и экономических изменений

Несмотря на то, что финансовый кризис привел к замедлению роста инвестиций в исследования и разработки, долгосрочная тенденция развития технологий и инноваций в биотехнологиях, нанотехнологиях, материаловедении, экологически чистой энергетике и других отраслях не изменилась. В 1990-е гг. в стадии зарождения находилась отрасль мобильной связи, а в настоящее время в ней находятся отрасли российской экономики, связанные с электронной коммерцией, социальными сетями и т. д. С точки зрения стратегии существующие области бизнеса сталкиваются с проблемами, характерными для зарождающейся отрасли, когда они испытывают фундаментальные изменения в правилах

конкуренции, обусловленные вышеуказанными преобразованиями во внешнем окружении. Существенной характеристикой зарождающейся отрасли является отсутствие правил игры. Это означает, что они должны быть установлены, причем так, чтобы фирмы могли им следовать и процветать. В этом состоит проблема стратегии, поскольку выбор правил таит в себе как возможности, так и угрозы для последующего развития отрасли.

Для зарождающихся отраслей актуальны проблемы выбора конфигурации продукции, технологии производства и т. д., которые в будущем окажутся наиболее эффективными. При этом конкуренты предлагают несколько альтернативных вариантов технологии, ни один из которых не был опробован в широкомасштабном производстве.

Отсутствие ясно определенной «правильной» стратегии создает неопределенность в критериях принятия стратегических решений. Она заставляет фирмы пробовать различные подходы к позиционированию на рынке, маркетингу, сервису и т. д. Эта проблема усугубляется плохой информированностью. Как следствие, для новой отрасли характерны короткие временные горизонты. Как следствие проблемы бизнеса решаются в срочном порядке и как придется, а не в результате анализа и прогноза ситуации на рынке. В результате при управлении менеджеры опираются на свой опыт работы в других отраслях или случайным образом выбирают варианты решений проблем.

***Падение доверия к корпорациям со стороны общества и рост понимания
необходимости учета интересов многих сторон, заинтересованных в деятельности
компаний***

После того как разразился кризис, доверие к корпорациям со стороны общества было серьезно подорвано. Согласно результатам социологических исследований, проводившихся в 20 странах мира, 62% взрослого населения этих стран в декабре 2008 г. доверяли корпорациям меньше, чем за год до этого.

С точки зрения отдельных предприятий, потеря доверия ведет к более высоким транзакционным издержкам, потере стоимости бренда, а также к большим трудностям, связанным с привлечением, удержанием и управлением человеческих ресурсов. С позиций же бизнеса в целом рост недоверия к инструментам и методам корпоративного управления может вылиться в создание сложных и жестких систем общественного контроля, ведущих к повышению издержек компаний, связанных с необходимостью соответствовать этим требованиям (compliance costs), и уменьшению их гибкости.

Идея, что интересы акционеров должны преобладать над интересами других заинтересованных сторон, была озвучена в 1976 г. М. К. Дженсенем и У. Х. Меклингом. Такой подход объясняется среди прочих причин широко распространенной верой в эффективность и разумность рыночного механизма. За последние три десятилетия общество

в экономически развитых странах было организовано посредством финансовых рынков в большей степени, чем когда-либо в прошлом. Однако рынки могут работать эффективно только при определенных условиях - когда есть свободная конкуренция и доступная для всех информация, а также когда люди могут принимать рациональные решения. Учитывая события, связанные с финансовым кризисом, вера в неизменную эффективность и точность фондовых рынков пошатнулась, а вместе с ней и убежденность в абсолютном преобладании интересов акционеров.

Расширение списка ключевых заинтересованных сторон за счет включения в него персонала, клиентов, поставщиков, разнообразных сообществ, средств массовой информации, профсоюзов, правительств и обществ в целом должно помочь корпорациям восстановить доверие. Однако в этом состоит и серьезный вызов, поскольку компания не может одновременно максимизировать свою ценность для различных заинтересованных сторон. В зависимости от конкретной ситуации интересы той или иной заинтересованной стороны будут преобладать над остальными. В таких условиях компании будут вынуждены постоянно корректировать свои цели и стратегии, что создает ситуацию перманентной неопределенности.

В кризисных условиях руководители предприятий склонны использовать испытанные приемы для быстрого решения проблем: усиление контроля, повсеместное сокращение расходов, реструктуризация. Именно такая реакция на кризис наблюдается в большинстве российских компаний. Для руководителей естественно пытаться защитить свое предприятие от внешних угроз и быстро вернуть его в привычное русло. Однако в условиях постоянного кризиса и неопределенности даже самые компетентные руководители не способны предложить эффективную защиту для организации. Традиционные подходы к управлению, основанные на рационалистических методах анализа и решения проблем, ясной формулировке видения и направления действий, становятся недостаточными и даже мешающими успеху предприятия.

В современных условиях стратегические изменения невозможно реализовывать по принципу «сверху-вниз», когда они проходят определенные этапы, например: сначала приходит осознание необходимости изменений, потом формируется руководящая коалиция вокруг лидера, эта коалиция формулирует видение и транслирует его подчиненным, чтобы они могли его воплотить и т.д.

Анализ континуума стратегий, предложенного Г. Минцбергом и Дж. Уотерсом, и сформировавшихся в последнее время взглядов на стратегию показывает, что общими элементами для всех стратегий являются намерения, или стратегический замысел, определенный план действий и фактическое воплощение стратегии. Именно в зависимости

от выраженности и взаимного влияния этих трех элементов и определяется место стратегии в континууме. В большинстве случаев стадии рождения замысла, планирования и реализации стратегии неотделимы друг от друга, происходят одновременно. Поскольку они протекают в организации и выражаются в виде неких организационных действий, постольку на каждой стадии имеют место и стратегические изменения.

Введем следующие категории, объясняющие сущность стратегии:

Стратегия как замысел - это намерения руководства или коллективное видение организации, выраженные в виде бизнес-идеи, миссии или стратегических целей. Поскольку стратегический замысел формулируется в терминах действий (создать продукт, завоевать рынок, удовлетворить потребность и т. п.), постольку с ним связаны замыслы стратегических преобразований. С этой точки зрения стратегические изменения представляют собой общие идеи и направления организационных преобразований, необходимых для достижения стратегических целей и реализации миссии. Например, стратегическая цель, связанная с выходом на зарубежный рынок, предполагает организационное изменение, связанное с созданием иностранного подразделения компании. Общее представление о том, что именно должно представлять собой это подразделение и каковы его задачи, является стратегическим изменением на уровне замысла.

Стратегия как схема - это определенная последовательность действий по реализации стратегического замысла, описанная выше. На уровне схемы стратегические изменения часто оформляются как программы или проекты организационных преобразований, включающие в себя определение целей, ожидаемые результаты, перечень задач, план-график и т. д. Например, стратегическая цель по автоматизации бизнес-процессов предприятия часто приводит к организационным преобразованиям, связанным с внедрением соответствующих программных продуктов класса ERP, которое реализуется как формальный проект.

Стратегия как факт - это совокупность процессов, реально происходящих в организации, на фоне ее конкретного контекста с особенностями внешнего и внутреннего окружения. На этом уровне стратегические изменения представляют собой конкретные события, происходящие в организации как следствие управляющих воздействий и реакций на них (часто иррациональных) как со стороны организации, так и ее окружения. Эти события, как правило, сложно предугадать и объяснить, они могут быть неуправляемыми и в итоге стать причиной неудачи стратегии или краха всего предприятия. Например, слияния и поглощения компаний часто приводят к серьезным проблемам, связанным с различиями в корпоративных культурах поглощающей и поглощаемой компаний. Это влечет за собой непредвиденные конфликты внутри объединенной компании, связанные с ними расходы и,

как следствие, потерю конкурентоспособности и разрыв отношений между объединившимися компаниями.

Контрольные вопросы к пункту 5.1:

1. Какова связь корпоративной стратегии и управления изменениями?
2. Поясните различия преднамеренной и стихийной стратегии
3. Что представляет собой континуум стратегий Минцберга и Уотерса?
4. Какие тенденции изменения бизнес-среды являются важнейшими факторами стратегий современных организаций?
5. С чем связан рост неопределенности в управлении современными компаниями?
6. Каким образом отражается дефицит природных ресурсов на стратегиях деятельности организаций?

5.2. Основные стратегии организационных изменений

Процесс осуществления изменений - это собственно стратегия, а не некоторая последовательность действий, характеризующая выполнение той или иной деятельности, что обусловлено следующими характеристиками:

- 1) длительный системный, затрагивающий всю организацию и интересы многих людей процесс;
- 2) выбор варианта из различных альтернатив;
- 3) процедуры оперирования с мягкими, неопределенными проблемами.

Реализация стратегии организации направлена на решение трех задач:

1. Установление приоритетности среди административных задач, с тем чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет осуществлять организация. Это относится к таким задачам, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т. п.
2. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем чтобы сориентировать деятельность организации на реализацию выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по следующим характеристикам организации: структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, ценности и верования, убеждения, квалификация работников и менеджеров и т. п.
3. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением.

Не существует какой-либо одной, универсальной, стратегии изменения, хотя зачастую мы слышим об успехах российских менеджеров, работающих как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления, быстро осуществляющих масштабные изменения (например, приватизацию) без учета знаний и опыта и даже работы людей, которых затрагивают такие изменения. Данный подход может быть полезным в течение короткого времени, и пролонгация его на более продолжительный срок часто приводит больше к значительным издержкам, чем к позитивным изменениям.

В таблице 5.2 представлены типы стратегий организационных изменений по классификации К.Торли и Х.Уирдениуса. Безусловно, возможны промежуточные, гибридные формы стратегий.

Табл. 5.2

Стратегии организационных изменений (по К.Торли и Х. Уирдениусу)

Типы стратегий	Подход	Примеры
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который 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 производительности, 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: - по новым системам оплаты; - использованию станков; - новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

При применении **директивной стратегии** принятие решений остается за менеджером (руководителем проекта), который осуществляет изменения, не отступая от первоначально разработанного плана, а люди, вовлеченные в изменения, вынуждены смириться с фактом его проведения. Стратегия целесообразна, когда изменения необходимо реализовать в сжатые сроки: при этом снижается эффективность использования каких-либо других ресурсов, для ее реализации требуется высокий авторитет руководителя, развитые лидерские качества, нацеленность на задачу, наличие необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям. Применение целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства, когда организация находится в положении безысходности, а у ее руководителей сильно ограничены возможности маневра и альтернативы выбора способа действий.

Применяя **стратегию, основанную на переговорах**, менеджер по-прежнему является инициатором изменения, но уже проявляет готовность вести переговоры с другими группами по вопросам осуществления изменения и в случае необходимости пойти на уступки. На осуществление стратегии переговоров уходит дополнительное время - в процессе переговоров с другими заинтересованными сторонами сложно предвидеть результаты, так как трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки.

При использовании **нормативной стратегии («сердца и умы»)** делается попытка расширить рамки обычных действий по проведению изменений, а именно: помимо получения согласия сотрудников на определенные изменения добиться у них чувства ответственности за осуществление перемен и достижение общих целей организации. Поэтому такую стратегию иногда называют «сердца и умы».

Аналитическая стратегия предполагает привлечение технических экспертов для изучения конкретной проблемы изменений. С этой целью формируется команда специалистов, включающая экспертов из ведущих отделов или внешних консультантов, работающих под строгим руководством. Обычно подход реализуется под строгим руководством менеджера. Результатом является получение оптимальных с технической точки зрения решений, при этом проблемы сотрудников особо не учитываются.

Стратегии, ориентированные на действия, по своему содержанию близки к аналитической стратегии и отличаются от нее по двум признакам: проблема не так точно определена; вовлеченные в изменения сотрудники образуют группу, на которую менеджер не оказывает сильного влияния. Такая группа апробирует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.

Каким же образом выбрать стратегию? Как уже указывалось, при определенных

условиях каждая из стратегий имеет определенные преимущества. Вместе с тем можно составить рационально обоснованный список факторов, которые могут повлиять на выбор. Такими факторами являются:

- необходимое время для осуществления изменений;
- степень и вид сопротивления, которые можно ожидать;
- сила (полномочия) инициатора изменений;
- объем требуемой информации;
- факторы риска.

Основанием для формирования такого списка, авторами которого являются американские исследователи Коттер и Шлезингер, является скорость изменений. В таблице 5.3 показано, как скорость изменения связана с организационной политикой.

Таблица 5.3

Стратегический континуум (по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру)

«Быстрее»	«Медленнее»
Четко спланированное изменение	Нечетко спланированное изменение.
Незначительное привлечение других.	Значительное привлечение других.
Попытка преодолеть любое сопротивление	Стремление свести к минимуму любое сопротивление

При анализе ситуации, связанной с изменением организационной структуры, менеджеры явно или неявно выбирают скорость осуществления изменения, объем предварительного планирования, необходимость привлечения других сотрудников или специалистов, тот или иной подход. Успешное осуществление изменения происходит тогда, когда данный выбор является последовательным и соответствует ключевым особенностям ситуации.

Предполагается, что имеющиеся в распоряжении менеджера варианты попадают в область стратегического континуума. Если представить его в виде горизонтальной оси, на левом конце континуума стратегия изменения требует быстрого осуществления изменений, четкого плана действий и незначительного привлечения других специалистов. Этот тип стратегии позволяет преодолевать любое сопротивление и в результате должен привести к исполнению задуманного. На другом (правом) конце континуума стратегия требует гораздо более медленного процесса изменения, менее четкого плана действий и привлечения помимо специалистов других людей. Этот тип стратегии предназначен для сведения сопротивления к минимуму.

Осуществление организационных изменений, основанных на непоследовательных стратегиях, обычно приводит к возникновению непредсказуемых проблем. Например,

изменения, которые не были четко спланированы или связаны с привлечением большого количества людей и тем не менее осуществляются быстро, вероятно, окончатся неудачей из-за проявления непредвиденных обстоятельств.

Положение стратегии изменения в стратегическом континууме зависит от следующих ситуационных факторов:

1. Степень, и вид сопротивления, которое можно ожидать. При условии равенства других факторов чем больше сопротивление, тем труднее будет преодолеть его и тем в большей степени менеджеру придется «продвигаться» вправо по континууму, чтобы найти способы снижения сопротивления.
2. Положение инициатора изменения по отношению к сопротивляющимся, особенно в том, что касается его силы (власти, полномочий). Чем меньшей силой обладает инициатор по отношению к другим, тем больше менеджеру - инициатору изменений придется продвигаться по континууму вправо. И наоборот, чем сильнее позиция инициатора, тем больше он может перемещаться влево.
3. Личность, обладающая соответствующей информацией для планирования и осуществления изменения. Чем сильнее инициаторы изменения предчувствуют, что им понадобятся информация и обязательства со стороны других сотрудников для планирования и осуществления изменения, тем в большей степени они должны перемещаться по континууму вправо. Получение полезной информации и обязательств от других требует времени.
4. Факторы риска. Чем больше реальная вероятность риска для реальной организации для ее выживания (при условии, что данная ситуация не будет изменена), тем больше нужно перемещаться по континууму влево.

Организационные изменения, которые игнорируют эти факторы, неизбежно обречены на провал. Распространенной ошибкой менеджеров является то, что они движутся слишком быстро и привлекают слишком мало людей, несмотря на то, что они не располагают достаточной информацией, действительно необходимой для планирования изменения.

Поскольку данные факторы оставляют менеджеру определенный выбор положения на континууме, вероятно, оптимальным является выбрать точку как можно дальше вправо. Это делается как по экономическим, так и по социальным соображениям. Навязывание изменений людям, с которыми обычно связано движение в левом направлении континуума, может иметь слишком много отрицательных побочных эффектов, действующих как в течение короткого, так и длительного времени. Осуществление изменений с использованием стратегии из правой части континуума зачастую может быть очень полезным для развития организации и ее сотрудников.

Основные принципы успешного управления процессом изменений:

1. Необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации. Вероятна борьба за ограниченные ресурсы: деятельность отдельных сотрудников может быть направлена как для планирования перемен, так и для выполнения текущих дел. Эта проблема становится особенно острой и деликатной в организациях, где происходят крупные изменения, например при массовом производстве, когда переход к новому продукту или технологии требует значительной реорганизации процессов производства и цехов, и вопрос прежде всего заключается в том, как добиться этого без существенных потерь в производстве и производительности.
2. Руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени и в какой форме оно должно прямо принимать участие. Основным критерий - сложность выполняемых действий и их важность для организации. В крупных организациях старшие руководители не могут сами участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них должны руководить лично или найти подходящий способ, явный или символический, оказания и проявления управленческой поддержки. Поощрительные послания со стороны руководства служат важным стимулом в осуществлении перемен.
3. Необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации. Может, это и легко в небольшой или простой организации, но в крупной и сложной могут возникнуть значительные трудности. Часто разные отделы работают над схожими вопросами (например, внедрение новой технологии обработки информации). Они могут выйти с предложениями, которые не вписываются в общую политику руководства и стандартные методики, или же предъявить чрезмерные требования к ресурсам. Может также случиться так, что один из отделов разработал важные предложения и следует убедить другие принять их, а для этого отказаться от существующей системы или своих предложений. В таких ситуациях высшее руководство должно вмешиваться, соблюдая такт.
4. Управление изменениями включает различные аспекты - технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные. Это, пожалуй, больше всего затрудняет обязанности руководства, так как в процессе участвуют специалисты, которые часто пытаются навязать свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему.
5. 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.

Чтобы перестроиться, приходится пересматривать организационную структуру:

- обычная организационная структура может быть полностью ориентирована на текущее ведение дел и не рассчитана на какие-либо дополнительные задачи по техническим причинам или из-за высокой рабочей нагрузки;
- в существующей структуре, что очень важно, могут глубоко корениться негибкость, консерватизм и сопротивление переменам, и будет нереально ожидать, что она сможет инициировать изменения и управлять ими;
- в некоторых случаях желательно осуществлять перемены поэтапно или же проверять их в ограниченном масштабе до принятия окончательного решения;
- изменения могут начаться спонтанно в одной части организации, и руководство может решить поддержать их, но расширять постепенно.

Существует несколько форм систем для проведения изменений в организации:

- специальные проекты и задания;
- целевые и рабочие группы;
- эксперимент;
- показательные проекты;
- новые организационные подразделения;
- новые формы организации труда.

Специальные проекты и задания являются очень распространенной формой проведения изменений. Лицу или подразделению в пределах существующей структуры дается дополнительное специальное задание временного характера. Для этого выделяются дополнительные ресурсы, но в основном необходимо пользоваться тем, что уже есть в существующей структуре. Для мобилизации ресурсов и принятия решений, которые выходят за пределы его компетентности, руководитель проекта или координатор должен, конечно, обратиться к генеральному управляющему, который его назначил. Это фактически переходная система между обычной и особой структурой.

В качестве временных структур часто используют *целевые группы*. Их применяют либо на одном этапе процесса, либо на протяжении всего процесса для его планирования и координации.

Отбор членов временной группы чрезвычайно важен. Они должны иметь возможность и желание сделать что-то с проблемой, находящейся в центре перемен, иметь время для участия в работе группы. Целевые группы часто терпят неудачу из-за того, что составлены из чрезвычайно занятых людей, которые отдают приоритет текущим делам перед

планированием будущих изменений.

Срок действия группы также должен быть определенным. Можно использовать «закатный календарь», т.е. определить момент времени, когда она прекратит существование, если руководство не решит продлить его. Это позволит избежать медленного распада группы, когда все больше и больше членов не приходят на собрания.

В группе может быть один член, который назначает собрания и подготавливает их. Это не руководитель группы, он лишь запускает ее работу. Группа может решить, что им не нужен постоянный руководитель, а функция, о которой мы говорим, может переходить от одного члена к другому.

Насколько возможно, следует определить ожидаемый результат работы группы. Он должен быть непосредственно связан с проблемой и измерим.

Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий по перестройке позволяет *эксперимент*, например, в одном или двух организационных подразделениях и в ограниченный период времени, скажем, несколько месяцев. Для примера: гибкие часы работы или новую систему премий можно сначала опробовать в отдельных отделах и цехах.

Истинный эксперимент включает контроль до и после испытаний. Используются два (или более) подразделения или группы с аналогичными или очень схожими характеристиками. Собираются данные по обеим группам, затем в одной осуществляются изменения (экспериментальная группа), в то время как в другой все остается, как было (контрольная группа). После этого проводят дальнейшие наблюдения или сбор данных. Данные, собранные до и после изменений в обеих группах, сопоставляют.

Показательные проекты используют, чтобы проверить в ограниченном масштабе, эффективна ли новая схема, включающая значительные технологические, организационные или социальные изменения и, как правило, требующая крупных финансовых затрат, или, прежде чем вводить ее в большем масштабе, необходима корректировка. Соответствующим образом подготовленный и контролируемый показательный проект обычно позволяет получить большой опыт и, таким образом, свести к минимуму риск, связанный с введением новой важной схемы.

При оценке показательных проектов нередко определены ошибки. Чтобы продемонстрировать, что предлагаемые перемены оправданы и возможны, руководство обычно уделяет показательному, проекту особое внимание (например, привлекают к нему лучших сотрудников или усиливают руководство и контроль). Таким образом, он выполняется не при обычных, а при исключительно благоприятных условиях. Кроме того, допускается, что эти условия можно воспроизвести в большем масштабе. Часто это невозможно по ряду причин. Таким образом, при оценке показательного проекта следует

беспристрастно рассмотреть условия, в которых он выполнялся.

Новые организационные подразделения часто создаются, если руководство решило продолжать изменения (например, разработать методологию и начать предоставление маркетинговых услуг) и постановило, что с самого начала нужно привлечь к их осуществлению соответствующие ресурсы и средства. Такое бывает, как правило, если необходимость в переменах хорошо документирована, а их важность оправдывает неполное использование ресурсов, что вполне может случиться в начальный период после организации подразделения.

Новые формы организации труда включают людей, участвующих в реорганизации и перестройке своей работы. Внешний консультант, менеджер или рядовой специалист может действовать как катализатор, но лишь сама группа решает, какая ей нужна схема организационной структуры. Этот подход подчеркивает важность групповой работы в сравнении с индивидуальной и накладывает большую ответственность на группу, уменьшая необходимость в традиционном активном надзоре.

Модели стратегий изменений

Модель переходного периода

При использовании модели «переходного периода» переход к переменам осуществляется методом «прорыва». В рамках модели «прорыва» перемены рассматриваются как процесс непрерывного передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации (рисунок 5.2).

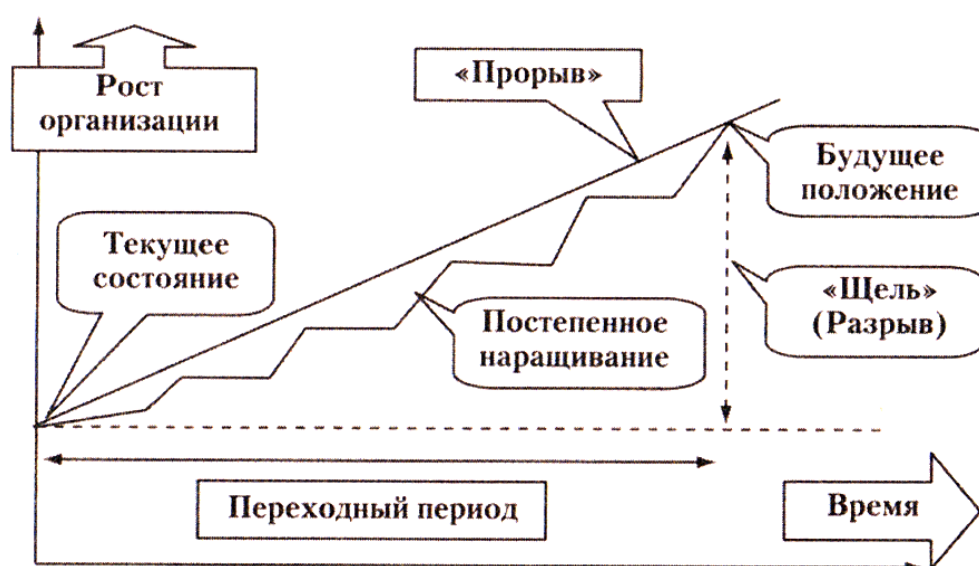


Рис.5.2 Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания»

Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем является переходным и, как правило, содержит в себе отдельные черты как настоящего, так и будущего периодов. Главный элемент модели переходного периода - анализ и прогноз ситуации. Чтобы убедиться, что перемены воплощаются в жизнь, управляющие отчетливо должны понимать настоящее положение организации, ее будущее положение и те противостояния и проблемы, которые могут мешать процессу перемен.

