

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»

С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Под общей редакцией С.Д. Резника

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения
по образованию в области менеджмента в качестве учебника
для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62
«Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»)

Пенза, 2013

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.290-2
Р34

Рецензенты: **Э.М. Коротков** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент» Государственного университета управления, почетный работник высшего образования России, заслуженный деятель науки РФ;
Ю.П. Анискин – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и менеджмента Московского государственного института электронной техники, заслуженный работник высшего образования, лауреат Премии Правительства РФ

Резник С.Д.

Р34 **Управление изменениями: учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 384 с.**
ISBN 978-5-9282-0876-9

Рассматриваются природа, причины, закономерности, условия и механизмы проведения изменений в организациях как социально-экономических системах. Отражены теоретические основы, необходимые для профессионального и эффективного управления организационными изменениями: объективные закономерности изменений в организациях, проявляющихся в ходе их развития; основные объекты и предметы изменений в организациях; значение организационного контекста, влияющего на выбор технологий управления изменениями и характер развития изменений; варианты и последовательность осуществления управляемых изменений в организации; разнообразие возможных технологий управления изменениями; подходы к выбору стратегий осуществления изменений и сами стратегии; основные препятствия в осуществлении перемен; эффективные средства и техники преодоления сопротивления изменениям; стадии проведения реинжиниринга бизнес-процессов; основы внедрения систем качества в российских компаниях. Отражены особенности российской практики внедрения изменений.

Учебник подготовлен на кафедре «Менеджмент» и предназначен для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»).

ISBN 978-5-9282-0876-9

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2013
© Резник С.Д., Черниковская М.В., Чемезов И.С., 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
ВВЕДЕНИЕ	9
Раздел I. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ	15
Глава 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ ИЗМЕНЕНИЙ	15
1.1. Природа и свойства организации	15
1.2. Модели организации	18
1.3. Типология организаций	20
1.4. Внутренние источники и концепция развития организации	24
1.5. Взаимодействие организации с внешней средой. Внешние источники развития организации	28
Глава 2. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ, ЭВОЛЮЦИЯ	35
2.1. Понятие, предпосылки, значение организационных изменений	35
2.2. Классификация организационных изменений	39
2.3. История возникновения и развития организационных изменений	43
2.4. Основные принципы управления процессом изменений	46
2.5. Этапы процесса управления организационными изменениями	48
2.6. Области организационных изменений	53
Глава 3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ	58
3.1. Взгляд на организацию, как на динамическую систему	58
3.2. Система управления развитием организации	62
3.3. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития	68
3.4. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями	70
Глава 4. ЗАКОНОМЕРНОСТИ И МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ И ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ	75
4.1. Сущность, свойства и закономерности развития организации	75
4.2. Модели развития и жизненного цикла организаций	81
4.3. Взаимосвязь теории развития организации с другими теориями менеджмента	98
Глава 5. КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ	104
5.1. Модель изменений К. Левина	104
5.2. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений	111

5.3. Концепция управления организационными изменениями Л.Грейнера.....	115
5.4. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями ..	120
5.5. Модель В.А.Гончарука для выбора последовательности изменений	123
Глава 6. КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ.....	129
6.1. Концепция «обучающейся организации».....	129
6.2. Индивидуальное и организационное обучение	133
6.3. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи	136
6.4. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации	140
Глава 7. УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ	145
7.1. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений	145
7.2. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями.....	150
7.3. Управление знаниями и организационным обучением	155
Раздел II. ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ	162
Глава 8. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ И АНАЛИЗА ПРИ ИЗМЕНЕНИЯХ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	162
8.1. Понятие и методы организационной диагностики	162
8.2. Методы организационного анализа	170
8.3. Выбор метода диагностики и анализа при изменениях в организации	175
Глава 9. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ .	179
9.1. Значение и задачи организационного проектирования	179
9.2. Уровни исследования проектирования изменений	183
9.3. Этапы проектирования организационных перемен.....	186
9.4. Анализ контекста перемен	188
Глава 10. ВЫБОР ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	191
10.1. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений	191
10.2. Концепция «Шесть сигм».....	198
10.3. Всеобщее управление качеством.....	202
10.4. Сбалансированная система показателей и ее роль в проведении изменений	205

Глава 11. РЕАЛИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	213
11.1. Подходы к реализации организационных изменений	213
11.2. Типичные ошибки при осуществлении изменений	215
11.3. Принятие решений при осуществлении изменений	218
11.4. Подготовка и осуществление нововведения	221
11.5. Факторы неопределенности при осуществлении изменений	224
Глава 12. КОНТРОЛЬ НАД УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРЕМЕНАМИ	228
12.1. Задачи контроля как функции управления	228
12.2. Особенности контроля при управлении изменениями	233
12.3. Оценка эффективности управления организационными изменениями	238
Раздел III. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПОДСИСТЕМАХ ОРГАНИЗАЦИИ	246
Глава 13. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ	246
13.1. Стратегии осуществления изменений	246
13.2. Выбор стратегии изменений	252
13.3. Система стратегических изменений	255
13.4. Области проведения стратегических изменений	257
13.5. Проблемы проведения стратегических изменений	260
Глава 14. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ	264
14.1. Понятие, виды и предпосылки реструктуризации	264
14.2. Подходы к реструктуризации управления компанией	270
14.3. Методы и средства реструктуризации	273
14.4. Основные этапы осуществления проекта реструктуризации	275
14.5. Основные риски при осуществлении реструктуризации	279
Глава 15. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ	284
15.2. Подходы к оптимизации бизнес-процессов	289
15.3. Обзор концепций реинжиниринга бизнес-процессов	291
15.4. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов	294
15.5. Структура реинжиниринга бизнес-процессов	297
15.6. Принципы реинжиниринга	299
Глава 16. ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	303
16.1. Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений	303
16.2. Управление персоналом в условиях организационных изменений	306
16.3. Логические уровни поведения людей	310

16.4. Понятие сопротивления изменениям. Виды сопротивления.....	314
16.5. Причины сопротивления изменениям	317
16.6. Методы преодоления сопротивления изменениям.....	320
Глава 17. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	
В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ	326
17.1. Диагностика эффективности организационной культуры.....	326
17.2. Изменения в организационной культуре.....	334
17.3. Факторы, оказывающие влияние на изменение организационной культуры	338
17.4. Формирование новой организационной культуры.....	342
17.5. Поддержание организационной культуры	346
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	351
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	353
ГЛОССАРИЙ	376

ПРЕДИСЛОВИЕ

Каждый человек в течение всей жизни так или иначе связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди растут, учатся, работают, преодолевают недуги, вступают в многообразные отношения, развивают науку и культуру. В их рамках повсеместно осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями.

Организационные изменения обусловлены реакцией организации на развитие окружающей среды. Организации вынуждены постоянно приспосабливаться к среде, в которой существуют. Сами они также генерируют изменения во внешней среде, разрабатывая и выпуская на рынок новые товары и технологии, которые становятся доминирующими и находят широкое распространение.¹

В каждой организации происходит большое количество эволюционных, естественных перемен. Типичный пример – старение оборудования и людей, имеющее как отрицательные, проблематичные последствия (например, необходимость ремонтировать, модернизировать или заменять оборудование или менять руководителей, которые потеряли динамизм и напористость), так и положительные стороны (техническая и управленческая квалификация, приобретаемая годами практической деятельности). Эти изменения происходят независимо от желания руководства. Их нельзя планировать, но можно и нужно учитывать, определяя будущее организации. Можно планировать мероприятия по предотвращению и устранению отрицательных последствий эволюционных изменений.

Одной из основных проблем управления современным предприятием или организацией является их быстрое развитие и изменение в соответствии с современными рыночными принципами функционирования и растущими требованиями общества. Внешние условия функционирования современной организации касаются различных показателей ее деятельности, требуют гибкости системы управления, а значит и эффективной организационной структуры – как одного из ее важнейших элементов.

С развитием организации происходит и эволюция перемен. Первопричина перемен – действие сил, внешних по отношению к организации. Сначала они едва заметны и не ощущаются компанией, воспринимаются как внешнее окружение. Постепенно перемены в технологиях, методах и способах работы проникают в организации конкурентов и партнеров. Появляются новые стандарты качества, времени и работы. Не принимая во внимания изменения и откладывая рассмотрение перемен и дальнейшего

¹ Ханнан М.Т., Фриман Дж. Структурная инерция и организационные изменения *American Sociological Review*, 49 (2), 2000. С. 149–164.

развития, организация ставит под угрозу эффективность своей работы. Перемены, которые были не так давно внешними, становятся внутренними. Необходимость перемен становится неизбежной в такой ситуации.

Любое изменение – это очень сложный процесс. Невозможно дать простую инструкцию, как руководить организационными изменениями. Не существует специальных шаблонов проведения изменений, и нет готовых решений проблем. Осуществление изменений – это совместная работа лидера, менеджеров и сотрудников организации. Залогом успеха проведения преобразований является следование принципам управления процессом изменений.

Изменения при определении организационного развития носят сугубо субъективный и часто идеологизированный характер. Они целиком зависят от позиции автора. С другой стороны, становится очевидным, что устойчивым ядром организационного развития выступает качественность происходящих изменений, которая задается социокультурной спецификой организации.

В настоящий момент существует широкий набор концепций, подходов и методов, которые призваны способствовать решению проблем, связанных с процессом преобразований. При этом очень часто компании используют разработанные концепции, подходы и методы без четкой их аналитической систематизации и методики для конкретной организации и без корректировки с учетом практического применения данных концепций в других компаниях, что в итоге не приводит к успешному внедрению необходимых изменений. Вместе с тем решение проблем развития и изменения организаций важно не только для убыточных, но и для успешных, динамично развивающихся предприятий. В настоящее время процесс внедрения изменений на предприятиях и в компаниях становится новым концептуальным подходом к управлению. В связи с этим особую важность приобретают процессы изменений всей системы функционирования предприятия и ее организационной структуры, включая процессы, людей, потребителей, а также различные модели и методы их практического воплощения.

*С.Д. Резник,
лауреат Премии Правительства РФ в области образования,
заслуженный деятель науки РФ,
доктор экономических наук, профессор,
директор Института экономики и менеджмента
Пензенского ГУАС*

ВВЕДЕНИЕ

Проблема сохранения жизнеспособности в быстро меняющейся окружающей среде актуальна для предприятий всех развитых стран. Не исключением является и Россия. В рекомендациях V Всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий», организованного Центральным экономико-математическим институтом РАН, совместно с другими отделениями РАН и рядом крупнейших отечественных университетов, научных фондов, объединений в области менеджмента было отмечено, что «успех экономических реформ в России невозможен без проведения существенных преобразований промышленных предприятий – основного структурообразующего элемента экономики»². На X Всероссийском симпозиуме, посвященном во многом анализу причин и последствий мирового кризиса, было обращено внимание на то, что «благополучие национальной экономики зависит, прежде всего, от состояния дел на предприятиях... Экономический кризис, начавшийся как финансовый и развившийся как системный, является, по сути дела, следствием кризиса корпоративного управления»³. Таким образом, вопрос развития предприятий становится вопросом развития национальной экономики в целом.

Для организма развитие в процессе жизни является непременным условием существования в изменяющейся среде. То же самое можно сказать и об организации, которая по множеству признаков сходна с живым организмом. Построение системы управления развитием предприятия становится требованием для поддержания жизнеспособности и эффективности в эпоху глобализации, стремительного прогресса в технологиях, технике, знаниях.

Ефремов В.С. обращает внимание на следующий неоспоримый факт: «Согласно официальной американской статистике около 40 % компаний, составляющих 30 лет тому назад список Fortune 500, в наши дни больше просто не существует. Из списка Fortune 500, опубликованного в 1970 году, в настоящее время исчезло 60 % компаний по причине их поглощения или просто распада. Из 12 наиболее процветающих в 1900 году компаний-гигантов, по которым тогда рассчитывался индекс Доу-Джонса, сегодня действует только одна – General Electric»⁴.

Занковский А. по этому поводу отмечает следующее: «Если в начале XX века Г. Форд с фантастическим успехом мог целых девятнадцать лет (!) выпускать один и тот же «Форд-Т», «любого цвета при условии, если этот цвет черный», то сегодня для успеха автопроизводителям необходимо

² Пятый Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий» // Российский журнал менеджмента. 2004. Т.2, №2. С. 178-181.

³ Десятый Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий» // Российский журнал менеджмента. 2009. Т.7, № 2. С. 147-151.

⁴ Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 1. С. 54-61.

менять каждые несколько лет не только цвет, но и полностью модель автомобиля, значительно модифицируя все его технические характеристики. Непрерывное развитие организации все больше становится необходимым условием не только ее эффективной деятельности, но и выживания в изменяющемся мире»⁵.

Организации претерпевают изменения на протяжении всей жизнедеятельности. Однако в большинстве концепций управления это динамическое качество не получило достаточного рассмотрения. В литературе чаще встречаются исследования зрелых, чем «молодых» организаций, в статическом, а не в динамическом аспекте. Кроме того, выводы и результаты исследований зрелых организаций часто оказываются неприменимы для вновь созданных⁶.

В данный момент уже сформировалось направление, которое «подходит к организации не только как к системе, существующей в определенный период времени, но и как к объекту, который уже развивался до момента анализа и будет развиваться дальше»⁷. Это направление охватывают теория организационного развития и теория жизненных циклов организации.

Как отмечается ведущими отечественными исследователями и практикующими консультантами по управлению и организационному развитию, «понимание специфики основных этапов жизненного цикла организации позволяет избежать многих ошибок в ходе развития компании и предусмотреть появление типичных проблем роста. Осознание указанной специфики заставляет задуматься о системе корпоративного управления задолго до появления соответствующих проблем. Это, в свою очередь, позволяет, по мере развития бизнеса, заложить естественные основы для формирования системы корпоративного управления»⁸.

Ценность теорий управления развитием предприятия заключается еще и в том, что «как любая другая продуктивная теория, она характеризуется двумя компонентами: объясняющей и предсказующей»⁹.

По мнению многих ученых, теория менеджмента в настоящее время переживает период глубокого переосмысления. Предлагаются новые модели организации, подвергаются критике устоявшиеся способы управления, не дающие ожидаемого эффекта в резко изменившихся социально-экономических условиях. В этом смысле использование моделей управления развитием в качестве основных теоретических инструментов изменений в

⁵ Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология» 2-е изд. М.: Флинта: МПСИ, 2002. 648 с.

⁶ Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций // Менеджмент: век XX век XXI. М.: Экономика, 2004. С. 304-320.

⁷ Глухова Е.В. Концепция жизненных циклов: необходимо ли ее понимание и применение финансистами на российском рынке? // Корпоративные финансы. 2007. № 4. С. 111-119.

⁸ Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента. 2004. №4. С. 19-34.

⁹ Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность // Социологические исследования. 1996. № 10. С. 63-71.

организации привлекает все большее внимание общественности, занятой проблемами управления предприятиями.

Развитие каждого отдельного предприятия, как и любого организма, индивидуально. Тем не менее, многочисленными исследованиями выявлен идеально-типический характер данного процесса, который позволяет достаточно успешно прогнозировать основные организационные кризисы, ожидающие большинство предприятий в своей жизнедеятельности и предлагать действенные инструменты для их преодоления.

Однако по отношению к теории развития, на сегодняшний день изыскания ученых сводятся в большинстве случаев к описанию типичных фаз развития, механизмы же фазового перехода в развитии остаются за пределами изучения. При этом такие механизмы управления развитием предприятия, включая диагностику текущего состояния (определение фазы развития) и конкретную последовательность управляющих действий, результатом которых должен стать фазовый переход предприятия на следующий этап своего развития, представляют наибольшую практическую значимость.

Исследователями данной проблемы отмечается, что «в настоящее время руководители предприятий не располагают достаточной, применимой в российских условиях, научно-методической базой и не имеют практических механизмов эффективной организации и управления процессами, реально обеспечивающими экономическую устойчивость и саморазвитие крупных производственно-хозяйственных комплексов в условиях рыночной экономики»¹⁰.

Однако единого подхода к управлению развитием предприятий в российской науке управления до сих пор не сложилось. Так, к примеру, то, что в русской научной литературе обозначается термином «развитие предприятия» (или «организационное развитие») в англоязычных работах имеет целый ряд значений¹¹. Нельзя не согласиться с И.Г. Николаевым, который отмечает, что «в исследованиях по вопросам стратегии организации произвольно используются термины «развитие», «стратегия развития»; зачастую развитием называют слишком широкий спектр организационных изменений. Вследствие терминологической неясности возникают трудности для формирования стратегий развития конкретных организаций, поскольку неясно, что понимать под «развитием» и какие элементы включать в стратегию развития»¹².

Таким образом, проблема управления организационными изменениями на сегодняшний день является весьма актуальной и требует продолжения

¹⁰ Жданов С.А. Развитие корпораций в экономике России / С.А. Жданов, В.А. Динес, В.М. Ларин, С.А. Шувалов; под ред. В.М. Ларина. Саратов: Издат. центр СГСЭУ, 2005. 320 с.

¹¹ Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. 520 с.

¹² Николаев, И.Г. Современные теоретические подходы к развитию организации: эволюционные теории // Проблемы современной экономики. 2006. №1 (17).

изучения, особенно в свете применения ее теоретических положений в условиях российской действительности.

В результате освоения дисциплины «Управление изменениями» студент должен приобрести следующие компетенции:

а) общекультурные (ОК):

– знанием и пониманием законов развития природы, общества и мышления и умением оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности (ОК-2);

– владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения (ОК-5);

– способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8);

– владеть методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-15);

б) профессиональные (ПК):

организационно-управленческая деятельность

– способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2);

– готовностью к разработке процедур и методов контроля (ПК-3);

– способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);

– способностью к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-7);

– способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);

– способностью оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании (ПК-12);

– готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);

– готовностью участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций (ПК-21);

– знанием современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности (ПК-23);

– умением моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-процессов (ПК-35);

– умением использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и сравнительного анализа лучших практик в менеджменте (ПК-36);

– умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-37).

Курс «Управление изменениями» предполагает, с одной стороны, наличие глубокой теоретической подготовки, знания и понимания природы, закономерностей, принципов функционирования и развития организации, с другой – имеет высокую практическую направленность, предназначен для овладения конкретными методами, организационно-управленческими инструментами и механизмами управления изменениями в организации.

Поэтому в данной работе мы постарались, учитывая специфику этих требований, уделить должное внимание и теоретическим основам проведения организационных изменений, и практической составляющей данного направления менеджмента.

С этой целью при разработке учебника сделана попытка: 1) рассмотреть процесс управления изменениями в организации как достаточно определенную последовательность этапов; 2) познакомить читателя со средствами и методиками управления изменениями в отдельных подсистемах организации – с тем, чтобы показать специфику управления изменениями в разных подсистемах, а именно: управление персоналом организации, стратегическое управление, технологические процессы и др., затронув при этом все важнейшие составляющие организационной системы.

В учебнике изложение теоретического материала сопровождается примерами из практики компаний, небольшими бизнес-кейсами, заданиями для формирования практических навыков – все это должно послужить преодолению некоторой доли абстрактности и теоретизированности данного курса, а также облегчить восприятие материала за счет конкретных примеров, показывающих возможности применения рассматриваемых методов и механизмов.

В каждой из глав учебника теоретический материал дополняется практическими заданиями, вопросами для контроля знаний, повторения и дискуссий, рекомендуемой литературой, что позволяет использовать данный учебник и на практических занятиях.

Структурно предлагаемый вниманию читателя учебник состоит из трех разделов, заключения, списка литературы, глоссария основных понятий и приложений.

В разделе I «Основы управления организационными изменениями» отражены особенности существующих концептуальных подходов к управлению изменениями в организации. Рассмотрен понятийный и сущностный аппарат дисциплины. Дан сравнительный анализ моделей управления развитием предприятия.

В разделе II «Этапы управления организационными изменениями» рассмотрен порядок и особенности поэтапной подготовки и проведения организационных изменений, начиная с процесса диагностики и заканчивая анализом эффективности мероприятий.

В разделе III «Управление организационными изменениями в подсистемах организации» описаны методы управления развитием отдельных

подсистем и элементов предприятия, что позволяет рассматривать процесс организационных изменений и обособленно – в рамках отдельного подразделения или организационной подсистемы.

Авторы выражают свою глубокую признательность рецензентам учебника: Э.М. Короткову – доктору экономических наук, профессору, заведующему кафедрой «Менеджмент» Государственного университета управления; Ю.П. Анискину – доктору экономических наук, профессору, зав. кафедрой экономики и менеджмента Московского государственного института электронной техники.

Раздел I. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Глава 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ ИЗМЕНЕНИЙ

- Природа и свойства организации
- Модели организации
- Типология организаций
- Внутренние источники и концепция развития организации
- Взаимодействие организации с внешней средой. Внешние источники развития организации

Управлять многими – то же, что управлять немногими. Дело в организации.

*Сунь-Цзы,
древнекитайский полководец и военный теоретик.*

Организации окружают современного человека на протяжении всей его жизни, в организациях – детских садах, школах, институтах, учреждениях, клубах, партиях – большинство людей проводит огромную часть своего времени. Любое общество состоит из множества организаций, и такие из них, как государственные учреждения, промышленные предприятия, коммерческие фирмы, учебные заведения занимают доминирующие позиции в современном специализированном обществе.

Организации постоянно сталкиваются с новыми проблемами, которые могут изменить их положение. Для того чтобы все элементы организации действовали, необходимо непрерывное поступление ресурсов. В то же время, организация может не только избежать распада, но и способна к значительному росту, постоянно воспроизводя полученные ресурсы, совершенствуя организационные процессы и структуру, проводя организационные изменения.

1.1. Природа и свойства организации

Организация (*от позднелат. organize*) – сообщая стройный вид, устраивая) – объединение индивидов в единое целое для совместного труда.

Существуют различные трактовки термина «организация». В одних случаях он употребляется для обозначения *деятельности по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве*. Такое толкование близко к понятию «организовывать». Во многих других случаях организация *рассматривается как объект, обладающий упорядоченной внутрен-*

ней структурой. В нем сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения. Организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов и особое единство с внешним окружением.

Триединство понятия «организация» показано условно на рис. 1.1¹³.

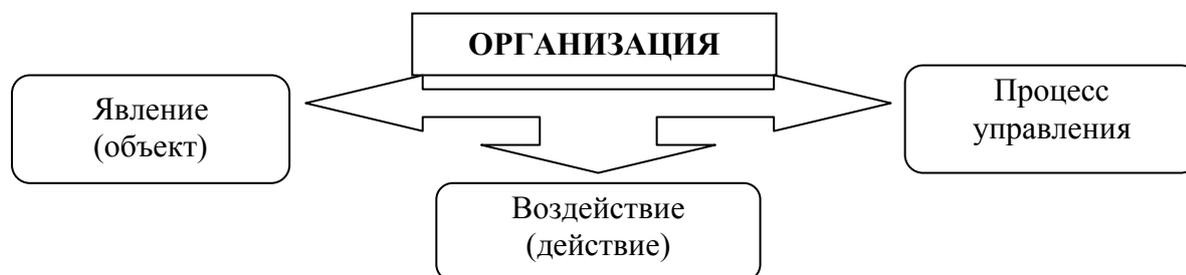


Рис. 1.1. Триединство термина «организация»

Организация как объект – это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции.

Организация как процесс – это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования. Другими словами, это вид деятельности, включающий в себя распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц, распределение материальных и денежных фондов.

Организация как воздействие – это упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта. Применительно к материальному объекту это может быть, например, организация системы водоснабжения.

Среди свойств организаций, которые нашли отражения во многих теориях помимо размера и сложности, выделяются такие как формализация, рациональность, иерархическая структура и специализация.¹⁴

Размер организации прежде всего выступает как фактор, детерминирующий характер межличностных отношений. В больших организациях межличностные отношения в значительной степени утрачивают свою непосредственность. Например, если менеджер концерна с большой численностью людей поддерживает регулярные отношения с 50 сотрудниками, это составит лишь около 0,01 % численности всего концерна.

Сложность организации связана со степенью дифференциации. Она включает уровень специализации или разделения труда, количество уров-

¹³ Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: учебник для вузов. 2-е изд. М.: Экзамен, 2009. 315 с. С. 23.

¹⁴ Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология». 2-е изд. М.: Флинта: МПСИ, 2002. 648 с. С. 227.

ней в иерархии и степень территориального распределения ее подразделений.

Формализация отчасти является результатом ее размера и отражает потребность в структурированном контроле. Отсутствие непосредственных контактов в большой организации не позволяет работникам формировать общие основания для взаимодействий. Заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников, выступают ориентирами для различных форм взаимодействия.

Рациональность – еще один атрибут большой организации. Система должна быть рациональной, основываться на логике и научном знании. Поведение каждого работника должно быть ориентировано на достижение организационной цели. Только целенаправленное поведение позволяет эффективно использовать ресурсы.

Иерархическая структура во многом является отражением системы задач и целей организации. Иерархия – это наличие различных властных полномочий на разных организационных уровнях, цепочка формальных взаимоотношений руководства – подчинения, идущая от вершины организационной пирамиды до ее основания и связывающая всю организацию воедино.

Еще одной характеристикой организации выступает *специализация*. Она связана с определенным группированием деятельности, выполняемых отдельными индивидами. Набор действий, предписываемых определенной должности или отдельному индивиду, должен быть рациональным с точки зрения эффективности.

Организации, в которых для достижения общих целей применяется совместный труд людей, являются социально-экономическими институтами со следующими общими чертами¹⁵:

- *целями*, отражающими их предназначение и те виды услуг, которые они производят для удовлетворения потребностей общества;
- *персоналом или работниками*, обладающими квалификацией, знаниями и умениями, необходимыми для достижения поставленных целей;
- *разделением труда*, осуществляемым в соответствии с профессионально-квалификационными характеристиками каждого работника и обеспечивающим рациональную структуризацию работ и задач;
- *коммуникациями*, то есть различными видами связей, необходимых в процессе выполнения совместной работы;
- *формальными правилами поведения, процедурами и контролем*, устанавливаемыми для того, чтобы организации функционировали как целостные образования;
- *уровнями полномочий и ответственности*, устанавливающими масштабы власти для разных должностей в организации.

¹⁵ Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. М.: ИНФРА-М, 2007. 304 с. С. 51.

Каждую организацию характеризуют наиболее общие признаки. К ним относятся¹⁶:

– *количественная определенность*, необходимость минимального количества членов организации. Но организация не может превышать и определенного максимума ее участников, иначе она начинает терять присущие ей свойства и качества;

– *наличие общих целей*, ради которых люди объединились в организацию и создали ее определенную организационную структуру, а также средств достижения этих целей;

– *обособленность*, границы, которые отделяют одну организацию от других и создают целостность, единство действий работников внутри данной системы, несмотря на ее открытость, то есть взаимодействие с внешним окружением;

– *управляющий, руководящий и координирующий центр*. В крупных организациях может быть несколько таких центров.

Кроме этого, организацию характеризуют определенная организационная культура и возможность осуществлять саморегулирование своей деятельности.

Таким образом, при проектировании организации используют представление о ней, как о едином организме, действующим рационально и целенаправленно, имеющем априори установленную цель и совершенствующем методы достижения целей. Проектирование вызвано тем, что в современных условиях усложняется управление организациями, применения научно-обоснованных методов для выполнения функций управления и специализацией управленческого труда.

1.2. Модели организации

Моделирование организаций является важнейшим методом исследования и проектирования.

Модель выступает как средство выделения объективно действующей системы основных закономерностей, связей и отношений, присущих изучаемой реальной действительности. Это упрощенное представление существенно важных характеристик рассматриваемого объекта или процесса.¹⁷

Модель организации представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель организации

¹⁶ Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А. Основы менеджмента: учебник для вузов / под ред. Д.Д. Вачугова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшая школа. 2005. 376 с. С. 87.

¹⁷ Ципкин Ю.А. Теория организации в системе современных знаний // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. №2. С.3-8.

Современная теория организации рассматривает несколько моделей, содержание которых приведено в табл. 1.1 и основано на классификации, предложенной российским социологом профессором А.И. Пригожиным¹⁸.

Т а б л и ц а 1 . 1

Основные модели организации

Наименование	Основное содержание	Особенности
Механическая	Глубокое разделение труда в области управления, связи и функции подробно прописаны	Работает как «часы», но не учитывает мотивацию работников
Общинная	Организация как община (общность взаимодействующих людей)	Руководитель как отец, общий досуг, совместное решение общих проблем
Социотехническая	Соединение технологических и социальных аспектов	Быстрое внедрение нововведений с учетом социальных изменений
Системная	Организация как целое, состоящее из огромного числа подсистем	Не учитывает несистемные факторы – поведение людей
Органическая	Организация как организм, в котором есть «сердце, голова, руки, ноги» и т.д.	Все должно быть уравновешено как в естественной природе
Бюрократическая	Рационализация поведения работника и организации в целом	Гарантии эффективности обеспечиваются через стандарты деятельности
Естественная	Самоорганизация как ответная реакция на воздействие внешних и внутренних факторов	Организация как специфическое социальное явление, развивающееся по своим собственным законам
Политическая	Управление путем согласования политики по вертикали и по горизонтали	Переговоры и выработка согласованных действий
Организация как «дело»	Организация как цепь взаимодействий	Все процессы подчинены «делу»

Организация, представленная *механической моделью*, действует как единый механизм, но она не учитывает мотивацию людей, работающих в организации. Работник рассматривается как механизм по исполнению функций, а сама организация – как инструмент решения задач.

Общинная модель функционирования организации демонстрирует ее как общность людей. Самоуправляющаяся община построена на принципах взаимных симпатий человека и группы, групповых интересах, групповых нормах поведения, поскольку взаимодействие людей вырабатывает свои специфические связи и определяет стихийную самоорганизацию.

Социотехническая модель организации основана на взаимозависимости внутригрупповых связей от технологии производства, равно как и на влиянии на производительность труда отношений в группе.

¹⁸ Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: Изд-во МЦФЭР, 2007. 863 с.

Системная модель организации позволяет учесть все факторы, которые воздействуют на организацию, однако человек в силу его несистемного поведения вносит искажения и помехи в системную работу организации, что приходится учитывать в других моделях¹⁹.

Органическая модель организации позволяет через метафоры описывать происходящие процессы (зарождение, рост, стабильное функционирование, болезнь, смерть) и объяснять то или иное поведение организации во внешней среде. Взаимодействие людей и других элементов организации должно носить уравновешенный естественный характер (например, границы формальных и неформальных групп совпадают – так формируются команды, из системы которых состоит вся организация)²⁰.

В основе *бюрократической* модели организации лежат рационализация поведения человека в коллективе и стандартизация его деятельности. Власть в организации строится на принципах компетентности и рационального ее распределения между работниками организации.

Естественная модель свидетельствует о том, что организация объективно функционирует как составная часть всеобщей природы и самоорганизуется в ней сообразно целям своего развития.

Политическая модель организации заключается в выработке и согласовании политики ее деятельности, что достигается путем переговоров. В центре жизнедеятельности организации находятся взаимодействия личных и групповых интересов субъектов целеполагания.

Организация как «дело» имеет свою логику функционирования, которая подчинена исключительно «делу» (например, мафия, партийные организации, религиозные секты и т.п.)²¹.

Приведенные модели, с одной стороны, отражают только отдельные стороны организаций вообще, а с другой – могут сочетаться одновременно в отдельно взятой организации.

Но при всей кажущейся заданности, организации имеют собственную логику развития, направленную на преодоление противоречий между плановостью и спонтанностью, индивидуальным и общим, разделением и объединением.

1.3. Типология организаций

Организации возникли достаточно давно и по мере развития человеческого общества неуклонно разрастались, усложнялись, приобретали все большее значение в жизни людей. Если попытаться сформулировать, что обычно понимается под организацией, то, прежде всего возникает

¹⁹ Управление организацией: энциклопедический словарь. М.: ИНФРА-М, 2001. 822 с.

²⁰ Андреева Т.Н. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций // Вестник СПб. университета. 2004. №2 (16). С.33-49.

²¹ Лапыгин Ю.Н. Теория организаций: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007. 311 с.

мысль о том, что понятие «организация» связано с совместной деятельностью группы людей, которые стремятся к достижению некоторых общих целей. Поэтому в самой простой формулировке организация – это группа людей, действующих совместно для достижения общих целей²².

Существуют, однако, важные фундаментальные различия, которые приводят к выделению двух существенных разновидностей организаций (рис. 1.3)²³:

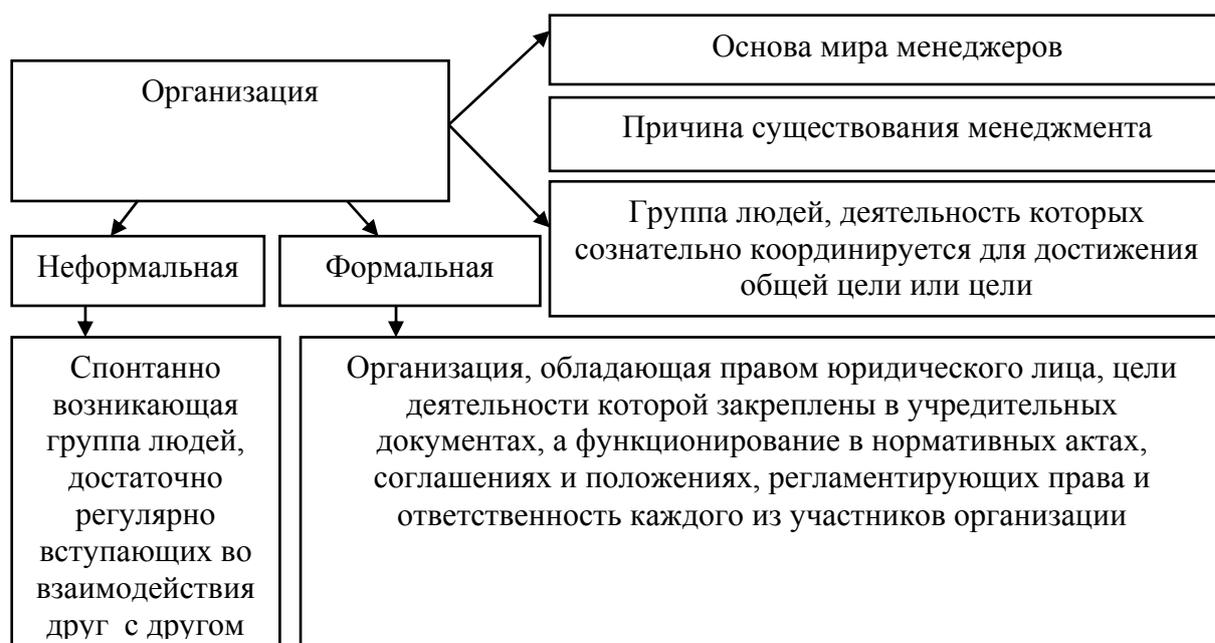


Рис. 1.3. Виды организаций

Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации (рис. 1.4).

Коммерческие организации – организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг²⁴.

Некоммерческие организации – организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации²⁵.

Неформальные организации существуют внутри всех формальных организаций, за исключением, может быть, очень маленьких (в частности, в форме межличностных неформальных групп). Они существенно влияют на многие стороны управления формальными организациями. Говоря о

²² Орчаков О.А. Теория организации: учебный курс (учебно-методический комплекс). М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2010.

²³ Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2008. 395 с.

²⁴ Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией: 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. 716 с.

²⁵ Орчаков О.А. Теория организации: учебный курс (учебно-методический комплекс). М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2010.

неформальных организациях, их обычно так и называют. Далее термин «организация» мы будем употреблять лишь по отношению к формальным организациям²⁶.



Рис. 1.4. Формальные организации

Организации могут быть классифицированы по следующим признакам (рис. 1.5)²⁷:

- организационно-правовая форма;
- форма собственности;
- целевое назначение;
- широта производственного профиля;
- характер сочетания науки и производства;
- число стадий производства;
- расположение предприятия;
- по принадлежности капитала.

По организационно-правовым формам организации классифицируются следующим образом:

1. Коммерческие организации:
 - хозяйственные товарищества и общества;
 - хозяйственные товарищества;
 - полное товарищество;
 - товарищество на вере;

²⁶ Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2008. 395 с.

²⁷ Орчаков О.А. Теория организации: учебный курс (учебно-методический комплекс). М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2010.

- хозяйственные общества;
- акционерное общество (открытое, закрытое);
- общество с ограниченной ответственностью;
- общество с дополнительной ответственностью;
- производственный кооператив (артель);
- государственные и муниципальные предприятия.



Рис. 1.5. Классификация организаций по ряду признаков

2. Некоммерческие организации:

- потребительский кооператив (союз, общество);
- фонды;
- общественные и религиозные организации (объединения);
- учреждения;
- объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

По характеру деятельности организации могут быть *общественные* и *хозяйственные*²⁸.

Общественные организации – добровольные объединения граждан, создаваемые для удовлетворения их духовных и иных нематериальных потребностей. Это политические партии, творческие союзы, профессиональные союзы.

Хозяйственные организации создаются для удовлетворения материальных и социальных потребностей человека и общества и получения предпринимательской прибыли. Это предприятия и их объединения.

Ученые выделяют такие типы организации, как эдхократические, многомерные, партисипативные, ориентированные на рынок и организации предпринимательского типа²⁹.

Эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, но ее вершиной являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы. Ключевым в ней является компетентность и она ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением целей. Средства достижения целей ей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха.

Основой *многомерной* организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи:

- обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги;
- обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

Составление любой типологии – это способ лучше понять окружающий нас мир, в данном случае – мир организаций. Для менеджера или человека, занимающегося исследованиями в области управления, типология организаций играет роль своеобразного путеводаителя, помогающего создать определенный образ окружающей реальности.

1.4. Внутренние источники и концепция развития организации

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия

²⁸ Абчук В. А. Менеджмент: учебник. СПб.: Изд-во «Союз», 2002. 463 с. С.66.

²⁹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2006. 670 с. С. 369.

управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним³⁰.

Те элементы обстановки, которые влияют на организацию изнутри и являются ее собственной частью, называют внутренней средой организации.

Очевидно, что при группировке видов деятельности и распределении полномочий внутри любой организационной системы необходимо учитывать недостатки и привычки людей. Это не означает, что организация должна создаваться применительно к людям, а не на основе целей и сопутствующих их достижению видов деятельности. Однако весьма важным для руководителя, зачастую сдерживающим, фактором является то, какие лица будут работать в организации, какие роли они будут выполнять (табл.1.2)³¹.

Т а б л и ц а 1 . 2

Роли в организации

Понятие ролей	Группировка ролей
Определение основных обязанностей или областей деятельности.	Межличностные роли (главный руководитель, лидер, связующее звено)
Определение свободы действий или полномочий.	Информационные роли (приемник информации, распространитель информации, представитель).
Обеспечение информацией и другим инструментарием	Роли, связанные с принятием решений (предприниматель, устраняющий нарушения; распределитель ресурсов, ведущий переговоры)

Другие внутренние проблемы возникают из-за недостатков взаимодействия и скоординированности разных участков организации. Одной из причин того, что работники уходят, а акционеры не желают вкладывать свои сбережения, является неудовлетворенность этих групп условиями труда и вознаграждением за участие в организации, и это недовольство может стать таким сильным, что возникнет угроза самому существованию организации.

Внутренняя среда организации схематически показана на рис.1.6.

Основными объектами управления в организации являются³²:

- организация, предприятие, учреждение;
- управление, служба;
- отделение, отдел;
- цех, участок, бюро;
- бригада, рабочее место.

³⁰ Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.А. Основы менеджмента: учеб. пособие. М.: Юрайт, 2003. 286 с.

³¹ Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2005. 502 с.

³² Абчук В.А. Менеджмент: учебник. СПб.: Союз, 2002. 463 с. С.122.

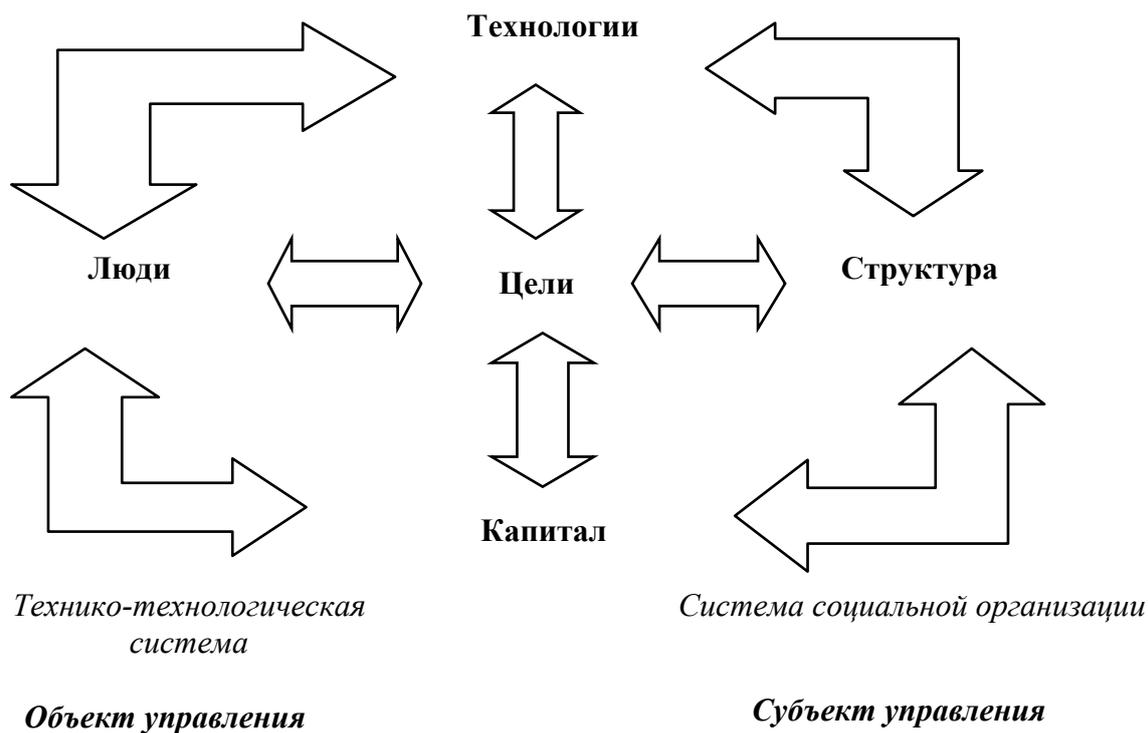


Рис.1.6. Внутренняя среда организации

Основными органами управления в организации являются:

- общее собрание (акционеров, участников трудового коллектива);
- совет директоров (наблюдательный совет);
- председатель совета директоров (президент);
- правление;
- генеральный директор (топ-менеджер, директор, руководитель);
- менеджеры различных уровней.

Как следует из определения организаций, среди всех компонентов ее внутренней структуры особое место занимают цели, так как ради их достижения и осуществляется вся деятельность организации.

Каждая организация имеет свое предназначение – *миссию*, во имя которой люди объединяются и осуществляют свою деятельность. Миссия – понятие неоднозначное. Значение определения миссии организации состоит в том, что она:

- 1) представляет собой базис, точку опоры для всех плановых решений организации, для определения ее целей и задач;
- 2) создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели;
- 3) помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
- 4) вызывает понимание и поддержку внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т.д.).

Осуществляя свою миссию (предназначение), организация добивается достижения целей.

Важнейший элемент внутренней среды – *структура организации*, под которой понимается логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Все процессы, протекающие в организации, осуществляются в рамках определённой *организационной структуры*. Она отражает упорядоченность связей, а также сложившиеся в организации разделение труда, распределение прав, обязанностей и ответственности, связи и отношения между подразделениями.

Одним из основных факторов, определяющих эффективность работы организации является *технология*. Она представляет собой совокупность методов переработки материалов и сырья в товары. Технология оказывает существенное влияние на внутреннюю среду организации, определяя уровень подготовки, квалификации, опыта персонала и оказывая влияние на организационную структуру, мотивацию, культуру организации.

В последние годы среди решающих факторов, оказывающих влияние на внутреннюю среду организации, называют *организационную культуру*. К ней относят систему ценностей, принципов, норм поведения, разделяемых работниками организации. Организационная культура влияет как на внутреннюю среду организации, так и на её взаимодействие с внешней средой. Организационная культура определяет уникальность каждой организации, специфику организации труда и отношений в коллективе, качество производимых ею товаров и оказываемых услуг.³³

Одним из подходов к группировке факторов внутренней среды может быть определение их через те или иные стороны общих характеристик, параметров – это наличие общих целей, преобразование ресурсов, зависимость организации от внешней среды, разделение труда, образование подразделений, необходимость и наличие управляющего органа. В этом смысле данные факторы можно сгруппировать следующим образом (табл.1.3)³⁴.

Т а б л и ц а 1 . 3

Группировка факторов внутренней среды организации

Критерий классификации	Наименование фактора
1. Наличие общих целей	Цели, совместные ценности
2. Преобразование ресурсов	Персонал, технология, финансовая система, информационная система, бизнес-процессы
3. Зависимость организации от внешней среды	Стиль организации, стратегия
4. Разделение труда	Навыки персонала, задачи
5. Образование подразделений	Структура
6. Необходимость и наличие управляющего органа	Власть
7. Прочие	Культура организации

³³ Семиков В.Л. Теория организации: учебник. М.: Академия ГПС МЧС России, 2003. 220 с. С.13.

³⁴ Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2010. 648 с.

Кроме этой классификации можно использовать деление факторов на *объективные* и *субъективные*, основываясь на том, что организация представляет собой социотехническую систему. К группе объективных факторов внутренней среды относятся структура, цели, задачи, технология, финансовая система, информационная система, стратегия, бизнес-процессы, а также персонал. К группе субъективных факторов, определяемых характеристиками и отношениями людей в организации, – совместные ценности, стиль организации, навыки персонала, власть, культура организации и другие.

Знания о внутренней среде организации дают возможность руководителям изучить сущность организаций, понять, зачем они нужны, как создаются, развиваются, как эффективно управлять ими.

1.5. Взаимодействие организации с внешней средой. Внешние источники развития организации

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование.

Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды.

Внешняя среда организации схематично представлена на рис. 1.7.

Термин «внешняя среда» включает широкий спектр факторов: экономические условия, потребителей, профсоюзы, конкурирующие организации, природные факторы, действующее законодательство и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на функционирование предприятия, на его производственную, инновационную, коммерческую, финансовую деятельность. Внешняя среда и предприятие не просто сосуществуют, они взаимодействуют самым активным образом и взаимопроникают³⁵.

³⁵ Садовский В.Н. Некоторые принципиальные проблемы построения общей теории систем. М.: Прогресс, 2006.



Рис.1.7. Внешняя среда организации

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы – микросреда и макросреда, или прямого и косвенного воздействия. На рис. 1.8 изображена обобщенная схема функционирования предприятия, рассматриваемого с позиций его реального или возможного взаимодействия с основными экономическими агентами и средами. Факторы прямого воздействия представлены в виде прямоугольников с прямыми и обратными связями. К данной группе относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и прочих ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и другие³⁶.

Факторы косвенного воздействия представлены на схеме в виде широких стрелок одностороннего воздействия. К данной группе относятся экономические, природные, социально-политические, нормативно-правовые и другие факторы.

³⁶ Парахина В.Н., Федоренко Т.М. Теория организации: учеб. пособие. 2-е изд. М.: КНОРУС, 2006. 296 с.

СРЕДА
КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

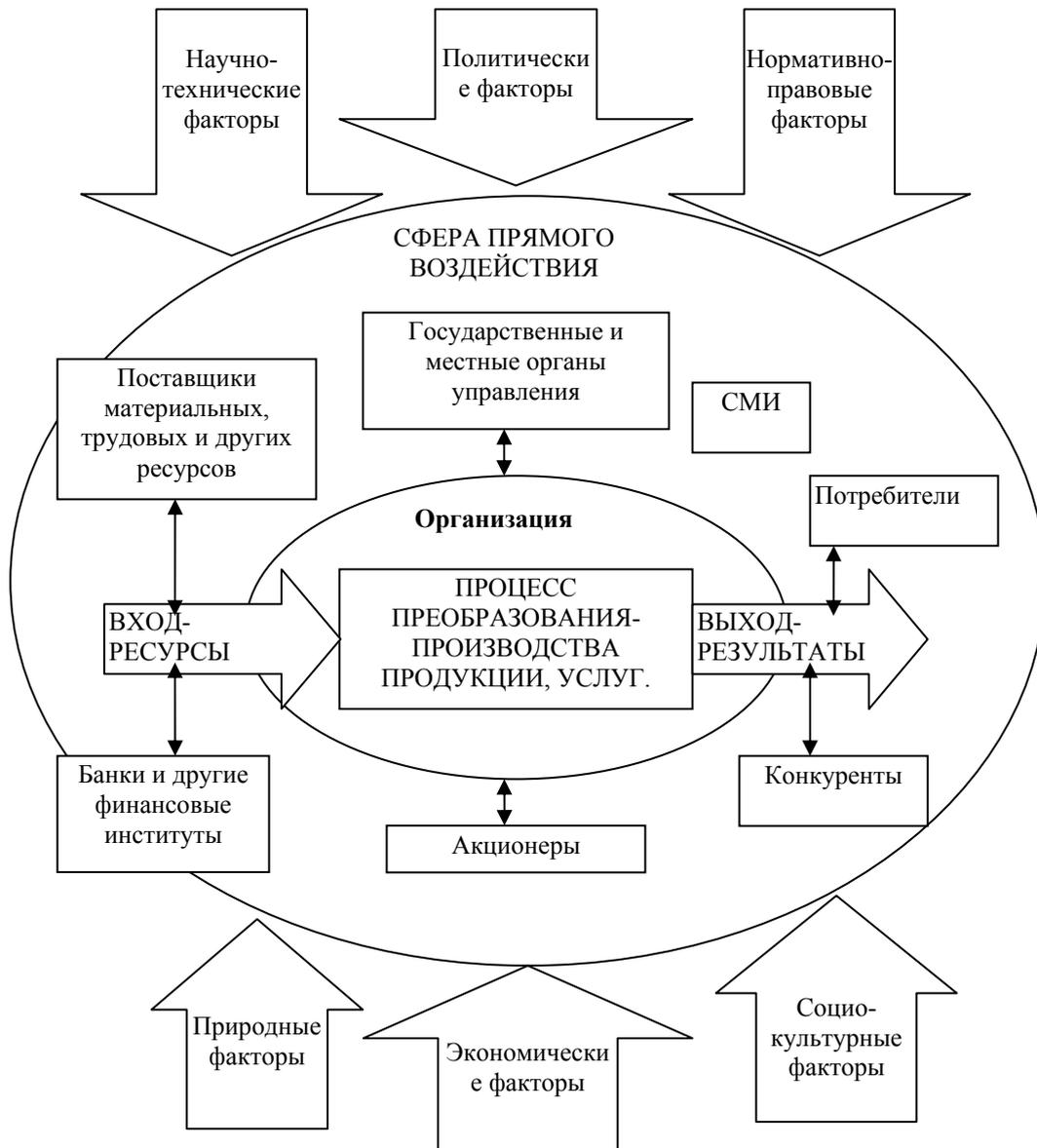


Рис. 1.8. Схема внешней среды организации

При проведении операций предприятие вынуждено в первую очередь учитывать требования внешней среды прямого воздействия. Так, продавая свою продукцию на рынке, предприятие должно учитывать покупательский спрос на нее, а также позицию конкурентов. Предприятие, конечно, стремится продать подороже как можно больше продукции, но будет ли она куплена вообще, если цены окажутся неприемлемыми для потребителя или значительно выше цен на аналогичную продукцию конкурентов? Сталкиваются интересы и при покупке необходимых материальных ресурсов у поставщиков, при получении кредитов в банках, определении уровня заработной платы и условий труда, а также при выплате различных налогов в бюджет и т.д.

Кроме факторов прямого воздействия руководитель должен учитывать также внешнюю среду косвенного воздействия. Она не оказывает прямого влияния на операции фирмы, так как при этом не сталкиваются интересы двух сторон, нет выбора альтернативы. Среда косвенного воздействия не влияет на состояние фирмы в настоящий момент. В то же время такие факторы, как новые технологии, экономический спад, инфляция, политические изменения в соседнем государстве, отношение прессы к данному бизнесу или конкретному бизнесмену скажутся на деятельности предприятия в будущем и могут даже оказаться решающими. Влияние факторов косвенного воздействия опосредовано через изменение факторов среды прямого воздействия. Например, экономический спад приведет к сокращению числа рабочих мест, а следовательно, – к уменьшению доходов населения и спроса на вашу продукцию.

Или применение новой технологии вашим конкурентом даст ему выигрыш в качестве продукции, что укрепит его позиции на рынке и снизит ваши. Поэтому менеджер обязан предусматривать влияние факторов среды косвенного воздействия и реагировать на них своевременно³⁷.

Рассмотрим другие группы факторов внешней среды организации – экономическую среду, политическую и правовую среду, социально-культурные факторы, научно-технический прогресс, природно-географические условия, рынок труда³⁸.

Экономическая среда организации характеризует условия ее создания, функционирования и эффективности. Это – покупательная способность населения, которая, в свою очередь, зависит от уровня текущих доходов и цен, экономического подъема или спада, уровня безработицы, системы налогов и др.

Любая организация подвергается воздействию *социально-культурного фактора*, к которому относятся традиции, стереотипы поведения людей, приверженность определенной торговой марке или, наоборот, отрицательное отношение к какому-либо товару.

Важную роль в деятельности организации играет *политический фактор*. Он тесно связан с социокультурным фактором и международным окружением. Речь идет о практических действиях административных, законодательных и судебных органов, защищающих права граждан, бизнес, частную собственность.

Правовая среда – это законы и другие правовые акты, устанавливающие допустимые нормы деловых взаимоотношений организаций. От знания и соблюдения принятых законов и правовых норм зависят правомерность заключения и выполнения тех или иных контрактов, законность деловых операций, возможность решения спорных и других

³⁷ Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 501 с.

³⁸ Грибов В.Д. Менеджмент: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2007. 280 с. С. 35.

вопросов, связанных с деятельностью организаций, осуществляемой в рамках существующего законодательства.

Научно-технический прогресс включает научные и технологические факторы. На их основе организации могут модернизировать старую и выпускать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать новые технологические процессы.

Природно-географическая среда характеризует природные условия и экологическую обстановку, в которой осуществляется бизнес. Имеются в виду наличие и доступность сырья, энергоресурсов, климатические, сезонные условия, а также степень загрязнения и нарушения естественного баланса в природе.

Рынок труда включает кадровые агентства, службы занятости, учебные заведения, биржи труда и т.п., с которыми организация устанавливает связи и непосредственно взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми трудовыми ресурсами.

Таким образом, реакция предприятия на факторы прямого и косвенного воздействия различна. На изменения в факторах прямого воздействия предприятие может реагировать двояко: перестроить внутреннюю среду и начать политику активного приспособления или политику противодействия. К факторам косвенного воздействия предприятие вынуждено максимально приспособлять свои внутренние переменные: цели, задачи, структуру, технологию, персонал и др. Неотъемлемыми характеристиками развитости внешней среды является ее вязкость, взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность.

Внешняя среда организации характеризуется сложностью, подвижностью, неопределенностью, взаимозависимостью и динамичностью.

Под *сложностью* внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Количество факторов зависит от сложности производства: числа используемых исходных компонентов, применяемых технологий, уровня квалификации кадров, ассортимента и качества выпускаемой продукции и услуг. Уровень вариантности, или изменения факторов, определяется ростом и развитием самого производства и окружающей среды. Сравнивая сложность среды двух организаций – местного молокоперерабатывающего завода и завода радиоэлектронной аппаратуры, можно сделать вывод, что в менее сложном окружении находится первое предприятие. Для него необходима и менее сложная организационная структура. Завод радиоэлектронной аппаратуры, наоборот, должен иметь сложную, целенаправленную структуру, в которой отражаются необходимость изучения мирового рынка, разработка новых видов продукции, проведение научно-исследовательских и проектных работ, иначе завод не выдержит конкуренции мирового рынка.

Более сложная внешняя среда характерна для предприятий, использующих в производстве многочисленные и различные технологии. Для них характерна и повышенная подвижность среды, которая предполагает относительно высокую скорость изменений в их окружении.

Подвижность внешней среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью³⁹.

Неопределенность внешней среды зависит от наличия необходимой информации, которой располагает организация, по конкретному фактору, а также от ее точности. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется достаточное количество надежной информации⁴⁰.

Взаимозависимость, характеризующаяся степенью взаимосвязанности взаимодействующих факторов. Взаимозависимость тем выше, чем в большей мере изменение одного фактора влияет на другие. Так, у предприятий, работающих с использованием комплектующих деталей, получаемых от внешних партнеров, степень зависимости от внешних факторов будет выше. Чем при производстве этих деталей на собственном предприятии.

Динамичность – скорость изменения факторов внешней среды организации. Динамичность внешней среды выше у тех организаций, которые имеют дело с новыми товарами, техникой и технологией, работают в зоне более высокого риска, смело проводят в жизнь экономические и организационные новации.

Таким образом, факторы внешней среды в той или иной мере влияют на все организации. Однако среда организаций, действующих на международном уровне, в разных странах отличается повышенной сложностью и неопределенностью. Экономика, культура, количество и качество трудовых ресурсов, законы, степень политической стабильности различаются в разных странах. И это нужно учитывать. Если руководители считают, что среда другой страны аналогична среде их страны, то велика опасность принятия ошибочных решений.

Резюме

Каждый человек в течение всей жизни, так или иначе, связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди растут, учатся, работают, преодолевают недуги, вступают в многообразные отношения, развивают науку и культуру. В рамках организаций повсе-

³⁹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов. М.: Дело, 2006. 702 с.

⁴⁰ Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: учебник для вузов. 2-е изд. М.: Экзамен, 2009. 315 с.

местно осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями.

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.

Моделирование организаций является важнейшим методом исследования и проектирования. Модель выступает как средство выделения объективно действующей системы основных закономерностей, связей и отношений, присущих изучаемой реальной действительности. Это упрощенное представление существенно важных характеристик рассматриваемого объекта или процесса.

Можно сделать вывод о том, что, роль организаций в обществе очень высока, во-первых, они являются генераторами ресурсов, превращая издержки в ценности, и, во-вторых, создают полезные для общества блага, способствующие развитию человечества. Они принимают на себя все более значимую социальную роль, становясь центральным звеном общественной жизни. Ведь именно в организациях собираются и накапливаются ресурсы и знания, разумное использование которых помогает решать множество застарелых болезней общества, связанных с нищетой, безработицей, бездомностью и т.п.

Практические задания

1. Дайте определение миссия организации? Приведите примеры миссий.
2. Охарактеризуйте, к какому типу организации относится Ваш вуз, организация, в которой работаете Вы, Ваши родители, друзья?
3. В чем заключаются особенности неформальных организаций? Порассуждайте на реальном примере.
4. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов?

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение понятию «организация»?
2. Что обозначается термином «модель»?
3. Перечислите признаки, по которым классифицируются организации?
4. Что включает в себя внутренняя среда организации?
5. Что включает в себя внешняя среда организации?
6. Какова роль организации в обществе?

Глава 2. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ПРЕДМЕТ, ЗАДАЧИ, ЭВОЛЮЦИЯ

- Понятие, предпосылки, значение организационных изменений.
- Классификация организационных изменений
- История возникновения и развития организационных изменений
- Основные принципы управления процессом изменений
- Этапы процесса управления организационными изменениями
- Области организационных изменений

Для того, кто искусен в изменениях, даже хаос упорядочен.

Китайская мудрость

Если вы не захотите проводить изменения, я гарантирую, что найдется кто-то, кто сделает это за вас.

*Джек Уэлч,
исполнительный директор General Electric*

В настоящее время эффективная деятельность организации во многом зависит от того, с какой скоростью она изменяется. При этом динамика организационных изменений различна и может зависеть от географии, экономического благополучия, правовой сферы, общественных отношений, климата и еще массы других переменных, не зависящих или зависящих от людей.

Понятие «изменение» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Также под изменением можно понимать процесс смены одного состояния другим. Именно поэтому успешные организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, то есть в направлении роста.

2.1. Понятие, предпосылки, значение организационных изменений

В последние годы наблюдается заметный рост заинтересованности проблемами управления организационными изменениями. Данную ситуацию можно объяснить стремлением руководителей профессионально проводить необходимые изменения на предприятии, а не рассматривать их во второстепенном значении. Само понятие «управление организационными изменениями» является достаточно многогранным и всеобъемлющим, при

этом необходимо правильно определять его наиболее важные аспекты и грани.

Таким образом, в настоящее время существует много определений понятия «организационные изменения», однако каждый из авторов вкладывает свой смысл в данный термин. Приведем наиболее часто встречающиеся подходы к определению этого понятия:

1. «*Изменение в организации* означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы».

2. «*Изменение* – это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом».

3. «*Организационное изменение* – это преобразование организации между двумя моментами времени».

Данные трактовки термина «организационное изменение» заключают в себе две важные составляющие – *содержание* (что изменилось?) и *процесс* (как менялось?). *Содержательный анализ* изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились за изучаемый промежуток времени. *Процессный анализ* определяет способ проведения организационных изменений. Профессор менеджмента Оуэнской школы управления в Университете Вандербильта Ричард Л. Дафт в своем предложенном определении совместил данные составляющие. По его словам организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения⁴¹.

В результате можно сказать, что «*управление изменениями*» – это структурированный процесс, задача которого предложить и внедрить изменения в соответствии с техническими и экономическими возможностями организации. Данный процесс должен быть последовательным и усиливаться, либо ослабевать в зависимости от потребностей и результатов.⁴²

Для поддержания конкурентоспособности, лучшего обслуживания покупателей и обеспечения должного технологического уровня организациям необходимо проводить в жизнь перемены чаще, а нередко и более радикальные, чем когда-либо ранее. Современная организация действует во все более неопределенных условиях. Неожиданные явления возникают весьма быстро, и организации должны оперативно на них реагировать.

Так, к примеру, компания ООО «Фибропласт» имела хорошие финансово-экономические показатели и занимала лидирующее положение на

⁴¹ Дафт Р., Свенцицкий Л. Организации: учебник для психологов и экономистов. СПб.: Прайм ЕВРОЗНАК, 2003. 352 с. С.239.

⁴² Химамалини С. Управление изменениями жизненная необходимость современных организаций // Статьи о мировом опыте управления. URL: www.management-magazine.ru/change/ch-chcontrol-01.html.

рынке хозяйственных товаров России. Ее сотрудники и потребители на данном этапе были вполне довольны сложившейся ситуацией. Но компания перестала развиваться и постепенно начинала терять свою уникальность, которая позволяла ей раньше стремительно наращивать объемы производства и продаж. Появились конкурирующие фирмы, выпускающие аналогичную продукцию. Поэтому они решили повысить эффективность организационной деятельности через изменения индивидуального и коллективного поведения в сторону совершенствования и перемен, мобилизации творческих способностей и изобретательности, и создания непрерывно совершенствующейся организации, уникальной в своей основе.

Неизбежность изменений и ускорение темпов перемен сегодня признают все менеджеры. Именно темп и непредсказуемость событий во внешней среде диктуют необходимость быстрых перемен в организации. В результате чего можно выделить некоторые ключевые факторы ускоряющихся перемен:

1. *Более требовательные покупатели* – острая конкуренция в большинстве областей означает, что покупатели получают лучший сервис, лучшее качество и более широкий круг товаров и услуг.

2. *Глобализация* – конкуренция происходит во всемирном масштабе, покупатели все чаще могут приобретать любые товары по всему миру. Товары и услуги свободно перемещаются по миру, источники поставок существенно расширились.

3. *Технология* – информационная технология серьезно влияет на то, как производятся товары и оказываются услуги, как осуществляется управление внутри организаций и доставка товаров и услуг на рынок.

4. *Другие, неинформационные, технологии* также оказывают глубокое влияние на продукцию и рынки. В частности, биотехнология позволяет выпускать ранее неизвестные товары и уникальным образом воздействует на рынки.

5. *Люди* все чаще становятся фактором, отличающим товары и услуги организации в глазах покупателей. Решающее значение приобретает необходимость привлекать, сохранять и стимулировать работников⁴³.

Все перечисленные факторы создают неустойчивую и непредсказуемую среду, означающую, что организации находятся в состоянии постоянного изменения. И даже если дела идут благополучно и, организация находится на подъеме, она все равно должна обновляться, если хочет достичь или сохранить лидирующее положение в своей сфере. Поэтому процесс обновления, по сути, непрерывен и является одним из важнейших объектов управления.

Преобразования, происходящие в организации, можно рассматривать с самых различных точек зрения. Прежде всего, они бывают *запланирован-*

⁴³ Дак Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований: учебник. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 320 с. С. 184.

ными и незапланированными. Первые осуществляются в рамках эволюционного развития, тенденции которого 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.

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

Изменения в зависимости от их глубины и характера варьируются от неизменяемого функционирования до полной перестройки организации, когда происходит ее фундаментальное изменение. Каждый вид изменения обусловлен переменами, происходящими во внешней среде, а также сильными и слабыми сторонами самой организации.

Цель организационных перемен состоит в лучшем осуществлении организационной стратегии. Если же изменение лишь косвенно затрагивает стратегию, то возникают серьезные сомнения в его необходимости и полезности⁴⁴.

Идеологической предпосылкой обновления является *внедрение в сознание членов организации понимания того обстоятельства, что этот процесс – признак нормального, здорового развития организации, и люди должны быть постоянно к нему готовы.* Перемены совсем не обязательно свидетельствуют о том, что организация попала в критическое состояние, но они и не должны осуществляться ради самих себя, а быть на пользу всем сотрудникам.

Другой идеологической предпосылкой обновления является *формирование и в последующем совершенствование новой системы общих ценностей, составляющих одну из основ прочности и устойчивости организации.* Для того чтобы последние были приняты большинством ее членов, нужно учитывать их индивидуальные ценности. В этом случае люди будут более активно стремиться к достижению общих целей.

Третья идеологическая предпосылка обновления *состоит в признании уникальности личности каждого члена организации и формировании во всех ее звеньях доверия к исполнителям, отношения к ним, как к главной творческой силе, а не просто как к персоналу.*

Четвертая идеологическая предпосылка обновления *состоит в создании и поддержании в организации, необходимого морально–психологического климата, обеспечивающего здоровые отношения между людьми, устранения внутренних барьеров, непримиримости к склокам, интригам, нечистоплотному поведению.*

⁴⁴ Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 175 с. С. 38.

Важной организационной предпосылкой обновления является *наличие четких целей и стратегий, широкое привлечение рядовых исполнителей к решению максимального числа задач, стоящих перед организацией, в том числе и связанных с неожиданными ситуациями.*

На предприятие, стоящее перед необходимостью изменений, большое влияние оказывают производственные и кадровые параметры. К первой категории относятся стратегические хозяйственные области, организация и ход производственного процесса, фирменная культура, применяемая техника, отношения собственности. Среди кадровых параметров наиболее важное значение имеют такие, как психологические способности восприятия изменений членами организации, личные амбиции, возможности профессионального развития, готовность к кооперации.

Кризис успеха характеризуется явным негативным отклонением фактического состояния от запланированного (например, по показателям продаж, денежных поступлений, прибыли, рентабельности, затрат и пр.). Причинами возникновения такого кризиса могут быть ошибки в исследовании рынка, производстве, капиталовложениях, кадровой политике.

Таким образом, организационные изменения являются неотъемлемой чертой современного бизнеса. Эта новая реальность требует абсолютно иных навыков выживания и осознания того, что больше нет ничего постоянного, а умение измениться вовремя и нужным образом становится одним из определяющих факторов успеха современной организации.

2.2. Классификация организационных изменений

В настоящее время большая часть исследовательской литературы по управлению организационными изменениями представляет собой критику предложенных подходов к классификации организационных изменений и попытки выделения оригинальных подходов к классификации типов изменений. Как правило, предлагаемые подходы представляют собой группу совершенно противоположных типов изменений, в основе которых лежат те или иные классификационные признаки, такие как продолжительность изменений, скорость изменений, стратегический подход к изменениям и др. Например, инкрементальные изменения противопоставляются трансформационным изменениям, эпизодические изменения – постоянным изменениям, запланированные изменения – неожиданно возникающим, эволюционные изменения – революционным, изменения первого порядка – изменениям второго порядка, конвергентные изменения – радикальным и т.д.⁴⁵

⁴⁵ Широкова Г.В., Шаталов А.И., Березинец И.В. Влияние организационных изменений на рост фирмы // Проблемы теории и практики управления. 2009. С. 26–31. С. 29.

Такой подход к выделению разных типов организационных изменений, безусловно, имеет определенную исследовательскую ценность, но, в то же время, не обеспечивает общего понимания этого сложного явления. Более того, традиционное использование термина «изменение», как правило, носит двусмысленный и неточный характер. В целом, это вызвано тем, что в основе классификации типов изменений лежит всего один классификационный признак. Например, главной характеристикой запланированных изменений является степень, с которой изменение подвергается контролю со стороны руководства. Однако, другой, не менее важной характеристикой запланированных изменений может быть стиль планирования изменения – директивный или партисипативный. Некоторые авторы предпринимают попытки преодолеть ограничения использования только одной характеристики для выделения типологий изменений. Для этого они используют два и более классификационных признака, создавая матрицу, с помощью которой можно выделить разные типы изменений (рис. 2.1)⁴⁶.

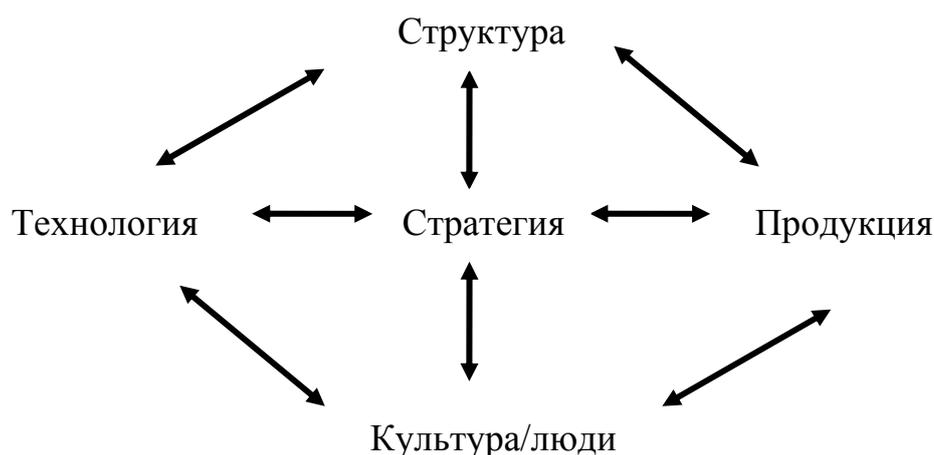


Рис. 2.1. Типы организационных изменений

Одной из наиболее удачных попыток обобщения различных типологий организационных изменений является работа, в которой представлен системный подход к организационным изменениям, в основе которого лежат семь атрибутов системы (табл. 2.1)⁴⁷.

⁴⁶ Дорофеева Л.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. 3-е изд. Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2011. 411 с. 116 с.

⁴⁷ Широкова Г.В., Шаталов А.И., Березинец И.В. Влияние организационных изменений на рост фирмы // Проблемы теории и практики управления. 2009. С. 26–31; с. 27.

Т а б л и ц а 2 . 1

Атрибуты организационных изменений

№ п/п	Атрибуты изменений	Континуум изменений
1.	Масштаб	От адаптации/улучшения до трансформации/обновления
2.	Контроль	От планируемых до неожиданных изменений
3.	Частота	От состояния инерции к эпизодическим изменениям и далее к постоянным изменениям
4.	Темп/скорость	От постепенных изменений до быстрых
5.	Время	От краткосрочных изменений до долгосрочных
6.	Цель	От жестких изменений до открытых
7.	Стиль	От партисипативного участия в изменениях до принудительного

Нужно отметить, что помимо вышеуказанных классификаций организационных изменений, еще одной, не менее популярной, является классификация стратегических типов организационных изменений, предложенная профессором менеджмента Оуэнской школы управления в Университете Вандербильта Р. Дафтом. Для достижения стратегического преимущества менеджеры, по его мнению, могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология. У каждой компании есть неповторимый набор товаров, услуг, стратегии, структуры, культуры и технологий, которые можно собрать воедино для нанесения максимально мощного удара по избранным рынкам.

В современных условиях следует также выделить пятый тип организационных изменений – институциональные изменения, связанные с изменениями форм собственности и правил ведения бизнеса в организации и в ее внешней среде, обусловленные процессами глобализации экономики.

Таким образом, все эти направления преобразования предприятия тесно связаны между собой и изменения в одной из них приводят хотя бы к частичным изменениям в других.

Однако наибольший интерес для понимания содержания изменений представляют следующие классификации.

По предметно-содержательной структуре выделяют технологические, технические, продуктовые, социально-организационные, когнитивные, информационные инновации.

По назначению – усовершенствование, дополнение, замещение, вытеснение.

По факторам общественного производства – изменения рабочей силы, средств производства, предметов труда, продуктов труда, процессов труда.

По инновационному потенциалу – радикальные, комбинированные, модифицированные изменения.

По происхождению – экзогенные, эндогенные.

По уровню разработки и распространения – государственные, республиканские, региональные, отраслевые, корпоративные, фирменные.

По распространенности – единичные, диффузные инновации.

По преемственности – замещающие, отменяющие, возвратные, открывающие инновации, ретровведения.

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

Для выявления особенностей управления изменениями в экономических системах можно предложить следующую типологию изменений:

– изменения как реакция на кризис;

– изменения как процесс реализации новой стратегии;

– «тихие» изменения, возникающие в основном в результате перестановки кадров под влиянием личностных характеристик персонала (это изменения социально-психологического климата в коллективе, негласных правил поведения, организационной культуры, приоритетов в управлении, которые могут значительно повлиять на стратегии развития и результаты деятельности организации).

Кроме того, согласно известному американскому специалисту по проблемам менеджмента Р.М. Кантеру, изменения в компании могут происходить на разных уровнях и оказывать разное влияние на результаты ее деятельности. По его мнению, управление изменениями происходит на трех уровнях: проекты изменений, программы изменений и организационно-проводники изменений.

1. Изменение проектов – это определенная 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 дискретные, автономные проекты, то, как правило, не окажут никакого долгосрочного воздействия, память о них исчезнет, и более поздние поколения повторно испытают ту же потребность.

2. Программы изменений – взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. Здесь успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании. Программы изменений часто терпят неудачу, потому что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элит-

ной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуемому ею культу.

3. Организации – проводники изменений. Так называются компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений⁴⁸.

Таким образом, следует отметить, что существует достаточно большое разнообразие классификаций организационных изменений. Тем не менее, такая классификация позволяет предвидеть реакцию персонала на предстоящие изменения и, соответственно, разработать программу преодоления сопротивления изменениям.

2.3. История возникновения и развития организационных изменений

С древнейших времен учение о движении и непрерывной изменчивости всего сущего является важнейшей частью научного знания. Изменение – это основа жизни, способ существования материи и духа. Как верно подметили наши современники, в XXI в. слово «изменение» является паролем для подавляющего большинства организаций.

Изучение организационных изменений как отдельного направления управленческой науки началось после второй мировой войны, когда в результате изменения характеристик потребления, появления новых технологий и новых рынков появилась потребность в адаптации компаний к новым условиям среды, и проблема успешной реализации изменений попала в поле зрения многих руководителей и ученых.

В развитых странах существует глубокая исследовательская традиция в области управления изменениями. Одна из первых моделей организационных изменений была предложена в конце 40-х годов американским социальным психологом К. Левиным. Эта модель представляла процесс изменений в виде трех последовательных этапов: «размораживания», движения, «нового замораживания». На первом этапе необходимо создать ощущение дискомфорта, чтобы члены организации поняли и осознали необходимость изменений, а также сформировать видение перспективы, на втором этапе – провести борьбу с сопротивлением изменениям, убедить провести изменения до конца, на третьем этапе сделать полученные результаты необратимыми. Это достигается путем институционализации проведенных изменений. Эта модель и сегодня остается наиболее

⁴⁸ Кантер Д.М. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления: учебник. М.: Олимп-Бизнес, 1999. 302 с. С.84.

распространенным общим «рецептом» по внедрению изменений в организации⁴⁹.

Последующее развитие теории организационных изменений происходило под влиянием этих идей. Появлявшиеся теории, по сути, были их развитием, иногда предлагая им большее число этапов или другие названия.

Особый период в исследованиях организационных изменений связан с 1960-1990 гг. В это время большинство исследователей рассматривало изменения в рамках подхода, получившего название «организационное развитие». При всем разнообразии определений этого метода его суть можно сформулировать как целенаправленное фундаментальное изменение корпоративной (организационной) культуры с целью адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды. Основным объектом воздействия в рамках проектов организационного развития являлась корпоративная культура, т.е. социальная подсистема организации. Особенностью организационного развития являлось использование внешних консультантов – агентов изменений, т.е. людей, верящих в преобразования и являющихся их основными инициаторами. В это время возник новый подход – «процессное консультирование», в рамках которого консультант, используя специальные навыки, оказывает влияние на знания и творческий потенциал персонала организации, помогает выработать цели и стратегии их осуществления.

Метод организационного развития получил широкое распространение в деятельности западных фирм, но со временем стали отчетливо проявляться его ограничения. Особенно существенным фактором стало бурное развитие в 80-90-е гг. информационных технологий, которые позволили значительно изменить традиционные методы и виды бизнеса, а также дали возможность достижения нового качества ведения бизнеса. Однако это оказалось возможным только при условии пересмотра всех элементов бизнеса.

Переход к новым технологиям потребовал системного анализа целостных бизнес-процессов. Это привело к возникновению концепции «реинжиниринга» бизнес-процессов. Суть концепции «реинжиниринга» по определению ее авторов известных деятелей по вопросам лидерства и управления – М. Хаммера и Д. Чампи состоит в «фундаментальном и радикальном перепланировании бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых показателях, как издержки, качество, уровень сервиса и оперативность работы». На практике использование этой концепции оказалось трудной задачей, иногда не приводящей к достижению объявленных целей⁵⁰.

⁴⁹ Дихтер С., Гэньон К., Александер А. Как руководить процессом преобразований // Вестник McKinsey. 2002. № 1. С. 34–39; с. 37.

⁵⁰ Семушкина С. Концепция научающейся организации: теоретические основы и пути развития // Проблемы теории и практики управления. 2005. №6. С. 71–77; с. 75.

В последние годы появились работы, в которых осуществляется синтез двух подходов: организационного развития и реинжиниринга. Авторы, являясь практикующими консультантами, для описания системы организационных изменений выбрали аналогию между развитием организации и человеческого организма.

Одна из подобных теорий – «теория жизненного цикла организации» (авторы А. Адизес, Л. Грейнер и др.) предполагает, что существуют этапы жизни организации, которые представляют собой совокупность предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени⁵¹. Каждая организация проходит эти состояния, переходы от одного этапа к другому являются также предсказуемыми, а не случайными.

Дальнейшие направления исследований в попытке обозначить какие-либо ориентиры во всем многообразии организационных изменений логично привели к созданию разнообразных классификаций этого феномена.

Однако в 1990-х гг. наука все же постепенно начала выходить из замкнутого круга благодаря новой волне исследователей, пытающихся найти новые подходы к изучению организационных изменений.

Таким образом, в середине 1990-х гг. теория организационных изменений получила «второе дыхание» за счет появления новых теоретических моделей и подходов, доказавших свою эффективность в практике применения известных компаний.

Однако развитие научно-технической революции XX в. вызвало переворот в материальных условиях существования и развития общества. Это привело к качественным преобразованиям и изменениям во всех сферах и элементах производства.

В изменившихся условиях нужны были новые управленческие средства, учитывающие новые реальности и способные повысить эффективность работы компаний без больших дополнительных затрат. Одним из таких средств управления современной организацией стал подход, основанный на концепции «организационного развития»

Организационное развитие – это организационная стратегия, базирующаяся на идеях, идущих от групповой динамики, и на теории и практике, связанных с планированием изменений. Эта стратегия представляет интегрированный подход, позволяющий решить или помочь решить многие из сложных проблем, встающих перед людьми в организациях.

Начало работы по организационному развитию относится к концу 50-х годов. Главные черты этой концепции были сформулированы в США в конце 60-х – начале 70-х годов.

⁵¹ Мильнер Б. Концепция организационных изменений в современных компаниях // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 1. С. 27-34; с. 30.

В конце 50-х годов в США в результате исследований были получены профессиональные знания и технологии групповой динамики, которые попытались применять для улучшения работы команды и межгрупповых отношений в организациях. Первые отчеты об этой работе были поддержаны, и вскоре внимание было направлено на другие человеческие, индивидуальные и социальные процессы в организациях, такие как дизайн рабочих задач, организационная структура, разрешение конфликтов, формирование и реализация стратегии и т.п.

Таким образом, в результате развития организационных изменений, произошло накопление достаточного эмпирического материала в области исследования группы и групповой динамики. Кроме того была достигнута первоначальная идея организационного развития, а именно помочь людям сообща регулировать культуру организации так, чтобы достигать целей и намерений организации и одновременно продвигать вперед человеческие ценности.

2.4. Основные принципы управления процессом изменений

Любое изменение – это очень сложный процесс. Невозможно дать простую инструкцию, как руководить организационными изменениями. Не существует специальных шаблонов проведения изменений, и нет готовых решений проблем. Осуществление изменений – это совместная работа лидера, менеджеров и сотрудников организации. Залогом успеха проведения преобразований является следование принципам управления процессом изменений.

Их общая направленность состоит в том, чтобы оказать работникам помощь в осознании организационных изменений и обеспечить их позитивное участие в их проведении.

Существует несколько принципов управления процессом изменений, о которых необходимо непременно знать и помнить.

Во-первых, необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации. Возможна борьба за ограниченные ресурсы: некоторых людей могут хотеть использовать как для планирования или разработки перемен, так и для выполнения текущих дел.

Во-вторых, руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме оно должно прямо принимать участие. Основной критерий – сложность выполняемых действий и их важность для организации. В крупных организациях старшие руководители не могут сами участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них должны руководить лично или найти подходящий способ, явный или символический, оказания и проявления управленческой поддержки.

Поощрительные послания со стороны руководства служат важным стимулом в осуществлении перемен.

В-третьих, необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации. Может, это и легко в небольшой или простой организации, но в крупной и сложной могут возникнуть значительные трудности. Часто разные отделы работают над схожими вопросами (например, внедрение новой технологии обработки информации). Они могут выйти с предложениями, которые не вписываются в общую политику руководства и стандартные методики или же предъявить чрезмерные требования к ресурсам. Может также случиться так, что один из отделов разработал важные предложения и следует убедить другие принять их, а для этого отказаться от существующей системы или своих предложений. В таких ситуациях высшее руководство должно вмешиваться, соблюдая такт.

В-четвертых, управление изменениями включает различные аспекты – технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные. Это, пожалуй, больше всего затрудняет обязанности руководства, так как в процессе участвуют специалисты, которые часто пытаются навязать свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему.

В-пятых, управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены⁵².

В результате, можно сгруппировать принципы управления организационными изменениями следующим образом:

1. Осуществляйте только необходимые и полезные изменения.
2. Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладению новыми навыками.
3. Проводите эволюционные преобразования.
4. Выработывайте адекватное действие для противодействия каждому источнику сопротивления.
5. Вовлекайте в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление.
6. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам.
7. Рассматривайте процесс изменений в организации как долгосрочный, уделяйте внимание стадиям «размораживания» и «замораживания».
8. Идентифицируйте проблемы, которые не удалось решить в процессе изменений.

⁵² Дроздов И.Н., Терещенко Н.С. Управление изменениями и организационная культура: учеб. пособие. Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2002. 115 с. С.86.

Организационные изменения затрагивают большое число взаимосвязанных параметров организации и происходят в условиях различного типа реакций внешнего окружения и внутренней среды организации. Поэтому эффективное управление организационными изменениями является очень сложной задачей для менеджеров.

Таким образом, организационные изменения в производственных системах представляют собой сложное экономическое и социальное явление, требующее тщательного комплексного теоретического исследования с различных сторон его появления. Такие исследования в теории и практике управления в настоящее время только начинают появляться, но пока рассматривают эти вопросы только с качественной стороны и концептуально, затрагивают отдельные стороны этого явления.

2.5. Этапы процесса управления организационными изменениями

Преобразование организации или отдельных сторон ее деятельности – сложный, неоднозначный и в немалой степени конфликтный процесс. Для начала преобразований нужно достаточно хорошо узнать организацию, ее проблемы и ожидания людей.

Проведению изменений в организации должен предшествовать глубокий анализ предыдущего развития, существующего состояния и возможностей. Анализ должны подвергаться структура организации, ее цели и задачи, системы управления, персонал, социально-психологическая атмосфера.

Программа преобразований должна предусматривать целый ряд этапов: подготовку, сбор информации, определение направлений работы и их последствий, организационно-техническое и социальное проектирование, практическую реализацию подготовительных изменений (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Этапы организационных изменений

Существует множество теорий о том, как претворять изменения в жизнь. Многие из них были разработаны авторитетом в области лидерства и управления изменениями Джоном Коттером, который, будучи профессором Гарвардской школы бизнеса и известным во всем мире специалистом по изменениям, предложил 8-этапную модель управления изменениями в своей книге, выпущенной в 1995 г. «Впереди перемен».

Этап 1: Создание ощущения безотлагательности

Для внедрения изменений важно, чтобы вся компания действительно хотела их. Необходимо вызвать ощущение безотлагательности, способствующее появлению начальной мотивации, чтобы все сдвинулось с мертвой точки.

Что можно сделать:

- Выявить потенциальные неблагоприятные события, и разработать варианты развития ситуации.
- Проанализировать возможности, которые будут использованы или могут использоваться.
- Инициировать откровенное обсуждение и предоставить функциональные и убедительные объяснения, вовлекая людей в процесс обсуждения и обдумывания.
- Заручиться поддержкой заказчиков, внешних заинтересованных сторон и промышленников для укрепления ваших доводов.

Коттер считает, что для успешного изменения необходимо, чтобы 75 % руководства компании «верили» в его важность. Другими словами, на первом этапе необходимо действительно много работать, уделить значительное количество времени и потратить много усилий для создания безотлагательности, и лишь после этого переходить на следующие этапы.

Этап 2: Формирование мощной команды

Убедите людей в необходимости изменений, что часто требует сильного руководства и ощутимой поддержки со стороны ключевых фигур вашей организации. Не достаточно управлять изменениями, необходимо быть впереди них.

Эффективных руководителей по управлению изменениями можно найти в вашей организации – их авторитет не обязательно должен подчиняться стандартной организационной структуре компании. Для руководства изменениями необходимо собрать коалицию или команду влиятельных людей, чей авторитет базируется на множестве различных оснований, включая должность, социальный статус, квалификацию и политический вес.

Что можно сделать:

- Выявить истинных лидеров вашей организации.
- Обеспечить эмоциональную приверженность этих ключевых фигур.
- Работать над укреплением командного духа в коалиции по управлению переменами.
- Выявлять слабые стороны команды и подобрать хороших специалистов из разных отделов компании и разного уровня.

Этап 3: Создание видения изменений

Четкое видение изменения позволяет всем осознать, почему вы просите у них что-либо сделать. Когда люди сами видят, чего вы пытаетесь достичь, то указания, которые они получают, имеют для них больше смысла.

Что можно сделать:

- Определить главное значение изменения.
- Разработать краткое описание в одно или два предложения, которое отобразит ваше видение будущего вашей организации.
- Разработать стратегию для воплощения этого видения.
- Добиться того, чтобы команда по управлению изменением могла описать это видение не более чем за 5 минут.
- Регулярно повторяйте это описание видения.

Этап 4: Донесение видения изменений до остальных.

То, что вы будете делать с видением после его создания, станет решающим в достижении успеха. Предложение об изменении может встретить серьезных противников в ходе повседневного общения в компании, поэтому необходимо регулярно доносить ваше видение изменения до других, и внедрять его во все виды деятельности.

Также важно «подкреплять свои слова делом». Ваше поведение играет более важную роль – и оно более правдоподобно – чем слова. Ведите себя так, как вы хотели бы, чтобы вели себя остальные.

Что можно сделать:

- Регулярно обсуждайте ваше видение изменений.
- Искренне и честно обращайтесь внимание на проблемы и неприятности других.
- Используйте ваше видение изменений во всех видах деятельности – от обучения до обзоров эффективности работы. Все привязывайте к вашему видению.
- Станьте примером для подражания.

Этап 5: Устранение препятствий

В случае следования этим путем и достижения данного этапа процесса внедрения изменений вы будете говорить о вашем видении, и добиваться

приверженности на всех уровнях организации. Следует надеяться, что персонал захочет начать действовать и добиться тех преимуществ, которые вы рекламируете.

Что можно сделать:

- Определить или принять на работу руководителей по управлению изменениями, основной функцией которых будет внедрить его.
- Изучить организационную структуру, должностные обязанности, эффективность работы и систему поощрений, и проверить их соответствие вашему видению изменений.
- Выявить и наградить тех, кто внес вклад во внедрение изменений.
- Определить, кто препятствует этому процессу, и помочь им понять, что от них потребуется.
- Принимать активные действия по незамедлительному устранению препятствий (как в виде человеческих ресурсов, так и других).

Этап 6: Создание маленьких побед

Ничто не вдохновляет больше, чем успех. Позвольте компании почувствовать вкус победы уже на первых этапах процесса. Важно, чтобы в короткие сроки (месяц или год в зависимости от характера изменения) были результаты, которые персонал может увидеть. В противном случае критика и противники могут заметно повлиять на прогресс во внедрении изменений.

Что можно сделать:

- Подыскивать беспроигрышные проекты, которые вы можете выполнить без сильной критики изменений.
- Первоначальные цели не должны требовать больших затрат. Необходимо добиться, чтобы все инвестиции в ваш проект были оправданными.
- Тщательно проанализировать возможные достоинства и недостатки устанавливаемых целей. Неудача в достижении первоначальных целей может поставить под удар все предложение об изменении.
- Поощряйте тех, кто помогает достигать цели.

Этап 7: Не останавливаться на достигнутом

Коттер считает, что многие проекты по внедрению изменений потерпели неудачу из-за того, что победа объявляется слишком рано. Настоящие изменения глубоко уходят своими корнями. Быстрая победа – лишь начало того, что необходимо сделать, чтобы добиться длительных изменений.

Каждый успех дает возможность совершенствовать правильный подход и выявлять области, подлежащие улучшению.

Что можно сделать⁵³:

- После каждой победы анализировать, что идет так, как надо, а что необходимо улучшить.
- Устанавливать цели, позволяющие закрепить полученные результаты.
- Изучить кайзен, теорию постоянного улучшения.
- Сохранять идеи свежими путем привлечения новых специалистов по управлению изменениями и руководителей для команды по внедрению изменений.

Этап 8: Закрепление изменения в корпоративной культуре.

В результате необходимо закрепить изменение, для чего оно должно стать частью ядра вашей организации. Корпоративная культура часто определяет, что необходимо сделать, поэтому ценность вашего видения изменения должна чувствоваться в ежедневной работе.

Что можно сделать:

- Говорить об успехах в достижении цели при малейшей возможности. Рассказывать случаи достижения успехов в процессе внедрения изменений, и пересказывать истории, о которых вы слышали.
- Рассказывать о ценности изменений при принятии и обучении нового персонала.
- Открыто хвалить ключевые фигуры первоначальной команды по внедрению изменений и принимать меры, чтобы остальная часть персонала – как новые специалисты, так и старые – помнили об их вкладе в общее дело.
- Разрабатывать планы по замене ключевых руководителей по управлению изменениями в случае их ухода, что поможет добиться того, что их наследие не будет потеряно или забыто.

Если же говорить не об ошибках, а о необходимых шагах управления изменениями, то стоит обратить внимание на то, что этапы подготовки занимают в подходах всех рассмотренных специалистов наибольшее количество времени. Именно благодаря им и сокращается вероятность и сила сопротивления изменениям в организации. Особенно важно при этом обеспечить каждому участнику процесса возможность удовлетворить значимые лично для него потребности в процессе грандиозных изменений в организации. Менеджеры должны помнить, что управление изменениями – это, прежде всего, управление отношениями и эмоциональными состояниями людей.

⁵³ Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 175 с. С.121.

2.6. Области организационных изменений

Организационные изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер, в силу этого они затрагивают все стороны организации. Тем не менее, можно выделить следующие основные области организационных изменений: стратегия, бизнес-процессы, структура, технология, персонал и т.д. При этом изменения, происходящие в данных сферах напрямую взаимосвязаны друг с другом.

К организационным изменениям, происходящим в:

– *основной структуре* можно отнести: характер и уровень деловой активности, правовую структуру, собственность, источники финансирования, международные операции и их воздействие, диверсификацию, слияние, совместные предприятия;

– *задачах и деятельности*: ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиентов и поставщиков;

– *применяемой технологии*: оборудование, орудия труда, материалы и энергию, технологические процессы, канцелярскую технику;

– *управленческих структурах и процессах*: внутреннюю организацию, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы;

– *организационной культуре*: ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;

– *людях*: руководство и служебный персонал, их компетентность, мотивацию, поведение и эффективность в работе;

– *эффективности работы организации*: финансовые, экономические, социальные и другие показатели для оценки связи организации с окружающей средой, выполнения своих задач и использования новых возможностей⁵⁴.

