

Министерство образования и науки РФ
ФГБОУ ВО «Нижевартовский государственный университет»
Факультет экономики и управления
Кафедра коммерции и менеджмента

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Учебное пособие

Нижевартовск
2016

ББК 65.291.21.я73

У67

Печатается по постановлению Редакционно-издательского совета Нижневартовского государственного университета

Рецензенты:

доцент кафедры управления и психологии АНО ВПО «Омский экономический институт», канд. экон. наук *Н.С.Ермакова*;

доцент кафедры менеджмента, маркетинга и коммерции ФГБОУ ВПО «Омский государственный университет путей и сообщения», канд. экон. наук *Т.В.Бакун*

Составитель:

канд. экон. наук *Т.А.Галынчик*

У67 **Управление изменениями: Учебное пособие** / Сост. Т.А.Галынчик. — Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016. — 120 с.

ISBN 978-5-00047-296-5

Учебное пособие «Управление изменениями» предназначено для студентов всех форм обучения бакалавриата, обучающихся по специальности 38.03.06 «Торговое дело», 38.03.02 «Менеджмент». Пособие включает восемь тем, вопросы для самоконтроля и обеспечивает полное раскрытие программы учебной дисциплины, условия для самостоятельной творческой работы студента, формирования его идейно-теоретического и профессионального уровня.

ББК 65.291.21.я73

ISBN 978-5-00047-296-5

© Галынчик Т.А., 2016

© НВГУ, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Тема 1. Основные тенденции и закономерности развития организации.....	6
1.1. Организация как система, ее свойства	6
1.2. Теория жизненных циклов организаций	11
Вопросы для самоконтроля	19
Тема 2. Понятие и модели организационных изменений	20
2.1. Понятие и содержание организационных изменений.....	20
2.2. Виды моделей организационных изменений.....	25
2.3. Модель изменений К. Левина.....	28
2.4. Модель управления изменениями Л. Грейнера	31
2.5. Теория Е и теория О организационных изменений	33
2.6. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.....	35
2.7. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.....	36
Вопросы для самоконтроля	39
Тема 3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления	40
3.1. Причины сопротивления изменениям	40
3.2. Методы преодоления сопротивления изменениям.....	43
Вопросы для самоконтроля	46
Тема 4. Стратегии осуществления изменений.....	47
4.1. Управление изменениями и стратегический менеджмент.....	47
4.2. Основные стратегии организационных изменений.....	54
4.3. Использование модели «переходного периода».....	61
4.4. Использование модели «постепенного наращивания»....	62
4.5. Модель «EASIER»	63
4.6. Стратегический континуум и контроль процесса изменений	64
Вопросы для самоконтроля	68
Тема 5. Реструктуризация систем управления организаций в условиях рыночных отношений.....	69

5.1. Понятие реструктуризации. Этапы проведения реструктуризации системы управления.....	69
5.2. Организационный анализ предприятий	73
5.3. Связь модели стратегии и модели организационной структуры.....	77
Вопросы для самоконтроля	78
Тема 6. Процессный подход в системе стратегического менеджмента	79
6.1. Сущность и реализация задач процессного управления организациями.....	79
6.2. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов.....	83
6.3. Инструменты проведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению	85
Вопросы для самоконтроля	89
Тема 7. Проектирование организационных структур	90
7.1. Основные этапы проектирования организационных структур.....	90
7.2. Основные принципы создания эффективных организационных структур.....	91
7.3. Методы построения организационных структур	95
Вопросы для самоконтроля	98
Тема 8. Формирование команды для организационных изменений.....	99
8.1. Содержание и понятие команды в организационном поведении	99
8.2. Принципы построения эффективной управленческой команды.....	103
8.3. Эффективность работы команды	104
8.4. Лидер команды организационных изменений.....	107
Вопросы для самоконтроля	111
СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ	113
ЛИТЕРАТУРА	117

ВВЕДЕНИЕ

Высокая динамичность как внешней, так и внутренней среды ставит руководство организации перед необходимостью внедрять процесс адаптации и изменений в организации. Перемены жизненно необходимы для нормального функционирования организации как живой системы, поскольку компания, потерявшая способность меняться вместе с окружающим миром, погибает.

Среди комплекса проблем менеджмента в последнее время все большее значение приобретает проблема управления организационным развитием и организационными изменениями.

Обучение дисциплине «Управление изменениями» осуществляется, как правило, на завершающей ступени обучения. Несмотря на то, что дисциплина «Управление изменениями» близко примыкает к таким управленческим курсам, как «Организационное поведение», «Стратегический менеджмент», она является самостоятельной и носит ярко выраженный инновационный и междисциплинарный характер.

Учебное пособие соответствует учебным планам специальностей «Менеджмент» и «Торговое дело» и помогает:

- знать основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений, модели управления изменениями, причины сопротивления изменениям;
- уметь разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность, преодолевать локальное сопротивление изменениям;
- владеть способами критически оценивать достоинства и недостатки программы организационных изменений, навыками повышения восприимчивости к изменениям.

Учебное пособие вместе с другими методическими и учебными пособиями (из списка основной и дополнительной литературы, рекомендованной нашей библиотекой и преподавателем) составляет единый комплекс средств обучения студентов экономического факультета.

Тема 1. Основные тенденции и закономерности развития организации

1.1. Организация как система, ее свойства

Организация представляет собой сложный организм, в котором сочетаются интересы личности и групповые интересы, стимулы и ограничения, установленные технологии и инновации, жесткая дисциплина и свобода творчества, формальные стандарты и неформальные инициативы.

В зависимости от контекста можно выделить несколько трактовок понятия «организация».

- Организация — это внутренняя упорядоченность, взаимодействие, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением.
- Организация — совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.
- Организация — объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил (социальная организация).

Все организации обладают некоторыми общими характеристиками:

- организации — это социальные системы, т.е. люди, объединенные в группы;
- их деятельность интегрирована (люди работают совместно);
- их действия целенаправленны.

Иначе говоря, организация — это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе установленных процедур и правил.

Организация как система управления — это одно из основных понятий теории организации, которое связано с целями; функциями; процессом управления; квалификацией менеджеров; распределением полномочий для достижения определенных целей.

Система — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов и подсистем, образующих

единое целое, обладающее свойствами, отсутствующими у элементов и отношений, его образующих.

С этой точки зрения системного подхода, организация — это открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая представляет собой совокупность объектов (взаимозависимых частей и переменных), изменение свойств которых влияет на систему, а также тех объектов, чьи свойства трансформируются вследствие поведения системы.

К основным *признакам системы* можно отнести составляющие ее элементы:

- общую главную цель для всех элементов;
- наличие связей между ними;
- наличие организационной структуры и иерархичности;
- относительную самостоятельность;
- наличие управления данными элементами.

Существование и функционирование систем определено следующими закономерностями: целостностью, интегративностью, коммуникативностью, иерархичностью, осуществляемостью и др.

Система состоит из подсистем и элементов.

Подсистема — это совокупность элементов, объединенных общим процессом функционирования для достижения определенных подцелей цели системы. Подсистема, в свою очередь, также состоит из субподсистем и т.д. Например, транспортная система города включает подсистемы автомобильного, троллейбусного транспорта, метро.

Под *элементом системы* обычно понимают объект, выполняющий определенные функции, который в условиях данной задачи не подлежит расчленению на части.

Можно выделить следующие системы.

Техническая система включает станки, оборудование, компьютеры и другие объекты, имеющие инструкции для пользователя. Для данной системы характерна высокая степень определенности, число решений конечно, а их последствия, как правило, заранее известны. Решения, принимаемые в рамках данной системы, строго формализованы и выполняются в определенном порядке. Качество решения в системе зависит от профессионализма специалиста, его принимающего. Примерами действий в

рамках данной системы являются: работа с компьютером, вождение автомобиля, решение задач по математике и др.

Биологическая система включает относительно замкнутые биологические подсистемы, например, муравейник, человеческий организм и др. Функционирование данной системы разнообразно, но набор решений ограничен из-за медленной эволюции флоры и фауны планеты. Однако последствия решений могут быть непредсказуемыми. Задача специалиста — правильно выбрать лучшее решение.

Социальная (общественная) система характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов. Такие системы характеризуются еще большим разнообразием, чем биологические. Так как сознание человека быстро и по-разному реагирует на различные ситуации, набор решений расширяется, а неопределенность увеличивается.

Все три системы взаимодействуют друг с другом. Социальная система может включать биологическую и техническую подсистемы, а биологическая — техническую. Различна и роль человека в этих системах: в технической человек отсутствует, в биологической он играет роль объекта управления, а в социальной — субъекта и объекта управления.

Системы подразделяются на закрытые и открытые. *Закрытые* системы игнорируют любые внешние эффекты как на входе, так и на выходе системы, что для большинства организаций невозможно. *Открытая* система взаимодействует с внешней средой и зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают из внешней среды.

Искусственные системы создаются человеком для выполнения определенных программ или целей. Например, конструкторское бюро, клуб любителей шахмат, компьютер и пр.

Естественные системы создаются природой и человеком для реализации целей мирового существования. Например, система мироздания, циклическая система землепользования, муравейник.

Поведение *детерминированных* (предсказуемых) систем полностью объяснимо и предсказуемо на основе информации об их состоянии, так как они работают по заранее заданным правилам, с заранее известным результатом. Например, обучение студентов в институте, производство стандартизированной продукции.

Стохастические (вероятностные) системы характеризуются тем, что входные воздействия внешней и (или) внутренней среды, а также выходные результаты практически нельзя спрогнозировать. Например, исследовательские подразделения, предпринимательские компании, игра в лотерею.

Для *мягких* систем характерна большая чувствительность к внешним воздействиям и низкая устойчивость. Например, система котировок ценных бумаг, только что появившаяся на рынке организация, человек при отсутствии твердых принципов.

Жесткие системы — как правило, авторитарные организации, основанные на высоком профессионализме небольшой группы руководителей. Они устойчивы к внешним воздействиям и слабо реагируют на небольшие изменения. Например, церковь, авторитарные государственные режимы.

Системы также бывают простыми и сложными, активными и пассивными. Каждая организация обладает всеми признаками системы.

