

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

М. И. ЗАКИРОВА

ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Учебно-практическое пособие



Владимир 2020

УДК 658
ББК 65.290
3-19

Рецензенты:

Кандидат экономических наук
генеральный директор ООО «Вязниковская текстильно-галантерейная
фабрика», г. Вязники
В. А. Мошнов

Кандидат экономических наук
доцент кафедры менеджмента и маркетинга
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
М. В. Рахова

Закирова, М. И.

3-19 Организация стратегических изменений : учеб.-практ. пособие / М. И. Закирова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020. – 236 с.
ISBN 978-5-9984-1202-8

Представлены теоретические основы курса «Организация стратегических изменений». Пособие раскрывает основные моменты в области стратегических изменений, проводимых в организациях, для самостоятельного контроля даны вопросы, практические задания, позволяющие закрепить полученную студентом теоретическую базу, а также приводятся рекомендации по самостоятельной работе. Издание предназначено для оказания помощи студентам в освоении дисциплины «Организация стратегических изменений».

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность».

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 21. Табл. 45. Библиогр.: 100 назв.

УДК 658
ББК 65.290

ISBN 978-5-9984-1202-8

© Закирова М. И., 2020

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях бесспорным является тот факт, что под влиянием внешней среды компаниям для выживания на рынке и увеличения своих конкурентных преимуществ необходимо адаптироваться и осуществлять стратегические изменения. Организация как открытая система, функционирующая в изменяющихся высокими темпами условиях, вынуждена для ее нормального функционирования приспосабливаться и изменяться. В противном же случае она будет лишена своих стержневых компетенций и погибнет. В связи с чем значение организации и управления стратегическими изменениями в последние годы становятся достаточно актуальным для менеджеров современных организаций. Стоит также отметить, что в процессе всего жизненного цикла компании претерпевают организационные изменения и модификации.

В учебно-практическом пособии систематизированы основные теоретические и методические подходы по анализу и прогнозированию организационных изменений. Структура пособия состоит из двух разделов, включающих одиннадцать тем, посвященных различным вопросам управления, планирования и организации стратегических изменений.

Изучение дисциплины «Организация стратегических изменений» позволяет обучающимся овладеть и закрепить теоретические и практические навыки в области современных подходов, моделей, принципов организации и управления стратегическими изменениями.

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать: основные дефиниции, виды, принципы, модели и методы управления и организации стратегическими изменениями;

уметь: применять изученный теоретический инструментарий по анализу и организации стратегических изменений в своей практической деятельности, а также проводить меры по предотвращению и снижению сопротивления при внедрении изменений;

владеть: методами прогнозирования и управления организационными изменениями компании, а также способностью контроля и реализации организационных изменений и модификаций, прогнозирования и своевременного преодоления / снижения возникающего сопротивления проводимым организационным изменениям.

Раздел 1. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА, СИСТЕМНЫЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Теоретический минимум

«Система» (от греч. «systema» – целое, составленное из частей; соединение) - множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

Можно выделить базовые признаки системы:

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

Системы обладают общими важными чертами (свойствами).

1. Целостность – принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её элементов и невыводимость из последних свойств целого; зависимость каждого элемента, свойства и отношения системы от его места, функций и т.д. внутри целого;

2. Структура – совокупность взаимосвязей (отношений) между компонентами системы. Поэтому можно сказать, что система и структура - разномасштабные понятия: не существует бесструктурных систем и внесистемных структур. Структура является внутренним свойством всякой системы, из каких бы элементов она не состояла. Можно

сказать, что структура - инвариантное свойство системы, не зависящее от свойств и природы элементов.

3. Делимость – возможность расчленения системы на составляющие ее компоненты. При этом выделяются:

- подсистема – совокупность взаимосвязанных элементов, способных выполнять относительно независимые функции в рамках общей цели системы (система меньшего масштаба);

- элемент – это простейшая неделимая часть системы. Представление о неделимости элемента является относительным (элемент - предел деления системы с точки зрения решения конкретной задачи);

- масштаб системы – определяется разнообразием и количеством подсистем и элементов в составе системы;

- множество состояний – каждый компонент системы обладает своим поведением и состоянием, отличным от других, что свидетельствует о множественности состояний системы.

4. Открытость – способность системы обмениваться с внешней средой потоками материи, энергии и информации. В этой связи возникают следующие понятия:

- границы системы (изолированность) – возможность отделить систему от других систем (физически, пространственно или по другим признакам). Как правило, изолированность систем всегда относительна;

- внешняя среда – системы, условия и элементы, расположенные за пределами границ системы;

- внутренняя среда – основные компоненты системы. Применительно к характеру взаимодействия со средой следует выделять: существенные элементы (связи), без которых система не может существовать и достигать целей; несущественные – оказывающие незначительное влияние на существование и функционирование системы; пренебрегаемые – не оказывающие на систему заметного влияния.

- адаптивность – способность предпринимать адекватные действия в ответ на многообразные действия внешних и внутренних факторов.

Простое, на первый взгляд, представление системы имеет фундаментальное значение для понимания процессов и явлений в организациях и в окружающем мире как беспредельном разнообразии взаимосвязанных систем. Выход системы любого уровня служит входом для

другой системы, которая в свою очередь обеспечивает вход следующей системы и т.д.

Существует множество различных классификаций систем. Приведем некоторые определения, значимые для теории организаций.

Закрытые системы – это системы, у которых нет обмена с внешней средой.

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

Приспосабливающиеся (адаптивные) системы – системы, у которых управляющие параметры или алгоритмы управления адаптируются к возмущающим воздействиям с целью оптимального управления системой. В условиях, когда другие системы с заранее заданными входными параметрами и структурой не могут обеспечить требуемое управляющее воздействие из-за изменения динамических характеристик объекта управления, применяются адаптивные системы.

По способу управления адаптивные системы подразделяются на:

- самонастраивающиеся системы
- самоорганизующиеся системы
- самообучающиеся системы

Динамические системы – представляют собой структурированный объект, имеющий входы и выходы, объект, в который в определенные моменты можно вводить и из которого можно выводить вещество, энергию, информацию. Динамические системы подразделяются на системы, в которых процессы протекают во времени непрерывно, и системы, в которых все процессы совершаются только в дискретные моменты времени. При этом в обоих случаях предполагается, что поведение системы можно анализировать в некотором промежутке времени, что непосредственно и определяется термином «динамическая».

Ряд систем обладает таким свойством, при котором часть из выходов (результатов поведения) системы вновь воздействует на вход системы с тем, чтобы вызвать последующие выходы. Такие системы называются системами с обратной связью.