Модель переходного периода может быть весьма эффективна для таких организаций, где руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям относительно внешнего мира. Для лидера в этой связи самым важным является приобщение людей к новому видению, которое влечет за собой понимание и участие в проведении перемен

Модель «постепенного наращивания»

Использование модели «постепенного наращивания» возможно в том случае, если управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели. В этом случае организация предпринимает некоторые опытные, экспериментальные шаги, освещая подробно каждое предпринятое решение. Используя новую информацию для совершения следующего шага, организация продолжает работать по подобной схеме до момента, когда желаемая модель была бы окончательно спроектирована и модель переходного периода (прорыва) стала бы возможной для реализации.

Преимущества модели «постепенного наращивания»:

- Позволяет избежать очень многих ошибок при проведении перемен. Изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается тщательному анализу, и все возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе анализа.
- 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. На каждом шаге можно провести коррекцию планов действий и стратегии изменений с учетом изменения окружающей среды.
- 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»

Модель «EASIER» (аббревиатура английских слов Envisioning - создание видения; Activating - активация; Supporting - поддержка; Implementing - внедрение; Ensuring - обеспе-

чение; Recognizing - одобрение, признание) означает буквально «проще». Она основывается на допущении, что диктаторский подход не будет востребован, не будет и ситуации абсолютной демократии, когда каждый индивид имеет право голоса и может влиять на конечный результат. Данная модель имеет много общего с моделью «десять шагов успешных изменений» и также содержит петли обратной связи. Важно учитывать следующее:

- все элементы модели взаимосвязаны друг с другом;
- ни одну из составных частей нельзя игнорировать;
- сам процесс внедрения должен быть спланирован заранее.

Модель состоит из шести элементов (рис. 5.3). Первые три элемента (EAS) в большей степени поведенческие. Элементы IER связаны с вопросами системы и процессов. Все они взаимосвязаны друг с другом, что и объясняет соединяющие их линии: например, любая система контроля в рамках элемента «обеспечение» затрагивает как поведенческие аспекты, так и вопросы системы в целом.

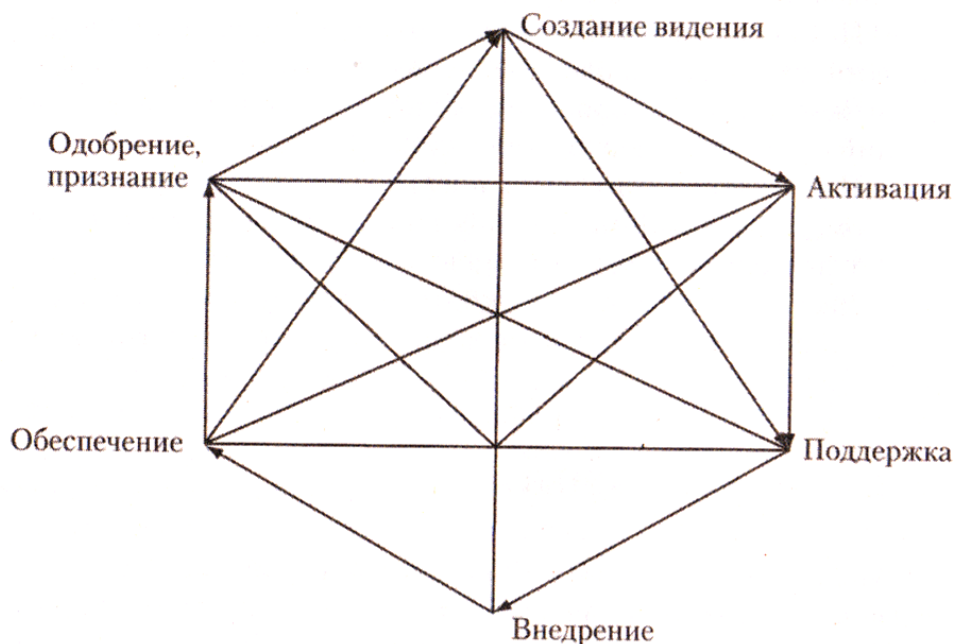


Рис.5.3 Модель «EASIER»

Смысл *создания видения* - определение как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения. При реализации данного элемента модели важным условием является формирование понятного и заслуживающего доверия видения (представления), которое показывает, как будет выглядеть эта часть организации после проведения изменений.

Смысл элемента *активации* - вызвать приверженность других участников процесса новому видению так, чтобы оно получило широкое признание.

Поддержка - эмоциональная поддержка, когда каждому из участвующих необходимо

показывать его важность для всего дела; поддержка с точки зрения необходимых ресурсов, позволяющая удалить все реальные препятствия развитию проекта; и моральная поддержка, дающая возможность показать людям свою уверенность в их способности выполнить возложенные на них задачи.

Под *внедрением* подразумевается процедура разбиения процесса проведения изменений на множество отдельных действий, которые необходимо предпринять для осуществления этих изменений, а также «встраивание» результатов изменений в другие процессы менеджмента.

Процедура разбиения включает в себя:

- средства преобразования изменений в детальные действия и задачи;
- обеспечение того, что все бюджеты и краткосрочные планы составляются именно исходя из планируемых изменений;
- механизмы измерения прогресса.

Стадия *обеспечения* включает в себя наблюдение и контроль. Планы проведения изменений обеспечивают некий каркас, в рамках которого необходим контроль как для гарантии собственно осуществления запланированных действий, так и для подтверждения соответствия результатов этих действий нашим ожиданиям.

Последним шагом этого процесса является необходимость *признания* заслуг тех, кто помогает успешному проведению изменений. В рамках этого этапа могут выплачиваться премии и надбавки к зарплате ключевым сотрудникам, проводиться интервью с менеджерами там, где их роль обсуждалась и им была вынесена благодарность, а также использоваться другие поощрения.

Менеджер может увеличить свои шансы на успешное осуществление изменений в организации путем:

1. Проведения анализа организации, который позволит определить проблемы текущей ситуации и силы, являющиеся возможными причинами возникновения данной ситуации. Анализ должен позволить определить действительную важность проблем, необходимую скорость решения данных проблем, если вы хотите избежать возникновения новых, а также уточнить виды изменений, которые обычно требуются.
2. Выявления факторов, необходимых для осуществления требуемых изменений. Данный анализ должен быть сконцентрирован на следующих вопросах: кто может сопротивляться изменениям; почему и насколько сильно; кто обладает информацией, необходимой для планирования изменения; чья помощь необходима для осуществления изменения; каковы позиция, положение инициатора изменения по отношению к другим заинтересованным сторонам с точки зрения силы, доверия,

способов взаимодействия и т. д.?

3. Выбора стратегии изменения, основанного на предыдущем анализе. Этот выбор уточняет скорость или темп изменения, объем предварительной работы; связанной с планированием, и степень вовлеченности других людей, определяя тактику использования различных личностей и коллективов.
4. Наблюдения за процессом осуществления изменений. Как бы хорошо ни были выбраны тактика и стратегия изменения на первоначальных этапах, часто возникают совершенно неожиданные проблемы в процессе осуществления изменения. Только путем тщательного управления процессом можно своевременно определить непредвиденные эффекты и правильно на них отреагировать.

Мониторинг и контроль является важной составляющей частью процесса управления переменами. Они дают основания менеджеру для обоснования необходимости и выбора метода вмешательства в процесс изменений.

Для проведения мониторинга можно проводить *собрания*.

Задача собрания как метода вмешательства в процесс изменений - обеспечить возможность совместной работы разных людей по данной проблеме. Важно создать соответствующий климат, например, проводить собрание на «нейтральной почве», где ни у одной из сторон нет территориального преимущества. Для того чтобы собрания проходили плодотворно, необходимо, чтобы роли и ожидания всех присутствующих были выяснены и определены до встречи.

Руководители могут образовывать *временные группы*, описанные выше, как одно из структурных формирований для руководства процессом осуществления изменений, которые также могут быть использованы для вмешательства. Членство в группе, которой дано особое задание, в сочетании с соответствующей мотивацией и лидерством может оказывать сильный стимулирующий эффект и помогать разработке изменений.

Следуя успешному примеру японских предприятий, чтобы улучшить качество товаров, техническое обслуживание, рабочие условия, повысить производительность и т. д., во многих странах стали создавать *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.

Постановку целей можно рассматривать как способ вмешательства для оказания содействия в проведении изменений. В процессе постановки целей возникают различные проблемы, такие как борьба за ограниченные ресурсы или расхождения по вопросу целей

организации.

Для содействия изменениям часто применяют такие методы вмешательства, как **инструктирование** и **дача рекомендаций**.

Опытные руководители гибко используют методы вмешательства для поддержки изменений и применяют одновременно несколько методов, если это целесообразно. Как правило, выбор более эффективен, если окончательное решение принимается не на начальной стадии, а позднее.

Возможная ошибка - выбрать неправильную методику в самом начале процесса изменения, быстро вызвать массу разочарований, но продолжать ее и упрямо придерживаться, хотя она никуда не ведет.

При выборе подхода к решению проблемы и осуществлению организационных изменений обычно подчеркивают разницу между «закрытыми» и «открытыми» проблемами, которые испытывает организация. В зависимости от этой классификации руководитель и менеджеры выбирают комплекс наиболее подходящих, по их мнению, методов.

«Закрытая» проблема имеет единственное решение, которое можно найти с помощью логического проблемного анализа, а также таких методов решения проблем, как анализ затрат и результатов и вычисление точки безубыточности. На такую проблему не влияет, кто работает в данном организационном подразделении, и все, что нужно для ее решения, находится под прямым контролем того, кто ею занимается. Например, руководитель или консультант могут установить со значительной точностью, следует ли заменить станок другим, более производительным, но более сложным и дорогостоящим. После того как решение найдено и осуществлено, обычно проблема «закрывается». «Открытая» проблема имеет несколько возможных решений, на возникающие вопросы нет четкого ответа.

Менеджеры должны тщательно планировать, чтобы не было перегрузки информацией. Следует следить как за процессом, так и за содержанием обратной связи.

Контрольные вопросы к пункту 5.2:

1. В чем отличие модели стратегии организационных изменений «переходного периода» и модели «постепенного наращивания»? В каких ситуациях целесообразно применение каждой из них?
2. Назовите элементы модели стратегии организационных изменений EASER и сущность модели.
3. Какие факторы определяют выбор стратегии организационных изменений?
4. Назовите возможные формы осуществления мониторинга и вмешательства руководителя в процесс организационных изменений.

6. Реорганизация и реструктуризация систем управления компаний в условиях рыночных отношений

6.1. Понятие и этапы реорганизации системы управления

Реорганизация компании - это осуществление комплекса организационно-хозяйственных, финансово-экономических, правовых, производственно-технических мероприятий, направленных на реорганизацию предприятия, изменение формы собственности, системы управления, организационно-правовой формы, для финансового оздоровления предприятия, увеличения объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышения эффективности производства и удовлетворения требований кредиторов.

В зависимости от объекта и характера осуществляемых действий по реформированию предприятия различают следующие формы реорганизации, предполагающие проведение комплекса мероприятий, направленных на усовершенствование и оптимизацию соответствующей сферы предприятия:

- 1) реорганизацию производства;
- 2) реорганизацию активов предприятия;
- 3) финансовую реорганизацию;
- 4) реструктуризацию, т. е. изменение организационно-хозяйственной и управленческой структуры предприятия.

Таким образом, реорганизация является одной из составных частей реструктуризации.

Обычно различают следующие виды реорганизации предприятий [6]:

- 1) слияние, присоединение, поглощение – направлены на укрупнение предприятия;
- 2) разделение, выделение - направлены на дробление предприятия;
- 3) преобразование - без изменения размеров предприятия.

Слияние двух и больше предприятий в одно означает переход имущества, прав и обязанностей каждого из них к вновь возникшему предприятию.

Различают: горизонтальное слияние - объединение предприятий, которые производят одинаковый тип товаров или предоставляют одинаковые услуги, и вертикальное слияние - объединение какого-либо предприятия с его поставщиком сырья или потребителем его продукции.

Присоединение одного предприятия к другому означает, что к последнему переходят имущество, права и обязанности первого предприятия. Нового предприятие вследствие такой реорганизации не возникает.

Поглощение - представляет собой приобретение всех или абсолютного большинства корпоративных прав одного предприятия другим предприятием. При этом поглощенное предприятие может сохранить свой статус юридического лица и стать дочерним

предприятием либо может оказаться присоединенным к нему и стать его структурным подразделением, потеряв при этом свой юридический статус.

Разделение предприятия есть создание на основе одного существующего двух и больше новых предприятий как самостоятельных юридических лиц. При этом исходное предприятие прекращает свое существование, ликвидируется.

Выделение предусматривает, что из действующего предприятия выделяется одно или несколько структурных подразделений и на базе их имущества создаются новые предприятия. При выделении из юридического лица одного или нескольких новых юридических лиц к каждому из них переходят в соответствующих частях имущественные права и обязанности реорганизованного юридического лица.

Преобразование предприятия представляет собой изменение существующей формы собственности или организационно-правовой формы предприятия на другие без прекращения его хозяйственной деятельности. При преобразовании к вновь возникшему предприятию переходят все права и обязанности прежде существовавшего предприятия.

Важно обратить внимание, что при осуществлении всех перечисленных способов трансформации предприятий имеет место правопреемство, т. е. замена в ранее возникших правоотношениях одних юридических лиц другими с переходом к последним прав и обязанностей первых. На практике это означает, что к вновь созданному юридическому лицу от прекратившего свое существование юридического лица переходят все (или часть) требования и долги, имущество, незаконченные расчеты, права и обязанности по договорам, т. е. весь (или часть) его актив и пассив.

Реструктуризация предприятия происходит чаще всего внутри самого предприятия и может представлять собой выделение новых цехов, промышленных площадок, открытие или закрытие производственных линий и т.д. Часто термины реорганизации и реструктуризация используют как синонимы. Реструктуризация по своей сути является сложнейшей процедурой комплексной оптимизации структуры и функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешней экономической среды и выработанной стратегией его развития. Анализ организационной структуры с позиций процесса выполнения стратегии направлен на получение ответа на два следующих вопроса:

1. В какой мере существующая организационная структура может способствовать либо же мешать реализации выбранной стратегии?

2. На каких уровнях в организационной структуре должно осуществляться решение определенных задач в процессе осуществления стратегии?

Безусловно, не существует схем, позволяющих четко и однозначно ответить на эти вопросы. Тем не менее, полезно знать, какие типовые организационные структуры могут

применяться в управлении организацией, какие факторы определяют использование той или иной структуры, какими преимуществами и недостатками обладает та или иная организационная структура.

Анализ эволюции организационных структур в процессе выполнения функций управления предусматривает установленную типизацию. При всем многообразии подходов к решению этого вопроса в литературе обоснована следующая классификация организационных структур управления:

Неформальные организации - группы, которые возникают спонтанно, но в которых люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Основными отличиями данного вида организации являются наличие единой цели, осуществление четкого взаимодействия внутри группы; количество членов может быстро меняться.

Формальные организации – намеренно созданная группа с планово образованной структурой полномочий и функций, системой взаимодействия между компонентами организации.

Механистические организационные структуры (называемые также иерархическими, бюрократическими, классическими, традиционными) характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

Органические организационные структуры (называемые также адаптивными, гибкими) характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широкими полномочиями и ответственностью в деятельности.

Выбор конкретных видов организационных структур зависит от того, в каких условиях функционирует организация, какие цели преследует и что она из себя представляет.

Механистические организационные структуры

Линейная организационная структура основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы, т. е. каждый подчиненный имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчиненных. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной.

Функциональная организационная структура основана на создании подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят исследования, производство, сбыт, маркетинг и т. д. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи. Например, рабочий в цехе получает поручения не от одного человека (мастера), а от нескольких штатных единиц, т. е. действует принцип многократной подчиненности. Поэтому такую организационную структуру называют многолинейной.

Функциональная структура управления нацелена на выполнение повторяющихся задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своем составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

Линейно-функциональная структура управления предприятия состоит:

- из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо. Как правило, функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. Роль и полномочия функциональных подразделений зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмы в целом.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.

Дивизиональная структура - наиболее совершенная разновидность организационных структур иерархического типа, порой ее даже считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами. В ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием «дробных структур».

Дивизиональные структуры - это структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением подразделениям оперативно-

производственной самостоятельности, с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под отделением (дивизионом) подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая необходимые собственные функциональные подразделения.

Структурирование организации по отделениям производится по трем принципам: продуктовому, потребительскому (рыночному) или территориальному (региональному).

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции, это улучшает координацию работ. Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т. д.) подчиняются управляющему по этому продукту. Организации с такой структурой способны оперативно реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса.

При создании организационных структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенного числа потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять нужды конкретных потребителей так же хорошо, как это делает организация, которая обслуживает всего одну группу. В качестве примера организации, использующей организационные структуры управления, ориентированные на потребителя, можно привести коммерческие банки. Основными группами потребителей услуг в данном случае будут индивидуальные клиенты, организации, другие банки, международные финансовые организации.

Если деятельность организации распространена на ряд регионов, в которых требуется использовать различные стратегии, то целесообразно формировать дивизиональную структуру управления по территориальному принципу. Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической средой региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте. Преимущества и недостатки механистических организационных структур управления приведены в таблице 6.1.

Преимущества и недостатки механистических организационных структур управления

Вид организационной структуры управления	Преимущества	Недостатки
Линейная структура управления	<p>Четкая система взаимных связей функций и подразделений. Система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. Ясно выраженная ответственность. Быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих</p>	<p>Отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования. Малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации. Критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные. Перегрузка управленцев верхнего уровня. Повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев</p>
Функциональная структура управления	<p>Сокращение звеньев согласования. Уменьшение дублирования работ. Укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций</p>	<p>Неоднозначное распределение ответственности. Затрудненная коммуникация. Длительная процедура принятия решений. Возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место</p>
Линейно-функциональная структура управления	<p>Быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим. Рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей. Стабильность полномочий и ответственности за персоналом. Единство и четкость распорядительства. Более высокая, чем в линейной структуре,</p>	<p>Высокие требования к руководителю: всесторонняя подготовленность, обеспечение эффективного руководства по всем функциям управления. Перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными. Разобщенность горизонтальных связей; при большом числе уровней управления удлиняется процесс принятия и реализации управленческих</p>

Вид организационной структуры управления	Преимущества	Недостатки
	<p>оперативность принятия и выполнение решений. Личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности. Профессиональное решение задач специалистами функциональных служб</p>	<p>решений. Возможность излишней жестокости в управлении</p>
<p>Дивизиональная структура управления</p>	<p>Обеспечение управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников - порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями. Гибкость и быстрая реакция на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной структурами. При расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая на повышение эффективности и качества производства. Тесная связь производства с потребителями</p>	<p>Большое количество «этажей» управленческой вертикали. Разобщенность штабных структур отделений от штабов компании. Основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. Дублирование функций на разных «этажах» и, как следствие, завышенные затраты на содержание управленческой структуры. В отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структура со всеми их недостатками</p>

Органические организационные структуры

Органические (адаптивные) структуры управления получили развитие с конца 70-х гг. XX столетия. В этот период с одной стороны создание международного рынка товаров и услуг обострило конкуренцию среди производителей, и жизнь потребовала от предприятий высокой эффективности и качества работы, а также быстрой реакции на изменения рынка, а с другой - стала очевидной неспособность структур иерархического типа соответствовать этим условиям. Важнейшим свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. Основными разновидностями структур этого типа являются сетевые, матричные

(программно-целевые), виртуальные, венчурные формы структур.

Сетевые организации. В условиях расширения и диверсификации производства успех достигается децентрализацией управления, и это стало главной тенденцией развития организационных форм крупных компаний. Процессы децентрализации и разукрупнения неразрывно связаны с поэтапным переходом от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления, и от них - к сетевым организациям. Последняя форма получила широкое распространение в мировой практике как наиболее надежное средство выживания предприятий, прежде всего малого бизнеса, в условиях жесткой рыночной конкуренции. Под сетевыми организациями понимаются кооперационные соглашения, объединяющие, как правило, малые и средние компании. Сети представляют собой достаточно гибкую структуру, позволяющую входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов.

Сетевые организации объединяют два противоположных принципа - конкуренцию и кооперацию. Особое значение приобретают вопросы определения степени децентрализации и разукрупнения, так как отклонения в ту или иную сторону ведут к отрицательным последствиям. Хотя сетевые организации обладают чертами, отличающими их от других организационных форм, они могут соединять в себе элементы разных организационных структур управления. В результате сетевая организация включает в себя элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации.

Виртуальные организации представляют собой сеть делового сотрудничества, включающую основной бизнес данной организации, ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т. д.), функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций. Именно последние вместе с сетевыми структурами во многом обеспечили формирование виртуальных организаций, поскольку они делают принципиально не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах. Виртуальные коллективы группируют людей по мере возникновения необходимости в создании определенной стоимости для удовлетворения специфических потребностей. При этом не возникает физического коллектива как организации, а происходит лишь объединение особых отличительных способностей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость. Концепция виртуальной организации создает принципиально новые возможности для бизнеса и, очевидно, будет широко использоваться в XXI в.

При этом происходит отмирание большей части контрольно-распорядительных функций

менеджеров. Вместо них появляются функции, связанные с лидерством в данном коллективе, т. е. прежде всего подбор команды, организация совместной работы, обучение, а также представительские функции. По мере развития новейших информационных технологий, средств телекоммуникаций сетевые структуры могут постепенно трансформироваться в новый вид - виртуальные структуры.

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб.

Полномочия руководителя проекта могут варьироваться от полной власти над всеми деталями проекта до простых канцелярских полномочий. Руководитель проекта контролирует работу всех отделов над данным проектом, руководители функциональных отделов - работу своего отдела (и его подразделений) над всеми проектами.

Матричная структура представляет собой попытку использовать преимущества как функционального, так и проектного принципа построения организации и по возможности избежать их недостатков.

Матричная структура управления имеет свои преимущества. Она позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники закреплены за определенными функциональными отделами. В матричных структурах можно гибко перераспределять кадры в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур. Это достигается за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделах.

Среди недостатков матричной организации обычно подчеркивается сложность, а иногда и непонятность ее структуры, наложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам и к трудностям в принятии решений. При использовании матричной структуры наблюдается более сильная, чем в традиционных структурах, зависимость успеха от личных взаимоотношений между

сотрудниками.

Проектные структуры - это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для организации требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ. Под проектной структурой управления понимается временная организационная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработка проекта и его реализация). Смысл проектной структуры - набор команды самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Проектная структура предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту. В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно отметить:

- интеграцию различных видов деятельности организации в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, выполнении одного конкретного проекта;
- большую гибкость проектных структур;
- активизацию деятельности руководителей и исполнителей проектов;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

К недостаткам проектной структуры управления относят следующие:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого;
- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места данного проекта в сети проектов организации;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в организации;
- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной организации;
- наблюдается частичное дублирование функций.