Структурные изменения – часть организационного процесса – относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации.

Изменения в технологии относятся к изменениям процесса и графика при внедрении нового оборудования или методов, изменении нормативов и самого характера работы. Как и структурные изменения, технологические изменения часто разрушают социальные стереотипы, обычно вызывая пересмотр планов. Изменение в технологии может потребовать модификации структуры и рабочей силы.

При этом адекватное восприятие персоналом происходящих изменений внутри организации предполагает необходимость технической подготовки, подготовки к межличностному или групповому общению, мотивацию и

⁵⁴ Дроздов И.Н., Терещенко Н.С. Управление изменениями и организационная культура: учеб. пособие. Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2002. 115 с. С.43.

комплекс приобретенных деловых качеств и навыков: лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, улучшению качества трудовой жизни.

В общем случае организационные изменения могут идти следующими способами:

1) путем осуществления целенаправленных изменений на основе систематически разрабатываемых программ специально запланированных мероприятий;

2) путем оперативной перестройки в результате изменений, происходящих во внешней среде, путем модификации поведения.

Переход от одной качественной стадии развития предприятия к другой требует существенной перестройки его работы, включая создание новых структурных подразделений, подбора и расстановки кадров, перераспределения ответственности, что коренным образом меняет процедуры принятия решений по различным вопросам жизнедеятельности.

Коренная перестройка *организационной структуры* предприятия со значительными кадровыми перемещениями часто вызывает серьезное осложнение микроклимата в организации и существенно влияет в первое время на работоспособность. Кроме того, серьезные изменения в процедурах принятия решений требуют времени для работников с целью адаптации к нововведениям. Именно по этой причине существенные организационные изменения не могут происходить очень часто. Однако разработка стратегии требует постоянных изменений структуры, причем не всегда существенных. В этом случае применяются структурные настройки (частичные организационные изменения). Они предусматривают внесение отдельных корректировок в сложившуюся организационную структуру, систему ценностей и процессы, протекающие в рамках предприятия.

В соответствии с этим разрабатывается система мероприятий, направленная на преодоление возможного сопротивления персонала предприятия проведению организационных изменений (табл. 2.2).⁵⁵

В этой связи представляется целесообразным взаимосвязанное решение трех основных задач (рис. 2.4):

1) переосмысление концепции развития предприятия с соответствующей корректировкой его стратегических приоритетов;

2) реинжиниринг механизма функционирования предприятия;

3) осуществление структурной перестройки, направленной на повышение конкурентоспособности и жизнеспособности предприятия.

⁵⁵ Петров А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2005. 344 с. С.301.

Таблица 2.2

Примерный перечень мероприятий по преодолению сопротивления персонала запланированным организационным изменениям на предприятии

№ п/п	Мероприятия	Условия применения
1.	Привлечение персонала к участию в организационных изменениях, осуществляемых в рамках предприятия	Недостаток информации о содержании программы мероприятий по организационным преобразованиям в рамках предприятия
2.	Обучение и предоставление информации об организационных изменениях на предприятии	Недостаток информации, недостоверная или искаженная информация об организационных изменениях, осуществляемых на предприятии
3.	Стимулирование и поддержка персонала	Сопротивление со стороны персонала, возникающее в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным организационным изменениям
4.	Проведение переговоров и заключение соглашений	Сопротивление отдельных групп персонала, которые опасаются потерять свои привилегии в результате проведения организационных изменений
5.	Кадровые перестановки и назначения	Недостаток времени для выбора других видов мероприятий или достаточно высокие затраты на их проведение

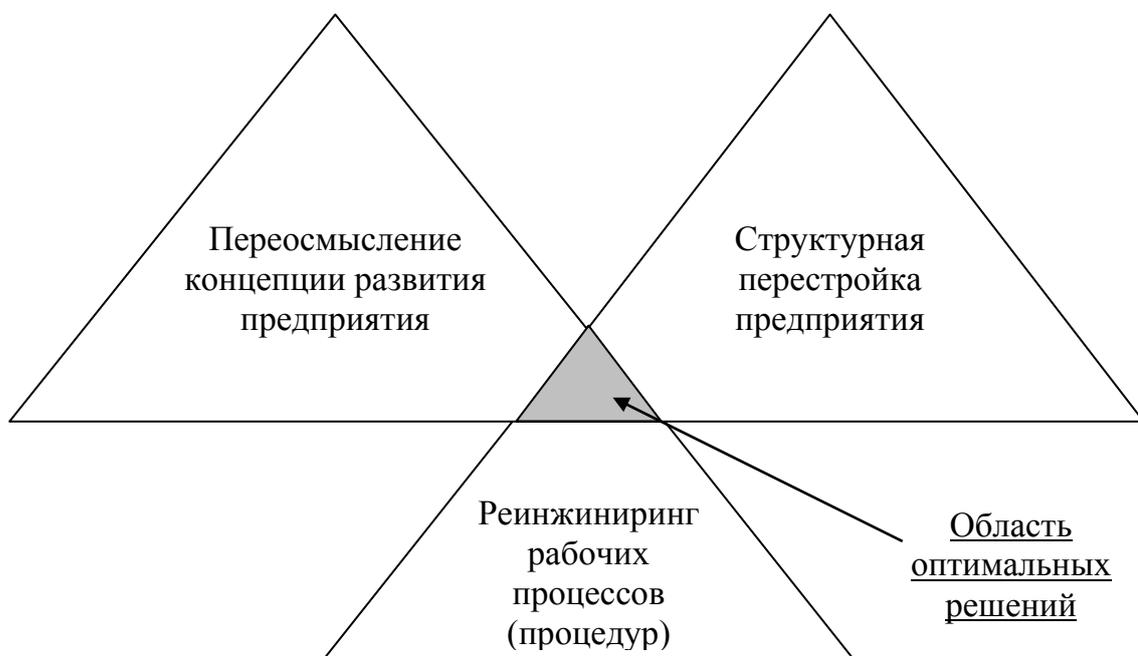


Рис. 2.3. Принципиальное содержание стратегии организационных изменений на предприятии

Таким образом, области организационных изменений охватывают все стороны организации. При этом взаимозависимость каждого элемента предприятия обязывает обращать внимание и развивать все области, что непосредственно влияет на эффективность функционирования всего предприятия.

Резюме

С древнейших времен учение о движении и непрерывной изменчивости всего сущего является важнейшей частью научного знания. Изменение – это основа жизни, способ существования материи и духа. Как верно подметили наши современники, в XXI в. слово «изменение» является паролем для подавляющего большинства организаций.

«Управление изменениями» – это структурированный процесс, задача которого – предложить и внедрить изменения в соответствии с техническими и экономическими возможностями организации.

Следует отметить, что существует достаточно большое разнообразие классификаций организационных изменений, благодаря чему возможно предвидеть реакцию персонала на предстоящие изменения и, соответственно, разработать программу преодоления сопротивления изменениям.

Любое изменение – это очень сложный процесс. Невозможно дать простую инструкцию, как руководить организационными изменениями. Не существует специальных шаблонов проведения изменений, и нет готовых решений проблем. Осуществление изменений – это совместная работа лидера, менеджеров и сотрудников организации. Залогом успеха проведения преобразований является следование принципам управления процессом изменений.

Их общая направленность состоит в том, чтобы оказать работникам помощь в осознании организационных изменений и обеспечить их позитивное участие в их проведении.

Можно сделать вывод о том, что организации, являясь сложным организмом, могут уверенно развиваться, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям. Для поддержания конкурентоспособности, лучшего обслуживания покупателей и обеспечения должного технологического уровня организациям необходимо проводить в жизнь перемены чаще, а нередко и более радикальные, чем когда-либо ранее. Современная организация действует во все более неопределенных условиях. Неожиданные явления возникают весьма быстро, именно поэтому организации должны оперативно на них реагировать.

Практические задания

1. Какие конкретные изменения организационной структуры необходимо предпринять для приведения ее в соответствие с выбранной стратегией развития предприятия?
2. В чем отличия моделей организационных изменений К. Левина и Д. Коттера? Опишите каждую из них.
3. Приведите пример проведения положительных и отрицательных организационных изменений на российских предприятиях.
4. К какому типу организационных изменений относится реинжиниринг бизнес-процессов? На каком уровне организации он осуществляется? Обоснуйте ответ.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «организационное изменение».
2. Назовите основные факторы, ускоряющие изменения.
3. По каким признакам классифицируются организационные изменения?
4. Какие факторы оказали непосредственное влияние на появление и формирование организационного развития?
5. Назовите основные принципы процесса управления организационными изменениями.
6. Какова роль изменений в организации?
7. Что включает в себя примерный перечень мероприятий по преодолению сопротивления персонала запланированным организационным изменениям на предприятии?
8. Соответствует ли структура компании ее стратегии?

Глава 3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

- Взгляд на организацию как динамическую систему.
- Система управления развитием организации.
- Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития.
- Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями

Система надёжна настолько, насколько надёжен самый слабый её элемент.

*Владимир Соловьев,
российский журналист*

Подход к объектам исследования как к системам выражает одну из главных особенностей современных научных исследований. В качестве объективного продолжения этой линии можно рассматривать многочисленные попытки построения новых подходов к изучению сложных объектов, характерные для современной науки, среди которых значительное место занимает общая теория систем. Ее развитие показало, что понятие «система» не имеет строго определенного смысла, и в этой связи в научный обиход вошли понятия «системный подход», «системное исследование», «системный анализ».

Сущность системного подхода помогает лучше понять важное положение о том, что система – это не только сумма составляющих ее элементов, а и нечто большее: организованная сумма составляющих ее элементов. Поэтому, рассматривая любой объект как систему, необходимо учитывать и изучать связи между элементами, влияние элементов друг на друга, сложные зависимости внутри системы, а также взаимодействие системы с внешней средой.

3.1. Взгляд на организацию, как на динамическую систему

Динамика – это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий. Для динамически развивающихся организаций характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки с целью получения дополнительной прибыли.

Динамично развивающаяся система должна быть в состоянии устойчивого равновесия. Это не означает, что она находится в неподвижном

состоянии. Динамическая организация, стремясь к устойчивости, продолжает совершенствоваться и развиваться.

Динамическая организация представляется определенной последовательностью объединения действий, операций, стадий, этапов, фаз, циклов в общий процесс. В принципе любая организационная система заинтересована в переходе к стабильному, устойчивому состоянию своего существования.

Форма динамического существования организации – процесс – единое последовательное и качественно определенное движение системы. Процессы, в которых участвует система, могут протекать как в организованной, так и в неорганизованной форме. Неорганизованные процессы деструктивны. Они ведут к нарушению равновесия системы и ее разрушению. Сохранение равновесия и целостности системы обеспечивают организованные процессы. Формирование организованных, внутренне упорядоченных процессов определяется как динамическая организация или процессуализация⁵⁶.

Составными частями процесса являются фазы (стадии), этапы, периоды, действия и операции.

Фаза – качественно определенная часть процесса. переход из одной фазы в другую предполагает существенные качественные изменения организации. Этап выделяется только в процессе, ориентированном на достижение результатов.

Действие – обладающая качественной определенностью элементарная часть процесса (например, беседа с поступающим на работу является действием в составе процесса собеседования, но не в составе процесса формирования персонала в целом). Операция – это целенаправленно осуществляемая совокупность взаимосвязанных действий (поиск партнеров, оформление документов).

Основными элементами блока ориентации процесса являются функции, задачи и проблемы. Функция – это качественно определенный вид динамического существования организации, обеспечивающий устойчивое получение значимого для системы результата. Именно функции создают устойчивую и долговременную ориентацию процесса, осуществляемого системой.

В осуществлении целенаправленной процессуализации важнейшее значение имеют универсальные и повторяющиеся циклы.

Универсальными являются циклы общие. При этом общими являются: состав стадий, последовательность их чередования.

Повторяющиеся циклы, многократно воспроизводясь, составляют соответствующие циклические процессы. При этом цикл включает полный кругооборот повторяющихся стадий.

⁵⁶ Пригожин А.И. Методы развития организаций М.: МЦФЭР, 2007. 863 с.

Временной интервал – это промежуток между двумя моментами времени. Он устанавливает конкретное расположение процессов, стадий, этапов, периодов, операций и действий. Процедура – это определенная регламентированная последовательность осуществления процесса. Она устанавливает ход самого процесса, чередование стадий, операций, действий.

В своем существовании каждая живая система проходит определенный жизненный цикл, включающий фазы от образования до гибели системы. Для каждой фазы жизненного цикла характерны свои качественно определенные процессы, различающиеся направленностью и скоростью изменений, происходящих в организации. Таким образом, можно говорить о классификации процессов по фазам жизненного цикла системы⁵⁷:

1. *Процессы образования организации* как новой качественной определенности. Имеют четко фиксированные начальные и конечные точки: «система начинает формироваться» и «формирование системы завершено».

2. *Процессы роста системы*, обеспечивающие увеличение количественных параметров и расширение масштаба системы.

3. *Процессы развития системы*, предполагающие качественное совершенствование и повышение уровня ее организованности (движение от низкого уровня организованности к высокому).

4. *Процессы функционирования системы* на одном и том же уровне организованности и при тех же параметрах системы. Начальная точка процесса – достижение соответствующего состояния количественных и качественных характеристик. Конечная – начало перехода на другой уровень функционирования системы.

5. *Процессы спада* характеризуются падением количественных параметров системы и сужением ее масштаба.

6. *Процессы регрессирования* системы характеризуются ухудшением качественных характеристик системы и снижением уровня ее организованности. Происходит переход от высокого уровня организованности к низкому.

7. *Процессы разрушения системы* – происходит потеря качественной определенности организации. Система управления не способна поддерживать состояние равновесия системы.

Переход к устойчивому режиму работы есть объективно существующая встроенная цель развития любой организации. Достижение той цели равнозначно приобретению новых ресурсов, снижению текучести кадров, уменьшению числа реорганизаций, снижению конфликтности.

Для динамических организаций характерна приспособляемость к любым изменениям во внешней и внутренней среде.

⁵⁷ Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления: учеб. пособие. М.: Экономика, 2005. 330 с.

Органы управления динамически развивающихся организаций должны знать следующие свойства, ориентированные на работу в условиях глобального рынка⁵⁸:

1. *Лидерство*. Традиционная концепция лидерства включает в себя строго формализованную деятельность руководителя, в обязанности которого входят: формулировка задачи, предоставление подчиненным необходимых ресурсов для решения задачи, поощрение за достижение позитивных результатов и порицание за недостаточную производительность.

2. *Развитие организации*. Традиционная концепция планирования динамики развития организации базируется на распределении заданий и определении сроков их выполнения.

3. *Ориентация на потребителя*. Наиболее важным аспектом взаимодействия динамической организации является качество производимой продукции или уровень обслуживания клиентов. Деятельность организации должна быть ориентирована на постоянно меняющиеся запросы потребителя.

4. *Новые технологии*. В условиях слабо развитого рынка обновление производства происходит по мере морального старения оборудования. Новые рыночные технологии должны быть интегрированы во все процессы, включая управление организацией.

5. *Структура управления организацией*. Концепция управления подразумевает наличие централизованной структуры и определенной иерархии руководства организацией, предусматривающей вертикальное распределение властных полномочий и подчинение исполнителей лицам, занимающим более высокий пост.

В современных условиях настройка организационной системы управления на динамический режим работы является гарантией ее благополучия и успеха.

Процесс как последовательное изменение состояния, прежде всего, определяется во времени, и при выявлении его сущности, состава, содержания представляется последовательностью явлений или событий. При этом основные организационные различия между двумя этими понятиями заключается в том, что явления по своей природе объективны, а события содержат или допускают возможность субъективного участия в организации. Таким пониманием определяется объективная, смешанная и субъективная природа организации, формирование и развитие причинно-следственных связей между проявлениями, обуславливаются их место и роль в осуществлении и представлении процесса организации. Отсюда динамическую организацию как процесс можно достаточно полно определить и представить последовательностью происходящих явлений.

⁵⁸ Пригожин А.И. Методы развития организаций: учебник. М.: МЦФЭР, 2009. 863 с.

3.2. Система управления развитием организации

Функционирование современных организаций сталкивается с множеством проблем, часть из которых типовые и могут быть сравнительно просто решены специалистами с помощью обычных технологий разработки и реализации решений. Для разрешения нетиповых проблем требуются специальные технологии-разработки решений, и, наконец, решение части проблем может быть не по силам как руководителям, так и специалистам. Набор таких проблем характеризует организацию как один из самых сложных объектов для изучения и познания. Особый интерес представляет система управления организацией. Ее изучение и совершенствование – постоянная задача руководителя⁵⁹.

Под *системой* будем понимать упорядоченное определенным образом множество элементов, взаимосвязанных между собой и образующих целостное единство⁶⁰.

Система – греческое слово, буквально означающее «целое, составленное из частей», В этом понимании системный подход основывается на философских категориях «часть-целое» (где целое – вариант системы) и на их диалектическом развитии⁶¹.

Существует множество определений понятия *системы*, при этом общим остается видение системы как определенного множества составляющих единство элементов, связей и взаимодействий между ними и внешней средой, образующих присущую данной системе целостность, качественную определенность и целенаправленность.

Можно выделить базовые признаки системы:⁶²

- существует определенный порядок расположения и взаимодействия материалов, энергии и информации (конструкция, структура системы);
- существует цель, для достижения которой создана система;
- выходы материалов, энергии и информации размещены в соответствии с заранее установленным порядком;
- существует совокупность предпочтений (приоритеты, критерии, оценки), обеспечивающая оптимальное (рациональное, предпочтительное) сочетание и взаимодействие элементов системы.

Можно добавить также такие свойства системы:

- состоит из иерархии подсистем более низких уровней;
- имеет вертикальные и горизонтальные связи между внутренними элементами и внешним окружением;

⁵⁹ Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 157 с.

⁶⁰ Истомина Е.П., Соколов А.Г. Теория организации: системный подход: учебник. СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2009. 314 с. С.5.

⁶¹ Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологическое описание: учеб. пособие. Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. 168 с. С. 78.

⁶² Попов В.Н., Касьянов В.С., Савченко И.П. Системный анализ в менеджменте: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2007. С. 5.

- является подсистемой систем более высокого порядка;
- сохраняет общую структуру при изменении внешних условий и внутреннего состояния.

Существует множество классификаций систем в зависимости от целей организационного анализа⁶³.

Абстрактные системы – это системы, все элементы которых являются понятиями.

Конкретные системы – это системы, элементы которых являются физическими объектами. Они разделяются на естественные (возникающие и существующие без участия человека) и искусственные (созданные человеком)

Открытые системы – обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией.

Закрытые системы – это системы, у которых нет обмена с внешней средой. В чистом виде открытых и закрытых систем не существует.

Представление организации с точки зрения системы представлено на рис. 3.1.

Динамические системы занимают одно из центральных мест в общей теории систем. Такая система представляет собой структурированный объект, имеющий входы и выходы.

Адаптивные системы – системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности и изменяющихся внешних условиях. Понятие адаптации сформировалось в физиологии, где оно определяется как совокупность реакций, обеспечивающих приспособление организма к изменению внутренних и внешних условий.

Иерархические системы – системы, элементы которых сгруппированы по уровням, вертикально (субординационно, централизованно, в порядке подчиненности) соотнесенным один с другим; при этом элементы уровней имеют разветвляющиеся выходы.

Система управления – это система, целью которой является управление одним или несколькими процессами. Системы управления часто можно представить в виде иерархической структуры с тремя уровнями (высший, средний и низший уровни управления).

Развитие системы – процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более «совершенное», от простого к сложному, «от низшего к высшему». Здесь имеется в виду «прогрессивное» развитие – поступательное «улучшение» в процессе развития⁶⁴.

⁶³ Истомина Е.П., Соколов А.Г. Теория организации: системный подход: учебник. СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2009. 314 с. С.7.

⁶⁴ Олянич Д.В. Теория организации: учебник. Ростов н/Д: Феникс, 2008. 408 с. С. 19.

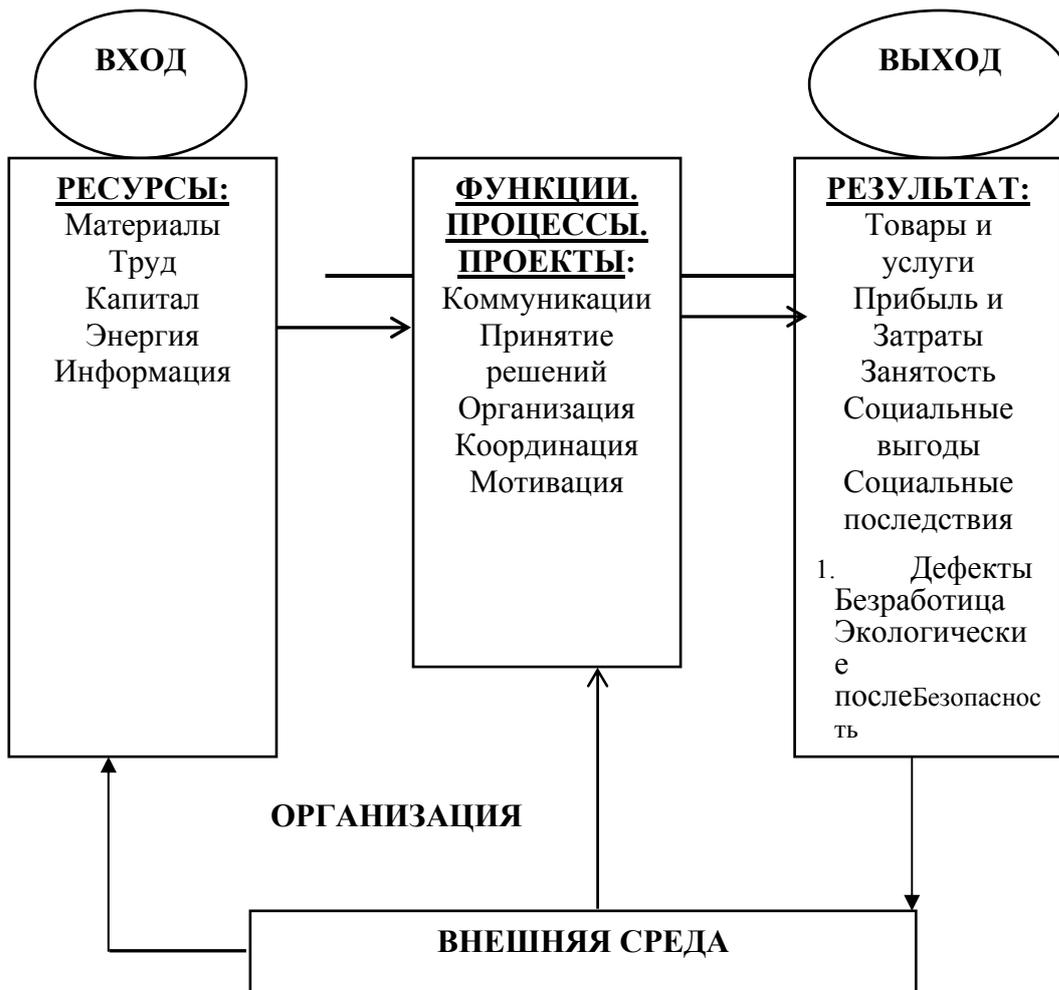


Рис. 3.1. Системное представление организации

Четвертый уровень чаще неформальный, описывает постановку временных, разовых задач отдельному сотруднику, и, как правило, подобные задачи не включаются в должностную инструкцию. Все уровни управления в равной степени значимы и связаны между собой, однако связь этих уровней неоднозначна. Связь первых двух уровней более «жесткая», а третьего и четвертого – более «мягкая»⁶⁵.

Основные характеристики системы управления развитием заключаются в следующем⁶⁶:

- система управления развитием – это множество связанных друг с другом устойчивых контуров саморегулирования, являющихся объектами управления;

- в каждом контуре саморегулирования формируется модель взаимосвязи внутренних свойств и система целей существования контура (модель «внутреннего мира»);

⁶⁵ Кожевина О.В. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 286 с. С. 120.

⁶⁶ Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг: учеб. пособие. М.: Приор, 1999. 256 с.

– для достижения целей существования организации каждый контур саморегулирования воздействует на другие контуры саморегулирования с учетом свойств построенных им моделей других контуров (модель «внешнего мира») и модели «внутреннего мира»;

– изменение модели «внешнего мира» происходит чаще по сравнению с моделью «внутреннего мира»;

– целями самоорганизации системы являются самосохранение и устойчивое развитие.

Разработка эффективной системы управления предполагает определение оптимального уровня регламентации работы организации и описание всех необходимых для этого компонентов (подсистем).

В зависимости от числа управляемых субъектов можно выделять:

– *индивидуальное управление* (управление одним субъектом);

– *коллективное управление* (управление группой субъектов по результатам их совместной деятельности).

Главными свойствами системы управления развитием являются:

– *гибкость и адаптивность*, чаще всего присуще матричным системам управления или плоским организационным структурам;

– *усиление неформального управления, мотивация энтузиазма, творчества, терпения и уверенности*;

– *диверсификация управления*, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в нестандартных или новых ситуациях;

– *усиление интеграции*, позволяющее концентрировать усилия сотрудников в достижении поставленных целей и более эффективно использовать потенциал компании.

Система организационного развития включает три базовых элемента:

1) *стратегию*, включающую видение, цели, миссию и ценности;

2) *организационную инфраструктуру*, состоящую из структуры, процессов и системы ключевых показателей эффективности;

3) *культуру* как среду развития организации (см. рис. 3.1).

Связь системы управления с ключевыми понятиями менеджмента – его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования и развития, людьми и их полномочиями свидетельствует о ее значительном влиянии на все стороны управления.

В качестве главных этапов процессно-структурного подхода к проектированию и развитию систем управления можно выбрать следующие (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией

Как показано на рис. 3.1 одновременно с формированием системы управления развитием организации разрабатывается новая структура бизнес-объектов и бизнес-процессов, используя следующие мероприятия⁶⁷:

- углубленный анализ бизнес-объектов и бизнес-процессов компании «как есть», выявление закономерных тенденций функционирования объектов и процессов;
- внедрение в организационную культуру базовых организационных принципов;
- сравнительный анализ лучшей практики организации бизнес-процесса с применением метода аналогии или экспертного подхода;
- проектирование новых бизнес-объектов и бизнес-процессов;
- разработка финансовых, социальных, материально-технических, информационных мер по рационализации использования всех видов ресурсов, необходимых для осуществления бизнес-процессов;
- создание модели новой организационной структуры компании;
- уточнение требований к инфраструктуре бизнес-процессов: локальным нормативным документам, положениям о подразделениях, должностным инструкциям, стандартам процессов, оборудованию, информационным ресурсам, формам прогнозирования, планирования, анализа, учета, отчетности, автоматизированным системам управления;
- формирование дифференцированной гибкой системы оценки труда и мотивации участников бизнес-процессов;
- определение требований к системе бюджетирования компании, в том числе нормирование, планирование, управленческий учет и анализ деятельности организации;
- использование качественных критериев и количественных показателей для оценки эффективности организационных преобразований.

Осуществление перечисленных мероприятий требует создания системы управления, которая должна быть согласована с системой производства организации (рис. 3.3).⁶⁸

⁶⁷ Спицнадель В.Н. Основы системного анализа. Изд.дом «Бизнес-пресса», 2009. 326 с.

⁶⁸ Коротков Э.М. Исследование систем управления. М.: ДеКА, 2010.

Организация		
Система управления		
Производством	Обслуживающей деятельностью	Управленческой деятельностью
Система производства		

Рис.3.3. Система управления организаций

Методология управления включает цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы, школы управления.

Процесс управления – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

Система управления состоит из четырех подсистем: методологии, процесса, структуры и техники управления (рис. 3.4)⁶⁹.



Рис. 3.4. Структура элементов системы управления организацией

Основными элементами, составляющими систему управления компанией, являются: цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, организационные отношения, функция, технология,

⁶⁹ Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления: учеб. пособие. М.: Экономика, 2005. 330 с.

решение, характеристики информационного обеспечения, система документооборота, организационная структура.

Таким образом, система управления позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

3.3. Управляемые и неуправляемые процессы организационного развития

Все процессы, происходящие в организации, можно разделить на две группы: управляемые и неуправляемые. *Управляемые процессы* – это процессы, которые поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них. *Неуправляемые* – когда невозможно изменить по тем или иным причинам их направленность и характер. Они протекают по собственным законам. В результате этих процессов все равно случится то, что должно случиться.

Управляемые процессы отражают только часть всех процессов функционирования и развития организации, они сами имеют меру управления, являются управляемыми до определенной степени. Например, подчиненный – хороший, четкий и грамотный исполнитель не будет выполнять распоряжений, которые не согласуются с целями компании, противоречат здравому смыслу или действующему законодательству.

В практике управления развитием важно уметь распознавать характер изменений в управляемых и неуправляемых процессах, отделять изменения переходного периода от изменений нормального функционирования организации.

Не все процессы являются управляемыми, более того, управляемые процессы не могут быть абсолютно управляемыми. Это положение имеет прямое отношение к организационному развитию и управлению им, так, человеческий фактор нередко является причиной проблем организации.

Антикризисное развитие – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития. Управление социально-экономической системой в определенной мере должно быть всегда антикризисным.

*Антикризисное управление*⁷⁰ – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его сим-

⁷⁰ Короткова Э.М. Антикризисное управление. М.: ИНФРА-М, 2001.

птомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна. Всю совокупность проблем можно представить четырьмя группами (рис. 3.5).

Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Это непростое дело – своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер. От этого зависит предотвращение кризиса. Но не только от этого. Механизмы предотвращения кризиса надо построить и запустить в действие. И это тоже проблема управления⁷¹.

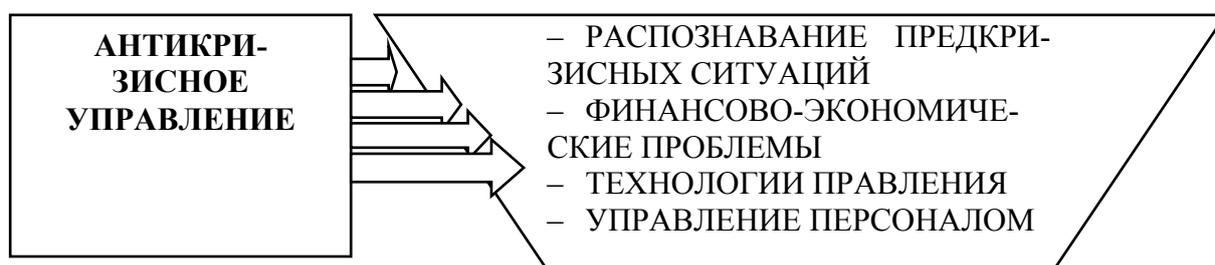


Рис. 3.5. Совокупность проблем антикризисного управления

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это, прежде всего, методологические проблемы ее жизнедеятельности. В процессах их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Например, в экономическом антикризисном управлении возникает необходимость определения типов диверсификации производства или проведения конверсии. Это требует дополнительных ресурсов, поиска источников финансирования. Существуют также проблемы организационного и правового содержания, множество социально-психологических проблем⁷².

Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологий управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

⁷¹ Ряховская А.Н Основы антикризисного управления: учеб. пособие М.: ИПК работников государственного и муниципального управления при Правительстве РФ, 2001.

⁷² Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: ЭКМОС, 2000.

В переходный период от состояния «как есть» к положению «как надо» важно сохранить основные свойства организационной системы, выраженные в показателях функционирования организации и характеризующие качественную определенность переходного этапа в ее развитии. Переходный период отражает последовательные изменения в выбранном направлении от этапа к этапу. Не любые изменения отражают переходный период. Существуют изменения, которые характеризуют простую неустойчивость, колебания показателей под воздействием природных, социальных или экономических условий, конкурентной борьбы, рыночной ситуации.

3.4. Формирование и функционирование механизма управления организационными изменениями

Понимание сущности механизма управления в социально-экономических объектах необходимо для обеспечения их функционирования, совершенствования и развития, или процессуальной динамики.

Механизмом функционирования организационной системы, называется набор правил (процедур, функций), регламентирующих действия центра и элементов в процессе функционирования. Описание механизма функционирования дается через описание составляющих его частей. В качестве составляющих частей организационного механизма рассматриваются⁷³:

- целевые функции системы (центра) и ее элементов,
- ограничения механизма функционирования,
- закон планирования,
- принятая в системе последовательность действий центра и элементов в процессе функционирования,
- процедуры формирования данных, применяемые центром для получения информации об элементах.

Такое представление в значительной мере соответствует выделению и классификации частей организационного механизма, применяемых в реальных системах.

Механизм управления включает следующие компоненты:

- методологию управления (т.е. цели, задачи, законы, принципы, функции, средства и методы воздействия, стиль управления, культура);
- процесс управления (коммуникации, функции, разработка и реализация решений, структура);
- технику и технологию управления (информационное обеспечение, система документооборота, сети связи).

Механизм управления можно формировать в соответствии с определенными правилами, ориентирами, подходами и приоритетами.

⁷³ Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 157 с.

Особенность механизма управления, по мнению Э.М. Короткова⁷⁴, заключается в том, что он характеризует средства воздействия, которые могут меняться в процессах управления по структуре, соотношению, важности. Механизм управления, так же как систему и процесс управления, можно моделировать, развивать, изменять и оценивать с позиций эффективности управления. Это одна из задач текущего, стратегического и инновационного управления. Роль механизма управления – поддержание устойчивости объекта – организационной системы.

Устойчивость объекта – это его стабильное функционирование в рамках заданных параметров независимо от кратковременных отказов (рассогласований) отдельных составляющих устойчивости элементов. Она отличается критериями безотказности, долговечности, реформированности, сохраняемости, стабильности, но вместе с тем гибкостью целей и задач в зависимости от сложившихся условий. Основой устойчивости объекта является опора всех ее структурных и функциональных составляющих на систему главных функций (видов) деятельности как основной системообразующий базис (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Элементы устойчивости организационной системы

Если объект управления устойчив, то он восстанавливает параметры своей деятельности после незначительных отклонений и даже после кратковременного полного отказа одного из его элементов за счет активного задействования других составляющих системы. Основные показатели устойчивости объекта – его состав, взаимное расположение отдельных структурных элементов и внутрифункциональные взаимосвязи должны быть взаимоподдерживающими и взаимодополняющими, чтобы при отказе одного из элементов объект продолжал функционировать в оптимальном режиме. Отказ одного элемента или процесса не должен приводить к нарушению функционирования объекта в целом. Это достигается за счет заранее предусмотренных ресурсов, средств и методов для каждого элемента структуры объекта еще на этапе его возникновения.

⁷⁴ Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М.: ДеКа, 2004. 893 с.

Чем более устойчива структура руководства, тем быстрее восстанавливается пошатнувшееся состояние организации. При бессистемном руководстве объектом, когда внешние и внутренние факторы оказывают все возрастающее отрицательное воздействие на структуру руководства, может наступить частичное или полное рассогласование в руководстве объектом, а иногда и необратимый процесс. Данные обстоятельства не могут не сказаться на результатах функционирования объекта, вывод структуры руководства объектом из разбалансированного состояния может потребовать значительного времени и сил организации.⁷⁵

Это можно представить на следующем примере: если взять тонкий стеклянный сосуд и начать его сжимать, то до определенного момента с ним ничего не случится, будет только усиливаться внутреннее напряжение и сопротивление соответственно. Когда внешнее воздействие превысит сопротивление противодействия, то сосуд сломается. Его, конечно, можно восстановить, склеив осколки, но это уже будет изначально не целый сосуд, а его подобие. Аналогично проявляется и устойчивость структуры руководства любым объектом. Руководителю необходимо всегда поддерживать в стабильно устойчивом состоянии структуру управления, за счет проведения необходимого комплекса мероприятий по своевременному выявлению причинно-следственных связей. К таким мероприятиям следует отнести:

- 1) оперативное и своевременное получение информации о возможном проявлении и влиянии отрицательных факторов;
- 2) проведение превентивных мероприятий, направленных на повышение устойчивости структуры управления организацией;
- 3) использование новых методов и средств руководства объектом, которые способствуют повышению устойчивости структуры руководства и направлены на противодействие отрицательным возмущающим факторам;
- 4) обучение персонала четкому выполнению функциональных обязанностей с обоснованным применением новшеств и изменений в работе;
- 5) внедрение организационных изменений в программу достижения целей объекта, направленных на укрепление стабильности функционирования организации;
- 6) реализацию мероприятий мотивации стимулирования персонала, проведение специальных тренировок в искусственно моделируемых штатных и нештатных ситуациях, в том числе для управленческих работников.

Механизмы функционирования и механизмы управления определяют, как ведут себя члены организации и как они принимают решения. Именно наличие механизмов управления отличает организацию от группы (*группа* – совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности и т.п.) и коллектива (*коллектив* – группа лиц, объединенных общей работой).

⁷⁵ Кожевина О.В. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 286 с. С. 137.

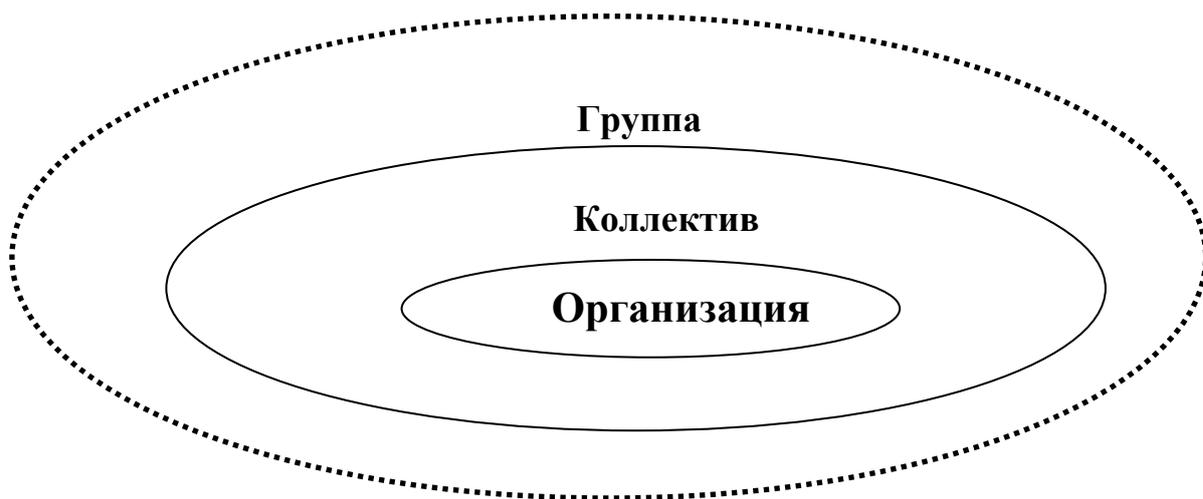


Рис. 3.7. Группа, коллектив и организация⁷⁶

Противодействие системы руководства дестабилизирующим факторам можно разбить на несколько этапов, следующих по своим возможностям противодействия «по нарастающей».

На первом этапе с влиянием возмущающих факторов служба управления справляется самостоятельно, за счет собственных заранее подготовленных для таких случаев методов и средств.

На втором этапе система управления самостоятельно справиться не в состоянии и обращается за помощью к другим функциональным службам организации.

Третий этап отличается тем, что система управления со службами структуры руководства уже не в состоянии улучшить положение, и ответственные лица обращаются за содействием к руководителю объекта.

Таким образом, механизм управления организационными изменениями – это сложная система, для которой характерна достаточно высокая степень неопределенности внутренне присущих связей отношений, а также общего поведения. Это открытая, во многом вероятностная, изменяющаяся система, отличающаяся относительно подвижными гибкими, часто неустойчивыми в их конкретной реализации внутренними и внешними связями. Функционирование механизма управления способствует возникновению новых обстоятельств в организации, что свидетельствует о свойстве необратимости.

Резюме

Система – противоположность хаосу, она состоит из связанных между собой элементов, образующих определенную целостность, единство.

Динамика – это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним

⁷⁶ Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами / под ред. чл.-корр. РАН Д.А. Новикова. М.: Либроком, 2009. 264 с.

воздействий. Для динамически развивающихся организаций характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки с целью получения дополнительной прибыли.

Система управления – совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

Структура управления – совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах. Структура управления включает функциональные структуры, схемы организационных отношений, организационные структуры и систему обучения или повышения квалификации персонала.

Таким образом, механизм управления организационными изменениями – это сложная система, для которой характерна достаточно высокая степень неопределенности внутренне присущих связей отношений, а также общего поведения. Это открытая, во многом вероятностная, изменяющаяся система, отличающаяся относительно подвижными гибкими, часто неустойчивыми в их конкретной реализации внутренними и внешними связями.

Практические задания

1. Назовите элементы системы управления. Охарактеризуйте каждый из них.
2. Приведите пример какой-либо системы, назовите ее основные элементы.
3. Что, на Ваш взгляд, необходимо для системы управления организацией? Приведите примеры.

Контрольные вопросы

1. Что такое система?
2. Дайте определение понятию «динамика».
3. Назовите фазы жизненного цикла организации.
4. Как вы представляете классификацию процессов по фазам жизненного цикла системы?
5. Что предполагает динамическая организация?
6. Перечислите пять основных признаков грядущих перемен.
7. Что из себя представляет система управления?
8. Что необходимо для системы управления организацией?
9. Что означает термин «антикризисное управление»?

Глава 4. ЗАКОНОМЕРНОСТИ И МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ И ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

- Сущность, свойства и закономерности развития организации
- Модели развития и жизненного цикла организаций
- Взаимосвязь теории развития организации с другими теориями менеджмента

Политика должна быть не более и не менее как прикладной историей.

*Василий Осипович Ключевский,
знаменитый русский историк*

Всякая организация развивается в процессе своей жизнедеятельности. Но для того, чтобы иметь возможность влиять на ее развитие, управлять им, необходимо знать основные закономерности этого процесса. В чем конкретно состоят закономерности процесса организационного развития? Чем они обусловлены? какие существуют этапы процесса развития и почему именно такие этапы? Ответ на эти вопросы призвана дать данная глава.

4.1. Сущность, свойства и закономерности развития организации

Теория развития организации зародилась в рамках организмической концепции, в которой организация сравнивается с живым организмом. Для организма развитие в процессе жизнедеятельности является непременным условием существования в изменяющейся среде. То же самое можно сказать и об организации. Данная идея получила существенную поддержку научных кругов и в какой-то мере отразилась в многочисленных концепциях жизненных циклов (экономические циклы, жизненный цикл товара, жизненный цикл организации и т.п.)

Рост интереса к процессам управления развитием предприятий связывают так же с возникновением и быстрым распространением стратегического подхода к менеджменту, который стал активно разрабатываться в 1960-х годах. За отправную точку развертывания теории стратегического менеджмента принято считать выход в 1965 г. книги И. Ансоффа «Корпоративная стратегия»⁷⁷.

Общепризнанного определения развития организации в российской науке управления до сих пор нет. То, что в русской научной литературе обозначается термином «развитие» (или «организационное развитие») в англоязычных работах имеет целый ряд значений. Вот что пишут на этот

⁷⁷ Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента: пер. с. англ. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 82.

счет Щербина В.В. и Попова Е.П.⁷⁸: «Понятие «организационное развитие» у нас, как правило, употребляется в противовес либо «стагнации», либо процессам, именуемым «функционированием организаций». За рубежом же для обозначения того, что в русском языке именуется «организационным развитием», используется несколько разных терминов: «organizational development» (*авт.* – организационное развитие), «organizational growth» (*авт.* – организационный рост), «organizational design» (*авт.* – дословно – организационный дизайн), «organizational construction» (*авт.* – организационное конструирование) и др.».

По итогам сравнительного анализа данных подходов Щербина В.В. и Попова Е.П. выделяют общее основание для всех трех подходов, каковым является процесс качественных изменений. Таким образом, по их мнению, в наиболее общем виде определение процесса развития организации можно сформулировать следующим образом: организационное развитие – это процесс позитивных качественных изменений в организации⁷⁹. Данное определение очень точно *отражает ядро понятия*, но все же не дает ответа на вопрос о причинах и целях развития организации.

Для лучшего понимания характера и целей процесса следует вернуться к противопоставлению развития функционированию. Один из ведущих теоретиков менеджмента в России – Э.М. Коротков определяет данные аспекты организации следующим образом⁸⁰:

«Функционирование организации – комплекс процессов, определяющих жизнедеятельность организации, поддерживающих ее существование и нормальное состояние в совокупности изменений внешней среды. Действие механизмов регулирования по устранению опасных отклонений от устойчивого состояния. Развитие организации – комплекс изменений, отражающих возникновение нового качества организации, укрепляющего ее жизнедеятельность и положение в окружающей среде».

Такой вариант трактовки организационного развития, во-первых, указывает на прямую связь развития с изменениями (развитие – это процесс, однако его составляющей является изменение); во-вторых, указывается на возникновение «нового качества» (переход на новый уровень, стадию развития, вхождение в новую фазу). Это означает, что не каждое изменение можно считать развитием, но лишь сумму («комплекс») изменений, добавляющих нечто существенное к жизнедеятельности организации, видоизменяющее ее. Как, например, семя и дерево, гусеница и бабочка – разные ступени развития. И, наконец, в третьих, развитие связы-

⁷⁸ Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. С. 248.

⁷⁹ Там же.

⁸⁰ Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. 2-е изд., перераб. и доп. // Государственный университет управления. М.: ИНФРА-М, 2010. 620 с.

вается с укреплением положения во внешней среде. Это изменение состояния указывает на цель и результат процесса развития предприятия.

Комплексность изменений подтверждает *целенаправленность и управляемый характер* процесса развития (разрозненные изменения не могут быть комплексом). Новое качество говорит об *этапности и необратимости развития* (организация уже не вернется к «старому качеству»). Укрепление жизнедеятельности и положения говорит о *прогрессивном, повышающем эффективность характере изменений* (развитием не может считаться регрессивный процесс). Наконец, упоминание окружающей среды подводит нас к *балансу внутреннего и внешнего влияния* на развитие организации.

Большинством исследователей теории и модели жизненного цикла организации смешиваются с теориями и моделями организационного развития. В то же время, при детальном рассмотрении обнаруживается существенная разница между этими двумя подходами.

Что следует понимать под развитием в общем случае и организационным развитием в частности? Развитие системы в общем случае – это «процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное»⁸¹. Это значение сохраняется и для специального управленческого термина. Сравним с формулировкой Э.М. Короткова: «развитие организации – комплекс изменений, отражающих возникновение нового качества организации, укрепляющего ее жизнедеятельность и положение в окружающей среде»⁸².

Иная идея заложена в концепции жизненных циклов (независимо от того, рассматривается ли жизненный цикл предприятия, товара, отрасли или идеи): описываемый кривой жизненного цикла процесс предполагает неизбежный спад активности и угасание до прекращения деятельности.

Таким образом, развитие предстает как позитивное изменение, делающее предприятие более эффективным, более конкурентоспособным. В моделях жизненного цикла организаций отражение на кривой жизнедеятельности участка спада уже не является развитием, не говорит о развитии, представляя собой обратный процесс – это регрессия, старение, инволюция.

Следовательно, процесс развития – это только часть жизненного цикла организации.

Законы развития

Развитие является основным предметом изучения диалектики, а сама диалектика выступает как наука о наиболее общих законах развития природы, общества и мышления⁸³. Следует отметить, что в диалектике

⁸¹ Словарь русского языка: в 4-х т. / А.П. Евгеньева [и др.]. М.: Русский язык, 1987. Т. 3. П–Р. С. 593.

⁸² Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. 2-е изд., перераб. и доп. // Государственный университет управления. М.: ИНФРА-М, 2010. 620 с.

⁸³ Алексеев П.В., Панин А.В. Философия: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003.

теория развития представлена как цельная и непротиворечивая система знания. Это позволяет применять ее выводы практически к любым типам систем, включая и организацию.

Общий признак развития, формулируемый в диалектике, заключается в следующем: развитие «есть такое изменение состояний, которое происходит при условии сохранения их основы, т.е. некоего исходного состояния, порождающего новые состояния. Сохранение исходного состояния или основы ... только и делает возможным осуществление закономерностей развития»⁸⁴.

Диалектика описывает также основные законы, по которым осуществляется процесс развития. Данные закономерности представляют особый интерес, так как позволяют прогнозировать ход и результаты процесса развития. Известно три таких закона: закон диалектического синтеза, закон перехода количества в качество, закон диалектической противоречивости (или закон единства и борьбы противоположностей).

1. Закон диалектического синтеза – в процессе развития следующие ступени являются синтезом предыдущих ступеней и воспроизводят на более высокой основе характерные свойства исходных ступеней развития⁸⁵. Сталкиваясь с противоречием в процессе развития, система возвращается к форме существования, которая была характерна для нее на предыдущем этапе. Хотя «старая» форма значительно преобразуется и изменяется. Отсюда следует преемственность стадий, форм и т.п. развития и это делает возможным сохранять системе свое ядро, основополагающее качество в процессе развития.

На основе данного закона можно представить модель развития в виде маятника, отклоняющегося в ту или иную сторону относительно какого-либо показателя (или ряда показателей – только тогда это будет стереомодель) или спирали, двигаясь по которой система возвращается к исходной точке, но уже на другом уровне.

2. Закон перехода количества в качество – «количественные изменения на определенном этапе приводят к качественным, а новое качество порождает новые возможности и интервалы количественных изменений»⁸⁶.

Например, рост выпуска продукции требует усовершенствования производственных процессов. Рост численности персонала – более эффективного управления им (что подтверждается историей менеджмента). При проведении совершенствования открываются новые возможности для количественного роста.

С данным законом согласовывается взаимосвязь развития и роста предприятия. Рост не является достаточным условием развития, но его

⁸⁴ Свидерский В.И. О некоторых особенностях развития // Вопросы философии. 1985. №7. С. 27–28.

⁸⁵ Алексеев П.В., Панин А.В. Философия: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003.

⁸⁶ Там же.

влияние на развитие подчеркивается практически во всех моделях развития и жизненного цикла предприятий.

3. Закон диалектической противоречивости (или закон единства и борьбы противоположностей) – противоречие неотрывно от развития, движения, как и развитие от противоречия.

Представитель нидерландской научной школы управления Бернард Ливехуд в рамках системно-эволюционной концепции предприятия описывает развитие предприятия в полном согласовании с принципами и законами диалектики. Б. Ливехуд различает: *изменение* (обмен, перемена места и т.д.), *рост* (количественное возрастание и сжатие, как противоположное движение) и *развитие*. Всякое развитие, как на индивидуальной, так и на коллективной плоскости, характеризуется следующими признаками⁸⁷:

развитие это дискретный и **необратимый процесс** (возврат в исходное положение практически исключен, бабочка опять не сможет стать гусеницей);

развитие проходит через стадии: объединение – разделение – новое объединение – новое разделение и т.д.;

это ведет к дифференциации и образованию органов и иерархии, в которой одни дифференцированные органы управляются другими;

каждый раз на высшей плоскости интеграции **проявляются предшествующие качества**.

Свойства развития

Диалектика выделяет «фундаментальные особенности (или свойства) развития». Остановимся подробнее на их рассмотрении.

1. Развитие есть изменение. Развитие характеризуется прежде всего своей неотрывностью от движения, изменения. Но это – не отдельные изменения, а множество, комплекс, система изменений в составе элементов, в структуре, т.е. в рамках качества подсистем данной материальной системы. Важное значение при этом имеют развертывающиеся в системах процессы разделения, которые некоторыми авторами оцениваются как условия развития вообще. Системный характер изменений означает, что меняется качество всей системы – она переходит на другой, более высший уровень.

Итак, развитие, есть комплекс изменений, меняющих качество системы (сами изменения тоже носят качественный характер).

Помимо этого, развитие характеризуется не единственным, не разовым качественным преобразованием, а некоторым комплексом, связью ряда таких преобразований. В этом плане развитие есть связь качественных преобразований системы. Для этой связи характерна, прежде всего, необратимость.

⁸⁷ Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными: пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000. 264 с.

3 Развитие необратимо. Свойство необратимости является вторым фундаментальным признаком (свойством) развития. Противоположное этому понятие обратимости связано с круговоротами и функционированием, представляющими собой изменения качеств с возвратом к прежним состояниям в своих главных структурах. Этим развитие принципиально отличается от функционирования. Если круговороты и функционирование в основном обратимы, то развитие – в основном необратимый процесс. Необратимость изменений понимается как возникновение качественно новых возможностей, не существовавших раньше. Также, как человек не может вернуть свою молодость, организация не может изменить характер отношений по разным вопросам взаимодействия (например, как должно осуществляться управление, производство, маркетинг и т.п.). Если такие изменения и возможно, то вряд ли их можно будет считать развитием.

Функционирование является движением в состояниях одного и того же уровня (в управлении часто в качестве цели обозначается повышение эффективности функционирования). Оно может быть связано лишь с перераспределением элементов, функций и связей в объекте. При развитии, напротив, система должна выйти на иной уровень функционирования, прежде недоступный для нее. (Например, в производстве самолетов как качественный скачок может рассматриваться смена винтовых двигателей на реактивные, что коренным образом изменяет сам процесс производства – требует введения новых подразделений и изменения работы старых, предъявляет новые требования к прочности и точности конструкций.)

3. Развитие – направленный процесс. Развитие есть особого рода связь состояний. Эта связь тоже не беспорядочна; если хаотичность на уровне первичных изменений «преодолевается» в целостности изменений, в одном каком-либо качественном преобразовании подсистемы, то на уровне всей системы этим преобразованиям может и не быть присуща внутренняя связность; на этом уровне они могут оказаться беспорядочными изменениями, и тогда не будет развития. Развитие же, напротив, показывает наличие **преемственности между качественными изменениями** на уровне системы, связь последующего с предыдущим, определенную **тенденцию в изменениях** (их организованность) и именно на этой основе появление у системы новых возможностей⁸⁸.

Иначе говоря, развитие соотносится с направленными преобразованиями. Это лишь подчеркивает **значимость управления процессом развития**.

Таким образом, основные признаки развития: 1) качественный характер изменений, 2) необратимость и 3) направленность. Ни один из этих признаков не является достаточным для определения развития. Недостаточны и какие-либо два из них⁸⁹.

⁸⁸ Алексеев П.В., Панин А.В. Философия: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. 2003.

⁸⁹ Там же.

Исходя из перечисленных признаков, упрощенно сформулировать определение развития можно следующим образом: «развитие – это направленные, необратимые качественные изменения системы».

4.2. Модели развития и жизненного цикла организаций

Использование моделей развития и моделей жизненного цикла как основных теоретических инструментов изменений в организации позволяет выявлять и прогнозировать основные типичные причины организационных кризисов и преодолевать эти кризисы, задавая ключевые ориентиры в направлениях развивающих преобразований. И в то же время эти модели позволяют доступно, на понятном практикам языке объяснить, что и как нужно менять.

Как правило, для управления развитием предприятия, выбирается базовая модель, на основе которой строятся диагностические инструменты и механизмы осуществления изменений. Таким образом, для выбора теоретической основы для исследования процесса управления развитием возникает необходимость проведения сравнительного анализа наиболее известных моделей организационных изменений (моделей развития и жизненного цикла).

В самых полных обзорах^{90,91,92} исследователи называют уже около 30 моделей, описывающих организационное развитие.

Несмотря на обилие моделей, при рассмотрении вопроса о жизненных циклах и организационном развитии, приоритет отдается, как правило, двум моделям – модели Ицхака Адизеса и модели Ларри Грейнера. Другие модели и теории при этом остаются в тени. Причем, некоторые из них не только не уступают двум перечисленным, но и в значительной степени превосходят их по ряду ключевых показателей: полноте, системности, глубине и последовательности рассмотрения, а также возможности использования модели для прогнозирования и осуществления изменений. Одним из таких базовых построений для управления развитием является теория динамического (или органического) развития предприятия Бернарда Ливехуда и Фридриха Глазла⁹³.

Проведем сравнительный анализ указанных моделей с целью выбора наиболее подходящей для исследования процесса управления развитием предприятия.

⁹⁰ Широкова Г.В. Характеристики стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» // Российский журнал менеджмента. 2007. Т 5, № 4. С. 3–20.

⁹¹ Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций // Менеджмент: век XX век–XXI. М.: Экономика, 2004. С. 304–320.

⁹² Моргунов Е.Б. Организационное поведение. учеб. пособие. М.: Изд-во МГУПИ, 2006. 140 с.

⁹³ Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными: пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000. 264 с.

Модель организационного развития Л. Грейнера

Модель развития организации Ларри Грейнера включает описание следующих пяти стадий⁹⁴ (рис. 4.1):

- развитие через творчество;
- развитие через жестко централизованное управление;
- развитие через делегирование;
- развитие через координацию;
- рост через сотрудничество и участие.

Переход к следующей стадии становится возможным только при условии преодоления закономерного кризиса в развитии. Последовательность кризисов, также как и стадий, определяется четким порядком:

- кризис лидерства;
- кризис автономии;
- кризис контроля;
- кризис «красных флажков».

Стадия 1 – «развитие через творчество». На этой стадии главную роль играют основатели организации. Их усилия направлены, одновременно и на создание продукции (услуги) и на формирование рынка. Чаще всего основатели организации имеют выраженную профессиональную или предпринимательскую ориентацию и не особенно уделяют внимание управленческой деятельности. Вся их энергия полностью вкладывается в создание продукции (услуги) и ее продажу.

За стадией 1 следует «кризис лидерства». По мере роста организации возникают управленческие проблемы, которые не удастся решить на основе неформального общения и преданности делу. Управленческие задачи и связанный с ними груз ответственности начинают давить на создателей организации, приводя к конфликтам между лидерами. С неизбежностью возникает вопрос решения управленческих проблем и вывода организации из сложившейся ситуации. Решение, обычно, заключается в передаче руководства организацией наемному профессиональному менеджеру, устраивающему собственников⁹⁵.

Стадия 2 – «развитие через жестко централизованное управление». В этой фазе менеджер организации и ключевые сотрудники берут на себя основную ответственность за направление всех видов активности в нужное русло. К управленцам и сотрудникам на более низких уровнях иерархии руководители организации относятся скорее как к специалистам, призванным выполнять определенные функции, чем как к людям, способным принимать самостоятельные решения.

⁹⁴ Управление в социальных и экономических системах: учеб. пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2006. С. 339.

⁹⁵ Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента. 2004. №4. С. 21.

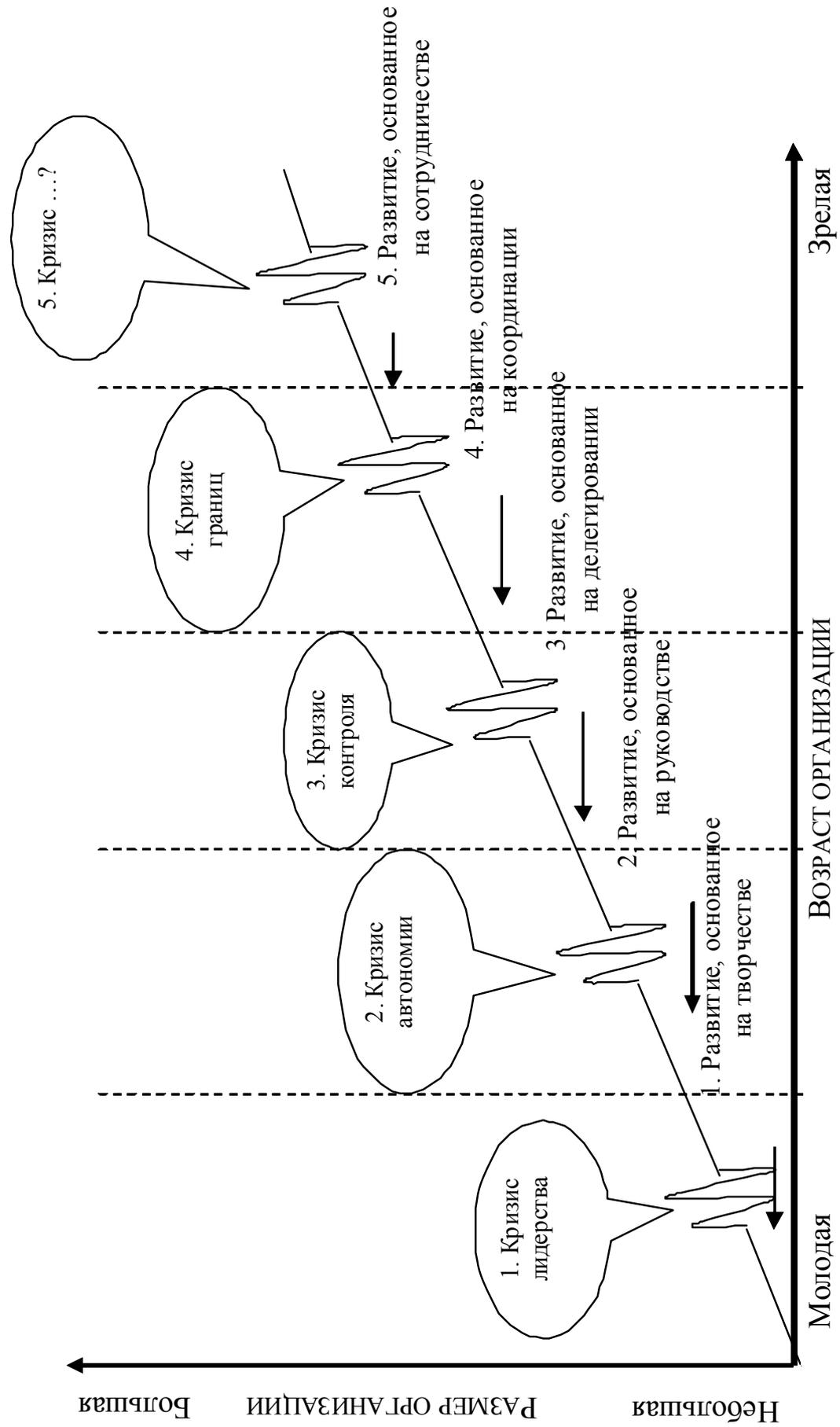


Рис. 4.1.1. Модель организационного развития Л. Грейнера

Логичным следствием стадии 2 является «кризис автономии». По мере развития организации специалисты и руководители на всех уровнях начинают нуждаться во все большей степени независимости (автономии) в принятии решений, что входит в противоречие со стремлением высшего руководства контролировать абсолютно все аспекты деятельности организации. Трудности этого периода развития связаны с тем, что менеджменту психологически трудно ослабить контроль и снять с себя ответственность за часть решений, а рядовые сотрудники, с одной стороны, нуждаются в большей автономии, а с другой стороны, не привыкли принимать самостоятельные решения.

Стадия 3 – «развитие через делегирование». На этом этапе происходит делегирование полномочий и ответственности «сверху вниз», организационная структура становится менее централизованной, что повышает мотивацию сотрудников.

За стадией 3 следует «кризис контроля». Он выражается в том, что руководители организации в определенный момент начинают ощущать потерю контроля над ситуацией. Попытка усиления контролируемых функций приводит к росту напряженности и конфликтам.

Стадия 4 – «развитие через координацию». На этой стадии развитие происходит через введение формальных систем (с подробно описанными правилами), позволяющих лучше координировать активность различных подразделений с высшим руководством организации, выполняющем в этом случае роль «сторожевого пса», и контролирующим соблюдение принятых правил.

Стадия 4 заканчивается кризисом «красных флажков». Он обусловлен тем, что организация стала слишком большой и сложной для того, чтобы управлять ею исключительно с использованием стандартных, формальных, подробно описанных процедур. Все чаще и чаще возникают ситуации, когда формальная система начинает давать сбои – правила не соблюдаются, сотрудники относятся к ним все более скептически. В такой ситуации менеджмент, как правило, продолжает ужесточать контроль за соблюдением правил и пытается выработать новые с учетом усложняющейся ситуации. Это приводит к напряжению и конфликтам.

Стадия 5 – «рост через сотрудничество и участие». На этой стадии для организации характерны следующие признаки: менеджеры действуют в зависимости от ситуации; формальные правила используются, но стремления создать полный список формальных правил и процедур нет; активно используется потенциал команд на разных уровнях; используются технологии включения сотрудников в процесс поиска и принятия важнейших решений (включая выработку стратегии развития организации).

Важно отметить, что каждая стадия в модели Грейнера – это одновременно следствие предыдущей и причина или основание для последующей. При этом Е.И. Кушелевич и С.Р. Филонович отмечают, что «неспособ-

ность менеджмента понять проблемы развития организации может привести к тому, что компания окажется «замороженной» на какой-нибудь стадии эволюции, а в конечном счете и к несостоятельности или банкротству. Следовательно, решающая задача менеджмента на каждом революционном этапе состоит в том, чтобы найти новый набор организационных методов, который станет основой управления на следующем этапе эволюционного роста. При этом однажды принятое важное и правильное решение может в дальнейшем породить серьезные организационные проблемы»⁹⁶.

Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Наиболее часто цитируемой среди моделей организационных изменений на сегодняшний день можно считать модель жизненного цикла И. Адизеса⁹⁷.

Основная идея модели заключается в соотношении развития организации с развитием живого организма. Поэтому и жизненный цикл организации делится на две фазы – рост и старение (рис. 4.2). Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, проходя через такие этапы, как «выхаживание», «младенчество», «давай-давай», «юность». Старение начинается со стабилизации и завершается «смертью» организации, проходя через этапы «аристократизм», «ранняя бюрократизация», «бюрократизация». Продвижение от одной стадии к другой происходит в результате разрешения ключевых проблем каждого этапа.

Адизес И. выделяет два важных параметра жизнедеятельности организации – гибкость и контролируемость (управляемость). Молодые организации очень гибкие и подвижные, но слабоконтролируемые. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется: контролируемость возрастает, а гибкость уменьшается.

Каждый этап имеет свои трудности, которые условно можно разделить на две категории: болезни роста и организационные патологии.

К первой относятся проблемы, обусловленные незрелостью компании, которых очень трудно избежать. При грамотной стратегии и тактике развития организации она может находиться в стадии расцвета бесконечно долго, постоянно порождая новые «кривые» жизненного цикла. Ключевая задача – сосредоточиться на проблемах, присущих данной стадии жизненного цикла организации, решая их так, чтобы она смогла развиваться дальше.

⁹⁶ Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций // Менеджмент: век XX век–XXI. М.: Экономистъ, 2004. 304 с. С. 304–320.

⁹⁷ Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2007. 384 с.

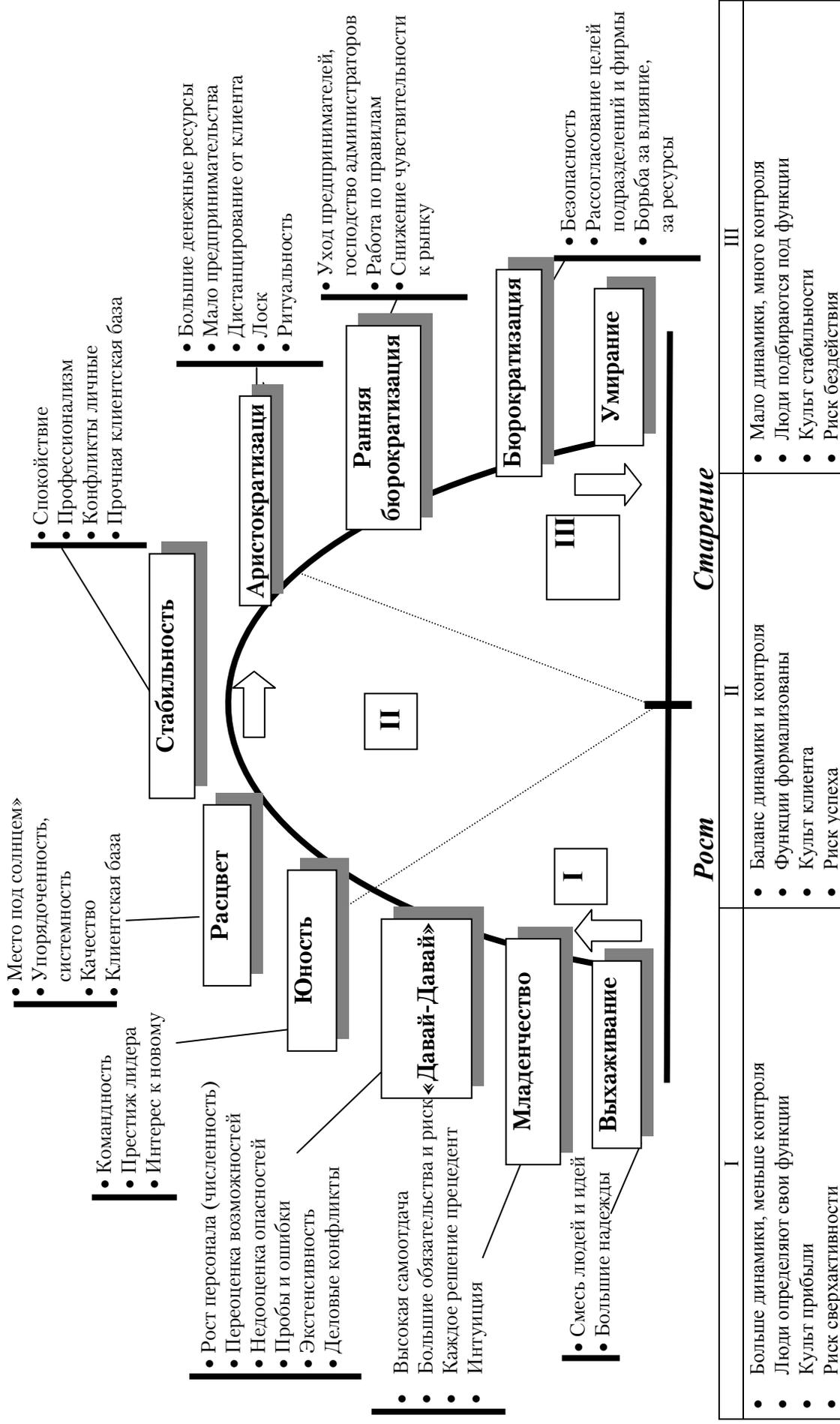


Рис. 4.2. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Наиболее характерные черты всех стадий модели жизненного цикла Адизеса представлены ниже⁹⁸.

«Выхаживание» – зарождение организации. На этом этапе предприниматель обсуждает идеи нового бизнеса и принимает решение об его создании. Для успеха необходимы бизнес-идея и энтузиазм по отношению к ней, готовность взять на себя риск основания нового дела и высокий уровень обязательств, финансовая поддержка нового дела и готовность рынка принять новый товар/услугу.

«Младенчество» – начало деятельности компании. Характерными чертами организации на этом этапе являются нечеткая структура, небольшой бюджет, отсутствие отлаженных бизнес-процессов, демократичная персонифицированная оргкультура, слабая субординация, отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий. Для успеха необходимы постоянный приток денежных средств и преданность основателя идее построения устойчивой организации. Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.

«Давай-давай» – стадия быстрого роста. Бизнес-идея начинает приносить свои первые плоды, преодолевается нехватка денежных средств, увеличивается объем продаж. Организация работает в «пожарном режиме», чтобы удовлетворить все новые и новые запросы рынка. В этот период в компании могут появляться и «раскрываться» множество неординарных личностей.

Периодически между ними могут возникать самые разнообразные острые дискуссии о путях дальнейшего развития.

Чтобы выжить, организация должна четко определять, чем не следует заниматься. Появляется необходимость в административной подсистеме – переход от управления «по интуиции» к более профессиональным действиям. В противном случае организация может попасть в ловушку, когда действия основателя могут привести к гибели его же творения. Преодолевая описанные проблемы, организация движется к следующему этапу – юности.

«Юность» – период перерождения организации. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. Формируются новая структура, стиль работы, организационная культура, основные бизнес-процессы. Это длительный и болезненный процесс, связанный с конфликтами и противоречиями. Осуществляется переход организации от одного набора проблем к другому.

Во многих случаях именно на этой стадии происходит смена акцентов – с развития любой ценой на повышение качества работы. Возможны

⁹⁸ Управление в социальных и экономических системах: учеб. пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2006. С. 334-339.

конфликты между потребностями самореализации ярких личностей и необходимостью технологичной организации бизнес-процессов. Если систематизация и технологизация менеджерской деятельности произошла успешно, руководство институционализировалось и конструктивно-эффективный менеджмент укоренился, то организация движется к следующему этапу – расцвету.

«Расцвет» – оптимальная точка «кривой» жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Организация знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Расцвет – это не точка, после которой сразу же следует падение, а процесс роста. Он является показателем способности организации достигать эффективных результатов в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Компания на стадии расцвета ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей. Четкое планирование сочетается с умением предвидеть будущее и следовать планам, налицо рост продаж и прибыли. В это же время создается сеть новых «младенческих» организаций. Если на этом этапе организация не пополняется новыми силами и не сможет превратить эту точку в «длинную линию», она переходит к стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

«Стабилизация» – первая стадия старения в жизненном цикле организации. Еще сильная по уровню своей внутренней организованности, компания уже начинает терять гибкость. Утрачивается дух творчества, сокращаются инновации и не поощряются изменения, которые и привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат, хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. В таких организациях повышенная привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке. Происходит неуправляемое скольжение к следующей стадии – аристократизму.

«Аристократизм» – укрепляются система контроля и старые традиции, растет формализм в отношениях, в организационной культуре преобладают личные интересы в ущерб целям организации. Происходят дальнейшие изменения в распределении влияния: те, кто делит деньги и прочие блага, устанавливают правила и играют более важную роль, чем люди, которые наращивают бизнес и занимаются производством. На руководящие посты все чаще назначаются по принципу личной лояльности, а не профессионализма. Карьеру в организации начинают успешно делать не яркие, а наоборот, заурядные сотрудники. Все большее значение приобретают внутренние инфраструктурные подразделения – всевозможные хозяйственные службы, финансово-бухгалтерские подразделения, юриди-

ческая и кадровая служба. Как правило, профессионалов среди них становится все меньше.

«Ранняя бюрократизация» – этап, когда организация «забывает» о том, что и как делается и обращается к поискам виновных, что приводит к частым конфликтам. Потребитель при этом отодвигается на второй план. На этой стадии эффективность работы практически уже не имеет никакого значения. Начинается борьба за выживание не корпорации, а каждого, кто в ней работает.

«Бюрократизация» и «смерть» – 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. Сосредоточившись на правилах и процедурах, на бессмысленном контроле, компания почти не общается с внешним миром, и клиентам приходится изрядно потрудиться, чтобы пробиться через существующие в организации бюрократические препоны. Клиенты уходят, и если государство или собственник по каким-то соображениям не пожелает продлить это состояние, наступает гибель организации.

Модель органического эволюционного развития предприятия Б. Ливехуда и Ф. Глазла

Модель органического эволюционного развития (встречается также название «динамичного») предприятия впервые была опубликована Б. Ливехудом в 1969 году. Дальнейшее формирование этой концепции развития происходило в НИИ (Исследовательском институте организационного развития) в Нидерландах, основанном Ливехудом, который он возглавлял более десяти лет. Фридрих Глазл после 19 лет личной совместной работы с Бернардом Ливехудом в НИИ и активной консультационной деятельности на основе данной теории дополнил ее фазой ассоциации и рядом уточняющих положений, которые нашли отражение в немецком издании книги «Динамичное развитие предприятия», вышедшем в свет в 1993 г. и переведенном на русский язык в 2000-м году⁹⁹.

Ливехуд Б., по всей видимости, первым предложил рассматривать развитие организации, применяя аналогию с развитием человека (так, в частности, для описания развития предприятия он использует термин «социальный организм»). Обычно эту заслугу приписывают Адизесу, в то время как его модель и изыскания были опубликованы в 1979 году¹⁰⁰, т.е. на 10 лет позже Ливехуда.

⁹⁹ Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными: пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000. 264 с.

¹⁰⁰ Adizes I. Organizational Passages Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations // Organizational Dynamics. Summer, 1979.

Схематическое изображение модели развития Ливехуда и Глазла представлено на рис. 4.3 в контексте смещения основных задач и граничных проблем предприятия при прохождении идеально-типических фаз в своем развитии¹⁰¹.

Одно из основных достоинств теории Ливехуда и Глазла, выделяющее ее из ряда других – это системность и целостность рассмотрения организации, которые достигаются за счет выделения, изучения и описания трех подсистем (культурной, социальной, технико-инструментальной) и составляющих их семи элементов (1 – идентичность; 2 – политика, стратегия, программы; 3 – структура; 4 – люди, группы, климат, руководство; 5 – отдельные функции, органы; 6 – процессы, общий ход дела; 7 – физические средства) организации в процессе развития (табл. 4.1).

Т а б л и ц а 4 . 1

Структура организации по Б. Ливехуду¹⁰²

Сущностные элементы	Подсистемы
1. Идентичность	Культурная подсистема
2. Политика, стратегия, программы	
3. Структура	Социальная подсистема
4. Люди, группы, климат, руководство	
5. Отдельные функции, органы	
6. Процессы, общий ход дела	Технико-инструментальная подсистема
7. Физические средства	

Относительно формы представления структуры организации (табл. 4.1) Ф. Глазл отмечает: «с целью наглядности представления сущностные элементы расположены последовательно. В социальной же действительности между ними существуют многообразные взаимные влияния и взаимные пересечения, в хорошем двухмерном графическом изображении они представляли бы запутанную сеть линий, которая – будучи спроектирована на плоскость – все же сильно редуцировала бы многослойную действительность».

Проблема представления сходна с той, с которой мы сталкиваемся при попытке изображения анатомии и физиологии человека: в анатомическом атласе на одной странице изображена костная система, на другой – мускульная система, на третьей – нервная система и т.д. Читатель сам должен соединить все в целое, но и после этого он получит только схематический образ».

¹⁰¹ Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными: пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000. С. 272.

¹⁰² Там же. С. 37.



Рис. 4.3. Графическая интерпретация процесса развития по Б. Ливехуду и Ф. Глазлу (сдвиг основных задач и граничных проблем)

Заметим, что данная модель организации полностью соответствует научному взгляду на систему: «...представить нечто как простую систему – значит описать это в четырех категориальных планах, а именно: 1) процесса; 2) функциональной структуры; 3) организованности материала (морфологии); 4) просто материала. Эти четыре описания должны быть отнесены к одному объекту и связаны между собой...»¹⁰³.

Модель Б. Ливехуда и Ф. Глазла отличается также полнотой и содержательностью этапов. Авторы выделяют четыре фазы развития предприятия: пионерскую фазу; фазу дифференциации; фазу интеграции и ассоциативную фазу (или фазу ассоциации).

Опишем в основных чертах каждую из перечисленных четырех фаз развития предприятия¹⁰⁴.

1. Пионерская фаза¹⁰⁵. Предприятие-пионер это предприятие, которым управляет его основатель, благодаря творческой деятельности которого оно возникает и существует. Пионер-основатель рассматривает организацию как замкнутую динамическую систему, а клиенты и собственный персонал, являются частями этой системы. Пионеров в первую очередь интересует хозяйственно-техническое управление. Они мыслят в понятиях продукции, которую изготавливают, и рынка, который захватили.

Прибыль для пионера является как личным приобретением, так и показателем успеха его предпринимательской деятельности.

Внутри социальной подсистемы предприятия в данной фазе интуитивно действуют по модели ремесленного производства. Образование технико-инструментальной и социальной подсистем ограничено минимумом. Импровизируя, пионер или основатель предприятия ищет свой путь в рамках своего управленческого мировоззрения и понимания рынка. Всякое вмешательство в эти взгляды им отклоняется. Пионерское предприятие остается здоровым, пока:

- пионер еще лично знает всех сотрудников;
- пионер еще лично знает всех клиентов;
- производственный процесс или работа служб относительно обозримы;
- вследствие стабильности техники и рынка собранный опыт играет важную роль.

В результате кризиса, наступившего в пионерской фазе, предприятие вынуждено либо перейти в дифференциальную фазу развития, либо умереть.

¹⁰³ Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М.: Шк. культ. полит., 1995. 800 с.

¹⁰⁴ Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными: пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000. 272 с. С.264.

¹⁰⁵ Пионер – человек, впервые проникший в неисследованную страну, область и поселившийся в ней; переносно – человек, первым проложивший пути в какой-либо новой области деятельности; зачинатель / Евгеньева [и др.] 1987. С. 124.

2. Фаза дифференциации. Рациональное управление, близкое к научной организации труда, приводит к такой форме предприятия, отличительными свойствами которой являются разделение функций и специализация. Эта форма соответствует второй фазе развития – фазе дифференциации¹⁰⁶.

На этом этапе развития предприятия работают следующие принципы:

1. Механизации, т.е. рекомендуется использование вспомогательных технических средств везде, где это возможно. Человеческий труд, насколько это возможно, должен быть заменен работой машин.

2. Стандартизации. Смысл этого принципа: единообразие и взаимозаменяемость.

3. Специализации. Следование этому принципу приводит к тому, что благодаря концентрированию на определенной ограниченной области, углублению знаний и совершенствованию возможностей улучшается качество и количество работы.

4. Координации. Этот принцип служит противовесом центробежным силам дифференциации, которые все больше охватывают вторую фазу. Многочисленные и многосторонние виды деятельности, которые образовались вследствие дифференциации, должны быть объединены.

5. Формализации. Здесь точно определяются, логически упорядочиваются, описываются и тем самым фиксируются задачи, области компетенции, стили выполнения работ и т.д.

Ключевым принципом в данной фазе, безусловно, является специализация.

Фаза дифференциации знает три формы специализации:

- функциональная специализация;
- специализация на плоскости управления;
- специализация рабочих фаз.

В конце второй фазы проявляются следующие трудности: рационализм вместо интуитивной предприимчивости; механистичность вместо органичности; безликость вместо направленности на личность; систематичность и следование принципам вместо ситуативности.

Дифференциальная фаза была исторически обусловленным ответом на перезревшую пионерскую фазу. В то время как пионер-предприниматель сознательно ставил на передний план хозяйственные достижения, и стремился иметь как можно меньше проблем с аппаратом, то во второй фазе управление аппаратом и овладение им выдвинулось на передний план. Хозяйственная деятельность постепенно перешла в подчинение возросшей мощности производственного потока или требования непрерывности услуг. В фазе дифференциации ослабевает мотивация персонала и возрастает недоверие со стороны потребителей. Таким образом,

¹⁰⁶ Дифференциация – разделение, расчленение, расслоение чего-либо на отдельные разнородные элементы / Евгеньева [и др.]. 1985. С. 404.

предприятие вынуждено перейти в фазу интеграции, иначе ему грозит банкротство.

3. Фаза интеграции¹⁰⁷. Трудности, которые проявляются в конце второй фазы, кратко суммируя, следующие:

– внутренние проблемы коммуникации (проявляются негативные свойства бюрократии, высшие уровни управления становятся далеки от понимания реальных проблем предприятия, возрастает частота и острота конфликтов между подразделениями вследствие непонимания общих целей);

– внешние проблемы коммуникации (теряется живой контакт с потребителями, на передний план выходит изготовленный продукт или стандартизированный набор предложений в сфере обслуживания, а не разрешение проблем клиентов);

– проблема овладения процессом (размывается ответственность за общий ход процесса, вследствие чего он теперь носит прерывистый характер, отдельные этапы процессов не согласуются друг с другом; сложившаяся система удовлетворительно действует только в статичной ситуации, как только возникают отклонения от нее – появляются непреодолимые трудности);

– проблема застоя и качественной непродуктивности (по причине чрезмерной формализации утрачивается дух инициативы и предпринимательства, любые изменения наталкиваются на большое сопротивление и молча или открыто саботируются).

Решение этих проблем с помощью концепции перехода в следующую фазу достигается только тогда, когда у персонала, вплоть до мастеров и рабочих, будет пробуждаться и стимулироваться интегрированное соучастие в достижении общих целей предприятия. Поэтому фаза интеграции опирается на сотрудника, который может и хочет развиваться.

В интегральной фазе развития «ориентация на горизонталь» превалирует над «ориентацией на вертикаль»: сотрудники в первую очередь сориентированы на внутренних и внешних поставщиков и потребителей и на ход рабочего процесса, а не на начальство. Расширение круга задач делает работу на предприятии более интересной и разнообразной, чем прежде. Установка на непрерывное развитие в соединении с целенаправленным управлением этим процессом ведет к возрастанию творческого потенциала предприятия. Постоянное обновление продукции, рынка, структур, технологий и т.д. становится нормой.

При исполнении группам и отдельным лицам предоставляется возможность составлять части плана. Все это возможно только при изменении менталитета руководства. Стиль руководства в отношении среднего и нижнего руководящего звена теперь состоит уже не в том, чтобы отдавать

¹⁰⁷ Интеграция – объединение в целое каких-либо частей / Евгеньева [и др.]. 1985. С. 404.

распоряжения и контролировать, но в том, чтобы побуждать, ставить вопросы, составлять суждения и там, где это необходимо, проявлять инициативу, которая может быть подхвачена последними.

Если в первой фазе руководил предприятием пионер-основатель, а во второй эта функция была передана профессиональному управляющему, то важнейшей предпосылкой для развития третьей фазы является образование команды высшего менеджмента, которая взаимодействует с командами других уровней руководства.

В этой команде менеджеров должен практиковаться и быть образцом для других новый стиль кооперативного решения проблем. Именно здесь получают жизнь новые основные положения и новая форма организации. Члены этой руководящей команды обязаны совместно обсуждать основополагающие проблемы. Прежде чем принять решение, команда должна иметь возможность собрать данные и факты, относящиеся к решаемой проблеме, и составить собственное суждение; высказанные в команде мнения должны быть учтены при принятии решения.

Одна из ключевых функций в данной фазе, которая должна развернуться в полном объеме, это рыночная функция. Маркетинг интеграционной фазы исходит из знания истинных потребностей клиента и предлагает честную информацию о качестве и свойствах продукции. Таким образом, предприятие не манипулирует монопольным положением или хорошими отношениями с потребителем, но предоставляет ему сделать осознанный выбор. Там где это возможно, маркетинг должен стремиться к диалогу с потребителем.

В управлении процессами интегральной фазы одна из главных задач состоит в организации нижнего уровня посредством создания автономных и полуавтономных групп, на которые может быть возложена ответственность за выполнение возможно большего числа групповых координационных функций. Примером такой организации становятся «кружки качества».

Граничной проблемой, встающей на пути развития предприятия в интегральной фазе, становятся «проблемы окружения» – предприятие уделяет все больше внимания своему внутреннему социальному благополучию, отодвигая на второй план и интересы потребителей, и достижение финансовых результатов. Это приводит к кризисному состоянию, выход из которого приводит к переходу в следующую фазу.

4. Фаза ассоциации (добавлена Ф. Глазлом)¹⁰⁸. Для предприятия, достигшего в результате своего развития кризиса интегральной фазы, решающей становится способность выстраивать свои отношения с наиболее влиятельными силами в своем окружении. Необходимость объединения усилий ведет к совершенно новым формам кооперации, поддержки, обра-

¹⁰⁸ Ассоциация – группа, соединение, сочетание чего-либо / Евгеньева [и др.]. 1985. С. 49.

зования альянсов и т.д. Эти «ассоциации» принципиально отличаются от слияния предприятий, которые чаще всего создаются только для экономического доминирования. Здесь строятся доверительные долговременные отношения партнерства, которые предусматривают сбалансированность интересов и общее, сквозное создание ценностей.

От руководства в фазе ассоциации требуется создание и постоянное поддержание эффективного информационного обмена, а решение проблем окружающего мира оно должно сделать основной задачей предприятия.

На предприятии, достигшем фазы ассоциации, поставщики «доверительным образом» включаются в работы по развитию. Такое предприятие целиком полагается на долговременные, открытые отношения к поставщикам, посредством которых обе стороны учатся друг у друга.

Кооперативное поведение полностью вникает в проблемы поставщиков при возникновении у них трудностей. Если качество поставляемой продукции не соответствует договорной, то прибегают не к санкциям в отношении поставщиков, но к совместному решению проблем. Производитель отправляет своих специалистов к поставщикам, чтобы совместно произвести анализ проблем и найти их решение. Обе стороны знают, что такие действия ведут к совместной выгоде.

Предприятие также развивает интенсивные отношения с торговыми организациями и клиентами. Постоянно изучается опыт клиентов, который учитывается при улучшении и развитии производства. После продажи продукта продавец поддерживает постоянные отношения с покупателем и использует опыт его эксплуатации и идеи.

По инициативе предприятия создаются «клубы поставщиков», в которых происходит обмен опытом, совместное обучение и развитие, а также кооперативное решение проблем относительно поставок, производства, транспорта и логистики.

Подобные клубы создаются предприятием и для взаимодействия с покупателями. На предыдущих стадиях, как правило, продавец с покупателем обсуждали качество, терминологию, количество, цену, условия поставки и т.д., теперь же многие «ячейки» предприятия в прямом контакте со своими внешними торговыми партнерами кооперативно решают возникающие задачи. Предприятие совместно с представителями клиентов может намечать решение общего круга проблем, посвященных качеству продукции, количественной и ценовой политике, освоению рынка, вплоть до окончательной утилизации продукции. Эта близость к предприятию гарантирует клиентам, что их собственные потребности и проблемы будут поняты; предприятию-производителю эта перманентная близость к клиентам позволяет более рационально вводить в действие ресурсы. Меньше производится продукции, не находящей спроса на рынке, поскольку производится то, что лучше всего соответствует потребностям клиентов.

Руководство предприятия регулярно премирует хорошие идеи со всех сторон.

Таким образом, поставщики и торговые организации, организуют свои отношения не под знаком борьбы и противостояния, но на основе исполненной доверия, долгосрочной взаимозависимости.

В технологическом процессе многие формы работ направлены на то, чтобы ресурсы использовать так экономно, как это только возможно. Действует принцип постоянного процесса улучшения. Качество не проверяется, а производится.

На пути к интеграционной фазе предприятие приобрело способность, исходя из собственных сил, подготавливать, начинать и осуществлять обновление. Тем самым организация становится самообучающейся системой. Работа и обучение теперь не отделены искусственно друг от друга, но интегрированы.

У ассоциативной фазы также существует граничная проблема, а именно образование большого потенциала власти. Образующиеся на пути различных форм ассоциации «биотопы предприятий» могут вести себя как властные блоки и нежелательным образом доминировать в политико-правовой и духовно-культурной областях, поставив себя вне действия общественных форм принятия решений и контроля. Следствием этого может стать мощная форма тоталитаризма, а именно, «хозяйственного тоталитаризма».

Филонович С.Р. отмечает наступление «концептуального кризиса» основных моделей жизненного цикла организации (из перечисленных моделей прежде всего это относится к модели Адизеса)¹⁰⁹:

– основные модели жизненного цикла организации не учитывают возможности концептуальных циклов (по видимому, речь идет о циклах, переживаемых концепцией организации, бизнес-идеей);

– основные модели отражают особенности индустриальной экономики;

– модели жизненного цикла организации должны учитывать переход к «обществу знания».

Теория Б.Ливехуда и Ф.Глазла во многом преодолевает указанные недостатки – в частности, предприятие в интегральной фазе ориентировано на реализацию способностей сотрудников и работу в командах (по всем ключевым характеристикам – это уже подход не индустриальной экономики). А в фазе ассоциации, частным примером проявления которой является концепция «бережливого предприятия» (lean production)¹¹⁰, реализованная на ведущих японских предприятиях, мы можем наблюдать

¹⁰⁹ Там же.

¹¹⁰ Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными: пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000. 264 с.

уже принципиально новые возможности для совершенствования, в том числе развития бизнес-идеи и передачи знания.

Таким образом, сравнительный анализ основных моделей организационных изменений, в том числе моделей развития и жизненного цикла предприятий, показывает, что наиболее полной, системной и практичной является модель динамичного развития предприятия Б. Ливехуда и Ф. Глазла. Использование данной модели при диагностике, управлении в фазе и фазовом переходе является на сегодняшний день наиболее оправданным.

4.3. Взаимосвязь теории развития организации с другими теориями менеджмента

Одна из трудностей применения теорий развития организации (либо теорий жизненного цикла) состоит в их сочетании с другими теориями менеджмента.

Менеджмент как вид практической деятельности предполагает умелое использование знаний не только относящихся к разным подходам, но подчас и к разным наукам. Поэтому управление организацией иногда сравнивают с игрой в гольф – где в зависимости от ситуации нужно воспользоваться той клюшкой, которая больше подходит для данных условий и целей¹¹¹.

Стюарт Крейнер в книге «Ключевые идеи менеджмента»¹¹² в части с подзаголовком «За пределами поисков лучшего способа» отмечает: «Ключевые идеи, которые формируют и продолжают направлять менеджмент, часто рассматриваются как негибкие. Многие менеджеры концентрируют свои усилия на отыскании «единственно правильного пути», при помощи которого они смогут решить какую-то задачу или достичь какой-то цели. Но в реальной жизни менеджеры знают, что единый подход для решения всех проблем, с которыми они сталкиваются, вряд ли существует. Идеи должны быть гибкими и применяться только тогда, когда это необходимо, а не считаться «решениями», которые подходят для каждого случая».

В данном параграфе приведем попытку увязать фазы (или этапы) модели развития Б. Ливехуда и Ф. Глазла с наиболее подходящими (или близкими) для каждого этапа теориями менеджмента.

Но перед этим необходимо найти логическую опору для обоснования порядка сменяемости прикладных теорий в процессе развития организации.