Основные свойства систем:

- *свойство связности.* Элементы набора могут действовать только вместе друг с другом, в противном случае эффективность их деятельности резко снижается;
- *свойство эмерджентности* характеризуется появлением качественно новых свойств у системы, отсутствующих или нехарактерных для ее элементов, в то же время объединенные в систему элементы могут терять свойства, присущие им вне системы;
- *свойство самосохранения.* Система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих воздействий и использует для этого все свои возможности;
- *свойство организационной целостности.* Система имеет потребность в организации и управлении.

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. Таким образом, системный характер организации — это необходимое условие ее деятельности.

При анализе и синтезе организационных образований используют следующие подходы:

– *системный подход* — рассмотрение организации как открытой системы, исследование целостности объекта, выявление многообразия типов связей в рамках объекта;

– *комплексный подход* — раскрытие новых свойств организации посредством изучения объекта в междисциплинарном плане на стыке различных наук;

– *функциональный подход* — рассмотрение организации с функциональных позиций, раскрытие ее функциональной целостности;

– *аспектный подход* — использование отдельных элементов при анализе или синтезе организационных образований;

– *исторический подход* — исследование организации во времени, раскрытие закономерностей перехода из одного качественного состояния в другое.

Системный подход требует наибольших затрат ресурсов и времени. Если они оправданны, то использование этого подхода целесообразно. Комплексный и аспектный подходы дешевле, но и менее точны.

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, ограничений и условий существования (функционирования).

4. Осуществление необходимых исследований (системный анализ).

5. Разработка альтернативных вариантов решения и выбор оптимального варианта по каждой задаче.

6. Составление модели функционирования системы с учетом всех существенных факторов.

7. Оптимизация работы системы.

8. Контроль за работой системы, определение ее надежности и работоспособности.

9. Установление надежной обратной связи по результатам функционирования.

1.2. Теория жизненных циклов организаций

Применение теории систем к управлению позволяет увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним окружением. Однако, несмотря на различия в подходах к анализу и синтезу организационных преобразований, компании эволюционируют по определенной закономерности, согласно своим внутренним законам и, так или иначе, проходят несколько стадий в своем развитии. Под стадией понимают периоды жизни организации в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующие особенности управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства [7].

Для анализа развития организаций и происходящих в ней изменений применяется *концепция жизненного цикла*, которая обычно представлена в виде последовательно сменяющих друг друга этапов, включая зарождение и накопление потенциала; развитие; стабильность и опасность циклического кризиса; кризис и послекризисное состояние.

Жизненный цикл организации («онтогенез») отражает ее эволюцию («филогенез») от появления до исчезновения организации как некоторой сущности. На среднюю продолжительность жизни организаций влияют следующие факторы: 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 вовремя принять необходимые управленческие решения.

В табл. 1 представлены сравнительные характеристики различных моделей жизненного цикла организации.

Таблица 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>	<p>Ухаживание Младенчество Юность Ранний расцвет Поздний расцвет Упадок Аристократизм «Салем Сити» Бюрократизация Смерть</p>
<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 организационного развития, 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 более доминирующими, чем другие»</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. 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>Рождение Рост Зрелость 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 повышения личной и межличностной эффективности»</p>	<p>Стадия фантазий Стадия инвестиций Стадия определений Стадия экспериментов Стадия предопределения производительности Стадия свободного выбора структуры Стадия базовой общности Стадия либеральных порядков</p>
<p>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»</p>	<p>Рождение или ранний рост Середина жизни организации Организационная зрелость</p>

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

Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера

Согласно модели жизненного цикла организации Л. Грейнера 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 на 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?).

Модель имеет ряд ограничений. Во-первых, в модели фактически отождествляется развитие организации с ее ростом. Во-вторых, модель может применяться лишь к крупным организациям.

В-третьих, модель описывает не развитие организации, а трансформацию со временем ее системы управления.

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.

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, которые выделяет И. Адизес.

Первая стадия — «Ухаживание» (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 начинает продажи. 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. 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. 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. На этой стадии происходят три существенных события:

1. Делегирование полномочий. Руководитель компании не может быть специалистом по всем вопросам управления.

2. Изменение в руководстве: переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту (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 в процессе организационных изменений между:

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

Стадия «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 плодovitость;
- 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. 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*). Для организаций характерны следующие 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, подсиживая 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. А если нет политических или государственных сил, которые смогли бы поддержать слабеющую компанию, смерть может произойти перед этапом «Бюрократизация».

Вопросы для самоконтроля

1. Какие можно выделить трактовки понятия «организация» в зависимости от контекста?
2. Как понимается организация с точки зрения системного подхода?
3. Тождественны ли термины «организация» и «система»?
4. В чем различие между понятиями «подсистема» и «элемент системы»? Приведите примеры систем, подсистем и элементов.
5. Каковы составляющие элементы основных признаков системы?
6. Какие подходы используют при анализе и синтезе организационных образований?
7. В чем суть концепции жизненного цикла организации?
8. Что отличает модель жизненного цикла организации Л. Грейнера?
9. Каково содержание модели жизненного цикла организации И. Адизеса?

Тема 2. Понятие и модели организационных изменений

2.1. Понятие и содержание организационных изменений

В настоящее время известно много подходов к определению и пониманию процесса изменений. 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. Современная организация функционирует в неопределенных условиях: неожиданные явления появляются весьма быстро, и организации должны оперативно и вовремя на них реагировать. 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, означающую, что 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, по сути, является постоянным и служит в качестве одного из важнейших объектов управления.

Содержание процесса изменений можно рассматривать с точки зрения уровней и этапов изменений.

По мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, организационные изменения затрагивают следующие элементы организации: цели, технологию, бизнес-процессы, людей, культуру, структуру, власть [4].

Ф.Ж. Гуияр и Д.Н. Келли определяют преобразование бизнеса как «организованное перепроектирование генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одно-временной работы (хотя и с разной скоростью) по четырем

направлениям: рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению» [5].

Р. Дафт определил организационные изменения как «освоение компанией новых идей или моделей поведения» [6]. 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.

Выделяют четыре типа изменений внутри организации: технология; товары и услуги; стратегия и структура; культура.

Изменения в области технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и сам процесс работы. К ним относятся изменения в процессе производства, 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 более эффективным.

Изменения в товарах и услугах относятся к конечным продуктам организации. Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции. Данные изменения используются, чтобы увеличить долю рынка компании или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

Изменения в стратегии и структуре организации происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета, что позволяет организации воспринимать перемены во внешней среде. 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.

Перечисленные типы изменений взаимосвязаны — перемены в одном ведут к переменам в другом. Новый вид продукции может потребовать изменений в технологии производства, а изменение структуры — новых профессиональных знаний и навыков от сотрудников.

Организация — взаимосвязанная система, и изменение какой-то одной ее части вовлекает в процесс перемен и другие.

По Р.М. Кантер, существуют следующие уровни управления изменениями: 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. Но если они представляют собой всего лишь автономные проекты, то, как правило, не оказывают никакого долгосрочного воздействия, и более поздние поколения вновь испытывают ту же самую потребность.

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 культуре.

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.

Для выявления основных методологических аспектов эффективного управления изменениями в организации необходимо определить их содержание и классификацию. Если рассматривать изменения с точки зрения их направленности, то отдельно следует говорить о развитии и деградации экономических систем.

Организационное развитие — управленческая деятельность, имеющая своей целью изменение основных аспектов организации, направленное на повышение ее эффективности [3].

Иное определение дает американский социолог Уорнер Берк: «Организационное развитие — это процесс и метод целенаправленного, фундаментального изменения корпоративной культуры с целью реализации миссии и адаптации организации к меняющейся внешней среде» [2].

Австрийский ученый И. Шумпетер выделял пять типичных изменений:

- 1) использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля—продажа);
- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) использование нового сырья;
- 4) изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;
- 5) появление новых рынков сбыта.

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.

Управление изменениями может быть реализовано на основе двух принципиальных подходов.

Реактивный подход позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом имеет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.

Проактивный (превентивный) *подход* дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных изменений, позволяющих править самой «судьбой» организации. Такой подход позволяет кардинально управлять изменениями.

Таким образом, *изменение* — это 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 [2]. Результатом правильно осуществленных изменений является увеличение прибыли компании.

Наиболее значимые признаки организационных изменений представлены в табл. 2.

Таблица 2

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

Классификации организационных изменений:

1) Организационные изменения бывают *запланированными* и *незапланированными*. Первые осуществляются в рамках эволюции, тенденции которой хорошо отслеживаются, и на основании этого заблаговременно намечается наиболее подходящий момент для преобразований. *Незапланированные* часто приходится осуществлять спонтанно, в неожиданных ситуациях, поэтому иногда их процесс может стать стихийным, неуправляемым.

2) Преобразования могут быть *разовыми* или *многоступенчатыми*, что во многом определяется их масштабом, располагаемым временем, внутренней гибкостью организации, ее способностью выдержать шок, вызванный переменами.

3) Изменения в зависимости от их глубины и характера варьируются от *неизменяемого функционирования* до *полной перестройки организации*, когда происходит ее фундаментальное изменение.

Если преобразования навязываются членам организации, они вызывают их недовольство и снижают деловую активность. Правда, не всегда согласование тех или иных вопросов с исполнителями бывает возможным и целесообразным, тем не менее, это по возможности рекомендуется делать, например, путем привлечения рядовых членов организации к совместной выработке решений, консультированию и т.п.

2.2. Виды моделей организационных изменений

Концептуальные модели организационных изменений сформировались в середине 1990-х гг. под воздействием технологического и информационного развития. Характеристика основных моделей представлена в табл. 3.

