



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Ка ф е д р а «Общэкономические дисциплины»

В.П. СУХИНИН, М.В. ГОРШЕНИНА

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Учебное пособие

Самара
Самарский государственный технический университет
2016

Печатается по решению редакционно-издательского совета СамГТУ

УДК 65.01
ББК65.050

В.П. Сухинин., М.В. Горшенина; **Управление изменением:** Учеб. пособ. 3-е изд., доп. и перераб.- Самара: Самарский гос. техн. ун-т., 2016. 145 с. Ил.

ISBN 978-5-7964-1921-2

Одним из наиболее важных факторов, характеризующих жизнеспособность организации, является ее умение реагировать на изменения, происходящие как в самой организации, так и за ее пределами. При этом эффективность происходящих изменений зависит от уровня компетентности менеджера, обеспечивающего управление изменениями. В учебном пособии описываются некоторые модели и методы управления изменениями, даются практические советы, как действовать менеджеру в конкретных условиях, рассматриваются реальные ситуации.

Данное учебное пособие адресовано студентам, обучающимся по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент, а также специалистам, обеспечивающим управление изменениями в организациях.

УДК 65.01
ББК65.050

Рецензенты: д-р экономических наук, профессор Тойменцева И.А.;
д-р экономических наук, профессор Косякова И.В.

ISBN 978-5-7964-1921-2

© В.П. Сухинин, М.В. Горшенина, 2016
© Самарский государственный
технический университет, 2016

ПРЕДИСЛОВИЕ

Целями освоения дисциплины «Управление изменениями» являются: ознакомление студентов с основными концепциями, базовыми теоретическими подходами и моделями управления организационными изменениями; формирование умений преодоления сопротивления изменениям; ознакомление студентов с современными методиками реализации изменений в организации и спецификой их применения на практике.

Данное учебное пособие ориентировано на управление изменениями как фактор развития организации, команды, отдельного человека. Объектами изменений могут выступать:

- мотивация персонала;
- компетентность персонала;
- команды;
- процессы;
- организационная структура;
- организационная культура и пр.

Особое внимание в новом издании отведено управлению изменениями, связанными с реструктуризацией, слиянием и поглощением. В учебном пособии рассмотрены также методы описания и идентификации организации, модели и подходы к организационным изменениям, приводится пример реализации изменений.

ВВЕДЕНИЕ

Наше окружение находится в постоянном изменении, причем как в направлении развития, так и деградации. Изменения являются частью организационной и управленческой жизни. Они имеют большое значение, происходят часто и могут быть необходимыми для выживания организации в новых условиях.

Как отмечает П. Друкер, все организации живут и работают в двух временных периодах – настоящем и будущем. Будущее формируется сегодня. Поэтому менеджерам приходится сейчас управлять обоими состояниями – сегодняшней ситуацией, которая является основой, и будущим. Все происходит очень быстро и менеджер обязан постоянно быть готовым к тому, чтобы находиться во главе изменений, в противном случае, изменения будут проходить вопреки ему и без его участия.

Изменения могут открывать определённые возможности для тех, кто в них вовлечён. Изменения могут происходить на индивидуальном уровне, командном, организационном. Требуемое время и сложность осуществления изменений напрямую связаны с уровнем изменений. Наиболее сложными являются организационные изменения, так как в этом задействованы большие группы людей, ресурсы и время.

Для успешного изменения необходимо эффективное управление, для чего следует сосредотачивать внимание не только на результатах, что очень важно, но и на интересах участников изменений, а так же на эмоциональном настрое, что позволит адаптироваться людям к новым условиям.

Источниками изменений могут выступать как внешнее воздействие (например, со стороны STEEP-факторов, рынка, конкурентов), так и внутренние процессы, связанные с необходимостью увеличения производительности труда, улучшением качества продукции, повышением мотивации персонала и др.

Учебное пособие способствует формированию следующих компетенций из федерального государственного образовательного стандарта:

- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учётом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6).

Методические указания предназначены для самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент.

Глава 1. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЕМ

Изменение – сложный процесс и управление им требует специальных навыков, одним из которых является системный взгляд на управление ситуацией. Особенно важно системное мышление при подготовке менеджеров, поскольку позволяет увидеть целостную картину предстоящих изменений. Системный подход позволяет упростить рассмотрение процессов и структур и облегчить их понимание и анализ.

Формально систему можно определить как совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных для достижения намеченной цели. Любая система должна удовлетворять следующим признакам.

1. Система является совокупностью элементов, связанных между собой определенным образом. Например, вуз как образовательная система включает в себя следующие компоненты: направления подготовки, студенты, преподаватели, материально-техническая база, методическое обеспечение и т.д.

2. Принадлежность к системе влияет на ее элементы и наоборот, поведение системы изменяется, если какой-либо элемент исключается из нее. Например, если из системы «вуз» исключить студентов, то поведение этой системы кардинально изменится.

3. Упорядоченная совокупность элементов выполняет некую функцию. Например, основные функции вуза – образовательная, научная, методическая и т.д.

4. Совокупность элементов определяется с позиций заинтересованного субъекта, то есть целями анализа.

Элемент системы – компонент, который в рамках проводимого анализа нецелесообразно разбивать на более мелкие составляющие.

Подсистема – крупная функциональная составляющая сложной системы.

Граница системы определяет компоненты, которые входят в систему, их взаимосвязь внутри системы и связь с другими системами.

Функционирование системы – это взаимодействие системы с внешней средой, взаимодействия внутри системы и результат этих взаимодействий.

Используя методологию системного подхода, любой объект исследования можно представить в виде системной пентады (рис. 1).

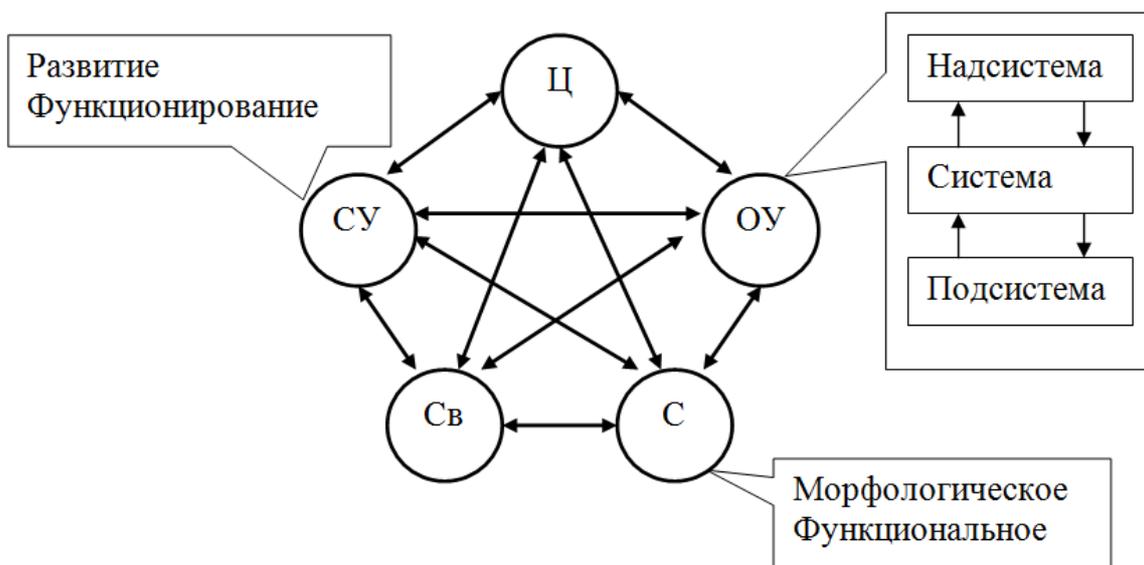


Рис. 1. Системная пентада
Ц – цель, ОУ – объект управления; С – содержание, Св – связи,
СУ – субъект управления

В качестве примера рассмотрим вуз как образовательную систему. Цель – это совокупное представление о некоторой модели будущего результата, к достижению которого стремится система. Цель могут иметь только самоорганизующиеся системы, где имеется интеллектуальный блок – блок принятия решений при выборе оптимального поведения при своем саморазвитии или функционировании. Главной целью вуза является подготовка выпускников, конкурентоспособных на рынке труда.

Объект управления. Объект управления характеризуется с трех позиций: надсистема, система, подсистема. В нашем случае это представлено на рис. 2.

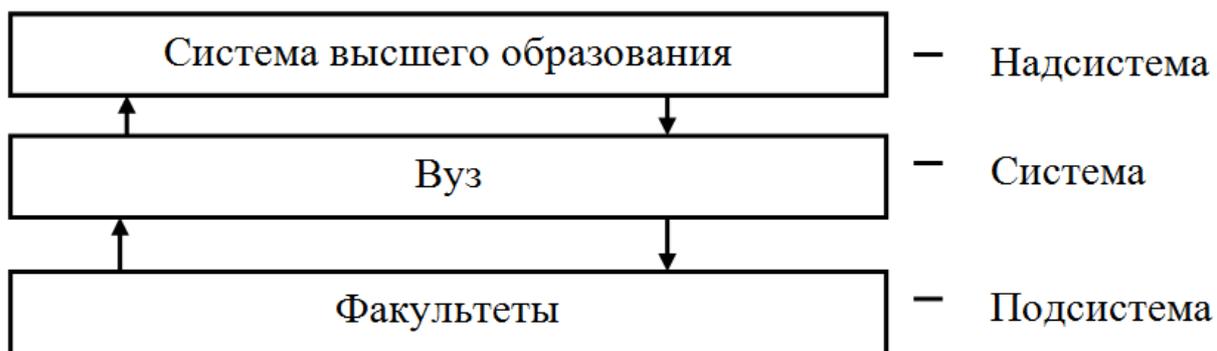


Рис. 2. Системная альтитюдя

Содержание. Выделяют морфологическое и функциональное содержание. Морфологическое описание включает в себя описание структуры системы, её назначения, состава и размещения ее элементов. Для вуза – это направления подготовки, студенты, преподаватели, методическое обеспечение, лаборатории и т.д.

Функциональное содержание описывает основные функции, выполняемые системой. Это позволяет оценить важность этой системы, определить ее место, оценить отношение к другим системам.

В нашем случае – это образовательная, методическая, научно-исследовательская, хозяйственная и другие функции.

Связи. Существуют различные толкования понятия «связь». С точки зрения кибернетики – это процесс обмена информацией, регулирующий поведение системы. С философской точки зрения – это взаимообусловленность существования явлений, разделенных в пространстве и времени. В обыденном понимании связь – это то, что объединяет объекты и свойства в целое. В нашем случае под связью будем понимать совокупность зависимостей свойств одного элемента от свойств других элементов системы. Все виды связей для социальных систем можно классифицировать по ряду признаков (табл. 1).

В случае образовательных систем имеют место все виды связей.

Классификация видов связей

Классификационный признак	Вид связи	Характеристика
Предмет связи	Энергетический	Переносят энергию между элементами
	Информационный	Переносят информацию
	Вещественные	Переносят вещество, но в месте с ним энергию и информацию
Направление действия	Прямые	Передают вещество, энергию, информацию
	Обратные	Предназначены для управления процессами
	Нейтральные	Случайные связи, несвязанные с функциональной деятельностью системы

Субъект управления. Выделяют два канала управления: управление функционированием системы и управление развитием системы.

Управление функционированием системы направлено на текущее обеспечение всех процессов. Управление функционированием вуза осуществляется с помощью Устава, ФГОСов, учебных планов, должностных инструкций, карт процессов, различных локальных актов и т.д.

Под управлением развитием системы подразумевается управление ростом потенциального качества системы. Для этой цели предназначены программы обучения и повышения квалификации персонала, модернизация лабораторной базы, совершенствование учебного процесса и пр.

Управление изменениями с позиций системного подхода предполагает формулирование четких критериев оценки для реализации цепочки «цель-результат». В качестве таких критериев для вуза можно установить:

- трудоустройство выпускников по направлению подготовки;
- удовлетворенность работодателей;
- карьерный рост выпускников и др.

Управление изменениями предполагает:

1. Детальное описание текущей ситуации.
2. Четкий анализ проблемы и ее последствий в настоящем и построение образа желаемого будущего состояния.
3. Планирование и осуществление рассматриваемого изменения и развития.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение основным признакам системы
2. В чем заключаются особенности анализа системы с помощью системной пентады?
3. Назовите основные каналы управления системой.
4. С помощью системной пентады проведите анализ социально-экономической системы (организации, подразделения организации и т.п.).

Глава 2. НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

2.1. Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения

Почему происходит изменение? Часто люди считают, что изменение вызывается воздействием внутренних причин и по чьей-либо личной инициативе (как правило, руководства). Однако чаще всего причины изменения носят внешний характер по отношению к организации: рост конкуренции, сужение основного сегмента рынка, более высокие требования к качеству со стороны потребителей и т.д.

Любая организация существует и функционирует в определенной внешней среде, которая создает благоприятные или угрожающие условия. В теории менеджмента выделяют восемь основных факторов, от которых зависит успех предприятия. Это экономические, политические, технологические, социальные, экологические, конкурентные, рыночные и региональные. Состояние внешней среды должно постоянно анализироваться, а результаты анализа учитываться при выборе альтернатив решения проблем. Все внешние факторы делятся на две основные группы: прямого воздействия (ближняя среда) и косвенного воздействия (дальняя среда). К среде прямого воздействия относятся поставщики, потребители, конкуренты, партнеры. Они непосредственно влияют на организацию, но и организация может воздействовать на эти факторы. К среде косвенного воздействия относятся факторы, которые находятся вне пределов контроля организации. Это состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные, политические изменения и др.

Одна из возможных классификаций представлена в таблице 2.

Внешняя среда может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность организации. Активную позитивную обстановку нужно умело использовать, а при противодействующих факторах нужно принимать меры по их компенсации. Выделение факторов среды и их оценку проводят с помощью анализа факторов внешнего окружения.

Внешние причины изменений

Факторы, вызывающие изменения	Примеры
Социальные	Изменение вкуса и социальных ценностей, структура занятости, изменения в демографии, изменения в структуре доходов и расходов населения, изменения в поведении полов и т.д.
Технологические	Повышение доступности новых производственных технологий, развитие информационных систем и коммуникационных каналов, тенденции в сфере НИОКР, появление новых материалов и пр.
Экономические	Общий спад производства, изменения обменных курсов и процентных ставок, изменения в системе финансирования, инфляция, безработица, изменение цен на энергоносители, сырьё и материалы
Экологические	Загрязнение окружающей среды, истощение сырьевых ресурсов, экологические катастрофы, стихийные бедствия (землетрясения, наводнения, ураганы и пр.)
Политические	Смена лидерства в масштабе местных властей, правительства и на международном уровне, изменения в законодательном урегулировании, политика налогообложения, изменение положения России на международной арене
Рынок	Отказ/повышение спроса на определенные виды продуктов или услуг, слияние компаний розничной торговли, изменение жизненного цикла товара/услуги, ценовой механизм
Конкуренты	Появление новых конкурентов, упадок существующих конкурентов, уровень конкуренции, структура конкурентных сил, действия конкурентов
Поставщики	Количество поставщиков, поставщики рабочей силы, поставщики сырья и материалов, поставщики капитала и пр.
Потребители	Количество потребителей, чувствительность потребителей к номенклатуре, чувствительность потребителей к ассортименту, требования потребителей к качеству

Разграничение тех или иных факторов является в значительной степени искусственным. Многие политические решения имеют экономическую подоплеку, и почти все экономические факторы следует рассматривать в политическом контексте. На изменение социального

поведения большое влияние оказывает внедрение новых технологий, и в свою очередь это влияет на принятие решений политического характера. Защита окружающей среды тесно связана с социальными, политическими и экономическими факторами, а реализация этой защиты часто зависит от внедрения новых технологий. Поэтому важно не столько правильно классифицировать факторы внешней среды, сколько определить, как они воздействуют на деятельность организации, чтобы выбрать правильное управляющее воздействие.

Результаты детального анализа каждого фактора представляются в виде таблицы. 3.

Качественные оценки получают экспертным опросом специалистов в соответствии со шкалой:

- 1 – влияние очень слабое,
- 3 – слабое,
- 5 – существенное,
- 7 – значительное,
- 9 – сильное

Негативные факторы необходимо детально проанализировать и выработать стратегию их компенсации.

Таблица 3

Фрагмент анализа факторов внешнего окружения

Факторы	Степень влияния (знак/балл)	Анализ	Критический синтез
1. Социальные 1.1. Увеличение размера пенсий ...	+5	Повышение покупательской способности этой категории населения	Увеличить выпуск недорогих товаров для этой категории потребителей
2. Технологические 2.1. Новая технология производства у конкурентов...	-7	Потеря конкурентоспособности собственной продукции	Изучить возможности приобретения новой технологии...

Для успешного проведения изменений необходимо также проанализировать все имеющиеся организационные, ресурсные, социально-психологические условия. Для этого внутренняя среда анализируется с точки зрения выделения сильных и слабых сторон организации, внешняя среда – с точки зрения возможностей и угроз для организации извне. Сильные стороны – это то, в чем организация преуспела или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают преимущество на рынке. Слабые стороны – это отсутствие чего-то важного для функционирования организации или то, что ставит её в неблагоприятное положение по сравнению с другими. Возможностями с точки зрения SWOT – анализа являются не все возможности, существующие на рынке, а только те, которые могут быть использованы в настоящий момент. Угрозы, возникающие во внешней среде, могут привести к разрушению организации.

Информация о сильных и слабых сторонах организации может поступать как из внутренней среды, так и из внешней среды. П.Дженстер и Д.Хасси выделяют такие параметры внутренней среды организации, как гибкость, эффективность, ресурсы, потенциал работников, уязвимые места и динамику результативности бизнеса.

Под уязвимыми местами понимают риски деятельности организации, гибкость – способность организации быстро адаптироваться к изменениям. Эффективность подразделяется на текущую и стратегическую, оценки каждой из которых могут содержать как сильные, так и проблемные параметры. Внутренние ресурсы ограничивают возможности развития организации. Как правило, их не хватает для реализации стратегически значимых решений. Персонал оценивается, как уже отмечалось ранее, по его квалификации, способностям, знаниям.

Кроме отмеченных параметров следует установить соответствие ожиданий потребителей той ценности, которую для них представляет

продукция организации, а также оценить показатели рентабельности с позиций собственников организации и сравнить их с показателями конкурентов.

Каждая характеристика записывается в соответствующий квадрант матрицы SWOT – анализа (рис.3).

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	I	II
Угрозы	III	IV

Рис.3. Матрица SWOT – анализа

После фиксации характеристик проводится сопоставление слабых сторон с компенсирующими их возможностями и угроз с компенсирующими их сильными сторонами. Нескомпенсированные слабые стороны и угрозы могут привести к «разрушению» организации. Все нескомпенсированные сильные стороны и возможности становятся резервами развития. Места пересечения характеристик выявляют решения, позволяющие организации успешно функционировать в данных условиях. На основе данных SWOT – анализа организация выбирает стратегию действий. Стратегии могут быть направлены следующим образом:

- на устранение проблем (стратегия выживания – квадрант IV);
- на использование существующих решений (стратегия оптимизации – квадрант II и III);
- на использование резервов (стратегия развития – квадрант I).

На рис. 4 приведен пример матрицы SWOT – анализа для системы жизнеобеспечения вуза.

Система жизнеобеспечения вуза		Сильные стороны	Слабые стороны
		1. Рост самостоятельности в зарабатывании и распределении денежных средств 2. Высокий уровень научно-педагогической квалификации ИПС 3. Имидж вуза	1. Отсутствие автоматизированной системы управления качеством 2. Старение контингента ИПС
Возможности	1. Спрос на дополнительные образовательные услуги 2. Спрос на специалистов инженерного профиля		
Угрозы	1. Сокращение госбюджетного финансирования 2. Демографический спад		

Рис. 4. Матрица SWOT – анализа системы жизнеобеспечения вуза

Обычно изменение происходит под воздействием сочетания двух видов факторов, внутренних и внешних. К внутренним факторам может относиться потребность в росте производительности, необходимость в улучшении качества, росте объема продаж, улучшении обслуживания, мотивации персонала и его сохранении, потребность в укреплении позиции на рынке для противостояния конкурентам и др.

Деление на внешние и внутренние факторы – чисто условное, и различаются возможностью организации оказывать влияние на эти факторы.

Существуют следующие подходы к генерированию внутренних факторов, вызывающих изменения в организации:

- «сверху-вниз»,
- «снизу-вверх»,
- экспертный,
- тотального качества.

В таблице 4 дается сравнительная оценка подходов к изменению.

Таблица 4

Подходы к изменению

Подход	Суть	Достоинства	Недостатки
Сверху-вниз	Изменения проводятся с позиций власти	Четкое планирование. Высокая скорость. Обеспечивает соответствие специфическим условиям конкретной организации. Подходит для радикальных изменений	Успех зависит от компетентности руководства. Недемократичность. Недостаточно мотивирует сотрудников. Субъективность
Снизу-вверх	Изменение происходит по инициативе коллектива работников	Способствует сопричастности персонала. Подходит для постепенных изменений. Самодостаточный. Повышает ответственность персонала	Требует много времени на подготовку. Эффективность зависит от того, насколько руководство готово принять решение, исходящее от сотрудников
Экспертный	Использование специалистов для оценки предполагаемых изменений	Предполагает лучшее решение. Объективность. Сравнительно быстрый. Подходит и для радикальных и для постепенных изменений	Недостаток понимания ситуации. Может дорого стоить. Недостаточное участие менеджера в изменении. Проблемы с внедрением

Подход	Суть	Достоинства	Недостатки
Тотальное качество	Акцент на качество продукции/услуг и процессов	Обеспечивает непрерывное совершенствование. Лучшее удовлетворение требований всех заинтересованных сторон. Вовлеченность всего персонала, формирование эффективных команд	Необходимость идентификации всех процессов. Требуется время для обучения персонала

В действительности успешное планирование и осуществление любого изменения требует использования в той или иной степени всех подходов. Реальное соотношение вклада каждого подхода будет зависеть от имеющихся времени и ресурсов, правил и процедур, принятых в организации, её культуры и т.д.

2.2. Анализ причин изменения

Изменениям должна предшествовать тщательная диагностика проблем и возможностей их разрешения. Проблемы – это сложные теоретические вопросы или практические ситуации, характеризующиеся несоответствием фактического и желаемого положения вещей. Анализируя причины изменения необходимо ответить на следующие вопросы:

- что? – определяет содержание проблемы;
- где? – определяет конкретное место возникновения проблемы;
- когда? – определяет время возникновения и разрешения, частоту повторяемости;
- сколько? – определяет количественные параметры, характеризующие проблему;
- кто? – определяет круг лиц, так или иначе причастных к проблеме.

Эффективность проводимых изменений во многом будет определяться тем, насколько правильно была понята и сформулирована проблема. Часто в качестве проблемы ошибочно выделяют либо её внешние признаки, либо симптомы. Например, если организация терпит убытки, не следует проблему формулировать следующим образом: «Как сократить потери?». Это лишь симптом. Надо выяснить, что именно приводит к убыткам (например, заниженные цены на продукцию, чересчур высокие затраты).

Одним из способов анализа возможных причин возникновения проблемы является диаграмма Исикавы или «рыбий скелет» (рис. 5).

Этот метод позволяет отделить одну причину от другой, а также показывает их взаимосвязь. После детализации причин необходимо провести их ранжирование по важности.

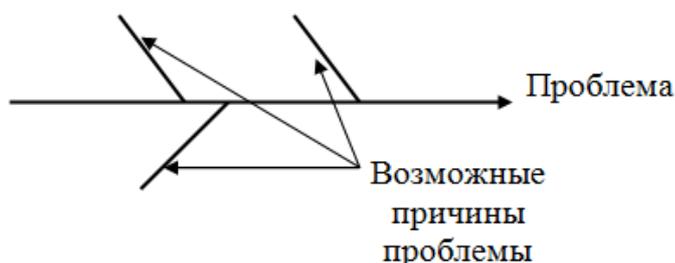


Рис.5. Причинно-следственная диаграмма Исикавы

На рис. 6 представлен пример такой диаграммы для решения проблемы качества образовательных услуг.

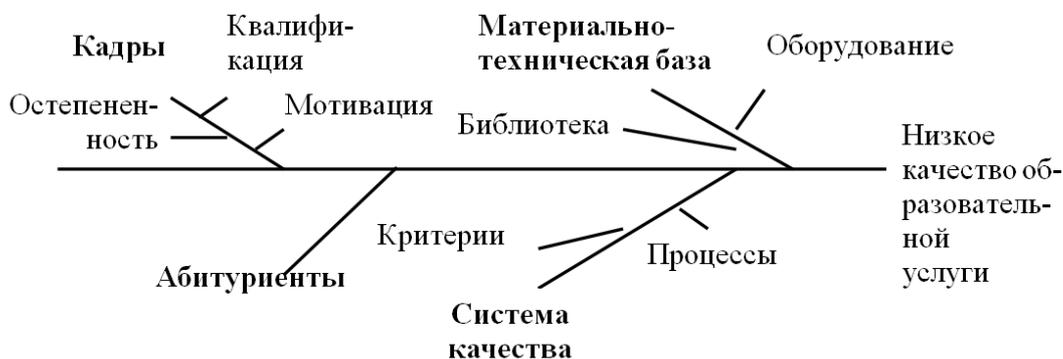


Рис.6. Пример причинно-следственной диаграммы

Выявив основные причины проблемы, необходимо определить, что нужно изменить для ее решения.

Контрольные вопросы и задания

1. Сформулируйте внешние причины, вызывающие изменения в организации.

2. Проведите анализ факторов внешнего окружения для своей организации

3. Каковы особенности построения матрицы SWOT-анализа? Как определяется с помощью этой матрицы стратегия действий?

4. Перечислите основные подходы к проведению изменений, опишите их достоинства и недостатки.

5. Определите проблему и проанализируйте её с помощью причинно-следственной диаграммы.

Глава 3. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Прежде чем управлять изменениями, необходимо выявить особенности реальной работы организации.

Г. Морган [1] выделяет четыре наиболее распространенных принципа работы организации, каждому из которых он приводит в соответствие метафору:

- организация - машина,
- организация - политическая система,
- организация - организм,
- организация - поток и трансформация.

3.1. Организация как машина

Рассматривая организацию как машину, мы принимаем ее за рациональное предприятие, построенное и структурированное для достижения поставленных целей.

В такой организации действуют общепринятые операции, заданная структура и роли, эффективно работают функциональные области (детали и узлы машин). Сотрудники точно следуют ясно определенным процедурам и стандартам.

