

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Задорожная Людмила Ивановна
Должность: Проректор по учебной работе
Дата подписания: 06.09.2022 13:55:16
Уникальный программный ключ:
faa404d1aeb2a023b5f4a331ee5ddc540496512d

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. Закономерности организационного развития	6
1.1. Понятие, история развития, причины и классификации организационных изменений.....	6
1.2. Компоненты процесса преобразований (процесс изменения, потенциал изменения и стратегия изменения).....	16
1.3. Особенности изменения и развития организации.....	20
1.4. Анализ готовности организации к изменениям.....	22
1.5. Изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.....	27
Контрольные вопросы.....	39
Практические задания.....	39
Глава 2. Теоретические основы управления изменениями	41
2.1. Подходы и методы управления изменениями.....	41
2.2. Классические модели управления организационными изменениями....	43
2.3. Алгоритм проведения изменений.....	56
2.4. Сущность управленческого решения в условиях организационных изменений.....	58
2.5. Технология принятия управленческого решения в области организационных изменений.....	62
Контрольные вопросы.....	72
Практические задания.....	72
Глава 3. Основные стратегии организационных изменений	76
3.1. Элементы стратегии изменения.....	76
3.2. Виды стратегий изменений.....	79
Контрольные вопросы.....	86
Практические задания.....	86
Глава 4. Реструктуризация бизнес-процессов организации	98
4.1. Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь.....	98

4.2. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины	105
4.3. Основные направления реструктуризации, задачи и этапы ее проведения.....	110
4.4. Подходы к построению организационных структур.....	114
Контрольные вопросы.....	117
Практические задания.....	117
Глава 5. Методы проведения организационных изменений.....	119
5.1. Методы, ориентированные на людей и культуру.....	120
5.2. Методы, ориентированные на задачи и технологии.....	124
5.3. Методы, ориентированные на структуру и стратегию.....	128
5.4. Этические проблемы проведения организационных изменений.....	131
Контрольные вопросы.....	137
Практические задания.....	137
Глава 6. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления.....	140
6.1. Сопротивление персонала организационным изменениям.....	140
6.2. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям...	144
Контрольные вопросы.....	157
Практические задания.....	157
Список литературы.....	161

Введение

Цель изучения дисциплины «Управление изменениями» состоит в формировании у бакалавров базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области управления изменениями на предприятиях и в организациях.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть изменения как объект управления;
- ознакомиться с понятием, формами сопротивления изменениям;
- изучить процесс управления организационными изменениями;
- ознакомиться с оценкой организационных изменений.

Таким образом, в ходе изучения курса будут рассмотрены вопросы масштаба изменений в современных организациях, природы процесса изменений, организации процесса изменений, проблемы внедрения, в том числе, сопротивления изменениям. Роль и значение дисциплины заключается в формировании у бакалавров представления о важной роли изменений в развитии организаций и получении знаний, умений и навыков в области подготовки, планирования и проведения изменений на предприятиях и в организациях.

Дисциплина входит в перечень курсов базовой части профессионального цикла. Она имеет предшествующие логические и содержательно-методические связи с предметами, изученными студентами в процессе освоения образовательной программы базовой части профессионального цикла по предмету «Теория менеджмента», базовой части гуманитарного, социального и экономического цикла по предмету «Философия», вариативной части по предмету «Региональная экономика».

Освоению данной дисциплины должно сопутствовать изучение дисциплины базовой части математического и естественнонаучного цикла «Статистика», «Методы принятия управленческих решений».

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать:

- закономерности развития природы, общества и мышления; основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;

- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;

уметь:

- организовывать командное взаимодействие для решения проблемы разработки и внедрения изменений;

- разрабатывать программы организационных изменений и оценивать их эффективность;

- диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений.

владеть:

- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;

- навыками деловых коммуникаций.

Глава 1. Закономерности организационного развития.

Понятие, причины и классификации организационных изменений.

Компоненты процесса преобразований (процесс изменения, потенциал изменения и стратегия изменения).

Особенности изменения и развития организации.

Анализ готовности организации к изменениям.

Изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.

1.1. Понятие, причины и классификации организационных изменений

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

Главный вопрос, с которым сегодня сталкиваются организации, - это эффективное управление изменениями. В условиях динамичного рынка организации должны обладать способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, чтобы выжить. Нередко сложность и скорость изменений проверяют на деле способность менеджеров и работников приспосабливаться к ситуации. Если у организации не получается провести необходимые изменения, то ей приходится платить за это очень высокую цену.

В определенной степени любая организация существует в меняющейся среде. Так, изменения в мире бизнеса будут происходить по следующим направлениям:

- уменьшатся размеры компаний и численность занятого в них персонала;
- традиционную иерархию заменят сетевые, эдхократические, горизонтальные, виртуальные и другие типы структур;
- вертикальное разделение труда заменит горизонтальное;

- главный интерес многих бизнесов сдвинется от производства продукции к ее обслуживанию;

- проектирование работы будет включать современные концепции организационного научения, реинжиниринга бизнес-процессов, управления знаниями и т.п.;

Очень важно различать изменения, которые так или иначе происходят во всех организациях, и изменения, которые планируются менеджментом организации с определенной целью. Планируемые организационные изменения представляют собой сознательные действия менеджеров и работников по улучшению работы структурных подразделений или организаций в целом по важным для них направлениям.

Менеджеры и работники должны постоянно проводить изменения в организации, позволяя тем самым последней эффективно адаптироваться к внеорганизационной среде, которую менеджеры не в состоянии контролировать. Требования к изменениям поступают как изнутри компании в виде потребностей и ожиданий работников, так и извне в виде усиливающейся конкуренции, технологических инноваций, нового законодательства, давления социальных факторов. Одни организации проводят изменения после того, как эти требования окажут на них давление, другие стремятся предусмотреть появление подобного давления и провести изменения в превентивном порядке.

Планируемые изменения всегда имеют специфические цели. Таковыми могут быть: повышение производительности в работе; разработка новых продуктов и технологий; увеличение мотивации деятельности работников; повышение удовлетворенности потребителей; увеличение доли рынка. Однако все специфические цели по изменениям включают в себя (1) улучшение способности организации адаптироваться к внешней среде и (2) изменение поведения работников.

Организации нуждаются в эффективных технологиях и методах работы, чтобы адаптироваться к меняющейся рыночной ситуации, избытку рабочей силы, ожиданиям общественности, законодательным требованиям, новым

идеям и т.п. Обычно организации создают специальные подразделения, которые разрабатывают и реализуют планы требуемых изменений. Подобные подразделения могут иметь очень различные названия от подразделений по созданию нового продукта и развития рынка до подразделений по стратегическому планированию, отношениям с общественностью или организационному развитию.

Практика показала, что подразделения, традиционно занимавшиеся организационными изменениями (орготделы, отделы организации и управления, административные отделы), сегодня не в состоянии обеспечить организационную адаптивность. В организации все составляющие должны уметь адаптироваться к внешним изменениям. В табл. 1.1 приводятся данные по происшедшим изменениям в ряде функций предприятия.

Таблица 1.1. Изменения в основных функциях предприятия

Функция	Прежнее содержание	Новое содержание
Производство	Капитал и машины важнее людей; объемы, низкая себестоимость и производительность более важны, чем качество и мнение потребителей	Сокращение производственного цикла; появление новых технологий производства; интенсивное обновление продукции; люди, качество, потребитель становятся важнее
Маркетинг	Массовые рынки; длительные маркетинговые исследования	Сегментированные рынки; создание рынков; точечные маркетинговые исследования; быстрая реакция на поведение потребителя
Финансы	Финансы централизованы; узкая специализация продукции; соблюдение установленной финансовой	Децентрализация, финансисты - члены бизнес-групп, делегирование полномочий по расходам вниз

	политики	
Информационные технологии	Централизованные потоки; большие объемы информации, сконцентрированные в одной базе	Децентрализованная обработка данных; распространенность персональных компьютеров; разрешена множественность баз данных
Исследования и разработки	Исследования и разработки централизованы, выполняются крупными исследовательскими центрами; упор на большие проекты; умение важнее надежности и обслуживания; инновации только для новых продуктов и услуг	Активное внедрение инноваций исследования и разработки могут выполняются частными фирмам; упор на «портфель» небольших проектов; быстрота внедрения разработок

Поскольку все части и аспекты деятельности организации должны подвергаться изменениям, организационная культура приобретает важную роль в способности организации адаптироваться. Из табл. 1.1. видно, что сокращение жизненного цикла продукта ведет в организации к уменьшению производственного цикла. Менеджеры могут увеличить адаптируемость организации через использование временных или гибких структур, сетевых или виртуальных структур, чтобы происходил обмен идеями, выработывалась стратегия и анализировались решения. Эти структуры дают возможность организации быстро реагировать на новую информацию, ускоряют переход к новым операциям, способствуют широкому участию работников в принятии решений и создают условия для появления будущих лидеров.

Вторая составляющая целей планируемых организационных изменений - это приведение поведения работников в организации в соответствие с новыми условиями. Организация не сможет реализовать свою стратегию, адаптирующую ее к требованиям внешней среды, если ее работники не изменят свое отношение к работе. От работников во многом зависят выживание, растут, процветают или деградируют и исчезают организации.

Как и в развитых, так и в постиндустриальных обществах происходят важные изменения, оказывающие серьезное влияние на организации. Давление внешнего окружения на организации в сторону их изменений увеличиваются во времени, и организациям надлежит проходить настоящие революции в бизнесе - неожиданные, радикальные. Признаками таких революций являются: (1) глобализация рынков; (2) информационное общество; (3) появление принципиально новых организационных структур; (4) изменения в структуре и качестве рабочей силы. Как следствие - эти внешние силы оказывают давление на организации, заставляя проводить их необходимые изменения.

Глобализация. Начало процессу глобализации положила интернационализация производства продуктов и появление многонациональных корпораций. Эти глобальные организации начали оказывать давление на национальные бизнесы, побуждая их перестраиваться на интернациональный лад. Появились глобальные рынки для многих продуктов, но чтобы их освоить, компании были вынуждены менять свою стратегию, структуру, культуру и производство. Сегодня национальные бизнесы должны признать, что существует и другой мир.

Информационные технологии. Развитие информационных технологий, создание компьютерных и телекоммуникационных сетей и мощных дистанционных систем, позволило многим компаниям стать достаточно гибкими, чтобы эффективно действовать на глобальных рынках. Появилась электронная торговля. Через компьютерные сети стало возможным быстрее и лучше реагировать на новые потребности покупателей по цепочке: поставщики - производители - продавцы. Возросла скорость сбора, обработки и передачи

информации, сделав возможным принимать решения быстрее и качественнее. Наступил век виртуальных компаний. Разработка новых продуктов стала возможной в течение 24 часов ежедневно в первую, наиболее эффективную смену, при расположении объектов НИОКР по планете с восьмичасовой разницей по поясам времени и мгновенной передачей данных с одного исследовательского объекта на другой.

Меняющаяся природа менеджмента. И глобализация, и информационные технологии изменили природу менеджмента. Произошло изменение стиля работы, функций менеджеров в организации.

Таблица 1.2. Различия в менеджерах старого и нового стиля

Менеджер старого стиля	Менеджер нового стиля
Думает о себе как о боссе	Думает о себе как о спонсоре, лидере группы или тренере
Действует по командной иерархии	Работает с тем, с кем необходимо сделать данную работу
Работает в рамках жесткой структуры	Меняет структуру в зависимости от требований внешней среды
Сам принимает основные решения	Привлекает к принятию решений других
Выводит на себя всю информацию	Делится информацией с другими

Менеджер старого стиля часто говорит людям, что делать и как делать. Менеджер нового стиля задает правильные вопросы и помогает работникам самим делать свою работу. Конечно, в реальной практике последних меньше, чем первых. Однако жизнь потребует, так или иначе, перестройки стиля у менеджеров.

Изменение природы рабочей силы. В дополнение к глобализации, информационным технологиям и новой управленческой философии организации должны нанимать работников всех уровней из числа имеющейся

на рынке рабочей силы. При этом необходимо учитывать различия, как в национальной, так и в организационной культурах нанимаемых работников, приносящих с собой на новое место работы, так называемый «вирус» другой культуры, и способность организации противостоять этому вирусу.

Рынок рабочей силы претерпевает сегодня следующие изменения. Устойчиво растет средний возраст рабочей силы и уровень квалификации. Увеличивается занятость женщин, особенно в числе менеджеров среднего звена. Люди все больше и больше работают не только на одном месте. Многие заняты только частично или в виртуальных структурах. Увеличивается количество работающих на дому. Людей, занимающихся наймом, становится все больше по сравнению с тем, сколько людей они нанимают. Значительно увеличивается отраслевая и региональная миграция рабочей силы.

В этих условиях усложняются процессы мотивации и стимулирования работников.

Все большее число работников меньше подвержено влиянию профсоюзов. У людей быстрее, чем раньше, происходят изменения их ценностей и расположений. Люди все больше обращают внимание на качество рабочего окружения.

Классификация изменений

Изменения могут быть **проактивными**, т.е. предупредительными, и **реактивными**. Например, изменение, которое предпринимается для исправления обнаруженной ошибки,- это типичное реактивное действие, а изменения, осуществляемые для устранения возможной угрозы внешней среды до возникновения фактической проблемы, являются проактивными. Все переменные организации взаимосвязаны, и изменение одной из них неизбежно скажется на других. Внедрение новой оснастки (например, компьютеров) может привести к изменениям структуры (системы коммуникаций), численности и квалификационного уровня работников, а также характера и уровня выполняемых задач.

Изменения в целях. Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и корректировать цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Цели уточняются по мере достижения поставленных задач, а их радикальное изменение оказывает влияние на все остальные переменные организации.

Структурные изменения относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии и степени централизации. Структурные изменения являются одной из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Необходимость в них возникает, когда происходят большие изменения в целях и стратегии организации.

Изменения в технологии и задачах предполагают преобразование процесса и графика выполнения работ (внедрение нового оборудования, методов обработки материалов, уточнение нормативов и изменение характера работы).

Изменения в людях подразумевают расширение возможностей или модификацию поведения персонала организации. Это могут быть техническая подготовка, подготовка к межличностному или групповому общению, мотивация, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и качества трудовой жизни.

Причины изменения могут носить как внешний, так и внутренний характер. Чаще всего оба типа причин действуют одновременно, и имеют место спланированные действия руководства, учитывающие влияние внешних факторов. Причины, побуждающие к изменениям, могут быть очень разнообразными: спрос и предложение на рынке; экономические причины; социальные причины; технологические причины; политические причины; стихийные бедствия.

В начале 1990-х годов была разработана классификация организационных изменений применявшаяся в качестве формообразующих факторов источников изменений (со стороны высшего руководства, т.е. «сверху», или со стороны рядовых менеджеров, т.е. «снизу») и стиля изменений (жесткий или мягкий) Сочетание этих двух переменных дает четыре формы организационных изменений:

- агрессивную (aggressive);
- инструкционную (indoctrinative);
- коррозионную (corrosive);
- умиротворяющую (conciliative).

В случае агрессивной формы изменений руководители ясно видят необходимость перемен на предприятии, но также и осознают, что сложившаяся управленческая команда «не дотягивает» по объективным либо субъективным причинам (степень квалификации, мотивации и т. п.) до быстрого освоения и распространения предлагаемых нововведений. В такой ситуации может иметь место шоковая терапия. Действия руководителей концентрируются на смене управленческих ролей, выработке новых приоритетов расходования средств фирмы, реорганизации системы стимулирования, резком и агрессивном стиле принятия решений. Цель подобных действий - создание временной ситуации разобщенности и растерянности членов организации, чтобы быстро внедрить элементы новой организационной культуры.

Инструкционная форма изменений может иметь место, когда руководитель четко понимает необходимость перемен, к тому же его поддерживает в этом слаженная управленческая команда, чей уровень технической и управленческой культуры вполне достаточен. Тогда возможна ситуация типа «навалимся все разом». Высший руководитель фирмы уделяет внимание прежде всего команде старших менеджеров, которым приходится учиться «на ходу». В «зонах ответственности» деятельность первого руководителя зависит от команды старших менеджеров в деле координации и

поддержки проводимых изменений. Вследствие этого нововведения быстро распространяются по существующим каналам организационной структуры.

При коррозионной форме изменений инициирование к адаптации начинается «в глубине организаций. Линейные руководители, не довольные положением дел на фирме, не ждут указаний сверху и активизируют действия в своих цехах и подразделениях, пытаясь внедрить не только технологические, но и организационные нововведения. Если попытки линейных руководителей изменить положение дел в подразделениях оказываются слишком успешными, то менеджеры среднего звена могут попытаться скоординировать усилия для активизации высшего руководства фирмы к более решительным действиям в рамках всей организации. Подобную форму действий можно назвать «направленной» коррозией. Высшее руководство начинает разрабатывать организационные нововведения, учитывая предпринятые усилия линейных руководителей по изменению форм действия, организационных процессов и т.д. Данный метод организационных преобразований может привести к общекорпоративному успеху. Если усилия линейных менеджеров по улучшению положения собственных подразделений оказываются не слишком успешными, то это ведет к «ненаправленной» коррозии фирмы. В лучшем случае она распадается на ряд «удельных княжеств», номинально подчиняющихся центральной конторе, но проводящих собственную политику и теряющих связи друг с другом. В худшем случае в организации возникает «двухуровневая» экономика, подразделения пытаются «отсасывать» ресурсы (материальные, человеческие, информационные, социальные) от организации, не давая ничего взамен. Во всех случаях «ненаправленная» коррозия приводит к деградации организации.

Умиротворяющая форма изменений означает, что они проводятся постепенно с учетом специфики каждого подразделения и профессиональной группы. Основное в данной форме - стремление избежать конфликтов и организационных «травм», сохранить все ценное, что было накоплено в

производственной культуре организации в предыдущие периоды ее деятельности.

Ведущими формами управления адаптационными процессами на российских предприятиях выступают агрессивная и коррозионная формы. В очень редких случаях при особо благоприятных внешних условиях или уникальных усилиях руководства предприятия по поддержанию «мира и спокойствия» удается совмещать плавное внутреннее развитие организации с рыночными достижениями.

1.2. Компоненты процесса преобразований (процесс изменения, потенциал изменения и стратегия изменения).

Процесс изменений - этап, в ходе которого изучаются новые идеи и практика, когда менеджмент оказывает работникам помощь в освоении новых способов мышления и действий.

Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Когда мы говорим о процессе осуществления изменений, мы должны помнить, что:

- это прежде всего длительный процесс, который занимает достаточно много времени на подготовку к проведению изменений, непосредственное внедрение и контроль после осуществления перемен;
- важной частью этого процесса является выбор из различных альтернатив, от которого зависит будущее организации;
- этот процесс можно рассматривать только как системный процесс, который затрагивает всю организацию;
- необходимо учитывать, что многие проблемы, с которыми приходится сталкиваться в процессе осуществления изменений, обладают высокой неопределенностью;

- процесс затрагивает интересы многих людей, поэтому необходимо уделять особое внимание человеческому фактору при реализации и внедрении изменений в компании.

Потенциал организации определяется совокупностью ресурсов и их свойств, обеспечивающих достижение целей организации. Качественные и количественные характеристики потенциала зависят от целей деятельности, организационно-правовой формы, формы собственности, размеров организации, сферы приложения ее капитала, от взаимоотношений участников. Анализ потенциала предприятия должен охватывать практически все сферы его деятельности: менеджмент предприятия, НИОКР, производство, маркетинг, финансы, кадры.

Анализ потенциала изменений должен дать ответ на вопрос, обладает ли организация top-характеристиками, необходимыми для реализации выбранной стратегии; если нет, то какие барьеры мешают созданию таких характеристик и есть ли способы, позволяющие удалить или нивелировать эти барьеры. Реализуемая стратегия обычно требует от членов организации действовать по-новому. Поэтому успех в значительной степени зависит от сотрудников, вовлеченных в диагностику, анализ и перепроектирование. К сожалению, многие менеджеры не прибегают к строгому анализу, чтобы понять, как и почему их организации не удается эффективно реализовать стратегию. Одна из причин невнимания к такого рода анализу состоит в отсутствии у менеджеров аналитической модели, позволяющей в систематизированном виде формулировать правильные вопросы.

Для более четкой оценки потенциала изменений можно воспользоваться обобщенной моделью, предложенной Р.Айзенштатом и М.Биром (рис. 1).

В этой модели в основу положены пять допущений:

1. Чтобы организации смогли выжить и процветать, они должны удовлетворять запросы всех своих заинтересованных сторон: потребителей, сотрудников и инвесторов.



Рисунок 1.1. Оценивание готовности организации к реализации стратегии

2. Стратегии бизнеса должны формулироваться с точки зрения действий. Какие ключевые задачи организация должна решить, чтобы удовлетворить запросы всех своих заинтересованных сторон?

3. Успех в достижении заданной стратегической задачи требует наличия трех организационных топ-характеристик:

- а) координации между участвующими сотрудниками и их группами;
- б) необходимого уровня соответствующих технических и управленческих навыков и умений;
- в) общей вовлеченности сотрудников в решение задачи.

4. Сущность и масштабы этих топ-характеристик, в свою очередь, определяются тем, как организация спроектирована, как она управляется, ее

структурой и системами, тем, кто принимает ключевые решения, как осуществляется найм и продвижение сотрудников, какие в ней системы информации и вознаграждения, каковы характеры и поведение ее лидеров.

5. Зависимость проектных параметров компании, способов управления организацией, а также ее топ-характеристик от характеристик более крупной корпорации, в состав которой она может входить как бизнес-единица.

Под **стратегическим потенциалом** предприятия понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии предприятия. Необходимо отметить, что стратегический потенциал формируют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений. Кроме того, всегда следует помнить, что потенциал предприятия существенно зависит от условий, в которых протекает деятельность предприятия, и подвержен постоянным изменениям. Если речь идет о деятельности в условиях неплатежей и взаимозачетов, то основным стратегическим ресурсом становятся деньги и другие высоколиквидные средства. К стратегическому потенциалу могут быть отнесены все ресурсы, которые обеспечивают достижение конкурентных преимуществ предприятия.

Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения, - это не просто некоторая последовательность действий, характеризующая выполнение обычной работы, а, по сути, **стратегия осуществления изменений**. Исходной задачей формирования стратегии изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему, и этот ответ требует поддержки со стороны членов организации. Стратегия должна гарантировать существование или создание условий, при которых компания будет обладать наивысшими шансами добиться успеха.

1.3. Особенности изменения и развития организации

Организационные изменения сопровождаются сломом привычных и разделяемых сотрудниками ценностей, норм и шаблонов действия, а также традиционных способов принятия решений, которые становятся препятствием в адаптации организации к темпу и направлениям рыночных изменений.

Р. Бекхард рассматривает организационное развитие как целенаправленную работу, осуществляемую высшим руководством для увеличения эффективности и жизнеспособности организации посредством планируемых изменений процессов, протекающих в ней, используя при этом знания и методы науки о поведении и науки управления. Он подчеркивает, что это должны быть планируемые изменения, которые охватывают организацию. Высшее руководство должно принимать активное участие в реализации программы работ по организационному развитию, а программа должна быть направлена на увеличение эффективности и улучшение состояния организации посредством планируемых «интервенций» в организационные процессы.

По мнению У. Бенниса, организационное развитие - это ответ на изменения, комплексная образовательная стратегия, предназначенная для изменения верований, отношений норм и ценностей и структурирования организаций таким образом, чтобы они смогли лучше адаптироваться к новым технологиям, рынкам и сами могли бы творчески генерировать форму изменений.

Р. Шмук и М. Майлс определяют организационное развитие как планируемое и длительное непрерывное усилие применения знаний поведенческих наук для улучшения системы, используя рефлекссию и методы самоанализа.

У. Бурк определяет организационное развитие как планируемый процесс изменения организационной культуры через использование технологий, исследований и теории поведенческих наук.

По мнению Т.Каммингс и С. Ворлей, организационное развитие – это система применения знаний поведенческих наук для планирования развития и пересмотра организационных стратегий, структур и процессов в целях повышения организационной эффективности.

М. Бир так определяет цели организационного развития 1) достижение соответствия между организационными структурами, процессами, стратегией, людьми и культурой; 2) развитие и создание новых организационных решений; 3) развитие способности организации к самообновлению и самовозрождению.

По мнению П. Вэйла, организационное развитие - это организационный процесс, направленный на понимание и улучшение любых и всех самостоятельных процессов в организации, которые могут быть развиты, на рассмотрение и представление любых задач и любых объектов, т. е. это «процесс для улучшения процессов».

Д. Поррас и П.Робертсон рассматривают организационное развитие как набор научно обоснованных теорий, ценностей, стратегий и техник, нацеленных на проведение планируемого изменения работы организации в целях достижения индивидуального развития и улучшения организационного поведения, через изменение и перестройку членами организации рабочего поведения.

У. Френч и С. Белл считают организационное развитие долговременной работой по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления в организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации при особом внимании к культуре внутри формальных рабочих групп с помощью агента перемен, или катализатора, применяя теорию и технологию прикладной науки о поведении, включая исследование действием.

Позднее эти авторы уточняют свое определение. Организационное развитие - это долговременная работа, направляемая и поддерживаемая топ-менеджментом, по совершенствованию процессов формирования организационного видения, предоставления возможностей персоналу делать

что-либо, обучения и разрешения проблем через совместное регулирование организационной культуры, придавая особое значение культуре целостных рабочих команд и культуре групп других конфигураций, используя помощь консультанта по ОР, теорию и технологию прикладной науки о поведении, включая исследование действием.

Мы видим, что приведенные определения частично совпадают, а частично дают свое уникальное видение явления. Все авторы согласны, что организационное развитие – это область применения знаний поведенческих наук, имеющих отношение к планируемому изменению. Они считают, что целью изменения является вся организация как система. Целями же организационного развития являются увеличение организационной эффективности и индивидуальное развитие.

По своей сути организационное развитие – это процесс обучения людей тому, как решать проблемы, используя преимущества и возможности, это процесс изучения, как все делать лучше. Уникальной особенностью организационного развития является то, что, занимаясь развитием, совершенствованием организаций, оно также занимается развитием личности человека в организации.

1.4. Анализ готовности организации к изменениям

Организационный диагноз

Тщательная диагностика организационных проблем абсолютно необходима как отправная точка для проведения планируемых организационных изменений. Практически в любой организации можно найти образцы поведения или процедуры, которые существуют долгое время без изменений, и никто не может объяснить, зачем и почему это происходит или найти какой-то смысл в этих действиях. Организационная диагностика как раз и нужна для раскрытия таких случаев, она предусматривает следующие действия:

- признание и объяснение проблем и оценку потребности в изменениях;
- определение готовности и способности организации к проведению изменений;
- определение требуемых управленческих и других ресурсов для изменений;
- определение целей и выработку стратегии изменений.

Для большей убедительности в необходимости организационных изменений информация, необходимая для организационного диагноза, собирается с помощью анкет, вопросников, интервью, наблюдений и документов организации.

Предварительный анализ целесообразности улучшений. Ответственен за развитие или банкротство предприятия его руководитель. Владельцы вкладывают капитал в управленческие способности руководителей и по праву считают их полностью ответственными за рост и прибыльность. В настоящее время для большинства предприятий одной из главных предпосылок получения прибыли является качество.