Дорофеев В.Д. предполагает, что «во временном измерении существует некий закон или алгоритм управления – менеджмента, следуя которому, развивающаяся организация может идти более рациональным путем.

¹¹¹ Крейнер С. Ключевые Идеи менеджмента: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. XVIII. 347 с.

¹¹² Там же.

Суть данного алгоритма <...> заключается в следующем: менеджмент организации на любом из этапов ее создания и роста, вплоть до полной зрелости, подчиняется алгоритму исторической эволюции доктрин менеджмента в прошлом. Таким образом, менеджеры организации в процессе ее развития должны последовательно реализовывать те концепции управления, которые эволюционно зарождались в прошлом и видоизменялись вплоть до сегодняшних дней». ¹¹³ Рассматривая историческую смену концепций управления, автор идеи выстраивает их в определенную последовательность: ранний менеджмент, научный менеджмент, бюрократический менеджмент, административный менеджмент, школа человеческих отношений, кибернетика, концепция социотехнических систем, ситуационный менеджмент.

Однако на сегодняшний день известно множество и «частных» теорий управления, описывающих определенные отдельные стороны организации. Думается, что здесь увязка все же должна быть не столько к эволюции менеджмента как науки, сколько к эволюции самой организации, которая в своем развитии в той или иной степени повторяет развитие Организации как института.

Таким образом, идея соответствия какой-либо концепции менеджмента определенной фазе развития предприятия находит отражение в **преобладании на данном этапе одной из концепций**, но не в повторении всей эволюции управления каждым предприятием.

Попытаемся поставить в соответствие фазам развития предприятия характерные для них концепции управления.

Так, в 1-й фазе (пионерской) предприятие развивается силами ее основателя – пионера. Организация напоминает семью, четкая структура отсутствует, а все решения собственник принимает лично. Многое здесь будет зависеть от работоспособности выбранной бизнес-модели и предпринимательских качеств собственника. Эти вопросы регулируются теориями предпринимательства. Вопрос получения прибыли уже в краткосрочном периоде – это вопрос выживания и дальнейшего развития организации. Поэтому преобладающая доктрина – предпринимательская. Успех начинающего свою деятельность предприятия ставится в прямую зависимость от личности пионера-основателя. Именно поэтому реализация положений, затрагиваемых теорией лидерства может повысить эффективность молодой организации. Т.к. прибыли на данном этапе обычно малы, активность сотрудников будет определяться степенью их замотивированности. Соответственно, теории мотивации в данной фазе могут быть также успешно применены. Пионерское предприятие работает как мастерская, приспособившись к запросам конкретных потребителей. Это делает целесообразным применение ситуационного подхода к управлению.

¹¹³ Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. Менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2008. 440 с. С. 110-111.

Таблица 4.2

Соответствие основных концепций управления фазам развития организации¹¹⁴

Фаза развития / доктрина управления	Теория управленческие концепции и подходы, которые могут быть успешно реализованы в данной фазе развития	
	Доминирующие	Вспомогательные
Пионерская / Предпринимательская	<ul style="list-style-type: none"> • Теория предпринимательства экономистов, прежде всего Й. Шумпетера, Ч. Беббиджа, А. Смита • Теория личности, Т. Питерс и Р. Уотерман • Теории лидерства (начиная от Н.Макиавелли и Сунь-Цзы), У. Беннис 	<ul style="list-style-type: none"> • Теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Оучи, Врум и др.). • Ситуационное управление
Дифференциации / Экономическая (или Механистическая)	<ul style="list-style-type: none"> • Научный менеджмент (Тейлор, Ганнт, Гилбрет, Форд и др.); • Административный менеджмент (Файоль, Гьюлик, Урвик и др.); • Теория бюрократической организации (М. Вебер, Акофф, Эшби, Бир, Ульрих, Бляйхер); • Кибернетика (Н. Винер); 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление по целям – МВО (П. Друкер); • Теории принятия решений (Марч/Симон, Кирш, Ансофф).
Фаза Интеграции / Организационная (или Органическая)	<ul style="list-style-type: none"> • Концепция человеческих отношений в организации (Э. Мейо, М.П. Фоллет, Ф. Ротлисбергер, Г. Мюнстерберг, Ч. Барнард); • Теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Оучи, Врум и др.); • Стратегическое управление (И. Ансофф, М. Портер, Т. Питерс и Р. Уоттермен); • Управление организационной культурой (Э. Шайн, Г. Хофстеде); • Теория самообучающейся организации (П. Сенге). 	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование команд; • Теория потребительских предпочтений, управление маркетингом и др. (Ф. Коттлер) • Интеллектуальный и человеческий капитал (Т. Шульц, Г. Беккер, Л. Эдвинсон, Я. Фитценц)
Ассоциации / Гуманистическая (или Синергетическая)	<ul style="list-style-type: none"> • TQM (У.Э. Деминг, Дж. Джуран); • Бережливое производство (Дж.Вумек, Д.Джонс, Т.Оно, Дж.Лайкерт); • Системно-эволюционные теории (Л. Грейнер, Б. Ливехуд, Пумпин, Г. Минцберг); • Теория управления изменениями (К. Левин и др.); • Система сбалансированных показателей (Нортон и Каплан) 	<ul style="list-style-type: none"> • Теории глобализации (Ч.Хемпден-Тернер, Ф.Тромпенаарс) • Социально-этичный менеджмент и маркетинг; • Экологический и конфликтный менеджмент. • Менеджмент корпоративных коммуникаций

¹¹⁴ Кондратьев Э.В., Чемезов И.С. Эволюция конкретной организации отражение эволюции организации как института // Современные проблемы менеджмента: сборник научных трудов / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. Вып. 1. Пенза: ПГУАС, 2011. 156 с. (с. 44-50).

Но когда предприятие начинает расти, расширяется штат, число задач и клиентов, возникает необходимость в разделении функций (или дифференциации), построении четкой оргструктуры, регулярном и профессиональном управлении. Таким образом, предприятие переходит в фазу дифференциации и должно выйти за рамки привычной парадигмы управления. Оптимальным на данном этапе представляется преобладание экономической (или механистической) доктрины. Это означает, что предприятие должно быть отстроено как слаженный, четко структурированный механизм, должно получить основные правила инструкции, алгоритмы своей деятельности. Т.к. деятельность эта становится стандартизированной, то вся ее работа, чтобы быть эффективной, должна быть стандартизирована, функции унифицированы, определены грани ответственности и отлажено взаимодействие. Эти задачи позволяет решить использование положений научной (Ф.У. Тейлор и др.) и административной (А. Файоль и др.) школ менеджмента.

Кризис фазы дифференциации связан с тем, что на предприятии, разделенном на достаточно обособленные части, рано или поздно начинают возрастать «центробежные силы», т.е. силы, разрывающие её единство. Это выражается в конфликтах между подразделениями (например, между отделом производства и отделом маркетинга) и утерей общих целей деятельности. Разрешением данных проблем выступают обратные процессы – процессы объединения предприятия – проводя которые предприятия могут перейти в фазу интеграции (т.е. объединения). Теперь в управлении делается ставка на командную работу, поощряется инициатива «снизу». Организация снова должна перестроить свое мышление, приняв организационную (или органическую) доктрину за основу управления.

В фазе интеграции в полной мере может найти реализацию концепция человеческих отношений, и на данном этапе это способно существенно повысить ее эффективность и жизнеспособность. Дополнением к ней могут стать теории мотивации. В фазе интеграции их применение может стать более широким, чем в пионерской фазе. В этот период есть смысл задуматься об управлении организационной культурой, т.к. складываясь стихийно, она может негативным образом воздействовать на ход проводимых изменений. Могут с успехом быть использованы методы формирования команд. Чтобы развиваться и нормально работать в дальнейшем, предприятие должно теперь больше внимания уделять потребителям. На это ориентированы теория потребительских предпочтений, управления маркетингом и т.п., а также и стратегическое управление, помогающее сформировать конкурентные преимущества и занять определенную нишу рынка, ориентируясь при этом на долгосрочную перспективу. Также в фазе интеграции представляется целесообразным применение теорий интеллектуального и человеческого капитала и самообучающейся организации.

Однако и данная парадигма управления имеет свои границы и в итоге приводит к очередному организационному кризису, вызванному «проблемами с окружением». Под «окружением» здесь понимаются прежде всего: клиенты, поставщики и посредники. Кооперация с ними делает возможным переход на следующую (последнюю в модели) фазу – фазу ассоциации. Это знаменует переход к гуманистической (или синергетической) доктрине управления. Здесь наиболее эффективны, на наш взгляд, такие концепции, как TQM (Всеобщее управление качеством); бережливое (или вытягивающее) производство; системно-эволюционные теории; теория управления изменениями; применение системы сбалансированных показателей; социально-этичный менеджмент и маркетинг; экологический менеджмент.

Можно заключить, что изменение организации в результате эволюции требует изменения управленческих подходов, концепций и парадигм. Эти изменения требуют постепенности и согласования с потребностями организации на определенной фазе развития. Предложенное соответствие концепций управления фазам развития предприятия представляется нам наиболее логичным, однако это не значит, что оно является единственно возможным. Ведь, как известно, управление – это не только наука, но и искусство, что, в конечном счете, оставляет простор для действий за практикующим управленцем. Однако при этом следует учесть, что развитие конкретной организации повторяет основные этапы эволюции Организации как института.

Резюме

Теория развития организации зародилась в рамках организмической концепции, в которой организация сравнивается с живым организмом.

Развитие организации можно определить как комплекс изменений, отражающих возникновение нового качества организации, укрепляющего ее жизнедеятельность и положение в окружающей среде.

Развитие является основным предметом изучения диалектики, а сама диалектика выступает как наука о наиболее общих законах развития природы, общества и мышления. Диалектика описывает также основные законы, по которым осуществляется процесс развития. Известно три таких закона: закон диалектического синтеза, закон перехода количества в качество, закон диалектической противоречивости (или закон единства и борьбы противоположностей).

Использование моделей развития и моделей жизненного цикла как основных теоретических инструментов изменений в организации позволяет выявлять и прогнозировать основные типичные причины организационных кризисов и преодолевать эти кризисы, задавая ключевые ориентиры в направлениях развивающихся преобразований. И в то же время эти

модели позволяют доступно, на понятном практикам языке объяснить, что и как нужно менять.

Одна из трудностей применения теорий развития организации состоит в их сочетании с другими теориями менеджмента.

Изменение организации в результате эволюции требует изменения управленческих подходов, концепций и парадигм. Эти изменения требуют постепенности и согласования с потребностями организации на определенной фазе развития.

Идея соответствия какой-либо концепции менеджмента определенной фазе развития предприятия находит отражение в преобладании на данном этапе одной из концепций. Однако при этом следует учесть, что развитие конкретной организации повторяет основные этапы эволюции Организации как института.

Практические задания

1. С помощью одной из моделей развития или жизненного цикла организации опишите эволюцию конкретной организации (это может быть организация, на которой вы проходили практику).

2. Попытайтесь определить стадию развития, на которой находится конкретная организация, подтвердив свои выводы фактами.

Контрольные вопросы

1. Определите понятие «развитие организации». Какие существуют подходы к определению данной категории? В чем состоит отличие теории развития организации от теории жизненного цикла организации?

2. Назовите и поясните с помощью примеров основные законы развития.

3. Каковы свойства (или признаки) процесса развития?

4. Какие модели развития и жизненного цикла организаций вам известны? Дайте краткую характеристику каждой из моделей.

5. Проведите сравнение моделей развития и жизненного цикла организаций по нескольким признакам. Какая из моделей вам представляется наиболее понятной, удобной в применении? (ответ обоснуйте)

6. С какими проблемами связано применение моделей развития и жизненного цикла организации на практике?

7. Использование каких теорий (или концепций) менеджмента целесообразно на каждом из этапов развития организации? Свою логику обоснуйте.

Глава 5. КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- Модель изменений К. Левина
- Цикл PDCA как основа непрерывных изменений
- Концепция управления организационными изменениями Л.Грейнера
- Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями
- Модель В.А.Гончарука для выбора последовательности изменений

*«Самый эффективный путь успешного
управления переменами – их упреждение».*

*Питер Друкер,
один из ведущих ученых в области менеджмента*

Модели изменений – наиболее практически применимая часть дисциплины «Управление изменениями». Таких моделей не так много, и все же они предоставляют управляющему изменениями возможность выбора. Несмотря на универсальный характер моделей управления изменениями, не следует забывать, что современный менеджмент исключает наличие единственно верного решения. Следовательно, при выборе конкретных моделей и их применении должны учитываться особенности ситуации. Практика показывает, что, несмотря на порой кажущуюся простоту моделей изменений, необходим незаурядный управленческий талант и особые способности, чтобы претворить эти конструкции в жизнь.

5.1. Модель изменений К. Левина

Говоря о моделях управления изменениями, прежде всего упоминают 3-этапную модель социолога Курта Левина.

Курта Левина (1890-1947) называют «одним из самых разносторонних и склонных к новаторству специалистов в области социальных наук в XX веке»¹¹⁵. В настоящее время к его разработкам нередко обращаются специалисты по менеджменту для осуществления организационных изменений, разрешения конфликтов, управления мотивацией и лидерством. Это не случайно: К. Левин был одним из первых, кто попытался связать различные гуманитарные науки, включая экономику и менеджмент.

Получив техническое образование, Левин применял методы и знания точных наук (физики, математики) для описания социальных процессов. Начало века ознаменовалось открытиями в физике поля, атомной физике, биологии, и это повлияло на его воззрения. Левин разработал теоретико-

¹¹⁵ Петрова Ю.А., Красова О.С. Курт Левин. URL: http://www.e-reading-lib.org/bookreader.php/89721/Petrova_-_Kurt_Levin.html

полевой подход применительно к исследованию проблем групповой динамики и социального действия.

По мнению К.Левина, «переход от существующего положения вещей к желаемому следует рассматривать не с точки зрения «цели, которую надо достичь» (*вопреки препятствиям и сопротивлению – авт.*), а, скорее, с точки зрения замены «текущего уровня на желаемый»¹¹⁶ (*с наименьшим сопротивлением – авт.*). Для такой замены необходимо прежде всего заменить «силовое поле». Тогда та энергия, которая могла быть направлена на противодействие переменам, напротив, должна помочь в их осуществлении.

Левин К. считает, что менеджеру, стремящемуся «подтолкнуть» процесс организационных изменений, основные усилия следует прилагать именно к уменьшению влияния ограничивающих сил, что способствует снижению напряжения, в то время как увеличение побуждающих сил только усиливает сопротивление¹¹⁷. Такими ограничивающими силами могут быть сложившиеся в группе ценности, стереотипы, установки, модели поведения.

«Чтобы изменить скорость течения реки, следует сузить или расширить ее русло, выпрямить его, очистить от камней и т.д.», – приводит пример Левин. Аналогичным образом, для изменения социального процесса необходимо «убрать» все, что мешает приведению его к нужным параметрам.

Следует принять во внимание так называемый «социальный навык» группы – привычные характеристики поведения, обусловленные его постоянством на протяжении долгого времени. «Постоянство создает «дополнительное силовое поле», обладающее тенденцией сохранять процесс на текущем уровне. Для преодоления этого внутреннего сопротивления потребуется дополнительная сила, достаточная для того, чтобы «разрушить навык» или «растопить» обычай»¹¹⁸, – отмечает К. Левин.

В группе могут существовать некоторые стандарты, отклонение от которых будет осуждаться и наказываться, вплоть до изоляции и удаления участника из группы. «Поэтому, – пишет Левин, – большинство индивидов старается достаточно точно придерживаться стандартов групп, к которым они принадлежат или хотят принадлежать».¹¹⁹

Интересна серия социально-психологических экспериментов, проведенных российскими учеными в 1971 году и показанных в научно-популярном фильме «Я и другие». Исследовалось влияние группы на мнение человека. Эксперименты проводились среди детей дошкольного возраста и

¹¹⁶ Левин К. Динамическая психология: Избранные труды. М.: Смысл, 2001. 572 с. С. 361.

¹¹⁷ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с. С.99.

¹¹⁸ Левин К. Динамическая психология: Избранные труды. М.: Смысл, 2001. 572 с. С. 361-362.

¹¹⁹ Там же. С. 363.

студентов. В результате было выявлено, что люди часто идут против своего первоначального представления, принимая мнение группы. Например, в одном из наиболее ярких экспериментов детям показывались две пирамидки – одна черная и одна белая, и необходимо было ответить на вопрос: «Какого цвета пирамидки?» При этом трое детей (всего их было четверо в каждом отдельно взятом опыте), получив предварительное указание ведущей, сказали, что обе пирамидки белого цвета. Тогда часто и четвертый ребенок принимал мнение всей группы, утверждая что пирамидки белые.

Левин выводит следующую «формулу»: «Чем выше социальная ценность группового стандарта, тем больше будет сопротивление отдельного члена группы удалению от уровня этого группового стандарта»¹²⁰.

Отсюда следуют три последовательных шага, которые необходимо предпринять для проведения изменений¹²¹:

- 1) расшатывание групповых стандартов (если это необходимо);
- 2) переход;
- 3) фиксация на новом уровне.

В литературе часто встречается и другое (более метафоричное и запоминающееся) название этих этапов¹²²:

- 1) «Размораживание».
- 2) Изменение.
- 3) «Замораживание».

Эта последовательность в научных кругах получила название «модели Левина» для управления изменениями (рис. 5.1).

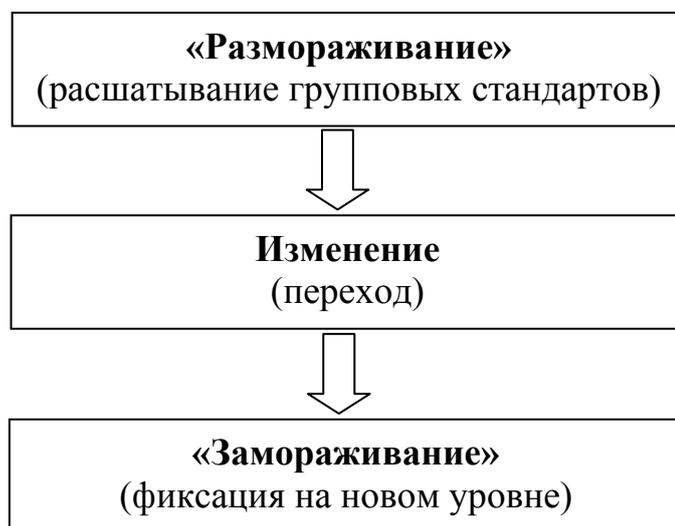


Рис. 5.1. Модель управления изменениями Курта Левина

¹²⁰ Левин К. Динамическая психология: Избранные труды. М.: Смысл, 2001. 572 с. С. 364.

¹²¹ Там же. С. 365.

¹²² Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с. С.99.

Перечисляя указанные этапы, Левин замечает: «Поскольку каждый уровень определяется силовым полем, постоянство уровня предполагает, что новое силовое поле делается достаточно устойчивым по отношению к возможным изменениям».¹²³

Можно в качестве примера привести поведение группы молодежи по отношению к вредным привычкам. Например, стандартом группы может являться курение (это находит выражение в возмущенном вопросе: «Ты что, не куришь?» что можно перевести: «Тогда ты не с нами»). В этом случае, чтобы отучить группу от курения, необходимо прежде всего уменьшить ценность данного стандарта (этап 1, «разморозка»), убедить группу в том, что данное поведение не является значимым. Результатом уменьшения ценности стандарта должно стать примерно следующее отношение: «Не куришь – ну и ладно, дело твое». Т.е. стандарт еще существует, большинство членов группы еще курит, но отношение уже изменилось.

Далее стандарт вовсе исключается (этап 2, изменение) – члены группы бросают курить, стремятся следовать здоровому образу жизни. Один стандарт заменяется другим – обратным («Ты не куришь? – я тебя уважаю! Сам хочу бросить»).

Наконец, для того, чтобы завершить процесс изменений, необходимо закрепить новый стандарт (этап 3, «заморозка»). Теперь в группе устанавливается другое правило: «Ты что – куришь? У нас никто не курит!», что можно перевести: «Тогда ты не с нами»).

Следует учесть важный аспект при применении модели к управлению изменениями группового поведения: воздействие на отдельного индивида – члена группы будет малоэффективным, более результативным является воздействие на всю группу. При этом, воздействие «мягкое».

Левин пишет: «Можно было бы предположить, что отдельные индивиды должны легче поддаваться воздействию, чем группы индивидов, придерживающихся одного и того же мнения. Однако самый разный опыт (обучение руководителей, изменение пищевых привычек и уровня производительности, работа с преступностью, алкоголизмом и предрассудками) показывает, что обычно бывает легче изменить позицию индивидов, объединенных в группу, чем позицию каждого из них по отдельности. До тех пор, пока групповые ценности остаются неизменными, индивид будет сопротивляться изменению тем сильнее, чем дальше он должен отойти от группового стандарта. Если же изменяется сам групповой стандарт, сопротивление, обязанное своим возникновением приверженности индивида к групповому стандарту, исчезает»¹²⁴.

¹²³ Левин К. Динамическая психология: Избранные труды. М.: Смысл, 2001. 572 с. С. 365.

¹²⁴ Там же. С. 364.

Интересны примеры воздействия на групповое мнение (и, впоследствии, поведение членов группы), приводимые автором модели. Приведем ниже один из них.

Часть американских домохозяек «прослушала хорошую лекцию о ценности увеличения потребления свежего молока, другая же часть была вовлечена в дискуссию, которая шаг за шагом вела к решению увеличить потребление молока. В ходе дискуссии не применялись никакие убеждающие приемы, более того, всякое давление на участников целенаправленно избегалось. Обе группы работали равное количество времени. Изменение потребления молока проверялось через две и через четыре недели. На рис. 5.2 наглядно видно преимущество метода группового решения. Аналогичные результаты были получены и в отношении сгущенного молока»¹²⁵.

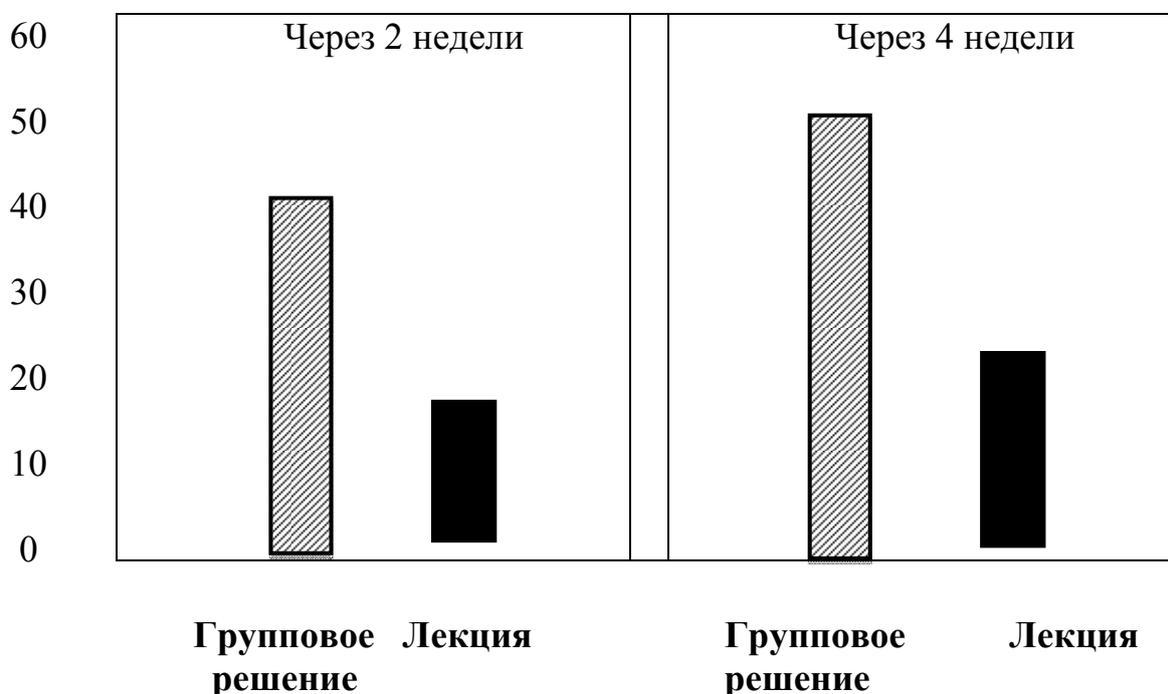


Рис. 5.2. Процент матерей, сообщивших об увеличении потребления свежего молока после принятия группового решения и после лекции

Таким образом, когда мы используем индивидуальные процедуры, то силовое поле группового стандарта, создает сопротивление изменению поведения индивидов. «Если же нам удастся изменить групповые стандарты, то это же самое силовое поле будет помогать изменить индивида и содействовать стабилизации индивидуального поведения на новом групповом уровне»¹²⁶.

Отсюда можно сделать вывод, что все-таки решение об изменении должно быть принято группой самостоятельно. Давление на группу не

¹²⁵ Левин К. Динамическая психология: Избранные труды. М.: Смысл, 2001. 572 с. С. 365.

¹²⁶ Там же. С. 367.

может дать здесь надежного результата. Возможно, эффективным в этом случае окажется применение метода «коучинга», при котором посредством наводящих вопросов, руководитель-коуч, выводит своих подчиненных на принятие достаточно определенного решения. При этом решение должны сформулировать сами подчиненные, и таким образом, они берут на себя ответственность по его выполнению. Таким образом, самостоятельно принятые группой решения оказываются значительно сильнее навязанных со стороны (с точки зрения стремления к их выполнению).

Методы, которые можно использовать на отдельных этапах модели Левина, приведены ниже. По мнению Ирины Толмачевой чаще всего на стадии «размораживания» приходится применять методики «толкай – push», то есть методы нажима и давления. Методики «тяни – pull», то есть методы мотивации и вовлечения больше подойдут для стадии изменений¹²⁷.

Методы «размораживания»¹²⁸:

– *Метод «сжигания мостов»* – искусственное создание кризиса. Например, компания отправляет в свободное плавание свое застойное подразделение, заставляя его выживать без помощи материнской компании.

– *Командный (приказной) метод* – просто приказать сотрудникам предпринять активные действия.

– *Метод МВО (management by objectives, управление по целям)* – ставить сотрудникам цели, но не указывать пути их достижения, предоставив им самим возможность выбора пути.

– *Метод аргументации* – привести холодные, жесткие факты, которые невозможно игнорировать.

– *Метод дестабилизации* – вывести людей из зоны комфорта. Например, отобрать у подразделения, сопротивляющегося переменам, их «дойную корову», заставить их искать новые пути развития.

– *Метод обучения* – обучать сотрудников принимать перемены. Например, проводить для сотрудников тренинги «управление переменами».

– *Метод реорганизации* – изменить структуры компании. Например, можно расформировать неэффективные подразделения, присоединить тех, кто противится переменам, к подразделениям, приветствующим перемены.

Методы «перехода»¹²⁹:

– *Метод «свари лягушку»* – внедрение перемен по-тихому, маленькими, почти не заметными частями. У французов существует поверье, что если бросить лягушку в кипяток, она сразу же выпрыгнет. Но если медленно нагревать воду вместе с лягушкой, ее можно будет сварить. Например, компания решила сократить места, отведенные для отдыха сотрудников. Под видом ремонта помещения, офисное пространство

¹²⁷ Толмачева И. Модель организационных перемен Курта Левина, или когда организации нужен Дед Мороз // Инструменты достижения личного успеха в бизнесе и жизни. 2011. № 77.

¹²⁸ Там же.

¹²⁹ Там же.

понемногу реорганизуется, стол для переговоров переезжают в комнату, где раньше пили кофе и обедали сотрудники, в кабинетах появляется больше рабочих столов.

– *Метод «взять на слабо»* – мотивация сотрудников тем, чтобы бросить им вызов «а слабо справиться с такой новой задачей?» Например, начальник цеха предлагает рабочим побить рекорд компании при производстве новой продукции по экономии материала, но при этом не дает рабочим строгих указаний, предлагает им самим найти пути решения этой задачи. Что-то вроде стахановского движения.

– *Метод обучения и коучинга* – пошаговое обучение сотрудников новым методам и правилам работы. Например, корпоративные тренинги.

– *Метод «первого шага»* – сделайте первый шаг особенно простым и приятным. Например, чтобы перевести сотрудника на работу в другой город, ему сначала предлагают довольно часто ездить в этот город в командировку, не ограничивая его в командировочных расходах. В результате, у него складывается позитивное эмоциональное восприятие нового рабочего места (классная гостиница, чудесные рестораны и т.д.).

– *Метод «обогащения должностных обязанностей»* – дайте сотрудникам почувствовать свою важность и значимость в процессе перемен. Например, менеджеров, от кого в первую очередь зависит проведение реорганизации, включают в специальную комиссию, наделенную рядом полномочий, превышающих полномочия каждого из этих сотрудников.

– *Метод «сдвинь-замри»* – внедрение перемен небольшими частями с промежуточной стабилизацией. Например, компания, которой надо сократить кадры, проводит сокращения по одному отделу, отслеживая результаты сокращения, исправляя перекосы прежде, чем взяться за следующий отдел.

Методы «замораживания»¹³⁰:

– *Метод «сжигания мостов»* – сделать так, чтобы обратного пути не было. Например, компания, которая переходит от производства и продажи дорогих товаров на дешевую продукцию, продает дорогой офис в центре города, переезжает вместе со складом в пригород, увольняет высокооплачиваемых сотрудников отдела продаж.

– *Метод потока фактов* – постоянно напоминать сотрудникам, что перемены состоялись и были успешными.

– *Метод «золотых наручников»* – если вы боитесь, что от вас уйдет ключевой сотрудник, предложите ему кредит на покупку квартиры или право на получение акций компании, которое он сможет реализовать, оставшись в компании в течение года.

¹³⁰ Толмачева И. Модель организационных перемен Курта Левина, или когда организации нужен Дед Мороз // Инструменты достижения личного успеха в бизнесе и жизни. 2011. № 77.

– *Метод денежной мотивации* – предложите сотрудникам премии за «правильное» поведение. Например, компании требуется командная работа специалистов, поэтому отменяются индивидуальные премии, и вводится премия для всего отдела или команды.

– *Метод социализации* – привлечение неформальных лидеров на сторону перемен. Например, неформальному лидеру коллектива предлагается более важная должность в рамках новой организационной структуры, и он становится главным защитником нового статуса кво.

5.2. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений

Организационные изменения – это не единовременное действие. Изменения нужно внедрять постепенно, а затем постоянно их поддерживать, совершенствовать уже измененное. Одним из эффективных методов совершенствования деятельности компании может служить использование цикла PDCA.

PDCA – это аббревиатура, составленная из первых букв английских слов, обозначающих последовательные этапы непрерывного улучшения процессов: планируй (Plan), делай (Do), проверяй (Check), действуй (Act)¹³¹.

У модели PDCA есть несколько авторов и несколько названий: «цикл Деминга», «колесо Деминга», «цикл Шухарта».

Основу данной модели предложил У. Шухарт в 1939 г. в своей книге «Статистические методы с точки зрения управления качеством». Однако Шухарт выделил лишь три стадии управления качеством¹³²:

1. Разработка Спецификации (техническое задание, технические условия, допуски) того, что требуется.
2. Производство Продукции, удовлетворяющей Спецификации.
3. Проверка (контроль) произведенной продукции для оценки ее соответствия Спецификации.

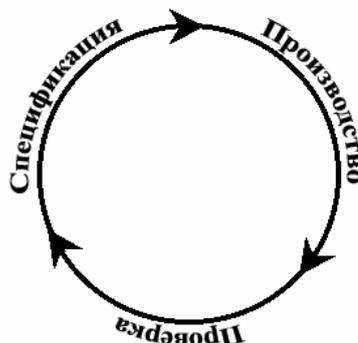


Рис. 5.3. Наглядная интерпретация цикла Шухарта – прообраза цикла Деминга (PDCA)

¹³¹ Сайт Центра креативных технологий . URL: <http://www.inventech.ru/lib/glossary/deming/>

¹³² Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: в 2-х кн., кн. 1; пер. с англ. М.: МГИЭТ(ТУ), 1996. 344 с. С. 181.

По мнению Шухарта, построенная модель совершенствования отображает «динамический процесс приобретения знаний»: сначала у нас формируется приближенное знание, затем мы пытаемся его применить на практике, и в результате вносим корректировки в первоначальное знание.

Доработал и способствовал широкому внедрению данной модели в практику деятельности предприятий Уильям Эдвардс Деминг, всемирно известный деятель в области управления качеством. Поэтому, пожалуй, более справедливо называть данную модель моделью Деминга.

Деминг У.Э. (1900-1993), будучи американским ученым, после второй мировой войны был направлен в Японию в рамках американской помощи по восстановлению страны. Не получившие признание на родине, в США, его методы и рекомендации стали активно применяться в Японии и лишь в конце века стали популярными в США и Европе. Существует мнение, что во многом именно активное применение данных методов позволило японцам сделать существенный рывок в развитии производства и экономики (т.н. «японское чудо»). Метод PDCA и сегодня так же популярен в Японии. Серьезная награда в области экономики в этой стране – премия Деминга, символом которой является именно «колесо Деминга»¹³³.



Рис. 5.4. Цикла Деминга (модель PDCA)

Цикл Деминга – это постоянный круг регулирования усовершенствования продукта и производственных процессов, оптимизации отдельных единиц и объектов¹³⁴.

Опишем этапы цикла PDCA более подробно, тем более что их трактовка имеет определенную специфику, ускользающую из поля зрения на первый взгляд.

¹³³ Тютюнов К. Колесо Деминга (Цикл Деминга, PDCA). URL: <http://tutunov.livejournal.com/1380.html>

¹³⁴ Деловой портал «Управление производством»/ URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/deming-cycle.html>

Цикл PDCA включает в себя следующие шаги¹³⁵:

1. **Планирование.** Это значит, что действия должны планироваться перед началом преобразований. Этот шаг охватывает анализ фактического состояния, сведения о потенциале улучшения, а также разработку плановой концепции.

2. **Осуществление (действие).** Так называется образ действий, соответствующий не распространенному понятию «преобразование», а **апробированию** принятой ранее концепции с помощью быстро реализуемых и простых инструментов. Шаг «Do» («Делай») означает пробовать, тестировать. Это не значит исполнять весь проект. Должны быть сделаны осторожные шаги, которые покажут – правильно ли вы движетесь¹³⁶.

3. **Контроль.** На этом этапе контролируется и тщательно перепроверяется реализованный в небольшом процессе результат для широкого перемещения улучшений как нового стандарта. То, что идет неправильно, должно быть исправлено, и, вы снова возвращаетесь на этап «Делай», когда действия совершаются с учетом исправлений. Происходит процесс обучения: ошибки и исправления. Возможно, предстоит несколько раз пройти стадии «Делай» – «Контроль» до получения удовлетворительного результата. После чего можно осуществлять переход к заключительной фазе.

Наиболее важно отличать отклонения от нормы вследствие «особых (исключительных) случаев», обусловленных внешними причинами, от «обычных» (общих) причин, обусловленных несовершенством самого процесса¹³⁷. Соотношение особых и обычных причин, по утверждению Деминга, составляет примерно 4 %:96 %. Следовательно, подавляющее большинство нежелательных событий обусловлено самой системой.

4. **Претворение в жизнь.** Новая концепция внедряется, документируется и регулярно проверяется ее соблюдение. Эти действия могут охватывать большие изменения в области структуры и хода процессов.

Дальнейшие улучшения начинаются снова с шага планирования. Однако возможно, что по итогам «пилотного» внедрения будет принято решение отклонить план.

Если же цикл повторяется снова и снова, то происходит постоянная «отладка» процесса работы, постоянное совершенствование.

Стадии данного цикла хорошо знакомы всем менеджерам и не являются чем-то необычным, но довольно часто некоторые из этапов последовательности PDCA опускают¹³⁸:

1. Приступают к выполнению работ не сделав формального планирования. В результате сравнение фактических результатов с заплани-

¹³⁵ Деловой портал «Управление производством» // <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/deming-cycle.html>

¹³⁶ Цикл Деминга // Информационный канал. URL: <http://subscribe.ru/archive/economics.tools/201101/03032348.html/>

¹³⁷ Нив Г. Выдержки из книги «Пространство доктора Деминга» // Портал Iteam. URL: http://www.iteam.ru/publications/quality/section_57/article_798/

¹³⁸ Тютюнов К. Колесо Деминга (Цикл Деминга, PDCA). URL: <http://tutunov.livejournal.com/1380.html>

рованными становится невозможным. Следовательно, трудно будет определить правильность исполнения, т.к. нет базы для сравнения.

2. Избегают проверки и серьезного анализа по результатам выполнения работ («главное сделали, а победителей не судят»). А раз нет проверки, то и могут незаметными остаться не только мелкие, но и существенные отклонения от цели. Выводы на будущее не делаются, и на следующих этапах или проектах сталкиваются с теми же проблемами.

3. Планирование, выполнение и проверка выполненного могут быть произведены, но далеко не всегда по их результатам предпринимаются конкретные действия. Даже если проверка дала абсолютные оценки сделанному, есть варианты действий на стадии «Act»: а) можно «повысить планку», чтобы выйти на новый качественный уровень выполнения работ; б) сделать на основе выполнения стандарт, который станет основой обучения и контроля в будущем.

Таким образом, принципиальным становится выполнение всех этапов цикла, причем в строгой последовательности.

Другой проблемой, по мнению Деминга, является разделение этапов цикла между разными исполнителями: одни планируют, другие исполняют, третьи проверяют и т.д. Следствием такого подхода являются конфликтные ситуации, несогласованность действий, локальная оптимизация. Принципиальной рекомендацией является выполнение всех этапов цикла самим исполнителем. Это положение рекомендаций Деминга упускается многими авторами и стандартами в области менеджмента¹³⁹.

Показательно отличие подхода японской компании «Нисан», которая для того, чтобы разработать модель автомобиля «Ниссан-Микро» – одного из лидеров в своем классе, скупил тысячи подержанных малолитражных машин, которыми она могла завладеть, включая даже разбитые¹⁴⁰. Исследование опыта конкурентов, включая их ошибки, помогло достичь высокого качества продукции.

Менеджмент в Японии работает в двух направлениях, обеспечивая поддержание и совершенствование. PDCA понимается как процесс, в ходе которого появляются новые стандарты. Цикл PDCA повторяется вновь и вновь. Как только сделано очередное усовершенствование, оно немедленно закрепляется в стандарте, для того чтобы стать отправной точкой для дальнейшего совершенствования. Такой процесс стабилизации часто называют циклом SDCA («стандартизуй – делай – проверяй – действуй»). Только когда цикл SDCA работает, можно переходить к совершенствованию текущих стандартов при помощи цикла PDCA. Менеджмент должен постоянно следить за согласованной работой SDCA- и PDCA-

¹³⁹ Тютюнов К. Колесо Деминга (Цикл Деминга, PDCA). URL: <http://tutunov.livejournal.com/1380.html>

¹⁴⁰ Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: в 2-х кн., кн. 1; пер. с англ. М.: МГИЭТ(ТУ), 1996. 344 с. С. 191-192.

циклов (рис. 5.5). Так происходит претворение в жизнь процесса «кайдзен» (небольших постоянных улучшений)¹⁴¹.

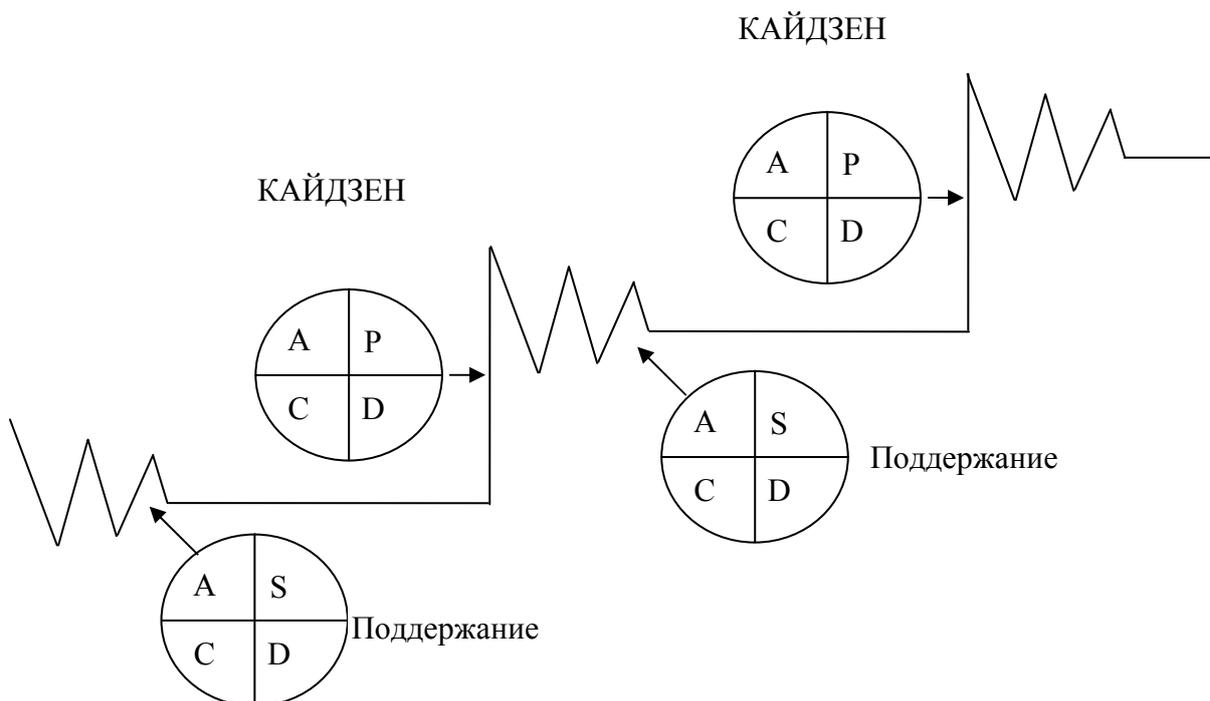


Рис. 5.5. Взаимосвязь циклов SDCA и PDCA

Таким образом, цикл PDCA представляет собой простой, но эффективный способ решения проблем и управления изменениями. Этот способ может быть использован во всех функциональных сферах деятельности организаций.

5.3. Концепция управления организационными изменениями Л.Грейнера

После знакомства с моделями проведения отдельных изменений, такими как модель К.Левина и цикл PDCA, необходимо взглянуть на изменения с «высоты» всей организации. Поможет в решении этой задачи изучение концепции организационных изменений Ларри Грейнера.

В главе 4 была описана одна из наиболее известных моделей развития организации, разработанная Л.Грейнером. Концепция организационных изменений – иная модель, не связанная напрямую с предыдущей.

¹⁴¹ Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний^ пер. с англ. / Масааки Имай/ 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 274 с. С. 92-93.

Концепция организационных изменений по Л.Грейнеру включает 6 этапов (рис. 5.6)¹⁴²:

1. Давление на высшее руководство.
2. Посредничество на высшем уровне руководства.
3. Диагностика проблемной области.
4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению.
5. Эксперимент с новым решением.
6. Подкрепление на основе положительных результатов.
- 7.

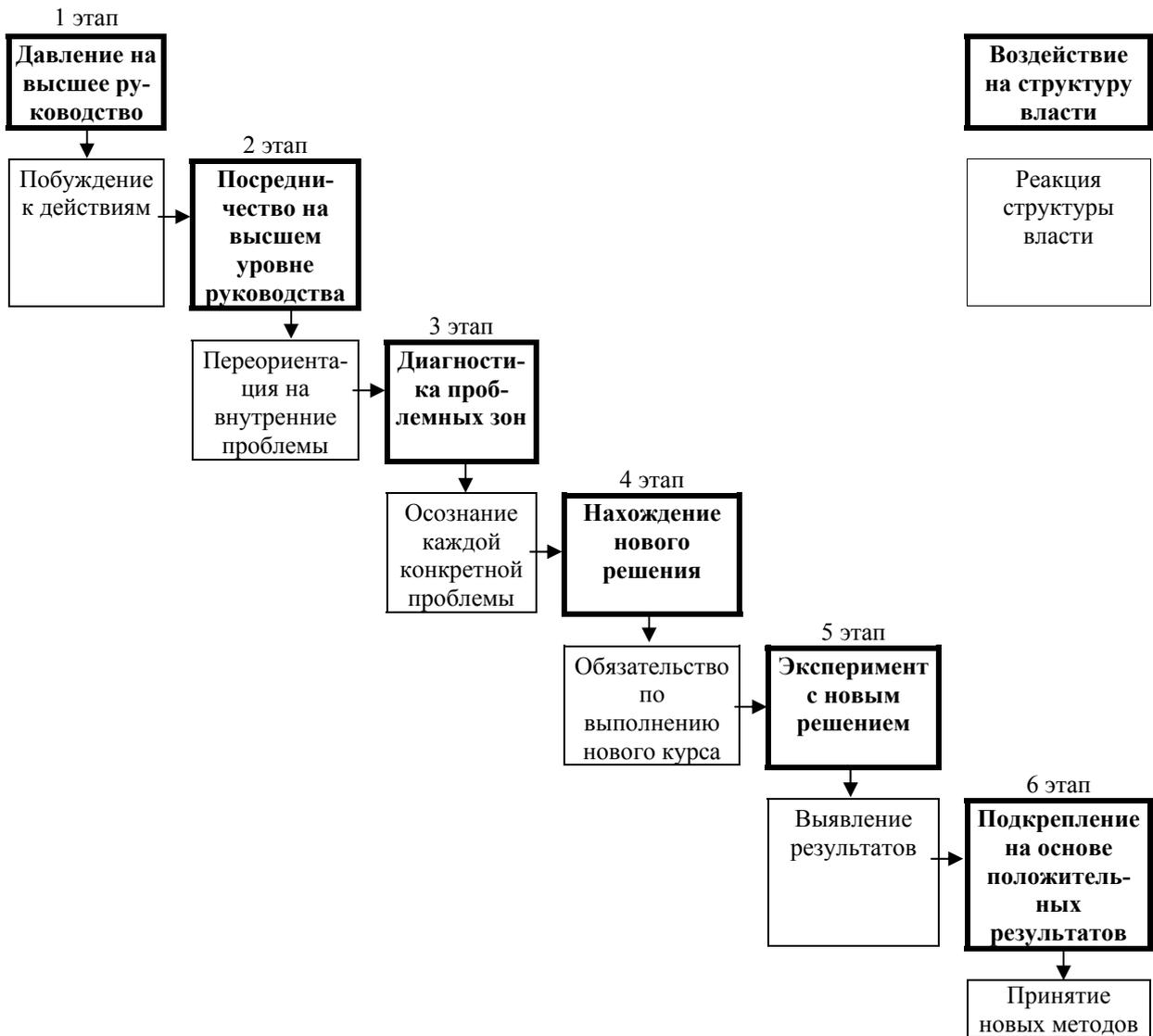


Рис. 5.6. Модель управления изменениями Л. Грейнера¹⁴³

¹⁴² Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с. С.103-105.

¹⁴³ Там же. С.102.

Опишем каждый из этапов¹⁴⁴.

Этап 1. Давление на высшее руководство. Без поддержки руководства изменения в организации осуществить вряд ли возможно. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, например снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства. Несмотря на то, что руководство придет к выводу о необходимости перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Как отмечает Грейнер, «вполне вероятно, что высшее руководство под сильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекладывая за них ответственность на кого-то другого, например «на этот мерзкий профсоюз» или на «это всюду сующее свой нос правительство». Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного оценить ситуацию. Или можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство. В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации. Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины 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. Согласно Грейнеру, «этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии». Однако если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. После того как признано существование проблемы, руководство

¹⁴⁴ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с. С.103-105.

ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение. Комментируя этот этап, Грейнер говорит: «Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа – отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти».

Этап 5. Эксперимент с новым решением. Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Руководство, например, может обнаружить, что некоторым людям необходимо дать дополнительные полномочия или дополнительную подготовку, или нужно создать комитет, который следил бы за выполнением этой программы, или одна из групп оказывает сильное сопротивление этим нововведениям. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

Этап 6. Подкрепление на основе положительных результатов. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достигнуть, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Как объясняет Грейнер, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, «можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет методы, с помощью которых осуществляются эти изменения». Возможные способы подкрепить согласие на новшества – похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, а также разрешение участвующим в проведении изменений на обсуждение того, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены и т.д.

Для успешной реализации концепции возможно применение нескольких подходов: участие работников в управлении изменениями; разделение полномочий; односторонние действия; делегирование полномочий¹⁴⁵.

Участие работников в управлении изменениями. Еще одна заслуга Грейнера состоит в том, что он рассмотрел ситуации, для которых определил степень участия работников в проведении организационных изменений. Благодаря влиянию школы человеческих отношений, многие

¹⁴⁵ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. //Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с. С.103-105.

ученые рекомендуют использовать участие работников в управлении организационными изменениями.

Как отмечают некоторые авторы, руководители и штабной персонал имеют тенденцию рассматривать персонал более низких уровней или других, кого затрагивают эти изменения, как людей, не приносящих почти никакой пользы в процессе принятия решений¹⁴⁶. Конечно, это не так. При сборе информации нельзя игнорировать практический опыт низовых руководителей, которых изменения коснутся непосредственно. Вводя новшества, нужно стремиться привлечь работников к принятию решений в отношении этих нововведений. Это также поможет преодолеть тенденцию некоторых представителей штабного персонала или руководителей увлекаться техническими аспектами новшеств и при этом забывать об общечеловеческих ценностях. Однако многие ученые и исследователи в области управления отмечают, что не во всех ситуациях целесообразно использовать высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Грейнер определяет три способа распределения власти между различными уровнями организации: разделение полномочий, односторонние действия, делегирование полномочий.

Разделение полномочий. Подход к управлению изменениями с позиций разделения полномочий подразумевает высокую степень участия работников в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют действия, которые следует предпринять. Также в некоторых ситуациях руководители высшего уровня могли бы определить проблему, а персонал нижних уровней участвовать в обсуждении проблемы необходимых изменений.

Разделение полномочий должно быть эффективным в ситуациях, аналогичных тем, в которых привлекают сотрудников к принятию решений – в исследованиях и разработках, формировании политики и разработке стратегий маркетинга.

Односторонние действия. Такой подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. Грейнер считает, что «организационные изменения проводятся в жизнь на основе полномочий в каждой данной должности организационной иерархии. При этом подходе определение проблемы и способа ее решения осуществляются, как правило, высшими эшелонами власти и направляются вниз по формальным и безличным механизмам контроля»¹⁴⁷.

Односторонние действия, возможно, были бы эффективны в ситуациях, где подчиненные восприимчивы к законной власти (как, например, военные организации), а необходимость в плюрализме мнений – минимальная.

¹⁴⁶ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1999. 800 с.

¹⁴⁷ Там же. С. 536.

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. Согласно Грейнеру, руководитель «поощряет отдельных членов персонала на формулирование своей личной позиции и... воплощение ее в жизнь по своему усмотрению. Здесь необходимо исходить из предположения, что путем обсуждения конкретных ситуаций люди развивают навыки решения проблем, что поможет им проводить соответствующие индивидуальные и организационные изменения».

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.

Несмотря на то, что вышеописанная модель была предложена Грейнером достаточно давно, нужно отметить, что она не утратила своей актуальности и с успехом может применяться в современных организациях. Если сравнить этапы модели Грейнера и советы экспертов по преодолению сопротивления изменениям, можно заметить сходство и даже совпадение основных идей.

Обладая безусловной полезностью, модель не производит впечатления законченности: в ней нет этапа внедрения во всей организации, обратной связи с последующей корректировкой планов, стандартизацией и контролем. Но все же данная концепция задает некоторые важные параметры, без учета которых внедрение изменений в организации вряд ли было бы возможным.

5.4. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления изменениями

Даже тогда, когда ясна сама последовательность процесса изменений, возникает вопрос: какой подход (или арсенал методов воздействия) выбрать для их осуществления. Преподаватели Гарвардской школы бизнеса Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нория (Nitin Nohria) считают, что возможны два противоположных подхода: «жесткий» и «мягкий». В теории управления изменениями эти концепции получили название: концепция «Е» и концепция «О»¹⁴⁸.

1) концепция «Е» – изменения, ориентирующиеся на рост Экономических показателей (осуществляются «жесткими» методами);

¹⁴⁸ Теории изменений Э и О (М.Бир, Н.Нория) // Международное бюро управления изменениями. URL: <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/teorii-izmenenij-je-i-o-mbijernnofia.html>

2) концепция «О» – изменения, направленные на развитие Организационных способностей (осуществляются «мягкими» методами).

Теория Е исходит из приоритета финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации¹⁴⁹.

Руководители, применяющие теорию Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Руководители – приверженцы теории О – в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.

Понять различия концепций «Е» и «О» поможет их сравнение по нескольким ключевым аспектам корпоративных изменений (табл. 5.1).

Т а б л и ц а 5 . 1

Сравнение теорий «Е» и «О» («жесткого» и «гибкого» управления изменениями) по ключевым аспектам¹⁵⁰

Характеристики	Теория Э	Теория О	Комбинирование Е и О
Цель	Максимизация акционерной стоимости (экономические цели)	Развитие организационных способностей	Принять парадокс между экономической ценностью и организационными возможностями
Лидерство	Управление изменениями сверху вниз	Поощрение участия снизу вверх	Задавать управление сверху и привлекать сотрудников снизу
Фокус	Упор на структуры и системы	Корпоративная культура: поведение сотрудников и отношения между ними	Сосредоточиться одновременно на жестком и мягком подходе
Процесс	Планирование и разработка программ	Экспериментирование и развитие	План для спонтанности (учебных программ, экспериментов и т.д.)
Система поощрений	С помощью финансовых стимулов	Использовать приверженность, оплата, как справедливый обмен	Использовать стимулы для укрепления изменения, но не для проведения
Привлечение консультантов	Анализируют проблемы и предлагают решение	Помогают организовать процесс выработки решения	Выступают экспертами по вовлечению сотрудников

¹⁴⁹ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. / Г.В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с. (с.103-105).

¹⁵⁰ Beer M. and Nohria N. Cracking the Code of Change // Harvard business review. may-june 2000. URL: <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/teorii-izmenenij-je-i-o-mbijernnofia.html>

Большинство компаний, которые изучались Биром и Нориа, использовали сочетание обеих концепций. Однако такое сочетание является крайне сложным, и во многих случаях может привести к провалу проекта введения изменений. Более простым и надежным является применение одного из этих подходов в определенный период времени.

Случайные смешения концепций «жесткого» и «гибкого» управления изменениями приводят к худшим показателям и дестабилизации по сравнению с использованием их в отдельности.

Способ объединения теорий на практике – последовательность их применения (когда вначале используется одна, а потом другая). Например, Джэк Уэлч в GE вначале провел реструктуризацию и сокращение, а потом занялся корпоративной культурой.

Но можно добиваться улучшения экономических показателей при одновременном изменении корпоративной культуры, если применять теории «Е» и «О» вместе. Это требует воли, мастерства и мудрости¹⁵¹.

КРИТЕРИИ ВЫБОРА КОНЦЕПЦИИ «Е» или «О»

Основной вопрос, возникающий в результате осуществленного анализа относительно теорий Е и О проведения организационных изменений, заключается в том, какими критериями необходимо руководствоваться при выборе той или иной модели поведения? К таким критериям можно отнести следующие¹⁵²:

◆ характер и масштаб проблемы, стоящей перед организацией. Если компания столкнулась с серьезными финансовыми или другими проблемами, требующими немедленного решения, скорее всего подойдет подход теории Е организационных изменений;

◆ личностные характеристики сотрудников организации. Высокообразованные и творческие сотрудники, по-видимому, предпочтут подход теории О; сотрудники с невысоким уровнем образования и безынициативные не смогут помочь руководству при этом подходе. В этой ситуации более уместным, очевидно, будет подход теории Е проведения организационных изменений;

◆ характер и содержание работы в организации. При монотонной и рутинной работе трудно развивать творчество и вовлеченность в процесс управления. В такой ситуации необходимо четко выстроить процедуры и регламенты поведения, что характерно для теории Е. Напротив, в тех случаях, когда требуются творчество и нестандартный подход к принятию решений, необходимо осуществлять развитие организационных способностей и создавать «обучающуюся организацию», что соответствует теории О;

◆ ценностные ориентации руководства и стиль лидерства. Руководитель, ориентирующийся на экономические ценности, будет использовать

¹⁵¹ Теории изменений Э и О (М.Бир, Н.Нориа) // Международное бюро управления изменениями. URL: <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/teorii-izmenenij-je-i-o-mbijernnofia.html>

¹⁵² Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с. С.103-105.

скорее всего теорию Е; социально ориентированный руководитель – теорию О. Авторитарный лидер, несомненно, предпочтет теорию Е, демократичный – теорию О.

Возникает вопрос: можно ли комбинировать жесткие и мягкие методы в осуществлении изменений? Майкл Бир и Нитин Нория считают, что именно комбинирование жестких и мягких методов необходимо для достижения максимального эффекта. Однако они отмечают, что комбинировать данные методы могут лишь наиболее талантливые и подготовленные лидеры, поскольку между этими теориями лежат крайние противоречия. Неудачная и непродуманная комбинация жесткого и мягкого может привести к полному провалу, и лучше использовать жесткий или мягкий подход в «чистом» виде, понимая недостатки и ограничения каждого из них¹⁵³.

5.5. Модель В.А.Гончарука для выбора последовательности изменений

При проведении изменений придется ответить еще на один важный вопрос: какую последовательность изменений выбрать? В этом поможет модель консультанта по управлению развитием предприятий Валерия Анатольевича Гончарука¹⁵⁴.

Основываясь на обширном практическом опыте консультирования предприятий и внедрения изменений, автор предлагает придерживаться следующей логики при осуществлении изменений (рис. 5.7).

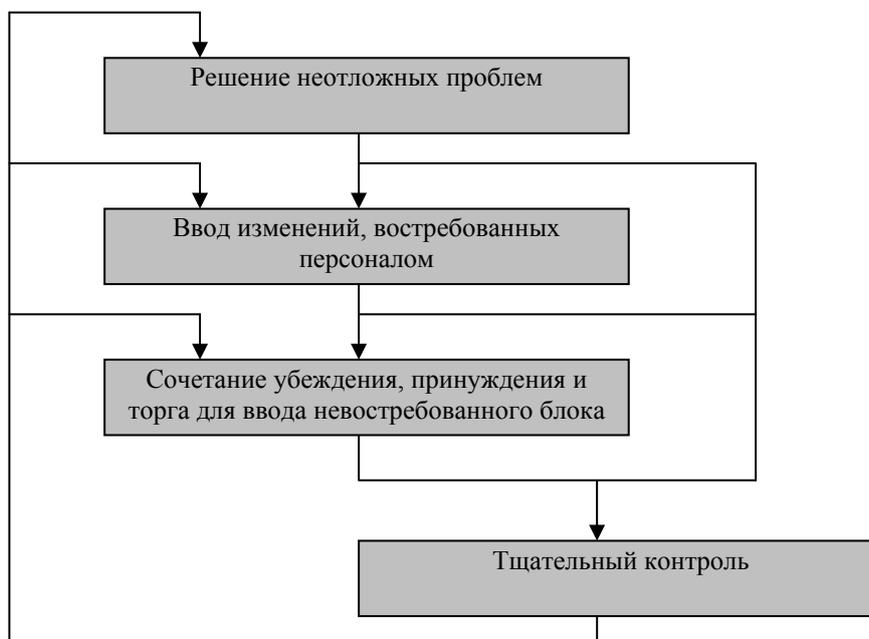


Рис. 5.7. Логика внедрения изменений, предложенная В.А. Гончаруком

¹⁵³ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с. С.103-105.

¹⁵⁴ <http://www.goncharuk.ru>

Автор поясняет модель следующим образом¹⁵⁵: «В контексте главной стратегии первыми решаются проблемы, угрожающие выживанию фирмы. Затем вводятся изменения, востребованные персоналом. Путем убеждения, прямого давления и бартерных соглашений внедряется непопулярный, но необходимый основной блок. Каждая стадия процесса и общий результат тщательно контролируются с выходом на оперативную коррекцию планов».

Наиболее сложными являются третий и четвертый этапы.

Здесь применимы модель Курта Левина, «жесткий» и «мягкий» подходы.

Гончарук справедливо замечает: «Силовое давление требует тщательного непрерывного контроля, приказ выполняется по-минимуму, но выполняется, если контроль надежен. Решение по убеждению реализуется максимально, но одновременно проверяется на разумность – появление у исполнителя сомнений немедленно тормозит процесс. Бартер есть сочетание убеждения и принуждения, усиливающее действенность обоих, но – за дополнительную плату (деньгами, статусом, полномочиями)»¹⁵⁶.

В выборе стратегий руководителя ограничивает ситуация и стиль управления. Например, ввод технологических изменений на предприятии с конфликтующими группировками невозможен через убеждение и согласование. Необходимо либо сначала решить политические проблемы, либо внедрять технологии насильственно – иначе конфликт получит подпитку, а изменения застопорятся. «Семейную» структуру сложно реформировать в принудительном порядке, поскольку это нарушает принципы и традиции организации (если быть точным, принуждение не сработает на первом этапе – принятии стратегий, последующие шаги должны быть поддержаны, в т.ч. силовыми методами). У автократа трудности вызовут убеждение и компромисс (договариваться можно с чужим или равным, свои «давно куплены» и «обязаны выполнять указания»), демократ не всегда способен отдать приказ и настоять на его исполнении. Тем не менее, некоторая свобода выбора у руководителя есть, и лучший способ ею распорядиться – приложить все усилия к убеждению сотрудников и достижению соглашений по ключевым вопросам, а затем внедрить нужные изменения, в том числе силой в части, где соглашения не достигнуты.

С кем и как договариваться? Прежде всего, нет необходимости завоевывать симпатии большинства: большинство ничего не решает, даже не голосует, если по сложному вопросу получено «всеобщее одобрение», значит либо вопрос не поняли, либо решение неадекватно. (Или третий вариант – изменения не востребованы, в них не верят, их не ждут и не будут проводить в жизнь). Политику в фирме делают руководители на ключевых

¹⁵⁵ Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Маркетинговое консультирование. 2001. URL: <http://www.goncharuk.ru>

¹⁵⁶ Там же.

постах, лидеры неформальных групп и «звезды» – авторитетные специалисты, не претендующие на власть. Именно они должны быть в фокусе усилий по убеждению и принуждению, в их воле управление массами, они могут поддержать или провалить изменения.

Первым шагом в убеждении должно стать четкое обозначение ситуации руководителем. Руководителю следует понимать, что целостная картина ситуации складывается лишь в его голове, поэтому даже очень подробный разовый доклад не обеспечит сотрудников нужной информацией – скорее всего, будут восприняты наиболее яркие факты в объеме 10-30 % желаемого. Для достижения более полного результата здесь можно пойти двумя путями:

а) сепаратным обсуждением отдельных аспектов ситуации со специалистами по областям (это обеспечит плотное согласование позиций в частностях и некоторое приближение к целому, если руководитель выйдет за рамки узкоспециальных тем);

б) поручением одному-трем наиболее компетентным сотрудникам подготовить доклад по текущей ситуации с последующим его обсуждением. (Подробное выступление руководителя, таким образом приобретает статус ознакомительного).

Вариант «б» более продуктивен, т.к. инициирует включение персонала в проблематику, но может быть реализован лишь при наличии заинтересованных компетентных специалистов, обладающих авторитетом на предприятии.

В качестве одного из наиболее важных моментов управления изменениями, В.А. Гончарук отмечает график внедрения: «Первым важным решением по срокам изменения является выбор момента начала внедрения. Спешка, как и медлительность, в состоянии погубить проект независимо от степени его проработки. Повторить попытку внедрения всегда сложнее, чем выполнить ее в первый раз. С другой стороны, бесполезны решения, «подвешенные» ради тщательной детальной разработки плана: во-первых, внедрить все сразу и в полном объеме невозможно; во-вторых, в процессе разработки у персонала формируются определенные ожидания, готовность к изменениям, которая сменяется безразличием, если исполнение плана откладывается. Т.е. затянутые решения так же лишают руководителя кредита доверия у сотрудников, как и поспешные отмененные. Начинать внедрение следует, если решены принципиальные вопросы (делаем, именно это, с назначенной целью), проработан начальный этап и критерии замера результата»¹⁵⁷.

Преимущество частых небольших изменений перед непрерывными и глобальными подтверждается многими специалистами. Женевские

¹⁵⁷ Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Маркетинговое консультирование. 2001. URL: <http://www.goncharuk.ru>

консультанты по управлению приводят следующий график зависимости результата от динамики внедрения (рис. 5.8)¹⁵⁸.

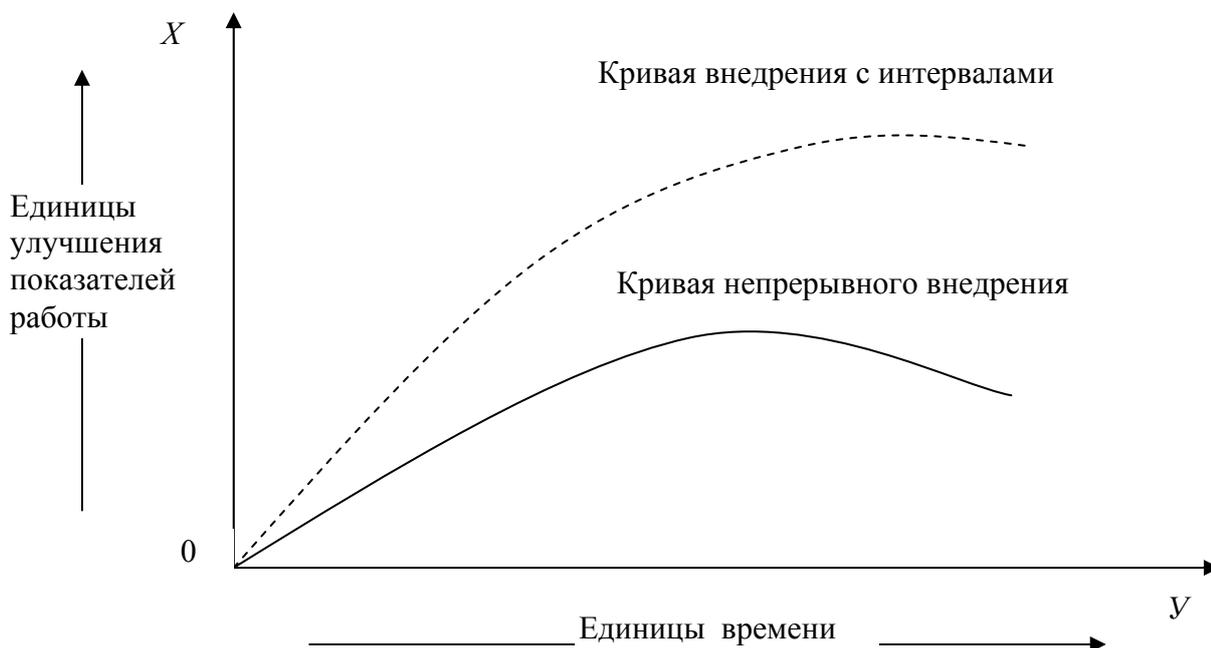


Рис. 5.8. Сравнение эффективности непрерывного внедрения и внедрения с интервалами

Порционные изменения позволяют сотрудникам адаптироваться к ситуации, довести технологии до привычки и затем двигаться дальше, тогда как движение непрерывное накапливает усталость и способно приводить к срывам. Для экономии времени небольшие изменения могут вводиться параллельно для разных групп и отделов, смыкаясь на совместных технологиях в заранее определенное время. Единственным исключением из данного правила является система материального стимулирования, которая должна выстраиваться сразу: порционные изменения в оплате труда дезориентируют персонал, лишают усилия определенного смысла.

Изменения с наращиванием давления и постоянным ухудшением условий для персонала встречают серьезное сопротивление, вплоть до прямого саботажа (сотрудник всегда способен загубить проект, даже буквально следуя инструкции). Разовый ввод непопулярного блока (перераспределение полномочий, смещение руководителей, ужесточение требований) с гарантиями неснижения зарплат и сохранения новой иерархии в будущем вызывает кратковременный (2-3 дня) шок у персонала, но действительно позволяет более плотно контролировать ситуацию. Уменьшению негатив-

¹⁵⁸ Управленческое консультирование: в 2-х т. Т.1: пер. с англ. / под ред. М. Кубра. М.: СП «Интер-эксперт», 1992. 319 с.

ных последствий способствует пропагандистская работа руководителя и специальные меры компенсации – свободный доступ сотрудников к информации, консультации с руководством без ограничения времени и тем, благодарность и ценные подарки менеджерам, смещаемым из-за недостатка квалификации и несоответствия новым требованиям.

Заявления об уходе, написанные под влиянием момента, здесь должны игнорироваться, даже если исходят от малоценных сотрудников (кадровые решения могут быть приняты позже, когда чье-либо увольнение уже не сможет стать катализатором напряженности). Разумеется, гарантии стабильности, заявленные руководителем, впоследствии необходимо выполнять.

Подводя итоги, автор модели (В.А. Гончарук) делает следующее заключение: «Нет универсальных рецептов ни в управлении, ни во внедрении изменений – все определяется ситуацией конкретного предприятия в конкретный период времени. Найти свой собственный вариант, изучив опыт коллег, но не копируя его слепо, – вот главная задача руководителя»¹⁵⁹.

Резюме

Говоря о моделях управления изменениями, прежде всего упоминают 3-этапную модель социолога Курта Левина. Она включает три последовательных шага, которые необходимо предпринять для проведения изменений: 1) расшатывание групповых стандартов («размораживание») – если это необходимо; 2) переход (изменение); 3) фиксация на новом уровне («замораживание»).

Одним из эффективных методов совершенствования деятельности компании может служить использование цикла PDCA. PDCA – это аббревиатура, составленная из первых букв английских слов, обозначающих последовательные этапы непрерывного улучшения процессов: планируй (Plan), делай (Do), проверь (Check), действуй (Act).

Взглянуть на изменения с «высоты» всей организации позволяет концепция организационных изменений Л.Грейнера, которая включает 6 этапов: 1. Давление на высшее руководство. 2. Посредничество на высшем уровне руководства. 3. Диагностика проблемной области. 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. 5. Эксперимент с новым решением. 6. Подкрепление на основе положительных результатов.

Даже тогда, когда ясна сама последовательность процесса изменений, возникает вопрос: какой подход (или арсенал методов воздействия) выбрать для их осуществления. Преподаватели Гарвардской школы бизнеса Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нориа (Nitin Nohria) считают что

¹⁵⁹ Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Маркетинговое консультирование. 2001. URL: <http://www.goncharuk.ru>

возможны два противоположных подхода: «жесткий» и «мягкий». В теории управления изменениями эти концепции получили название: концепция «Е» и концепция «О».

При проведении изменений придется ответить еще на один важный вопрос: какую последовательность изменений выбрать? В этом поможет модель консультанта по управлению развитием предприятий Валерия Анатольевича Гончарука.

Основываясь на обширном практическом опыте консультирования предприятий и внедрения изменений, автор предлагает придерживаться следующей логики при осуществлении изменений: 1) решаются проблемы, угрожающие выживанию фирмы; 2) вводятся изменения, востребованные персоналом; 3) внедряется непопулярный, но необходимый основной блок; 4) каждая стадия процесса и общий результат тщательно контролируются; 5) проводится корректировка планов.

Универсальных рецептов ни в управлении, ни во внедрении изменений нет. Найти свой собственный вариант, изучив опыт коллег, – вот главная задача руководителя.

Практические задания

1. Составьте программу изменений для какого-либо процесса (можно взять элементы учебного процесса в вашей группе: например, выполнение домашнего задания или процедура ответа на занятия) с учетом изученных моделей и концепций изменений.

2. Испытайте на практике изученные методы и концепции управления изменениями (в группе друзей, в организации студенческого самоуправления, в семье и др.). Сделайте анализ того, какие трудности при этом возникли и как вы их преодолевали.

Контрольные вопросы

1. Какие методы и концепции управления вам известны? В чем они заключаются?

2. Обозначьте области применения каждого из методов и каждой из концепций? Они повторяют друг друга, противоречат друг другу или дополняют одна другую? Ответ обоснуйте.

3. Какие методы и концепции следует применять в первую очередь, какие – во вторую, третью и т. д. ?

Глава 6. КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

- Концепция «обучающейся организации»
- Индивидуальное и организационное обучение
- Теория создания организационного знания Нонаки и Такеучи
- Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации

Чем больше организация развивается, тем больше могут расти ее сотрудники

*Питер Друкер,
американский ученый, экономист, теоретик
и практик управления*

Одной из важнейших целей современной России является повышение эффективности деятельности предприятий. Для того чтобы организации смогли выжить и сохранить свои позиции в динамично изменяющихся, конкурентно жестких рыночных условиях, они должны обладать качествами адаптивности и гибкости.

Организационное обучение рассматривается как непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ компаний, как их стратегия постоянного обновления методов и повышения успешности всех видов деятельности. Организации, которые не обучаются (и, соответственно, не изменяются) в условиях быстрых перемен внешней среды, считаются обреченными. Отсюда и рекомендации создавать группы, обучающиеся в процессе деятельности, сосредоточивать внимание на необходимости генерирования новых идей в процессе обучения. Имеются даже попытки дать символическую интерпретацию организационного обучения.

6.1. Концепция «обучающейся организации»

В последнее время термин «обучающаяся организация» привлекает все большее внимание со стороны менеджеров компаний, консультантов, преподавателей и исследователей.

Понятие «обучающаяся организация» широко используется в теории и практике менеджмента. Оно означает коренные изменения в организационной культуре, позволяющие сделать процесс глубинных организационных изменений устойчивым и необратимым.

В 1990 году американский ученый Питер Сенге положил начало движению обучающихся организаций, опубликовав работу «Пятая дисциплина». В этой книге были изложены пять основных понятий, которые нужны организации и ее сотрудникам, чтобы стать обучающейся организацией. Сенге определяет обучающуюся организацию как место, «в котором люди

постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широко-масштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе¹⁶⁰.

Определение, которое часто цитируется и, наверное, известно лучше других, было предложено американским исследователем М. Педлером и его коллегами и возникло как результат их исследования обучающейся компании: «Обучающейся является компания, которая фасилитирует обучение всех своих членов и пребывает в процессе трансформации»¹⁶¹.

Обучающаяся организация по сути своей отлична от традиционной. В то время как традиционная организация опирается на власть, обучающаяся полагается на лидерство. Можно перечислить ряд основных различий между ними¹⁶²:

Т а б л и ц а 6 . 1

Отличия традиционной организации от обучающейся организации

Традиционная организация	Обучающаяся организация
Статус работника определяет должность и полномочия	Статус проистекает из знаний, умений, навыков.
Управленческие решения принимаются на основе прецедентов и правил.	Решения могут быть самыми различными в зависимости от оценки конкретной ситуации и ее видения.
Работник рассматривается прежде всего как исполнитель с крайне ограниченными полномочиями по принятию решений.	В пределах своих полномочий работник имеет право принимать самостоятельные решения.
Конфликты считаются разрушительными, разногласия пресекаются.	Дискуссии, разногласия вполне допустимы; отношения внутри организации не носят чрезмерно формального характера.
Управление работниками как подчиненными, исполнителями.	Управление работниками как партнерами.
Сотрудничество между работниками разных подразделений крайне ограничено или вообще не существует.	Культивируется дух всеобщего сотрудничества, отношения в коллективе в фокусе внимания.
Работники испытывают недостаток сведений и, как следствие, понимания общих целей организации.	Цели и задачи организации специально обсуждаются и разъясняются на всех уровнях.
Получение информации затруднено иначе как по неформальным каналам, так как она засекречена или недоступна по разным причинам.	Коммуникация приветствуется, поддерживается и развивается по всей организации, между отдельными работниками и группами сотрудников.

¹⁶⁰ Румизен М.К. Управление знаниями. М.: Изд-во «Астрель», 2004. 318 с.

¹⁶¹ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с.

¹⁶² Обучающаяся организация // Сообщество HR-менеджеров. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/obuchayushchayasya-organizaciya>

Существует ряд принципов и технологий, составляющих основу обучающейся организации. Так концепция «обучающейся организации» базируется на пяти «умениях организации»¹⁶³:

Первое «умение» – мастерство в совершенствовании личности. Хотя в бизнес приходят энергичные люди, мало кто из них достаточно долго остается «на подъеме». Большинство начинают беречь силы и уже к 30-40 годам теряют преданность к делу, чувство личной значимости и воодушевление. Однако лишь немногие компании поощряют своих сотрудников в движении вперед, остальные в результате имеют неиспользованные, впустую пропадающие ресурсы.

Второе «умение» – это интеллектуальные модели. Модели как стереотипы в отношении различных управленческих ситуаций так же укоренены в нас, как и чисто бытовые. Именно поэтому многие хорошие управленческие идеи так и остаются не воплощенными в жизнь.

Третье «умение» – это общее видение. Многие руководители не придают значения тому, что их личное видение развития организации не понято и не разделяемо всеми сотрудниками. По мнению П. Сенге, благодаря общему видению люди учатся не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется.

Четвертое «умение» – это групповое обучение. Однако в данном случае речь идет не только о тренингах или семинарах, но и о свободном обмене мнениями в группах – диалоге. П. Сенге полагает, что именно диалог между сотрудниками приводит к таким прозрениям, которые могут быть абсолютно недоступны для каждого в отдельности.

Пятое «умение» – это системное мышление. Без этой дисциплины все остальные умения остаются разрозненными приемами, модной новинкой науки управления. При этом жизненно важно, чтобы все пять «умений» развивались не по отдельности, а системно.

Обучающаяся организация предполагает, что обучение – не просто накопление знаний, а осмысленное развитие умения их использовать. Есть много мнений относительно свойств, которыми должна обладать организация, чтобы считаться «обучающейся».

Американским исследователем М. Педлером также был описан ряд признаков обучающейся организации¹⁶⁴:

1. Гибкость в выработке стратегий. Стратегия рассматривается не как что-то неизменное, однажды заданное и подлежащее к исполнению, но как постоянно меняющиеся, отвечающие на возникающие влияния и обстоятельства процессы.

¹⁶³ Коротков Э.М. Концепция обучающейся организации // Центр дистанционного образования Элитариум. URL: http://www.elitarium.ru/2004/05/20/koncepcija_obuchajushhejsja_organizacii.html

¹⁶⁴ Обучающаяся организация //Сообщество HR-менеджеров. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/obuchayushchayasya-organizaciya>

2. Сотрудники активно участвуют в разработке стратегий и тактик организации, то есть в них привносятся идеи, ценности, цели не только высшего руководства, но и всего персонала.

3. Открытость информации. Организация открыта для информации извне и столь же легко предоставляет организацию о себе. Для принятия решений используется как внешняя, так и внутренняя информация.

4. Контроль и учет способствуют развитию организации. Системы учета и контроля строятся на этом принципе, имеют обучающую функцию.

5. Подразделения оказывают друг другу услуги в рамках организации, поставляя и потребляя их для успешной деятельности организации в целом.

6. Гибкая система поощрений. Понятие «вознаграждение» понимается шире, чем «оплата труда». При этом вознаграждение зависит от вклада работника в общие результаты, а формы приемлемых вознаграждений определяются коллективным опытом.

7. Структура организации открывает возможности: должности не являются чем-то неизменным, но рассматриваются как условия, варианты для развития и роста, которые достаточно легко могут быть изменены. Могут меняться границы подразделений, регламенты и процедуры.

8. Сбор и анализ информации о том, что происходит вне и вокруг организации, входит в обязанности каждого сотрудника в той или иной мере.

9. Присутствует постоянный обмен опытом с клиентами и партнерами – организация стремится к совместному обучению и совместным проектам.

10. Атмосфера способствует обучению. Сама корпоративная культура в основе своей такова, чтобы поощрять работников к постоянному росту и развитию, при этом признавая его право на ошибки и предоставляя ему нужный ресурс времени на обучение.

11. Возможности для саморазвития сотрудников. Обучение – важнейшая часть карьеры работника, оно планируется и поддерживается.

Обучающиеся организации имеют более высокую конкурентоспособность, так как быстро изменяются и таким образом адаптируются к быстро меняющимся условиям и требованиям рынка. Часто необходимо даже опережающее обучение. При этом обучаться должна вся организация – от дирекции до самых низовых работников, в условиях постоянного прогнозирования будущих условий.

В обучающейся организации происходит не простое накопление знаний, но опыт их использования, создаются новые идеи, представления и способы действий. Суть не в простом повышении квалификации, но в наращивании потенциала гибкости, изменчивости, адаптивности. Решая любую текущую задачу, обучающаяся организация ставит перед собой не только цель достижения нужного результата, но и обучение в процессе решения задачи. Такие организации также иногда определяются, как интеллектуальные организации, в том смысле, что им присущи высокие

способности получения информации, ее анализа, интерпретации, использование и, в конечном итоге, генерации новой информации, новых идей.

6.2. Индивидуальное и организационное обучение

На пути своего развития большинство компаний приходит к выводу, что обучение персонала является обязательным для дальнейшего продвижения.

В теории выделяется два подхода (уровня) обучения: индивидуальное обучение и организационное обучение. По сути, и тот и другой уровень предполагает усвоение обучающимся определенных знаний и формирование на их основе определенных умений.

Обучение – основной путь получения образования; процесс овладения знаниями, умениями и навыками под руководством педагогов, мастеров, наставников и т.д. В ходе обучения усваивается социальный опыт, формируется эмоционально-ценностное отношение к действительности. Развитие индивидуальных способностей, интересов учащихся осуществляется в процессе дифференцированного обучения и тесно связано с воспитанием. Ведется в учебных заведениях и в ходе практической деятельности.

Эффективные программы обучения и развития персонала обращаются ко всем трем типам ситуаций обучения. Используются знания о том, как обучение производится (функция), о том, что происходит, когда люди учатся (процесс), и о том, как участники эффективных программ развивают новые знания и навыки (продукт).

Индивидуальное обучение предполагает, что сотрудник получает знания вне организации по запросу, сформированному им лично, либо руководством организации. Сотрудник может обучаться за свой счет или за счет организации¹⁶⁵.

Положительным моментом такого обучения является личное и профессиональное развитие обучаемого сотрудника, а также более широкий спектр получаемых знаний.

Более широкий спектр знаний является следствием того, что обучение проводится без учета специфики той организации, в которой работает обучаемый и в силу этого имеет более общий характер. Этот момент является также и отрицательным (для организации) в индивидуальном обучении. Отрицательным является и то, что сотрудник, получивший индивидуальное обучение, может покинуть организацию, так и не применив полученные знания.

Второй подход – *организационное обучение*, позволяет избежать отрицательных сторон индивидуального обучения и имеет ряд преимуществ.

¹⁶⁵ Соколов, М.П. Создание конкурентной организации // Сайт тренингового агентства Хабаровска Про-Актив. URL: <http://www.trening27.ru/articles/sozdanie-konkurentnoi-organizatsii>

Этот подход предполагает более тесную интеграцию сотрудников и организационных процессов в ходе обучения. Организационное обучение предполагает получение знаний и формирование умений сотрудниками организации непосредственно внутри организации. Происходит это либо с привлечением обучающего лица со стороны, либо собственными силами. В организационном обучении принимают участие сотрудники всегда только одной компании. Поэтому это обучение всегда отражает организационную специфику. Также это обучение еще называют корпоративным¹⁶⁶.

Основным положительным моментом этого подхода к обучению является то, что полученные знания практически всегда остаются внутри организации. Почему это происходит? Организационное обучение зачастую предполагает обучение сразу нескольких сотрудников, которые в ходе обучения обмениваются знаниями и опытом между собой. И поэтому даже если кто-то из сотрудников решит покинуть организацию, ценный опыт, которым обменялись обучаемые в ходе обучения, останется у всех остальных.

Дэниел Ким предлагает представить процесс обучения в виде постоянно вращающегося колеса, которое в упрощенном виде изображено на рис. 6.1. Затем рассмотрите рис. 6.2 и обратите внимание на то, что в первой половине цикла, когда мы испытываем наши концепции и наблюдаем за происходящим на опыте, мы приобретаем навыки.

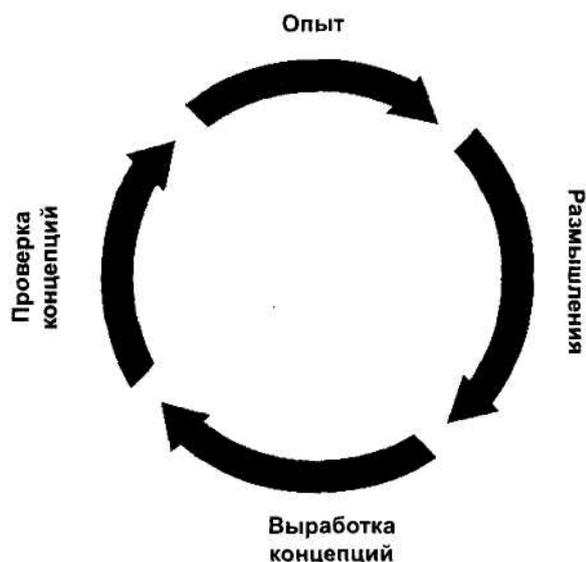


Рис. 6.1. Колесо обучения

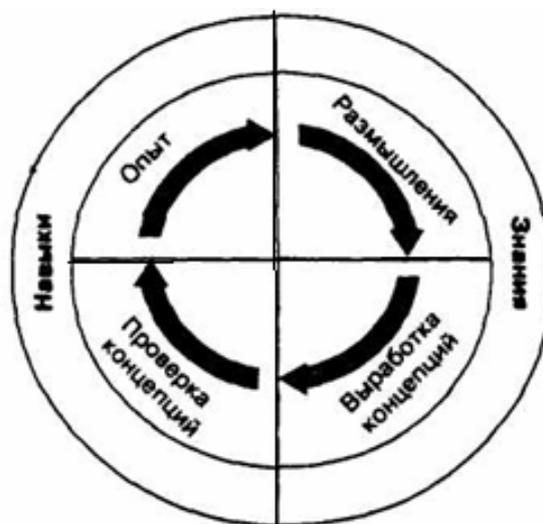


Рис. 6.2. Колесо обучения

¹⁶⁶ Соколов, М.П. Создание конкурентной организации // Сайт тренингового агентства Хабаровска Про-Актив. URL: <http://www.trening27.ru/articles/sozдание-konkurentnoi-organizatsii>

Во второй половине цикла, когда мы размышляем над нашими наблюдениями и формируем концепции, мы обретаем знания¹⁶⁷.

В целом исследования по данному вопросу сосредотачиваются на трех областях эффективного обучения и развития персонала:

- 1) потребности и характеристики обучаемых;
- 2) характеристики целей программ обучения, их структуры, содержания и выполнение процесса;
- 3) организационные характеристики, которые влияют или поддерживают эффективное развитие персонала.

Обучение может преследовать различные цели и принимать разные формы:

Адаптивное обучение заключается в развитии способностей понимать новые ситуации и справляться с ними. Оно включает в себя анализ того, что было создано в прошлом с целью осуществления изменений, необходимых для удовлетворения специфических новых требований.

Генеративное обучение заключается в выработке способности по-новому смотреть на мир и, в частности, на конкретную работу и организацию. Оно ориентировано в будущее, направлено на переоценку деятельности и выработку новых подходов.

Обучение на рабочем месте предполагает внимание к контекстам и процессам, а также к заданиям и желаемым результатам. Это означает, что:

- обучение подразумевает развитие способности более глубокого интуитивного понимания текущей обстановки.
- умение отличить «чистую» теорию от применяемой на практике.
- приобретение уверенности и способности к аналитическому и самокритичному мышлению.
- умение идентифицировать взаимосвязи и взаимодействия систем и процессов, а не отдельные события, выявляя проблемы, лежащие за внешне заметными симптомами.
- постоянная рефлексивная практика.

Знания каждого отдельного сотрудника должны быть доступны для всей организации. По мнению Криса Аргириса и Дональда Шона, в обучающихся организациях можно выделить два основных типа обучения:

1. Одинарный цикл обучения, когда акцент делается на разрешении проблем, а также идентификации и коррекции отклонений. Нормы и модели деятельности организации при этом в целом не изменяются. В основном обучение в организациях осуществляется по одинарному циклу.

2. Двойной цикл обучения, когда организация критически анализирует свою собственную деятельность и после этого изменяет свои нормы и модели деятельности. Это более широкий и интегральный подход к

¹⁶⁷ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с.

решению проблем. При этом типе обучения изменяется не только стиль мышления сотрудников и их мировоззрение, но и то, как они действуют. Такой стиль обучения играет очень важную роль в обучающихся организациях.



Рис.6.3. Одинарный цикл обучения



Рис.6.4. Двойной цикл обучения

Однако приведенные концепции о связи между индивидуальным и организационным обучением не объясняет, каким образом в организации происходит создание совершенно нового знания. На наш взгляд, наиболее полный ответ на этот вопрос дает теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.

6.3. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи

Самый современный подход к созданию организационного знания предложили Икуджиро Нонаки (Ikujiro Nonaka) и Хиротака Такеучи (Hirotaka Takeuchi) – общепризнанные эксперты в области бизнеса. Они первыми связали эффективность японских компаний с их способностями к созданию нового знания и использованию его для производства успешных продуктов и технологий. В своей книге «Компания – создатель знания» они изложили свою теорию создания организационного знания.

Развивая концепцию Аргириса и Шона, Нонака и Такеучи (Nonaka & Takeuchi, 1995) выделяют четыре типа циклических процессов обучения¹⁶⁸:

1. Социализация: копирование, следование примеру, имитация других и на этой основе обучение методом проб и ошибок.

2. Экстернализация: произнесение вслух и документирование знаний при помощи метафор, аналогий, теорий и так далее (знания становятся явными). В управлении знаниями различаются явные (explicit) знания, которые можно документировать и сравнительно легко передавать другим, и неявные (tacit) знания, которые в основном проявляются на опыте и могут даже не осознаваться самими носителями таких знаний. Соответственно, важными задачами управления знаниями становятся архивация явных знаний и перевод знаний из неявной формы в явную.

3. Комбинирование: изучение, сортировка, классификация и комбинирование существующих знаний.

4. Интерполизация: в том числе «обучение на опыте» и интеграция трех описанных выше процессов обучения.



Рис.6.5. Четыре модели трансформации знания

Создание организационного знания – это непрерывное динамическое взаимодействие неформализованного и формализованного знаний. В процессе этого взаимодействия можно использовать различные формы трансформации знания, причем выбор определяется различными пусковыми механизмами (рис.6.6). Во-первых, социализация, как правило, начинается с создания *поля взаимодействия*. Это поле способствует распространению опыта и интеллектуальных моделей сотрудников. Во-вторых, экстернализация инициируется так называемым *диалогом, или коллективным размышлением*, происходящим с использованием соответствующих метафор или аналогий, помогающих членам команды выразить свое

¹⁶⁸ Хуберт К. Рамперсад Стратегии обучения // Центр дистанционного образования Элитариум. URL: http://www.elitarium.ru/2006/03/22/strategii_obuchenija.html

неформализованное знание, поскольку в противном случае его создание было бы сопряжено со значительными трудностями. В-третьих, комбинация «включается» *образованием связей* между только что созданным и уже уществующим знанием, но принадлежащим другим структурам организации¹⁶⁹.



Рис.6.6. Спираль знания

Естественно, содержание знания, созданного различными способами трансформации знания, будет различным (рис.6.7).



Рис. 6.7. Содержание знания, созданного четырьмя способами

Таким образом, при помощи комбинации создается новый продукт, услуга или система управления. И наконец, *обучение на практике* стимулирует интернализацию.

Социализация создает так называемое *дружественное знание*, такое как общие интеллектуальные модели и технические навыки. Хороший

¹⁶⁹ Нонаки Икуджиро, Такеучи Х. Компания создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. А. Трактинского. М.: ЗАО «Олимп-Бизне», 2011. 384 с.

пример дружественного знания – неформализованный навык вымешивания теста из истории компании Matsushita. В результате экстернализации мы получаем *концептуальное знание*. Его пример – концепция Honda «верзила», созданная при помощи метафоры «эволюция автомобиля» и аналогия между сферой и концепцией «максимум человеку, минимум железякам». Комбинация способствует созданию *системного знания*, т. е. прототипов и новых технологий. Программа «Микроторговля» компании Kraft General Foods – пример системного знания, подразумевающего в данном случае управление методами продаж как его компонентами. Интернализация создает *операционное знание* об управлении проектами, производственном процессе, использовании нового продукта и осуществлении политической линии. Реальный опыт работы по 150 часов в месяц в компании Matsushita – пример операционного знания в проведении новой политики¹⁷⁰.

Эти различные составляющие взаимодействуют в спирали знания. Дружественное знание о запросах потребителей, например посредством социализации и экстернализации, может превратиться в формализованное знание о концепции нового продукта. Подобное концептуальное знание становится направляющим в процессе создания комбинацией системного знания. Например, концепция нового продукта, в котором должны сочетаться только что созданные и уже имеющиеся компоненты технологии, задает направление комбинации с целью создания прототипа. Системное знание (т.е. моделирование производственного процесса, необходимого для выработки новой продукции) переходит в операционное знание массового производства того же продукта благодаря интернализации. И наконец, основанное на опыте операционное знание часто дает импульс новому циклу создания знания. Например, неформализованное знание пользователя о продукте часто социализируется, позволяя тем самым усовершенствовать существующий продукт или разработать нововведение.