Организация как система обладает всеми основными свойствами систем, описанными ранее. Организация – это открытая система, ее невозможно представить вне взаимодействия с внешней средой. Внешняя среда включает организации и факторы, оказывающие определяю-

щее влияние на организацию. Поэтому организация не может быть статичной. Она должна быстро узнавать обо всех изменениях внешней среды, представлять их значение, выбирать наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению ее целей, эффективно реагировать на воздействие внешней среды.

Рассматривая любую организацию как систему можно выявить следующие общие свойства:

- 1) эмерджентность;
- 2) эквифинальность;
- 3) гомеостаз(самосохранение).

Эмерджентность – наличие у системы дополнительных особых свойств, не присущих ее подсистемам. Потенциал организации больше суммы потенциалов элементов, входящих в систему по отдельности.

Эквифинальность – внутренняя предрасположенность системы к достижению некоего предельного состояния, не зависящего от внешних условий (определяется исключительно параметрами системы).

Гомеостаз – организация, будучи целостным образованием, всегда стремится воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление, в частности внешней среды.

Организациям как реальным объектам присущи дополнительные определенные черты (характеристики):

- Управляемость – необходимость целенаправленного координирования работников для получения необходимых результатов.

-Социальность – организация это социальное образование, состоящее из людей. Поэтому, исходя из системного взгляда на организацию, при исследовании и управлении нужно учитывать их потребности, привычки, вкусы, культуру и др.

- Границы – организации обладают пространственной обособленностью. Границы определяют, где начинаются и заканчиваются системы. Они могут быть физическими, психологическими, символическими и др. Во времени они также могут изменяться.

- Структура – установленная схема размещения и взаимодействия (взаимозависимости) элементов организации. Обладает свойствами: сложность - степень дифференциации элементов организации (показатели – уровень специализации или разделения труда; количество уровней в иерархии; степень территориального распределения элементов); формализация; соотношение «централизация/децентрализация» –

определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются решения.

-Наличие цели (целей) функционирования. Применительно к организации - это миссия и система целей. Миссия определяет предназначение организации. Она включает: сферу деятельности; основные результаты деятельности; основные технологии (способы деятельности); философию организации (систему ценностей и мотивов деятельности). Система целей состоит из целей для всех уровней управления (от высшего руководства до исполнителей), сформированных в соответствии с законом декомпозиции.

Каждая организация является элементом природы и общества и представляет собой систему независимо от нашего осознания. Отличие лишь в эффективности работы системы, которая может развиваться успешно, или наоборот – деструктивно. Успешное развитие любой компании зависит от способности высшего менеджмента комплексно воспринимать организацию как систему, а все производственно-хозяйственные аспекты деятельности должны быть формализованы в соответствующих внутрифирменных документах.

Таким образом, важность грамотной идентификации и осознания системных свойств организации заключается в следующем: оценка проявления каждого свойства позволяет диагностировать слаженность работы всех элементов внутри организации и управлять развитием компании, обеспечивая положительную динамику жизненного цикла. Выявление слабого или деструктивного проявления одного из системных свойств является индикатором необходимости соответствующих управленческих решений по устранению негативных процессов, которые позволят трансформировать негативное проявление внутрифирменных элементов в позитивное развитие организации как успешной и процветающей системы.

Контрольные вопросы

- 1. Что такое система?*
- 2. Какие можно выделить базовые признаки системы?*
- 3. Какими основными свойствами обладают системы?*
- 4. Организация как система?*

5. *Какие основные системные свойства организации можно выделить?*

1.2. Практические задания

Темы докладов

1. Основные подходы к определению дефиниции «организация».
2. Сущность и свойства организации.
3. Базовые модели организации.
4. Классификация организаций по различным признакам.
5. Внешняя среда организации
6. Внутренняя среда организации, как источник развития.

Практическая ситуация

«Как поддерживать сформированный имидж компании»¹

Компания Z1 (создана в 70-е гг. прошлого столетия) является занимается оперативным управлением ресурсами на нижнем уровне холдинга. До 2003 года ее структура управления и организационная культура были неизменны.

Начиная с 2004 г. в связи со сменой руководства возникли изменения, в связи с чем у персонала возникли некоторые опасения, который принимал старые порядки и правила. Новое же руководство было приверженцем современных традиций и культуры бизнеса.

В течение 12 лет в организации были осуществлены значительные изменения: сформирован новый свод правил оргкультуры; разработаны формальные регламенты работы предприятия, а также внедрена система поддержки инициатив.

Филиалы компании Z1 представляют собой обособленные структурные подразделения, каждое из которых обладает уникальной организационной культурой.

Филиал В4 (ФВ4) было типичным. Директор ФВ4 С.И. Колесников руководил им около 11 лет, однако в других филиалах, в течение данного периода смена руководства произошла несколько раз.

¹ Составлено по: Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации / под общ. ред. С.Д. Резника. М., 2018. 379 с.

Основную долю работников филиала составляли родственники, друзья, а также знакомые директора. Этим он зачастую и руководствовался, когда лучшим по итогам работы за месяц должен был быть признан конкретный работник или когда ему нужно было заплатить за невыполненную работу.

В свою очередь, стоит отметить, что под руководством С.И. Колесникова филиал В4 стал считаться лучшим в организации. С легкой руки директора филиал стал источником кадров для всех остальных подразделений компании.

Выращенные кадры перераспределяли в другие филиалы повышать эффективность производства. По производственным показателям ФВ4 постоянно занимал топ трех лучших в компании. То есть за годы работы, в глазах совета директоров и акционеров, С.И. Колесникову удалось создать репутацию хорошего менеджера. Однако, информация о злоупотреблениях в ФВ4 дошла до основного акционера компании. В ходе проверки факты злоупотреблений подтвердились. Перед акционерами встала дилемма: уволить директора, при этом дискредитировав всю систему управления, или оставить ради стабильности работы компании, пожертвовав малым?

Вопрос: Как должны поступить акционеры в данной ситуации?

Тесты для самостоятельной проверки

1.Что такое система?

1. Подход к описанию сложного объекта, при котором называют его составные части.
- 2.Множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.
3. Взаимосвязанная совокупность частей, существующая в некоторой среде.

2.Структура – это?

- 1.Совокупность взаимосвязей (отношений) между компонентами системы.
- 2.Простейшая неделимая часть системы.
- 3.Условия и элементы, расположенные за пределами границ системы.

3.Адаптивные системы – это?

- 1.Системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности и изменяющихся внешних условий.