Для того чтобы решить, целесообразно ли посвятить свое время, силы и выделить средства для улучшения деятельности своей фирмы, руководителю можно предложить ответить на следующие 20 вопросов:

1. Увеличивается ли год от года количество потенциальных потребителей товаров и услуг вашего предприятия?
2. Составляют ли ваши потери от брака и затраты на исправление дефектов менее 1% стоимости реализованной продукции?
3. Выполняете ли вы производственные графики?
4. Придерживаетесь ли вы плановых издержек производства?
5. Применяете ли Вы только те материалы, детали и комплектующие изделия, которые отвечают требованиям технических условий?
6. Составляют ли у вас потери рабочего времени из-за прогулов и невыходов на работу, по другим причинам меньше 5%?
7. Составляет ли ежегодная текучесть рабочей силы меньше 5%?

8. В состоянии ли вы привлекать лучшие кадры на свое предприятие?
9. Расходите ли вы должное количество средств на подготовку своих кадров с учетом того, каков размер потерь от ошибок персонала?
10. Выполняют ли ваши работники свои обязанности в течение 90% рабочего времени?
11. Правильно ли вы понимаете требования своих потребителей Вашим изделиям или услугам?
12. Хотели бы вы поднять моральный дух своих работников?
13. Считаете ли вы, что работники предприятия могут работать лучше, чем они работают?
14. Отбраковывает ли ваш входной контроль менее 1% деталей и комплектующих изделий, которые поступают на Ваше предприятие?
15. Составляют ли на вашем предприятии контролеры менее 5% производственных рабочих?
16. Занимает ли сверхурочная работа ваших рабочих, не связанных с выполнением производственных операций, менее 5% рабочего времени?
17. Считаете ли вы, что можно снизить производственные затраты и сократить длительность производственного цикла?
18. Можете ли Вы похвастаться отсутствием рекламации от своих потребителей, если рассчитывали на хвалебные отзывы?
19. Были ли темпы роста производительности труда на вашей фирме за последние 5-10 лет выше темпов роста инфляции?
20. Были ли темпы роста Ваших дивидендов, выплаченных по акциям, выше темпов роста инфляции за последние 5 лет?

Положительный ответ, ответ «Да» следует оценить в один балл. По результатам оценки ответов на все вопросы в виде суммы баллов можно дать следующие рекомендации:

Баллы *Рекомендация*

18—20 Предприятие хорошо работает, особой необходимости в совершенствовании нет

14—17 Вам следует подумать о внедрении процесса улучшения деятельности

10—13 Процесс улучшения работы был бы очень полезен вашему предприятию

0—9 Улучшение работы должно стать вашей главной задачей

Подобная анкета может быть разработана и для оценки целесообразности улучшений в некоммерческой организации или учреждении.

Определение готовности к изменениям

Любая программа планируемых изменений требует проведения тщательной оценки готовности организации и ее работников к изменениям. Двумя важными аспектами готовности работников к изменениям являются:

(1) *степень их удовлетворенности существующим состоянием дел в организации*

(2) *воспринимаемым личным риском при возможном проведении изменений.*

На рис. 2 показана возможная комбинация этих аспектов. Когда работники недовольны существующей ситуацией и чувствуют, что мало чем рискуют от предлагаемых изменений, готовность к изменениям в организации будет достаточно высокой. И наоборот, когда работники довольны ситуацией и опасаются изменений, уровень готовности к изменениям существенно снижается.

В дополнение к рассмотренным существует еще один аспект, влияющий на готовность работников к изменениям, - это их ожидания в отношении мер, с помощью которых предлагается проводить изменения. Как было указано ранее, ожидания играют важную роль в процессе восприятия и поведении людей.

Если люди не ожидают ничего значительного от изменений независимо от затраченного ими времени и усилий, то их прежняя уверенность превращается в иллюзию. Хуже, когда работники ожидают от изменений невозможного. Лучше, если ожидания в отношении изменений положительны и реалистичны.

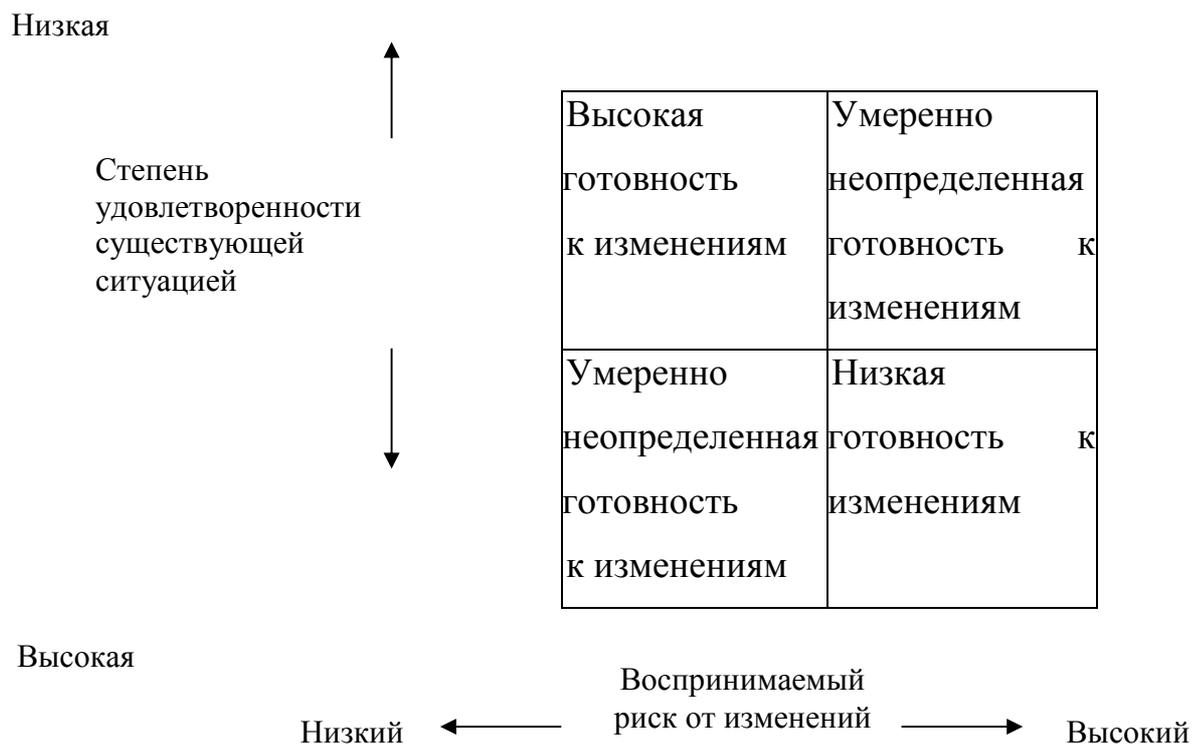


Рисунок 1.2. Готовность работников к изменениям

Различные виды сопротивления изменениям, которые будут рассмотрены ниже в данной главе, представляют еще один важный аспект готовности к изменениям и должны быть подвергнуты тщательной диагностике и соответственно оценены. Подходы к изменениям, требующие сильных личных обязательств и вклада, а так же значительных организационных ресурсов, не приведут к успеху, если всего этого в организации не имеется. При таких обстоятельствах организации необходимо найти другие подходы к проведению изменений.

Принципы проведения изменений

Когда менеджеры и работники проводят организационный диагноз, они должны считаться с двумя критическими факторами. Первое - это то, что поведение в организации является продуктом многих взаимодействующих сил. Поэтому то, что удастся наблюдать и исследовать - поведение работников, проблемы и состояние дел в организации - имеет множество причин.

Попытки обособить одну-единственную причину в рамках обнаруженной сложной проблемы может привести к упрощенной и неэффективной стратегии изменений.

Второе - большая часть собираемой об организации информации в процессе диагностики обычно представляет собой симптомы, а не реально существующие проблемы. Занимаясь устранением симптомов, невозможно излечить проблему. Нижеприводимые **принципы организационных изменений** подтверждают важность проведения организационного диагноза.

- Чтобы что-то менять, нужно это понять.
- Нельзя менять что-то одно в системе.
- Люди сопротивляются всему, за что их могут наказать.
- Люди готовы идти на уступки ради будущего выигрыша.
- Изменения не проходят без стресса.
- Привлечение к участию в определении целей и стратегии изменений сокращает уровень сопротивления им и увеличивает вероятность взятия необходимых обязательств со стороны работников. Изменения случаются только тогда, когда каждый из участников примет решение реализовать это изменение.
- Изменения в поведении делаются маленькими шагами.
- Правда более важна в период изменений.
- Мыслительные процессы и динамика отношений становятся устойчивыми, если изменения успешны

1.5. Изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла

Жизненный цикл организации – совокупность этапов и стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

Несмотря на уникальность каждой компании, весь период ее существования можно разбить на основные этапы, через которые она проходит. Переход от одного этапа к другому связан с осуществлением изменений. Для того, чтобы облегчить проведение изменений и переход от одного этапа к другому, необходимо знать особенности каждого этапа в этой цепочке.

Можно предугадать, какие трудности поджидают организацию в процессе ее становления и развития. Современные менеджеры должны уметь разрабатывать стратегии выживания и развития, планировать необходимые «про-активные» (упреждающие) действия и шаги, контролировать происходящие перемены и понимать, что необходимо предпринять для эффективного введения тех или иных организационно-управленческих новшеств. Руководители должны также осознавать важность самих людей и их нужд, как для успешной организации повседневной работы, так и в моменты претворения перемен в жизнь. Поэтому имеет смысл внимательно ознакомиться с основными моделями развития организаций. Существуют различные модели организационного поведения и развития. Общим в них является то, что для организаций, как и для продуктов/услуг существуют свои жизненные циклы. Как и в случае продуктов, жизненные циклы для различных типов организаций могут быть разными. Определенный интерес представляют собой модели, обобщающие основные этапы жизненных циклов.

Модель Леона Данко, представленная на рис.1.3. и представляющая классический вариант жизненного цикла бизнеса (как, впрочем, и любой организации).

Циклы развития бизнеса (по Леону Данко)

Данная модель может быть использована и для описания жизненных циклов систем организаций. По горизонтальной оси отложено время - или возраст организации (системы) – молодой - зрелый. По вертикальной оси - изменение размера организации или системы. Под размером организации можно понимать различные параметры. Для организаций на микроуровне чаще имеют в виду изменение годового оборота, балансовой стоимости активов, или

численности занятых на предприятии, или рассматривают эти критерии в комплексе.

Переход от одного этапа к другому может осуществляться постепенно, или достаточно резко и болезненно, сопровождаясь кризисами. При этом меняются типы организационных структур и культур. Как показывают многочисленные исследования специалистов по организационному развитию, для тех организаций, которые имеют и реализуют планы роста, такие кризисы неизбежны, хотя при умелом управлении переменами и достаточно благоприятной внешней среде эти кризисы могут быть достаточно сглаженными и внешне не очевидными. Для того чтобы успешно управлять переменами в своей организации, менеджеры и консультанты, помогающие в осуществлении этих перемен, должны отчетливо представлять, какого рода кризисы или «подводные камни» могут их ожидать в процессе развития организации. В помощь менеджерам существует модель Л. Грейнера этапов и кризисов роста организации, которую можно сопоставить с моделью циклов организационного развития Л. Данко.

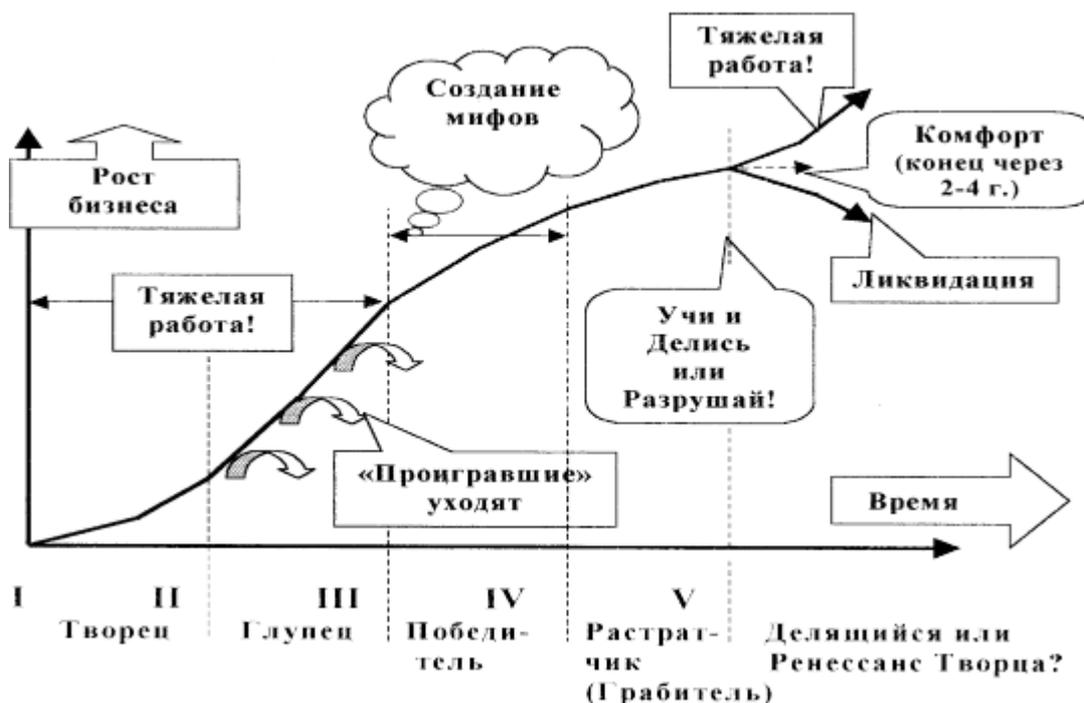


Рисунок 1.3. Модель организационного развития Л. Данко

Модель Л. Грейнера

Л. Грейнер выделяет пять этапов развития организации, для каждого из которых характерны свои кризисы (рис. 1.4):

Этап 1: Творчество.

(Творческая или хаотичная, «интуитивная» фаза роста): На очень раннем этапе создания и роста организации часто ударение делается в очень сильной степени на «продукт», его разработку и его рынок (рынки). Эта фаза творческой эволюции имеет свои особые характерные черты:

- основатель (основатели) компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями, способностями. Они не столько фокусируются на менеджерские функции, сколько на производство и продажу нового «продукта» (услуги);

- общение между сотрудниками довольно интенсивно и носит скорее неформальный характер;

- долгие часы работы вознаграждаются сравнительно невысокими (средними) зарплатами, в придачу с надеждами или обещаниями будущей выгоды от участия в собственности;

- управление деятельностью подчинено имеющимся капитальным ресурсам и характеризуется постоянной связью с соответствующими рыночными нишами. Где только можно - организация быстро реагирует на любые запросы клиентов.

По мере роста организации ее размер начинает доставлять беспокойство ключевым управляющим необходимостью уделять все большее внимание не всегда желанным менеджерским функциям: выросшее количество сотрудников уже не может эффективно управляться только неформальными методами, а вновь принимаемые на работу сотрудники уже далеки от того, чтобы демонстрировать энтузиазм и активность своих предшественников. Чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых продуктов и услуг. В этот момент (период) и наступает кризис

лидерства. Далее уже невозможно придерживаться прежних стилей руководства. Довольно очевидна назревшая необходимость в сильном Исполнительном Директоре, который, обладая необходимыми знаниями и навыками, сможет внедрить необходимые управленческие технологии. Трудность, конечно, прежде всего, заключается в поиске правильной кандидатуры, которая, к тому же, была бы приемлемой для всех учредителей дела. Соучредители, понимая, с одной стороны, необходимость приглашения сильной и яркой индивидуальности - для успеха дела, вместе с тем не смогут легко согласиться с приходом в их бизнес другого потенциально сильного лидера.

Этап 2: Направленный рост.

Пригласив на работу способного профессионального менеджера, организация, как правило, приобретает способность к направленному росту, стратегически определяемому учредителями. Однако при реализации стратегии во многом непосредственно руководящая роль отдается новому лидеру. Этот период также обладает своими характерными чертами.

- наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями;
- внедрение (или более активное использование) четкой системы учета и отчетности, в особенности, в отношении закупочных материалов, сырья, полуфабрикатов и т.п.;
- внедрение систем мониторинга и контроля, планирования бюджета и выработки стандартов качества;
- коммуникации (формы общения) становятся более формальными и обезличенными;
- новый менеджер и его/ее ключевые помощники задают направление и берут на себя лидирующие роли, в то время как контролеры более низкого уровня в большей степени выполняют роли функциональных специалистов.

Для российских предприятий современного этапа развития исследователи предпринимательских структур уже отмечают как тенденцию усиление

разделения функций владения и собственности, при этом также отмечается, что помимо преобладающей практики приглашения наемных менеджеров «по знакомству» набирает силу механизм обезличенной оценки управленческой квалификации.

Между тем, сотрудники или функциональные специалисты, ограниченные рамками инструкций и централизованной иерархией, развивая свои собственные знания и ноу хау в своих специфических областях, со временем начинают значительно более глубоко, чем их лидеры наверху, разбираться в этих вопросах. Вследствие этого, они начинают ощущать дискомфорт от развивающегося противоречия между необходимостью следовать рекомендуемым процедурам и своим накопленным потенциалом для взятия инициативы. Следующий - второй - кризис автономии наступает, когда менеджеры испытывают затруднения в ситуациях когда «специалисты хотят принимать самостоятельные решения».

Этап 3: Рост через делегирование.

Следующая эра развития организации определяется приложениями и возможностями децентрализации организационной структуры. Мотивация улучшается на всех уровнях через делегирование полномочий и ответственности. Менеджеры децентрализованной оргструктуры, обладающие большей властью, способны быстрее отвечать на запросы клиентов, лучше адаптируясь к их запросам и развивая свои продукты и качество рабочей среды.

Кризис делегирования чаще присущ уже достаточно зрелым и крупным организациям, и в настоящее время для отечественных предприятий соответствующего размера и этапа развития можно наблюдать достаточно противоречивую картину развития этого типа кризисов. Противоречия обусловлены объективной необходимостью принятия соответствующих мер.

В случае естественного разрешения этого типа кризиса через децентрализацию управления, менеджерам необходимо быть готовыми к следующей проблеме роста организации. Она будет происходить от того, что

менеджеры высшего звена начнут ощущать потерю контроля над компанией в целом, — она живет уже своей — отдельной от них жизнью, став уже, возможно, в значительной мере диверсифицированным бизнесом. Поскольку топ-менеджеры стремятся сохранить свой контроль над компанией, иногда даже пытаюсь вернуться к централизованной структуре управления, необходимо найти решение проблемы координации различных направлений деятельности, сохранив рычаги мотивации, основанные на «энтузиазме автономии» сотрудников или подразделений.

Этап 4: Рост через координацию.

После того, как внедрены системы, позволяющие достичь высокую степень координации различных направлений деятельности компании, и топ-менеджеры взяли ответственность за инициирование и администрирование этими системами, начинается очередной этап роста организации - фаза роста через координацию. Характерными чертами этого этапа могут быть:

- внедрение и/или серьезный пересмотр формальных процедур планирования;
- найм (или обучение) специального корпоративного персонала для инициирования программ мониторинга и контроля;
- использование процедур тщательного мониторинга капитальных расходов;
- функционирование групп разработки новых продуктов как «индивидуальных центров затрат»;
- передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре;
- использование возможностей выпуска акций предприятия и участия в его прибылях с целью поощрения и стимулирования развития у сотрудников чувства собственности и своей связи с компанией в целом.

Не удивительно, однако, что со временем возникает недостаток уверенности в собственной информированности и адекватной вовлеченности у менеджеров первой линии (низшего звена) и персонала, с одной стороны,

и между корпоративным менеджментом и руководителями «полевыми операциями» - с другой стороны. Сложность систем и процедур начинает превышать их целесообразность и... надвигается очередной кризис - кризис «красных записей» (или кризис запретов).

Обычно для этой фазы характерны взаимные претензии на отсутствие духа сотрудничества и недостаток информированности у менеджеров первой линии и все вместе критикуют бюрократизм системы, которая развилась в результате сложной эволюции. Возникают прецеденты, когда процедуры начинают превалировать над решением проблем, а внедрение инноваций тормозится. Необходимо найти решение, позволяющее управлять этим разросшимся большим и сложным механизмом без использования слишком громоздких формальных и контролирующих процедур (необходим Ренессанс Творца — этапа творческого развития — рис. 1.2.).

Этап 5: Рост через сотрудничество.

Ответ на решение возникших проблем лежит в усилении межличностного сотрудничества. Социальный контроль и самодисциплина берут верх над формальным контролем и значительное ударение делается на работу в командах и способность управлять межличностными конфликтами. Эта пятая фаза или этап роста через сотрудничество формирует более гибкие поведенческие подходы к менеджменту. Характерные черты этого этапа:

- фокус на решение проблем через командное взаимодействие менеджеров;
- команды комбинируются по кроссфункциональному принципу с целью решения конкретной проблемы (внедрение матричных организационных структур);
- снижение численности корпоративного персонала с его одновременным перераспределением по принципу комбинирования различных функциональных и специальных областей экспертизы. При этом от корпоративного персонала требуется выполнения функций консультирования, а не указывания;

- внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений;
- информационные системы, работающие в режиме реального времени, внедряются в практику повседневной работы;
- инновациям и творчеству отдается самый высокий приоритет.

Этапы развития и кризисы роста бизнеса (по Л. Грейнеру)



Рисунок 1.4. Этапы развития и кризисы роста организации (по Л. Грейнеру)

Таким образом, современные организации, действующие в условиях непрерывных изменений внешней среды, представляют нам также примеры постоянно «мутирующих» и меняющихся структур. Они переживают череду процессов централизации, слияний, и децентрализации, а также реструктурирования систем менеджмента, вплоть до процедур

реструктуризации собственности и развития сети малых фирм вокруг сохраненного ядра материнской компании.

Модель Ицхака Адизеса

Развивая идеи Грейнера, И. Адизес предположил, что динамика организационного развития, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации. Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить десять закономерных и последовательных этапов.

Этап первый. Выхаживание. Компании еще нет, но есть идея. Основатель лишь в мечтах представляет себе свой новый проект и то, что может из него выйти. Он собирает вокруг себя людей, которые постепенно вникают в его идею, принимают ее и соглашаются рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.



Рисунок 1.5. Модель И.Адизеса

Этап второй. Младенчество. На данном этапе компания не обладает еще четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности, основатель, возможно, работает больше всех. Его изнурительный труд и нежелание или неумение делиться полномочиями, а также акцент на

краткосрочных результатах, пока важнейшие факторы выживания организации. Большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей конечных потребителей. Денег на этом этапе сильно не хватает – и это, кстати, вполне нормально.

Этап третий. Детство («давай-давай»). На этапе Детство, дела компании идут успешно, и она начинает работать все продуктивнее, преодолевая первые препятствия. Люди осознают, что идея начала работать и может быть экономически эффективной. Меняется представление сотрудников о будущем компании - видение расширяется и охватывает практически безграничные горизонты. В компании до сих пор нет четкой структуры управления и прописанных функциональных обязанностей.

Этап четвертый. Юность. Компания очень сильно меняется на этом этапе. Даже если все было благополучно на предыдущих этапах, наступает момент, когда без порядка, системы и дисциплины дальнейшее развитие невозможно. У основателя компании возникает потребность в изменении структуры компании и делегировании полномочий. Делегировать оказывается сложно, поскольку чревато ошибками подчиненных, но без этого никуда. В компании появляются профессиональные менеджеры-управленцы, которые начинают менять структуру, систему мотивации и контроля. Приходят новые работники, что неизбежно ведет к конфликту двух культур: «старого костяка» и «новых специалистов», Люди теряют силы на внутренние войны, энергия, ранее используемая на продвижение на рынке, теперь расходуется на внутренние столкновения.

Этап пятый. Расцвет. На стадии расцвета организация одновременно гибка и управляема. Она имеет относительно четкую структуру, прописанные функции, системы поощрения и наказания. Сотрудники – главный актив в компании, им приятно работать в таких условиях, они талантливы и скромны, из них получаются отличные командные игроки. Успешность деятельности организации оценивается по двум факторам, таким как удовлетворения потребностей клиентов и достижения поставленных целей. Нередко на этой

стадии организация открывает несколько дочерних предприятий, которые будут проходить все стадии развития так же с самого начала.

Этап шестой. Стабилизация (Поздний расцвет). На этом этапе форма начинает преобладать над содержанием. Это первая стадия старения организации, когда компания постепенно отходит от политики быстрого развития, захвата новых рынков и расширения присутствия на существующих. Компания не стремится к изменениям, уделяя большее значение межличностным отношениям в коллективе, нежели рискам, связанным с ведением бизнеса. Но если в компании есть сотрудники, которые обеспокоены будущим компании, они стараются быть услышанными коллегами и руководством. Они стремятся пробуждать в других желание создавать. Они имеют шанс предотвратить дальнейшее старение организации.

Этап седьмой. Аристократизм. Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на обустройство собственной деятельности и укрепление существующей системы контроля. Появляются негласные формальные правила, связанные в первую очередь со стилем одежды и прочими традициями. Компания старается быть инновационной и генерировать новые продукты и идеи, приобретая (поглощая) другие компании, находящиеся на более ранних стадиях развития.

Этап восьмой. Ранняя бюрократизация. На этом этапе функция интеграции затухает: организация постепенно погружается в ряд сложных и порой неразрешимых структурных конфликтов, которые решаются путем увольнения сотрудников, но при этом, не меняя саму структуру. Постепенно внутренняя политика все сильнее отдаляет компанию от удовлетворения потребностей конечного потребителя.

Этап девятый. Поздняя бюрократизация. Компания полностью сосредоточивается на себе и на внутренних проблемах. Все сильнее запутывается внутренняя организация процессов. Нет склонности к повышению эффективности, изменениям, нет ориентации на потребности клиента. Поддерживается громоздкая и сложная система контроля над текущей

деятельностью компании, которая требует от сотрудников соблюдения набора правил и процедур, но не эффективного труда.

Этап десятый. Смерть. Смерть предприятия, ориентированного на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами данного предприятия. Если же этого не происходит по причине того, что организация предоставляет монопольный продукт или поддерживается государством, то ее смерть может быть отсрочена во времени. В этом случае степень бюрократизации будет увеличиваться и в итоге все равно достигнет своего апогея, что приведет организацию к неминуемой гибели.

На практике теория Адизеса и его модель жизненного цикла организации дает весьма ощутимые результаты. Модель позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дает возможность подготовиться к ним надлежащим образом.

Контрольные вопросы.

1. Перечислите основные причины организационных изменений.
2. Виды организационных изменений.
3. Охарактеризуйте компоненты процесса преобразований: процесс изменения, потенциал изменения и стратегия изменения.
4. В чем заключаются особенности изменения и развития организации?
5. В чем заключается организационный диагноз?
6. Каким образом определить готовность организации к изменениям.
7. Охарактеризуйте изменчивость организации на разных этапах ее жизненного цикла.

Практические задания.

Ситуация для анализа.