Итак, мы подошли к одному из основных аспектов создания знания организацией. Как уже говорилось, организация сама по себе знание создавать не может. Создание знания организацией основано на неформализованном знании индивидуумов. Организация должна мобилизовать неформализованное знание, уже созданное на индивидуальном уровне. Это мобилизованное знание развивается организационными методами с использованием четырех способов трансформации и кристаллизуется на более высоком уровне. Нонака и Такеучи называют этот процесс *спиралью знания*. Он характеризуется расширением взаимодействия неформализованного и формализованного знания с каждым переходом на более высокий уровень. Другими словами, организационное знание создается по спи-

¹⁷⁰ Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с.

рали, начиная с индивидуального уровня, и при расширении взаимодействия проходит уровни секции, отдела, сектора и организации (рис. 6.8)¹⁷¹.

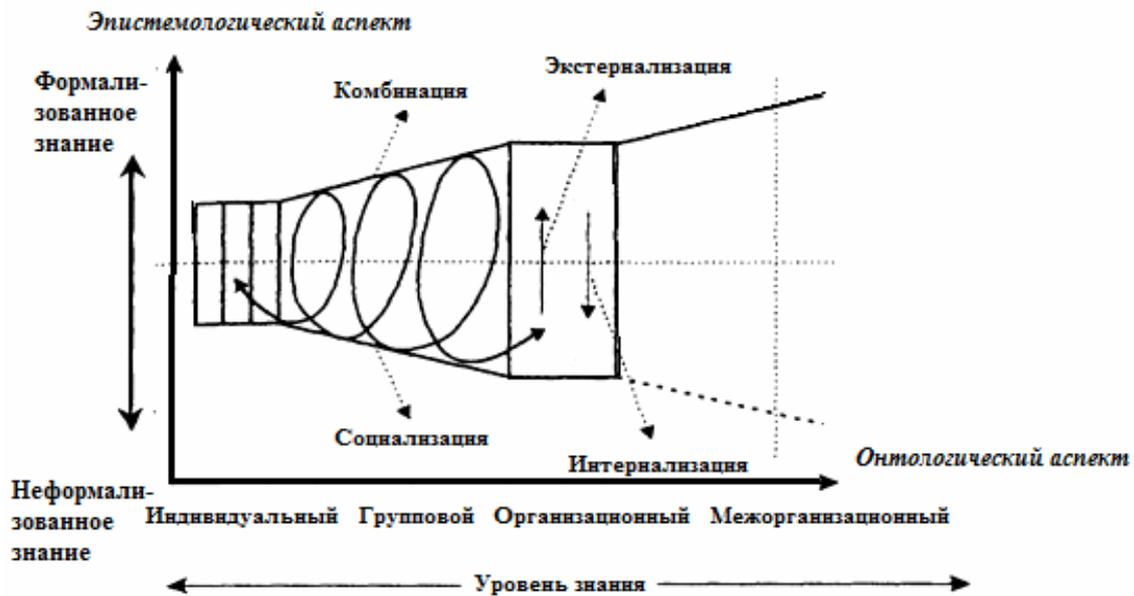


Рис.6.8. Спираль создания знания организацией

Таким образом, предложенная И. Нонакой теория создания организационного знания, должна рассматриваться как не зависящая от размера организации, хотя, как показывают результаты исследований международного сотрудничества, чем более высокими являются культурные и организационные барьеры, тем более серьезно они могут влиять на процессы создания знаний. Вопрос об этих барьерах является источником критических замечаний, которые время от времени направляются в адрес И. Нонаки. Препятствия к обучению часто возникают в западных организациях в силу складывающихся в них внутривнутриполитических ситуаций. Создание организационного знания, как предполагают И. Нонака и Г. Такеучи, зависит от отсутствия внутренних барьеров для взаимодействий с целью выработки знания (характерного для обследованных учеными японских фирм).

6.4. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации

Успешное проведение перемен требует наличия лидера, его вовлеченности и заинтересованности в проведении инициатив менеджмента в жизнь, способности создать команду объединить и направить людей на достижение общей цели.

¹⁷¹ Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с.

Высший менеджер, являющийся инициатором процесса стратегических перемен, может эффективно выполнять свою роль при выполнении повседневных задач, но осуществление проекта организационных перемен означает как новые возможности, так и новые угрозы.

Американский ученый Питер Сенге утверждает, что роль лидера в обучающейся организации – это роль разработчика, учителя, и проводника, который может построить общее видение и воплотить легитимность преобладающей ментальной модели. Он/она отвечают за построение организаций, в которых люди постоянно расширяют свои способности чтобы настроить свое будущее – значит, лидеры ответственны за обучение.¹⁷²

Наиболее мощным ресурсом лидера в обеспечении изменений в организации является власть.

В обучающейся организации важнейшие роли лидера – роли дизайнера, учителя и служителя – уходят корнями в его предшествующую деятельность (построение организации). Но в обучающейся организации каждая из ролей приобретает новый смысл и требует новых навыков и инструментов.

Лидерство – единственный из доступных менеджерам инструментов превращения компании в обучающуюся организацию. Традиционный подход к руководителю, требующий от него постановки целей, принятия решений и «команд войскам», – всего лишь отражение индивидуалистических воззрений. Лидерство в обучающихся организациях требует большего. Руководитель такой организации выступает и конструктором, и дизайнером, и учителем, и «мальчиком на побегушках». Он должен обладать умением выстраивать разделяемое всеми сотрудниками восприятие, помогать и увидеть проблему в целом и сообща трудиться над ее решением, конструировать горизонтальные структуры и открывать людям новые горизонты. Лидеры, которые лучше других осознают сущность обучающейся организации, должны привлекать к ее строительству всех сотрудников, выступая в трех совершенно разных ипостасях¹⁷³:

1. Формирование общих представлений. Общее, разделяемое всеми сотрудниками представление – это картина идеального будущего организации, «полотно», включающее в себя видение того, какой предстоит организации стать, какими будут результаты ее деятельности и на какие ценности она будет полагаться.

2. Дизайн структуры. Руководителю необходимо остановиться на определенной структуре компании, включая установление политики, стратегий и форм, поддерживающих развитие обучающейся организации. Обучающаяся организация использует преимущества горизонтальных

¹⁷² Базитов Т.В., Валуев К.Е. Организационное обучение и обучающаяся организационная система // Портал «Финансовый менеджмент». URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/org_education.shtml

¹⁷³ Основы современной организации // Сайт «Социология по новому». URL: http://socioline.ru/seminar/exams/mans/man_1_q2.php

взаимосвязей, в том числе командных форм труда, специальных групп и регулярных встреч сотрудников различных отделов.

3. **Лидерство как служение**. Обучающиеся организации создаются лидерами-служителями, которые целиком отдают себя другим людям и своему видению организации. Руководители-служители готовы поделиться с подчиненными всем – властью, идеями, информацией, официальным признанием. Такой лидер посвящает себя строительству организации, а не приобретению чего-то для себя.

Обычные менеджеры могли бы научиться действовать в соответствии с новыми для них принципами, изменив свое мышление, но на такое способны немногие. Лидеры преобразований отличаются рядом особенностей, главные из которых следующие¹⁷⁴:

– *способность к установлению системообразующих связей* между тремя факторами, обуславливающими успех преобразований, – рыночными реалиями, устремлениями высшего руководства и возможностями персонала компании;

– *умение влиять* на выше- и нижестоящих сотрудников, а также равных по рангу коллег, пробуждая в них сильнейшие стимулы к участию в реформах;

– *талант изобретения новых инструментов*, обеспечивающих практическое внедрение намеченных изменений на основе постоянно пересматриваемых подходов;

– *способность к изменению стиля лидерства* (аналогичная умению игроков в бейсбол бить с разных концов площадки).

Несмотря на индивидуальность каждого менеджера-лидера, у них есть общая черта – решительность в достижении высоких результатов за счет мобилизации человеческих ресурсов, которая подкрепляется целым рядом отличительных особенностей:

Стремление к совершенству. Лидеры корпоративных преобразований уверены в том, что будущее их компании зависит от успешной реализации программы трансформации. Они расценивают стоящие перед ними задачи как захватывающие, полезные и совершенно необходимые как для собственной самореализации, так и для процветания корпорации в целом.

Способность противостоять неудачам. Это качество развивается перед лицом конфликтов, неудач, неопределенности и риска. Конечно, лидеры предпочли бы обойтись без неудач, но они их не боятся. Демонстрируя способность возрождаться из пепла, они заражают своей храбростью всех окружающих.

Готовность бросить вызов устоявшимся правилам. Эти яркие личности охотно берут на себя решение неожиданно возникшей проблемы

¹⁷⁴ Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с.

и не боятся разрубить запутанный узел, поставить под сомнение незыблемую ценность сложившегося статус-кво, взглянуть на происходящее под необычным углом зрения и т.д. Возникновение сложнейших препятствий не отбивает у них охоту к попыткам преодолеть их снова и снова. Они достаточно чутко реагируют на устремления топ-менеджеров и в то же время не нуждаются в подталкивании к активным действиям.

Высокий уровень мотивации и способность заразить ею других. Менеджеры нового типа передают остальным сотрудникам энергию, воодушевление и импульс к движению, указывают путь, дающий возможность последовать их примеру и взять на себя ответственность за происходящие изменения. Чтобы укрепить у подчиненных волю к победе на арене рыночной борьбы, они часто оперируют конкретными фактами, которые характеризуют предпочтения клиентов компании или действия ее конкурентов.

Забота о людях. Лидерам присуще чувство справедливости и стремление к тому, чтобы все достигли успеха. Они никогда не манипулируют людьми и никого не эксплуатируют – напротив, их отличает решимость помочь каждому сотруднику в достижении максимально возможных результатов.

Чувство юмора. Это качество нередко позволяет менеджерам–лидерам проходить через такие испытания, от которых у других давно опустились бы руки, и помогать окружающим в преодолении неразберихи, разочарований и неизбежных неудач. Своего рода «критическая масса» активистов, обладающих такими качествами, жизненно необходима для любой организации, осуществляющей глубокие реформы.

Для менеджеров–лидеров результаты превыше всего. По их мнению, топ-менеджеры обязаны придерживаться определенной этики деятельности, означающей одинаковое внимание ко всем индикаторам функционирования компании. Иными словами, нельзя отдавать предпочтение показателям, измеряющим созданную для акционеров стоимость (например, прибыли), забывая о тех, которые отражают выигрыш клиентов и персонала корпорации.

По мнению менеджеров среднего звена, встающих во главе корпоративных преобразований, высшее руководство компании не имеет права отдавать на волю случая развитие любого из аспектов этого процесса (взглядов и убеждений, опыта, инструментов и подходов), ибо все они являются залогом успеха реформ. Любая организация, вступившая на путь трансформации, должна следовать жесткому курсу на создание «критической массы» лидеров (выявлять и оценивать такие кадры, способствовать их развитию, доверять им ключевые посты и наращивать их численность). Нарождающиеся менеджеры нового типа представляют собой самый лучший источник будущей управленческой мощи и талантов.

Резюме

Таким образом, самообучающаяся организация – это организация, которая способна измениться сама, если это необходимо. Эта организация имеет стратегию будущего и не боится изменений.

Подводя итог можно выделить следующие признаки самообучающейся организации:

- гибкая и максимально плоская организационная структура;
- партисипативный (с привлечением широкого круга участников) и обучающий подход при выработке организационной стратегии;
- гибкость системы вознаграждений;
- доступность и свободный обмен информацией и опытом между всеми членами организации (наличие банка знаний);
- контакты всех членов организации с внешней средой, ориентация на освоение опыта других компаний;
- совмещение основной деятельности членов организации с исследовательскими функциями;
- благоприятный для обучения и развития персонала психологический климат.

Проводя организационные изменения в направлении указанных признаков, Вы создаете единственное устойчивое конкурентное преимущество на современном рынке.

Практические задания

1. Предложите рекомендации лидеру перемен в осуществлении своей деятельности.

2. Приведите пример обучающейся организации. Назовите ее основные признаки.

Контрольные вопросы

1. Что такое «обучающаяся организация»? Приведите примеры известных Вам компаний, которые являются обучающимися.

2. О какой «пятой дисциплине» идет речь в книге П. Сенге?

3. Каким образом связано индивидуальное и организационное обучение?

4. В чем суть теории создания организационного знания Нонаки и Такеучи?

5. Какими качествами должен обладать истинный лидер преобразований?

Глава 7. УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- Роль руководства и собственников организации в проведении изменений
- Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями
- Управление знаниями и организационным обучением

Изменения происходят самопроизвольно, их может легко инициировать любой руководитель, часто и рядовой сотрудник, но провести нужные изменения и получить запланированный результат – как было, так и осталось сверхсложной задачей.

*Валерий Анатольевич Гончарук,
бизнес-консультант*

Для успешного проведения любой программы изменений необходимо принимать во внимание действие всех факторов, которые могут оказать существенное влияние на ход процесса изменений. В общем случае наиболее важными из них следует считать влияние руководства и собственников организации, деятельность профессиональных консультантов по управлению, систему управления знаниями и возможные риски.

7.1. Роль руководства и собственников организации в проведении изменений

Высшему руководству компании и ее собственникам (а первые и вторые могут быть представлены одними и теми же людьми) отводится ведущая роль в управлении развитием организации и управлении организационными изменениями. Что вполне закономерно. Эта роль находит отражение во всех моделях развития организации, а также и в моделях управления организационными изменениями.

В модели организационных изменений Л.Грейнера (гл. 5) присутствует утверждение о том, что основным импульсом к внедрению изменений должны стать действия высшего руководства. Однако понимание необходимости изменений может возникнуть не у руководителя организации, а у кого-то другого (у собственника, сотрудников), но для реализации изменений в любом случае следует заручиться поддержкой топ-менеджмента.

Поэтому первый этап называется «Давление на высшее руководство». И здесь преследуется цель осознания руководством необходимости изменений. «Высшее руководство или другие руководители, имеющие полно-

мочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению»¹⁷⁵.

Второй этап «Посредничество на высшем уровне руководства» также непосредственно связан с осознанием проблем организации на высшем уровне. Но здесь от понимания необходимости изменений необходимо перейти к готовности их проводить в жизнь.

Какие же условия необходимо создать до начала внедрения, чтобы иметь шанс довести его до конца? Их два¹⁷⁶:

1) Готовность руководителя к мобилизации всех ресурсов для достижения цели (это деньги, время, усилия, воля, власть – все, чем он обладает как личность, предприниматель и должностное лицо).

2) Готовность персонала к восприятию новых идей.

По мнению П. Друкера, готовность руководства выполнять план подтверждается предоставлением ресурсов для его выполнения. Для текущей деятельности предприятия в режиме эволюционной оптимизации и плавного следования за рынком это утверждение вполне справедливо. Для внедрения изменений аналогичным индикатором будет готовность руководителя предоставить большие ресурсы, чем запланировано.

Необходимость предоставления большего количества ресурсов связана с тем, что в процессе изменений следует ожидать ошибок сотрудников и явного саботажа, случайного и целенаправленного затягивания сроков, бесполезных затрат и неверных решений по всем направлениям изменений. При этом основные трудности начинаются с момента, когда разработанный план представлен руководству, тщательно рассмотрен и принят абсолютным большинством заинтересованных лиц.

По мнению В.А. Гончарука, существует четыре основных стратегии действий руководства организации в управлении изменениями¹⁷⁷:

– стратегия принуждения, предусматривающая силовое решение вопроса;

– стратегия рационального убеждения;

– «перевоспитательная» стратегия формирования новых ценностей;

– «бартерно-переговорная» стратегия компромиссов.

В применении каждой существуют свои нюансы. Силовое давление требует тщательного непрерывного контроля, приказ выполняется по минимуму, но выполняется, если контроль надежен. Решение по убеждению реализуется максимально, но одновременно проверяется на разумность – появление у исполнителя сомнений немедленно тормозит процесс. Формирование новых ценностей требует массы времени, хотя

¹⁷⁵ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с. С. 103.

¹⁷⁶ Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Маркетинговое консультирование. 2001. С. 92. URL: <http://www.goncharuk.ru>

¹⁷⁷ Там же. С. 93-94.

теоретически является результативным (на практике рынок меняется слишком быстро, чтобы получить результат до устаревания идей, кроме случаев «вечных» ценностей). Бартер есть сочетание убеждения и принуждения, усиливающее действенность обоих, но – за дополнительную плату (деньгами, статусом, полномочиями).

В выборе стратегий руководителя ограничивает ситуация и стиль управления. Например, ввод технологических изменений на предприятии с конфликтующими группировками невозможен через убеждение и согласование. Необходимо либо сначала решить политические проблемы, либо внедрять технологии насильственно – иначе конфликт получит подпитку, а изменения застопорятся. «Семейную» структуру сложно реформировать в принудительном порядке, поскольку это нарушает принципы и традиции организации (если быть точным, принуждение не сработает на первом этапе – принятии стратегий, последующие шаги должны быть поддержаны, в т.ч. силовыми методами). У автократа трудности вызовут убеждение и компромисс (договариваться можно с чужим или равным, поскольку свои сотрудники и так обязаны выполнять указания), демократ не всегда способен отдать приказ и настоять на его исполнении. Тем не менее, некоторая свобода выбора у руководителя есть, и лучший способ ею распорядиться – приложить все усилия к убеждению сотрудников и достижению соглашений по ключевым вопросам, а затем внедрить нужные изменения, в том числе силой в части, где соглашения не достигнуты.

С кем и как договариваться? Прежде всего, нет необходимости завоевывать симпатии большинства: большинство ничего не решает. Политику в фирме делают руководители на ключевых постах, лидеры неформальных групп и «звезды» – авторитетные специалисты, не претендующие на власть. Именно они должны быть в фокусе усилий по убеждению и принуждению, в их воле управление массами, они могут поддержать или провалить изменения.

Таким образом, руководитель, вводящий преобразования, выступает заказчиком проекта, наиболее заинтересованным в осуществлении лицом. Его энергия, энтузиазм и требовательность задают темп преобразований, равно как личное исполнение своей части работы служит образцом поведения. Если в процессе внедрения руководитель сам допускает отклонения от заявленных технологий, его шансы заставить сотрудников придерживаться новых правил падают в геометрической прогрессии. И наоборот, исполнение установленных процедур дает весомый козырь в управлении изменениями. В российской армии существует такая команда: «Делай, как я!» Подобный приказ как нельзя лучше отражает значение руководителя при выполнении любой работы. Не исключением являются и изменения. Руководитель выступает примером для подчиненных, и их взоры всегда направлены на его действия. Даже изменение его настроения или отношения к

каким-либо событиям способно существенно повлиять на работу персонала.

Проследим изменение роли собственника-основателя организации в разных моделях развития.

В модели жизненного цикла организации И. Адизеса одним из необходимых условий развития выступает передача управления из рук собственника-основателя в руки наемного менеджера.

В модели развития организации Л. Грейнера на первой стадии, когда средством развития является «Креативность», все держится на энтузиазме, новых идеях и творческом потенциале основателей. Даже персонал в этот период набирается по семейному признаку. Стадия завершается «кризисом лидерства», выходом из которой может стать переход к регулярному менеджменту. В этом случае собственник уступает свое место наемному менеджеру, который является профессиональным руководителем, способен наладить управленческие процессы и направить деятельность организации в нужное русло. Далее личность собственника не так ярко проявляет себя, большую роль играет сначала топ-менеджер, а затем на смену ему приходит команда управления во главе с руководителем-лидером¹⁷⁸.

Но так выглядит картина в представлении зарубежных авторов. В российской действительности ситуация может разыгрываться несколько по-иному. А именно: отходя от регулярного управления делами, собственник продолжает периодически вмешиваться в ход дел, оставляя за собой право принятия ключевых решений.

Впрочем, на то есть определенные основания.

Как отмечает Г.В. Широкова и др.¹⁷⁹: «Представляется, что в отличие от развитых стран, где защищены интересы собственника, в странах с переходной экономикой институциональная среда будет оказывать существенное влияние на решение собственника о передаче управления наемному менеджеру. И только после прохождения всех этапов данной модели факторы внутренней среды начинают играть решающую роль».

Исходя из этого, алгоритм принятия решения собственником о передаче управления фирмой может выглядеть следующим образом (рис. 7.1).

Таким образом, на решение о передаче управления развивающейся компанией собственником наемному менеджеру могут повлиять следующие факторы:

– Возраст организации – чем старше организация, тем больше вероятность того, что собственник передаст управление наемному менеджеру.

¹⁷⁸ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с. С. 16-21.

¹⁷⁹ Широкова Г.В., Шаталов А.И., Кнатько Д.М. Факторы передачи управления наемному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы // Российский журнал менеджмента. 2009. № 2. С. 31-50 (с. 35).

– Размер организации – чем крупнее организация, тем больше вероятность того, что собственник передаст управление наемному менеджеру.

– Гарантии защиты интересов собственников – чем больше негативное влияние на бизнес со стороны правовой системы, тем меньше вероятность передачи управления наемному менеджеру.

– Важность контактов («связей») собственника в работе организации – чем выше ценность контактов и чем они более значимы в работе, тем меньше вероятность того, что собственник передаст управление наемному менеджеру.

– Аудиторская проверка организации – если компания проводит аудит, то вероятность того, что собственник передаст управление наемному менеджеру, увеличивается.



Рис. 7.1. Альтернативы решений собственника о передаче управления профессиональному менеджеру¹⁸⁰

В модели Б.Ливехуда также можно проследить изменение роли высшего руководства при управлении изменениями.

¹⁸⁰ Широкова Г.В., Шаталов А.И., Кнатько Д.М. Факторы передачи управления наемному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы // Российский журнал менеджмента. 2009. № 2. С. 31-50 (с. 35).

На первой стадии ключевая роль принадлежит собственнику-«пионеру». Он создает предприятие и управляет им первое время. На данном этапе собственник играет доминирующую роль. Всякое серьезное вмешательство в сложившийся порядок деятельности им отклоняется. Но пионерское предприятие остается здоровым только до тех пор, пока:

- пионер еще лично знает всех сотрудников;
- пионер еще лично знает всех клиентов;
- производственный процесс или работа служб относительно обзрима;
- вследствие стабильности техники и рынка собранный опыт играет важную роль.

В результате кризиса, наступившего в пионерской фазе, предприятие вынуждено либо перейти в регулярному (профессиональному) менеджменту, либо прекратить существование.

Далее изменение роли руководства происходит по схеме, аналогичной модели Л.Грейнера: сначала ключевые функции передаются профессиональному управляющему, а в дальнейшем условием развития является образование команды высшего менеджмента, которая взаимодействует с командами других уровней руководства.

Но т.к. данная модель более полна в содержательном плане, то здесь можно увидеть еще 2 этапа: активное участие в управлении изменениями и развитием со стороны руководителей компаний-партнеров (в т.ч. поставщиков, клиентов); и наконец, формирование самообучающейся организации, где роль руководства отходит на второй план и фактически сводится к поддержанию процесса развития.

Таким образом, деятельность и взгляды собственников организации и ее руководителей (в особенности генерального директора) существенным образом влияют не только на процессы организационных изменений, но и на сам вектор развития организации.

7.2. Роль профессиональных консультантов в управлении изменениями

Как уже было отмечено в предыдущих главах, при внедрении изменений организации нередко обращаются к профессиональным консультантам по управлению. В данном параграфе мы рассмотрим подробнее, кто такие консультанты по управлению и чем они могут помочь организации в части изменений.

По мнению Женевских консультантов, можно выделить два основных подхода к определению задач управленческого консультирования¹⁸¹.

¹⁸¹ Управленческое консультирование: в 2-х т. Т.1: пер. с англ. / под ред. М. Кубра. М.: СП «Интерэксперт», 1992. 319 с. С. 16-17.

Первый подход. В первом подходе используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Фриц Стееле определяет его так: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это». Питер Блок даже пишет: «Вы занимаетесь консультированием каждый раз, когда пытаетесь изменить или улучшить ситуацию, но непосредственно не руководите выполнением... Большинство штатных работников в сущности являются консультантами, даже если они себя официально консультантами не называют». Эти и схожие определения подчеркивают, что консультанты являются помощниками, или пособниками, и допускают, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу. Так, менеджер также может выступать в роли консультанта, если решит дать совет и помочь коллеге или даже подчиненным, вместо того чтобы руководить и давать приказание.

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру «управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений». Аналогичные определения используются профессиональными ассоциациями консультантов по вопросам управления в Великобритании, США и других странах, а также отдельными консультантскими фирмами.

Эти два подхода можно считать дополняющими друг друга. Управленческое консультирование можно рассматривать либо как профессиональную службу, либо как метод, обеспечивающий практические советы и помощь. Нет сомнения в том, что оно развилось в особую сферу профессиональной деятельности и заслуживает соответствующего отношения к себе. В то же время это также метод, помогающий организациям и руководящим работникам совершенствовать практику управления и повышать индивидуальную производительность и эффективность работы организации в целом.

В любом из указанных случаев управленческое консультирование будет являться профессиональной помощью руководящим работникам, которая обеспечивает профессиональные знания и навыки, касающиеся практических проблем управления. Для того, чтобы успешно выполнять эту задачу, консультант по управлению накапливает путем теоретического обучения и практического опыта значительные знания различных управ-

ленческих ситуаций и приобретает навыки, необходимые для: решения проблем и обмена опытом; выявления проблем; нахождения нужной информации; анализа и синтеза; разработки предложений для совершенствования работы; общения с людьми; планирования изменений; преодоления сопротивления изменениям; помощи клиентам в накоплении опыта; передачи методов управления из одной страны в другую и т.д.¹⁸²

Возникает вопрос: не могут ли менеджеры справиться с данными проблемами без консультантов? Действительно, привлечение консультантов – достаточно дорогостоящее предприятие, и притом не всегда дающее измеримый результат. Однако обращение к услугам профессиональных консультантов не является признаком беспомощности управления, как это может показаться на первый взгляд. Напротив, проявляется обратная тенденция: чем более компетентны руководители, тем они чаще обращаются к услугам консультантов по управлению, и тем более положительны оказываются результаты подобного взаимодействия.

Перечислим аргументы в пользу сотрудничества организации с консультантами по управлению или консалтинговыми агентствами:

1) **Консультант владеет особыми знаниями и навыками** (эффективными методами, теориями, подходами, конкретными решениями), которых не знает или не умеет самостоятельно применить организация. Консультантов могут звать, когда в организации не хватает людей, способных решать определенную проблему с таким же шансом на успех.

2) **Консультант видит проблему со стороны**, свежим взглядом, свободным от существующих в организации установок, стереотипов, убеждений и правил.

3) **Консультант вносит «свежую струю» в работу организации**. Его присутствие повышает значимость проводимых мероприятий и привлекает внимание работников.

4) **Рекомендации консультанта повышают ценность решений в глазах сотрудников**. Это способно снизить сопротивление изменениям.

5) **Консультант может интенсивно заниматься только порученным проектом, не отвлекаясь на другую работу**. Иногда в организации есть необходимые технически квалифицированные кадры, однако ведущих руководителей или штатных специалистов невозможно освободить для углубленной и длительной работы по крупной проблеме или проекту.

За годы работы консультанты по вопросам управления проходят через многие организации и таким образом приобретают богатый опыт. Поскольку консультанты сталкивались со множеством меняющихся обстоятельств, они умеют распознавать общие тенденции и обычные причины проблем, имея хороший шанс найти правильное решение; они умеют

¹⁸² Управленческое консультирование: в 2-х т. Т.1: пер. с англ. / под ред. М. Кубра. М.: СП «Интерэксперт», 1992. 319 с. С. 17-19.

также подходить к новым проблемам и возможностям. Кроме того, профессиональные консультанты постоянно следят за литературой по проблемам управления и за развитием теорий методов и систем управления, включая разработки, осуществляемые в университетах и научных институтах. Таким образом, они действуют как связующее звено между теорией и практикой управления. Даже отличный менеджер может убедиться, что консультант по проблемам управления может внести нечто новое в работу организации.

Необходимо учесть специфику работы консультантов¹⁸³:

1) Консультанты дают советы, но не имеют права принятия решений. Следовательно, они не могут принимать решения от имени менеджеров. Они отвечают лишь за качество и законченность совета; клиенты несут всю ответственность, которая проистекает из его принятия. Конечно, в практике консультирования имеется множество вариантов и уровней советов. Дать не только правильный совет, но и правильным образом, нужному лицу и в нужное время – в этом заключается мастерство и искусство консультанта. Клиенту в свою очередь следует научиться принимать и использовать совет консультанта.

Было бы ошибкой считать, что раз появился консультант, руководство может расслабиться, так как кто-то другой взял на себя решение проблемы.

2) Консультанты должны быть независимы в оценках и суждениях. Эта независимость предполагает возможность оценивать любую ситуацию, говорить правду и предлагать честные и объективные рекомендации относительно того, что следует делать клиенту, не задумываясь о том, как это могло бы повлиять на его собственные интересы. Это отчуждение имеет много аспектов и может быть в ряде случаев весьма деликатным делом.

Чаще всего менеджеры обращаются к консультантам, если им нужна помощь в решении проблем. Работа консультанта начинается с того, что какое-то условие признается неудовлетворительным и/или есть возможность его исправить; в идеальном случае она заканчивается, когда в этом условии произошло изменение, которое следует рассматривать как улучшение. Прямо или косвенно все изменения, задуманные и осуществленные с помощью консультанта, должны способствовать улучшению качества руководства и повышению эффективности работы организации. Это основные цели использования консультантов, хотя «улучшение руководства» или «эффективность работы организации» являются относительными понятиями и их точное значение следует определять в контексте каждой конкретной организации.

В принципиальном смысле возможны 2 варианта участия консультантов в управлении: 1) предоставление готовых решений, успешно апробиро-

¹⁸³ Управленческое консультирование: в 2-х т. Т.1: пер. с англ. / под ред. М. Кубра. М.: СП «Интерэксперт», 1992 г. 319 с. С. 18-19.

ванных другими компаниями; 2) помощь персоналу и руководству организации в анализе причин проблем и выработке самостоятельных решений. Предпочтительным является второй вариант, т.к. в этом случае сохраняется высокая вероятность того, что по окончании сотрудничества консультанта с организацией, изменения будут продолжаться в выбранном направлении и с положительной динамикой. Но этот вариант и более сложен. Вариант консультирования в виде «помощи поиска решений» более совместим с концепцией «мягких» изменений, а ее внедрение, как известно, значительно сложнее, по сравнению с реализацией концепции «жестких» изменений.

Процесс консультирования представляет собой совместную деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации. Этот процесс имеет начало (устанавливаются отношения и начинается работа) и конец (консультант покидает организацию). Между этими двумя точками можно выделить несколько основных фаз: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение и завершение (рис. 7.2)¹⁸⁴.

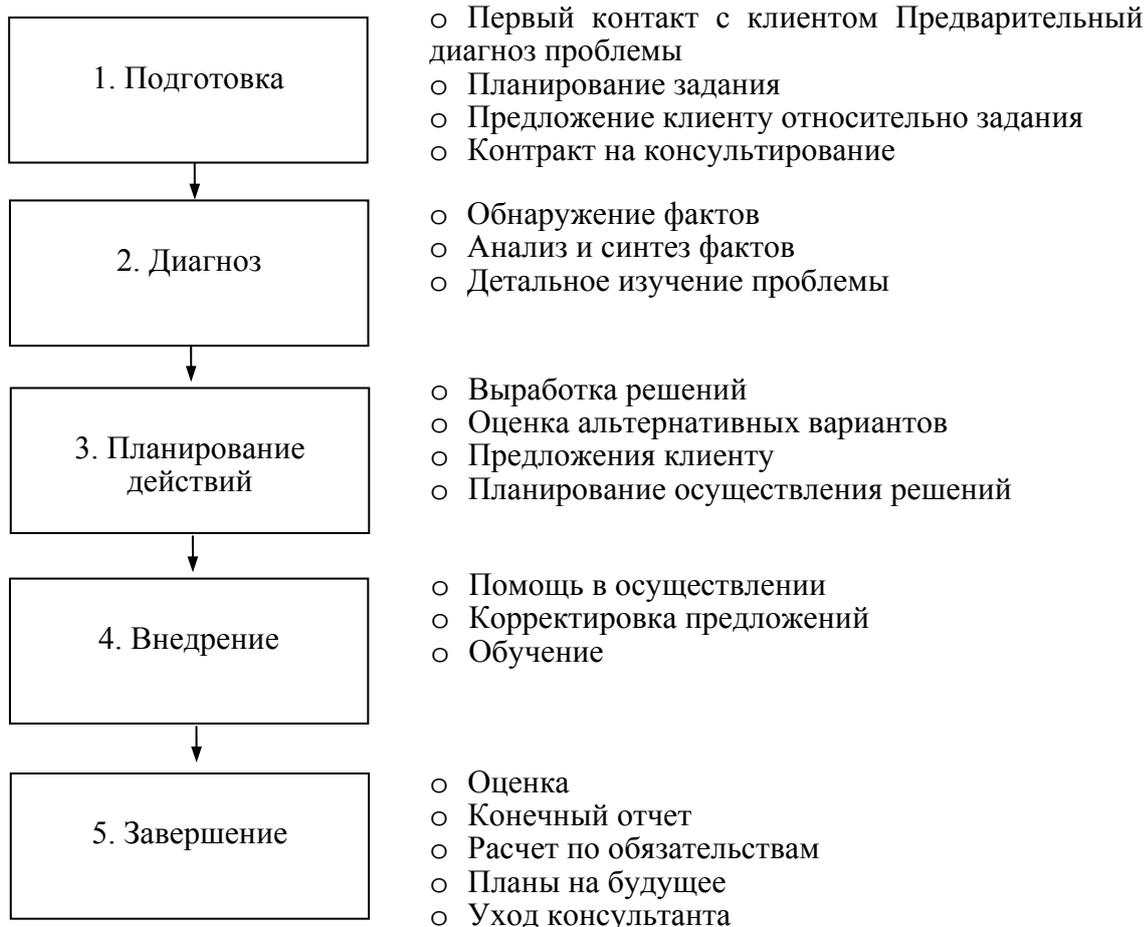


Рис. 7.2. Фазы процесса консультирования

¹⁸⁴ Управленческое консультирование: в 2-х т. Т.1: пер. с англ. / под ред. М. Кубра. М.: СП «Интерэксперт», 1992. 319 с. С. 29-30.

Следует также отметить, что неотъемлемой составляющей работы консультанта является обучение сотрудников организации. Задания по консультированию становятся средством обучения; их цель – привнести новые знания и организацию и помочь менеджерам и персоналу учиться на собственном опыте.

Образовательный эффект консультирования является, пожалуй, самым важным. Выбор методов и степени участия клиента может усиливать или ослаблять этот эффект.¹⁸⁵

Таким образом, роль консультантов при управлении изменениями значительна, а открываемые при его привлечении возможности многогранны. Однако, необходимо учитывать, что консультант не имеет права принимать решения. Их должна принять сама организация и ее руководители, потому что в конечном итоге отвечать за результаты тоже придется им.

7.3. Управление знаниями и организационным обучением

В процессе управления изменений важную роль играет процесс создания, фиксации и распространения нового знания. Именно в новых знаниях и основанных на них методах работы заключается основное средство для повышения эффективности функционирования и для развития. В данном параграфе рассмотрим, что включает в себя понятие организационных знаний и в чем состоят особенности управления данным ресурсом.

В настоящее время, управление организацией ориентируется не только на материальные факторы производства, но и на управление нематериальными активами. Основными ресурсами развития все в большей мере становятся люди и знания, которыми они обладают, интеллектуальный капитал и растущая профессиональная компетенция кадров. И не случайно все чаще приходит осознание того, что значительная часть перемен в управлении предопределяется движением от прошлого, ориентированного на капитал, к будущему, ориентированному на знания¹⁸⁶.

Эффективный обмен знаниями в современных условиях способен существенно повысить конкурентоспособность и эффективность организаций. Успех работы многих организаций, в конечном счете, определяется их интеллектуальным капиталом. В свою очередь, формирование и рост интеллектуального капитала определяется эффективностью процесса обмена знаниями. Как управлять знаниями, как организовать эффективный обмен знаниями – этот вопрос становится весьма актуальным для многих организаций.

¹⁸⁵ Управленческое консультирование: в 2-х т. Т.1: пер. с англ. / под ред. М. Кубра. М.: СП «Интерэксперт», 1992. 319 с. С. 22.

¹⁸⁶ Мильнер Б.З. Концепция управления знаниями в современных организациях // Российский журнал менеджмента. 2003. №1. С.57-76.

Знания представляют собой некоторую информацию, которая усиливает понимание или повышает эффективность исполнения в определенной области деятельности¹⁸⁷.

Управление знаниями означает формализацию и доступ к практическому опыту, знаниям и экспертным данным, которые создают новые возможности, способствующие совершенствованию деятельности организации. Управление знаниями имеет две основные задачи: 1) повышение эффективности, использование знания для роста производительности путем увеличения быстродействия или снижения затрат; 2) повышение инновационной активности, создание новых продуктов и услуг, новых предприятий и бизнес-процессов¹⁸⁸. Центральная задача функции управления знаниями состоит в том, чтобы выявлять и дополнительно использовать ресурсы, имеющиеся в организации, путем постоянного поиска передового опыта.

В организации знания – источник надежного конкурентного преимущества. Но при этом немногие руководители понимают это.

Существуют различные подходы к классификации видов знаний (табл. 7.1).

Т а б л и ц а 7.1

Классификация знания¹⁸⁹

Признак классификации	Содержание признака	Автор, год
По содержанию	1) know – why (знаю, почему) 2) know – what (знаю, что) 3) know – how (знаю, как) 4) know – who (знаю, кто)	Аристотель (3 век до н.э.)
По характеру	1) знания о цели 2) систематические знания 3) практические знания 4) автоматические знания	Э. Брукинг (2001)
По принадлежности	1) личностное 2) коллективное	М. Поланья (1966)
По форме проявления	1) явное (кодифицированное) 2) неявное (некодифицированное, скрытое, неактуализированное)	И. Нонака, Г. Такеучи (1995)
По способу формирования	1) рефлексивное 2) интуитивное	В.Н. Гуни, В.П. Устинов, В.П. Баранчев, С.Ю. Ляпина (2000)

¹⁸⁷ Мильнер Б.З. Управление знаниями: принципы, методы, эффективность. URL: <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/26.php>

¹⁸⁸ Руденко И.В., Винжегин О.М. Комплекс инструментов управления знаниями в организации// Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. №1. С.54-58.

¹⁸⁹ Ефимов В.В. Управление знаниями: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2005. 111 с. С. 18.

С прагматической точки зрения можно выделить некоторые основные формы, в которых могут содержаться знания и которые могут быть успешно использованы в работе:

- профессиональная литература;
- программы обучения (материалы тренингов, семинаров);
- неактуализированные знания сотрудников (личный опыт, являющийся достоянием отдельного сотрудника);
- нормативные и аналитические документы (приказы, отчеты и т.д.);
- базы данных (информация о клиентах, поставщиках, партнерах);
- новости, полезные сведения;
- технология (методика выполнения работы);
- информация о результатах работы (положительный опыт выполнения работы, зафиксированный каким-либо образом);
- информация об ошибках, допущенных в работе.

Исследования позволяют сделать вывод о том, что большая часть знаний в организациях содержится в форме неактуализированных знаний сотрудников (личный опыт, являющейся достоянием отдельного сотрудника)¹⁹⁰. Это свидетельствует о недостаточной эффективности работы системы управления знаниями. Если сотрудники организации не делятся друг с другом собственными знаниями, опытом, то эти ценные ресурсы могут быть безвозвратно утрачены. Естественно, коллективные знания отражаются в документах и любой сотрудник может использовать эти знания, в то время как, учет неактуализированных знаний (личный опыт) нигде не ведется и при отсутствии источника этих знаний (сотрудника) их использование невозможно.

Основными этапами управления знаниями являются¹⁹¹:

- Создание;
- Поиск;
- Организация и систематизация;
- Доступ;
- Использование.

Таким образом, в общем виде последовательность управления изменениями посредством создания системы менеджмента организационных знаний может выглядеть так, как показано на рис. 7.3.

¹⁹⁰ Чemezov И.С., Паршина К.Ю. Управление знаниями как фактор повышения конкурентных преимуществ организации // Актуальные проблемы управления в социальных и экономических системах: материалы Всероссийской студенческой экономической научно-практической конференции / под ред. С.Д. Резника. Пенза: ПГУАС, 2011. 260 с. С. 95-99.

¹⁹¹ Управление знаниями, усовершенствованиями и изменениями. URL: <http://bosshr.ru/services/bphrm/bphrm7/index.php>

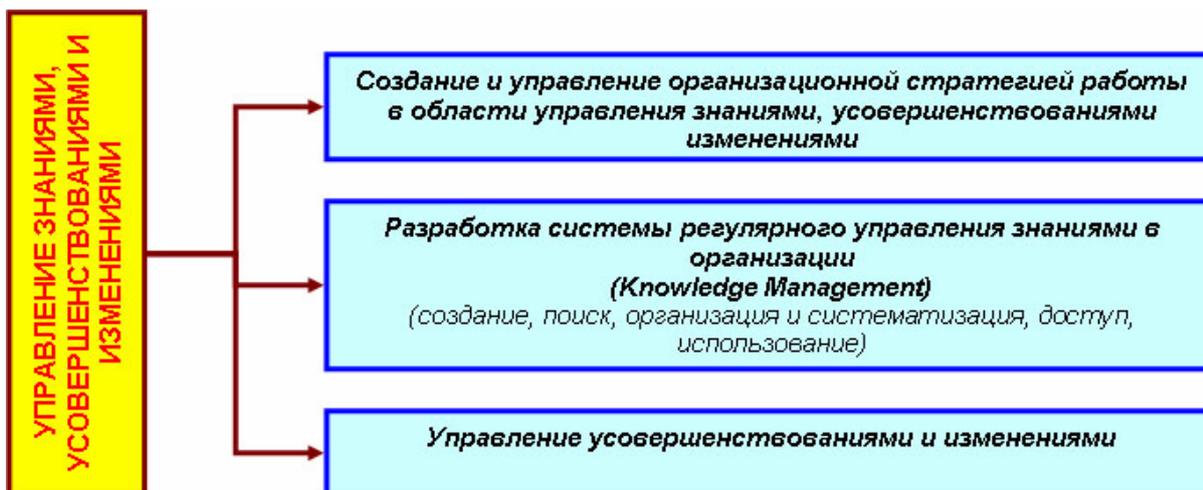


Рис. 7.3. Этапы управления изменениями посредством создания системы менеджмента организационных знаний

Сегодня отделы и рабочие группы предприятия не могут держать свои знания при себе. Важные преимущества получают теперь такие организации, в которых новые знания быстро распространяются, а все сотрудники делятся этими знаниями друг с другом. В результате новые служащие быстро обучаются, а организация становится гибкой и может быстро реагировать на происходящие изменения на рынке товаров и услуг.

Также эффективное управление знаниями дает положительный эффект для системы управления персоналом, это отражается на снижении текучести кадров, повышении качества работы и удовлетворенности сотрудников работой. Эффективное управление знаниями влияет на сокращение непроводительных затрат времени работы персонала на поиск информации; на повышение качества работы; на повышение уровня мотивации сотрудников (чувство значимости работы отдельного сотрудника).

Создание системы управления знаниями в ближайшее время должно стать пропуском в лидирующие позиции на рынке для любой организации. Однако при построении системы управления знаниями необходимо ориентироваться на опыт организаций-лидеров, которые имеют развитую систему управления знаниями, что позволяет им эффективно работать и продвигаться на рынке, обходя ближайших конкурентов.

Методы управления отдельными формами организационных знаний изображены на рис. 7.4.

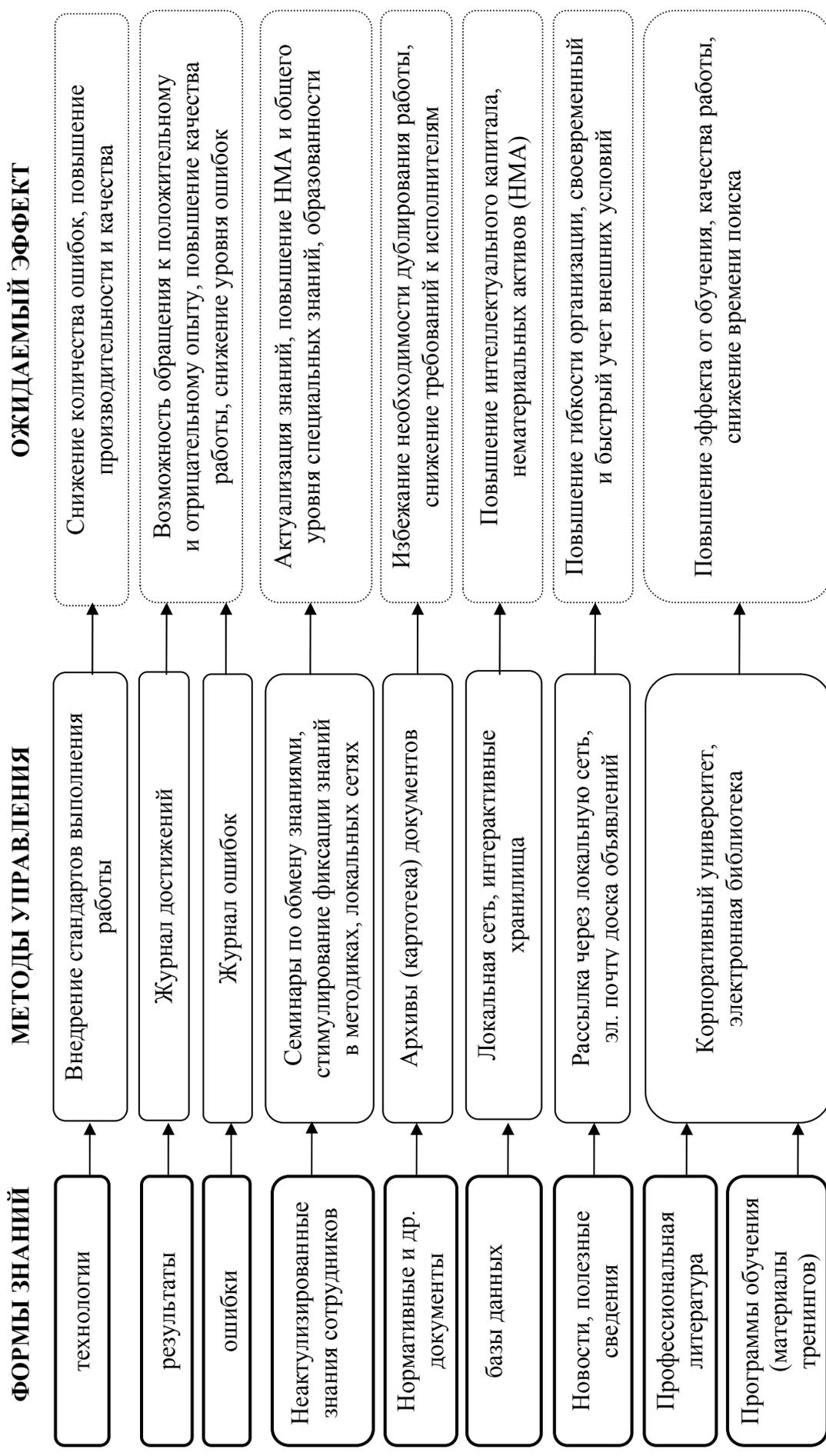


Рис. 7.4. Методы управления знаниями и ожидаемый эффект

Резюме

Высшему руководству компании и ее собственникам отводится ведущая роль в управлении развитием организации и управлении организационными изменениями, что вполне закономерно.

Для успешной реализации процесса управления изменениями необходимы: готовность руководителя к мобилизации всех ресурсов для достижения цели; готовность персонала к восприятию новых идей.

Изменение роли собственника-основателя организации на протяжении ее жизнедеятельности прослеживается в разных моделях развития.

На решение о передаче управления развивающейся компанией собственником наемному менеджеру могут повлиять следующие факторы: возраст организации; размер организации; гарантии защиты интересов собственников; важность контактов («связей») собственника в работе организации; аудиторская проверка организации.

При внедрении изменений организации нередко обращаются к профессиональным консультантам по управлению. Управленческое консультирование является профессиональной помощью руководящим работникам, которая обеспечивает профессиональные знания и навыки, касающиеся практических проблем управления.

В процессе управления изменений важную роль играет процесс создания, фиксации и распространения нового знания. Именно в новых знаниях и основанных на них методах работы заключается основное средство для повышения эффективности функционирования и для развития.

Эффективный обмен знаниями в современных условиях способен существенно повысить конкурентоспособность и эффективность организаций. Успех работы многих организаций, в конечном счете, определяется их интеллектуальным капиталом. В свою очередь, формирование и рост интеллектуального капитала определяется эффективностью процесса обмена знаниями.

Практические задания

1. Составьте техническое задание для консультанта по управлению изменениями. В задании необходимо указать: для какой работы привлекается консультант; какие проблемы в организации необходимо решить; какие показатели необходимо улучшить в организации; какие ресурсы будут предоставлены консультанту для работы.

2. На основе составленного другой группой технического задания консультанту разработайте перечень мероприятий по решению проблемы, ориентируясь на этапы процесса консультирования.

3. Разработайте план мероприятий по созданию системы управления знаниями. Определите показатели, по которой можно будет определить эффективность работы такой системы.

Контрольные вопросы

1. Какова роль собственников и руководителей в управлении организационными изменениями?
2. Какое участие требуется от руководителя для успешной реализации проекта организационных изменений?
3. Какие основные стратегии действий руководства организации в управлении изменениями вам известны? Опишите их. В каких ситуациях может быть эффективна та или иная стратегия? От чего зависит выбор той или иной стратегии?
4. Какие факторы могут повлиять на решение о передаче управления развивающейся компанией собственником наемному менеджеру? Как именно влияют эти факторы?
5. С чем связано возникновение противоречий между профессиональными менеджерами и собственниками компании. К чему приводят подобные противоречия? Как их избежать?
6. По каким причинам обычно обращаются к профессиональным консультантам по управлению?
7. В чем заключается управленческое консультирование? Каковы его основные этапы?
8. Каковы преимущества сотрудничества организации с консультантами по управлению или консалтинговыми агентствами?
9. Какую роль в управлении изменениями играет процесс создания, фиксации и распространения нового знания?
10. Какие вам известны виды (формы) организационных знаний?
11. В чем заключаются основные проблемы развития, связанные со знаниями?
12. Назовите основные этапы процесса управления знаниями.

Раздел II. ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Глава 8. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ И АНАЛИЗА ПРИ ИЗМЕНЕНИЯХ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Понятие об организационной диагностике. Методы диагностики.
- Методы организационного анализа
- Выбор метода диагностики и анализа при изменениях в организации

*Людям свойственно быть исследователями.
Они должны понять обоснованность изменений.*

*Роджер Мартин,
специалист в области стратегического
консалтинга*

Время от времени любые организации, даже наиболее успешные, вынуждены приостанавливать свой бег, чтобы взглянуть на себя со стороны, оценить сложившуюся ситуацию, осмыслить собственный опыт.

Организационная диагностика дает представление о сильных и слабых сторонах организации, ее ресурсах, потенциальных возможностях, показывает, какие элементы системы управления игнорируются, упускаются или недооцениваются. Кроме того, диагностика организации – это чрезвычайно полезная работа для развития управленческого мышления и повышения управленческой квалификации самих менеджеров компании. Это ценнейший ресурс, который нуждается в постоянной «подпитке» и непрерывном развитии.

В ходе организационной диагностики вы получаете уникальную возможность повлиять на будущее компании и, следовательно, на свое будущее и собственное благополучие. Любые ваши мнения, суждения, оценки будут учтены, и вся собранная информация при соблюдении полной анонимности и конфиденциальности будет предоставлена руководителям организации для последующего использования в интересах вашего бизнеса.

8.1. Понятие и методы организационной диагностики

Организационная диагностика представляет собой систематический сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем ее функционирования, а также определения путей и резервов для их преодоления путем применения концептуальных моделей и методов социальных и поведенческих наук¹⁹².

¹⁹² Липатов С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: учеб. пособие для вузов / под ред. Ю.М. Жукова. М.: Аспект Пресс, 2004. С. 48–68.

Цель проведения организационной диагностики: разрешение иррациональных проблем организации в случаях стагнации предприятия, когда причины пробуксовки неочевидны.

Задачи организационной диагностики являются различными в зависимости от групп лиц, для которых данные диагностики и ее результаты представляют особый интерес¹⁹³:

- 1) члены организации (работники и управленцы);
- 2) внешние интересующиеся организацией партнеры (например, правительство, владельцы капитала, инвесторы);
- 3) ученые.

В литературе приводится разделение организационной диагностики: по времени проведения – на предварительную и текущую, и по широте охвата объекта – на общую и специальную.

Предварительная диагностика, как правило, проводится еще до заключения договора о консультировании. Ее целью является определение «узких мест» организации и составление программы будущей работы. В настоящее время редко можно встретить предварительную диагностику как отдельный независимый этап. Обычно консультант проводит ее с руководством или собственниками фирмы на подготовительном этапе консультирования.

Текущая диагностика проводится в течение всей консультационной деятельности, направленной на разрешение той или иной проблемы. Текущая диагностика бывает специальной, охватывающей определенную подсистему или аспект деятельности организации, или общей¹⁹⁴.

Проведение организационной диагностики наиболее уместно в следующих случаях:

1. Когда необходимо провести оценку предприятия (структуру, взаимодействие, систему оплаты труда) перед покупкой его другой организацией.
2. Когда в организации уже были проведены какие-то изменения и руководство хочет сравнить то, что было, с существующим положением дел (убедиться в эффективности произведенных изменений).
3. Перед началом работы консультанта с целью получения информации, необходимой для разработки и осуществления мер по совершенствованию отдельных сторон деятельности организации и повышения эффективности функционирования организации в целом.

Существует ряд важных направлений диагноза, которые необходимо учитывать при проведении организационной диагностики. Рассмотрим их:¹⁹⁵

1. Установление временных масштабов диагностики. Наиболее адекватные диагнозы естественно дает систематический сбор данных при

¹⁹³ Сластенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: Инновационная деятельность: учеб. пособие. Изд. центр «БГУ», 2005. 223 с.

¹⁹⁴ Петровская Л.А. Социальная психология. Хрестоматия: учеб. пособие для студентов вузов / сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. М., 2003. 336 с.

¹⁹⁵ Липатов С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: учеб. пособие для вузов / под ред. Ю.М. Жукова. М.: Аспект Пресс, 2004. 256 с.

условии, что члены организации готовы работать с ними. Иначе это будет пустая трата времени и ресурсов.

2. Установление степени участия членов организации в диагностике. Это вопрос о том, кто: отдельные лица, группы, отделы и т. п., вплоть до всей организации принимает участие в диагностике.

3. Конфиденциальность. Анонимность собранной информации должна быть адекватной степени доверия между членами организации для того, чтобы быть наиболее эффективной.

4. Степень структурирования диагностики. Диагностика может проводиться как с помощью опросников, структурированных по нескольким направлениям (например: лидерство, организационный климат и удовлетворенность, которые в свою очередь делятся на более узкие характеристики), так и в форме неструктурированного интервью.

5. Степень запланированности диагностики. Диагностика может быть частью долговременной стратегии развития, а может быть и «случайным событием», когда, например, вышестоящее лицо хочет выяснить мнения и чувства подчиненных.

6. Природа исследуемой группы. Решение этого вопроса зависит от того, что хотят выяснить в ходе диагностики, и влияет на то, какие методы работы будут выбраны.

7. Технология диагностики. Это могут быть вопросники или интервью, индивидуальные или групповые методы и т.д.

8. Глубина диагностики. Диагностика сама по себе может быть мощным средством вмешательства в жизнь организации. Профессионал должен решить, как глубоко нужно проводить диагностику (в смысле близости к личности и доступности данных).

В ходе диагностики организации накапливается много разнообразного материала, на основе которого выдвигаются гипотезы об источниках и причинах существующих проблем. В качестве результатов диагностики могут быть¹⁹⁶:

- согласованное видение (картина) существующего положения дел и круг основных проблем организации;
- выявление реально функционирующей системы управления деятельностью организации (ключевые фигуры и их взаимодействие);
- оценка способа функционирования организации (порядка, принятия и реализации решения и характера циркулирования информации);
- определение типа взаимоотношений между руководством и персоналом и оценка их эффективности;
- выявление зон конфликтности и предварительный анализ причин конфликтов;

¹⁹⁶ Манаков Л.Ф., Бочарникова О.В. Современная теория организации: учеб. пособие. Новосибирск: НГАСУ, 2003. 120 с.

- определение наиболее перспективных направлений развития (линий наибольшего и наименьшего сопротивления);
- оценка ресурсов развития и потенциала сопротивления изменениям.

Итак, постановка организационного диагноза предполагает определение: проблемы, причин проблемы, других существенных связей, возможностей клиента разрешить проблему, возможных направлений дальнейших действий. Работа обычно начинается с получения определенной информации в ходе предварительного диагноза проблемы в фазе ознакомления. Начиная сотрудничать с клиентом, консультант как опытный аналитик вырабатывает некоторые предположения и гипотезы, которые в дальнейшем заменяются более точными окончательными ответами на основе использования специальных методов диагностики.

Диагностика организации предполагает, как правило, использование различных методов исследования для получения достоверной информации. К ним относятся: наблюдение, интервьюирование, анкетирование, изучение документов, тестирование, мозговой штурм.

Наблюдение. Этот метод используется в первую очередь тогда, когда требуется минимальное вмешательство в естественный процесс поведения и взаимоотношения людей в организации, когда консультант стремится получить целостную картину происходящего, отразить как осознаваемые, так и неосознаваемые, речевые (вербальные) и невербальные формы поведения. Наблюдение начинается с первых ознакомительных встреч консультанта в организации. Тогда у него формируются первые впечатления, которые в дальнейшем подвергаются постоянной корректировке. Консультант может многое узнать об отношениях между людьми и их поведении, наблюдая за членами организации во время опросов.

Качество наблюдения зависит и от времени фиксации результатов. Если запись делается позже самого процесса наблюдения, то возникают неточности, часть фактов утрачивается или искажается, хотя сама запись становится более упорядоченной и строгой. Оптимальным представляется вариант быстрой первичной записи в формализованном документе с заранее заданными количественными показателями с последующей обработкой по принятой методике с помощью компьютерного обсчета.¹⁹⁷

А самым привлекательным делает его удивительная естественность. В этом – его первое преимущество. Позиция наблюдателя значительно ближе природе человека, чем позиция тестирующего. А комфортно чувствующий себя ученый и выводы делает более адекватные.

Другое его преимущество – непосредственность. Ученый, подобно актеру, что видит, о том и поет. Социальные явления могут быть зафиксированы особенно удачливым «фотографом» в момент их возникновения,

¹⁹⁷ Девятко И.Ф. Методы социологического исследования: учеб. пособие для вузов. М.: Книжный дом «Университет», 2006. 296 с.

в контексте предшествующих и последующих событий. Для любителей социальной динамики лучшего и не придумаешь¹⁹⁸.

Третье преимущество – неквалифицированность. Для того чтобы стать внимательным наблюдателем, вовсе не обязательно оканчивать Гарвардский университет или годы стажироваться в крупном маркетинговом агентстве. Как раз «незамутненный взгляд» часто видит то, что скрыто от перегруженного книжными знаниями мудреца.

Отсюда вытекает четвертое преимущество: используя метод наблюдения, исследователь может собирать данные независимо не только от умения, но и от желания членов исследуемой группы быть изученными. Напротив, в социологическом опросе нередко приходится сталкиваться с сопротивлением респондента, который отказывается или уклоняется от анкетирования, например, боясь разглашения каких-то важных для него сведений.

Пятое достоинство – отсутствие специальной аппаратуры. Если речь идет об обыденном наблюдении, то никаких вольтметров, тренажеров, типографии для размножения анкет и прочих технических приспособлений не нужно. Принцип наблюдателя – пришел, увидел, победил.

Интервьюирование. Актуальность данного метода, прежде всего, состоит в том, что при его использовании источником первичной социологической информации, является человек (респондент) – непосредственный участник исследуемых социальных процессов и явлений в социокультурной сфере.

Интервью является наиболее популярным методом сбора первичной информации в практике диагностики организационных проблем. Выбор формы проведения интервью зависит от квалификации консультанта и характера диагностических задач. Консультант имеет либо заранее разработанный вопросник, которому он следует в процессе интервью (стандартизированное интервью), либо план интервью, который в ходе беседы с респондентом может меняться при сохранении общей цели опроса (нестандартизированное интервью). Обычно при первичной диагностике организации выбирают нестандартизированное интервью, которое может длиться от 30 минут до 1,5–2 часов. При этом беседа протекает в режиме диалога, т.е. равного обмена мнениями и суждениями¹⁹⁹.

Схема проведения интервью включает в себя несколько этапов.

1. Установление первого контакта. Цель – создать благоприятную атмосферу для разговора.

Вначале интервьюер называет себя и представляемую им организацию, помня, что не надо подчеркивать свою личную заинтересованность в содержании интервью.

¹⁹⁸ Гречихин А.А. Социология и психология чтения: учеб. пособие для вузов. М.: МГУП, 2007. 383 с.

¹⁹⁹ Липатов С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: учеб. пособие для вузов / под ред. Ю.М. Жукова. М.: Аспект Пресс, 2004. 256 с.

2. Закрепление контакта и первые вопросы по плану интервью.

На этом этапе продолжается общая разведка. Как и в анкетных опросах, первые сведения – чисто о фактах (обычные обязанности, описание условий жизни, быта). В этот период следует подчеркивать, что получаемая информация важна, интересна.

3. Переход к основным вопросам интервью должен сопровождаться вводными словами, которые подчеркивают важность последующего разговора.

4. Вопросы на мотивацию – наиболее трудный этап, где следует использовать все возможности косвенных, безличных и контрольных вопросов.

5. Поощрение к ответу на сложные вопросы достигается такими приемами, как: внимательный взгляд, одобрительный кивок, поддакивание.

6. Завершение беседы. В ходе беседы интервьюер подытоживает логические части беседы. В заключение он может вернуться к некоторым вопросам, ссылаясь на то, что теперь это кажется ему более важным, чем представлялось в ходе разговора.

Когда содержание интервью исчерпано, опрашиваемого просят дать некоторые сведения о себе, подчеркивая, что это надо для общей обработки данных.

Интервьюер благодарит за беседу, еще раз подчеркивает, что она была очень важна для исследования и что сведения, которые он записал, не будут использованы ни в каких иных целях, кроме изучения вопроса в целом²⁰⁰.

Анкетирование – письменная форма опроса, осуществляющаяся, как правило, заочно, т.е. без прямого и непосредственного контакта интервьюера с респондентом. Оно целесообразно в двух случаях: а) когда нужно опросить большое число респондентов за относительно короткое время, б) респонденты должны тщательно подумать над своими ответами, имея перед глазами отпечатанный вопросник. Применение анкетирования для опроса многочисленной группы респондентов, особенно по вопросам, не требующим глубоких размышлений, не оправдано. В такой ситуации уместнее побеседовать с респондентом с глаз на глаз²⁰¹.

Важно подчеркнуть необходимость соблюдения правила системности анкеты. Это нужно, чтобы использовать в научных целях информацию не только по отдельным вопросам, но и ту, которая обнаруживается при осмыслении всех вопросов как взаимодействующих структур, а всех ответов на них как взаимодействующих элементов.

Изучение документов. Метод исследования, широко распространенный в кадровой работе. Основным содержанием метода изучения документов является сбор письменных материалов об изучаемом объекте (явлении) и

²⁰⁰ Курбатов В.И. Современная западная социология (аналитический портрет) // TERRA ECONOMICUS. 2003. № 1. С. 135-139.

²⁰¹ Григорьев С.И., Растов Ю.Е. Основы современной социологии. М.: ЮНИТИ-Дана, 2001. 252 с.

их анализ посредством специально разработанных методических приемов. Изучение документов позволяет обстоятельно исследовать процесс развития явления (или характеристики объекта) по отдельным позициям, а также в целом.

Анализ документов особенно помогает в диагностировании предприятия, подразделений. Сведения, необходимые на организационном уровне, к примеру, доля на рынке и размер прибыли, могут быть получены из записей компании, так как предприятия обычно измеряют количество и качество продукции как работающей группы, так и отдельных сотрудников.

Последовательность изучения документов такова:

1. Зарегистрировать те мероприятия, которые остались невыполненными или были выполнены с опозданием.

2. Выявить организационно-технические или экономические просчёты и их влияние на деятельность предприятия.

3. Проанализировать организационно-управленческие недостатки, исправление которых может принести положительный результат в производственной и экономической деятельности предприятия.

4. Определить пропорции между основными сферами деятельности: производством, снабжением, подготовкой производства, сбытом и т.д.; основными элементами входа и выхода (оборотными средствами, финансами), основными показателями эффективности (производительности, рентабельности, фондоёмкости и др. в динамике).

Контент-анализ предполагает извлечение социологической информации из документальных источников. Иначе говоря, контент-анализ – это количественный анализ любого рода социологической информации²⁰².

Суть этого метода заключается в том, что берется текст документа, выделяются в нем некоторые ключевые понятия, устанавливается частота употребления этих понятий, соотношение различных элементов текста друг с другом, а также с общим объемом информации. В настоящее время применение этого метода связано с широким использованием компьютерных технологий. Преимущество этого метода – в оперативном получении фактографических данных о том или ином социальном явлении на основе объективной информации.

Тестирование (англ. test – испытание, проверка) – экспериментальный метод диагностики, применяемый в эмпирических социологических исследованиях, а также метод измерения и оценки различных психологических качеств и состояний индивида.

Возникновение тестологических процедур было обусловлено потребностью сопоставления (сравнения, дифференциации и ранжирования) индивидов по уровню развития или степени выраженности различных психологических качеств.

²⁰² Зборовский Г.Е. Общая социология: учебник. 3-е изд., испр. и доп. М.: Гардарики, 2004. 592 с.

Мозговой штурм

Метод и термин «мозговой штурм», или «мозговая атака», предложены американским ученым А. Ф. Осборном в 1953 году (за основу взят вариант эвристического диалога Сократа).

Метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать возможно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

Метод «Мозговой штурм» предусматривается поэтапное выполнение следующих процедур:

1-й этап – формирование малых групп, оптимальных по численности и психологической совместимости;

2-й этап – создание группы анализа проблемной ситуации, формирование исходной творческой задачи в общем виде, сообщение всем участникам диалога задачи вместе с описанием метода деструктивной отнесенной оценки;

3-й этап – генерирование идей по правилам прямой коллективной «мозговой атаки» (особое внимание обращается на создание творческой, непринужденной обстановки);

4-й этап – систематизация и классификация идей. Изучаются признаки, по которым можно объединить идеи и, согласно этим признакам, идеи классифицируются в группы. Составляется перечень групп идей, выражающих общие принципы, подходы к решению творческой задачи;

5-й этап – деструктурирование идей, то есть оценка идей на реализуемость. «Мозговая атака» на этом этапе направлена только на всестороннее рассмотрение возможных препятствий к реализации выдвинутых идей;

6-й этап – оценка критических замечаний, высказанных во время предыдущего этапа и составления окончательного списка практически используемых идей. В список вносятся только те идеи, которые не были отвергнуты вследствие критических замечаний, а также выдвинутые контр идеи²⁰³.

Мозговой штурм – это простой метод, который легко понять и легко применять на деловом совещании. Для его проведения не требуется сложное оборудование, техника, много времени и специально организованная пространственная среда.

Основная область применения метода мозгового штурма – поиск решений в недостаточно исследованной области, выявление новых направлений решения проблемы. Метод рекомендуется использовать также для

²⁰³ Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. СПб.: Питер, 2005. 320 с.

поиска новых сфер применения уже существующего изделия или материалов, а также с целью выявления недостатков существующего изделия. В целом же мозговой штурм может быть использован при решении самого широкого круга задач.

8.2. Методы организационного анализа

Существуют различные методы организационного анализа. К ним относятся: STEP-анализ, SWOT-анализ, причинно-следственная схема Исикава, анализ сил К.Левина, схема «входа-выхода». Рассмотрим их подробнее.

СТЕП-анализ – полезный инструмент стратегического менеджмента, позволяющий анализировать рыночную ситуацию, положение фирмы на рынке, ее потенциал и направление для развития. СТЕП-анализ или ПЕСТ-анализ (STEP-analysis or PEST-analysis) акроним английских слов Social, Technological, Economic, Political. Именно эти факторы внешней среды, оказывающие прямое или косвенное воздействие на жизнедеятельность субъекта бизнеса являются предметом изучения СТЕП-анализа (рис. 8.1).

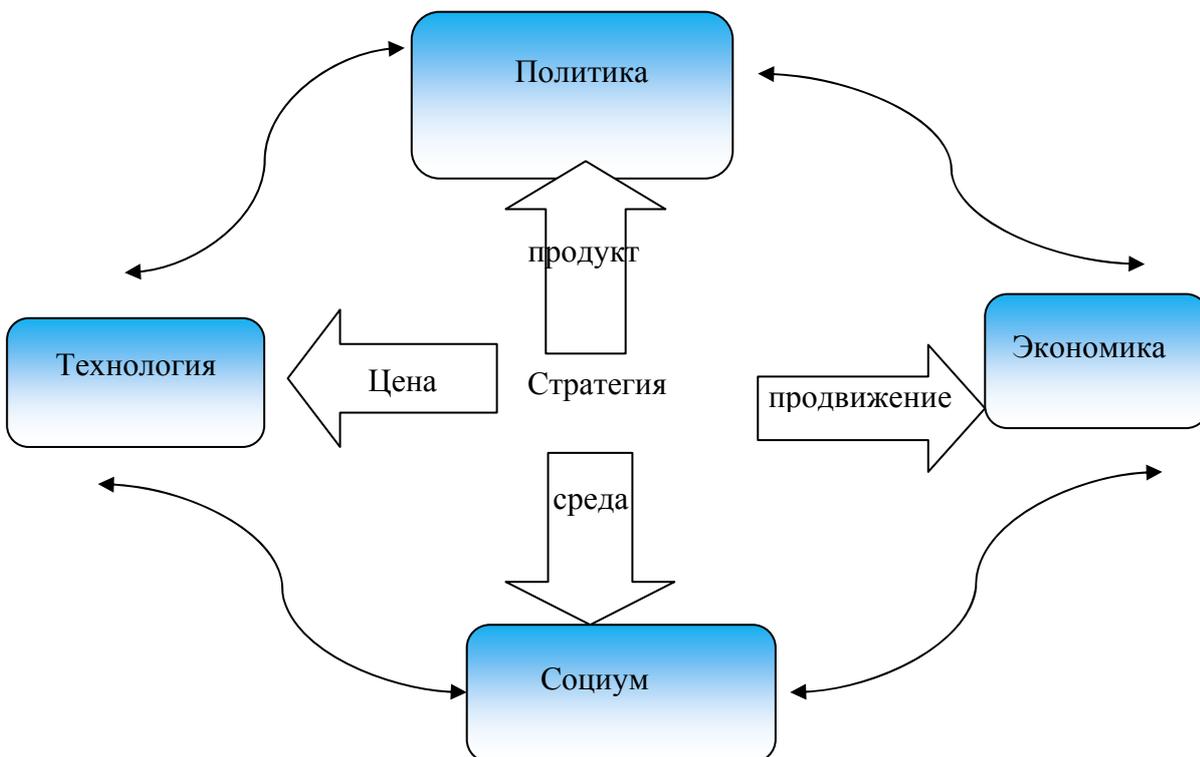


Рис. 8.1. Факторы внешней среды, оказывающие воздействие на жизнедеятельность субъекта бизнеса

Организационный анализ каждой из четырех указанных компонент (см. рис. 8.1) должен быть достаточно системным, так как все они тесным и сложным образом взаимосвязаны²⁰⁴.

Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

СТЕР-анализ – полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направление бизнеса. СТЕР-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы²⁰⁵.

О.С Виханский утверждает, что применяемый для анализа среды метод СВOT (англ. SWOT) – сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), и угрозы (threats) – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удаётся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология СВOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.²⁰⁶

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах²⁰⁷.

Задачи SWOT-анализа:

1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;
2. Выявить возможности и угрозы внешней среды;
3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;
4. Сформулировать стратегию развития предприятия.

Томпсон и Стрикленд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для неё, заключенных во внешней среде²⁰⁸.

Сильные стороны: выдающаяся компетентность; адекватные финансовые ресурсы; высокая квалификация; хорошая репутация у покупателей; известный лидер рынка; изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации; возможность получения экономии от роста объёма производства; защищённость (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления; подходящая технология; преимущества в области

²⁰⁴ Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов. М.: Экономистъ, 2006. 293 с.

²⁰⁵ Стратегический менеджмент: учебник / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2008. 174 с.

²⁰⁶ Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов. М.: Экономистъ, 2006. 293 с.

²⁰⁷ Пунин Е.И. Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях. М.: Международные отношения, 2005. 165 с.

²⁰⁸ Томпсон А.А., Стрикленд Стратегический менеджмент. М.: Банки и Биржи, 2006. 924 с.

издержек; преимущества в области конкуренции; наличие инновационных способностей и возможности их реализации; проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны: нет ясных стратегических направлений; ухудшающаяся конкурентная позиция; устаревшее оборудование; более низкая прибыльность потому, что недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами; отсутствие некоторых типов ключевой информации и компетентности; плохое отслеживание процесса выполнения стратегии; мучение с внутренними производственными проблемами; уязвимость по отношению к конкурентному давлению; отставание в области исследований и разработок; очень узкая производственная линия; слабое представление о рынке; конкурентные недостатки; ниже среднего маркетинговые способности; неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности: выход на новые рынки или сегменты рынка; расширение производственной линии; увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах; добавление сопутствующих продуктов; вертикальная интеграция; возможность перейти в группу с лучшей стратегией; самодовольство среди конкурирующих фирм; ускорение роста рынка.

Угрозы: возможность появления новых конкурентов; рост продаж замещающего продукта; замедление роста рынка; неблагоприятная политика правительства; возрастающее конкурентное давление; рецессия и затухание делового цикла; возрастание силы торга у покупателей и поставщиков; изменение потребностей и вкуса покупателей; неблагоприятные демографические изменения.

Модель VOCATE

- ✓ Values ценности;
- ✓ Ownership собственность;
- ✓ Customers потребители;
- ✓ Actors заинтересованные лица, участники;
- ✓ Transformation преобразования;
- ✓ Environment окружающая среда.

Здесь также присутствуют ценности. Отличительной особенностью данного подхода является наличие факторов внешней среды – потребителей и окружения, как такового. Можно предположить, что изменяющиеся факторы находятся не только внутри организации, но и вовне.

Недостаток модели заключается в сложности нахождения общего основания для классификации факторов (собственно, нам и не удалось этого сделать). Вдобавок к этому – из модели не понятен алгоритм изменений.²⁰⁹

²⁰⁹ Малышева Л.А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций: учеб. пособие. Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2010. 386 с.

Причинно-следственная схема Исикава. В Японии для работников первой линии производства процесс представляют как взаимодействие 4 М: Material – (материал) + Mashine – (оборудование) + Man – (оператор) + Method – (метод).

Причинно-следственную диаграмму можно представить графически (рис. 8.2). Такую диаграмму иногда называют «рыбья кость».

На рис. 8.2 приведена схема причинно-следственной диаграммы. Из рис. 8.2. характеристики качества, являющегося следствием, определяют различные причины – причину Строчные отверстия, Удлинения и т.д.

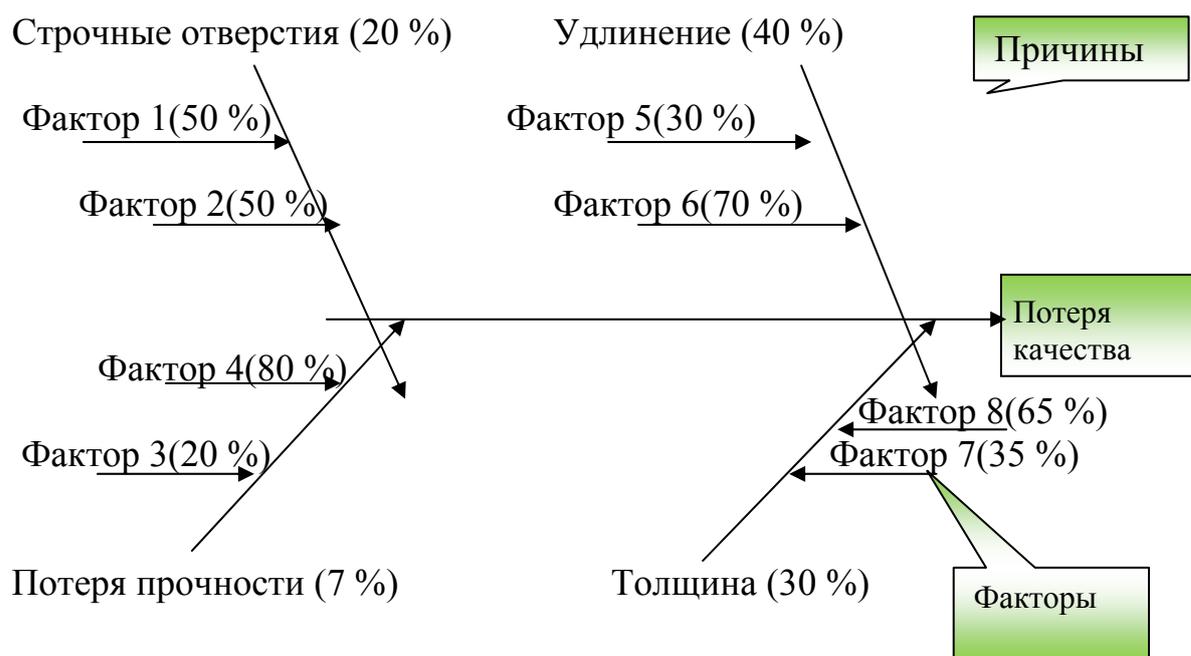


Рис. 8.2. Диаграмма причин и следствий²¹⁰

Эти причины являются, в свою очередь, следствием других причин: Фактор 1, Фактор 2 – для следствия Строчные отверстия и т.д.

При поиске причин важно помнить, что характеристики, являющиеся следствием, обязательно испытывают разброс. Поиск среди этих причин факторов, оказывающих особенно большое влияние на разброс характеристик (т.е. на результат), называют исследованием причин.

При составлении причинно-следственной диаграммы подбирают максимальное число факторов, имеющих отношение к характеристике, которая вышла за пределы допустимых значений.

В 1953 г. профессор Токийского университета Каору Исикава, обсуждая проблему качества на одном заводе, суммировал мнение инженеров в форме диаграммы причин и результатов. Она получила название «схема

²¹⁰ Электронный учебник по дисциплине: "Управление качеством" / Ю.К. Прохоров. СПбГУ ИТМО, кафедра «менеджмент».

Исикавы» (в японской литературе эту диаграмму из-за ее формы часто именуют «рыбья кость» или «рыбий скелет»).

Наклон и размер не имеют принципиального значения. Главное при построении схемы заключается в том, чтобы обеспечить правильную соподчиненность и взаимозависимость факторов, а также четко оформить схему, чтобы она хорошо смотрелась и легко читалась. Поэтому независимо от наклона стрелки каждого фактора его наименование всегда располагают в горизонтальном положении, параллельно центральной оси.

Выберите один показатель качества и напишите его в середине правого края чистого листа бумаги. Слева направо проведите прямую линию, которая будет представлять собой «хребет» будущей диаграммы Исикавы.

Запишите главные причины, влияющие на показатель качества;

Соедините линиями («большими костями») главные причины с «хребтом», расположив основные из этих главных причин ближе к голове «рыбьего скелета».

Определите и запишите вторичные причины для уже записанных главных причин.

Соедините линиями («средними костями») вторичные причины с «большими костями».

Проверьте логическую связь каждой причинной цепочки.

Нанесите всю необходимую информацию (надписи) и проверьте законченность составленной причинно-следственной диаграммы Исикавы.

Несмотря на относительную простоту, построение диаграммы Исикавы требует от ее исполнителей хорошего знания объекта анализа и понимания взаимозависимости и взаимовлияния факторов.

Анализ факторов с помощью собственного опыта или знаний возможен, но устанавливая их важность только на основе субъективных представлений или впечатлений опасно. Объективное установление важности факторов с помощью данных – более научный и логический подход²¹¹.

Пытайтесь постоянно совершенствовать причинно-следственную диаграмму.

Анализ поля сил К. Левина. Теория поля немецкого психолога Курта Левина (1890-1947) сложилась под влиянием успехов точных наук – физики, математики. Начало века ознаменовалось открытиями в физике поля, атомной физике, биологии.

Теория Курта Левина является оригинальной теорией в объяснении человеческого поведения. Согласно ей, протекание действий целиком сводится к конкретной совокупности условий существующего в данный момент поля. Свою теорию личности Левин разрабатывал в русле гештальтпсихологии, дав ей название «теория психологического поля». Он

²¹¹ Генри Минцберг, Джеймс Брайан Куинн, Сумантра Гошал Менеджмент. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. Издат. дом «Равновесие», 2005. 688 с.

исходил из того, что личность живет и развивается в психологическом поле окружающих ее предметов, каждый из которых имеет определенный заряд (валентность). К основным понятиям теории поля относятся:

– *Жизненное пространство*. Жизненное пространство является ключевым понятием в теории поля Курта Левина. Содержание этого термина включает в себя все множество реальных и нереальных, актуальных, прошлых и будущих событий, которые находятся в психологическом пространстве индивида в данный момент времени.

– *Регионы и границы*. Психологическое пространство состоит из разных секторов, регионов, которые графически изображаются разделенными границами. Границы обладают свойством проницаемости. Чем «жестче» граница, барьер, тем толще линия, ее изображающая. Факт жизненного пространства – все, что может быть осознано человеком. Событие – результат взаимодействия нескольких фактов. Количество секторов, регионов определяется количеством фактов, находящихся в данный момент в жизненном пространстве. Чем ближе сектор к личному пространству человека, тем большее влияние он оказывает.

– *Локомоции*. Связь между регионами осуществляется посредством локомоций. Локомоции (действия) могут происходить как в реальном физическом пространстве, так и в нереальном, воображаемом. Функция локомоций заключается в регуляции напряжения в жизненном пространстве человека. Уровень напряжения одного сектора может регулироваться за счет осуществления локомоций в другом секторе. Например, мечты могут являться ирреальными локомоциями, связанными с регуляцией напряжения, вызванного потребностями, которые в данный момент времени невозможно удовлетворить в физическом пространстве. Если мечты не снижают напряжения, человек задействует для разрядки другие регионы. Если локомоции в доступных человеку регионах не снижают уровень напряжения, а остальные регионы характеризуются жесткостью границ «на входе», то поведение человека может описываться как навязчивое.

Графические интерпретации широко применяются в стратегическом управлении для описания и анализа ситуаций, разработки вариантов решений, отбора оптимальных из них и т.д. Наиболее активно используются следующие виды схем: входа-выхода, потоков, процессных потоков, последовательности действий, контура управления, связей, системные карты, схемы влияния, причин/следствий.

8.3. Выбор метода диагностики и анализа при изменениях в организации

Выбор конкретных методик сбора информации определяется характером проблем и задач, поставленных перед консультантом, организационным уровнем, на котором в настоящий момент решается та или иная

диагностическая задача, временем, отпущенным на этап диагностики, и т.д. Любой метод может давать ложную информацию, если он неправильно употребляется. Выбор метода должен определяться тем, насколько он позволяет ответить на релевантные в данном случае вопросы. Проведение диагностического обследования, как правило, требует использования батареи методик, формирование которой определяется целями диагностики, контингентом обследуемых, ситуацией обследования, трудоемкостью методик и квалификацией консультанта.

Основные достоинства и недостатки методов организационной диагностики представлены в табл. 8.1²¹².

Т а б л и ц а 8 . 1

Достоинства и недостатки методов организационной диагностики

Метод	Преимущества	Проблемы
Интервью	<ul style="list-style-type: none"> – адаптивность – применимо для сбора данных по различным вопросам и проблемам; – источник «богатых» данных; – эмпатичность; – возможность установки обратной связи 	<ul style="list-style-type: none"> – трудоемкость; – пристрастность интервьюера; – трудности кодирования и интерпретации; – пристрастность респондента
Анкетирование	<ul style="list-style-type: none"> – легкость квантификации и суммирования ответов; – простота использования на больших выборках; – относительная дешевизна; – возможность сбора большого объема данных. 	<ul style="list-style-type: none"> – влияние вопросов на ответы; – пристрастность респондентов; – неэмпатичность; – сверхинтерпретация данных.
Наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> – сбор данных о поведении, а не отчет о нем; – реальное время, а не ретроспектива; – адаптивность 	<ul style="list-style-type: none"> – трудности кодирования и интерпретации; – несоответствие выборки целям диагностики; – пристрастность наблюдателя и проблема надежности; – трудоемкость.
Анализ документов	<ul style="list-style-type: none"> – нет пристрастности ответов; – высокая очевидная валидность; – легкость квантификации информации. 	<ul style="list-style-type: none"> – трудности оценки и поиска; – проблема валидности; – трудности кодирования и интерпретации

Для анализа изменений в организации существуют различные методы, но лучше всего применять метод SWOT-анализа. Он является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное

²¹² Липатов С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: учеб. пособие для вузов / под ред. Ю.М. Жукова. М.: Аспект Пресс, 2004. 256 с.

изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Резюме

Организационная диагностика представляет собой систематический сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем ее функционирования, а также определения путей и резервов для их преодоления путем применения концептуальных моделей и методов социальных и поведенческих наук.

Определение структуры диагностики, конкретных методик, определяется поставленными задачами, организационным уровнем компании, временем, отпущенным диагностике и опытом того, кто ее осуществляет. И именно опыт и знания специалиста, проводящего диагностику, в первую очередь, будет влиять на качество, достоверность и применимость результатов диагностики.

Но даже если организация привлечет высококлассных специалистов для проведения диагностики, этого может быть недостаточно. Совершенно очевидно, что ценность потраченного времени и средств на диагностику заключается не столько в самом отчете, сколько в возможных результатах предлагаемых преобразований. Если использовать аллегорию, то сама диагностика это диагноз и примерный рецепт, но она не включает работу по устранению (курс лечения) выявленных проблем. Следовательно, желательно сразу после проведения диагностики, по ее итогам организовать работы по решению выявленных проблем. Задачами, которые используют результаты диагностики, могут стать проекты, направленные на:

- повышение эффективности;
- повышение результативности;
- органический и неорганический рост;
- развитие новых и сворачивания существующих бизнес-направлений;
- проведение технологического обновления.

Также стоит помнить о том, что в проведенной диагностике участвует большое количество сотрудников организации. Одним из побочных результатов этого участия, является рефлексия этих сотрудников на предложенные в диагностике темы, которая обязательно приведет к тому, что они будут ожидать от организации каких-то изменений. Другими словами, как правило, завершение диагностики для организации должно стать началом пути ее изменений.

Практические задания

1. Разработайте обязательные требования к каждому методу организационной диагностики.

2. Постройте причинно-следственные диаграммы для следующих показателей качества: низкое качество фотокопий; ошибка в машинописи; опоздание к назначенному сроку.

3. Проведите диагностическое исследование методом SWOT-анализа, на примере любой организации.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «Организационная диагностика».
2. Перечислите основные методы организационной диагностики.
3. В чем заключается суть метода «мозговой штурм»?
4. Каково предназначение и содержание методов организационного анализа?
5. В чем заключается отличие STEP-анализа от SWOT-анализа?

Глава 9. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

- Значение и задачи организационного проектирования
- Уровни исследования проектирования изменений
- Этапы проектирования организационных перемен
- Анализ контекста перемен

«Без перемен в продукте или услуге, цене или способе распространения, любая стратегия будет бессмысленным потоком слов»

Джек Траут

Сегодня в России предприятия в интересах выживания, для гибкого реагирования на динамично меняющиеся рыночные условия, повышения устойчивости и адаптационной способности в удовлетворении потребительского спроса, преодоления отставания в развитии техники и технологии, в обеспечении высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг должны целенаправленно проводить организационные изменения.

Организационное проектирование как процесс – это упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности. В основе организационного проектирования лежит проект который обладает своими характеристиками:

- комплексная постановка целей;
- сжатый период времени и ограниченный объем;
- одноразовый характер;
- различные функции, ответственность и компетентность.

Целью организационного проектирования является разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом является описание будущего объекта и тех изменений, которые возникнут в мире после его появления.

9.1. Значение и задачи организационного проектирования

При изменении содержания и направления деятельности организации часто возникают разные сложные проблемы и ситуации. Факторы, оказывающие влияние на процесс организационного проектирования, носят ситуационный характер. Выделяется четыре группы факторов:

- состояние внешней среды, т.е. всего того, что окружает организацию;

- технология работы в организации;
- стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- поведение работников.

Целью организационного проектирования в этих условиях становится разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом – комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы²¹³.

Организационное проектирование представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Оно должно включать в себя не только описание организации, но и прогноз ее дальнейшего развития. Особое место в этом процессе отводится формированию организационной структуры²¹⁴.

Организационное проектирование как процесс – это упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.

При этом им выделяются следующие основные задачи:²¹⁵

- подобрать элементы системы в количественном и качественном отношениях;
- разместить элементы в пространстве;
- установить структуру системы как горизонтальную (технологическую), так и вертикальную (управляющую);
- разработать регламент процессов, происходящих в системе;
- установить характер информационных взаимосвязей элементов системы;
- спроектировать технологию управленческих процессов.

Заслуженный деятель науки и техники Мильнер Б.З. в своей книге «Теория организаций» дает следующее определение: «Организационное проектирование как функция организации состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности»²¹⁶. Однако известный американский экономист Гелбрейт Д. (Galbraith J. K.) определил проектирование организации как «постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных». Необходимость перемен в содержании и направлении деятельности организации ставит руководство перед настоящим вызовом. Тем не менее,

²¹³ Зайцева О.А., Радугин А.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М.: Центр, 1998. 432 с.

²¹⁴ Арутюнова Л.М., Пирогова Е.В. Теория организации: учеб. пособие. Ульяновск: Изд-во УлГТУ, 2007. 110 с.

²¹⁵ Воронин С.И. Организационное проектирование: учеб. пособие. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2001. 105 с.

²¹⁶ Мильнер Б.З. Теория Организации: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005. 864 с.

при изменении содержания и направления деятельности часто возникают разные сложные проблемы и ситуации. Факторы, оказывающие влияние на процесс организационного проектирования, носят ситуационный характер. Выделяется четыре группы факторов:²¹⁷

- состояние внешней среды, т.е. всего того, что окружает организацию;
- технология работы в организации;
- стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- поведение работников.

Эффективная деятельность организации в условиях непрерывно изменяющейся внешней среды предполагает ситуационное организационное проектирование. Выбор организационных структур во многом определяется такими факторами, как:

- отраслевая принадлежность бизнеса;
- стратегия организации;
- ее технологии;
- размеры;
- психологическое содержание труда;
- предпочтения высшего руководства в области власти и влияния.

Без развития методов проектирования структур управления затруднено дальнейшее совершенствование управления, так как:²¹⁸

Во-первых; в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления.

Во-вторых, в сферу хозяйственности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма ранее во многом был подменён работой по внедрению и использованию автоматизированных систем управления.

В-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования.

В-четвёртых, проектирование сложнейшего механизма – механизма управления – должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

Системный подход к проектированию организационных структур базируется на соблюдении следующих принципов²¹⁹:

- корректная формулировка целей и подцелей проектируемой организации с учетом их актуальности, новизны и возможности практической реализации;

²¹⁷ Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2002. 248 с.

²¹⁸ Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2006. 480 с.

²¹⁹ Арутюнова Л.М., Пирогова Е.В. Теория организации: учеб. пособие. Ульяновск: Изд-во УлГТУ, 2007. 110 с.

– постановка всех управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется невыполнимой;

– обоснованное распределение к этим задачам функций, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до исполнителей;

– выявление всех необходимых связей и отношений по горизонтали управления, с целью координации деятельности всех функциональных звеньев и вспомогательных служб в рамках выполнения общих текущих задач и реализации перспективных производственных программ;

– ограниченное сочетание вертикали и горизонтали управления путем нахождения оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации управления;

– соблюдение правил композиции и декомпозиции, сформулированных в законе единства анализа и синтеза.

Системный подход, придавая важное значение функциям управления и нормативам численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, прежде всего предполагает исходное определение системы целей организации, которые и обуславливают структуру задач и содержание функций аппарата управления, т.е. организационную структуру управления.²²⁰

Особое значение имеет характер влияния внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды (рис. 9.1)²²¹.

В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено сначала – цели, а затем – механизм их достижения. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразную роль в развитии экономики.²²²

Таким образом, приведенные трактовки понятия и целей процесса проектирования указывают на то, что этот процесс охватывает деятельность не только конструкторов, архитекторов и других работников проектного профиля, но и тех специалистов, кто стремится внести изменения в работу производственных систем, в экономическую деятельность.

²²⁰ Арутюнова, Л. М. Теория организации: учеб. пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова, Ульяновск: Изд-во УлГТУ, 2007. 110 с.

²²¹ Мильнер Б.З. Теория Организации: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005. 864 с

²²² Там же.