2. Системы, у которых нет обмена с внешней средой.

3. Обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией.

4. Организация (как система) – это?

1. Объединение людей, является элементом или частью общества и выполняющее определенные функции.

2. Совокупность взаимосвязанных элементов, способных выполнять относительно независимые функции

3. Совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность.

5. Гомеостаз – это?

1. Внутренняя предрасположенность системы к достижению некоего предельного состояния, не зависящего от внешних условий (определяется исключительно параметрами системы).

2. Необходимость целенаправленного координирования работников для получения необходимых результатов.

3. Организация, будучи целостным образованием, всегда стремится воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление, в частности внешней среды.

6. Динамические системы – это?

1. Представляют собой структурированный объект, имеющий входы и выходы, объект, в который в определенные моменты можно вводить и из которого можно выводить вещество, энергию, информацию.

2. Системы, у которых нет обмена с внешней средой.

3. Ряд систем обладает таким свойством, при котором часть из выходов (результатов поведения) системы вновь воздействует на вход системы с тем, чтобы вызвать последующие выходы.

7. Эмерджентность – это?

1. Свойство организации быть единым целым независимо от количества и сложности компонентов, входящих в ее состав.

2. Наличие у системы дополнительных особых свойств, не присущих ее подсистемам.

3. Поддержание существенно важных для сохранения системы параметров в допустимых пределах.

8. Конструирование системы – это?

1. Определение элементов, которые она должна содержать, и способы взаимного соединения этих элементов.

2. Необходимость целенаправленного координирования работников для получения необходимых результатов.

3.Способность предпринимать адекватные действия в ответ на многообразные действия внешних и внутренних факторов.

9.Эквифинальность – это?

1. Свойство организации быть единым целым независимо от количества и сложности компонентов, входящих в ее состав.

2.Внутренняя предрасположенность системы к достижению некоего предельного состояния, не зависящего от внешних условий (определяется исключительно параметрами системы).

3.Способность предпринимать адекватные действия в ответ на многообразные действия внешних и внутренних факторов.

10. Верно ли утверждение: Выявление слабого или деструктивного проявления одного из системных свойств, является индикатором необходимости соответствующих управленческих решений по устранению негативных процессов.

1. Да

2. Нет

11. Закрытые системы - это?

1. Обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией.

2. Системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности.

3. Системы, у которых нет обмена с внешней средой.

12. Установите соответствие.

1. Управляемость

2. Социальность

3. Границы

4. Структура

А. Установленная схема размещения и взаимодействия элементов организации.

Б. Необходимость целенаправленного координирования работников для получения необходимых результатов.

В. Организации обладают пространственной обособленностью.

Г. Организация это социальное образование, состоящее из людей.

13. Открытые системы -это?

1. Обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией.
2. Системы, у которых нет обмена с внешней средой.
3. Системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности.

14. Верно ли утверждение: Организация - это открытая система, ее невозможно представить вне взаимодействия с внешней средой.

1. Да
2. Нет

15. В основу современной теории организации положены концепции:

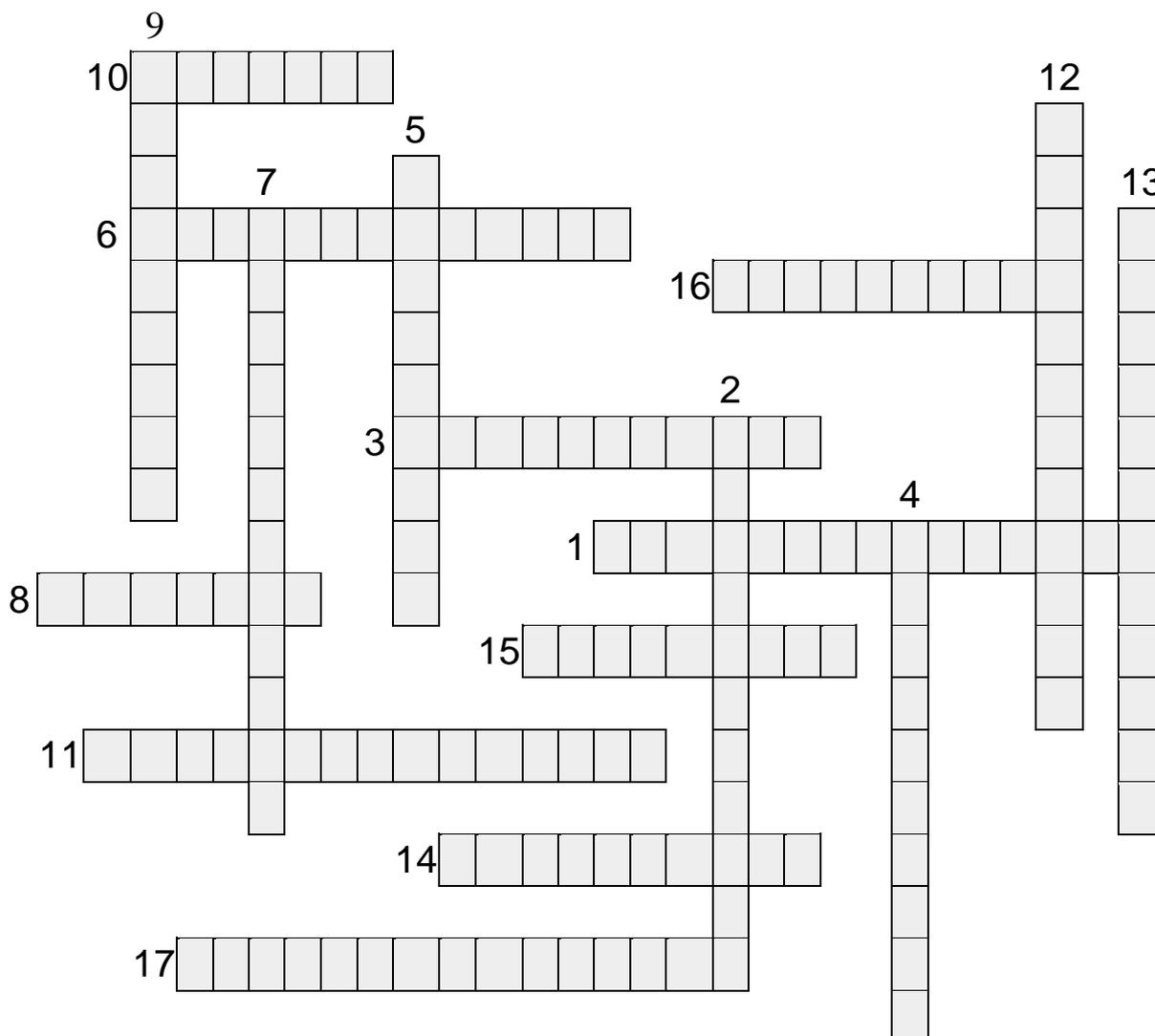
1. Структурный подход и ничего более.
2. Организации, как система.
3. Организация как формальная структура, разложенная на части.