Обзор концепций управления организационными изменениями

Модели управления изменениями	Основные концептуальные идеи
<p><i>Модель преобразований бизнеса</i> <i>К. Левина</i></p>	<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
<p><i>Модель «Айсберга»</i> <i>С.Н. Германа</i></p>	<p>Важной частью управления организационными изменениями является 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>
<p><i>Модель управления стратегическими изменениями</i> <i>И. Ансоффа</i></p>	<p>В ходе стратегических изменений происходит изменение трех важных компонентов:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) стратегии, определяющей новую продукцию и рынки; б) компетенции управления, включающей систему, структуру, умения и знания, привычки; в) поведения персонала, включая нормы, понятия, ценности, модели мира и распределение власти

<p><i>Теории Е и О организационных изменений</i> <i>М. Бира и Н. Нориа</i></p>	<p>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</p>
<p><i>Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли</i></p>	<p>Предприятие подобно живому организму и представляет собой «биологическую корпорацию», которая рождается, растет, болеет, осуществляет выбор, учится... Процесс преобразования включает четыре элемента:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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
<p><i>Стадии процесса изменений</i> <i>Дж. Коттера</i></p>	<p>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</p>

<p><i>Кривая изменений</i> <i>Дж. Дак</i></p>	<p>Дж. Дак определила основные фазы процесса организационных преобразований:</p> <ul style="list-style-type: none"> - застой — организация подавлена или чрезмерно активна; - подготовка — лидеры начинают разрабатывать планы и механизмы обмена информацией; - реализация — подключение персонала на разных уровнях; - проверка на прочность — конфликты, разочуждения, промахи, маленькие успехи; - достижение цели — отказ от продолжения программы изменений
<p><i>Модель Л. Грейнера</i></p>	<p>Л. Грейнер выделяет следующие стадии, которые должна пройти развивающаяся организация:</p> <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).

2.3. Модель изменений К. Левина

Американский социолог Курт Левин предложил трехэтапную теорию изменений (1947 г.), широко известную как «Разморозь», «Измени», «Заморозь». *Создание готовности к изменениям* означает ослабление тех сил, которые держат организацию в существующем состоянии. *Переход* предполагает развитие

новых оценок, позиций и поведения. *Закрепление* — создание таких механизмов, поддерживающих деятельность организации, которые гарантируют ее эффективность.

Реализация изменений предполагает либо возрастание значения побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих, либо некую комбинацию взаимодействий, приводящих к нарушению их баланса (рис. 1).



Рис. 1. Баланс факторов, поддерживающих стабильность положения компании, столкнувшейся с серьезными проблемами

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.

Трехступенчатая модель изменений К. Левина представлена в табл. 4.

Этапы процесса изменений по К. Левину

Шаги (этапы)	Характеристика
1. <i>«Разморозивание»</i> — создание готовности к изменениям, минимизация сопротивления изменениям	Прежние сильно укоренившиеся представления и отношения к вещам должны быть развеваны, т.е. стать мягкими (жидкими) и утечь из практики работы. Перестают оказывать поддержку всему старому, отжившему и усиливают новые тенденции и новое поведение. Используются такие методы, как «тренировка чувствительности», «разбор данных обратной связи от диагноза», «конфронтационное собрание», переобучение и т.п.
2. <i>«Движение»</i> — изменение индивидуального и группового поведения, задач, технологии и структуры	Ведется работа по приобретению персоналом новых представлений, прививается новое отношение к делам в организации, вводятся различного рода новые ритуалы, церемонии и обычаи, помогающие работникам повернуться лицом к новой ситуации. Постепенный переход к новым действиям и новому поведению. Изменяется структура и культура организации. Используются различные методы организационной «интервенции»
3. <i>«Заморозка»</i> — закрепление полученного результата и его оценка, проведение конструктивных модификаций	После овладения работниками новыми представлениями и новым отношением к вещам и делам в организации, вводятся в действие механизмы и процессы, предотвращающие возврат к старому. Увеличивается поддержка нового поведения, вводятся новые нормы (сплоченность вместо конкуренции). Закрепляется все это введением новой системы стимулирования

Конечно, три шага изменений — это очень широкое понимание процесса. Модель обеспечивает некую канву для понимания процесса проведения изменений, предлагает общую схему изучения стадий развития организации; оставляет детали на усмотрение проводящих изменения индивидов. Глубокая разработка в конкретной ситуации каждого шага поможет добиться успеха. Сегодня оспаривается необходимость стадии «Заморозка»,

поскольку в нашу эпоху непрерывных изменений подчеркивается, что внедряемая система носит временный характер и в недалеком будущем будет предложена новая.

2.4. Модель управления изменениями Л. Грейнера

Американский специалист в области менеджмента и экономики Ларри Грейнер в своей работе «Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции» (1972 г.) 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. Переводя данную аналогию на организационное развитие, Грейнер выделяет пять стадий, которые должна пройти развивающаяся организация.

Этап 1. Давление на высшее руководство.

Первоначально 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.

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 их осознанию.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению.

После того как признано существование проблемы, руководство находит способы исправления ситуации.

Этап 5. Эксперимент с новым решением.

Организация редко берет на себя ответственность проводить крупные изменения стремительно. Путем эксперимента, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах, 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. Автор определяет следующие способы распределения власти между различными уровнями организации:

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.

2.5. 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.

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. 5).

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.

Таблица 5

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

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 реализуема не ранее чем через несколько лет. Успешная программа может создать адаптивную базу работников через 4-5 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.

2.6. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуяра и Дж. Келли

Концепция Ф.Ж. Гуяра 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 [5].

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.

Рефрейминг — сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Этот элемент преобразования обращен к сознанию (мозгу) компании. 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.

2.7. Модель «кривой перемен» Дж. Дак

Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий — динамических фаз. Эта последовательность получила название *кривой перемен*. Фазы «кривой перемен»:

- застой;
- подготовка;
- реализация;
- проверка на прочность;

– достижение цели.

Они различаются по продолжительности и могут частично совпадать одна с другой, структурные подразделения не обязательно проходят их синхронно. Нередко лидеры «уходят в отрыв» от остальных участников, что делает процесс изменений еще более сложным и разочаровывающим как для них самих, так и для тех, кто идет следом.

Таким образом, организационные изменения предстают не в виде заранее определенной последовательности событий, а как динамический процесс.

Нельзя утверждать, что управление преобразованиями в любой организации сводится исключительно к работе с человеческими отношениями. Это всего лишь один из трех существенных компонентов, необходимых для успешного осуществления преобразований:

1. *Стратегия: горячая вера в конечную цель преобразований.* Стратегия должна быть разумной, а обязательства — нерушимыми. Она должна быть по возможности ясно выраженной, доступной для понимания и легко претворяемой в жизнь.

2. *Реализация: надежная система управления.* Для успешного перехода в новое качество организации потребуются те же управленческие методы, что и в периоды относительной стабильности. Однако в период радикальных изменений потребность в надежной системе управления становится абсолютной.

3. *Укрощение «монстра»: повышенное внимание к проблемам эмоционального и поведенческого плана, неотделимым от процесса организационных изменений, а также желания решить их.* На третий элемент Дж. Дак обращает особое внимание — повышенное внимание к эмоциям, которые сопровождают процесс организационных преобразований.

Лучше всего процесс эмоциональных потрясений можно проанализировать, изучив разработанную ею карту «кривой перемен».

Карта территории перемен:

Застой. Застой может быть обусловлен целым рядом факторов: слабостью стратегии, отсутствием лидера, изменениями на рынке, провалом продукта или нехваткой новых товаров и услуг, ограниченностью ресурсов (в первую очередь человеческих),

устареванием технологий и процессов, а также невыполнением планов.

Конец застою может положить лишь вмешательство лиц, обладающих авторитетом и властью: генерального директора, совета директоров, крупных акционеров и т.п. К прекращению застоя могут привести действия внешнего и внутреннего характера. Под внешними действиями подразумеваются слияния и поглощения, выкуп компании менеджерами либо реструктуризация в результате дерегулирования или приватизации. Внутренние действия включают в себя продажу активов, изменение организационной формы, реорганизацию, меры по снижению затрат и выпуск акций в свободную продажу на рынке.

Подготовка. Стадия подготовки начинается буквально в момент принятия решения о начале преобразований. Необходимо создать новую организационную структуру, разделить функции и обязанности, определить перечень товаров, услуг и оборудования, критически важных для развития, не говоря уже об оптимизации производственных мощностей, и т.д. Именно на фазе подготовки внутри организации провоцируется множество мелких эмоциональных сотрясений.

Реализация. Приступая к данной фазе, руководители оглашают общий план и конкретные задания. Одновременно с этим возникают новые иерархические отношения и процедуры, что ведет к неизбежному конфликту интересов.

На стадии реализации руководители должны разъяснить сотрудникам цели и план преобразований, убедить их в том, что этот план сработает, создать стимулы для участия в его воплощении, а затем обеспечить его реализацию, работая с ними рука об руку.

Проверка на прочность. Для того чтобы преобразования успешно прошли проверку на прочность, руководство должно управлять ожиданиями людей, их энергией и опытом. Конечно, неприятностей не избежать и в этом случае, однако признание неудач и готовность исправить положение способны творить чудеса, возрождая в людях доверие и высокий моральный дух.

Достижение цели. На фазе достижения цели конкретные задачи решены, перемены в различных областях деятельности организации произошли. Компания выглядит заново родившейся.

В модели Дж. Дак основное внимание уделено эмоциональному поведению людей, которое сопровождает любые организационные изменения. Предложенная Дж. Дак модель кривой перемен удачно дополняет более «сухие» модели, и такая интеграция и адаптация нескольких моделей в практику бизнеса будут способствовать увеличению вероятности достижения успеха в проведении организационных изменений.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем суть диалектического противоречия возникновения нового?
2. Какова эволюция понимания изменений?
3. Какие элементы организации затрагивают организационные изменения, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона?
4. Как представляется содержание процесса изменений с точки зрения уровней и этапов изменений?
5. Какие четыре типа изменений выделяют внутри организации?
6. Каковы уровни управления изменениями по Р.М. Кантеру?
7. Какие виды изменений выделял Й. Шумпетер? Как он определял предпринимательскую функцию?
8. В чем схожесть и отличие между «организационным изменением» и «организационным развитием»?
9. В чем основная суть реактивного и проактивного подходов управления изменениями?
10. Каковы основания классификации изменений и их причин?
11. В чем основная идея модели поля сил К. Левина?
12. Какие этапы выделяет К. Левин в модели изменений?
13. Каково содержание модели Л. Грейнера?
14. Что особо подчеркивается в теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа?
15. Какие направления включает модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли?
16. Что отличает модель «кривой перемен» Дж. Дак?