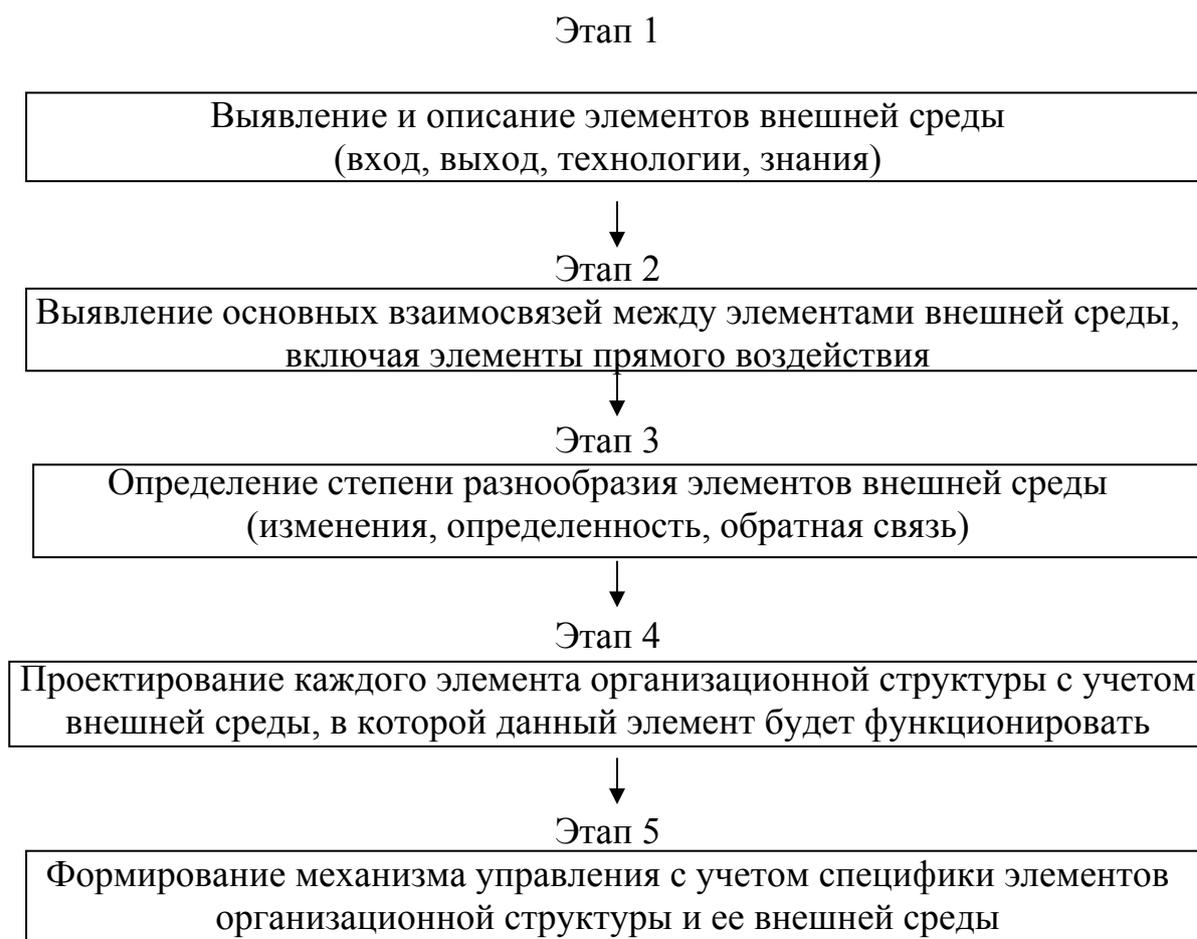


Рис. 9.1. Влияние внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды

9.2. Уровни исследования проектирования изменений

Научные знания представляют собой сложную развивающуюся систему, в которой по мере эволюции возникают все новые уровни организации. Они оказывают обратное воздействие на ранее сложившиеся уровни знания и трансформируют их. В этом процессе постоянно возникают новые приемы и способы теоретического исследования, меняется стратегия научного поиска.

Методология в научных исследованиях проблем организационных изменений рассматривается на нескольких уровнях: философском, общенаучном, частнонаучном и методическом. Общее число уровней может быть различным в зависимости от принятой степени детализации объекта.

1. Философский уровень методологии исследования и проектирования изменений.

Философский уровень методологии связан с привлечением методов философии в изучении проблем. Он реализуется через систему методоло-

гических принципов, выступающих как руководящие положения, связующие звенья между теорией и практикой²²³.

– принцип восхождения от абстрактного к конкретному – включает анализ исторического опыта познавательной деятельности человека, явлений и процессов посредством анализа и синтеза, индукции и дедукции, выступающих основой построения исследовательской техники;

– принцип детерминизма – отражает взаимосвязь и взаимообусловленность вещей, явлений и процессов реального мира. Причинная связь выступает основной формой детерминизма, интегрирует многие другие формы взаимосвязи;

– принцип развития – характеризует необратимость, т.е. поступательность, направленность, устремленность и закономерности функционирования систем управления;

– принцип связи теории и практики – отражает первичность практики, ее эмпирическую ценность в исследовательской деятельности, факты которой служат средством формирования теоретических выводов. Вместе с тем теория освещает путь для совершенствования практики, что обеспечивается их взаимосвязью.

2. Общенаучный уровень методологии исследования и проектирования изменений

Общенаучный уровень методологии исследования и проектирования изменений представлен аксиоматическим, гипотетико-дедуктивным, индуктивным и дедуктивным методами; методами идеализации и формализации; анализа и синтеза; праксиометрией; моделированием; процессным подходом; системным подходом; процессно-системным и системно-процессным подходами. Обратим внимание на те из них, которые составляют доминанту современных технологий управления изменениями, а именно на процессный и системный подходы, а также их интеграции.

Системный подход предусматривает анализ и управление деятельностью организации с учетом всего многообразия условий и факторов как внешней, так и внутренней среды организации. Его реализация включает оценку основных свойств и характеристик управленческих систем.

Процессный подход – подход к организации и анализу деятельности компании, основанный на выделении и рассмотрении ее бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами компании или внешней средой. Согласно этому подходу управление в организации рассматривается не как какое-то единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий, т.е. процесс. Эти действия очень важны для успеха организации. Их называют функциями процесса управления, или процессуальными функциями. Каждая процес-

²²³ Кохановский В.П. Философия и методология науки: учебник для высших учебных заведений. Ростов н/Д.: Феникс, 2000. 576 с.

суальная функция также представляет собой процесс, потому что тоже состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Особый интерес в исследовании и проектировании организационных изменений представляет интеграция системного и процессного подходов.

Концепция процессно-системного управления есть результат интеграции процессного и системного подходов по формуле «система в процессе». Сущность его заключается в том, что любое управляемое или самоуправяемое явление следует рассматривать, с одной стороны, как совокупность последовательных действий (процесс), с другой – как систему подсистем этих действий, т.е. управление должно исследоваться как система подсистем процессуальных функций.

3. Частнонаучный уровень методологии исследования и проектирования изменений

Арсенал методологических подходов частнонаучного и методического уровней исследования проблем управления изменениями в организации достаточно широк: комплексный, интеграционный, ситуационный, маркетинговый, нормативный, поведенческий и функциональный подходы и др. Все они с позиций, например, системного подхода, призваны конкретизировать его принципы.

Таким образом, единственной универсальной теории управления изменениями не существует. Объясняется это многоаспектностью и многофакторностью управленческих явлений, их бесконечным множеством, каждое из которых имеет свойственное только ему сочетание особенностей и, следовательно, технологию реализации. Сложностью разработки обобщенных положений для такого множества конкретных вариантов обусловлено появление большого числа теорий, каждая из которых отражает один, в лучшем случае несколько аспектов управленческого явления.

Для исследования и проектирования организационных изменений наибольшее значение имеют теории, освещающие условия и предпосылки поведения организации в целом, так называемые теории организации, теории управления персоналом, теории мотивации, лидерства, руководства, коммуникаций, стратегического, операционного и инновационного менеджмента. В большинстве случаев при управлении изменениями в организации приходится ориентироваться не на одну, а на комплекс теорий менеджмента. В состав этого комплекса входят как современные теории, так и теории, олицетворяющие эволюцию управленческой мысли.

Таким образом, методика исследования и проектирования структур управления организациями, с одной стороны, должна основываться на научных принципах управления, с другой – учитывать личные качества и опыт руководителей, хорошо знающих возможности организации и те требования, которые регламентируют деятельность каждого из подразделений.

9.3. Этапы проектирования организационных перемен

Процессы проектирования организационных систем неразрывно связаны с необходимостью корректировки структур уже действующих организаций. Процесс организационного проектирования состоит в последовательном сближении рациональной структуры управления с ее эталонной моделью. Важно то, что этот процесс происходит не только на этапе создания организации, но и после начала ее работы. При этом методы проектирования позволяют осуществлять оценку и выбор наиболее эффективных вариантов организационных решений, один из которых может быть принят к практической реализации.

Проектирование организации производства осуществляется в две стадии: технический проект и рабочий проект. В том случае, когда для разработки проекта используются типовые проектные решения, проектирование может проходить в одну стадию – технорабочий проект²²⁴.

Одним из главных недостатков, применявшихся методик проектирования организационных структур управления, является их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. В условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления меняются. Поэтому важным условием при проектировании организационной структуры являются цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления.

Рассмотрим основные этапы проектирование изменений в функционирующей организации являются²²⁵:

1. Анализ существующей структуры (постановка диагноза);
2. Формирование общей структурной схемы и главных характеристик (композиция). Формирование общей структурной схемы определяет главные характеристики организации; направления, по которым должно осуществляться детальное проектирование как организационной структуры, так и внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения.
3. Разработка состава подразделений и связи между ними (структуризация). Этот этап предусматривает реализацию организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятельным (базовым) подразделениям аппарата управления; распределение конкретных задач между ними; построение внутриорганизационных связей.
4. Разработка системы управления (регламентации). Регламентация организационной структуры предполагает определение количественных характеристик аппарата управления; перечень процедур управленческой

²²⁴ Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2006. 128 с.

²²⁵ Интернет-журнал "Технологии техносферной безопасности" (<http://ipb.mos.ru/ttb>) Вып. № 1 (29) февраль 2010 г.

деятельности; определение состава внутренних элементов базовых подразделений (отделов, бюро, групп, должностей); определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ, квалификационный состав исполнителей, распределение задач и работ между конкретными исполнителями, установление ответственности за их выполнение, разработки процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении работ, расчет затрат на управление, расчет эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной системы.

К осуществлению организационного проектирования в организации применяются два основных подхода: системный и ситуационный. Каждый из них использует свои методы осуществления организационного проектирования. Рассмотрим подробнее основные методы, которые необходимо использовать руководителю при организационном проектировании:

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 относятся выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения²²⁶.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке, исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления.

Метод структуризации целей количественное и качественное описание, сроки достижения и анализ иерархически распределенных взаимосвязанных и взаимообусловленных целей СУ. Структурированные цели часто представляют графически в виде «дерева» целей, отображающего связи между ними и средства их достижения. Построение такого «дерева» осуществляется на основе дедуктивной логики с использованием эвристических процедур. Оно состоит из целей нескольких уровней: генеральная цель – главные цели (подцели 1-го уровня) – цели 2-го уровня – подцели 3-го уровня и так до требуемого уровня. Для достижения генеральной цели необходимо реализовать главные цели (по существу эти цели выступают по отношению вышестоящей цели как средства); для достижения каждой

²²⁶ Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2006. 480 с.

из главных целей требуется реализовать соответственно свои более конкретные цели 2-го уровня и т.д.

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.

Таким образом, процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценки и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений.

9.4. Анализ контекста перемен

Не существует единственной правильной «формулы» для управления проектированием организации. Успех любой попытки управления зависит от более широкого контекста, в котором происходят эти переменные. Рассмотрим очевидный пример. По подходу к управлению переменными весьма разнятся небольшая, относительно новая фирма, мотивированная команда которой открыта для всего нового, и крупная корпорация или давно сложившаяся государственная организация с устоявшимися порядками, формальными структурами и порой значительным сопротивлением любым переменам со стороны персонала. Поскольку эти два случая полностью отличаются по контексту, подходы к управлению переменными также должны быть разными.

Рассмотрим, как контекстные факторы определяют различные подходы к переменам в организации²²⁷.

– Продолжительность *периода времени*, в течение которого надо реализовать переменные, колеблется в широких пределах. Например, фирма, переживающая резкое падение оборота или прибыли в связи с быстрыми изменениями на рынках, находится в совершенно другом контексте, чем фирма, которой нужны переменные в будущем, возможно, через несколько лет, и поэтому у менеджеров достаточно времени, чтобы тщательно спланировать ступенчатый постепенный процесс.

– Независимо от глубины перемен иногда требуется *сохранить* некоторые существующие аспекты организации, особенно имеющие отношение к компетенции, на основе которой и будут проведены переменные. Допустим, например, что быстро растущей компьютерной фирме потребовалась более формальная структура, отвечающая ее новым масштабам. Такие переменные,

²²⁷ Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. Exploring Corporate Strategy. М.: Вильямс, 2007. 800 с.

видимо, расстроят технических специалистов, привыкших к неформальному общению с высшими руководителями, но, тем не менее, фирме обязательно надо сохранить компетенцию и мотивацию «технарей».

– Переменам способствует *разнообразие* опыта, взглядов и мнений в организации. Но, допустим, организация много десятилетий следовала определенной стратегии, что привело к весьма однородному взгляду персонала на мир. Это также помеха на пути перемен. Поэтому важно оценить природу и масштаб разнообразия.

– Каковы опыт или *возможности* организации в реализации перемен? Например, в одной организации менеджеры имеют опыт проведения успешных перемен в прошлом, и персонал также в прошлом положительно воспринял перемены, тогда как у другой организации мало такого опыта.

– Достаточный ли у организации *потенциал* для реализации перемен с точки зрения наличных ресурсов? Перемены порой требуют значительных ресурсов – не только финансов, но и рабочего времени управленцев.

– В одних организациях существует всеобщая *готовность* к переменам. В других же наоборот: широкое либо локальное (в отдельных частях организации), и разной интенсивности, сопротивление переменам.

– Существует ли в организации человек, обладающий достаточной *властью* для реализации перемен? Очень часто считается, что высший руководитель имеет такую власть, однако, на самом деле ее бывает недостаточно, чтобы преодолеть сопротивление снизу или внешних заинтересованных сторон. Иногда высший руководитель полагает, что такой властью обладают другие лица в организации, однако это не так.

Таким образом, необходимость организационного проектирования возникает относительно редко, но когда такая проблема возникает, это означает переход из хорошо знакомой сферы деятельности в менее определенное будущее, в котором неприменимы многие привычные правила. Люди должны оторваться от основ, на которых строился их успех, и развивать принципиально иные навыки и отношения. Ситуация пугающая, и потому она часто становится наиболее сложной управленческой проблемой.

Резюме

Необходимость перемен в содержании и направлении деятельности организации ставит руководство перед настоящим вызовом. Тем не менее, при изменении содержания и направления деятельности часто возникают разные сложные проблемы и ситуации. При этом факторы, оказывающие влияние на процесс организационного проектирования, носят ситуационный характер.

Предметом организационного проектирования на предприятии, в учреждении является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности.

Целью организационного проектирования является разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом – комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы. Проектирование рассматривается как процесс составления описания, необходимого для создания еще не существующего объекта; алгоритма его функционирования; предвидения последствий, к которым приведет появление объекта; определение мер по реализации проекта.

Рассмотрев основные понятия организационного проектирования; основные подходы и методологические принципы построения организационных структур; изучив основные этапы и организационного проектирования, можно сделать вывод, что организационное проектирование представляет собой сложный процесс, состоящий из различных этапов, стадий и разработок, и имеющий большое значение для развития организационной, производственной системы.

Практические задания

1. Приведите примеры стратегических изменений, на примере конкретной организации.
2. Выявите преимущества и недостатки, изученных типов стратегических изменений.
3. Опираясь на изученный материал, предложите рекомендации по проектированию организационных изменений.
4. Обсудите алгоритм проектирования организационных перемен. На каком этапе могут возникнуть наибольшие трудности в реализации данного алгоритма?
5. Проанализируйте соответствие организационной структуры существующей стратегии компании известной Вам компании.
6. Попробуйте смоделировать один из сценариев проектирования организационной структуры на основе проведенного организационного анализа.

Контрольные вопросы

1. Дайте понятие организационному проектированию изменений.
2. Какие основные задачи организационного проектирования?
3. Перечислите основные этапы организационного проектирования.
4. Перечислите основные методы проектирования организационных структур. Кратко охарактеризуйте их.
5. С чем связана необходимость корректировки структур?
6. Дайте определение стратегическим изменениям.
7. Назовите и охарактеризуйте типы стратегических изменений.
8. Что означает понятие «контекст перемен». Приведите пример.
9. Какие бывают уровни исследования и проектирования изменений?
10. Чему способствует проведение стратегических изменений в организации?

Глава 10. ВЫБОР ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

- Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений
- Концепция «Шесть сигм»
- Всеобщее управление качеством (TQM) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений.
- Сбалансированная система показателей (balanced scorecard) и ее роль в проведении изменений.

Для того, кто искусен в изменениях, даже хаос упорядочен.

Китайская мудрость

Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в организациях в одних случаях происходят целенаправленно на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, в других – носят скорее неформальный и адаптивный характер, когда организация оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения как реакция на текущие события.

Планирование организационных изменений охватывает аналитическую и прогностическую деятельность, разработку возможных мер и выбор проектов для проведения организационных изменений

Одним из инструментов реализации организационных изменений является бенчмаркинг. Сегодня бенчмаркинг рассматривают как процесс постоянного исследования наилучшей деловой практики, обеспечивающей наиболее высокую конкурентоспособность. Цель его состоит в том, чтобы на основе комплексного исследования определить вероятность успеха предпринимательства в конкретной области.

В настоящее время большое внимание ученых и практических работников привлекает концепция всеобщего управления качеством – TQM в связи с глобализацией рынка, обострением международной конкуренции, бурным развитием технологий и необходимостью поиска эффективных методов управления.

10.1. Бенчмаркинг как инструмент проведения изменений

Попытки опереться на опыт успешной работы в прошлом или на прогнозы собственных специалистов не могут заменить объективной оценки и анализа деятельности как организации в целом, так и ее подразделений в сравнении с лучшими внутренними или внешними образцами –

бенчмаркинга. Бенчмаркинг служит инструментом определения объектов для сбора информации, необходимой при реализации программ непрерывного совершенствования и завоевания организацией преимуществ в конкурентной борьбе.

Термин «бенчмаркинг» является англоязычным и не имеет однозначного перевода на русский язык. Этот термин произошел от слова «benchmark», которое означает отметку на фиксированном объекте, например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря. В наиболее общем смысле benchmark – это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами.

Бенчмаркинг (от англ. benchmark – начало отсчета, зарубка) – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах Деятельности предприятия – в логистике, маркетинге, управлении персоналом, совершенствовании бизнес-процессов и является одним из инструментов проведения организационных изменений.

Цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства.

К основным *задачам* бенчмаркинга относятся:

1. Определение конкурентоспособности компании и ее слабых сторон.
2. Осознание необходимых изменений.
3. Отбор идей по кардинальному улучшению процессов.
4. Выявление наилучших приемов работы для компаний данного типа.
5. Разработка инновационных подходов к совершенствованию бизнес-процессов.
6. Постановка долгосрочных целевых показателей качества работы, значительно превосходящих текущие.
7. Переориентация корпоративной культуры.

Бенчмаркинг – это методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности исследуемой компании и компании, являющейся лидером в данной отрасли. Процедура бенчмаркинга состоит в следующем²²⁸:

- поиск относительно небольшого числа компаний, которые занимаются сходными видами деятельности и достигли наилучших показателей эффективности в отрасли;
- количественная оценка разрыва в эффективности функционирования данной компании и лучшей в отрасли;
- разработка программы действий для устранения этого разрыва.

²²⁸ Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2004. 415 с. С. 147.

Для большинства компаний бенчмаркинг не является новым, так как он осуществлялся в рамках конкурентного анализа, хотя бенчмаркинг является более детализированной, формализованной и упорядоченной функцией, чем метод или подход конкурентного анализа, это необходимая функция успеха любой организации.

Таким образом, бенчмаркинг развивает анализ конкурентоспособности, который ограничивается изучением конкурентов – их продукции, затрат и технологий, характеристик, экономических и финансовых показателей, отношений с клиентами и поставщиками. Все это необходимо для поиска наиболее выгодной продукции для предприятия.

Процесс эволюции бенчмаркинга аналогичен классической модели «перехода от искусства к науке».

Как показывает рис.10.1 *первое поколение* бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

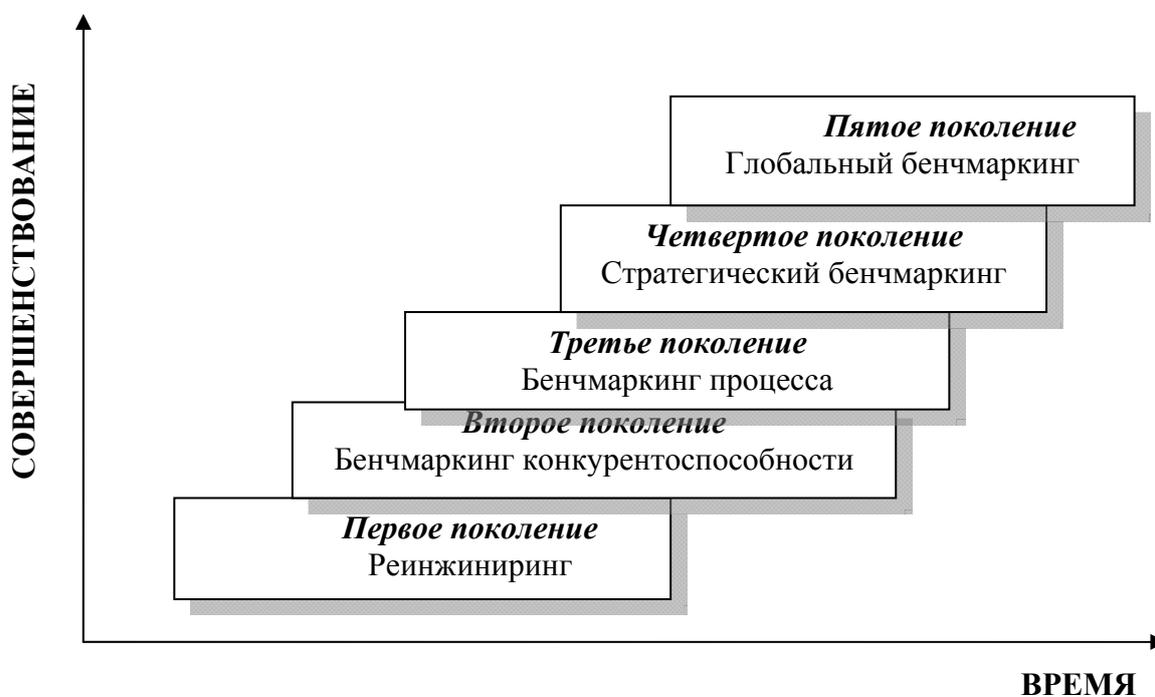


Рис.10.1. Развитие бенчмаркинга

Второе поколение, бенчмаркинг конкурентоспособности – развивается как наука в 1976-1986 гг., благодаря деятельности фирмы «Ксерокс».

Третье поколение бенчмаркинга развивается в период 1982-1986 гг., когда предприятия-лидеры качества выясняют возможность поучиться более просто у предприятий вне их сектора или отрасли, чем исследуя конкурентов.

Четвертое поколение бенчмаркинга – это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование

характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий партнеров.

Пятое поколение – глобальный бенчмаркинг рассматривается будущим инструментом организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства.

Существуют следующие виды бенчмаркинга:

- – *внутренний бенчмаркинг* – бенчмаркинг процесса, осуществляемый внутри организации, сопоставляет характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами;

- *бенчмаркинг конкурентоспособности* – измерение характеристики предприятия и его сопоставление с характеристикой конкурентов, исследование специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов;

- *функциональный бенчмаркинг* – сравнение определенной функции двух или более организаций в том же секторе;

- *бенчмаркинг процесса* – деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах;

- *глобальный бенчмаркинг* – расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг;

- *ассоциативный бенчмаркинг* – бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе;

- *общий бенчмаркинг* – бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора.

Существуют также бенчмаркинг затрат, бенчмаркинг характеристик, бенчмаркинг клиента, стратегический бенчмаркинг, оперативный бенчмаркинг.

Отдельно можно выделить стратегический *стратегический бенчмаркинг*, который является инструментом для определения и ориентации на ключевые области – на основную компетенцию предприятия, а так же на улучшение основных процессов. Стратегический бенчмаркинг – это объективный инструмент раннего предупреждения, с помощью которого можно распознать долгосрочные тенденции, которые складываются из-за воздействия внешних и внутренних изменений, а также своевременно реагировать на них²²⁹.

Стратегический бенчмаркинг – это не абсолютно новая концепция разработки стратегии, а направленность уже имеющихся и эмпирически обоснованных инструментов на особенности разработки стратегии.²³⁰

²²⁹ Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2004. 415 с.

²³⁰ Акимова Т.А. Теория организации: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 367 с.

Приступая к бенчмаркингу, организация должна иметь четкое представление о своем предназначении. Отвечая на вопрос, для чего существует та или иная компания, клиенты почти всегда полагают, что главная ее цель – «делать деньги».²³¹

Можно выделить следующие основные *принципы* бенчмаркинга.

1. *Взаимность*. Бенчмаркинг выступает деятельностью, основанной на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают «выигрышную» ситуацию для обеих сторон.

2. *Аналогия*. Бизнес-процессы и основные параметры партнеров обязаны быть схожими.

3. *Измерение*. Важно определить ключевые характеристики процесса, которые могут быть адекватно измерены, проанализированы, сопоставлены и в дальнейшем улучшены.

4. *Достоверность*. Бенчмаркинг проводится только на основе фактических данных, точного анализа и изучения объекта исследования.

При проведении бенчмаркинга можно выделить *несколько этапов*.

1. *Определение объекта бенчмаркинга*. На этом этапе устанавливаются потребности предприятия в изменениях, улучшении; проводится оценка эффективности деятельности предприятия; выделяются изучаются основные операции, влияющие на результат деятельности предприятия, а также способ количественного измерения характеристик; устанавливается на сколько глубоким должен быть бенчмаркинг.

2. *Выбор партнера по бенчмаркингу*. Необходимо установить, каким будет бенчмаркинг внешним или внутренним; проводится поиск предприятий, которые являются эталонными; установить контакты с этими предприятиями; сформулировать критерии по которым будет производиться оценка и анализ.

3. *Поиск информации*. Необходимо собрать информацию о своем предприятии и партнерах по бенчмаркингу. Для этого используются как первичные так и вторичные данные. Полученная информация, должна быть всесторонне проверена,

4. *Анализ*. Полученная информация классифицируется, систематизируется, выбирается метод анализа, оценивается степень достижения цели и факторы, определяющие результат.

5. *Внедрение*. Разработать план внедрения, процедуры контроля, оценивать и анализировать процесс внедрения. Добиться, чтобы изменяемые процессы достигли наивысшей эффективности.

Рассмотрим, каким образом на практике можно реализовать *проект по бенчмаркингу*. Очевидно, что здесь мы имеем процесс управления органи-

²³¹ Панов А.И. Бенчмаркинг как новое направление современного менеджмента. Экономический вестник РАЕН: учеб. пособие / под ред. Ф.Ф. Юрлова, Ю.Ф. Трифонова. Н.Новгород: НГТУ, 2002. 438 с.

зационными изменениями, со всеми присущими ему чертами, например, сопротивление изменениям со стороны персонала компании (рис. 10.2).



Рис. 10.2. Этапы реализации бенчмаркингвого проекта

Первый этап: планирование проекта. Для осуществления результативного бенчмаркингвого проекта в первую очередь должна быть сформирована команда бенчмаркинга. На этом этапе она состояла из двух сотрудников отдела по развитию бизнеса.

Второй этап: исследование. На втором этапе перед командой бенчмаркинга ставятся следующие цели:

- определение системы показателей для сравнения (индикаторов, измеряющих результативность ведения бизнеса, – они могут измерять как финансовые результаты, достижения компания на рынке, эффективность реализации ключевых бизнес-процессов, так и требуемые персональные компетенции);

- идентификация кандидатов в партнеры (компании, чья практика может быть использована в качестве benchmark – «базы») по бенчмаркингу;

- сбор интересующих данных.

Третий этап: наблюдение, сбор информации. Этот этап включает в себя посещение бенчмаркингвой командой организации-партнера (изучение объекта бенчмакингового сравнения).

Четвертый этап: анализ. Этот этап выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе бенчмаркинга. Анализировать – значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи. Кроме того, необходимо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты.

Пятый этап: адаптация. Руководствуясь тем, что бенчмаркинг как техника усовершенствования процесса требует той же структуры управле-

ния изменениями, в которой нуждаются все усовершенствования, бенчмаркиговая команда предприняла следующие действия:

1. О результатах бенчмаркинга были проинформированы все сотрудники, в той или иной степени вовлеченные в проект, то есть сотрудники подразделений, задействованных в реализации критических процессов.

2. Была разработана программа по внедрению усовершенствований, расписаны роли в реализации этой программы и назначены лица, ответственные за реализацию программы усовершенствований (собственники реорганизуемых процессов).

Шестой этап: улучшение. Ключевая задача этого этапа процесса бенчмаркинга состоит в том, чтобы выбрать те элементы процессов, перенятые методологии и инструменты, которые содержат элемент непрерывного усовершенствования.

Результаты бенчмаркинга для компании:

1. Улучшение собственного бизнеса.
2. Осознание сравнительного положения компании.
3. Приобретение стратегического преимущества
4. Увеличение уровня организационного знания о компании.

Факторы успеха, определяющие процесс бенчмаркинга, классифицируются следующим образом: объективные факторы (жесткие) и субъективные факторы (мягкие).

Объективные факторы включают в себя:

- определение четких границ проекта;
- точное планирование времени;
- соблюдение стандартов качества;
- принятие во внимание бюджетных ограничений.

Субъективные факторы включают в себя:

- благоприятный климат для сотрудничества;
- ориентацию на достижение результата (положительный настрой);
- осознание важности качества;
- заинтересованность;
- творческий подход;

– этику предпринимательства (бенчмаркинг или его еще называют анализ превосходства – это не промышленный шпионаж).

Проведенное компанией Хегох эталонное сравнение своей системы логистики с аналогичными системами других, более успешных предприятий является хорошо известным *примером* из практики бенчмаркинга. В конце 1970-х годов компания столкнулась с рядом серьезных проблем. В то время Хегох стали постепенно вытеснять с рынка копировальной техники ее японские конкуренты. Доходность активов, составлявшая 22 % в 1974 году к 1984 году сократилась до 4 %. Для выхода из кризиса было принято решение провести бенчмаркинг который позволит найти более конкурентоспособные методы управления компанией.

Компания сопоставляла свои процессы и затраты, внутренние расходы и методы работы своего филиала и процессы и затраты конкурентов. Используя информацию о рыночных ценах на копировальную технику в качестве базы для сравнения, компании удалось оценить стоимость операций своих конкурентов и выявить области, где они демонстрировали лучшие финансовые показатели. Проведенное исследование позволило оценить величину своего отставания от конкурентов, но не помогло его устранить. Обратившись к опыту ведущих мировых компаний, к 1987 году компания Херох догнала своих конкурентов в тех областях, где до этого у нее имелись очевидные недостатки.

Таким образом, бенчмаркинг можно рассматривать как одно из важнейших направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований. Польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда исследуются и внедряются на своем предприятии лучшие методы и технологии других, не собственных предприятий или отраслей. Это может приводить к прибыльному предпринимательству с высокой экономичностью, созданию полезной конкуренции и удовлетворению потребностей покупателей.

10.2. Концепция «Шесть сигм»

В XXI веке основное внимание исследователей и управленцев переносится с разработки отдельных математических методов исследования на системы внедрения таких методов в практическую деятельность предприятий и организаций. В работе рассматривается новая система внедрения математических методов исследования «Шесть сигм».

Шесть сигм – статистическая концепция, на основе которой процесс измеряется в параметрах брака. Шесть сигм – это также философия управления, в которой основное внимание уделяется устранению брака за счет применения таких приемов, когда ставка делается на анализ результатов измерений и совершенствование процессов.

Сигма – термин, используемый в статистике для представления среднеквадратического (его также называют стандартным) отклонения, индикатор степени отклонений ряда измерений или результатов процесса.

Одна сигма соответствует 691 462,5 случая брака на миллион, что соответствует выпуску продукции без дефектов только в 30,854 %. Разумеется, такие показатели считаются очень плохими. Если мы добиваемся того, что процессы функционируют на уровне трех сигм, это означает, что допускается 66 807,2 ошибки на миллион возможных, или мы имеем выпуск отличной продукции в 93,319 % случаев²³².

²³² Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях: учеб. пособие /А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 2005.

«Шесть сигм» – это более разумный способ управлять всей компанией или отдельным ее подразделением (например, литейным цехом или центральной заводской лабораторией).

Концепция «Шесть сигм» ставит на первое место потребителя товаров и услуг и помогает, как утверждают ее разработчики, находить самые лучшие решения, опираясь на факты и данные.

Концепция «Шесть сигм» нацелена на три основные задачи:

- повысить удовлетворенность клиентов;
- сократить время цикла (производственного, операционного);
- уменьшить число дефектов.

Понимание концепции «Шесть сигм» не требует никаких значительных статистических навыков или образования в этой области. Мы будем считать, что «Шесть сигм» – это:

1. Статистический показатель качества процесса или продукта.
2. Цель в области совершенствования деятельности, которая стремится к совершенству.
3. Система менеджмента, направленная на достижение устойчивого лидерства в бизнесе и на производство товаров мирового уровня качества.

Рассмотрим каждое из этих определений подробно.

Шесть сигм» как статистический показатель. В статистике строчная буква греческого алфавита «сигма» обозначает стандартное отклонение. Стандартное отклонение – это статистический способ описания величины вариации в наборе данных, группе изделий или процессе.

Задача разработки параметра «сигма» заключалась в следующем:

1) сфокусировать показатели деятельности на потребителях, которые платят деньги. Многие обычно используемые компаниями показатели, например рабочее время, затраты, объем продаж, не имеют отношения к тому, чем действительно озабочен покупатель;

2) создать единый метод для измерения и сравнения различных процессов. Используя шкалу сигм, можно оценивать и сравнивать производительность совершенно разных процессов, скажем, процесс выпечки и процесс доставки пиццы.

Вычислить уровень сигм для большинства процессов довольно просто, достаточно карманного калькулятора. Но прежде нужно определиться с некоторыми понятиями:

- Объект – это продукт, который поставляется потребителю.
- На основании анализа требований определяется, хорош или плох объект с точки зрения потребителя.
- Общее число требований (или возможностей появления дефектов) для каждого объекта.

«Шесть сигм» как цель. Когда бизнес игнорирует важные требования клиентов, возникают дефекты, претензии и затраты. Больше дефектов – больше затрат на их исправление, не считая риска потери клиентов.

Цель концепции «Шесть сигм» – помочь установить высокие цели в области достижения бездефектности продуктов и услуг.

«Шесть сигм» как система менеджмента. По мнению специалистов, существенным различием между концепцией «Шесть сигм» и внешне похожими программами прошлых лет является степень вовлечения менеджмента в регулярный мониторинг результатов и достижений проекта.

Выделяют шесть основных *элементов*, составляющих систему «Шесть сигм»:

- ориентация на потребителя;
- управление на основе данных и фактов;
- процессный подход (где действия, там и процессы);
- проактивное управление (основанное на прогнозировании) а также два социально-психологических базисных положения:
 - безграничное сотрудничество;
 - стремление к совершенству без боязни поражений.

Сейчас существуют специальные центры, где сотрудников организации обучают для того, чтобы они могли внедрять «Шесть сигм» в своей организации. Люди, прошедшие обучение, но получившие необходимые знания в разном объеме делятся на несколько групп:

- *чемпионы* – представители высшего руководства организации, которые знакомы с «Шесть сигм» и занимаются внедрением ее;
- *спонсоры* – ответственные за процессы, которые способствуют внедрению концепции;
- *мастера черного пояса* – сотрудники, хорошо знающие идеологию «Шесть сигм», занимаются руководством программами «Шесть сигм» и обучают черные и зеленые пояса;
- *черные пояса* – сотрудники также прошедшие обучение, посвящающие внедрению «Шесть сигм» не меньше половины своего рабочего времени;
- *зеленые пояса* – сотрудники, получившие несколько меньший, чем черные пояса, объем информации, посвящающие работе над программой «Шесть сигм» небольшую часть рабочего времени;
- *желтые пояса* – сотрудники, получившие основную вводную информацию о концепции «Шесть сигм», достаточную для того, чтобы понимать свой вклад в программу.

Анализ системы «Шесть сигм» показывает, что, несмотря на некоторое своеобразие терминов, связанное с корнями этой системы (лежащими в проблемах управления качеством), фактически «Шесть сигм» – это глубоко проработанная система внедрения современных подходов к управлению предприятием и его подразделениями, прежде всего контроллинга, на основе широкого и продвинутого использования математических

методов исследования. Система «Шесть сигм» трудоемка, на внедрение нужны годы²³³.

Одной фармацевтической компании применение подхода «Шести сигм» помогло сэкономить на строительстве нового завода \$200 млн. Оказалось, что только 40 % упакованных лекарств можно употреблять – остальные либо были запакованы не полностью, либо не умещались в коробки. Потратив незначительную сумму на регулировку оборудования, компания увеличила выход качественной продукции до 85 %.

Рассмотрим хорошо всем известный *пример*: багаж, потерянный в аэропорту. Многие имеют в этом отношении личный печальный опыт, когда мы внимательно смотрели на конвейер, по которому передвигался багаж, но не находили его там. Система доставки багажа при полетах пассажиров далека от совершенства. Насколько же она от него далека, если измерить ее в сигмах? В целом потенциал многих аэропортов по обработке багажа приблизительно соответствует уровню трех сигма. Это означает, что на каждый миллион единиц багажа возникает около 66 тыс. дефектов; это эквивалентно вероятности приблизительно 94 %, что пассажиры получают свой багаж своевременно. Разумеется, он плох для тех пассажиров, чьи чемоданы и сумки оказались утерянными. Подобные дефекты повышают затраты аэропортов: сотрудникам приходится заниматься поиском пропавшего багажа и успокаивать раздраженных пассажиров. К тому же подобные случаи могут заставить недовольных людей отказаться от услуг данной авиакомпании в будущем.

Если авиакомпания переходит в работе с багажом на уровень «Шести сигм», то, с точки зрения снижения затрат и числа довольных пассажиров, это, разумеется, окупается; более того, пассажиры с гораздо большей вероятностью снова воспользуются услугами этой авиакомпании. Выполнение любых операций на уровне ниже «Шести сигм» означает, что у компании достаточно высока вероятность появления дефектов товаров или услуг. Если бы элементарный процесс обработки багажа был улучшен, маржа убытков, которые авиакомпания несет из-за подобных ошибок, существенно снизилась бы, а более рациональное распределение ресурсов (как труда персонала, так и денег) позволило бы добиться гораздо более высокой рентабельности.

Завершая обзор концепции, рассмотрим план маршрута к «Шести сигмам» – последовательность внедрения этой системы и запуска первых проектов по совершенствованию. Маршрут – это пять шагов, в которых представлена совокупность «ключевых компетенций успешной организации»²³⁴.

²³³ Располов В.М. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: Экономистъ, 2006. 189 с.

²³⁴ Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие. СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2009. 480 с.

Шаг 1. Идентификация ключевых процессов и клиентов. По мере неуклонного рассредоточения и глобализации компаний, сужения сегментов рынков потребителей и диверсификации ассортимента товаров и услуг увидеть общую картину работы системы становится все труднее.

Шаг 2. Определение потребительских запросов. Многие руководители компаний и менеджеры после первых шагов на пути к «Шести сигмам» признают, что, как сказал один из директоров: «Они не очень хорошо понимали, чего хотят их клиенты».

Шаг 3. Измерение текущих показателей. Если на Шаге 2 мы определяли запросы клиентов, то Шаг 3 позволяет оценить, насколько точно организация соответствует запросам на сегодняшний день и каких результатов ждать в прогнозируемом будущем. В более широком понимании измерение показателей деятельности относительно потребителя с его запросами – это первый шаг на пути к созданию более эффективной системы измерений.

Шаг 4. Расстановка приоритетов, анализ и проведение усовершенствований. Теперь, когда имеются твердые факты и измерения, а не только домыслы и субъективные суждения, можно переходить к Шагу 4, с которого начинаются непосредственные вложения в сберегательный фонд проекта «Шесть сигм», из которого потом будут выплачиваться проценты.

Шаг 5. Расширение и интеграция системы «Шесть сигм». Настоящего качества – качества на уровне «Шесть сигм» – невозможно добиться посредством множества разрозненных проектов совершенствования.

Таким образом, можно сделать вывод, что система «Шесть сигм» может помочь компании в усовершенствовании качества выпускаемой продукции, наладить связь с покупателями, привлекать и удерживать новых клиентов, экономить финансовые средства. Такая мощная и продуктивная система требует квалифицированных рабочих для ее внедрения в организацию. Система «Шесть сигм» находит даже не известные руководителю изъяны работы организации, предлагает много новых, современных подходов по решению как и старых, так и вновь возникших проблем.

10.3. Всеобщее управление качеством

В мировой практике концепция TQM начала формироваться в 1951 г. в результате введения в Японии премии Э. Деминга, а получила распространение, начиная с 70-х гг. XX в.

Вместе с тем само понятие TQM и его концепция по-разному трактовались в различных странах, что приводило к существенным различиям в практическом использовании методов TQM. Так, например, в Европе TQM определялось как «культура организации производства, призванная

отвечать запросам потребителей на основе непрерывного совершенствования». В восточных государствах (Япония, Корея, Тайвань) – это философия руководства, предполагающая широкое использование данных, системную ориентацию и всеобщее управление, возглавляемое высшими руководителями. И до настоящего времени в разных странах используются различные подходы к практическому воплощению концепции всеобщего управления качеством²³⁵.

Всеобщее управление качеством (TQM) как одно из современных концептуальных направлений развития однозначного определения в литературе не имеет, приведем *несколько известных определений*.²³⁶

– система действий, направленных на достижение удовлетворения и восхищения потребителей (клиентов), рост возможностей работников, более высокие, долговременные доходы и меньшие затраты;

– подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества;

– менеджмент качества, полностью охватывающий организацию.

Существует и множество других определений, но здесь важен основной смысл концепции Всеобщего управления качеством, который состоит в том, что TQM – всеобщий менеджмент на основе качества, охватывающий всю деятельность организации и нацеленный на командную работу.

Основными целями TQM являются:

1. *Ориентация всего предпринимательства и всех усилий организации на выполнение требований и ожиданий потребителей (заказчиков)*. Организация всецело зависит от своих заказчиков и поэтому понимать потребности заказчика, выполнять его требования и стремиться превзойти его ожидания.

2. *Возведение качества в важнейшую цель предпринимательства*.

3. *Оптимальное использование всех ресурсов организации*. Философские аспекты TQM объединены в три группы:

– *аспекты качества*: удовлетворение требований внешних и внутренних потребителей; обеспечение в организации качества процессов и качества менеджмента;

– *аспекты менеджмента*: применение цикла Э. Деминга; базирование решений на фактах; использование инноваций в стратегическом планировании и прогнозировании производства;

– *аспекты гуманизма*: вовлечение персонала в деятельность по TQM; самооценка деятельности.

²³⁵ Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007. 211 с.

²³⁶ Мишин В.М. Управление качеством: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 463 с. С.46.

Основные *принципы* TQM, принятые в большинстве развитых стран, следующие^{237,238}:

1. *Вовлеченность высшего руководства.* Прежде всего, нужно отметить, что слова «тотальный, всеобщий» подчеркивали отход от функционального принципа менеджмента качества, в рамках которого качество считалось одной из функций управления и закреплялось за определенным отделом. В начале XX в. господствовала концепция американского ученого Ф. Тейлора – основоположника современного менеджмента. Он предложил разделить все функции управления на составляющие и каждому менеджеру поручить ответственность за реализацию определенной функции.

2. *Ориентация всех целей, задач и действий на потребителей.* Разговоры о качестве оказывались бессмысленными, если в них не учитывались мнения потребителей. Долгое время под качеством понимали продукцию, соответствующую установленным требованиям. Эти требования обычно не отражали явных и тем более скрытых (латентных) потребностей потребителя. В качестве примера можно попытаться ответить на вопрос: «Почему не прижились электронные часы?» Хотя эти часы по своим параметрам превосходят механические (многофункциональность, высокая точность, простота использования), большинство потребителей не захотели их покупать. В данном случае сработали скрытые потребности в эстетическом образе механических часов, которые, как и одежда, выражают индивидуальность их пользователя. Те фирмы, которые посчитали, что качество – это чисто техническая категория, оказались не правы и проиграли.

3. *Процессный подход.* Качество перестало ассоциироваться только с качеством продукции. Все, что мы делаем, можно обозначить одним словом – «процессы». Качество охватило и это понятие. Любая работа – это процесс (в том числе и создание продукции): анализ потребностей, замысел, проектирование, изготовление и т.д. Следует управлять процессами, основываясь на принципах качества.

4. *Взаимовыгодные отношения с поставщиками.* В процессе эволюции производственных отношений люди пришли к выводу, что любое сотрудничество строится по схеме «поставщик – потребитель» или «заказчик – изготовитель». Если рассматривать любые отношения, можно понять, что они строятся по одним и тем же «молекулярным» схемам, и если правильно выстроить звенья в цепи, можно приблизиться к совершенству.

5. *Вовлечение персонала.* Пятый принцип заключается в ориентации на персонал как на главную ценность компании. Согласно TQM, качество – цель номер один, а персонал – ценность номер один. Обучение и

²³⁷ Гличев А.В. Основы управления качеством продукции: учеб. пособие М.: Стандарты и качество, 2001. 202 с.

²³⁸ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с. С.296.

мотивация персонала – наиболее выгодные формы инвестиций компании. Правильно мотивированный персонал должен работать как одна команда, не растрачивая время и энергию на склоки и интриги.

6. *Принятие решений на основе фактов.* Если раньше руководители довольно часто ориентировались на ощущения и мнения, то теперь в основу всего менеджмента ставится факт. Это не означает, что управляющие отказались от интуитивных решений.

7. *Постоянное улучшение.* Улучшение качества является очень важной частью TQM с точки зрения постоянства стремлений. Очень показателен в этом случае пример использования в японских компаниях метода «кайдзен» (kaizen) – метода постоянных, пусть очень небольших, но каждодневных шагов всех работников фирмы по улучшению качества.

Основная причина ускоряющегося распространения применения серии стандартов ISO 9000 заключается в том, что крупные потребители, включая правительство, требует от поставщиков пройти сертификацию на соответствие стандарту; а также причины связанные с выходом на европейский рынок. Как только несколько организация отрасли получают сертификат, срабатывает эффект лавинообразного спроса на получение сертификата, так как конкуренты вынуждены следовать этому, чтобы соответствовать²³⁹.

Таким образом, видно какая сложная и глубокая концепция TQM и стандарты серии ISO 9000. В их системах все взаимосвязано. Концепция TQM главным образом ориентируется на потребителей и их удовлетворенность. TQM пытается руководителей организаций научить лучше и тщательнее разбираться в запросах клиентов и тем самым повысить свой уровень доходности.

10.4. Сбалансированная система показателей и ее роль в проведении изменений

Сбалансированная Система Показателей (ССП) – сравнительно новая технология. Balanced Scorecard разработана на основе выводов исследования, проведенного в начале 1990-х годов профессором Harvard Business School Робертом Капланом и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортоном. Исследование проводилось с единственной целью: выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. Таким образом, в ходе проведения исследования была разработана сбалансированная система показателей.

Сами разработчики не дают только одного определения, авторы включают в систему несколько показателей, такие как:

– новая система управления компанией;

²³⁹ Пономарев С.В. Управление качеством: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2006. 256 с.

- механизм реализации стратегии и её корректировки;
- инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач;
- надежный инструмент контроля показателей будущего;
- система мотивации персонала;
- система обратной связи, обучения и постоянного развития.

На основе выше перечисленного можно сформулировать определение.

Сбалансированная система показателей – концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения.

Сущность этой системы коротко можно сформулировать *двумя основными положениями*:

- одних финансовых показателей недостаточно для того, чтобы полностью и всесторонне (сбалансированно) описать состояние предприятия, их нужно дополнить другими показателями;

- данная система показателей может быть использована не просто как комплексный индикатор состояния предприятия, а как система управления, которая обеспечивает связь между стратегическими начинаниями собственников или топ-менеджмента и операционной деятельностью менеджмента предприятия.

Таким образом, преимущество состоит в том, что организация, внедрившая эту систему, получает в результате «систему координат» действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления и связывают различные функциональные области, как, например, управление персоналом, финансы, информационные технологии²⁴⁰.

Основная структурная идея ССП состоит в том, чтобы сбалансировать систему показателей в виде четырех групп.

Первая группа включает традиционные финансовые показатели. Как бы ни доказывали важность рыночной ориентации предприятия и совершенства внутренних процессов, собственника всегда в первую очередь будут интересовать показатели финансовой отдачи на вложенные средства. Поэтому сбалансированная система должна начинаться (в классификации) и заканчиваться (в конечной оценке) финансовыми показателями.

Вторая группа описывает внешнее окружение предприятия, его отношение с клиентами.

Основными фокусами внимания выступают:

- способность предприятия к удовлетворению клиента;
- способность предприятия к удержанию клиента;
- способность приобретения нового клиента;
- доходность клиента;

²⁴⁰ Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: учеб. пособие Олимп-Бизнес, 2010. 320 с.

- объем рынка;
- рыночная доля в целевом сегменте.

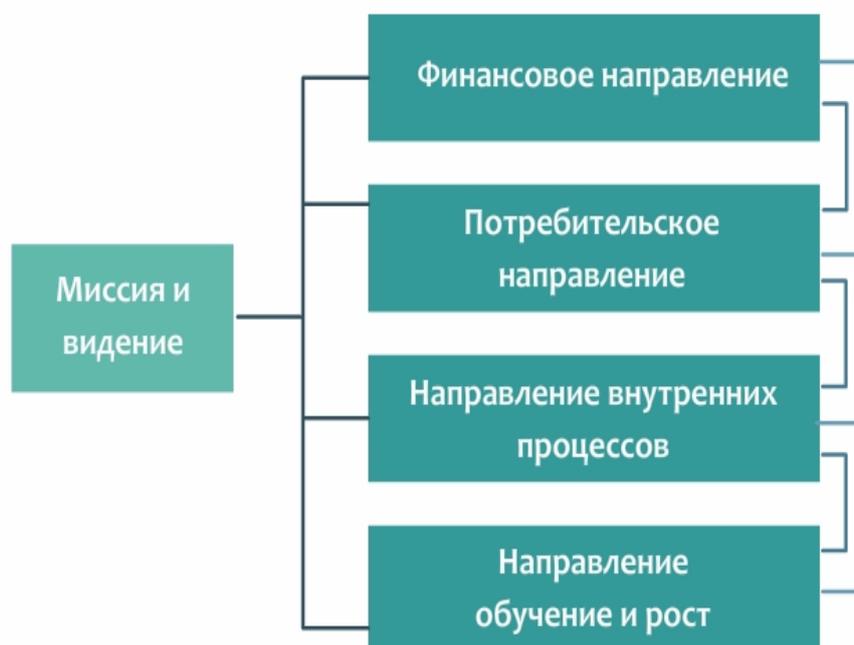


Рис 10.5. Структура ССП

Третья группа характеризует внутренние процессы предприятия:

- инновационный процесс;
- разработка продукта;
- подготовка производства;
- снабжение основными ресурсами;
- изготовление;
- сбыт;
- послепродажное обслуживание.

Четвертая группа позволяет описать способность предприятия к обучению и росту, которая фокусируется в следующие факторы:

- люди с их способностями, навыками и мотивацией,
- информационные системы, позволяющие поставлять критическую информацию в режиме реального времени,
- организационные процедуры, обеспечивающие взаимодействие между участниками процесса и определяющие систему принятия решения.

К настоящему времени компания Balanced Scorecard Collaborative, которую возглавляют Р. Каплан и Д. Нортон, разработала функциональные стандарты – минимальный набор требований, которому должно соответствовать программное обеспечение, поддерживающее корпоративную систему ССП. Эти функциональные стандарты также дают базовые ориентиры в методологии ССП тем организациям, которые задумываются о

построении подобных систем или приобретении соответствующего программного обеспечения²⁴¹.

Дизайн ССП содержит *шесть обязательных элементов*:

1. *Перспективы* – компоненты, при помощи которых проводится декомпозиция стратегии с целью ее реализации. Обычно используются 4 базовые перспективы, однако их список можно дополнить в соответствии со спецификой стратегии компании.

Базовыми *перспективами* являются:

– финансы (получение стабильно растущей прибыли – как видят нас акционеры компании);

– клиенты (улучшение знания каждого клиента – как видят нас клиенты);

– процессы (внутренние процессы компании – чем мы выделяемся среди конкурентов);

– персонал (обучение и развитие) и инновации (как мы создаем и увеличиваем ценность для наших клиентов).

2. *Стратегические цели* определяют, в каких направлениях будет реализовываться стратегия.

3. *Показатели* – это метрики достижений, которые должны отражать прогресс в движении к стратегической цели. Показатели подразумевают определенные действия, необходимые для достижения цели, и указывают на то, как стратегия будет реализована на операциональном уровне.

4. *Целевые значения* – количественные выражения уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель.

5. *Причинно-следственные связи* должны связывать в единую цепочку стратегические цели компании таким образом, что достижение одной из них обуславливает прогресс в достижении другой (связь по типу «если-то»).

6. *Стратегические инициативы* – проекты или программы, которые способствуют достижению стратегических целей.

Следует отметить, что каждый из 6-ти необходимых элементов ССП обычно формулируется с большей детализацией. При этом показатели и целевые значения могут задаваться при помощи формул, объектов измерения, источников данных, периодов предоставления отчетности, плановых дат достижения целевых показателей и т.п. Инициативы также требуют документирования графиков работ, определения ресурсов, потенциальных рисков и преимуществ.

Для успешного внедрения Сбалансированной системы показателей необходимо:

– получить поддержку руководства;

– прийти к соглашению по используемой терминологии;

²⁴¹ Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов: учеб. пособие. М.: Эксмо, 2010. 160 с.

- найти внутреннего руководителя проекта;
- определить миссию, видение и стратегию предприятия;
- определить область охвата (подразделения предприятия, в которых внедряется система);
- определить стратегические цели;
- определить показатели для оценки достижения целей и способы получения данных для показателей;
- определить инициативы для достижения стратегических целей;
- внедрить управление процессами;
- оценивать эффективность предприятия за определенные периоды.

Основное преимущество рассматриваемой системы состоит в том, что она пронизывает всю структуру предприятия и инициирует согласованные оперативные действия персонала, направленные на реализацию стратегии. Вся информация, связанная со стратегическими целями, доступна сотрудникам всех уровней. Обработанная и проанализированная информация, согласованная с тактическими и стратегическими аспектами деятельности, становится знанием. Наличие такого корпоративного знания – главная ценность предприятия, важнейший элемент принятия обоснованных эффективных решений.

В современной литературе встречаются разные подходы к реализации сбалансированной системы показателей. Один из подходов полагает, что процесс внедрения ССП в компании должен включать в себя 11 этапов.²⁴²

Этап 1. Определение характерных особенностей и путей развития отрасли, роли компании в ней. Цель этого этапа – формирование единого мнения относительно отличительных особенностей и требований, предъявляемых конкретной отраслью, а также четкое определение текущего положения и роли компании в этой отрасли.

Этап 2. Разработка и подтверждение миссии компании. Поскольку модель стратегических карт основана на комплексном согласованном представлении о миссии компании, на первых этапах ее внедрения полезно убедиться в существовании единых взглядов сотрудников на эти вопросы.

Этап 3. Определение ключевых аспектов деятельности компании. После того как корпоративная миссия сформулирована и разработана модель бизнеса, можно переходить к анализу отдельных аспектов деятельности компании, отобразив те, для которых будут разрабатываться стратегические карты.

Этап 4. Детализация миссии компании для ключевых аспектов деятельности и определение стратегических целей. Уже подчеркивалось, что модель стратегических карт представляет собой, прежде всего инструмент для разработки миссии и стратегии компании, определения на

²⁴² Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие. СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2009. 480 с. С. 432.

их основе набора конкретных целей и показателей. Иными словами, качественно разработанная стратегическая карта содержит краткое изложение стратегии компании.

Этап 5. Определение ключевых факторов успеха. На этом этапе происходит переход от общего определения и описания стратегий, рассмотренных выше, к определению средств их реализации и наиболее значимых факторов. Иначе говоря, на этом этапе компания решает, какие факторы играют решающую роль в достижении успеха, и располагает их в порядке приоритетности.

Этап 6. Разработка системы показателей, выявление причинно-следственных связей, согласование краткосрочных и долгосрочных целей. На этом этапе разрабатывается адекватная система ключевых показателей для использования на последующих этапах.

Этап 7. Разработка корпоративной стратегической карты. На этом этапе формируется стратегическая карта корпоративного уровня и представляется для утверждения топ-менеджерам.

Этап 8. Разработка формата и системы показателей для стратегических карт отдельных подразделений. В зависимости от масштабов компании и ее организационной структуры определяется порядок разработки стратегических карт для отдельных подразделений при адаптации содержания корпоративной карты к их особенностям.

Этап 9. Определение конкретных целей. Для каждого показателя, включенного в стратегическую карту, необходимо установить прогнозное значение. Компания должна определить как краткосрочные, так и долгосрочные цели и корректировать текущую деятельность на основе последних.

Этап 10. Разработка плана мероприятий. Наконец, чтобы завершить разработку стратегических карт, необходимо определить конкретные действия, предпринимаемые для реализации поставленных задач и миссии компании в целом.

Этап 11. Внедрение стратегических карт. Чтобы поддерживать заинтересованность во внедрении и применении модели стратегических карт, необходимо постоянно стимулировать ее использование в повседневной деятельности. Тогда модель станет одним из самых действенных инструментов управления и внедрения организационных изменений.

Процесс внедрения ССП по мнению О.В. Кожевиной заключается в последовательном выполнении трех этапов²⁴³:

1. Постановка целей, достижение которых будет способствовать реализации миссии и стратегии (сбалансированность).

²⁴³ Кожевина О.В. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 286 с. С. 195.

2. Разработка показателей, с помощью которых измеряется уровень достижения каждой цели, и мероприятий, обеспечивающих желаемый уровень показателя (каскадирование).

3. Внедрение сбалансированной системы показателей в процесс стратегического управления организацией.

Таким образом, при внедрении организационных изменений нужно постоянно вести контроль за их протеканием. Важно вовремя направить изменения в нужном для предприятия направлении. Для этого руководителю необходимо знать цель организации, что направлять, вести изменения к достижению поставленных целей. Руководителю важно проводить оценку эффективно внедрения, управления, развития, влияния организационных изменений на деятельность предприятия.

При применении правильно выбранных технологий, методов и подходов в проведении организационных изменений предприятие будет положительно развиваться и процветать.

Резюме

Существует много различных технологий и подходов применяемых к организационным изменениям. Бенчмаркинг можно рассматривать как одно из важнейших направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований. Польза бенчмаркинга состоит в том, что производственные и маркетинговые функции становятся наиболее управляемыми, когда исследуются и внедряются на своем предприятии лучшие методы и технологии других, не собственных предприятий или отраслей. Это может приводить к прибыльному предпринимательству с высокой экономичностью, созданию полезной конкуренции и удовлетворению потребностей покупателей.

Некоторые технологии можно применять в сочетании с системой TQM. В первую очередь технологии учат руководителей организации иметь главную цель предприятия, на которой строится дальнейшая работа. Руководителям предприятий обязательно нужно проводить оценку эффективности проводимых изменений. Не оценивая введенные изменения, руководитель может даже навредить своей организации, если эти изменения не принесли пользы. Руководителю следует во время оценить все и быть готовым либо убрать это, либо совершенствовать дальше.

Система «Шесть сигм» может помочь компании в усовершенствовании качества выпускаемой продукции, наладить связь с покупателями, привлекать и удерживать новых клиентов, экономить финансовые средства. Такая мощная и продуктивная система требует квалифицированных рабочих для ее внедрение в организацию. Система «Шесть сигм» находит даже не известные руководителю изъяны работы организации, предлагает

много новые, современных подходов по решения как и старых, так и вновь возникших проблем.

Сбалансированная система показателей является очень эффективной при проведении организационных изменений. Она позволяет ускорить процесс реализации стратегических планов, не отклоняясь от ежедневных дел. Сущность и структура этой системы проста, поэтому применима к любой организации.

Практические задания

1. Приведите примеры бенчмаркинга. Обозначьте положительные и отрицательные стороны.
2. Придумайте примеры внедрения организационных изменений при помощи технологий и подходов к организационным изменениям.
3. Разработайте на примере организации оперативные цели и стратегические и при помощи сбалансированной системы показателей увяжите их в единую деятельность.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные подходы бенчмаркингу
2. Перечислите и охарактеризуйте виды бенчмаркинга
3. Назовите этапы бенчмаркингвого проекта
4. Назовите принципы бенчмаркинга
5. Назовите модели TQM?
6. Перечислите основные принципы TQM?
7. В чем сущность концепции «Шесть сигм»?
8. Перечислите инструменты, которыми пользуется концепция «Шесть сигм»?
9. Что такое Сбалансированная система показателей?
10. Какие обязательные элементы содержит дизайн ССП?

Глава 11. РЕАЛИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

- Подходы к реализации организационных изменений
- Типичные ошибки при осуществлении изменений
- Принятие решений при осуществлении изменений
- Подготовка и осуществление нововведения
- Факторы неопределенности при осуществлении изменений

Нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми.

*Никколо Макиавелли,
итальянский политический мыслитель,
писатель, историк.*

Управление изменениями в последнее время является основным элементом в современных организациях, стремящихся осуществлять свою деятельность в изменяющихся внешних условиях, требующих от организаций большей отдачи в части постоянного повышения операционной эффективности по всем ее элементам: процессам, структурам, системам, ресурсам. Постоянное поддерживание показателей деятельности на необходимом уровне требует постоянных изменений, внедрением которых необходимо эффективно управлять.

В настоящий момент существует широкий набор концепций, подходов и методов, которые призваны способствовать решению проблем, связанных с процессом преобразований. При этом очень часто компании используют разработанные концепции, подходы и методы без четкой их аналитической систематизации и методики для конкретной организации и без корректировки с учетом практического применения данных концепций в других компаниях, что в итоге не приводит к успешному внедрению необходимых изменений.

11.1. Подходы к реализации организационных изменений

Планирование процесса развития и изменения на предприятии во многом зависит от формы управления в нем, а значит и от главенствующего подхода к изменениям.

В общепринятом понимании слово «*подход*» означает совокупность приемов, способов, используемых для воздействия на кого-либо, изучения чего-либо, ведения дел²⁴⁴.

²⁴⁴ Анисимов В.В., Грохольская О.Г., Никандров Н.Д. Общие основы педагогики: учеб. для вузов. М.: Просвещение, 2007. 575 с.

Необходимо отметить, что одного подхода при реализации изменений будет недостаточно, каждый обладает уникальными достоинствами, присущими только одному подходу. Поэтому при реализации изменений важно создавать такую концепцию изменений, которая будет обладать важнейшими чертами каждого из научных подходов к управлению.

По *типу взаимодействия с внешней средой* можно выделить: механический и органический подходы.

Механистический подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология (низкая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение.

Органический подход к проектированию организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используется не рутинная технология (высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение²⁴⁵.

Помимо представленных подходов существуют и другие. На практике существует три подхода к проблеме управления изменениями: технократический, рыночный и стратегический:

1) *Технократический* подход состоит в целенаправленном осуществлении руководством постепенных последовательных, но малозаметных изменений, что позволяет значительно снизить сопротивление коллектива или отдельных работников, парализующее усилия реформаторов.

2) *Рыночный* подход ориентируется на стихийную подстройку системы к меняющимся условиям, но спонтанность его реализации может привести к внутренней поляризации сил, росту сопротивления изменениям и укреплению позиций бюрократов.

3) *Стратегический* подход, исходя из реальных условий и расстановки сил данный подход ориентирован не на бесперспективный конфликт с коллективом, а на выявление и развитие позитивных демократических форм управления с привлечением как можно большего числа людей.

²⁴⁵ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 5-е изд. М.: ИНФРА-М, 2010. 528 с.

Также существуют ещё два подхода в организации к реализации изменений²⁴⁶:

1. *Ассоциативный подход* к изменениям – на изменения во внешней среде организация реагирует путем изменения своего отношения к различным объектам внешней среды; здесь возможны изменения в приоритетах, политических предпочтениях, косвенные и незначительные изменения целей организации;

2. *Каузальный подход* предполагает, что модификации во внешней среде порождают модификации внутри организации, внешние перемены вызывают изменения во всех компонентах организации, прежде всего таких, как цели, структура, технологии, персонал и культура. Именно этот подход позволяет понять причины изменений в организации

Ни один из вышеуказанных подходов к реализации организационных изменений нельзя назвать единственно верным. Выбор конкретного подхода в большей мере зависит от времени, которым располагает организация, и от настроения сотрудников на предстоящие преобразования.

Таким образом, существует несколько подходов к реализации организационных изменений. Представленные подходы к реализации изменений в системе управления организацией призваны помочь руководству предприятий найти свой путь к адаптации в современных непростых условиях осуществления деятельности. Но менеджеру следует детально проработать процесс реализации организационных изменений, чтобы избежать типичных ошибок.

11.2. Типичные ошибки при осуществлении изменений

При реализации организационных изменений цена ошибки является наиболее высокой. От руководителей изменений требуется, помимо всего прочего, еще и мужество, решимость, вера в победу, в успешную реализацию выбранной стратегии. Также максимально востребованным будет умение оперативно реагировать на эмоциональную динамику различных групп персонала в подразделении и компании.

Признанный мировой эксперт в области лидерства Джон Коттер выделяет восемь типичных ошибок, совершаемых руководителями большинства компаний при осуществлении изменений²⁴⁷:

1. *Избыток самоуспокоенности.* Бывает, что к началу проведения изменений у руководства и персонала фирмы еще не складывается достаточного понимания безусловной необходимости перемен. Это имеет фатальные последствия, поскольку излишняя самоуспокоенность всегда препятствует достижению целей перестройки.

²⁴⁶ Фролов С.С. Социология организаций: учебник. М.: Гардарики, 2001. 384 с.

²⁴⁷ Коттер Дж. П. Впереди перемен. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 256 с.

2. *Неумение создать достаточно влиятельную коалицию реформаторов.* Часто утверждают, что коренные преобразования невозможны до тех пор, пока коалицию реформаторов не поведет за собой руководитель фирмы.

3. *Недооценка умения формулировать конечные цели.* Понимание безотлагательности перестройки и создание сильной команды реформаторов – это необходимые, но не достаточные условия для осуществления кардинальных перемен.

4. *Отставание пропаганды видения будущего в 10, 100 и более раз.* Кардинальные перемены обычно невозможны, если у большинства сотрудников не сформирована готовность действовать, и иногда даже, идти на жертвы в течение какого-то срока. Однако работники в своей массе не склонны поступаться чем-либо, даже если их и не устраивает существующее положение дел, до тех пор, пока не уверятся в выгоде от планируемой модернизации и ее реальности.

5. *Позволить препятствиям блокировать новое видение.* Любая крупная перемена требует участия большого числа людей. Новые начинания гораздо реже удаются, если служащие, даже понимая необходимость реформ, чувствуют себя бессильными перед огромными препятствиями на этом пути. В отдельных случаях такие препятствия существуют лишь в их воображении, и задача заключается в том, чтобы убедить этих людей в отсутствии реальных помех движению.

6. *Отсутствие осязаемых быстрых успехов.* Реальная трансформация требует времени. При проведении сложной работы по изменению стратегии или по структурной перестройке фирмы существует риск потерять темпы преобразований, если одновременно не ставятся краткосрочные задачи, дающие осязаемый результат. Большинство людей не склонно надолго снизить свои потребности, им уже через шесть – восемнадцать месяцев необходимы явные свидетельства успехов проводимой реформы. Не получая от нее зримой пользы, многие служащие начинают отходить от движения, а то и активно сопротивляться переменам.

7. *Преждевременное празднование победы.* Спустя несколько лет напряженной работы легко поддаться искушению провозгласить победу на главном стратегическом направлении при первых крупных шагах к успеху. Пока перемены еще не стали неотъемлемой частью корпоративной культуры (на что может потребоваться от трех до десяти лет), судьба новых принципов деятельности компании висит не уточнена, так как может вернуться старая традиция.

8. *Изменения не укореняются в корпоративной культуре.* Изменения в жизни фирмы приживаются и укореняются лишь тогда, когда они становятся повседневной привычкой, способом существования на рабочем месте, когда они входят в структуру как производственных отделов, так и управления компании. До тех пор, пока новый стиль поведения не станет в

компании общепризнанным, не превратится в норму, которой добровольно придерживаются сотрудники, он всякий раз будет деградировать, как только прекращается процесс реформирования.

Павел Буков, управляющий партнер консалтинговой компании RQlab в своей статье «Типичные ошибки в российской практике управления изменениями» опубликовал следующие типичные ошибки при реализации изменений²⁴⁸:

1. Потеря энергии изменений, угасание энтузиазма. На этапе реализации даже небольшие проблемы могут создать у людей ощущение краха, провала перемен.

В качестве примера можно привести опыт российской компании. В организации с директивным стилем управления стартовал проект по созданию проектного управления: теперь помимо начальника многие сотрудники вовлекались в горизонтально организованные проектные группы для работы над новыми задачами. Внедрение системы управления проектами совпало с периодом экономической нестабильности в отрасли. Руководство ненадолго отвлеклось от нового проекта, а когда результаты были проконтролированы, оказалось, что ни одна из групп не функционирует.

2. Взгляд через «розовые очки» – ситуация, существующая в действительности, может в значительной степени отличаться в худшую сторону от того, что пишется в отчетах руководителю. Могут упускаться важные детали процесса перемен.

3. Потери среди сотрудников, активно участвовавших в переменах, проявлявших лояльность к изменениям. По тем или иным причинам некоторое ранее лояльные люди не желают работать в новых условиях. Отсутствие целенаправленного влияния на сотрудников, уставших за время изменений, может привести к массовым уходам.

Совершение любой из перечисленных ошибок чревато самыми серьезными последствиями. Приводя к снижению темпов преобразований, порождая ненужное сопротивление, лишая работников надежды на скорое улучшение жизни, каждая из этих ошибок в состоянии лишить компанию возможности осуществлять свою деятельность рациональным образом. Однако перечисленные ошибки не фатальны. Если руководитель организации знает о них и действует умело, то он может, либо избежать ошибок, либо значительно смягчить их неблагоприятные последствия. Ключ к успеху лежит в понимании того, почему организация сопротивляется назревшим реформам.

Чтобы избежать перечисленных ошибок при осуществлении изменений руководителю необходимо:

- создать ощущение срочности;

²⁴⁸Буков П. Типичные ошибки в российской практике управления изменениями // Сайт «Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга. URL: http://www.treko.ru/show_article_1132

- сформировать мощную руководящую команду;
- разработать стратегию для реализации видения;
- использовать любой способ для информирования о новом видении и стратегиях;
- предоставить людям возможность действовать в соответствии с видением;
- планировать заметные улучшения в работе;
- признавать и вознаграждать сотрудников, причастных к улучшению;
- нанимать на работу, продвигать и развивать сотрудников, способных осуществлять видение;
- делать акцент на связи между новым поведением и успехами компании.

В работе российских компаний часто возникают ситуации, когда руководитель начинает реализацию программы изменений, не располагая для этого достаточными ресурсами, совершая, тем самым, множество ошибок из приведенного нами списка. Менеджер должен тщательно продумать это решение, ведь принятие решений при осуществлении изменений требует большой подготовки.

11.3. Принятие решений при осуществлении изменений

Любое изменение, и не только организационное, начинается с того, что необходимо принять решение. Решение о том, что именно изменять? Как изменять? Когда начать? Как долго? Также необходимо четко представлять какие результаты должны быть достигнуты. Решение о внедрении изменений должно тщательно продумываться и разрабатываться руководством предприятий. Эффективность деятельности организации и результат внедрения изменений зависит от качества принимаемого решения и его степени разработки.

Принятие решений составляет суть управленческого процесса, его исходную и наиболее ответственную стадию. *Управленческое решение* представляет собой обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, связанные с достижением целей организации и преодолением стоящих перед ней проблем. Это процесс выбора из множества имеющихся альтернатив наиболее предпочтительной. Поэтому принятие решения выступает как процесс, требующий организации и управления. Решения, особенно в крупных организациях, затрагивают интересы множества людей. Это требует их тщательной и всесторонней подготовки, на которую уходит много сил и средств²⁴⁹.

²⁴⁹ Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. 512 с.

К методам реализации решения предъявляется ряд требований, среди которых можно назвать следующие²⁵⁰:

– *практическую применимость*, соответствие их содержанию и объективным условиям претворения решения в жизнь, а не желаниям и способностям исполнителей;

– *экономичность*, подразумевающую, что эффект, полученный при реализации принятого с помощью этих методов решения, будет больше связанных с этим издержек;

– *точность*, обеспечивающую соответствие полученного результата тому, что ожидалось. Однако она требует повышенных затрат, нарастание которых происходит столь стремительно, что ею не следует злоупотреблять;

– *надежность*, гарантирующую обусловленное количество сбоев и отсутствие ситуаций с повышенным риском;

– *простоту*.

Рассмотрим основные этапы процесса принятия управленческих решений. Блок-схема процесса управления представлена на рис.11.1²⁵¹.

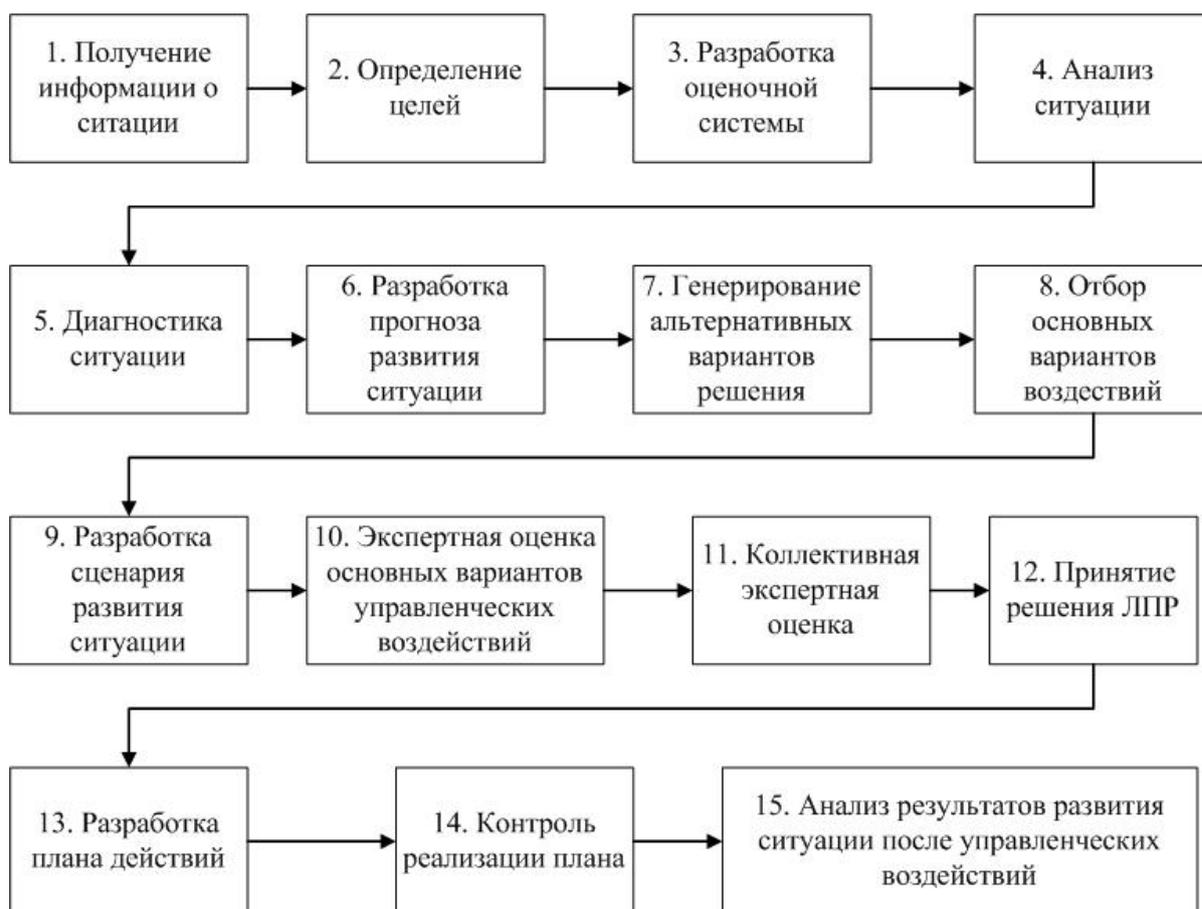


Рис. 11.1. Основные этапы разработки управленческих решений

²⁵⁰ Веснин В.Р. Менеджмент: учебник, перераб. и доп. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. 512 с.

²⁵¹ Башкатова Ю.И. Управленческие решения /Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2003. 89 с.

На практике, все проходит не так гладко, особенно при внедрении организационных изменений:

- этапы могут проходить не в такой очередности, они могут срываться, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению;

- чем сложнее решение, тем более индивидуален процесс его принятия;

- ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции;

- предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения;

- нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее;

- участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения этапов;

- менеджеры различным образом вмешиваются в структуру и процесс принятия решений, влияя, таким образом, на их качество.

Одни организационные изменения привели к ожидаемому результату, а другие нет. Возможно, в последнем случае в процессе принятия решения об организационных изменениях была допущена одна или несколько ошибок, к наиболее распространенным из которых относятся следующие:

- было принято так называемое одностороннее решение;

- принятое решение было обусловлено эмоциями;

- отсутствовал системный подход к принятию решения;

- при выборе вариантов предпочтение было отдано «привычной» альтернативе;

- рассматривались только положительные варианты, возможный риск не был учтен;

- при принятии решений руководствовались предположениями, подспудными желаниями и ложными предпосылками, а не достоверной информацией;

- при принятии решений была допущена поспешность;

- неправильно были истолкованы факты;

- решение было принято импульсивно.

Таким образом, одним из самых главных составляющих в проведение изменений в организации является своевременность принимаемого управленческого решения, и его обоснованность. Руководитель должен уметь анализировать внутреннюю и внешнюю среду компании, и уже на основе полученных данных принять наиболее эффективное решение о способе и стратегии реализации изменений.

11.4. Подготовка и осуществление нововведения

Высокая динамичность современного рынка, с которой вынуждены считаться все экономические субъекты от крупнейших корпораций до малого бизнеса, убедила, в конце концов, даже самых закоренелых консерваторов в необходимости внесения регулярных и своевременных изменений в деятельность компании. Словосочетанием «управление изменениями» уже никого не удивишь – оно входит в повседневный обиход общения руководства компаний. В этом отношении заметен прогресс. Особенно в контрасте с управленческими реалиями «застойных» лет советского периода.

Процесс осуществления изменений проходит в три этапа²⁵²:

- подготовка – обрабатываются идеи предыдущей практики и проводится подготовка персонала к изменениям;
- непосредственное проведение изменений – работников убеждают в необходимости отказа от старых принципов работы;
- закрепление результатов – новые принципы работы закрепляются и перерастают в новую практику в целом.

Процесс реализации изменений должен опираться на определенные принципы, а именно: открытость, вовлеченность, целенаправленность, ресурсообеспеченность, последовательность, документированность и информированность, поддерживаться соответствующими документами, иметь определенные формы реализации и осуществляться конкретными исполнителями (рис. 11.2)²⁵³.

Как и в других областях управления, универсального алгоритма внедрения изменений не существует. Стратегия изменений выстраивается под конкретное предприятие, и только в этом качестве может быть успешно реализована.

Условия, которые необходимо создать до начала внедрения изменений²⁵⁴:

1. Готовность руководителя к мобилизации всех ресурсов для достижения цели (это деньги, время, усилия, воля, власть – все, чем он обладает как личность, предприниматель и должностное лицо).
2. Готовность персонала к восприятию новых идей.

Преобразования нельзя проводить без сильного лидера, который часто первым осознает их необходимость. Его опыт, знания, энергия, вера в безграничность совершенствования и в то же время трезвый расчет, предусмотрительность, осторожность служат залогом успеха. Лидер

²⁵² Лукичева Л.И. Управление организацией: учеб. пособие / под ред. Ю.П. Анискина. 3-е изд. М.: Омега-Л, 2006. 360 с. С. 55.

²⁵³ Поплавская В.А. Подход к реализации организационных изменений в системе управления организацией // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2011. № 3 (1). С. 230–235.

²⁵⁴ Гончарук В.А. Развитие предприятия. М.: Дело, 2000. 208 с.

собирает вокруг себя критическую массу сторонников, подталкивает к активным действиям остальных, организовывает, обучает новому, нейтрализует противников преобразований, берет на себя ответственность за последствия, формирует у членов организации готовность к изменениям. Такой лидер может быть выходцем из самой организации (его часто целенаправленно готовят к этой роли), а может быть и человеком со стороны. И в той и в другой ситуации есть свои достоинства и недостатки²⁵⁵.

Камерон Э. и Грин М. составили важную таблицу для руководства изменениями. Она показывает на сколько гибким должен быть лидер в управлении организацией и собой во время проведения изменений (табл.11.1)²⁵⁶.

Т а б л и ц а 1 1 . 1

Этапы проведения изменений

Этап изменений	Внешнее руководство – видимые действия руководителей	Внутреннее руководство – что происходит во внутреннем мире руководителя
1	2	3
1. Создание необходимости перемен. Руководитель освещает проблемную сферу во время дискуссии	Влияние, понимание, исследование, представление, умение слушать	Управление эмоциями, поддержка единства, мужество, терпение, сознательность, оценка собственного запаса энергии
2. Создание команды изменений. Руководитель спланирует нужных людей и придает импульс командной работе	Проведение собраний, увязывание программ, облегчение дискуссий, построение отношений, создание команд, конструирование политики преобразований	Социальная и организационная сознательность, самоанализ, управление эмоциями, приспособляемость, инициативность, создание цели для ее достижения, поддержка запаса энергии, несмотря на неудачи
3. Создание образа и ценностей. Руководитель работает с группой над воспроизведением картины успеха	Предложение идей, «мозговой штурм», поощрение различных мнений и творческого подхода, конструктивная стимуляция членов группы, размышление о будущем, облегчение соглашений	Стратегическое мышление, выделение времени на обдумывание, социальная сознательность, создание цели для ее достижения, управление эмоциями
4. Общение и вовлечение. Руководитель играет свою роль в общении, придавая ему смысл, четко обозначает временные рамки и роль каждого сотрудника	Убеждение и вовлечение, воодушевляющее представление, умение слушать, позитив, творческий подход к общению	Терпение, анализ своего выступления перед различными аудиториями, управление эмоциями с учетом сопротивления людей, социальная сознательность, приспособляемость, эмпатия

²⁵⁵ Веснин В.Р. Менеджмент: учебник, перераб. и доп. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. 512 с.

²⁵⁶ Камерон Э. Управление изменениями. М. Грин; пер. с англ. М.: Добрая книга, 2006. 360 с.

Окончание табл. 11.1

1	2	3
5. Выделение полномочий сотрудникам Руководитель назначает задания тем, кто участвовал в создании нового образа	Четкая постановка цели, хорошее распределение обязанностей, отсутствие мелочной опеки и хаотичного распределения обязанностей, обучение	Единство, доверие, терпение, создание цели для ее достижения, постоянство, эмпатия
6. Уведомление об улучшениях и восполнение энергии Руководитель заинтересован в процессе. Здесь нужна способность управлять различными проектами и, инициативами.	Безупречное выполнение роли спонсора, соответствие слов делу, вознаграждение и разделение успеха, создание новых идей	Постоянство цели, организационная и социальная сознательность, эмпатия, управление эмоциями, создание цели для ее достижения
7. Консолидация Руководитель поощряет людей критически оценивать свое положение и размышлять над достигнутыми результатами.	Объективный обзор результатов, празднование успеха, положительные отзывы о команде еще до перехода к следующему вопросу	Социальная сознательность, эмпатия, создание цели для ее достижения, выделение времени на размышления, постоянство цели

Огромная роль в процессе осуществления изменений принадлежит трансформационным лидерам или руководителям преобразователей, то есть менеджерам, иницирующим направленные на укрепление и развитие позиций организации, стратегические перемены. Именно они формулируют видение и «показывают товар лицом», помогают работникам приподняться над индивидуальными интересами, связанными с их работой или подразделениями, и попытаться увидеть картину в целом. Они стремятся к созданию непрерывно обучающейся организации и сотрудников, подготовке их к решению сложных задач.

Необходимость организационных изменений обусловлена нарушением равновесного состояния предприятия. Фактор нарушения равновесия вследствие появления противоречий выполняет роль своеобразного пускового механизма, иницирующего эволюционное развитие. Анализ периодичности нарушения равновесия позволяет обеспечивать своевременное планирование предстоящих организационных изменений, приводящих производственную систему в относительно равновесное состояние, но на качественно новом уровне.

11.5. Факторы неопределенности при осуществлении изменений

Успешность процесса осуществления изменений в организации во многом зависит от уровня неопределенности, которая может охватывать коллективы подразделений организации вплоть до ее руководства. В большинстве случаев в результате неопределенности у членов организации не создается целостного видения необходимых изменений, они не понимают их назначения и природы, что приводит к сопротивлению изменениям. Вместе с тем неопределенность в организации может не только приносить вред. С точки зрения руководителя, в ситуации неопределенности существуют и положительные моменты для проводимых изменений.

Неопределенности разделяются на две группы: объективные и субъективные. Объективные не зависят от руководителя, при этом источник неопределенностей находится вне организации. Субъективные возникают из-за профессиональных ошибок, упущений, несогласованности. Источник неопределенностей при этом находится внутри организации. Субъективные неопределенности составляют основную часть суммарных неопределенностей, поэтому специалисту нужно научиться уменьшать субъективные неопределенности. Однако на смену одним неопределенностям приходят новые, отражая постоянное развитие всех процессов, свойственных управленческой деятельности²⁵⁷.

Неопределенность которая включает в себя разнообразные условия (экономические, социальные, политические), в которых действует организация. Если бы окружающая среда оставалась постоянной, не возникало бы никаких проблем, но она меняется и при принятии управленческих решений менеджеру необходимо учитывать динамику этих изменений, что на практике бывает очень сложно и не всегда реально. Принято различать факторы прямого воздействия, называемые также рабочей средой, и факторы косвенного воздействия, называемые общей средой.²⁵⁸

К факторам прямого воздействия относят те условия, которые способны сразу и непосредственно повлиять на деятельность данной организации.

Факторы косвенного воздействия создают общие для всех условия деятельности. Их влияние проявляется косвенно (через рабочую среду), сказывается не сразу и в большинстве случаев не носит специфического характера по отношению к конкретной организации.

Факторы прямого воздействия. Для большинства организаций внешними факторами, повышающими степень неопределенности внешней

²⁵⁷ Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. М.: Изд-во РИОР, 2009. 362 с.

²⁵⁸ Ременников В.Б. Управленческие решения. М.: МИЭМП. 2010. 141 с.

среды, являются поставщики, потребители, конкуренты, государство, контактные аудитории.

Неопределенность может возникать во всех сферах внедрения инноваций: технической, политической, культурной и информационной.

Техническая неопределенность представляет собой самую большую опасность для проведения гибкой политики организации. Обычно этот тип неопределенности возникает тогда, когда руководители не представляют в деталях технологию проведения изменений²⁵⁹.

Политическая неопределенность появляется у руководителей обычно при изменениях в структуре организации. Неясность у руководителя при выполнении своих функций возникает при изменении состава коллектива подчиненных, при изменении того поля деятельности, где руководитель ранее считался экспертом.

Культурологическая неопределенность. Изменения в любой сфере деятельности организации неизбежно приводят к необходимости коррекции ценностных ориентации членов организации и изменению системы социальных норм²⁶⁰.

Информационная неопределенность. Эффективность деятельности любой современной организации во многом зависит от поступления в структурные единицы организации полной и неискаженной информации, как по формальным, так и неформальным каналам коммуникации. Если информации недостаточно для решения задач управления, обучения и выполнения заданий, это означает, что она работает в условиях информационной неопределенности.

Снятие информационной неопределенности может осуществляться путем создания и расширения внешних связей организации, развития самоорганизации в подразделениях, повышения эффективности внутренних коммуникаций, обучения персонала работе с информацией.

Современная организация развивается и функционирует в сложной и противоречивой внешней среде. За редким исключением организация должна постоянно реагировать на воздействие внешней среды путем приспособления своих целей, структуры, технологии и политики к изменениям внешних условий. В связи с этим любая современная организация должна быть ориентирована на изменения, а руководители должны понимать, что изменения не могут проводиться через приказы. Это означает, что организация в ходе изменений должна пройти все этапы инновационного процесса.

²⁵⁹ Фролов С.С. Социология организаций: учебник. М.: Гардарики, 2001. 384 с.

²⁶⁰ Там же.

Резюме

Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Подготовка и осуществление изменений складывается из взаимосвязанных фаз, образующих единый, комплексный процесс. В результате этого процесса появляется реализованное, использованное изменение, которое способствует повышению эффективности деятельности предприятия.

В настоящий момент существует широкий набор концепций, подходов и методов, которые призваны способствовать решению проблем, связанных с процессом реализации изменений.

Однако необходимо помнить, что не существует единого верного пути внедрения изменений. Руководителю следует учитывать множество факторов, обладать достаточной подготовкой в области организационных изменений, чтобы принять эффективное решение о способе реализации нововведений. Ведь цена ошибки при осуществлении изменений очень велика и может повлечь за собой отрицательные результаты.

Практическое задание

1. Имеются следующие виды сдерживающих организационные изменения сил и причины их возникновения (табл. 11.2). Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала организационным изменениям и запишите их в третий столбец таблицы.

Т а б л и ц а 1 1 . 2

Силы и причины сопротивления организационным изменениям

Сдерживающие силы	Причины возникновения	Последствия сопротивления
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
Нарушение привычек; традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся ситуации	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группы	

2. Опираясь на изученный материал, предложите рекомендации по реализации организационных изменений.

Контрольные вопросы

1. Как эффективно спланировать и осуществить проведение изменений в работе организации?

2. Перечислите наиболее важные качества руководителя-преобразователя.

3. Какие виды неопределенности можно выделить в деятельности современных организаций? Какое влияние они оказывают на процесс реализации изменений в организациях?

4. В чем заключается смысл понятия «стратегия проведения изменений организации»?

5. Каким образом можно избежать ошибок при осуществлении нововведений?

6. От чего зависит процесс перемен в организации?

7. Какое влияние оказывает принцип участия в управлении персонала фирмы на масштабы возникновения сопротивления изменениям?

Глава 12. КОНТРОЛЬ НАД УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРЕМЕНАМИ

- Задачи контроля как функции управления
- Особенности контроля при управлении изменениями
- Оценка эффективности управления организационными изменениями

Не начинайте дела, конец которого не в ваших руках.

*Василий Осипович Ключевский,
знаменитый русский историк*

Только кончая задуманное сочинение, мы уясняем себе, с чего нам следовало его начать.

*Блез Паскаль,
французский мыслитель, математик и физик*

Контроль является «замыкающей функцией управления, и без него любое управленческое воздействие было бы неполным. Прежде чем рассмотреть особенности контроля в процессе управления изменениями, необходимо определить основные задачи контроля как функции управления.

12.1. Задачи контроля как функции управления

В устоявшемся понимании, контроль является процессом обеспечения организацией своих целей²⁶¹. Иными словами, осуществляя контроль, руководитель сравнивает фактические показатели с запланированными. В том случае, если существуют какие-либо отклонения, необходимо: во-первых, выяснить причины, по которым цели не были достигнуты в запланированном объеме; во-вторых, принять решения относительно корректировки действий в будущем. Таким образом, контроль тесно связан с целеполаганием и планированием.

Что может помешать достижению целей? Возможных причин множество²⁶²: работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом или совершить ошибки при его выполнении; могут быть приняты законы, запрещающие подход, который избрало руководство; на рынке может появиться новый сильный конкурент, который значительно затруднит организации реализацию ее целей и т.д. Кроме того, зачастую планы составляются в условиях дефицита необходимой информации. Желаемое может выдаваться за действительное, а важные условия не приниматься во внимание. Если организация или подразделение берутся за

²⁶¹ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1999. 800 с.

²⁶² Там же.

работу в первый раз, до начала ее выполнения практически невозможно предугадать все, включая сроки и бюджет. По этому поводу у консультантов по управлению есть хорошая поговорка: умножь бюджет на два, сроки – на три, и получишь реальные цифры.