Один из руководителей крупного банка со множеством филиалов объявил о широкомасштабной программе изменений. Банк с традиционно иерархической структурой не был способен быстро реагировать на введенное

новое банковское законодательство, предоставляющее, с одной стороны, больше возможностей, а с другой - усиливающее конкуренцию в особенности с зарубежными банками. Единственным решением было провести последовательно в работе банка необходимые изменения. Руководитель вместе с другими топ-менеджерами банка тщательно проанализировал существующую организационную культуру и стоящие перед банком цели. Была разработана новая миссия банка. Для управления персоналом банка был приглашен человек со стороны из известной и успешной организации, и в банке ему был предоставлен статус вице-президента. Вскоре была утверждена новая организационная структура, система оценки персонала, компенсационная схема и программа повышения квалификации. Ежеквартально руководитель банка проверял, как идут дела по реализации программы изменений. Кажется, что все было сделано по учебнику. Однако по прошествии двух лет после начала изменений не произошло изменение поведения в организации. В чем же дело?

Глава 2. Теоретические основы управления изменениями

Подходы и методы управления изменениями.

Классические модели управления организационными изменениями.

Алгоритм проведения изменений.

Особенности принятия решений при управлении изменениями в организации.

2.1. Подходы и методы управления изменениями.

Управление изменениями это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Целью этого организационного процесса является расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении. В управлении проектами, управление изменениями рассматривается как процесс управления проектом, в котором формально представлены и одобрены изменения проекта.

Иногда возникает вопрос: чем ещё можно управлять, как не изменениями? Ведь управление возможно тем, что движется, процессом. А, направляя процесс мы производим изменение. Управлять застывшим невозможно.

Для практических целей удобно разделить понятие управление и управление изменениями. Последнее будет частным вариантом первого. Оно имеет определенные особенности, которые не присущи другим управлениям, но подчиняется общим закономерностям управления.

Управляя процессом передвижения субъекта мы управляем изменением положения из одной точки в другую. И такое управление будем считать управлением движения. А управляя изменением - управляем изменением самого субъекта управления (его привычками, состоянием). Т.е. если субъект ранее двигался всегда по одной траектории, а мы его приучили двигаться по другой - произвели изменение.

Итак, управление изменениями может быть определено как процесс, инструменты и техники, применяющиеся для эффективного управления человеческим фактором изменений в бизнесе, с целью достижения требуемых результатов, и осуществления успешных изменений в социальной инфраструктуре коллектива.

При этом, говоря об **ЕСМ (Enterprise Change Management)** – управлении изменениями на предприятиях, мы имеем в виду изменения, которые приносятся в работу всего предприятия целиком, с систематическим применением знаний, инструментария и процессов управления изменениями, а не об управлении изменениями в рамках одного только проекта.

Управление изменениями на предприятиях включает три компонента:

- Совокупность процессов и инструментов для управления изменениями;
- Управленческая и лидерская компетентность на всех уровнях организации, от супервизоров до старших исполнителей;
- Стратегический потенциал, дающий предприятию возможность быть гибким, готовым к изменениям, чутким к изменениям рынка.

Цели управления изменениями состоят в том, чтобы все проекты достигали своих целей, человеческий капитал использовался наилучшим образом, а предприятие имело конкурентные преимущества.

Для того, чтобы свести риск к минимуму и сделать управление изменениями максимально эффективным, следует придерживаться нескольких правил.

Во-первых, идеи и проекты должны опираться на подробный анализ изменений на рынке и вписываться в четко проработанную стратегию развития предприятия.

Во-вторых, идей и проектов изменений должно быть достаточно много, чтобы отражать весь спектр возможных проблем предприятия. При их реализации часто приходится идти путем последовательных проб и ошибок, чтобы нащупать по-настоящему эффективное решение. Большинство из них может быть отвергнуто на разных стадиях проработки и внедрения.

В-третьих, для обеспечения эффективности такого отбора в управлении необходимо обеспечить надежную систему контроля, которая позволит сопоставить достигнутые результаты проекта с ожидаемыми и вскрыть ранее незапланированные рыночные возможности или препятствия для внедрения изменений. При неудачах надо сохранять последовательность и решительность в осуществлении задуманного.

В-четвертых, необходимо организационно отделять проекты изменений от оперативной деятельности по обеспечению текущей доходности бизнеса.

В-пятых, необходимо подробно прорабатывать план преодоления организационного сопротивления. В противном случае даже самые удачные идеи могут быть погублены на этапе внедрения.

Перечисленные правила просты и понятны, но соблюдать их бывает трудно. Зато для того, кто делает изменения неотъемлемой частью своей деловой практики и добивается выполнения этих правил, риск потерять свой бизнес гораздо меньше, чем для того, кто изменений избегает. Именно этот факт и заставил Питера Ф. Друкера, признанного основателя и классика теории менеджмента, написать следующее: «Бесспорно, в инновационной деятельности не обойтись без риска. Но разве не рискованно каждый день ездить на автомобиле? По существу, вся экономическая деятельность связана с высоким риском, а защищать вчерашний день, то есть традиционное, намного более рискованно, чем создавать день завтрашний».

2.2. Классические модели управления организационными изменениями

Для диагностики и инициации планируемых организационных изменений теория предлагает различные модели их проведения. В данном параграфе мы рассмотрим наиболее известные и популярные модели изменений.

Трехшаговая модель изменений К.Левина

Курт Цадек Левин - немецкий, а затем американский психолог, чьи идеи оказали большое влияние на американскую социальную психологию и многие другие школы и направления. Многие вопросы, которыми он занимался, стали основополагающими для психологов - уровень притязаний, групповая динамика, социальная перцепция, игровые ситуации, стремление к успеху и избегание неудач, теория поля, временная перспектива.

Курт Левин был одним из самых разносторонних и склонных к новаторству специалистов в области социальных наук в XX в. Его работы интересны специалистам различных областей теории и практики менеджмента - например, осуществления организационных изменений, разрешения конфликтов, мотивации и лидерства. При этом он был одним из первых, кто попытался построить мосты между различными социальными науками, включая и экономикс.

Курт Левин эмигрировал из Германии в Америку в 1930-х. Левин признан «основателем социальной психологии», который сразу объявил сферой своих интересов человеческий аспект изменений. Его интерес к группам привел к исследованиям, сфокусированным на факторах, влияющих на людей при изменениях.

Результатом стало выявление трех этапов, необходимых для успешного проведения организационных изменений.

Иллюстративно она выглядит следующим образом рис.2.1.



Рисунок 2.1. Трехшаговая модель изменений К. Левина

К. Левин рассматривал изменения как модификацию тех сил, которые способствуют стабильности определенного поведения. Перевес в этих силах в ту или другую сторону может ускорить или замедлить процесс организационных изменений.

Первый шаг - *«разморозка»*. Для того чтобы изменение произошло, прежние сильно укоренившиеся представления и отношения к вещам должны быть «развеяны», т.е. стать по аналогии со льдом в холодильнике такими жидкими («мягкими»), чтобы «утечь» из практики работы. Обычно для этого перестают оказывать поддержку всему старому, отжившему в организации и усиливать ее для новых тенденций и нового поведения. При этом используются такие методы, как «тренировка чувствительности», «разбор данных обратной связи от диагноза», «конфронтационное собрание», переобучение и т.п.

Второй шаг - *«изменение»*. Здесь необходимо вести работу по приобретению персоналом новых представлений и нового отношения к делам в организации, как бы прививая их. Часто используют введение различного рода новых ритуалов, церемоний и обычаев, помогающих работникам повернуться лицом к новой ситуации. Происходит постепенный переход к новым действиям и новому поведению. Изменяется структура и культура организации. Используются различные методы организационной «интервенции».

Третий шаг - *«заморозка»*. Как только имеются налицо факты овладения работниками новыми представлениями и новым отношением к вещам и делам в организации, необходимо вводить в действие механизмы и процессы, предотвращающие возврат к старому. Например, увеличивается поддержка новому поведению, вводятся новые нормы (скажем, сплоченность вместо конкуренции). Обычно закрепляется все это введением новой системы стимулирования.

Модель К. Левина обеспечивает некую канву для понимания процесса проведения изменений в организации. Конечно, нельзя не отметить, что три шага изменений - это очень широкое понимание процесса. Однако глубокая разработка в конкретной ситуации каждого из них поможет добиться успеха.

2. Модель «исследования - действия» К.Левина

Модель «исследования - действия» представляет собой основанный на получении данных процесс решения проблем организационных изменений, осуществляемый в определенной циклической последовательности. Этот поэтапный процесс основан на тесном сотрудничестве менеджмента организации и внешних (для данной компании) консультантов или инструкторов, специализирующихся в области организационного развития. В данном процессе большой упор делается на сбор данных и их анализ, прежде чем будут спланированы и осуществлены изменения. Сюда также включается тщательный анализ и оценка результатов по предпринятым действиям. Еще К. Левин писал: «Нет действия без исследования и нет исследования бездействия». Иллюстративно модель можно изобразить следующим образом.

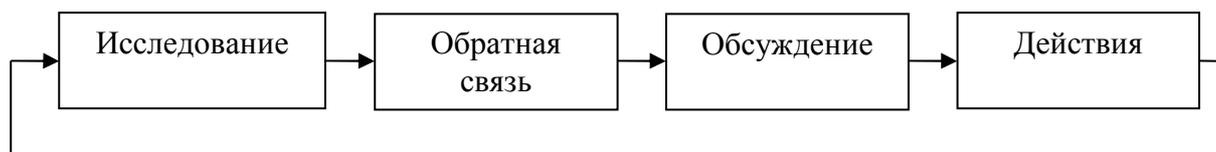


Рисунок 2.2. Модель «исследования - действие»

Первый этап - «*исследование*» - включает восприятие и признание менеджером организации проблем, решение которых связано с проведением изменений. Для диагноза этих проблем и консультацией по их решению приглашаются специалисты по развитию организации. Последние по определенной, довольно стандартной методике собирают необходимую информацию об организации и ее людях. Информация структурируется и анализируется в целях ее последующей презентации руководству организации. Делается первое заключение экспертов о причинах происходящего.

Второй этап - «*обратная связь*» - является на деле основой запланированного в модели сотрудничества между менеджментом и консультантами. Группа ключевых менеджеров получает и знакомится с информацией, подготовленной экспертами. Информация подготавливается и

представляется таким образом, чтобы менеджеры смогли выявить слабые и сильные стороны своей организации, а также причины того и другого.

Третий этап - *«обсуждение»* - представляет собой структурированную консультантами дискуссию с созданной в организации группой менеджеров, которые будут разрабатывать планы и проводить в жизнь изменения. Создание такой группы связано с тем, что лучше менеджеров никто не знает, что на самом деле происходит в организации и в ее подразделениях. Консультанты же, не имеющие такого знания рутинной жизни организации, выступают в этой дискуссии как агенты изменений, с тем, чтобы позже, в конце этапа, передать эту роль указанной группе. В ходе обсуждения совместно вырабатывается алгоритм действий по проведению изменений.

Отсутствие у сторон общего языка и понимания на этом этапе может, по мнению Э. Шайна, привести к сворачиванию проекта.

Четвертый этап - *«действие»* - начинается только после того, как менеджмент и консультанты договорились о дальнейшем плане совместной работы. Обычно этот этап проходит не без трудностей, так как приходится учитывать культуру организации, ценности ее работников и нормы их поведения. Немаловажное значение имеют сами решаемые проблемы, время и ресурсы, требуемые для их решения. В заключении данного этапа на основе собранных данных проводится оценка полученных результатов, и если они не достигнуты в той мере, как были определены изначально, то весь цикл повторяется, начиная с первого этапа. Итерация может проходить много раз до тех пор, пока не будут получены желаемые результаты. В зависимости от масштаба и глубины изменений и ситуации, в которой они происходят, проект может длиться от полугода до двух лет.

3. Модель планируемых изменений

Модель планируемых изменений представляет собой всеобъемлющий подход к определению фаз планируемых изменений, разработанный изначально Р. Липпитом, Дж. Уатсоном и Б. Уэстли и модернизированный в последующем. Два основных принципа лежат в основе этой модели: 1) вся имеющаяся

информация должна свободно и открыто обмениваться между менеджментом и консультантами (или агентами изменений); 2) ценность информации определяется ее пригодностью к использованию в практических действиях. Иллюстративно наиболее разработанная модель состоит из следующих семи фаз.

Хотя фазы, как это указано на рис. 2.3, должны строго идти одна за другой, этот порядок в практике не всегда соблюдается.

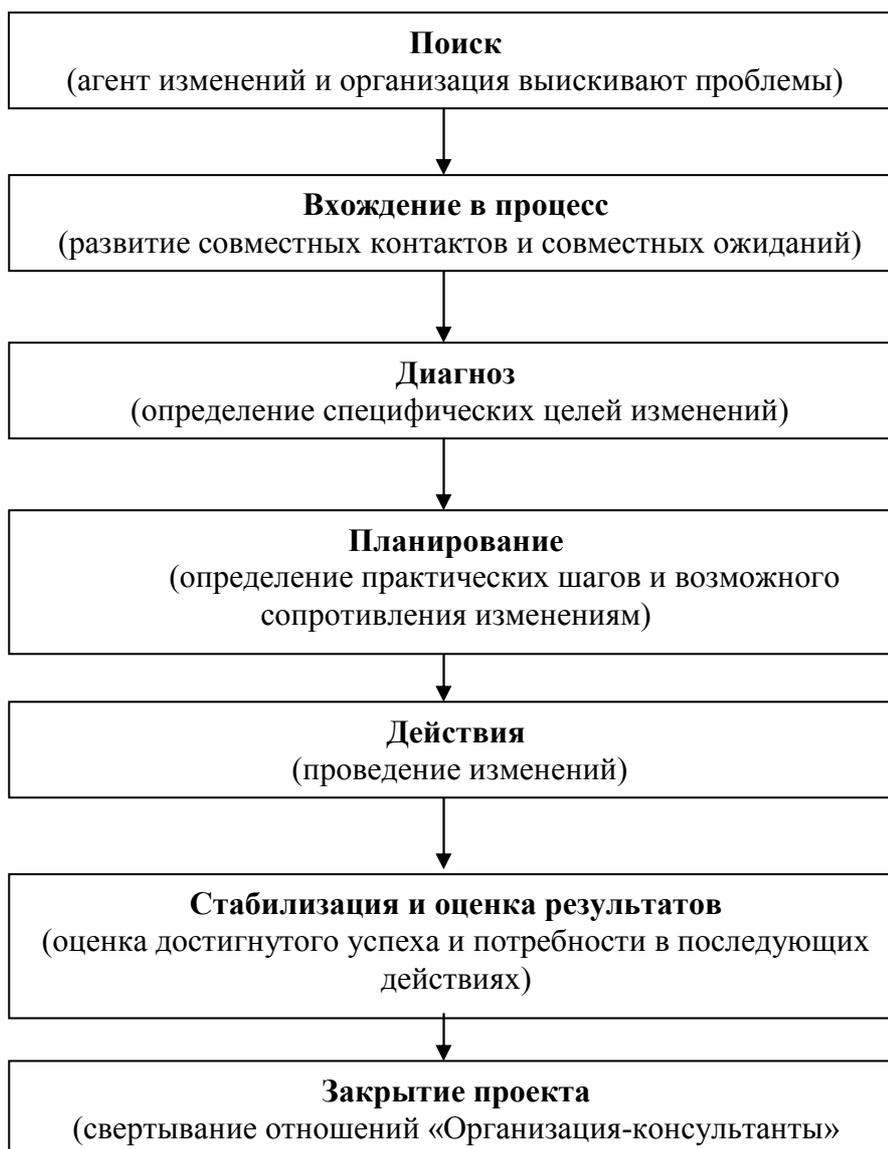


Рисунок 2.3. Фазы модели планируемых изменений

Часто консультанты и менеджеры, взаимодействуя свободно и открыто друг с другом, меняют на ходу стратегии и подходы к проведению изменений в

зависимости от возникающей ситуации и новых данных организационного анализа. При этом отдельные проекты могут закрываться и открываться новые.

Первая фаза может проходить по трем разным вариантам: 1) эксперт или консультант (или другой агент изменений) демонстрирует потребность в изменении, предоставляя данные, указывающие на наличие серьезных проблем; 2) высший менеджмент, видя необходимость изменений, сводит консультанта с потенциальным клиентом в организации; 3) клиент сам убеждается в необходимости изменений и желает помощи консультанта.

На второй фазе развиваются сотрудничество и рабочие отношения между экспертом и клиентом. Проверяется, насколько эксперт реально независим и объективен.

На третьей, четвертой и пятой фазах происходит: (1) выяснение и диагноз проблемы на основе собранных экспертом данных и стремления понять «узкие места» системы; (2) установление целей изменения и «выход» на действия, сопровождающиеся определением степени готовности к изменениям; (3) превращение намерений в конкретные усилия, внедрение нового поведения.

Основными действиями шестой фазы являются распространение изменений по всей организации и создание механизма стабилизации. На этой фазе появляются фасилитаторы и «охранники» новой организационной культуры, помогающие регулировать процесс изменений как образ жизни организации. На седьмой фазе подготавливается завершение отношений «эксперт - клиент». Это важно для снятия сильного влияния эксперта на клиента и для того, чтобы работа эксперта не превратилась в самоцель. На этой фазе должна произойти передача умения изменять от эксперта к клиенту.

4. Модель изменений Бекхарда

Согласно Бекхарду (*Beckhard, 1969*), программа изменений должна включать следующие процессы:

- постановка целей и определение будущего состояния или организационных условий, которых нужно достичь в результате изменений;
- диагностика существующих условий относительно этих целей;

- выработка действий на переходный период и формирование приверженности, необходимой для достижения будущего состояния;
- разработка стратегий и плана действий для управления этим переходом в свете анализа факторов, способных повлиять на процесс проведения изменений.

5. Модель управления изменениями Тюрли

Тюрли (*Thurley, 1979*) описал следующие пять подходов к управлению изменениями:

1. *Директивный* - навязывание изменений в кризисных ситуациях; или когда другие методы потерпели неудачу - осуществляется с помощью авторитарного управления без проведения консультаций с работниками.

2. *Переговорный* - признается, что власть распределяется между работодателем и работником, а изменения требуют процесса переговоров, достижения компромисса и согласия до начала реализации.

3. *Завоевание «сердец и умов»* - проведение комплексных изменений в установках, ценностях и убеждениях всех работников. Этот «нормативный» подход (т.е. исходящий из определения, что менеджеры думают правильно, или «нормально») нацелен на достижение приверженности и создание унифицированного видения, но не требует вовлеченности или участия как обязательных элементов.

4. *Аналитический* - теоретический подход к процессу изменений с использованием аналогичных вышеописанным моделей изменений. Он применяется последовательно от анализа и диагностики ситуации, через постановку целей, проектирование процесса изменений, оценку результатов до определения целей следующего этапа в процессе изменений. Это рациональный и логический подход. Однако изменения редко происходят так гладко, как предполагает эта модель. Эмоции, политика и внешнее давление приводят к тому, что рациональный подход, который может быть правильным на начальной стадии изменений, потом бывает трудно сохранить.

5. *Основанный на действии* - признается, что поведение менеджеров на практике расходится с постулатами этой аналитической теоретической модели. Различия между управленческой мыслью и реальными управленческими действиями практически полностью размываются. Идеи менеджеров не расходятся с тем, что они делают. Поэтому на практике управление изменениями часто осуществляется с помощью подхода: «готовься, целься, огонь». Этот типичный подход к изменениям начинается с распространенного признания существования некоторых проблем, хотя эти проблемы четко не определены. Поиск возможных решений, часто методом проб и ошибок, приводит к прояснению характера проблемы, после чего возникает общее понимание возможного оптимального решения или как минимум схема, в рамках которой его можно найти.

6. Модель изменений Бира и соавторов

Бир и соавторы (Beer et al, 1990) в своей классической статье в журнале *Harvard Business Review* «Почему программы изменений не приводят к изменениям», предположил, что большинство таких программ руководствуется теорией изменений, которая принципиально неверна. Эта теория утверждает, что изменения в установках ведут к модификации поведения. «Согласно этой модели, изменения напоминают процесс обращения в другую веру. Как только люди "приобретают новую религию", в их поведении неизбежно наступают соответствующие изменения». Авторы полагают, что такая теория ведет процесс изменений назад:

«На самом деле индивидуальное поведение во многом сформировано организационными ролями, которые играют люди. Наиболее эффективный способ изменить поведение, следовательно, заключается в изменении организационного контекста, в котором люди будут играть новые роли, брать на себя ответственность и создавать новые отношения. Это формирует ситуацию, которая до определенной степени "навязывает" людям новые установки и типы поведения».

Авторы описывают шесть шагов к эффективным изменениям, которые концентрируются, по их выражению, на «согласовании задач» — реорганизации ролей работников, ответственности и отношений для решения конкретных организационных проблем в небольших подразделениях, цели и задачи которых могут быть четко определены. Цель выполнения этих во многом пересекающихся шагов состоит в создании самоподдерживающегося цикла приверженности, координации и компетентности.

Ниже приводится описание этих шагов:

1. Мобилизовать приверженность изменениям через совместный анализ проблем.

2. Разработать общее видение организационных процессов и способов управления, с тем чтобы достичь целей (таких, как, например, конкурентоспособность).

3. Стимулировать принятие нового видения, компетентности для его реализации и целостности для его распространения.

4. Повысить активность всех отделов, без давления сверху — не форсировать эту задачу, а позволить каждому отделу найти свой путь к новой организации.

5. Институционализировать активность через формальную политику, системы и структуры.

6. Контролировать и корректировать стратегии в ответ на проблемы процесса обновления.

7. Модель ADKAR

ADKAR (аббревиатура от Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) – это модель изменений, которая может использоваться для управления изменениями в бизнес-коллективах и иных социальных группах. Модель ADKAR была разработана Prosci в 2001 году на основе исследований крупных проектов изменений, проводящихся в более чем 700 компаниях. Данная модель предлагается как обучающее средство в помощь работникам, задействованным в процессе изменений. Впервые эта модель была описана в

книге «ADKAR: A model for change in business, government and our community», Jeff Hiatt, 2006.

Сфера применимости модели ADKAR включает планирование управления изменениями, диагностику недостатков и промахов в реализации управления изменениями, и их последующую коррекцию.

Для того чтобы использование модели было эффективным, нужно понять лежащую в ее основе структуру реализации изменений. В представленной ниже диаграмме изменения реализуются по двум аспектам: аспекту бизнеса (вертикальная ось) и человеческому аспекту (горизонтальная ось). Изменения приносят успех тогда, когда осуществляются и в том, и в другом аспекте (рис.2.4).

Изменения в аспекте бизнеса

Изменения в аспекте бизнеса включают следующие типичные элементы:

- определение потребностей или возможностей бизнеса;
- составление плана (определение целей и области реализации);
- разработка решения (новые процессы, системы и организационные структуры);
- разработка новых процессов и систем;
- внедрение решения в организации.

Изменения в человеческом аспекте

Человеческий аспект отражает деятельность персонала в процессе изменений. Исследования показали, что проблемы в данном аспекте - наиболее часто называемая причина провала проектов изменений. В 248 исследуемых компаниях эффективное управление персоналом в процессе изменений было названо среди трех основных факторов успешной реализации проектов. Самым же главным фактором успеха была признана помощь руководителям в эффективной организации изменений.

Эффективное управление человеческим аспектом изменений складывается из управления пятью ключевыми фазами, лежащими в основе модели ADKAR:

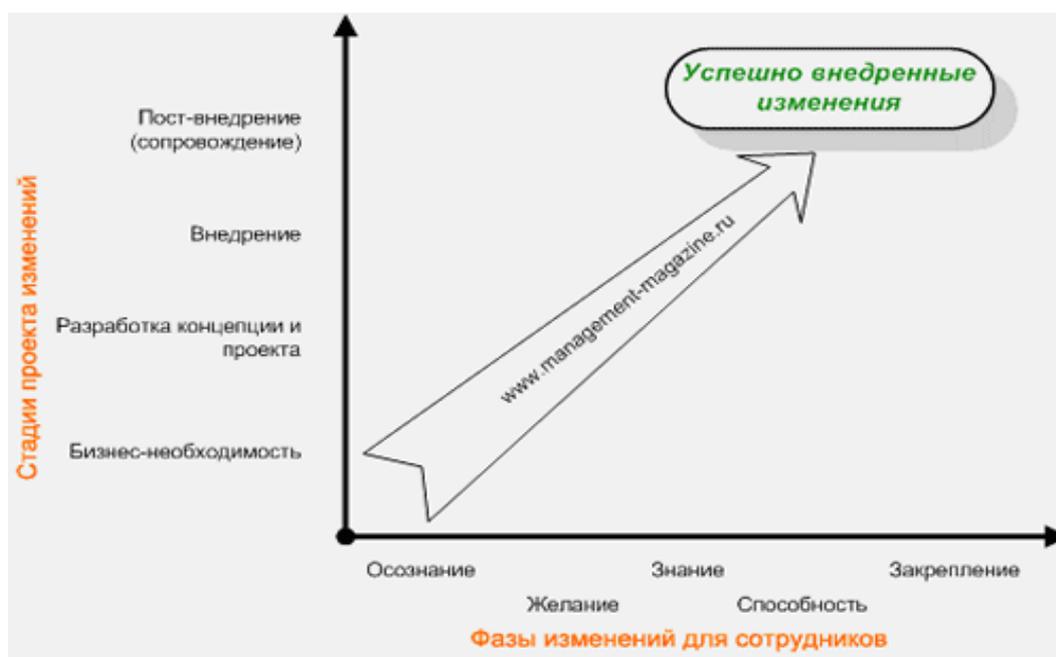


Рисунок 2.4. Модель ADKAR

Awareness – Осведомленность и понимание: каждый член группы, в которой должны произойти изменения, должен знать, зачем это нужно, и понимать, что это действительно нужно.

Говоря конкретно, на этой стадии каждый человек в группе, где должны произойти изменения, должен получить устраивающие его и ясные ответы на такие вопросы:

- Что именно должно измениться, в чем суть этих изменений?
- Зачем, для чего и для кого это нужно? Какова конечная цель?
- А если ничего не менять, будет ли хуже?
- Зачем все это лично мне, в чем моя выгода, как это сработает на мои собственные цели и интересы?

Desire – Желание и готовность: каждый в группе должен быть готов поддержать изменения и лично в них участвовать.

Любые изменения – это результат того, что каждый человек сам, персонально принял решение что-то в себе и своей деятельности изменить. Если такого решения не будет, не будет и изменений. Поэтому, задача

менеджера, управляющего изменениями – содействовать тому, чтобы люди сделали свой выбор в пользу изменений. А это значит, что их нужно к тому убедительно замотивировать, и кроме того, оказать всю возможную организационную, процедурную поддержку в изменениях.

Knowledge – Знание: каждый должен знать, как именно должны происходить изменения и в чем их суть.

Абсолютно необходимо четкое, конкретное, предметное знание о том, как именно предстоит и следует меняться; какие инструменты для этого понадобятся и как их освоить. Здесь задача менеджера – обеспечить людей всем необходимым обучением, инструктажем, тренингами.

Ability – Возможность: изменения должны быть осуществимы, реалистичны; у людей должны уже быть необходимые умения и способы поведения, или же эти умения и навыки должны быть легко приобретаемы.

Необходимо наглядно, на практике продемонстрировать людям, что изменения, которых вы от них ожидаете, возможны и ведут именно к тем результатам, которые для них привлекательны.

Reinforcement – Подкрепление: чтобы изменения были стабильными и стойкими, они должны позитивно подкрепляться.