Тема 3. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления

3.1. Причины сопротивления изменениям

Нередко сопротивление изменениям происходит по той причине, что людям необходимо отказываться от прежних привычек и учиться действовать по-новому, а для этого им необходимы иные нормы и ценности. Также люди осознают, что их статус и власть в организации после изменений будет оцениваться по-другому, что и приводит к конфликту.

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.

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является, скорее, исключением, чем правилом.

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».

Основными причинами сопротивления изменениям, по мнению М. Армстронга, являются следующие:

1. Неприятие нового — люди с подозрением относятся к тому, что, как им кажется, негативно повлияет на устоявшееся положение, способы работы или условия занятости.

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, в результате перемен лишение отдельного офиса или зарезервированного места на стоянке и пр.

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.

Степень сопротивления переменам может иметь разную силу и интенсивность. Причина сопротивления может заключаться в личных и структурных барьерах.

К личным барьерам относятся:

- 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 «несинхронизированное» 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 и соответствующие методы преодоления этой негативности [15].

Типы негативного отношения:

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.

Выделяют следующие основные способы преодоления сопротивления изменениям.

1) *Рациональный тип негативного отношения:*

- а) ясно и подробно объяснить план действий;
- б) описать, что бы случилось, если бы изменения не начались;
- в) вовлекать каждого в команды повышения качества, продемонстрировать эффективность изменений;
- г) создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов.

2) *Личный тип негативного отношения:*

- а) сделать акцент на улучшение перспектив работы на будущее для каждого;
- б) представить позитивные и вдохновляющие планы;
- в) принять ответственность за прошлые неудачи;
- г) представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений.

3) *Эмоциональный тип негативного отношения:*

- а) показать на примерах, почему старые способы больше не работают;
- б) организовать встречи для сообщения сотрудникам деталей плана перемен;
- в) продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца;
- г) объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс;
- д) быть полностью искренним и отвечать на все вопросы.

Наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям следующие:

1. *Предсказуемый отрицательный результат.* Нередко возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу, которые им подвергаются. 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 информацию до сотрудников с должной эффективностью о том, 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.

3.2. Методы преодоления сопротивления изменениям

В данном вопросе рассмотрим общие подходы к преодолению сопротивления и основные стратегии реализации планов, предложенные Э. Хьюзом и Дж. Коттером и Л. Шлезингером [14].

Э. Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям.

Фактор 1. Учет причин поведения личности в организации:

- принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения;
- демонстрировать получение ими индивидуальной выгоды от реализации стратегии.

Фактор 2. Значение авторитета руководителя:

– наличие достаточного авторитета — формального или неформального;

– обладание достаточными властью и влиянием.

Фактор 3. Предоставление информации группе: соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная. Чем в большей степени информация централизована, доступна, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений.

Фактор 4. Достижение общего понимания:

– общее понимание необходимости изменений;

– участие в поиске и трактовке информации.

Фактор 5. Чувство принадлежности к группе:

– общее ощущение причастности к изменениям;

– достаточная степень участия.

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

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

Фактор 8. Информированность членов группы:

– открытие каналов связи;

– обмен объективной информацией;

– знание достигнутых результатов изменения.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям:

– информирование и общение;

– участие и вовлеченность;

– помощь и поддержка;

– переговоры и соглашения;

– манипуляции и кооптации;

– явное и неявное принуждение.

Сравнительный анализ метода представлен в табл. 6.

Таблица 6

Методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру

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	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением	Этот подход может порождать дополнительные

	дорогостоящими	проблем сопротив- ления	проблемы, если у людей возник- нет чувство, что ими манипули- руют
Явное и неявное принужде- ние	В случае, когда необходимо бы- строе осуществле- ние изменений и когда инициаторы изменений обла- дают значитель- ной силой	Этот подход отли- чается быстротой и позволяет преодо- леть любой вид со- противления	Рискованный способ, если люди остаются недоинициато- рами изменений

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является применение только одного или ограниченного количества подходов независимо от ситуации. Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое сопротивление изменениям? От кого оно может исходить?
2. Чем объясняются причины сопротивления изменениям?
3. Какие существуют основные причины сопротивления изменениям по мнению М. Армстронга?
4. В чем суть личных и структурных барьеров причина сопротивления?
5. Какие по мнению профессора Стюарта Хеллера, существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и соответствующие методы преодоления этой негативности?
6. В чем основная идея метода Э. Хьюз в преодолении сопротивления изменениям?
7. Как рассматривают процесс преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттер и Л. Шлезингер?

Тема 4. Стратегии осуществления изменений

4.1. Управление изменениями и стратегический менеджмент

Стратегические изменения неразрывно связаны со стратегией организации и процессом стратегического управления. Под стратегией изменений понимается тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает следующие факторы:

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

Управление стратегией предполагает постоянное управление изменениями. Однако каждое предприятие формулирует свою стратегию индивидуально, с учетом характерных только для них процессов. Кроме того, многие стратегии возникают стихийно по мере работы предприятия, а не в результате заранее определенного процесса их формулирования. Поэтому взгляд на стратегические изменения зависит от того, как формулируется и реализуется стратегия предприятия в целом.

Г. Минцберг и Дж. Уотерс указывают на наличие стратегий двух типов [3].

К *первому типу* относятся продуманные стратегии (*deliberate strategies*) — стратегии, 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 стратегии, возникающие в результате реагирования на происходящие изменения и непредвиденные обстоятельства.

Для того чтобы стратегия считалась *полностью преднамеренной*, должны выполняться следующие условия. Во-первых, необходимо, чтобы в организации были ясные намерения,

сформулированные на достаточном уровне детализации, чтобы не было никаких сомнений в необходимости изменений. Во-вторых, должен выполняться принцип общего видения, поскольку организация означает коллективное действие, то изменения должны разделяться фактически всеми действующими лицами. В-третьих, запланированные изменения должны быть реализованы в точном соответствии с тем, как и задумывались. Другими словами, окружение должно быть абсолютно предсказуемым и благоприятным и находиться под полным контролем организации.

Для того чтобы стратегия была *полностью стихийной*, в организации в течение достаточно длительного времени должна иметь место согласованность действий без намерений эту согласованность поддерживать, что означает отсутствие стратегии. Таким образом, полностью стихийные стратегии столь же редко встречаются, как и полностью преднамеренные стратегии.

Классификация стратегий и их описание представлены в табл. 7.

Таблица 7

Краткое описание стратегий по Минцбергу и Уотерсу [3]

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
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
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 в управлении организациями, которые приводят к переосмыслению подходов к стратегии предприятий и стратегического менеджмента.

Тенденция первая: *глобализация мировой экономики.* Понятие глобализации традиционно использовалось для того, чтобы описать экспансию компаний из развитых стран в страны с развивающимися экономиками. Однако в настоящее время компании движутся в обоих направлениях, причем экспансия из развивающихся стран в развитые происходит с нарастающей скоростью. Бизнес в наше время означает «конкуренцию всех со всеми отовсюду и за все» [3]. Таким образом, глобализация означает тесную экономическую интеграцию между странами. При этом необходимо учитывать несколько аспектов такой интеграции: глобализацию товаров и услуг, глобализацию человеческих ресурсов и финансовую глобализацию.

Международная торговля товарами и услугами занимает значительное место в мировой экономике. Однако в настоящее время многие страны прибегают к протекционизму, препятствуя свободной торговле. Таким образом, процессы на международных рынках товаров и услуг характеризуются большой неопределенностью, чем серьезно влияют на стратегию компаний.

Тенденция вторая: *рост экономической мощи и влияния стран с развивающейся экономикой.* В течение последних трех десятилетий эти страны последовательно реализовывали политику рыночных реформ и экономической открытости, что создало условия для быстрого роста рынков и компаний, усиления конкуренции, усложнения условий ведения бизнеса и, как следствие, постоянных изменений.

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 [2].

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.

Тенденция третья: *растущая волатильность цен на продовольствие и растущий дефицит природных ресурсов.* Непосредственно перед мировым финансовым кризисом произошел резкий рост цен на энергоносители, продовольствие и другие сырьевые товары, ознаменовавший начало эпохи высокой волатильности цен на продовольствие и растущего дефицита природных ресурсов. Последующий спад изменил эту тенденцию, однако фундаментальные факторы, влияющие на создание дефицита ресурсов, остались и могут серьезно ухудшить ситуацию с их предложением на рынках.

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 [3]. Также становится очевидным, что эффективность использования ресурсов становится ключевым фактором конкурентоспособности предприятий.

Тенденция четвертая: *бурное развитие интернет-технологий, увеличение мощности компьютеров, а также взрывной и всепроникающий рост коммуникаций с использованием цифровых устройств.* Эти процессы создали комбинированный эффект, который заключается в возникновении принципиально новых подходов к управлению организациями. В настоящее время можно выделить несколько направлений в развитии технологий, которые оказывают наибольшее влияние на стратегию организаций во всем мире и в России.

Первое направление состоит в том, что согласно исследованию компании McKinsey, 70% крупнейших мировых компаний регулярно прибегают к работе с сетевыми сообществами с целью создания и совершенствования своих продуктов, вывешивая в сети обзоры и рекомендации о продуктах и услугах [3]. Считается, что совместное творчество интернет-сообществ создает условия для создания новой формы экономики — *Викиномики*, для которой характерны новые принципы конкуренции, такие как открытость, взаимодействие между независимыми и равными партнерами, глобальный масштаб деятельности.

Второе направление заключается в том, что организации с помощью Интернета открывают свои границы для людей, не являющихся их штатными сотрудниками, позволяя им предлагать свои услуги для решения производственных задач. Эта тенденция создает условия для того, чтобы все более прозрачные организации, организованные по сетевому принципу, строили свою структуру вокруг критически важных задач, а не создавали жесткие командно-административные конструкции [3].