Для такой организации характерно следующее:

- каждый сотрудник подчиняется только одному менеджеру,
- работа делится между сотрудниками с определенными ролями,
- каждый индивидуум подчинен общей цели,
- команда – это не более чем сумма индивидуальных усилий,
- менеджеры контролируют процесс, сотрудники придерживаются дисциплины.

Это означает, что организацию может изменять руководство, сопротивлением можно управлять, изменения будут успешны, если они запланированы и контролируются.

Механистический взгляд на организацию особенно проявляется в проектном менеджменте и планировании. При стабильном состоянии данный подход срабатывает, но при значительных изменениях со-

трудники начинают воспринимать изменения как капитальную перестройку и оказывают сопротивление. В этом случае необходимы решительные действия менеджера.

Для организации типа «машина» уместен бихевиористический подход к изменениям, т.е. подход, связанный с изменением поведения людей.

Если результаты изменения не достигнуты, анализ поведения отдельных людей поможет понять, что сделано не так. Например, изменение нацелено на превращение бюрократической фирмы в компанию с горизонтальным строением, реагирующей на нужды покупателей. Для этого сотрудникам необходимо изменить отношение к покупателям и друг к другу.

Главная цель изменения – изменение поведения людей, улучшение процессов в них вторично.

Для успешной реализации изменений необходимо использовать стратегии поощрения, основанные на следующем:

- финансовом подкреплении,
- нефинансовом подкреплении,
- социальном подкреплении.

Финансовое подкрепление – это денежное вознаграждение (премии, бонусные выплаты и пр.) по четко разработанным организацией правилам и связанное с производительностью и качеством работы каждого сотрудника.

Нефинансовое подкрепление проявляется в виде отзывов на выполнение конкретных заданий. Иногда отзыв может принять форму наставления, как конкретно вести себя сотруднику.

Социальное подкрепление – это форма межличностных взаимодействий: похвала, комплименты, признание, внимание. Одобрение или неодобрение группы становится определяющим фактором в выявлении приемлемого поведения.

При реализации стратегии социального подкрепления следует учитывать факторы мотивации, и использовать теории и модели мо-

тивации, например теорию «Х» - «У» Мак-Грегора, двухфакторную модель Герцберга и др. [6] .

3.2. Организация как политическая система

Представляя организацию в виде политической системы, необходимо проанализировать принципы работы организации и стили управления.

Каждый индивидуум в организации имеет собственные цели и планы, собственное мнение о том, как управлять организацией, как должна работать организация. Когда эти различные мнения вступают в противоречие, возникает политика. Это неизбежно в жизни любой организации в той или иной степени.

В связи с этим для такой организации характерны следующие положения:

- сотрудник не сможет отгородиться от политики организации, он уже в ней замешан;
- если вы хотите что-нибудь сделать, необходимо заполучить сторонников;
- нужно знать, кто обладает властью и кто кому покровительствует;
- наряду с официальной структурой существуют важные политические структуры, обладающие иногда большей властью, чем официальные;
- коалиции значат больше, чем рабочие команды;
- наиболее важные решения связаны с распределением ресурсов по принципу «кому что достанется», что делает допустимым любые методы воздействия от торга до переговоров.

Очевидно, что проводя изменения в такой организации, необходимо заручиться поддержкой влиятельного человека, привлечь как можно больше сторонников, знать существующую политическую структуру и предвидеть, кто выиграет, а кто проиграет в результате изменений. Наиболее эффективной стратегией в этом случае будет создание новых коалиций и повторное обсуждение вопросов.

Рассматривая организацию как политическую систему, при управлении изменениями следует иметь в виду, что исключительное применение данного подхода может привести к развитию сложных сценариев с обязательным присутствием победителей и побежденных, что может превратить жизнь организации в сплошную политическую войну.

3.3. Организация как организм

Этот подход предполагает, что организация рассматривается как живой организм, который может приспосабливаться к окружающей среде. Организация представляет собой открытую систему, гибко реагирующую на изменения внешней среды и уравнивающую потребность среды с внутренними потребностями группы и индивидуумов.

Здесь главным является индивидуальное, групповое и организационное здоровье, а для эффективного функционирования всей системы необходимо учитывать социальные потребности как внутри, так и вне организации.

Этот подход характеризуется тем, что:

- не существует лучшего и единственного пути построения и управления организацией,
- основа успеха организации – информационный поток между различными частями систем и их окружением,
- необходимо добиться максимального соответствия индивидуальных, командных и организационных потребностей.

Это значит, что:

- изменения происходят только в ответ на изменения в окружающей среде,
- индивидуумы и группы должны осознать необходимость перемен, чтобы адаптироваться к ним,
- реакцию на изменения в окружающей среде можно выработать,
- стратегия успеха – участие и поддержка.

Ограничения этого подхода заключаются в следующем. Очевидно, что на самом деле организация не только адаптируется к окруже-

нию, но и сама может оказывать влияние на окружение путем сотрудничества с другими организациями, запуска в производство новых товаров или услуг.

Кроме того, сплоченность между отделами всегда проблематична. Некоторые подразделения могут действовать автономно от других. Значит, необходимо так построить работу, чтобы люди удовлетворяли свои личные потребности через организацию. Это происходит через процедуру согласования целей индивидуума, группы и организации. В этом случае возникает опасность превалирования политических структур.

3.4. Организация как поток и трансформация

Такой подход должен учитывать понятие сложности, хаоса и парадокса. Организация рассматривается как часть среды, поэтому менеджеры не могут осознанно формировать процесс и контролировать изменения.

Сущность данного подхода отражена в следующих положениях:

- порядок естественным образом появляется из хаоса;
- организация изначально обладает способностью к самообновлению;
- жизнь организации не подчиняется правилам причины и следствия;
- напряжение необходимо для появления новых способов деятельности;
- формальная структура организации является только одним из многих уровней ее жизни.

Из этого следует, что:

- изменениями нельзя управлять, они появляются сами;
- менеджеры не выпадают из системы, которой они управляют, они - часть всей среды;
- напряжение и конфликты – важная характеристика появляющихся изменений;

- менеджеры выступают в качестве помощников, сосредотачивают внимание на расхождениях во мнениях людей.

Недостатки этого подхода связаны с отсутствием плана действий и невозможностью предвидеть изменения, что вызывает чувство беспомощности, не добавляет уверенности, зато дает представление о реальности.

Идентификация заканчивается после определения соответствующего способа работы организации. В таблице. 5 дана сравнительная оценка подходов к изменению в зависимости от способа представления организации.

Таблица 5

Четыре подхода к изменениям

Способ работы	Подход к изменениям	Ответственный	Руководящие принципы
Машина	Топ-менеджер определяет цели и временной интервал. Консультанты предлагают техники. План спускается сверху. Сотрудники проходят обучение	Топ-менеджер	Изменения необходимо вводить. Сопровождаемым можно управлять. Цели определяют направление движения
Политическая система	Влиятельная группа создает коалицию с новыми руководящими принципами. Маневрирование и переговоры приводят либо к победе, либо к проигрышу новой коалиции. Изменения происходят, когда к власти приходят новые люди со свежими взглядами и идеями. Их окружение позиционируется как победители	Власть имущие	Победители и побежденные обязательно будут. Для изменения необходимы новые коалиции и новые переговоры

Способ работы	Подход к изменениям	Ответственный	Руководящие принципы
Организм	Вначале идет сбор информации, затем данные передаются людям, ответственным за изменения. Обсуждаются данные и необходимые действия. Решения принимаются и внедряются коллективно. Участникам изменений представляется поддержка и обучение	Управляющий развитием бизнеса	Важно участие сотрудников и осознание перемен. Изменения – реакция на внешнее окружение
Поток и трансформация	Вначале необходимость изменений возникает спонтанно, затем проявляется в повестке совещаний. Кто-то из руководства проявляет инициативу и организует обсуждение. В обсуждение включаются все заинтересованные. План появляется после всех дискуссий.	Влиятельный человек	Изменениями нельзя управлять. Они возникают сами по себе. Толчком к изменениям служат конфликты. Менеджеры участники процесса.

Следует отметить, что в организации могут проявляться одновременно несколько принципов реальной работы при одном доминирующем. Каждому способу работы соответствует определённая модель и подход к изменениям.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем заключаются основные принципы работы организации «машины»?
2. В чем заключаются особенности работы организации «политическая система»?
3. В чем заключаются основные принципы работы организации «организм»?
4. В чем заключаются основные принципы работы организации «поток и трансформация»?

Глава 4. МОДЕЛИ И ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

4.1. Модель К.Левина (организм, машина)

Суть модели «Анализ поля сил» заключается в следующем [1]:

- в каждый момент в организации существует равновесие между движущими силами изменения и силами сопротивления изменению,
- изменения будут происходить, если движущие силы превосходят силы сопротивления или сдерживающие силы,
- можно как увеличивать движущие силы, так и снижать сдерживающие силы.

В центре диаграммы изображается ситуация, требующая изменения, например «повышение уровня продуктивности» (рис. 8).

Ширина стрелок на диаграмме отражает удельный вес (мощность) силы, при этом количество движущих и сдерживающих сил может быть произвольным.

Потенциал для изменений представляет собой скрытые резервы, которые можно использовать для поддержки предлагаемых изменений. Примерами потенциала для изменения может быть поддержка руководства, незадействованные сильные стороны команды, пожелания клиента, государственное законодательство.

На рис. 7 приведен пример применения модели в ситуации, когда движущие силы имеют в основном внутренние происхождения. Текущее состояние определяется неудовлетворительным уровнем деятельности подразделения. В этом случае силы, поддерживающие текущее состояние, и силы, препятствующие изменениям, представляют собой ощущения людей, работающих в этом подразделении.

Как следует из теории К. Левина, организационные изменения проходят три этапа:

- размораживание, т.е. определение нынешней ситуации, определение движущих и сдерживающих сил,

- движение к новому состоянию через участие и вовлечение сотрудников,
- замораживание с помощью определения политики, вознаграждения за успех и установки новых правил и стандартов.

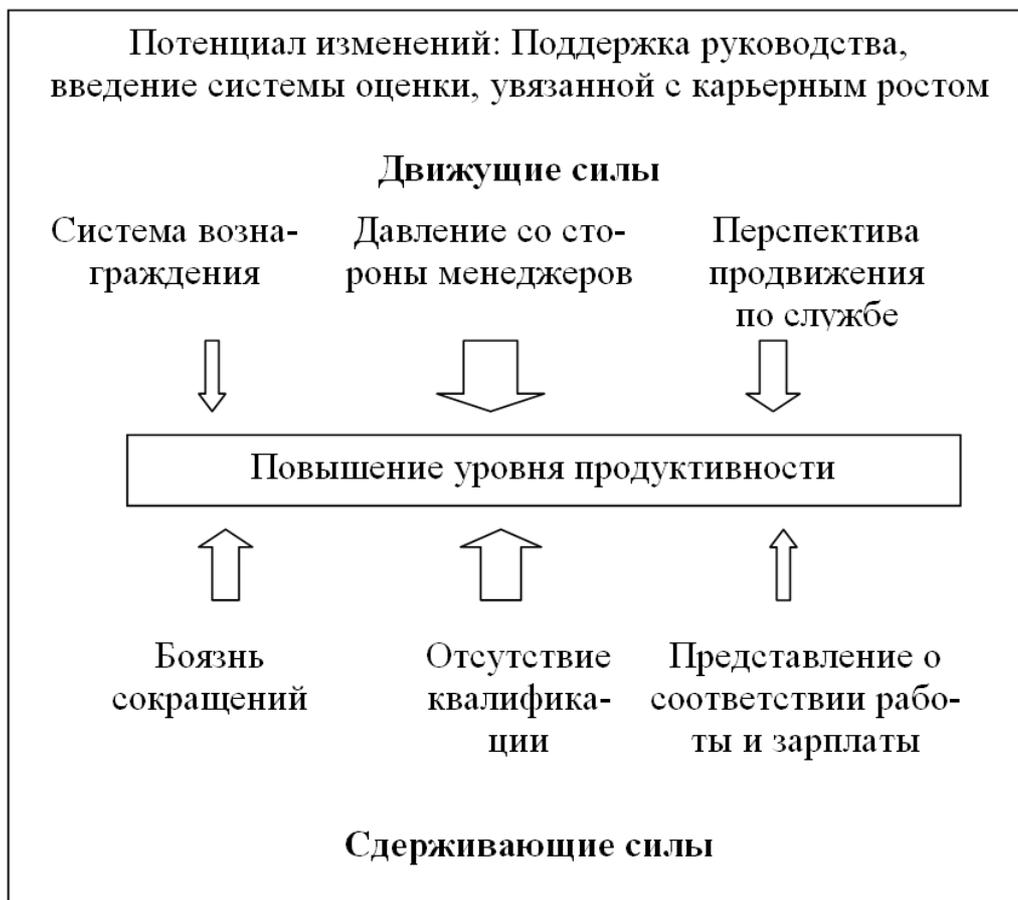


Рис. 7. Анализ поля сил

Трехэтапная модель К. Левина рассматривает организацию, как организм, который поддерживает равновесие в ответ на разрушительные действия, т.е. стремиться вернуться в исходное состояние. Поэтому, чтобы утвердить изменение, новое равновесие необходимо устанавливать жестко. Для этого необходимо:

- объяснять ключевым игрокам различие текущего и конечного состояния,
- сокращать силы сопротивления,
- увеличивать движущие силы,
- обсуждать план изменений для достижения целей.

Однако усиление движущих сил может повлечь за собой увеличение уравновешивающих их сдерживающих сил. Поэтому более предпочтительной обычно является тактика уменьшения сдерживающих сил.

Наиболее значительными являются силы сопротивления изменениям со стороны людей.

Коттер и Шлезингер [1] выделили четыре основные причины того, почему люди сопротивляются изменениям:

- узкособственнический интерес (боязнь потерять что-то ценное);
- непонимание и недостаток доверия (слабая коммуникация между руководством и персоналом);
- различная оценка ситуации (недостаточная информированность, различие в восприятии);
- низкая терпимость к изменению (боязнь невозможности адаптации).

Кроме того, негативно может сказываться и предыдущий неудачный опыт изменений и другие факторы, отраженные в таблице. 6.

Менеджеру важно определить, по каким причинам было оказано сопротивление, с тем, чтобы правильно выбрать способ преодоления данного сопротивления.

Таблица 6

Причины сопротивления изменениям

Причина сопротивления	Чем вызвано сопротивление
Потеря контроля	Когда люди чувствуют, что изменение «делается над ними», а не «делается ими».
Потеря компетентности	Когда люди не имеют новой компетентности, чтобы работать в измененной ситуации.
Неожиданность	Изменение застает людей врасплох.
Больше работы	Обычно изменение означает дополнительную работу для тех, кто в неё вовлечен

Известно несколько подходов, позволяющих снизить сопротивление изменению (табл. 7).

Подходы к снижению сопротивления изменению

Подход	Область применения	Достоинства	Недостатки
1. Образование и представление информации	При недостатке информации или неточной информации	Возможность получить сторонников изменений	Требует большого времени, если вовлекается большое количество людей
2. Участие и вовлечение	Когда силы сопротивления значительны	Развитие чувства сопричастности	Требует большого времени, если участники проектируют неподходящие изменения
3. Помощь и поддержка	Когда люди боятся изменений	Легкая адаптация к изменениям	Дорогостоящий и не гарантирующий положительного результата
4. Манипулирование и кооптация	Когда другие подходы не подходят	Сравнительно быстрый и недорогой	Возможны проблемы в будущем
5. Явное и неявное принуждение	Когда требуется быстрое осуществление изменений	Высокая скорость, позволяет преодолеть любое сопротивление	Рискованный способ, может вызвать недовольство у людей
6. Переговоры и соглашения	Когда есть «проигравшие» от изменений	Возможность сиюминутного решения	Узость решения, дорогостоящий

Иногда эта модель применяется в качестве средства планирования, а не развития, однако процесс изменений может превратиться в плохо продуманный план, если в нем не предусмотрена реакция на сопротивление.

4.2. Модель Р.Дж. Баллока и Д. Баттена – запрограммированные изменения (машина)

В основу модели положен проектный менеджмент [1].

Эта модель включает в себя следующие этапы:

- исследование, в результате которого подтверждается необходимость в изменениях и получении соответствующих ресурсов;

- планирование, в котором участвуют ответственные лица и эксперты, осуществляющие диагностический анализ и разрабатывающие планы действий;

- действия, которые предпринимаются в соответствии с планом и обеспечивающие обратную связь для проведения своевременной корректировки;

- интеграция, включающая в себя согласование изменений с другими сферами организации.

Использование механистического подхода позволяет не только определить изменение, но и вести его по плану, причем изменения можно проводить в отдельном подразделении организации, не затрагивая весь организационный механизм.

Согласно данной модели организации изменения можно рассматривать как техническую проблему. В том случае, если организация не сталкивается со сложными проблемами, связанными с ситуациями неопределенности, такая модель достаточно эффективна.

4.3. Модель «Восемь шагов» Дж. Коттера (машина, политическая система, организм)

Модель Дж. Коттера включает в себя восемь шагов [1].

1. Развить чувство крайней необходимости. Обсудить положение дел в сравнении с потенциальными сценариями будущего и увеличить потребность в изменении.

2. Сформировать императивную направляющую коалицию. Собрать влиятельных людей, способных работать вместе, в группы.

3. Создать образ, согласующий усилия по изменениям и стратегии по достижению цели.

4. Распространить образ. Довести до сведения каждого цели и задачи изменения. Различными способами распространять стратегии и новое поведение, моделируемое руководящей командой.

5. Дать возможность окружающим действовать в соответствии с образом. Предполагается устранение препятствий (например, структурных или системных) и проведение пробных экспериментов.

6. Спланировать и добиться краткосрочных побед. Публичные поощрения за успехи, рекламирование видимых улучшений.

7. Укрепить изменения и ввести новые. Поощрять тех, кто приближает конечную цель. Оживлять процесс новыми дополнениями (проектами, ресурсами).

8. Утвердить новые подходы. Убедиться, что все участники изменений понимают, что новое поведение ведет к успеху.

Эту модель можно рассматривать как циклический процесс изменений (рис. 8).

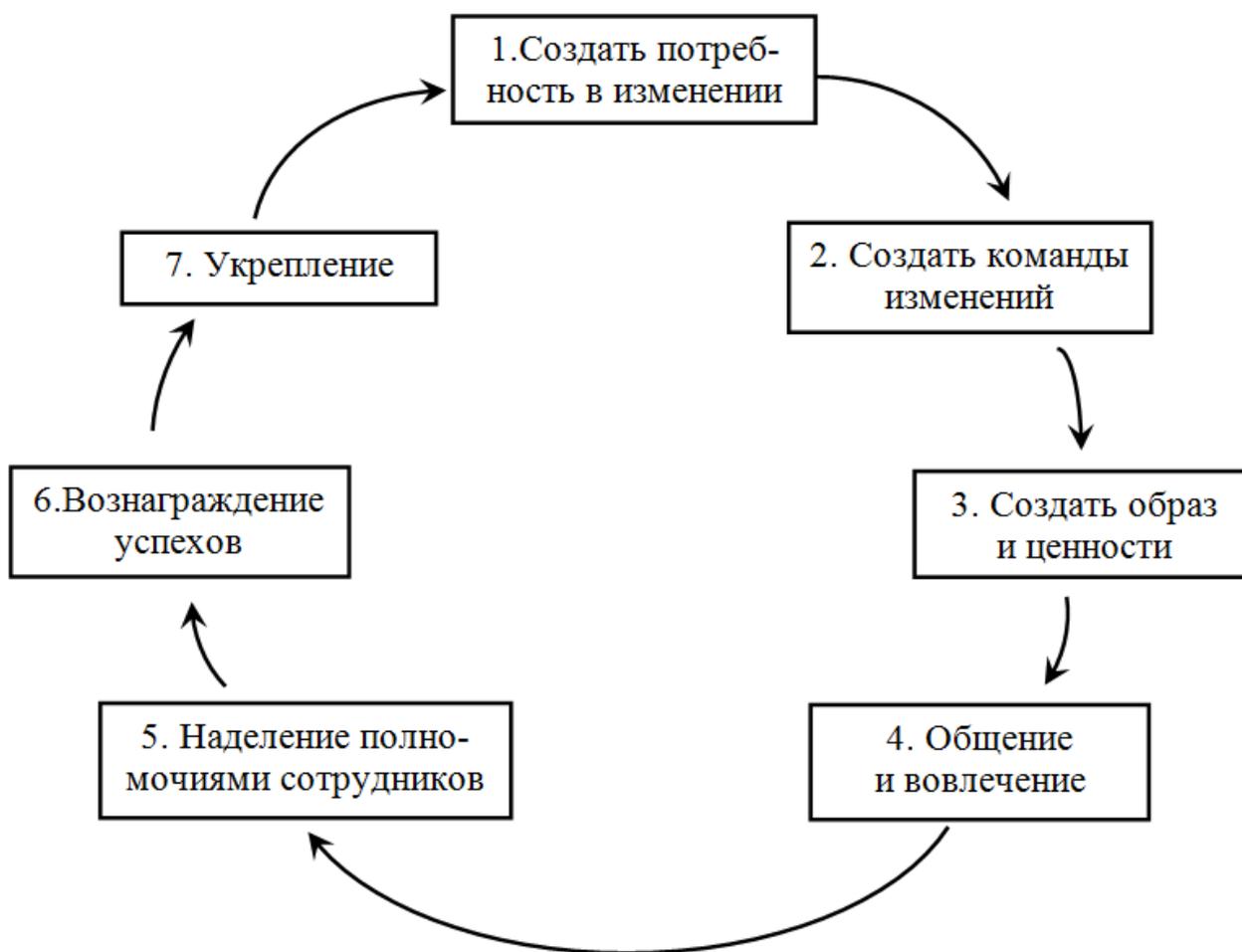


Рис. 8. Цикл изменений

4.4. Модель изменений Р.Ф. Бекхарда и Р.Т. Харриса (организм)

Эта модель [1] может быть представлена с помощью формулы

$$C = (A \times B \times D) > X, \quad (1)$$

где C – изменение,

A – уровень недовольства настоящим положением,

B – желание внести предложенные изменения,

D – практичность изменений (минимальный риск и разрушительные последствия),

X – «стоимость» изменений.

Для успешного изменения факторы A , B , D должны «перевешивать» предполагаемые затраты на изменения. Знак умножения подразумевает, что если один из факторов близок или равен нулю, то результат тоже будет близок или равен нулю.

Факторы A , B , D не компенсируют друг друга. Каждый из них имеет важное значение. Данную формулу можно использовать на любом этапе процесса изменения для оценки положения..

Однако при реализации этой модели возможны проблемы, когда

- персонал доволен текущим положением дел и не желает участвовать в изменениях,

- предполагаемое конечное состояние не доведено до ключевых игроков,

- конечное состояние нежелательно для людей, вводящих изменения,

- агентам изменений поставили слишком сложные или нечеткие задачи.

Модель основана на принципе «организация - организм», но так же может применяться и при работе с запланированными изменениями. Если формулу применять всем вовлеченным в изменения сторонам, то она помогает определить, как достигнуть успеха различным командам.

4.5. Модель согласования Д. Надлера и М. Ташмена (политическая система, организм)

Модель [1] основана на представлении организации как о наборе взаимодействующих подсистем, которые реагируют на изменения во внешней среде. На рис. 9 представлена модель согласования подсистем организации.

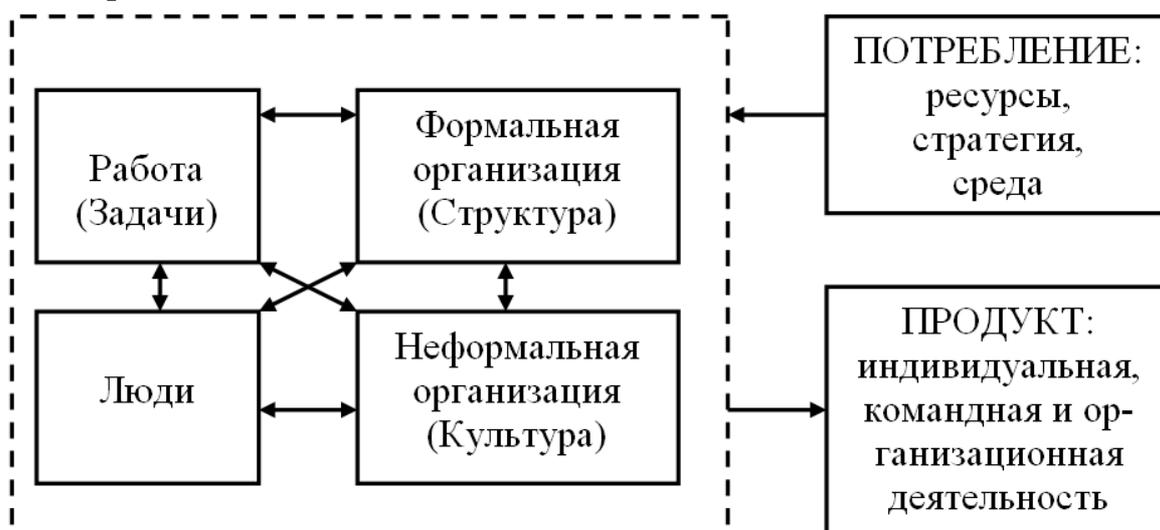


Рис. 9. Модель согласования Надлера – Ташмена

Организация потребляет мощности из внутренних и внешних источников (стратегия, ресурсы, среда) и преобразует их в продукты (индивидуальная, командная и организационная деятельность). Например, изменения в задаче требуют изменения индивидуальных навыков (люди), иной организации работ (структура) и неформальных видов деятельности (культура).

Работа – основная часть организационной системы. Она включает в себя виды работ, которые необходимо выполнять, характеристики самой работы, количество и качество товаров, которые производит организация, а также услуг, которые она оказывает.

Организационные структуры включают в себя линии подотчетности, информационные системы, механизмы контроля, должностные инструкции, формальные системы оплаты, структуры совещаний и т.д. Эти характеристики организации достаточно легко описываются,

но часто устаревают, так как не успевают реагировать на изменяющееся окружение.

Организационная культура – это ценности, ритуалы, источники власти, нормы, неформальные процедуры, которые оказывают влияние на то, как делается работа в организации.

Люди привносят свои разнообразные навыки, знания и опыт, различные личностные качества, свои ожидания, ценности и поведение.