Если люди не будут получать постоянных, реальных позитивных подкреплений, то изменения будут в лучшем случае нестойкими, а в худшем – вообще умрут, не успев начаться. Признание, одобрение, вознаграждения, поощрения всех успехов станут залогом достижения целей запланированных изменений.

Только при наличии всех пяти элементов модели изменения произойдут легко и успешно. При этом следует учитывать, что для каждого конкретного человека самыми сложными и требующими наибольшего времени окажутся разные стадии и элементы модели ADKAR. А общий успех всей группы в изменениях складывается из индивидуального успеха каждого члена группы. Это определяет задачу специалиста по управлению изменениями: провести каждого человека по всем пяти стадиям и элементам модели.

Существует ряд средств воздействия, которые помогут решить эту задачу. К ним относятся общение, поддержка, обучение, коучинг и управление сопротивлением изменениям. Следует учитывать, что разные способы хороши для работы с разными блоками модели. Так, невозможно научить человека захотеть измениться, или дать ему возможность измениться, просто с ним поговорив, если к таким изменениям он не способен.

Модель ADKAR может успешно применяться для диагностики ключевых проблем, препятствующих изменениям. Такой ключевой проблемой может быть несформированность любого из пяти блоков модели.

Если выявлено, что проблема в блоке «Awareness», то возможные корректирующие меры могут включать лучшие объяснения, на какие конкретные цели бизнеса призваны работать планируемые изменения и как эти цели затрагивают каждого работника лично.

Если ключевым является блок «Desire» - то нужна работа по управлению сопротивлением, упущения в блоке «Knowledge» корректируются обучением, и так далее.

Модель ADKAR работает как произведение всех перечисленных факторов. Если хотя бы один из факторов равен нулю – все произведение равно нулю.

$$\text{Эффективные изменения} = A * D * K * A * R$$

Главная идея корректирующей функции модели ADKAR состоит в том, что работать надо именно с выявленной проблемой, не тратя время и силы ни свои, ни персонала на работу с блоками, которые успешно усвоены и отрефлексированы.

2.3. Алгоритм проведения изменений

Основываясь на анализе огромного фактического материала, Джоном Коттером (2003) был предложен следующий восьми этапный алгоритм проведения изменений:

1. **Внушение необходимости перемен.**
 - изучение рынка и конкурентов;
 - выявление и обсуждение слабых звеньев и перспектив.
2. **Создание команды реформаторов.**
 - формирование группы с достаточными полномочиями;
 - обеспечение слаженной работы группы.
3. **Видение перспектив и определение стратегии.**
 - создание концепции будущего;
 - формулирование стратегии реализации перемен.
4. **Пропаганда новой концепции будущего.**
 - пропаганда новой концепции и стратегии перемен;
 - выработка эталонной ролевой модели поведения.
5. **Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях.**
 - устранение препятствий;
 - замена систем (структур), дискредитирующих идею перемен;
 - содействие рискующим, творцам, мыслящим нешаблонно.
6. **Получение скорых результатов**
 - планирование видимых всем выигрышей;
 - умение добиваться этих выигрышей;
 - моральное и материальное поощрение обеспечивших позитивные перемены (выигрыши).
7. **Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен.**
 - замена по мере роста доверия всех отживших структур, процедур и политики;
 - прием на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их карьерному росту;
 - углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений.
8. **Укоренение изменений в корпоративной культуре.**

- совершенствование работы на основе обеспечения нужд клиентов, роста производительности, улучшения стиля руководства;
- разъяснение связи нового стиля работы и проведенных изменений;
- разработка способов совершенствования руководства и его преемственности.

2.4. Сущность управленческого решения в условиях организационных 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. Таким образом, становится понятно - решение о внедрение изменений должно тщательно продумываться и разрабатываться руководством предприятий. Эффективность деятельности организации и результат внедрения изменений зависит от качества принимаемого решения и его степени разработки.

Умение принимать управленческие решения в условиях изменений очень важно, т.к. эффективность организационных изменений полностью зависит от качества выбранного решения и продуманности его возможных последствий.

Прежде чем разобрать процесс принятия управленческого решения, разберем его основные понятия.

Само понятие «решение» в современной жизни весьма многозначно. Оно понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. Основная причина неоднозначной трактовки понятия «решение» заключается в том, что каждый раз в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретному направлению исследований.

Решение как процесс характеризуется тем, что он, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов. В связи с этим здесь уместно говорить об этапах подготовки, принятия и реализации решений. Этап принятия решений

об организационных изменениях можно трактовать как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом, принимающим решение (ЛПР) с помощью определённых правил [13].

В данном случае, решение как результат выбора обычно фиксируется в письменной или устной форме и включает в себя план действий по внедрению организационных изменений.

Решение является одним из видов мыслительной деятельности и проявлением воли человека. Его характеризуют следующие признаки:

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения;
- наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;
- необходимость волевого акта ЛПР при выборе решения, так как ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

Соответственно под управленческим решением понимается:

- поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального варианта действий руководителя;
- конечный результат постановки и выработки управленческого решения.

А при организационных изменениях, помимо выше указанных пунктов, будет включаться и своевременность принимаемого управленческого решения и его обоснованность.

Управленческое решение - директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели [23].

Наибольший интерес представляет процесс принятия и реализации решений о организационных изменениях как последовательная смена взаимоувязанных стадий, этапов различных действий руководителя, вскрывающая технологию мыслительных действий, поисков истины и анализа заблуждений, путей движения к цели и средств её достижения. Только такой

подход позволяет понять зафиксированный акт управленческого решения, источники его происхождения.

В условиях неопределенности предъявляется ряд требований к управленческому решению об организационных изменениях, к числу которых можно отнести [5]:

- всестороннюю обоснованность решения;
- своевременность;
- необходимую полноту содержания;
- полномочность;
- согласованность с принятыми ранее решениями.

Всесторонняя обоснованность такого решения означает, прежде всего, необходимость принятия его на базе максимально полной и достоверной информации. Однако только этого недостаточно. Также должен охватываться весь спектр вопросов и полнота потребностей при изменении управляемой системы. Для этого необходимо знание особенностей, путей развития управляемой, управляющей систем и окружающей среды. Требуется тщательный анализ ресурсного обеспечения, научно-технических возможностей, целевых функций развития, экономических и социальных перспектив предприятия, региона, отрасли, национальной и мировой экономики.

Своевременность управленческого решения об организационных изменениях означает, что принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы. Преждевременно принятое решение не получит подготовленной почвы для реализации изменений и последующего развития и может дать импульсы для проявления негативных тенденций. Запоздалые решения не менее вредны для организации. Они не способствуют решению уже «перезревших» задач и ещё более усугубляют и без того болезненные процессы.

Необходимая полнота содержания решений означает, что оно должно охватывать весь управляемый объект, все сферы его деятельности, все

направления возможного развития. В общей форме подобное управленческое решение должно охватывать:

- 1) цель (совокупность целей) функционирования и развития системы;
- 2) средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей;
- 3) основные пути и способы достижения целей;
- 4) сроки достижения целей;
- 5) порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;
- 6) организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения.

Важным требованием к подобным управленческим решениям является полномочность (властность) решения – строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления. Сбалансированность прав и ответственности каждого органа, каждого звена и каждого уровня управления – постоянная проблема, связанная с неизбежным возникновением новых задач развития и отставанием от них системы регламентации и регулирования.

Согласованность с принятыми ранее решениями означает также необходимость соблюдения чёткой причинно-следственной связи общественного развития. Она необходима для соблюдения традиций уважения к закону, постановлениям, распоряжениям. На уровне отдельной фирмы она необходима для осуществления последовательной научно-технической, рыночной и социальной политики, четкого функционирования производственного аппарата.

Если необходимо, должны отменяться принятые ранее решения, вступившие в противоречия с новыми условиями существования системы.

Появление противоречащих друг другу решений есть, прежде всего, следствие плохого познания и понимания законов организационного развития, проявления низкого уровня управленческой культуры.

Принятие управленческого решения требует высокого уровня профессионализма и наличия, определенных социально-психологических качеств личности, чем обладают не все специалисты, имеющие профессиональное образование, а всего лишь 5-10% из них.

Проблема принятия управленческого решения изучается многими специалистами из самых разных научных направлений, благодаря которым мы имеем огромную теоретическую базу для применения в собственных исследованиях.

2.5. Технология принятия управленческих решений в области организационных изменениях

В современном понимании технология означает нечто большее, чем совокупность технических приемов или способ. Термин “технология” трактуется в двух значениях: как совокупность знаний, сведений о способах (чего-либо) и процесса их сопровождения, а также как совокупность приемов, применяемых в каком либо деле, мастерстве, искусствовзнании. Кроме того, технологию определяют как научную дисциплину, разрабатывающую такие приемы и способы.

Понятие “технология принятия решений”, при внедрении ОИ, включает следующие элементы, которые требуют ответов на определенные вопросы:

- идея, цель (зачем делать?);
- количество и качество объектов (что делать?);
- ресурсы (с какими затратами?);
- применение технологии (как делать?);
- исполнители (кто должен делать?);
- сроки (когда делать?);

- потребители (для кого делать?);
- место (где делать?);
- экономический, социальный, экологический, технический эффекты (что это дает?).

Если ответить на эти вопросы и увязать перечисленные элементы во времени и пространстве, по ресурсам и исполнителям, можно считать, что разработана технология.

Согласно российской школе принятия УР, схема принятия решения о внедрении изменений будет представлять собой прямое передвижение от одного этапа к другому (табл.2.1), [4]. После выявления проблемы, установления условий и факторов, способствующих ее возникновению, разрабатываются решения, из которых выбирается лучшее.

Более детальная структура процесса принятия решения по этапам и процедурам приведена ниже:

Таблица 2.1. Схема принятия решения об организационных изменениях

Этап	Процедура
Постановка проблемы	1. озникновение ситуации; 2. оявление проблемы, требующей внедрения изменений; 3. бор необходимой информации; 4. писание проблемной ситуации;
Разработка вариантов решения	5. ормулирование требований и ограничений к будущим изменениям; 6.

	бор необходимых данных; 7. разработка возможных альтернатив ОИ;
Выбор решения	8. определение критериев выбора; 9. выбор решений, соответствующих критериям; 10. оценка возможных последствий ОИ; 11. выбор предпочтительного решения.

Процесс принятия решения определяется в значительной мере четкостью его структуры, особенно это важно при внедрении ОИ.

Таким образом, решение с четко выраженной структурой может быть представлено так, как это показано на рис.2.5.

По прогнозируемым пакетам данных D могут быть рассчитаны для альтернативных решений A прогнозируемые результаты K . Далее с учетом возможности риска выбирается альтернатива A_{opt} , которая наилучшим образом соответствует цели A .

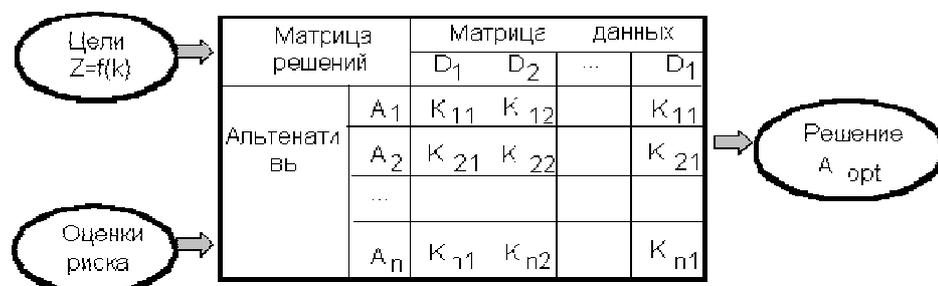


Рисунок 2.5. Четко структурированное решение

Слабо структурированное решение представлено на рисунке 10.

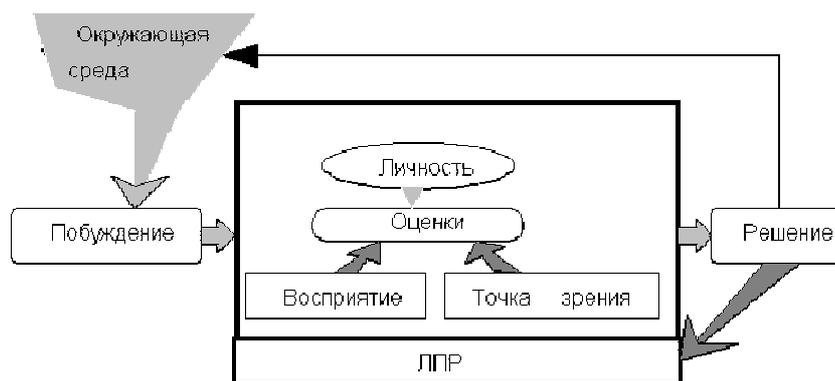


Рисунок 2.6. Слабо структурированное решение

Принятое решение оказывает воздействие и на ЛПР (ответственность, углубление интуиции, приобретение опыта).

Ход решения можно рассматривать как выполнение взаимосвязанного набора этапов и подэтапов процесса решения. В каждом конкретном случае этот процесс будет естественно уточнен и индивидуализирован [15].

На рис.2.7 подробно отражен процесс принятия решения об организационных изменениях [3].

Диагностика проблемы. На этом этапе происходит определение или диагноз проблемы, которая вызывает потребность в проведении организационных изменений.

Существуют два способа рассмотрения подобной проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Т.е. менеджер узнает о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Затем с помощью принятия определенных решений сглаживаются отклонения от нормы. Однако слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых должно что-то произойти, но не произошло.

Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. В крупной организации могут существовать сотни взаимосвязанностей. Поэтому правильно определить проблему – значит

наполовину решить ее. Хотя это не совсем так. Диагноз проблемы сам по себе становится процедурой из нескольких шагов с принятием промежуточных решений.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы – осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению ОИ. Однако общий симптом типа низкой рентабельности обусловлен многими факторами. Поэтому, как правило, целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома, к чему склонны некоторые руководители. Менеджер должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации и возможности проведения изменений в ней.

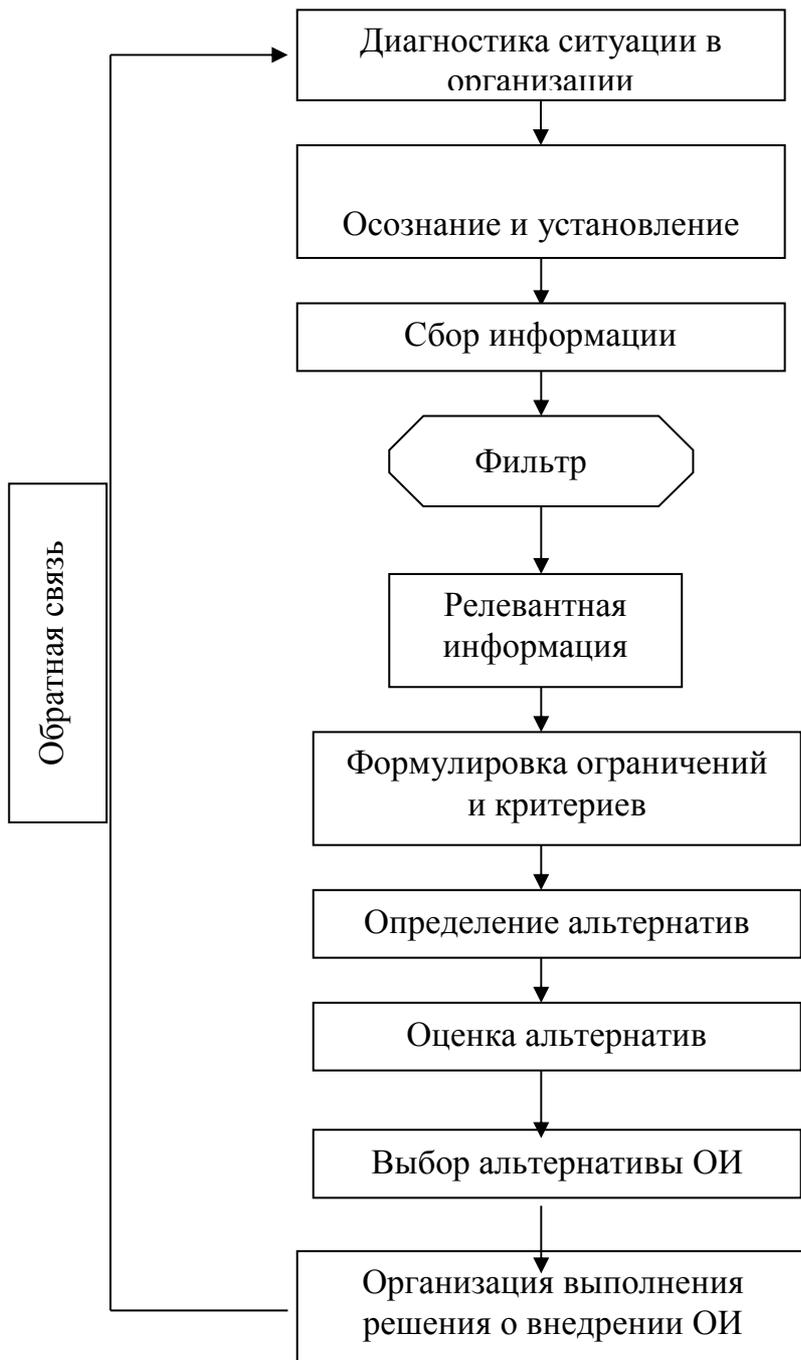


Рисунок 2.7. Схема процесса принятия управленческого решения об организационных изменениях

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее – компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников.

Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения.

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Иногда даже руководители страдают от избытка не относящейся к делу информации. Поэтому в ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой. Релевантная информация – это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели или периода времени. Так как релевантная информация – основа решения, то необходимо добиваться ее максимальной точности и соответствия проблеме. Организации может быть непросто получить исчерпывающую точную информацию по проблеме.

Формулировка ограничений и критериев принятия решений. Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения о возможных организационных изменениях, он должен отдавать себе отчет в том, что и как именно можно изменить сложившуюся ситуацию. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации предлагаемых организационных изменений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы – такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем, как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Это усугубит, а не разрешит существующую проблему и соответственно не будет способствовать достижению успешных результатов организационных изменениях.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения – это неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт;

неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы или этические соображения. Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или одолеваемой множеством трудностей.

Существенным ограничителем всех управленческих решений, хотя иногда вполне устранимым, является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации. Другими словами менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом.

Критерии принятия решений. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений.

Определение альтернатив. Следующий этап – формулирование набора альтернативных решений о возможных организационных изменениях. В лучшем случае желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице.

Поэтому, руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора возможных организационных изменений для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Вместо поиска наилучшего возможного решения, люди продолжают перебирать альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они выбирают решение, которое позволит снять проблему. «Слишком много менеджеров позволяет себе

долгую раскачку в процессе принятия решения... В вашем распоряжении имеется 95% фактов, но вы затрачиваете еще 6 месяцев на то, чтобы добыть последние 5%. К моменту, когда вы их наконец добыли, оказывается, что они уже устарели...» – написал известный менеджер Ли Якокка.

Следует, однако, позаботиться о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных организационных изменений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких, действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

Конечно, задача оценки альтернатив в сложных проблемах выбора достаточно сложна. Но в ней имеется одно существенное предположение - что набор альтернатив уже известен. Иногда же оказывается, что лучшее решение проблемы связано с новым взглядом на нее, т.е. с поиском новой альтернативы. Проблема полноты списка альтернатив является одной из сложных проблем в процессе выбора.

Оценка альтернатив. Следующий этап – оценка возможных альтернатив организационных изменений. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка.

Признание того факта, что альтернативы следует оценивать многоаспектно, делает проблему оценки более реалистичной, но ставит трудный вопрос о полноте списка аспектов. Конечно, иногда сама проблема диктует руководителю, что именно надо принять во внимание, а что - отбросить. Но чаще всего этот вопрос перерастает в самостоятельную проблему. В ряде случаев набор аспектов для руководителя не совпадает с набором для вышестоящей организации и т.д.

Т.е. только после составления списка всех идей, следует переходить к оценке каждой отдельной альтернативы. При оценке решений руководитель

определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами.

При оценке возможных изменений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного организационного изменения. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то изменения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

Выбор альтернативы. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т.е. принять вариант организационного изменения сравнительно просто. Руководитель выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Но если проблема сложна и во внимание приходится принимать множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Реализация. Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы организационного изменения. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Т.е. для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления изменений в организации повысится, если они будут признаны теми, кого они затрагивают. Признание решения редко, однако бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.

Иногда руководитель может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнять. Чаще же он вынужден убеждать в правильности своей точки зрения других людей в организации.

Шансы на эффективную реализацию организационного изменения значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают. Поэтому хороший способ завоевать признание данных действий состоит в привлечении других людей к процессу принятия решения. Дело руководителя выбирать, кто должен решать. Тем не менее, бывают ситуации, когда менеджер вынужден принимать решение, не консультируясь с другими. Участие работников в принятии решений, подобно любому другому методу управления, будет эффективным далеко не в каждой ситуации. Всем известно, чем больше людей участвуют в принятии решения, тем на большее время затягивается весь процесс, поэтому необходимо ограничить круг лиц, участвующих в этом деле. Более того, твердая поддержка сама по себе еще не гарантирует надлежащего исполнения решения. Полное осуществление решений требует приведения в действие всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной функций.

Обратная связь. Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся после того, как решение начало действовать, является установление обратной связи, которая особенно важна при внедрении организационного изменения. Система отслеживания и контроля необходима для согласования, сопоставления и оценки фактических результатов с текущими, что ожидалось в период принятия решения.

Обратная связь – поступление данных о том, что происходило до и после изменений – позволяет руководителю скорректировать решение, пока организации еще не нанесено значительного ущерба.

При принятии решений необходимо учитывать еще целый ряд разнообразных факторов, как личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений.

Ошибки процесса принятия решений. Почему 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.

Количество этапов, операций и процедур определяется сложностью, типом решаемой проблемы.

Контрольные вопросы.

1. В чем заключается управление изменениями?
2. Охарактеризуйте подходы и методы управления изменениями.
3. Какие вы знаете классические модели управления организационными изменениями, в чем их сущность?
4. Перечислите этапы проведения изменений.
5. Каковы особенности принятия решений при управлении изменениями в организации?

6. Технология принятия управленческого решения в области организационных изменений.

Практические задания.

Задание 1.

На основе алгоритма Коттера, спланируйте мероприятия по проведению определенного изменения. Выделите в Вашем плане этапы размораживания, проведения изменения и замораживания по К.Левину. Какие механизмы и системы организации, помогают осуществить замораживание успешно проведенных изменений? Какие критерии успеха изменений Вы использовали? На каком этапе следует проводить оценку успешности перемен? Как может выглядеть итерационный алгоритм проведения изменений?

Задание 2. Применение модели ADKAR.

Проанализировать ситуацию реализации изменений, которая не достигла запланированного эффекта. Для того, чтобы работа носила наглядный характер – результаты оценки факторов вы можете фиксировать в таблице (образец приведен ниже).

Расшифровка факторов:

1. Осознание необходимости изменений

Эффективные изменения могут иметь место только в случае, если персонал, задействованный в процессе изменений осознает их необходимость.

Подумайте о причинах, которые, по вашему мнению являются мотивами для проведения изменений. Пересмотрите эти причины и отметьте степень (%) насколько человек (группа), которого вы хотите изменить осознает эти причины или, собственно, потребность в изменениях (0% - 100%)

2. Желание реализовывать запланированные изменения

Просто осознания необходимости недостаточно для того чтобы начать реализацию изменений. Для этого необходимо еще и желание.

Подумайте, насколько сильным является желание этого человека участвовать в изменениях. Оцените его желание к изменениям в процентах (0% - 100%)

3. Знания необходимые для реализации изменений (технология)

Любые изменения требуют наличия определенных знаний (технологии) их реализации. Как следствие, любые изменения требуют обучения персонала.

Подумайте о знаниях и умениях, которые будут нужны для внедрения изменений, включая тот факт, насколько четким является виденье изменений. Оцените эти знания (0%-100%)

4. Способность реализовать намеченную технологию изменений

Но знаний не достаточно для реализации технологии, необходимо обладать соответствующими способностями.

На сколько процентов, вы можете оценить способность человека использовать новые умения, знания и изменить поведение, для того, чтобы провести изменения (0% - 100%).

5. Побуждения к действиям

Есть ли, в действительности, действенные стимулы для проведения изменений, а также для того, чтобы придерживаться выбранного направления. Как бы вы оценили имеющиеся стимулы относительно их содействия внедрению изменений (0% - 100%)?

Осознание необходимости изменений	0...100
Желание внедрять изменения	0...100
Знания об изменениях	0...100
Способность к изменениям	0...100
Побуждение к внедрению изменений	0...100

Заполненная таблица продемонстрирует «слабые места» в реализуемом проекте с точки зрения управления изменениями. Наименьшие значения в таблице продемонстрируют факторы, которые тянут проект на дно. Повышение эффективности проекта возможно путем перенесения управленческих акцентов на факторы, обладающие слабыми показателями.

Глава 3. Основные стратегии организационных изменений.

Элементы стратегии изменения.

Виды стратегий изменений.

3.1. Элементы стратегии изменения

Для реализации стратегии организационных изменений на предприятии необходимо разрабатывать программу организационно-культурных перемен. При этом обязательным условием является разработка соответствующего механизма ее реализации.

В общем случае стратегия организационных изменений на предприятии может содержать следующие основные элементы:

1. Прогнозирование возможных (предполагаемых) вариантов организационных изменений и вовлечение в данный процесс всех заинтересованных групп, включая высшее руководство, неформальных лидеров, экспертов, кредиторов и т. п.

2. Обоснование и определение общей перспективы организационных изменений на предприятии, служащей ориентиром для постановки конкретных целей, разработки стратегии, выбора системы мероприятий и формирования мотивационного механизма.

3. Установление сфер индивидуальной ответственности за процесс организационных изменений, которая предполагает уточнение и закрепление за каждым членом трудового коллектива его роли и задач в этом процессе.

4. Доведение до персонала предприятия необходимой информации о предстоящих изменениях на предприятии, которое должно предусматривать, что каждый член трудового коллектива будет своевременно ознакомлен со своими новыми обязанностями и моделями поведения.

5. Проведение постоянных проверок ключевых параметров предприятия, предусматривающее обеспечение согласованности стратегии, распределения ресурсов, организационной структуры, оперативной деятельности и т. д.

6. Вовлечение в процесс организационных изменений всего персонала предприятия.

7. Гарантированное стимулирование позитивного участия в процессе организационных преобразований каждого члена трудового коллектива.

Важное значение при обосновании и разработке стратегии организационных изменений на предприятии должно отводиться оценке ее эффективности. Вместе с тем проведение оценки является достаточно сложной проблемой. Это обуславливается рядом причин.

Во-первых, из-за обычной сложности общеорганизационной ситуации, связанной с осуществляемыми переменами.

Во-вторых, вследствие недостатка возможностей количественной оценки фактических и планируемых параметров, которые характеризуют качественное состояние предприятия (например, в области организационной культуры).

В-третьих, из-за недостаточного изучения характера причинно-следственных связей между развитием предприятия и проводимыми организационными изменениями.