Использование эффекта масштаба от сотрудничества между людьми, выполняющими работу со знаниями (*knowledge workers*), составляет суть *третьего направления* в области технологий. С развитием компьютерных технологий число работников со знаниями росло намного быстрее, чем число производственных рабочих или работников по обслуживанию транзакций. Развитие

коммуникационных технологий позволяет компаниям эффективно использовать труд таких людей с помощью видео- и интернет-конференций, а также инструментов для совместной работы в сети (groupware). По некоторым оценкам, темпы роста использования этих технологий в мире составят около 20% в год [3].

Массив данных, создаваемых всеми электронными устройствами мира, растет с огромной скоростью, увеличиваясь на 60% в год. Это *направление* известно под названием «*больших данных*» (big data). Технологии по сбору и обработке информации с целью выработки управленческих решений, тестирования новых продуктов, бизнес-моделей и инноваций становятся все более дешевыми и доступными. 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.

Современные технологии позволяют предприятиям точно отслеживать и измерять использование активов. Это дает им возможность предлагать услуги, связанные с использованием активов, а не с приобретением самих активов. Поскольку отдельные потребители также предпочитают платить только за то, что они использовали, а не нести большие расходы, связанные с покупкой и обслуживанием актива. Таким образом, возникает *бизнес-модель «всего как услуги»*.

Накопление больших объемов данных в процессе своей работы создает для предприятий возможность их коммерческого использования. Например, данные о посещениях интернет-сайтов могут быть предоставлены другим компаниям, заинтересованным в изучении потребительского поведения на их основе. Так возникает еще одно направление — *развитие многосторонних бизнес-моделей*, которые предполагают взаимодействие многих игроков, а не использование традиционных двухсторонних транзакций.

Тенденция пятая: *преобразование старых и формирование новых отраслей бизнеса в результате технологических, социальных и экономических изменений*. Бурные изменения, происходящие в обществе, экономике и технологиях, приводят к тому, что старые отрасли переживают радикальные преобразования, а также

возникают новые отрасли бизнеса. Несмотря на то, что финансовый кризис привел к замедлению роста инвестиций в исследования и разработки, долгосрочная тенденция развития технологий и инноваций в биотехнологиях, нанотехнологиях, экологически чистой энергетике и других отраслях не изменилась. Эта тенденция является ключевой в создании новых отраслей.

***Тенденция шестая:** падение доверия к корпорациям со стороны общества и рост понимания необходимости учета интересов многих сторон, заинтересованных в деятельности компаний.* Еще до мирового финансового кризиса взаимоотношения между обществом и бизнесом оставляли желать лучшего. Но 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 [3].

Необходимость восстановления доверия заставляет компании обращать более пристальное внимание на повышение эффективности взаимодействия со стейкхолдерами.

Рассмотренные выше тенденции говорят о том, что растущая сложность и неотложность задач, высокие ставки и неопределенность становятся нормой для работы предприятий. Компаниям, и даже целым странам, невозможно отгородиться стеной от растущей глобальной конкуренции, дефицита природных ресурсов и политической нестабильности. Последние события в мире, по сути, открыли эпоху непрерывного кризиса, связанного с серьезными и неизвестными вызовами, стоящими перед бизнесом и обществом в целом.

4.2. Основные стратегии организационных изменений

Стратегию можно подразделить на следующие категории.

Стратегия как замысел — это намерения руководства или коллективное видение организации, выраженные в виде бизнес-идеи, миссии или стратегических целей (создать продукт, завоевать рынок, удовлетворить потребность и т.п.). 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, которые 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 с учетом особенностей 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, также они могут быть неуправляемыми. Например, слияния и поглощения компаний часто приводят к серьезным проблемам, связанным с различиями в корпоративных культурах поглощающей и поглощаемой компаний. Это может повлечь за собой непредвиденные конфликты внутри объединенной компании, связанные с ними расходы и, как следствие, потерю конкурентоспособности и разрыв отношений между объединившимися компаниями.

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.

3. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Перечисленные задачи решаются с помощью изменения, которое фактически является основой выполнения стратегии. Именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением.

Не существует какой-либо одной, универсальной, стратегии изменения. Основным параметром, используемым при выборе стратегии, является скорость проведения изменений. В идеальном случае эффективное управление стратегическими изменениями должно осуществляться как часть общей стратегии изменений.

Все разнообразие стратегий изменений можно объединить в пять условных групп (табл. 8).

Таблица 8

**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 участников 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 **директивной стратегии** принятие решений остается за руководителем проекта, который осуществляет изменения, не отступая от первоначально разработанного плана. Изменения в этом случае должны быть проведены в сжатые сроки. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей 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**, руководитель проекта 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 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.

Применение **аналитической стратегии** 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.

Основные принципы управления процессом изменений:

1. Необходимо согласовать методы и процессы изменений с операционными и управленческими процессами в организации. Вероятна борьба за ограниченные ресурсы. К примеру, деятельность отдельных сотрудников может быть направлена как на планирование перемен, так и на выполнение текущих дел.

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, так как это может служить важным стимулом в осуществлении перемен.

3. Необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации, что особенно сложно в крупной организации. Может случиться так, что один из отделов разработал важные предложения, и следует убедить другие отделы принять их, а для этого отказаться от существующей системы или своих предложений. В таких ситуациях высшее руководство должно управлять изменениями.

4. Управление изменениями включает различные аспекты: технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные. Что приводит к необходимости учитывать отдельные сегментные задачи, решая сложную и многостороннюю проблему изменений.

5. Управление изменениями включает решения о применении

различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справиться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

В организационной практике, чтобы перестроиться, приходится пересматривать организационную структуру по ряду конкретных причин:

- 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.

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 в рамках изменения, иметь время для участия в работе группы.

Срок действия группы также должен быть определенным. Также, на сколько это возможно, следует определить ожидаемый результат работы группы.

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

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, что позволяет свести к минимуму риск.

При оценке показательных проектов нередко определенные ошибки. Чтобы продемонстрировать, что предлагаемые перемены оправданны и возможны, руководство обычно уделяет показательному проекту особое внимание (например, привлекают к нему лучших сотрудников или усиливают руководство и контроль), что в дальнейшем невозможно воспроизвести в большем масштабе.

Новые организационные подразделения часто создаются, если руководство решило продолжать изменения 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 использование ресурсов.

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.

4.3. Использование модели «переходного периода»

При использовании модели «переходного периода» переход к переменам осуществляется методом «прорыва». В рамках модели «прорыва» перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации (рис. 2).

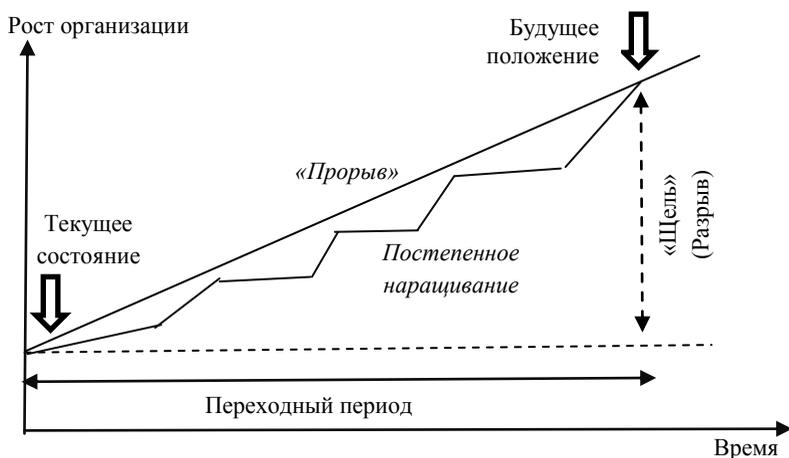


Рис. 2. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания»

Главный элемент модели переходного периода — анализ и прогноз ситуации. То есть, чтобы воплотить перемены, необходимо отчетливо понимать настоящее положение организации, ее будущее положение и те противостояния и проблемы, которые могут мешать процессу перемен.

Модель переходного периода будет эффективна в таких организациях, где руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям относительно внешнего мира. В этой связи самым важным является приобщение людей к новому видению, которое влечет за собой понимание и участие в проведении перемен в большей степени, чем их насильственное подталкивание к новому состоянию.

4.4. Использование модели «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. Используя новую информацию для совершенствования 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.

Началом ломаной кривой, изображающей «постепенное наращивание» (см. рис. 9), так же, как и в модели переходного периода, является текущее состояние, а завершением — будущее положение. Руководством или менеджерами, которые управляют процессом перемен, совершается очередное резкое, но незначительное изменение — шаг. На протяжении некоторого времени происходит наблюдение и анализ за ситуацией после сделанного шага, поэтому наклон кривой никак не изменяется. В случае положительного эффекта после проведения изменения (шага) осуществляется следующее изменение (шаг). И так продолжается, пока не будет достигнута конечная намеченная цель (будущее положение).

Преимущества модели «постепенного наращивания»:

- позволяет избежать очень многих ошибок при проведении перемен, так как изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается тщательному анализу, и все возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе анализа;

- легче преодолеть или снизить возникающее как следствие изменений противостояние и сопротивление со стороны сотрудников;

- позволяет сократить риски принятия решений, так как 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.

4.5. Модель «EASIER»

Модель «EASIER» (аббревиатура английских слов Envisioning — создание видения; Activating — активация; Supporting — поддержка; Implementing — внедрение; Ensuring — обеспечение; Recognizing — одобрение, признание) означает буквально «проще». Она основывается на допущении, что диктаторский подход не будет востребован, как и абсолютная демократия.

Допущения по модели:

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

Данная модель состоит из шести элементов (рис. 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.

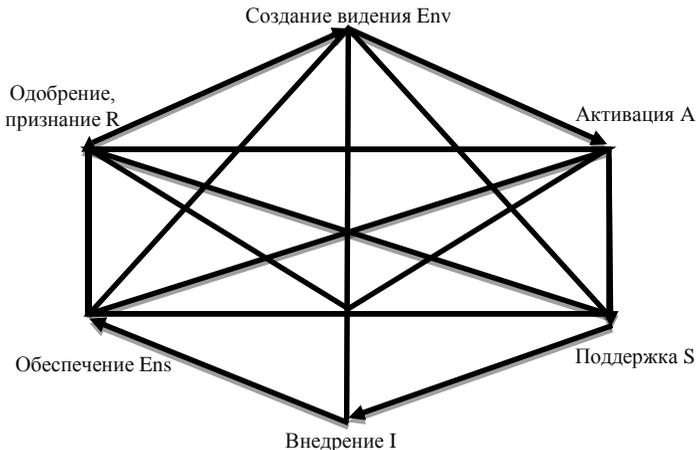


Рис. 3. Модель «EASIER»

Смысл *создания видения* — определение как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения. Формирование понятного и заслуживающего доверия видения (представления), которое показывает, как будет выглядеть эта часть организации после проведения изменений.