Кроссворд

Вопросы:

По вертикали:

2. Несводимость свойств системы к свойствам ее элементов, при этом объединенные в систему элементы могут терять свойства, присущие им вне системы, или приобретать их.
4. Системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности и изменяющихся внешних условий.
5. Возможность расчленения системы на составляющие ее компоненты.
7. Способность предпринимать адекватные действия в ответ на многообразные действия внешних и внутренних факторов
9. Установленная схема размещения и взаимодействия (взаимозависимости) элементов организации.
12. Представляют собой структурированный объект, имеющий входы и выходы, объект, в который в определенные моменты можно вводить и из которого можно выводить вещество, энергию, информацию.
13. Это социальное образование, состоящее из людей.



По горизонтали:

1. Возможность отделить систему от других систем (физически, пространственно или по другим признакам).
3. Открытая система, ее невозможно представить вне взаимодействия с внешней средой.
6. Необходимость целенаправленного координирования работников для получения необходимых результатов.
8. Простейшая неделимая часть системы.
10. Множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.
11. Определение элементов, которые она должна содержать, и способы взаимного соединения этих элементов.

14. Способность системы обмениваться с внешней средой потоками материи, энергии и информации.
15. Организация, будучи целостным образованием, всегда стремится воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление, в частности внешней среды.
16. Совокупность взаимосвязанных элементов, способных выполнять относительно независимые функции в рамках общей цели системы (система меньшего масштаба).
17. Внутренняя предрасположенность системы к достижению некоего предельного состояния, не зависящего от внешних условий (определяется исключительно параметрами системы).

Рекомендуемая литература

1. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: учебник /А.Т.Зуб — Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 384 с.
2. Ружанская, Л. С. Теория организации : учеб. пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. - 3-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2017. — 200 с.
3. Резник С.Д. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 263 с. — www.dx.doi.org/10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195.
4. Теория бизнес-организации : монография / С.Н. Кукушкин, В.В. Янковская, Е.А. Наумова, И.Л. Ярчак. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 238 с. — www.dx.doi.org/10.12737/21548.

Тема 2. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ ПО И. АДIZESУ

2.1. Теоретический минимум

Если говорить про методологию И. Адизеса, то в ее основе находится фундаментальный закон, гласящий, что все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения. На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей. Успех организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой.

В отличие от других методологий, И. Адизес предлагает не решать проблемы организации, а учить организацию самой решать свои проблемы, самообучаться. По И. Адизесу менеджмент – это процесс достижения результатов и эффективности в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Развивая идеи Грейнера, Ицхак Адизес предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации. Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить девять закономерных последовательных этапов (рис. 2.1)².

Выхаживание

Выхаживание - это этап зарождения организации. Она еще не существует физически, но энтузиазм и бизнес-идея относительно ее будущего уже возникли. В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий. Основатель (или основатели) закладывает «теоретический» фундамент будущей организации, он пытается «продать» идею о ее будущем успехе. Он собирает мнения и суждения других по этому поводу. Организация рождается только тогда, когда идея получила положительную оценку, когда основатель

² Левяков О. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность [электронный ресурс]. - URL: <https://www.src-master.ru/article26071.html>

демонстрирует приверженность этой идее, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и имеется готовность взять на себя риск основания нового дела.

Необходимый уровень обязательств измеряется уровнем риска, который организация берет на себя при рождении. Создание высокого уровня обязательств - это ключ к успеху, поскольку без него новая организация просто не выживет.

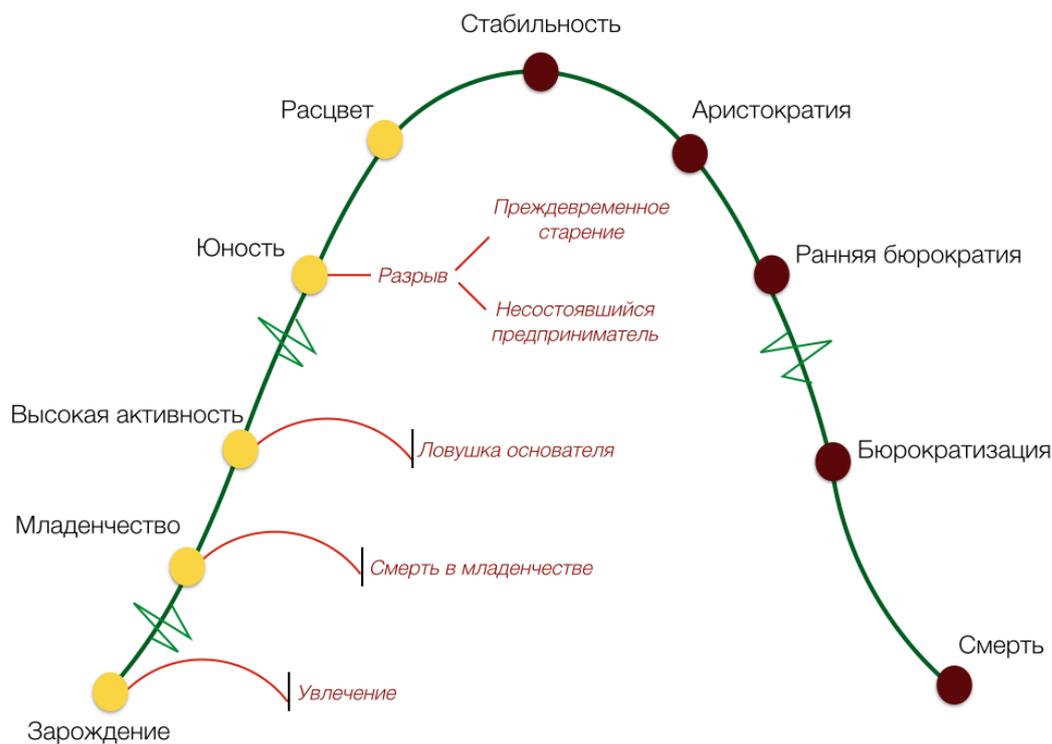


Рис. 2.1. Жизненный цикл организации по И. Адизесу

Для создания успешной компании необходимы не только хорошая идея, но и финансовая поддержка и готовность рынка. Главным мотивационным фактором здесь должно быть удовлетворение потребностей рынка, создание нового качества либо в производстве продукта, либо в предоставлении услуг. Основатель рассчитывает на то, что его продукт или услуга будет покупаться на рынке. У него существует ориентация на создание продукта, а не на потребности рынка в нем. Основателю необходимо реально смотреть на мир и быть гибким в своих решениях.