Для успешного осуществления изменений необходимо добиваться согласования различных элементов системы.

При отсутствии согласования растет сопротивление изменениям из-за страха перед неизвестным, чтобы его снизить необходимо привлекать людей для участия в изменениях, давать им разъяснения. Кроме того, могут возникнуть проблемы контроля и власти.

Данная модель больше ориентирована на проблемы, чем на их решение. В ней не учтена роль руководства, стратегического планирования. Избежать этого недостатка модели можно, если в качестве взаимосвязанных и взаимозависимых элементов организации рассматривать следующие подсистемы:

- персонал – это важные категории людей,
- навыки – отличительные особенности ключевых сотрудников,
- системы – привычные процессы,
- стиль – стиль руководства и культура,
- общие ценности – руководящие принципы,
- стратегия – цели и планы организации, использование ресурсов,
- структура – схема организации.

4.6. Модель управление переходом У. Бриджеса (машина, организм, поток и трансформация)

Эта модель различает план изменений и переход из одного состояния в другое [1].

Переход сложнее, так как он более длительный, это психологический процесс, а потому им управлять труднее.

Переход состоит из трех фаз:

- окончание,
- нейтральная зона,
- новое начало.

Окончание. Прежде чем строить новое, необходимо положить конец старому, уточнить, кто что теряет, предусмотреть реакцию и признать потери. Необходимо дать полную информацию об изменениях.

Нейтральная зона – характеризуется тем, что люди дезориентированы, мотивация падает, тревога растет, мнения разделяются. Задачи менеджера – проследить, чтобы люди признали нейтральную зону и восприняли ее как часть процесса, наладить работу организации. Для этого можно придерживаться следующих правил:

- преувеличивайте бедствие – повышайте ощущение необходимости перемен;
- обозначьте конец – убедитесь, что люди больше не держатся за старое;
- разговаривайте с недовольными, не пропускайте жалобы;
- дайте доступ к людям, ответственным за принятие решений;
- побуждайте к творчеству;
- подавляйте желание броситься вперед;
- поймите, что в нейтральной зоне обычные правила руководства не действуют.

Новое начало. Его нельзя запланировать или предсказать, его можно поощрить, поддержать и усилить, для чего необходимо наличие четырёх основных элементов:

- причина изменений,
- образ новой организации,
- пошаговый план действий,
- место в итоговой картине.

Эта модель особенно хорошо работает, если организация сталкивается с неизбежными изменениями, например с закрытием подразделений, сокращением штатов, поглощением, слиянием. Здесь окончание и начало – реальные осязаемые события, а нейтральная зона

важная, хоть и неприятная. Длительность каждой фазы зависит от иерархической ступени. Может возникнуть ситуация, когда руководители и менеджеры среднего звена уже достигли последней стадии, а их сотрудники ещё находятся на первой.

В этом случае рекомендуется:

- осознать происходящее;
- разъяснить персоналу, что случится, разделить их чувства;
- постоянно отвечать на вопросы о будущем;
- признаваться в своем неведении;
- быть готовым к тому, что нейтральная зона может затянуться.

4.7. Модель управления изменением К. Карналла (политическая система, организм)

Грамотное управление изменением зависит от уровня менеджмента в следующих областях:

- эффективнее управление переходом,
- управление культурой организации,
- управление организационной политикой.

Менеджер, умело руководящий переходами, помогает людям учиться на изменениях, создает атмосферу открытости и риска.



Рис. 10. Управление переходами [1]

Менеджер, имеющий дело с организационной культурой, исследует современное состояние, чтобы разработать новую более адаптивную культуру.

Менеджер организационной политики понимает и выделяет различные партии и программы. На рис. 10 представлена причинно-следственная диаграмма управления переходами.

Только при осмысленном управлении переходами, организационной культурой и политикой возможно создать креативную среду, способную к обучению и восстановлению самооценки, готовую к риску.

4.8. Системная модель П. Сенге (политическая система, организм, поток и трансформация)

П. Сенге исходит из того, что многие инициативы об изменении не заканчиваются намеченными результатами [1]. Почему это происходит?

Большинство инициатив, связанных с изменениями, наталкиваются на проблемы существующей системы управления, привычкой сражаться с симптомами, не обращая внимания на глубинные причины проблем.

Руководящими принципами этой модели являются:

- начинайте с малого,
- постепенно «набирайте обороты»,
- не планируйте все заранее,
- ожидайте проблем.

Как правило, эта модель удобна при долговременных изменениях.

П. Сенге выделяет три стадии проведения изменений: введение, поддержка, переработка и новое осмысление. Основная проблема на первом этапе – это противодействие сил, возникающих при попытке работать по-новому.

Основными отговорками в этом случае являются следующие:

- у нас нет времени,

- нам никто не помогает,
- нам это не подходит,
- говорят одно, а делают другое.

В этом случае на первый план выходят проблемы поддержки тех областей, где уже существуют примеры успешного поведения, переработки и нового осмысления изменений. Рекомендуемый порядок реализации этой модели:

1. Запустить опытный проект.
2. Поставить реалистические цели, при этом особое внимание уделить временным рамкам.
3. На протяжении всех этапов уделять внимание изменениям.
4. Поощрять деятельность в правильном направлении.
5. Не скрывать причину и задачи проводимых изменений.

4.9. Подход «Сложный ответный процесс» Р. Стейси и П. Шоу (политическая система, поток и трансформация)

Подход «сложный ответный процесс» рассматривает организацию как поток и трансформацию, что отражается на управлении и введении изменений [1].

Предполагается, что изменения или новый порядок возникнут сами по себе из общения, конфликта и напряжения. Менеджер, инициирующий изменения системы, сам является частью среды. Всё это делает изменения неуправляемыми, поскольку велика доля неопределённости. Какими бы средствами планирования не пользовались менеджеры, изменения всегда будут развиваться по пути, который нельзя контролировать или предсказать. Поэтому для проведения сложных изменений руководителю рекомендуется придерживаться следующих правил:

- решить, чем будет заниматься организация, и вызвать у сотрудников желание найти путь к задуманному образу;
- обеспечить высокий уровень связи между разными частями организации, оптимизировать информационные потоки и обучение;

Сосредоточить внимание сотрудников на различиях между настоящими и будущими способами деятельности и стилями работы, между прошлыми и настоящими результатами.

В таблице. 8 приведены все рассмотренные модели и соответствующие им способы представления организации.

Таблица 8

Модели изменений

Модель	Способ представления организации			
	Машина	Политическая система	Организм	Поток или трансформация
1. К. Левин Трехступенчатый подход	✓		✓	
2. Р.Балок и Д.Баттен Запрограммированные изменения	✓			
3. Дж. Коттер Восемь шагов	✓	✓	✓	
4. Р. Бекхард и Р.Харрис Формула изменений			✓	
5. Д. Надлер и М.Ташмен Модель согласования		✓	✓	
6. У. Бриджес Управление переходом	✓		✓	✓
7. К. Карналл Управление изменением		✓	✓	
8. П. Сенге Системная модель		✓	✓	✓
9. Р.Стейси и П.Шоу Сложные ответные процессы		✓		✓

При анализе необходимо определить принцип, положенный в основу деятельности организации, и соответственно ему выбрать модель изменения из табл. 8.

Можно дать некоторые рекомендации по использованию той или иной модели.

1. Механистический подход глубоко укоренился в наших представлениях о работе организации, поэтому проявляется в различных подходах к изменениям, в частности в проектном менеджменте и планировании.

2. Политическая система как набор открытых взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем распространена в отделах персонала. Изменение – это, прежде всего, адаптация к переменам в окружающей среде. Усилия направлены на уменьшение сопротивления и увеличение стремления к переменам.

3. Поток и трансформация передают реальную сложность изменений, однако такой подход не дает четких рекомендаций к действию.

4. Ни одна из моделей не является полноценной (см. табл. 9).

Таблица 9

Выводы о каждой модели изменений

Модель	Выводы
1. К. Левин	Полезна в начале изменений, при оценке текущего/конечного состояния. Бесполезна при совмещении механистического подхода с тремя шагами: план, введение, отбор.
2. Р.Балок и Д.Баттен	Удобна для изолированных, не слишком трудных вопросов. Не следует использовать при слишком упрощенных организационных изменениях.
3. Дж.Коттер	Удобна как при крупных, так и мелких изменениях. Изменения имеют линейную, а не циклическую форму.
4. Р. Бекхард и Р.Харрис	Эту формулу можно использовать на любой стадии изменений для анализа происходящего
5. К. Карналл	Универсальная модель, соединяющая несколько ключевых элементов организационных изменений.
6. Д. Надлер и М.Ташмен	Модель удобна при последующем анализе неудач. Внимание уделяется существующим проблемам, а не созданию образа.

Модель	Выводы
7. У. Бриджес	Действует при неизбежных изменениях, где чётко определены начало и конец.
8. П. Сенге	Крупномасштабные организационные изменения, запущенные сверху. Не приемлема в современных быстро меняющихся условиях
9. Р.Стейси и П.Шоу	Сложный процесс реакции на изменения, связанный с большой степенью неопределённости.

5. Лучше пользоваться различными моделями в зависимости от ситуации.

4.10. Осуществление программы изменений

Успех изменения во многом зависит от того, как качественно будет проведена подготовительная фаза.

Подготовительный этап включает в себя:

- осознание необходимости изменений (определение проблемы);
- определение уровня изменений и вероятной степени сложности;
- определение сил, действующих при изменении (анализ поля сил);
- выбор стратегии.

Программа осуществления изменений предполагает 4 этапа:

- размораживание;
- изменение;
- замораживание,
- оценка.

Размораживание – на этом этапе участникам изменений необходимо дать полную информацию о планируемом изменении, оказать поддержку тем, кого затронет изменение. Очень важно признание прошлых достижений людей и предоставление им необходимого времени для осознания идеи об изменении.

Изменение – это фактически реализация стратегии изменений. Здесь необходимо очень тщательное планирование, отслеживание наличия всех необходимых ресурсов, изменение должно стать постоянным и восприниматься как часть организационной культуры. Для этого персоналу оказывается необходимая организационная поддержка, проводится обучение, обеспечивается четкий обмен информацией, выявляются действия, которые должны быть совершены, и детально распределяется ответственность за эти действия, указываются ключевые точки промежуточного прогресса.

Замораживание – на этом этапе происходит закрепление изменения. Когда первоначальный энтузиазм к нововведению пропадает, люди начинают пользоваться старыми удобными для них способами работы. Чтобы этого не произошло, необходимо постоянно контролировать изменения и принимать своевременные корректирующие действия. Для этого опять можно использовать модель Надлера - Ташмена. Чаще всего проблемы замораживания изменения связаны с неадекватными нововведениям структурой, культурой организации. Необходимо также пересмотреть задачи, с целью приостановления некоторых заданий, чтобы дать персоналу время научиться выполнять новую работу. Считается, что замораживание изменения произошло, если возврат к прежнему состоянию невозможен без предварительной подготовки.

Оценка – это определение степени достижения результатов, желаемых последствий. Самым трудным здесь является определение критериев оценки и начального значения контрольного показателя. Оценка может быть качественной и количественной. Источниками информации для оценки могут служить учетные документы, отчеты, данные фокус-группы, результаты анкетирования, опросы клиентов и т.д.

В результате оценки могут выявиться следующие проблемы:

- противоречивые критерии (возникают из-за привлечения к оценке большого числа заинтересованных групп);

- скрытая неэффективность (необоснованно громоздкие процедуры, приобретение дорогостоящих ресурсов, неэффективное использование служебных помещений и т.д.);

- повышенные обязательства (несоответствие обязательств имеющимся ресурсам);

- тайные соглашения (люди, чувствуя угрозу сложившемуся положению, могут предоставлять неверную информацию);

- противодействие результатам оценки (сопротивление персонала разработанным корректирующим действиям).

В идеале оценка должна укрепить и повысить эффективность изменения. Оценку можно проводить параллельно с выполнением программы изменения.

При осуществлении программы изменений на каждом из этапов могут возникнуть затруднения, например:

- часто изменение занимает гораздо больше времени, чем планировалось;

- возникают непредвиденные проблемы;

- внешние кризисы срывают график проведения изменений;

- неправильная оценка персонала.

Чтобы избежать этих проблем, следует:

- четко обосновать стратегию;

- обеспечить обмен информацией об изменениях;

- иметь в наличии необходимые ресурсы;

- иметь в наличии четкий план проведения изменений.

Завершается разработка программы изменений составлением соответствующего плана с указанием перечня действий, сроков и ресурсов.

Для этого можно использовать следующие техники планирования: карта ключевых событий; ленточная диаграмма Гантта; сетевое планирование.

Карта ключевых событий представляет собой таблицу, где указаны события, время, в которое они происходят, и предшествующие действия. Достоинство этого метода – простота, свобода в выборе

действий. Недостаток – малая наглядность и невозможность определения параллельности действий.

Полосовая диаграмма Гантта включает в себя не только события, но и позволяет определить их продолжительность и последовательность. Достоинства – наглядность, возможность параллельного планирования, определение времени результирующих действий. Недостаток – недостаточно информации о взаимозависимости задач.

Сетевой график – изображение полосовой диаграммы с помощью теории графов. Этот метод позволяет определить критический путь решения проблемы.

В качестве иллюстрации в приложении 1 приведена ситуация, связанная с открытием оптового склада для небольших розничных магазинов в крупном городе.

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите основные метафоры, характеризующие организацию.
2. Каким образом можно идентифицировать организацию какой-либо метафорой?
3. Назовите, какие модели изменений можно использовать для различных метафор.
4. Определите достоинства и недостатки моделей изменений.
5. Проведите диагностику изменений в конкретной организации, используя различные модели изменений.
6. Почему персонал организации сопротивляется проведению изменений?
7. Каким образом можно снизить сопротивление людей изменениям?

Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЕМ СТРУКТУРЫ

5.1. Формальные организационные структуры

Структура - это система взаимоотношений между должностями и людьми в организации. Назначение структуры заключается в распределении работ между членами организации и координации их действий, направленных на достижение общих целей организации. Структура определяет задачи и ответственность работников, рабочие роли и взаимоотношения, а также коммуникации между ними.

По мнению Л. Муллинса [9], структура позволяет осуществлять управление и служит основой порядка и дисциплины, благодаря чему действия организации могут планироваться, организовываться, направляться и контролироваться.

Организационная структура создается, как система связей для достижения целей, но она же оказывает давление и ограничения на менеджера.

При рассмотрении структур, следует учитывать, что структуры постоянно изменяются. То, что сегодня является приемлемым, завтра уже может оказаться неприемлемым. Та структура, которая является подходящей для одной организации, может быть неподходящей для другой, хотя их внешние данные могут оказаться одинаковыми.

Несмотря на то, что не каждый менеджер имеет возможность влиять на структуру, тем не менее, существующая структура может доставлять множество проблем, поэтому для менеджера важно научиться идентифицировать структурные проблемы. Однако, это не так просто, т.к. структурные проблемы чаще всего проявляются не явно, а скрыто.

Адекватная структура способствует повышению мотивации персонала, снижению числа конфликтов, повышению производительности.

Для описания организационных структур используются, чаще всего, структурные схемы, на которых отчетливо просматриваются

линии отчетности, коммуникации, группы, уровни руководства, области ответственности.

Анализ структуры целесообразно проводить с позиций семи факторов:

- объем управления
- иерархия (вертикали и горизонталы)
- централизация и децентрализация
- специализация
- регламентация
- единоначалие и двойное подчинение
- коммуникации.

Объем управления характеризуется количеством работников, непосредственно подчиненных менеджеру. Оптимальный объем управления зависит от многих факторов, но, как правило, не должен превышать 9 человек.

Иерархия характеризуется количеством уровней управления. Иерархия взаимосвязана с объемом, причем зависимость обратно пропорциональна. Чаще всего число уровней от 5 до 8, причем это не зависит от числа членов, входящих в эту организацию. Современная тенденция развития организации - снижение числа уровней, это объясняется, прежде всего, развитием коммуникационных связей.

Централизация и децентрализация. Объем власти и полномочий, которыми обладает менеджер на любом уровне, зависит от того, в какой степени власть в его организации централизована или децентрализована, причем каждый из подходов имеет достоинства и недостатки (табл. 10).

Специализация определяется диапазоном обязанностей, выполняемых отдельными работниками. Различают специализацию, «основанную на знаниях», и «рутинную специализацию». Специализация, «основанная на знаниях», связана с необходимостью привлечения работников, обладающих специальными знаниями и навыками, экспертов. Рутинная специализация представляет собой разбиение рабочих заданий на более простые элементы.

Достоинства и недостатки централизации и децентрализации

Подход	Достоинства	Недостатки
Централизация	Управляемость, согласованность, координация, подотчетность, экономия усилий	Опасность слишком сильного духа бюрократизации, замедление работ на местах, сужение функций, выполняемых каждым отдельным менеджером
Децентрализация	Быстрота, гибкость, ответственность, адекватность, мотивация	Ограниченность применения в службах финансовых, юридических и т.д.

Регламентация - четкое распределение обязанностей, которое дает преимущества, такие как

- облегчение координации отдельных работников с усилиями других;
- облегчение оценки производительности и качества работы каждого;
- устранение неопределенности способствует проявлению энергии и инициативы отдельных работников.

Но слишком жесткая регламентация может оказаться вредной, особенно

- в малых организациях;
- когда требуется гибкость в работе;
- когда требуются изменения.

Для каждой организации необходимо определить свой уровень самостоятельности в принятии решений, которую следует предоставить отдельным работникам или самоуправляемым командам.

Единоначалие и двойное подчинение. Желательно, чтобы каждый работник имел одного непосредственного начальника.

Коммуникации. Структура должна быть построена таким образом, чтобы обеспечивалось свободное распространение информации.

В приложении 6 представлен опросный лист «Дилеммы», который позволяет выявить наличие или отсутствие баланса между основными принципами в организации.

Все типы организационных структур можно условно разделить на бюрократические (иерархические) и органические.

Для бюрократических структур характерны высокая степень разделения труда, развитая иерархия управления, наличие многочисленных правил и норм поведения персонала, подбор кадров по их деловым и профессиональным качествам. Разновидностями бюрократического типа структур являются линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная (продуктовая) формы организации управления.

Поэтому главным свойством органических структур является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Часто они формируются на временной основе, т.е. на период выполнения проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей. Разновидностями этого типа структур являются проектные, матричные, параллельные и бригадные организации управления.

В реальной жизни организации непрерывно эволюционируют и вносят изменения в свои структуры. Чаще всего на практике встречаются смешанные структуры, объединяющие черты функциональных и продуктовых структур. В целом, то, какие структуры будут подходящими, а какие - не будут, определяется рядом взаимосвязанных факторов, таких, как размер организации, тип рынка сбыта, технология, на которых основана деятельность организации.

Все организационные структуры имеют свои достоинства и недостатки (табл. 11).

Основные достоинства и недостатки организационных структур

Тип структуры	Достоинства	Недостатки
Линейные	<ul style="list-style-type: none"> - единство и четкость распорядительства; - согласованность действий исполнителей; - оперативность в принятии решений; - личная ответственность руководителя за результаты деятельности своих подразделений 	<ul style="list-style-type: none"> - высокие требования к руководителю; - эффективность управления зависит от компетентности руководителя; - большая перегрузка информацией
Функциональная	<ul style="list-style-type: none"> - четкая система взаимных связей функций и подразделений; - четкая система единоначалия; - руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель; - ясно выраженная ответственность; - быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; - в работе руководителей оперативные проблемы доминируют над стратегическими; - тенденция к перекладыванию ответственности и волоните при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений; - разные критерии эффективности работы подразделений; - зависимость результатов работы организации от квалификации и личных качеств руководителя
Линейно-функциональная	<ul style="list-style-type: none"> - более глубокая проработка стратегических вопросов; - возможность привлечения внешних консультантов и экспертов; - некоторая разгрузка высших руководителей; - наделение функциональных подразделений правами функционального руководства 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточно четкое распределение ответственности; - тенденции к чрезмерной централизации управления

Тип структуры	Достоинства	Недостатки
Дивизионная	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечивает управление многопрофильным предприятием и территориально удаленными подразделениями; - обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения; - более тесная связь производства с потребителем 	<ul style="list-style-type: none"> - большое количество уровней управления; - разобщенность штабных структур отделений от штабов компании; - основные связи – вертикальные, поэтому остаются недостатки, характерные для линейных структур; - дублирование функций на разных уровнях; - затраты на содержание управленческой структуры
Проектная	<ul style="list-style-type: none"> - высокая гибкость; - сокращение численности управленческого персонала 	<ul style="list-style-type: none"> - высокие требования к квалификации и личным качествам руководителя проекта; - дробление ресурсов между проектами; - сложность взаимодействия большого числа проектов в компании; - усложнение процесса развития организации как целого
Матричная	<ul style="list-style-type: none"> - лучшая ориентация на проектные цели и спрос; - более эффективное текущее управление, повышение эффективности использования ресурсов; - относительная автономность проектных групп; - более гибкое и эффективное использование потенциала сотрудников; - улучшение контроля над отдельными проектами; - горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений 	<ul style="list-style-type: none"> - трудность установления четкой ответственности за работу по заданию проекта (двойное подчинение); - необходимость постоянного контроля над соотношением ресурсов по проектам; - высокие требования к квалификации работников; - частые конфликты между руководителями проектов и подразделений; - возможность нарушения стандартов, принятых в функциональных подразделениях.

Тип структуры	Достоинства	Недостатки
Бригадная	<ul style="list-style-type: none"> - сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления; - гибкое использование кадров, их знаний и компетенций; - возможность применения эффективных методов планирования и управления; - сокращается потребность в специалистах широкого профиля 	<ul style="list-style-type: none"> - усложнение взаимодействия; - сложность в координации работ отдельных бригад; - высокие требования к коммуникациям; - высокие требования к квалификации и ответственности персонала

Как уже отмечалось в случае несоответствия структуры целям и задачам организации, возможно проявление структурных недостатков, которые можно выявить, анализируя симптомы структурных недостатков.

Проводя анализ структуры организации необходимо выявить, к какому типу она относится, какие выгоды предоставляет и какие проблемы создает. Следует ли вносить изменения в эту структуру?

В приложении 2 приведен опросный лист «Симптомы структурных недостатков», с помощью которого можно попытаться проанализировать состояние дел в организации и сделать выводы о существующих проблемах.

5.2. Неформальные структуры

В каждой организации наряду с официальными структурами существуют неофициальные (неформальные) структуры. Это:

- структура карьеры
- политические структуры.

Каждый индивидуум в организации имеет собственные цели и планы, собственное мнение о том, как управлять организацией, как должна работать организация.

Люди думают по-разному и хотят поступать по-разному, и, когда эти различия вступают в противоречие, возникает политика. Это неизбежно в жизни любой организации в той или иной степени.

Участие в политической жизни может быть конструктивным и деструктивным, именно менеджер должен направлять политическую жизнь в нужное русло, от чего создаются соответствующие сети связей, основанные на дружеских отношениях, результатах постоянных рабочих контактах.

Сети связей могут быть неформальными и формальными (конференции, совещания и т.д.). Вступая в те или иные сети связи, каждый из нас надеется достичь своих целей, используя власть и влияние членов сетей, обладающих большей властью и влиянием. Другим преимуществом участия в сетях связей является обмен информацией.

Если при рассмотрении политических структур Вы условно подразделяете всех на «союзников» или «врагов», то в карьерных структурах Вы видите свои следующие должности или людей, претендующих на Вашу должность.

Карьера - последовательность запланированных продвижений к намеченной цели, включающих в себя элементы самоотверженности личного развития.

Ф. Кларк выделяет 8 моделей карьеры: треугольник, лестница, спираль, стационарное состояние, обходной путь, путешествия и маршруты, тренажер, роликовые горки [6].

Большинство работающих людей проходят пять этапов в своей жизни (табл. 12).

В различные периоды своей жизни люди ожидают от своей работы разные вещи. Это является причиной того, что организациям трудно разработать схемы карьерного роста или карьерные структуры, одинаково приемлемые для всех работников.

Этапы карьеры

Этап	Возраст	Характеристика этапа
1	20-25 лет	Начало карьеры
2	25-30 лет	Завершение образования и приобретение прочных и необходимых профессиональных знаний и практического опыта
3	30-45 лет	Всесторонний анализ своей деятельности и достижений, поиск возможностей для дальнейшего служебного роста
4	45-55 лет	Постепенное снижение трудовой активности. Подведение итогов своей деловой карьеры
5	55-70 лет	Переход к нерабочей жизни, уход на пенсию

Развитие карьеры в рамках одной организации имеет множество преимуществ, однако, с сокращением уровней управления в настоящее время большое внимание уделяется росту карьеры в горизонтальном направлении. В последнее время наблюдается тенденция перехода структуры карьеры в разряд официальных структур.

Порядок анализа структуры организации и управление её изменением

1. Составление существующей организационной, структурной схемы управления.
2. Анализ существующей структуры с точки зрения семи факторов, характеризующих структуру.
3. Определение принципа построения структуры и его описание.
4. Выявление неформальных структур.
5. Анализ структурных проблем и существующих дилемм на основе опросных листов (приложения 2 и 3).
6. Формулирование существующих проблем и определение путей их решения (видение будущей структуры).
7. Выявление причин изменения, диагностика изменения, выбор стратегии, составление программы изменений, построение новой структуры.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем заключается назначение организационной структуры?
2. Опишите структуру конкретной организации с позиции семи факторов структуры.
3. Для чего создаются неформальные структуры в организации?
4. Дайте описание моделям карьеры по Ф. Кларку.

Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

6.1. Понятие организационной культуры

Если структуру, по крайней мере формальную, можно увидеть, осязать, то культура организации существует невидимо, но именно она диктует модели и типы поведения.

Культура организации - это ее индивидуальность, характеризующая способ выполнения работы. Компании обладают культурой, как люди обладают индивидуальностью. Культура - это совокупность традиций, достижений, убеждений, легенд, мифов, истоки которых давно затерялись.

Культура организации проявляется двумя способами:

- через символы «высокого» профиля,
- через символы «низкого» профиля.

Символы «высокого» профиля формируют имидж организации. Это миссия, логотип, годовой отчет, финансовая отчетность, униформа и др.

Символы «низкого» профиля определяют, как выполняется работа. Это ритуальные процедуры, коммуникации, физические формы, общий язык.