Смысл *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 (сопричастность); 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.

Стадия *обеспечения* включает в себя наблюдение и контроль.

Последним шагом этого процесса является необходимость *признания* заслуг тех, кто помогает успешному проведению изменений (выплата премий и надбавок к зарплате, вынесение благодарностей и пр.).

4.6. Стратегический континуум и контроль процесса изменений

При определенных условиях каждая из стратегий имеет определенные преимущества. Однако, существует рационально обоснованный список факторов, которые могут повлиять на выбор:

- 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 является скорость изменений, связанная с организационной политикой (табл. 9).

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.

Таблица 9

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

Предполагается, что имеющиеся в распоряжении менеджера варианты попадают в область стратегического континуума. На одном 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 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.

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

1. Степень и вид сопротивления. 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.

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 выбор точки как можно дальше вправо. Это делается как по экономическим, так и по социальным соображениям.

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;

- 2) выявления факторов, необходимых для осуществления требуемых изменений;

- 3) выбора стратегии изменения, основанного на предыдущем анализе;

- 4) наблюдения за процессом осуществления изменений с целью реагирования на непредвиденные ситуации.

Для эффективного проведения изменений важную роль играют мониторинг и контроль. На сегодняшний день существует много различных методик мониторинга и контроля процесса изменений. Все методики можно использовать с разными целями и на разных стадиях процесса преобразований: для демонстрации необходимости в переменах, разработки программы действий, снижения сопротивления, помощи людям в решении новых задач в новых условиях, выработки чувства долга, ускорения внедрения, стимулирования инициативы и творческого подхода к достижению первоочередных целей и т.д.

Мониторинг и контроль являются важной составляющей частью процесса управления переменами. 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.

«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.

Таким образом, следует тщательно планировать процесс, чтобы не было перегрузки информацией, и следить как за процессом, так и за содержанием обратной связи.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается взаимосвязь стратегических изменений со стратегией организации и процессом стратегического управления?
2. Какие два основных типа стратегий выделяют Г. Минцберг и Дж. Уотерс?
3. Каковы должны быть условия для признания стратегии полностью преднамеренной или полностью стихийной?
4. В чем заключаются новые тенденции в управлении организациями, которые приводят к переосмыслению подходов к стратегии предприятий и стратегического менеджмента?
5. Каковы стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу?
6. Какие существуют формы систем для проведения изменений в организации?
7. В чем основная сущность модели «переходного периода» и модели «постепенного наращивания»?
8. Каковы преимущества модели «постепенного наращивания»?
9. Каково содержание модели «EASIER»?
10. В чем заключается основная идея стратегического континуума по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру?
11. Какова роль мониторинга и контроля в процессе управления переменами?

Тема 5. Реструктуризация систем управления организаций в условиях рыночных отношений

5.1. Понятие реструктуризации. Этапы проведения реструктуризации системы управления

Реструктуризация 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 реструктуризации:

- 1) реструктуризация производства;
- 2) реструктуризация активов предприятия;
- 3) финансовая реструктуризация;
- 4) реорганизация, т.е. изменение организационной структуры предприятия.

Каждая из перечисленных форм реструктуризации предполагает проведение целого комплекса мероприятий, направленных на усовершенствование и оптимизацию соответствующей сферы предприятия.

Основной и наиболее сложной формой реструктуризации является реорганизация предприятия, предусматривающая усовершенствование организационно-хозяйственной и управленческой структуры предприятия.

Различают следующие виды реорганизации предприятий:

- 1) *Слияние* двух и больше предприятий в одно означает переход имущества, прав и обязанностей каждого из них к вновь возникшему предприятию. Различают: *горизонтальное слияние (диверсификация)* — объединение предприятий, которые производят одинаковый тип товаров или предоставляют одинаковые услуги, и *вертикальное слияние (интеграция)* — объединение какого-либо предприятия с его поставщиком сырья или потребителем его продукции.

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

3) *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.

4) *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.

5) *Выделение* предусматривает, что из действующего предприятия выделяется одно или несколько структурных подразделений и на базе их имущества создаются новые предприятия, к которым переходят в соответствующих частях имущественные права и обязанности реорганизованного юридического лица.

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

В данном случае 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.

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. 4).

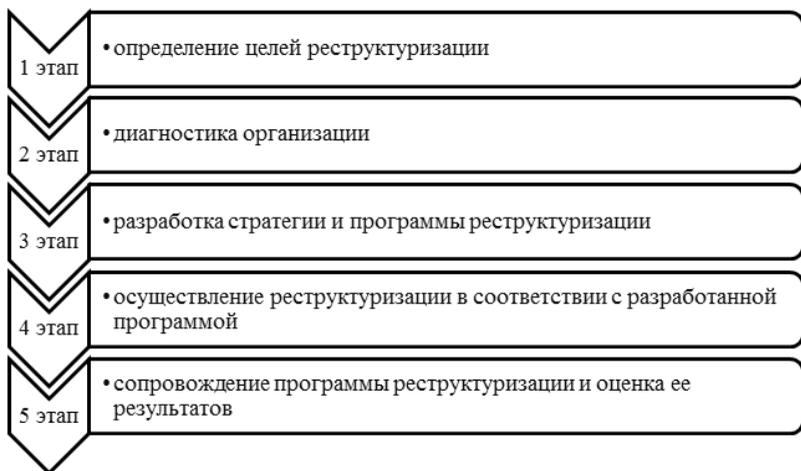


Рис. 4. Последовательность этапов реструктуризации компании

Первый этап — определение целей реструктуризации. Руководители должны определить, что именно их не устраивает в текущей деятельности компании, цели, круг задач и результат структурных изменений.

Второй этап — диагностика организации. Цель этапа — выявить проблемы компании, определить ее слабые и сильные стороны, понять перспективы развития и рентабельность дальнейшего инвестирования в этот бизнес. Также изучается ее финансовое состояние, стратегия и деятельность руководства.

Третий этап — разработка стратегии и программы реструктуризации. По результатам диагностики составляется несколько альтернативных вариантов развития компании. Для каждого варианта определяются методы реструктуризации, рассчитываются прогнозные показатели, оцениваются возможные риски, объемы задействованных ресурсов. Далее 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. При необходимости осуществляется корректировка программы.

Пятый этап — сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов. Осуществляется контроль за исполнением целевых показателей, анализируются полученные результаты и подготавливается итоговый отчет о результатах.

Организационная структура играет огромную роль в жизни любого предприятия, что позволяет рассматривать реструктуризацию как один из наиболее эффективных методов выхода из кризиса, а также приспособления к новым рыночным условиям.

Анализ эволюции организационных структур в процессе выполнения функций управления по сохранению устойчивости предусматривает следующую классификацию организационных структур управления:

Неформальные организации — группы, которые возникают спонтанно, но в которых люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Группу отличает наличие единой цели, осуществление четкого взаимодействия внутри группы; количество членов может быстро меняться.

Формальные организации — предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе планируемого заранее взаимодействия между компонентами организации.

Механистические организационные структуры (иерархические, бюрократические, классические, традиционные) характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

Органические организационные структуры (адаптивные, гибкие) 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.

5.2. Организационный анализ предприятий

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

Структуризацию компании по критерию «кто и что делает» называют *организационной структуризацией*. В пределах формальных документов организационная структуризация 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 включает иерархический перечень продуктов и услуг, предоставляемых компанией; иерархический перечень функций, поддерживающих производство и предоставление продуктов и услуг; иерархический перечень исполнительных звеньев, обеспечивающих реализацию функций; матрицу организационных проекций, описывающую закрепление функций за исполнительными звеньями.

Построение модели организационной структуры «как есть»:

- предшествует проектированию модели организационной структуры «как нужно»;

- поддерживает проведение стратегического анализа, построение и перепроектирование моделей бизнес-процессов.

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.

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.

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

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:

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, например, из-за слишком большого числа звеньев управления. В результате снижается способность вносить изменения, самостоятельно решать проблемы, искать другие пути.

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.

Следующим структурным элементом организации являются рабочие функции, 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 сохранятся на том же уровне, как в период, к которому относятся исходные данные.

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.

5.3. Связь модели стратегии и модели организационной структуры

Процесс реструктуризации управления организации, поиск организационной структуры «как нужно» сосредоточены на реализации 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. В более широком аспекте разработка стратегии предопределяет не только разработку проекта организационной структуры, но и построение программы изменений и реструктуризации бизнес-процессов.

Основу первого этапа 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. При необходимости SWOT-анализ можно проводить по отдельным элементам бизнеса (продукты, бизнес-процессы, менеджмент и ресурсы).

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, а также систему управления. Далее 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.

Таким образом, устанавливается следующая цепочка зависимостей: стратегический анализ — стратегия — продуктовая стратегия — функциональная структура — структурная схема исполнительной системы — организационная структура («как нужно») для обслуживания стратегии.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое реорганизация? Как реорганизация связана с реструктуризацией?
2. Какие существуют формы реструктуризации?
3. Какие виды реорганизации предприятий различают?
4. Какова последовательность этапов реструктуризации?
5. В чем заключается основная цель организационного анализа?
6. В чем заключается основная идея подхода «сверху вниз», получившего название «Интроспект»?
7. Каково содержание подхода «снизу вверх» (управление по целям)?
8. В чем заключается связь модели стратегии и модели организационной структуры?

Тема 6. Процессный подход в системе стратегического менеджмента

6.1. Сущность и реализация задач процессного управления организациями

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. Усовершенствованием функциональной модели является *управление процессами*, составляющими деятельность предприятия.

Из-за системных свойств процессный подход к управлению организацией имеет значительные преимущества перед функциональным. 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.