Однако он обязательно должен иметь ответы на следующие вопросы. Что мы реально собираемся делать? Как это будет сделано? Когда это может быть сделано? Кто собирается это делать и почему?

Если основатель может ответить на поставленные вопросы, то существует реальный фундамент для создания организации и принятия на себя соответствующего риска.

Младенчество

На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства - удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась. Как только приходится рисковать, уже нет времени на размышления и мечты, наступает время действовать. Действия могут измеряться уровнем продаж.

Существует парадокс, стоящий перед младенческой организацией. Чем выше риск, который она на себя берет, тем более мощный фундамент необходим для успеха организации. Это значит, что при зарождении компании должен найтись человек, который будет строить реальное основание для реализации мечты. Необходим трудолюбивый, ориентированный на результат основатель, а не мечтатель. Его задача заключается в том, чтобы осуществить переход от предвидения к действию.

Компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована. Все называют друг друга по именам, субординация слаба, отсутствует система приема на работу и оценки исполнения заданий.

Для нормальной жизнедеятельности организации необходим реальный бизнес-план, в котором был бы проанализирован поток денежных средств. Если на данном этапе не будет происходить периодического вливания денежных средств, организация может погибнуть.

Поскольку организация борется за выживание, решения должны приниматься быстро. Однако отсутствие правил, стабильности и опыта, на который можно было бы положиться при принятии решений, превращает каждое решение в новый прецедент. Управление осуществляется от кризиса к кризису. Младенческая организация не может подготовить долгосрочные планы или выработать стратегию, поскольку у нее нет реального опыта относительно эффективности тех

или иных механизмов ведения бизнеса. На этом этапе рынок формирует планы и определяет долговечность продукта.

На данной стадии развития необходимо соблюдать два условия, чтобы избежать смерти. Одно из них - обеспечение постоянного притока денежных средств, второе – преданность основателя идее построения устойчивой организации. Он должен быть энтузиастом, влюбленным в свое детище.

Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.

«Давай-давай» - стадия быстрого роста

При зарождении организации имеется идея, в младенчестве она закладывается в основу деятельности. Как только достигается стадия, когда идея начинает работать, т.е. преодолевается нехватка денежных средств и уровень продаж постоянно растет, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает. Это часто делает основателя и организацию самонадеянными и самоуверенными.

Чем больше успех компании, тем более самоуверенным становится основатель. Он забывает о всех трудностях, которые возникали на стадии младенчества, и видит только возможности для расширения деятельности. При переходе от младенчества к быстрому росту видение будущего компании изменяется от очень узкого взгляда на бизнес до панорамы почти бескрайних возможностей. Каждая возможность - это новый приоритет. Одним из видов патологии на данной стадии развития может быть желание основателя охватить необъятное, т.е. диверсификация может включать даже те сферы бизнеса, о которых он не имеет ни малейшего представления.

Чтобы выжить, организация не должна гнаться за любой возможностью, а четко определять, чем не следует заниматься.

На данном этапе развития компании еще не существует строгих должностных обязанностей, закрепленных за каждым сотрудником. Очень часто они перекрываются, либо могут совмещаться в одном лице. Таким образом, компания организована вокруг людей, а не задач. Основатель на данной стадии пытается делегировать властные полномочия и ответственность, поскольку один уже не может со всем справиться. Но делегирование происходит больше на словах, чем на деле: в действительности принятие любого решения без него не происходит, поскольку он боится потерять контроль.

Для компании характерно реактивное поведение, она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть. Следовательно, она не контролирует окружение, а подчиняется ему. Компания действует методом проб и ошибок. Чем серьезнее ошибка, тем более существенные потери она несет - это может быть потеря доли рынка, важного клиента или денег. В дальнейшем такие действия приводят компанию к кризису. Чем более успешной была деятельность компании, тем более сильный кризис может ее охватить. Для выхода из сложившейся ситуации ей необходимо пересмотреть свою деятельность и создать набор правил и норм, которые будут определять, что можно делать и чего необходимо избегать. Таким образом, возникает необходимость создания административной подсистемы - перехода от управления по интуиции к более профессиональным действиям. Если этого не произойдет, организация может попасть в ловушку, когда действия основателя могут привести к гибели его же творения. Описанные выше черты являются признаком перехода к следующему этапу - юности.

Юность

На этой стадии развития компания получает свое второе рождение. Если на стадии младенчества она появляется физически, то на стадии юности перерождается духовно. Это более длительный и болезненный процесс.

Отличительной чертой поведения организации на данном этапе являются конфликты и противоречия. Перечислим некоторые из них: «мы и они» (старые и новые сотрудники), противоречивость целей организации, несоответствие системы вознаграждения и стимулирования потребностям компании.

Трудность перехода определяется необходимостью одновременного решения трех задач: освоения делегирования полномочий, изменения системы руководства, смещения целей.

Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. У него уже не хватает времени и потенциала управлять организацией в одиночку. Он ощущает необходимость делегирования, но не знает, как его реализовать. Иногда эта проблема решается путем быстрой децентрализации, тем самым каждому дается шанс проявить

себя. В других случаях основатель нанимает профессионального менеджера, который должен помочь ему преодолеть кошмар децентрализации, или продает компанию более профессиональным «родителям».

Появление профессионального менеджера приводит к изменению системы руководства компанией. Под руководством в данном случае подразумевается процесс изменения организационной культуры. В действительности происходит переход организации от одного набора проблем к другому. Задача руководства состоит в решении текущих вопросов и подготовке ее к столкновению с новыми проблемами. Новым руководителем является обычно исполнительный директор или вице-президент. Для нормального функционирования организации ему необходимо создать систему вознаграждений, перераспределить роли и обязанности, а также институционализировать правила и нормы поведения сотрудников.

Подбор менеджера, который по мнению основателя отвечал бы всем необходимым требованиям, часто превращается в длительную череду найма и увольнений. Причиной этого является желание найти «кого-нибудь похожего на нас», но одновременно и того, «кто будет делать то, что мы не делаем».