Ритуальные процедуры – обряды, ритуалы, церемонии, принятые в организации. Коммуникации – это истории, мифы, символы и лозунги, которые могут существовать в организации. Такие истории диктуют предпочтительный способ выполнения работы и влияют на поведение сотрудников. Физические формы культуры проявляются в виде формы одежды, оформления офисов, мебели, расположения здания и т.д. Общий язык (жаргон) является сокращенной, удобной формой коммуникации и может влиять на отношение персонала к своей работе.

Следует отметить, что наряду с «доминирующей» культурой в организации могут существовать субкультуры, то есть каждый человек трудится как бы в двух или более культурах.

Для менеджера важно установить тип культуры, к которой принадлежит Ваша организация. Для этого существуют специальные процедуры, позволяющие определить культуру своей организации именно через символы высокого и низкого профиля.

В приложении 4 представлен опросный лист «Культура организации», который позволяет более четко представить культуру Вашей организации.

6.2. Типы организационных культур

Известно несколько моделей культуры.

Т. Дил и А. Кеннеди [6] предложили четыре типа культур, которые могут существовать в организации с учетом:

- фактора риска в каждом из видов деятельности организации;
- обратной связи, которая выступает в виде премий, похвалы, продвижения по службе.

Рассмотрим эти типы организационных культур (рис. 11).



Рис. 11. Тип организационных культур

1. *Культура «крутого парня»*. Такой тип присущ организациям, где обратная связь поступает в форме финансовых вознаграждений (брокерские организации). Навыки, необходимые менеджерам, работающим в этой культуре - быстро принимать решения, рисковать, уметь «держаться удар». В этой культуре жесткая внутренняя конкуренция, что приводит к острой политизации, конфликтам.

2. *Культура «ставка на свою компанию»*. Такие культуры встречаются в организациях, занимающихся проектами, требующими больших ресурсов и времени на их реализацию. Например, нефтяная компания, начинающая бурение на новом участке. Так как принимаемые решения сопровождаются высоким риском, то менеджер должен иметь навыки проведения производственных совещаний, привлечения экспертов.

3. *Культура «хорошо потрудился - хорошо отдохнул»*. Такие культуры характеризуются высокой степенью активности, т.к. риск небольшой, а успех определяется настойчивостью. Такие культуры типичны для крупных организаций типа IBM. Основную ценность для этой культуры составляет предоставление потребителю высококачественных товаров и услуг. Особенностью менеджерской деятельности является умение мобилизовать людей на выполнение нужных заданий.

4. *Культура процесса*. Это культура характерна для бюрократической организации, служащие больше заботятся о том, как выполняется работа, а не о том, что выполняется. Менеджер, работающий в таких культурах, должен быть готов к тому, чтобы разрабатывать процедуры для результативной работы.

Как же влияет культура на выполнение функций менеджером? Например, культура и руководство. При выборе соответствующего стиля руководства необходимо учитывать контекст, что фактически означает культуру организации, в которой осуществляется руководство.

При наборе персонала, так или иначе, предпочтение отдается кандидатам, соответствующим доминирующей культуре, т.к. им легче адаптироваться к окружающей среде.

Можно ли легко изменить организационную культуру? Как следует из определения, на это требуется значительное время. С другой стороны, на формирование культуры оказывают влияние такие факторы, как внешнее окружение, цели, задачи организации.

Ч. Хэнди предложил другой подход для определения культуры, основанный на понятиях власти и влияния. Он выделяет культуры власти, роли, задачи и личности.

Культура власти. Культуру власти можно обнаружить в небольших предпринимательских организациях. Схематически структуру соответствующую такому типу власти, можно представить в виде паутины (рис.12).

Распределение власти и влияние распределяется от центра к периферии. Контроль осуществляется централизованно.

Организации с таким типом культуры быстро реагируют на изменения извне, но эффективность зависит от центра. Основу власти составляет власть ресурсов и опирается на отдельные личности.

Культура роли. Олицетворением этой культуры является классическая форма организации (бюрократия), которую можно представить в виде храма (рис. 13).

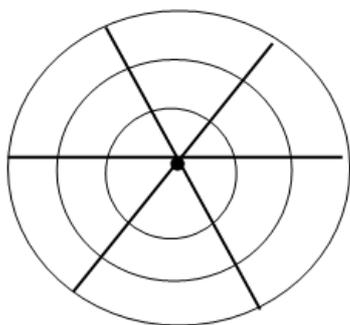


Рис. 12. Культура власти

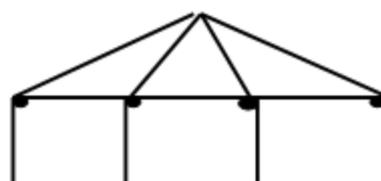


Рис. 13. Культура роли

Для этой культуры характерна строгая специализация различных подразделений организации. Основным источником власти является власть положения, влияние осуществляется с помощью методик, про-

цедур, правил. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности. Эта культура хорошо работает в стабильной обстановке, но плохо адаптируется к внешним изменениям.

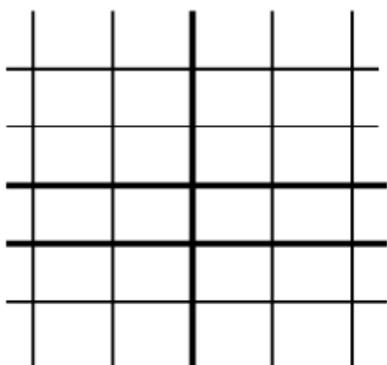
В такой культуре хорошо работается менеджерам, предпочитающим безопасность и предсказуемость, которые хотят достичь успеха, выполняя определенную роль.

Культура задачи. Эта культура ориентирована на конкретный проект и работу. Соответствующий ей образ можно представить в виде сетки (рис.14).

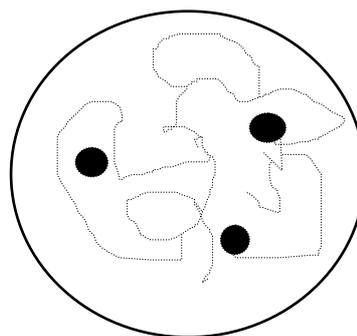
Основной акцент в этой культуре делается на выполнение работы, в расчете на способности группы отождествлять себя с целями организации. Влияние базируется на власти специалиста. Культура задачи имеет высокую степень адаптивности, быстро реагирует на изменения.

Менеджер в такой культуре должен быть достаточно гибким и уверенно чувствовать себя в нестабильной атмосфере.

Культура личности. Эта культура специфична и, как правило, это субкультура. Ей соответствует схема - «пчелиный рой» (рис.15).



Р и с . 14. Культура задачи



Р и с .15. Культура личности

Это адвокатские конторы, творческие союзы, консультационные фирмы.

В центре организации находится личность. Все остальные существуют только для обслуживания этой личности.

Основой власти является власть личности. Личность трудно поддается контролю и управлению. Единственная возможность у менеджера оказывать давление на личность только за счет предоставления необходимых ресурсов и контроля за их использованием.

В одной организации могут существовать два и более типа культур (при одной доминирующей). Рассмотренные модели помогут определить тип культуры Вашей организации с тем, чтобы можно было принимать подходящие решения.

6.3. Формирование корпоративной культуры

Эксперты считают [4], что в настоящее время соотношение осознанно и неосознанно сформированной культуры различных организаций выглядит следующим образом: западные компании – 70%:30%, восточные – 90%:10%, российские компании – 20%:80%.

Корпоративная культура формируется в процессе совместного преодоления людьми, работающими в данной организации, трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции.

Трудности внешней адаптации – это все то, что связано с выживанием организации во внешнем окружении: определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами и потребителями, характер конкурентной борьбы. Результаты преодоления этих трудностей выражаются в миссии, целях организации, в тактике взаимодействия с конкурентами, в критериях оценки результатов работы и пр.

Трудности внутренней интеграции – это формирование единого коллектива сотрудников: распределение власти и ответственности, разрешение конфликтов между отдельными людьми и группами, выбор стилей работы и поведения и др. в результате преодоления этих трудностей формируется общая внутренняя идеология, внутренний устав организации, критерии и правила распределения власти, способы структурирования рабочего времени и др.

Для формирования корпоративной культуры важно, чтобы личные цели сотрудников и цели организации имели один вектор разви-

тия. Менеджер должен найти точки соприкосновения интересов конкретных людей и организации в целом. Согласование целей позволит превратить наемного работника, главные интересы которого лежат за пределами компании, в сотрудника, который разделяет культуру, ценности и судьбу организации. Для согласования этих целей можно использовать сбалансированную систему показателей (ССП), разработанную Р. Капланом и Д. Нортон [6], и рассмотреть организационную систему сбалансированных показателей (ОССП) и личную систему сбалансированных показателей (ЛССП). Можно выделить четыре сферы, в которых необходимо достичь результатов: финансы, потребители, внутренние процессы, знание и обучение (табл. 13).

Таблица 13

Значение основных сфер деятельности организации

Сфера	ОССП	ЛССП
Финансы	Финансовая устойчивость: как оценивают организацию сотрудники, акционеры	Финансовая стабильность: возможность удовлетворять собственные финансовые потребности
Внешние потребители	Удовлетворенность потребителей - оценка организации потребителем	Отношения в семье, с друзьями, с работодателем, с коллегами и другими людьми
Внутренние процессы	Контроль процессов. Выявление процессов для совершенствования	Управление своим физическим и психическим состоянием
Знания и обучение	Навыки и отношение персонала, способность организации к обучению и развитию	Навыки и способность к обучению и развитию

Для реализации СПП можно предложить модель, в основе которой лежит цикл PDCA Деминга. Модель включает в себя пять этапов:

- 1) формулирование – формулирование ОССП и ЛССП;
- 2) информирование – вовлеченность персонала, увязывание личной и организационной систем показателей;
- 3) совершенствование – корректировка индивидуальных и организационных действий в сторону улучшения;

4) развитие – развитие профессиональных компетенций и оптимальное использование потенциала сотрудников;

5) анализ и обучение – проверка уровня достижения поставленных целей, корректировка сбалансированных показателей, изменение индивидуального и коллективного поведения персонала.

Тремя основными силами модели выступают совершенствование, развитие и обучение. Действия по совершенствованию подразделяются на:

- собственно совершенствование (как лучше выполнять существующую работу);

- обновление (как иначе выполнять существующую работу).

Развитие персонала осуществляется в соответствии с четырьмя фазами цикла развития (рис.16).

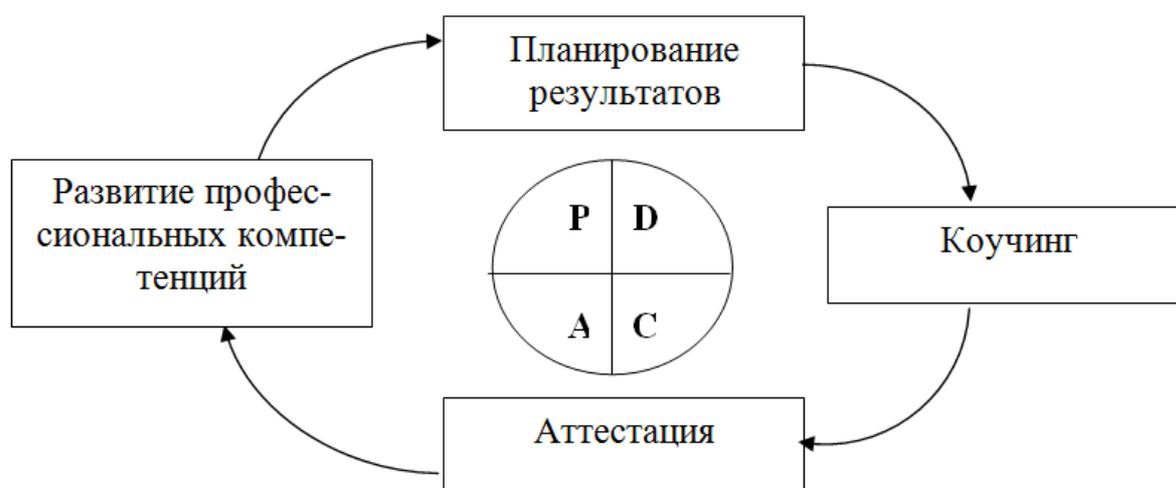


Рис.16. Цикл развития

Планирование результатов включает в себя:

- договоренность относительно ожидаемых результатов и необходимых для этого компетенций;

- формирование профиля компетенций;

- разработку индивидуальных планов работы.

На фазе коучинга уточняются обязанности сотрудника и на основании

- обсуждения прогресса,
- предоставления обратной связи,

оказывается помощь в анализе достигнутых соглашений:

- в развитии компетенций,
- в достижении согласованных результатов.

Для оценивания показателей индивидуальной работы и формализации обратной связи проводят аттестацию персонала. Как инструмент управления показателями работы персонала аттестация предоставляет потенциальные выгоды для всех вовлеченных сторон (табл. 14).

Таблица 14

Выгоды аттестации

Для сотрудника	Для организации
Возможность поощрять персонал к осмыслению своих недавних достигнутых показателей работы и своего развития	Помощь при планировании успешного развития: определение сотрудников, которых можно продвинуть по служебной лестнице
Осознание аспектов работы, вызывающих затруднения	Определение требований к развитию персонала внутри организации
Пересмотр или переутверждение рабочих норм	Обеспечение баланса личных и организационных целей
Определение конкретных единиц измерения для улучшения показателей работы	Улучшение показателей выполнения работы
Возможность определить программу карьерного роста	Улучшение обмена информацией внутри организации
Улучшение рабочих взаимоотношений посредством улучшения взаимопонимания и обмена информацией	

Деятельность сотрудника будет тем успешнее, чем больше его качества будут соответствовать требованиям рабочего места. Каждый работник выполняет вполне определенные функции, очерченные должностными обязанностями и ограниченными спецификой деятельности на конкретной должности. Фаза развития профессиональных компетенций включает в себя развитие компетенций сотрудников путем:

- специальных курсов или обучения на рабочем месте;

- моделирования практических ситуаций;
- наблюдения за работой более опытных коллег;
- получения обратной связи от потребителей;
- стажировок;
- тренингов и внедрением специальных программ по развитию способностей.

Благодаря постепенному развитию способностей и обучению персонала, качество его работы улучшается, а организация получает возможность оптимальным образом использовать их потенциал.

Таким образом, корпоративная культура является самодостаточным механизмом по согласованию отношений внутри системы и обеспечения всеобщего понимания индивидуальности организации как внутри, так и снаружи. Поэтому задача формирования корпоративной культуры становится одной из важнейших задач управления.

Порядок анализа организационной культуры и управление её изменением

1. Дайте ответы на вопросы опросного листа, приложение 4.
2. Определение символов «высокого» и «низкого» профиля, характеризующих культуру организации.
3. Определение типа культуры, согласно модели Т. Дила и А. Кеннеди и обоснование выбора.
4. Установление соответствия между структурой и культурой организации по модели Ч. Хэнди.
5. Сравнение теоретических моделей и существующих культур и анализ их отклонений.
6. Уточнение причин изменения, диагностика, выявление стратегии и составление программы изменений.

Внимание! Изменения в культуре организации протекают очень медленно, и их можно считать завершёнными, если абсолютное большинство персонала принимают эти изменения.

Контрольные вопросы и задания

1. Сравните модели организационной культуры Т. Дила-А. Кеннеди и Ч. Хэнди. В чем заключаются преимущества каждой модели?
2. Опишите организационную культуру конкретной организации с помощью символов «высокого» и «низкого» профилей.
3. Как вы понимаете цикл развития Э. Деминга?
4. Какие преимущества организация получает, занимаясь развитием своего персонала?

Глава 7. ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ

7.1. Основные модели поведения людей

Основным элементом деятельности менеджера является общение и управление людьми, поэтому необходимо, чтобы менеджеры стремились к лучшему пониманию поведения людей. В идеале, каждый менеджер должен добиваться выполнения задания, и при этом люди, выполняющие их, должны получать удовлетворение от результатов своего труда. Поэтому мотивирование исполнителей – важнейший компонент профессиональной деятельности менеджера. Существует три формы воздействия на человека: страх, убеждение и игра на мотиве.

Объясняют поведение людей с этой точки зрения теории «X/Y» (Д. МакГрегор) и «Z» (У. Оучи), основные положения которых представлены в табл. 15.

Таблица 15

Основные положения теорий «X», «Y», «Z»

Теория X	Теория Y	Теория Z
<ul style="list-style-type: none"> • Среднему человеку присуще нежелание работать и он уклоняется от работы. • Большинство людей следует принуждать, контролировать, направлять, запугивать, чтобы они прилагали усилия для достижения целей организации. • Средний человек предпочитает, чтобы им руководили и старается избежать ответственности 	<ul style="list-style-type: none"> • Обычному человеку несвойственна неприязнь к работе и работа может быть источником удовлетворения. • Люди будут осуществлять самоуправление и самоконтроль для достижения целей, которым они привержены. • Средний человек стремится к принятию на себя ответственности. • Вознаграждение должно быть неотъемлемой функцией достижения поставленных задач 	<ul style="list-style-type: none"> • Отказ от политики увольнений • Участие работников в принятии решений • Программы служебной карьеры • Явная нацеленность на обеспечение благосостояния всех работников

Рассмотрим основные факторы, влияющие и объясняющие поведение людей при выполнении заданий.

Менеджеру необходимо выявить, какие мотивы двигают людьми и побуждают их к совершению вполне конкретных действий. Мотив – это побудительная причина, повод к какому-либо действию. В основе мотива лежит потребность (рис. 17).

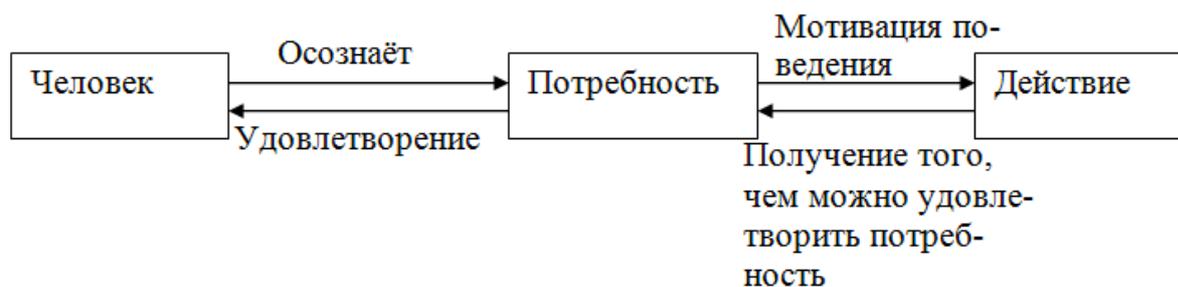


Рис. 17. Схема мотивации поведения

Потребность – нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, группы, общества в целом.

А. Маслоу пытается объяснить поведение человека на основе его потребностей, которые он формирует в виде пирамиды. Особенностью этой пирамиды является то, что потребности более высокого уровня появляются после удовлетворения потребностей более низкого уровня (рис. 18).



Рис.18. Пирамида потребностей А. Маслоу

Дальнейшее развитие эта теория получила в разработках К. Альдерфера (теория ERG), который выделяет лишь три уровня потребностей, причем эти потребности могут проявляться в поведении человека одновременно (рис.19).

Теория Д. МакКлеланда рассматривает три группы потребности людей с позиций власти и возможности влияния на других людей: потребность в достижении успеха, потребность во власти, потребность в причастности.

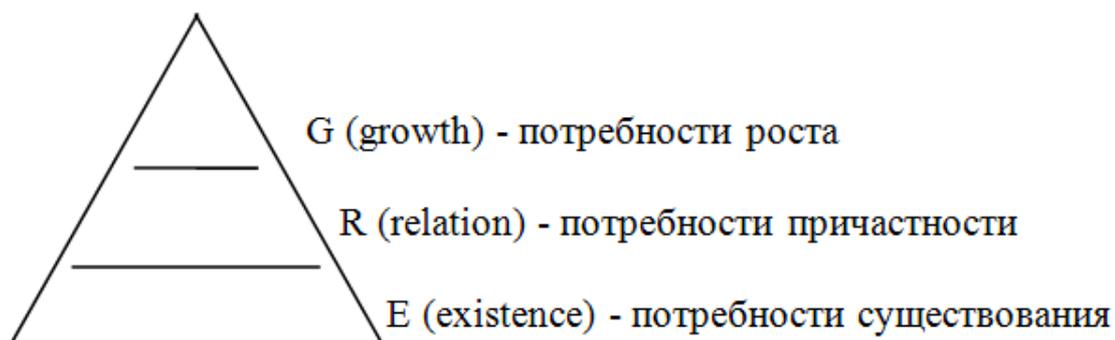


Рис. 19. Пирамида потребностей К. Альдерфера

Особенности, которые следует учитывать при изучении и объяснении поведения людей:

- Наши предположения о поведении людей базируются на наших собственных пристрастиях.
- На поведение человека очень сильное воздействие оказывает социализация, которая является причиной усвоенного поведения.

7. 2. Основные модели и теории мотивации

Э. Шейн описал четыре модели, в основе которых лежат различные предположения о факторах, от которых зависят усилия людей и выполнение работ в организации.

Рационально-экономическая модель. Эта модель основывается на том, что основным мотивирующим фактором является личный экономический интерес. Основной вывод этой модели - усилиями людей

можно управлять, посредством регулирования денежного вознаграждения. Это можно достичь за счет узкой специализации, тщательного отбора работников и установления жесткой связи между величиной зарплаты и качеством выполненной работы.

Основной недостаток модели - упрощенное понимание человека и человеческих систем, пришедшее от научного управления Тейлора, что не представляет возможности активизации работников, снижает возможность проявления творческих способностей работников.

Социальная модель. Основной вывод этой модели - люди положительно реагируют на проявляемое к ним внимание и признание значимости их работы.

Основные положения:

- сильным мотивирующим фактором является удовлетворение социальных потребностей,
- на поведение людей влияют их сослуживцы, члены группы, в которую входят люди,
- люди реагируют на руководство в той степени, в какой руководство обеспечивает причастность людей к группе.

Внимание менеджеров должно быть нацелено:

- на потребности людей больше, чем на производственные задачи,
- на признание наличия у людей, как социальных потребностей, так и экономических, материальных,
- на учет групповых ценностей и принятой практики коллективной работы.

Основной недостаток этой модели связан с изменяющимися условиями труда в сторону индивидуализации.

Модель самоактуализации. Определяющие факторы этой модели - желание людей принимать участие в принятии решений, влияющих на их работу, и задача менеджеров - в оказании помощи работникам в осознании значимости своей работы и возможности реализации своих способностей.

Основной недостаток этой модели - чрезмерная индивидуализация подхода к управлению.

Комплексная модель. Сущность этой модели заключается в том, что потребности человека и мотивирующие факторы изменяются в зависимости от ситуации, в которую попадают люди, от их опыта, ожиданий и возраста.

Основной недостаток этой модели - ее трудно применить на практике. Устранить этот недостаток можно, если менеджер хорошо владеет методами диагностики, умеет ценить различие, разнообразие ситуаций и культур.

Следует заметить, что мотивации формируются во взаимоотношениях между организацией и работниками на основе психологического контракта.

Двухфакторная теория мотивации и удовлетворения Ф.Герцберга. Сущность этой теории заключается в том, что существуют две группы факторов, влияющих на результаты труда: гигиенические факторы и факторы мотивации (рис. 20).

Гигиенические факторы – внешние факторы по отношению к процессу труда. Они отражают степень неудовлетворенности человека работой. Факторы мотивации связаны с характером и сущностью работы.

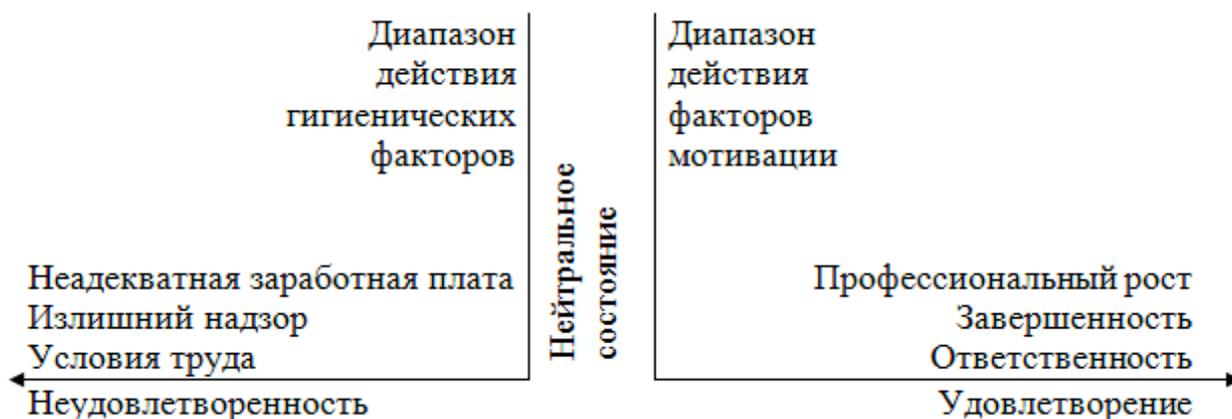


Рис. 20. Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Изменение одной группы факторов не может повлиять на факторы другой группы, то есть ослабление неудовлетворенности работой не приведет к повышению мотивации.

Теория ожидания. В этой теории подчеркивается важность связи между усилиями и вознаграждениями. То есть, чтобы человек прилагал дополнительные усилия в работе, необходимо, чтобы он верил, что прикладывание усилий увеличивает вероятность получения им вознаграждения (рис. 21).