Для обоснования преимуществ процессного подхода необходимо остановиться на основных признаках функционального управления. *Функциональный подход* к управлению исторически сложился первым (Ф. Тейлор, А. Файол, М. Вебер). Данная 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. Недостатками функционального управления являются: 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. 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 сильнее, а вертикальные слабее, чем в функциональном подходе. 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 организацией с простой организационной структурой, когда весь бизнес-процесс (или его значительная часть) сосредоточен в рамках одной структурной единицы. Но для сложной организационной структуры, в рамках которой ответственность за выпуск конечного продукта распределяется между многими структурными единицами, преимущества процессного подхода становятся очевидны.

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 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 времени выполнения работ и ресурсов.

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 выделяют следующую классификацию бизнес-процессов:

- бизнес-процессы управления — обеспечивают общий 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. В настоящее время наблюдается тенденция интеграции разнообразных методов моделирования, проявляющаяся в форме создания интегрированных средств моделирования.

Выделяют следующие этапы по описанию бизнес-процесса.

1) *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.

2) *Определение функций,* т.е. операций процесса. На данном этапе детализируется вышеизложенная обобщенная схема. Необходимо сначала определить все действия, происходящие в процессе.

3) *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?

4) *Определение исполнителей процесса* и добавление их к схеме. Всех участников необходимо обозначить на схеме, определив тип участия в названии связи на диаграмме.

5) *Определение функций процесса.* На данном этапе детализации уже можно согласовывать передаваемые ресурсы и используемые средства коммуникации. С прохождением всех этих этапов получается полная схема процесса

Итак, в основе процессного управления определяющим является бизнес-процесс. Бизнес-процесс ориентирован на потребителя. Акцент на процессах, производящих ценности для потребителя, а не на каких-либо других частях бизнеса, подчеркивает нацеленность на результат.

Основные преимущества процессного подхода в области выделения бизнес-процессов:

– бизнес-процессы — один из мощных инструментов повышения эффективности бизнеса;

– 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.

При неграмотном формировании бизнес-процесса могут возникнуть ошибки, которые снижают эффективность его реализации. *Следовательно, эффективность бизнес-процесса — это прогнозная оценка деятельности, получаемая в процессе того или иного моделирования деятельности организации.*

При разработке процессов 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.

6.2. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов

Одной из главных задач процессного подхода является его ориентация на оптимизацию бизнес-процессов, повышение

эффективности работы предприятия. Организация работ по оптимизации имеет многочисленные аспекты, формируемые в рамках стратегии и тактики менеджмента изменений. Одним из главных аспектов технологии менеджмента изменений является вопрос применения различных инструментов управления на каждом этапе работ по оптимизации бизнес-процессов. Разработка эффективных инструментов оптимизации бизнес-процессов имеет большое значение для современных российских организаций и является важной задачей научных исследований.

Проблемы оптимизации бизнес-процессов являются ключевыми в силу следующих причин:

1) Уровень показателей бизнес-процессов со временем имеет тенденцию к снижению, если его не поддерживать. Это означает, что только для поддержания текущих стандартов надо проводить некоторый объем работ по обслуживанию производства. Если к тому же мы хотим совершенствоваться и обновляться, это потребует не только поддержания, но и дополнительных усилий.

2) Если предприятие не стремится к совершенствованию, то необходимо помнить, что этим активно занимаются его конкуренты.

3) Современные потребители становятся все более требовательными, уровень поставок и их качество все время растут. Это в свою очередь приводит к стремительному росту ожиданий потребителей. Не всегда можно превзойти ожидания, что является идеальной ситуацией. Нужно, по крайней мере, им соответствовать.

Выделяют два основных подхода к оптимизации бизнес-процессов на предприятии в условиях инновационного развития:

– кардинальный подход, ведущий к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в структуре управления предприятием;

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

Перечисленные подходы основаны на процессной теории управления, а именно: задача перепроектирования бизнес-процессов как целенаправленного процесса качественных изменений системы управления, описание границ процессов, описание

самого процесса, установление контрольных точек в процессах, измерение показателей процесса, анализ полученной информации и предложений по совершенствованию.

Несмотря на перечисленные общие признаки, данные подходы имеют существенные различия.

Постепенное (непрерывное) совершенствование бизнес-процессов в большей степени ориентировано на совершенствование отдельных процессов в рамках существующих функциональных структур управления с целью их унификации и стандартизации 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. Хотя управление качеством отводит центральную роль бизнес-процессам, данный метод принимает имеющиеся процессы и старается их улучшить, не заменяя их новыми.

Кардинальный, основополагающий подход к совершенствованию бизнес-процессов ведет к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления. Содержание и смысл реинжиниринга заключается в фундаментальном переосмыслении и радикальном перепроектировании бизнес-процессов с целью достижения существенного (в десятки и сотни раз) улучшения ключевых показателей результативности предприятия. Данный подход предполагает прежде всего исследование самих процессов деятельности как совокупности операций, имеющих ценность для потребителя.

6.3. Инструменты проведения организационных изменений на основе процессного подхода к управлению

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.

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. *Спорадическая* вариация определяется действием отдельных факторов, которые в определенных условиях преобладают над множеством факторов, определяющих хроническую вариацию. 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 потребительским требованиям.

Применение рассмотренных методов не позволяет провести значительную оптимизацию бизнес-процессов предприятия. Поэтому при необходимости совершенствовать существенные изменения процессов, что характерно при переходе от функциональной модели управления к процессно-ориентированной, следует пользоваться методами, предусматривающими **кардинальный подход**. К данной группе методов относятся реинжиниринг, перепроектирование бизнес-процессов и бенчмаркинг.

Реинжиниринг — фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами. Реинжиниринг использует специфические средства представления и обработки проблемной информации,

понятные как менеджерам, так и разработчикам информационных систем.

Смысл реинжиниринга бизнес-процессов в двух его основных этапах:

- 1) определение оптимального (идеального) вида бизнес-процесса (в первую очередь основного);
- 2) определение наилучшего (по средствам, времени, ресурсам и т.п.) способа перевода существующего бизнес-процесса в оптимальный.

Порядок проведения

- разработка корпоративной стратегии;
- определение ключевых компетенций, которые необходимы для внедрения стратегии;
- подробный анализ существующих процессов;
- выявление процессов, требующих изменения;
- определение ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов;
- собственно реинжиниринг;
- контроль и постоянное совершенствование новых процессов на основе ключевых показателей эффективности [9].

Использование этого подхода позволяет посмотреть на цели бизнес-процессов по-новому, полностью игнорируя существующий бизнес-процесс и организационную структуру предприятия. 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 — это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

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.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается основное отличие между функциональным и процессным подходами?
2. Какие можно выделить преимущества процессного подхода?
3. Какие можно выделить недостатки функционального подхода?
4. Какую роль процессный подход играет в управлении изменениями в организации?
5. Какие основные методы используются для проведения организационных изменений на основе процессного подхода?

Тема 7. Проектирование организационных структур

7.1. Основные этапы проектирования организационных структур

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается, когда действующая структура неэффективна.

В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации, т.е. речь идет о том, чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

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 приведена 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.

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.

7.2. Основные принципы создания эффективных организационных структур

Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности предприятия и была приспособлена к ним. Организационная структура создает некоторый каркас, который является основой для формирования отдельных функций управления. Структура выявляет и устанавливает взаимоотношения сотрудников внутри организации, определяет структуру подцелей, которая служит

критерием выбора при подготовке решений в различных частях организации. Она устанавливает ответственность подразделений организации за тщательное исследование отдельных элементов внешнего окружения и за передачу к соответствующим точкам информации о событиях, требующих особого внимания.

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.

Такая сложная процедура, как изменение организационной структуры, подлежит серьезному анализу с точки зрения оценки его эффективности. Однако определить экономический результат проведенных изменений достаточно сложно, прежде всего потому, что зачастую он рассчитывается не напрямую, а косвенным образом. Подобные задачи решаются на основе сочетания научных методов с субъективной деятельностью специалистов. Поэтому при проектировании оргструктур важным является соблюдение принципов их построения.

Основные принципы создания эффективных организационных структур:

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 (диапазон 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.

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 в то же время подобный метод нельзя отнести к научно обоснованным методам.

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, предусмотряемых служебными инструкциями.

Объем работы, выполняемой персоналом, в силу специфики его труда не всегда возможно выразить в нормо-часах. Поэтому 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.

7.3. Методы построения организационных структур

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) метода аналогий;
- б) экспертно-аналитического;
- в) метода 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* 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 по сути 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, которые проводятся 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.).

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.

Этапы метода структуризации целей:

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.

Типы 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.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие этапы выделяют в процессе проектирования организационной структуры?
2. Каковы основные принципы создания эффективных организационных структур?
3. Что такое норма управляемости? Как она измеряется?
4. В чем специфика нормирования сложного труда?
5. Какие существуют методы проектирования организационных структур?
6. В чем основная идея экспертно-аналитического метода построения организационной структуры?

Тема 8. Формирование команды для организационных изменений

8.1. Содержание и 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.

Особенности, отличающие команду от обычной группы:

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 процессе 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).

Параметры 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 и взаимоприятию.

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).

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, партиципация.

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 (вспомним поездки студентов «на картошку»). 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.

Перечисленные признаки пересекаются и играют взаимозаменяемые роли. Доверие, дружба, взаимопомощь, сплоченность, сотрудничество, разделение общей цели, взаимопонимание могут рассматриваться как индикаторы стадии развития социально-психологической сферы команды, как признаки высокоразвитой команды, как симптом группизма, как факторы формирования команды, требующие исследования и развития. Продуктивность — это и конечный результат развития команды (динамичный, ситуативный), и фактор роста сплоченности (достижение общего успеха).

8.2. Принципы построения эффективной управленческой команды

Построение команды, которая способна успешно провести организационные изменения, является одной из самых сложных задач. 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.

8.3. 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.

Команды наиболее эффективны в случаях:

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

Условия, при которых командная работа может оказаться неэффективной, следующие:

- команды могут выработать всех устраивающие, а не оптимальные варианты решения проблем;
- решения могут зависеть от уровня инновационности мышления членов команды;
- командная работа может оказаться нецелесообразной в случаях, когда ограничено время для выбора решений.