Предпринимательская организация с позиций структурного взгляда на нее представляет

собой перевернутую пирамиду, в основании которой находится руководство этой организации. При этом руководство не только меняет свое место, но и меняет свои основные функции. Главной обязанностью руководства предпринимательской организации вместо традиционного контроля является всемерная поддержка усилий работников, делающих бизнес.

Следующий снизу уровень организации включает три основных блока. Ключевой блок - это ресурсы организации (люди, деньги, время, технологии, информация, идеи и т.д.). Задача этого блока - обеспечение ресурсами усилий работников, делающих бизнес. Второй блок - это подразделения, определяющие рынки для бизнеса и передающие их развитие тем, кто делает бизнес. Третий блок состоит из консультантов, а точнее бизнес-тренеров, помогающих своим опытом и интуицией делать бизнес.

На вершине перевернутой пирамиды расположены делающие бизнес предпринимательские ячейки, сфокусированные на определенный рынок, на котором они занимаются поиском и реализацией возможностей. Эти ячейки на деле являются небольшими автономными группами работников, объединенных по критерию бизнеса, который они делают. По статусу они могут быть центрами прибыли или даже самостоятельными фирмами или компаниями. Такое структурное построение предпринимательской организации «поворачивает ее лицом» к потребителю, приближает к нему и позволяет своевременно и гибко реагировать на изменение его требований. При этом осуществляется максимально возможное делегирование прав и ответственности тем, кто непосредственно делает бизнес. Резко повышается мотивированность людей и эффективность их работы.

Партисипативные организации - организации такого типа связаны прежде всего с проблемой эффективного использования человеческого фактора. То есть партисипативные организации, или организации, построенные на участии работников в управлении, предоставляют своим членам возможность участвовать в решении вопросов, касающихся работы.

При формировании партисипативных организаций необходимо четко разделять такие вещи, как власть, иерархия и демократия. Представляется, что такие организации весьма перспективны, но по-настоящему эффективными они могут стать только при условии, если в компании сформирована действенная система самоуправления, именно система, а не отдельные элементы.

Модульные организации - объединения предприятий-модулей, создаваемых вокруг крупных фирм (корпораций).

Атомистические организации - гипотетические структуры, отсутствуют отношения

прямой административной подчиненности, но они еще не существуют на практике, это только предсказание.

Венчурные и инновационные организации - модификации программно-целевых структур.

Организация, ориентированная на предвидение, может обеспечивать быстрые, независимые и ответственные действия работников только тогда, когда все более четкое, дальновидное и практичное предвидение будет служить базой принятия решений, представлять работникам ту цель, вокруг которой они могут сосредоточить свои усилия. Это особенно важно в условиях, когда организации должны управлять разнородными в культурном отношении группами как внутри страны, так и за рубежом. Достижение общего понимания и реализация такого подхода внутри и вне фирмы являются ключевыми функциями высшего управленческого персонала.

Штабные организационные структуры.

В литературе по менеджменту широкое отражение нашли так называемые штабные организационные структуры управления и их разновидности (линейно-штабные, функционально-штабные и проч.), относимые многочисленными авторами к классическим. Основное их отличие от других классических типов структур (например, линейных или функциональных) заключается в наличии в них так называемых штабов, относимых автором к подструктурам. Однако данный вид организационных структур не следует выделять отдельно, так как статус штаба у того или иного подразделения может носить временный характер, более того, практически любое подразделение, не связанное с производством конечной продукции, может выполнять штабные функции.

Штабное руководство - это совокупность менеджеров и подчиненных им лиц, выполняющих второстепенную для организации функцию (обслуживание, в широком смысле, тех структур, которые осуществляют главную для организации функцию). К штабному руководству относятся бухгалтерия, отдел главного технолога, отдел кадров и т. д.

С течением времени, по мере развития современных технологий в производстве, роль штабного руководства все более возрастает. Наиболее раздутый штаб можно видеть в наукоемких предприятиях, где постоянно заняты большие научные силы. В этом случае линейное руководство отходит на второй план.

Крайне важно, чтобы оргструктура соответствовала стратегии компании. Поэтому можно рассматривать реструктуризацию как один из наиболее эффективных методов выхода из кризиса, а также приспособления к новым рыночным условиям. Последовательность этапов реструктуризации может существенно различаться в зависимости от состояния организации, ее потенциала, позиций на рынке, поведения конкурентов, характеристик производимых ею товаров и услуг и многих других факторов (рис. 6.1).

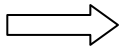
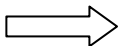
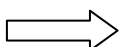
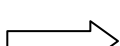
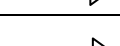
1 этап		Определение целей реструктуризации
2 этап		Диагностика организации
3 этап		Разработка стратегии и программы реструктуризации
4 этап		Осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой
5 этап		Сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов

Рис. 6.1. Последовательность этапов реструктуризации компании

Первый этап - определение целей реструктуризации. Руководители должны определить, что именно их не устраивает в текущей деятельности компании и чего они хотят добиться в результате структурных изменений. От того, насколько грамотно они определяют цели и круг задач, зависит дальнейшее развитие организации и, соответственно, судьба реструктуризационной программы.

Второй этап - диагностика организации. Ее проводят для того, чтобы выявить проблемы компании, определить ее слабые и сильные стороны, понять перспективы развития и рентабельность дальнейшего инвестирования в этот бизнес. При проведении диагностики, как правило, осуществляется правовой, налоговый анализ, анализ операционной деятельности, рынка и инвестиционной привлекательности компании. Также изучается ее финансовое состояние, стратегия и деятельность руководства.

Третий этап - разработка стратегии и программы реструктуризации. На этом этапе по данным, полученным в результате диагностики, составляется несколько альтернативных вариантов развития компании. Для каждого варианта определяются методы реструктуризации, рассчитываются прогнозные показатели, оцениваются возможные риски, объемы задействованных ресурсов. На основе различных критериев собственниками компании и менеджментом проводится оценка эффективности той или иной альтернативы и осуществляется выбор, в соответствии с которым разрабатывается программа реструктуризации. При этом формализуются и уточняются стратегические цели предприятия, детализируются качественные и количественные целевые параметры, которых должна достичь система с учетом ресурсных ограничений.

Четвертый этап - осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой. Формируется команда специалистов, задействованных в работе. Затем прорабатываются и последовательно реализуются все этапы программы. В ходе проведения четвертого этапа реструктуризации уточняются целевые показатели и, если происходит их

отклонение от запланированных значений, компания осуществляет корректировку программы.

Пятый этап - сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов.

На последнем этапе команда, ответственная за реализацию программы, осуществляет контроль исполнения целевых показателей, анализирует полученные результаты и подготавливает итоговый отчет о результатах.

Контрольные вопросы к пункту 6.1:

1. Что понимают под реорганизацией компании?
2. Что подлежит изменению при проведении реорганизации или реструктуризации?
3. Назовите основные виды реорганизации предприятий.
4. Что представляют собой механистические организационные структуры? Каковы их преимущества и недостатки?
5. Какие структуры называют органическими? Назовите их преимущества и недостатки.
6. Должна ли организация стремиться к переходу к органической организационной структуре? Поясните связь стратегии и структуры организации.
7. Перечислите последовательность этапов реструктуризации компании.

6.2. Организационный анализ предприятия и выбор модели организационной структуры

Основная цель организационного анализа - разобраться в проблемах и возможностях организации. Проведению изменений и реструктуризации управления компании предшествует организационный анализ ситуации «как есть».

Организационная реструктуризация находит отражение в специальном документе - Положении об организационной структуре, который представляет собой внутрифирменный документ, фиксирующий продукты и услуги компании; функции, выполняемые в компании; исполнительные звенья, реализующие функции; распределение функций по звеньям.

Для проведения организационного анализа применяют различные модели. Модель организационной структуры (рисунок 6.2) 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.

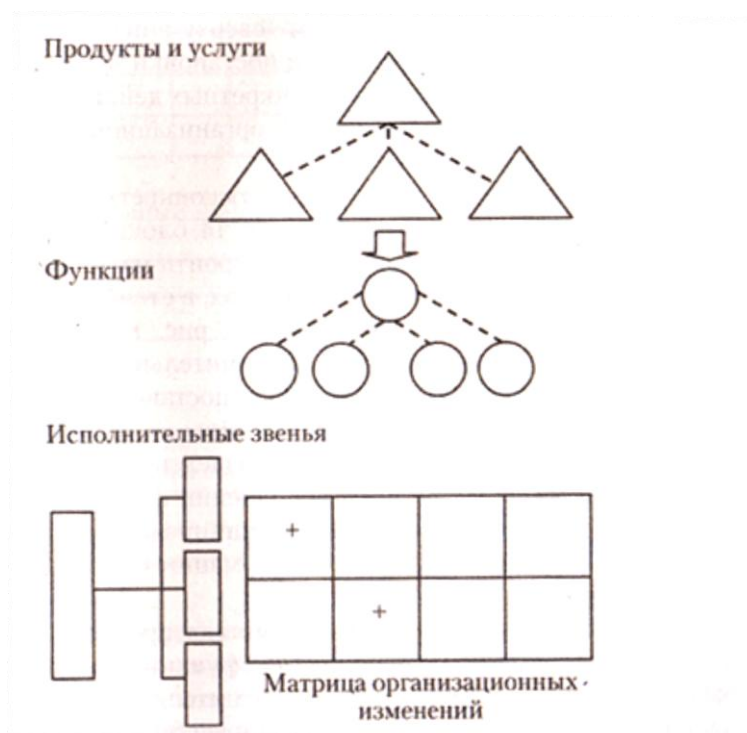


Рис. 6.2 Основные компоненты модели организационной структуры

Проведя организационный анализ, можно переходить к проектированию функциональной модели компании. В ходе проектирования уточняются состав и иерархия функций и звеньев, а также проверяется их соответствие друг другу.

Матрицы организационных проекций в компактной форме фиксирует информацию о том, кто и что делает в компании. На практике организационная структура компании разрабатывается в России, как правило, методом «сверху вниз». В регулярном менеджменте техника разработки и постановки задачи опирается на систему понятных, простых и конкретных действий. Применительно к разработке Положения об организационной структуре это выглядит примерно так.

Прежде всего, необходимо выяснить конкретные функции сотрудников (отделов) организации (рис. 6.3, блоки 1, 2).

Далее из двух списков нужно построить матрицу. Исполнительные звенья фиксируется в ее строках, в столбцах - функции, которые выполняются в компании (см. рис. 6.3, блок 3). Затем нужно по каждой функции найти исполнительное звено, отвечающее за данную функцию, и в этом месте поставить значок (например, знак «+»). Заполнение такой матрицы позволяет по каждой функции найти исполняющее ее подразделение или сотрудника, а также увидеть пробелы как в исполнении функций, так и в загрузенности сотрудников. Матрица организационных проекций в компактной форме фиксирует информацию о том, кто и что делает в компании.

Результаты анализа таблицы помогают провести рациональную реструктуризацию исполнения функций - рационально распределить все задачи между исполнителями и обнародовать правила как систему в документе, который будет называться Положением об организационной структуре.

При анализе организационной структуры рекомендуется использовать два основных подхода: сжатый организационный анализ и конкретные постановки личных целей и задач перед исполнителями. Данные подходы направлены на выявление связи между личным вкладом работников и главной задачей предприятия.

1. Организационный анализ.

Первый подход «сверху вниз», получивший название «Интроспект» («заглядывать в себя», «самоанализ»), второй подход «снизу вверх» - название УПЦ (управление по целям).

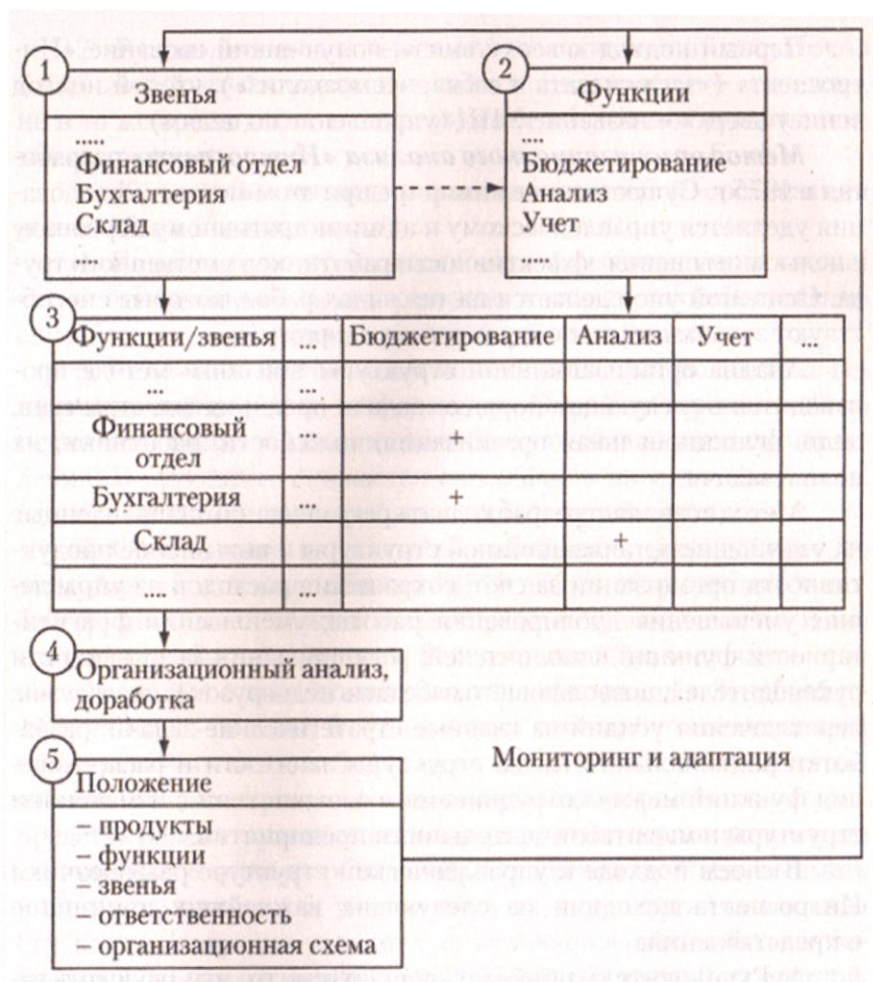


Рис. 6.3. Алгоритм разработки и адаптации Положения об организационной структуре

Метод организационного анализа «Интроспект» разработан в 1975 г. Существенное внимание при этом методе исследования уделяется управленческому и административному персоналу с целью повышения эффективности работников умственного

труда. Основной упор делается на тех видах работ, которые способствуют задачам, целям и стратегии предприятия.

Анализ организационной структуры при этом методе производится в следующем порядке: 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.

В своем подходе к управленческой структуре разработчики Интроспекта исходили из следующих важнейших принципов и представлений:

1. 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. Управлять - значит стоять во главе, направлять, руководить, обучать, измерять, а также заниматься любыми другими видами деятельности: планированием, организационной работой, составлением финансовых планов, анализом финансового состояния и т. п.

2. 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.

3. Количество звеньев управления в любой организации должно быть минимальным.

4. Исполнители должны заниматься ограниченным числом четко продуманных задач, решение которых непосредственно способствует достижению целей данной организации.

5. Четкое понимание задач может искажаться вследствие неэффективной передачи информации. Одной из причин такого искажения может быть слишком большое число звеньев управления. В результате снижается способность вносить изменения, самостоятельно решать проблемы, искать другие пути.

6. Основываясь на опыте разработчиков, исследование по этому методу занимает обычно 14-18 недель и применимо к любой организации - нужны только средства и специалисты. В исследовании обычно участвуют 3-4 человека. Оно включает в себя шесть стадий: 1 - подготовительная; 2 - сбор данных; 3 - обработка данных; 4 - анализ; 5 -

подготовка отчета; б - последующий контроль. Результатом б-й стадии являются письменные рекомендации по совершенствованию организационной структуры, представляемые руководителю предприятия (организации), по инициативе которого проводилось исследование. Следует иметь в виду, что даже в тех редких случаях, когда организационная структура построена удачно, т. е. отличается высокой целесообразностью, она не может оставаться долгое время неизменной. Изменяющиеся условия деятельности предприятия требуют постоянного совершенствования его организационной структуры. Поэтому все предприятия должны периодически оценивать организационную структуру и изменять ее таким образом, чтобы повышать ее целесообразность.

Метод анализа «снизу вверх» (УПЦ) осуществляется в обратном направлении, т. е. от отдельного работника и формулирования его целей и задач. Он позволяет связывать работу каждого сотрудника с целями предприятия, его стратегией и главной задачей. Этот подход нашел широкое применение (с 1945 г.) и почти всегда дает хорошие результаты при его освоении. Причины же неудач кроются не в его принципах, а в том, каким образом он реализуется на практике.

Постановка персональных целей и задач закрепляет то главное, в чем состоит вклад каждого сотрудника в реализацию организационных задач, а именно:

- 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. Правильность постановки персональных целей и задач требует предварительного изучения главной задачи предприятия, его стратегии и целей.

УПЦ представляет собой не только подход к анализу, но и способ постоянного выполнения такой работы менеджерами и позволяет решить несколько ключевых проблем, связанных с управлением предприятием (организацией):

- сосредотачивает внимание работников на ожиданиях, формируемых как цели деятельности;

- задает программу выполнения работы путем определения сроков решения отдельных задач;

- определяет сам процесс достижения цели посредством диалога по поводу постановки целей и их достижения;

- облегчает управление системой заработной платы, обеспечивая разумную основу для вознаграждения за хорошую работу и достижения;

- помогает оценить основания для продвижения по службе, позволяя выявить

возможности работника.

Можно предположить, что УПЦ представляет собой метод управления, в соответствии с которым менеджеры разных уровней определяют важнейшие области их ответственности, где им предстоит работать.

2. Следующим структурным элементом организации являются рабочие задачи, включающие в себя функции, подфункции, виды деятельности, должности, задания, операции, действия. Их анализ осуществляется тремя способами: «снизу вверх», промежуточным и «сверху вниз».

Анализ рабочих функций надо вести «сверху вниз», начиная с анализа функциональной организации, измерения функциональных видов деятельности и заканчивая нормированием работ. То есть при этом подходе анализируются: распределение работ между сотрудниками; распределение работ по функциям; сводка издержек (для каждой функции указываются трудовые затраты и издержки); распределение работ между подразделениями и др.

Подход «сверху вниз» применяется на практике весьма успешно. Он позволяет получить поразительные результаты, когда удастся определить перечень необходимых функций, основные виды деятельности, связанные с выполнением этих функций, найти прямые или косвенные измерители причин этих видов деятельности.

Промежуточный подход основан на использовании регрессивных моделей, использующих прошлый опыт. Он позволяет прогнозировать потребность в рабочей силе при условии, что уровень выполнения и эффективность труда в будущем сохраняются на том же уровне, как в период, к которому относятся исходные данные. В условиях перехода к рыночной экономике и ее становления отсутствует аналогичный опыт прошлого. Это существенно ограничивает применение этого способа на этом этапе.

Подход «снизу вверх» основывается на нормировании труда. Он предполагает измерение работы и ставит целью разработку экономичных приемов работы, которые используются как стандартные, и измерение времени на выполнение стандартных условий или операций по сравнению с нормой. При этом могут использоваться укрупненные нормативы затрат времени, учитывающие существенные отличия труда работников персонала управления от труда рабочих. Таких существенных отличий как минимум три. Во-первых, он не такой однообразный; во-вторых, в любой ситуации допустимо множество различных и альтернативных действий, способствующих реализации поставленных задач; в-третьих, между действием и его результатом, способствующим реализации главной задачи предприятия, может пройти значительное время.

Используя нормирование труда, не следует забывать и о других рекомендациях,

направленных на развитие личностной мотивации путем предоставления исполнителям большей свободы в выборе своих действий и, разумеется, ответственности. Это вызывает у работника чувство хозяина и воспитывает личную сопричастность и заинтересованность.

Нормирование труда как важнейший инструмент экономического метода управления является необходимым при заключении на определенный срок персональных контрактов с исполнительным директором. По контрактам должен работать весь управленческий персонал предприятия. В контракте прежде всего должен быть определен объем работы и обязанности специалиста; условия оплаты труда; режим и условия работы; продолжительность рабочего дня, отпуска; условия, при которых работник может быть уволен; другие условия, связанные со спецификой работы предприятия и специалистов. При этом объем работы определяется на основе нормативов труда либо экспертных оценок (во всех случаях он должен быть согласован с нанимаемым работником). В необходимых случаях к контракту прилагается персональная должностная инструкция и перечень работ, подлежащих выполнению, для руководителей структурных подразделений - положение о подразделении или службе. Необходимо в контракте указывать критерии (показатели) и методы оценки деятельности специалиста, возможные сроки таких оценок, их периодичность.

Используемые в зарубежной практике методы анализа организационной структуры и рабочих функций направлены в конечном итоге на поиск резервов повышения эффективности труда работников и достижение главной задачи - получение достаточной прибыли и избежание банкротства в условиях конкуренции.

Связь модели стратегии и модели организационной структуры

Процесс реструктуризации управления организации, поиск организационной структуры «как нужно» сосредоточены на реализацию стратегии компании.

Функциональные стратегии, как правило, разделяются на типовые блоки - продукты, бизнес-процессы, менеджмент, ресурсы - и представляются в виде целей и согласованных суждений относительно способа их достижения. Блок «Продукты» включает понятия относительно предполагаемых продуктов и услуг компании, а блок «Менеджмент» раздел «Организационная структура» - взгляды относительно функций, звеньев, которые будут поддерживать предоставление намеченного перечня продуктов и услуг. Следовательно, осуществляется проекция стратегии на организационную структуру компании, обеспечивается соответствие стратегии и проекта новой организационной структуры.

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

Основу первого этапа планирования изменений составляет качественный анализ бизнеса (SWOT-анализ, дерево целей), по результатам которого формируется список приоритетов развития и объектов реформирования, разрабатываются операции по нейтрализации слабых сторон компании и усилению ее преимуществ.

После того как разработана стратегия, можно говорить о втором этапе стратегического планирования - моделировании бизнеса будущего. Специалисты должны разработать основные бизнес-процессы и логистику для обеспечения выпуска намеченной продукции, ответственные за менеджмент - систему управления. В этом случае должны быть рассчитаны человеческие, финансовые и информационные ресурсы. Вслед за тем происходит согласование всех компонентов модели.

После того как сформирована модель будущего бизнеса, начинается разработка функциональной программы развития. Основные ее элементы - продуктовая программа, программа бизнес-процессов, программа менеджмента, ресурсная программа.

Одним из существенных результатов стратегического анализа и планирования является продуктовая стратегия. Продуктовая стратегия может быть преобразована в продуктовую модель компании. Функциональная структура компании при учете прочих условий и ограничений должна обеспечивать реализацию продуктовой стратегии. Структурная модель компании через необходимые исполнительные звенья и связанный с ними функционал должны обеспечивать реализацию продуктовой стратегии компании.

Продуктовая и организационная модели могут быть описаны и увязаны друг с другом матрицами проекций «продукты - функции», «функции - звенья». Таким образом, устанавливается следующая цепочка зависимостей: стратегический анализ - стратегия - продуктовая стратегия - функциональная структура - структурная схема исполнительной системы - организационная структура («как нужно») для обслуживания стратегии.

В процессе определения связей и разработки элементов схемы необходимо учитывать установки и ограничения, сформулированные и документированные во всех блоках стратегического плана.

Контрольные вопросы к пункту 6.2:

1. Какие элементы включает модель организационной структуры?
2. В чем суть метода организационного анализа «Интроспект»?
3. В чем заключается метод организационного анализа «управление по целям»?
4. Какие подходы используют для анализа рабочих задач и функций?
5. Каким образом устанавливается при стратегическом планировании и управлении связь стратегии и организационной структуры?
6. Что представляет собой матрица организационных изменений?