Вместе с тем, несмотря на отсутствие разработанных методических подходов к оценке эффективности проводимых организационных изменений, вполне понятно, что предприятие, не разрабатывающее стратегию организационных изменений, ставит под угрозу собственное выживание в рыночных условиях функционирования.

С другой стороны, само стремление предприятия к организационным изменениям не является гарантией выживания или получения преимуществ в конкурентной борьбе. В современных условиях для большинства предприятий промышленно развитых стран стратегия организационных изменений связывается с переходом к сетевым организационным структурам, отражающим связи между элементами внешней и внутренней среды.

Осуществление так называемой «сетизации» приводит на практике к формированию двух типов организационных структур.

Первый - формирование сетевой структуры крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение специальных задач. Эти фирмы, в свою очередь, могут иметь собственные подразделения, необходимые для производственной деятельности, требующей высокой специализации. В таком случае формируемая сеть является иерархизированной, и крупная компания занимает доминирующее положение в деловых связях, выступая головным заказчиком. Это позволяет получать преимущества не за счет участия в капитале, а через рыночный механизм. Крупная компания («предприятие-сеть») подбирает партнеров, отличается достаточной гибкостью, характеризуется значительным творческим потенциалом. Вместе с тем мелкие фирмы достаточно быстро попадают в зависимость от крупной компании, что нежелательно.

Второй - формирование совокупности (сети) предприятий, близких по размеру, большинство которых юридически самостоятельны, но поддерживают устойчивость друг друга в производственном плане.

Такого рода содружество предприятий, которое обычно функционирует в пределах одного региона или в рамках одного вида производственной деятельности, повышает конкурентоспособность производимых товаров и услуг. Вместе с тем, важное значение имеет решение вопроса о месте сетизации в системе мер стратегического планирования и управления. В общем случае формирование сетевой структуры крупной компании призвано обеспечить благоприятные условия для эффективного функционирования и развития, т. е. стимулировать совместный рост производства товаров и услуг. Однако стратегия сетизации сравнима с методами сужения собственной производственной деятельности, когда предприятие перестает заниматься видами производственной деятельности и перепоручает их выполнение внешним исполнителям. Такая стратегия представляется приемлемой для отечественных диверсифицированных государственных предприятий или

отдельных частных фирм, которые могут сконцентрироваться на приоритетных для них областях специализации, а другие виды деятельности передать внешним исполнителям, которые справляются гораздо успешнее, чем внутренние подразделения предприятия. Так, например, предприятие по пошиву одежды поручает подрядчикам функции раскроя тканей. Сетевые организационные структуры можно формировать в рамках стратегии, предусматривающей поиск предприятием перспектив создания новых технологических процессов, используя партнерские отношения с другими предприятиями или образуя совместные филиалы.

Таким образом, функционирование предприятий в режиме сети вызывает новые конкурентные преимущества, а стратегическое управление сетями позволяет сократить издержки и повысить доходы, кроме того, обеспечить быстроту реакции предприятия на изменение экономической конъюнктуры.

3.2. Виды стратегий изменений

Все разнообразие стратегий изменений можно объединить в пять групп (разумеется, возможны какие-то промежуточные, гибридные формы стратегий).

1. Директивная стратегия

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 преодолевать и подавлять сопротивления изменениям. Применение директивных стратегий наиболее целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства, когда у руководителей ограничены

возможности для маневра и нет альтернативы выбора способа действий. Такая ситуация часто складывается под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. Наиболее типичными причинами, вызывающими к жизни директивные стратегии, являются нежелательные явления среди факторов конкуренции (например, выдвигание конкурентами на рынок новой продукции, превосходящей по качеству и более доступной по цене) или снижение продаж по причине неблагоприятного сочетания макроэкономических показателей. К внутренним причинам можно отнести очень высокую степень сопротивления проектируемым изменениям, независимо от того, какими мотивами поведения они обосновываются. При директивном подходе люди, вовлеченные в изменения, вынуждены просто смиряться с фактом изменений.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Розабет Мосс Кантор (1985) предлагает следующие шуточные правила для менеджера, который применяет директивную стратегию. Но шуточный тон не скрывает серьезность проблемы. К сожалению, существует очень много менеджеров, которые считают директивную стратегию единственно возможной и применяют ее даже в случае необходимости проведения рутинных изменений.

«Правила» проведения изменений (правила действий для пресечения новаторства)

1) Рассматривайте любую новую идею снизу с подозрением - потому, что она новая, и потому, что это взгляд снизу. Вы должны настоять на том, чтобы люди, которые нуждаются в Вашей поддержке для осуществления своих идей, сначала прошли несколько других уровней менеджеров, чтобы собрать с них подписи. «Рекомендуйте сотрудникам отделов или отдельным служащим покритиковать предложения друг друга. Это избавит Вас от необходимости самому принимать решение. Вы просто выберете того, кто выжил в результате данной критики.

2) Открыто выступайте с критикой и не особенно торопитесь с похвалой. Это заставит людей ходить на цыпочках. Пусть они знают, что Вы можете в любой момент уволить их.

3) Рассматривайте факт выявления проблем как неудачу, чтобы отбить у людей охоту ставить Вас в известность, что у них что-то не в порядке.

4) Тщательно контролируйте все. Убедитесь, что сотрудники считают все, что только можно посчитать.

5) Принимайте решение о реорганизации или изменении направления в политике втайне и также втайне информируйте об этом сотрудников. Это заставит их ходить на цыпочках.

6) Проверяйте, чтобы запросы на получение информации были всегда оправданы, и чтобы она не доставалась менеджерам очень легко. Вы же не хотите, чтобы информация попала в чужие руки?

7) Пусть менеджеры низшего звена под флагом делегирования полномочий и участия в принятии решений несут ответственность за понижение, увольнение и перевод сотрудников на другие должности. А также за выполнение других угрожающих решений, которые Вы приняли, и заставьте их делать это очень быстро.

8) И самое главное, никогда не забывайте, что Вы - самый главный и знаете все важное о деле.

Эти правила возникли на основании детального изучения Р. Кантор инноваций, проводимых, по ее словам, «мастерами изменений» - крупнейшими корпорациями, имеющими высокую репутацию в области прогрессивной политики использования человеческих ресурсов, такими как General Electric, General Motors, Honeywell, Polaroid и Wang Laboratories.

Кантор обнаружила критические различия между организациями, которые могут и осуществляют нововведения, и теми, чей стиль мышления против изменений и препятствует нововведениям. Инновационные фирмы осуществляют «интегративный» подход к проблемам. Они проявляют готовность видеть проблемы целиком и в их решениях двигаться за пределами

полученного здравого смысла, делая вызов установившейся практике. Предпринимательские организации готовы действовать на границе своих возможностей, имея дело с тем, чего они до конца не знают (например, новые инвестиции, новые рынки, новая продукция). Они измеряют себя не по стандартам прошлого, а по их видению будущего.

Предпринимательские организации сильно отличаются от фирм с «сегменталистским» подходом, которые рассматривают проблему настолько узко, насколько возможно, независимо от ее контекста. Компании такого вида, скорее всего, имеют сегментированные структуры: большое количество отделений, обязательно отгороженных одно от другого - производственный отдел от отдела маркетинга, менеджеры корпорации от менеджеров подразделений, управленческий персонал от рабочих, мужчины от женщин. Как только проблема определена, она подразделяется на части, которые относятся к соответствующим отделам. Очень мало усилий или никаких усилий не уделяется задаче организации дела, как интегрированному целому. «Сегменталистский» менеджер не имеет дела с принадлежащими другим аспектами задачи, и он будет считать своей личной неудачей, если другие начнут беспокоиться о его делах. Таким образом, предпринимательский дух оказывается зажатым и решение, скорее всего, не будет инновационным. Оно будет следовать лежащей в основе организации жесткой структуре.

В описываемых случаях интегративной организации, где процветают нововведения, Р. Кантор предполагает ряд важных элементов, необходимых для уменьшения сегментализма в старых, погрязших в проблемах фирмах. Цель состоит в том, чтобы разбудить дух предпринимательства, потенциал, который существует во всех организациях. Методы включают поощрение культуры, гордость за собственные достижения фирмы, уменьшение слоев иерархии, улучшение горизонтальной коммуникации и предоставление увеличенной информации о планах компании. Децентрализация очень важна; также важна передача полномочий в принятии решений людям, находящимся на нижних

этажах организации, чтобы они имели власть и ресурсы для разработки своей идеи - даже если это обозначает усечение установленных сегментов и границ.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что директивные стратегии можно применять только тогда, когда другие стратегии не подходят. Выбрав эту стратегию, менеджер должен осознавать необходимость быстрого осуществления изменений за короткий срок как принципиальное или даже неизбежное условие работы и то, что человек, осуществляющий изменения, должен обладать значительными полномочиями, силой и стойкостью для выполнения этого изменения.

2. Стратегия, основанная на переговорах

Применяя эту стратегию, менеджер по-прежнему является инициатором изменения, однако проявляет готовность вести переговоры с другими группами по вопросам осуществления изменения, пойти на необходимые уступки. На осуществление стратегии переговоров уходит несколько больше времени, так как проводятся переговоры с другими заинтересованными сторонами, и при этом сложнее предвидеть результаты, так как трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки. Однако те, на ком сказывается изменение, обладают, по крайней мере, возможностью высказывать свое мнение, ощущают чувство понимания. Изменение характера работы взамен на повышение заработной платы и доли прибылей, часто называемое производственной сделкой, является примером такого подхода.

3. Нормативная стратегия

При использовании этой 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. Именно поэтому эту стратегию иногда называют «сердца и умы». При создании качественно нового вида продукции или услуги желательно заручиться чувством ответственности служащих за реализацию идеи высокого качества и добиться того, чтобы они постоянно стремились к выполнению этой

цели путем непрерывной выдачи предложений по усовершенствованию, посредством постоянного участия в разработках проектов по повышению качества, участвуя в работе кружков качества. В этом случае иногда прибегают к помощи консультантов - специалистов в области поведения отдельных личностей и групп, именно они способствуют процессу изменения отношения к работе. При других попытках изменить культуру организации подключаются внешние консультанты, которые являются экспертами не по конкретной задаче, такой, как операционные исследования или компьютеры, а в вопросах поведения и психологии группы. Этот подход, как и понятно, требует большого количества времени по сравнению с директивными стратегиями. Однако вопрос о том, как добиться нужного чувства ответственности, еще остается открытым.

4. Аналитические стратегии

Эти 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, создания цеха. Обычно этот подход реализуется под строгим руководством менеджера. Результатом такого подхода является получение оптимальных с технической точки зрения решений, при этом особо не учитываются проблемы сотрудников.

5. Стратегии, ориентированные на действие

Стратегии, ориентированные на действие, отличаются от аналитических двумя аспектами. Первый - проблема не так четко определена, второй - вовлеченные в планирование изменения сотрудники часто 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.

Таблица 3.1. Классификация стратегий изменений (по Торли и Уирдениусу)

Стратегии	Подход	Примеры
-----------	--------	---------

изменений		
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	Общее определение проблемы, попытка найти решение,	Программа мер по снижению количества

на действие	которое модифицируется в свете полученных результатов. Больше вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	прогулов и некоторые подходы к вопросам качества
-------------	--	--

Контрольные вопросы:

1. Перечислить элементы стратегии изменения.
2. Какие виды стратегий осуществления изменений Вы знаете? Кратко охарактеризуйте каждую из них.

Практическое задание. Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы

Ситуация для анализа. Пример изменения организационной структуры предприятия «Завод электроники и механики»

ОАО «Завод электроники и механики» (ОАО «ЗЭиМ») расположено в центре Европейской части России, в столице Чувашской Республики г. Чебоксары, находящейся на важнейших транспортных магистралях, связывающих развитые экономические районы - Поволжский, Центральный, Уральский, Западно-Сибирский. Предприятие находится в исторически сложившейся центральной части города и окружено живописным сквером.

Завод образован в 1958 г. как первое в стране специализированное предприятие по выпуску исполнительных механизмов. С целью дальнейшего его развития в начале 60-х годов создается специальное конструкторское бюро, где совместно с НИИ «Теплоприбор» организуется разработка, а затем и выпуск средств автоматизации технологических процессов. Конкурирующими предприятиями в данной области в этот период были Завод тепловой автоматики в Москве, предприятия в Улан-Удэ и Севане.

В настоящее время основным направлением деятельности ОАО «ЗЭиМ» является разработка, производство, сервисное обслуживание электрических исполнительных механизмов, средств автоматизации и регулирования технологических процессов, а также производство ультразвуковых расходомеров – счетчиков воды и теплосчетчиков.

Механизмы и приборы, выпускаемые заводом, хорошо зарекомендовали себя благодаря высоким эксплуатационным показателям и надежности на предприятиях тепловой и атомной энергетики, химии и металлургии, нефтепереработки, машиностроения, строительной индустрии, в агропромышленном комплексе, в коммунальном хозяйстве и других отраслях промышленности как в России, так и в регионах традиционного экспорта: странах Юго-Восточной Азии, Африки, Восточной Европы, на Ближнем Востоке, в Индии, Китае, Кубе, странах СНГ.

ОАО «ЗЭиМ» занимает значимое место в структуре российского рынка электрических исполнительных механизмов – 70%. Доля предприятия на рынке специализированной приборной продукции составляет около 20%.

Изменение структуры управления на предприятии началось в конце 80-х годов, когда волна новых законов, постановлений, указов, рекомендаций, зачастую противоречащих друг другу, буквально захлестнула завод. Началась приватизация, которая была просто немыслима без реорганизации таких предприятий, как «ЗЭиМ».

Проблемы, возникшие на уровне государства, отразились и на предприятии. В 1988 г. произошло разделение ПО «Электроприбор», созданного в период перехода управления предприятиями Минприбора на двухзвенную систему. АО «ЗЭиМ» оказалось в тяжелой ситуации: с истощенными фондами, без прибыли, неукомплектованным штатом, без достаточного количества квалифицированных специалистов. Возникли просроченные обязательства по поставкам продукции. А разрушение в 1989 г. во время землетрясения в Армении единственного завода- поставщика специальных электродвигателей

для основной продукции завода во многом усугубило ситуацию и потребовало мобилизации всего потенциала завода для спасения предприятия.

Структура управления предприятием перестала отвечать высоким темпам изменений. Административно-командная система не позволяла оперативно управлять заводом, многие принятые важные решения не исполнялись с той степенью ответственности и быстротой, которая требовалась в данный момент. Эффективность управления снизилась. Многоступенчатость структуры мешала оперативному управлению, которое требовалось в кризисной ситуации. Отсутствие должного уровня квалификации и знаний, а также психологическая неподготовленность работников к быстрым изменениям, боязнь нового являлись дополнительными препятствиями. Стала очевидной необходимость повышения адаптивности структуры, ее децентрализация.

Предприятие имело ряд вспомогательных структурных подразделений, занимающихся такой деятельностью, как ремонтно-строительные работы, изготовление тары, производство микросхем и инструментов, товаров народного потребления. В рассматриваемый период рынок их услуг оказался наиболее узким, т.к. все заводы города уже имели хорошо развитые подобные структуры. Выяснилось, что эти подразделения неконкурентоспособны.

Ситуация усугублялась тем, что система мотивации труда, хорошо зарекомендовавшая себя в дореформенный период, рухнула. Производительность труда и его оплата вошли в противоречие из-за инфляционных процессов и налоговой политики государства, сдерживающего рост заработной платы. Естественно, что при этом заинтересованность в качестве продукции падала, люди стали работать «спустя рукава».

Если раньше одним из мотивирующих факторов были социальные гарантии, то теперь они резко снизились. Отсутствие средств на содержание социальной сферы (детские сады, общежития, профилактории и т.д.) поставило предприятие перед проблемой: либо закрывать эти учреждения, либо увеличивать оплату услуг, что еще заметнее уменьшило бы реальную

заработную плату. Частичная потеря традиционных заказчиков привела к появлению избыточной численности.

Видя наступивший кризис, руководство предприятия, чтобы сохранить завод и людей, выступило инициатором проведения кардинальных изменений в организационной структуре предприятия.

В конце 1990-х гг. были рассмотрены альтернативные варианты реорганизации, сопровождавшиеся серией деловых игр, анализом сценариев преобразований. Изучались следующие варианты:

- переход на аренду с правом выкупа;
- образование группы обществ с ограниченной ответственностью;
- создание самостоятельных хозрасчетных подразделений с различной степенью хозрасчетных отношений;
- переход в акционерную форму собственности;
- создание центров финансовой ответственности.

В качестве организационной стратегии, реализуемой в настоящее время, выбран вариант создания акционерной материнской фирмы с сетью малых предприятий с плоской дивизиональной структурой по принципу – «базовый продукт, базовая технология».

В материнской фирме сосредоточиваются основной бизнес – выпуск продукции, определяющей специализацию и конкурентоспособность предприятия, а также звенья стратегического управления объединением (экономического анализа и прогнозирования, разработки новой продукции, технического развития, внешнеэкономических контактов и др.).

Реализуемая программа позволила преодолеть и частично ослабить влияние ранее отмеченных трудностей, а именно: повысить управляемость производственными звеньями; повысить приспособляемость к изменчивой внешней среде; добавить в перечень мотиваций, кроме повышения в малых предприятиях материальной заинтересованности, возможность реализации предпринимательской активности; повысить степень правовой определенности в деятельности малого бизнеса.

Немаловажным преимуществом выбранного варианта является способность системы к дальнейшему развитию без коренных изменений принципов ее построения и регулирования.

Структурные изменения осуществляются через делегирование прав и ответственности, изменение статуса подразделений, их мотивацию на повышение эффективности бизнеса, переговорный процесс для соблюдения балансов интересов.

Начало изменениям в структуре управления было положено в 2000 г., когда был образован кооператив «Двигатель», всю продукцию которого закупала материнская фирма. Руководители кооператива не знали отбоя от желающих работать в нем, что объяснялось более высокой заработной платой, чем на заводе. В некоторых подразделениях из-за этого зрело недовольство. Всем хотелось хорошо заработать, но при этом люди не думали, что работать нужно значительно быстрее и качественнее. Желających работать на этих условиях среди недовольных почему-то не оказалось.

Постепенно «пожар» погас.

Процесс разукрупнения продолжился годом позже, когда были образованы четыре новых частно-государственных предприятия: «Базенд», «Контролкан», «Микротех», «Ситалл-Олимп». Все они, кроме фирмы «Контролкан», были образованы на базе структурных подразделений материнской фирмы с преобладающей долей фирмы в уставном капитале.

Опыт оказался положительным, и вскоре процесс изменения структуры ускорился – из 13 новых предприятий 8 были созданы на базе структурных подразделений.

Большая часть дочерних фирм находится на территории предприятия и не ограничена территориально. Площади им сдаются в аренду, а оборудование передается в уставный фонд создаваемых предприятий. Бывает и наоборот, когда помещение включается в уставный фонд, а оборудование передается в аренду.

Взаимоотношения между дочерними и материнской фирмами определяются хозяйственными договорами, в которых определены обязанности, права и ответственность обеих сторон. Для повышения эффекта управления было создано объединение директоров. Это позволило материально заинтересовать людей в поддержании творческой атмосферы.

В сеть малых предприятий с различным статусом входят условно определяемые группы предприятий: по выпуску конечной продукции, ранее выпускаемой предприятием; по выпуску компонентов или оказанию услуг материнской компании; по выпуску новой продукции и оказанию новых услуг, в том числе дилерских.

Однако при всех достоинствах малых предприятий часть цехов не переводится в статус юридических лиц. Это обусловлено неразвитостью рынка предложения многих необходимых услуг и недостатком подготовленных руководителей. Поэтому в структуре завода образована система центров финансовой ответственности (ЦФО) – подразделений, отвечающих за достижение определенного финансового результата своей деятельности. Создание первых ЦФО было связано с некоторым пассивным сопротивлением со стороны работников. Люди боялись потерять свои рабочие места, социальные льготы и привилегии. Только благодаря терпению и умению генерального директора убедить людей в необходимости совершаемых действий проект был реализован. Убедившись, что при переводе подразделений на хозяйственную самостоятельность ничего страшного не происходит, а заработная плата увеличивается, люди перестали бояться и оказывать сопротивление.

В настоящее время функционируют одиннадцать ЦФО, обладающих правами полного хозрасчетного подразделения и имеющих самостоятельные бизнес-планы. ЦФО имеют право самостоятельно распоряжаться полученным доходом, использовать свою часть полученной прибыли.

При таких условиях интерес работников к качеству выпускаемой продукции резко возрастает. Для закрепления своих позиций в завоеванной экономической нише и для ее расширения ЦФО, помимо поставки продукции,

осуществляют ее сервисное обслуживание. Создан инженерный центр со своим субсчетом, в котором осуществляется разработка и внедрение инженерных систем из продукции, выпускаемой на предприятии.

Между ЦФО и офисом происходит купля-продажа услуг и продукции по внутренним ценам. Состояние взаимных финансовых расчетов отражается на лицевом счете в главной бухгалтерии. При переходе на новые экономические отношения ЦФО наделяются оборотными средствами.

Степень свободы решений, предоставляемой ЦФО, растет по мере развития отношений и определяется во время переговоров. При этом инициатором расширения функций и прав могут выступить обе стороны. Вместе с тем имеются и ограничения. Так, получение материалов и выплата заработной платы возможны лишь при наличии средств на лицевом счете ЦФО. Конфликтные ситуации между фирмами разрешаются на Совете директоров, который играет роль третейского суда.

Взаимоотношения администрации материнской компании с ЦФО также определяются договорами. Хотя ряд служб пока не реорганизован, в их обязанности включены новые функции. Увеличение объема работ компенсируется не за счет роста численности работников, а за счет других мер, в частности компьютеризации.

Наибольшие изменения претерпела служба маркетинга, организованная на базе отдела сбыта с привлечением специалистов, знающих базовую продукцию и особенности ее эксплуатации. С 2006 г. отдел маркетинга работает в статусе ЦФО, более того – практически каждый менеджер отдела представляет собой как бы отдельный ЦФО. Действует контрактная система оплаты труда, определяющая «поля ответственности» сторон и механизмы мотивации работника. Был создан новый отдел активного развития, в задачи которого входит поддержка реализации инновационных проектов. На стадии реализации конкретных бизнес-идей из проектной группы могут образовываться коллективы предприятий (так было создано предприятие «3ЭиМ-Лайн»).

При реализации задач по проведению структурных изменений иногда приходилось делать шаги в обратную сторону, т.е. не концентрировать функции, а дробить их. Так, в период резкого спада объема продаж, увеличения неплатежеспособных клиентов, возникновения проблем в социальной сфере пришлось разделить функции заместителя генерального директора по общим вопросам и дополнительно ввести должность заместителя генерального директора по социальной сфере. Но в дальнейшем, когда предприятие вынуждено было освободиться от детских садов, части общежитий, профилакториев, несколько подобных должностей было ликвидировано.

Оценивая действенность выбранной стратегии изменений в структуре управления, методов и последовательность ее реализации, можно сделать следующие выводы:

1. Создан финансово-промышленный «холдинг» с горизонтальной системой управления – структура, отражающая систему ценностей, цели и задачи бизнеса и укомплектованная способными независимыми специалистами, в конкретную работу которых генеральный директор не вмешивается.

В настоящее время объединение ПО «Промприбор» состоит из более чем 30 фирм, часть из которых находится на территории предприятия. Холдинговая компания владеет от 3 до 95% капитала фирм-сателлитов. Средний пакет холдинга составляет менее 50%. Самая маленькая фирма имеет 7 служащих, а самая большая – 130. Большинство из них является самовоспроизводящимися целостными системами и самостоятельно ведет свою финансово-хозяйственную деятельность. Это создает условия для нормальной, устойчивой финансовой и товарной кооперации между ними.

2. Коренным образом изменилась мотивация труда работников как материнской фирмы, так и ее дочерних предприятий.

Работники предприятия в ходе децентрализации приобрели дополнительную мотивацию, выражающуюся в зависимости оплаты их труда от объема произведенной и реализованной продукции, количества услуг как внешним, так и внутренним клиентам. Практически каждый член коллектива

участвует в прибылях (определяется процент в структуре заработной платы, зависящий от чистой прибыли предприятия). Материальная мотивация высококвалифицированных рабочих и руководителей низового звена, особенно ценных для «ЗЭиМа», осуществляется через фонды «Элита» и «Золотой фонд».

Плоская структура управления дала возможность самостоятельно получать дополнительный доход предпринимательскому контингенту работников путем развития собственного бизнеса на базе материнской фирмы.

3. У работников повысилась осознание степени личной ответственности и стремление к саморазвитию.

Процесс понимания важности и личной значимости в бизнесе фирмы идет в сознании работников одновременно с изменением структуры управления через постоянное информирование и тотальное профессионально-техническое и социально-психологическое обучение персонала, тренинги, привлечение людей к участию в разработке программ развития, бизнес-планов. Структурные изменения заставили работников предприятия идентифицировать себя со своей задачей и своим делом, воспринимать каждого сотрудника своего предприятия как своего личного клиента.

4. Создана адаптивная структура управления.

Плоская структура предприятия позволяет быстро и эффективно адаптироваться в быстро меняющихся экономических условиях. Существование в структуре малых предприятий, занимающихся научными разработками и разработками новой продукции, позволило в короткие сроки и при не слишком значительных материальных затратах внедрять в производство конкурентоспособную продукцию, пользующуюся спросом у потребителя. Наши малые предприятия способны самостоятельно и быстро переориентировать свое производство без риска больших потерь для материнской фирмы.

5. Сохранение рабочих мест и создание дополнительных.

Структурные изменения позволили предприятию избежать массового высвобождения численности работающих, что наблюдалось на других предприятиях города в период спада производственной активности в связи с

разбалансированностью материально-технического обеспечения, уменьшением спроса на продукцию и другими факторами. Сеть дочерних фирм предопределила создание рабочих мест для рабочих и инженерно-технических работников. При этом разнообразные направления их деятельности позволили привлечь к новому бизнесу людей со стороны, т.е. создать новые рабочие места.

6. Обеспечена возможность тиражирования положительного опыта реформирования.

В ходе реструктуризации был пройден достаточно долгий путь структурных изменений. Накоплен значительный опыт, собрано большое количество материалов по реструктуризации. Опыт «ЗЭиМ» не уникален, но относительно редок. Он показывает, как можно путем структурных изменений в период экономического спада не только сохранить предприятие в целом, но и создать дополнительные рабочие места.

Материнская компания сегодня концентрирует свои усилия на выпуске новых товаров, ноу-хау, обучении персонала и развитии базовых технологий. Предприятие также осуществляет поиск внешних инвесторов не только для себя, но и для развития дочерних фирм.

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.

Изменения на предприятии «ЗЭиМ» происходили целенаправленно, с четко разработанной стратегией, и это помогло предприятию не только выжить, но и добиться определенных успехов в сложных экономических условиях.

Вопросы и задания: Внимательно изучите данную ситуацию и проанализируйте мероприятия по осуществлению следующих организационных изменений:

- а) перестройке организационной структуры предприятия;
- б) реструктуризации бизнеса, изменению организационно-правовой формы;
- в) изменению системы мотивации персонала организации.