Эффективность команды — это степень, в которой 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 таких 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.

На выработку командного решения требуется больше времени, чем на принятие индивидуального, так как предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению.

Существуют три основных фактора эффективной работы команды:

- удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды;

- успешное взаимодействие в команде;

- решение поставленных перед командой задач.

Эти элементы взаимозависимы. 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 ее эффективность, повышая результативность и добиваясь успехов в реализации проектов изменений.

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.

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 прежде всего 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;
- обсуждают задачи, в которых 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.

8.4. Лидер команды организационных изменений

Особенности личного стиля взаимодействия руководителя или лидера с другими членами команды оказывают значительное влияние на командные процессы.

Рассмотрим ряд характеристик, которые условно можно назвать «тип лидера». Под типом лидера понимают характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными. Западным исследователям (С. Манс и Г. Симс) принадлежит одна из новых типологий лидерства. По мнению авторов, «наиболее адекватным 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; он 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 человека».

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.

Таким образом, *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.

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.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключаются особенности, отличающие команду от обычной группы?
2. Какие выделяют параметры продуктивной группы?
3. Что такое эффективность команды?
4. Каковы принципы построения эффективной управленческой команды?
5. В каких случаях команды наиболее эффективны?
6. В чем заключается эффективность команды с позиции организационно-психологического климата?
7. Перечислите основные факторы эффективной работы команды.
8. Проанализируйте модель процесса формирования

эффективной команды проекта.

9. Какими чертами должен обладать лидер команды организационных изменений?

10. Каково содержание основных подходов к изучению теории лидерства?

СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ

Большие группы — социальные общности людей, выделяемые на основе различных социальных типов людей, не предполагающие обязательных личных контактов. К ним относят, например, классы, нации, религиозные конфессии, общественные организации, возрастные группы.

Бенчмаркинг — подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации.

Временные группы — это группы, которые создаются для выполнения краткосрочных разовых задач.

Высокоразвитые группы — группы, которые характеризуются единством целей и общих интересов, устойчивой системой отношений между их членами, высокой сплоченностью.

Группы по интересам и дружеские — группы, которые объединяют людей, имеющих общие увлечения и поддерживающих дружеские отношения.

Качество — совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Компоненты процесса изменений — «трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы».

Концепция «Шесть сигм» — это концепция, в которой заложено утверждение, что в качестве дефекта рассматривается любое несоответствие, которое может привести к неудовлетворенности потребителя.

Концепция всеобщего управления качеством — подход к руководству организацией, нацеленной на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества.

Малые группы — немногочисленные по составу общности людей, объединенные совместной деятельностью и находящиеся в непосредственном личном общении и взаимодействии.

Модели рационального выбора — ориентированность на результат и признание ими важности информации и анализа для улучшения принятия решений и процессов организационных изменений.

Модель непрерывного организационного обучения — выработка механизма внутренних изменений, необходимых для быстрой реакции и адаптивности организационной системы.

Модель хаоса — рассматривает изменение как «мусорный ящик», в который участники сваливают различные проблемы и решения.

Неформальные группы — создаются членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями и антипатиями, общими интересами, увлечениями, привычками для удовлетворения социальных потребностей.

Нереферентные группы (группы принадлежности) — группы, в которых люди реально состоят, проходят обучение или трудятся.

Постоянные группы объединяют работников, которые решают определенные задачи в процессе выполнения своих должностных обязанностей.

Обучение — активный целенаправленный процесс передачи (трансляции) обучающемуся социокультурного опыта предыдущих поколений (знаний, норм, обобщенных способов действий и т.д.) и организация освоения этого опыта, а также возможности и готовности применить этот опыт в различных ситуациях.

Организационная патология — сбой в выполнении какой-либо функции либо устойчивое не достижение целей организации (в строении организаций, в организационных отношениях, в управленческих решениях).

Организационные изменения — это процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с нашим представлением о желаемом будущем.

Организационное развитие — это:
— естественный процесс качественных изменений в организации, производных от ее возраста;

— изменение, способствующее росту численности персонала или увеличению размеров организации и определяющееся нововведениями;

— стратегия управленческого консультирования, рассчитанная на изменение социальных отношений, взглядов людей и структуры организации с целью улучшить адаптацию организации к требованиям технологии и рынка.

Основа модели К. Левина — положение о том, что понимание изменений предполагает осознание стабильности.

Производственные группы объединяют работников, непосредственно занимающихся производственной деятельностью, совместно выполняющих конкретное производственное задание.

Прагматическая модель — интеграции реализма процессуальных моделей с идеализмом рациональных подходов.

Процессуальная модель — изменение является большей частью процессом реагирования на требования, поступающие от групп по интересам к общественным институтам.

Парадигмы организационных изменений:

— процессуальная;

— рациональная;

— прагматическая;

— парадигма хаоса;

— парадигма непрерывного организационного обучения.

Реальные группы — группы, фактически существующие в пространстве и времени и объединенные реальными отношениями.

Референтные (эталонные) группы — группы, к которым человек хотел бы принадлежать, с которыми он себя отождествляет, на которые ориентируются в своих интересах, симпатиях и антипатиях. С их помощью человек сравнивает свое поведение с поведением других и оценивает его.

Реинжиниринг — фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения существенного (в десятки и сотни раз) улучшения ключевых показателей результативности компании.

Реструктуризация компании — это изменение структуры компании (иными словами порядка, расположения ее элементов),

а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды.

Рефрейминг — это сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего не может достичь.

Стагнация — неспособность к изменениям.

Слаборазвитые группы характеризуются недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью. Эти группы, находящиеся на начальном этапе своего существования, называют также диффузными.

Функциональные группы создаются для долговременного выполнения определенной функции.

Целевые (проектные) группы создаются для достижения определенной цели. При достижении цели группа может быть расформирована или ей поручается работа над новым проектом.

Управление изменениями — воздействие управляющей системы на организацию в связи с изменениями во внутренней и внешней обстановке.

Управленческие группы — объединяют работников, выполняющих функции управления.

Условные группы — группы людей, условно объединенные для целей конкретного исследования по определенному признаку, например, по полу, возрасту.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес, И.К. Управляя изменениями / Пер. с англ. / И.К. Адизес. — СПб.: Питер, 2008. — 340 с.
2. Блинов А.О., Переверзев И.П., Угрюмова Н.В. Механизм интеграции методов совершенствования бизнес-процессов организаций: монография / А.О. Блинов, И.П. Переверзев, Н.В. Угрюмова. — Челябинск: Изд-во Южно-Уральского гос. ун-та, 2013. — 216 с.
3. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 304 с.
4. Богатко, А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП) / А.Н. Богатко. — М.: Финансы и статистика, 2011. — 240 с.
5. Гуияр, Ф.Ж., Келли, Д.Н. Преобразование организации / пер. с англ. / Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
6. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. — СПб.: Питер, 2011. — 832 с.
7. Дырин, С.П. Теория организации: учебник / С.П. Дырин. — Набережные Челны: Изд-во Института управления, 2003. — 186 с.
8. Катунина, И.В. Управление изменениями: учебно-методическое пособие / И.В. Катунина. — Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2012. — 328 с.
9. Котлер, Ф., Бергер, Р., Бикхофф, Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с.
10. Корпоративная культура и управление изменениями / Пер. с англ. А. Лисицыной. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 192 с.
11. Кужева, С.Н. Управление изменениями: учебное пособие / С.Н. Кужева. — Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2011. — 140 с.
12. Нанака, И. Компания — создатель знания / И. Нанака, Х. Такеучи. — М.: Гардарики, 2007. — 312 с.
13. Панфилов, Н.В. Методы управления изменениями / Н.В. Панфилов. — М.: Лаборатория Книги, 2010. — 84 с.

14. Петухов, Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д.В. Петухов. — М.: МИЭМП, 2009. — 170 с.

15. Проблемы современной психологии: теория, практика, эксперимент: материалы юбилейной научно-практической конференции молодых ученых, посвященной 40-летию кафедры психологии. — Саратов: ИЦ «Наука», 2012. — 180 с.

16. Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией — управление изменениями / В.А. Репнев. — М.: Директ-Медиа, 2013. — 265 с.

17. Сенге, П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге. — М.: Олимп-бизнес, 2007. — 528 с.

18. Сулейманкадиева, А.Э. Управление организационными изменениями: практикум / А.Э. Сулейманкадиева. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 59 с.

19. Чалых, С.В. Теоретические основы управления изменениями и развития бизнеса / С.В. Чалых. — М.: Лаборатория Книги, 2011. — 100 с.

20. Шаймиева, Э.Ш. Управление изменениями: учеб. пособие / Э.Ш. Шаймиева. — Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права (г. Казань), 2014. — 136 с.

21. Шермет, М.А. Управление изменениями: учебное пособие / М.А. Шермет. — М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. — 128 с.

22. Морозова, Е.В. Управление изменениями как проблема политического менеджмента / Е.В. Морозова // Полис: Политические исследования. — 2010. — № 2 (116). — С. 122—127.

23. Роднянский, Д. Управление изменениями в процессе взаимодействия администрации и общественных структур региона с менеджментом холдинговых компаний / Д. Роднянский // Проблемы теории и практики управления. — 2010. — № 3. — С. 56—63.

24. Библиотека методов управления изменениями [Электронный ресурс] / С. Горелик. — Режим доступа: [html//ibcm.biz](http://ibcm.biz).

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Учебное пособие

Составитель

Галынчик Татьяна Анатольевна

Редактор *Т.А.Фридман*

Технический редактор *Т.А.Фридман*

Изд. лиц. ЛР № 020742. Подписано в печать 11.02.2016
Формат 60×84/16. Бумага для множительных аппаратов
Гарнитура Times New Roman. Усл. печ. листов 7,5
Тираж 300 экз. Заказ 1750

Отпечатано в Издательстве
Нижневартовского государственного университета
628615, Тюменская область, г.Нижневартовск, ул.Дзержинского, 11
Тел./факс: (3466) 43-75-73, E-mail: izdatelstvo@nggu.ru