7. Процессный подход в системе стратегического менеджмента

7.1. Организационные изменения на основе процессного подхода к управлению

Современные представления об управлении организацией базируются на том, что бизнес необходимо четко определять, измерять, анализировать и улучшать. Все чаще в управлении организацией применяется процессный подход, в основе которого лежит выделение в организации бизнес-процессов (процессов) и управление этими процессами. Управление организацией в этом случае рассматривают как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций (действий).

В практике управления существуют два подхода к организации систем - управление функциями и управление процессами. Системы, построенные на принципах *управления функциями*, представляют собой иерархическую структуру подразделений, систематизированных по функциональному признаку.

Процессный подход к управлению организацией имеет значительные преимущества перед функциональным, что способствует, прежде всего, реализации ее системных свойств. Так, если функциональный подход сосредоточен на оптимизации выполнения собственно функций, то процессный подход концентрируется на оптимизации взаимодействия функций с точки зрения того, как реализация функций одних центров затрат влияет на эффективность выполнения функций других центров затрат и, соответственно, на общую эффективность конкретного вида деятельности предприятия.

Исторически первым сложился функциональный подход к управлению, теоретические основы которого были заложены представителями классической теории менеджмента - Ф.Тейлором, А.Файолем, М. Вебером и их последователями. Такая система управления предполагает четкое разделение труда, жесткую соподчиненность, единоначалие, а также систему норм и формальных процедур, однозначно регламентирующую все взаимодействия как внутри организации, так и с внешними субъектами. Целью функционального управления является контроль над исполнением сотрудниками их функций. Хотя функциональное управление все еще широко распространено в современных условиях, оно порождает множество трудностей: отсутствие ориентации на потребителя, сложная организационная структура, слабое делегирование полномочий и ответственности, бюрократизм, отсутствие ответственного за конечный результат. При преобладающем функциональном (иерархическом) подходе к организации управления перед каждой структурной единицей предприятия (сотрудник, отдел, управление) закреплен ряд функций, описана область ответственности, сформулированы критерии успешной и неуспешной деятельности. При этом, как правило, горизонтальные связи между структурными единицами слабы, а вертикальные, включая линию «начальник-подчиненный», - сильны. Подчиненный отвечает

только за порученные ему функции и, возможно, за деятельность своего подразделения в целом. В результатах работы параллельных структурных подразделений он не заинтересован.

При процессном подходе внимание концентрируется на системе деловых процессов, формирующих прибыль организации, как на сквозных цепочках действий и работ, пронизывающих организационную структуру. В этом случае каждая структурная единица обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов, в которых она участвует. Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждой структурной единицы сформулированы и имеют смысл лишь в рамках конкретного бизнес-процесса. Горизонтальные связи между структурными единицами при таком подходе сильнее, а вертикальные слабее, чем в случае функционального подхода. Сотрудник отвечает не только за свои функции, но и за те бизнес-процессы, в которых он задействован, поэтому результаты деятельности параллельных структурных единиц, которые участвуют в тех же бизнес-процессах, что и он, для него важны.

Функциональный подход к управлению оптимален для организаций с простой организационной структурой, когда весь бизнес-процесс (или его значительная часть) сосредоточен в рамках одной структурной единицы. Но для современных организаций характерна сложная организационная структура, в рамках которой ответственность за выпуск конечного продукта распределяется между многими структурными единицами. И в этом случае преимущества процессного подхода становятся очевидны, особенно для предприятий, которым приходится часто модифицировать свои бизнес-процессы, что характерно для рынка с высоким уровнем конкуренции.

Перечисленные подходы к управлению не исключают друг друга и могут сочетаться при матричной структуре управления, да и в целом при функциональном подходе можно использовать определенные бизнес-процессы. В табл. 7.1 приводится сравнительный анализ двух основных подходов к управлению предприятием.

Таблица 7.1

Сравнительные характеристики функционального и процессного подхода в управлении предприятием

Критерий сравнения	Процессный подход	Функциональный подход
Сущность подхода	Управление бизнес-процессами как совокупностью видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя	Управление предприятием с разделением на структурные элементы по функциональному признаку

Критерий сравнения	Процессный подход	Функциональный подход
Система управления предприятием	Система управления на основе методик управления процессами. Руководители подразделений становятся владельцами процессов	Система управления на основе выделения совокупности функций управления как обособившихся видов управленческого труда
Организационная структура управления	Горизонтальная структура с определением ответственного (владельца) за каждый бизнес-процесс	Жесткая, вертикально структурированная иерархическая система
Анализ деятельности предприятия	Вся деятельность рассматривается как сеть процессов. Системный подход. Привязка к реальной оргструктуре предприятия	Разделение труда по видам деятельности и функциям
Специализация	Выполнение разнообразных функций, требующих широкого круга знаний и творческого подхода к решению проблем	Выполнение сотрудником одной или нескольких подобных простых операций; регламентация труда
Цель производства	Повышение эффективности производства и скорости реакции предприятия на изменения рынка: требований потребителя, действия конкурентов и др.	Выпуск максимального объема продукции, т. е. увеличение прибыли за счет наращивания объема производства
Оперативность принятия решений	Высокая	Низкая
Система мотивации	Заинтересованность в результате (выходе) всего бизнес-процесса	Заинтересованность в результате выполнения своих функций
Взаимодействие между структурными подразделениями	На 100% определено и регламентировано взаимодействие в рамках сети процессов	Конфликты между подразделениями. Взаимодействие подразделений усложнено
Документация системы управления	Полное документирование деятельности. Документация соответствует реальной деятельности и используется практически	Создание дополнительной документации с низкой степенью практического использования
Адаптация к внешней среде	Быстрая реакция на изменения внешней среды, постоянное улучшение результативности и повышение эффективности процесса	Медленная реакция на изменения внешней среды

В пользу перехода к процессному управлению организацией можно привести следующие аргументы:

- ориентация на потребности потребителя;
- создание ценности по отношению к конечной продукции сосредоточено в процессах;
- лучшее взаимодействие поставщиков и потребителей, понимание их требований;
- снижается риск субоптимизации при условии управления целостным процессом, который проходит сквозь множество отделов, а не отдельными отделами;
- отсутствие фрагментации ответственности за процесс (существует владелец процесса);
- облегчение контроля ресурсов и времени выполнения работ.

«Ориентация на процесс» является одной из базовых управленческих концепций философии всеобщего качества. Впервые принцип управления процессами сформулировал В.Э. Деминг в рамках концепции непрерывного улучшения качества. В частности, девятый принцип его 14 положений гласит: «Разрушайте барьеры между отделами. Сотрудники отделов исследования, проектирования, сбыта и производства должны работать как одна команда, чтобы предвидеть производственные проблемы, которые могут встретиться в отношении различных материалов и спецификаций», а в пятом принципе говорится о необходимости создания системы управления качеством процессов: «Ищите проблемы. Это обязанность руководителя - постоянно совершенствовать систему (проектные работы, поступающие материалы, сочетание материалов, техническое обслуживание, совершенствование оборудования, подготовка персонала, контроль, переподготовка)» [1].

Под *бизнес-процессом* понимают совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя. Таким образом, любой бизнес-процесс имеет вход, выход, управление (владелец процесса) и ресурсы. Владелец процесса - это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за его результат.

По отношению к получению добавленной ценности продукта целесообразно выделить **основные, вспомогательные, бизнес-процессы управления и развития**. Бизнес-процессы управления обеспечивают менеджмент организации в целом. Основные бизнес-процессы образуют «жизненный цикл» продукции организации, создают ее потребительскую ценность для потребителей; критериями эффективности таких процессов являются качество, точность и своевременность выполнения заказа. Вспомогательные бизнес-процессы не добавляют ценность продукта, но увеличивают его стоимость (например, финансовое обеспечение деятельности, обеспечение кадрами, юридическое обеспечение, поставка комплектующих материалов, ремонт и техническое обслуживание и т. д.). Бизнес-процессы развития

нацелены на получение прибыли в долгосрочной перспективе, обеспечивая не организацию текущей деятельности, а развитие или совершенствование деятельности предприятия в перспективе.

Основная область применения бизнес-моделей, представляющих собой формализованное описание бизнес-процессов, - это совершенствование бизнес-процессов. Одним из интегрированных средств моделирования бизнес-процессов является программный продукт ARIS (Architecture of Integrated Information Systems), разработанный германской фирмой IDS Scheer.

ARIS поддерживает четыре типа моделей (и множество видов моделей в каждом типе), отражающих различные аспекты исследуемой системы:

- организационные модели, представляющие структуру системы - иерархию организационных подразделений, должностей и конкретных лиц, связи между ними, а также территориальную привязку структурных подразделений;

- функциональные модели, содержащие иерархию целей, стоящих перед аппаратом управления, с совокупностью деревьев - функций, необходимых для достижения поставленных целей;

- информационные модели, отражающие структуру информации, необходимой для реализации всей совокупности функций системы;

- модели управления, представляющие комплексный взгляд на реализацию бизнес-процессов в рамках системы.

Для построения перечисленных типов моделей используются как собственные методы моделирования ARIS, так и различные известные методы и языки моделирования, в частности UML. Процесс моделирования можно начинать с любого из типов моделей. Для получения информации о реальной длительности процессов необходимо использовать другие инструменты описания, например MSProject.

Рассмотрим основные этапы по описанию бизнес-процесса. Первым шагом является *составление обобщенной схемы процесса*. На такой схеме приводится весь процесс в виде одного блока (функции) и обозначаются границы и внешние интерфейсы в виде событий. Такая схема позволяет получить общее представление о процессе. В совокупности такие обобщенные процессы складываются в цепочку, начиная с поставщиков и заканчивая потребителями предприятия.

Следующее действие - *определение функций*, т. е. операций процесса. На данном этапе детализируется вышеизложенная обобщенная схема. Необходимо сначала определить все действия, происходящие в процессе.

Следующий шаг - это *составление событийно-функциональной цепи*. Сначала необходимо расставить функции в последовательности их исполнения. При составлении событийно-функциональных цепей необходимо задавать следующие вопросы для каждой функции (операции) процесса:

1. Какое действие выполняется?
2. Возможны ли другие варианты продолжения процесса?
3. Какая операция следующая?
4. Что может помешать течению процесса и к чему это приведет?

Следующее действие - *определение исполнителей процесса* и добавление их к схеме. Всех участников необходимо обозначить на схеме, определив тип участия в названии связи на диаграмме.

Необходимо определить документы и ресурсы, используемые в процессе и отобразить их на схеме. При описании информационных объектов (документы, файлы, папки, телефонные переговоры) необходимо указывать тип носителя (устройства передачи). Это будет иметь большое значение при анализе и дальнейшей автоматизации процесса. На уровне обобщенных схем удобно состыковывать процессы верхнего уровня, чтобы конечное событие одного процесса являлось начальным событием следующего, и так - до момента выхода процесса за пределы организации.

Завершающим мероприятием описания бизнес-процесса является *определение функций процесса*. С прохождением всех этих этапов получается полная схема процесса. На данном этапе детализации уже можно согласовывать передаваемые ресурсы и используемые средства коммуникации.

Бизнес-процесс ориентирован на потребителя. Акцент на процессах, производящих ценности для потребителя, а не на каких-либо других частях бизнеса, подчеркивает нацеленность на результат. Анализ реальных процессов позволяет их оптимизировать, так как показывает, что далеко не все из них являются процессами, производящими ценности, т. е. собственно бизнес-процессами. Таким образом, отказ от лишних действий и процессов или упрощение процессов позволяет повысить эффективность деятельности.

Технология описания бизнес-процессов обеспечивает прозрачность всех операций бизнеса, позволяет анализировать возможные последствия сбоев на том или ином этапе выполнения работ, вовремя найти и исправить ошибку.

С учетом утвержденного стандарта ISO можно предложить следующую систему принципов разбиения деятельности организации на процессы.

1. Число процессов в организации напрямую зависит от численности персонала и структуры организации.

2. Разграничение между процессами целесообразно провести по границам крупных структурных подразделений.

В зависимости от особенностей предприятия составляется перечень процессов, которые осуществляются на предприятии. При этом целесообразно соблюдать следующие принципы:

1. Основных процессов должно быть не более 9, так как руководитель не может эффективно воспринимать информацию от большего количества направлений деятельности.

2. При выделении бизнес-процессов необходимо назначать лиц, ответственных за их результативность (владелец процессов).

3. Владелец процесса должен обладать необходимыми ресурсами, полномочиями, с тем чтобы влиять на ход процесса и его результаты. Должны быть установлены показатели эффективности процесса.

Важнейшей целью реализации процессных технологий является обеспечение эффективной жизнедеятельности организации в динамично изменяющейся внешней среде. Задачей механизма управления в условиях процессного подхода является создание условий осуществления комплексной программы планируемых организационных изменений, включающей качественное совершенствование бизнес-процессов с одновременным внедрением новых информационных технологий, проведения модернизации в целях существенного повышения эффективности деятельности российских предприятий.

Выделяют два основных подхода к оптимизации бизнес-процессов организации:

- кардинальный подход, ведущий к существенным изменениям процесса и функциональным изменениям в структуре управления предприятия.

Осуществляется переосмысление и радикальное перепроектирование бизнеса с целью достижения существенного (в десятки и сотни раз) улучшения ключевых показателей результативности и эффективности предприятия.

- постепенный (пошаговый) подход к совершенствованию процессов в рамках существующей организационной структуры управления.

Например, может осуществляться непрерывное совершенствование бизнеса с целью унификации и стандартизации бизнес-процессов в рамках ISO 9000. Стандарт системы менеджмента качества устанавливает формализованные требования к бизнес-процессам, функциям контроля качества продукции и самих процессов, а также требования по документированию всех бизнес-процессов предприятия.

Методы постепенного совершенствования бизнес-процессов, в том числе, ориентированные на краткосрочность реализации проекта изменений, как правило, не предусматривают значительных преобразований бизнес-процессов и обычно проводятся в срок до трех месяцев. Обычно они направлены на оперативное совершенствование

отдельных проблемных участков бизнес-процессов.

Метод быстрого анализа решения (FAST) концентрирует внимание на определенном процессе в ходе одно- или двухдневного совещания группы совершенствования процесса для определения способов улучшения этого процесса в течение последующих 90 дней. Решение группы может быть одобрено или отклонено руководством предприятия. В основе этого метода лежат интуитивные методы принятия решения: коллективной экспертной оценки и коллективной генерации идей («мозговой штурм» и метод деструктивной отнесенной оценки). Характерными улучшениями при применении FAST являются снижение затрат и длительности цикла процесса. Уровень ошибок в случае принятия правильных решений снижается на 5-15% на 3-месячный период. Преимуществами данного метода являются быстрота выработки решения, минимальные затраты для реализации методики, ориентация на заказчика, который во многом определяет проблему или процесс как объект совершенствования и одобряет действия и решения группы FAST.

К основным недостаткам можно отнести относительную локальность исследуемого процесса; исследования проводятся без учета взаимосвязи и взаимозависимости с другими бизнес-процессами предприятия; часто искореняется следствие, а не причина, которая может находиться за пределами анализируемого процесса; меры по совершенствованию бизнес-процесса могут быть эффективными непродолжительное время.

Метод статистического управления бизнес-процессами предполагает выделение факторов, влияющих на их эффективность, по двум основным группам:

- факторы, вызывающие хроническую вариацию бизнес-процесса;
- факторы, вызывающие спорадическую вариацию.

Вариация называется *хронической*, если она свойственна рассматриваемому процессу и вызвана многими причинами, из которых нельзя выделить одну, определяющую отклонения. Такая вариация естественна для процесса и всегда имеет место в процессном управлении. В отличие от хронической, *спорадическая* вариация определяется действием отдельных факторов, которые в определенных условиях преобладают над множеством факторов, определяющих хроническую вариацию. Для выделения факторов как первой, так и второй групп применяются контрольные карты, в которых отмечаются различные показатели выполнения бизнес-процессов. При статистическом управлении бизнес-процессами основной принцип их совершенствования заключается в таком их преобразовании, при котором факторы, вызывающие спорадическую вариацию перестали бы оказывать существенное влияние на эффективность бизнес-процессов.

Метод структурирования функции качества направлен на создание устойчивых технологических и управленческих процессов системы качества, позволяющих быстро

реагировать на изменение потребностей рынка и охватывать весь жизненный цикл изделия. Данный метод реализуется путем построения специальной таблицы (так называемого дома качества), в которой накапливаются результаты исследования бизнес-процессов. На основании признаков бизнес-процессов и требований к ним потребителей осуществляется выделение наиболее перспективных направлений совершенствования бизнес-процессов с учетом их взаимного воздействия.

Метод структурирования функции качества (СФК) обеспечивает средства перевода потребительских требований в совокупность контролируемых характеристик и требований к методам реализации технологических операций. Эта система имеет формализованные и математически обоснованные модели оптимизации бизнес-процессов и их мониторинга, что позволяет формировать непрерывный информационный поток, гарантирующий, что все элементы производственной системы подчинены потребителю требованиям.

К группе методов, обеспечивающих **кардинальные изменения бизнес-моделей**, относятся реинжиниринг, перепроектирование бизнес-процессов и бенчмаркинг.

Реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых показателях результативности. Использование этого подхода позволяет посмотреть на цели бизнес-процессов по-новому, полностью игнорируя существующий бизнес-процесс и организационную структуру предприятия. Реинжиниринг включает оценку и анализ возможных перемен, необходимых для внедрения нового бизнес-процесса; планирование требуемых инвестиций и затрат, создание благоприятного климата для перемен и планирование внедрения. Проведение реинжиниринга предполагает значительные материальные, финансовые и временные затраты.

Метод совершенствования, который заключается в **перепроектировании бизнес-процессов**, основан на детальном анализе существующих бизнес-процессов и предполагает в конечном итоге соответствие существующего процесса стратегическим целям предприятия. Данный метод включает в себя ряд методических приемов, таких как анализ текущих проблем, реструктуризация организации предприятия, упрощение алгоритма описания бизнес-процессов, стандартизация, партнерские отношения с поставщиками, применение информационных технологий. Перечисленные приемы могут использоваться как совместно, так и по отдельности при оптимизации бизнес-процессов. Метод перепроектирования не требует больших затрат, поскольку применяется к бизнес-процессам, которые успешно реализуются на предприятии, но существует необходимость улучшения их некоторых показателей.

Бенчмаркинг представляет собой способ изучения деятельности предприятий, прежде

всего своих конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе. Он включает в себя комплекс средств, позволяющих систематически находить, оценивать и организовывать использование всех положительных достоинств чужого опыта в работе своего предприятия. Данный метод включает следующий порядок этапов его проведения: планирование (определение критических факторов успеха, выбор процесса бенчмаркинга, документирование процесса, разработка показателей), поиск (выбор партнеров для бенчмаркинга), наблюдение (понимание и документирование процессов партнеров), анализ (идентификация отклонений показателей и поиск вызывающих их причин), адаптация (выбор наилучшей практики процесса, приспособление его к условиям работы своего предприятия, внедрение перемен). Бенчмаркинг требует меньших затрат и менее рискованный, чем реинжиниринг и перепроектирование, но возможности этого метода ограничены в силу отсутствия свободного доступа предприятия к информации о деятельности сторонних предприятий.

Контрольные вопросы к лекции 7.1:

1. В чем суть процессного подхода к управлению? В чем его преимущества перед функциональным подходом?
2. Как можно классифицировать бизнес-процессы по отношению к получению добавленной ценности продукта?
3. Какие существуют формы систем для проведения изменений в организации?
4. Что представляет собой реинжиниринг бизнес-процессов?
5. Что понимают под бенчмаркингом?

Тестовые задания к разделу II

1. В каком случае, по мнению Г.Минцберга и Дж.Уотерса, организация может реализовать стихийную стратегию
 - 1) в случае отсутствия согласованности действий в организации в текущем и предыдущих периодах
 - 2) в случае возникновения стихийного бедствия
 - 3) если в организации в течение длительного времени проявлялась согласованность действий без намерений эту согласованность поддерживать
2. В соответствии с классификацией Г.Минцберга и Дж.Уотерса под идеологической (основанной на идеологии) стратегией понимаются действия, основанные
 - 1) на идеях, являющихся коллективным видением, и длительно вдохновляющих всех действующих лиц
 - 2) на идеологии длительно правящей в стране политической партии
 - 3) на гуманизации и длительном изучении потребностей всех взаимодействующих лиц

3. Чем определяются наиболее значимые тенденции изменений среды бизнеса и возрастание рисков:

- 1) инфляцией и повышением роли политических партий
- 2) ролью стран с развивающейся экономикой и глобализацией
- 3) ростом налогового бремени и снижением социальной активности населения
- 4) снижением доверия к корпорациям и растущим дефицитом природных ресурсов

4. С глобализацией этих объектов связаны наибольшие риски:

- 1) финансовых ресурсов
- 2) человеческих ресурсов
- 3) товаров и услуг

5. Растущее вмешательство государства в бизнес во всех странах мира вызвано следующими факторами:

- 1) активизация политических партий
- 2) старение населения
- 3) удорожание социально значимых товаров и услуг
- 4) рост уровня жизни

6. Какие действия вынуждены предпринимать корпорации для укрепления доверия к ним со стороны общества

- 1) учитывать при разработке политики и решений интересы персонала
- 2) повысить внимание к учету интересов акционеров
- 3) направить все усилия на получение сверхприбылей
- 4) повысить внимание к учету интересов федеральных и местных органов власти

7. Изменения в ведении бизнеса за счет развития Интернет-технологий проявляются в следующем:

- 1) отвлечение сотрудников от прямых обязанностей вследствие использования интернет-ресурсов в личных целях
- 2) развитие горизонтальных бизнес-структур путем выполнения работ штатными сотрудниками на основе использования сетевых ресурсов
- 3) приобретение компаниями услуг по использованию активов взамен самих активов
- 4) нарастание рассылок «спама» в адрес фирм

8. По классификации К.Торли и Х. Уирдениуса стратегия изменений, ориентированная на действия, основана на

- 1) активном обсуждении топ-менеджерами сложившейся ситуации, быстром принятии и реализации директивного решения
- 2) реализации решения, которое может быть модифицировано в зависимости от полученных в ходе его осуществления результатов
- 3) планомерном внедрении базовых технологий
- 4) вовлечение в процесс принятия и реализации решений большого числа заинтересованных людей

9. Выбор стратегии организационных изменений должен определяться

- 1) политическими стремлениями топ-менеджеров
- 2) наличием времени для реализации изменений
- 3) ожидаемой силой и причинами сопротивления персонала
- 4) рекомендациями сторонних консультантов

10. К принципам успешного управления организационными изменениями относят:

- 1) непосредственное участие топ-менеджеров во всех мероприятиях, связанных с процессом организационных изменений
- 2) независимое от применяемых в организации технологий выстраивание процессов и методов организационных изменений
- 3) четкое согласование методов и процессов изменений с текущей деятельностью и управленческими процессами в организации
- 4) выборочное приоритетное участие топ-менеджеров в мероприятиях, связанных с процессом организационных изменений

11. Организационные формы для проведения изменений в компаниях:

- 1) показательные (пилотные) проекты
- 2) целевые рабочие группы
- 3) директивные указания
- 4) бланки заданий

12. Возможные модели стратегии изменений:

- 1) модель постепенного наращивания
- 2) модель кривой освоения
- 3) модель переходного периода
- 4) модель кривых безразличия

13. К инструментам мониторинга и контроля процесса организационных изменений относятся:

- 1) собрания
- 2) контрольные карты
- 3) ежедневные письменные отчеты участников проекта изменений
- 4) кружки качества

14. К возможным видам реорганизации предприятий относят:

- 1) образование новой службы в рамках существующей структуры управления организации
- 2) разделение организации на ряд независимых юридических лиц
- 3) изменение технологии производства основной продукции организации
- 4) поглощение одним предприятием большей части активов другого без упразднения второго как юридического лица

15. Механистические организационные структуры – это

- 1) организационные структуры заводов, производящих станки, оборудование и другие механические приборы

- 2) структуры управления организациями, характеризующиеся жесткой иерархией власти
- 3) организационные структуры предприятий, отличающиеся централизованным характером принятия решений
- 4) структуры управления, характеризующиеся широкими полномочиями и ответственностью менеджеров сразу за многие специализированные вопросы управления

16. Органические организационные структуры – это

- 1) организационные структуры, отличающиеся гибкостью структуры власти
- 2) структуры управления, для которых характерны широкие полномочия менеджеров и децентрализация принятия решений
- 3) структуры управления предприятиями химической промышленности
- 4) организационные структуры управления с высокой формализацией используемых правил и процедур

17. К механистическим (традиционным) относят следующие структуры управления:

- 1) матричную
- 2) функциональную
- 3) линейно-функциональную
- 4) проектную
- 5) дивизиональную
- 6) предпринимательскую

18. К органическим относят структуры управления:

- 1) проектную
- 2) дивизиональную
- 3) линейно-функциональную
- 4) матричную
- 5) линейную
- 6) Виртуальную организацию

19. С чего начинается процесс реструктуризации?