По этим причинам в успехе любой деятельности многое зависит от контроля. И если руководство окажется неспособным своевременно найти и исправить отклонения от первоначальных планов, то достижение целей (а в некоторых случаях – и сама жизнеспособность организации) будет поставлено под угрозу.

Контроль всегда должен выходить на корректировку целей и планов. Например, в результате обучения посредством промежуточного контроля знаний выясняется, что группа может усвоить больше материала, чем первоначально было определено. Тогда в целях повышения эффективности процесса следует пересмотреть стартовые учебные планы: например, обеспечить прохождение большего объема материала, или осуществить более углубленную подготовку.

Таким образом, основными задачами контроля как функции управления являются:

- оценка фактического результата;
- сравнение фактического результата с плановым (либо со стандартом);
- осуществление управленческих действий для корректировки отклонений, целей (стандарта).

По мнению А.Н. Дятлова и М.В. Плотникова, контроль – это «процесс отслеживания (мониторинга) деятельности и исправления любых существенных отклонений для обеспечения гарантии того, что она ведется как запланировано и приведет к достижению поставленных целей». По их мнению основная задача контроля – облегчение выполнения организационных задач.

Менеджер располагает рядом средств измерения и контроля. Среди наиболее часто употребляемых можно выделить:

- личное наблюдение.
- статистические отчеты.
- устные отчеты.
- письменные отчеты.

Основными сферами контроля являются²⁶³:

- **Ресурсы организации** (персонал, финансы, физические ресурсы, информационные ресурсы);
- **Организационная среда.** (внутренняя – технологии, культура, структура и т.д.; внешняя – потребители, поставщики, конкуренты и т.д.);

²⁶³ Дятлов А.Н., Плотников М.В. Общий менеджмент: курс лекций // Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент» [ecsocman.hse.ru]

– **Организационные и управленческие процессы** (производство, продажи, снабжение, маркетинг; организация, мотивация и стимулирование и др.);

– **Результаты деятельности организации** (количественные и качественные характеристики товаров/услуг и процесса их производства; коммерческие результаты).

Руководство обычно устанавливает масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных целей не заслуживает внимания.

Управление, при котором менеджера информируют только об отклонениях, которые превышают масштаб допустимых отклонений, называют управлением по принципу исключения.

Часто имеет место тенденция сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегать той, где подобных измерений не проводится. Такой тип поведения называется поведением, ориентированным на контроль.

В зависимости от этапов проведения контроль подразделяется на:

- предварительный контроль;
- текущий (или промежуточный) контроль;
- заключительный контроль.

Для того, чтобы система контроля была эффективной, она должна соответствовать следующим характеристикам²⁶⁴:

- точность;
- своевременность;
- экономичность;
- гибкость;
- простота и понятность критериев;
- стратегическая направленность;
- сочетание критериев разного рода;
- обеспечение информацией для корректировок;
- ориентация на результаты.

Согласно мнению А.И. Пригожина, управляющее воздействие на организацию может быть внутренним или внешним (рис. 12.1). Это относится и к контролю. Контроль необязательно должен исходить от руководства, он может быть и включенным в систему. Тогда контролировать деятельность организации и ее подразделений можно тремя способами²⁶⁵:

- 1) «внешним» или централизованным способом (контролирует руководитель);
- 2) посредством самоорганизации (контролирует сам коллектив);

²⁶⁴ Дятлов А.Н., Плотников М.В. Общий менеджмент: курс лекций // Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент» [ecsocman.hse.ru]

²⁶⁵ Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.

3) посредством создания организационного порядка (контролирует система).

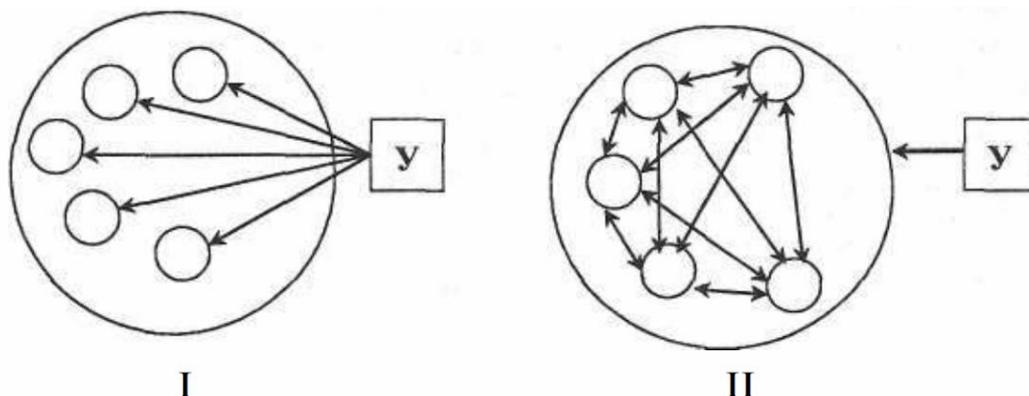


Рис. 12.1. Два способа управляющего воздействия на коллектив:
I – полный внешний контроль; II – использование самоорганизации;
У – управляющее воздействие

Первый способ соответствует традиционному пониманию контроля: руководитель ставит цели и контролирует их реализацию, персоналу отводится роль исполнителей поручений.

При контроле посредством самоорганизации функция контроля делегируется (по крайней мере, отчасти) самому коллективу. Примером такой самоорганизации являются кружки качества японских предприятий, широко известные во всем мире. Реализуется данный подход за счет введения коллективной ответственности. Так, например, в армии, за проступки отдельного солдата часто наказывается весь коллектив. Таким образом, коллектив сам начинает контролировать соблюдение требований дисциплины.

Контроль посредством организационного порядка является «идеальным решением» с точки зрения теории решения изобретательских задач (ТРИЗ): системы (контроля) нет, а функция выполняется. Это достижимо, если организационная система построена таким образом, что невыполнение каких-либо действий не позволит завершить работу. Подобный принцип реализуется во множестве технических приборов в качестве защиты от ошибок: например, для соблюдения полярности батарей электропитания приборы конструируют так, чтобы батареи можно было установить только единственным способом.

Другой пример применения данного подхода в социальной системе приведен в книге Г.А. Архангельского²⁶⁶: «перед одним инженером-мостостроителем стояла проблема контроля качества бетона, из которого делались опоры моста: всем было выгодно и удобно делать бетон более жидким, чем положено, облегчая себе работу. Традиционное решение: поставить лишних контролеров (через месяц – контролеров над

²⁶⁶ Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. СПб.: Питер, 2003. 415 с. С. 209.

контролерами и т.д.). Найденное решение: опалубку стали снимать раньше, так что если содержание воды в бетоне было выше нормы, опора расползлась и бригаде приходилось убирать несколько тонн бетона и делать все заново. В итоге бригада сама заботилась о качестве бетона лучше любого контролера». Так был реализован подход к осуществлению контроля посредством организационного порядка.

У каждого из указанных выше подходов к контролю есть свои преимущества и недостатки.

«Внешнее», или централизованное управление позволяет достичь большой степени концентрации управленческой энергии. Его преимущества – в обзримости всей системы и в едином целенаправленном воздействии на составляющие ее элементы, исходя из интересов целого. Его недостатки в ограниченности интеллектуального потенциала единого управляющего звена, в отрыве его от задач и интересов низовых звеньев, в отсутствии личной заинтересованности²⁶⁷.

Подход, основанный на самоорганизации, хорош тем, что далеко не все процессы в организациях подвержены целевому управлению. В то же время любой социальной системе присуща самоорганизация. Механизм управления в этом случае строится на основе взаимодействия спонтанных регуляторов, вырабатываемых социальной системой²⁶⁸. Однако важно следить за тем, чтобы в результате самоорганизации не вырабатывались вредные для организации нормы. Так, Ф.У. Тейлор в книге «Принципы научного менеджмента», положившей начало возникновению науки об управлении организацией, приводит следующий пример: «Один маленький, но опытный мальчик лет двенадцати, носивший палки при игре в гольф, объяснял другому такому же мальчику, новичку в этом деле, проявившему особую энергию и интерес к игре, необходимость ходить медленно и, волоча ноги за своим игроком, когда тот подходит к мячу. Он доказывал ему, что раз им платят по часам, то чем быстрее они будут ходить, тем меньше денег они заработают, а, в конце концов, он пригрозил ему, что если он будет ходить слишком быстро, другие мальчики отколотят его»²⁶⁹.

На практике, самоорганизация должна сочетаться с целевым управляющим воздействием.

В результате самоорганизации и целевого управляющего воздействия образуется определенный организационный порядок, с которым люди соотносят свое поведение (создаются нормы, традиции, ценности).

Организационный порядок обладает свойством безличности. Он срабатывает в какой-то мере независимо от индивидуальных особенностей его конкретных носителей, обеспечивает стабильность коллективного

²⁶⁷ Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.

²⁶⁸ Там же.

²⁶⁹ Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. А.И. Зак. // Контроллинг. М.: Изд-во стандартов. 1991. 104 с.

взаимодействия и дает возможность экономии управляющей энергии: «работает» порядок, а не руководитель, правят законы, а не люди. Организационный порядок является важным элементом преодоления субъективизма в управлении, ограниченности интеллектуальных возможностей управляющего: сэкономленную управленческую энергию он может направить на дополнительное число объектов. Конечно, контроль посредством организационного порядка будет неполным. Порядок не в состоянии контролировать все элементы организационных отношений, всегда оставляя внутри себя пустоты, допуски. Отчасти это происходит намеренно, отчасти же – из-за естественной недоразвитости, ограниченности социального нормирования.

Однако контроль посредством организационного порядка может стать хорошим дополнением к централизованному способу. Руководство не только может дополнять порядок, но инициировать его изменение и создание новых его элементов.

Таким образом, оптимально построенная система контроля интегрирует различные его составляющие с тем, чтобы максимально использовать возможности и учесть ограничения, свойственные целевому воздействию, самоорганизации и организационному порядку. Грамотное управление заинтересовано максимально экономить свой труд через использование не только целевого воздействия, но и самоорганизации и организационного порядка. По мнению А.И. Пригожина, лишь 1/5 времени и энергии высших руководителей должна уходить на оперативное управление, а 4/5 – на поддержание, совершенствование организационного порядка и стратегические разработки.

Придерживаясь данной логики А.И. Пригожин формулирует следующие правила для руководителей²⁷⁰:

- руководитель должен делать только то, чего не может делать коллектив;
- больше правил, меньше заданий;
- функция руководителя – управленческое обслуживание подчиненных (давать им качественные цели, средства, условия и поощрения).

12.2. Особенности контроля при управлении изменениями

Выше было указано, что контроль призван облегчить или сделать более надежным выполнение организационных задач. Особенности контроля при управлении изменениями проистекают из того, что работа или ее составляющие являются новыми как для сотрудников, так и для руководства. В связи с этим, во-первых, возрастает неопределенность разного рода условий (необходимое время, ресурсы и т.п.), во-вторых,

²⁷⁰ Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.

увеличивается вероятность возникновения трудностей, сбоев и т.п. (что-то не учли, что-то пошло не так, как предполагалось). Все это неизбежно отражается на планировании, и в результате планы оказываются лишь примерным направлением действий.

Отмеченные особенности только повышают значение контроля в управлении изменениями, и требуют уделения этой функции гораздо большего внимания по сравнению со стандартной работой.

Консультант по управлению развитием предприятий В.А. Гончарук отмечает два основных направления контроля при введении изменений²⁷¹:

- 1) контроль за соблюдением графика событий;
- 2) контроль за отдельными операциями.

Если контроль за крупными мероприятиями обычно не вызывает затруднений и является для любого руководителя привычным делом, то контроль за мелкими текущими операциями является достаточно сложным, т.к. требует экспертных знаний, понимания нюансов работы, и затратным, поскольку может не давать крупных результатов, отнимая при этом много времени.

Возникает вопрос: можно ли ограничиться только контролем за соблюдением графика событий при изменениях? Вряд ли. Поскольку даже небольшое затруднение на операционном уровне способно затормозить весь процесс. Поэтому контроль за отдельными операциями следует производить с максимально возможной тщательностью.

Для обоснования необходимости контроля за операциями В.А. Гончарук приводит несколько причин, которые можно считать особенностями контроля при управлении изменениями²⁷².

1. При любом качестве подготовки нельзя быть уверенным, что исполнители адекватно усвоили концепцию изменений и готовы реализовывать ее согласно плану.

Характерен такой пример: в организации прямых продаж управляющий по сбыту придерживается территориального деления – но только до тех пор, пока не появляется агент «со своими клиентами». Искушение сразу получить результат перевешивает «абстрактные» ограничения системного подхода, и руководитель сам создает себе проблемы, решаемые завтра «большой кровью».

Опасные решения достаточно быстро обнаруживают свои последствия и могут быть нейтрализованы только своевременной отменой, для чего и необходим пооперационный контроль.

2. Большинство договоренностей являются собой компромисс между тем, что желательно делать по плану, и тем, что готов реализовать

²⁷¹ Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. издание второе, дополненное и переработанное М.: Маркетинговое консультирование, 2001. URL: <http://www.goncharuk.ru>

²⁷² Там же.

исполнитель (который часто стремится выйти за ограничения уже в процессе работы).

Стопроцентного совпадения не бывает, незначительное расхождение плана и факта следует отнести на издержки внедрения, но серьезный уход в сторону должен быть немедленно предотвращен. Здесь важно тщательно взвесить, что хуже для предприятия: ограничить свободу исполнителя и, возможно, тем самым превратить его из союзника в оппонента, или потерять в технологиях, реальной прибыли и перспективе.

3. Не все запланированные изменения безусловно полезны.

В процессе внедрения могут быть выявлены ошибки разработчика, где-то внесет коррекцию ситуация, иногда обнаружатся лучшие решения. С другой стороны, изменения могут намеренно саботироваться персоналом. Своевременное выяснение причин сбоев сохранит организации темп, обеспечит маневренность.

4. Любой кризис вызывает возврат сотрудников к старым технологиям и поведенческим образцам.

Иногда приходится делать до десяти попыток, чтобы искоренить неэффективные приемы, вошедшие в привычку. В итоге откат к старым методам работы в некоторых областях деятельности неизбежен, но от тщательности и своевременности контроля зависит, произойдет он после реализации основных идей и достижения пикового результата, или на начальном этапе внедрения, застопорив все развитие.

Другой вопрос – кто должен осуществлять подобный контроль?

Возможны два основных варианта: либо руководитель, либо специалист по изменениям, планировавший процесс. И в том, и в другом случае – это человек, имеющий целостное представление о результате, способный определить допустимость отклонений от запланированных показателей.

Роль руководителя в любом случае приоритетна, т.к. именно он обеспечивает связь измерительной составляющей контроля с силовой корректирующей. По достижении твердого результата позиция специального контролера может быть упразднена.

Кубр М. и его коллеги отмечают, что программа внедрения должна предусматривать **контролируемые и по возможности измеримые результаты отдельных задач, операций и этапов**. Это важно, чтобы следить за ходом работ²⁷³.

Для эффективного контроля и сами планы должны быть достаточно гибкими, учитывающими непредвиденные обстоятельства. Чем сложнее и необычнее выполняемое задание, тем больше шансов, что рабочую программу придется корректировать несколько раз на протяжении фазы внедрения. Контроль за ходом работ укажет на эту необходимость. Корректировка облегчается, если заданию присуща внут-

²⁷³ Управленческое консультирование: в 2-х т. Т.1: пер. с англ. / под ред. М. Кубра. М.: СП «Интерэксперт», 1992. 319 с.

ренности гибкость. Его завершение не стоит планировать на самый последний момент (т.е. на время, когда новая схема или завод должны вступить в строй); следует иметь некоторое время в резерве для окончательной корректировки.

То же касается распределения средств и получения дальнейшей помощи от консультанта во время внедрения.

Действия необходимо разбить на **мелкие детализированные действия, и контролировать соблюдение каждого** из этих действий.

Если проект изменений предполагает использование новой методики, необходимо подготовить руководство, которому должен будет следовать персонал. Все изменения требуют простых и понятных для всех исполнителей инструкций о том, как следует действовать. Консультант может разработать инструкции сам или привлечь к этому работников-экспертов организации.

Еще раз отметим, что при осуществлении изменений недостаточно контроля одних результатов, необходимо слежение **за самим ходом внедрения на всех этапах.**

Перед самым началом мероприятий по внедрению необходимо **проверить, все ли условия выполнены.**

На начальной стадии использования новой системы человек, ответственный за контроль над изменениями (это может быть сам руководитель, участвовавший в разработке специалист организации или внешний консультант) должен быть готов **ответить на любые вопросы и помочь сотрудникам немедленно решать любые возникающие проблемы.** Это требует предварительной подготовки, но является необходимым, т.к. небольшие недостатки и недоразумения в момент запуска новой системы имеют тенденцию расти и превращаться в большие трудности, если их не решать немедленно. В этом у консультанта может быть больше опыта, чем у руководителя организации.

Уже **в процессе внедрения** могут появляться идеи, способные улучшить новый процесс. Здесь **необходимо быть готовым корректировать планы** по необходимости, но в организованном порядке, **избегая поспешных решений,** принимаемых в состоянии слепой паники.

Прежде чем принять решение, лица, ответственные за него, обычно слишком долго концентрируются на преимуществах новой и недостатках существующей или альтернативной схемы. Однако после того как все точно решено, начинается процесс внедрения и неизбежно появляются первые проблемы; теперь значительное время тратится на рассмотрение преимуществ предыдущей и отвергнутой схемы и недостатков новой внедряемой²⁷⁴.

²⁷⁴ Управленческое консультирование: в 2-х т. Т.1: пер. с англ. / под ред. М. Кубра. М.: СП «Интерэксперт», 1992. 319 с. С. 221.

Считается, что нужен значительный талант, чтобы рассмотреть существующую схему и на основании исследований и полученных результатов разработать новую, более эффективную, однако необходима еще большая отвага, чтобы продолжать внедрять новую схему, если на ранней стадии внедрения появляются проблемы (как обычно и бывает).

На этом этапе велика роль консультанта по изменениям, если он привлечен к процессу. Выдержанное поведение консультанта воздействует на отношение руководителя и его персонала к изменениям. Его следует представлять как энергичного старшего коллегу, который полностью вовлечен в дело и чувствует равную ответственность, хорошо представляет что нужно достичь, и способен разъяснить другим лицам, вовлеченным в данный проект, их роли и обязанности.

На этапе завершения всего проекта или отдельной его части следует **сконцентрироваться на оценке результатов и сборе фактической информации**. Словесное убеждение значительно уступает доказанному фактами. Поэтому руководителю (консультанту, контролеру) необходимо максимально отслеживать все ключевые показатели, **реагируя на все факты повышения эффективности работ**, чтобы обосновать успех процесса изменений. Например, хотя цифры ежедневной производительности могут снизиться после начала изменений, возможно, что в это же время улучшаются другие показатели: скажем, еще более значительно снижается брак или частота несчастных случаев.

В графике внедрения следует предусмотреть время для анализа и отчета результатов – это необходимое условие для контроля и корректировки.

Важное условие эффективности системы контроля – **защита от «откатывания назад»**. «Откатывание назад» означает возврат к старым методам работы, вероятность которого существует до тех пор, пока люди не забудут, что они делали до внедрения изменений. Это явление не всегда негативно. Если новый метод не срабатывает из-за неполадок в оборудовании, поставках и т.д., работа может продолжаться, только если что-либо предпринять. Наиболее естественно вернуться к старой практике, если это еще возможно.

Но одно дело, когда старый метод не может быть полностью вытеснен, и другое – когда новый метод доказал свои преимущества. Во втором случае необходимо обеспечить условия, которые не позволят вернуться к старым методам²⁷⁵:

1) Уничтожение прежней документации. Если внедряется новая процедура ведения документации, запас старых форм уничтожается. Для

²⁷⁵ Управленческое консультирование: в 2-х т. Т.1: пер. с англ. / под ред. М. Кубра. М.: СП «Интерэксперт», 1992. 319 с. С. 230-231.

соблюдения этого условия может быть назначено ответственное лицо, без решения которого использование старых форм станет невозможным.

2) Замена прежних рабочих стандартов (образцов) новыми. Аналогичная бдительность требуется и для поддержания рабочих стандартов организации. По стандартам работать легче, чем без них. При использовании стандартных форм и документации любая работа, отклоняющаяся от спецификации или методики, должна быть невозможна. Это не означает, что отклонения никогда не допускаются, но если они есть, их сразу замечают.

3) Единственная форма чертежей. В инженерном чертежном бюро создать новый чертеж какой-либо части ничуть не легче, чем выяснить, можно ли использовать уже имеющуюся часть. Если чертеж непрерывно изменяется, все старые отпечатки находят и уничтожают. Адекватная система контроля не допускает нахождения в обращении несанкционированных чертежей.

Все эти меры, конечно, носят превентивный характер. При их отсутствии повышается степень вероятности «откатывания назад».

Таким образом, можно заметить, что процесс контроля при управлении изменениями имеет ряд особенностей, которые необходимо учитывать, чтобы выполнение этой функции и реализация всего проекта были достаточно эффективными.

12.3. Оценка эффективности управления организационными изменениями

В настоящее время для того, чтобы иметь возможность постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка лучше своих конкурентов, превосходить их по качеству, скорости и гибкости предоставления услуг, по широте ассортимента или цене продукции руководителям компаний необходимо оперативное получение информации о деятельности компании для своевременного принятия управленческих решений. Большое значение при этом получает концептуальная и технологическая связь между стратегией и используемыми организационными решениями. Оказать существенную помощь в этом способен подход, основанный на сбалансированной системе показателей.

Сбалансированная система показателей является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии. Сбалансированная система показателей служит выполнению задачи доведения до персонала стратегических целей компании и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели результативности. Данные показатели являются

измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте, сбалансированная система показателей является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления.

Преимущество использования сбалансированной системы показателей состоит в том, что предприятие, внедрившее ее, получает в результате «систему координат» действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления. Все ресурсы, а также сотрудники компании через систему мотивации, основанную на ключевых показателях результативности, становятся ориентированными стратегией компании и направлены на ее достижение в своей ежедневной работе. Разработка и внедрение данной системы включает в себя следующие этапы²⁷⁶:

1. Формулировка целей. Понять и согласовать общие задачи, которые стоят перед компанией первый и необходимый шаг в построении стратегически ориентированной организации.

2. Определение перспектив, или направления показателей. Распределение целей по перспективам.

3. Определение задач, решаемых для достижения целей и распределение их по направлениям деятельности. Здесь необходимо уточнить задачи, выполнение которых ведет к достижению основной цели.

4. Установление причинно-следственных связей и факторов влияния между целями и задачами. Выяснить, как влияет выполнение задач на достижение цели, и каковы взаимосвязи между задачами. Определение факторов влияния помогает привести задачи и цели к единой системе.

5. Определение измерителей целей. Выполнения каждой стратегической задачи и общей цели должна измеряться определенными показателями, которые должны быть выражены в цифрах. На основе показателей и их нормативных значений, а также допустимых границ отклонений от целевого значения формируется «Карта показателя».

6. Разработка программ по достижению целей и задач. Целевые программы разрабатываются для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных участках компании, где невозможно существенно улучшить показатели.

7. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления. На основе разработанных показателей распределяются человеческие и финансовые ресурсы, устанавливается зона ответственности за выполнение задач. BSC интегрируется в планово-бюджетную систему компании и в управленческую отчетность. Для каждого ответственного сотрудника формируются «Приборные панели» менеджеров, включающие необходимые для контроля над ходом выполнения заданий показатели. На

²⁷⁶ Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2003. 304 с.

этом же этапе мотивация сотрудников связывается с выполнением задач, предусмотренных Сбалансированной системой показателей.

8. Внедрение. На этом этапе реализуется план изменений, и система управления компанией начинает функционировать на основе разработанной концепции сбалансированной системы показателей.

9. Корректировка. Сбалансированная система показателей не может не развиваться вместе с предприятием. Выполнение задач, резкие изменения на рынке требует анализа и коррекции системы. Пересмотр и коррекция проводятся в среднем один раз в год.

Основной принцип сбалансированной системы показателей, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления – управлять можно только тем, что можно измерить. В данной концепции акцент делается не только на экономических показателях эффективности, давая возможность оценить такие, казалось бы, с трудом поддающиеся измерению, аспекты деятельности как степень лояльности клиентов, или инновационный потенциал компании.

Браун М.Г. рекомендует при проектировании методики оценки эффективности управления, основанной на сбалансированной системе показателей, придерживаться следующих принципов²⁷⁷:

- сконцентрируйтесь на измерении нескольких ключевых показателей;
- критерии оценки должны быть связаны с факторами, необходимыми для формирования долгосрочного успеха;
- критерии оценки должны основываться на событиях прошлого, настоящего и будущего, чтобы представлять картину во всех трех измерениях;
- основой для выработки критериев для оценки эффективности должны быть интересы клиентов, акционеров и других целевых аудиторий;
- критерии оценки должны быть разработаны на всех организационных уровнях, начиная с высшего менеджмента и заканчивая обслуживающим персоналом;
- многочисленные показатели могут быть сгруппированы в единый индекс обобщенной оценки эффективности;
- критерии оценки должны меняться или корректироваться в соответствии с изменениями внешней среды и стратегии компании;
- для критериев оценки необходимо установить контрольные значения, базирующиеся на серьезном исследовании, а не случайных числах.

Основная задача методики оценки экономической эффективности процессов развития – обеспечить руководство предприятия оперативной информацией о текущем состоянии всех подсистем предприятия (культурной, социальной, технико-инструментальной) и динамике изменений всех

²⁷⁷ Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 226 с.

его существенных элементов (идентичность; политика, стратегия, программы; структура; люди, группы, климат, руководство; отдельные функции, органы; процессы, общий ход дела; физические средства) – см. модель Б. Ливехуда и Ф. Глазла (гл. 4).

Рассмотрим показатели оценки, позволяющие получить такую информацию, в обратной последовательности – начиная с элемента «Физические средства» и заканчивая «Идентичностью». Показатели оценки развития предприятия по существенному элементу «Физические средства» представлены в табл. 12.1.

Т а б л и ц а 1 2 . 1

Показатели оценки развития предприятия – «Физические средства»

Цель	Показатель	Ед. изм.	Расчет показателя
Повышение эффективности использования оборудования	Эффективная мощность оборудования	руб./ед.	Объем производства / количество единиц оборудования
Сокращение затрат	Затраты на энергоносители	%	Затраты на энергоносители / Объем товарной продукции *100 %
Сокращение аварийных простоев	Время аварийного простоя	%	Время простоя оборудования / фонд времени работы оборудования *100 %
Сокращение аварийных простоев	Доля аварийных ремонтов в общих затратах на ремонт оборудования	%	Затраты на аварийный ремонт / Общие затраты на содержание оборудования *100 %

Показатели оценки развития предприятия по существенному элементу «Процессы, общий ход дела» представлены в табл. 12.2.

Т а б л и ц а 1 2 . 2

Показатели оценки развития предприятия – «Процессы, общий ход дела»

Подразделение	Показатель	Ед. изм.	Расчет показателя
Отдел продаж	Увеличение объема продаж (отгрузки)	%	ΔV продаж по отношению к предыдущему году
Производственные подразделения	Сокращение времени изготовления продукции	тыс. час	Δt изготовления на единицу товарной номенклатуры * Годовое количество
	Снижение себестоимости изготовления	тыс. руб.	Δ себестоимости одного изделия * Выпуск продукции
	Изменение потерь от брака собственного производства	тыс. руб.	(Потери из-за претензий внутренних потребителей + Потери от собственного брака + Потери из-за брака внутреннего поставщика) по отношению к предыдущему году
	Оптимизация затрат на транспорт	тыс. руб.	Δ затрат на транспорт по предприятию
	Снижение времени оборачиваемости НЗП	дни	$(V_{\text{нзп}} \text{ на конец месяца} / \text{себестоимость}) / V \text{ продаж}$

Показатели оценки развития социальной подсистемы предприятия сложно подвергнуть разделению, поэтому их расчет производится комплексно, по элементам «люди, группы, климат, руководство», «структура», «отдельные функции, органы» (табл. 12.3).

Т а б л и ц а 1 2 . 3

Показатели оценки развития социальной подсистемы предприятия –
«Люди, группы, климат, руководство», «Структура»,
«Отдельные функции, органы»

Цель	Показатель	Ед. изм.	Расчет показателя
1	2	3	4
Увеличить доступные трудовые ресурсы на 10 %	Доступные трудовые ресурсы	%	Эффективное время работы по основным рабочим / Численность*Плановый ФРВ*0,91 (9 % – плановый отпуск по ТКРФ)*100 %
Рост производительности труда	Производительность труда – Доходность на одного сотрудника	руб.	Объём, руб (трансфертные цены) / Среднесписочная численность
Оплата производительного труда	Опережение роста доходности труда и издержек на труд (ФОТ)	%	Рост доходности труда относительно норматива (Фактический показатель за месяц/Норматив по 2010 году -1) – Рост издержек на труд (ФОТ) (Фактический показатель за месяц/Норматив по расчетному году -1)
Точная норма времени	Переработка норм времени	%	\sum Фактическая выработка по заказ-нарядам, н/ч / \sum Фактическое отработанное табельное время по основным рабочим с учётом простоев*100 %
Своевременное закрытие вакансий	Закрытие вакансий	%	Количество принятых работников (закрытых вакансий) / Количество вакансий*100 %
Сокращение текучести кадров	Текучесть кадров	%	Количество уволенных работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины / среднесписочная численность*100 %
Сокращение потерь по табелю	Потери по табелю (Б/С, Б, прогулы, опоздания, НН и т.п.)	%	Часы потерь по табелю, часы / Численность основных рабочих*Плановый ФРВ*0,91 (9 % – плановый отпуск по ТКРФ)*100 %
Сокращение потерь из-за несоответствующей квалификации персонала	Потери из-за несоответствующей квалификации персонала (не выполнение ИКУ)	%	Не эффективное время выполнения уровня ИКУ основных рабочих без учеников, часы / Численность основных рабочих*Плановый ФРВ*0,91 (9 % – плановый отпуск по ТКРФ)*100 %

Окончание табл. 12.3

1	2	3	4
Рост производительности за счёт развития инициативы	Рост производительности труда по командам	%	Фактическая производительность, н/ч / Норматив по производительности на бригаду, н/ч*100 – 100 Вновь образованные бригады в течение 3-х месяцев: \sum Производительность труда стало / Производительность труда было*100 %
Сокращение перерасхода по ФОТ	Отклонение по ФОТ относительно норматива (знак «+» перерасход, знак «-» экономия)	%	Отклонение по ФОТ относительно норматива (знак «+» перерасход, знак «-» экономия), руб. / Нормативный ФОТ, руб. *100 %

Показатели оценки развития предприятия по сущностному элементу «Политика, стратегия, программы», являющиеся по сути общими финансовыми показателями деятельности предприятия, представлены в табл. 12.4.

Таблица 12.4

Показатели оценки развития предприятия – «Политика, стратегия, программы»

Цель	Показатель	Ед. изм.	Расчет показателя
Повышение доходности	Маржинальная рентабельность	%	$(V_{\text{пр}} - C_{\text{пр}}) / V_{\text{пр}}$
	Доходность (Выручка – Затраты)	руб.	$V_{\text{пр}} - C_{\text{пр}} - Z_{\text{пост}}$
	Постоянные затраты (без аренды оборудования, без инструмента и оснастки, без услуг СКИД, без строит.технологий)	руб.	(25 сч. бух.уч. + 26 сч. бух.уч.) – инструмент-аренда обор.-услуги по анализу-оснастка-затраты по строит.технол.

Резюме

Контроль является «замыкающей функцией управления, и без него любое управленческое воздействие было бы неполным.

Основными задачами контроля как функции управления являются: оценка фактического результата; сравнение фактического результата с плановым (либо со стандартом); осуществление управленческих действий для корректировки отклонений, целей (стандарта).

Для того, чтобы система контроля была эффективной, она должна соответствовать следующим характеристикам: точность; своевременность; экономичность; гибкость; простота и понятность критериев; стратеги-

ческая направленность; сочетание критериев разного рода; обеспечение информацией для корректировок; ориентация на результаты.

Существует три способа контроля: 1) «внешний» или централизованный способ (контролирует руководитель); 2) посредством самоорганизации (контролирует сам коллектив); 3) посредством создания организационного порядка (контролирует система).

Особенности контроля при управлении изменениями:

1. При любом качестве подготовки нельзя быть уверенным, что исполнители адекватно усвоили концепцию изменений и готовы реализовывать ее согласно плану.

2. Большинство договоренностей являются собой компромисс между тем, что желательно делать по плану, и тем, что готов реализовать исполнитель (который часто стремится выйти за ограничения уже в процессе работы).

3. Не все запланированные изменения безусловно полезны.

4. Любой кризис вызывает возврат сотрудников к старым технологиям и поведенческим образцам.

Для проведения оценки эффективности управления организационными изменениями предлагается использовать подход, основанный на сбалансированной системе показателей.

Сбалансированная система показателей является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

Практические задания

1. Разработайте систему и мероприятия по контролю за новым процессом, предложенным вами на предыдущих занятиях.

2. Составьте детальную инструкцию для работы менеджера (старосты) группы и определите, каким образом дирекция института может контролировать выполнение каждой из операций.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается функция контроля? Каковы основные задачи контроля?

2. Какие вам известны виды контроля? В чем отличия между ними?

3. Какие средства контроля есть у руководителя?

4. Назовите основные сферы контроля.

5. Перечислите основные характеристики эффективной системы контроля и поясните их содержание.

6. Существуют три способа контроля. Назовите эти способы и укажите их преимущества и недостатки.
7. Каковы особенности контроля при управлении изменениями.
8. Перечислите задачи контроля и осуществляющего его лица на разных этапах управления изменениями.
9. Кто может осуществлять контроль за управлением изменениями? Какой вариант предпочтителен на ваш взгляд? Почему?
10. В чем состоит оценки эффективности управления организационными изменениями?
11. Какие подходы к оценке эффективности управления организационными изменениями можно применить?
12. Назовите основные показатели, характеризующие процесс изменений в различных подсистемах предприятия.

Раздел III. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПОДСИСТЕМАХ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 13. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

- Стратегии осуществления изменений
- Выбор стратегии изменений
- Система стратегических изменений
- Области проведения стратегических изменений
- Проблемы проведения стратегических изменений

Основой стратегии является не выбор какого-то одного пути к победе, а создание таких условий, чтобы все пути вели к ней.

*Лоис Макмастер Буджолд,
американская писательница*

В реальной практике бизнеса существует множество примеров долгого и вполне удачного функционирования различных бизнесов в соответствии с одной и той же стратегией, то есть без каких-либо значимых изменений.

Подобные бизнес-ситуации характеризуются двумя основными моментами. Во-первых, стабильность бизнеса означает выбор эффективной стратегии. Во-вторых, хотя такие ситуации представляют собой объект стратегического управления, но они не являются предметом стратегического развития, обусловленного соответствующими изменениями внешней среды организации.

Стратегические изменения переводят организацию из одного ее стратегического состояния в другое стратегическое состояние. Развитие организации при этом заключается в изменении качества ее деятельности в результате цепочки таких последовательных переходов. Эффективное стратегическое развитие организации характеризуется тем, что в ходе постоянного процесса перехода от одного состояния к другому происходит неуклонный рост ее качества.

13.1. Стратегии осуществления изменений

Стратегия – это собирательное понятие; объединяющее различные аспекты деятельности компании и находящее свое выражение во всем, что определяет жизнедеятельность организации; комплекс мероприятий по достижению, намеченных целей, уточненных через правила и процедуры.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей²⁷⁸.

Стратегия является основополагающим понятием и одной из самых сильных сторон разрабатываемой в организации сбалансированной системы показателей, а также выступает в качестве платформы для интеграции самых разнообразных элементов управления²⁷⁹.

В научной литературе используется множество различных подходов к определению содержания понятия «стратегия»:

- система взаимосвязанных решений и установок, определяющих приоритетные направления действий по реализации миссий организаций;
- план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое;
- набор принципов и инициатив высшего руководства, которые позволяют достичь цели с наименьшими потерями или определить цель;
- траектория динамики индикаторов деятельности организации.

Стратегические изменения не являются самоцелью. В реальном бизнесе существует достаточно примеров продолжительного «удачного» функционирования в соответствии с одной и той же стратегией, т.е. по существу без каких-либо значимых изменений.

При применении *директивной* стратегии менеджер решает, что должно быть сделано, и осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана. Целью директивных стратегий часто является осуществление изменений, которые должны быть проведены в сжатые сроки; естественно, при этом снижается эффективность использования каких-то других ресурсов. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолеть и подавлять сопротивление изменениям.

При использовании *нормативной* стратегии делается попытка пойти дальше обычного получения согласия служащих на какие-то изменения, добиться чувства ответственности заинтересованных людей не только за осуществление каких-то определенных изменений, но и за достижение общих целей организации.

Аналитические стратегии используют технических экспертов для изучения поставленных проблем. Часто команды менеджеров, включающие экспертов из ведущих отделов или специальных консультантов, работают над конкретной проблемой, такой, как изменение системы распределения, создание цеха. Обычно этот подход реализуется под руководством

²⁷⁸ Богачев В.Ф. Стратегия малого предпринимательства. СПб.: Корвус, 2001 224 с.

²⁷⁹ Кожевина О.В. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 286 с. С.199.

оптимальных с технической точки зрения решений, при этом особо не учитываются проблемы сотрудников.

Стратегии, ориентированные на действие, отличаются от аналитических в двух аспектах. Первый – проблема не так четко определена, второй – вовлеченные в планирование изменения сотрудники часто не находятся под сильным влиянием менеджера. Как правило, среди этих сотрудников есть люди, на которых скажется введение изменений. Группа пробует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.²⁸⁰

Стратегия, основанная на переговорах предполагает признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок. Подписываются соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества. Применяя стратегию, основанную на переговорах, менеджер по-прежнему является инициатором изменения, однако проявляет готовность вести переговоры с другими группами по всем возникающим вопросам, пойти на необходимые уступки.

Примеры рассмотренных стратегий представлены на рис. 13.1²⁸¹.

Т а б л и ц а 13.1

Стратегии изменений

Стратегии изменений	Подход	Примеры
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (напр., норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок в процессе осуществления	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 проблем, сбор, изучение информации, использовании экспертов	Проектная работа, например, по новым системам оплаты, по использованию станков, по новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действие	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов. Больше вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

²⁸⁰ Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Изд-во КноРус, 2011. 496 с.

²⁸¹ Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2004. 415 с. С. 163.

Ключевые и ведущие стратегические изменения представляют собой как близкие теоретические понятия, так и почти совпадающую практику. Но, тем не менее, значимое различие существует. Ключевые изменения составляют лишь часть ведущих стратегических изменений, причем именно ключевую лидирующую и именно среди стратегических изменений первого, то есть самого высокого уровня.

Можно выделить другие виды *стратегий управления изменениями*²⁸²:

– *быстрые изменения*, которые включают в себя: подробное планирование; малое число участников; подавление сопротивления;

– *медленные изменения*: отсутствие подробного плана, большое число участников; ослабление сопротивления;

– *ключевые ситуационные переменные*: сила и характер ожидаемого сопротивления; соотношение сил между вами и возможными противниками изменений; наличие данных, необходимых для планирования, и ресурсов, требуемых для реализации изменений; уровень краткосрочных рисков для текущей деятельности и выживания организации.

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса. Обычно эти стратегии называются базисными, или эталонными²⁸³.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые *стратегии концентрированного роста*. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

– *стратегия усиления позиции на рынке*, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции;

– *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

– *стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола», несмотря на свои гигантские размеры, продолжает интенсивно

²⁸² Эйтингон В.Н., Голикова Н.В., Голикова Г.В. Стратегическое управление организационными изменениями: учеб. пособие / Воронежский государственный университет. Воронеж: Изд-во Воронежского государственного университета, 2011. 272 с. С. 44.

²⁸³ Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2002. 296 с. С. 52.

развиваться, вкладывая огромные деньги в расширение своего потенциала. Придя в Россию существенно позже, чем «Пепси», «Кока-кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями *интегрированного роста*. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

– *стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение.

– *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи.

На московском рынке отечественных мясопродуктов сложилась очень жесткая конкуренция. Рынок практически полностью поделен между шестью мясоперерабатывающими комбинатами, и любое увеличение объема продаж может происходить только за счет отвоевывания части рынка у конкурентов. К началу 1997 г. лидером рынка мясопродуктов являлся крупнейший московский мясокомбинат «Микомс». На его долю приходилось 30 % рынка. Однако за 10 месяцев эта доля сократилась до 17 %. В результате чего «Микомс» оказался на третьем месте, пропустив вперед Черкизовский МПК (доля рынка 28 %) и Царицынский МПК (доля рынка 24 %).

Новый генеральный директор задался целью за полгода вывести комбинат из кризиса. Основной и наиболее действенной мерой по развитию комбината, предложенной генеральным директором, является отказ от посредника между комбинатом и оптовиками, каковым является Центральная база «Микомс», и строительство двух собственных рынков, один из которых станет торговать мясом, а на другом будет осуществляться мелкооптовая торговля. Ожидается, что эти меры приведут к снижению розничной цены на продукцию комбината, так как из цепочки комбинат – конечный потребитель будет исключен посредник.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии *диверсифицированного роста*. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;

- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

- могут быть сокращены потери от налогов;

- может быть облегчен выход на мировые рынки;

- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов. Приверженность руководства идее сохранения за гостиницами «Хилтон» имиджа дорогих и высококлассных привела к тому, что практически приостановился рост гостиничных площадей. Это было связано с тем, что рынок такого класса гостиничных услуг оказался насыщенным и не расширялся. Чтобы выйти из сложившегося тупикового положения и расширить объем гостиничных площадей, руководство решило начать строительство 100 недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня, а также для семейного проживания. Располагаться новые гостиницы должны в пригородах больших городов, что обычно для гостиниц такого класса. При этом, учитывая то, что на рынке недорогих гостиниц такого типа наблюдаются и высокий спрос, и большая конкуренция, корпорация «Хилтон» планирует добиться некоторых конкурентных преимуществ за счет относительно высокого уровня обслуживания клиентов.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются *стратегии сокращения*. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства.

Другими словами, реализация ключевых стратегии изменений означает:

– осуществление всех решающих изменений, связанных с конкретной стратегией, ее практическое воплощение – как определенной качественно новой стратегии;

– воплощение всей системы значимых стратегических изменений, так как реализация ключевых изменений влечет за собой – в качестве производных – осуществление всех ведущих изменений 1-го уровня, а они влекут за собой изменения 2-го уровня и т.д.

Таким образом, гибкая и адекватная реакция стратегического менеджмента на изменения внешней среды организации, глубокая органичность самой корпоративной стратегии и т.д., все это должно полноценно и практически действовать именно в системе управления ключевыми стратегическими изменениями.

13.2. Выбор стратегии изменений

Одним из наиболее важных параметров при осуществлении изменения является скорость его проведения. Этот параметр используется в качестве основного при выборе стратегии. Такой подход к выбору стратегии получил название «стратегического континуума». В идеальном случае эффективное управление стратегическими изменениями должно осуществляться как часть общей стратегии этих изменений²⁸⁴.

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа портфеля продукции; выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии²⁸⁵.

Уяснение текущей стратегии очень важно потому, что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует.

Анализ портфеля продукции представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Анализ портфеля продукции дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны между собой и что портфель как сумма существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей.

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом

²⁸⁴ Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2002. 296 с. с 44.

²⁸⁵ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2006. 670 с. С. 230.

результатов анализа портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными *ключевыми* факторами, которые в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие:

1. *Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы* зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения.

2. *Цели фирмы* придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале фирмы.

3. *Интересы и отношение высшего руководства* играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны Руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

4. *Финансовые ресурсы фирмы* также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

5. *Квалификация работников*, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития фирмы. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

6. *Обязательства фирмы* по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии фирмы. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

7. *Степень зависимости от внешней среды* оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала.

8. *Временной фактор* должен обязательно приниматься во внимание при всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и временную продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии.

При определенных условиях каждая стратегия имеет определенные преимущества. Но в то же время можно составить рационально обоснованный список факторов, которые могут повлиять на выбор стратегии менеджера²⁸⁶:

1. *Необходимое время для осуществления изменений.*

2. *Степень и вид ожидаемого сопротивления.* При условии равенства других факторов, чем больше сопротивление, тем труднее будет преодолеть его и тем в большей степени менеджеру придется «продвигаться» вправо по континууму, чтобы найти способы его снижения.

3. *Сила (полномочия) инициатора изменений.* Положение инициатора изменения по отношению к сопротивляющимся, особенно в том, что касается его власти, полномочий. Чем меньшей силой обладает инициатор по отношению к другим, тем больше менеджеру – инициатору изменений придется продвигаться по континууму вправо. И наоборот, чем сильнее позиция инициатора, тем больше он может перемещаться влево.

4. *Объем требуемой информации.*

5. *Факторы риска.* Риск является реальным фактором жизнедеятельности организации. Слишком высокая степень риска может привести организацию к краху. Поэтому перед руководством всегда стоит вопрос: какой уровень риска для организации является допустимым?

6. *Состояние внешнего окружения.* Стабильно оно или подвержено частым изменениям? Насколько предсказуемы эти изменения?

7. *Опыт реализации прошлых стратегий.* Этот фактор связан с человеческим фактором, с психологией людей. Он может носить как позитивный, так и негативный характер. Часто руководители сознательно или интуитивно находятся под влиянием опыта реализации стратегий, выбранных организацией в прошлом. Опыт позволяет, с одной стороны, избежать повторения прошлых ошибок, а с другой – ограничивает выбор.

²⁸⁶ Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2004. 415 с.

Основанием для построения такого списка, названного американскими исследователями Джоном Коттером и Артуром Шлезингером «стратегическим континуумом», является скорость изменений. Табл. 13.2 показывает, как скорость изменения связана с организационной политикой²⁸⁷.

Т а б л и ц а 13.2.

Стратегический континуум (по Д. Коттеру и А. 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.

Чем дальше мы продвигаемся по континууму влево, тем больше наблюдается тенденция к принуждению и тем меньше стремление использовать другие подходы (стратегии), особенно участие.

Осуществление организационных изменений, основанных на непоследовательных стратегиях, обычно приводит к возникновению непредсказуемых проблем. Например, изменения, которые не были четко спланированы или связаны с привлечением большого количества людей и, тем не менее, осуществляются быстро, вероятно, окончатся неудачей из-за проявления непредвиденных обстоятельств.

13.3. Система стратегических изменений

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведения изменений, бывают же ситуации, когда выполнение стратегии

²⁸⁷ Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2004. 415 с.

предполагает проведение очень глубоких преобразований. В зависимости от состояния задающих необходимость и степень изменения основных факторов, от состояния отрасли, организации, продукта и рынка можно выделить пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений.

Перестройки организации предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда организация меняет свою отрасль, и, соответственно, меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии. Самому серьезному вниманию заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также в сфере трудовых ресурсов.

Радикальное преобразование организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно чутко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Обобщим *основные принципы* стратегического управления изменениями, которые представлены в современной литературе²⁸⁸:

– *системный принцип* – сочетание линейного, функционального и обеспечивающего управления. Координация горизонтального и вертикаль-

²⁸⁸ Эйтингон В.Н., Голикова Н.В., Голикова Г.В. Стратегическое управление организационными изменениями: учеб. пособие. Воронеж: Изд-во Воронежского государственного университета, 2011. 272 с. С. 45.

ного управления с целью повышения эффективности выполнения поставленных задач. Таким образом, принцип системности предписывает рассматривать объект управления как множество взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, образующих определенную целостность. синергетический – этот принцип предполагает, что сочетание элементов принесет гораздо больший положительный эффект, чем их использование по отдельности;

– *принцип эффективности* предусматривает необходимость выстраивать такую стратегию внедрения изменений, которая принесет положительный результат: решение сегодняшних проблем с точки зрения желаемого в будущем в признании того, что прогресс как выражение развития организации гораздо более важен, чем просто ее выживание;

– *принцип творчества* – полное эффективное использование человеческих знаний гораздо важнее, чем использование материальных ресурсов. Развитие у работников чувства необходимости достижений и самоуверждения в работе;

– *принцип открытости* предполагает, что самыми эффективными являются непосредственные, неформализованные контакты. При этом взаимное доверие даст лучший результат, чем самые эффективные организационные системы.

13.4. Области проведения стратегических изменений

Для реализации стратегии необходимо, чтобы изменения были осуществлены во всех соответствующих областях и аспектах деятельности организации. Традиционно к основным областям стратегических изменений относят следующие²⁸⁹:

- информирование и мотивация персонала;
- лидерство и стиль менеджмента;
- базовые ценности и корпоративная культура;
- организационная и другие структуры;
- финансирование и иное ресурсное обеспечение;
- компетенция и навыки.

Ниже приводятся краткие характеристики и некоторые методические рекомендации, связанные с реализацией стратегических изменений в каждой из указанных областей деятельности.

Информирование и мотивация персонала. Реализация стратегических изменений – это очень сложный и тонкий процесс. А персонал – это основной капитал и главная ценность современной организации. Поэтому, во-первых, надо с той или иной степенью глубины и детализации подробно

²⁸⁹ Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров. М.: ИНФРА-М, 2009. 202 с.

информировать о новой стратегии и соответствующих изменениях весь персонал организации.

Мало объяснить каждому сотруднику, насколько важно выполнение стратегии, нужно разработать и использовать эффективную систему поощрений, которая должна включать следующие элементы:

- увязка занимаемой должности с достигнутыми результатами;
- материальное поощрение за достижение целей (оно должно составлять 20 и более % общих выплат, которые должны распространяться на всех);
- похвала и всеобщее признание.

Лидерство и стиль менеджмента. Весь менеджмент организации обязан выполнять роль подлинного лидера в реализации как отдельных стратегических изменений, так и всей их системы в целом. При этом главную и ведущую роль в самой системе лидирующего менеджмента должны играть высшие руководители, то есть в первую очередь сам исполнительный директор организации, а также команда его единомышленников, состоящая из топ-менеджеров.

Базовые ценности и корпоративная культура. Базовые ценности потому и являются базовыми, что если они правильные и подлинные, то в своей основе они практически всегда должны оставаться неизменными. В нормальной (этически правильной) организации стратегические изменения не должны менять ее базовые ценности. А стратегические изменения надо приводить в соответствие с базовыми ценностями, доказывая их принципиальную адекватность и показывая новые грани и аспекты все тех же ценностей.

Организационная структура и другие структуры. В России распространено мнение, что любое развитие, а тем более реформирование надо начинать с тех или иных организационно-структурных преобразований. И это мнение как ключевая и лидирующая установка часто реализуется на практике. Поэтому необходимо подчеркнуть, что современное стратегическое управление проблему первичности в паре «стратегия – структура» решает однозначно: стратегия первична по отношению к общей организационной, а также к любой другой структуре организации. Некоторые авторитетные специалисты даже выделяют данную позицию в особый принцип стратегического менеджмента. Следовательно, остается только добавить, что в полное соответствие с новой стратегией посредством адекватных изменений должны приводиться: оргструктура организации, структура ее системы управления, финансовая структура, а также все другие ее структуры²⁹⁰.

²⁹⁰ Томпсон А.А., Стрикленд Стратегический менеджмент. М.: Банки и Биржи, 2006. 924 с.

Чтобы привести оргструктуру в соответствие со стратегией, необходимо:

- определить стратегически значимые виды деятельности, которые дают конкурентные преимущества. Они рассматриваются в качестве основных блоков при построении оргструктуры;

- установить систему связи и межфункциональной координации (наиболее тесно связанные организационные единицы должны быть подотчетны одному лицу; если это невозможно, можно усилить систему связей и отчетности, создать группу по выполнению межфункциональных заданий);

- определить объем власти для каждого менеджера и степень независимости каждого подразделения;

- определить, можно ли не основные виды деятельности более успешно осуществить вне компании.

Финансирование и иное ресурсное обеспечение. Особое значение финансовой позиции, то есть полноценного обеспечения необходимым финансированием как каждого отдельного стратегического изменения, так и всей их системы в целом представляется достаточно очевидным. Хорошим средством выполнения такой финансовой позиции является так называемый «стратегический бюджет», то есть особый – отдельный и целевой – бюджет организации. Стратегические изменения наряду с финансированием должны быть полностью обеспечены и всеми другими необходимыми ресурсами.

Компетенция и навыки. Стратегические изменения должны быть адекватно закреплены в профессиональных навыках соответствующих специалистов организации. При этом особое значение имеют адекватные изменения в так называемой «ключевой компетенции» организации, так как именно с такими изменениями в первую очередь связано повышение ее тактической конкурентоспособности и усиление стратегического конкурентного преимущества.

Ключевые компетенции – это знания, практические навыки и творческие способности специалистов в области создания и реализации конкурентных преимуществ организации.

Стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Совсем необязательно менять организационную структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно необходимо установить то, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Для успешной реализации любой конкретной стратегии необходимо, чтобы адекватные изменения были осуществлены во всех соответствующих областях и аспектах деятельности данной организации.

13.5. Проблемы проведения стратегических изменений

Как правило, изменения включают в себя введение новых методов работы и появление новых людей, что напрямую затрагивает персонал организации. Для успешного управления изменениями главное заключается в осознании последствий внедрения изменений для всех участников процесса. Возникающие в связи с этим проблемы могут проявляться по-разному, но в основном они обнаруживаются в нескольких аспектах, представленных в табл. 13.3²⁹¹.

Т а б л и ц а 13.3

Классификация проблем, возникающих в процессе управления организационными изменениями

Проблемный аспект	Характеристика
Организационная структура	Адаптация структуры к стратегии управления изменениями в организации
Сопrotивление изменениям	Комплексный процесс, который напрямую влияет на результаты изменений как положительно, так и отрицательно
Организационная культура	Создание обстановки, в которой каждый работник предан делу и беспокоятся о будущем организации
Методы управления изменениями	Переход от управления организацией с помощью командно-административных методов к методам руководства, направленным на обучение и повышение мотивации работников

Каждая из названных проблем является одновременно самостоятельной и в то же время тесно связанной с другими.

Рассматривая управление изменениями в узком смысле, т.е. как управление факторами, влияющими на отклонение системы от заданного курса, основное внимание стоит обратить на феномен сопротивления изменениями, и рассматриваемый многими исследователями в качестве основного в ряду проблем, возникающих в процессе управления организационными изменениями.

После осуществления планируемых мероприятий по реализации изменений наблюдается неизбежный разрыв в показателях деятельности компании, изменения далеко не сразу приводят к желаемым результатам; в организации возникает движение за возвращение к прежнему положению.

Стоит отметить, что бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Это связано с тем, что изменения по-разному оцениваются со стороны высшего руководства предприятия и со стороны сотрудников. Сопротивление переменам может иметь разные силу и интенсивность.

²⁹¹ Эйтингон В.Н., Голикова Н.В., Голикова Г.В. Стратегическое управление организационными изменениями: учеб. пособие. Воронеж: Изд-во Воронежского государственного университета, 2011. 272 с. С. 67.

Носителями сопротивления так же, как и носителями изменений, являются люди. В принципе люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. Люди боятся того, что изменения в организации затронут их работу, их положение в организации, т.е. сложившийся статус-кво. Поэтому они стремятся помешать изменениям с тем, чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, в которой им придется многое делать не так, как они уже привыкли делать, и заниматься не тем, чем они занимались ранее.

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов: 1) принятие или непринятие изменения; 2) открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению (рис.13.1)²⁹².

Отношение к изменению		
Открытое	«Сторонник»	«Противник»
Скрытое	«Пассивный сторонник»	«Опасный элемент»
	принимается	Не принимается

Рис. 13.1. Матрица «изменение – сопротивление»²⁹³

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников организации займет позицию сторонников изменений, а кто окажется в одном из трех оставшихся положений. Особую актуальность такого рода прогнозы имеют в больших организациях и в организациях, существовавших без изменений довольно длительный промежуток времени, так как в этих организациях сопротивление изменению может быть довольно сильным и широко распространенным.

Вышеупомянутые проблемы можно обобщить в следующее руководство по планированию и реализации стратегий управления изменениями²⁹⁴:

1. Достижение устойчивых изменений требует высокой степени приверженности работников и лидерства на основе видения со стороны руководства.

2. Необходимо понимать культуру организации и те рычаги изменений, которые будут эффективны в данной культуре. Менеджеры на всех уровнях должны обладать нужным темпераментом и лидерскими качествами, соответствующими обстоятельствам конкретной организации и ее стратегиям изменений.

²⁹² Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Дело, 2008. 448 с.

²⁹³ Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов. М.: Экономистъ, 2006. 293 с.

²⁹⁴ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с. С. 199.

3. Важно создать рабочую среду, которая ведет к изменениям. Это означает развитие компании как «обучающейся организации».

4. Степень приверженности изменениям повышается, если задействованные в изменениях люди имеют возможность в полном объеме участвовать в планировании и реализации планов.

5. Система вознаграждения должна стимулировать инновации и фиксировать успех в достижении изменений.

6. Стратегии изменений должны быть адаптивными, так как жизненно необходима способность быстро реагировать на новые ситуации и требования, которые неизбежно будут возникать.

7. Наряду с успехом изменения неизбежно будут сопряжены с неудачами. Необходимо ожидать возможных неудач и учиться на ошибках.

8. Четкие доказательства и данные о необходимости проведения изменений являются мощным инструментом для запуска процесса, однако установить потребность в изменениях все же легче, чем принять решения по удовлетворению этой потребности.

9. Внимание должно быть сконцентрировано на изменении поведения, а не на попытке навязать корпоративные ценности.

10. Легче изменить поведение путем изменения процессов, структур и систем, чем через изменение установок.

11. Необходимо прогнозировать проблемы процесса реализации.

12. Сопротивление изменениям неизбежно, если работники чувствуют, что от изменений им будет явно или неявно хуже. Неумелое управление изменениями может спровоцировать подобную реакцию.

Проведение изменения должно завершаться установлением нового статус-кво в организации. Очень важно не только устранить сопротивление изменению, но и добиться того, чтобы новое положение дел в организации не просто оказалось формально установленным, а было принято членами организации и стало реальностью. Поэтому руководство не должно заблуждаться и путать реальность с формально установленными новыми структурами или нормами отношений. Если действия по проведению изменения не привели к возникновению нового устойчивого статус-кво, то, значит, изменение нельзя считать завершенным и следует продолжать работу по его проведению до тех пор, пока по-настоящему в организации не произойдет замена старого положения на новое.

Резюме

Традиционно стратегическое изменение представлялось как не частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях.

В сложном динамическом мире, который меняется все быстрее, чтобы успеть прореагировать на изменения, необходимо «бежать еще быстрее». Чтобы адаптироваться к новым условиям рынка лучше своих конкурентов, необходимо постоянно модифицироваться. Способностью организации к изменению определяется степень ее успешности. Поэтому можно сказать, что стратегические изменения закладывают основу будущих успехов.

Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез – это организационная структура, второй – организационная культура.

Практические задания

1. Опираясь на изученный материал, разработайте рекомендации по управлению организационными изменениями.
2. Разработайте план управления стратегическими изменениями внутри организации.
3. Выявите преимущества и недостатки, изученных стратегий изменений.

Контрольные вопросы

1. Назовите стратегии осуществления изменений.
2. Дайте определение «стратегического континуума».
3. Какие факторы определяют выбор стратегии осуществления изменений?
4. Перечислите основные области стратегических изменений.
5. Какие существуют проблемы проведения изменений?
6. В чем заключается цель разработки и реализации стратегии изменений?
7. Какими факторами определяется положение стратегии изменения в стратегическом континууме?
8. Что подразумевается под ключевыми стратегическими изменениями?

Глава 14. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- Понятие, виды и предпосылки реструктуризации
- Подходы к реструктуризации управления компанией
- Методы и средства реструктуризации
- Основные этапы реструктуризации предприятия
- Основные риски, связанные с проведением реструктуризации

Никогда не проводи реорганизацию без основательной причины. Но если реорганизации не было довольно давно, это уже основательная причина.

*Джон Эйкерс,
президент корпорации IBM*

Переход к рыночным экономическим отношениям предъявляет новые требования к предприятиям. Одним из них является реструктуризация, в ходе которой происходят кардинальные изменения структуры производства, управления компанией.

На сегодняшний день реструктуризация – одно из наиболее важных и характерных направлений деятельности практически любой организации, нацеленной на успешный бизнес.

Основной причиной, почему компании стремятся к реструктуризации, обычно является низкая эффективность их деятельности, которая выражается в неудовлетворительных финансовых показателях, в нехватке оборотных средств, в высоком уровне дебиторской и кредиторской задолженности.

На сегодняшний день международная практика и опыт проведения реструктуризации в России свидетельствуют о том, что реструктуризация – это одна из сложнейших управленческих задач. Она не является единовременным изменением в структуре капитала или в производстве. Это процесс, который должен учитывать множество ограничений и специфику той компании, в которой он проводится. Следовательно, проводить его необходимо, уже имея четкие цели, концепцию реструктуризации, понимание каждого из ее этапов и методов, с помощью которых необходимо действовать.

14.1. Понятие, виды и предпосылки реструктуризации

Реформой системного характера на микроуровне выступает реструктуризация как комплексное понятие, затрагивающее все аспекты хозяйственной деятельности субъектов экономики. При этом следует признать, что на

сегодняшний день в отечественной экономической литературе отсутствует четкое общепризнанное определение данного понятия. В большинстве случаев под реструктуризацией авторами понимаются лишь специфические преобразования на уровне организации.

В переводе с английского «реструктуризация» (restructuring) – это перестройка структуры чего-либо.²⁹⁵ Если рассматривать компанию как сложную систему, подверженную влиянию факторов внешнего окружения и внутренней среды, то термину «реструктуризация компании» можно дать следующее определение: 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. Реструктуризация включает: совершенствование системы управления, финансово-экономической политики компании, ее операционной деятельности, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом.

Целью реструктуризации предприятия является наиболее эффективное использование ресурсных, технических, технологических, организационных, коммерческих, экономических, финансовых, кредитных, налоговых и других возможностей при производстве товаров или услуг с учетом спроса на рынках и требований потребителей.

Примером могут служить частные мероприятия по его финансовой реструктуризации (такие как сокращение дебиторской задолженности и обеспечение нормального финансового состояния) или организационной перестройке (изменение организационно-правовых форм и организационной структуры).

Понятие «реструктуризация предприятия» существовало еще в советские времена. В СССР с середины 60-х годов мероприятия, носившие общее название «реструктуризация», осуществлялись достаточно часто, но затрагивали только изменение организационной структуры предприятий.

Рассмотрим процессы изменений в организациях в порядке их усложнения: реорганизация → реформирование → реструктуризация (табл. 14.1)²⁹⁶.

Реструктуризация соотносится с предприятием как с бизнесом (хозяйственный объект), тогда как реформирование более традиционно связывается с предприятием как хозяйствующим субъектом. Реорганизация, в свою очередь, чаще всего понимается в более узком смысле слова – как структурное преобразование предприятия или группы предприятий.

²⁹⁵ Реструктуризация предприятий и компаний // Портал Рейтинговое агентство «ЭКСПЕРТ РА». URL: <http://raexpert.ru/researches/restructuring/part1/>.

²⁹⁶ Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий: учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 80 с. С. 47.

Т а б л и ц а 14.1

Отличие понятий «реорганизация», «реформирование»,
«реструктуризация».

РЕОРГАНИЗАЦИЯ	Преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия.	Преобладают организационно-управленческие аспекты
РЕФОРМИРОВАНИЕ	Изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности.	Преобладают производственно-экономические аспекты
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ	Комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем.	Гармонично сочетаются все аспекты деятельности предприятия

Таким образом, приведенные выше термины близки по смыслу и различаются превалированием отдельных аспектов.

Реструктуризация предприятия обычно, предусматривает решение двух основных задач: во-первых, обеспечить его выживание в недалеком будущем; во-вторых, восстановить его конкурентоспособность на длительную перспективу. В соответствии с этими задачами и выделяют такие типы реструктуризации предприятий и организаций (рис. 14.1)²⁹⁷.

Глубина и масштабы реструктуризации могут быть различными:

– *частичная* реструктуризация, охватывающая отдельные стороны деятельности предприятия или только одну из них (реструктурирование капитала, изменение организационной структуры предприятия, системы управления и др.);

²⁹⁷ Тренев В.Н. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт: учеб. пособие. М.: ПРИОР, 2001. 320 с.

– глобальная или радикальная реструктуризация, охватывающая все или почти все сферы хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивая переход его на новый качественный уровень.



Рис. 14.1. Типы реструктуризации предприятий и организаций

В зависимости от объекта и характера осуществляемых мер по реформированию предприятия, различают следующие формы реструктуризации:

- реструктуризацию производства;
- реструктуризацию активов предприятия;
- финансовую реструктуризацию;
- реорганизацию, т.е. изменение организационной структуры предприятия.

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

Для рассмотрения и повышения качества анализа вопросов реструктуризации в различных аспектах нами разработана классификация видов реструктуризации (табл. 14.2)²⁹⁸.

²⁹⁸ Оценка бизнеса / под ред. А.Г. Гязновой, М.А. Федотовой. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2004. 736 с.

Т а б л и ц а 14.2

Классификация видов реструктуризации предприятий

Классификационные признаки	Виды реструктуризации
1. Период преобразований	Стратегическая реструктуризация
	Оперативная реструктуризация
2. Объекты процесса реструктуризации	Реструктуризация бизнеса
	Реструктуризация имущественного комплекса
	Реструктуризация собственности (акционерного капитала)
	Реструктуризация задолженности
	Реструктуризация организационной структуры
3. Масштаб преобразований	Частная реструктуризация
	Комплексная (полная, глобальная) реструктуризация
4. Функциональное содержание	Производственная реструктуризация
	Организационная реструктуризация
	Кадровая реструктуризация
	Финансовая реструктуризация
5. Полигон преобразований	Правовая реструктуризация
	Экономическая реструктуризация
6. Уровень преобразования	Внутренняя реструктуризация
	Внешняя реструктуризация
7. Модель осуществления преобразований	Эволюционная реструктуризация
	Революционная реструктуризация
8. Финансово-экономическое состояние субъекта	Реструктуризация нормально работающего предприятия (корпоративная, стабилизационная реструктуризация)
	Реструктуризация кризисного (неплатежеспособного) предприятия (кризисная реструктуризация)

Необходимость реструктуризации предприятий объясняется рядом причин:

- деятельность предприятий должна соответствовать требованиям внешней среды, которые постоянно изменяются;
- научно-технический прогресс оказывает постоянное воздействие, как на внутреннюю, так и внешнюю среду предприятия;
- изменение конъюнктурных факторов в стране и в мире; кризисные явления в экономике страны и в мире.

Реструктуризация предприятий имеет *внутренние* и *внешние предпосылки*.

Внешние требования реструктуризации следуют из необходимости развития экономики на основе роста ее конкурентоспособности, обеспечивающей лидерство страны на международном рынке.

Основой конкурентоспособной экономики является конкурентоспособность ее предприятий, осуществляющих успешный бизнес. Конкуренто-

способность экономики – это, во-первых, качество и конкурентоспособность отечественной продукции и, во-вторых, активизация экспорта. Главными составляющими, обеспечивающими конкурентоспособность предприятий, являются:

- качество продукции и услуг;
- стратегия маркетинга и сбыта;
- квалификация персонала;
- технологический уровень производства;
- налоговая среда, в которой действует предприятие;
- доступность источников финансирования.

Основные проблемы, возникающие перед отечественными предприятиями, осознающими необходимость реструктуризации, – это проблемы законодательного регулирования реструктуризации, инвестиций, государственной поддержки.

В качестве *внутренних* аспектов реструктуризации рассматриваются интересы различных участников и заинтересованных лиц²⁹⁹.

Основная причина неудач реструктуризации заключается в отсутствии реальной опоры среди большинства заинтересованных групп. Однако сами эти группы могут согласовать свои интересы. Но все компромиссы между ними будут решаться за счет интересов самого предприятия – оно рассматривается ими только как предмет их интересов, но не как носитель своих собственных. Предприятие должно рассматриваться как живой организм, имеющий свои интересы.

Таким образом, на сегодняшний день существует множество подходов к понятию «реструктуризация». Но вывод из всех понятий следующий: реструктуризация должна начинаться с разработки стратегической концепции компании по определению ее цели. Этой общей концепции должна соответствовать стратегия, которую необходимо выработать, прежде всего, для каждого подразделения, находящегося в составе фирмы. При этом важно установить степень взаимозависимости основных подразделений.

Если планируется создать совместное предприятие с иностранными партнерами, то необходимо четко представлять стратегию и этого предприятия, предусматривая необходимые инвестиции. Только после этого можно моделировать организационную структуру, наиболее подходящую для осуществления стратегии компании. Необходимо определить системы управления компанией, людские ресурсы, сроки. Следует постоянно контролировать соответствие стратегии и организационной модели компании изменившимся условиям.

²⁹⁹ Королькова, Е.М. К683 Реструктуризация предприятий: учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 80 с. С.23.

14.2. Подходы к реструктуризации управления компанией

За последние десятилетия XX в. практически ни одна ведущая инновационная корпорация мира не смогла избежать такого сложного и комплексного процесса, как реструктуризация. При этом в большинстве случаев речь идет о кардинальной реструктуризации, предусматривающей изменение всех сфер деятельности компании.

Для реструктуризации характерен инновационный подход к решению проблем предприятия. В табл. 14.1. показаны существенные различия между традиционным и инновационным управлением кризисными ситуациями.

Кроме того, традиционный подход не отвергается инновационным подходом, а является его составной частью, необходимым элементом.

Так, институционализация риска вовсе не исключает его минимизации, наоборот, минимизация риска вполне сочетается с признанием его неизбежности в любых инновациях. Поиск неординарных решений не означает игнорирование существующих ограничений и препятствий³⁰⁰.

Т а б л и ц а 14.1

Особенности различных подходов к реструктурированию³⁰¹

Традиционный подход	Инновационный подход
Поиск проблем	Поиск достижений
Выявление слабых звеньев и их усиление	Усиление сильного звена
Отталкивание от реальных достижений и имеющихся ресурсов компании	Отталкивание от потенциала компании
Понимание ограниченности возможностей людей	Вера в безграничные возможности людей
Минимизация рисков	Институционализация риска
Опора на здравый смысл	Опора на веру и энтузиазм
Стремление сделать возможное	Стремление сделать невозможное
Ясное видение ограничений и препятствий	Концентрация на видение будущего, отрицание непреодолимости препятствий и поиск неординарных решений
Точка отсчета – сегодня	Точка отсчета- будущее

Критерий эффективности реструктуризации может быть только один – конечный результат, достижение поставленной цели, а при этом сочетаются традиции и новаторство, неважно. В практике реструктуризации выработан ряд стандартных приемов, обеспечивающих достижение поставленной цели, и нет оснований отказываться от них только потому, что они опираются не столько на энтузиазм, сколько на трезвый расчет.

³⁰⁰ Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: справ. пособие для специалистов и предпринимателей. М.: Высш. шк., 2008. 587 с.

³⁰¹ Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий: учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 80 с.

Существует подход, который базируется на широком использовании уникальных преимуществ, получаемых предприятием, опирающимся на командные организационные формы. При этом целевые команды (временные группы) используются как при выработке и реализации программы реструктурирования (в качестве субъектов процесса реструктуризации), так и в качестве основных структурных ячеек будущей организации.³⁰²

Относительно новыми подходами, призванными удовлетворить потребности организаций, оперирующих в высококонкурентной глобальной среде, являются командный и сетевой.

1. *Функциональный подход.* Сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами выполняемой деятельности и квалификацией (инженерный отдел или бухгалтерия).

2. *Дивизиональный подход.* Отделы группируются в самостоятельные подразделения в соответствии с общностью выпускаемых товаров, потребителями или по географическому принципу. Базисом департаментализации выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений.

3. *Матричный подход.* Сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам.

4. *Командный подход.* Для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов.

5. *Сетевой подход.* Организация «ужимается», центральное положение занимает брокер, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими осуществляющими «жизненные» функции отделами. Отделы полностью независимы и оплачивают услуги брокера по контракту, из прибыли. Отделы могут быть размещены в любой точке земного шара.

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

В ряде исследований реструктуризация рассматривается как слияние и присоединение, разделение и выделение, преобразование; как часть (одна из задач) концепции реинжиниринга бизнес-процессов – особого направления в теории американского менеджмента³⁰³.

Обычно различают такие виды реструктуризации³⁰⁴:

1. Направленную на укрупнение предприятия (слияние, присоединение, поглощение).

³⁰² Хокканен Т. Практический опыт реструктуризации российских предприятий // Проблемы теории и практики упр. 2009. № 6. С. 103–106.

³⁰³ Бегинина К.И. Особенности реструктуризации предприятий на различных этапах жизненного цикла // Электронный научный журнал. URL: <http://www.uecs.ru/marketing/item/390-2011-04-25-07-56-25>

³⁰⁴ Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: Альбина Паблишер, 2007. 287 с.

2. Направленную на дробление предприятия (разделение, выделение).

3. Без изменения размеров предприятия (преобразование).

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

Горизонтальное слияние – объединение предприятий, которые производят одинаковый тип товаров или предоставляют одинаковые услуги.

Вертикальное слияние – объединение какого-либо предприятия с его поставщиком сырья или потребителем его продукции.³⁰⁵

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

Поглощение – представляет собой приобретение всех или абсолютного большинства корпоративных прав одного предприятия другим предприятием. При этом поглощенное предприятие может сохранить свой статус юридического лица и стать дочерним предприятием, либо может оказаться присоединенным к нему и стать его структурным подразделением, потеряв при этом свой юридический статус.

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

Выделение предусматривает, что из действующего предприятия выделяется одно или несколько структурных подразделений и на базе их имущества создаются новые предприятия.

Преобразование предприятия представляет собой изменение существующей формы собственности, или организационно-правовой формы предприятия на другие без прекращения его хозяйственной деятельности.

При преобразовании к вновь возникшему предприятию переходят все права и обязанности прежде существовавшего предприятия.

Одним из примеров реструктуризации является *реструктуризация управления в условиях сокращения*. Вариантов сокращения может быть несколько. Один из них – сокращение системы управления, связанное с отказом от производства некоторых продуктов и услуг.

Рассмотрим этот вариант реструктуризации управления на примере группы компаний «Прогресс».³⁰⁶ Сокращение продуктов группы компаний «Прогресс». Одним из следствий финансового кризиса 1998 г. стал резкий рост цен на импортные товары, падение спроса на них, уменьшение объема импорта коммерческими компаниями, поиск импортозамещающих продуктов. Группа компаний «Прогресс» тоже отметила значительное

³⁰⁵ Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: справ. пособие для специалистов и предпринимателей. М.: Высш. шк., 2008. 587 с

³⁰⁶ Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией //17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. М., 2000. С.110.

падение продаж элитных сортов кофе и в связи с этим решила отказаться от этого вида коммерческого бизнеса. На принятие данного кардинального решения повлияли и невысокие результаты докризисного развития этого направления бизнеса компании. Быстрой перестройке системы управления компанией способствовало наличие в компании «Положения об организационной структуре», в котором с помощью средств моделирования были задокументированы продукты, функции, исполнительные звенья компании, а также их соответствие друг с другом.

После принятия решения о сокращении бизнеса по кофе была проанализирована матрица проекций «продукты – функции». По этой матрице проекций были установлены функции обеспечения направления «кофе», и эти функции были ликвидированы. Что касается функций, например маркетинга, то в отношении других продуктов они сохранились, но объем выполнения их уменьшился.

Успех реконструкции во многом зависит от того, насколько руководитель может адекватно оценивать связанные с ней реальные трудности и соответственно перестроиться сам, прежде чем браться за реорганизацию компании. Практика показывает, что провалы в этом направлении порождены неготовностью или нежеланием менеджмента предприятия действовать по-новому, адаптировать свой стиль направления и используемые методы к новым задачам и ситуациям.

14.3. Методы и средства реструктуризации

Спектр средств, используемых в рамках реструктуризационных программ, весьма широк. В него входят и простые мероприятия, и долгосрочные, сложные программы целенаправленного развития фирменной культуры.

В ходе реструктуризации используется ряд сложных, интегрированных организационных концепций. Речь идет о совокупности мероприятий, которые базируются на увязке нескольких базисных элементов в разных формах.

Кроме того, указанный процесс обеспечивает мотивационный эффект, состоящий в увеличении ответственности каждого сотрудника за результат групповой работы, росте его профессиональных навыков, усилении духа соревновательности внутри организации, позволяет повысить точность оценок индивидуального вклада в общий результат. Примером может служить организация бизнес-единиц, обладающих рядом дополнительных для структурных подразделений полномочий³⁰⁷.

Под *делегированием решений* понимается процесс децентрализации управления, когда право принимать определенные решения передается нижестоящим подразделениям. Активное использование этого инструмента в рамках современных программ реструктуризации объясняется тем, что процесс принятия решений в централизованных организациях слишком долг и дорог.

³⁰⁷ Королькова, Е.М. Реструктуризация предприятий: учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 80 с. С.66.

Т а б л и ц а 14.2

Характеристика методов реструктуризации

	Организационный инструментарий		
	Структурные факторы	Человеческие факторы	Учет требований технологического менеджмента
Базисные организационные элементы	<ul style="list-style-type: none"> – делегирование решений; – сокращение иерархических уровней; – структуры с ориентацией на клиента; – структурные интеграционные инструменты; – информационные технологии; – системы стимулирования труда и служебного продвижения. 	<p>Развитие персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> – повышение профессиональной квалификации; – повышение общей квалификации <p>Организация отношения доверия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – отказ от принципов тейлоризма; – изменение представления о человеке; – стимулирование внутрифирменных предпринимательских отношений. 	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение гибкости производственных процессов; – интеграция разработки и производства; – синхронизация спроса и производства; – выпуск единичных изделий на конвейере.
Интегрированные организационные концепции	<ul style="list-style-type: none"> – сегментирование хозяйственной деятельности; – концепция центров прибыли, затрат и др. – управление координацией; – оптимизация процессов. 	<p>Развитие организационной культуры.</p>	

Сокращение иерархических уровней осуществляется в масштабе всего предприятия или отдельных сфер его деятельности. Эта мера позволяет сократить коммуникационные вертикали и время принятия решений, что способствует большей гибкости организации, создает условия для интеграции функций ее членов, является основой для приспособления организационных структур к новым потребностям рынка.

Концепции ориентированной на клиента организации и структуры, ориентированной на продукт, отражают устойчивое стремление к изменению действующих организационных принципов в пользу создания гибких предпринимательских структур.

В целях более качественного (по сравнению с конкурентами) обслуживания клиентов члены организации объединяются в команды, обеспечиваются коммерческой информацией, которая дает им возможность

выполнять несколько функций и быстро реагировать на рыночные изменения. Здесь применяется групповое решение проблем, результат работы каждого находится в зависимости от группового (целевого) результата. Сотрудники таких компаний часто являются инициаторами работы, создают новые проекты, находят потребителей и предлагают новые системы сотрудничества с другими фирмами и группами, которые помогают реализовать поставленные задачи.

Для решения проблем взаимодействия и координации между различными подразделениями организации, рабочими местами, отделами, хозяйственными областями существуют *структурные интеграционные инструменты*.

Следует учесть, что структурная перестройка любой организации должна основываться на продуманной инновационной политике компании. Главной задачей инновационной политики должны стать переосмысление и проектирование заново деятельности предприятия, налаживание новых работ и обеспечение эффективного использования имеющихся ресурсов.

14.4. Основные этапы осуществления проекта реструктуризации

Мероприятия, выполняемые на каждой из стадий процесса реструктуризации, называются *процедурами реструктуризации*. Порядок, в соответствии с которым осуществляются процедуры реструктуризации, определяется регламентом работ по реструктуризации. Работа по реструктуризации осуществляется в соответствии с программой реструктуризации предприятия, которая включает:

- основные условия реструктуризации;
- бюджет доходов и расходов по реструктуризации;
- расчет экономической эффективности реструктуризации;
- план работ по реструктуризации.

Процесс подготовки реструктуризации начинается с момента осознания менеджерами компании ее необходимости, показателями чего могут стать:³⁰⁸

- кризисное положение на предприятии, возможность банкротства;
- необходимость изменить (расширить) сферу деятельности;
- появление тенденции к спаду объема продаж продукции предприятия;
- появление (усугубление) административных проблем;
- устойчивая тенденция к увеличению накладных расходов;
- ухудшение выполнения операций (закупка, производство, сбыт);

³⁰⁸ Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий: учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 80 с. С.23.

– тенденция к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами или удачными, с точки зрения руководства, периодами деятельности компании;

– невозможность осуществлять контроль за ходом выполнения работ;

– отсутствие системы учета рыночных изменений при разработке и продвижении продукции предприятия.

Этапы реструктуризации представлены в табл. 14.3³⁰⁹.

Т а б л и ц а 14.3

Этапы процесса реструктуризации

№ п/п	Название этапа	Характеристики этапа
1.	Полная диагностика	– финансового состояния; – состояния активов; – загрузки ресурсов: технологические ресурсы, персонал, производственные мощности; – структуры издержек.
2.	Разработка концепции реструктуризации	Анализ: – миссии; – организационной культуры; – организационной структуры; – бизнес-процессов; – положения на рынке; – стратегий развития.
3.	Разработка программы (проекта) реструктуризации	– бизнес-план; – планы действия по направлениям; – описание новых и реинжиниринг имеющихся функций и бизнес-процессов; – стратегии.
4.	Реализация программы реструктуризации	– детализация планов; – информирование персонала; – обучение персонала; – реформирование организационной структуры; – внедрение новых функций и бизнес-процессов; – финансовая и производственная реструктуризация.

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

Второй этап – диагностика компании. Ее проводят для того, чтобы выявить проблемы компании, определить ее слабые и сильные стороны,

³⁰⁹ Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий: учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 80 с. С.25.

понять перспективы развития и рентабельность дальнейшего инвестирования в этот бизнес. При проведении диагностики, как правило, осуществляется правовой, налоговый анализ, анализ операционной деятельности, рынка и инвестиционной привлекательности компании. Также изучается ее финансовое состояние, стратегия и деятельность руководства.

Третий этап – разработка стратегии и программы реструктуризации. На этом этапе по данным, полученным в результате диагностики, составляется несколько альтернативных вариантов развития компании. Для каждого варианта определяются методы реструктуризации, рассчитываются прогнозные показатели, оцениваются возможные риски, объемы задействованных ресурсов.

Четвертый этап – осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой. Формируется команда специалистов, задействованных в работе. Затем прорабатываются и последовательно реализуются все этапы программы. В ходе проведения четвертого этапа реструктуризации уточняются целевые показатели и, если происходит их отклонение от запланированных значений, компания осуществляет корректировку программы.

И, наконец, *пятый этап – сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов.* На последнем этапе команда, ответственная за реализацию программы, осуществляет контроль за исполнением целевых показателей, анализирует полученные результаты и подготавливает итоговый отчет о проделанной работе³¹⁰.

Следует отметить неразрывность всех этапов и их определенную очередность. Нельзя считать реструктуризацию успешной и завершённой, проведя только первый этап. В то же время, второй этап не может быть успешно выполнен без подготовительного первого. Вряд ли можно рассчитывать на внешние источники финансирования, когда не задействованы в должной степени внутренние ресурсы и не устранены слабые места в деятельности предприятия. Предприятие в таком случае просто не готово к приему инвестиций.

Важно осознать то, что завершив реструктуризацию не стоит расслабляться, так как ее завершение является только началом новой фазы развития предприятия. Нельзя упускать момент, когда назреет необходимость проведения следующей реструктуризации. Поэтому мониторинг финансово-экономического состояния предприятия, положения его на конкурентном рынке, позволяет диагностировать необходимость реструктуризации.

В качестве успешного *примера* проведения реструктуризации и дальнейшей эффективной деятельности в отечественной экономике, можно привести Акционерную судоходную компанию «Укрречфлот»,

³¹⁰ Реструктуризация предприятий и компаний // Портал Рейтинговое агентство «ЭКСПЕРТ РА». URL: <http://raexpert.ru/researches/restructuring/part1/>.

образованную на базе Межотраслевого государственного объединения «Укрречфлот» в ходе реорганизации и приватизации в 1992-1995 гг.

В условиях спада производства в Украине, сокращения объемов перевозок грузов и пассажиров по Днепру, изменения структуры и объемов производства дочерних предприятий, несмотря на осуществленные в 1992-1995 гг. мероприятия, сложившаяся к середине 90-х годов организационная структура АСК «Укрречфлот» не соответствовала повышению эффективности и конкурентоспособности Компании. В результате компания сосредоточила основное внимание на развитии и повышении эффективности грузовых перевозок в Черноморско-Средиземноморском бассейне и на Дунае, обеспечении рентабельности использования пассажирского и туристического флота, определении приоритетов в отношении дочерних предприятий, филиалов и представительств. Используя международный опыт и рекомендации фирмы «Куперс энд Лайбранд» по «Программе содействия менеджменту Укрречфлота», правлением Компании были одобрены пути корпоративной реструктуризации АСК «Укрречфлот», в основу которой был положен финансовый принцип.

Корпоративная реструктуризация в Компании была осуществлена по двум направлениям: по дочерним предприятиям, входящим в группу АСК «Укрречфлот» (внешняя структура); по аппарату управления (внутренняя структура), включая подразделение, выполняющее корпоративную функцию. Работа проводилась поэтапно, задачи по ее выполнению были установлены как на среднесрочную, так и на долгосрочную перспективу.

В результате проведения реструктуризации АСК «Укрречфлот» повысил эффективность своей деятельности. За прошедший период неоднократно успешно проводились эмиссия и размещение акций Компании. Были получены кредиты от зарубежных банков. Использовались различные финансовые инструменты и технологии фондового рынка. Полученные средства направлялись на обновление основных фондов, строительство нового флота, программа которого реализована, было обеспечено пополнение оборотных средств.

Начиная с 1993 года в АСК «Укрречфлот» регулярно осуществляется выплата дивидендов, сумма которых ежегодно возрастает.

На сегодня поступательное развитие АСК «Укрречфлот» продолжается. Также продолжает изменяться и структура Компании. Показательным является создание АСК «Укрречфлот» Страховой компании «Днепрофлот». Данный факт подтверждает тенденцию интеграции финансового и промышленного капитала в рамках сложной корпоративной структуры, о чем говорилось выше. Вполне закономерным в перспективе будет создание своей банковской структуры или покупка крупного, возможно контрольного пакета акций действующего банка³¹¹.

³¹¹ Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компаниями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. М., 2000. 239 с. С.116.

Реструктуризация подчас весьма дорогостоящий процесс. Она во многих случаях вызывает дополнительные затраты, например, на модернизацию оборудования и обучение персонала. Поэтому должно быть подготовлено сжатое предварительное технико-экономическое обоснование реконструкции (реконструкционное исследование), определены объем и стоимость производимых работ, которые сравниваются с выгодами, ожидаемыми в период осуществления делового проекта. Результаты проведенного для этого исследования покажут, выполнять реконструкцию или отказаться от нее.

14.5. Основные риски при осуществлении реструктуризации

Перестройка деятельности компании – мероприятие крупномасштабное и требующее значительных временных, финансовых и человеческих ресурсов. Начиная реструктуризацию, необходимо четко понимать, какова ее цель, каким образом она будет проводиться и каких ресурсов потребует реализация всего комплекса мероприятий, а также какие проблемы и риски могут ожидать при осуществлении процесса реструктуризации.

В ходе реализации проекта по реструктуризации никто не застрахован от отрицательных результатов. Существует несколько наиболее важных для компаний рисков, которые могут негативно повлиять на проведение реструктуризационных программ:³¹²

1. Риск неправильного выбора метода реструктуризации. Как уже отмечалось ранее, выбор методов реструктуризации определяется в зависимости от стратегии, целей и состояния компании.

Если компания приняла решение о проведении оперативной реструктуризации, то ею могут быть использованы следующие методы.

2. Риск преждевременной оценки результатов реструктуризации. На практике определить, где начинаются реальные результаты структурных изменений очень сложно. Часто негативные краткосрочные последствия реструктуризации менеджмент компании принимает за ее итоги. В этом случае вся программа может быть свернута, а стратегические цели так и не достигнуты. Для минимизации этого риска необходимо грамотное составление программы реструктуризации с подробным описанием всех краткосрочных результатов и целевых показателей, а также с четким определением долгосрочных целей.

3. Риск недостаточной квалификации представителей органов управления компании. Этот риск можно минимизировать двумя способами. Либо путем увольнения менеджмента компании и привлечения новой команды управленцев. Либо, второй вариант, за счет проведения

³¹² Реструктуризация предприятий и компаний // Портал Рейтинговое агентство «ЭКСПЕРТ РА». URL: <http://raexpert.ru/researches/restructuring/part1/>.

специализированных семинаров и тренингов для разъяснения руководству целей и основных направлений реструктуризации. В любом случае, чтобы выявить и управлять этим риском необходимо привлечение профессиональных специалистов со стороны.

4. Риск неправильной оценки необходимых для реструктуризации ресурсов. Традиционно компании недооценивают сложность реструктуризации. Поэтому для ее реализации даются ограниченные временные сроки, оказывается задействовано незначительное число специалистов, выделяется скудное финансирование.

5. Риск низкой мотивации лиц, участвующих в процессе реструктуризации. Этот риск подразумевает не только различную степень заинтересованности сотрудников компании в структурных изменениях. Он включает и конфликт интересов, который может возникнуть между менеджментом и собственниками компании в ходе реструктуризации и отрицательно повлиять на их мотивацию в течение проекта. Для управления этим риском необходимо, чтобы программа реструктуризации исходила «сверху вниз», а не «снизу вверх». При этом крайне важна исключительная энергия собственников компании. Их стремление к достижению целей реструктуризации должно передаваться как команде топ-менеджеров, так и управленцам среднего звена, исполнителям низового уровня.

6. Риск появления негативных социальных последствий. Возникновение негативных социальных последствий в ходе проведения реструктуризации – нормальная практика, которая действует в странах с рыночной экономикой. Она проявляется в массовых сокращениях персонала с действующих производств, в увольнениях на ликвидируемых компаниях, в закрытии компаний социальной сферы.

Так, например, крупная компания как Eastman Kodak объявила о своих планах по сокращению до конца года штата сотрудников на 21 % (это значит увольнение от 12000 до 15000 человек). По утверждению руководства компании, подобное сокращение работников, занятых в производстве традиционной фотопродукции, позволит компании больше инвестировать в свое цифровое будущее.

В российской практике сокращение персонала и вывод из компании активов социальной сферы особенно были распространены в середине 90-х годов прошлого века. Сейчас компании под воздействием государственной политики по-иному стали относиться к проблематике корпоративной социальной ответственности, в рамках которой они, наоборот, декларируют создание новых рабочих мест.

7. Риск некачественного юридического сопровождения проекта. Очень часто в ходе реструктуризации возникает необходимость осуществить юридические преобразования. В России наиболее распространенные из них – создание на базе предприятия одного или нескольких дочерних обществ, создание нового хозяйственного общества совместно с

предприятием – потенциальным банкротом и его собственниками, банкротство предприятия, реорганизация в форме разделения и в форме выделения.

Пример. В одной компании инициатором подготовки к реструктуризации бизнеса стали акционеры, неудовлетворенные финансовыми результатами деятельности. Проведение первого этапа работ было поручено высшему менеджменту, который заказал консалтинговой компании исследование рынка и разработку концепции развития фирмы. По результатам исследования ясно, что с учетом имеющихся ресурсов и возможностей по их пополнению одно из направлений бизнеса малоперспективно и него лучше отказаться, а вот другое следует активно развивать, срочно внедряя новые технологии, повышая квалификацию и уровень ответственности менеджеров среднего звена. При этом часть имущественных объектов не вписывается в концепцию перспективного развития, а персонал далеко не всегда в состоянии выполнять свои обязанности должным образом.

К неудачам при проведении реструктуризации может привести нежелание либо неспособность руководителей или владельцев предприятия четко определить цели осуществляемых преобразований, довести необходимость этих изменений до всех сотрудников, а затем постоянно контролировать процесс разработки и внедрения намеченного.

Пример. Владелец и одновременно президент крупной многоотраслевой структуры решил провести реструктуризацию своего бизнеса. При этом четкие цели планируемых изменений определены не были, а разработку мероприятий по реструктуризации отдали на откуп руководителям отраслевых и функциональных направлений. В результате, когда менеджеры стали презентовать свое видение реструктуризации, оказалось, что запланированные мероприятия зачастую противоречат друг другу, предлагаемая структура компании еще менее управляема, чем существующая, ответственность по максимуму смещена от менеджеров на уровень президента. При этом ни о какой реструктуризации бизнес-единиц по уровню эффективности и значимости для бизнеса в целом речь вообще не шла. Понятно, что для проведения реальных преобразований собранные менеджерами материалы не годились совершенно. Однако на их подготовку были затрачены значительные временные, как следствие, финансовые ресурсы.

Проблема несоответствия имеющихся ресурсов средствам, необходимым для проведения комплексной реализации бизнеса, может стать одним из серьезнейших камней преткновения. Причем точно определить, наличие или отсутствие какого из ресурсов (финансового, человеческого или временного) является ключевым при принятии решения о возможности и целесообразности проведения реструктуризации, невозможно, поскольку для полноценной перестройки бизнеса в равной степени необходимы они все³¹³.