Для того чтобы выполнить это задание, необходимо решить следующие конкретные задачи:

1) выделите основные проблемы, с которыми столкнулась организация, и дайте их характеристику. Обоснуйте необходимость и готовность организации к изменениям;

2) проведите SWOT-анализ, определите сильные и слабые стороны организации, возможности (благоприятные факторы) и угрозы (неблагоприятные факторы), влияющие на стабильность и эффективность развития организации. Назовите основные факторы внешней и внутренней среды, повлиявшие на организацию;

3) определите основные факторы, мотивирующие участников, и причины отсутствия мотивации персонала в повышении качества работы и улучшении результатов их деятельности;

4) дайте характеристику структурным изменениям, реализованным в организации. Постройте организационную структуру организации, полученную после реализации кардинальных изменений. Определите, к какому подходу можно отнести данные мероприятия по изменению организационной структуры? Покажите взаимосвязь между организационно-правовой формой организации и типом структуры управления. Опишите взаимоотношения между материнской компанией и образовавшимися после реструктуризации ее дочерними малыми предприятиями;

5) какое сопротивление возникло во взаимоотношениях между материнской компанией и ЦФО и почему? Каким образом была решена проблема сопротивления?

6) какие выводы и уроки можно извлечь из этого примера? Как вы думаете, были ли все мероприятия по кардинальной реорганизации компании целесообразными? Почему? Прокомментируйте свой ответ. Если не согласны, то, какие мероприятия по организационным изменениям вы могли бы предложить и почему?

Глава 4. Реструктуризация бизнес-процессов организации

Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь

Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины

Основные направления реструктуризации, задачи и этапы ее проведения

Подходы к построению организационных структур

4.1. Понятия «процесс», «бизнес-процесс»: понятие, классификация, признаки и взаимосвязь

В литературе достаточно много различных толкований понятия «процесс». Так, в работе [6] «процесс - некоторая логическая последовательность связанных действий, которая преобразует вход в результаты или выход». В работе [7] «процесс - последовательность исполнения функций (работ, операций), направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя», «процесс - совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы». Такая деятельность может быть любого рода: планирование, производство, торговля, исследование, администрирование и т. д. Во всех этих толкованиях процесса появляются понятия «деятельность», «работа», то есть занятие делом. В этом случае, вероятно, удобно применять уже термин «бизнес-процесс» (или деловой процесс).

В работе [3] «бизнес- процесс - цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта с целью достижения определенных результатов для удовлетворения внутренних или внешних потребителей». Поэтому принимается, что в процессном подходе к управлению участвуют только бизнес - процессы, как процессы деятельности, в связи с чем, далее в настоящей работе под термином «процесс» понимается «бизнес-процесс».

Можно сказать, что существуют две точки зрения на то, что представляет процесс - это организация ресурсов и организационная деятельность.

При разработке процессов следует руководствоваться основными правилами ведения бизнеса: Процессы должны быть: непрерывными, последовательными, документально оформлены, нацеленными на создание результата, имеющего ценность для потребителя, контролируемы, рационально выстроены, снабжены каналами передачи информации и пр.

Процесс является объектом управления, для чего необходимо предусмотреть наличие следующих факторов:

- ресурсы, необходимые для функционирования процессов с заданной эффективностью и результативностью;
- средства и способы достижения запланированных результатов и установленных целей;
- процедуры управления изменениями процессов;
- порядок действий и принятия решений в случае появления несоответствия или сбоев в процессе и т. д.

Впервые схему процесса в виде модели «черного ящика», в котором есть вход и выход, предложил известный кибернетик Н. Винер 50-х годах XX века (рис. 4.1) [6]. При этом входы в общем случае представляют собой сырье, энергию, исполнителей, документацию и информацию, инструменты и оборудование, условия окружающей среды, а выходами служат продукция, услуги, решения, информация и прочее.

Понятие «процессная ориентация» впервые было описано М. Портером. Он считал, что взаимодействие между звеньями цепи, в которой создается ценность, - главный принцип деятельности организации. Э. Деминг в процессную ориентацию внес свой вклад, введя понятие поточной диаграммы, отражающей взаимосвязи внутри фирмы - от поставщика до потребителя - как процесс, который может быть измерен и улучшен подобно любому другому процессу [6].



Рисунок 4.1. Модель процесса по Винеру-Адлеру

В дальнейшем подход ориентации на бизнес-процессы был оценен известными специалистами в области качества (Т. Девенпорт, Д. Шорт, М. Хаммер) как особо важный шаг для достижения успехов в деятельности организации. М. Хаммер ввел термин «реинжиниринг» для описания развития организации, ориентированной на потребителей и базирующейся на стратегических бизнес - процессах. Он считал, что процессная ориентация поможет организации преодолеть проблемы перехода от функциональной к перекрестно-функциональной деятельности, как ключевой деятельности организации. Хаммер также считал, что внутрифирменная культура, ориентированная на бизнес - процессы, базируется на системном мышлении и нацеливает процессы фирмы на потребителя и перекрестно-функциональную деятельность.

Т. Девенпорт расширил это понятие, представив взгляд на процесс как на совокупность элементов, касающихся структуры процесса, его направленности, способов измерения, а также владельцев и потребителей процесса. Он

подчеркнул особое значение обязательств по постоянному улучшению процессов и систем сбора информации о них, считая процессы основными компонентами корпоративной (внутрифирменной) культуры. М. Хаммер описал процессное мышление в виде четырех категорий, базирующихся на перекрестном функционировании и нацеленных на конечные результаты организации:

- бизнес – процессы;
- выполняемые работы и структуры;
- процессы измерения и системы измерения;
- ценности и убеждения.

Заслуживают также внимания взгляды Б. Андерсена на функциональный и процессный подходы к управлению. Отвечая на свой же вопрос: «Что же представляет собой организация (компания): совокупность отделов или совокупность процессов?», автор отмечает, что с ростом индустриализации, когда появились крупные предприятия со значительным числом работников, стало нецелесообразно содержать универсальных работников для выполнения любой работы. Сама работа стала настолько сложной, что каждый рабочий, чтобы повысить производительность труда, был вынужден специализироваться на выполнение каких-то отдельных операций. Стало логично организовывать отделы, состоящие из работников родственной специальности. Такие отделы стали называть функциональными, а саму структуру управления - функциональной (или линейно-функциональной).

Такая система давала определенные преимущества:

- сотрудники получили возможность специализироваться в избранной ими профессии и, таким образом, выработать профессиональные навыки высочайшего уровня,
- вследствие централизации разных функций затраты организации снизились,
- труд стал более безопасным, так как каждый теперь знал свое рабочее место, а также ту работу, которую он должен выполнять,

– стало легче формировать организационную структуру компании и т.д.

Со временем увеличение специализации привело к обособлению функциональных подразделений и ограничению межфункциональных связей. Каждое функциональное подразделение стало оптимизировать деятельность в области своей ответственности, что, в конечном счете, сказалось в подмене стратегической цели компании целевыми функциями подразделений и стало тормозить их развитие. Недостатки функционального подхода привели, по мнению автора, к переориентации компаний с функционального управления на процессный подход к управлению организации. Аргументы этого решения: создание ценности по отношению к конечной продукции сосредоточено в процессах, определение границ процесса, а также поставщиков и потребителей позволит обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требований, которые следует удовлетворить, при управлении целостным процессом, который проходит сквозь множество отделов, снижается риск субоптимизации, при назначении владельцев процесса удастся избежать распределения ответственности по фрагментам, что часто бывает на специализированных предприятиях и т.д.

В отечественной литературе также в основном критикуется функциональный подход, как не отражающий специфику современного производства. Можно выделить и обобщить основные недостатки функционального подхода: обособленность функциональных подразделений друг от друга, приводящая к монополизации решений, возрастающая конкуренция функциональных подразделений внутри организации вместо сотрудничества, высокая специализация работников по узкому кругу производственных вопросов, не позволяющая им видеть всю проблему в целом, подмена целевых ориентиров организации на функциональные целевые ориентиры, приводящая к оптимизации функциональных решений вместо оптимизации результатов деятельности предприятия, критерием результативности функционального подразделения является мнение его начальника, а не результаты делового процесса, увеличение информационной

энтропии с усложнением иерархии руководства, отсутствие ориентации на внешнего потребителя, неэффективность информационной поддержки процессов жизненного цикла, обусловленная наличием «лоскутной» автоматизации деятельности отдельных подразделений и неудачными попытками внедрения корпоративных информационных систем.

Прежде чем давать оценку неприемлемости функционального подхода, необходимо выявить, на какую экономику этот подход был нацелен изначально. Расцвет функционального управления предприятием приходится на советские времена. Централизованная государственная система планирования предусматривала годовой (и даже пятилетний) выпуск определенного вида продукции с гарантированным спросом в условиях вещевого дефицита. Система производства потребительской продукции была рассчитана на массовый выпуск однородных товаров, так как всякое увеличение ассортимента продукции приводило (в условиях фиксированных цен) к увеличению затрат. Планирование по объемам выпуска не оставляла место для борьбы за качество, экономию средств и удешевление стоимости продукции. На предприятиях действовала плановая «толкающая» система от поставщика к потребителю, в которой было четко определены объемы каждого периода. С целью страховки от риска срыва плана были предусмотрены громадные складские запасы, как товарной продукции, так и комплектующих изделий, что приводило к омертвлению капитала. Специализация производства не требовала высокой квалификации работ и способствовала низкой доли оплаты труда. Что изменилось за последние годы реформ? Почти все, кроме структуры управления предприятиями. Рыночная экономика не имеет вещевого дефицита, ее главный заказчик - потребитель. А перестроились ли структуры управления на новую экономику? Большинство российских предприятий по-прежнему выпускает продукцию не по величине заказа, а до тех пор, пока не затоварятся склады. После длительной паузы в производстве наступает очередной период спроса. Для наверстывания упущенного предприятие начинает работать в лихорадочном режиме в условиях сверхурочной работы и

пониженных требований к качеству. При этом теряются и финансовые, и материальные, и трудовые ресурсы. Исправить главные недостатки функционального «толкающего» подхода может процессный подход, т. е. не тогда, когда на входе процесса есть все условия для работы, а только тогда, когда на его выходе есть спрос на результаты этого процесса. В этом случае снабжение должно осуществляться по системе «точно во время»; когда выпускают изделия для конкретных заказчиков, отсутствует затоваривание, омертвление оборотного капитала; качество продукции отвечает стандартам.

За рубежом сегодня активно осваивается концепция «Бережливого производства», зачинателем которой была японская компания «Тойота» со своей системой «Канбан» еще в середине 80-х годов. Эта концепция не только направлена на максимальное сокращение непроизводительных затрат, но и постоянную реструктуризацию компании с целью сокращения расходов на единицу продукции. Все это сопровождается увеличением качества и повышением степени удовлетворенности потребителей, так как последние получают возможность купить товар именно такой конфигурации, которая им нужна, и тогда, когда они этого хотят. Бережливое производство, используя ресурсы выделенных продуктовых команд, позволяет проектировать, заказывать и производить товары весьма малыми партиями, не тратясь попусту на увеличение масштабов производства [7]. Учитывая, что ведущие мировые компании уже давно работают по принципам процессного подхода, то с большой долей уверенности можно ответить, что требования новых стандартов качества рассчитаны на подтягивания средних зарубежных фирм к передовым, а для российских предприятий - на перспективу. Вместе с этим эффективность системы управления будет еще выше, если одновременно с функциональным подходом внедрить элементы процессного подхода, входящие в состав карты процесса: цель процесса, владелец процесса, показатели эффективности и результативности процесса и др. Необходимо не просто выпускать продукцию, а целиком сориентировать ее показатели на внешнего потребителя, следить за тенденциями спроса на товарном рынке, внедрить «мгновенную переналадку»

процессов, учитывать сезонность, больше вкладывать в продукцию интеллектуальной собственности. Сегодня процессно-ориентированное управление может принести наибольшую пользу на предприятиях с малой серийностью производства, учитывая, что принципы процессного подхода очень близки к специфике производства по заказу. Такой подход требует переобучения персонала, контроля качества продукции, внедрения систем менеджмента качества.

Вступление России во Всемирную Торговую Организацию позволит ускорить процесс внедрения стандартов качества с ориентацией на процессный подход в среднесрочной перспективе. Не надо насильно внедрять прогрессивные методы на предприятиях, выпускающих массовую продукцию, структурно и психологически не готовых к быстрому изменению. Ущерб от скороспелых и неподготовленных новаций может быть чрезвычайно велик.

4.2. Реструктуризация: понятие, экономические формы, причины

В узком смысле под реструктуризацией предприятия понимают «перестройку распределения и использования всех его ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, технологических, информационных).

Основным способом реструктуризации выступает «изменение организационной системы путем создания комплекса бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения других предприятий, приобретение определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций» (создание новых видов бизнеса).

Более полным определением реструктуризации предприятия является - «радикальное изменение структуры хозяйственной организации (активов, собственности, финансов, управления, кадров и др.)», направленное на создание «совершенно новых производственных и управленческих структур, систем и методов управления».

Реструктуризация должна рассматриваться с учетом изменения характера производственной деятельности, перераспределения финансовых, материальных и людских ресурсов. Реорганизация предприятия является следствием изменения функций и задач управления, вызванного реструктуризацией, и включается составной частью в реструктуризацию.

Реструктуризация связана с решением задач антикризисного управления, обусловленного следующими факторами:

- не востребованностью на рынке производимой продукции и услуг вследствие их низкого качества;
- сильной конкуренцией со стороны компаний монополистов;
- неудовлетворительной структурой затрат, связанных с обслуживанием физически и морально устаревших производственных фондов, объектов социальной сферы, нехваткой оборотных средств.

Другие важные причины реструктуризации:

- изменение масштабов производства;
- повышение эффективности функционирования (процессов производства и управления);
- изменение бизнес-целей (повышение уровня доходов);
- перепрофилирование видов деятельности;
- применение новых технологий в производственной сфере и сфере управления.

Методология реструктуризации предприятий призвана решать следующие задачи:

1. Обеспечить стратегическое планирование видов деятельности, которое должно определять перспективные направления реструктуризации предприятия.

2. Осуществлять процессный подход к управлению предприятием, который позволит сконцентрировать ресурсы на реструктуризации и более эффективно их использовать при последующей эксплуатации ключевых бизнес-процессов.

3. Реализовывать управление знаниями на всех этапах реструктуризации, обеспечивающее адекватные проектные решения рыночным условиям и особенностям потенциала предприятия.

Процесс реструктуризации может включать в себя различные операции и действия, совокупность которых, определяет вид реструктуризации. Все виды реструктуризации можно классифицировать следующим образом (табл.4.1), [7].

Таблица 4.1. Классификация видов реструктуризации хозяйствующего субъекта.[2]

Признак классификации	Виды реструктуризации	Содержание процесса реструктуризации
Стадии развития хозяйствующего субъекта	Оперативная	Изменение структуры компании с целью ее финансового оздоровления (если компания находится в кризисном состоянии), или с целью улучшения платежеспособности.
	Стратегическая	Процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности компании, на расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости.
Масштаб охвата структурных изменений	Комплексная	Долгосрочный и дорогостоящий процесс, который проводится поэтапно, и преобразования затрагивают все элементы компании. В ходе такой реструктуризации используются различные механизмы.
	Частичная	Процесс изменений одних или нескольких элементов бизнес-системы.

		Изменениями в функциональных областях разрозненно занимаются привлеченные консультанты, и часто преобразования носят хаотичный характер, а их влияние на другие направления деятельности компании не анализируется. Поэтому частичная реструктуризация приводит лишь к локальным результатам и может быть неэффективна в рамках всей бизнес-системы.
Субъект реструктуризации	Пассивная	Создание внешним агентом условий, при которых хозяйствующий субъект становится заинтересованным в проведении структурных преобразований.
	Активная	Реструктуризация, инициатором которой выступает непосредственно хозяйствующий субъект.
Степень взаимодействия с внешней средой	Внешняя	Реструктуризация, направленная на изменение характера взаимодействия хозяйствующего субъекта с внешней средой и оказывающая непосредственное воздействие на изменение внешней среды.
	Внутренняя	Реструктуризация, направленная на внутренние преобразования и условно не оказывающая, либо оказывающая косвенное воздействие на изменение внешней среды.

Временя проведения реструктуризации	Долгосрочная	Процесс проведения изменений более трех лет.
	Среднесрочная	Процесс проведения изменений до трех лет.
	Краткосрочная	Процесс проведения изменений до одного года.
Степень подотчетности процедур реструктуризации	Централизованная	Осуществляется на предприятии по инициативе и под контролем государственных или муниципальных органов или какой-либо уполномоченной организации.
	Децентрализованная	Осуществляется хозяйствующим субъектом самостоятельно на общих для всех основаниях.

Процедуры реструктуризации могут быть применены к различным объектам бизнеса (табл.4.2), [6].

Таблица 4.2. Классификация видов реструктуризации по объекту реструктурирования

Виды реструктуризации	Объекты реструктуризации
Финансовая реструктуризация	Финансы бизнеса
Функциональная реструктуризация	Функции управления бизнеса
Юридическая реструктуризация	Организационно-правовая форма бизнеса
Организационная реструктуризация	Организационная структура бизнеса
Реструктуризация акционерного капитала	Акционерный капитал
Реструктуризация хозяйственных операций	Хозяйственные бизнес-процессы

Реструктуризация имущества	Активы бизнеса
Реструктуризация обязательств	Дебиторская и кредиторская задолженность
Реструктуризация капитала	Собственный и заемный капитал
Производственная реструктуризация	Производственный бизнес-процесс
Маркетинговая реструктуризация	Сбыт и продвижение товара на рынок, от производственных возможностей
Социальная реструктуризация	Объекты социальной инфраструктуры бизнеса
Внутрисистемная реструктуризация	Операционный бизнес-процесс

Выбор вида и объекта реструктуризации зависит от состояния хозяйствующего субъекта: кризисного или стабильного [6]. Главной целью реструктуризации кризисного предприятия является восстановление платежеспособности и ликвидности. Реструктуризация успешно работающему бизнесу необходима для стратегического перепозиционирования производства.

4.3. Основные направления реструктуризации, задачи и этапы ее проведения

Ключевая цель проведения реструктуризации – повышение конкурентоспособности предприятия и рост стоимости бизнеса. Однако поскольку реструктуризация – комплексный процесс, затрагивающий все стороны деятельности компании, при ее проведении возникает ряд частных задач:

- оптимизация организационной и функциональной структур и системы управления компании в соответствии со стратегическими целями развития;
- реинжиниринг бизнес-процессов и главным образом процессов коммерческой и финансовой деятельности в целях улучшения показателей;
- рациональное использование ресурсов компании;

- оптимизация количественного и качественного состава персонала.

В соответствии с данными целями и задачами полный комплекс работ по проведению реструктуризации включает в себя:

- анализ бизнес-процессов и структуризацию бизнес-единиц компании;
- анализ финансового состояния компании в целом и ее отдельных бизнес-единиц;
- анализ структуры имущественного комплекса;
- анализ положения компании на рынке и перспектив его изменения;
- разработку концепции реструктуризации на основе вариантных расчетов эффективности организации бизнеса и SWOT – анализа различных вариантов формирования бизнес-единиц предприятия и их организационно-правового статуса;
- формирование экономической модели функционирования компании;
- разработку программы реструктуризации и организационного механизма ее осуществления.

Обязательно проводится модернизация корпоративной, имущественной и организационно-функциональной структуры бизнеса, сопровождающаяся реинжинирингом бизнес-процессов и обучением персонала. Дадим уточняющие определения.

Корпоративная структура – состав юридических лиц, входящих в группу компаний, описание их организационно-правовой формы, механизмов участия в капитале друг друга, роли и основных функций в группе.

Имущественная структура – состав имущественного комплекса предприятия.

Организационно-функциональная структура – состав подразделений организации, их подчиненность и основные функции.

Реинжиниринг бизнес-процессов – качественное изменение состава и содержания основных процессов управления на предприятии. Это очень широкое понятие, которое может включать в себя как преобразование каких-либо действующих процедур управления (например, порядка обработки заказов

клиентов службой продаж предприятия), так и кардинальное изменение самой идеологии бизнеса (например, тотальная перестройка бизнес-процессов в связи с переходом от структуры одного юридического лица к холдинговой структуре, построенной на взаимодействии многих организаций).

Реинжиниринг бизнес-процессов сопровождается обучением персонала компании новым технологиям управления. Обучение проводится в форме деловых игр, в ходе которых моделируются наиболее типичные ситуации из практики бизнеса компании-клиента и персоналу фирмы предлагается решить возникающие проблемы новым «набором инструментов», сформированным в процессе реструктуризации. Как правило, к таким инструментам относятся стратегический анализ, бюджетирование и контроллинг, факторный анализ себестоимости, процедуры кадрового мониторинга, формирование и реализация кадровой и социальной политики и т.д.

Основу любого вида реструктуризации должна составлять соответствующая концепция. Обобщая опыт, реструктуризации бизнеса в нашей стране можно выделить, пять концепций реструктуризации:

1. Концепцию кризисного управления;
2. Концепцию финансового оздоровления;
3. Концепцию увеличения стоимости бизнеса;
4. Концепцию инновационного развития;
5. Маркетинговую концепцию.

Все они отличаются своими целями, задачами и комплексом мероприятий.

Концепция кризисного управления. С целью выведения предприятия из кризиса в сжатые сроки проводятся все виды финансовой реструктуризации (капитала, дебиторской, кредиторской задолженности), для восстановления его платежеспособности и ликвидности. В случае невозможности реализации процедур финансовой реструктуризации, осуществляется процедура банкротства.

Концепция финансового оздоровления. С целью финансового оздоровления осуществляются все виды финансовой реструктуризации, реструктуризация имущественного комплекса, оптимизация использования ресурсов бизнеса, результат – восстановление платежеспособности и финансовой устойчивости бизнеса.

Концепция увеличения стоимости бизнеса. Основная цель – увеличение стоимости бизнеса, достижение им стратегической устойчивости. Для этого проводятся мероприятия по управлению факторами делового риска, поддержанию оптимальной структуры капитала, осуществляющиеся в различных формах реорганизации (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование). В данном случае применяется реструктуризация финансов, капитала и системы управления.

Концепция инновационного развития. Цель – увеличение реализации продукции и укрепление сбыта за счет увеличения доли рынка, выхода на новые рынки. Для этого необходима разработка и реализация новых товаров, технологий, производств, обоснование и реализация инвестиционных и инновационных проектов.

Маркетинговая концепция. Основная ее цель - укрепление конкурентных позиций, конкурентоспособности бизнеса, достижение стабильности работы. Для этого осуществляется поиск эффективных каналов сбыта продукции, выстраивание стратегии продвижения, а также определение новых товарных ниш, которые компания могла бы занять на рынке. Данная концепция предполагает проведение в первую очередь производственной (структурное преобразование основного и вспомогательного производства) и маркетинговой реструктуризации (сбыт и продвижение товара на рынок). Маркетинговая концепция реструктуризации – это совокупность мероприятий, процедур, механизмов и инструментов позволяющих осуществлять преобразование промышленного предприятия (системы управления, производства, финансов) на основе изучения запросов рынка и их удовлетворения. По мнению авторов, предприятия, осуществляя структурные

преобразования, в первую очередь должны опираться на маркетинговую концепцию, которая определяет главную цель предприятия – удовлетворение потребителя на основе изучения рынка, конкурентов и оценки возможностей (производства и финансов) бизнеса. Только сопоставление спроса и предложения позволит определить верные ориентиры, цели, задачи и виды реструктуризации, определить этапы, механизмы и инструменты структурных преобразований.

Итак, реструктуризация бизнеса может и должна осуществляться на основе различных концепций, каждая из которых позволяет достичь своих определенных целей.

4.4. Подходы к проектированию организационных структур

Методические подходы к проектированию организационных структур в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в пять групп:

1. Аналогия - предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях, т.е. оправдавших себя форм, становящихся типовыми по отношению к отдельным элементам организации в определенных условиях.

2. Экспертный метод - базируется на изучении предположений экспертов - специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) разработанных проектировщиками структур.

3. Структуризация целей - предусматривает выработку системы целей организации и её последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае оргструктура управления строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний, этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов её построения и функционирования.

4. Организационное моделирование - позволяет чётко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

5. Нормативно-функциональный – позволяет использовать для построения оргструктур нормы, отражающие их зависимость от типа и размера предприятия, численности персонала, особенностей деятельности.

В процессе проектирования структур управления организацией, как правило, решаются следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; численность административно - управленческого персонала; определение характера соподчинённости между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления.

В конечном итоге устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников.

Вместе с тем, проектируя новую оргструктуру управления, нельзя забыть о требованиях, предъявляемых к оргструктурам, и принципах их построения.

Требования к организационной структуре:

1. Оптимальность. Структура управления признаётся оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

2. Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализации принятых решений.

3. Надёжность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих

команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношения между затратами ресурсов и полезным результатом.

5. Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

6. Устойчивость структуры управления. Неизменность её основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и её элементов.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при её проектировании соблюдались принципы проектирования [4, с. 29]:

–целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;

–чёткое обособление составных частей оргструктуры (состава её подразделений, потоков информации и пр.);

–обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;

–представление полномочий на решение проблем тому подразделению, которое располагает на решение проблем тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

–приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

Следует иметь в виду, что в различных организациях (с учётом специфики их работы) используются и другие принципы построения оргструктур, наиболее полно отражающие особенности их функционирования. Таким образом, в процессе проектирования оргструктур различают три стадии:

аналитическую (изучение существующей практики и требований к построению оргструктур), проектную (проектирование (моделирование) структуры управления) и организационную (организация внедрения спроектированной оргструктуры).

Контрольные вопросы

1. Чем отличаются понятия «процесс» и «бизнес-процесс», укажите их взаимосвязь
2. Приведите классификацию процессов и бизнес-процессов
3. Сущность понятия «реструктуризация», экономические формы, причины ее проведения.
4. Охарактеризуйте основные направления реструктуризации.
5. Каковы задачи и этапы ее проведения реструктуризации?
6. Перечислите подходы к построению организационных структур.

Практические задания.

1. Ситуация для анализа

ОАО «Волгоградский тракторный завод» - одно из крупнейших предприятий тракторного и сельскохозяйственного машиностроения России. Завод начал выпускать продукцию в 1930 году. Основным направлением деятельности предприятия является массовое производство гусеничных тракторов различных модификаций и запасных частей к ним. Продукция Волгоградского тракторного завода хорошо известна в странах Восточной Европы, Юго-Восточной Азии, Северной и Латинской Америки, странах СНГ.

К началу реструктуризации предприятие оказалось на грани кризиса. Ситуация характеризовалась значительным падением спроса на продукцию, в результате чего в годы, предшествующие началу реструктуризации, производство сократилось в десятки раз и в тот момент предприятие столкнулось со следующими проблемами:

1. Высокий уровень постоянных затрат, обусловленный:

1.1. Низкой загрузкой производственных мощностей:

- в тракторном и военном производстве – 30–35%;
- в литейном и кузнечном производстве – 11–12%.

1.2. Избыточностью энергетических мощностей, рассчитанных на полную загрузку производства и централизованную подачу энергоресурсов.

Значительными затратами на содержание неиспользуемых площадей заводской инфраструктуры.