- 1) с оценки наличия финансовых ресурсов
- 2) с выяснения мнения трудового коллектива
- 3) с определения целей реструктуризации
- 4) с выяснения наличия материальных ресурсов

20. Выбор необходимой структуры организации определяется

- 1) традициями отрасли
- 2) организационной стратегией
- 3) мнением трудового коллектива

21. Матрица организационных проекций содержит информацию о том

- 1) что делает в компании каждое структурное подразделение
- 2) как отражается деятельность организации на участниках рынка
- 3) как строятся хозяйственные связи организации с ее партнерами по бизнесу

22. Процессный подход заключается в том, что

- 1) организация одновременно участвует в нескольких судебных процессах
- 2) основной акцент в управлении ставится на непрерывное изменение процесса производства
- 3) управление организацией понимают как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих действий
- 4) задачей менеджеров становится выделение в организации и управление бизнес-процессами

23. Функциональный подход в управлении

- 1) всегда уступает по эффективности процессному подходу
- 2) является оптимальным для организаций с простой организационной структурой
- 3) больше не используется в российских предприятиях

24. Преимущества процессного управления:

- 1) простота
- 2) возможность более полного учета потребностей потребителя
- 3) облегчение контроля ресурсов и времени выполнения работ
- 4) полное применение преимуществ специализации сотрудников

25. К принципам разбиения деятельности организации на процессы относятся

- 1) как можно большее число ответственных (хозяев) бизнес-процессов
- 2) бизнес-процессы должны всегда выходить за границы структурных подразделений
- 3) бизнес-процессы оптимально должны выстраиваться в границах структурных подразделений
- 4) Число бизнес-процессов определяется численностью персонала организации

26. При проектировании бизнес-процессов необходимо учитывать, что

- 1) число основных процессов в организации не должно быть более 9
- 2) число основных процессов в организации не должно быть менее 10
- 3) владелец бизнес-процессов – это собственник предприятия
- 4) владелец бизнес-процесса – это менеджер, наделенный полномочиями, чтобы влиять на ход процесса и его результаты

27. К методам кардинального изменения бизнес-модели организации относят

- 1) изменения на основе бенчмаркинга
- 2) реинжиниринг
- 3) метод структурирования функции качества
- 4) кайдзен

28. К методам постепенного совершенствования бизнес-процессов относятся

- 1) инжиниринг
- 2) метод статистического управления бизнес-процессами
- 3) метод структурирования функции качества
- 4) реорганизация предприятия

Раздел III. Методы и инструменты управления изменениями

8. Личностные инструменты влияния на организационные изменения

8.1. Понятие корпоративной культуры и ее влияние на процесс организационных изменений

В широком смысле культуру можно определить как исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях. Также понятие «культура» применяется для характеристики определенных исторических эпох (например, античная культура), конкретных обществ, народностей и наций (например, культура майя), а также специфических сфер деятельности или жизни людей (например, культура труда, быта, художественная культура).

В конце 70-х гг. XX в. результатов стратегического управления компаниями и применения психологических теорий мотивации для достижения высоких результатов стало не достаточно. Исследователи в области менеджмента связывают это с изменением ценностного поля людей, сопровождающим экономический прогресс, появлением компьютерной техники, нарастанием информационных потоков и разобщенности людей. Выход из кризиса теории в области менеджмента увидели в развитии концепции культуры организации. Концепция организационной культуры была разработана в США в 80-е гг. XX в., практически одновременно исследования в данном направлении были начаты в Японии. Связано это было с потребностью крупного и среднего бизнеса, которому понадобились новые подходы к управлению, чтобы поднять эффективность труда.

Различные авторы, давая определение организационной культуры, вкладывают в него тот или иной набор важнейших составляющих.

Термин «корпоративная культура» впервые еще в XIX в. применил немецкий фельдмаршал и военный теоретик Мольтке. Он использовал его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде, которые в то время регулировались не только уставами, суждениями чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации».

Существует мнение, что организационная и корпоративная культура соответствует двум типам развития экономики - индустриальному и постиндустриальному. При этом обращают внимание на качественные изменения в типе хозяйствования, стиле управления, взаимодействия управляющих и управляемых, работодателей и работников. Правильнее говорить «организационная культура» - она присутствует и в многонациональной корпорации, и в фирме, где работает всего 5-10 человек. Иными словами, «организационная

культура» шире понятия «корпоративная культура». Корпоративная культура - это междисциплинарное направление исследований, которое находится на стыке нескольких областей знания, таких как менеджмент, корпоративное поведение, социология, психология, культурология.

Наиболее бесспорные утверждения об организационной культуре:

1. Организационная культура - совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации.

2. В зависимости от этапа развития организации ценности могут существовать в различных формах: в форме предположений (на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентаций (когда культура в основном сложилась), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сложившейся культуре).

3. Наиболее важными элементами культуры признаются ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы.

4. Ценности и элементы культуры создают корпоративный дух компании, соответствующий ее идеальным устремлениям.

5. Организационная культура выступает объединяющей силой, сплачивающей организацию вокруг понятной всем общей цели, создающей приверженность человеческого капитала, обеспечивающей бизнесу духовную основу и делающей труд более производительным и творческим.

Все определения организационной культуры подразделяют в первую очередь на те, которые характеризуют организационную культуру как метафору, образную характеристику организации, и те, которые утверждают, что организационная культура - это реально существующий объективно-субъективный феномен. В свою очередь, среди сторонников последнего подхода можно выделить тех, кто считает, что культура компании - это и есть сама организация в целом, и тех, кто заявляет, что организационная культура представляет собой лишь набор определенных характеристик (рис. 8.1).

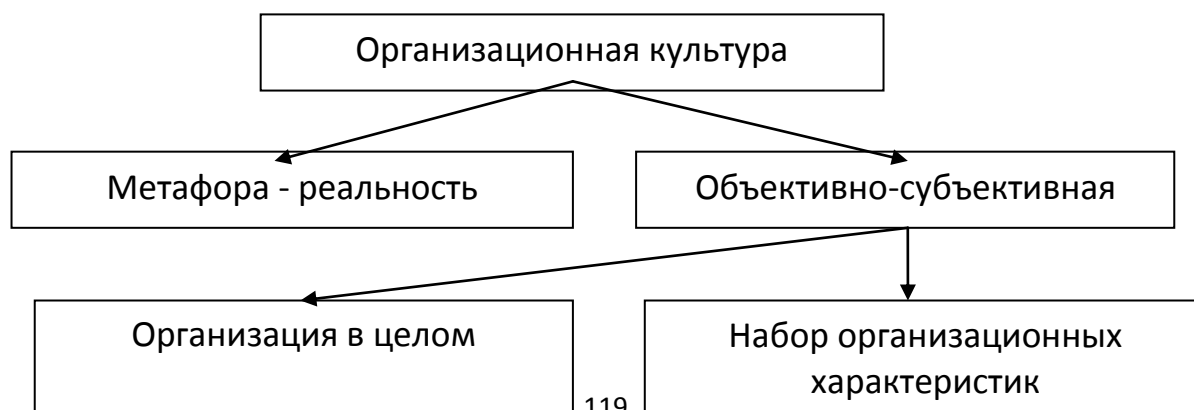


Рисунок 8.1 Классификация подходов к пониманию организационной культуры

Для решения проблемы дуализма организационной культуры Э. Шейн в 1981 г. предложил рассматривать ее по трем основным уровням. Эта модель, усовершенствованная им в 1983 г., до сих пор является весьма популярной и широко цитируемой.

По мнению Э. Шейна, познание организационной культуры начинается с первого, «поверхностного», или «символического», уровня, включающего такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги и т.п., т.е. все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других ее уровней.

Те, кто пытается познать организационную культуру глубже, затрагивают ее «подповерхностный», уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Второй уровень получил название «*организационная идеология*». Он особо подчеркивает здесь роль жизненного кредо лидера компании - создателя или преобразователя ее культуры. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, «*глубинный*», уровень включает новейшие («*фундаментальные*») предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации, Э. Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Условно можно разделить социально-психологический смысл организационной культуры на ряд согласованных параметров, выделив интеграцию, дифференциацию и адаптацию.

Основой интеграции людей в рамках производственного коллектива могут выступать разные факторы, как-то недовольство руководством, низкая зарплата, социальные проблемы, а может выступить общая деятельность, единая цель. Какое направление примет процесс

интеграции в компании, зависит от руководителя, его умения настраивать организационную культуру в соответствии с целями и задачами организации. Выполняя интеграционную функцию, организационная культура воздействует в следующих направлениях: процедуры коммуникации, границы подразделений, власть и статус, награждение и наказание. Интеграционную функцию можно рассматривать и как психотерапевтическую, когда люди, работая вместе, создают себе такие условия, при которых они чувствуют себя легко и комфортно.

«Дифференциация может пониматься как уточнение понятия» уникальность. С этой точки зрения имеет смысл говорить о технологии «точечного» распределения производственных функций. В связи с этим нужно уметь диагностировать организационную культуру, ответив на вопросы: каких людей привлекает организация, на какие ценности они ориентируются, какие правила служат основой их профессиональных отношений и т.д.? Профессиональное использование потенциала организационной культуры на предприятии предполагает создание такой ситуации организации работы конкретного сотрудника, при которой его качества раскрываются с максимальной пользой для организации.

Адаптация как отлаженная функция организационной культуры обеспечивает два важнейших параметра выживания организации на рынке. Это, во-первых, стабильность выживания организации в изменяющихся условиях, и, во-вторых, гибкость, способность к оперативному реагированию на изменения.

Реализация перечисленных функций характеризует значение организационной культуры в отличие от простого набора правил и норм и определяет ее содержание.

Организационная культура трансформирует структуру мотивации и формирует стандарты поведения, реализуется в стиле управления, в структуре организации, в организационно-управленческих процедурах. Она влияет на эффективность поведения сотрудников и деятельности организации в целом, на преобладающие отношения сотрудников к организации, к результатам деятельности и коллегам, а также на уровень развития групповых отношений.

Все вышесказанное подтверждает вывод, что в настоящее время организационная культура оказывает существенное, зачастую определяющее влияние на экономическое состояние предприятия.

Для выделения разновидностей организационных культур в мировой литературе наиболее часто используются следующие критерии:

- национальные особенности;
- отраслевые особенности персонала;
- особенности взаимоотношений полов;

- доминирующие ценности.

Выделяют четыре вида организационной культуры: иерархическая (бюрократическая), рыночная, клановая и адхократическая, хотя, конечно, культура реальной организации имеет скорее черты одной из этих разновидностей.

1. Клановая культура: преданность делу, разделение ценностей и целей, сплоченность, соучастие, организация бригадной работы, доверие друг к другу, традиции, высокая степень сплоченности коллектива, восприятие потребителей как партнеров, забота о повышении квалификации работников. Именно данная форма организационной культуры тесно связана с понятием приверженности и использует наиболее эффективные методы при ее построении и поддержании. Можно выделить следующие механизмы достижения и поддержания приверженности в клановых культурах: минимальное количество иерархических уровней; неофициальность и самоуправление; собственность наемных работников; длительная гарантия занятости; бригадная форма работы; участие наемных работников в принятии решений; ротация участников выполнения заданий; поощрение частных и прямых связей; организация большого количества обязательных для всех служащих церемоний и поддержание командного духа; распространение и поддержание неформальных связей между сотрудниками. Итак, клановая культура напоминает большую семью (или клуб), где ценность каждого «члена семьи (клуба)» чрезвычайно велика.

2. Адхократическая культура (от лат. «ad hoc» - предназначенный для данной цели, «по случаю»): адаптация к внешней среде, новаторство, отсутствие централизованной власти и взаимоотношений, акцент на индивидуальности, готовность к изменениям, предпринимательское и творческое отношение к работе, высокий динамизм, поощрение риска и ориентация на риск, производство оригинальных продуктов или услуг, текучесть властных полномочий в зависимости от проблем. Адхократии - временные структуры, которые можно быстро реконфигурировать, если возникнут новые обстоятельства. Главная цель адхократии - ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией. Таким образом, это проектные культуры, свойственные больше компаниям, занимающимся научными исследованиями, новейшими разработками, например, в сфере космоса или биотехнологий.

Приверженность в рамках адхократической культуры достигается за счет желания быть на острие изменений, там, где «кипит жизнь». Если это важно для работника, он становится лояльным. Для повышения лояльности сотрудники должны постоянно слышать, видеть и чувствовать, что они - «двигатели прогресса». В данном случае развитие лояльности состоит из пропаганды тех ценностей, которые важны для конкретной организации. Приверженность

достигается за счет индивидуальности, поощрения риска и предвидения будущего, поскольку почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию и т. п.

3. Иерархическая (бюрократическая) культура: четкое следование правилам, специализация, иерархия, стандартизированные правила и процедуры, формальные правила и политика, объединяющие компанию, механизмы контроля и учета, обезличивание. Целью таких организаций является обеспечение рентабельного, надежного, плавного и предсказуемого выпуска продукции. Критериями успеха являются надежность поставок, соблюдение графиков, низкие затраты. К. С. Камерон и Р. Э. Куинн подчеркивают, что данный тип культуры в особенности присущ крупным организациям, чаще государственным, с большим количеством стандартизированных процедур и иерархических уровней.

Основа любой компании с выраженной иерархической организационной культурой - это специфический набор правил. Правила могут изменяться, но остается приверженность существующим формальным правилам. Обычно сотрудниками таких компаний становятся люди, для которых размеренный ход вещей представляет большую ценность, чем бессонные ночи, проведенные в поисках лучшей рекламной фразы или маркетинговой стратегии. Укрепление лояльности происходит через убеждение, что принятый порядок вещей упрощает жизнь, и это важно. Ценности, на которых строится компания, должны в значительной степени разделяться и сотрудниками, тогда они чувствуют себя вполне комфортно. Также на повышение приверженности влияют дополнительные социальные трансферты (бесплатное питание, медицинское страхование и проч.).

4. Рыночная культура: альтернативный набор видов деятельности, операционные издержки, ориентация на результаты, лидерство на рынке, сила в рыночных нишах, опережение конкурентов. Стержневые ценности - конкурентоспособность, продуктивность, предприимчивость, агрессивность, индивидуализм. Основная цель организации - победа в конкуренции, рыночное доминирование, а отношение к персоналу - как к средству для достижения цели. Кроме того, в такой организации поощряется соперничество и конкуренция внутри компании: и между подразделениями, и между индивидами.

Лояльность в компании с рыночной организационной культурой довольно часто покупается за хорошую зарплату, дополнительные выплаты. Для того чтобы повысить лояльность сотрудников компаний данного типа, необходима выверенная, долгосрочная программа материального стимулирования. Она может включать в себя и продажу акций предприятия, и специальные пенсионные фонды. Поддержание приверженности достигается также за счет постулирования целей и ценностей компании, за счет разделения персоналом этих ценностей и ощущения принадлежности данной компании. В такой организации важно

подчеркивать индивидуальный вклад работника в достижение целей организации.

Отнесение организационной культуры предприятия к тому или иному типу имеет практическое значение, поскольку позволяет определить целенаправленные способы воздействия на присущие именно этой организации нормы, образцы поведения и другие элементы организационной культуры с учетом доминирующих ценностей.

В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в ряде моделей. Д. Денисоном и его коллегами разработана целостная модель для оценки организационной культуры и эффективности с надежным инструментарием. Модель основана на четырех культурных составляющих эффективной организации:

- *Вовлеченность.* Эффективные компании делегируют полномочия, формируют команды и развивают персонал. Руководители, менеджмент и работники проявляют лояльность в отношении компании и обладают сильным чувством собственности. Работники всех уровней ощущают причастность к процессу принятия решений, которые повлияют на их работу, и сознают свою причастность к целям организации.

- *Согласованность.* Эффективные организации, как правило, имеют «сильную» культуру, которая является достаточно прочной, хорошо координируемой и интегрированной. Нормы поведения заложены в базовых ценностях, а лидеры и работники способны достигнуть консенсуса даже при значительных расхождениях во мнениях. Согласованность - источник устойчивости и внутренней целостности, основанной на общем видении.

- *Адаптивность.* Интересен тот факт, что хорошо интегрированные компании зачастую являются менее открытыми для изменений. Компании с высокой степенью адаптивности управляют клиентами, идут на риск, учатся на своих же ошибках, имеют способности и возможности для создания изменений.

- *Миссия.* Для эффективных компаний свойственно четкое понимание своего предназначения и направления развития, определяющие цели и стратегические задачи, а также видение будущего. В случае, когда миссия компании меняется, изменения претерпевают также прочие аспекты организационной культуры.

Влияние корпоративной культуры на изменения, связанные с реструктуризацией

В современных условиях процесс реструктуризации и реорганизации предприятий становится объективной необходимостью, обеспечивающей не только конкурентоспособность предприятия, но и его выживание. Реструктуризация, а тем более реорганизация предприятия - это не только создание новых организационных структур, но и новая управленческая культура, новое сознание руководителей и специалистов, т. е. именно то, что способно обеспечить реализацию новых подходов и идей.

Условия, способствующие эффективности развития процесса реструктуризации:

1. Учет изменений в организационной культуре. Формирование новой организационной культуры становится залогом успешной реорганизации и/или реструктуризации.

2. Сильная команда, проводящая реструктуризацию.

3. Забота о сотрудниках. Чтобы снять напряженность в коллективе, нужно постоянно информировать людей о происходящем в компании.

4. Система коммуникаций. Когда на предприятии идет процесс реструктуризации, важно не только то, о чем сообщают сотрудникам, но и как часто это делается.

Выделяют несколько признаков кризиса организационной культуры:

- сотрудники приукрашивают прошлое, говорят о «добрых старых временах»;
- новые работники подвергаются «очернению»;
- налицо конфликт - споры, нежелание делиться информацией, формирование коалиций.

По статистике, на 26% шансы на успех проведения реструктуризации повышаются у компаний, серьезно относящихся к вопросам организационной культуры [1].

В условиях адаптации российских компаний к рыночным методам ведения деятельности речь идет о необходимости полной трансформации организационно-экономической системы предприятий, об их адаптации к условиям структурного кризиса и динамично меняющегося рынка. Растет понимание того, что не удастся обойтись лишь традиционными мерами улучшения и совершенствования системы управления, а потребуются глубинные преобразования, базирующиеся на переосмыслении роли, места и миссии предприятия.

Целью формирования крупных интегрированных структур является достижение следующих результатов:

- сглаживание негативного влияния колебаний конъюнктуры рынков сбыта за счет диверсифицирования разработок и производства;
- обеспечение рациональной концентрации финансовых средств из всех источников (федеральный бюджет, собственные средства предприятий, отчисления от экспорта и т. д.);
- рост объемов производства при снижении издержек вследствие «эффекта от масштаба» корпораций; увеличение суммарного инвестиционного потенциала и свободы маневра этим потенциалом.

Многообразие методов реструктуризации может быть сведено к двум большим группам: организационным (реорганизация) и финансовым.

Реорганизация - это комплекс мер, направленных на приближение размеров

предприятия и его подразделений к требованиям конкурентной рыночной среды. Она может заключаться в распределении собственности крупных государственных предприятий по нескольким компаниям, формально независимым, но вращающимся в орбите головной компании. Сеть взаимосвязей, построенная на перекрестном и комбинированном владении капиталами, в отличие от административно создаваемых жестких структур гибка, подвижна, способна к перераспределению и развитию. Организационная культура в данном случае играет роль интеграционного инструмента, а также средства проведения внутренней адаптации.

В сфере производства реальные результаты трансформации первоначально не вполне отвечали поставленным целям. Предприятия многих отраслей, особенно крупные, плохо адаптировались к условиям рынка, в большинстве оставались экономически неэффективными, сохраняли избыточную занятость, дорогую социальную инфраструктуру.

Проводимые преобразования в сфере производства и управления на основе новых технологий дают положительные результаты, но не превосходят ожиданий. Управленческая логика дает «сбой», если недооценивает значимость организационной культуры в интеграционном процессе. Именно культура является вектором, вдоль которого строится вся деятельность предприятия, и «душой» организационных изменений.

Любое преобразование (процесс реструктуризации или реорганизации) должно начинаться с формирования новой организационной культуры, основными составляющими которой в данном случае являются:

1) осознание высшим управленческим персоналом стратегической важности процесса реструктуризации, необходимости организационных изменений и управления организационной культурой;

2) переосмысление цели деятельности предприятия в соответствии с требованиями рынка: экономически оправданные результаты выполнения заказов потребителей, а не исходные ресурсы должны формировать основу управления;

3) осознание того факта, что заказ и связанный с ним информационный поток должны быть в центре внимания всей организации;

4) разделение ответственности: решения должны приниматься там, где они выполняются, и теми, кто будет их выполнять;

5) внедрение новых идей должно осуществляться с учетом показателей деятельности конкурентов и требований заказчиков;

6) достижение высокого уровня приверженности сотрудников изменениям;

7) согласование интересов всего человеческого капитала на основе интегрирующей, образовательной, развивающей и стимулирующей функций организационной культуры;

8) следование требованиям кодекса корпоративного управления.

Специалисты выделяют «жесткие» и «мягкие» инструменты реструктуризации.

Под «жесткими» понимают все инструменты реструктуризации, которые работают независимо от человека. Они отражают предметно-ориентированные составляющие, ставящие на первый план создание оптимальных структур для решения стратегических задач предприятия.

Основная особенность «мягких» инструментов состоит в том, что они ориентированы на учет специфики персонала предприятия, под них подпадают все мероприятия, могущие повлиять на интеллектуальные способности и психологическое состояние отдельного работника.

Процесс реструктуризации многих предприятий не достигает желаемых результатов из-за недостаточного внимания к «мягким» инструментам реструктуризации, т. е. к человеку, к системе отношений в коллективе, к социально-психологическому климату.

Для успешной реструктуризации важно знать преимущественную установку работников на изменение, что дает возможность прогнозировать поддержку или неприятие планируемой инновации. Формирование положительных установок во многом зависит от усилий инициаторов и организаторов новшеств и происходит в рамках формирования организационной культуры. Это дает возможность преодолеть сопротивление части сотрудников проводимым изменениям.

Для исключения сопротивления создается атмосфера поддержки, применяется разъяснение изменений в целях достижения их адекватного восприятия, а также нейтрализация основных источников потенциального сопротивления путем уступок и материальных стимулов.

Для успешного начала преобразований из процесса изменений исключаются агенты сопротивления, а к процессу принятия решений подключаются все, кто примет участие в осуществлении изменений.

«Необходимо узаконить идею ... поступательного процесса изменений. Нужны гибкие организационные культуры, способные подвергать сомнению «модели реальности», требуется распространять преданность организации, новаторский, корпоративный дух. Нужны гибкие индивиды. Снижение сопротивления зависит от осознанного содействия выживанию». [7].