На данной стадии в компании происходит смещение целей - от экстенсивного развития к повышению качества деятельности. Для этого необходимо вовлечение всего персонала в происходящие изменения, поскольку сотрудники по-прежнему находятся на стадии быстрого роста и хотят, чтобы одновременно и часть полномочий была передана им, и поддерживался тот же темп роста. Эти два требования являются взаимоисключающими.

В результате действия трех факторов - делегирования полномочий, изменения системы руководства и смещения целей - мы имеем конфликт: между старыми сотрудниками и новыми; между основателем и профессиональным менеджером: основателем и компанией; корпоративными целями и целями отдельных сотрудников.

Если систематизация административной деятельности произошла успешно и руководство институционализировалось, организация движется к следующему этапу развития - расцвету.

Расцвет

Что такое расцвет? Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Основные черты организации на стадии расцвета:

- наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры;
- институционализированы перспективы развития и творчество;
- ориентация на результат - организация удовлетворяет потребности клиентов;
- планирование и следование разработанным планам;
- умение предвидеть;
- осуществляется рост как продаж, так и прибыли;
- создается сеть новых младенческих организаций.

Организация знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Расцвет организации - это не точка, после которой сразу же следует падение, это процесс роста. Он является показателем жизнеспособности организации, способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Если организация не пополняется новыми силами, если она теряет предприимчивость, то организационные ресурсы перестают расти и, в конечном итоге, организационная жизнеспособность достигает определенного уровня - стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

Стабилизация

Фаза стабилизации - первая стадия старения в жизненном цикле организации. Компания еще сильна, но уже начинает терять гибкость. Происходит потеря духа творчества, сокращаются инновации и уже не поощряются изменения, которые привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат и хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. В таких организациях существует повышенная привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке. Это развивает чувство безопасности, которое может быть обосновательным в длительной перспективе. Творческий подъем и ощущение крайней срочности каких-либо дел изредка возникают, но они кратковременны.

Люди больше времени проводят в офисе, общаясь друг с другом, а не с клиентами или продавцами, как это было в прошлом. Морально-психологический климат становится более спокойным, новые идеи еще высказываются, но волнений по этому поводу уже нет.

Тем не менее, на данном этапе происходят некоторые изменения. Одно из них касается бюджета. Ресурсы на исследования урезаются в пользу расходов на развитие. Бюджеты на маркетинговые исследования уменьшаются для повышения прибыльности компании.

Второе изменение происходит в сфере влияния в организации. Финансисты начинают играть более важную роль, чем люди, которые занимаются маркетингом или исследованиями и разработками. Возвратность инвестиций становится доминирующим индикатором выполнения планов, а различного рода количественные показатели вытесняют гибкое концептуальное мышление. Организация еще растет, это видно по увеличению объема продаж, но уже зарождается основная причина падения: истощается дух предпринимательства.

Стабильной организации присущи следующие черты:

- низкий уровень ожидания роста;
- слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий;
- сосредоточение на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее;
- подозрительное отношение к любым изменениям;
- поощрение исполнителей, а не инноваторов;
- в коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса.

На этом этапе на первый план выходят межличностные взаимоотношения внутри организации. Этапы роста организации характеризуются множеством источников конфликтов, помимо межличностных взаимоотношений, и на последние просто не хватает времени. На этапе стабильности, когда динамика изменений невелика, ситуация меняется. Последствия этого процесса начинают проявляться далеко не сразу.

Если творчество бездействует достаточно долго, то это может повлиять на способность организации удовлетворять потребности покупателей. Происходит неуправляемое скольжение к следующей стадии - аристократизму. Не существует явных переходных событий, как это

было на стадиях роста. Начиная с расцвета, по ходу дальнейших этапов жизненного цикла идет процесс изнашивания. Отсутствие различных точек перехода от этапа к этапу свидетельствует о продолжающемся процессе рутинизации ведения бизнеса.

В организациях падение духа предпринимательства сначала приводит к стабилизации, а затем к аристократизму. Признаком этого - процесс обострения чувства самосохранения и дистанцирования от клиентов.

Аристократизм

Для этой стадии жизненного цикла организации характерны следующие признаки:

- деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство;
- акцент в деятельности компании переносится на то, как делаются вещи, а не что делается и почему;
- существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении;
- отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности компании, однако в коллективе воцаряется принцип «не гони волну»;
- имеют место небольшие инновации. Корпорация может приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков или пытаться «купить» предприимчивость;
- организация обладает значительными денежными ресурсами.

Снижение гибкости, которое начинается еще на этапе расцвета, имеет длительное последствие: в конечном итоге способность достигать результаты должна также упасть. В связи с тем, что организация становится менее проактивной по отношению к долгосрочным возможностям, ее способность реагировать на краткосрочные потребности также снижается. Цели компании становятся преимущественно краткосрочными и, соответственно, гарантированные результаты становятся нормой, а ее деятельность приобретает окраску посредственности.

Уменьшение ориентации на долгосрочный результат создает новый стиль организационного поведения; морально-психологический климат становится тяжелым. В расчет теперь берется не что вы делаете, а то, как вы это делаете. Если вы не возмущаетесь, то выживете и

можете даже получить повышение, несмотря на то, насколько производительна ваша деятельность.

Аристократические организации можно отличить от других, обратив внимание на то, как люди одеваются, где они проводят встречи, как используют социальное пространство, как они обращаются друг к другу, как общаются друг с другом и как улаживают конфликты.

Одежда, которую они носят, очень консервативна и напоминает униформу - чем темнее, тем лучше, что как бы отражает консервативность и единообразие мышления. Об этом также свидетельствуют и помещения, где проводятся встречи: огромные залы, которые давят на присутствующих и дают понять, кто есть, кто. Встречи очень формализованы, и проблемы не обсуждаются открыто, как раньше. В душе каждый может переживать за судьбу организации, но внешне не проявлять никаких сомнений по этому поводу. Аристократическая организация склонна отрицать существующую реальность. К примеру, декларируется все тот же уровень прибыли, даже при фактическом спаде уровня продаж. Организация пытается сохранить тот же уровень прибыли путем повышения цен на свою продукцию, при этом качество последней может оставаться на прежнем уровне или начинать снижаться. Но наступает день, когда цены уже невозможно поднимать. Истинное положение всплывает на поверхность внезапно. Мелкие детали, тонкости уходят, и начинается борьба за выживание не корпорации, а каждого, кто в ней работает. Такое положение говорит о переходе к следующему этапу старения - ранней бюрократизации.