2. Технологическая отсталость производств при ограниченных возможностях инвестирования. Существовавшая структура разнопрофильных производств, управляемых из единого центра, не позволяла решить ключевые проблемы предприятия. Невозможно было выработать единую стратегию для всех производств в силу резкой дифференциации рынков сбыта и целей развития. Сложно привлечь инвестиции в предприятие, в котором не разделены финансовые потоки по видам деятельности.

Руководство предприятия пришло к выводу о необходимости реструктуризации.

Задания к ситуации.

1. Определите цель, задачи реструктуризации ОАО «Волгоградский тракторный завод».

2. Сформулируйте и обоснуйте этапы по проведению реструктуризации предприятия.

Глава 5. Методы проведения организационных изменений

Методы, ориентированные на людей и культуру

Методы, ориентированные на задачи и технологии

Методы, ориентированные на структуру и стратегию

Этические проблемы проведения организационных изменений

Управление организационными изменениями достаточно сложное дело. Планируемые изменения могут не получиться или их последствия окажутся не такими, как ожидалось. В таком случае попытки улучшения организационной адаптивности и изменения индивидуального поведения должны сопровождаться со стороны менеджеров и работников пониманием природы требуемых изменений и определенных методов их проведения. Следует заметить, что каждый из рассматриваемых ниже в данном параграфе методов проведения организационных изменений хорош при определенных условиях.

Рассмотрение данных методов тесно связано с *системным подходом* к описанию организации через шесть взаимосвязанных и взаимодействующих *переменных*, которые всегда должны быть в центре проведения организационных изменений: люди, культура, задачи, технологии, структура и стратегия.

Люди как системная переменная включает работников организации, их индивидуальные различия - личные качества, расположения, восприятие, атрибуции, стиль решения проблем, потребности и мотивы .

Культура как системная переменная отражает разделяемые ценности и верования, ожидания и организационные нормы.

Задачи как системная переменная включает природу самой работы, является ли она простой или сложной, новационной или рутинной, стандартной или уникальной.

Технологии как системная переменная обращается к методам решения проблем и принятия решений, управлению знаниями и организационному

научению, а также к используемым информационным технологиям, автоматизации и роботизации, производственному процессу и оборудованию и т.п.

Структурная системная переменная имеет дело с организационной структурой, системой коммуникации и контроля, властью и ответственностью и т.п. И, наконец, *стратегия* как переменная в большей степени связана с процессом планирования в организации, начиная от установления целей, разработки стратегических планов до размещения и способов использования имеющихся в организации ресурсов.

5.1. Методы, ориентированные на людей и культуру

Данные методы проведения изменений во многом рассчитаны на активное вовлечение и участие в них большинства работников. В случае успеха эти методы улучшают индивидуальные и групповые процессы в решении проблем и принятии решений, в коммуникации, в отношении к работе и т.п. Изменение организационной культуры влияет на уровень принятия ценностей, ожидания, расположения и поведение работников. В принципе любое организационное изменение, так или иначе затрагивает элементы организационной культуры. Ниже будут рассмотрены следующие пять методов из этой группы:

- обсуждение результатов организационного диагноза;
- «построение команды» или групповая работа;
- консультирование по процессу;
- качество жизни на работе;
- система работы «высокие обязательства - высокие достижения».

Обсуждение результатов организационного диагноза. Данный метод включает следующие действия: 1) сбор информации (обычно через вопросники) от членов организации или рабочих групп; 2) организация полученных данных в понятный формат; 3) доведение данных до тех, от кого

они были получены. В дальнейшем работники используют эту информацию для планирования своих действий по решению специфических проблем. Этот метод является частью модели «исследование - действие», рассмотренной выше. Главной целью данного метода является улучшение отношений между членами рабочих групп и подразделениями путем обсуждения общих проблем, взамен проведения специфических инноваций типа внедрения новой компьютерной системы. Часто этот метод используется как диагностический инструмент для выявления проблем в ходе крупномасштабных и долгосрочных программ применений в комбинации с другими методами.

«Построение команды». Использование данного метода заключается в том, что члены рабочей группы проводят диагноз совместной работы и планируют проведение изменений для повышения эффективности групповой работы. В рамках данного метода упор делается на следующие аспекты:

- установление групповых целей и приоритетов;
- анализ выполняемой групповой работы;
- изучение того, как групповая работа выполняется;
- изучение отношений между членами группы в процессе работы.

Конечно, каждая организация имеет в своем составе рабочие группы, но не во всех организациях эти группы работают эффективно. Данный метод, являясь важной частью организационного развития, способствует повышению управляемости группы.

Консультирование по процессу. Применение этого метода включает помощь консультантов менеджерам и работникам в восприятии, понимании и действиях по процессам, которые происходят в рабочем окружении. В основном эти процессы представляют собой то, как люди выполняют работу, включая их поведение на совещаниях, формальное и неформальное взаимодействие по работе, а также другие образцы поведения, связанные с выполнением заданий. На рис. 5.1 показано различие между тем, что понимается под *процессом*, и тем, что понимается под *содержанием*, когда происходит изменение заданий и межличностных отношений.



Рисунок 5.1. Примеры различия между процессом и содержанием выполняемого задания

Консультации по процессу требуют использования опытных фасилитаторов, чаще внешних, и проводятся в следующих областях: коммуникация, лидерство, решение проблем и принятие решений, нормы и ролевое поведение, групповая динамика, управление конфликтом. Важно понимать, что консультирование по процессу непосредственно мало влияет на конечный результат. Однако оно способствует снятию непонимания и напряжения в работе и в отношениях.

Программы качества жизни на работе. Такие программы представляют собой деятельность, осуществляемую организацией по улучшению условий, которые влияют на результаты работы. Многие программы этого типа концентрируются на вопросах техники безопасности, здоровья, внешней безопасности, участия в принятии решений, возможности по развитию таланта и творчества, значимости работы, контроля сверхурочной работы, защите от

посягательств на работе, возможности по удовлетворению социальных потребностей.

Эти программы стали популярными в ответ на запросы работников по улучшению рабочих условий. В дополнение программы проводились в целях повышения производительности и качества в работе, а также для большего вовлечения и участия работников в принятии решений, непосредственно связанных с их работой. Примером таких программ может быть введение гибких графиков работы в организациях. На рис. 5.2 показан потенциальный эффект того, как программы качества жизни на работе влияют на повышение производительности.

Рассматриваемые программы в определенной ситуации могут иметь отрицательные результаты. Например, менеджеры среднего и нижнего звена нередко оказывают сопротивление этим программам, так как их осуществление затрагивает их власть и права по принятию решений. Пока такое сопротивление не устранено, программы могут потерпеть неудачу или достигнутся организации дорогой ценой.

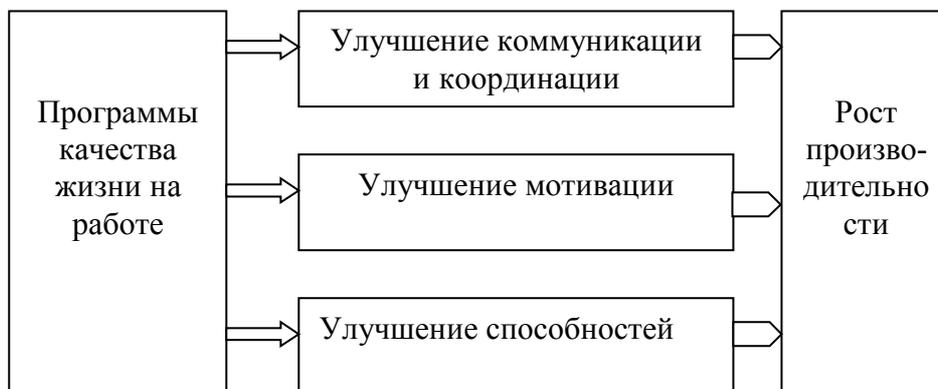


Рисунок 5.2. Потенциальный эффект влияния программ качества жизни на работе на рост производительности

Системы «высокие обязательства — высокие результаты». Данные системы возникли как результат радикальных изменений в управлении предприятиями и ставили перед собой цель изменить культуру организации,

усилив в пей элемент *вовлеченности* в работу. Системы соединяли в себе технические аспекты и групповую работу в попытке создать у работников ощущение *собственников процесса*, т.е. выполнять работу на таком уровне, на котором ее не мог бы выполнить никто другой. Эти системы имеют следующие характеристики:

- делегирование полномочий через своевременную передачу информации и наделение ответственностью за принятие решений и действия на своем уровне;
- групповая работа в рамках бизнес-процессов, направленных на удовлетворение потребителя;
- наделение работников властью через повышение их ответственности за выполняемую работу;
- интеграция людей и технологии на основе влияния людей на технологии, а не технологии на людей;
- понимание работниками смысла и содержания организационных целей на уровне участия в видении будущего организации.

Говоря о системе «высокие обязательства - высокие результаты», важно понимать, что передовая технология, проектирование высокопроизводительной работы, эффективное совмещение организационной структуры и процессов, качественное планирование и другие подобные вещи необходимы для ее реализации, но этого недостаточно для получения высоких результатов. Работники и рабочие группы

должны взять на себя обязательства сделать перечисленные выше моменты работающими, стать частью их повседневной работы.

5.2. Методы, ориентированные на задачи и технологии

Рассматриваемые методы концентрируются на проведении изменений непосредственно в работе сотрудников и их групп. В этой связи основное внимание уделяется технологическим процессам и инструментарию,

используемым для выполнения определенных заданий. Методы этой группы следующие:

- проектирование работы;
- социотехническая система;
- кружки качества;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- всеобщее управление качеством.

Проектирование работы. Как подход к изменениям проектирование работы представляет собой сознательно планируемую реструктуризацию того, как конкретная работа выполняется в целях усиления мотивации сотрудников, их вовлеченности и производительности и улучшения выполнения работы в целом. Можно вновь вернуться к моделям проектирования работы, рассмотренных в гл. 8. Каждая из моделей сама по себе является эффективным подходом к организационным изменениям в определенных условиях. Все эти модели положительно влияют на выполнение работы, прогулы и текучку, в конечном счете, на удовлетворенность работой. Однако имеет место неадекватное использование этих моделей. Например, программа обогащения работы может потерпеть неудачу, если менеджеры думают, что все работники хотят обогатить их работу и не видят разницы в их потребностях и ценностях.

В целом практика показала, что рассматриваемый метод способствует успешному решению проблем, возникающих у людей в процессе работы.

Социотехнические системы. Данная модель проектирования работы и одновременно метод проведения изменений, ориентированный на задачи и технологии, концентрируется в одинаковой мере на технологическом и социальном аспектах организации, оптимизируя отношения между этими двумя составляющими и тем самым увеличивая организационную эффективность. Этот метод обычно включает в себя радикальное перепроектирование работы с учетом интересов как технологии, так и работников. Многие современные производства изначально используют данный метод как самостоятельно, так и в рамках других ранее описанных методов проведения изменений.

Кружки качества. Кружки качества - это рабочие группы из числа добровольцев из какой-то одной области деятельности, регулярно собирающиеся для отслеживания и решения проблем, относящихся к качеству работы и ее результатов. Кружки качества также решают ряд задач, присущих другим вышеописанным методам. Возникнув в Японии, этот метод быстро распространился в США. Эффективная деятельность кружков качества предусматривает, что его члены получают подготовку в области решения проблем, статистического контроля качества и групповой работы. Результатом их работы являются предложения руководству по улучшению качества и производительности для их возможного внедрения. Мотивирование участников этого процесса проводится больше через признание, чем через денежное вознаграждение. К сожалению, кружки качества решают ограниченное число проблем по сравнению с другими ранее рассмотренными методами проведения изменений.

Реинжиниринг бизнес-процессов. Этот метод, связанный с более радикальным, чем другие методы, перепроектированием процесса работы, направлен на ее упорядочение, снижение затрат, повышение качества и эффективности в ее выполнении. Реинжиниринг во многом схож с организационным диагнозом в плане того, что задается вопросом, а «зачем мы это делаем?». Реинжиниринг сопровождается следующими типичными изменениями в организации:

- функциональные подразделения заменяются процессными;
- узкая специализация заменяется широкой;
- контролируемое ролевое поведение заменяется на наделение работников полномочиями;
- оценка работы по действиям заменяется оценкой результатов;
- менеджеры из надсмотрщиков превращаются в тренеров;
- структура из вертикальной превращается в горизонтальную.

Таким образом, реинжиниринг как бы вбирает в себя много из других методов проведения изменений. Однако следует помнить, что этот метод

сопровождается в большей мере драматическими и революционными изменениями, чем эволюционными.

Всеобщее управление качеством. Данный метод направлен на то, чтобы предусмотреть возникающие у потребителя потребности и ожидания в отношении качества. Достижение организацией качества во всем означает, что все виды работ и деятельности, все процессы выполняются так, что обеспечивают требование клиента, включая экономию времени и стоимости.

Важная часть данного метода связана с технологией. Например, это относится к так называемым «поставкам вовремя». Другая часть метода - культурологическая, т.е. большинство работников должны объединяться вокруг такой организационной ценности, как качество во всем, и должны быть уполномочены проводить необходимые для этого изменения. Поэтому концепция продолжающихся или постоянных улучшений является центральной в данном методе. Ключевые компоненты метода:

- план по непрерывному улучшению всех операций;
- система по точному измерению этих улучшений;
- стратегический план, основанный на сравнении качества работы организации с лучшими мировыми достижениями;
- тесное партнерство с поставщиками и потребителями, обеспечивающее получение обратной связи для улучшения качества операций;
- глубокое понимание потребителей, позволяющее немедленно трансформировать их потребности в продукт и услуги;
- долговременные отношения с потребителями, выходящие далеко за пределы простой продажи им продукта и обеспечивающие их послепродажным обслуживанием для поддержания качества;
- внимание на предотвращении ошибок, а не на их исправлении;
- обязательства по улучшению качества во всем у работников всех уровней: от руководства до рядовых исполнителей.

Все перечисленные восемь позиций являются основой для определения победителей известного в США конкурса качества (Национальная награда за качество Малькома Бэлбриджа).

5.3. Методы, ориентированные на структуру и стратегию

Программы изменений, охватывающие всю организацию, нередко связаны с изменениями в организационной структуре и стратегии и, соответственно, в культуре. Изменения в структуре предусматривают перестановки в должностях или ролях и переориентацию связей между ними, а также между рабочими группами и структурными подразделениями. Изменения в стратегии включают пересмотр миссии и целей организации, а также стратегии, позволяющей достигнуть эти цели

Адаптивные организационные структуры. По мере роста организации усложняются и сталкиваются с необходимостью проведения постоянных изменений для перехода к новым методам работы. Для этого организация и ее структура должна обладать гибкостью и адаптивностью. Рассмотрим типы структур, отвечающие таким требованиям: параллельные, матричные и сетевые.

Параллельные организации. В рассматриваемом случае организация состоит из двух ипостасей, т.е. одновременно или параллельно сосуществуют основная и «дополнительная» структуры. При этом параллельная структура занимается сложными проблемами, которые основная или формальная структура либо не желает, либо не способна решать. Люди в параллельной структуре используют другие каналы коммуникации и власти. Они придерживаются других норм в групповой работе, решении проблем, принятии решений, отличных от основной структуры. Параллельная структура не требует привлечения нового персонала, ее формируют из существующих работников. Такая организация характеризуется следующим образом:

– все каналы коммуникации открыты и соединены; менеджеры и работники свободно коммуницируют без всяких ограничений со стороны формальной организационной иерархии;

– существует быстрый и полный обмен относящейся к делу информации по решаемым проблемам и вопросам; результатом работы параллельной структуры являются идеи, решения и нововведения;

– используемые нормы способствуют появлению у работников справедливых вопросов и анализа целей, предположений, методов, альтернатив и критериев инновации;

– менеджеры имеют возможность привлекать других работников организации для помощи в решении проблем; они не ограничены тем, что эти люди подчинены другим руководителям;

– происходит разработка механизмов, способствующих сращиванию в перспективе формальной и параллельной структур.

Подобный подход успешно использовался в автомобильной промышленности, банках, высокотехнологических компаниях, больницах, исследовательских учреждениях, университетах и других видах организаций. Однако опыт этих организаций еще очень мало описан. Отмечено, что параллельные организации способствовали развитию управленческих навыков, умению справляться с кризисными ситуациями, требующими децентрализации в принятии решений, а также ускорению во внедрении организационных инноваций.

Матричная организационная структура. Организации, испытывающие ограничения механистического и бюрократического характера, иногда переходят к матричным структурам, представляющие своеобразный баланс между использованием ресурсов по линии продуктов или предметов и по линии функций. По своей природе матричная структура организации обладает высокой способностью к применениям. Вообще матричная структура помогает создать организационную культуру, очень чувствительную и восприимчивую к изменениям. Однако построить матричную структуру непросто. Существует

выражение: «Проблема не в том, чтобы создать матричную структуру в организации, а в том, чтобы создать матрицу в головах менеджеров». Никто не спорит по поводу преимуществ матричной структуры, но у нее есть и недостатки - это ее высокая стоимость и сложность управления в рамках ее связей.

Сетевые организации. Эти организации также были рассмотрены в главе и представляют собой в самом общем виде сложные мозаичные сторонние процессы коммуникации, принятия решений и контроля. Сетевые структуры имеют черты как матричных, так и параллельных структур и делают упор на сложные информационные технологии, с помощью которых координируют деятельность и работу участников сети. Менеджеры в таких организациях действуют как операторы распределительной панели, осуществляя координацию и контроль. Они могут быстро собрать группу работников и направить ее на проект для решения срочных проблем. От работников же требуется проявление духа сотрудничества и положительного отношения к групповой работе, подобно тому как это присутствует и в других методах проведения изменений. Широкое распространение сетевые структуры получили в международных и глобальных организациях.

Стратегические изменения. Изменения стратегии представляют собой сложный тип организационных изменений. В широком смысле слова стратегия представляет собой некий план действий, направленный на достижение организационных целей. Другими словами говоря, речь идет об изменении всего набора действий и может привести к пересмотру самих целей. Классическим примером рассматриваемого метода является так называемая система открытого планирования, помогающая организации проводить систематическую оценку окружающей среды и разрабатывать стратегию, способную справиться с внешним окружением. Следование указанной системе предполагает выполнение следующих шагов:

- проведение оценки внешнего окружения с точки зрения возможного его влияния на организационное поведение;

- проведение оценки реакции организации на требования внешнего окружения;
- формулирование миссии организации;
- разработка реалистического сценария в отношении будущих требований внешнего окружения;
- разработка идеального сценария будущих требований внешнего окружения и ответа на них со стороны организации;
- • сравнение существующей ситуации с будущей идеальной и подготовка плана действий по сокращению расхождения между настоящим и будущим.

Центральным в рассмотренной системе является концепция видения, заключающаяся в выборе желательного будущего состояния организации. Видение также является важнейшим компонентом лидерства.

5.4. Этические проблемы проведения организационных изменений

Как правило, в ходе проведения организационных изменений возникает немало проблем этического характера. Когда определяются методы изменений или их комбинация, лучше всего в этом случае для менеджеров и работников признать возможность появления этических проблем в ходе такого выбора. Имеется в виду, что определенные методы изменений могут выявить нежелательные для участников стороны их деятельности: профессиональную непригодность, отсутствие требуемых знаний и навыков, негативное отношение к работе, конфликты и т.п.

Изменения могут коснуться перераспределения власти и влияния, могут втянуть участников в политические интриги и тем самым свести изменения на нет. Изменения также могут быть связаны с понижением в должности и сокращением персонала, изменением пакета компенсаций и ликвидацией прежних льгот. Все это должно стать предметом широкого обсуждения в организации, чтобы снизить уровень сопротивления изменениям.

Социально психологический климат в коллективе - это система морально-этических связей между членами коллектива, возникающих по поводу производственной деятельности, а также внепроизводственных отношений. Такого рода климат представляет собой сложное явление, обладающее многослойной структурой, взаимодействием профессионально-квалификационных и социально-демографических характеристик, вероятностными динамичными связями между отдельными группами и членами коллектива, сплетением типологий высшей нервной деятельности и т.д.

Психологический климат складывается из многообразных отношений общества к коллективу, коллектива - к личности, а также отношения людей друг к другу и всему объективному миру. Психологический климат коллектива образует много понятий, пограничных с мировоззрением, идеологией, вечными нравственными нормами, бытия. Исключительно сложны процессы, окружающие человека, в которые он оказывается активно включенным не просто как наблюдатель, но и как активный творец собственной судьбы. Сложные процессы сопровождают восприятие человеком тех или иных сторон его активности, восприятие самого себя через поступки и поведение других людей. Эмоциональный настрой характеризует атмосферу в коллективе, степень удовлетворенности каждой личностью своих притязаний, условиями и содержанием труда, возможностью самовыражения личности. Эти качества особенно сильно выражены у крупных лидеров, лиц, получивших доступ к власти.

Психологический климат рождается и развивается как следствие действия многообразных социально-экономических факторов, и прежде всего - методов управления - экономических, организационных и социально-психологических. Анализ психологического климата в коллективе и выбор наиболее рациональных путей его формирования и стабилизации представляет сложную проблему даже для опытного руководителя. Первостепенную важность представляет необходимость оценки уровня психологического

климата, количественная оценка самого уровня. В целом она может быть оценена таким показателем, как количество конфликтных ситуаций или конфликтов.

Конфликт - это открытое столкновение сторон, мнений, сил, связанное с различием представлений о целях, путях и методах их достижения, о характере задач и способах их решения и т. д. Конфликты рождаются из конфликтных ситуаций, каждая из которых вовсе не обязательно приводит к конфликту. В свою очередь конфликтная ситуация рождается из проблемной ситуации, связывающей реальное состояние объекта и цель. Проблемная ситуация всегда связана с ресурсным обеспечением - чем меньше ресурсов, тем острее проблемная ситуация, тем больше возможность конфликта. Разумеется, конфликты могут быть весьма разнообразными по своей силе, продолжительности, количеству работников, последствиям разрушительного (но нередко - и созидательного) действия и т. д.

В настоящее время многие руководители фирм и организаций, как показывает практика, либо стараются избежать конфликтов, либо не вмешиваются в их развитие. Однако попытки нейтралитета в разрешении конфликтов не всегда обоснованны, ибо ситуации подчас обостряются и все равно требуют разрешения, но уже со значительно большими издержками. Руководитель должен активно и недвусмысленно поддерживать прогрессивные тенденции, предложить программу конструктивных подходов к решению возникших проблем. Если даже конфликт носит разрушительную в чем-то природу и его предотвратить невозможно, опытный руководитель старается использовать позитивное содержание разрушительных сил для слома негодной системы управления, устранения негативных ситуаций. В любом случае производственный конфликт необходимо рассматривать как процесс непосредственного выражения назревшего противоречия, поэтому он требует даже не двусторонней оценки (борьбы полярностей), а многосторонней оценки всех оттенков, нюансов, элементов движущих сил. Конфликт всегда, помимо элементов разрушения, содержит и элементы созидания, предпосылки

разрешения проблемы. Конфликт всегда должен быть локализован во временных рамках, в пространстве - в него не должны вовлекаться элементы, не имеющие к нему прямого отношения. Анализ показывает, что у конфликта имеется целый ряд функций:

- группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ групп, причастных к конфликту;
- установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграции, централизации и адаптации как индивидов, так и групп к динамично меняющимся условиям;
- получение дополнительной информации о коллективе и окружающей среде в условиях динамики их развития;
- создание и поддержание баланса сил, разработка и совершенствование форм и методов социального контроля;
- нормотворчество (выработка определенных принципов или правил поведения);
- создание новых социальных институтов (например, групп примирения).

Все созидательные функции, реализуемые конфликтами, способствуют развитию и стабилизации социально-психологического климата в коллективе как сложного социального явления при условии высокой компетентности руководителя.

На уровень психологического климата в коллективе оказывают влияние многообразные социальные факторы, например численность коллектива, возраст и уровень образования его членов, соотношение мужчин и женщин и т.п. Рассмотрим влияние некоторых из этих факторов подробнее.

Если рассмотреть зависимость количества конфликтов от численности коллектива, то можно сделать следующие выводы. При малой численности коллектива происходит очень быстрое насыщение психологических контактов (связей), что сопровождается некоторым отчуждением людей друг от друга, психологические связи становятся перегруженными, что особенно отражается

на производственной деятельности. Необходимы меры по предотвращению конфликтных ситуаций - подбор работников с тщательным учетом их психологической совместимости, различные психологические тренинги и тесты. При увеличении численности коллектива сверх оптимальных значений, происходят сложные процессы, также ухудшающие психологический климат и повышающие количество конфликтов (конфликтных ситуаций). Однако природа этих процессов качественно отлична.

Образовавшийся в начальной стадии коллектив с течением времени проявляет тенденции к дроблению, некоторому разобщению, затем происходит его фактическое дробление, расщепление. На следующей стадии в коллективе достаточно четко выделяются формальные и неформальные лидеры. Между этими лидерами, лидерами и группами, самими группами и отдельными работниками возникает сложнейший спектр формальных и неформальных связей, которые могут способствовать возникновению и развитию конфликтных ситуаций и самих конфликтов.

Любой коллектив реализует систему некоторых профессиональных функций. Для данного коллектива она устанавливается системой определенных требований, связанных с достижением цели коллектива. Это и предопределяет общую численность коллектива. Вместе с тем, существуют определенные нормы психологической управляемости, то есть та максимальная численность подчиненных руководителя, при которой психологические контакты наиболее эффективны.

Обычно руководитель крупной фирмы (президент, генеральный директор) в своем непосредственном подчинении имеет 5-7 человек, осуществляющих важные функции руководства. Его заместители могут иметь в своем подчинении 8-10 человек. На уровне промышленного цеха в подчинении у мастера (бригадира) может быть от 5 до 30 человек в зависимости от уровня специализации производства. Оптимальная численность первичного трудового коллектива зависит от сферы его деятельности.

Социально-психологический климат в коллективе существенно зависит от возраста его членов.

Любой производственный коллектив имеет оптимальные значения среднего возраста, при котором психологический климат благоприятен (при прочих равных условиях). Если коллектив «молодой» ухудшение климата связано с:

- недостаточным жизненным и профессиональным опытом;
- отсутствием психической выдержки, спокойствия, самодисциплины и т. д.;
- частым возникновением необходимости переделывания выполненной работы, что вызывает претензии у руководства и коллег.

Если возраст сотрудников достиг пенсионного, то конфликтность возрастает по другим причинам:

- в старших возрастных группах человеку трудно менять стереотипы и, следовательно, он менее уступчив;
- возрастает значимость самоутверждения личности и уважения за былые заслуги;
- проявляются возрастные изменения, заболевания, которые могут усложнить восприятие реальности, деформировать представление об окружающем мире, коллегах, руководителях.

Для иллюстрации влияния возрастных изменений рассмотрим диагностику склонности к изменениям и имиджа личности руководителя. Со временем у абсолютного большинства людей склонность к изменениям уменьшается, люди становятся более консервативными в привычках, к еде, одежде, жилищу, местам отдыха и т. д. Вместе с тем растут требования к имиджу - к уважению и вниманию со стороны окружающих за интеллектуальные качества, популярность, финансовое положение, благотворительную деятельность и т. д.