Для трансформации организационной культуры с целью ее содействия организационным изменениям в современных компаниях в зависимости от видения руководства на системной основе могут быть реализованы следующие мероприятия, формирующие как поверхностные, так и глубинные уровни организационной культуры:

- обращения топ менеджеров компании, в которых предоставляется актуальная информация об основных стратегических и текущих целях компании и общих методах их достижения, обосновывается необходимость изменений;
- создание внутренней информационной сети в компании и организация своевременных новостных рассылок;
- обучение менеджеров компании овладению лидерскими навыками и другими корпоративными компетенциями (готовности к развитию, наставничеству, способности к командообразованию и др.);
- тренинги, имеющие целью активизировать творческую активность персонала, обсуждение, понимание проблем и задач организации, вовлеченность в процесс принятия решений, развитие индивидуальных способностей;
- тренинги по командообразованию в трудовых коллективах, особенно вновь образованных в результате реорганизации;
- программа обучения, повышения квалификации, включающая освоение необходимых для инициации и участия в изменениях компетенций;
- создание клубов, спортивных команд, проведение совместных культурных мероприятий, корпоративных праздников;
- формирование традиций организации, изучение истории организации, участия ее сотрудников в крупных исторических событиях страны, биографии выдающихся руководителей и сотрудников организации, внесших значительный вклад в ее становление и развитие или развитие отрасли и страны – герои организации, создание музея организации;
- разработка символики организации, элементов корпоративной этики, правил поведения и отношения к работе;
- разработка мероприятий внутреннего PR организации на основе принципов интегрированных маркетинговых коммуникаций (видеоролики и иные материалы о важнейших событиях производственного, технологического значения, участия менеджеров в проектах развития отрасли, страны; производственной, управленческой и досуговой активности сотрудников компании, и многое другое).

Контрольные вопросы к лекции 8.1:

1. Что понимают под организационной культурой?
2. Почему существует необходимость развития организационной культуры?
3. Какими элементами характеризуется организационная культура?
4. Какова связь организационной культуры и организационных изменений?
5. Какие разновидности организационных культур вам известны?

8.2. Формирование команды для организационных изменений

Понятие команды в организационном поведении

Группы и команды являются основными объектами в вопросах управления и управленческой практики. Грамотный переход к групповым методам организации труда приводит к сокращению численности работников и руководителей, росту производительности труда, экономии ресурсов, росту объемов продаж, снижению брака, дефектов, сокращению длительности производственного цикла, ускорению выполнения заказов, росту качества обслуживания. Группа способна, в том числе, обеспечить выполнение задания в условиях дефицита тех или иных ресурсов, воспользовавшись преимуществами коллективной мыслительной деятельности в поисках компенсации дефицита. За счет факторов улучшения социально-психологического климата в организации, причастности к принятию решений, информированности о происходящем в организации, удовлетворенности работников трудом повышается мотивация работников к труду, лояльность организации, растет творческая инициатива. Тем не менее, создание команд стратегического управления является непростой задачей, требующей высокой управленческой квалификации и искусства управления людьми.

Команда - это группа людей, достигших высокого уровня развития и продуктивности, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу. Деятельность команды сопровождается почти постоянное проявление синергетического эффекта.

Люди в организациях часто рассматривают группы, в которых сами состоят, как команды, но в действительности таковыми они не являются. Существует несколько существенных отличий между группой и командой (рис. 8.2).

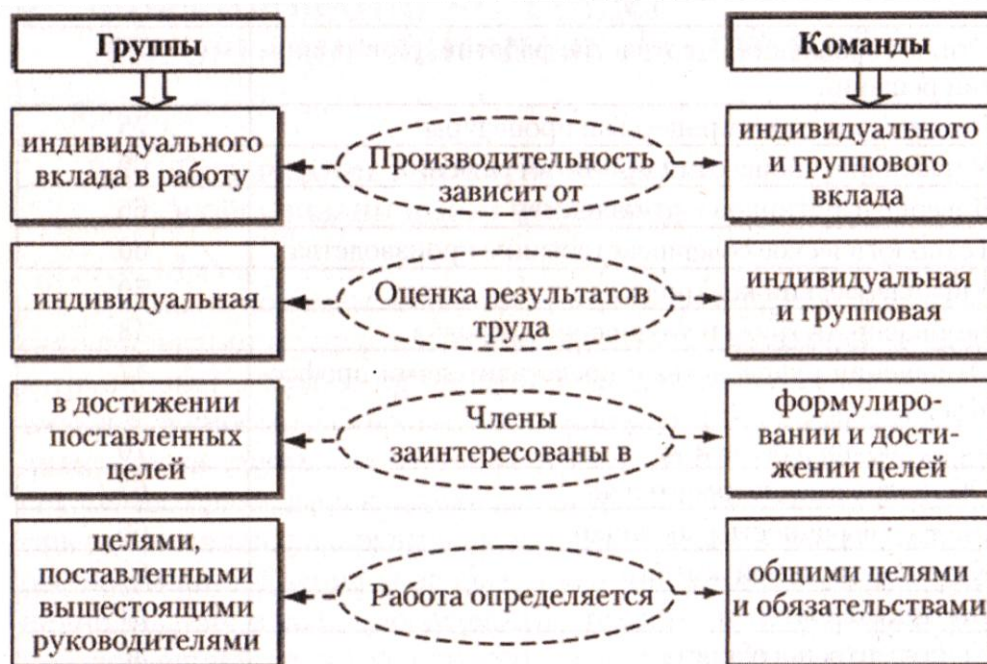


Рис.8.2 Сравнительные характеристики работы команд и групп

Во-первых, в группе исполнение работы зависит от индивидуальной деятельности каждого из сотрудников. Результат работы команды зависит от личного вклада каждого сотрудника в достижение общей цели компании, в тесном взаимодействии.

Второе отличие заключается в том, что необходимо определить какое место отводится ответственности за выполняемую работу. Как правило, члены групп объединяют свои ресурсы для достижения цели, хотя это одновременно и работа каждого в отдельности, которая учитывается при вознаграждении. Члены групп чаще всего не несут ответственности за общий результат работы, отвечая только за свою персональную деятельность. Команды, напротив, придают значение как индивидуальной работе каждого ее члена, так и общему результату. Члены команды работают совместно для достижения результата, который является коллективным вкладом команды в работу, и каждый член команды разделяет ответственность за результат. Основное же различие состоит в следующем: в группах люди, осуществляющие контроль в организации, требуют персонального отчета о проделанной работе от каждого, в то время как члены команд осуществляют самоконтроль.

В-третьих, в то время, когда члены групп могут лишь только разделять общую цель, члены команд помимо прочего разделяют и общие обязательства по достижению цели. Более того, эти цели нередко рассматриваются, как возможность одержать победу в реализации той или иной цели (быть первыми или лучшими в чем-либо). Члены команд сосредоточены на совместном достижении высших целей, что в сочетании со спецификой выполнения заданий делает их заинтересованными в результатах своего труда. Нужно отметить, что команды

ставят перед собой более широкий круг задач, который является значительным источником эмоциональной энергии, что способствует их активной реализации.

В-четвертых, команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом. Как правило, руководство ставит перед командой цель и не принимает участия в процесс планирования внутрикомандной работы, т. е. команды должны иметь различные уровни самоуправления. Они должны обладать значительной степенью свободы и иметь возможность самостоятельно устанавливать промежуточные цели, заниматься расчетом времени выполнения работы и суметь максимально приблизить результаты к поставленной цели. Следовательно, команды по своей сути являются самоуправляющимися. Тем не менее, было бы неправильно считать, что команды имеют абсолютную независимость от высшего менеджмента компании и от контроля со стороны соответствующих органов организации. Они должны отвечать требованиям вышестоящих уровней управления корпорации, которые также могут быть организованы на основе командного принципа (эти команды высшего уровня получили название высшего руководящего звена организации).

Признаки команды связаны со стадией развития группы-команды, т. е. на каждом этапе развития они разные. Рассмотрим трактовку стадий развития и особенностей группы на каждой стадии, базирующуюся на концепции Б. В. Такмана (рис. 8.3).

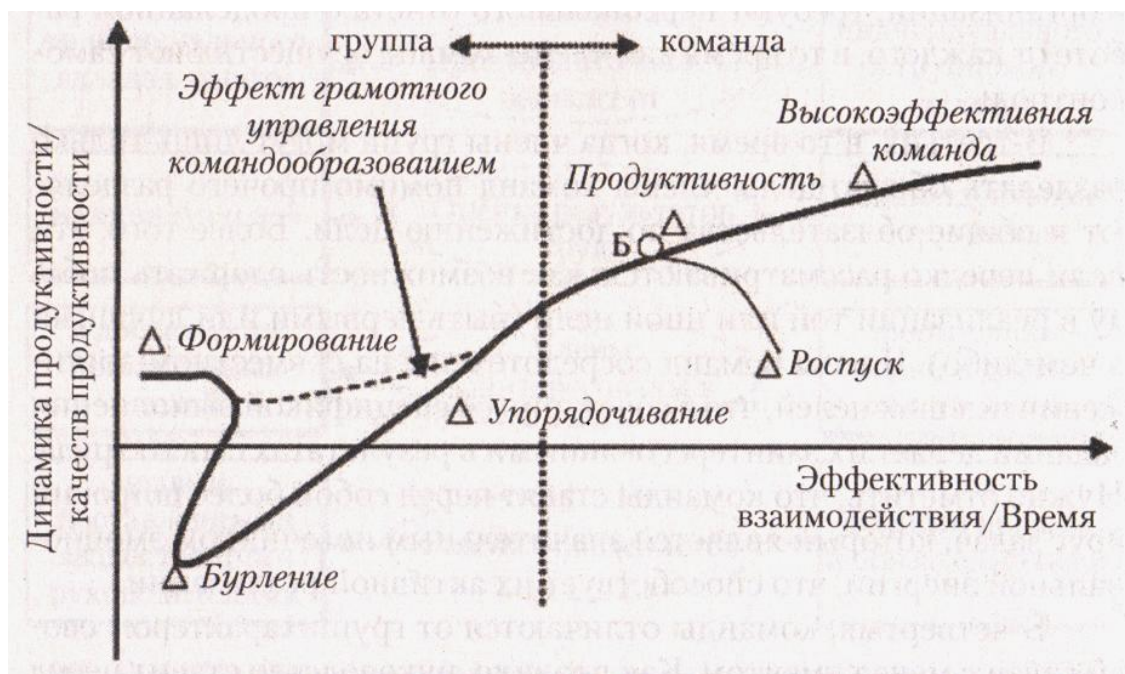


Рисунок 8.3 Схема развития команды по Такману

Вертикальная пунктирная линия обозначает период превращения группы в команду, существенный признак которого - появление синергетического эффекта. Точка Б является

точкой бифуркации, когда в силу внешних или внутренних причин команда может утратить продуктивность (ее могут распустить в связи с завершением работы либо она может развалиться вследствие негативных внутренних процессов). При поддержке и грамотном руководстве команда может сохранять высокую продуктивность довольно продолжительное время.

Таблица 8.2

Характеристики группы на разных этапах развития по Б.В.Такману

Стадия существования	Задачи	Поведение	Социальные контакты	Роль и поведение лидера
Формирование	Прояснение оснований	Вежливое ожидание, независимость	Пары, тройки	Прояснение событий, внесение ясности
Бурление	Самоопределение, установление статуса и роли, достижение и демонстрация индивидуальных результатов, получение первых оценок	Межличностные конфликты по поводу прав и ответственности	Конфликты между подгруппами, межличностные, с лидером	Сглаживание конфликтов, обучение/ развитие взаимопонимания и диалога
Упорядочивание	Обмен информацией, формирование норм, правил поведения	Признание других, начало сотрудничества, разделения ответственности, получение удовольствия от совместной работы	Групповая работа, борьба с лидером за независимость и свои групповые нормы и правила	Поощрение формирования новых стандартов поведения в разумных пределах
Продуктивность	Решение задач, высшая производительность	Стремление к улучшениям, положительная оценка деятельности и самооценка	Всеобщие контакты, ответственность за поведение, собственные согласованные роли	Собственная, согласованная с группой роль
Роспуск	Завершение и фиксация выполнения задач, в случае необходимости дальнейшего существования группы - изменение задач, возможный возврат на предыдущие стадии	В случае продолжения работы группы изменение состава, задания	Воспоминания о прошлом, планы на будущее. Новички: новые идеи и правила	Понять свою роль, способствовать либо сохранению, либо минимально болезненному роспуску команды

Необходимо обратить особое внимание на стадию бурления как наиболее опасную для будущего группы: группа занимается разбором конфликтов, определением статусов ее членов, социально-психологический климат может расцениваться как отрицательный, не соответствующий духу настоящей команды, в связи с чем снижается продуктивность. Возможен крах группы или принятие радикальных мер организационного характера, вплоть до трансформации состава группы (во время знаменитого Хоторнского эксперимента двух строптивных и амбициозных работниц экспериментальной бригады руководители эксперимента не смогли увлечь общими целями, уволили и заменили двумя покладистыми).

Общая задача руководства на этой стадии - минимизация или избегание этапа бурления, ускорение перехода к высокой продуктивности. Компетентное руководство способно существенно сгладить негативные последствия этапа бурления. Руководитель должен заниматься диагностикой и профилактикой негативных форм поведения команды, таких как переориентация команды на собственные цели, замена организационных целей групповыми, иные девиации различного рода.

Поведение лидера должно быть гибким и соответствовать актуальным потребностям возглавляемой им команды. Роль лидера в команде может не принадлежать кому-то на постоянной основе, а передаваться самому компетентному участнику на данном этапе работ. Так, команда строителей здания может передавать бразды правления на разных этапах реализации проекта наиболее компетентным работникам по исполнению текущего этапа: выем грунта, фундаментные работы, возведение стен, кровельные и отделочные работы, монтаж оборудования.

Характеристики продуктивной группы могут быть сведены к следующему.

1. Взаимопонимание. Достичь взаимопонимания помогает, в частности, стремление всех членов команды к одинаковому пониманию проблем и терминов, применяемых в деятельности, т. е. при наличии терминологической определенности, общности профессиональной подготовки и языка. Полезно использовать метод структурирования проблемы на элементы и факторы, а также метод постановки и ответа на вопросы: что, где, когда, зачем, почему, как, за чей счет, в чьих интересах? Общность или близость культурных корней, сходство направленности личностей членов команды (цели, мотивы, потребности, убеждения, установки, ценностные ориентации, мировоззрение, идеалы, интересы и т. п.) также способствуют взаимопониманию.

2. Сплоченность. Укреплению сплоченности способствуют общие успехи, психологические тренинги, применение методик повышения уровня креативности решений для достижения общего успеха, сходство направленности личностей и/или понимание

ценности разнообразия направленности личностей. Сплоченности способствует совместимость членов команды. В социологии труда различают такие виды совместимости:

- физическая (по силовым параметрам, по выносливости);
- психофизиологическая (по параметрам анализаторных систем, таких как зрительная, обонятельная, осязательная, слуховая, их чувствительности);
- социально-психологическая (по интегрированным личностным свойствам, таким как характер, темперамент, коммуникативность, вкусы, пристрастия);
- социально-идеологическая (по идейным взглядам, социальным ценностям, установкам).

В разных трудовых обстоятельствах требования к степени совместимости различны, но решать эту задачу необходимо всегда. Бывает, что наиболее продуктивным является не близость параметров, а их взаимодополнение, что определяющими являются один или два вида совместимости, а остальные несущественны.

3. Доверие. Достигается, в частности, в процессе применения методик экономического обоснования сотрудничества, эффективности доверия, направленности на взаимный успех, на учет интересов каждого: метод «орешки», дилемма арестантов, тренинги в парах, взаимные комплименты, достижение совместных успехов.

4. Приоритет общей цели. Миссия, видение будущего группы должны быть для всех ценными и привлекательными. Цели должны соответствовать требованиям CREAM-SMART и быть хорошо структурированными. Разделение всеми и высокий (лучше - высший) приоритет для каждого общей трудовой цели. Вовлеченность членов группы в процесс принятия решений, партисипация.

5. Личная ответственность за общее дело, самоотверженность, готовность пойти на издержки в интересах общего дела. Появляется, вероятно, как следствие приобретения группой предыдущих качеств.

6. Взаимовыручка, взаимопомощь, взаимоподдержка - психологическая и трудовая - являются как индикаторами, признаками команды, так и факторами ее эффективности. Информацию о наличии этих свойств можно получить методами наблюдения, позволяющего фиксировать проявления форм поведения, поступков, говорящих о самоотверженности (хотя бы небольшой) в интересах общего дела.

7. Личная дружба. Возникает в процессе коммуникаций, нарастания симпатии, эмпатии, аттракции, доверия.

8. Высокая продуктивность. Следует определить уровни: ниже ожидаемого, средние, выше ожидаемого, критерии и показатели оценки результатов продуктивности и ожиданий.

9. В общем, достаточно высокий уровень качества трудовой жизни (КТЖ) - он должен способствовать продуктивности и развитию группы, а не отвлекать потенциал на преодоление бытовых трудностей. Однако преодоление общих трудностей, в том числе по КТЖ, может способствовать сплочению группы и выявлению потенциала и роли каждого члена группы. Рассмотрение элементов КТЖ в качестве позитивного или негативного фактора зависит от текущей задачи, решаемой группой: если задача - сплочение и взаимопознание, трудности нужны, если задача - решение производственной проблемы, трудности быта могут помешать.

Выбор варианта работы в командах или группах зависит от многих внутренних и внешних факторов. Рассмотрим варианты работы в группах и командах (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Выбор вариантов работы в группах и командах

Предпочтительнее работа в одиночку или в группах	Предпочтительнее работа в командах
Для решения простых задач	Для решения сложных задач, проблем
Когда кооперация удовлетворительна	Когда для принятия решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решать срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточного 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)

Выбор варианта работы в командах или группах зависит от многих внутренних и внешних факторов.

Принципы построения эффективной управленческой команды

В практике менеджмента в формировании команды используется системный подход, который опирается на следующие принципы:

- принцип основополагающих ценностей - стремление подчинять свои цели общему делу разделяют все ее члены;
- принцип гармонии - распределение ролей в соответствии с личностными

компетенциями и профессионально важными характеристикам ее членов, умение приходить к консенсусу, конструктивно разрешать конфликты;

- принцип доверия - каждый член команды открыт и честен по отношению к другим, имеет доступ к стратегической информации, важной для получения качественного результата;

- принцип равноправия - все члены команды подчиняются единым нормам и правилам и имеют равные права, в том числе и на выражение собственного мнения;

- принцип адаптивности - перераспределение ролей, в том числе смена лидера, в соответствии с изменениями внешней среды, подготовка преемников;

- принцип дополнительности - слабые качества одного члена команды перекрываются сильными качествами другого по одному и тому же аспекту.

Принципы основополагающих ценностей, доверия, равноправия лежат в основе формирования организационной культуры, правил взаимодействия в команде. Что касается соответствия принципам гармонии, адаптивности и дополнительности, то в данном случае необходимо учитывать социально-психологические характеристики человека.

Идея психической энергии, саморегуляции тесно связана с аналитикой психологических типов. Рассмотрим подход к формированию управленческой команды на основе типологической теории личности.

Проанализируем основные функции управления, с одной стороны, и их соответствие типологическим особенностям личности - с другой. Любая управленческая система призвана обеспечить эффективное выполнения функции управления: планирования, организации, мотивации, контроля, координации и, как следствие, позитивное развитие системы в целом, удовлетворение результатами совместной деятельности.

Для команды является приоритетным наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков. Требования к ним распадаются на три категории: техническая или функциональная экспертиза; навыки по решению проблем и принятию решений; межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т. д.).

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления. Любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи, поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющая структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, рассматривается нами в качестве одной из главных в образовании команды. Отечественные исследователи выделили четыре типа организации совместной деятельности: совместно-индивидуальный, совместно-последовательный, совместно-взаимодействующий, совместно-творческий. Тип задач

(совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководителем; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленных задач; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует. В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды, который подразделяется на внешний и внутренний. К *внешним* будут относиться такие характеристики, как организационный климат; компетентность руководящих органов «материнской организации» в управлении командной деятельностью; сложность/структурированность внешнего мира; наличие/ качество систем контроля; уровень ее неопределенности; частота и сила стрессовых воздействий. *Внутрикомандный* культурный контекст характеризуется: принятием и разделением всеми участниками норм команды; способами распределения власти; сплоченностью и связанностью членов команды; характерными способами организации протекания командного взаимодействия (командных процессов координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); организацией ролевого распределения. Можно сказать, что процесс образования команды есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

Эффективность работы команды

Само по себе создание команды еще недостаточное условие для проведения изменений. Команда должна действовать эффективно - это залог успеха осуществления перемен, а следить за эффективностью и повышать ее - это задача менеджеров и управленцев.

Эффективность команды - это степень, в какой команда реализует свои цели, насколько команда близка к их достижению.

Общую эффективность в организациях трудно измерить, многие руководители испытывают трудности при оценке эффективности, так как эти методы основаны на измерении многих характеристик, которые нельзя описать количественно.

Основные причины снижения эффективности команды можно определить тем, что, когда решение проблем определяется в процессе совместного обсуждения, вероятно, будут исключаться крайние, в том числе, возможно, и оптимальные варианты решения.

Существуют три основных фактора эффективной работы команды. К ним относятся:

- удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды;
- успешное взаимодействие в команде;

- решение поставленных перед командой задач.

Эти элементы взаимосвязаны. Например, личное удовлетворение зависит не только от успешного решения задач, но и от качества взаимоотношений в команде, а также от социальных аспектов командной работы. Высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации. У высокосплоченных команд меньше проблем в общении, меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем у несплоченных групп. Однако отрицательным последствием высокой сплоченности является командное единомыслие.

Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от следующих видов работы:

- управления количественным составом команды;
- управления функциональными обязанностями членов команды;
- распределения функциональных и командных ролей. Управляя этими видами командной работы, можно контролировать эффективность командной работы, повышая результативность и добиваясь успехов в реализации проектов изменений.

Из общих представлений понятно, что эффективность очень малых и очень больших команд будет меньше, чем при достижении некоторого оптимума численности, хотя стремление как к уменьшению количества членов команды, так и к его увеличению оправданно. В первом случае увеличивается скорость внутрикомандной коммуникации и, следовательно, скорость выполнения задания. Во втором - включение в команду большего числа специалистов обеспечит рост качества выполнения задачи. Целесообразно было бы иметь команду как можно меньше по численности, но достаточную для того, чтобы компетентность ее членов отвечала требованиям поставленной задачи.

Эффективность работы команды в значительной степени определяется личными качествами ее членов и взаимоотношениями между ними. Каждый должен быть готов направить все свои способности, опыт и знания на решение командной задачи.

Уровень компетентности, включающий в себя знания, понимание, навыки и личные качества, которыми должны обладать члены команды, определяется задачами и методами достижения цели.

Необходимо периодически выполнять оценку соотношения между результатами работы команды и требованиями к уровню компетентности, чтобы вовремя обнаружить возможные проблемы и выполнить необходимые перестановки, организовать обучение и т. д.

Эффективную команду можно также охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты,

присущие только команде. Различают эффективность с позиций профессиональной деятельности по проекту и организационно-психологического климата деятельности.

В профессиональном отношении эффективность - это нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

С позиций организационно-психологического климата эффективной можно назвать такую команду, в которой:

- неформальная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- ее члены прислушиваются друг к другу; в обсуждении задач участвуют все члены;
- ее члены выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- ее члены осознают, что делают; решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При соблюдении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

Модель процесса формирования команд (рис. 3.5) включает описание характеристик задачи, рабочей структуры, индивидуальных характеристик, командных характеристик, командных процессов, процессов формирования команд, изменений в команде, командной деятельности, индивидуальных изменений.