Ранняя бюрократизация

Для данной стадии типичные черты организационного поведения таковы:

- акцент делается на том, кто вызывает проблемы, а не на том, что по этому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека - нет проблемы);
- в организации существует множество конфликтов;
- организацию охватывает паранойя;
- внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху.

В результате полного упадка, который произошел в организации, начинается поиск виновного во всех бедах. Главное отличие аристо-

кратической организации от организации, находящейся на стадии ранней бюрократизации. - это управленческая паранойя. Если состояние аристократизма - это затишье перед бурей, когда люди улыбаются и пожимают друг другу руки, то на этапе ранней бюрократизации начинаются открытая борьба и обвинения друг друга во всех грехах, вместо того чтобы сообща искать выход из создавшейся ситуации. В конечном итоге это может привести к банкротству и гибели компании.

Предприниматели приходят и уходят, а администраторы остаются, компания превращает сама себя в оплот бюрократии с единственным акцентом на правила и нормы и без очевидной ориентации на результаты и удовлетворение потребностей потребителей.

Бюрократизация и смерть

На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды, но существует система, правила, предписания и процедуры. Одним из отличительных признаков бюрократии является культ письменного слова. Организация разобщена с окружением и обращена только на себя, связываясь с внешним миром только через узкие каналы (одна телефонная линия, работа только несколько часов в неделю). Существует бессмысленный контроль. Чтобы эффективно работать с такой организацией, потребители должны искать обходные пути, либо пытаться прорваться через систему. Каждый сотрудник обладает лишь некоторой частью необходимой информации, и задача клиента состоит в том, чтобы собрать все это воедино. Но информацией также не обмениваются и различные подразделения организации. Внешне организация напоминает монстра, но на самом деле ее может легко разрушить даже небольшое внезапное изменение.

Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто больше ничего не поручает. Смерть может наступить не мгновенно, если ее поддерживает по каким-то политическим причинам государство. (Это может быть желание сохранить рабочие места и т.д.) Но,

если компания полностью зависит от клиентов, смерть наступает быстро.³

Контрольные вопросы:

- 1. Назовите 9 этапов жизненного цикла организации согласно модели Ицхака Адизеса?*
- 2. Дайте определение менеджмента по Ицхаку Адизесу?*
- 3. Расскажите кратко об этапе стабильности жизненного цикла организации?*
- 4. Назовите этап зарождения организации и дайте его краткую характеристику?*

2.2. Практические задания

Темы докладов

1. Сущность и значение происходящих изменений.
2. Основные предпосылки проведения стратегических изменений в организации.
3. Задачи управления стратегическими изменениями.
4. Классификация организационных стратегических изменений.

Практическая работа

Задание

Изучив теоретические основы теории жизненного цикла организации по И. Адизису, выполните анализ конкретного предприятия (выбирается студентом самостоятельно), определите:

- на каком этапе жизненного цикла находится данная организация, ответ обоснуйте;
- сделайте выводы;
- подготовьте презентацию и доклад (не более 5 минут).

³ Филонович, С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность [электронный ресурс]. URL: http://ecsocman.hse.ru/data/082/786/1219/008_Filonovichx2c_Kushelevich_63-71.pdf

Тесты для самостоятельной проверки

1. Сколько этапов жизненного цикла организации согласно модели Ицхака Адизеса?

1. 10
2. 8
3. 9
4. 4

2. Как называется этап зарождения организации?

1. Младенчество
2. Выхаживание
3. Создание
4. Зарождение

3. На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства?

1. Рост
2. Выхаживание
3. Младенчество
4. Юность

4. Как называется третья стадия жизненного цикла организации?

1. Давай – давай (стадия быстрого роста)
2. Рост
3. Юность
4. Расцвет

5. На этой стадии развития компания получает свое второе рождение?

1. Юность
2. Зрелость
3. Давай – давай (стадия быстрого роста)
4. Стабилизация

6. Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью?

1. Смерть
2. Стабилизация
3. Рассвет
4. Аристократизм
- 5.

7. Первая стадия старения в жизненном цикле организации?

1. Бюрократизация и смерть
2. Зрелость
3. Упадок
4. Стабилизация

8. Такие организации можно отличить от других, обратив внимание на то, как люди одеваются, где они проводят встречи, как используют социальное пространство, как они обращаются друг к другу, как общаются друг с другом и как улаживают конфликты?

9. На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов самосохранения?

1. Ранняя бюрократизация
2. Бюрократизация и смерть
3. Аристократизм
4. Младенчество

10. Отличительной чертой поведения организации на данном этапе являются конфликты и противоречия?

11. Напишите определение «Менеджмента» по И. Адизесу?

12. Чьи идеи развивал Ицхак Адизес?

1. Рейнера
2. Грейнера
3. А. Адизеса
4. Хейкера

13. Главное отличие аристократической организации от организации, находящейся на стадии ранней бюрократизации. - это управленческая неосведомленность.

1. Да
2. Нет

14. «...Одежда, которую они носят, очень консервативна и напоминает униформу - чем темнее, тем лучше, что как бы отражает консервативность и единообразие мышления...» - описание этапа «аристократизм»?

1. Да
2. Нет

15. Как необходимо изменить структуру компании на этапе аристократизации?

1. установить систему отчетности;
2. провести децентрализацию компании
3. разработать свод правил и четкую структуру;
4. уволить старых сотрудников.

16. В чем заключается стратегия компании на этапе юности? (возможны несколько вариантов ответа).

1. уволить людей, вызывающих недоверие у руководителя;
2. постоянно увеличивать производство;
3. сосредоточиться на выживании;
4. избегать рисков.

17. Что из нижеперечисленного НЕ относится к этапу бюрократизации? (возможны несколько вариантов ответа).

1. необходимость проведения реструктуризации;
2. выявление неудовлетворенной потребности клиента;
3. вознаграждение - сохранение за сотрудником рабочего места;
4. увеличение объёма продаж.

18. Укажите нормальные проблемы этапа младенчества (возможны несколько вариантов ответа).

1. авторитарный характер лидерства;
2. недостаток денежных средств, слабое планирование бюджета;
3. основатель слишком разбрасывается в своих интересах;
4. неясные должностные инструкции.

19. Какие из проблем НЕ являются нормальными на этапе младенчества? Возможны несколько вариантов ответа.

1. поиск ответа преимущественно на вопрос «зачем?»;
2. отказ оценить реальность;
3. степень приверженности идее несовместима с риском;
4. основатель дает безответственные обещания.

20. Какие цели должна ставить компания на этапе юности?

1. сосредоточиться на том, что не следует делать;
2. сформулировать политику компании;
3. расширяться, несмотря ни на что;
4. создать подразделения.