³¹³ Никитин Л., Сулова Н. Реструктуризация компании // Директор-Инфо. 2002. №42.

Множество современных *проблем* российских промышленных предприятий вызывает затруднения даже у вполне адаптировавшихся к рыночным условиям хозяйствования руководителей³¹⁴.

Таким образом, ни одна компания не застрахована от проблем и рисков при осуществлении процессов реструктуризации. Проблем может быть много, но к основным относятся :отсутствие четкого целеполагания проводимых мероприятий; нехватка финансовых, человеческих и временных ресурсов; разнонаправленность интересов различных групп, тем или иным образом участвующих в проведении реструктуризации; негативные социальные последствия преобразований; недостаточная юридическая и налоговая проработка проводимых изменений.

Избежать рисков поможет четкое соблюдение этапов проведения реструктуризации и определение целей и задач реструктуризации.

Резюме

Реформой системного характера на микроуровне выступает реструктуризация как комплексное понятие, затрагивающее все аспекты хозяйственной деятельности субъектов экономики. При этом следует признать, что на сегодняшний день в отечественной экономической литературе отсутствует четкое общепризнанное определение данного понятия. В большинстве случаев под реструктуризацией авторами понимаются лишь специфические преобразования на уровне организации.

Реструктуризация предприятия является длительным процессом, осуществляемым при помощи специалистов самого разного профиля и направленным на повышение эффективности использования собственного внутреннего потенциала организации и адаптацию к новым рыночным условиям.

Следует учесть, что структурная перестройка любой организации должна основываться на продуманной инновационной политике компании. Главной задачей инновационной политики должны стать переосмысление и проектирование заново деятельности предприятия, налаживание новых работ и обеспечение эффективного использования имеющихся ресурсов.

Практические задания

1. Составьте перечень основных факторов успешной реализации программы реструктуризации предприятия. Приведите примеры российских компаний в которых был осуществлен процесс реструктуризации.

2. Попробуйте смоделировать один из сценариев реструктуризации реальной организации на основе проведенного организационного анализа.

³¹⁴ Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий: учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 80 с. С. 47.

3. Рассмотрите различия терминов «реструктуризация» и «реорганизация». Может ли быть реорганизация без реструктуризации? В чем отличие между этими понятиями?

Контрольные вопросы

1. В чем сущность понятия «реструктуризация» с точки зрения разных авторов.

2. Назовите основные подходы у реструктуризации компании.

3. Назовите основные цели и предпосылки реструктуризации.

5. Возможна ли реструктуризация без диагностики предприятия? Что подразумевается под процессом проведения диагностики и какую роль она играет при проведении реструктуризации?

6. Какие основные методы используют при осуществлении процесса реструктуризации?

7. Назовите основные этапы проведения реструктуризации компании, охарактеризуйте кратко каждый из них.

Глава 15. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

- Управление с помощью процессов
- Подходы к оптимизации бизнес-процессов
- Обзор концепции реинжиниринга бизнес-процессов
- Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов
- Структура реинжиниринга бизнес-процессов
- Принципы реинжиниринга

Любые перемены несут с собой новые возможности. Поэтому реакцией организации на изменения должно быть не выжидание, а повышение активности.

*Джек Уэлч,
американский бизнесмен*

Очевидно, что эффективность деятельности компании, а, следовательно, и прибыльность, и конкурентоспособность и стоимость компании в значительной степени определяется эффективностью реализации бизнес-процессов в этой компании. Еще в середине 80-х годов специалисты по управленческим технологиям обратили свое внимание на проблему эффективности реализации бизнес-процессов. И обнаружили, что даже в передовых компаниях существуют возможности повышения эффективности отдельных подразделений и компании в целом путем оптимизации или реинжиниринга бизнес-процессов на различных уровнях компании – от корпоративного до отдельных подразделений и рабочих групп.

В настоящее время, где постоянны только перемены, существует необходимость в инструментах и методах, которые могут помочь организациям работать более эффективными. В мире конкуренции существует потребность найти пути, чтобы стать первыми или догнать остальных. Для этого требуются механизмы, которые могут упростить слишком сложные вещи. Например, реинжиниринг бизнес-процессов – мощное средство, которое используется для этих целей, поэтому несмотря на его сравнительно молодой «возраст» как метода управления, интерес, проявляемый к нему, огромен.

15.1. Управление с помощью процессов

В течение многих десятилетий люди, вовлеченные в процесс производства, мыслили в терминах производственных процессов, теория бизнес-процессов впервые появилась меньше двадцати лет назад и сначала была встречена в основном с полным равнодушием. Даже те немногие, кто

заинтересовался идеей, выражали скептицизм в отношении ее реальных достоинств, и только в связи с массовым внедрением всеобщего качества в организациях идея управления бизнес-процессами начала набирать обороты.

Реинжиниринг – процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема технических решений на новый уровень; создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в организации, на предприятии.

Целью реинжиниринга бизнес-процессов является целостное и системное моделирование и реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания.

Базовым понятием реинжиниринга является бизнес-процесс.

Бизнес-процесс – это упорядоченный по времени набор заданий, выполняемых как людьми, так и информационными системами предприятия, который направлен на достижение заранее известной бизнес-цели за известное время.

Наглядно структура бизнес-процессов выглядит следующим образом³¹⁵:

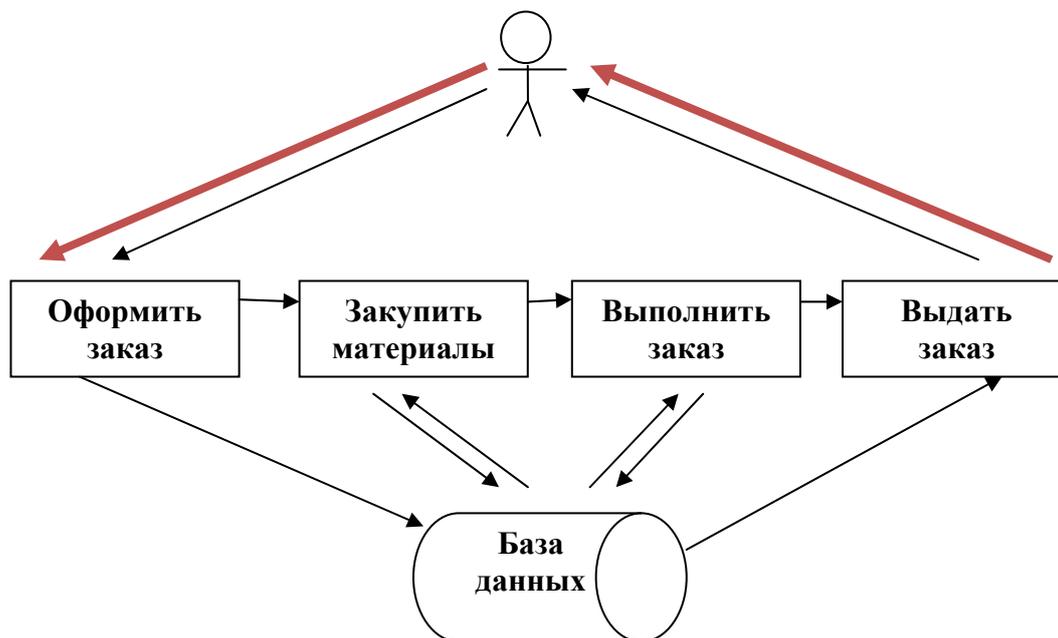


Рис. 15.1. Структура бизнес-процессов:
→ – материальные и финансовые потоки;
→ – информационные потоки

³¹⁵ Общая характеристика реинжиниринга бизнес-процессов. URL: <http://www.market-pages.ru/biznesproc1/1.html>

Бизнес-процесс характеризуется технологией его реализации, его местом внутри общей бизнес системы, а также обеспечивающими данный процесс: средствами автоматизации, оборудованием, механизмами и т. п.

Различают следующие категории бизнес – процессов³¹⁶:

- основные;
- вспомогательные;
- управленческие;
- процессы улучшения (совершенствования).

При этом разделение на основные и вспомогательные процессы в определяющей степени зависит от предметной области и направления деятельности предприятия: для производственной компании, например, деятельность юридического отдела является вспомогательной, а для юридической или консалтинговой фирмы – основной. Идентификация процессов является обязательным условием, без реализации которого невозможна информатизация деятельности³¹⁷.



Рис. 15.2. Основные и вспомогательные процессы предприятия

³¹⁶ Граничин О.Н., Кияев В.И. Информационные технологии в управлении: учеб. пособие М.: Интернет-Университет Информационных Технологий; БИНОМ. Лаборатория знаний, 2008. 336 с. С.200.

³¹⁷ Там же. С.208.

Основными бизнес-процессами являются те, которые приводят к удовлетворению потребностей клиента и получению компанией прибыли. Именно за результат основного процесса потребитель готов платить деньги.

Вспомогательными являются процессы, которые необходимы для деятельности компании, но которые не приносят ценности клиенту и за которые он не готов платить. Так, например, клиенту безразлично – каким образом в компании осуществляется управление персоналом или организована логистика.

Управленческими называются процессы, в результате которых осуществляется постановка целей (в целом для компании и для структурных подразделений), а также осуществляется управление (организация и координация действий сотрудников и структурных подразделений компании, осуществление контроля).

Процессы улучшения (совершенствования) – это процессы, в результате которых осуществляются измерение и анализ показателей работы, выявление, устранение и предупреждение несоответствий, а также повышение удовлетворенности клиентов и работа с поступающими от них рекламациями.

Т а б л и ц а 1 5 . 1

Ключевые категории бизнес-процессов

Категории	Характеристика
Основные процессы	приводят к удовлетворению потребностей клиента и получению компанией прибыли
Вспомогательные процессы	необходимы для деятельности компании, но не содержат ценности для клиента
Управленческие процессы	осуществляют постановку целей и управление (в целом для компании и для структурных подразделений)
Процессы совершенствования	организуют измерение и анализ показателей работы, выявление, устранение и предупреждение несоответствий

В результате анализа научных публикаций и исследований в сфере процессного управления специалисты выделяют основные принципы бизнес-процессов³¹⁸:

- принцип наличия входа (входов) и выхода (выходов) бизнес-процесса;
- принцип наличия поставщика бизнес-процесса;
- принцип наличия клиента бизнес-процесса;
- принцип наличия границ бизнес-процесса;

³¹⁸ Будагьянец Н.А. Принципы формирования бизнес-процессов. URL: <http://www.elitarium.ru/>

- принцип взаимодействия и взаимосвязи бизнес-процессов;
- принцип измеряемости и управляемости бизнес-процесса.

Существуют некоторые показатели оценки эффективности бизнес – процессов. К основным таким показателям относятся:

- количество произведенной и оплаченной продукции заданного качества за определенный интервал времени;
- количество потребителей продукции;
- количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени;
- стоимость издержек производства продукции;
- длительность выполнения типовых операций;
- капиталовложения в производство продукции.

На макроуровне типичные процессы включают в себя материально-техническое снабжение, сбыт и оплату дебиторской задолженности. Может показаться, что это похоже на функции, но когда их описывают как процессы, становится ясно, что это не функции.

Например, процесс сбыта может начинаться с заполнения формы заказа сотрудником отдела сбыта, продолжаться планированием производства, подтверждением доставки от дистрибьюторов, формированием счета-фактуры в финансовой бухгалтерии, контролем за предоставленным товарным кредитом и зачислением денег на счет. Завершиться он может передачей информации в управленческую бухгалтерию. В данном случае, очевидно, что здесь было вовлечено множество функций, и это является ключевой характеристикой в определении работы процессов.

Макропроцесс можно разбить на субпроцессы, например, на получение заказа, доставку продукции, контроль за оплатой счетов дебиторами, которые можно описать более детально, но принцип будет везде один: мы описываем поток работы от одного человека к другому. Не существует жестких и простых правил относительно того, насколько широко или узко следует описывать процессы, и организации приходят к различным взглядам, даже когда процессы, которые они описывают, похожи. На практике это не имеет значения при условии, что описанные процессы представляют собой полные и цельные потоки работы и никакие этапы не пропущены. Это применимо также к описанию субпроцессов, на которые должны, естественно, разбиваться большие процессы³¹⁹.

Таким образом, управление бизнес-процессами организации предполагает их постоянное улучшение и оптимизацию, поэтому важнейшими инструментами процессного управления являются подходы и методы совершенствования бизнес-процессов.

³¹⁹ Бьерн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: Стандарты и качество, 2007. 272 с.

15.2. Подходы к оптимизации бизнес-процессов

Управление бизнес-процессами организации предполагает их постоянное улучшение и оптимизацию, поэтому важнейшими инструментами процессного управления являются подходы и методы совершенствования бизнес-процессов.

В современном процессном управлении выделяют два концептуальных подхода совершенствования бизнес-процессов:³²⁰

– *постепенный (пошаговый) подход* совершенствования процессов в рамках существующей организационной структуры управления, требующий незначительных капиталовложений или не требующих их вообще;

– *кардинальный подход*, ведущий к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления.

Оба подхода базируются на общем фундаменте процессной теории и методологии управления процессами (описание границ процессов, описание самого процесса, установление контрольных точек в процессах, измерение показателей процесса, анализ полученной информации и предложений по совершенствованию). Они едины и в том, что направлены на выявление дублирования функций, узких мест, затратных центров, качества отдельных операций, отсутствующей информации, возможности автоматизации и управления качеством.

Несмотря на ряд общих черт, эти подходы имеют существенные различия. Первый в большей степени ориентирован на совершенствование фрагментарных процессов в рамках функционально-специализированных структур управления с целью их унификации и стандартизации.

Исследователи выделяют пять основных методов достижения целей совершенствования бизнес-процессов организаций³²¹:

- методика быстрого анализа решения (FAST);
- бенчмаркинг процесса;
- перепроектирование процесса;
- инжиниринг процесса;
- реинжиниринг процесса.

1. *Методика 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 организации. В основе этой методики лежат интуитивные методы принятия решения:

³²⁰ Шейн Л. Родословная и предпосылки реинжиниринга // Управление компанией. 2002. № 6. С. 23-31.

³²¹ Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2009. 432 с. С 229.

коллективной экспертной оценки и коллективной генерации идей («мозговой штурм») и метод деструктивной отнесенной оценки).

2. *Бенчмаркинг процесса* основан на сравнительном анализе хозяйственных процессов организации с эталонными процессами организаций, выполняющих одинаковые или схожие процессы, но лучше функционирующих. Целью бенчмаркинга процесса является определение причин лучшего функционирования бизнес-процессов «эталонных» организаций и предотвращение нежелательных расхождений с ними в организациях, проводящих исследование.

3. *Перепроектирование процесса* концентрирует внимание и усилия на совершенствовании существующего процесса. Перепроектирование обычно применяют к тем процессам, которые успешно работают и в настоящий момент, но требуют коррекции в связи с изменившимися требованиями и потребностями клиента или потребителя. При перепроектировании процесса разрабатывается имитационная модель его текущего состояния. Перепроектирование имеет достаточно широкий спектр применения.

4. *Инжиниринг* как метод совершенствования процессов функционирующей организации сложно представить исходя лишь из того, что если функционирует организация, то уже осуществляется деятельность, значит, хотим мы того или нет, существуют и процессы деятельности. Его можно решить посредством различных подходов к проектированию.

5. *Реинжиниринг бизнес-процесса* – наиболее радикальный из приведенных выше методов совершенствования бизнес-процессов, за исключением инжиниринга, поскольку в прямом смысле не является методом совершенствования, а в большей степени методом процессного управления. Реинжиниринг обеспечивает свежий взгляд на сущность и содержание процесса и полностью игнорирует существующий процесс и структуру организации.

Объектом реинжиниринга являются бизнес-процессы, определяющие деятельность организации. Как правило, реинжиниринг может осуществляться многократно до тех пор, пока большинство процессов компании не будет полностью перепроектировано. Таким образом, работа разбивается на фазы, каждая из которых имеет четкую цель – существенно улучшить работу организации³²².

Делая вывод всему вышесказанному, можно сказать, что управление бизнес-процессами организации требует постоянного их улучшения и оптимизации, для этого используют подходы и методы совершенствования бизнес-процессов.

³²² Ефимов В.В. Описание и улучшение бизнес-процессов: учеб. пособие. М.: Ульяновск УлГТУ, 2005. 152 с.

15.3. Обзор концепций реинжиниринга бизнес-процессов

Реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой одно из важных направлений совершенствования управления предприятием. Он охватывает все функции менеджмента организации, применяется как отдельными предприятиями, так и крупными интегрированными бизнес-группами.

Еще в начале XX века американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента Фредерик Тейлор в своей книге «Принципы научного менеджмента» утверждал необходимость отказа от лишних и не приносящих выгоды для организации операций. Конечно, Тейлор не называл этот подход реинжинирингом, но рационализация процесса (без сочетания с термином «бизнес», что, несомненно, является заслугой исследователей проблем управления конца XX века), обосновывалась Тейлором на примере Бетлехемского завода, на котором он и проводил свои управленческие эксперименты³²³.

В начале XX в. Анри Файоль разработал концепцию реинжиниринга, под которым понималось осуществление деятельности в соответствии с поставленными задачами путем получения оптимального преимущества на основе использования всех доступных ресурсов. Названные выше классики теорий менеджмента четко сформулировали цели реинжиниринга (наилучшая разработка процессов организации, осуществление деятельности в соответствии с поставленными задачами), но не раскрыли его содержания.

Истоки реинжиниринга можно также встретить в трудах советского ученого А.А.Богданова. В своей работе «Тектология» он на примерах доказывал необходимость существенных изменений в трудовых процессах, которые не влекут к созданию прибавочного продукта³²⁴.

Основоположниками современной теории реинжиниринга являются профессор школы бизнеса Гарвардского университета Майкл Хаммер и ведущий эксперт по внедрению идей реинжиниринга Джеймс Чампи, которые сформулировали ее в своей книге «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе». Основным тезисом Хаммера и Чампи является утверждение о том, что в эпоху постиндустриального бизнеса, в которую мы сейчас вступаем, корпорации будут образовываться и развиваться не на основе разделения труда, а на базе идеи реинтеграции отдельных операций в единые бизнес-процессы. Реинжиниринг авторы определяют как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений»³²⁵ в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

³²³ Блинов А. О. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2010. 343 с.

³²⁴ Чупров К.К. Развитие концепции реинжиниринга. URL: <http://www.cfin.ru/itm/bpr/concept.shtml>

³²⁵ Хаммер Х., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287 с.

Реинжиниринг, по мнению Майкла Хаммера, – это «управление компанией с пулеметом в руках». Реинжиниринг, прежде всего, это слом старого и созидание абсолютно нового, абсолютно новой организации. Хаммер в своей главной книге говорил о реинжиниринге как о методе «фундаментальных» и «радикальных» преобразований процессов, а, по сути, целиком всей организационной системы управления.

Триумф реинжиниринга продолжается ровно до 1994 года, когда вышла книга двух американских исследователей Гари Хамела (профессор в Гарвардской и Лондонской школах бизнеса) и Си Кея Прахалада (профессор по корпоративной стратегии и международному бизнесу в университете штата Мичиган) «Конкурируя за будущее». В этом труде представлена критика реинжиниринга как лекарства от всех организационных болезней, и был выдвинут лозунг о необходимости трансформации и перепроектирования отраслей.

Угасание успеха теоретических разработок М. Хаммера было, прежде всего, связано с оставшимся непонятым практическим смыслом реинжиниринга. В особенности, менеджерам корпораций осталось не ясно, каким образом можно уничтожить существовавшие годами бизнес-процессы, переплетавшие не только организацию в рамках ее границ, но и выходявших за ее рамки. Когда наступает момент в развитии организации, когда следует использовать реинжиниринг или его можно и следует применять без привязки к стадиям развития организации³²⁶.

На сегодняшний день управленческие технологии отработаны уже до такой степени, что сделать бизнес-процесс из какой-либо идеи не представляет сложности. Все это, как говорится, дело техники. Остановка, как всегда, за новыми идеями. Вопрос «что бы такое новое придумать?» волнует сейчас компании настолько сильно, что в сферу инноваций и креатива потихоньку втягивается все больше и больше консультантов и гуру менеджмента – именно здесь на их мысли существует наибольший спрос³²⁷.

Весь процесс изменений Дж. Чампи предлагает проводить по такой формуле³²⁸:

Бизнес-модель = ваше обещание потребителям + то, как вы собираетесь выполнять это обещание.

Иными словами, если вы решили, что наилучшее, что можете предложить потребителю, – это низкая цена, то от данной идеи и надо отталкиваться: перестроить внутренние процессы так, чтобы достигалась максимальная экономия на каждом этапе производства; заставить поставщиков снизить цены на сырье (или сменить поставщиков); предложить потреби-

³²⁶ Чупров К.К. Развитие концепции реинжиниринга. URL: <http://www.cfin.ru/itm/bpr/concept.shtml>

³²⁷ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Изд-во "Манн, Иванов и Фербер", 2011.

³²⁸ Там же.

телям дешевый продукт. Как, например, это делает индийская компания Tata Motors, входящая в состав Tata Group. Tata Motors обещает построить самый дешевый в мире автомобиль. Вот схема ее работы:

Обещание: автомобили по очень низким ценам.

За счет чего выполняется обещание: идеи дешевизны будущего продукта подчинены все процессы компании.

На входе: дешевый металл для автомобилей (поставщики – Китай или индийские заводы по переработке металлолома).

Внутри компании: тотальный контроль бизнеса из единого центра, жесткая экономия (индийские инженеры получают значительно меньше своих коллег в США и странах Европы).

На выходе: Предлагая «самый дешевый автомобиль», компания тем самым отказывается от перспективных групп клиентов, у которых есть деньги. Зато ей не придется проталкивать свое авто, тратя громадные средства на рекламу – дешевые машины, безусловно, найдут своего покупателя. Только своего покупателя.

Но где же, собственно, здесь применение «нового» реинжиниринга? Где все эти реструктуризации и перестройки, с которыми у нас прочно ассоциируется эта концепция? Джеймс Чампи опять отвечает революционным лозунгом: «Не пытайтесь путем перестройки выжать прибыль из неинтересной идеи. Лучше бросьте ее и ищите новую». Собственно, Перестройка должна происходить в головах руководителей. Такая перестройка – это не улучшение того, что плохо работает, а поиск того, что будет работать хорошо, а затем – выстраивание вокруг этой идеи «нужных» процессов, «нужных» поставщиков и «нужных» клиентов.

А вот как выполняет свое обещание «предоставить автомобиль для общего пользования» американская компания Zipcar. Она придумала необычную систему аренды автомобилей, заключающуюся в их коллективном использовании. Машину можно арендовать на определенные часы (и платить, следовательно, только за них), забирать и оставлять в удобном, заранее оговоренном месте. Получается нечто вроде службы такси, но тут водитель – сам клиент. При этом вся система автоматизирована, работает 24 часа в сутки, семь дней в неделю.

Условия аренды максимально упрощены: деньги списываются со счета автоматически, точно так же в память машин поступают сведения о заказах на текущий день и, что очень удобно, в расценки входят и страховка, и затраты на бензин. Если арендатор захочет продлить время использования машины, он может внести коррективы в заказ по телефону.

Такая коллективная эксплуатация транспортных средств, по расчетам авторов системы и самих клиентов, обходится намного дешевле, чем владение автомобилем или обычная аренда. Все машины компании принадлежат как бы сразу всем членам сети. По словам представителей Zipcar,

один автомобиль в их системе «удаляет» с дорог 20 машин, принадлежащих частникам³²⁹.

И Tata Motors, и Zircar демонстрируют примеры успешного использования необычных идей в духе реинжиниринга.

Реинжиниринг бизнес-процессов – одно из важных направлений совершенствования управления предприятием, он охватывает все функции менеджмента организации. Специалисты тему реинжиниринга начали изучать еще в XX веке и продолжают осваивать и в настоящее время.

Далее будут рассмотрены этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

15.4. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов

С переходом к новому этапу, на всех уровнях управления, во всех звеньях народного хозяйства возрастает роль специалистов, умеющих принимать эффективные решения, постоянно согласовывать текущую деятельность со стратегическими целями хозяйствования и умеющих проводить реинжиниринг бизнес-процессов в организации³³⁰. Для проведения реинжиниринга требуется соблюдать последовательность этапов.

Реинжиниринг бизнес-процессов в целом можно разделить на пять этапов.

Первый этап – предплановая подготовка компании. Прежде чем выбрать конкретную стратегию изменений, высшее руководство должно определить, насколько необходимы изменения и в какой степени они своевременны.

Вторым этапом реинжиниринга является стратегическое планирование. Высшее руководство определяет основные цели реинжиниринга и назначает руководящий комитет, для которого отбирает основные объекты инновации и перепроектирования.

Третий этап реинжиниринга – это перепроектирование процессов. Перепроектирование процессов состоит из трех фаз: картографирование процессов, оценки потребителя и посредника и предвидения процессов. *Картографирование* – это отслеживание того, какие виды деятельности выполняются, кем, когда и какие решения принимаются при предоставлении конечного продукта или услуги клиенту. В ходе картографирования необходимо получить определенные данные. Это, прежде всего, качественный уровень предоставляемых услуг, цикл времени, производительность и затраты.

³²⁹ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Изд-во "Манн, Иванов и Фербер", 2011.

³³⁰ Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2004. 408 с.

Завершив этап перепроектирования, необходимо переходить к *конверсии, четвертому этапу реинжиниринга*. Для этого руководящий комитет и реинжиниринговая команда передают полномочия команде по реализации. Чем сложнее перепроектирование, тем желательнее создание в компании специальной команды для реализации перехода. Эту группу называют командой конверсии. Она планирует процесс перехода. На этом этапе наиболее сложной задачей является решение проблем с рабочими, для которых перепроектирование представляет собой стрессовую ситуацию. Команда конверсии должна сгладить последствия этого стресса. Этот этап заканчивается, когда все эти действия включены в формальный план реализации, который далее должен пройти последний, *пятый этап воплощения в жизнь*.

Существует другой подход к определению этапов реинжиниринга бизнес-процессов (рис. 15.2)³³¹.



Рис. 15.3. Этапы проведения бизнес-реинжиниринга

³³¹ Тельнов Ф.И. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие. М.: МЭСИ, 2004. 116 с. С. 17.

На стадии *идентификации бизнес-процессов* выполняются следующие работы:

1. Формулирование (уточнение) миссии предприятия.
2. Определение ключевых факторов успеха (7-8 факторов): длительность, издержки, качество, сервисное обслуживание и т.д.
3. Выявление основных видов бизнес-процессов, как существующих, так и перспективных (10–15 процессов).
4. Оценка бизнес-процессов по степени реализации ключевых факторов успеха.
5. Ранжирование бизнес-процессов с указанием приоритетов реинжиниринга.
6. Неформальное описание отличительных особенностей бизнес-процессов.
7. Спецификация существующих обеспечивающих производственных и информационных технологий.
8. Описание возможных сценариев развития предприятия: появление новых технологий, ресурсов, изменение поведения клиентов, партнеров, конкурентов.
9. Определение ограничений, связанных с уровнем квалификации персонала фирмы, технической оснащенности производства и т.д.
10. Определение внешних рисков обеспечения финансовыми ресурсами, надежности партнеров.

Постановка задач реинжиниринга бизнес-процессов по мере развития проекта постоянно уточняется. Так, сформулированные на начальном этапе в общем виде цели могут быть скорректированы по результатам исследования существующей системы организации бизнес-процессов. *Обратный инжиниринг* может не выполняться только в том случае, если аналогичные работы проводились в прошлом и по ним имеется соответствующая документация. На стадии обратного инжиниринга строятся, как правило, только принципиальные схемы бизнес-процессов, позволяющие понять сущность бизнес-процесса в целом и выявить направления реорганизации бизнес-процессов.

Внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов предполагает его сдачу приемочной комиссии, в которую входят представители лиц, принимающих решения, и менеджеры процессов. Перед отчетом команды РБП на комиссии возможна организация независимой экспертизы проекта со стороны специально подобранной инспекционной группы. Внедрение проекта, как правило, осуществляется поэтапно в соответствии с приоритетами, установленными на этапе идентификации бизнес-процессов.

В следующем пункте целесообразно рассмотреть структуру реинжиниринга бизнес-процессов.

15.5. Структура реинжиниринга бизнес-процессов

На процесс реинжиниринга оказывают существенное влияние следующие факторы³³²:

1. *Мотивация.* Мотив осуществления проекта реинжиниринга должен быть ясно определен и зафиксирован.

2. *Руководство.* Проект должен выполняться под управлением руководителей компании; руководитель, возглавляющий проект реинжиниринга, должен иметь большой авторитет и нести за него ответственность.

3. *Сотрудники.* В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо участие сотрудников, выделенных соответствующими полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества.

4. *Коммуникации.* Новые задачи компании должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику. Успешность реинжиниринга зависит от того, насколько руководство и рядовые сотрудники понимают, как достичь стратегических целей компании.

5. *Бюджет.* Проект должен иметь свой бюджет, особенно если планируется интенсивное использование информационных технологий. Часто ошибочно считают, что реинжиниринг возможен на условиях самофинансирования. Поэтому реинжиниринг нужно рассматривать как венчурный по характеру проект.

6. *Технологическая поддержка.* Для проведения работ по реинжинирингу необходима поддержка – соответствующие методики и инструментальные средства. Реинжиниринг обычно включает в себя построение информационной системы для поддержки нового бизнеса.

7. *Консультации.* Эксперты (консультанты) могут оказать существенно помощь исполнителям, впервые осуществляющим реинжиниринг. Важно, чтобы консультанты исполняли поддерживающую, а не управляющую роль, и не входили в штат компании. Поэтому руководитель проекта реинжиниринга должен быть грамотным заказчиком услуг консультантов. К факторам, способствующим успеху реинжиниринга, можно отнести и такие, как риск, четко определенные роли и обязанности и осязание результаты.

Проект реинжиниринга бизнеса обычно включает четыре этапа:³³³

1. *Разработка образа-видения будущей компании.* На этом этапе компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей;

2. *Анализ существующего бизнеса* – проводится исследование компании и составляются схемы ее работы в настоящий момент;

³³² Баринов В.А. Антикризисное управление: учеб. пособие. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. с. 235.

³³³ Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие. СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2005. 432 с. С. 229.

3. *Разработка нового бизнеса* – создаются новые и (или) изменяются прежние процессы и поддерживающая их информационная система, тестируются новые процессы;

4. *Внедрение проекта нового бизнеса.*

Перед тем как назначать конкретных людей на должности необходимо сделать следующее:

- выявить основные процессы, существующие в организации;
- выбрать из них те, над которыми будут проводить ре-инжиниринг.

Эти две задачи обычно выполняют старшие менеджеры организации. Если реинжиниринг будет проводиться в масштабе всей организации, то эту работу должна выполнить команда при генеральном директоре; если – по отдельному направлению деятельности или в подразделении, тогда имеет смысл, чтобы эту работу выполнила команда руководителей на данном уровне.

В работах по реинжинирингу бизнес-процессов принимают участие ряд взаимосвязанных структурных единиц, которые образуют организационную структуру проекта (рис.15.3.)

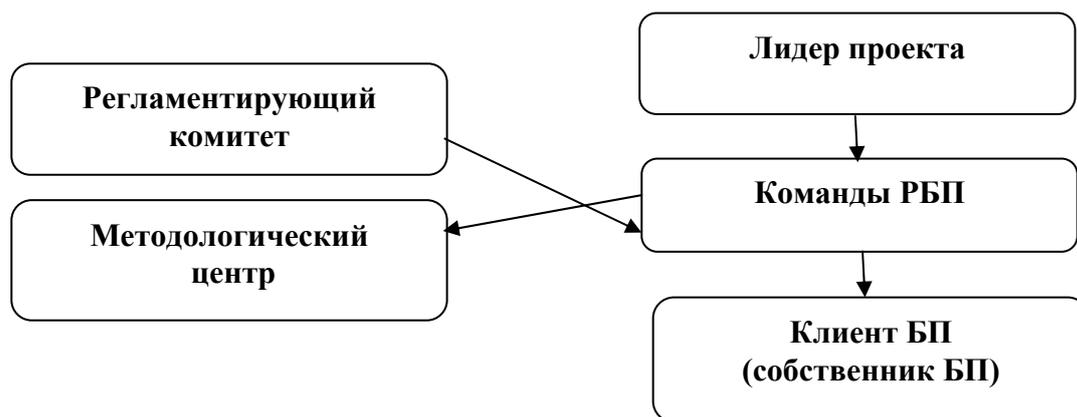


Рис. 15.3. Организационная структура проекта по реинжинирингу бизнес-процессов³³⁴

Команды реинжиниринга выполняют реинжиниринг бизнес-процессов, число которых определяется числом реорганизуемых процессов.

Лидер проекта – это менеджер верхнего звена управления, который возглавляет работы по реинжинирингу бизнес процессов на всех его этапах.

Регламентирующий комитет выделяет ресурсы на предприятии для проведения реинжиниринга и контролирует выполнение всех этапов в соответствии с разработанным планом-графиком сдачи работ.

Методологический центр координирует работу команд реинжиниринга и обеспечивает их методологией, инструментарием, типовыми решениями и обычно формируется из представителей консалтинговой фирмы.

³³⁴ Технология реинжиниринга бизнес-процессов. URL: <http://www.market-pages.ru/biznesproces/4.html>

Владельцы бизнес-процессов – это будущие администраторы процессов.

Можно выделить три типа компаний, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен³³⁵:

1) компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше и (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся;

2) компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и пр.;

3) компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику, не удовлетворяющиеся хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего.

Методология реинжиниринга не предполагает отрицания существующих способов, но в дополнение к ним позволяет на более строгой основе принимать и оценивать решения, связанные с изменениями деятельности предприятия. Есть специальные инструменты, которые дают возможность соответствующим образом описывать деятельность предприятия, формировать альтернативные решения и объективно оценивать их эффективность. Благодаря этому можно не только систематизировать поиск новых решений, но и упростить контроль за выполнением бизнес-проекта, повысить его результативность и управляемость.

15.6. Принципы реинжиниринга

Восприятие бизнес-процессов организации как объекта управления во многом связано с тем, по каким принципиальным положениям можно идентифицировать те или иные процессы деятельности бизнес-системы.

Здесь определяющим является система принципов формирования реинжиниринга бизнес-процессов³³⁶.

Главной целью бизнес-реинжиниринга является мгновенное ускорение реакции предприятия на изменения в требованиях потребителей (или на прогноз таких изменений) при многократном снижении затрат всех видов. Базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов:

1. *Несколько рабочих процедур объединяются в одну.* Для перепрофилированных процессов наиболее характерно отсутствие технологии «сборочного конвейера», в рамках которой на каждом рабочем месте выпол-

³³⁵ Баринов В.А. Антикризисное управление: учеб. пособие. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. С. 235.

³³⁶ Труфанов С.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. URL: <http://bookfi.org/>

няются простые задания, или рабочие процедуры. Выполнявшиеся различными сотрудниками, теперь они интегрируются в одну – происходит горизонтальное сжатие процесса. Если не удастся привести все шаги процесса к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс.

2. *Исполнители принимают самостоятельные решения.* В ходе реинжиниринга компании осуществляют не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов. Это происходит за счет самостоятельного принятия решения исполнителем, в тех случаях, когда при традиционной организации работ он должен был обращаться к управленческой иерархии. При традиционной организации работ, ориентированной на выпуск массовой продукции, исходили из предположения, что исполнители не имеют ни времени, ни знаний, необходимых для принятия решений.

3. *Шаги процесса выполняются в естественном порядке.* Реинжиниринг процессов освобождает от линейного упорядочивания рабочих процедур, свойственного традиционному подходу, позволяя распараллеливать процессы там, где это возможно.

4. *Процессы имеют различные варианты исполнения.* Традиционный процесс ориентирован на производство массовой продукции для массового рынка, поэтому он должен исполняться единообразно, независимо от исходных условий при всех возможных входах процесса. В наше время высокая динамичность рынка приводит к тому, что процесс должен иметь различные версии исполнения в зависимости от конкретной ситуации, состояния рынка и т.д.

5. *Работа выполняется в том месте, где это целесообразно.* В традиционных компаниях она организуется по функциональным подразделениям: отдел заказов, транспортный отдел и т.п., и если, например, конструкторскому отделу требуется новый карандаш, то он обращается с заявкой в отдел заказов.

6. *Уменьшается количество проверок и управляющих воздействий.* Проверки и управляющие воздействия непосредственно не производят материальных ценностей, поэтому задача реинжиниринга – сократить их до экономически целесообразного уровня. Традиционные процессы насыщены подобными шагами, единственное назначение которых – контроль за соблюдением исполнителями предписанных правил. Реинжиниринг предлагает более сбалансированный подход.

7. *Минимизируется количество согласований.* Еще один вид работ, не производящих непосредственных ценностей для заказчика, – это согласования. Задача реинжиниринга состоит в минимизации согласований путем сокращения внешних точек контакта. Как и в п.5, речь идет о стирании граней между функциональными подразделениями.

8. *«Уполномоченный» менеджер обеспечивает единую точку контакта.* Механизм «уполномоченного» менеджера применяется в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что

их не удастся объединить силами небольшой команды. «Уполномоченный» менеджер играет роль буфера между сложным процессом и заказчиком. Он ведет себя с заказчиком так, как если бы был ответственным за весь процесс.

9. *Преобладает смешанный централизованно/децентрализованный подход.* Современные технологии дают возможность компаниям действовать полностью автономно на уровне подразделений, сохраняя при этом возможность пользоваться централизованными данными. Важность объединения достоинств централизации и децентрализации можно проиллюстрировать на примере работы банков. При работе с крупными корпорациями многие банки осуществляют с одним и тем же клиентом независимые финансовые отношения через различные подразделения. Подобный децентрализованный подход может приводить к хаосу, так как каждое подразделение отслеживает только ту часть рынка, которая соответствует его профилю.

Как научно-практическое направление реинжиниринг бизнес-процессов появился сравнительно недавно и за это небольшое количество времени превратился в одну из ведущих и активно развивающихся отраслей менеджмента. Первая российская практика применения реинжиниринга бизнес-процессов показала, что реинжиниринг не только необходим, но и возможен, но для его успешного проведения необходимо использовать обоснованные методологии и современные инструментальные средства, важно соблюдать различные принципы и этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

Резюме

В течение многих десятилетий люди, вовлеченные в процесс производства, мыслили в терминах производственных процессов, теория бизнес-процессов впервые появилась меньше двадцати лет назад и сначала была встречена в основном с полным равнодушием. Даже те немногие, кто заинтересовался идеей, выражали скептицизм в отношении ее реальных достоинств, и только в связи с массовым внедрением Всеобщего качества в организациях идея управления бизнес-процессами начала набирать обороты. Хотя медленно и болезненно, но компаниям пришлось признать, что они тратят громадные деньги и время на управление своей функциональной иерархией. Для большинства менеджеров – это единственная цель их трудовой жизни.

Реинжиниринг бизнес-процессов используется в случаях, когда необходимо принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, менее действующих структур управления на новые.

Реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой одно из важных направлений совершенствования управления предприятием. Он охватывает все функции менеджмента организации, применяется как отдельными предприятиями, так и крупными интегрированными бизнес-группами.

Практические задания

1. Существует 4 основных категорий бизнес-процессов. Охарактеризуйте каждую из них.

2. Разработайте бизнес-процесс любой компании (ресторана, салона красоты и т.д.)

3. Проанализируйте реинжиниринг бизнес-процессов (этапы, структуру, результаты) на примере любой компании, где когда-либо проводился реинжиниринг.

Контрольные вопросы

1. Что такое бизнес-процесс?

2. Дайте определение реинжиниринга бизнес-процессов.

3. Какова главная цель бизнес-реинжиниринга?

4. Назовите основные показатели оценки эффективности бизнес – процессов.

5. Какие два концептуальных подхода совершенствования бизнес-процессов выделяют в современном процессном управлении? Назовите их сходства и различия.

6. Назовите этапы реинжиниринга бизнес-процессов, на которые в целом его можно разделить.

Глава 16. ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

- Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений
- Управление персоналом в условиях организационных изменений
- Логические уровни поведения людей
- Понятие сопротивления изменениям. Виды сопротивления
- Причины сопротивления изменениям
- Методы преодоления сопротивления изменениям

Человек не в силах противостоять изменениям, которые приносит время.

*Иоганн Вольфганг Гете,
немецкий поэт*

Как автомобиль не поедет без двигателя, так и управление организацией невозможно без людей, приводящих ее в действие, являющихся ее сердцем, двигателем. Именно люди приводят в действие имеющиеся в распоряжении любой организации станки, машины, финансы, сырье и прочее. И как двигатель автомобиля, так и персонал может работать по-разному. Бывает много шума, много дыма, двигатель ревет – а машина не тянет. Наладить работу – и есть первейшая задача руководства любой организации.

Руководство людьми (или управление персоналом) – дело не менее тонкое, чем строительство дома, и к этому следует относиться серьезно.

В наше время успех организации все больше и больше зависит от очень важного и сложного фактора, фактора человеческого – от персонала. Построение системы управления персоналом помогает распутать клубок проблем. Можно начинать с разных «ниточек», но важно двигаться систематически и не бросать начатую работу на полпути.

Управление персоналом или, как говорят иногда, человеческими ресурсами (или капиталом) организации – это формирование и развитие высококвалифицированного кадрового потенциала, человеческого потенциала, способного эффективно реализовать планы развития организации.

16.1. Роль службы управления персоналом в осуществлении изменений

Организационные изменения – это процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с представлением о желаемом будущем. Они, как правило, связаны с преобразованием стратегии бизнеса, например с выходом на новые рынки сбыта, со слиянием и поглощением

других компаний, что весьма характерно для российского бизнеса на настоящем этапе его развития.

Очевидно, что можно избежать большинства проблем, заранее консультируя инициаторов изменений при выборе тех или иных подходов.

Таким образом, служба управления персоналом выступает, с одной стороны, как консультант собственника и команды топ-менеджеров, а с другой стороны, помогает наиболее оптимальным образом воплотить в жизнь имеющиеся планы, то есть выполняет сервисную роль. Наряду с указанными функциями служба управления персоналом при проведении организационных изменений выполняет роль фасилитатора и катализатора.

Организационные изменения чаще всего вызывают сопротивление со стороны рядовых работников, поэтому топ-менеджерам совместно со службой управления персоналом приходится преодолевать это сопротивление.

Для того чтобы добиться эффективной реализации намечаемых перемен, важно предпринять следующие шаги:³³⁷

1. *Распознавание основных угроз.* Среди основных угроз успешной реализации организационных изменений можно выделить такие, как:

– *неясное представление о желаемом будущем состоянии*, отсутствие четких критериев достижения целей и стратегических ориентиров;

– *плохое планирование процесса перехода*, неадекватная оценка имеющихся ресурсов, в том числе человеческих, финансовых и временных;

– *противодействие организационным изменениям со стороны персонала компании*;

– *недостаточная подготовленность персонала*, в том числе высшего управленческого звена, к эффективной работе в условиях быстро меняющейся среды, то есть отсутствие необходимых компетенций.

2. *Формирование общего видения будущего.* Несмотря на то, что процесс перехода чаще всего тщательно планируется, любые изменения практически всегда влекут за собой состояние неопределенности в организации. В этой связи успешность проводимых мероприятий во многом зависит от того, насколько персонал компании вовлечен в сам процесс, насколько ясны и прозрачны цели организационных изменений³³⁸.

3. *Разработка системы мотивации к изменениям.* Как правило, работа по реализации организационных изменений разбивается на ряд проектов, которые должны быть описаны с соответствующей детализацией. На мой взгляд, следует заранее занести в бюджет премиальный фонд проектов, входящих в план организационных изменений. Участники проектов, таким образом, имеют возможность получить дополнительное вознаграждение за достижение проектных целей.

³³⁷ Лифинец А.С. Основы управления персоналом. Иваново: Дом книги, 2000. С. 48.

³³⁸ Кибалов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии: учебник для студентов. М.: Дело, 2001. С.15-16.

К нематериальным стимулам следует отнести возможности, которые предоставляются персоналу для развития. В частности, в период организационных изменений появляется возможность приобрести новые навыки и знания, количество тренингов возрастает в несколько раз, участие в проектных группах позволяет расширить сферу своей деятельности и т.д.

4. *Выбор проводников изменений в организации.* При проведении организационных изменений важно участие не только формальных, но и неформальных лидеров организации, способных проводить реформы. Это так называемые проводники изменений, причем роль неформальных лидеров зачастую оказывается гораздо важнее роли руководителей подразделений, так как успех реформ может во многом зависеть от позиции именно неформальных лидеров.

В условиях организационных изменений требования к менеджерам становятся гораздо жестче. Особую актуальность приобретают навыки и способности, перечисленные в табл. 16.1.

Т а б л и ц а 1 6 . 1

Навыки и способности менеджеров

Навыки, способности	Комментарий
Умение собирать и анализировать информацию, принимать решения в условиях быстроизменяющейся среды	Менеджерам в условиях организационных изменений приходится обрабатывать большие объёмы информации, не связанные с их основной деятельностью, и при этом принимать решения в нестабильной обстановке
Концептуальная гибкость, инновационный подход, способность поощрять и поддерживать инициативы	Без этого нововведения не будут поддержаны как самими менеджерами, так и их подчиненными
Ориентация на развитие, умение обучаться и транслировать знания	Ценным является то, что менеджер не только способен сам усваивать новые знания и навыки, но и транслировать знания их на подчиненных
Способность к командной работе проектных групп и подразделений	В процессе перехода очень многое зависит от командной работы на всех уровнях иерархии управления
Лидерство, влияние на окружающих, проактивная позиция	Когда мы выявляем проводников изменений, это качество представляет особую ценность
Способность к интенсивной работе, стрессоустойчивость	Как правило, в условиях изменений повышаются нагрузки и уровень нестабильности, что может привести к перегрузке и стрессам

Для формирования указанных выше навыков и развития коммуникативных способностей менеджеров целесообразно проводить оценку управленческого персонала, разрабатывать и реализовывать план обучения.

5. *Оценка уровня развития необходимых знаний и навыков управленческого персонала организации.* Проводимые изменения требуют наличия определенных знаний и навыков у персонала организации. В этой

связи особенно актуальным становится проведение соответствующей оценки сотрудников.

Для указанных целей наиболее эффективным является использование центра оценки. Следует отметить, что данный метод достаточно дорогой, требует значительных затрат времени для предварительной подготовки и, как правило, требует привлечения внешних консультантов. В любом случае, особенно на стадии планирования, важно использовать стандартизированные интервью, в отдельных случаях – психологическую диагностику³³⁹.

6. *Подготовка и реализация плана обучения.* План обучения в условиях организационных изменений готовится не только на основе анализа результатов ассессмента; необходимо также учитывать и текущую деятельность организации. То есть, расставляя акценты и приоритеты в работе, связанной с организационными изменениями, мы не должны забывать, например, о запланированных тренингах менеджеров по продажам.

Наиболее оптимальной формой обучения при реализации плана является проведение тренингов, ориентированных на выработку определенных управленческих навыков. В отдельных случаях эффективным может быть организация центров развития либо центров оценки и развития.

7. *Привлечение внешних консультантов и тренинговых компаний.* При реализации организационных изменений целесообразно пользоваться услугами внешних консультантов. Не все консалтинговые компании способны оказывать эффективную помощь в обучении персонала компании, осуществляющей организационные изменения. В этой связи служба управления персоналом должна на основе оценки потребности в обучении сделать выбор одной или нескольких тренинговых компаний.

Очевидно, что организационные изменения требуют значительных инвестиций в обучение сотрудников. Насколько эффективным будет вложение денег в развитие персонала, станет известно лишь тогда, когда проект будет завершен. Немаловажная роль службы управления персоналом при этом заключается как раз в том, чтобы оказать содействие в достижении организационных целей максимально эффективным способом, то есть с минимальными затратами, но с надлежащим качеством и в соответствии с намеченными сроками.

16.2. Управление персоналом в условиях организационных изменений

В начале XXI века подавляющее большинство российских организаций столкнулись с необходимостью серьезных изменений в самых разных сферах. Это изменения формы собственности, организационной структу-

³³⁹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2003. 528 с.

ры, системы управления, номенклатуры выпускаемой продукции и оказываемых услуг, серьезные технологические изменения, диктуемые временем, и многое другое.

Практически все руководители указывают, что основными целями изменений являются повышение конкурентоспособности, выход на новый уровень эффективности, повышение прибыли. Затем, определив цели, было бы неплохо задуматься и о средствах, о путях их достижения. Однако здесь технократическое мышление значительной части российских управленцев играет с ними злую шутку.

Если спросить руководителей о возможных причинах сопротивления их подчиненных новому, то чаще всего они называют следующие причины:

- нечетко поставленные цели;
- недостаток понимания происходящего из-за отсутствия информации;
- недоверие работников к администрации;
- неуверенность работников в своих силах (в своей квалификации, уровне профессиональных знаний);
- отсутствие заинтересованности в изменениях (или заинтересованность в том, чтобы все оставалось по-старому);
- старая система приоритетов, установок, связанных с профессиональной деятельностью.

Но установить возможные причины низкой готовности персонала к поддержке реализуемых руководством изменений – это полдела. Надо определить, каким образом можно изменить ситуацию к лучшему, как можно добиться роста активности и высокого уровня сотрудничества со стороны ключевых категорий работников. В одиночку руководителю предприятия рассчитывать на успех не приходится. Ему нужна команда единомышленников, когда в работе по изысканию резервов повышения эффективности предприятия максимально задействован весь руководящий состав.

На вопрос: «Что, по Вашему мнению, мешает эффективно работать руководящему составу предприятия?» – руководителями были даны такие ответы:

- разные критерии оценки количества и качества работ;
- отсутствие взаимопонимания;
- плохое видение общей цели;
- излишняя опека, недостаточная самостоятельность в работе;
- несогласованность, разные подходы к одной проблеме.

Директор тянет руководящий состав предприятия вперед, требуя от них проявлений инициативы и самостоятельности, умения самостоятельно анализировать работу своего подразделения. Однако при этом из виду упускается то, что многие руководители плохо понимают общие цели, испытывают излишне сильное давление со стороны вышестоящего руководства и ограничены в проявлениях самостоятельности при решении

различных вопросов, преимущественно ориентированы на следование интересам своего подразделения, часто в ущерб интересам предприятия.³⁴⁰

Этот пример показывает, что даже серьезная и настойчивая работа по совершенствованию управления может не дать должных результатов, если не уделить должного внимания вопросу готовности ключевых категорий персонала поддерживать выработанную стратегию.

Повышение отдачи от человеческих ресурсов может быть достигнуто лишь при условии выработки четких алгоритмов работы с персоналом, надежно обеспечивающих достижение заданных результатов, аналогично технологиям, используемым в производстве.

Под *персонал-технологией* мы понимаем стандартизированный метод достижения заранее определенных результатов по конкретному направлению работы с персоналом.

Важнейшей особенностью персонал-технологий является то, что объектом их воздействия являются люди. Поэтому они должны максимально полно учитывать психологическую и социальную природу процессов, подлежащих регуляции и управлению и определяющих рабочее поведение человека, таких, как мотивация, ценности, установки, групповые нормы, психологический климат и особенности организационной культуры.

Для того чтобы персонал-технологии позволяли организации надежно достигать запланированных результатов, они должны отвечать следующим семи ключевым требованиям:

1. Постановка ясных целей, увязанных с целями подразделения или организации в целом.
2. Использование эффективных методов и процедур, позволяющих наилучшим образом решать поставленные задачи.
3. Обеспеченность процесса реализации персонал-технологии всеми необходимыми финансовыми и материальными ресурсами.
4. Должная квалификация и мотивация исполнителей, отвечающих за реализацию данной персонал-технологии.
5. Наличие правил, предписаний, регламентов, по которым реализуется данная персонал-технология, зафиксированных в соответствующих документах (приказы, положения, инструкции и др.).
6. Периодическая оценка эффективности персонал-технологии и установленная практика внесения корректив по итогам оценки.
7. Заинтересованная поддержка работы по данной персонал-технологии со стороны высшего руководства.

Постановка ясных целей, увязанных с целями организации или отдельных подразделений. Любое направление работы с персоналом должно обслуживать организационные цели. Какое бы направление работы с персоналом мы ни рассматривали (обучение, оценка труда, стимулирование

³⁴⁰ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ИНФРА-М, 2005.

труда, социальная защита и др.), руководство компании всегда должно быть готово ответить на вопрос: «Зачем мы это делаем?» Ответ на этот вопрос должен четко показать, какие организационные цели и как именно будут поддержаны при реализации данной персонал-технологии.

Так, если руководство ставит такую цель, как выход на новый уровень качества выпускаемой продукции, то это требует постановки целей, увязанных с данной стратегией, и для конкретных направлений работы с персоналом. При этом персонал-технологии должны соответствовать действующей в организации философии и практике управления, сложившейся организационной культуре. К примеру, не стоит строить иллюзий относительно развития инициативы и самостоятельности работников организации, если при этом в организации преобладает авторитарный стиль управления и не практикуется привлечение исполнителей к подготовке управленческих решений.

Наличие эффективных методов и процедур (это могут быть и методы отбора новых работников, и методы обучения и повышения квалификации кадров, и методы оценки работы персонала, и методы мотивации и информирования), позволяющих наилучшим образом решать поставленные задачи. Эти методы и процедуры отбираются таким образом, чтобы обеспечить не только наилучшие результаты, но и высокую надежность их достижения. Речь идет не только об использовании методов, хорошо зарекомендовавших себя в других компаниях, но и о тех методах, которые лучше подходят к условиям данной организации³⁴¹.

Обеспеченность необходимыми финансовыми и материальными ресурсами. Исполнители, отвечающие за конкретные направления работы, должны располагать материальными и финансовыми ресурсами, достаточными для успешной реализации данной персонал-технологии, для них должны быть созданы условия, позволяющие наилучшим образом достигать поставленные перед ними цели.

Должная квалификация и мотивация исполнителей. Для успешной реализации персонал-технологий исполнители должны обладать квалификацией, необходимой и достаточной для достижения поставленных целей. Если работа по управлению персоналом будет выполняться неквалифицированными специалистами, то велика опасность, что организация может в лучшем случае просто выбросить деньги на ветер.

Низкая мотивация и недостаточная заинтересованность в результатах работы может проявляться в формальном отношении к своим обязанностям, в нежелании проявлять инициативу и дополнительные усилия.

Наличие правил, предписаний, регламентов, зафиксированных в соответствующих документах. Невозможно себе представить технологию, которая основана только на знаниях и мастерстве конкретного человека,

³⁴¹ Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: ЮНИТИ, 2002. 250 с.

если регламент ее реализации не утвержден, то есть по существу не является обязательным. Для практической реализации персонал-технологии должна быть предусмотрена соответствующая организационная поддержка: назначены ответственные, определены подразделения и должностные лица, выполняющие основной объем работы в рамках данной персонал-технологии, четко установлен порядок выполнения работы и предоставления отчетности, зафиксированный в должностных инструкциях исполнителей, в соответствующих положениях и приказах. Кроме того, важно, чтобы установленный регламент точно указывал, кто из высшего руководства будет курировать эту работу, кто будет отвечать за общую координацию и контроль за реализацией всей программы.

Заинтересованная поддержка со стороны высшего руководства. Добиться активности, лояльности и сотрудничества со стороны работников организации в процессе реализации запланированных изменений можно лишь тогда, когда этот настрой будет формироваться шаг за шагом в каждодневной практике кадрового менеджмента. Без поддержки и прямого заказа со стороны высшего руководства крайне трудно ввести в практику работы организации даже хорошо отработанные в других компаниях персонал-технологии.

Энтузиазм отдельных работников, конечно же, может дать определенные результаты на коротком промежутке времени, но этот энтузиазм достаточно быстро иссякает, если работник понимает, что его «горение на работе» никому не нужно. Поддержку со стороны высшего руководства можно считать важнейшим условием успеха реализации любой персонал-технологии.

16.3. Логические уровни поведения людей

Чтобы понять, в чем причина неудачливости конкретного человека или организации нужно выявить ошибки в формировании, выборе поведения при взаимодействии с внешней средой. Для этого разложим составляющие поведения на логические уровни.

Модель логических уровней описывает структуру организации живой системы, такой, как человек, фирма или общество. Эти уровни в системе (пирамиде), как полочки, на которые разобран внутренний мир (рис.16.1).

Каждый уровень пирамиды связан с другими и влияет друг на друга с разной степенью интенсивности. Степень влияния зависит от иерархии и расстояния между уровнями. Изменения на верхнем уровне будет неизбежно вызывать изменения на нижних уровнях. В то время как изменения на нижних уровнях не обязательно вызывают изменения на верхних.



Рис.16.1. Пирамида Роберта Дилтса, модель нейро-логических уровней

Формирование каждого логического уровня в основном происходит снизу вверх.

Логические уровни: (в порядке от низшего к высшему):

- **окружение** – *уровень реакции;*
- **поведение** – *уровень действия;*
- **способности** – *уровень источников и направления;*
- **убеждения и ценности** – *уровень дозволения и мотивации;*
- **идентичность** – *какую социальную «роль» я играю, кто я?;*
- **миссия** – *видение, смыслы, духовный уровень.*

Каждый уровень пирамиды предназначена для хранения совершенно определенного вида информации. То есть каждый логический уровень обозначает, какую то свою часть субъективного опыта. Рассмотрим уровни снизу вверх подробнее.

Окружение – условия, среда обитания, окружающий мир, предметы, люди, места, даты, сроки, и все, что нас окружает. Это то, с чем мы сталкиваемся, манипулируем в своей повседневной деятельности.

Поведение – всё, что связано с деятельностью человека (организации), уровень, отвечающий на вопрос «Что делает?» и посвящен информации об изменениях и движениях.

Поведение (действия) – это, собственно, сама деятельность человека. Так как действия производятся над чем-то (с чем-то, где-то или когда-то), этот логический уровень включает в себя, как неотъемлемую составляющую, нижний уровень – окружение.

Способности – уровень источников и направления движения, уровень опыта, который стоит за нашим непосредственным восприятием окружения.

На этом уровне объединяются разные алгоритмы и стратегии, стоящие за поведением и отвечающие на вопрос «Как?». Способности обуславливают выбор поведения, своего рода – внутренние силы нашего поведения, источники движения.

Убеждения и ценности – это то, о чем человек говорит, когда отвечает на вопрос «почему он это сделал?». Это глубокий уровень, структурирующий весь опыт человека, человека как личности. Они формируются под влиянием разных факторов: семья, школа, окружение, среда, культура и т.д.

Идентичность – с какой личностной ролью (роль которую вы преимущественно играете – шут, мать, бизнесмен, друг, любовник, ребенок, мачо, учитель и т.д.) или самоощущением связана проблема или результат. Главный вопрос здесь – «Кто я?» Какие убеждения, ценности, способности и поведение ассоциируются с различными ролями? Ради чего играет та или иная роль?

Миссия – это духовный уровень. Он относится к нашему ощущению чего-то, что выходит за наше личное видение себя самого и включает наше видение больших систем, которые окружают конкретные роли, ценности, убеждения, мысли, действия или ощущения. Этот уровень относится к тому, что может являться видением или «духом» личности, группы или организации». Это стратегический уровень, отвечающий на вопросы: «Зачем? Ради чего? В чем смысл?».

Например, привычка опаздывать находится на уровне поведение. Значит, решение надо искать на два уровня выше – убеждения / ценности. Решить проблему опозданий сможет переосмысление ценности, например, «Быть человеком своего слова».

Трудности с общением с определенными людьми, скорее всего, берут начало на уровне «Окружение». Искать решение лучше не на уровне «Поведение» (вести себя с ними определенным образом), а на уровне Способности – развить в себе навыки убеждения, вовлечения, аргументации.

Если вы считаете, что трудности с иностранным языком связаны у вас со Способностями, ищите сдвиг в этом вопросе в своей Идентичности – в роли, которую вы хотите сыграть, зная язык. Например, я – хороший успешный менеджер, который свободно путешествует по всему миру.³⁴²

Аналогичным образом можно разбирать корпоративные проблемы.

Рассмотрим немного другой подход к выделению логических уровней поведения людей. Многие авторы выделяют следующие уровни:

- *базовый уровень* – внешняя среда;
- *поведение* – то с помощью чего взаимодействуем с внешней средой;
- *способности* – какими навыками обладаем;

³⁴² Дубовик С. Пирамида Дилтса (модель логических уровней). URL: <http://sergey-dubovik.livejournal.com/17139.html>

- *стратегия* – каким образом удовлетворяем потребности;
- *представления* – модель ситуации;
- *ценности* – что для нас наиболее важно в ситуации;
- *идентичность* – то как мы себя воспринимаем и с кем\чем идентифицируем;
- *миссия* – потребности, заставляющие нас действовать.

Миссия – это уровень потребностей, это движущая сила, моторчик, который заставляет нас думать о чем-то, анализировать, принимать решения и в конце концов действовать. К тому же это указание на основные предпочтения, который имеет человек или организация.

Идентичность – это наше представление о себе и нашем месте в мире. Мы можем идентифицировать себя, как специалиста в какой-то области, как счастливого человека, как производственную организацию и т.д.

Ценность – это признание важности, определение значимости чего-либо. Недаром ценность и цена являются однокоренными словами.

Представления – модель проблемной ситуации, то, как мы ее видим. Ведь, как известно карта не является территорией. Поэтому стремление к объективному видению – важный шаг на пути к успеху.

Стратегия – план по решению проблемы. Когда потребности заставляют нас действовать мы сталкиваемся с проблемой. Для ее преодоления – выбираем цель и разрабатываем стратегию. В любой ситуации существуют разные возможности удовлетворения потребности. То, какой из возможных сценариев выбираем и будет стратегией решения проблемы.

Способности – управление навыками. Наши навыки и опыт их использования. То, что мы знаем и умеем. Они ограничивают возможности нашего поведения.

Поведение – наши действия по достижению цели. Иногда мы обладаем необходимыми навыками для реализации выбранного плана и стратегия реализуема.

Внешняя среда – это те факторы, которые сдерживают нас и предоставляют нам возможности. Это шум, который мы фильтруем на предмет информации и трактуем в зависимости от наших предпочтений и представлений.

Логические уровни работы с проблемой говорят о том, как и почему персонал делает выбор и действуем именно таким способом.

Когда возникает проблема – решить мы ее можно с помощью поведения. Если поведение не соответствует задаче, то необходимо перебраться на более высокий уровень – разобраться со стратегией и картиной мира.

Сегодня организации для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны непрерывно изменяться и вносить изменения в свою деятельность.

В наиболее общем виде организационное развитие в современной социологии организаций описывается как процесс позитивных качественных

изменений в организации, затрагивающий способы, средства деятельности и взаимодействия людей и отражающийся в трансформации организационной структуры.

16.4. Понятие сопротивления изменениям. Виды сопротивления

При осуществлении организационных изменений неизбежно возникает сопротивление изменениям. Сопротивление переменам естественно и его следует ожидать. Сопротивление организационным изменениям является одной из основных проблем, возникающих перед развивающейся организацией. Поскольку сопротивление переменам неизбежно, важно понять, почему оно происходит и как можно минимизировать его воздействие на процесс изменений.

Сопротивление – это сознательные действия или бездействие человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации. Носителями сопротивления так же, как и носителями изменений, являются люди³⁴³.

Сопротивление организационным изменениям является одной из основных проблем стоящей перед развивающейся организацией.

Анализ литературы показал, что *сопротивления организационным изменениям* в основном рассматриваются в контексте различных концепций организационного развития.

Ансофф И. под *сопротивлением* понимает многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений³⁴⁴. Это сопротивление проявляется всегда в ответ на любые изменения. В процессе изменений имеют место отсрочки начала процесса изменений; непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют изменения и увеличивают расходы по сравнению с запланированными; попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

Описывая такое явление как *сопротивление*, исследователи часто останавливаются на выделении видов и причин его возникновения, а также на разработке методов его преодоления.

Описывая сопротивление переменам, прежде всего, выделяют два вида *сопротивления* в зависимости от его силы и интенсивности: пассивное и активное³⁴⁵.

³⁴³ Кожевина О.В. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 286 с. С.170.

³⁴⁴ Ансофф И. Стратегическое управление: учебник. М.: Экономика, 2000. 519 с.

³⁴⁵ Эленберг А.Н. Управление сопротивлением изменениям в системе промышленного предприятия // Экономика и управление. 2010. №11. С. 184.

Пассивное сопротивление – форма более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу.

Активное сопротивление – форма открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств).

Наиболее распространена классификация видов сопротивления по уровню проявления – индивидуальное, групповое и организационное.

Индивидуальная реакция каждого сотрудника на изменения зависит от его личностных мотивов, убеждений. Отрицательной она бывает, когда человек чувствует себя в опасном положении в связи с ростом ощущения нестабильности. Это состояние воспринимается по-разному в зависимости от типа культуры (национальной, корпоративной). Там, где уровень избегания неопределенности низкий, люди в большей мере склонны к риску, и стресс в незнакомых условиях у них меньше.

Групповое сопротивление проявляется значительно сильнее индивидуального, носит устойчивый характер и преодолевается путем серьезных усилий. В период реформ в организации могут формироваться новые группы со своим отношением к преобразованиям и основанными на нем ценностями и нормами, а также с высоким уровнем согласованности действий. Сила сопротивления таких групп зависит от масштабов и скорости изменений.

Организационное сопротивление представляет собой «укрупненный» вариант группового и возникает тогда, когда проводятся резкие преобразования корпоративной культуры либо изменяется баланс сил в компании. Оно возникает у группы людей, имеющей большое влияние на управленческую систему: это либо руководители, которых в наибольшей степени затронут реформы, либо большая часть персонала организации. Самый распространенный пример – сопротивление изменениям, спровоцированным действиями внешних консультантов. Они могут носить вполне рациональный характер и быть необходимыми компании, но сам факт того, что нововведения навязываются извне, часто вызывает у сотрудников неприятие.

Для анализа сопротивления в каждой из противодействующих групп использовался свой метод диагностики его причин и силы: для ключевых сотрудников – индивидуальные интервью, для опытных – фокус-группы и анкетирование, для всех остальных – анкетирование. Противостояние сторонников и противников перемен схематично представлено на рис.16.2.

Верхние стрелки отражают содействующие нововведению силы (толщина стрелок указывает на мощность силы), а нижние – противодействующие. Самая верхняя стрелка показывает «потенциал для изменений», т.е. силы, которые пока не реализуются, но, возможно, будут содействовать реформам. Их интенсивность определяется экспертным мнением исследователей сопротивления.



Рис.16.2. Модель анализа полей сил Курта Левина

В общем случае работы с данной моделью выбирается один из четырех способов, позволяющих «склонить чашу весов» в сторону сил, продвигающих изменения³⁴⁶:

1. Усилить существующие движущие силы.
2. Выявить потенциальные силы, которые могут стать движущими.
3. Ослабить сдерживающие силы.

Нередко сопротивление изменениям происходит от того, что людям требуется отказываться от старых привычек и учиться действовать по-новому. Для этого им необходимы иные нормы и ценности. Но в этом процессе они часто обнаруживают, что их статус и власть в организации оцениваются по-другому. Эти перемены приводят к извечному конфликту между человеческим стремлением к постоянству и поисками нового. Сопротивление – это первая реакция на изменения, так как людям

³⁴⁶ Гаврилова О.Г. Враг у ворот: диагностика сопротивлений //Справочник по управлению персоналом. март 2010. №3.

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

16.5. Причины сопротивления изменениям

Многие организации с течением времени и под воздействием внешних обстоятельств совсем не меняются и тем самым фактически способствуют своей собственной гибели. Это происходит даже в тех организациях, в которых необходимость перемен очевидна даже для внешних наблюдателей. Это заставляет думать, что в природе организаций и отдельных людей есть некий психологический фактор, затрудняющее сопротивление изменениям.

Нередко сопротивление изменениям происходит от того, что людям требуется отказываться от старых привычек и учиться действовать по-новому. Для этого им необходимы иные нормы и ценности. Но в этом процессе они часто обнаруживают, что их статус и власть в организации оцениваются по-другому. Эти перемены приводят к конфликту между человеческим стремлением к постоянству и поисками нового. Сопротивление – это первая реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя. По этой причине новые инициативы руководства часто вызывают противоречивую реакцию у подчиненных³⁴⁷.

Наиболее распространенными факторами, препятствующими организационным изменениям, являются³⁴⁸:

- замкнутость корпоративной культуры;
- чрезмерная забюрократизированность, парализующая любую инициативу;
- недальновидная и узконаправленная политика руководства;
- низкий уровень доверия сотрудникам;
- отсутствие опыта работы в командах;
- избыток самоуверенности и недостаток лидерских качеств у менеджеров среднего звена;
- страх неизведанного.

Причины сопротивления сотрудников изменениям американские психологи Н. Тичи и М. Деванна проанализировали по схеме «технология – политика – культура»³⁴⁹.

³⁴⁷ Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. М.: ИНФРА-М, 2007.

³⁴⁸ Кожевина О.В. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 286 с. С.170.

³⁴⁹ Тичи Н., Диванна М.А. Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций): пер. с англ. М.: Экономика, 1990. 204 с.

Тремя основными *техническими* причинами сопротивления изменениям являются³⁵⁰:

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

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

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

Существуют три основные *политические* причины сопротивления:

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

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

3. *Обвинение лидеров за прошлые проблемы*. Вероятно, основное сопротивление изменениям возникает из-за того, что лидерам нужно критически отнестись к своим прошлым решениям и поведению для осуществления новых перемен. Психологически людям очень трудно перестроиться, если они ощущают свою собственную ответственность за проблемы, которые они теперь пытаются разрешить. В этом смысле намного легче прийти со стороны.

К причинам сопротивления также могут относиться барьеры. К личным барьерам относятся, например:³⁵¹

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

³⁵⁰ Дафт Р. Теория организации. М.: Юнити, 2006.

³⁵¹ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 3-е изд. / Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 480 с. С. 76.

– 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.

В качестве *барьеров на уровне организации* выступают:

- 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.

На российских предприятиях наиболее типичными причинами сопротивления являются³⁵²:

- непризнание проблем или несогласованность в понимании их причин;
- опасения относительно увеличения объема работ;
- игнорирование традиций;
- «революционность» изменений;
- отсутствие обратной связи с руководством;
- недоверие к инициатору реформ.

Многие давно работающие на приватизированных предприятиях работники помнят лучшие времена, помнят свое разочарование от части более ранних изменений и не готовы участвовать в еще каких-то изменениях, которые потенциально могут ухудшить их положение. Единственное, что могло бы помочь им в изменении отношения к изменениям – отчетливая картина «светлого будущего», которая требует усилий всех работников и объединяет их интересы с интересами менеджмента и собственников.

Сама проблема принятия изменений является данью нашему времени, для которого характерен их нарастающий темп. Вполне логичной может быть и обратная проблема – психологического принятия однообразных условий. Она может стать достаточно острой для такого исторического этапа, где привычно высокий темп изменений внезапно замедлился или остановился по тем или иным причинам³⁵³.

³⁵² Кожевина О.В. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 286 с. С.172.

³⁵³ Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2000.

Внимательно изучив характер изменений, которые нужно произвести в организации, учитывая культуру этой организации, а так же зная причины сопротивления изменениям, хороший руководитель всегда может избежать напряженности в отношениях с коллективом и внедрить запланированные изменения быстро, эффективно и грамотно.

16.6. Методы преодоления сопротивления изменениям

Очень важной причиной сопротивления изменениям является организационная (корпоративная) культура, понимаемая как совокупность образцов поведения и взаимодействия, характерная для конкретной общности людей. Принято считать, что культура в целом и организационная культура в частности выполняет важнейшую охранительную функцию, сохраняет и транслирует стандартные образцы рационального поведения и взаимодействия. Но в то же время культура препятствует введению изменений. В менеджменте последних десятилетий проблематика организационной культуры привлекла пристальное внимание многих исследователей. Одна из причин этого заключается в том, что влияние организационной культуры стало чрезвычайно ощутимым именно в контексте повышенной динамичности условий существования организаций. Пока условия были более или менее стабильными или не изменялись заметно, культура находилась в «тени» и не привлекала внимания прикладных исследований менеджмента. Но с нарастанием изменений организационная культура начала отчетливо проявляться, и многие практики управления и исследователи стали понимать, что, не изучив ее развитие и преобразование, не удастся что-либо существенно изменить в функционировании организации.

Одним из основных методов снижения уровня и распространенности сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации считается привлечение их к процессу изменений на самом раннем этапе, предваряющем изменения – при подготовке и принятии решений о них. Это достаточно распространенная процедура, известная еще со времен второй мировой войны, когда К.Левину с помощью дискуссии, транслируемой по радио, удалось коренным образом изменить отношение населения США к ухудшению ассортимента продуктов на рынке. С того времени вовлечение сотрудников в процесс изменений стало одной из базовых процедур так называемого партисипативного менеджмента³⁵⁴.

Одна из концепций эффективной реализации лидерства В. Врума, А. Яго и Ф. Егтона предполагает разнообразие процедур и выбор наиболее адекватной процедуры в зависимости от нескольких факторов. Ее авторы

³⁵⁴ Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2000. 264 с.

обоснованно считают, что руководитель должен располагать как демократическими, так и авторитарными процедурами управления и выбрать ту из них, которая больше соответствует ситуации. Критериальными считаются такие факторы, как уровень компетентности подчиненных, доступность релевантной информации, отношения между подчиненными, требуемый уровень поддержки решения подчиненными.

Организаторы реформы должны хорошо представлять возникающие проблемы и разрабатывать конкретные планы их преодоления. Если необходимо мотивировать сотрудников на работу по внедрению изменений, то для осознанного принятия ими факта преобразований целесообразны следующие действия со стороны руководства³⁵⁵:

- составление простого и понятного плана с целями, задачами, перечнем необходимых действий и конкретных результатов;
- добавление к этому плану схемы коммуникаций и информирования сотрудников и подразделений;
- привлечение к реализации планов сотрудников с необходимыми знаниями и навыками;
- четкое объяснение потребности изменений;
- обозначение контрольных цифр по организации, ясно подтверждающих объективную обусловленность изменений;
- работа с четким и позитивным видением того, какой рабочий климат установится после внесения изменений.

Лучше всего, когда процессом преодоления сопротивлений переменам руководит понимающий, опытный и сочувствующий сотрудникам менеджер, который находит время, чтобы выслушать и успокоить каждого сомневающегося сотрудника.

Проведение успешных изменений опирается на ряд принципов:

1. Ясность конечной цели – когда планируются изменения в организации, нужно четко представлять, для чего они проводятся.
2. Разделение на качественно отличающиеся этапы – процесс внедрения подразделяется на периоды, в конце каждого этапа реализуется определенное промежуточное решение.
3. Предстартовое напряжение – перед внедрением изменений следует создать некоторый уровень напряженности. Для формирования потребности в новой информации требуется определенная доля недовольства и беспокойства, сотрудники, планирующие изменения на фоне текущих успехов, вдохновляют людей тем, что будет «еще лучше», а недостаточную удовлетворенность объясняют повышенными требованиями к организации, которая должна быть сильной и перспективной. Подчеркивая потребность в изменениях, акцентировать внимание на препятствиях,

³⁵⁵ Кожевина О.В. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 286 с. С.173.

которые придется преодолеть, и обозначить потенциальные выгоды, ожидающие организацию в результате реформ.

4. Распределение ответственности и перевод общей задачи в личную, специфическую, локальную. Признавая важность изменений в организации, рядовой сотрудник не хочет менять форму или содержание своей работы. Большинство работников не любят рисковать, а изменения – это неопределенность и риски. Другие люди испытывают страх оказаться лишним, не соответствовать новой роли.

5. Новая информация – «теоретическая база». Специально организованное обучение дает понимание обоснованности изменений, позволяет изучить примеры из работы других организаций, предоставляет возможность освоить специфику работы в условиях изменений в организации. Осуществление инноваций без обучения и консультирования не позволит полностью адаптироваться сотрудникам к нововведениям.

6. Мотивация – это «энергия» изменений. Преодолевая сопротивление, необходимо определять новые ориентиры, которые человек может воспринять как мотивирующие к новым действиям. Следует иметь в виду: работа над изменениями в организации – это прежде всего работа с мотивацией сотрудников.

На практике, любое изменение все же ведет к росту напряженности в организации. Иногда ее удастся предвидеть и устранить еще на этапе подготовки, иногда она протекает в скрытой форме и может ослабнуть сама собой, но часто все же достигает более высокого уровня и превращается в открытый конфликт. Такая ситуация становится опасной даже для организации в целом.

Хьюз Э. выделяет *восемь факторов преодоления сопротивления изменениям*³⁵⁶:

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.

2. Значение авторитета руководителя: наличие достаточного авторитета – формального или неформального; обладание достаточными властью и влиянием.

3. Предоставление информации группе: соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная.

4. Достижение общего понимания: общее понимание необходимости изменений; участие в поиске и трактовке информации.

5. Чувство принадлежности к группе: общее ощущение причастности к изменениям; достаточная степень участия.

³⁵⁶ Хьюз Э.Ч. Работа и досуг // Американская социология: Перспективы. Проблемы. Методы. М., 2003. С. 68-81.

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

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

8. Информированность членов группы: открытие каналов связи; обмен объективной информацией; знание достигнутых результатов изменения.

Содержание этих факторов в более подробном рассмотрении представляет из себя следующее:

- учет причин поведения личности в организации;
- значение авторитета руководителя;
- предоставление информации группе;
- достижение общего понимания;
- чувство принадлежности к группе;
- авторитет группы для ее членов;
- поддержка изменений лидером группы;
- информированность членов группы.

Управление сопротивлением при реализации организационных изменений включает ряд этапов и процедур.³⁵⁷

Этап 1. Формирование политической динамики в поддержку изменений

1.1. Обеспечение поддержки всех групп внутри организации.

1.2. Формирование стиля поведения, ориентированного на лидерство.

1.3. Преднамеренное использование символов и терминологии изменений.

1.4. Определение точек устойчивости.

Этап 2. Обеспечение мотивации на изменения

2.1. Обострение чувства неудовлетворенности текущим состоянием.

2.2. Привлечение сотрудников к планированию и осуществлению изменений.

2.3. Формирование системы вознаграждения с целью поддержания перемен.

2.4. Предоставление времени и возможностей для дистанцирования от стереотипов прошлого.

Этап 3. Поддержание эффективного контроля над процессом изменений

3.1. Формирование четкого представления относительно будущего состояния организации и доведение его до сведения всех сотрудников.

3.2. Использование интегрированного (комплексного) подхода.

3.3. Разработка специальных трансформационных программ.

3.4. Формирование системы обратной связи.

3.5. Сглаживание сопротивления организационным переменам.

³⁵⁷ Кожевина О.В. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 286 с. С.172.

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

- а) информирование и общение;
- б) участие и вовлеченность;
- в) помощь и поддержка;
- г) переговоры и соглашения;
- д) манипуляции и кооптации;
- е) явное и неявное принуждение.

Выделяют несколько универсальных *методов преодоления сопротивления*:

1) *Метод «информирование и общение»*. Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей.

2) *Метод «участие и вовлеченность»*. Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они часто могут избежать сопротивления.

3) *Метод «помощь и поддержка»*. Поддержка может осуществляться через предоставление свободного времени служащим для обучения новым навыкам, возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку.

4) *Метод «переговоры и соглашения»*. Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в стимулировании активных или потенциальных противников изменения. Достижение соглашения – сравнительно легкий способ избежать сильного сопротивления, хотя он, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим

5) *Метод «манипуляции и кооптации»*. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции – кооптация – предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива – предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений.

6) *Метод «явного и неявного принуждения»*. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т.д.), реального увольнения, перевода на более низкооплачиваемую работу.

Когда проводимые изменения не пользуются популярностью, но являются необходимыми для жизнедеятельности организации, целью руководителя становится необходимость выбрать такие методы и средства для устранения сопротивления, которые будут эффективны для данной организации, ее корпоративной культуры. Ведь не секрет, что организационная культура выполняет важнейшую охранительную функцию, сохраняет и транслирует стандартные образцы рационального поведения и взаимодействия, хотя и препятствует введению изменений.

Резюме

Организационные изменения – это процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с нашим представлением о желаемом будущем. Они, как правило, связаны с преобразованием стратегии бизнеса, например с выходом на новые рынки сбыта, со слиянием и поглощением других компаний, что весьма характерно для российского бизнеса на настоящем этапе его развития.

При осуществлении организационных изменений неизбежно возникает *сопротивление изменениям*. Сопротивление организационным изменениям является одной из основных проблем стоящей перед развивающейся организацией.

Анализ литературы показал, что *сопротивления организационным изменениям* в основном рассматриваются в контексте различных концепций организационного развития.

С точки зрения наук о поведении сопротивление представляет из себя естественное проявление различных психологических установок в отношении рациональности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом.

Практические задания

1. Охарактеризуйте два направления работы служб персонала (тактическое и стратегическое).
2. Расскажите о сопротивлении персонала изменениям на примере реальной организации.
3. Попробуйте назвать и охарактеризовать наиболее распространенную классификацию видов сопротивления изменениям по уровню проявления.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «сопротивление изменениям»?
2. Назовите виды сопротивлений
3. Какие факторы обуславливают сопротивления персонала организации изменениям?
4. Перечислите методы преодоления сопротивлений изменениями.
5. Назовите причины сопротивления сотрудников изменениям.

Глава 17. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ

- Диагностика эффективности организационной культуры
- Изменения в организационной культуре
- Факторы, оказывающие влияние на изменения организационной культуры
- Формирование новой организационной культуры
- Поддержание организационной культуры

Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»

*Эллиот Жак,
американский психолог*

Управление современной организацией невозможно эффективно осуществлять без учета особенностей ее организационной культуры. Несмотря на то, что за рубежом данное направление стало актуально еще в начале 1980-х годов, в России интерес к данной проблематике наблюдается в настоящее время. Большинство успешных организаций страны активно внедряют в систему менеджмента правила и стандарты поведения, разрабатывают кодексы этики членов компаний, особое внимание уделяют внутриорганизационным ритуалам и мифам.

Организационная культура – не постоянное явление. Культуре свойственно меняться. Это изменение может быть вызвано многими факторами. Чаще всего это трудоёмкий процесс, который связан с большими затратами моральными и материальными. Однако совсем не обязательно, что введение изменений будет сопровождаться отрицательной реакцией. В идеальной ситуации введение изменений даёт возможность для реального творчества. В процессе изменений можно многому научиться.

17.1. Диагностика эффективности организационной культуры

В современной литературе существует довольно много определений понятия организационной культуры. Как и многие другие и понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет единственно «верного» толкования.

Организационная культура включает в себя набор ценностей, правил, норм, убеждений, традиций, стереотипов и поведенческих паттернов (моделей), которые разделяются сотрудниками данной организации. Другими

словами, культура определяет, как мы работаем, думаем и действуем в рамках компании. В любом сообществе людей, которые объединены общими целями, складывается свой способ работы, причем независимо от того, обращаем ли мы на это внимание, пытаемся ли как-то на него влиять.

Термин «культура» возник от латинского «*cultura*», то есть возделывание, воспитание, образование, развитие. Жан-Жак Руссо, представитель французского Просвещения, трактовал культуру как то, что отдаляет человека от естественной природы. Немецкие просветители, наоборот, считали, что культура – переход человека от животного состояния к общественному укладу. Гердер И.Г. считал, что культура – ступень совершенствования человека, прежде всего ступень развития наук и просвещения. Культура Гердера – то, что сплачивает людей, выступает стимулом развития. К. Маркс в конце XIX в. расширил понятие культуры, включив в него не только духовные, но и материальные составляющие.

Впервые понятие «организационная культура» было введено отечественным психотехником А.К. Гастевым, который вкладывал в это понятие управленческий смысл. Теоретическое и концептуальное осмысление этого понятия началось с конца 30-х годов (Ч. Бернанд, 1938 г.) и продолжается до сих пор. Эмпирическое изучение организационной культуры впервые было проведено на крупных и средних предприятиях США и Канады в 50-х годах прошедшего столетия (М. Дантон)³⁵⁸.

В понятие «организационная культура» входят идеи, убеждения, традиции и ценности, которые выражаются в доминирующем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, имидже организации. Известно, что организации различаются социальной атмосферой, методами выполнения работ, степенью активности, индивидуальными целями – все эти факторы зависят от истории организации, ее традиций, настоящего положения, технологии производства и т.д. В этом смысле культура завода отличается от культуры банка и культуры торговой фирмы. О пользе определения культуры организации свидетельствует тот факт, что люди могут лучше уживаться друг с другом или даже предсказывать поведение своих коллег, если понимают ее культуру³⁵⁹.

Для качественных изменений необходимо произвести диагностическое исследование, при котором узнать какой была культура раньше, какая она сейчас и какие элементы хотелось бы увидеть в ней в будущем.

В 1998 году HayGroup совместно с журналом Fortune провела исследование на тему: «Что отличает 500 лучших компаний мира от остальных?» Предметом изучения были именно те характеристики, которые отличают успешные компании от всех остальных. Полученные данные показали: ключевым фактором успеха является способность организации привлекать,

³⁵⁸ Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 511 с. С. 458.

³⁵⁹ Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. М.: ИНФРА-М, 2008. 464 с. С. 333.

развивать и удерживать талантливых сотрудников, которая, в свою очередь, во многом определяется организационной культурой. Решающий фактор эффективности бизнеса – наличие на каждой позиции в компании «человека на своем месте», а самые распространенные причины неудач в реализации избранной стратегии (до 70 % случаев) – недооценка человеческого фактора, нехватка у менеджеров умений управлять изменениями или отсутствие делегирования ответственности и полномочий.

Создание современной интегрированной системы управления персоналом в настоящее время считается одним из основных условий реализации стратегии компании. При этом именно организационная культура во многом определяет, какими будут структура организации, ее основные бизнес-процессы, системы подбора, мотивации, развития, вознаграждения и другое.

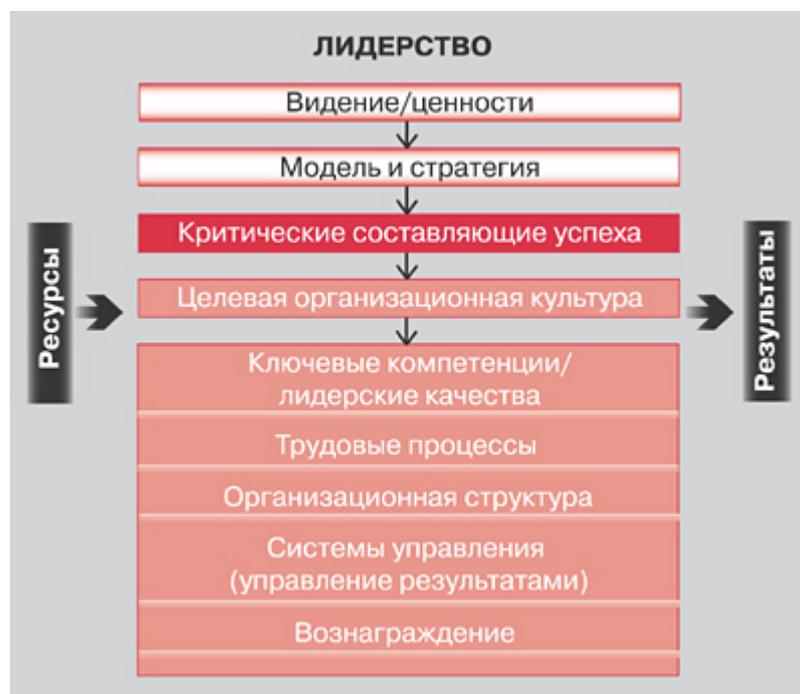


Рис.17.1. Схема интегрированной системы управления персоналом

Перед тем как начать диагностику, нужно определить какие предпочтения имеют разные по профессиональным и возрастным характеристикам сотрудники данной компании. Необходимо соблюдать анонимность, при таком виде сбора информации картина происходящего представляется гораздо достовернее, чем при отсутствии анонимности в анкетировании.

В самом общем виде диагностика культуры организации должна включать в себя следующие блоки:

- оценка соответствия управления по целям;
- оценка соответствия управления по ценностям;
- оценка соответствия поведения организации на рынке.

Культуру, сложившуюся в организации, можно изучать разными способами, среди которых можно выделить такие:

- интервью;
- анкетирование;
- анализ документов;
- изучение сложившейся практики управления;
- анализ сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;
- наблюдения;
- косвенные методы.

Существует множество способов исследования организационной культуры конкретной организации:

1. Прямая диагностика:

– *Количественные методы*, модельный анализ (анкетирование, опросы, анализ статистических данных, построение графических профилей, разработка типологий). Можно использовать, например, анкеты К. Камерона, Р. Куинна, С. Ханди, Д. Дэнисона, Г. Хофштеде, вопросник организационных убеждений М. Сашкина, анкету корпоративной культуры Ф. Гласера, вопросник организационной культуры Р. Кука и Дж. Лафферти, анкету культурного разрыва Р. Килмана и М. Сакстона, методику ценностных ориентации М. Рокича.

– *Социологические методы* (фокус-группы, полуструктурированное и глубинное интервьюирование, тестирование). Наиболее информативны глубинные групповые интервью (фокус-группы) и индивидуальные интервью с первыми лицами компании. Лучше всего проводить интервью «по вертикали» – от топ-менеджмента до рядовых сотрудников, тогда удастся получить максимально объективную картину организационной культуры;

– *«Полевые» методы* изучения ситуации путем реального погружения (имеется в виду глубокое погружение исследователя в культуру и действие в ней как сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива): рабочие группы, состоящие из консультантов и сотрудников компании, семинары-обсуждения с ключевыми лицами организации, включенное наблюдение, хронометраж, ведение дневника, метод эмпирических наблюдений.

2. Косвенные методы:

– Изучение образцов действующих нормативно-методических инструкций; документов, регламентирующих систему отношений и обмена информацией между различными звеньями организации; процедур работы с персоналом, принятия решений, сложившейся практики управления;

– Контент-анализ внутренней документации, отчетности, а также особенности языка этих документов;

– Изучение устного фольклора – баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании;

– Изучение сложившихся и организации правил, традиций, церемоний и ритуалов.

Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение трех задач:³⁶⁰

1. Осознание ведущих ценностей, приоритетов, установок, призванных поддержать перспективную организационную стратегию.

2. Прояснение какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации.

3. оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия сложившейся организационной культуры стратегии развития организации (бизнеса), выработанной руководством.

Сложившаяся организационная культура не всегда способствует эффективной работе персонала. Причина может состоять в том, что культуру характеризует невысокий уровень доверия между работниками и руководством, в отсутствии у работников стремления брать на себя ответственность, проявлять инициативу, придерживаясь пассивной, выжидательной позиции.

Организационная культура может выступать в качестве действенного инструмента, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности, – это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства.

Также организационную культуру можно изучать вполне конкретными методами. Существуют даже формулы, по которым определяются индексы описания различных элементов культуры в организации.

Параметр «дистанция власти». Определение «дистанции власти» происходит на основе ответов респондентов на следующие вопросы:

1) Как часто Вы выражаете несогласие с мнением руководителя? «Часто», «Редко».

2) С какого типа руководителем Вы предпочитаете работать? «Авторитарный», «Демократический».

Индекс «дистанция власти» рассчитывается по формуле:

$$\text{ИДВ} = 135 - 25a + b - c,$$

где a – среднее значение ответов на вопрос о частоте несогласия с руководителем (вопрос 1 – «часто»);

³⁶⁰ Стеклова О. Е. Организационная культура: учеб. пособие. Ульяновск: Изд-во УлГТУ, 2007. 127 с.

- b* – среднее значение ответов на вопрос, кто в качестве реального типа руководителя выбрал авторитарный стиль (вопрос 2);
- c* – среднее значение ответов тех, кто в качестве желаемого указал на консультативный стиль (вопрос 2).

Теоретически шкала разброса значений индекса «дистанция власти» находится от –90 до +210.

– 90 – означает, что никто не опасается возражать руководителю, все хотят работать с руководителем демократического типа, нет руководителей авторитарного типа.

+210 – означает, что все опасаются возражать руководителю. Никто не хочет работать с руководителем консультативного типа.

Низкий индекс свидетельствует о том, что:

- 1) в организации довольно четко обозначено неравенство ролей;
- 2) подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей;
- 3) высшие руководители доступны;
- 4) в организации право первенствует над силой;
- 5) все люди обладают равным правом;
- 6) лучший способ изменения существующей системы – перераспределение власти;

Высокий индекс означает признание того, что:

- 1) неравенство нормально в этом мире, где каждый имеет право на место тех, кто вверху, и тех, кто внизу, защищают этот порядок;
- 2) иерархическое устройство – это природное неравенство;
- 3) только некоторые люди совершенно свободны, большинство зависит от других людей;
- 4) подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей;
- 5) высшее руководство недоступно;
- 6) приказы не обсуждаются: сила предшествует праву.

Второй важный параметр, показывающий состояние организации и характер ее организационной культуры, – это *тенденция к избежанию неопределенностей*. Этот параметр измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций, и степень, в которой они стараются избегать таких ситуаций. Для снижения ситуации неопределенности люди создают условия, обеспечивающие им большую стабильность, посредством применения более формальных правил, отвержения девиантных идей и поведения; принимается вера в возможность абсолютной истины. Культура, стремящаяся к определенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью³⁶¹.