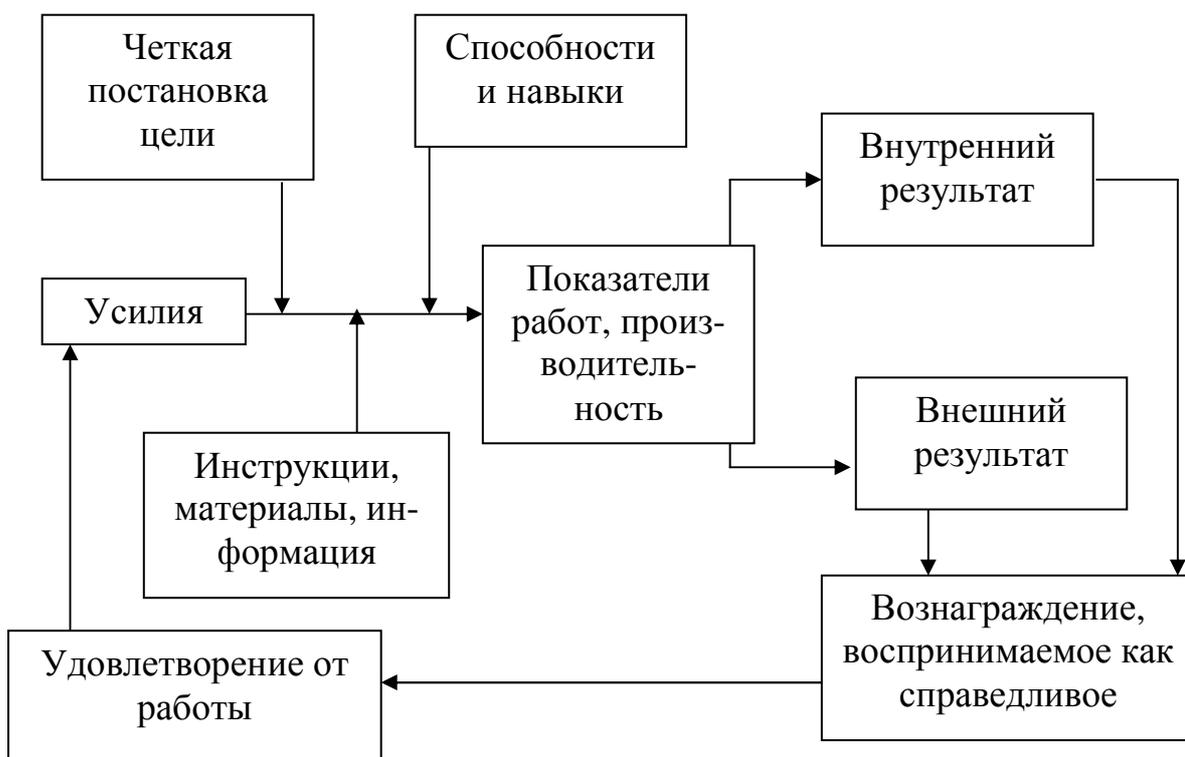


Рис.21. Связь между усилиями и выполнением работ

Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. Оно может быть внутренним и внешним.

Внутренне вознаграждение дает работа:

- самоуважение,
- чувство достижения,
- ощущение новизны, ценности, необходимости,
- усталость.

Внешнее вознаграждение дается организацией:

- заработанная плата,
- статус в компании,
- статус вне компании,
- дополнительные выплаты,
- условия труда,
- похвала,
- продвижение по службе.

Здесь возможны три ситуации:

- 1) фактическое вознаграждение адекватно ожидаемому;
- 2) фактическое вознаграждение близко к ожидаемому;
- 3) фактическое вознаграждение не имеет ничего общего с ожидаемым.

В практике работы второй и третий случаи наиболее опасны.

В настоящее время разрабатывается новая концепция мотивации, основанная на сбалансированной системе показателей. Она состоит из двух элементов: системы согласования целей и согласованной с ней системы стоимостной и нестоимостной мотивации. Чтобы обеспечить функционирование такой системы мотивации, необходимо выполнение следующих требований:

- практичность – построение оптимальных процессов и формирование умеренной сложности системы;
- прозрачность – цели, оценочные показатели и система оплаты труда должны быть понятны сотрудникам;
- рентабельность – сбалансированное соотношение между размером оплаты труда и достигнутыми результатами;
- легитимность – соблюдение правовых норм.

При выявлении мотивации менеджер должен придерживаться следующей последовательности действий:

- 1) определение конкретных функций конкретного рабочего места;
- 2) выявление условий, при которых абстрактный работник может согласиться на выполнение таких функций;
- 3) выявление возможностей создания таких условий;

- 4) создание определенных условий для конкретного рабочего места;
- 5) принятие работника и анализ ожиданий от действий работника и результатов;
- 6) продумывание дополнительных стимулирующих и мотивирующих мер;
- 7) создание дополнительных условий.

Мотивирующие факторы проявляются при проектировании работ.

7. 3. Проектирование работы

Правильное проектирование работы дает потенциальные выгоды работникам, менеджерам, организации, так как оно способствует улучшению разнообразных аспектов деятельности организации, включая качество и производительность. Для работников – это интересная работа, возможность развития, автономия, партнерство, доля в прибыли. Для менеджеров – сокращение прогулов, снижение текучести кадров, повышение производительности и качества работ. Для организации – улучшение производственных отношений, развитие организации, усиление лояльности работников. То, в какой степени потенциальные выгоды могут быть реализованы в конкретной ситуации, зависит от решаемой задачи, участвующих в этом процессе людей и организационного контекста работы.

Основные подходы к проектированию работ:

- Ротация рабочих мест, т.е. перемещение с одного рабочего места на другое. Проводится через регулярные промежутки времени продолжительностью от нескольких часов до нескольких дней.

- Расширение объема работ, то есть выполнение одним работником работы, ранее выполняемые несколькими. Позволяет устранить монотонность в работе.

- Обогащение содержания работы, т.е. отмена некоторых видов контроля, повышение ответственности, предоставления дополнительных полномочий (табл. 16).

- Повышение целостности работы, то есть выполнение работы от начала до конца с видимым результатом.

- Автономные рабочие группы – предоставление отдельным группам служащих более широких возможностей самостоятельного планирования и выполнения работ.

Таблица 16

Принципы обогащения содержания работы по Герцбергу

Принцип	Задействованные факторы мотивации
1. Отмена некоторых видов контроля, сохраняя ответственность	Ответственность и чувство достижения
2. Повышение ответственности работников за результаты их работы	Ответственность и признание.
3. Выделение работнику целостного блока работы (деталь, группа, отдел, направление работы и т.д.)	Ответственность, чувство достижения и признание.
4. Предоставление работнику дополнительных полномочий (увеличение свободы действий при выполнении работы)	Ответственность, чувство достижения и признание.
5. Периодически советуйтесь с самим работником, а не с его непосредственным начальником	Внутреннее признание, самоуважение.
6. Предложение работнику новых, все более и более трудных задач, с какими ему не приходилось иметь дело ранее	Профессиональный рост и обучение.
7. Поручение работникам заданий, требующих особых знаний и навыков, что позволит им приобрести опыт и стать ценными специалистами	Ответственность, профессиональный рост и обучение.

Основы проектирования работ разработали Дж. Хакмэн и Г. Олдохэм, которые установили взаимосвязь основных параметров работы, психологического состояния и результатов работы (рис. 22).

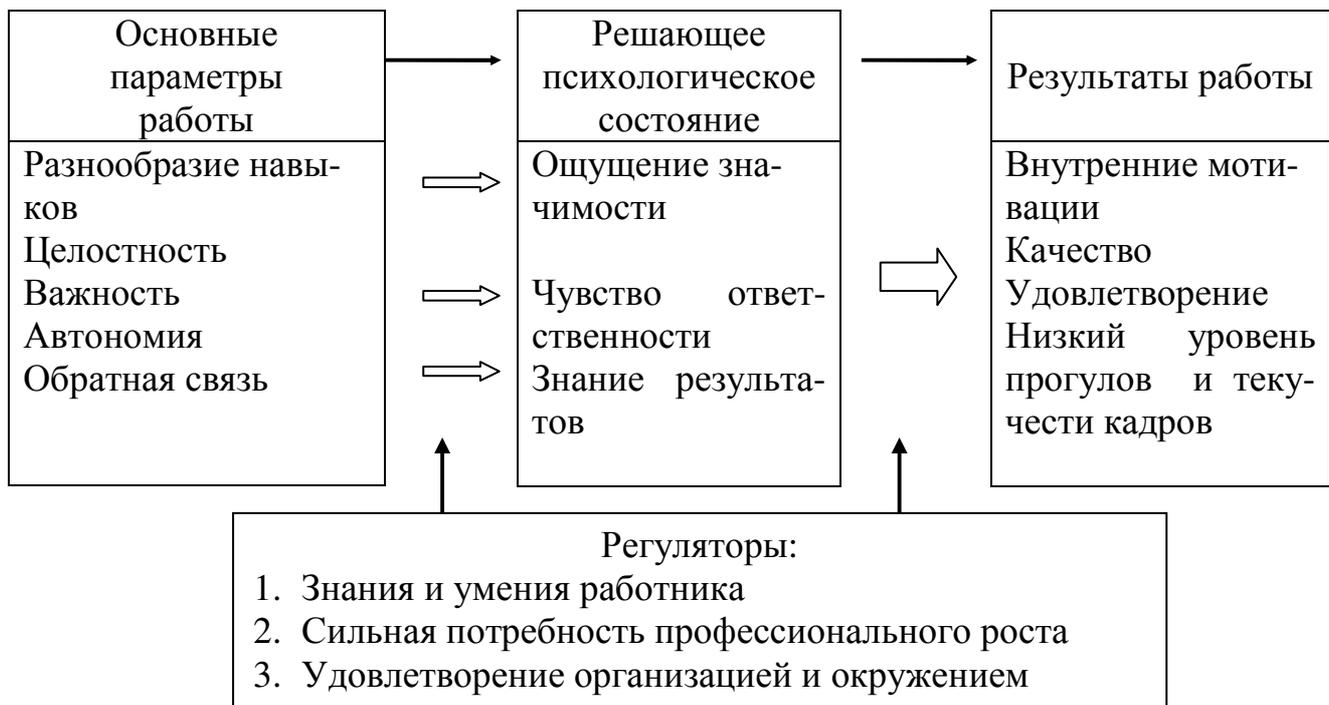


Рис. 22. Модель Дж. Хэкмана, Г. Олдхэма

Разнообразие навыков и целостность представляют ценность для работников, важность - это то, как работа влияет на жизнь людей, автономия – независимость служащего, обратная связь обеспечивает информацию о качестве выполненной работы. Основные параметры работы оказывают влияние на решающее психологическое состояние работника, которые, в свою очередь, определяют то, что люди думают о работе и как они воспринимают выполняемую ими работу.

Занимаясь проектированием работы, помимо основных параметров работы необходимо учитывать следующее:

- возможности для социального взаимодействия;
- психологические и физические требования, предъявляемые работой.

Анализ и управление перепроектированием работ

1. Определение уровня мотивации в организации по результатам работы по схеме Хакмана и Олдхэма. Рекомендуется заполнить опросный лист приложения 12.

2. Установление параметров работы, которые необходимо изменить.

3. Установление основных подходов, которые можно использовать для перепроектирования работ.

4. Определение выгод, которые получают работники, менеджеры, организация в случае перепроектирования работ.

5. Определение уровня мотивации до и после перепроектирования работ путем сравнения положения дел с теориями мотивации, для чего использовать анкету приложения 13.

Контрольные вопросы и задания

1. Опишите основные теории мотивации.

2. Действительно ли, что одну и ту же ситуацию один и тот же человек воспринимает по-разному? Приведите примеры.

3. Как осуществляется мотивация работника через потребность?

4. В чем разница между внешним и внутренним вознаграждением?

5. В чем заключается сущность моделей мотивации Шейна?

6. Каковы основные подходы к проектированию работ?

Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

8.1. Необходимость развития персонала

В последнее время развитие персонала все больше и больше входит в сферу ответственности менеджеров. Организация теряет колоссальные ресурсы, а может быть и будущее, не планируя работы по развитию сотрудников. Развитие персонала – это одновременно личностное развитие и развитие группы или организации в целом.

Развитие означает любые мероприятия или процессы, способствующие полному раскрытию потенциала индивидуумов.

Мероприятия по развитию персонала могут быть:

- индивидуальными или частью групповой работы;
- частью повседневной работы или осуществляться вне рабочего места.

Далеко не всегда просто выявить потребности в развитии и удовлетворить их соответствующим образом. Для этого необходимо добиваться согласования трех основных составляющих:

- приоритеты организации (планы и будущее);
- требования и возможности текущей работы;
- способности, опыт, устремления индивидуума.

Часто потребности персонала в развитии можно предвидеть заранее, например при изменении направления деятельности организации. Однако при реализации программы развития могут возникнуть следующие проблемы:

- необходимо четко определить, кому предоставить возможность развития;
- кто несет ответственность за развитие персонала.

Развитие почти всегда предполагает обучение. Обучение – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, профессиональными компетенциями и способами общения под руководством наставников, специалистов и т.п. Различают три вида обучения:

- подготовка кадров – планомерно организованное обучение квалифицированных специалистов;
- повышение квалификации – совершенствование профессиональных знаний и способностей с целью продвижения по службе;
- переподготовка кадров – освоение новых профессиональных компетенций в связи с изменившимися требованиями к профессиональной деятельности.

Вклад в развитие персонала вносят обучение на рабочем месте и обучение вне работы (рис 23).

Различные элементы этой схемы поясняют, с помощью каких способов можно способствовать развитию сотрудников.

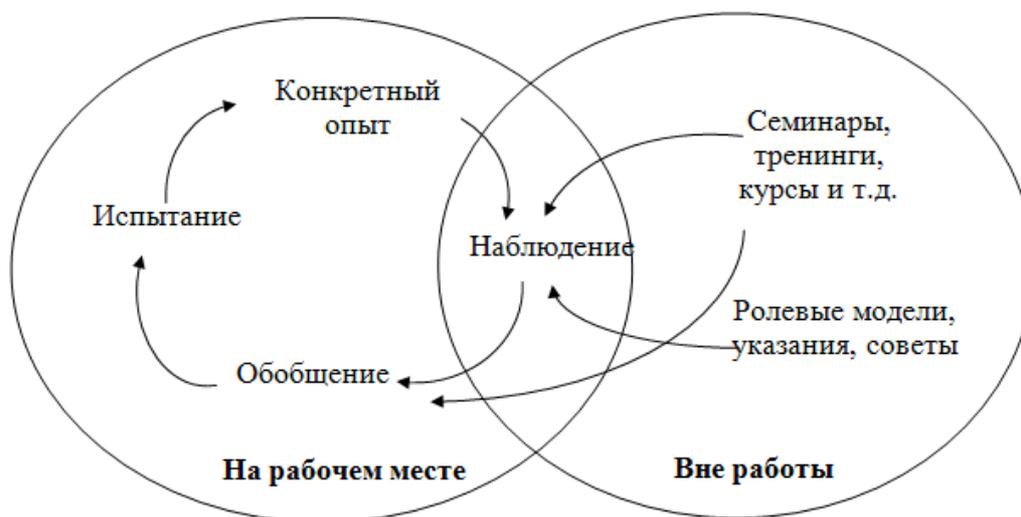


Рис. 23. Интеграция обучения на рабочем месте и обучение вне работы

Развитие персонала не просто улучшает выполнение работы, оно имеет и целый ряд других преимуществ, включая эффективное делегирование полномочий, повышение гибкости, высвобождение времени менеджера, повышение удовлетворения от работы и улучшение морального климата в коллективе.

Развитие персонала представляет собой процесс, включающий в себя:

- обеспечение равных возможностей;
- введение в должность;

- определение потребностей в развитии;
- предоставление возможностей обучения.

8.2. Анализ потребностей в обучении

Существуют различные способы выявления потребностей в развитии сотрудников:

- наблюдение за их работой;
- пересмотр или планирование работы;
- мероприятия по оценке деятельности и др.

Целесообразно придерживаться следующей последовательности при проведении анализа потребностей в обучении.

1. Определение всех аспектов работы: назначение работы, сферы ответственности, ключевые задачи и виды деятельности.

2. Анализ знаний, профессиональных компетенций, которые требуются для выполнения работы. При этом желательно выделить, что действительно необходимо.

3. Построение профиля компетенций на базе проведенного анализа.

4. Построение профиля компетенций, имеющихся у исполнителя на основе его прошлого опыта, квалификации и демонстрируемых на рабочем месте способностей.

5. Сравнение профиля компетенций исполнителя с требуемым профилем.

6. Принятие решения об обучении исполнителя в случае расхождения имеющихся навыков с требованиями работы.

Такой подход позволяет установить приоритеты для потребностей в обучении, однако его применение будет затруднительным в том случае, когда работа не поддается конкретному определению. Кроме того, сотрудник может не осознавать необходимость прохождения обучения или по своим личностным качествам не соответствовать выполняемой работе. Неудовлетворительное выполнение работы может быть также и следствием плохих взаимоотношений между

группами или структурных недостатков. Все это приведет к тому, что обучение будет неэффективным.

8.3. Основные методы развития персонала

Выявление потребностей сотрудников в развитии и предоставление возможностей для развития должно стать частью повседневной работы менеджера.

Развитие персонала может происходить в нескольких формах.

Введение в должность. Каждый вновь поступающий в организацию сотрудник нуждается в первоначальном обучении в рамках введения в должность. При поступлении на работу в новую организацию люди испытывают определенное беспокойство при прохождении переходного периода. Поэтому период введения в должность – это период социальной адаптации нового сотрудника в новом для него окружении.

Введение в должность предполагает определённые ключевые компоненты. Новый сотрудник должен получить информацию:

- об основной деятельности организации и её ценностях;
- о характере своей работы и её взаимосвязи с работой других сотрудников;
- об организационной структуре и о том, кто за что отвечает и в чьей компетенции находятся различные вопросы;
- о политике в области управления персоналом – условия и сроки найма, время и место работы, дисциплинарные правила, размер и порядок выдачи зарплаты, техника безопасности и охраны здоровья.

Обучение в рамках введения в должность необязательно должно быть осуществлено немедленно после поступления на работу и может потребовать порядка шести месяцев на свое завершение. В приложении 14 представлены основные пункты, которые могут быть включены в программу введения в должность.

Наставничество – один из основных видов обучения на рабочем месте и означает передачу знаний и навыков от более опытного и

компетентного коллеги менее опытному. В процессе наставничества должны соблюдаться следующие принципы:

- наставник и подопечный имеют возможность регулярно общаться друг с другом;
- после того, как подопечный объяснит ситуацию, в которой ему необходима помощь, наставник путем ряда вопросов проясняет понимание ситуации подопечным;
- повторное определение проблемы, если это необходимо;
- наставник выясняет, обладает ли подопечный всей необходимой для разрешения проблемы информацией;
- согласование и обобщение действий, которые необходимо предпринять для разрешения ситуации.

Перенятие мастерства. Этот метод является самым доступным методом обучения, когда новый сотрудник прикрепляется к более опытному работнику для того, чтобы копировать его действия. Эффективность метода определяется тем, насколько сам мастер выполняет работу квалифицированно и насколько он заинтересован в обучении нового сотрудника. Кроме того, мастер может не обладать навыками обучения других или его способ работы является уникальным и не может быть в полной мере передан другому сотруднику. В силу этих недостатков процесс перенятия мастерства должен тщательно контролироваться менеджером.

К другим формам развития могут быть отнесены:

- группы саморазвития – члены группы на основе проведенного анализа предоставляют взаимную поддержку;
- обучение действиям – люди в группе самостоятельно работают над своими проблемами, но при этом помогают друг другу советами и обмениваются способами решения;
- ротация рабочих мест – поощрение членов команды на приобретение способностей к профессиональному выполнению работы друг друга;
- домашние курсы, обучение вне рабочего времени, дистанционное обучение и др.

Не всегда можно обеспечить адекватные возможности для развития персонала в стенах собственной организации, поэтому необходимо рассмотреть различные внешние варианты. Кроме того, в связи с тенденцией увеличения численности внештатного персонала, (работа по совместительству или с неполным рабочим днем), нужно принимать во внимание и их потребности в развитии.

Управляя развитием персонала, следует опасаться:

1. Различного восприятия потребностей в развитии менеджером и сотрудниками.
2. Различия во взглядах на готовность к обучению по разным формам.
3. Ухода квалифицированного персонала к конкурентам.

Порядок анализа и управление развитием персонала

1. Проанализируйте, какие знания и профессиональные компетенции требуются для выполнения работы.
2. Определите потребности в обучении персонала.
3. Определите форму обучения персонала.
4. Разработайте программу обучения персонала.
5. Диагностика проведенных изменений.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте основные положения развития персонала.
2. Как проводится анализ потребностей персонала в обучении?
3. Какие формы развития персонал вы знаете? Какие из них чаще всего используются в организации?

Глава 9. АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ

9.1. Понятие операций

Операционный процесс или просто операции - это деятельность по преобразованию ресурсов в товары и услуги.

Операционный процесс включает в себя не только технологический процесс, но и взаимодействие людей и технологий, продуктов и процесса.

При стратегическом управлении операциями они могут стать источником конкурентных преимуществ, поэтому успех любой организации зависит от того, насколько эффективно менеджеры управляют операциями.

Для определения операции можно рассмотреть простую модель «вход - выход» (рис.24):



Рис.24. Модель «вход - выход»

В табл. 17 приведены примеры операционных систем.

Таблица 17

Примеры операционных систем

Организация	Входы	Процессы преобразования	Выходы
1. Кирпичный завод	Глина Штат завода Оборудование Тепло	Размол глины Формовка Обжиг Упаковка	Кирпичи
2. Почтовая служба	Штат Оборудование Транспорт Почта	Сбор почты Сортировка почты Транспортировка почты	Доставленная почта

Организация	Входы	Процессы преобразования	Выходы
3. Консультационная служба по менеджменту	Консультанты Оборудование Информация от клиентов	Сбор информации Обработка информации	Консультационные отчеты
4. Телекоммуникационная компания	Информация от абонентов Штат телефонной станции Оборудование	Обработка данных Передача данных	Информация, полученная абонентами
5. Стоматологическая поликлиника	Медицинский персонал Оборудование Пациенты	Обследование Лечение зубов	Вылеченные зубы Улучшенное здоровье и самочувствие
6. Ресторан	Пищевые продукты Оборудование Штат ресторана Голодные посетители	Подготовка продуктов Приготовление пищи Подача блюд	Готовые блюда Довольные посетители
7. Учебное заведение	Люди Методика Оборудование Абитуриенты	Оказание образовательных услуг	Образованные люди Специалисты

Как следует из этих примеров, ресурсы можно разделить на два класса:

1. Ресурсы, которые сами подвергаются преобразованиям и входят в выходные продукты. Это:

- материалы (сырье)
- информация
- потребители.

2. Ресурсы, необходимые для преобразования, но не являющиеся сами частью выходных продуктов:

- основные средства
- расходные материалы
- люди.

В операциях могут использоваться все виды ресурсов.

В зависимости от вида основных ресурсов операционные процессы можно разделить на 3 вида:

- завод - преимущественно преобразование материалов в товары,
- офис - преимущественно обработка информации,
- магазин - преимущественно предоставление услуги потребителям.

В табл. 18 показаны примеры операций.

Таблица 18

Примеры преобразования ресурсов

Организация	Основной преобразуемый ресурс	Место выполнения операции
1. Кирпичный завод	Материал	Завод
2. Почтовая служба	Материал	Завод
3. Консультационная служба по менеджменту	Информация	Офис
4. Телекоммуникационная компания	Информация	Офис
5. Стоматологическая поликлиника	Потребитель	Магазин
6. Ресторан	Потребитель	Магазин/завод
7. Учебное заведение	Потребитель	Магазин

Выходные продукты процессов преобразования делятся на товары и услуги.

Товары - это материальный результат процесса. Они создаются до того, как их получит потребитель. Их можно складировать, дать качественные характеристики, для их производства требуется большое количество оборудования и малые затраты человеческого труда.

Услуги - это нематериальные результаты процесса. Услуги нельзя хранить, они предоставляются потребителям в момент их производства и качество услуг оценить очень трудно. Выходные продукты могут представлять также объединение товаров и услуг.

Целью любой организации является производство товаров/услуг, необходимых потребителю. Для этого требуется выяснить:

- что нужно потребителю;

- в какой мере Ваши операции удовлетворяют требованиям потребителя;

- сравнить собственные достижения с достижениями конкурентов.

Разработка стратегий, реализующих конкурентные преимущества, включает в себя 5 этапов:

1. Определение корпоративных целей. Корпоративные цели должны быть ясными и точными, что позволит сотрудникам быть вовлеченными в процесс.

2. Разработка стратегии маркетинга для достижения этих целей. Стратегия маркетинга увязывает стратегические цели с поставкой товаров/услуг на рынок. Это, прежде всего ассортимент, сегменты рынка, объем продаж.

3. Определение характеристик, за счет которых Ваши товары/услуги могут победить в конкурентной борьбе. Конкурентность будет обеспечена в том случае, если менеджер ясно понимает те требования, которые они должны обеспечить с учетом запросов потребителей и возможностей конкурентов.

4. Определение наиболее подходящего процесса производства выбранных товаров/услуг. Выбор процесса, как правило, предусматривает выбор альтернативных вариантов, причем предпочтение отдается тому варианту, который более удовлетворяет потребителей. Этот этап имеет решающее значение, так как от него зависят крупномасштабные затраты.

5. Создание инфраструктуры для поддержки выбранного операционного процесса. Это планирование и управление, контроль качества, система оплаты труда и др.

Успех будет обеспечен, если будут удовлетворены противоречивые требования: эффективность, экономичность и результативность, для чего следует управлять

- затратами,
- качеством.
- инновациями,

- сервисом,
- удовлетворением требований потребителей.

Ясно, что следует стремиться к тому, чтобы затраты были минимальными, при этом качество достаточно высоким, с точки зрения потребителей. Сервис предполагает такие характеристики, как

- гибкость – способность изменять операции в соответствии с изменениями спроса на товары и услуги (объем, ассортимент, распределение спроса),

- скорость реакции – как скоро операции могут реагировать на изменяющиеся запросы,

- обязательность – исполнение поставщиком своих обещаний.

Так как все потребители разные, то и запросы у них различные, поэтому следует иметь в виду такие характеристики, как

- завоеватели заказов,
- рыночные квалификаторы.

Завоеватели заказов – это показатели жизненно важные для сохранения рынка сбыта, по ним потребитель отличает Вас от конкурентов. К ним относятся цена, качество, ассортимент, уровень обслуживания.

Рыночные квалификаторы – критерии, которые позволяют выходящие продукты рассматривать как потенциальные объекты покупок, например местоположение, обстановка, продукты.

Понимание различий между рыночными квалификаторами и завоевателями заказов является ключом к удовлетворению нужд потребителей.

9.2. Проектирование операций

Проектирование операций включает в себя принятие решений, касающихся того, какие товары/услуги следует производить и как их производить, то есть как будет организована работа, какое оборудование будет задействовано, как будут взаимодействовать люди и техника.

Проектирование операций включает в себя:

- прогнозирование будущего спроса,
- проектирование товаров/услуг,
- проектирование процесса.

Прогнозирование будущего спроса является одной из главных задач проектирования, так как она заключается в удовлетворении нужд потребителей.