Непосредственный результат на выходе - реализованный проект с запланированными характеристиками как показатель командной деятельности. Существуют также и другие внутрикомандные результаты, к которым могут быть отнесены командные изменения (например, появление новых норм) и индивидуальные изменения (например, приобретение новых знаний, умений, навыков), которые в свою очередь могут влиять на улучшение командной деятельности.

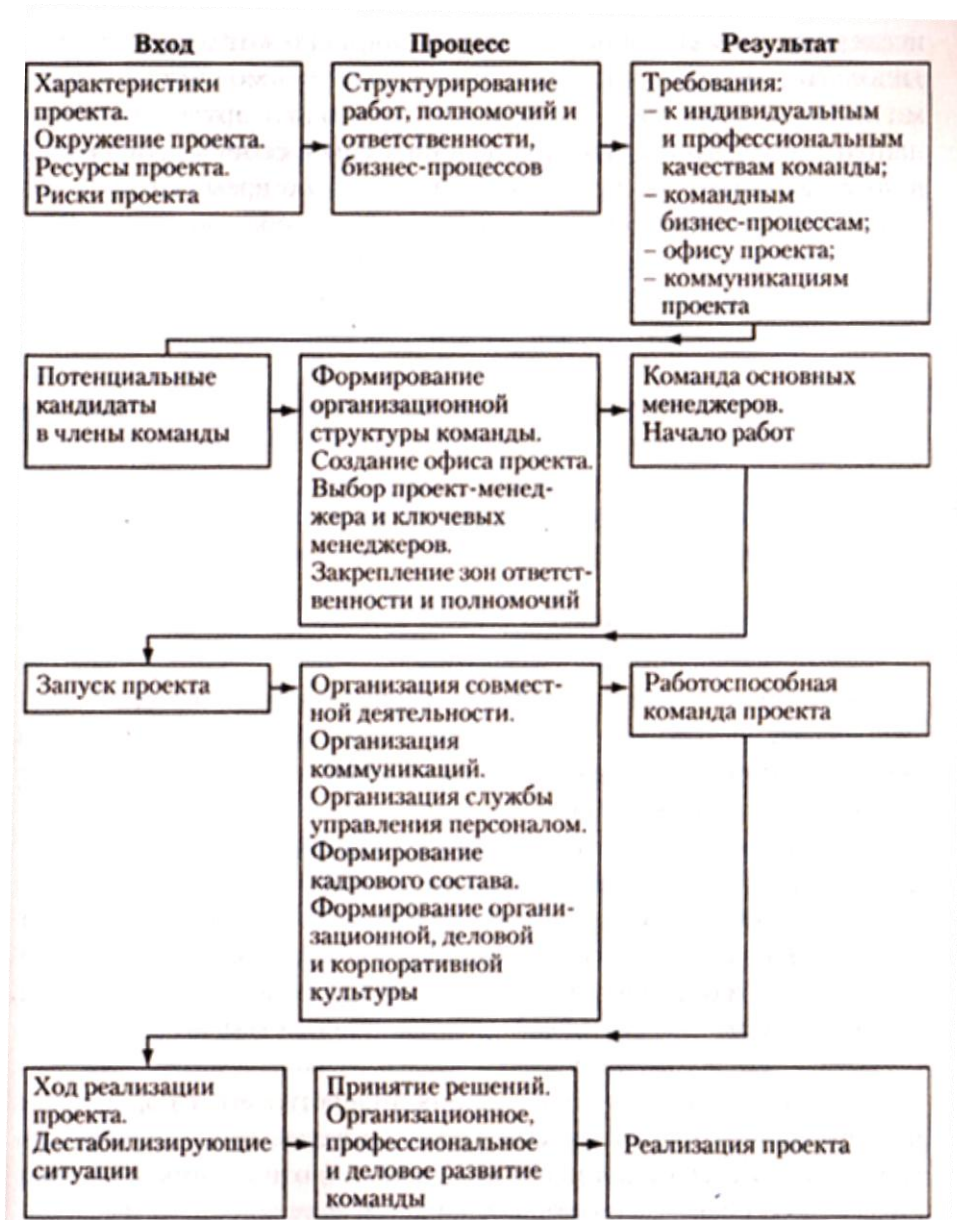


Рисунок 8.4 Формирование эффективной команды проекта

Контрольные вопросы к лекции 8.2:

1. Чем команда отличается от группы?
2. Почему для реализации организационных изменений необходимо формировать команды?
3. Каковы характеристики продуктивно работающей группы?
4. Каковы принципы формирования эффективной управленческой команды?
5. Как оценить эффективность команды?

8.3. Роль лидерства в организационных изменениях

Процесс развития команды требует от менеджера умения создать условия для проявления активности, инициативы, творчества людей, развития их активной мотивации. Ошибочно считать, что лидер команды должен активно вмешиваться во все протекающие процессы. Это далеко не всегда лучшая линия поведения. Понимание динамики команды и способность видеть текущую ситуацию могут помочь руководителю решить, когда требуется только небольшое вмешательство в процессы, не имеющее ничего общего с навязыванием требуемого хода событий.

Особенности личного стиля взаимодействия руководителя или лидера с другими членами команды оказывают значительное влияние на командные процессы. Рассмотрим ряд характеристик, которые условно можно назвать как «тип лидера». Под типом лидера понимают характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными. Западным исследователям (С. Мане и Г. Симе), принадлежит одна из новых типологий лидерства. По мнению авторов, «наиболее адекватными лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой». Лидерство в команде носит «ресурсный» характер - оно время от времени переходит к разным людям в зависимости от обстоятельств. Разные члены команды в силу своих знаний или опыта в разные периоды времени выступают в роли «ресурсов» для команды. Они играют роль лидеров до тех пор, пока в этой роли они полезны для команды, а роль руководителя сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия. Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству.

Основные подходы к изучению теории лидерства:

1. Теория черт
2. Поведенческий подход.
3. Ситуационный подход.
4. Теория адаптивного подхода.

Теория черт, или подход с позиции личностных качеств

Согласно этой теории, лидером может быть не любой человек, а только тот, кто обладает определенным набором личностных свойств. Это инициативность, интеллект, воля, решительность, активность, энергичность, уверенность, дружелюбие, ответственность, надежность, социабельность, красноречие и др. Перечисленные качества являются необходимыми, но недостаточными для выдвижения человека в позицию лидера. Один только набор личностных свойств не является гарантией лидерства, поскольку эффективность такого лидерства трудно прогнозируема.

Поведенческий подход

Играет ведущую роль в теориях лидерства. Этот подход ставит эффективность организационной деятельности лидера в прямую зависимость от стиля его поведения по отношению к другим людям. Его специфичность заключается в установлении стилей лидерства, выделяемых на основе главного критерия, заложенного в самой сути управления и формах реализации властных полномочий. Этот критерий - степень, до которой лидер делегирует свои полномочия и который решающим образом влияет на манеру и стиль его поведения и отношений.

Классификация стилей по К. Левину

Лидер авторитарного типа действует самостоятельно, не считаясь с мнением окружающих, более половины способов его общения с сотрудниками носят исключительно приказной характер. Левин зафиксировал, что как только авторитарный лидер выходил из комнаты, члены экспериментальной группы резко снижали уровень деятельности.

Демократический лидер в организации деятельности опирается на помощь и поддержку других, умело используя влияние авторитетных сотрудников для укрепления сплоченности и дисциплины. Воспринимается членами группы как «один из нас».

Классификация стилей по Р. Лайкерту

За основу данной классификации взята дихотомия: «лидер, ориентированный на работу, - лидер, ориентированный на чело века».

Лидер, ориентированный на работу, прежде всего заботится о содержании деятельности и задачах. Лидер, сосредоточенный на человеке, главное внимание уделяет совершенствованию человеческих отношений.

Эксплуататорско-авторитарный стиль - принадлежащие к нему лидеры имеют выраженные характеристики авторитета.

Благосклонно-авторитарный стиль - такие лидеры могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но допускают их ограниченно участвовать в принятии решений. Мотивация здесь создается вознаграждением, а в некоторых случаях - наказанием.

Консультативный стиль проявляется через значительное, но неполное доверие к подчиненным. Присутствует двустороннее общение, важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения доверяются подчиненным.

Стиль, основанный на участии, подразумевает преимущественно самоуправление, групповое участие в принятии основных решений.

Управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутона

В ее основе лежит двухмерное представление организационной деятельности, в

которой выделяется пять основных стилей:

Объединенное управление, когда лидер прилагает минимум личных усилий и требует аналогичного минимума со стороны других, чтобы добиться лишь такого качества работы, которое позволит избежать развала организации.

Управление, при котором лидер акцентирует внимание на дружеских взаимоотношениях с подчиненными, но мало заботится об эффективности деятельности.

Власть-подчинение, когда лидер полностью поглощен обеспечением эффективности деятельности, но мало внимания уделяет поддержанию позитивных отношений в организации.

Организационное управление, предполагающее стремление лидера обеспечить приемлемое качество и найти баланс эффективности и хорошего морального настроения сотрудников.

Групповое управление («команда»), при котором лидер постоянно распределяет внимание между подчиненными и эффективностью работы. Тем самым он добивается того, что исполнители сознательно приобщаются к целям организации. В итоге обеспечиваются и высокие результаты организационного функционирования, и хорошие человеческие отношения

Ситуационный подход, или «теория лидерства как функции ситуации»

Основное положение этой теории: лидерство - это не столько функция личности или группы, сколько результат сложного влияния различных факторов и ситуаций. Здесь роль лидеру не «дают», он «берет» ее сам. И поэтому лидером становится тот, кто берет на себя основную ответственность за выполнение групповых задач.

Адаптивный подход

Согласно этому подходу, управление должно быть гибким, а стиль лидерства - адаптивным, приспособляемым к конкретным управленческим ситуациям и условиям. Чем больший у лидера «репертуар стилей», чем более он способен переключаться с одного стиля на другой, тем выше общая эффективность его деятельности.

Итак, познакомившись с четырьмя подходами к теории лидерства, попробуем ответить на вопрос: кто такие лидеры и что такое лидерство?

Во-первых, лидер - это индивид, обладающий наиболее выраженными «полезными» с точки зрения группы качествами, благодаря которым его деятельность по удовлетворению интереса данного сообщества оказывается наиболее продуктивной.

Во-вторых, лидер - это лицо, за которым сообщество признает право на принятие решений, наиболее значимых с точки зрения группового интереса. Авторитет этого лидера базируется на умении сплотить, объединить других для достижения общей цели. Такое лицо

регулирует взаимоотношения в группе, отстаивает ее ценности в межгрупповом общении, влияет на формирование общих ценностей (целей) и в некоторых случаях символизирует их.

Таким образом, лидерство выступает как один из базовых механизмов дифференциации социальной деятельности и предполагает достижение особого (лидирующего) положения определенным лицом (индивидуальное лидерство) или определенной частью группы (групповое лидерство) по отношению к остальным членам группы (класса).

Главные признаки лидерства:

- высокая активность и инициативность при решении группой совместных задач;
- ярко выраженная способность воздействовать на других людей;
- более заметное проявление личностных качеств, эталонных для данной группы.

Лидерство - сложный социально-психологический процесс группового развития. Его результатом становится возникновение, стабилизация и развитие групповой структуры, ее оптимизация и совершенствование. Кроме того, лидерство является одним из способов одновременной структуризации и дифференциации группы. Каждый член проявляется в ней индивидуально, со всеми своими деловыми и личностными качествами, а группа признает его заслуги и способность оказывать влияние на окружающих. В результате каждый ее член занимает определенное положение в структуре (табл. 8.4).

Таблица 8.4

Некоторые основные типы организационного поведения лидера

Выдвижение предложений и инициатив	Предложение идей и способов действий, относящихся к выполняемой задаче
Подведение итогов - суммирование	Развитие идей, выдвинутых другими
«Функции привратника»	«Открытие ворот» - стремление втянуть остальных в дискуссию; «закрытие ворот» - стремление к сдерживанию или прекращению общения других
Диагностика	Анализ недостатков или их причин в конкретной ситуации
Поощрение	Проявление дружеского расположения, отзывчивости к другим, поддержки вербальными и невербальными способами
Поиск и передача	Поиск и предоставление нужной информации
Разрешение конфликтов	Готовность признать конфликт и разобраться в нем
Оценивание	Оценка достоинства предложений и их результативности
Высказывание мнений	Высказывание соответствующих суждений о вкладе каждого
Обращение к чувствам	Признание и понимание чувств людей
Удовлетворение физических потребностей	Удовлетворение потребностей в удобствах, помещении, отдыхе
Принятие решений	Участие в принятии решений по какому-либо предложению или способу действий

Сложно понять отличие между типом поведения, ориентированным на поддержание командной работы, и эгоистическим типом поведения: исполнение одной и той же поведенческой функции, например регулирование общения или исполнение «функции привратника», может быть направлено как на поддержание гармонии в команде, так и на удовлетворение личных интересов (табл. 8.5).

Таблица 8.5

Эгоистические типы поведения

Тип поведения	Характеристика поведения
Атака-защита	Агрессия или отрицание других, забота об укреплении собственных позиций
Блокирование или создание трудностей	Создание препятствий или трудностей на пути предложений или идей других без выдвижения альтернативных предложений или разумных аргументов
Отвлечение	Способствование уходу дискуссии от вопросов, в которых позиция уязвима или слаба
Навязывание одобрения или признания	Стремление заставить других жалеть себя, тем самым вынуждая их поддерживать лидера или активно навязывать одобрительное мнение о ценности его вклада в работу группы
Устранение	Отказ от участия в общей работе
Набор очков	Стремление «переиграть по очкам» других для укрепления собственного статуса
Злоупотребление положением	Монополизация дискуссии в группе, использование групповых процессов для удовлетворения личных управленческих и властных амбиций
Принижение-растворение	Заострение внимания на несущественных недостатках в предложениях или вкладе других с целью подрыва их позиций

Подходы к управлению командой организационных изменений можно рассматривать с позиции двух противоположных составляющих: «авторитарность» и «участие».

Склонный к авторитарности стиль лидерства может препятствовать поддержанию личных взаимоотношений в команде, однако ни один из этих стилей не может гарантировать успех в достижении целей команды. Приемлемость каждого стиля зависит от обстоятельств. Демократический подход может оказаться полезным, когда от команды надо получить максимум возможного. Тем не менее, в условиях кризиса или большого напряжения более приемлемым может оказаться авторитарный стиль управления.

Лидер команды авторитарного типа указывает, что нужно делать, и при этом максимально использует свою власть, допуская лишь минимальное влияние на положение дел со стороны членов команды. Однако даже лидер с авторитарным стилем руководства

может свести к нулю роль членов команды, так как, получив распоряжения, члены команды должны интерпретировать их и соответствующим образом отреагировать. В команде всегда существует допуск на определенную погрешность действий из-за ошибок или некорректности коммуникаций. Также и власть лидера никогда не может быть равной нулю, независимо от степени участия, допускаемой лидером.

Согласно Адизесу, назначение менеджмента заключается в том, чтобы обеспечивать результативность и эффективность организации в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Для этого менеджмент должен правильно и своевременно выполнять четыре функции: удовлетворять потребности рынка и клиентов (P – *providing needs*), гарантировать соблюдение установленных порядков (A – *administration*), поощрять предпринимательство (E – *entrepreneurship*), создавать в компании атмосферу сотрудничества (I – *integration*).

Функции P и A относятся к краткосрочным, а E и I – к долгосрочным.

В целом буквосочетание PAEI известно как «код Адизеса». И этот подход обладает очень высокой функциональностью. Ведь на каждом этапе жизненного цикла функции развиты не одинаково. Последовательность расцвета и ослабления всех четырех функций и отражает жизненный цикл организации (рис.8.5). Понимание того, какие стили менеджмента должны доминировать именно на данном, конкретном этапе развития компании позволяет руководителю добиться успеха и избежать многих серьезных ошибок, которые Адизес называет управленческими патологиями. В то же время для того, чтобы не допустить перехода организации в фазы, означающие начало спада активности (стабилизации, аристократизма и т.д.), необходимо поддерживать баланс функций, соответствующий фазе расцвета.

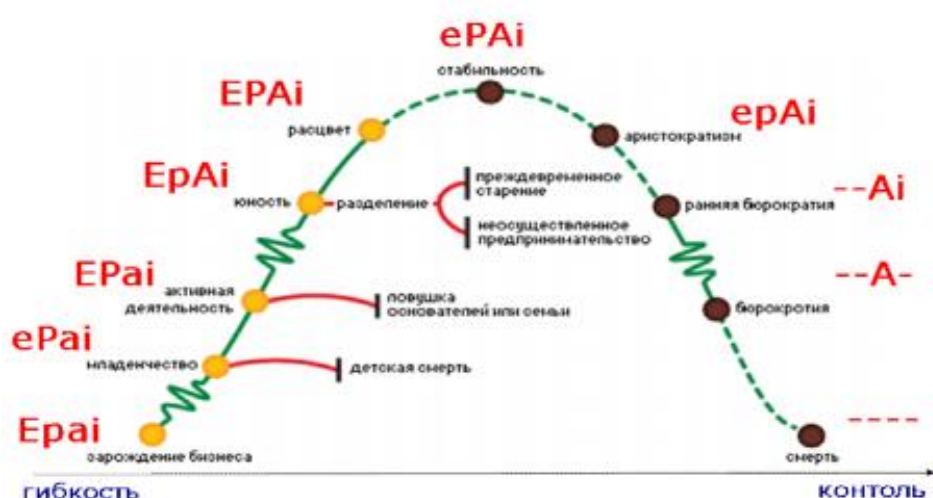


Рис. 8.5. Функции менеджмента на разных фазах жизненного цикла И.Адизеса

Контрольные вопросы к лекции 8.3:

1. Что понимают в управлении под лидерством?
2. Какими качествами должен обладать лидер с точки зрения теории черт?
3. Назовите известные Вам лидерские стили.
4. В чем суть теории управленческой решетки Р. Блейка и Д. Моутона?
5. В чем суть ситуационных концепций лидерства?
6. Каков современный адаптивный подход к трактовке лидерства?
7. Каковы лидерские роли менеджеров на разных этапах жизненного цикла организации?

8.4. Самообучающиеся организации

Самообучающаяся организация - это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты. Термин ввел Питер Сенге (Senge).

Самообучающаяся организация появляется там, где человеческие ресурсы и талант становятся наиболее важным фактором производительности и целью инвестиций. Обычно это происходит в тех случаях, когда гибкость становится ключевым словом. И тогда управление изменениями становится важнейшей целью управления и менеджмента. Сенге определяет обучающуюся организацию как место, «в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе.

Пять “образовательных дисциплин” по Питеру Сенге определяют основу “деятельности обучающейся организации”. Это:

1. Индивидуальное совершенство. Расчет на то, что люди разовьют собственные возможности в целях выполнения поставленных перед ними задач, а тем самым и задач компании в целом, которая в свою очередь поддержит эти индивидуальные усилия.

2. Ментальные модели. Развитие должной психологической установки для управления действиями и решениями.

3. Единство взглядов. Преданность всех членов данной организации ее целям и способам достижения этих целей.

4. Коллективное обучение. Задействуется тот факт, что групповое мышление больше суммы его индивидуальных составляющих.

5. Системное мышление. Исходить из понимания, что действия и решения нельзя изолировать, т.к. их последствия веером расходятся по всей организации.

Американский психолог Майк Педлер (M. Pedler) в 1991 г. предложил 11 признаков, присущих обучающейся организации. К ним относятся:

1. Обучающийся, гибкий подход к стратегии;
2. Сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;
3. Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;
4. Учет и контроль, способствующие развитию организации;
5. Внутренний обмен услугами между подразделениями;
6. Гибкая система поощрений;
7. "Дающая возможности" структура (подразделения и другие "границы" рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена);
8. Изучение всеми работниками состояния среды ;
9. Постоянный обмен опытом с Партнерами, Клиентами;
10. Атмосфера в организации, способствующий обучению;
11. Возможности саморазвития для сотрудников.

Самообучающаяся организация обладает высокой гибкостью, способностью предвидения и проактивностью стратегических решений. В ней создается среда для проявления творческой активности сотрудников, что существенно влияет на успешное удовлетворение потребностей высшего порядка в самореализации, уважении, признании (рис. 8.6). Сотрудники становятся главной ценностью, их развитие – основной областью инвестиций.

В то же время, управление самообучающейся организацией основано во многом на системой работе с персоналом, нацеленной на постоянной поддержке внутренней активности и инициативности сотрудников, благоприятного для творчества и реализации инициатив микроклимата. Необходимость непрерывного генерирования идей и внедрения новшеств способствует увеличению рабочей нагрузки, ответственности для каждого сотрудника, что создает нестабильность и напряженность ситуации на работе.

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокая подвижность и инновационность организации	Организация принуждена налаживать дорогостоящую систему сложных отношений между людьми и внутренними структурами
Для служащих работа становится вызовом, стимулирует жизненные силы	Под давлением обстоятельств и быстроменяющихся факторов работники могут ощущать нарастание стресса

Рис. 8.6 Сильные и слабые стороны самообучающейся организации

Лидерство — главный из доступных менеджерам инструментов превращения компании в обучающуюся организацию. Традиционный подход к руководителю, требующий от него постановки целей, принятия решений и «команд войсками», — всего лишь отражение индивидуалистических воззрений. По мнению П. Сенге, лидерство в обучающихся организациях требует большего: «В обучающейся организации лидер отвечает за построение организации, сотрудники которой непрерывно развивают свои способности по формированию будущего, т. е. за обучение организации. Самая главная задача лидера в такой организации — создание творческого напряжения, которое возникает из четкого осознания того, чего мы хотим достичь, нашего видения перспективы, нашей «мечты», — и правды о том, где мы находимся сейчас, нашего «настоящего». Разрыв между этими двумя положениями и порождает естественное напряжение».

Руководитель такой организации выступает и дизайнером, и учителем, и служителем. Он должен обладать умением выстраивать разделяемое всеми сотрудниками восприятие, помогать им увидеть проблему в целом и сообща трудиться над ее решением, конструировать горизонтальные структуры и открывать людям новые горизонты. Лидеры, которые лучше других осознают сущность обучающейся организации, должны привлекать к ее строительству всех сотрудников, выступая в трех совершенно разных ипостасях.

В обучающейся организации важнейшими ролями лидера становятся роли дизайнера, учителя и служителя. Но в обучающейся организации каждая из ролей приобретает новый смысл и требует новых навыков и инструментов.

Лидер как дизайнер. Руководителю необходимо остановиться на определенной структуре компании, включая установление политики, стратегий и форм, поддерживающих развитие обучающейся организации. Работа дизайнера, конструктора, или, как иногда говорят, «социальная архитектура», не бросается в глаза: все происходит за сценой. То, что происходит сегодня, — это результат предыдущей работы, а последствия текущей деятельности проявятся в отдаленном будущем. Обучающаяся организация использует преимущества горизонтальных взаимосвязей, в том числе командных форм труда, специальных групп и регулярных встреч сотрудников различных отделов. Такая структура способствует постепенному стиранию границ между сотрудниками и отделами, когда на смену конкуренции между отделами приходит общение людей друг с другом. Лидер должен стремиться к тому, чтобы сотрудники осознали, что проводимая реорганизация носит непреходящий характер, а значит, они должны быть готовы к изменению ролей и обучению новым профессиям.

Лидер как учитель. Лидер-учитель — это не авторитарный эксперт, задача которого состоит в том, чтобы сотрудники усвоили «правильное» мировоззрение. Учитель помогает каждому члену организации (и себе в том числе) глубже осознать определяющие текущую ситуацию процессы, что соответствует общепринятым представлениям о лидере как о наставнике, проводнике или помощнике. «В обучающихся организациях роль учителя выходит на первый план, что определяется значением интеллектуальных моделей и перспектив системного подхода». Роль лидера-учителя начинается с выявления интеллектуальных моделей по наиболее важным вопросам. Организация, рынки и технологии — в наших головах находятся не сами они, а лишь представления о них. Эти интеллектуальные картины мира, о чем говорилось выше, оказывают существенное влияние на наше восприятие проблем и возможностей, определение направлений действий, осуществление выбора. «Реальность», как она воспринимается большинством людей во многих организациях, означает давление, от которого необходимо избавиться, кризисы, на которые приходится реагировать, и ограничения, которые должны быть учтены. Лидеры-учителя должны помочь сотрудникам изменить восприятие реальности, увидеть за внешними условиями и событиями вызвавшие их причины, открыть новые возможности построения будущего.