³⁶¹ Галкина Т.П. Социологи управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2004. 224 с.

Культура, принимающая неопределенность, характеризуется меньшей агрессивностью, бесстрастностью и относительной толерантностью (терпимостью).

В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность. В организациях с низким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать ответственность на себя.

Третий показатель – «индивидуализм-коллективизм» – оценивает степень интеграции индивидов в группы.

Уровень «индивидуализма-коллективизма» определяется на основе ответов на следующие вопросы:

1) Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни? «Очень важно», «Не очень важно».

2) Какое значение вы придаете приемлемым условиям труда? «Большое», «Небольшое».

3) Насколько для вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом? «Очень важно», «Не очень важно».

4) Насколько вам важно жить в районе, приемлемом для вас лично и вашей семьи? «Очень важно», «Не очень важно».

Здесь можно ограничиться процентным соотношением ответов на предложенные вопросы.

Вопрос 1: преобладают варианты «очень важно» – *индивидуалистский тип культуры*; преобладают «не очень важно» – *коллективистский тип культуры*.

Вопрос 2: преобладание вариантов ответа «большое» – *коллективистский тип культуры*; преобладание ответов «небольшое» – *индивидуалистский тип культуры*.

Вопрос 3: преобладают варианты «очень важно» – *коллективистский тип культуры*; преобладают «не очень важно» – *индивидуалистский тип культуры*.

Вопрос 4: преобладают варианты «очень важно» – *индивидуалистский тип культуры*; преобладают «не очень важно» – *коллективистский тип культуры*.

Индивидуалистская культура организации характеризуется следующими чертами:

1) сотрудники не желают вмешательства организации в их личную жизнь;

2) предприятие слабо влияет на самочувствие своих служащих;

3) сотрудники считают, что могут надеяться только на себя;

4) функционирование организации осуществляется с расчетом на индивидуальную инициативу каждого;

5) продвижение осуществляется внутри организации или во внешних формах;

6) продвижение осуществляется на основе компетенции и рыночной «стоимости» индивида;

7) руководство находится в курсе последних идей и методов, пытается их воплотить на практике, оно стимулирует активность подчинённых сотрудников и групп;

8) социальные связи внутри организации характеризуются принятыми отношениями и в достаточной степени дистанционны.

Для коллективистской культуры характерно:

1) служащие ожидают, что фирма будет заниматься их личными делами;

2) организация в большей степени способна влиять на самочувствие сотрудников;

3) служащие ожидают, что предприятие будет защищать их интересы;

4) взаимодействия на предприятии основываются на чувстве долга;

5) продвижение осуществляется исключительно внутри организации;

6) продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы;

7) руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчинённых сотрудников или групп;

8) социальные связи внутри организации характеризуются сплочённостью, тесными групповыми контактами.

Четвёртый параметр – «мужественность-женственность» – отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания. Параметр «мужественность-женственность» определяется на основе ответов на следующие вопросы:

1) Насколько для вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом? «Очень значима», «Не очень значима».

2) Насколько важно для вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе? «Очень важно», «Не очень важно».

3) Насколько для вас важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса? «Очень важно», «Не очень важно». Здесь можно ограничиться процентным соотношением ответов на предложенные вопросы.

Вопрос 1: преобладают варианты «очень значима» – женский тип культуры; преобладают «не очень значима» – мужской тип культуры.

Вопрос 2: преобладание вариантов ответа «очень важно» – мужской тип культуры; преобладание ответов «не очень важно» – женский тип культуры.

Вопрос 3: преобладают варианты «очень важно» – женский тип культуры; преобладают «не очень важно» – мужской тип культуры.

«Мужская культура» организаций характеризуется следующими ориентациями:

- 1) успех – единственное, что значимо в жизни;
- 2) надо стремиться всегда быть лучшим;
- 3) независимость;
- 4) максимально реализовывать свои претензии;
- 5) решения принимаются на основе рационального размышления (логика);
- 6) мужчина должен доминировать в любой ситуации;
- 7) жить ради работы;
- 8) уважать тех, кто добился успеха;
- 9) важным являются деньги и хорошие материальные условия.

«Женской роли» присущи следующие ориентации:

- 1) качество жизни является важным моментом;
- 2) приветствие солидарности;
- 3) нацелена на оказание услуги;
- 4) решения принимаются с опорой на интуицию;
- 5) ориентация на равенство;
- 6) различие между полами не влияет на занятие властных позиций;
- 7) работать, чтобы жить;
- 8) важным являются мужчины и окружение;
- 9) надо сочувствовать неудачникам.

Все эти четыре параметра организационной культуры предприятий находятся в тесном взаимодействии и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики, как: стиль управления, возможности возникновения конфликтов, их протекания и способы разрешения.

Определяя тип организационной культуры можно выделить только некоторые ключевые аспекты культуры, влияющие на эффективность; отметить некоторые ошибки, связанные с отсутствием управления культурой и с просчетами в программе её развития; указать возможные пути изменения неблагоприятно сложившейся культуры. Необходимо помнить о том, что для каждого предприятия и каждой организации должен существовать свой рецепт «лечения» организационной культуры.

17.2. Изменения в организационной культуре

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Процессы изменения организационной культуры тесно связаны с ее элементами.

Изменение организационной культуры – это процесс «взрачивания» новых или обновления имеющихся составляющих организационной культуры и их внедрение в организационную жизнедеятельность³⁶².

³⁶² Андреева Ю.А. Технологии формирования и изменения организационной культуры // Научный вестник. 2009. №4. С. 12-14.

Типы изменений разнообразны:

- обновления (пересмотр) должностных инструкций, служащих с точки зрения подчинённости и контактов;
- введение новой техники и технологии;
- изменение в организационной структуре;
- увольнение рабочих;
- расширение обязанностей;
- новая система оплаты труда;
- переход на другой режим работы и т.д.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит не неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или другую сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации рис. 17.2³⁶³



Рис. 17.2. Изменение в поведении и культуре организации

³⁶³Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие. М.: ФОРУМ, 2009. 648 с.

В случае *первого сочетания* происходят изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить. В коммерческих организациях люди меняют свое базовое предположение о влиянии внешней среды, однако для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний навыков и умений³⁶⁴.

Во всех этих и им подобных случаях главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем научения (учиться на своих ошибках) в организации (на работе), чем вне последней.

Второе сочетание – это изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, а может быть даже группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влиятельности первых изменения в организации могут происходить в задуманном ими направлении. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры (предположения, верования и ценности)³⁶⁵.

Так, сейчас во многих коммерческих организациях работают люди «старой взгляда», добросовестно выполняя свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение. Главная проблема в этом случае – это отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку. Люди меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать.

Весь процесс изменений, можно представить в форме схемы, предложенной Р. Бекхардом. Эта схема представлена на рис. 17.3³⁶⁶.

Как следует из схемы при подготовке и осуществлении изменений нужно рассматривать три состояния предприятия. Первое – осознанное представление будущего состояния организационной культуры фирмы и ее конкретных форм (системы отношений), которое следует отразить в ее миссии и в регламентирующих документах. Второе – всесторонне взве-

³⁶⁴ Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие. М.: ФОРУМ, 2009. 648 с.

³⁶⁵ Там же.

³⁶⁶ Логика процесса изменений организационной культуры предприятия // Познавательный сайт «Хорошая реклама». URL: <http://www.good-reklama.ru/osnovymarketinga/137.html>

шенное и оцененное настоящее состояние организационной культуры. И третье – ее состояние в переходном периоде. Причем переход всегда представляет собой некий процесс – динамичное состояние, определяемое процедурами изменений.

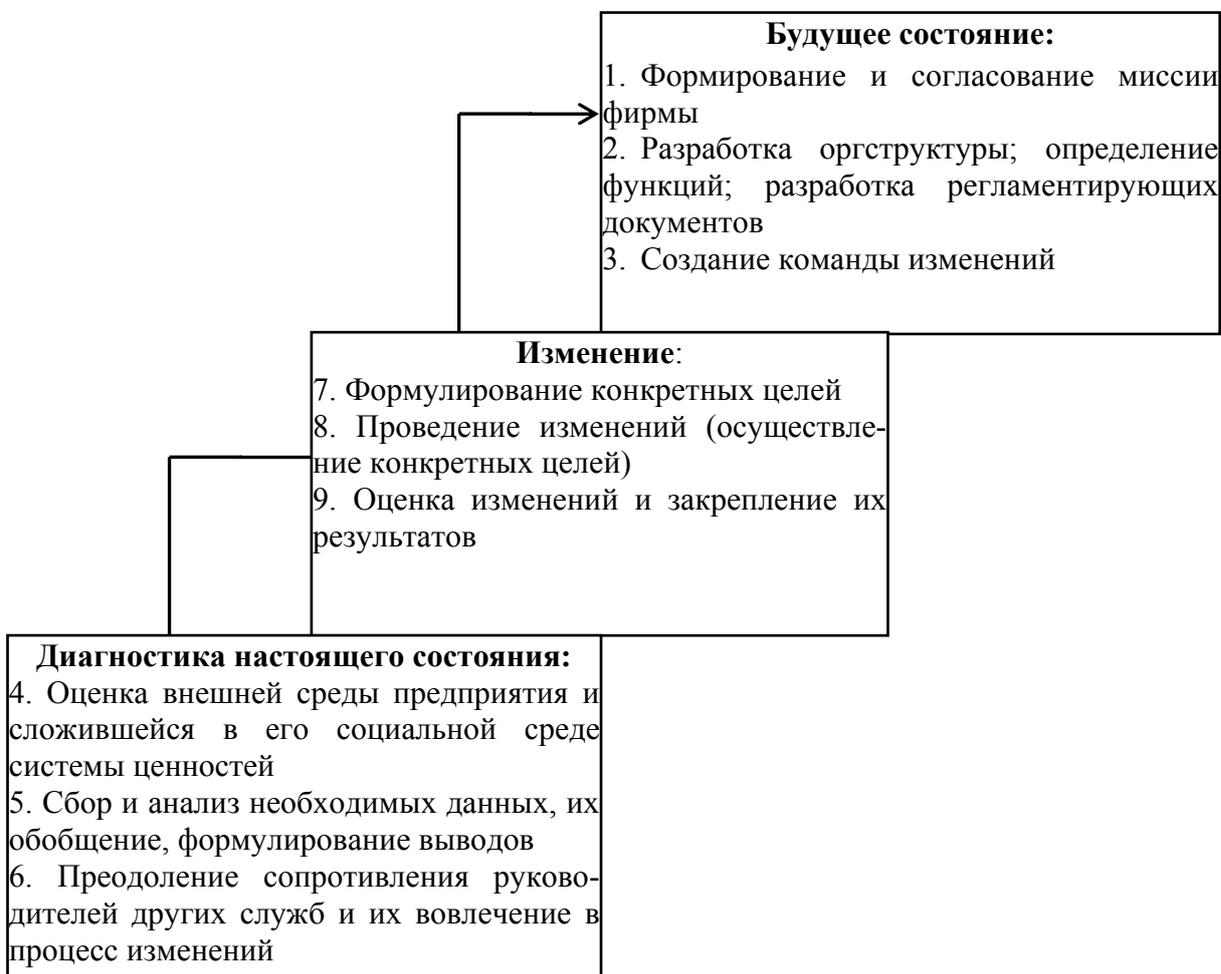


Рис. 17.3. Схема процесса изменений

Третье сочетание – изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу. Постоянность при этом возникает из-за того, что каждая из сторон (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, развивает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше³⁶⁷.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения

³⁶⁷ Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 5-е изд. М.: ИНФРА-М, 2010. 528 с.

начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

17.3. Факторы, оказывающие влияние на изменение организационной культуры

Существуют факторы, которые будут замедлять осуществление перемен в организации. Одним из самых важных факторов является сопротивление изменениям со стороны работников компании. Компания отстывает, когда встречает сопротивление сотрудников, не довольных последствиями изменений организационной культуры. Сопротивление некоторых сотрудников компании изменениям, не должно удивлять никого, в том числе руководителей, так как противодействие – это естественная реакция на перемены. Правда, иногда сопротивление ошибочно рассматривается как первопричина неудач проведенных изменений. Но это заблуждение – первопричиной неудач является не изменения, а ошибки в управлении, которые не позволили предвидеть и учесть неизбежное сопротивление преобразованиям.

Организационная культура может стать источником сопротивления переменам в силу устойчивого стремления членов организации следовать усвоенным нормам и ценностям, присущим данной культуре. Так же как отношения между разными ролями приводит к ряду стабильно действующих ожиданий, формирующихся у людей, так и ценности и нормы заставляют людей вести себя предсказуемо. Если организационные перемены идут вразрез с ценностями и нормами, которые принято считать незыблемыми, и заставляют людей по-новому делать то, к чему они привыкли, то это вызывает отторжение и сопротивление³⁶⁸.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур.³⁶⁹

Организационный кризис. Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами

³⁶⁸ Стеклова О.Е. Организационная культура: учеб. пособие. Ульяновск: Изд-во УлГТУ, 2007. 127 с.

³⁶⁹ Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2010. 648 с. С. 40.

кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

Смена руководства. Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

Стадии жизненного цикла организации. Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы.

Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если:

- предыдущий успех организации не отвечает современным условиям;
- работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации;
- образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

Рассмотрим методы изменения организационной культуры в зависимости от стадий развития (табл. 17.4).

Т а б л и ц а 17.4

Механизмы изменения культуры в соответствии со стадией развития организации

Стадия развития организации	Механизмы изменения
Основание и ранний рост, развитие	1. Инкрементальные изменения путем общей и частной эволюции 2. Изменение посредством внутриорганизационной терапии 3. Изменение посредством содействия созданию гибридных культур
Средний возраст	4. Изменение посредством систематической подпитки из избранных субкультур 5. Плановое изменение посредством реализации проектов развития организации и создания параллельных обучающих систем 6. Размораживание и изменение вследствие технологического фактора
Зрелость и закат	7. Изменение посредством внедрения людей со стороны 8. Размораживание посредством скандалов и развенчания мифов 9. Изменение путем навязывания убеждений 10. Разрушение и перерождение

Возраст организации. Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

Размер организации. Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

Уровень культуры. Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

Наличие субкультур. Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия *управления культурой* в организации. Она предполагает:

– анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;

– разработку специальных предложений и мер.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

На изменение организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.³⁷⁰

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

1. *Миссия и стратегия* (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии).

2. *Цели* (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками).

3. *Средства* (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности).

³⁷⁰ Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие. М.: ФОРУМ, 2009. 648 с.

4. *Контроль* (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры).

5. *Корректировка поведения* (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

Члены организации должны знать *реальную* миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

Следующая группа вопросов относится к установлению *целей* и выбору *средств* их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других – работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих – может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое.

Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие:

1. *Общий язык и концептуальные категории* (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций).

2. *Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее* (установление критериев членства в организации и ее группах).

3. *Власть и статус* (установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации).

4. *Личностные отношения* (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе).

5. *Награждения и наказания* (определение базовых критериев желательного и нежелательно поведения и соответствующих им последствий).

6. *Идеология и религия* (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

Сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому является умеренно сильная организационная культура.

17.4. Формирование новой организационной культуры

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Источники формирования организационной культуры:³⁷¹

- взгляды, ценности, представления основателей организации;
- коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации;

- новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями.

Далее происходит внедрение механизмов формирования организационной культуры (табл. 17.4).

Т а б л и ц а 17.4

Механизмы внедрения новой организационной культуры

Первичные механизмы внедрения культурных основ	Вторичные механизмы четкой формулировки и закрепления основ
<ul style="list-style-type: none">– Оценка и контроль явлений и процессов со стороны лидеров;– Поведение лидеров в критических случаях и при организационных кризисах;– Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов;– Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество;– Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника;– Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации.	<ul style="list-style-type: none">– Структура и устройство организации;– Организационные системы и процедуры;– Организационные обычаи и ритуалы;– Дизайн физического пространства, фасадов и зданий;– Истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях;– Официальное признание организационной философии, ценностей и убеждений.

Процесс формирования культуры на первом этапе является процессом создания малой группы и может быть представлен в виде следующей последовательности шагов:

1. Индивид выдвигает идею о формировании новой организационной культуры.

³⁷¹ Корпоративная культура: учеб.-метод. пособие / авт.-сост. Т.А. Лапина. Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. 96 с.

2. Основатель привлекает к реализации своего замысла одного или нескольких людей и формирует ядро единомышленников, обладающих такими же целями и видением ситуации. Иными словами, они поддерживают исходную идею, считая ее разумной и удачной настолько, что готовы рискнуть, пожертвовав своим временем, средствами и силами.

3. Группа учредителей приступает к согласованной деятельности, регистрируя ее, основывая фонды, определяя рабочее пространство

4. К работе компании привлекаются другие лица, после чего можно говорить уже собственно о начале формирования культуры.

Изменение культуры – дело трудное, требующее больших временных усилий. Постепенно придется обратить внимание почти на все стороны жизни организации, которые поддерживают ее существование и создают уверенность в ее соответствии предпочтительной культуре.

Одним из способов, позволяющих не упустить из виду эти аспекты, может стать использование одной из вариаций модели 7S, впервые предложенной Р. Уотерманом и его коллегами. Ее суть заключается в том, что для успеха в деле трансформации культуры могут потребоваться изменения в *структуре* (архитектуре организации), *символах* (образах, которые подкрепляют культуру), *системах* (производственных, системах оценок, отбора, качества и т.д.), *штате* (подборе кадров и совершенствовании человеческих ресурсов), *стратегии* (поведенческих проявлениях видения организации), *стиле лидерства* (подходах и примерах, насаждаемых высшими руководителями) и *профессионализме менеджеров* (в аспектах компетентности лиц, реализующих процесс изменений).

Существует множество методов формирования новой организационной культуры³⁷²:

1. Административные – к ним можно отнести методы прямого, официального указания принципов, стандартов, норм и правил поведения в сочетании с административными санкциями со стороны руководства организации, основанные на отношениях власти и подчинения, например, устав, трудовой распорядок, организация дисциплинарных отношений, информирование.

2. Психологические методы – связанные с использованием групповых процессов для воздействия на личность, входящую в трудовой коллектив, и отдельных, особенно авторитетных работников (групповое давление, влияние), а также психологических способов воздействия на личность и особенностей восприятия и усвоения нужных образцов поведения (заражение, подражание, научение).

3. Символические – связанные с материальным воплощением основных идей и ценностей организационной культуры (в виде символов,

³⁷² Стеклова О. Е. Организационная культура: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 127 с.

лозунгов, логических и смысловых ассоциаций, поведенческих культурных форм, пространственного расположения и т.п.).

Методы, применяемые для формирования инновационной организационной культуры, должны использоваться в комплексе, воздействуя сразу на все стороны жизнедеятельности организации. Некоторые из них требуют достаточно больших затрат, например, премирование определенных форм поведения, разработка психологических тренингов или приглашение специалистов, обучение, разработка мероприятий по воздействию на сотрудников, однако часть из этих методов требуют единовременных больших затрат, а поддержание в жизнеспособном состоянии разработанных символических форм не слишком затратное дело, здесь скорее требуется систематичность в обращении к ним.

Существуют различные способы, инструменты, которые способствуют внедрению желаемой организационной культуры.

Поведение руководителя является самым эффективным, но и самым труднореализуемым инструментом воздействия. Безусловно, руководителю необходимо начать с себя. Фактически речь идёт об усвоении руководителем новой для себя роли: не начальника, который приказывает, а лидера, который увлекает своим примером.

Система стимулирования и мотивации. Большое влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

Критерии отбора в организацию. Необходимо определить, каким работникам при приёме на работу будет отдаваться предпочтение: профессионалам, обладающим необходимыми знаниями и опытом для выполнения сегодняшних функций, или же работникам, которые при необходимом профессиональном уровне являются потенциально более ценными для фирмы, так как способны и готовы освоить новые профессии, чтобы решать задачи завтрашнего дня.

Можно привести такой *пример*: на фирме имеется вакантное место переводчика с английского языка. Критерием отбора из нескольких претендентов можно считать прекрасное знание языка, опыт работы в этой области. Если стратегией фирмы предусмотрен выход через 3–4 года на китайский рынок, то, вероятно, более правильным будет иной критерий: не только знание английского языка, но и готовность изучить китайский язык (либо знание его основ). Тогда через несколько лет не придётся принимать целиком группу новых для фирмы переводчиков (их ценности и нормы поведения могут не совпасть с теми, что составляют ядро организационной культуры фирмы), а лишь дополнить уже имеющихся переводчиков новичками, которые помогут им адаптироваться на фирме. Разумеется, необходимо будет ввести плату за знание китайского языка, выплачивая её

даже в те годы, когда он не используется в работе переводчиков, и они работают с английским языком.

Обучение и повышение квалификации персонала призваны не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации. В ходе обучения также разъясняется, какого поведения организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Культура предприятия закрепляется и транслируется в *традициях и порядках, действующих в организации*. При этом на организационную культуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. Например, если по каким-то причинам руководство один-другой раз не смогло подвести ежемесячные итоги работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководителей разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала «выкладываться» на работе.

Заявления, призывы, декларации руководства. Для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество – это залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!». Чувства уверенности, гордости, восхищения вырабатывают автоматическую реакцию на образ компании. Лозунги советских времён сыграли большую роль в становлении организационной культуры на предприятиях СССР.

Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что символика, применяемая на упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции, положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает преданность, приверженность работников своей организации и чувство гордости за неё.

По данным разных источников, фирмы с ярко выраженной, сложившейся организационной культурой гораздо эффективнее в использовании человеческих ресурсов. Организационная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня, у него актуализируются потребности иного плана: в достойном положении в коллективе, признании, самореализации. И здесь на первый план выходит организационная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов.

17.5. Поддержание организационной культуры

Организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. По сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для поддержания новой, желательной организационной культуры, то есть такой организационной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития компании. Здесь можно выделить целый ряд методов.

Среди методов поддержания организационной культуры следует отметить следующие³⁷³:

1. *Декларируемые менеджментом лозунги*, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.

2. *Ролевое моделирование*, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.

3. *Внешние символы*, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

4. *Истории, легенды, мифы и обряды*, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К *обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. *Ритуалы* представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организа-

³⁷³ Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие. М.: ФОРУМ, 2009. 648 с. С. 351.

ционной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.

5. *Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента.* То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

6. *Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании.

7. *Кадровая политика организации.* Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту³⁷⁴. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

³⁷⁴ Маратами М. Современная технология и экономическое развитие Японии. М.: Экономика, 1986.

Можно выделить также другие методы поддержания организационной культуры³⁷⁵:

1. *Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.* Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер даёт знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Обычно объекты внимания закрепляются в миссии, в мифах и легендах, выделяются на примере героев, которые правильно вели себя в неоднозначной ситуации.

2. *Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* В данных ситуациях менеджеры и их подчинённые раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе её и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих её в определённой мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых.

В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании. Иногда приводит к формированию технологии преодоления кризиса, правильного поведения, кристаллизации ролей.

3. *Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Аспекты организационной культуры усваиваются подчинёнными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчинённым по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также демонстрировать подчинённым, например, определённое отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определённые аспекты организационной культуры.

4. *Критерии определения вознаграждений и статусов.* Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определённым образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так распределение привилегий указывает на роли и поведение,

³⁷⁵ Стеклова О.Е. Организационная культура: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 127 с.

более ценимые организацией. Вместе с тем практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

5. *Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.* Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и её руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно её членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

6. *Организационные символы и обрядность.* Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но также через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии, называемые образцами поведения.

Разумеется, это не полный перечень методов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации – функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Резюме

Изменение организационной культуры – это процесс внедрения новых или обновления имеющихся составляющих организационной культуры и их внедрение в организационную жизнедеятельность. Для качественных изменений необходимо произвести диагностическое исследование, при котором узнать какой была культура раньше, какая она сейчас и какие элементы хотелось бы увидеть в ней в будущем.

Разработка плана внедрения изменений, а также проведение самих изменений в организационной культуре – не простая задача. Неминуемо возникнет сопротивление персонала, которое в лучшем случае может затянуть сроки проведения изменений.

Бывают разные формы и степени сопротивления. Одни выражают это через затягивание принятия и реализации тех или иных новых решений, что вызывает непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений.

Организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. По сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для поддержания новой, желательной организационной культуры, то есть такой организационной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития компании.

Практические задания

1. Приведите примеры успешных изменений организационной культуры реальных компаний
2. Охарактеризуйте методы формирования и поддержания организационной культуры. Какие из них, на Ваш взгляд, более эффективные?
3. Какие трудности могут повлечь за собой изменения организационной культуры. Порассуждайте по данной проблеме.

Контрольные вопросы

1. Что такое организационная культура?
2. Какими особенностями должна обладать эффективная организационная культура?
3. Назовите особенности изменения организационной культуры.
4. Перечислите факторы, влияющие на изменение организационной культуры.
5. Назовите методы формирования и поддержания новой организационной культуры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день организации любого рода стремятся обогнать своих конкурентов различными способами. Но какими бы эффективными эти способы не были, без развития самой организации гонка в конкурентной борьбе невозможна. Развитие организации в первую очередь подразумевает ее изменение. Чтобы эффективно развиваться, необходимо изменяться. Изменения могут быть различными, начиная от организационной культуры, заканчивая реструктуризацией всей организации. В большинстве своем, для эффективного проведения изменений руководству организации необходимо заручиться поддержкой своих сотрудников, хотя бы небольшой их частью.

Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в организациях в одних случаях происходят целенаправленно на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, в других – носят скорее неформальный и адаптивный характер, когда организация оперативно приспосабливается к меняющимся условиям путем модификации своего поведения.

В настоящее время наблюдается интерес к организационным изменениям. Это объясняется тем, что во многих фирмах смена условий окружения и технологии вызывает необходимость соответствующих организационных изменений. Утверждают даже, что быстрота, с которой происходят социальные изменения, и растущая сложность условий окружения уже сами по себе определяют необходимость в частых организационных изменениях.

Изменения и нововведения в организациях неизбежны. При этом динамика организационных изменений различна, зависит от географии, экономического благополучия, правовой сферы, общественных отношений, климата и еще массы других переменных, не зависящих или зависящих от организации. Понятие «изменение» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Также под изменением можно понимать процесс смены одного состояния другим. Изменения в организации могут касаться любого аспекта или фактора.

Незначительные изменения в процедурах и операциях постоянно происходят во всех организациях. В учебнике рассмотрены организационные изменения, которые предполагают существенное перераспределение ролей в организации. Задача состоит в том, чтобы способствовать

таким изменениям и сделать так, чтобы компания чутко реагировала на возникающую в них необходимость.

В учебнике «Управление изменениями» рассмотрена природа и сущность организационных изменений, их типология и классификация, предпосылки, предмет, задачи и эволюция. Большое внимание уделено концепциям и моделям организационного развития.

Рассмотрены методы изменения, анализа и диагностики организации и основные этапы управления изменениями в организации: проектирование организационных изменений, реализация организационных изменений, контроль над управлением переменами.

В книге представлены основы управления изменениями в различных подсистемах: стратегии, структуре организации, бизнес-процессах, системе управления персоналом, организационной культуре, в производственных технологиях организации.

Одним из конечных продуктов менеджмента являются изменения, позволяющие ей адаптироваться ко внешней среде. Проведение изменений создает условия, необходимые для реализации выбранной стратегии. Необходимость и характер изменений зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, продукта. Изменения затрагивают многие стороны деятельности организации и элементы ее структуры. Они носят комплексный характер.

Организационные изменения будут эффективны, при условии, если они будут проводиться системно во всех основных направлениях жизнедеятельности предприятия.

Главный смысл управления изменениями заключается в том, чтобы каждый проект компании достигал поставленных перед ним целей, человеческие ресурсы использовались как можно эффективнее, а предприятие приобретало конкурентные преимущества.

Принципиально важный вопрос заключается в следующем: как предприятие может противостоять изменениям внешней среды возникающим часто, но нерегулярно и практически непредсказуемо, а также с помощью предварительных мер или ответной реакции сохранять свою жизнеспособность и достигать намеченных целей. Предприятие должно постоянно следить за основными компонентами окружающей системы и делать выводы относительно своих потребностей в переменных. Обычно среди этих компонентов выделяют экономические, технологические, политико-правовые, социально-культурные и физико-экологические.

Таким образом, изучение организационных изменений и стадий развития организации имеет важное значение в современном мире. Ученые, рассматривающие жизнь организации, задумываются о закономерностях, которые не только смогли бы объяснить прошлое, но и позволили бы прогнозировать развитие организации в будущем.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д. Аакер; пер. с англ. С.Г. Божук. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Абдикеев, Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст] / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Кисилев. – М.: Эксмо, 2007. – 592 с.
3. Абчук, В.А. Менеджмент [Текст]: учебник / В.А. Абчук. – СПб.: Изд-во «Союз», 2002. – 463 с.
4. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст]: пер. с англ. / И. Адизес; под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
5. Адизес, И. Управляя изменениями [Текст] / И. Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: Питер, 2011. – 224 с.
6. Аистова, М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям [Текст] / М.Д. Аистова. – М.: Альбина Паблшер, 2007. – 287с.
7. Акимова, Г.З. Стратегическое управление [Текст]: учеб. пособие / Г.З. Акимова. – Белгород: Изд-во БГТУ им.В.Г.Шухова, 2005. – 154 с.
8. Акофф, Р. Акофф о менеджменте [Текст] / Р. Акофф. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с. – С. 64.
9. Акулов, В.Б. Теория организации [Текст]: учеб. пособие / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2002. – 144 с.
10. Алексеев, П.В. Философия [Текст]: учебник / П.В. Алексеев, А.В. Панин. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2003.
11. Алексеев, Н. Рутинность, время и неопределенность в стратегиях управления изменениями [Текст] / Н. Алексеев // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – №6. – С.63-68.
12. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления [Текст]: учеб. пособие / Т.В. Алесинская. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m95/>
13. Алиева, В.Г. Теория организации [Текст]: учебник для вузов / В.Г. Алиева. – 3-е изд. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 431 с.
14. Анголенко, Н.И. Системное руководство организацией [Текст]: учебник / Н.И. Анголенко. – М.: Экзамен, 2007.
15. Андреева Т.Н. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций [Текст] / Т.Н. Андреева // Вестник СПб. университета. – 2004. – №2 (16). – С.33-49.
16. Анисимов, В.В. Общие основы педагогики [Текст]: учеб. для вузов / В.В. Анисимов, О.Г. Грохольская, Н.Д. Никандров. – М.: Просвещение, 2007. – 575 с.
17. Анохин, П.К. Кибернетика функционирования систем [Текст] / П.К. Анохин. – Изд-во «Медицина», 1998. – 400 с. – С. 42.

18. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 438 с.
19. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. (гл. 6. Управление в условиях стратегических изменений, сопротивление изменениям, спонтанные изменения).
20. Антикризисное управление [Текст]: учебник / под ред. Э.М. Короткова // Государственный университет управления. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 620 с.
21. Апенько, С.Н. Стратегическое управление персоналом в динамичной среде функционирования организации [Текст]: монография / С.Н. Апенько, А.Ю. Коньядунова. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 292 с.
22. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: пер. с англ. / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
23. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Арутюнова Д.В. – Таганрог: Изд-во ТТИЮФУ, 2010. – 122 с.
24. Архангельский, Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы [Текст] / Г.А. Архангельский. – СПб.: Питер, 2003. – 415 с.
25. Асташкина, И. Метод структуризации целей [Электронный ресурс] / И. Асташкина, В. Мишин // Центр креативных технологий. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/analisis/ analisis0018/>
26. Базитов, Т.В. Организационное обучение и обучающаяся организационная система [Электронный ресурс] / Т.В. Базитов, К.Е. Валуев. // Портал «Финансовый менеджмент» – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/org_education.shtml
27. Баранчеев, В.П. Управление организацией [Текст] / В.П. Баранчеев, Г.Л. Азоев, В.Н. Гунин, Изд-во «ИНФРА-М», 2010. – 736 с.
28. Баринов, В.А. Антикризисное управление [Текст]: учеб. пособие / В.А. Баринов. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 364 с.
29. Баринов, В.А. Организационное проектирование [Текст] / В.А. Баринов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 384 с.
30. Барков, С.А. Управление персоналом [Текст] / С.А. Барков – М.: Юристъ, 2001. – 451 с.
31. Барышева, А.В. Инновации [Текст]: учеб. пособие / А.В. Барышева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2007. – 382 с.
32. Басовский, Л.Е. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 211 с.
33. Башкатова, Ю.И. Управленческие решения [Текст] / Ю.И. Башкатова. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 89 с.
34. Белладжио, Д. Разработка программного обеспечения: управление изменениями [Текст] / Д. Белладжио, Т. Миллиган. – М.: ДМК Пресс, 2009. – 384 с.
35. Беллман, Р. Принятие решений в расплывчатых условиях [Текст] / Р. Беллман, Л. Заде // Вопросы анализа и процедуры принятия решений. – М.: Мир, 2007.

36. Белов, А. Управление по целям – ключ к эффективности [Электронный ресурс] / А. Белов // Портал «Управление производством». – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/strategy/SSP_KPI_MBO/bsc-mbo-kpi.html.
37. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия [Текст]: учебник / Л.П. Белых, М.А. Федотова. – М.: ЮНИТИ, 2007. – С.102.
38. Беляев, П.А. Антикризисное управление [Текст] / П.А.Беляев, Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 311 с.
39. Библиотека менеджмента. Стратегические изменения в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/18.php>
40. Бишоп, С. Тренинг изменений в организации [Текст] / С. Бишоп, Д. Тэйлор; пер. с англ. О. Кадикина. – 2-е изд., междунар. – СПб.: Питер, 2002. – 384 с.
41. Блинов, А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст] / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров, И.В. Захаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010, 344 с.
42. Бовин, А.А. Управление инновациями в организациях [Текст]: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2011. – 415 с.
43. Богачев, В.Ф. Стратегия малого предпринимательства [Текст] / В.Ф. Богачев. – СПб.: Корвус, 2001 – 224 с.
44. Богданов, А.А. Всеобщая организационная наука [Текст]: в 2-х т. / А.А. Богданов. – М.: Экономика, 2005. – 201 с.
45. Большаков, А.С. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / А.С. Большаков. – СПб.: Питер, 2000. – 160 с.
46. Большаков, А.С. Современный менеджмент. Теория и практика. [Текст] / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2008. – 463 с.
47. Большая советская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/170768/Структура>
48. Браун, М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения [Текст]: пер. с англ. / М.Г. Браун – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
49. Буков, П. Типичные ошибки в российской практике управления изменениями [Электронный ресурс] / П.Буков // Сайт «Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга». – Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_1132.
50. Булатов, А.С. Экономика [Текст]: учебник / А.С.Булатов. – 3-е изд., перераб. и доп.– М.: ЮРИСТЪ, 1999.
51. Бурков, В.Н. Введение в теорию управления организационными системами [Текст] / В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Новиков; под ред. чл.-корр. РАН Д.А. Новикова. – М.: Либроком, 2009. – 264 с.
52. Быстрова, Ю.С. Управление изменениями [Текст] / Ю.С. Быстрова; пер. с англ. А. Лисициной; под ред. Ю. Быстрова. – М.: Изд-во Альпина Бизнес Букс, 2007 – 227 с. – (Сер. «Классика Harvard Business Review»).

53. Бьерн, Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Андерсен Бьерн. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 272 с.
54. Валдайцев, С.В. Оценка бизнеса [Текст]: учебник / С.В. Валдайцев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 352 с.
55. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента [Текст]: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова; под ред. Д.Д. Вачугова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2005. – 376 с.
56. Верникова, Г.В. Что такое реинжиниринг [Текст] / Г.В. Верникова // Деньги. – 2002. – №9.
57. Версан, В.Г. Государственные меры по содействию повышению качества [Текст]: учеб. пособие / В.Г. Версан, И.И. Чайка, В.И. Галлеев. – М.: РИА Стандарты и качество, 2006. – 283 с.
58. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009. – 512 с.
59. Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/Технико-экономическое_обоснование.
60. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2002. – 296 с.
61. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник. / О.С. Виханский, А.И.Наумов. – 5-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 528 с.
62. Внедрение сбалансированной системы показателей (Horvath & Partners) [Текст]. – М.: «Альпина –Букс, 2006. – 478 с.
63. Внесение изменений в деятельность предприятия [Электронный ресурс] // Сайт «О недвижимости». – Режим доступа: <http://www.onedvizhimosti.ru/category/biznes/vnesenie-izmeneniy-v-deyatelnost-predpriyatiya/>
64. Внешнеэкономическая деятельность предприятия [Текст]: учебник для вузов / под ред. д.э.н., проф. Л.Е. Стровского. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010 – 584с.
65. Волкогорова, О.Д. Методы преодоления сопротивления изменениям [Электронный ресурс] / О.Д. Волкогорова. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2008/06/07/preodolenije_soprotivlenija_izmenenijam.html
66. Волонтей, В. Процессный подход [Электронный ресурс] / В.Волонтей // Сайт консалтинговой компании «Правила бизнеса». – Режим доступа: <http://www.stamsoft.by/articles/303-process.html>
67. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации [Текст]: учебник / И.Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 176 с.
68. Воронин, С.И. Организационное проектирование [Текст]: учеб. пособие / С.И. Воронин. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2001. – 105 с.
69. Воскресенский, М. Аутсорсинг бизнес-процессов – основа управления дистанционными продажами [Текст] / М. Воскресенский // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №1. – С.63-68.
70. Восьми этапная модель [Электронный ресурс] / Сайт «Логолекс – консалтинговая компания». – Режим доступа: <http://www.logolex.com.ua/articles/15/1211/>

71. Всеобщее управление качеством [Текст]: учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; под ред. О.П. Глудкина. – М.: Радио и связь, 2001. – 600 с.

72. Гаврилова, О.Г. Враг у ворот: диагностика сопротивлений [Текст] / О.Г. Гаврилова // Справочник по управлению персоналом. – март 2010. – №3.

73. Галеев, В.И. Менеджмент процессов в системе качества – от теории к практике [Текст]: учеб. пособие / В.И. Галеев, К.В. Пичугин. – М.: Дело, 2004. – 437с.

74. Галкина, Т.П. Социологи управления: от группы к команде [Текст] / Т.П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 224 с.

75. Галкина, Т.Н. Организационное развитие и обучение персонала [Электронный ресурс] / Т.Н. Галкина. // Сообщество HR-менеджеров. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/organizatsionnoe-razvitiie-obuchenie-personala>

76. Галкина, Т.Н. Ученик в состоянии аффекта. Организационное развитие и обучение персонала [Текст] / Т. Галкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – №9.

77. Ганус, Ю. Внутренний консультант или внешний: плюсы и минусы. Из материалов журнала «Управление компанией» [Электронный ресурс] / Ю. Ганус // Сайт «Мастерская эффективного бизнеса». – Режим доступа: <http://www.master-effect.biz/index.php?id=86>

78. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И.Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.

79. Герчикова, И.Н. Процесс принятия и реализации управленческих решений. [Текст] / И.Н. Герчикова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 12. – С. 39-42.

80. Гительман, Л.Д. Амбициозный менеджер: дерзость и интеллект [Текст] / Л.Д. Гительман, А.П. Исаев. – М.: Дело, 2004. – 360 с.

81. Глазл, Ф. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными [Текст]: пер. с нем. / Ф. Глазл, Б.Ливерхуд. – Калуга: Духовное познание, 2000. – 264 с.

82. Гличев, А.В. Основы управления качеством продукции [Текст]: учеб. пособие / А.В. Гличев. – М.: РИА Стандарты и качество, 2001. – 202 с.

83. Глухова, Е.В. Концепция жизненных циклов: необходимо ли ее понимание и применение финансистами на российском рынке? [Текст] / Е.В. Глухова // Корпоративные финансы. – 2007. – №4. – С. 111–117.

84. Гносеология. Проблемы познания в философии [Электронный ресурс] / Учебные материалы по философии и культурологии. – Режим доступа: <http://www.rtext.org/2011/06/6.html>

85. Гончарук, В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе [Электронный ресурс] / В.А. Гончарук. – 2-е изд. – М.: Маркетинговое консультирование, 2001. – Режим доступа: <http://www.goncharuk.ru>.

86. Гончарук, В.А. Мягкое внедрение изменений [Электронный ресурс] / В.А. Гончарук. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/11.htm>
87. Гончарук, В.А. Развитие предприятия [Текст] / В.А. Гончарук. – М.: Дело, 2000. – 208 с.
88. Горбатенко, Е.А. Сопротивление организационным изменениям как проблема организационного развития [Электронный ресурс] / Е.А. Горбатенко // Сайт «Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга. – Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_580
89. Граничин, О.Н. Информационные технологии в управлении: учеб. пособие / О.Н. Граничин, В.И. Кияев. – М.: Интернет-Университет Информационных Технологий; БИНОМ. Лаборатория знаний, 2008. – 336 с.
90. Гречихин, А.А. Социология и психология чтения [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.А. Гречихин; М.: МГУП, 2007. – 383 с.
91. Грибов, В.Д. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Грибов. – М.: КНОРУС, 2007. – 280 с.
92. Григорьев, С.И. Основы современной социологии [Текст] / С.И. Григорьев, Ю.Е. Растов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 252 с.
93. Гулимова, А. Корпоративная культура: создать нельзя исправить [Текст] / А.Гулимова // Управление персоналом. – 2010. – № 9 (235). – С. 48–56.
94. Дак, Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований [Текст]: учебник. / Д. Джини. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
95. Данько, Т. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст] / Т. Данько. – М.: ЭКСМО, 2005.
96. Дафт, Р. Теория организации [Текст] / Р. Дафт. – М.: Юнити, 2006.
97. Дафт, Р. Менеджмент [Текст]: учебник / Р. Дафт; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 800 с.
98. Дафт, Р. Организации [Текст]: учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт, Л. Свенцицкий. – СПб.: Прайм – ЕВРОЗНАК, 2003. – 352 с.
99. Девятко, И.Ф. Методы социологического исследования [Текст]: учебное пособие для вузов / И.Ф. Девятко. – М.: Книжный дом «Университет», 2006. – 296 с.
100. Деловой портал «Управление производством» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/deming-cycle.html>
101. Демченко, О.Ф. Организационное проектирование систем управления [Текст] / О.Ф. Демченко // Полет. – 2002. – №10. – С. 41-44.
102. Джеймс, Р. Управление качеством [Текст]: учебник / Р. Джеймс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 637 с.
103. Джонсон, Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика. Exploring Corporate Strategy [Текст] / Дж.Джонсон, К.Шоулз, Р.Уиттингтон. – М.: Вильямс, 2007. – 800 с.

104. Джордж, С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых спешных компаниях (TQM) [Текст]: учебник / С. Джордж, А. Ваймерских. – СПб.: Виктория плюс, 2002. – 441 с.
105. Дихтер, С. Как руководить процессом преобразований [Текст] / С. Дихтер, К. Гэньон, А. Александер // Вестник McKinsey. – 2002. – № 1. – С. 34–39.
106. Долгоруков, А.М. Научающиеся организации – новое поколение успешных компаний [Электронный ресурс] / А.М. Долгоруков // Центр дистанционного образования Элитариум. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2006/11/01/nauchajushhiesja_organizacii_novoe_pokolenie_uspeshnykh_kompanij.html]
107. Дорофеев, В.Д. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.Л. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 440 с.
108. Дорофеева, Л.И. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Дорофеева. – 3-е изд. – Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 2011. – 411 с.
109. Драчева, Е.Л. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – 9-е издание. – Изд-во «Стереотип», 2010. – 288 с.
110. Дроздов, И.Н. Управление изменениями и организационная культура [Текст]: учеб. пособие / И.Н. Дроздов, Н.С. Терещенко. – Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2002. – 115 с.
111. Друкер, П. Новые реальности [Текст] / П. Друкер. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 329 с.
112. Дубовик, С. Пирамида Дилтса (модель логических уровней). [Электронный ресурс] / С.Дубовик. – Режим доступа: <http://sergey-dubovik.livejournal.com/17139.html>.
113. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
114. Емельянов, Е.Н. Проведение системных организационных изменений [Текст] учеб. пособие / Е.Н. Емельянов, Ю.В. Пахомов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 118-122.
115. Ефимов, В.В. Описание и улучшение бизнес-процессов. Учебное пособие / В.В. Ефимов. – М.: Ульяновск УлГТУ, 2005. – 152 с.
116. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования [Текст]: учеб. пособие / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2008. – 286 с.
117. Жалио, Б. Операция на душе – изменение корпоративной культуры компании [Текст] / Б.Жалио // Управление персоналом. – 2007. – № 1 (155). – С. 48–56.
118. Железко, Б. Реинжиниринг бизнес – процессов [Текст] / Б. Железко, Т. Ермакова, Л. Володько. – М.: Мисанта, 2006. – 216 с.
119. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2004. – 416 с.
120. Зайцева, О.А. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, Н.И. Рогачева. – М.: Центр, 1998. – 432 с.

121. Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология» / А.Н. Занковский. – 2-е изд. – М.: Изд-во «Флинта: МПСИ», 2002. – 648 с.
122. Захаров, Н.Л., Управление социальным развитием организации [Текст] / Н.Л. Захаров, А.Л. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 263 с.
123. Зборовский, Г.Е. Общая социология [Текст]: учебник / Г.Е. Зборовский. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Гардарики, 2004. – 592 с.
124. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 415 с.
125. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 415 с.
126. Зуев, С.Э. Управление изменениями. Социальное проектирование [Текст]: Ч. 1, хрестоматия – М.: Изд-во Моск. высш. шк. социал. и экон. наук, Центр изучения образовательной политики, 2003. – 200 с.
127. Зыбцев, В.Н. Методология и методика конкретно-социологического исследования [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Зыбцев, Б.В. Кусмаров. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 106 с.
128. Иванов, Ю.В. Реструктуризация предприятия [Текст]: учеб. пособие / Ю.В. Иванов // МАИ (Гос. техн. ун-т), Ин-т менеджмента, экономики и финансов (фак.5). – 2-ая редакция. – М.: Доброе слово, 2007. – 104 с.
129. Иванова, С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? [Текст] / С.В. Иванова. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 285 с.
130. Иванова, Т.Ю. Теория организации [Текст]: учебник / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.
131. Ивашковская, И.В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации [Текст] / И.В. Ивашковская, Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №4. – С. 19–34.
132. Игнатьева, А.В. Исследование систем управления [Текст] / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 157 с.
133. Изменения в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://h1pny.narod.ru/36.htm>
134. Изучение документов [Электронный ресурс] // HR-портал. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/varticle/izuchenie-dokumentov>
135. Икуджиро, Н. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах [Текст] / И. Нонаки, Х. Такеучи; пер. сангл. А. Трактинского. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 384 с.
136. Ильин, В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов с использованием ARIS [Текст] / В.В. Ильин. – М.: Вильямс, 2008. – 256 с.
137. Интернет-журнал «Технологии техносферной безопасности» [Электронный ресурс]. – февраль 2010. – Вып. № 1 (29). – Режим доступа: <http://ipb.mos.ru/ttb>.
138. Истомин, Е.П. Теория организации: системный подход [Текст]: учебник / Е.П. Истомин, А.Г. Соколов. – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2009. – 314 с.

139. История развития теории организационных изменений [Электронный ресурс] // Сайт «О системе проектирования». – Режим доступа: http://kompas3d.msk.ru/readarticle.php?article_id=306
140. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст]: пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн; под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
141. Кадыкова, В.В. Управление знаниями через взаимодействие [Электронный ресурс] / В.В. Кадыкова // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2007/ekon66.html>
142. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний: пер. с англ. / Масааки Имаи. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 280 с.
143. Камерон, Э. Управление изменениями [Текст] / Э. Камерон, М. Грин; пер. с англ. М.: Изд-во «Добрая книга», 2006. – 360 с.
144. Камертон, Э. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений [Текст]: пер. с англ. / Э. Камертон, М. Грин, – М.: Добрая книга, 2006.
145. Кантер, З.М. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления [Текст]: учебник / З.М. Кантер. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 302 с.
146. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст]: пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
147. Карлоф, Б. Деловая стратегия [Текст]: пер. с англ. / Б. Карлоф; науч. ред. и автор послесл. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
148. Катценбах, Д.Д. Истинные лидеры преобразований / Д.Д. Катценбах // Портал «Финансовый менеджмент». – Режим доступа http://www.cfin.ru/management/strategy/change/real_leaders.shtml?printversion
149. Кафидов, В.В. Теория организации [Текст]: учеб. пособие для вузов / В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова. – М.: Академический Проект: Фонд «Мир», 2009. – 144 с.
150. Квитко, А.В. Управление качеством [Текст]: учебное пособие / А.В. Квитко. – М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2005. – 183 с.
151. Кибалов, А.Я. Формирование системы управления персонала на предприятии [Текст]: учебник для студентов / А.Я. Кибалов, Д.К. Захаров. – М.: Дело, 2001. – С.15-16.
152. Киржнев, Л.А. Менеджмент организаций [Текст]: учеб. пособие / Л.А. Киржнев, Л.П. Киенко, Т.И. Лепейко, А.М.Тимонин. – Изд-во «КНТ», 2009. – 688 с.
153. Классики менеджмента [Текст] / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
154. Классификация организационных изменений [Электронный ресурс] / Сайт «О системе проектирования». – Режим доступа: http://kompas3d.msk.ru/readarticle.php?article_id=307

155. Клопов, В.Н. Финансовое оздоровление методом реструктуризации задолженности [Электронный ресурс] / В.Н. Клопов. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/FinancialManagement/Receivables.shtml>
156. Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Текст]: учеб. пособие / А.К. Клочков. – Эксмо, 2010. – 160 с.
157. Кожевина, О.В. Управление изменениями [Текст]: учеб. пособие / О.В. Кожевина. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 286 с.
158. Коленсо, М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен [Текст]: пер. с англ. / М. Коленсо. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 175 с.
159. Кондратьев, В.В. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6 [Текст] / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. – М., 2000. – 239 с.
160. Кондратьев, Э.В. Эволюция конкретной организации – отражение эволюции организации как института [Текст] / Э.В. Кондратьев, И.С. Чемезов // Современные проблемы менеджмента: сборник научных трудов / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Вып. 1. – Пенза: ПГУАС, 2011. – 156 с. (с. 44-50).
161. Контролинг как инструмент управления предприятием [Текст]: учеб. пособие / Е.А. Ананькина [и др.]; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2005.
162. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях [Текст]: учеб. пособие / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2005.
163. Коптелов, А. Описание бизнес-процессов: 8 шагов к эффективности [Текст] / А. Коптелов // CNews. – 2012. – №1.
164. Королькова, Е.М. К683 Реструктуризация предприятий [Текст]: учеб. пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
165. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента [Текст] / Э.М. Коротков. – М.: ДеКа, 2004. – 893 с.
166. Коротков Э.М. Исследование систем управления [Текст] / Э.М. Коротков. – М.: ДеКА, 2010.
167. Коротков, Э.М. Концепция обучающейся организации [Электронный ресурс] / Э.М. Коротков // Центр дистанционного образования Элитариум. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/> 2004/05/20/koncersija_obuchajushhejsja_organizacii.html
168. Короткова Э.М. Антикризисное управление [Текст] / Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001.
169. Корпоративная культура [Текст]: учеб.-метод. пособие / авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
170. Коттер, Дж.П. Впереди перемен [Текст]: учебник / Дж. П. Коттер; пер. с англ. А Успенский. – М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2007. – 256 с.

171. Коттер, Дж.П. Впереди перемен [Текст]/ Дж. П. Коттер. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 256 с.
172. Кохановский, В.П. Философия и методология науки [Текст]: учебник для высших учебных заведений / В.П. Кохановский. – Ростов н/Д: Феникс, 2000. – 576 с.
173. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст]: учеб. пособие/ А.И. Кочеткова, М.: Дело, 2003. – 944 с.
174. Кравченко, В.Ф. Организационный инжиниринг [Текст]: учеб. пособие / В.Ф. Кравченко, Е.Ф. Кравченко, П.В. Забелин. – М.: Приор, 1999. – 256 с.
175. Кравченко, К.А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования систем управления [Текст] / К.А. Кравченко. – М.: Академический проект, 2006. – 528 с.
176. Краснова В.Б. Семь нот менеджмента [Текст]: учеб. пособие / В.Б. Краснова; под ред. В.Б. Красновой, А.М. Привалова. – 2001. – С.380-381.
177. Крейнер, С. Ключевые Идеи менеджмента [Текст]: пер. с англ. / С. Крейнер. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XVIII, 347 с.
178. Круглова, Н.Ю. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 480 с.
179. Крыжановский, В.Г. Реструктуризация предприятий [Текст] / В.Г. Крыжановский. – М.: «Издательство ПРИОР», ИВАКО Аналитик, 2003. – 48 с.
180. Крюков, А.Ф. Теоритические основы реструктуризации [Текст]: учеб. пособие / А.Ф. Крюков. – Красноярск: Изд-во КГУ, 2001. – 360 с.
181. Ксенофонтова, Е.Г. Этапы управления организационными изменениями [Электронный ресурс] / Е.Г. Ксенофонтова // Портал «Топ – менеджмент консалт». – Режим доступа: <http://www.tmconsult.ru/Inter/TMC/lib.nsf/0/BFA6011767E20011C3256F3F004A7BB8>
182. Кулькова, И.В. Изменения в компании: эволюция, революция или экспериментирование [Текст] / И.В. Кулькова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 117-121.
183. Курбатов, В.И. Современная западная социология (аналитический портрет) [Текст] / В.И. Курбатов // TERRA ECONOMICUS. – 2003. – № 1. – С. 135-139.
184. Кушелевич, Е.И. Модели жизненных циклов организаций [Текст] / Е.И. Кушелевич, С.Р. Филонович // Менеджмент: век XX – век XXI. – М.: Экономистъ, 2004. – С. 304-320.
185. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие [Текст]: учебник / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – 3-е изд. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.
186. Латфуллин, Г.Р. Теория организации [Текст]: учебник для вузов/ Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2008. – 395 с.

187. Лафта, Дж.К. Теория организации [Текст] / Дж.К. Лафта.– М.: ТК Велби, Проспект, 2006. – 416 с.
188. Левин, К. Динамическая психология: Избранные труды [Текст] / К. Левин. – М.: Смысл, 2001. – 572 с.
189. Левин Курт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.koob.ru/lewin_kurt/
190. Лекции по социологии. Лекция 5 Изучение и изменение организационной культуры [Электронный ресурс] // Сайт «Социология». – Режим доступа: <http://sociology2015.ru/index/0-63>
191. Лигинчук, Г.Г. Менеджмент [Текст]: учебник / Г.Г. Лигинчук. – М.: МИЭМП, 2010. – 138 с.
192. Лигинчук, Г.Г. Основы менеджмента: учебный курс: [Электронный ресурс] / Г.Г. Лигинчук // Центр дистанционных образовательных технологий МИ ЭМП. – 2010. – Режим доступа: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook057/book/index/index.html?go=part-004*page.htm
193. Липатов, С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг [Текст]: учеб. пособие для вузов / С.А. Липатов; под ред. Ю.М. Жукова. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 256 с.
194. Лисичкин, В.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебно-методический комплекс / В.А. Лисичкин, М.В. Лисичкина. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2007. – 329 с.
195. Лифинец, А.С. Основы управления персоналом [Текст] / А.С. Лифинец. – Иваново: Дом книги, 2000. – С. 48.
196. Лобанова, Т.Н. Управление персоналом в условиях организационных изменений [Текст] / Т.Н. Лобанова // Управление в кредитной организации. – 2010. – №1. – С.12-14.
197. Логика процесса изменений организационной культуры предприятия [Электронный ресурс] // Познавательный сайт «Хорошая реклама». – Режим доступа: <http://www.good-reklama.ru/osnovymarketinga/137.html>
198. Лукичева, Л.И. Управление организацией [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2006. – 360 с.
199. Лускатова, О.В., Робертс М.В. Современные проблемы реинжиниринга бизнес-процессов [Электронный ресурс] / О.В. Лускатова, М.В. Робертс. – Режим доступа: <http://bookfi.org/>
200. Магер, В.М. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие / В.М. Магер. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 176 с.
201. Магура, М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001. – 376 с.
202. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: справ. пособие для специалистов и предпринимателей [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высш. шк., 2008. – 587 с
203. Майерс, Д. Социальная психология. Интенсивный курс [Текст] / Д. Майерс. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. – 512 с.

204. Майкл Армстронг Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: пер. с англ. / Майкл Армстронг – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с.

205. Макашева, З.М. Исследование систем управления [Текст]: учеб. пособие / З.М. Макашева. – М.: КНОРУС, 2008. – 176 с.

206. Максименко, А.А. Организационная культура: системно-психологическое описание [Текст]: учеб. пособие / А.А. Максименко. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. 168 с.

207. Малышева, Л.А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций [Текст]: учеб. пособие / Л.А. Малышева. – Екатеринбург: ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2010. – 386 с.

208. Манаков, Л.Ф., Бочарникова, О.В. Современная теория организации [Текст]: учеб. пособие / Л.Ф. Манаков; Новосибирск: НГАСУ, 2003. – 120 с.

209. Маринец, И.Н. К вопросу о сущности и классификации организационных изменений [Текст] / И.Н. Маринец // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2009. – №2(19).

210. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент [Текст]: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2008. – 288 с.

211. Масленникова, Н.П. Управление развитием организации [Текст] / Н.П. Масленникова. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002.

212. Масленникова, Н.П. Управление развитием организации [Текст] / Н.П. Масленникова. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.

213. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2005.

214. Маслова, О.М. Качественная и количественная социология (методология и методы) [Текст] / О.М. Маслова // Социология – 2002. – № 6. – С. 56.

215. Международное бюро управления изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ibcm.biz/>

216. Менеджмент организаций [Текст]: учеб. пособие / Л.А. Киржнев, Л.П. Киенко, Т.И. Лепейко, А.М. Тимонин. – Изд-во «КНТ», 2009. – 688 с.

217. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2009. – 493 с.

218. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 648 с.

219. Мильнер, Б.З. Концепция организационных изменений в современных компаниях [Текст] / Б.З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1. – С. 27-34.

220. Минцберг, Г. Менеджмент. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – Издат. дом «Равновесие», 2005. – 688 с.

221. Михайлова, Е.А. Бенчмаркинг [Текст] / Е.А. Михайлова. – М.: Баговест-В, 2002. – 176 с.

222. Михеева, Е.Н. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие / Е.Н. Михеева, М.В. Сероштан. – М.: Дашков и К°, 2009. – 708 с.
223. Михненко, П.А. Модель адаптивной организационной системы [Текст] / П.А. Михненко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 3. – С. 3-10.
224. Мишин, В.М. Управление качеством [Текст]: учебник / В.М. Мишин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с.
225. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учеб. пособие / под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
226. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов [Текст]: учеб. пособие / Д.И. Чернявский, Д.В. Рудаков. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010. – 84 с.
227. Модель организационных изменений Курта Левина [Электронный ресурс] / Сайт «Smart education». – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/modeli-upravleniya-izmeneniyami/model-organizatsionnyh-izmeneniy-kurta-levina.html>
228. Модель организационных перемен Курта Левина [Текст] // Инструменты достижения личного успеха в бизнесе и жизни. – 2011. – № 77.
229. Мозговой штурм [Электронный ресурс] // Портал «Психологический портал». – Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal/personal12-03.htm>
230. Моргунов, Е.Б. Организационное поведение: учеб. пособие [Текст] / Е.Б. Моргунов. – М.: Изд-во МГУПИ, 2006. – 140 с.
231. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е.Б. Моргунов. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2000. – 264 с.
232. Мотышина, М.С. Исследование систем управления [Текст] / М.С. Мотышина. – Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 224 с.
233. Мухамедьяров, А.М. Инновационный менеджмент [Текст]: учеб. пособие / А.М. Мухамедьяров. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 176 с.
234. Мухин, В.И. Исследование систем управления [Текст]: учебник для вузов / В.И. Мухин. – М.: Экзамен, 2003. – 384 с.
235. Никитин, Л. Реструктуризация компании [Текст] / Л.Никитин, Н.Сурова//Директор-Инфо. – 2002. – №42.
236. Норберт, Т. Тенденции и перспективы развития управления персоналом [Текст] / Т. Норберт // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – 148 с.
237. Норбет, Т. Управление изменениями [Текст] / Т. Норберт // Проблемы теории и практики управления – №6 – 2000.
238. Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст]: учеб. пособие / Д. Нортон, Р. Каплан. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.

239. Ньюстром, Д.В. Организационное поведение [Текст] / Д.В. Ньюстром, К. Дэвис; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.

240. Оболенски, Н. Практический реинжиниринг бизнеса [Текст] / Н. Оболенски. – М.: Лори, 2007. – 368 с.

241. Образовательный портал www.claw.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.claw.ru/a-humant/ps_TEST.htm

242. Обучающаяся организация [Электронный ресурс] //Сообщество HR-менеджеров. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/obuchayushchaya-organizaciya>

243. Оганесян, И. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / И. Оганесян. – Минск: Амалфея, 2000. – 256 с.

244. Оголева, Л.Н. Реинжиниринг производства [Текст] / Л.Н. Оголева, Е.В. Черницова, В.М. Радиковский. – М.: Кнорус, 2004. – 304 с.

245. Одинцов, М. Реструктуризация – путь повышения конкурентоспособности производства [Текст] / М. Одинцов, Л. Ежкин // Экономист. – 2000. – № 10. – С.58-65.

246. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка [Текст] / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М.: ИТИ Технологии, 2006. – 944 с.

247. Олянич, Д.В. Теория организации [Текст]: учебник / Д.В. Олянич. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 408 с

248. Омаров, М.М. Реинжиниринг – как метод обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур в кризисные периоды [Текст] / М.М. Омаров //Современные наукоёмкие технологии. – 2008. – №4. – С. 44-50.

249. Организационная диагностика [Электронный ресурс] // Портал «Организационный консалтинг». – Режим доступа: http://www.aleader.ru/consalting/organ_consult/

250. Организационное проектирование [Электронный ресурс]// Энциклопедия менеджмента. – Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru/organizacionnaya-struktura/organizacionnoe-proektirovanie.html>

251. Орлов А.И. Менеджмент [Текст]: учебник / А.И. Орлов. – М.: Знание, 1999. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m31/>

252. Орчаков, О.А. Теория организации [Текст]: учебный курс (учебно-методический комплекс) / О.А Орчаков. – М.: Московский институт экономики, менеджмента и права, 2010.

253. Основы менеджмента [Текст]: учебник для вузов /Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова; под ред. Д.Д. Вачугова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2005. – 376 с.

254. Основы менеджмента [Электронный ресурс] // Библиотека успешного бизнесмена. – Режим доступа: <http://www.club-energy.ru>

255. Основы современной организации [Электронный ресурс] //Сайт «Социология по новому». – Режим доступа: http://socioline.ru/_seminar/exams/mans/man_1_q2.php

256. Оценка бизнеса [Текст] / под ред. А.Г. Гязновой, М.А. Федотовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 736 с.
257. Павлова, А.В. Закономерности изменений в организации [Текст] / А.В. Павлова // Вестник СамГУ. – 2010. – № 7 (81). – С. 44-49.
258. Панде, П. Что такое «шесть сигм»? Революционный метод управления качеством [Текст]: пер. с англ. / П. Панде, Л. Холп. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 160 с.
259. Панов, А.И. Бенчмаркинг как новое направление современного менеджмента. Экономический вестник РАЕН [Текст]: учеб. пособие / А.И. Попов; под ред. Ф.Ф. Юрлова, Ю.Ф. Трифонова. – Н.Новгород: НГТУ, 2002. – 438 с.
260. Панфилова, А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений [Текст] / А.П. Панфилова. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.
261. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 3-е изд.– М.: КНОРУС, 2011. – 564 с.
262. Парахина, В.Н. Теория организации [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2006. – 296 с.
263. Патрик А. Гохан. Слияния, поглощения и реструктуризация бизнеса [Текст]: учебник// Патрик А. Гохан; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 741 с.
264. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов / А.Н. Петров, – СПб.: Питер, 2005. – 344 с.
265. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2008. – 174 с.
266. Петрова Ю.А., Красова О.С. Курт Левин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.e-reading-lib.org/bookreader.php/89721/Petrova_Kurt_Levin.html
267. Петровская, Л.А. Социальная психология. Хрестоматия [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Л.А Петровская; сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М., 2003. – 336 с.
268. Петрунникова, Р.В. История психологии [Текст]: учебник / Р.В.Петрунникова, И.И.Заяц, И.И.Ахременко. – Минск: Изд-во МИУ, 2009.
269. Пичужкин, И.В. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / И.В. Пичужкин, В.Н. Жарков, С.А. Максимов. – М.: Юрайт, 2003. – 286 с.
270. Плотченко, Н.В. Реструктуризация предприятия [Текст]: учеб. пособие/ Н.В. Плотченко. – М. : ИВАКО Аналитик, 2005. – 51 с.
271. Пономарев, С.В.. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие / С.В. Пономарев. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 256 с.
272. Поплавская, В.А. Подход к реализации организационных изменений в системе управления организацией [Текст] / В.А. Поплавская //Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2011. – № 3 (1). – С. 230–235.
273. Попов, В.Н. Системный анализ в менеджменте [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко. – М.: КНОРУС, 2007.

274. Попов, С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров [Текст] / С.А. Попов. – М.: Инфра-М, 2009. – 202 с.
275. Попов, Р.А. Антикризисное управление [Текст]: учебник / Р.А. Попов. – 3-е изд. – М.: Высшее образование, 2009. – 429 с.
276. Попов, Р.А. Антикризисное управление [Текст]: учебник / Р.А. Попов. – М.: Высш. шк., 2005. – 429 с – с. 244
277. Поршнева, А.Г. Управление организацией [Текст] / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 716 с.
278. Пособие «Управление организационными изменениями» [Электронный ресурс] // Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства. – Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section3.html>
279. Преодоление сопротивлений на предприятии [Электронный ресурс] // Интернет-портал «Клуб логистов». – Режим доступа: <http://www.logists.by/content/preodolenie-soprotivleniya-izmeneniyam-na-predpriyatii>
280. Пригожин, А.И. Методы развития организаций [Текст]: учебник / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2009. – 863 с.
281. Принципы управления организационными изменениями [Электронный ресурс] // Сайт «О системе проектирования». – Режим доступа: http://kompas3d.msk.ru/readarticle.php?article_id=308
282. Прохоров, Ю.К. Управление качеством [Текст] / Ю.К. Прохоров. – СПб.: СПбГУ ИТМО, кафедра «менеджмент».
283. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П. Пугачев. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 250 с.
284. Путеводитель по методологии Организации, Руководства и Управления: Хрестоматия по работам Г. П. Щедровицкого [Текст]. – М.: Дело, 2003. – 160 с.
285. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
286. Рамперсад, Х. Общее управление качеством: личные и организационные изменения [Текст] / Х. Рамперсад. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
287. Распопов, В.М. Управление изменениями [Текст] / В.М. Распопов. – М.: Экономистъ, 2006. – 333 с.
288. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник / С.Д. Резник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2012. – 430 с.
289. Резонансное управление изменениями в организации, электронный учебник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ibcm.biz/Info/kurs-upravlenie-izmenenijami-ibcm.html>
290. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли [Текст]: учеб. пособие / Р. Рейдер; пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. Т.В. Даниловой. – М.: Стандарты и качество, 2007 – 248 с.

291. Рейдер, Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли [Текст] / Р. Рейдер. – М.: Стандарты и качество, 2006.
292. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст]: учеб. пособие / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М.: Эксмо, 2007. – 592 с.
293. Ременников, В.Б. Управленческие решения [Текст] / В.Б. Ременников. – М.: МИЭМП. 2010. – 141 с.
294. Репин, В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В. Репин, В. Елиферов. – М.: Стандарты и качество, 2004. – 408 с.
295. Реформирование предприятия. Типовая программа. Методические рекомендации. Опыт реструктуризации: сб. документов [Текст]. – М.: Издательский центр «Акционер», 2008.
296. Решетникова, К.В. Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов [Текст] / К.В. Решетникова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 3-12.
297. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит: Юнити, 1997. – 224 с.
298. Рогожин, С.В. Теория организации [Текст]: учебник для вузов / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – 2-е изд. – М.: Экзамен, 2009. – 315 с.
299. Рубцов, С.В. Уточнение понятия «Бизнес-процесс» / С.В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №5. – С.17-42.
300. Румизен, М.К. Управление знаниями [Текст] / М.К. Румизен. – М.: Астрель, 2004. – 318с.
301. Румянцева, З.П. Менеджмент организации [Текст]: учеб. пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 429 с.
302. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст]: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
303. Рязанов, Ю. Стоимость бренда и оценка экономической эффективности рекламных затрат: введение динамического коэффициента [Электронный ресурс] / Ю. Рязанов, М. Дымшиц. – Режим доступа: www.sostav.ru.
304. Ряховская, А.Н. Основы антикризисного управления [Текст]: учеб. пособие / А.Н. Ряховская. – М.: ИПК работников государственного и муниципального управления при Правительстве РФ, 2001.
305. Садовский, В.Н. Некоторые принципиальные проблемы построения общей теории систем [Текст] / В.Н. Садовский. – М.: Прогресс, 2006.
306. Самойлов, В.В. Алгоритм формирования организационной структуры компании: системно-синергетический подход [Текст] / В.В. Самойлов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С.79-84.
307. Сацков, Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя [Текст] / Н.Я. Сацков. – Донецк: Сталкер, 2008. – 448 с.

308. Свидерский, В.И. О некоторых особенностях развития [Текст] / В.И. Свидерский // Вопросы философии. – 1985. – №7. – С. 27–28.
309. Семенов, А.К. Основы менеджмента [Текст]: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 556 с.
310. Семиков, В.Л. Теория организации [Текст]: учебник / В.Л. Семиков. – М.: Академия ГПС МЧС России, 2003. – 220 с.
311. Семлер, Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире [Текст] / Р. Семлер. – М.: Хорошая книга, 2007. – 384 с.
312. Семушкина, С. Концепция научающейся организации: теоретические основы и пути развития [Текст] / С. Семушкина // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №6. – С. 71–77.
313. Симочкин, В.Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование [Текст] / В.Н. Симочкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
314. Системный подход и системный анализ. Определения. [Электронный ресурс] // Сайт «Партнерство, сотрудничество, тендеры, исследования. – Режим доступа: <http://partnerstvo.ru/lib/to/node/21>
315. Слостенин, В.А. Педагогика: Инновационная деятельность [Текст]: учеб. пособие / В.А. Слостенин, Л.С. Подымова; Издательство: Изд. центр «БГУ», 2005. – 223 с.
316. Словарь русского языка: в 4-х т. / А.П. Евгеньева [и др.]. — М.: Русский язык, 1987. Т. 3. П–Р. – С. 593
317. Смирнов, Э.А. Теория организации [Текст]: учеб. пособие / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 248 с.
318. Смирнов, В.Г. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» [Текст]: учеб. пособие / В. Г. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
319. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации [Текст]: учеб. пособие / А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 230 с.
320. Соколов, М.П. Создание конкурентной организации [Электронный ресурс] / М.П. Соколов // Сайт тренингового агентства Хабаровска Про-Актив. – Режим доступа: <http://www.trening27.ru/articles/sozдание-konkurentnoi-organizatsii>
321. Сопротивление изменениям [Электронный ресурс] // Сайт «Энциклопедия экономиста». – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/soprotivlenie-izmeneniyam.html>
322. Социология, лекция 5 «Изучение и изменение организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sociology2015.ru/index/0-63>
323. Спектор, Б. Последовательный путь к управлению преобразованиями [Текст] / Б. Спектор // Менеджмент: век XX – век XXI. – М.: Экономика, 2004. – С. 321–334.
324. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для вузов / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.

325. Спицнадель, В.Н. Основы системного анализа [Текст] / В.Н. Спицнадель. – Изд. дом «Бизнес-пресса», 2009. – 326 с.
326. Справочник кризисного управляющего [Текст] / под ред. проф. Э.А. Уткина. – М.: ЭКМОС, 2007г.
327. Стеклова О. Е. Организационная культура: [Текст] учеб. пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: Изд-во УлГТУ, 2007. – 127 с.
328. Стратегические изменения в организации [Электронный ресурс] // Портал «Библиотека менеджмента». – Режим доступа: <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/18.php>
329. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2011 – 496 с.
330. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – 3-е изд. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.
331. Стратегия организационных изменений [Электронный ресурс] // Сайт «Стратегия и управление.ru». – Режим доступа: <http://www.strategplann.ru/funktsionalnye-strategii/strategija-organizatsionnyh-izmenenij.html>
332. Стратегия управления и продвижения [Электронный ресурс] // Центр обучения и сертификации. – Режим доступа: <http://www.biznes-trening.ru/novye publikacii/sociokultur faktory/>
333. Стюарт, Д. Тренинг организационных изменений [Текст] / Д. Стюарт // Эффективный тренинг. – СПб.: Питер, 2002. – 254 с.
334. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф.У.Тейлор; пер. с англ. А.И. Зак // Контроллинг. – М.: Изд-во стандартов, 1991. – 104 с.
335. Тельнов, Ф.И. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст]: учеб. пособие / Ф.И. Тельнов. – М.: МЭСИ, 2004. – 116 с.
336. Теории изменений Э и О (М.Бир, Н.Нориа) [Электронный ресурс] // Международное бюро управления изменениями. – Режим доступа: <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/teorii-izmenenij-je-i-o-mbijernnofia.html>
337. Теория организации [Текст]: учебник / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2008.
338. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
339. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент [Текст] / А.А. Томпсон. – М.: Банки и Биржи, 2006. – 924 с.
340. Тренев, В.Н. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт [Текст]: учеб. пособие/ В.Н. Тренев [и др.]. – М.: ПРИОР, 2001. – 320 с.
341. Туровец, О.Г. Теория организации [Текст]: учеб. пособие / О.Г. Туровец, В.Н. Родионова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 318 с.
342. Турцова, О.Г. Организация производства и управление предприятием [Текст]: учебник / под ред. О.Г. Туровца. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 532 с.

343. Тютюнов К. Колесо Деминга (Цикл Деминга, PDCA) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tutunov.livejournal.com/1380.html>
344. Управление организацией [Текст]: энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 822 с.
345. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс] // Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства. – Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section3.html>
346. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
347. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс] // Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства. – Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section2.html>
348. Управленческое консультирование [Текст]: в 2-х т. Т.1: пер. с англ. / под ред. М. Кубра – М.: СП «Интерэксперт», 1992. – 319 с.
349. Уткин, Э.А. Антикризисное управление [Текст] / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2000.
350. Уткин, Э.А. Курс менеджмента [Текст]: учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 2008. – 448 с.
351. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2008. – 448 с.
352. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
353. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9 [Текст] / С.Р. Филонович. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 328 с.
354. Философский энциклопедический словарь [Текст]. – 2010.
355. Форсиф, П. Развитие и обучение персонала [Текст] / П. Форсиф. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2003. – 182 с.
356. Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации [Текст] / К. Фрайлингер, И. Фишер; пер с нем. Н.П. Береговой, – М.: Изд-во Книгописная палата, 2002. – 264 с.
357. Фрейдина, Е.В. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие / Е.В. Фрейдина. – М.: ОМЕГА-Л, 2012. – 189 с.
358. Фролов, С.С. Социология организации [Текст]: учебник / С.С. Фролов. – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.
359. Хаммер, Х. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [Текст] / Х. Хаммер, Д. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
360. Харрингтон, Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация [Текст] / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. – М.: БМикро, Азбука, 2002. – 320 с.
361. Херри М. 6Sigma Концепция идеального менеджмента [Текст] / М. Херри, Г. Шредер. – М.: Эксмо, 2003. – 464 с.

362. Химамалини, С. Управление изменениями – жизненная необходимость современных организаций [Электронный ресурс] / С. Химамалини // Статьи о мировом опыте управления. – Режим доступа: www.management-magazine.ru/change/ch-chcontrol-01.html

363. Хокканен, Т. Практический опыт реструктуризации российских предприятий [Текст] / Т. Хокканен // Проблемы теории и практики упр. – 2009. – № 6. – С. 103–106.

364. Хуберт К. Рамперсад Стратегии обучения [Электронный ресурс] / Хуберт К. Рамперсад // Центр дистанционного образования Элитариум. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2006/03/22/strategii_obucheniija.html

365. Хьюз, Э.Ч. Работа и досуг [Текст] / Э.Ч. Хьюз // Американская социология: Перспективы. Проблемы. Методы. – М., 2003. – С. 68-81.

366. Цикл Деминга [Электронный ресурс] // Информационный канал Subscribe.Ru. – Режим доступа: <http://subscribe.ru/archive/economics.tools/201101/03032348.html/>

367. Ципкин, Ю.А. Теория организации в системе современных знаний [Текст] / Ю.А. Ципкин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №2. – С.3-8.

368. Чалова, А.И. Управление по целям [Электронный ресурс] / А.И. Чалова // Портал «MosResult». – Режим доступа: http://www.mosresult.ru/Data/Articles-new/Management_by_objectives.html

369. Чернецов, Г.П. Создание и продажа решений в процессе управления изменениями в организации [Текст] / Г.П. Чернецов // Управление персоналом. – 2004. – №15.

370. Чупилин, А.И. Управление качеством [Текст]: учебник / А.И. Чупилин. – М.: Дашков и К, 2006. – 153 с.

371. Шаралдаева, И.А. Теоретические основы реструктуризации [Текст]: учеб. пособие / И.А. Шаралдаева. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 160 с.

372. Шеер А.В. Моделирование бизнес-процессов [Текст]: пер. с англ. / А.В. Шеер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Весть-МетаТехнология, 2000. – 206 с.

373. Шейн, Л. Родословная и предпосылки реинжиниринга [Текст] / Л. Шейн // Управление компанией. – 2002. – № 6. – С. 23-31.

374. Шереги, Ф.Е. Основы прикладной социологии [Текст]: учеб. пособие для вузов / Ф.Е. Шереги. – М.: ИНТЕРПРАКС, 2003. – 208 с.

375. Шермерорн, Дж. Организационное поведение [Текст]: учебник / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 141 с.

376. Шилов С. Роль службы управления персоналом в осуществлении организационных изменений [Электронный ресурс] / С. Шилов // Персонал Микс. – 2001. – №3. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-3/05.shtml>

377. Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях [Текст]: учебник / Г.В. Широкова. – 3-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. – 480 с.

378. Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями [Текст]: учеб. пособие / Г.В. Широкова. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 432 с.

379. Широкова, Г.В. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) [Текст] / Г.В. Широкова, И.С. Меркурьева, О.Ю. Серова // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т 4, №3. – С. 3-26.

380. Широкова, Г.В. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации [Текст] / Г.В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. «Менеджмент». – 2006. – № 3 – С. 35–42.

381. Широкова, Г.В. Влияние организационных изменений на рост фирмы [Текст] / Г.В. Широкова, А.И. Шаталов, И.В. Березинец // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – С. 26–31.

382. Шонесси, О.Дж. Принципы организации управления фирмой [Текст] / О.Дж. Шонесси. – М.: Прогресс, 2009. – 378 с.

383. Щедровицкий, Г.П. Избранные труды [Текст] / Г.П. Щедровицкий – М.: Шк. культ. полит., 1995. – 800 с.

384. Щербина В.В. Социальные теории организаций. Словарь. М.: Инфра-М, 2000.

385. Щербина, В.В. Современные концепции структурных изменений в организациях [Текст] / В.В. Щербина, Е.П. Попова // Социология управления. – 1996. – № 3. – С. 98–109.

386. Эйтингон, В.Н. Стратегическое управление организационными изменениями [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Эйтингон, Н.В. Голикова, Г.В. Голикова; Воронежский государственный университет. – Воронеж: Изд-во Воронежского государственного университета, 2011. – 272 с.

387. Эленберг, А.Н. Управление сопротивлением изменениями в системе промышленного предприятия [Текст] / А.Н. Эленберг // Экономика и управление. – 2010. – №11. – С. 184.

388. Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации [Текст]: учеб. пособие / Дж. Биллсберри. – ЛИНК, 2000 – 364 с.

389. Яковлев, Г.А. Экономика гостиничного хозяйства [Текст]: учеб. пособие / Г.А. Яковлев. – М.: Изд-во РДЛ, 2006. – 224 с.

ГЛОССАРИЙ

Адаптивные системы – системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности и изменяющихся внешних условиях.

Антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Бенчмаркинг (от англ. benchmark – начало отсчета, зарубка) – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм.

Бенчмаркинг конкурентоспособности – измерение характеристики предприятия и его сопоставление с характеристикой конкурентов, исследование специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов;

Бенчмаркинг процесса – деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах;

Бюджет – это схема доходов и расходов определённого лица устанавливаемая на определённый период времени, обычно на один год.

Бюрократический контроль – подход к разработке систем контроля, при котором упор делается на организационные полномочия.

Вертикальное слияние – это объединение какого-либо предприятия с его поставщиком сырья или потребителем его продукции.

Видение – это выраженный в определенной форме долгосрочный имидж компании, или представление о том, чем компания может и должна стать.

Внешняя среда организации – под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование.

Глобальный бенчмаркинг – расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг;

Горизонтальное слияние – это объединение предприятий, которые производят одинаковый тип товаров или предоставляют одинаковые услуги.

Групповой стандарт – норма, образец поведения, отклонение от которых осуждается и наказывается группой, вплоть до изоляции и удаления участника из группы.

Диагностика – всесторонний анализ деятельности, который призван выявить и понять проблемы компании, слабые и сильные стороны, место компании на рынке и среди конкурентов, дать количественную и качественную оценку состояния компании как целостного организма по

отношению к внешнему бизнес – окружению и в то же время сложной системы.

Диалектика – наука о наиболее общих законах развития природы, общества и мышления.

Динамичность – скорость изменения факторов внешней среды организации.

Добровольная реструктуризации – это реорганизация и реструктуризация путем совершенствования структуры и функций управления, технико-технологических аспектов, финансово-экономической политики и т.п., путем реинжиниринга бизнес-процессов.

Жизнеспособность – широкое понятие, подразумевающее эффективное и конкурентное функционирование.

Знания – некоторая информация, которая усиливает понимание или повышает эффективность исполнения в определенной области деятельности.

Идентичность – это наше представление о себе и нашем месте в мире. Мы можем идентифицировать себя, как специалиста в какой-то области, как счастливого человека, как производственную организацию и т.д.

Иерархические системы – системы, элементы которых сгруппированы по уровням, вертикально (субординационно, централизованно, в порядке подчиненности) соотносены один с другим; при этом элементы уровней имеют разветвляющиеся выходы.

Изменение организационной культуры – это процесс «вращения» новых или обновления имеющихся составляющих организационной культуры и их внедрение в организационную жизнедеятельность.

Интеграция – это сплочение, объединение политических, экономических, государственных и общественных структур в рамках региона, страны, мира

Кайдзен (японск.) – небольшие постоянные улучшения и основанная на их осуществлении стратегия развития.

Картографирование – это отслеживание того, какие виды деятельности выполняются, кем, когда и какие решения принимаются при предоставлении конечного продукта или услуги клиенту.

Клановый контроль – подход к разработке системы контроля, в которой поведение сотрудников регулируется общими ценностями, нормами, традициями, ритуалами, легендами и другими аспектами организационной культуры.

Ключевые компетенции – это знания, практические навыки и творческие способности специалистов в области создания и реализации конкурентных преимуществ организации.

Коммерческие организации – организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Коммуникации – это линии обеспечения того или иного объекта, по которым осуществляется обмен как материальным, так и информационным обеспечением

Компетенция (от лат. *competere* – соответствовать, подходить) – это способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, также, в определенной широкой области.

Консультация – это любая форма предоставления помощи в отношении содержания, процесса решения или построения задачи (или ряда задач), при которой консультант не выполняет задачу самостоятельно, а только оказывает помощь в ее выполнении.

Контроль – одна из функций управления, которая заключается в отслеживании деятельности и исправлении любых существенных отклонений для обеспечения гарантии того, что она ведется как запланировано и приведет к достижению поставленных целей. В процессе контроля руководитель сравнивает фактические показатели с запланированными.

Концепция (лат. *conceptio* – понимание, единый замысел, ведущая мысль) – система взглядов, выражающая определенный способ видения («точку зрения»), понимания, трактовки каких-либо предметов, явлений, процессов и обозначающая ведущую идею или (и) конструктивный принцип в той или иной теоретической практике.

Концепция «Е» – подход к управлению изменениями, ориентирующийся на рост Экономических показателей (изменения при таком подходе осуществляются «жесткими» методами).

Концепция «О» – подход к управлению изменениями, ориентирующийся на развитие Организационных способностей (изменения при таком подходе осуществляются «мягкими» методами).

Коучинг – метода, при котором посредством наводящих вопросов, руководитель-коуч, выводит своих подчиненных на принятие достаточно определенного решения. При этом решение должны сформулировать сами подчиненные, и таким образом, они берут на себя ответственность по его выполнению.

Лидер (от англ. *leader* – ведущий, первый, идущий впереди) – лицо в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

Лидер проекта – это менеджер верхнего звена управления, который возглавляет работы по реинжинирингу бизнес процессов на всех его этапах.

Методики «толкай – push» – методы нажима и давления.

Методики «тяни – pull» – методы мотивации и вовлечения.

Миссия организации (англ. *mission*) – основная цель организации, смысл ее существования.

Миф – это сказание, передающее представления людей о мире, месте человека в нём, о происхождении всего сущего, о богах и героях.

Моделирование – это исследование объектов познания на их моделях; построение и изучение моделей реально существующих объектов, процессов или явлений с целью получения объяснений этих явлений, а также для предсказания явлений, интересующих исследователя.

Модель – это идеально выраженная система, так отражающая реальный предмет, что ее изучение дает сведения о реальном предмете.

Мотивация – это динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Навык – это деятельность, сформированная путем повторения и доведения до автоматизма.

Напряжение – преобладающее направление сил социального поля, действующих на поведение индивида или группы.

Неактуализированные знания сотрудников – личный опыт, являющийся достоянием отдельного сотрудника.

Некоммерческие организации – организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации.

Неопределённость – это отсутствие или недостаток определения или информации о чем-либо.

Общественные организации – добровольные объединения граждан, создаваемые для удовлетворения их духовных и иных нематериальных потребностей.

Общий бенчмаркинг – бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора.

Объект – это продукт, который поставляется потребителю.

Окружение – условия, среда обитания, окружающий мир, предметы, люди, места, даты, сроки, и все, что нас окружает.

Операция – это целенаправленно осуществляемая совокупность взаимосвязанных действий (поиск партнеров, оформление документов).

Организационная культура – сложное системное образование, в основе которого лежат ценности, подсознательно определяющие поведение людей.

Организационная реструктуризация – это комплекс мер, направленных на приближение размеров предприятия и его подразделений к требованиям конкурентной рыночной среды.

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

Организационный порядок – форма самоорганизации предприятия, которая служит для регулирования деятельности и «экономии» труда руководителей. Организационный порядок может проявляться в нормах, традициях, ценностях.

Организация (от позднелат. *organize*) – сообщаю стройный вид, устраиваю) – объединение индивидов в единое целое для совместного труда.

Организмическая концепция – концепция, согласно которой организация сравнивается с живым организмом.

Оргструктура(англ. *Organizationalstructure*) – это совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач.

Поведение – всё, что связано с деятельностью человека (организации), уровень, отвечающий на вопрос «Что делает?» и посвящен информации об изменениях и движениях.

Поглощение – представляет собой приобретение всех или абсолютного большинства корпоративных прав одного предприятия другим предприятием.

Подвижность внешней среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации

Подход – это совокупность приемов, способов, используемых для воздействия на кого-либо, изучения чего-либо, ведения дел.

Правовая среда – это законы и другие правовые акты, устанавливающие допустимые нормы деловых взаимоотношений организаций.

Представления – модель проблемной ситуации, то, как мы ее видим. Ведь, как известно карта не является территорией.

Принудительная реструктуризация – это приватизация, национализация, реструктуризация, предусмотренная законодательством о банкротстве, реструктуризация в порядке, предусмотренном антимонопольным законодательством.

Процесс управления – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

Процессы улучшения (совершенствования) – это процессы, в результате которых осуществляются измерение и анализ показателей работы, выявление, устранение и предупреждение несоответствий, а также повышение удовлетворенности клиентов и работа с поступающими от них рекламациями.

Развитие (в общем виде) – это направленные, необратимые качественные изменения системы.

Развитие организации – приобретение организацией нового качества, укрепляющего ее жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды,

одновременно разрушающего прежние процессы функционирования и создающие новые условия для его более устойчивого осуществления.

Развитие системы – процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более «совершенное», от простого к сложному, «от низшего к высшему».

Реинжиниринг – это процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема технических решений на новый уровень; создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в организации, на предприятии.

Реорганизация – это преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия.

Реструктуризация (restructuring) – это перестройка структуры чего-либо. Это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, заключающаяся в создании бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций.

Реформирование – это изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности.

Рыночный контроль – подход к разработке систем контроля, при котором стандарты и нормы, используемые в этой системе, определяются на основе внешних рыночных механизмов.

Сбалансированная система показателей – концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения.

Система управления – это система, целью которой является управление одним или несколькими процессами.

Система – это целое, составленное из частей; соединение; множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство.

Социальное (психологическое) поле – совокупность сил, действующих на поведение индивида или группы.

Социальный навык группы – привычные характеристики поведения, обусловленные его постоянством на протяжении долгого времени.

Способности – уровень источников и направления движения, уровень опыта, который стоит за нашим непосредственным восприятием окружения.

Стратегические изменения – это основное конструктивное содержание любой стратегии.

Стратегические инициативы – проекты или программы, которые способствуют достижению стратегических целей.

Стратегический бенчмаркинг – это объективный инструмент раннего предупреждения, с помощью которого можно распознать долгосрочные тенденции, которые складываются из-за воздействия внешних и внутренних изменений, а также своевременно реагировать на них.

Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь – ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей.

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Технология принятия решений – это системная деятельность лиц, принимающих решения о внедрении организационных изменений, представленную в форме плана, алгоритма, дающих возможность представления процессуальной характеристики деятельности, поэтапного достижения результата намеченных изменений.

Убеждения и ценности – это то, о чем человек говорит, когда отвечает на вопрос «почему он это сделал?».

Управление персоналом организации – это формирование и развитие высококвалифицированного кадрового потенциала, человеческого потенциала, способного эффективно реализовать планы развития организации.

Управленческое консультирование – это процесс оказания помощи руководству предприятия, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за ее выполнение.

Устойчивость объекта – это его стабильное функционирование в рамках заданных параметров независимо от кратковременных отказов (рассогласований) отдельных составляющих устойчивости элементов.

Фаза – качественно определенная часть процесса переход из одной фазы в другую предполагает существенные качественные изменения организации.

Фаза (стадия) развития предприятия (организации) – относительно стабильное состояние жизнедеятельности организации, отличающееся определенными признаками и уровнем. Фаза развития соответствует периоду функционирования между двумя переходами в развитии (с одного уровня на другой).

Фазовый переход в развитии предприятия (организации) – переход в качественно иное состояние функционирования, отличающееся определен-

ными признаками и уровнем, осуществляемый посредством разрешения основополагающих противоречий предыдущей фазы.

Финансовая реструктуризация – это меры по расчистке баланса предприятия, упорядочению активов компании по критериям рыночной экономики.

Функциональный бенчмаркинг – сравнение определенной функции двух или более организаций в том же секторе;

Функционирование организации – поддержание жизнеспособности и сохранение функций организации, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики в процессе реализации поставленных целей и принятых стратегий.

Функция – это качественно определенный вид динамического существования организации, обеспечивающий устойчивое получение значимого для системы результата.

Харизматические лидеры – это люди, которые берут на себя риск преобразований, демонстрируя высокую степень компетентности и обоснованную уверенность в себе, выражают ожидания высоких показателей работы и используют побуждающие символы и язык, чтобы вдохновить других работников.

Ценность – это признание важности, определение значимости чего-либо. Недаром ценность и цена являются однокоренными словами.

Шесть сигм – статистическая концепция, на основе которой процесс измеряется в параметрах брака.

Эффективность – показатель результативности деятельности, который вычисляется как отношение полученного результата к понесенным затратам.

PDCA (аббревиатура, составленная из первых букв английских слов, обозначающих последовательные этапы: планируй (Plan), делай (Do), проверь (Check), действуй (Act)) – метод непрерывного улучшения процессов. У модели PDCA есть несколько авторов и несколько названий: «цикл Деминга», «колесо Деминга», «цикл Шухарта».

SDCA («стандартизуй – делай – проверь – действуй») – дополнение к модели PDCA, позволяющее стабилизировать измененный процесс.

Учебное издание

Резник Семен Давыдович
Черниковская Марина Витальевна
Чемезов Игорь Станиславович

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
Учебник

Под общей редакцией С.Д. Резника

В авторской редакции

Верстка Н.А. Сазонова

Подписано в печать 16.06.13. Формат 60×84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл. печ. л. 22,32. Уч.-изд. л. 24,0. Тираж 1000 экз. 1-й завод 100 экз.
Заказ № 127.



Издательство ПГУАС.
440028, г.Пенза, ул. Германа Титова, 28.