Методы прогнозирования:

- экстраполяция (перемещающиеся средние, экспоненциальное сглаживание),
- причинно-следственные методы,
- субъективные методы (дельфийская методика, составление сценариев, суждения отдельных менеджеров)

Проектирование товаров и услуг. Существует два основных подхода к генерации новых товаров и услуг:

- следование запросам рынка, то есть производится то, что продается,
- следование развитию технологий, когда основой создания новых продуктов является научно-технический прогресс.

Проектирование товаров/услуг, независимо от выбранного подхода, состоит из семи этапов:

- 1) генерация идей,
- 2) отбор идеи,
- 3) предварительное проектирование,
- 4) создание прототипа,
- 5) испытания,
- 6) доводка,
- 7) производство нового товара/услуги.

Проектирование процесса не может рассматриваться изолированно от проектирования продукта.

Можно выделить несколько основных типов процессов. В случае производства товаров:

- проект,

- индивидуальное производство,
- мелкосерийное производство,
- крупносерийное производство,
- непрерывное производство.

Для производства услуг:

- профессиональные услуги,
- сервисные предприятия,
- массовые услуги.

На рис. 25 показаны взаимосвязь типа процесса с объемом производства и разнообразием ассортимента.



Рис. 25. Взаимосвязь типов процесса с объемом производства и разнообразием продукта

Важным этапом проектирования операционного процесса является построение схемы процесса. Схема определяет физическое расположение ресурсов, осуществляющих преобразования (оборудование, материалы, персонал), и потоки преобразуемых ресурсов (материалы, информация, клиенты).

Выбор схемы процесса зависит от основных типов процесса. На рисунке 26 показана их взаимозависимость.

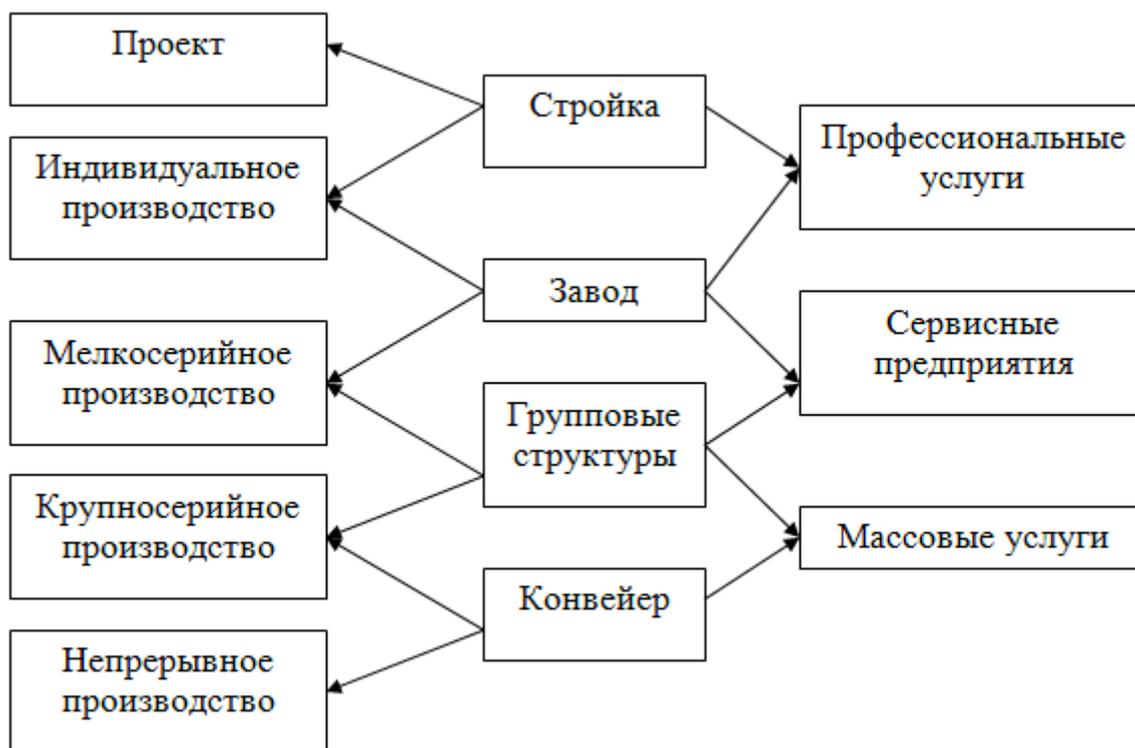


Рис. 26. Взаимосвязи между типами схем и типами операционных процессов

В таблице 19 дана сравнительная оценка схем процесса.

Таблица 19

Сравнительная оценка схем процесса

Схема	Основная характеристика	Достоинства	Недостатки
Стройка	Отсутствуют потоки материалов, клиентов, информации	Гибкость	Высокая удельная стоимость выходной продукции
Завод	Ресурсы собираются вместе в нескольких местах	Быстрая перестраиваемость	Сложные маршруты перемещения материалов
Конвейер	Преобразуемые ресурсы перемещаются от одного участка к другому	Минимизация потоков	Невысокая гибкость
Групповая структура	Комбинированная	Высокая пропускная способность, гибкость	Низкая загрузка оборудования, удовлетворяющего требованиям из минимального количества

Наконец, проектирование операций должно учитывать технологический процесс, который должен быть частью стратегического планирования операций. Выбор технологического процесса зависит от масштаба производства, степени автоматизации, степени интеграции.

9.3. Планирование операций

Главная задача планирования – достижение целей при наличных ресурсах. Планирование операций состоит из 5 этапов:

1. Анализа природы планирования операций.
2. Разработки стратегии планирования.
3. Календарного планирования.
4. Планирование проекта.
5. Управления запасами и материалами.

Анализ природы планирования основывается:

- на понятии контура управления,
- на осознании временных масштабов планирования,
- на особенностях планирования входных ресурсов и управления ими,
- на планировании процесса.

Управление операционным процессом удобно моделировать с помощью контура управления (рис.27).

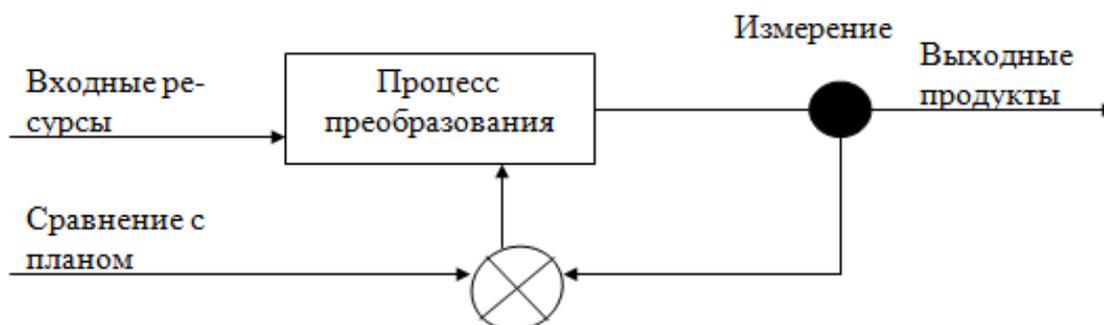


Рис. 27. Контур управления операциями

Управление входными ресурсами – это, прежде всего:

- управление персоналом (обучение, мотивация, вознаграждения, организация работ и т.д.);
- управление материалами;
- управление информацией;
- управление оборудованием.

Осознание временных масштабов планирования – это планирование стратегии и календарное планирование.

Стратегическое планирование включает в себя принятие решений, определяющих возможный объем производства, при этом учитываются узкие места и синхронизация спроса и предложения.

Существует два подхода к решению этих задач:

- следование за спросом.
- следование за предложением.

Следование за спросом или управление предложением предполагает особенности при:

- найме и увольнении персонала,
- организации сверхурочной работы,
- продолжительности рабочего дня,
- создании запасов,
- выдачи субподрядов,
- участие потребителей.

Следование за предложением или управление спросом предполагает особенности при:

- установлении цен,
- продвижении товаров,
- резервировании,
- ожидании,
- выпуске дополнительных товаров/услуг.

Календарное планирование основано на стратегическом и включает в себя:

- план производства
- план работ, в том числе:

- маршрутизацию,
- загрузку,
- упорядочение,
- распределение ресурсов;
- учет особенностей при работе при наличии очередей
- диспетчеризацию.

Планирование проекта предполагает четкое определение начала работ и окончания работ, осознания уникальности проекта

Управление запасами материалов имеет особое значение при планировании производственных процессов. К ним относятся

- сырье,
- полуфабрикаты,
- законченные изделия.

Главным при планировании является определить размер запаса, время поставок заказа и количество поставок.

9.4. Совершенствование операций

Совершенствование операций – жизненно важно для любой организации. Для оценки операции используются показатели:

- экономичность,
- эффективность,
- результативность.

Экономичность – характеризует методы получения входных ресурсов с наименьшими затратами при соблюдении установленных требований к этим ресурсам. Для повышения этого фактора следует обращать внимание на качество, количество, своевременность, выбор поставщиков.

Эффективность означает производство нужного продукта, удовлетворяющего требованиям минимизации количества входных ресурсов. Эффективность тесно связана с производительностью.

Результативность означает производство выходных товаров/услуг, нужных потребителю.

Для измерения показателей операционного процесса можно использовать понятия производственных норм, информацию о которых можно получить как из внутренних источников, так и из внешних.

Для определения необходимости изменений в операциях можно воспользоваться матрицей Н. Слака (рис. 28).

В Ы П О Л Н Е Н И Е	Хорошее	Избыточное	Приемлемо	Приемлемо
	Среднее	Приемлемо	Улучшить	Улучшить
	Плохое	Улучшить	Неотложные меры	Неотложные меры
		Малая	Средняя	Большая
		ВАЖНОСТЬ		

Рис. 28. Матрица «выполнение-важность»

С помощью этой таблицы можно проанализировать все факторы операций и оценить необходимость изменений. Для этого следует:

- количественно оценить достигнутый уровень выполнения операции;
- сравнить их с соответствующими нормами;
- оценить важность всех факторов операции для потребителей.

После того, как определены области, требующие усовершенствования и установлены приоритеты корректирующих мероприятий, решают, какие изменения требуются. Можно выделить две категории изменений:

- резкое изменение,
- непрерывное изменение.

Порядок анализа операций

1. Описание существующего операционного процесса (тип, схема, входные и выходные параметры, сам процесс).
2. Осознание необходимости совершенствования по трем показателям: эффективность, экономичность, результативность.
3. Принятие решения о его совершенствовании или замене.
4. Выявление конкурентных преимуществ и обеспечение на их основе проектирование операций.
5. Разработка плана операций.
6. Описание нового операционного процесса.
7. Разработка программы изменения операционного процесса.

Контрольные вопросы и задания

1. Опишите основные этапы проектирования операций. Разработайте алгоритм проектирования операций.
2. Раскройте основные особенности операций типа завод, офис, магазин.
3. Как определяется необходимость изменения операций по матрице Н. Слака?
4. Опишите конкретный операционный процесс и разработайте программу его изменений.

Глава 10. ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИЗМЕНЕНИЯ

10.1. Реструктуризация

Причины и процесс реструктуризации

Обычно процесс изменения вызывается внутренними или внешними причинами. Эти причины заставляют нас присмотреться к окружению, исследовать рынок, провести анализ внутренних факторов, изучить отношения с клиентами, обдумать возможности организации.

В результате мы определяем, куда необходимо стремиться, как туда попасть и что для этого необходимо сделать, каким должен быть новый образ, новые ценности.

Как правило, изменениям подвергается:

- структура организации (реструктуризация),
- подход к торговле,
- культура организации,
- соответствующие процессы.

Реструктуризация проводится по ряду причин:

- сокращение или подбор оптимального размера штата (рыночные условия или конкуренция);
- рационализация или снижение расходов (рыночные условия или конкуренция);
- повышение результативности или эффективности (стремление к внутреннему улучшению);
- улучшение иерархии (стремление к внутреннему улучшению);
- изменение стратегии (введение стратегии);
- слияние или поглощение (введение стратегии);
- новый товар или услуга (введение стратегии);
- изменение культуры (введение стратегии);
- внутреннее перерегулирование рынка (введение стратегии);
- смена топ-менеджера (решение руководства);

- внутренний или внешний кризис (непредвиденное или незапланированное изменение).

Для успешного проведения реструктуризации необходимо параллельное изменение процессов и культуры. Вместе с тем, реструктуризация более всего соответствует принципу работы организации - «машина».

Для ее реализации можно применить трехступенчатый процесс изменений К. Левина. Первый этап – размораживание – предполагает анализ современного положение, выявление движущих сил и сил сопротивления, представление желаемого конечного состояния. Второй этап – изменение – путем участия сотрудников и их вовлечения в процессе изменения. Третий этап – повторное замораживание и стабилизация нового состояния с помощью новой политики, вознаграждения и установки новых стандартов.

Однако процесс реструктуризации не будет успешным, если подразумевается только создание схем проектов и планов. К сожалению организации обычно больше времени уделяют системе или финансам нежели персоналу, хотя при любой реорганизации на первый план выступают политика и психологические потребности сотрудников.

Необходимо убедиться, что реструктуризация даст организации нечто новое. И здесь уместно вспомнить модель согласования Надлера и Ташмена, которая основана на принципах построения организации - «политика» и «организм». Из этой модели следует, что изменение одной части влияет на всю организацию. Так, например, реструктуризация одного подразделения приведет к тому, что сотрудники других подразделений должны будут устанавливать новые связи.

Полезной может оказаться модель Бекхарда и Харриса, согласно которой во-первых, необходимо определить причины, временные рамки, дать логическое обоснование изменений. Во-вторых, конечную цель представить в привлекательной форме. В-третьих, хорошо спланировать и внедрить процесс.

На рис. 29 приведена схема общего подхода к реструктуризации.

Анализ причины изменений структуры показывает, что причинами чаще всего является желание:

- увеличить отклик клиентов;
- завоевать часть рынка;
- улучшить эффективность компании.



Рис. 29. Общий подход к реструктуризации

Ключевыми движущими силами выступают:

- снижение производства;

- слияние и поглощение;
- необходимость нового сотрудничества;
- юридические и властные изменения.

Критические факторы успеха определяют с учетом стратегии, корпоративной культуры, рынка, инфраструктуры и внутренних процессов в организации.

Ими могут быть:

- рабочие отношения;
- удовлетворенность поставщиков и потребителей;
- развитие бизнеса (рынок, финансы);
- распределение полномочий.

Выбор формы. Форма – это различные способы структурного устройства компании. Организационная структура определяется стратегией бизнеса и может быть:

- предпринимательская – в наличии один товар или услуга, местный рынок, региональный рынок;
- функциональная – ограниченный стандартизированный набор товара, региональный или национальный рынок;
- разделенная – множественная меняющаяся линия товара, национальный или международный рынок;
- матричная – стандартные и инновационные товары, стабильный и меняющийся рынок;
- динамическая – существует потребность в создании товара или услуги.

В табл. 20 даны характеристики этих структур.

Оценка риска. Всякая реструктуризация связана с риском, который определяется необходимостью:

- четкого разделения ролей и обязанностей;
- поддержкой тесных культурных связей между подразделениями;
- учета затрат.

Характеристики типов организационных структур

Характеристики	Структура			
	Предпринимательская	Функциональная	Разделенная	Матричная
1	2	3	4	5
Главные особенности	Высокая централизация, разделение обязанностей отсутствует	Централизация вокруг стоящих задач	Распределение по центрам прибыльности. Децентрализация	Постоянный двойной контроль. Вопросы ставятся и решаются в зависимости от конкретных задач
Когда применяются	Простые компании на ранних стадиях	Небольшие компании. Относительно стабильные ситуации	Разделение по специализации. Рост организаций слиянием или поглощением. Проблемная среда. Производство нескольких видов товаров и услуг. Географическое рассредоточение	Большие мультипроектные многонациональные организации. Маленькие компании по предоставлению услуг
Преимущества	Позволяет руководителю с логическим мышлением обеспечивать рост компании	Контроль из центра. Низкие затраты. Эффективность реализации конкурентных преимуществ	Возможная оценка эффективности по центрам прибыльности	Оптимальное использование навыков и ресурсов
Ограничения	Эффективность определяется компетентностью руководителя. Приемлема до определенных периодов	Доходность зависит исключительно от директора. Проблемы координации функций	Конфликт между подразделениями из-за ресурсов. Трудно оценить отдельные виды деятельности	Сложность внедрения. Двойная ответственность. Медленное принятие решений.

Основная причина риска объясняется тем, что реструктуризация может не решить основную проблему, стоящую перед организацией, если эта проблема была первоначально не правильно идентифицирована.

Кроме того, риск может быть связан с

- недостатком опыта управления изменениями;
- недопониманием предстоящих перемен;
- возможной потерей людей;
- невозможностью передачи информации в нужном направлении и в необходимом объеме;
- недостатком мотивации.

Обучение на примере предыдущих проектов. Многие компании в период изменений склонны к реструктуризации, поэтому необходимо изучить их опыт и обратиться к собственному опыту реструктуризации в прошлом, чтобы избежать возможных ошибок.

Планирование и исполнение проекта. Задача руководителей реструктуризации – обеспечить продолжение работы, готовность сотрудников действовать в новой структуре, гладкий и своевременный переход от одной системы к другой.

При любой реструктуризации следует описать светлое будущее и дать его логическое обоснование, связать со стратегией, практической работой, показать выгоду.

У менеджера должны быть ответы на вопросы:

- Какова цель реструктуризации?
- Как это будет выглядеть на практике?
- Кого и как затронут изменения?
- Какой путь надо пройти, включая камни преткновения и временные рамки?
- Как будут подбирать людей на новые должности?
- Что будет с остальными?
- Где искать помощь и как поучаствовать в процессе?
- Какова новая структура и новые роли сотрудников?
- Какое поведение требуется в возникшей ситуации?

- Обеспечат ли обучение и развитие?

Для того, чтобы реструктуризация прошла как можно более гладко, необходимо обеспечить несколько систем поддержки.

Мониторинг и анализ. Их следует проводить на протяжении всего процесса реструктуризации вплоть до оценки продуктивности новой структуры. План реструктуризации необходимо постоянно контролировать и следить за прогрессом задачи и человеческого фактора.

Реструктуризация с позиций сокращения штатов

Реструктуризация часто сопровождается сокращением штатов. Сокращение оказывает влияние, как на уволенных, так и на сохранивших работу. В таблице 21 приведено влияние сокращения на индивидуальном уровне в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах. Многие из перечисленных чувств на первый взгляд внешне не проявляются, но однозначно сказываются на мотивации и качестве выполнения работы.

Таблица 21

Влияние сокращения на индивидуальном уровне и на организацию

	Влияние на индивидуумов	Влияние на организацию
От краткосрочной к среднесрочной перспективе	<ul style="list-style-type: none">- Разрушена психологическая связь- Ненадежность рабочего места- Несправедливость- Недоверие и ощущение предательства- Депрессия, стресс, утомление- Желание, чтобы все быстрее закончилось- Вина- Оптимизм	<ul style="list-style-type: none">- Сокращение риска- Уменьшение мотивации- Отсутствие доверия к менеджменту- Увеличение краткосрочных планов- Неудовлетворение планированием и общением- Гнев по поводу возросшей нагрузки- Ощущение нескончаемости перемен- Продолжающиеся обязательства

	Влияние на индивидуумов	Влияние на организацию
От средней к долгосрочной перспективе	<ul style="list-style-type: none"> - Угроза - Печаль - Тревога - Страх - Шок - Отрицание - Депрессия, стресс утомление 	<ul style="list-style-type: none"> - Добавочный объем работ - Уменьшение мотивации - Преданность работе, но не организации - Повышение опоры на собственные силы - Чувство несправедливости, разрыв корпоративных связей

Д. Ноэр рассматривает сокращение штатов на четырех разных уровнях:

1. Правильное понимание процесса введения изменений.
2. Управление эмоциями.
3. Ориентация на будущее.
4. Внедрение изменений.

На первом этапе речь идет о верном понимании преобразований. Для этого применима стратегия общения и соответствия процесса организационным ценностям. Необходимо действовать прямо и с состраданием.

После достижения правильного понимания необходимо разобраться с эмоциями (явные и тайные чувства). Для этого этапа требуется время.

Теперь самое время сосредоточиться на тех, кто «выжил». Необходимо восстановить самоконтроль, доверие и самооценку. Для этого требуется множество распоряжений и последовательность действий здесь лучше, чем неразбериха.

На четвертом этапе «внедрение» все наши попытки могут провалиться, так как организация

- пытается отторгнуть инородный элемент;
- приспособить его (элемент) к старой модели;
- изменить старую модель в соответствии с новым элементом.

Таким образом, реструктуризация – это повсеместное явление в организации, однако она может быть неприятной как для организации, так и для людей.

10.2. Слияние и поглощение

Почему организации участвуют в слиянии и поглощении?

Чему организации учатся при слиянии и поглощении?

Можно ли регулировать этот процесс?

Прежде всего, отметим, что существует три типа сделок по слиянию и поглощению:

- горизонтальная (сделка с конкурентом);
- вертикальная (сделка с поставщиком или клиентом);
- конгломератная (слияние с другими компаниями, не связанными с конкурентами, продавцами или покупателями).

Слияние и поглощение вызывается рядом причин, перечисленных ниже.

1. Быстрый рост организации. Это позволяет мгновенно увеличить доход, но, вместе с тем, вызывает необходимость управления в несколько раз большей организацией. Рост подразумевает не только появление новых клиентов, но и доступ к оборудованию, торговой марке, технологиям.

2. Совместная деятельность. При этом появляется возможность роста доходов с помощью нового образа товара или услуги, сокращения расходов за счет увеличения масштабов производства, ведения совместной финансовой деятельности. Некоторые поглощения вызваны наличием у другой стороны, участвующей в слиянии, более квалифицированных менеджеров. Совместная деятельность способствует также усилению конкурентных областей, например, таких как НИОКР.

3. Диверсификация. Это развитие бизнеса вне традиционной индустрии компании. На диверсификацию компании подталкивает не-

стабильность собственного рынка, желание начать новое прибыльное дело.

4. Интеграция для достижения экономических выгод. Горизонтальная интеграция предполагает слияние с конкурентом или приобретение его, чтобы завоевать долю рынка и повысить влияние.

Вертикальная интеграция предполагает слияние с поставщиком/потребителем, что позволяет:

- приобрести зависимый источник поставок;
- получить возможность требовать специализированных поставок;
- снизить затраты на поставки;
- улучшить конкурентоспособность.

5. Необходимость заключить любую сделку. Попытки руководителя быстро заключить сделку приводят к тому, что возникает опасность переоценки потенциального увеличения доходов или сокращения расходов. Успех от слияния должен заключаться не в быстром заключении сделки, а в долгосрочной программе достижения выгоды.

В табл.22 представлены основные достоинства и недостатки причин слияния и поглощения и какие последствия они несут для организации.

Таблица 22

Сравнительные причины для слияния

Причины	Преимущества	Недостатки	Последствия для организации
Рост	Быстрый рост доходов. Сокращение конкуренции	Больше работы для топ-менеджеров. Трудно поддержать успех после первой выгоды	Появление новых топ-менеджеров. Интеграция в некоторых областях
Совместная работа	Возможна значительная выгода вследствие снижения затрат	Возможны проблемы из-за несовместимости организационных культур	Сотрудничество топ-менеджеров в ключевых областях совместной работы
Диверсификация	Возможен выход на новые рынки. Расширение портфеля акций	Потенциальная выгода не всегда реализуется в виде увеличения прибыли	Несогласованные управленческие команды Возможно улучшение в административной сфере

Причины	Преимущества	Недостатки	Последствия для организации
Интеграция	Сокращение конкуренции. Рост значения компании на рынке	Большая работа для менеджмента в области согласования организационных культур	Сплоченная управленческая команда. Тесно связанные основные процессы
Сделка	Быстрая сделка увеличивает интерес общественности к генеральному директору и компании	Привлекательность и здравый смысл могут вступить в противоречия	Успех или провал

Вместе с тем, следует иметь в виду, что четыре из пяти слияний, заканчиваются неудачей. Чтобы результат был положительным, необходимо:

- постоянно общаться;
- правильно понимать структуру задачи;
- учитывать особенности корпоративных культур сливаемых компаний;
- думать о клиентах;
- использовать понятные и простые процессы.

Постоянное общение (через собрания, бюллетени, объявления, личную помощь, вопросы и ответы, конференции) снижает напряженность, возникающую среди персонала. Люди хотят знать, что будет с ними еще до заключения сделки, и это для них важнее, чем стратегические задачи. Во время общения необходимо чётко оговаривать временные рамки предполагаемых изменений.

Любое изменение обязательно затрагивает структуру. Сотрудники будут стараться сохранить старые линии подотчетности, а топ-менеджеры – сократить административные расходы с сохранением лучших сторон сливающихся компаний. Новую структуру следует

разрабатывать ещё до заключения сделки, чтобы сотрудники могли осознать новые командные роли.

Несовместимость корпоративных культур очень часто является проблемой при слияниях. Это особенно проявляется при транснациональных объединениях, когда необходимо учесть национальные различия культур. Следует заранее познакомиться и установить дружеские отношения с управленческой командой, совместно обеспечивать и поддерживать функционирование процесса слияния.

Важно, чтобы люди не чувствовали разницу между «нашими и вашими», не ностальгировали по прошлому. Клиенты чувствуют предстоящие перемены первыми, поэтому их нужно успокоить конкретными делами. Для этого необходимо определить чёткие и ясные правила работы с клиентами в качестве единой команды.

Важным моментом при слиянии и поглощении является забота об общих процессах. Необходимо наметить этапы процесса и установить временные рамки с указанием промежуточного результата (например, «цели согласованы», «структура определена» и пр.). Можно предложить четыре этапа:

1) предварительный – оценка сильных сторон и потенциальных барьеров для объединения, назначения менеджера – управляющего интеграцией, разработка стратегии сообщения информации об изменениях;

2) создание фундамента – краткосрочное и долгосрочное планирование, распределение ресурсов, назначение исполнительных менеджеров и вовлечение топ-менеджеров;

3) интеграция – семинары по корпоративной культуре, контроль процессов, отслеживание обратной связи и корректировка процессов;

4) ассимиляция – продолжение обучения, разработка общих процессов и средств, оценка проводимых изменений.

Основные рекомендации по поводу того, чего не следует делать при слиянии.

1. Не составляйте списков всех дел, следуйте правилу Паретто 80:20 и сосредоточьтесь на 20% наиболее значимых задач.