Общее, разделяемое всеми сотрудниками представление — это картина идеального будущего организации, «полотно», включающее в себя видение того, какой предстоит организации стать, какими будут результаты ее деятельности и на какие ценности она будет полагаться. Определенное представление может создаваться либо самим лидером, либо совместно с сотрудниками, но в любом случае цель должна быть понятной широкому кругу

людей, запечатлеться в их сознании. Общее видение должно давать представление о желательных долгосрочных результатах, предоставляя сотрудникам свободу в идентификации и устранении проблем, нарушающих гармонию. В противном случае действия сотрудников будут носить хаотичный, фрагментарный, разнонаправленный характер.

Лидер как служитель. Обучающиеся организации создаются лидерами-служителями, которые целиком отдают себя другим людям и своему видению организации. Руководители-служители готовы поделиться с подчиненными всем — властью, идеями, информацией, официальным признанием. Такой лидер посвящает себя строительству организации, а не приобретению чего-то для себя. Руководителю, который желает быть единственным действующим лицом, героем, стремится к признанию личных заслуг, никогда не удастся построить обучающуюся организацию. Лидеры-служители преданы организуемому сообществу, а не собственным амбициям. Руководитель — «отец солдатам» — поощряет участие, делится властью, способствует повышению самооценки других людей, установлению контактов между сотрудниками.

Лидерство как служение может рассматриваться в двух плоскостях: как служение сотрудникам организации и как служение во имя таких высоких целей, как выполнение миссии, определяющей всю деятельность компании. Первый тип развивается из глубокой оценки воздействия лидера на людей. Бездарный руководитель наносит подчиненным экономический, эмоциональный и духовный ущерб. Сотрудники обучающейся организации отличаются повышенной уязвимостью, так как они воспринимают задачи компании как свои собственные, имеют перед ней определенные обязательства. Понимание этого обстоятельства внушает лидеру чувство ответственности. Второй тип служения проистекает из осознания лидером личной заинтересованности и преданности общей миссии организации. Естественный импульс к обучению реализуется лишь тогда, когда люди занимаются делом, которому они привержены.

Если лидеры готовы к изменению своей роли, они наверняка добьются успеха в формировании и создании обучающейся организации — организации, способной непрерывно меняться.

Речь здесь идет не только о руководителях высшего звена управления. Миф о всемогущем высшем руководителе представляет собой частный случай более универсального и глубокого мифа о герое-вожде, в соответствии с которым вожди — это малая группа людей, одаренных способностью командовать и оказывать влияние. Такие люди и становятся лидерами благодаря уникальной смеси умений, амбиций, видения, харизмы. Однако, по мнению Сенге, в любой организации много лидеров, потому что на

разных уровнях иерархии можно найти немало тех, кто играет решающую роль в создании и поддержании творческого напряжения. В силу этого в центре внимания должно быть сообщество лидеров, а не герои-вожди. Такое внимание к сообществу лидеров сформировалось в последние десять лет, когда мы вновь и вновь сталкивались с тем, что для будущего организации жизненно важно поведение многих людей, занимающих самые разные должности. Джон Катценбах из компании McKinsey ввел специальный термин — RCL (Real Change Leaders — реальные (истинные) лидеры изменений). Он считает, что именно достаточное количество RCL в подразделениях фирмы является критическим фактором успеха в управлении изменениями и создании обучающейся организации. RCL — это новое поколение менеджеров, способных эффективно работать в условиях изменений и не бояться связанных с ними стрессов.

Истинные лидеры преобразований. По мнению Катценбаха, просто хорошие менеджеры не в состоянии встать во главе фундаментальных преобразований. Для этого нужны руководители нового типа, обладающие принципиально иным мышлением и специфическими способностями. Необходимо, чтобы они могли устанавливать системообразующие связи, влиять на окружающих, изобретать новые методы управления, менять свой стиль руководства в соответствии с обстоятельствами. Только такие менеджеры-лидеры сумеют достучаться до сердец своих сотрудников и вдохнуть в них энергию, необходимую для проведения реформ. Если высшему руководству удастся создать в рядах управляющих среднего звена «критическую массу» подобных активистов, у компании будет гораздо больше шансов на успех. Как бы ни были талантливы топ-менеджеры, им все равно нужны «полевые командиры» для продвижения своих идей до самых нижних уровней возглавляемой ими организации.

Обычные менеджеры могли бы научиться действовать в соответствии с новыми для них принципами, изменив свое мышление, но на такое способны немногие. Лидеры преобразований отличаются рядом особенностей, главные из которых следующие:

- ◆ способность к установлению системообразующих связей между тремя факторами, обуславливающими успех преобразований, — рыночными реалиями, устремлениями высшего руководства и возможностями персонала компании;

- ◆ умение влиять на выше- и нижестоящих сотрудников, а также равных по рангу коллег, пробуждая в них сильнейшие стимулы к участию в реформах;

- ◆ талант изобретения новых инструментов, обеспечивающих практическое внедрение намеченных изменений на основе постоянно пересматриваемых подходов;

- ◆ способность к изменению стиля лидерства (аналогичная умению игроков в бейсбол бить с разных концов площадки).

Несмотря на индивидуальность каждого менеджера-лидера, у них есть общая черта — решительность в достижении высоких результатов за счет мобилизации человеческих ресурсов, которая подкрепляется целым рядом отличительных особенностей.

- Стремление к совершенству. Лидеры корпоративных преобразований уверены в том, что будущее их компании зависит от успешной реализации программы трансформации. Они расценивают стоящие перед ними задачи как захватывающие, полезные и совершенно необходимые как для собственной самореализации, так и для процветания корпорации в целом.

- Способность противостоять неудачам. Это качество развивается перед лицом конфликтов, неудач, неопределенности и риска. Конечно, лидеры предпочли бы обойтись без неудач, но они их не боятся. Демонстрируя способность «возродиться из пепла», они заражают своей храбростью всех окружающих.

- Готовность бросить вызов устоявшимся правилам. Эти яркие личности охотно берут на себя решение неожиданно возникшей проблемы и не боятся разрубить запутанный узел, поставить под сомнение незыблемую ценность сложившегося статус-кво, взглянуть на происходящее под необычным углом зрения и т.д. Возникновение сложнейших препятствий не отбивает у них охоту к попыткам преодолеть их снова и снова. Они достаточно чутко реагируют на устремления топ-менеджеров и в то же время не нуждаются в подталкивании к активным действиям.

- Высокий уровень мотивации и способность заразить ею других. Менеджеры нового типа передают остальным сотрудникам энергию, воодушевление и импульс к движению, указывают путь, дающий возможность последовать их примеру и взять на себя ответственность за происходящие изменения. Чтобы укрепить у подчиненных волю к победе на арене рыночной борьбы, они часто оперируют конкретными фактами, которые характеризуют предпочтения клиентов компании или действия ее конкурентов.

- Забота о людях. Лидерам присуще чувство справедливости и стремление к тому, чтобы все достигли успеха. Они никогда не манипулируют людьми и никого не эксплуатируют — напротив, их отличает решимость помочь каждому сотруднику в достижении максимально возможных результатов.

- Чувство юмора. Это качество нередко позволяет менеджерам-лидерам проходить через такие испытания, от которых у других давно опустились бы руки, и помогать окружающим в преодолении неразберихи, разочарований и неизбежных неудач.

Своего рода «критическая масса» активистов, обладающих такими качествами, жизненно необходима для любой организации, осуществляющей глубокие реформы.

Контрольные вопросы к лекции 8.4:

1. Что представляет собой самообучающаяся организация? Чем она отличается от традиционной компании?
2. Какими качествами должны обладать менеджеры среднего и низового звена самообучающейся компании?
3. Каковы сильные стороны самообучающейся организации?
4. Существуют ли слабые стороны самообучающихся организаций? Если нет, то почему? Если да, то какие?
5. Каковы новые роли лидеров в самообучающейся организации?

9. Организационные инструменты управления изменениями

9.1. Проектирование организационных структур

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура неэффективна.

Процесс проектирования оргструктуры состоит из трех основных этапов:

1. *Анализ организационных структур.* Анализ действующей оргструктуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации, т. е. определяет, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся: принципы управления, аппарат управления, функции управления, хозяйственная деятельность.

2. *Проектирование.* Устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот.

3. *Оценка эффективности управления.* Может быть проведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления.

Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным этапам:

1. *Формирование общей структурной схемы* во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углубленное проектирование как

организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (способность переработки информации).

2. *Разработка состава основных подразделений и связей между ними* заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы (отделы, бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

3. *Регламентация организационной структуры* предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

- определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей);
- определение проектной численности подразделений;
- распределение задач и работ между конкретными исполнителями;
- установление ответственности за их выполнение;
- разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях;
- расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

Общим критерием эффективности является динамика нормы прибыли, ускорение технического развития производства, способность быстро реагировать на изменение спроса и в соответствии с этим перенастраивать производство, рост производительности труда, способность системы производственного контроля ориентировать производство на полное использование имеющихся ресурсов.

В кризисный период происходит изменение в структурах управления, направленных на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Но вне зависимости от причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышения производственно-хозяйственной самостоятельности.

К числу *основных принципов создания эффективных организационных структур* относятся:

1. Структурные блоки должны быть ориентированы на товары, рынок или покупателя, а не на выполнение функций.

2. Базовыми блоками любой структуры должны быть целевые группы специалистов и команды, а не функции и отделы.

3. Необходимо ориентироваться на минимальное число уровней управления и широкую зону контроля.

4. Должна быть сопряженность подразделений структуры по целям, решаемым проблемам и задачам.

5. Каждый работник должен нести ответственность и иметь возможность для проявления инициативы. Важнейшим фактором, влияющим на выбор типа организационной структуры управления и ее формирование, является норма управляемости (диапазона контроля, сферы управления).

Норма управляемости - допустимое число исполнителей, подчиненных одному руководителю.

Современная теория потенциального диапазона руководства основана на том, что масштаб управленческих возможностей менеджера определяют многочисленные и разнородные факторы:

1. Степень трудностей заданий, порученных данной группе.

Трудность задания определяется сложностью техники и технологии, степенью механизации, возможностями контроля. Чем сложнее задание, тем меньше работников находится в подчинении.

Известно, что в странах Скандинавии на одного мастера приходится 20 рабочих, в Турции - 85, в Греции - 100, в России - от 12 (в промышленности) до 300 (в швейном производстве).

2. Важность заданий, порученных группе, проявляющаяся через профессиональную ответственность, риск нанесения ущерба и затрат, психическое напряжение.

3. Разнородность заданий, выполняемых подчиненными.

Увеличение разнородности видов работ суживает потенциальный диапазон руководства, так как:

- выделение заданий каждому отдельному работнику является гораздо более трудоемким, чем общее задание группе;
- методы обучения персонала многократно затрудняются;
- интеграция отдельных заданий занимает много времени;
- возникает неясность заданий для всей группы.

При разнородности заданий фактором, ограничивающим потенциальный диапазон

руководства, является уровень компетенции.

4. Координация, или степень координации, совместных действий. Обязанности каждого работника могут быть простыми, но работников и разных работ много, и трудность заключается в точной координации деятельности работников. Чем выше степень координации, тем шире потенциальный диапазон руководства.

5. Фактор вертикального диапазона руководства. Потенциальный диапазон управления сужается по мере продвижения вверх по уровням иерархической лестницы (больше разнородности контролируемых видов деятельности; больше усилий нужно прилагать к обучению подчиненных; повышается сложность заданий и компетентности). Этот фактор не поддается простому измерению числом уровней иерархии, поскольку дистанция между уровнями в организациях - величина переменная.

Для определения нормы управляемости используют в основном два подхода:

1. Опытно-статистический метод основан на методе аналогий.

Осуществляется путем сравнения штатной численности персонала анализируемой структуры со штатной численностью аналогичной структуры, осуществляющей соизмеримый объем работ, но имеющей меньший штат. Этот метод достаточно прост, не требует особых затрат труда и получил наибольшее распространение. По нему определяются типовые штаты по аналогии с передовыми структурами. В то же время подобный метод нельзя, строго говоря, отнести к научно обоснованным методам. Поэтому для разработки научно обоснованных, передовых структур применяют расчетно-аналитические методы.

2. Расчетно-аналитические методы базируются на основе прежде всего таких факторов, как характер работ, затрат рабочего времени, объема информации, количества взаимосвязей.

Выделяют три вида работ в зависимости от ее 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, предусматриваемых служебными инструкциями.

Объем работы, выполняемой персоналом, в силу специфики его труда не всегда возможно выразить в нормо-часах.

Сложность труда отдельных специалистов будет зависеть от того, какой удельный вес в общем объеме их служебной деятельности составляет тот или иной вид работы. Трудность и многогранность работы персонала предопределяет и сложность его количественной оценки. Творческую работу в этом отношении можно определить как наименее

поддающуюся количественному измерению, ее нельзя выразить, например, в нормо-часах. Административная работа также подходит под категорию сложного труда, она может содержать отдельные операции, поддающиеся измерению, однако удельный вес этих операций незначителен. Исполнительский труд имеет вполне определенное количественное выражение, и затраты его могут быть измерены в нормо-часах.

Нормирование сложного труда можно осуществлять следующим образом:

- при нормировании труда, связанного с выработкой суждений, анализом и принятием решений, целесообразно хронометрировать деятельность соответствующей категории персонала по изучению документации, карточек, переписки, отчетов, альтернативных вариантов, по участию в совещаниях, деловых беседах с учетом опыта, званий, заинтересованности исполнителей;

- при оценке труда исполнителей, не носящего рутинного характера, можно, как показывает опыт, использовать проявляющиеся через некоторое время определенные схемы работы, штампы, последовательность в действиях и другие элементы, поддающиеся формализации.

Учитывая психологическое противодействие работников творческого труда возможному регламентированию их работы, полезно проявить к ним деликатный подход и, в частности, постараться подключить их самих к процессу нормирования.

При нормировании затрат рабочего времени используется метод фотохронометражных наблюдений. Особенно он полезен при отсутствии норм и нормативов затрат. Преимущество данного способа - в возможности установления нормативной численности персонала с учетом специфических особенностей анализируемой структуры. Вместе с тем:

- результаты анализа отражают затраты рабочего времени только в момент наблюдения;

- для получения достоверных данных требуются значительные затраты времени и средств;

- не исключен субъективный подход.

Определение норм управляемости измерением объема информации осуществляется на базе метода статистических испытаний или так называемого *метода Монте-Карло*.

Этот способ применим только для определения нормативной численности персонала, связанного с переработкой информации, и для своего осуществления требует значительных затрат времени. Его точность зависит от числа произведенных проб.

Нормы управляемости линейных руководителей

Уровень руководства	Тип производства продукции					
	массовое и крупносерийное	серийное	индивидуальное и мелкосерийное	массовое и крупносерийное	серийное	индивидуальное и мелкосерийное
Высший	5	4	3	6	5	4
Низший	11	9	7	15	13	11

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений. Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

- а) аналогий;
- б) экспертно-аналитического;
- в) структуризации целей;
- г) организационного моделирования.

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т. п.), по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. *Первый* из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и

механизмов управления, которые исходя из конкретного опыта или научных обоснований доказывают свою эффективность для определенного набора исходных условий.

Второй подход представляет типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей. Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством, направленным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, ускорение внедрения наиболее рациональных, прогрессивных форм. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, наконец, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от четко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке. Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в тесном сочетании с другими (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. К нему относится проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами (ранговой корреляции, факторного анализа обработки списков и т. п.).

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Под ними понимаются выведенные из передового опыта управления и научных обобщений руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации и т. п.). Примерами современных принципов формирования организационных структур могут служить такие, как «построение организационной структуры исходя из системы целей», «отделение стратегических и

координационных функций от оперативного управления», «Сочетание функционального и программно-целевого управления» и целый ряд других.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. К таким описаниям относится, в частности, маршрутная технология выполнения управленческих функций или их этапов, основанная на принципах научной организации труда, прогрессивных методах и технических средствах осуществления управленческих работ и регламентирующая порядок их выполнения. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур. Как правило, при этом осуществляется табличное представление преимуществ и недостатков каждого из вариантов с целью их последующего обсуждения и анализа.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации (включая их количественную и качественную формулировки) и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

1) разработка системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации;

2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т. п.;

3) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверждать и представлять на утверждение, согласовывать, подтверждать, контролировать).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку

формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примерами могут служить модели многоступенчатой оптимизации, модели системной, индустриальной динамики и др.);

- графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т. п. Примерами могут служить «метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями; матрицы распределения полномочий и ответственности; таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления и др.;

- натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты - заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты - искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры - действия практических работников, основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий (в том числе с помощью ЭВМ);

- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить регрессивные модели зависимости численности ИТР и служащих от производственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других

характеристик и т.п.

Контрольные вопросы к пункту 9.1:

1. Какова последовательность процесса проектирования организационной структуры?
2. Перечислите принципы создания эффективных организационных структур.
3. Что представляет собой норма управляемости? Как ее определяют?
4. Перечислите методы проектирования организационных структур и поясните их содержание.
5. Чем определяется выбор организационной структуры управления компании?

Тестовые задания к разделу III

1. Организационная культура – это
 - 1) совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности
 - 2) ценности, создающие нацеленность сотрудников на достижение индивидуальных целей
 - 3) совокупность материальных благ, предоставляемых организацией сотрудникам
 - 4) корпоративный дух компании, сплачивающий организацию вокруг принятой всеми общей цели
2. В соответствии с теорией Э. Шейна корпоративная культура включает
 - 1) формальное описание миссии и стратегических целей организации
 - 2) поверхностный (символический) и два подповерхностных уровня
 - 3) три уровня подсознания сотрудников
3. Организационная культура
 - 1) обеспечивающей бизнесу духовную основу и делающей труд людей более производительным
 - 2) в определенных ситуациях может мешать проведению организационных изменений
 - 3) не влияет на проведение организационных изменений
 - 4) формируется спонтанно и не поддается воздействию менеджмента
4. На характер организационной культуры оказывают влияние
 - 1) государственные контрольные органы
 - 2) национальные особенности
 - 3) отраслевая специфика
 - 4) политическая ситуация
5. Известны следующие разновидности организационной культуры:
 - 1) малая, китайская, высокая, плоская
 - 2) клановая, иерархическая, рыночная, адхократическая
 - 3) политическая, рациональная, ограниченно-рациональная, коллективная

6. При сложившейся «клубной» (клановой) корпоративной культуре для повышения приверженности сотрудников организационным переменам рекомендуются следующие стимулы:

- 1) приказ директора и жесткие сроки выполнения
- 2) гарантия высокого материального поощрения в случае высокого личного вклада и выдающегося результата
- 3) личная просьба директора дать совет и оказать содействие реализации перемен

7. При сложившейся «рыночной» корпоративной культуре («крепость») для повышения приверженности сотрудников организационным переменам рекомендуются следующие стимулы:

- 1) приказ директора и жесткие сроки выполнения
- 2) гарантия высокого материального поощрения в случае высокого личного вклада и выдающегося результата
- 3) личная просьба директора дать совет и оказать содействие реализации перемен

8. При сложившейся «адхократической» (бейсбольная команда) корпоративной культуре для повышения приверженности сотрудников организационным переменам рекомендуются следующие стимулы:

- 1) приказ директора и жесткие сроки выполнения
- 2) гарантия высокого материального поощрения в случае высокого личного вклада и выдающегося результата
- 3) личная просьба директора дать совет и оказать содействие реализации перемен

9. Отличиями команды от группы сотрудников являются:

- 1) команда руководствуется общими, зачастую самостоятельно формулируемыми в рамках программы развития организации целями
- 2) команда руководствуется индивидуальными целями, поставленными менеджерами в рамках программы развития организации
- 3) применительно к команде применяется групповая и индивидуальная форма оценки результатов
- 4) применительно к команде применяется индивидуальная форма оценки результатов

10. Стадии развития команды в соответствии с моделью Б.В.Такмана:

- 1) формирование – бурление – упорядочивание - продуктивность
- 2) формирование – продуктивность – упадок - бурление
- 3) упорядочивание – продуктивность – упадок – расформирование

11. Для указанных ниже случаев достаточна работа группы сотрудников:

- 1) работа не сложная и стандартизированная
- 2) работу необходимо выполнить срочно, задание легко структурируется
- 3) требуются разнообразные знания и компетенции
- 4) необходим выбор способа действий на основе обсуждения многих вариантов

12. Для указанных ниже случаев предпочтительна работа команды сотрудников:

- 1) работа не сложная и стандартизированная
- 2) работу необходимо выполнить срочно, задание легко структурируется
- 3) требуются разнообразные знания и компетенции
- 4) необходим выбор способа действий на основе обсуждения многих вариантов

13. При изучении лидерства применяют:

- 1) системный и процессный подходы
- 2) теории черт и лидерского поведения
- 3) адаптивный и ситуационный подходы
- 4) институциональный и коммерческий подходы

14. В соответствии с теорией Р. Лайкерта существуют следующие лидерские стили:

- 1) консультативный
- 2) бюрократический
- 3) партисипативный
- 4) благосклонно-авторитарный

15. Признаками лидера являются:

- 1) заносчивость и осознание собственной значимости
- 2) наличие сконцентрированных черт, являющихся значимыми для группы
- 3) наличие многих черт, резко отличающих данного индивида от группы
- 4) способность оказывать влияние на группу

16. Возможные типы организационного поведения лидера:

- 1) функция «привратника»
- 2) четкое выполнение обязанностей
- 3) функция разведчика
- 4) обращение к чувствам

17. Норма управляемости – это

- 1) среднее число менеджеров на одном уровне управления организации
- 2) среднее время принятия решения в организации
- 3) среднее число подчиненных, находящихся в распоряжении менеджера

18. Методы проектирования организационных структур управления:

- 1) интуитивный
- 2) экспертно-аналитический
- 3) метод аналогий
- 4) творческий

19. Этапы проектирования организационной структуры:

- 1) поиск аналогий – проектирование – сравнение с аналогами – перепроектирование
- 2) анализ действующей оргструктуры – проектирование - оценка эффективности управления на основе построенной структуры
- 3) перепроектирование – поиск аналогов – выбор подходящей оргструктуры

20. Для организации, производящей ряд моделей изделия в пределах одного модельного ряда и реализующей их на рынках пяти разных по уровню жизни и культуре потребления стран мира, более подойдет

- 1) матричная организационная структура управления
- 2) функциональная организационная структура управления
- 3) дивизиональная географическая структура управления
- 4) дивизиональная продуктовая структура управления

Литература

1. Блинов А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров / Блинов А.О., Угрюмова Н.В..- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014.- 304 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. Под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
3. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006.
4. Распопов В.М. Управление изменениями: Учебное пособие. – М.: Магистр, 2009. – 333 с.
5. Теория организации и организационное поведение: учебник для магистров/ под ред. Г.Р.Латифуллина, О.Н.Громовой, А.В.Райченко.- М.: Издательство Юрайт, 2014 .- 471 с.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть 1, ст. 57, п. 1.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

Св. план 2014 г., поз. 174

Иванова Елена Алексеевна

Управление изменениями

Учебное пособие

Подписано в печать

Формат 60x84/16

Тираж 100 экз.

Усл. печ. л. –

Заказ

150048, г. Ярославль, Московский пр-т, д.151.

Типография Ярославского филиала МИИТ