Практически любой производственный коллектив формируется из работников, обладающих различным уровнем квалификации. Анализ

зависимости уровня психологического климата от квалификационного уровня работников показывает, каждый трудовой коллектив имеет оптимальное значение уровня квалификации работников, если он выше или ниже оптимального значения, уровень психологического климата падает, растет количество конфликтных ситуаций. При низком уровне квалификации конфликтность будет высокой в связи с некачественным выполнением работ и претензиями друг к другу. При высоком уровне квалификации конфликтность будет возникать в связи с обоснованными и необоснованными требованиями друг к другу о том, кто должен выполнять работу с низким уровнем квалификации.

В целом психологический климат необходимо исследовать как процесс, как состояние, обладающее глубокой вероятностной природой, управление которым должно содержать, помимо научного обоснования, значительное число управленческих решений творческой, эвристической природы.

Контрольные вопросы.

1. Охарактеризуйте методы проведения организационных изменений, ориентированные на людей и культуру.
2. Перечислите методы проведения организационных изменений, ориентированные на задачи и технологии.
3. Назовите методы проведения организационных изменений, ориентированные на структуру и стратегию.
4. Какие этические проблемы могут возникать при проведении организационных изменений?

Практические задания.

Задание 1.

Выберите основные отличительные признаки управленческой команды:

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.

2. В команде один за всех и все за одного.
3. Все члены команды - единомышленники.
4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила ее жизни.
5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга.
6. Команда включает оптимальный состав по распределению ролей: генераторы - критики-организаторы.
7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.
8. В команде полноценная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.
9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.
10. В команде присутствует культ власти. Авторитет утверждается по должности, а не по заслугам.
11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом. Умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

Задание 2.

1. Перечислите ценностные ориентации, разделяемые всей группой.
2. Сформулируйте ваше отношение к лекциям, семинарам, зачетам, экзаменам.
3. Этика делового общения. Перечислите наиболее ходовые выражения в группе.
4. Стиль управления группой и мотивация труда со стороны:
 - деканата;
 - преподавателей;
 - старосты;
 - неформальных групп.

5. Использование свободного от аудиторных занятий времени:

- в составе малых групп;
- в составе всей группы;
- индивидуально.

6. Сформулируйте, что означает для вас данное учебное заведение.

Обобщите ответы и выработайте единую характеристику организационной культуры вашей группы.

Глава 6. Сопротивление персонала изменениям и методы его преодоления

Сопротивление персонала организационным изменениям.

Методы преодоления сопротивления изменениям.

6.1. Сопротивление персонала организационным изменениям

Сопротивление изменениям - одна из сложнейших проблем, с которой сталкивается руководитель, так как это сопротивление иногда носит необъяснимый характер, проявляясь во многих формах. Результатом сопротивления могут быть забастовки, снижение производительности, брак и саботаж в работе. Это также может выражаться через опоздание и прогулы, просьбы о переводах, уход, потерю мотивации, падение морали, высокий уровень инцидентов и ошибок в работе. Наиболее разрушительным видом сопротивления является отсутствие у работников обязательств по участию в проводимых изменениях даже тогда, когда такая возможность имеется.

На рис. 6.1 показаны шесть наиболее важных источников индивидуального сопротивления изменениям.



Рисунок 6.1. Источники сопротивления изменениям

Восприятие. Вспомним одну из основных ошибок восприятия - «*защита восприятия*». Известно, что люди склонны выбирать в процессе восприятия те вещи, которые представляются наиболее подходящими в их понимании сегодняшнего мира. Как только такое понимание достигнуто, изменить его без сопротивления нельзя. Помимо этого люди могут сопротивляться изменениям, влияющим на их обыденную жизнь. Например, они любят читать и слушать только то, с чем согласны. Не интересуются чем-то другим, что может изменить их точку зрения. Могут интерпретировать коммуникационный сигнал в пределах принятых ими ценностей и расположений. Например, менеджеры-студенты программ МВА ВШБ МГУ задают авторам данного учебника вопросы только по интересующему их кругу проблем.

Стереотипы, как еще одна ошибка восприятия, также могут быть основой сопротивления изменениям. Попытки многих менеджеров найти на вакантную должность работника сталкиваются сегодня с непониманием ими наличия у выпускников университетов степеней бакалавра и магистра, поскольку их стереотип — специалист, которого десятилетиями готовили наши вузы.

Личность. Отдельные личные качества работника (*склонность к авторитарности, догматизм и т.п.*) могут стать основой сопротивления изменениям. Известно, что догматик будет больше сопротивляться изменениям, чем недогматик. Другой причиной является *зависимость*. В крайних случаях зависимость от других может вести к сопротивлению изменениям. Зависимые люди часто страдают недостатком самоуважения. Их сопротивление может продолжаться до тех пор, пока изменение не будет принято теми, от кого они зависят. В этой ситуации многое зависит от самого руководителя.

Однако следует помнить, что не нужно преувеличивать роль личности в сопротивлении изменениям. Люди склонны осуждать тех, кто сопротивляется изменениям в работе. Хотя личность является фактором, учитываемым в

сопротивлении изменениям, вместе с тем это важный фактор динамики в конкретной ситуации.

Привычки. До тех пор, пока ситуация с изменениями не приобретает драматический характер, люди продолжают реагировать на них привычным образом. Привычка может быть источником удовлетворенности индивида, так как она дает ему возможность приспособиться к ситуации. Привычка также обеспечивает комфорт и безопасность. Становится ли привычка важным источником сопротивления изменениям, зависит оттого, как индивид воспринимает выгоду от изменений. Известно, что мало кто будет сопротивляться повышению зарплаты до тех пор, пока это существенным образом не изменит привычные условия работы. Например, будет увеличена продолжительность рабочего дня.

Боязнь потерять власть и влияние. Некоторые люди в организациях могут рассматривать проводимые изменения как покушение на их власть и влияние. Потеря такого контроля в результате изменений не может не привести к сопротивлению. Можно также вспомнить процессы децентрализации и делегирования полномочий.

Боязнь неизвестного. Столкновение с неизвестным вызывает настороженность у многих людей. Любое изменение в работе несет с собой элемент неопределенности. Берясь за новую работу, люди сомневаются - смогут ли они ее выполнить адекватно. Переезд компании на новое место может вызвать у отдельных работников сомнения по поводу возможности добраться туда из дома за тот же срок. Неопределенность в таких ситуациях возникает не от самих изменений, а от их потенциальных последствий.

Экономические причины. Деньги играют большую роль для людей. Вполне можно ожидать от них сопротивления, если в ходе изменений произойдет снижение их дохода. Работая, люди понимают, каким образом они могут зарабатывать ту или иную сумму денег. И изменение прежнего ритма работы пугает их с точки зрения экономической безопасности.

Организационное сопротивление изменениям

В определенной мере организации по своей природе свойственно сопротивляться. Когда в организации все налажено, то и дела идут хорошо. Как только организация начинает делать что-то новое, то производительность в работе может снизиться. В стремлении сохранить производительность и эффективность, которых организация добилась, она будет естественным образом защищать себя от изменений. Изменения также могут восприниматься с опаской со стороны отдельных частей организации. Наиболее ярким примером в данном случае является перевод какого-либо структурного подразделения на *аутсорсинг*. Иллюстративно причины организационного сопротивления показаны на рис. 6.1.

Организационная структура. Любая организация нуждается в стабильности и непрерывности функционирования, для того чтобы быть эффективной. Сам термин «организация» предполагает наличие в ней необходимой структуры. То есть работникам должны быть определены роли, должны быть установлены рабочие процедуры, потоки информации и т.п. Однако эта естественная потребность в структуре также может быть причиной сопротивления изменениям. Организация может иметь высокоспециализированные участки работ, жесткую иерархию и четко расписанную ответственность, ограниченные потоки информации сверху вниз. Все это может потребовать создания очень специфической коммуникационной сети и коммуникационных каналов, чтобы справляться с возникающими ситуациями. Любая перестройка такой механистической системы немедленно вызывает сопротивление, так как как бы расстраивает ее. Более адаптивные и гибкие структуры легче переносят подобного рода изменения.

Организационная культура. Организационная культура играет ключевую роль при проведении изменений. Необходимо помнить, что культуру очень трудно менять и она может стать «камнем преткновения» в ходе процесса изменений. Важно определить, содержит ли существующая в организации культура элементы гибкости, т.е. позволяет ли она работникам легко перейти от одних привычек к другим.

Ограниченность ресурсов. Несмотря на то что организации стремятся поддерживать статус-кво, они могут пойти на изменения, если для этого у них имеются ресурсы. Любое изменение стоит денег (и немалых), времени, подготовленных кадров и других ресурсов. Их наличие или отсутствие во многом определяет ход организационных изменений.

Межорганизационные договоренности. Договоренности и соглашения между организациями обычно возлагают на людей определенные обязательства, регулирующие или ограничивающие их поведение. Переговоры с профсоюзами и заключение коллективного договора - наиболее яркий пример в этой области. В истории профсоюзы очень часто препятствовали проводимым менеджментом изменениям. Кроме этого, организации имеют множество других договоров с поставщиками, дилерами, конкурентами и т.п.

6.2. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям

Анализ силового поля (К.Левин)

В реальной жизни сопротивление изменениям полностью устранить нельзя. Однако есть подходы, позволяющие минимизировать негативные последствия сопротивления изменениям. Работники часто сталкиваются с трудностями в понимании ситуаций, создаваемых изменениями. Анализ проблем, возникающих в результате изменений, представляет много сложностей, так как связан с рассмотрением большого количества переменных. К. Левин разработал новый взгляд на изменения, ставший полезным для менеджеров и работников. Он рассматривал изменения не как событие, а как динамичный баланс сил, действующих в противоположных направлениях. Этот подход был назван *анализом силовых полей* и предлагал видеть в любой ситуации состояние равновесия, возникающего от определенного баланса сил, постоянно «давящих» друг на друга. Имеются в виду силы «за» и «против» изменений. Эффект действия этих сил показан на рис. 6.2.

Чтобы инициировать изменения, кто-то должен «сдвинуть» ситуацию с положения равновесия, т.е. предпринять следующие шаги:

- увеличить силы, действующие за изменения;
- сократить силы, действующие против изменений;
- перевести силы, действующие против изменений, в позицию сил, действующих за изменения.

Использование анализа силовых полей для понимания процесса изменений имеет два преимущества. *Первое*, менеджеры и работники должны проанализировать текущую ситуацию. Приобретая опыт диагностики действующих сил, люди больше начинают разбираться в различных аспектах меняющейся ситуации. *Второе*, анализ силовых полей выявляет факторы, которые либо способствуют, либо мешают изменениям. Не зная этого, люди могут потратить много времени на бесполезные поиски нужного ответа или решения.

Однако даже тщательный анализ ситуации не гарантирует успеха в проведении изменений. Люди, проводящие изменения, соответственно будут оказывать давление в сторону изменений. Их действия могут иметь быстрый результат, но это будет стоить очень дорого. Сильное давление на людей в сторону изменений может привести к конфликтам и ухудшить положение дел в организации. Более эффективно провести необходимые изменения можно, если выявить существующее сопротивление и направить усилия на сокращение этих сил или их перевод в противоположную позицию.

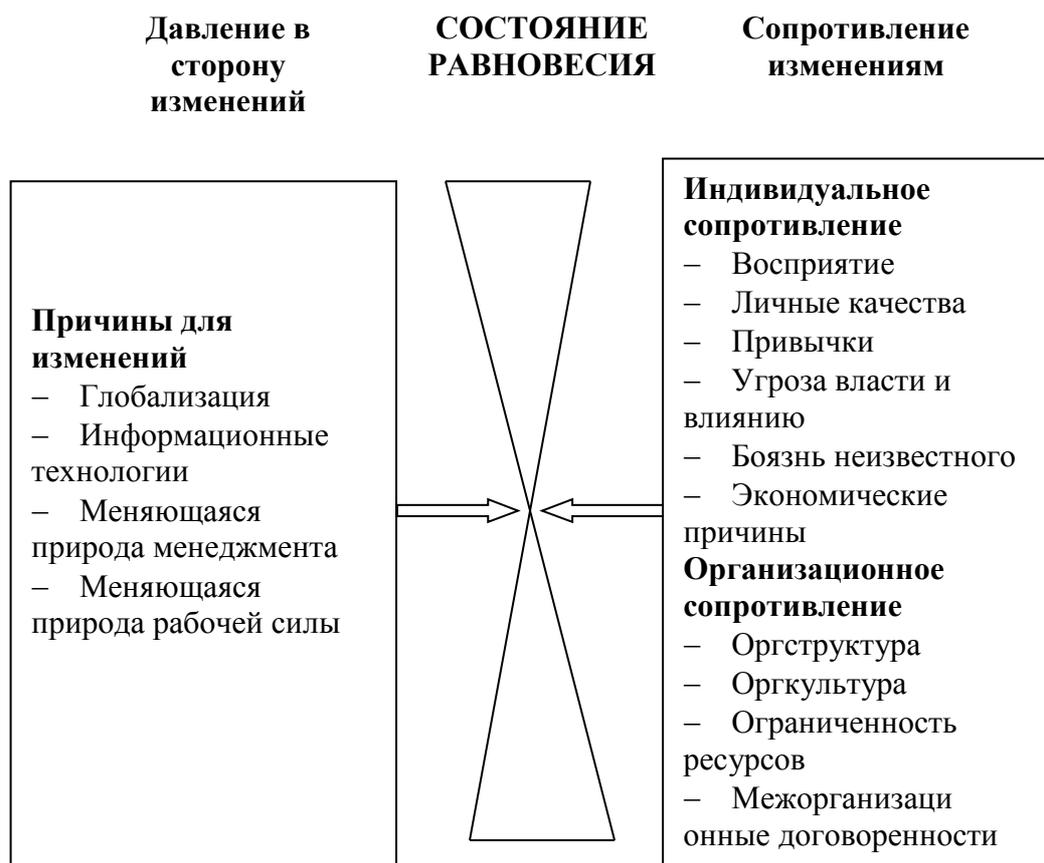


Рисунок 6.2. Анализ силовых полей

Помимо существующих методов проведения изменений, которые будут рассмотрены в следующем параграфе, на успех в проведении изменений может влиять следующее:

внимание и поддержка. Важно понимать, как работники переносят изменения, выявить тех, у кого это вызывает трудности, и попытаться понять причины этого. Когда люди чувствуют, что те, кто проводит изменения, проявляют к ним интерес, они с большим желанием делятся своими проблемами и информацией. Такая открытость позволяет создать обстановку сотрудничества и ослабить сопротивление изменениям;

коммуникация. Люди начинают сопротивляться изменениям в условиях неопределенности в отношении последствий этих изменений. Эффективная

коммуникация может уменьшить влияние слухов и необоснованного страха. Адекватная информация помогает людям подготовиться к изменениям;

участие и вовлеченность. Возможно, наиболее эффективной стратегией устранения сопротивления изменениям является вовлечение работников непосредственно в планирование и проведение этих изменений. Вовлеченность в планирование изменений увеличивает вероятность того, что работники проявят к ним интерес, и тем самым ослабнет сопротивление изменениям.

Метод преодоления сопротивления изменениям, предложенные Э. Хьюзом.

Хьюз выделяет *восемь факторов преодоления сопротивления изменениям.*

Фактор 1: учет причин поведения личности в организации:

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

Фактор 2: значение авторитета руководителя:

- наличие достаточного авторитета — формального или неформального;
- обладание достаточными властью и влиянием.

Фактор 3: предоставление информации группе:

- соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная.

Фактор 4: достижение общего понимания:

- общее понимание необходимости изменений;
- участие в поиске и трактовке информации.

Фактор 5: чувство принадлежности к группе:

- общее ощущение причастности к изменениям;
- достаточная степень участия.

Фактор 6: авторитет группы для ее членов:

- согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7: поддержка изменений лидером группы:

- привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).

Фактор 8: информированность членов группы:

- открытие каналов связи;
- обмен объективной информацией;
- знание достигнутых результатов изменения.

Рассмотрим содержание этих факторов подробнее.

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

Значение авторитета руководителя. Чем выше авторитет руководителя, тем больше то влияние, которое он может оказать на процесс изменений. В большинстве организаций руководитель имеет больший престиж, чем члены вверенного ему трудового коллектива, поэтому пожелания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного. При этом официальный лидер коллектива и реальный лидер (часто неформальный) не обязательно должны быть одним и тем же лицом. Зачастую неофициальный лидер, обладающий высоким авторитетом в трудовом коллективе, может иметь большое влияние на процесс изменений. Независимо от того, имеется ли неофициальный лидер, непосредственный руководитель имеет больше власти и влияния, чем «тренер» из службы обучения персонала.

Предоставление информации группе. В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если ей предоставляется информация о том, как будет действовать группа в процессе изменений, в чем ее задача, как

изменится ее работа и т. п., особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже имеющуюся. Относящаяся к изменениям информация, сосредоточенная в какой-либо одной организации или группе, имеет большее влияние, чем общая информация о деятельности отдельных людей. Чем в большей степени информация централизована, доступна, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений. Например, информация, полученная с помощью анкетирования, при правильном использовании может принести больше пользы для конкретного трудового коллектива, чем общие данные о намерениях.

Достижение общего понимания. Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Для этого сотрудники должны знать, с какими проблемами реально столкнулась организация, какие пути для решения этих проблем выбраны. Факты, добытые отдельными сотрудниками или группами, либо участие этих сотрудников или групп в планировании, а также в сборе, анализе и интерпретации данных оказывают существенное влияние на процесс изменений. Информация, полученная одним из членов группы сотрудников, более понятна, более приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем та, которая предоставлена «внешним экспертом». В частности, участие в анализе и трактовке данных позволяет уменьшить или исключить противодействие, возникающее из-за слишком медленного или слишком быстрого хода дела. Если данные должны стать фактической основой для проведения изменений, они должны быть правильно поданы и восприняты. Все дело в принципиальном отличии ситуации, когда приглашается независимая консалтинговая фирма, которая проводит исследование и готовит отчет, от ситуации, когда исследование проводится своими силами при содействии независимых экспертов.

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

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

Поддержка изменений лидером группы. Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных ее членов, имеет большее влияние, чем группа, членство в которой кратковременно. Процесс изменения, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс изменения, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

Информированность членов группы. Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть

доведена до сведения всех членов группы, кого она касается. Этот принцип можно сформулировать и так: процесс изменения требует целенаправленного и продуманного открытия каналов общения. Блокировка этих каналов обычно ведет к недоверию и враждебности. В частности, объективная информация о масштабах и направленности изменений (знание результатов) облегчает дальнейшие изменения, так как люди представляют, что их ждет в результате реализации стратегии. Процессы изменений, обеспечивающие конкретную информацию о достигнутом к данному моменту прогрессе и дающие критерии, по которым можно оценить имеющиеся улучшения, приводят к большему успеху при организации изменений и поддержании их хода, чем процессы, которые не дают такой конкретной информации и не имеют обратной связи.

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

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

Ниже мы рассмотрим пути и условия успешного осуществления выделенных Дж. Коттером и Л. Шлезингером методов, однако, предварительно представим результаты анализа в табл. 6.1.

Таблица 6.1. Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать вам при	Подход может потребовать очень много времени, если вовлекается

		осуществлении изменений	большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и тем не менее может потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа	Иногда это является	Подход может стать слишком

	явно теряют что-либо при осуществлении изменений	сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Информирование и общение. Мы уже отмечали выше, что один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером для менеджеров низших уровней. Программа общения или

информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратеги» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при осуществлении этих изменений. Эта программа требует времени и усилий, если осуществление ее связано с участием большого количества людей.

Участие и вовлеченность. Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они зачастую могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Исследователи обнаружили, что многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда - отрицательный, т. е. некоторые менеджеры считают, что всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие считают это безусловной ошибкой. Оба отношения могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одно из них не является идеальным.

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

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

Манипуляции и кооптации. В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей, используя манипуляции. Манипуляции в данном случае подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции - кооптация. Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку. При определенных обстоятельствах кооптация может быть относительно дешевым и легким способом достижения поддержки отдельного индивидуума или группы служащих (более дешевый способ, чем переговоры, и более быстрый, чем участие). Но он имеет ряд недостатков. Если люди чувствуют, что их просто дурачат, чтобы они не сопротивлялись изменениям, что с ними обращаются не на равных или им просто лгут, то их реакция может быть крайне отрицательной. Кроме того, кооптация может создать еще и

дополнительные проблемы, если кооптированные используют свои возможности оказывать влияние на организацию и реализацию изменений путем, который не отвечает интересам организации. Другие формы манипуляции также обладают недостатками, которые могут оказаться еще более существенными. Более того, если менеджер будет и в дальнейшем пользоваться репутацией манипулятора, то он рискует потерять возможность использовать такие необходимые подходы, как образование, общение, участие, и даже может испортить свою карьеру.

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

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является использование только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Это касается и сурового начальника, который часто прибегает к принуждению, и менеджера, ориентированного на своих сотрудников, который постоянно пытается привлекать и поддерживать своих людей, и начальника-циника, всегда манипулирующего своими сотрудниками, и интеллигентного менеджера, который в большой степени полагается на образование и общение, и, наконец, менеджера типа адвоката, который все время старается вести переговоры.

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых

различных сочетаниях. Однако успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Контрольные вопросы.

1. Перечислите источники индивидуального сопротивления изменениям.
2. В чем заключаются причины организационного сопротивления?
3. Анализ силового поля К.Левина.
4. Методы преодоления сопротивления изменениям, предложенные Э.Хьюзом, Дж.Коттером и Л.Шлезингером.

Практические задания.

I. Способы преодоления сопротивления персонала проводимым изменениям

Задание 1. Выберите одну из предложенных профессиональных групп (или предложите свою): бухгалтеры, водители общественного транспорта и такси, врачи, журналисты и работники СМИ, линейные менеджеры на производстве, мастера парикмахерских, технологи на производстве, офисные служащие, проводники железнодорожных вагонов, программисты, продавцы, работники общепита (повара, официанты, бармены), работники почты, рабочие – строители, рабочие ЖКХ, средний медицинский персонал, станочники на производстве, учителя, клинеры и охарактеризуйте, выбранную профессиональную группу по приведённым параметрам:

Профессиональная группа	
Образование.	
Востребованность на рынке.	
Психофизические характеристики.	
Потребность в освоении нового.	
Оплата труда/потребность в дополнительных	

источниках дохода.	
--------------------	--

Задание 2. Используя различные источники информации (или/и собственный опыт) смоделируйте возможное нововведение в организации, в которой осуществляет профессиональную деятельность, охарактеризованная вами в предыдущем задании профессиональная группа. Обоснуйте необходимость введения именно этого новшества для данной организации.

Задание 3. На основании характеристик, выбранной профессиональной группы (задание 1) и особенностей вводимого в организацию новшества (задание 2), приведите возможные причины повышения тревожности сотрудников (источники возникновения сопротивления) в ситуации проведения изменений и определите объект сопротивления (чему, скорее всего, будут сопротивляться сотрудники), выбрав один из трёх предложенных:

- необходимость согласовывать собственные цели и интересы с целями и интересами организации в целом;
- необходимость менять привычные способы профессиональной деятельности на новые, необходимые для достижения новых целей организации;
- необходимость осваивать новые способы профессиональной деятельности для достижения новых целей организации.

Задание 4. Используя информацию, полученную в результате выполнения заданий 1, 2, 3 и опираясь на модель процесса преодоления сопротивления персонала вводимым в организации изменениям, охарактеризуйте основные этапы изменения поведения членов охарактеризованной в предыдущих заданиях профессиональной группы, заполните таблицу.

Профессиональная группа		
№	Название этапа	Характеристики изменения поведения членов группы

Задание 5. Используя информацию, полученную в результате выполнения предыдущих заданий и привлекая дополнительные источники информации, подберите наиболее адекватные методы влияния на поведение сотрудников на каждом этапе организационных изменений и обоснуйте свой выбор, заполните таблицу.

Профессиональная группа			
	Название этапа	Методы влияния на поведение персонала	Обоснование

Задание 6. Проанализируйте выполнение предыдущих (1,2,3,4,5) заданий. На основании результатов анализа, определите признаки преодоления сопротивления персонала на завершающем этапе (иначе, сформулируйте показатели завершения процесса преодоления сопротивления) и проведите оценку эффективности действий менеджмента (выбранных вами в предыдущем задании методов и их сочетания) по преодолению сопротивления персонала проводимым организационным изменениям, заполните таблицу.

Профессиональная группа		
Нововведение в организации		
Значимые характеристики профессиональной группы	Показатели завершения процесса преодоления сопротивления персонала организации вводимым изменениям	Оценка эффективности методов влияния менеджмента организации на персонал в процессе преодоления сопротивления

II. Технология преодоления сопротивления персонала проводимым изменениям в организациях различной сферы деятельности

Задание 7. На примере деятельности организации:

- производящей продукты питания;

- предоставляющей образовательные услуги;
- предоставляющей услуги по профилактике заболеваний и восстановлению здоровья граждан;
- предоставляющей услуги связи;
- строительной сферы;
- сферы бытовых услуг;
- оказывающей услуги по организации досуга;
- оказывающей транспортные услуги;
- производящей косметическую и парфюмерную продукцию;
- оказывающей услуги по дизайну и ремонту.

Объясните содержание основных шагов преодоления сопротивления персонала проводимым в организации изменениям.

III. Технология преодоления сопротивления персонала проводимым организационным изменениям в различных рыночных ситуациях

Задания 8. На примере деятельности конкретной организации объясните содержание основных шагов преодоления сопротивления персонала проводимым изменениям в ситуации:

1. снижения спроса на производимый товар;
2. появления риска потери некоторой целевой группы;
3. потери предприятием дополнительных источников финансирования;
4. возникновения на рынке дефицита человеческих ресурсов;
5. появления на рынке новых эффективных технологий предоставления услуги.

Список литературы

1. Абдикеев Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Учебник /Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев; Под науч. ред. Н.М.Абдикеева - М.: ИНФРА-М, 2011. - 382 с.
2. Агарков А.П. Управление качеством: Учебное пособие. - М.: "Дашков и К", 2010, 228 с.
3. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин И.Б. Управленческие решения. - «Дашков и К», 2012, 496 с.
4. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов / А.Т. Зуб. - М. : ФОРУМ : Инфра-М, 2010. - 400 с.
5. Кожевина О.В. Управление изменениями: Учебное пособие /О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 286 с.
6. Кужева С.Н. Управление изменениями: учебное пособие. – ОмскГУ: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2011.-140 с.
7. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2012.
8. Кузьмина М.И., Мерзликина Г.С. Концептуальные основы реструктуризации бизнеса // Креативная экономика. - 2008. - № 9 (21). - с. 22-30.
9. Магомедов Ш.Ш. , Беспалова Г.Е. Управление качеством продукции. – М.: "Дашков и К", 2012, 336 с.
10. Михеева Е.Н., Сероштан М.В. Управление качеством - М.: "Дашков и К", 2012, 532 с.
11. Распопов В.М. Управление изменениями: Учебное пособие /В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 336 с.
12. Системы управления эффективностью бизнеса: Учеб. пособие /Н.М. Абдикеев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 282 с.

13. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология.-2-е изд., перераб. и доп.- М.: Финансы и статистика, 2004.-320с.

14. Шеметов П.В., Петухова С.В., Шеметова Е.П. Теория организации. Учебное пособие.- М.: Омега-Л, 2012, 274 с.

15. Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В. Принятие управленческих решений: Учебник для бакалавров. - М.: «Дашков и К», 2012, 324 с.