2. Не рассылайте ничего незначущую информацию.
3. Не используйте иерархию существующих комиссий, а создавайте специализированные группы
4. Не допускайте беспорядочного распределения ответственности. Рабочие роли и взаимоотношения должны быть чётко определены.
5. Не произносите пустых воззваний, а планомерно формируйте новую корпоративную культуру.
6. Не поддавайтесь искушению: «двое наших, двое ваших», ролевые модели должны обеспечивать будущий порядок вещей.
7. Не поощряйте не причастных, вознаграждение должно быть увязано с «правильным» поведением.

Задача руководителя при слиянии и поглощении заключается в том, что он должен обеспечить соответствующую атмосферу для новой деятельности людей. Команды и сотрудники должны осознавать необходимость перемен.

В таблице 23 отражены этапы процесса слияния и поглощения и действия руководителя по управлению реакцией персонала.

Таблица 23

Управление реакцией персонала в процессе слияния и поглощения

№ п/п	Этапы	Впечатление персонала	Действия менеджеров
1.	Объявление о слиянии	Шок. Недоверие. Облегчение, что слухи подтвердились	Заранее подготовить и дать полную информацию о причинах и целях преобразований
2.	Объявление конкретных планов	Отрицание. Смесь возмущения и тревоги. Гнев и обвинения	Обсудить последствия слияния с сотрудниками. Рассказать о новой структуре и месте каждого в новой компании

№ п/п	Этапы	Впечатление персонала	Действия менеджеров
3.	Начало изменений: новые руководители, клиенты, коллеги, сокращение штатов	Депрессия – человек прощается с прошлым. Принятие нового	Признать конец эпохи. Распределите новые обязанности. Определите нынешние цели, совместные новые правила
4.	Формирование новой организации	Поиск новых форм, оптимизм, свежая энергия	Поощрять риск. Создавать возможность для развития. Обсудить новые ценности. Отметить успех

Слияние и поглощение часто подразумевает реструктуризацию. Решения о назначении и увольнении должны быть оправданными и справедливыми. Для этого необходимо разработать чёткие, объективные критерии отбора.

При планировании слияния и поглощения можно использовать модель «Восемь шагов» Коттера, так как она совмещает различные подходы к изменениям и обеспечивает необходимую гибкость в решении проблем.

10.3. Изменение корпоративной культуры

Принципы успешного изменения корпоративной культуры

Э. Шейн определяет корпоративную культуру как «модель из основных положений, которые заданная группа придумала, открыла или разработала в попытке справиться с проблемами внутренней адаптации и внешней интеграции. Они исправно работают, что позволяет признать их жизнеспособными и навязать новым членам группы в качестве верного способа восприятия, мышления и ощущения данных проблем».

Культура существенно влияет на производительность труда, поэтому ей уделяется пристальное внимание со стороны менеджмента.

Корпоративная культура, как следует из определения Шейна, проявляется в действии и для ее развития характерно шесть путей:

- общее развитие – организация приспосабливается к окружающей среде;
- развитие команд, как внутри организации, так и вне её;
- управляемое развитие в результате «прозрения» руководителей;
- управляемое развитие с помощью обмена опытом между командами;
- развитие за счет создания параллельных систем управляющих команд и групп специалистов, ориентированных на проект;
- разрушение старой и создание новой культуры в посредством нового руководства.

Для успешного изменения корпоративной культуры рекомендуется придерживаться следующих принципов.

1. Всегда держите связь с образом, задачей и целями организации. Начните с анализа стратегии и постройте четкий образ будущей культуры.

2. Создайте чувство острой необходимости в переменах и постоянно усиливайте его.

3. Уделяйте внимание участникам. Станьте на место участников изменений, вовлекайте в процесс как можно больше людей. Убедитесь, что все участники, в том числе и клиенты, почувствуют преимущества от изменений.

4. Вопрос «как?» не менее важен, чем вопрос «что?». Корпоративная культура – это принцип действия организации, обладающий некими ценностями. Поэтому изменение культуры должно происходить в соответствии с этими ценностями.

5. Стройте на старом и шагайте в новое. В любой корпоративной культуре есть как положительные, так и отрицательные черты. Вам придется полагаться на современные техники и следить, чтобы

не упустить самое главное. Вовлекайте коллектив в творчество, заимствуйте различные подходы вне системы, обучайте людей.

6. Создайте облегчающие механизмы. Это система вознаграждений, планирование и управление по поддержанию новых моделей культуры.

7. Выступайте в качестве ролевой модели. Менеджер личным примером должен поддерживать новые ценности.

8. Создайте общность правильно ориентированных и гибких руководителей. Необходимо добиться разумного сочетания руководства и лидерства.

9. Настаивайте на коллективном использовании изменений. Изменением корпоративной культуры должны заниматься все менеджеры без исключения, а не только отдел персонала.

Пример изменения культуры за счет регулирования организации

Крупное местное учреждение городского совета функционировало недостаточно эффективно. Оно не отвечало требованиям граждан. Анализ выявил возможные достижения и препятствия в заявленных результатах. Были проведены интервью с менеджерами различных уровней, с фокус-группами (неформальными лидерами, членами коллектива), ключевыми участниками (партнерами, гражданским советом, торговыми союзами). В результате выявлено шесть взаимосвязанных сфер, повысив эффективность которых можно рассчитывать на повышение общей эффективности (см. рис.30).

Были разработаны следующие рекомендации по повышению эффективности каждой сферы.

Устойчивое повышение ориентации на клиентов и граждан.

Выяснилось, что не все подразделения ориентированы на «заботу о клиентах», хотя большинство сотрудников и понимают важность «заботы». Требовалось рационализировать системы и процедуры.

Для этого были введены соглашение и письменные обязательства по предоставлению сервиса высшего качества.

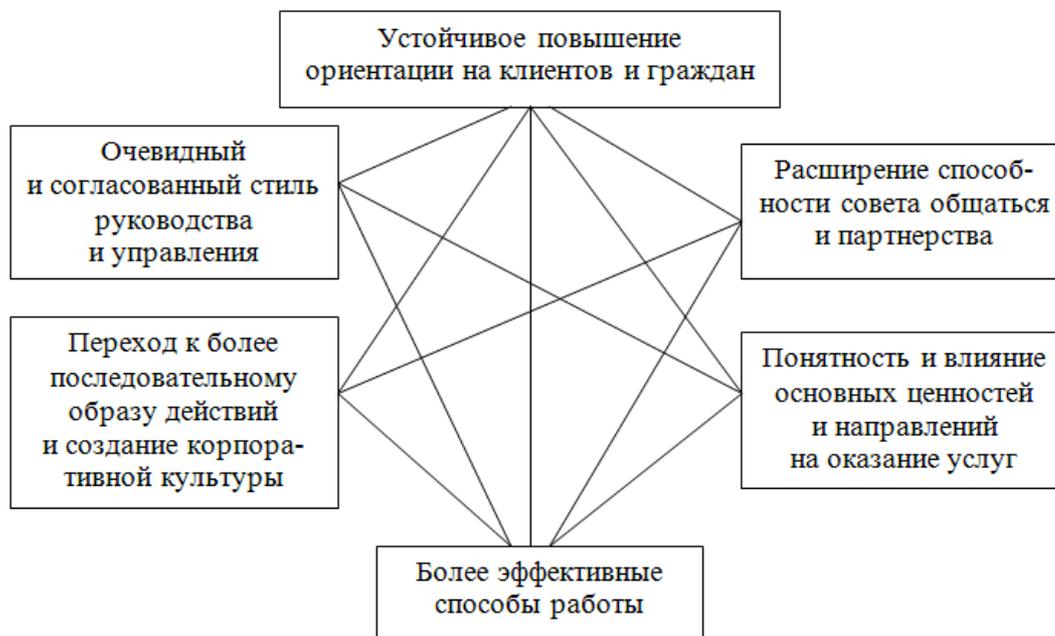


Рис. 30. Шесть ключевых сфер

Понятность и влияние основных ценностей и направлений на оказание услуг.

Были выделены основные ценности, установлены приоритеты корпоративной политики. Все ценности были воплощены в конкретные образы действия и приведены к желаемым результатам. За развитие и поддержку ценностей установлены системы вознаграждения.

Очевидный и согласованный стиль руководства подразумевает, что существуют:

- четкий и согласованный набор приоритетов;
- процессы управления конфликтами и давлением;
- приверженность целей и ответственность за осуществление приоритетных задач;
- методы минимизации разрушительного конфликта между группами.

До персонала была доведена вся информация о предстоящих изменениях для того, чтобы они могли принять участие в формировании собственного будущего.

Переход к более последовательному образу действий и создание корпоративной культуры предполагает, что установлены реалистичные цели и постоянно контролируется процесс. Были выявлены причины, задерживающие прогресс: множество приоритетов, политическая подоплека взаимоотношений, отсутствие ориентации на обучение людей и др. Устранение этих причин приведет к большему пониманию программ изменений.

Более эффективные способы работы. Были разработаны новые способы работы, начиная от более продуктивных и менее продолжительных совещаний и заканчивая построением матричных структур и созданием эффективных информационных систем.

Расширение способности общаться. Увеличение объема работ и нужных навыков требовало от работников городского совета тесного сотрудничества с внешними партнерами и поиска возможностей для обучения всей системы. Способности к эффективному внешнему партнерству необходимы и для улучшения совместной работы внутри городского совета.

10.4. Изменения на базе информационных технологий

Согласно последним данным в успешных компаниях около 30 % всех средств тратится на информационные технологии (ИТ).

70% компаний понимают необходимость внедрения ИТ-технологий, но только 20 % из них удается реализовать потенциал этих средств.

Для успешного внедрения ИТ-технологий необходимо:

- добиться легкого, гибкого управления производством заказных товаров;
- по-новому сегментировать рынок путем анализа маркетинговых исследований;

- обеспечить доступ к товарам через Интернет, что позволит сократить число агентов и посредников;
- искать и создавать новые формы партнерства и новые типы организаций;
- глобализировать операции;
- улучшить качество информации;
- обеспечить круглосуточную работу, чтобы максимально использовать ресурсы;
- сократить затраты на персонал.

Для успешного внедрения IT-технологий очень важно установить стратегию использования IT для чего можно воспользоваться стратегической сеткой (см. рис. 31). Она позволяет оценить текущее стратегическое положение организации в IT и решить сколько внимания уделять и как управлять этими технологиями.

Организация - «помощник» тратит много средств на IT, но успех зависит не только от IT-систем, требуется также инновационное развитие смежных процессов (например, врачебный кабинет).

Организация - «предприятие» полностью зависит от четкой работы IT-системы. В случае отказа последней, производство останавливается. Развитие инновационных процессов не является жизненно важным для поддержания конкурентоспособности.



Рис. 31. Стратегическая IT-сетка

Для организации - «разработчик» важно развитие программного обеспечения, но не повседневное использование ИТ –систем (например, организации, занимающиеся разработкой пакетов обучающих программ).

Организация – «стратег» получает преимущество от инновационного развития программного обеспечения (например, банк). Повседневная деятельность так же зависит от чёткой работы ИТ-систем. Наблюдается тесная связь между стратегией и ИТ.

Для успешного освоения ИТ-технологий в организации должна быть создана группа специалистов 5-10 топ-менеджеров, руководителя информационной службы, сотрудников, которые должны определить стратегию вложений в ИТ.

Освоение наиболее ценных ИТ-технологий требует длительного времени, оно зависит от специфических знаний организации. Сэм-бэмерфи и Змуд предлагают семь категорий навыков в ИТ-управлении.

1. Раскрытие бизнес потенциала.
2. Развитие внешних связей.
3. Линейные и топ-менеджеры должны активно участвовать в борьбе за ИТ-инициативы.
4. Развитие способностей всех сотрудников обращаться с информационными технологиями и использовать их в бизнес-процессах.
5. Установление связей между стратегическими проектами и ИТ-схемами.
6. Создание уместной и гибкой инфраструктуры, помогающей внедрять и использовать инновационные ИТ-механизмы.
7. Развитие способности сотрудников строить, поддерживать и сохранять обработку информации.

Переход к лучшему управлению ИТ включает в себя 3 этапа:

1. Создание группы специалистов из топ-менеджеров, линейных менеджеров, сотрудников. Увязывание стратегии организации со стратегией внедрения ИТ.

2. Проведение проверки знаний ключевых IT-технологий всеми сотрудниками.

3. Составление плана повышения квалификации наиболее важных навыков, установление четких временных рамок.

Трудности, которые связаны с IT, можно сформулировать следующим образом:

- большая часть информации, которая интересует менеджера не связана с IT;

- менеджеры предпочитают получать информацию «вживую», а не от железяк;

- чем сложнее и детальнее подход к управлению информацией, тем меньше надежд на изменение моделей поведения;

- информация не должна быть обобщенной;

- если информация – это власть и деньги, люди не спешат ей делиться;

- чтобы овладеть электронной перепиской, сначала необходимо научиться личному общению;

- нет ничего хуже информационной перегруженности.

К управлению IT нужно подходить серьёзно. Информационно-технологические навыки должны быть представлены не только в IT-отделах, но и во всей организации. К изменениям в привычках обмена информацией нужно подходить как к изменениям культуры. Причем нужно иметь в виду, что новые технологии могут, как поменять поведение, так и усилить существующие привычки и отношения.

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите основные причины реструктуризации.

2. Какие последствия влечет реструктуризация для персонала и организации?

3. Назовите основные причины слияния или поглощения организаций.

4. Как вы понимаете основные принципы успешного изменения корпоративной культуры?
5. Каким образом проводятся изменения на базе информационных технологий?
6. На примере конкретной организации предложите вариант стратегического изменения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мир, в котором мы живем, находится в постоянном изменении. То же касается и организаций, в которых непрерывно меняются стратегии, структуры, обязанности персонала и пр. Необходимо понять, каковы причины изменений и как сделать управление этими изменениями эффективным.

Управление изменениями позволяет не только понять важность и необходимость изменений, но и проводить анализ состояния таких важных понятий, как структура, культура, мотивация, операционный процесс с точки зрения совпадения основных теоретических концепций и действительного положения дел.

В условиях ужесточения конкуренции следует повышать систематичность и комплексность анализа. В этих целях диагностика организации должна предусматривать всеобъемлющий анализ внешней среды организации и её потенциала, нахождение конкурентных преимуществ организации и её слабых сторон, разработку предложений по проведению изменений различных компонентов организации с целью улучшения её деятельности.

В учебном пособии содержится необходимый теоретический материал, описываются некоторые модели и методы управления изменениями, даются практические советы, как действовать менеджеру в конкретных условиях, рассматриваются реальные ситуации.

Библиографический список

1. *Камерон, Э.* Управление изменениями [Текст] / Э. Камерон, М. Грин. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2006. 360 с.
2. *Друкер, П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения [Текст] / П. Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. 288с.
3. *Каплан, Р.С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П.Нортон /Пер с англ. М. Павлова. – М.: Олимп-бизнес, 2006. 294с.
4. *Горшенина, М.В.* Управление изменением [Текст] / М.В. Горшенина, В.П. Сухинин.- Самара: Изд-во СамГТУ, 2007. 132 с.
5. *Томсон, Р.* Управление изменением. Кн. 11 [Текст] / Р. Томсон /Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. 91 с.
6. *Сухинин, В.П.* Менеджмент. [Текст] / В.П. Сухинин, М.В. Горшенина. – Самара: Сам ГТУ, 2003. 249 с.
7. *Зуб, А.Г.* Стратегический менеджмент: теория и практика управления [Текст] / А.Г. Зуб. – М.: Аспект-Пресс, 2004. 415 с.
8. *Голубков, Е.П.* Технология принятия управленческих решений [Текст] / Е.П. Голубков. - М.: Дело и сервис, 2005. 544 с.
9. *Горшенина, М.В.* Основы проектирования образовательных систем с позиций качества [Текст] / М.В. Горшенина, Ю.Н. Кривушкин, В.П. Сухинин. – М.: Открытый мир, 2007. 224 с.

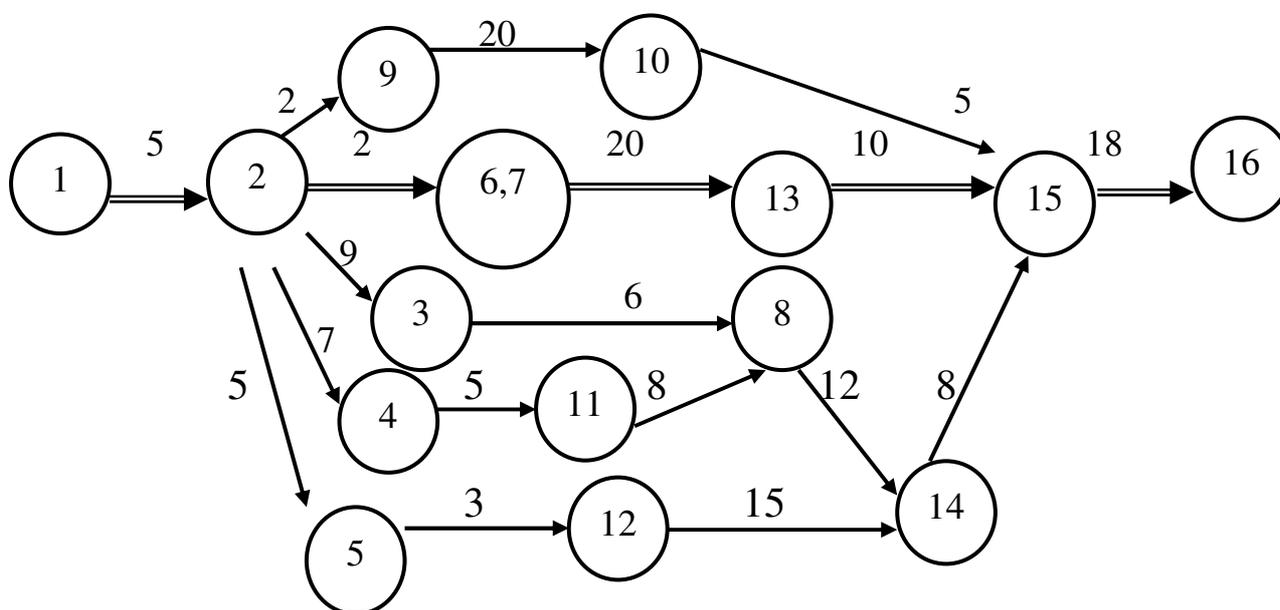
Открытие оптового склада
Диаграмма Гантта

Событие	Время / недели											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. Посещение площадки участниками проекта	■											
2. Подтверждение соглашения		■										
3. Получение расценок на оборудование		■	■									
4. Утверждение ассортимента заказов		■	■									
5. Утверждение штатного расписания		■	■									
6. Строительные работы складских помещений		■	■	■	■	■						
7. Строительные работы служебных помещений				■	■	■						
8. Заказ и получение оборудования			■	■	■	■						
9. Ввод в эксплуатацию системы управления заказами		■	■	■	■	■						
10. Рассылка первых заказов						■	■					
11. Решение по режиму работы			■	■	■	■						
12. Найм и обучение персонала			■	■	■	■						
13. Установка стеллажей для хранения						■	■	■				
14. Маркировка отсеков							■	■				
15. Получение товара								■	■	■	■	■
16. Начало поставок в магазины											■	■

Карта ключевых событий

Дата	Ключевое событие	Другие события
9 марта	Размещение согласовано и одобрено	Другие предварительные работы выполняются
8 апреля	Штат для участка нанят и обучен	Оборудование для работы заказано
17 апреля	Стеллажи установлены	Отсеки промаркированы
20 апреля	Получение товара	
15 мая	Поставка в магазины	

Сетевой график



Числа на стрелках обозначают число дней, требуемых для завершения каждой задачи. Выделенный путь составляет критический путь.

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ «Симптомы структурных недостатков»

Ознакомьтесь с Опросным листом и отметьте те вопросы, на которые Вы ответите «Да», имея в виду организацию, которую Вы выбрали в качестве объекта исследования.

Низкий уровень морали и мотивации.

Решения выглядят несогласованными и произвольными, не связанными с нормами и правилами?

Работникам не ясно, что от них ожидают и как может быть оценен личный вклад каждого?

Работники испытывают трудности из-за ожесточенной конкуренции между различными частями организации, порождаемой отсутствием четких правил для определения приоритетов?

Работники перегружены из-за того, что им приходится выполнять работу, с которой могли бы лучше справиться другие?

Решения принимаются медленно и некачественно.

Необходимая информация вовремя не доходит до людей, принимающих решения (возможно, из-за избыточного числа управленческих уровней)?

Люди, принимающие решения, изолированы друг от друга; не предусмотрены средства координации их деятельности?

Люди, принимающие решения, перегружены работой, т.к. не делегируют полномочия своим подчиненным в должной мере?

Отсутствуют адекватные процедуры оценки качества ранее принятых решений?

Конфликты и отсутствие координации.

Отдельные работники или группы имеют противоположные интересы, не согласованные с общей политикой организации относительно целей и приоритетов?

Упущены возможности для усиления координации деятельности работников, такие, как создание команд, или другие механизмы связи?

Непосредственные исполнители работ недостаточно мотивированы или отстранены от планирования этих работ?

Темпы роста затрат (особенно административных) опережают темпы инфляции.

В организации слишком много «боссов» и мало исполнителей?

Избыточное внимание к процедурам и «бумажная работа» отвлекают людей от продуктивной деятельности и приводят к раздуванию административного персонала?

Организация неспособна новаторски отвечать на изменения обстоятельств

Отсутствует специалист, отвечающий за мониторинг изменений во внешнем окружении и поиск финансирования для нововведений?

Нововведения и планирование изменений не находят надлежащей поддержки руководства?

Отсутствует координация деятельности работников, способных выявить новые рынки сбыта, и работников, способных удовлетворить потребности этих рынков (например, отсутствует координация между работниками отдела сбыта и работниками отдела развития)?

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ «Дилеммы»

Ознакомившись с каждым элементом списка, подумайте, нашла ли данная дилемма приемлемое разрешение в исследуемой организации.

Объем управления, иерархия, вертикальные и горизонтальные организации

Должны ли мы сократить до минимума количество подчиненных у менеджеров для улучшения контроля или, наоборот, увеличить это число для сокращения числа иерархических уровней в организации?

Централизация - децентрализация

Должны ли мы централизовать принятие решений для улучшения контроля за этим процессом или, наоборот, децентрализовать этот процесс и делегировать полномочия, чтобы усилить мотивацию исполнителей и их приверженность организации?

Специализация

Должны ли мы сузить круг обязанностей работников, чтобы воспользоваться преимуществом специализации, или, наоборот, ослабить специализацию, чтобы предоставить работникам возможности роста и повысить их ответственность за порученное дело?

Регламентация

Должны ли мы предельно четко определить обязанности каждого работника для облегчения контроля или, наоборот, предоставить работникам большее пространство для проявления гибкости и инициативы?

Единоначалие

Должны ли мы установить порядок, согласно которому у каждого подчиненного должен быть только один начальник, благодаря чему обеспечивается ясность в отношениях подчиненности, или, наоборот, разрешить работникам получать консультации и инструкции у нескольких руководителей?

Коммуникации

Должны ли мы группировать работников по функциональному принципу, согласно которому специалисты разного профиля всегда подчиняются разным менеджерам, или объединять в группы работников, занятых в производстве одного продукта или предоставлении одной услуги, предлагаемых организацией внешним потребителям, или же создавать подразделения, обслуживающие отдельные географические регионы?

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ «Культура организации»

Вопрос	Ответ
Каковы основные ритуальные процедуры в организации (обряды, церемонии и ритуалы) и каким целям они служат?	
Опишите некоторые из историй, мифов, легенд, которые бытуют в культуре организации. Что они сообщают о культуре?	
Какие примеры физического проявления культуры организации (артефакты, физическое расположение) Вы можете привести? Что они сообщают о культуре?	
Какие фразы, клише, характерные слова и т.д. звучат в повседневных разговорах?	
Каковы самые излюбленные темы разговоров?	
Какие убеждения, как формальные, так и неформальные, доминируют в культуре?	
<p>Определите двух влиятельных людей в каждой культуре. Каким образом они характеризуют культуру?</p> <p>Личность А</p> <p>Личность В</p>	
Каковы основные «можно» и «нельзя» в культуре? Что случится, если кто-то нарушит шаблон?	
Опишите человека, который добился успеха в рамках своей культуры. Как такие люди продвигаются вперед? Что помогает им добиться успеха?	

Вопрос	Ответ
Каковы реакции на необычные и/или странные события, например, на угрозу захвата?	
Приходилось ли Вам работать в других организациях? Если да, то чем отличаются культуры различных организаций?	
Занимается ли Ваша организация бизнесом, имеющим высокую степень риска? Как это влияет на культуру?	
Насколько быстро (если это вообще происходит) служащие получают обратную связь, которая касается их действий и выполнения работы?	

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЕМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

В качестве примера рассмотрим изменения в организации приемной компании в Сызранском филиале СамГТУ.

Объект исследования – Сф СамГТУ.

Предмет – приемная компания.

Цель– провести изменения в организации приемной компании с целью увеличения потока абитуриентов.

Задачи:

1. Исследовать влияние факторов внутреннего и внешнего окружения на деятельность Сф СамГТУ.
2. Определить тип организации – машина, политическая система, организм, поток и трансформация.
3. Выбрать оптимальную модель проведения изменений.
4. Разработать программу изменений.

1. Краткое описание объекта изменений

Филиал Самарского государственного технического университета – государственное учреждение высшего профессионального образования.

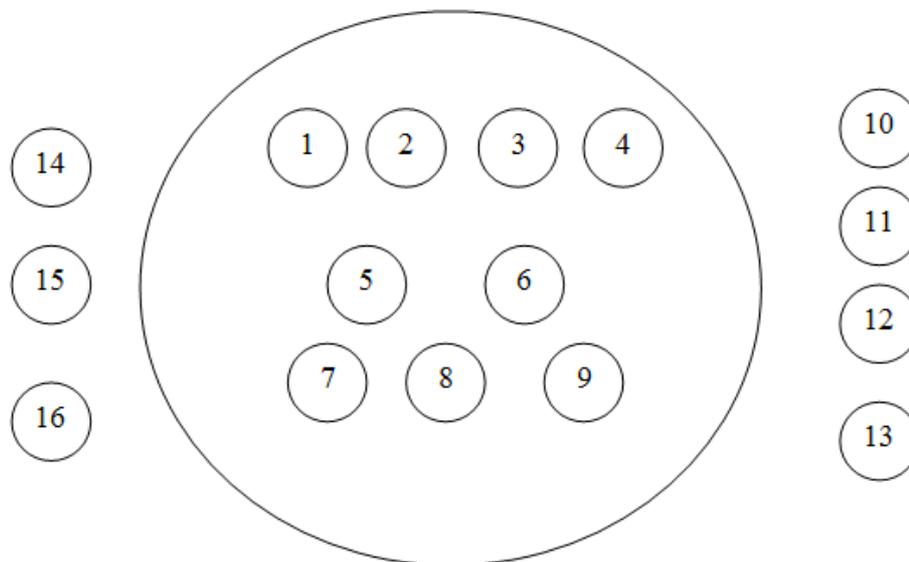
Филиал возник в 1951 году как У КП ВЗМИ на локомотивном заводе (ныне ОАО «Тяжмаш»). В настоящее время в нем получает образование свыше 2500 студентов по дневной, вечерней и заочной формам обучения.

В составе филиала 12 кафедр, 5 факультетов, численность сотрудников 350 человек. В филиале развита инфраструктура, которая включает в себя АХЧ, столовую, базы отдыха, библиотеку, ИВЦ, медиатеку.

Основными поставщиками являются школы города, Западного образовательного округа, близлежащих сел и городов других обла-

стей, учебные заведения начального и среднего профессионального образования. Потребители – это предприятия и учреждения города.

На рис. П 5.1 представлена системная карта филиала.



Р и с. П.5.1. Системная карта филиала

1-6 – факультеты; 7 – библиотека; 8 – медиатека; 9 – ИВЦ;
 10 – школы Западного образовательного округа; 11 – техникумы;
 12 – поставщики абитуриентов из других регионов;
 13 – министерство; 14 – головной университет;
 15 – предприятия; 16 - конкуренты.

3. Анализ факторов внешнего окружения для Сф СамГТУ представлен в таблице П 5.1.

Таблица П 5.1

Анализ факторов внешнего окружения

Факторы	Знак влияния, балл	Анализ	Критический синтез
1	2	3	4
1. Социальные 1.1. Снижение числа выпускников школ 1.2. Рост благосостояния населения	-7 +5	Снижение количества абитуриентов Возможность увеличения «коммерческих» студентов	Усиление профориентационной работы с целью привлечения абитуриентов, создание профильных классов

1	2	3	4
2. Технологические			
2.1. Возможность создания виртуальных лабораторий	+5	Повышение качества обучения за счет внедрения современных образовательных технологий	Модернизация старого оборудования и закупка нового, внедрение новых технологий в лабораториях, установка нового программного обеспечения, оснащение аудиторий электронными досками и другими современными средствами обучения
2.2. Развитие новых технологий	+5		
2.3. Появление более современных средств обучения	+3		
3. Экономические			
3.1. Снижение госбюджетного финансирования	-5	Снижение количества студентов из социально-необеспеченных слоёв общества	Регулирование финансовых потоков, увеличение доли хоздоговорных работ
3.2. Увеличение цен на энергоносители	-7	Увеличение затрат на содержание	Установка приборов учета и контроля, установка энергосберегающего оборудования
4. Политические			
4.1. Политика государства в области образования	+/- 7	Может привести как к падению так и к увеличению спроса на высшее образование	Своевременное реагирование на изменения в законодательстве, налоговой политике и пр.
5. Экологические			
5.1. Загрязнение окружающей среды	-3	Ухудшение здоровья студентов, сотрудников	Закупка оборудования, соответствующего требованиям эргономической и экологической безопасности
6. Конкуренция			
6.1. Отсутствие в городе технических вузов	+9	Потеря абитуриентов на экономические специальности и уверенный набор на технические специальности	Повышение качества предоставляемых образовательных услуг, работа по договорам с предприятиями города, участие в НИОКР предприятия, обучение и развитие персонала
6.2. Рост числа филиалов экономических вузов	-9		

1	2	3	4
7. Рынок			
7.1. Спрос на инженерные специальности	+7	Востребованность инженерных кадров на рынке труда привлекает больше абитуриентов на технические специальности	Маркетинг образовательных услуг региона, открытие новых специальностей и специализаций, контакт с Центром занятости и трудоустройства населения, повышение качества подготовки специалистов
7.2. Насыщенность рынка специалистами экономического профиля	-9	Снижение спроса на специалистов экономического профиля	

Наиболее существенное влияние оказывают политические и социологические факторы, так как снижение числа абитуриентов снижает денежные поступления в доход вуза. Тенденция на снижение числа выпускников школ продолжается. Кроме того, количество выпускников, сдающих ЕГЭ по физике также невелико, что делает невозможным набор на технические профили подготовки.

В связи с этим необходимо изменить профориентационную работу, для восполнения числа абитуриентов.

SWOT-анализ позволит нам определить слабые и сильные стороны Сф СамГТУ, возможности и угрозы со стороны внешней среды (табл. П5.2).

Из этого анализа следует, что необходимо лицензировать направления подготовки, востребованные на рынке труда, и активизировать работу по стимулированию школьников к сдаче ЕГЭ по физике. Кроме того, необходимо поднять на качественно новый уровень работу с заочниками.

SWOT - анализ

	<u>Возможности</u>	<u>Угрозы</u>
	1. Отсутствие технических вузов в городе 2. Поддержка городских властей 3. Заинтересованность работодателей в выпускниках технического профиля подготовки	1. Снижение числа абитуриентов с ЕГЭ по физике 2. Конкуренты со стороны других филиалов 3. Снижение госбюджетного финансирования
<u>Сильные стороны</u> 1. Традиции 2. Кадровый состав 3. Возможность внеучебной работы со студентами 4. Филиал опорного вуза 5. Материально-техническая база 6. Конкурентоспособность выпускников 7. Инфраструктура 8. Наличие лицензии и аккредитации	Привлечь абитуриентов, сделав акцент на востребованности выпускников филиала на предприятиях региона и предоставляемых возможностях для личного роста	Попытаться удержать потенциальных абитуриентов от перехода к конкурентам, проинформировав их об имеющихся преимуществах филиала и качестве подготовки выпускников
<u>Слабые стороны</u> 1. Отсутствие направлений подготовки, востребованных на рынке 2. Недостаточность методического обеспечения для осуществления дистанционного обучения 3. Слабая маркетинговая политика	Абитуриенты могут отказаться поступать в филиал из-за отсутствия нужных им направлений подготовки и невозможности обучения по дистанционной форме; требуется лицензирование новых направлений инженерной подготовки, например «химическая технология»	Появившиеся конкуренты, обеспечивающие подготовку по экономическим профилям подготовки, за счет более низких цен и агрессивной рекламы сокращают количество поступающих в филиал

3. Определение принципа работы организации

Организация представляет собой открытую систему, вынужденную приспособляться к изменениям в окружающей среде. Для эффективного функционирования системы необходимо учитывать социальные потребности как внутри, так и вне Сф СамГТУ. Основа успеха – информационный поток между различными частями системы и её окружением. Кроме того, необходимо добиться максимального соответствия индивидуальных, командных и организационных потребностей. Следовательно, можно сделать следующий вывод: наиболее подходящий принцип работы Сф СамГТУ - организация как организм.

Наиболее приемлемый подход к изменениям: в начале идет сбор информации; затем данные передаются людям, ответственным за введение изменений. Решение принимается коллективно. Обеспечивается обучение и поддержка.

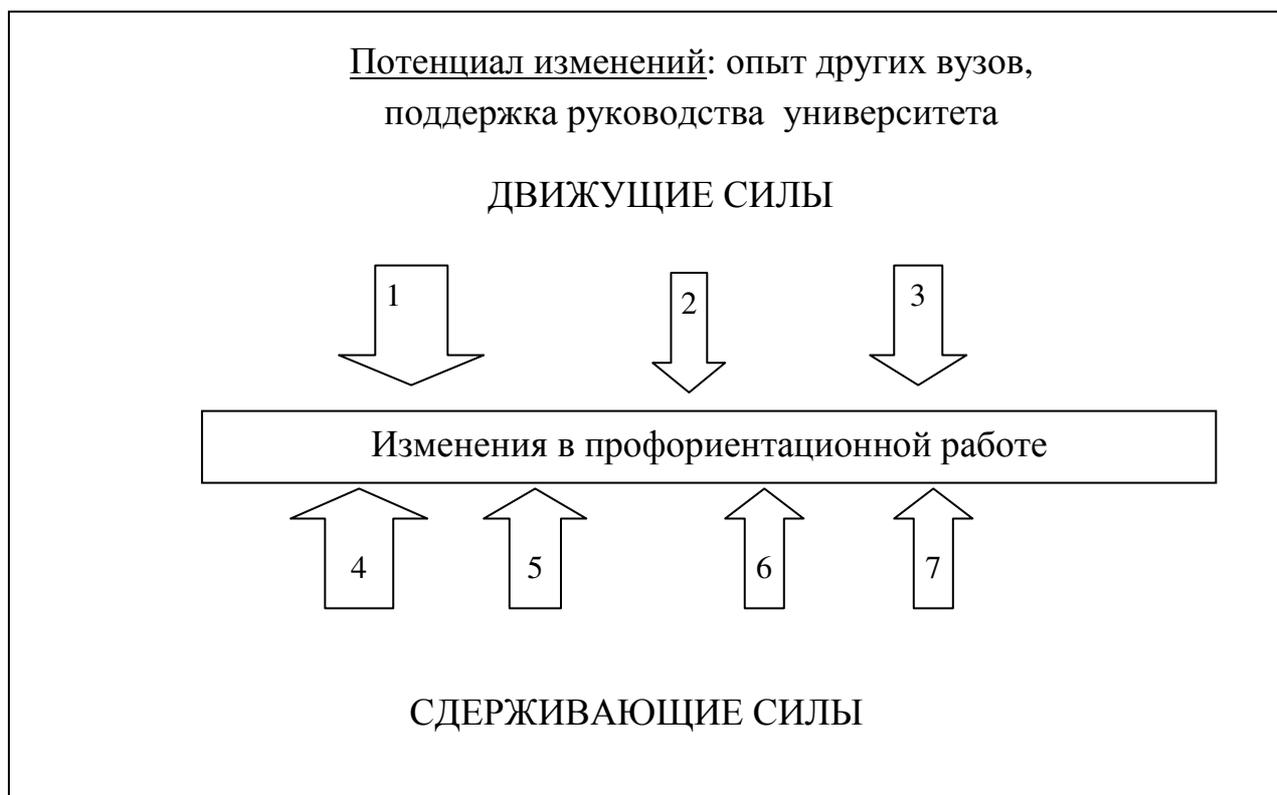
Важно добиться участия сотрудников и осознание необходимости перемен. Изменения строятся в ответ на изменения в окружающей среде.

4. Выбор модели. Для управления изменением приемлемы модели: Левина, Коттера, Бекхарда и Харриса, Надлера и Ташмена, Бриджеса, Карналла, Сенге. Рассмотрим их и выберем наиболее подходящую.

Основу модели Левина составляет диаграмма «Анализ поля сил» (рис. П 5.2).

Стратегия должна быть направлена на снижение сил сопротивления:

- объяснение, обучение, поддержка;
- финансирование;
- привлечение персонала.



Р и с. П 5.2. Диаграмма К. Левина

1 – снижение числа выпускников; 2 – желание руководства;
3 – Законодательство о ЕГЭ; 4 – инерционность персонала (и так хорошо); 5 – затраты временные и материальные; 6 – необходимость в смене ориентиров; 7 – необходимость применения новых форм профориентационной работы

Модель Коттера – восемь шагов.

1. Развитие чувства крайней необходимости. На совещаниях, заседаниях Совета доводить до всех «статистику» и ее последствия для филиала.

2. Сформировать коалицию. При ФДО создается группа, в которую входят преподаватели физики и преподаватели, занятые в профориентационной работе.

3. Создание образа. Необходимо направить усилия на выпускников техникумов, выпускников школ других регионов, оказание помощи в преподавании физики.

4. Распространить образ. Руководящая коалиция моделирует новое поведение людей, например, собрание преподавателей физики школ города.

5. Дать возможность окружающим действовать в соответствии с образом. Дать возможность людям проявлять инициативу.

6. Учет краткосрочных побед. Например, результаты олимпиад, участие в конкурсах, проведение семинаров, обязательное поощрение.

7. Укрепить изменения. Постоянно оживлять процесс новыми проектами.

8. Утвердить новые подходы. Добиться единства действий в достижении цели.

Модель Бекхарда и Харриса.

$$C = (A \times B \times D) > X,$$

где C – изменение,

A – уровень недовольства настоящим положением,

B – желание внести предложенные изменения,

D – практичность изменений,

X – стоимость изменений.

Эта модель работает, если все ее составляющие имеют достаточно большую величину. В нашем случае A – сравнительно мала, так как недовольство появится в следующем году.

Модель Надлера и Ташмена (рис. П 5.3).

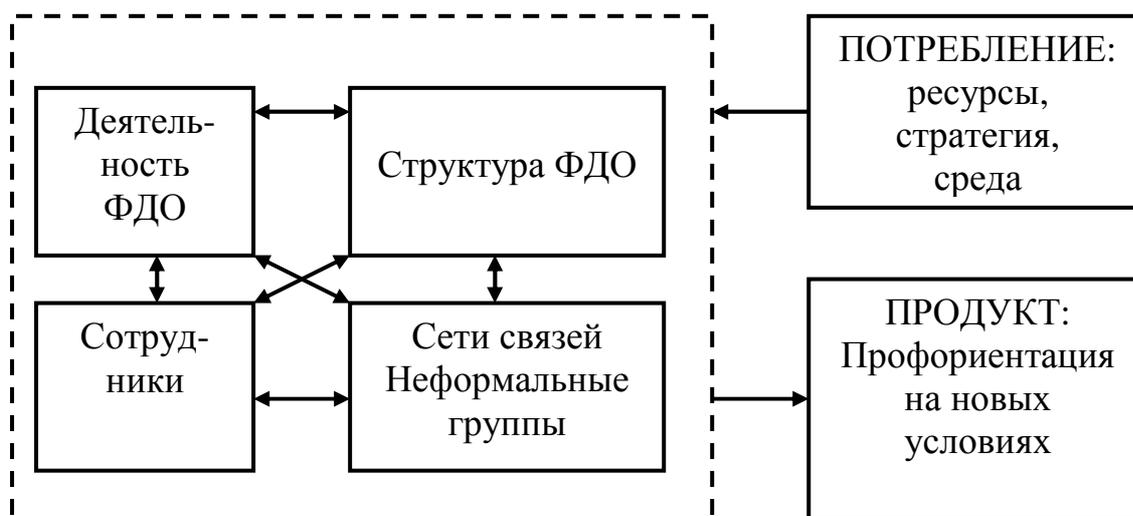


Рис. П 5.3. Модель согласования Надлера – Ташмена

Важно то, что в изменениях задействованы все элементы образовательного учреждения (табл. П5.3).

Таблица П5.3

Анализ элементов модели Надлера - Ташмена

Элемент модели	Текущее состояние	Желаемое состояние
Потребление	Школы и учебные заведения СПО города	Школы и учебные заведения СПО Западного образовательного округа и других регионов, предприятия города
Деятельность	Подготовительные курсы, профориентация по школам города	Подготовительные курсы, профориентация по школам и предприятиям города, округа и другим регионам, предпрофильная подготовка
Структура	Сотрудники ФДО	Создание группы при ФДО из сотрудников, преподавателей физики, преподавателей кафедр
Культура	Старые ценности и поведение	Новые ценности и новое поведение людей
Сотрудники	Сотрудники ФДО с инерционным мышлением	Инициативные работники ФДО и кафедр, формирующие необходимый образ и действующие единой командой
Продукт	Профориентационная работа с низкой эффективностью	Эффективная профориентационная работа на новых условиях

Модель Бриджеса.

Необходимо обозначить окончание старых подходов, обеспечить понимание перемен и обозначить начало новых видов деятельности. Поскольку перемены – это психологический процесс, то необходимо так наладить работу, чтобы сотрудники осознали всю важность предстоящих изменений.

На этапе «Окончание» необходимо дать полную информацию о «статистике» и о том, чем грозит сокращение абитуриентов для фи-

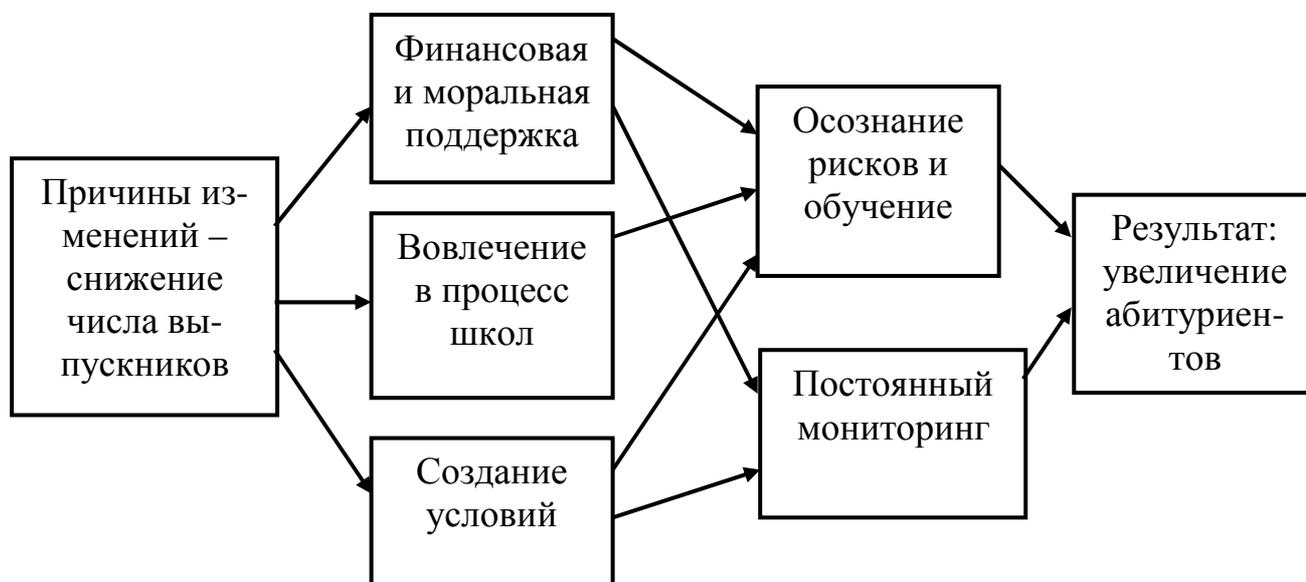
лиала (снижение финансовых поступлений, сокращение штата и т.д.).

Нейтральная зона должна быть воспринята как часть процесса. Для этого необходимо:

- повышать ощущение необходимости перемен;
- убеждать людей не держаться за прошлое;
- активно работать с недовольными;
- обеспечить возможность общения участников проекта с руководителями;
- активизировать творчество;
- не спешить;
- осознать важность позиции руководителя.

На этапе «Новое начало» нужно четко объяснить *причину* изменений (снижение числа выпускников), создать *образ* нового (новые подходы к профориентационной работе), составить пошаговый *план* профориентационной работы и определить *результат* изменений (увеличение числа абитуриентов).

Модель Карналла.



Модель Сенге.

Реализация этой модели предполагает начинать с малого: запускать пилотный проект, ставить реальные цели, например, увеличение

числа, сдающих ЕГЭ по физике на 10 %, пристально контролировать проект на всем пути его существования, реально обозначить цель – увеличение числа абитуриентов.

Из всех рассмотренных моделей, на наш взгляд, наиболее приемлемыми для проведения изменений являются модели Левина и Коттера.

При реализации модели Левина принято решение о снижении сил сопротивления:

- инерционность персонала;
- затраты времени и средств;
- необходимость применения новых форм работы;
- смена ориентиров.

Основной персонал пока не чувствует необходимости перемен: работа есть, зарплата растет, социальные программы выполняются. Ухудшение положения будет осознано через год.

Изменение профориентационной работы требует финансирования и времени: необходимо выезжать за пределы региона, проводить занятия и семинары для школьников и преподавателей, разработать и внедрить новые ориентиры и критерии.

5. Программа изменений

Размораживание. Для снижения инерционности мышления необходимо на каждом совещании, заседании с цифрами в руках доказывать необходимость активизации и изменения видов профориентационной работы.

Изменение. Необходимо определить несколько направлений профориентационной работы. Во-первых, учитывая, что резкое снижение числа выпускников наблюдается только в Западном образовательном округе Самарской области, необходимо направить усилия на работу в Ульяновской, Саратовской, Пензенской областях, включая Ст. Кулатку, Новоспасское, Хвалынский, Кузнецк. Для этого нужно создать мобильную группу из числа опытных преподавателей, студентов, руководства, которые будут встречаться с абитуриентами из этих насе-

ленных пунктов с тем, чтобы показать все лучшее, чем располагает филиал: презентация, творческие коллективы художественной самодеятельности, спортивные достижения и пр.

Второе направление – это работа с выпускниками техникумов: организация для них курсов подготовки по русскому языку, физике и математике для сдачи ЕГЭ.

И, наконец, работа со школами с целью повышения числа выпускников, сдающих ЕГЭ по физике.

Для успешности реализации проекта необходимо определить вознаграждение за успехи как материальное, так и моральное. Анализируя число абитуриентов, подавших заявления, число поступивших, число записавшихся для сдачи ЕГЭ установить премиальные поощрения.

На рабочих совещаниях отмечать успехи отдельных участников проекта, обмениваться опытом.

Наконец, составляется план изменений (табл. П 5.4).

Таблица П5.4

Профориентационная работа в новых условиях

№ пп	Мероприятия	Срок	Ответственные	Контроль
1.	Составление плана	Сентябрь	Зам. директора по ВР	Участие всех кафедр
2.	Проведение круглого стола с преподавателями физики	Сентябрь	Зам. директора по ВР	Количество участников
3.	Разработка плана и тематики семинаров	Октябрь	Отв. секретарь приемной комиссии	Число часов и тем
4.	План экскурсий	Октябрь	Декан ФДО	Количество школьников
5.	План проведения лабораторных работ по физике	Октябрь	Декан ФДО	Количество школ, изъявивших желание
6.	Повышение квалификации преподавателей	Ноябрь	Отв. секретарь приемной комиссии	Количество преподавателей

№ пп	Мероприятия	Срок	Ответственные	Контроль
7.	Помощь в подготовке сдачи ЕГЭ по физике	Ноябрь-май	Отв. секретарь приемной комиссии	% записавшихся на сдачу ЕГЭ
8.	Встреча с учащимися техникумов	Ноябрь	Декан ФДО	Количество техникумов
9.	Организация подготовки по математике и физике	Ноябрь	Декан ФДО	Число слушателей курсов
10.	Создание мобильной группы	Ноябрь	Зам. директора по ВР	Количество человек с факультета
11.	Составление плана выезда в районы	Ноябрь	Декан ФДО	Количество населенных пунктов
12.	Проведение Дня открытых дверей	апрель	Отв. секретарь приемной комиссии Декан ФДО	Количество учащихся
13.	Организация и проведение олимпиад	Январь-апрель	Деканы факультетов	Количество учащихся
14.	Организация выступления в СМИ	Февраль-июнь	Зам. директора по ВР	Число публикаций
15.	Организация работы приемной комиссии	Июнь-август	Отв. секретарь приемной комиссии	Набор

Представленный план учитывает все аспекты планируемых изменений, имеет конкретные параметры контроля.

Замораживание. Для того, чтобы зафиксировать положение о новых подходах к профориентационной работе, необходимо в планы работ кафедр и ученого совета периодически включать вопросы о проведении профориентационной работы.

В заключении следует сказать, что каждый из планов носит социальный характер, это значит, что он составляется людьми и предназначен для выполнения тоже людьми, поэтому возможны некоторые

отклонения от плана, однако это не должно рассматриваться как отклонение от цели.

Оценка. Основным критерием эффективности изменений в профориентационной работе является набор, то есть количество поступивших абитуриентов. Промежуточные критерии отражены в плане (табл. П4, граф «Контроль»).

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ	6
Глава 2. НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ	11
2.1. Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения.....	11
2.2. Анализ причин изменения.....	18
Глава 3. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ	21
3.1. Организация как машина.....	21
3.2. Организация как политическая система.....	23
3.3. Организация как организм.....	24
3.4. Организация как поток и трансформация.....	25
Глава 4. МОДЕЛИ И ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ	28
4.1. Модель К. Левина.....	28
4.2. Модель Р.Дж. Балока и Д. Баттена.....	31
4.3. Модель «Восемь шагов» Дж. Коттера.....	32
4.4. Модель изменений Р.Ф. Бекхарда и Р.Т. Харриса.....	34
4.5. Модель согласования Д. Надлера и М. Ташмена.....	35
4.6. Модель управления переходом У. Бриджеса.....	36
4.7. Модель управления изменениями К. Карналла.....	38
4.8. Системная модель П. Сенге.....	39
4.9. Подход «Сложный ответный процесс» Р. Стейси и П. Шоу.....	40
4.10. Осуществление программы изменений.....	43
Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЕМ СТРУКТУРЫ	47
5.1. Формальные организационные структуры.....	47
5.2. Неформальные структуры.....	53
Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	57
6.1. Понятие организационной культуры.....	57
6.2. Типы организационных культур.....	58
6.3. Формирование корпоративной культуры.....	62
Глава 7. ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ	68
7.1. Основные модели поведения людей.....	68
7.2. Основные модели и теории мотивации.....	70
7.3. Проектирование работ.....	75
Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА	79
8.1. Необходимость развития персонала.....	79
8.2. Анализ потребностей в обучении.....	81
8.3. Основные методы развития персонала.....	82

Глава 9. АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ.....	85
9.1. Понятие операций	85
9.2. Проектирование операций.....	89
9.3. Планирование операций.....	93
9.4. Совершенствование операций.....	95
Глава 10. ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИЗМЕНЕНИЯ.....	98
10.1. Реструктуризация	98
10.2. Слияние и поглощение.....	106
10.3. Изменение корпоративной культуры.....	111
10.4. Изменения на базе информационных технологий.....	115
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	120
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	121
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	122

Учебное пособие

*СУХИНИН Валентин Павлович
ГОРШЕНИНА Маргарита Владимировна*

Управление изменениями

Редакторы:
*Е.С. Захарова
И. А. Назарова*

Подписано в печать 20.05.2016г.
Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная
Усл. п. л.8,4 Уч.-изд. л. 5,6
Тираж 100 экз. Рег. № 3/16sf

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Самарский государственный технический университет»
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Главный корпус

Отпечатано в типографии
Самарского государственного технического университета
Филиал в г. Сызрани, 446001, г. Сызрань, ул. Советская 45