Кроссворд

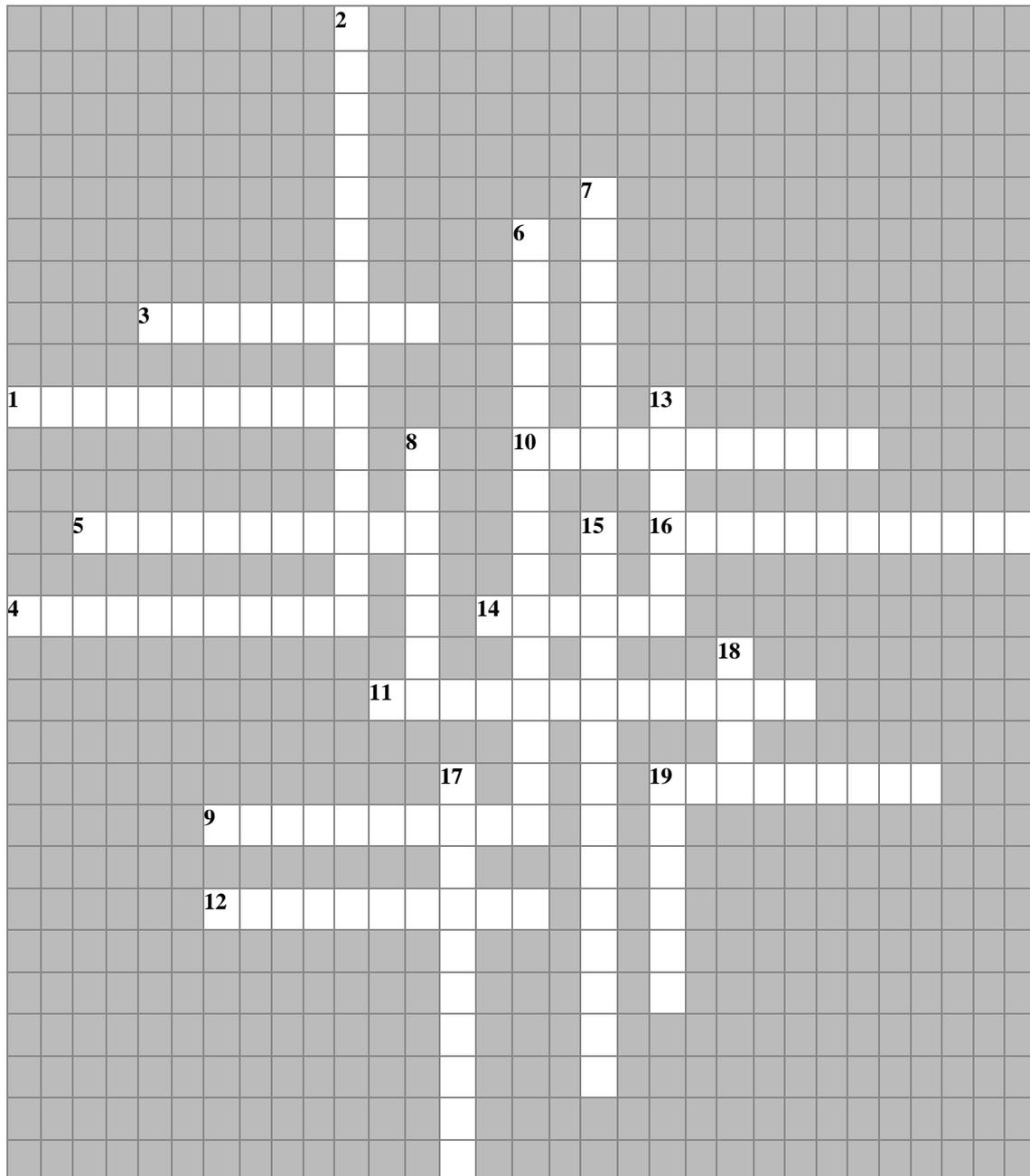
Вопросы:

1. Независимая централизованная социально-политическая организация для регулирования социальных отношений.
2. Вся совокупность возникающих связей и отношений между субъектами рынка в процессе их деятельности.
3. Последствие цепочки (череды) действий или событий, выраженных качественно или количественно.
4. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей
5. Как называется этап зарождения организации?
6. Лицо, имеющее своё дело в целях получения прибыли в форме оказания услуг, торговли или производства.
7. Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью.
8. Чьи идеи развивал Ицхак Адизес?
9. Юридическое или физическое лицо, создавшее компанию.
10. Превращение первоначально творческого труда в монотонную и утомительную работу введением жёсткой стандартизации и строгой фиксированности функций.
11. На этом этапе организация владеет значительными денежными ресурсами, которые расходует на укрепление имеющейся системы контроля, обустройство, страхование.
12. Процесс достижения результатов и эффективности в краткосрочном и долгосрочном периодах.
13. На этой стадии развития компания получает свое второе рождение?
14. На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов самосохранения?
15. Процесс внутри организаций, характеризующийся ростом численности служащих и уровней иерархии, узкой специализацией функций, усложнением формальной регламентации деятельности.
16. Является первой стадией старения в жизненном цикле организации.
17. Коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения.

18. Повторяющаяся во времени последовательность событий, процессов или явлений.

19. Потребитель или заказчик определенного вида услуг или товаров.

19. Объединение людей, занятых решением конкретных задач, основанных на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов.



Рекомендуемая литература

1. Зуб А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник / А.Т.Зуб – М. : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 384 с.
2. Кожевина, О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О.В., - 2-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 304 с.
3. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 208 с.
4. Ружанская, Л. С. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. - 3-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2017. – 200 с.
5. Теория бизнес-организации : монография / [С.Н. Кукушкин и др.] — М. : ИНФРА-М, 2017. — 238 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/21548.
6. Резник С.Д. Управление изменениями в современных компаниях : Монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 263 с. www.dx.doi.org/10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195.

Тема 3. ПРИРОДА И КЛАССИФИКАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

3.1. Теоретический минимум

Изменения - это вопрос, который касается всех организаций. Большинство компаний и отделов крупных корпораций приходит к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию, хотя бы раз в год, и коренную - каждые 4-5 лет. Изменения внутри организации, как правило, - это реакция на изменения во внешней среде. Это изменение организационной структуры, продукции, технологии, кадров, полномочий, правила, стратегии и т.д. Все изменения взаимосвязаны между собой.

Необходимость успешного осуществления изменений очевидна. Очень важны "небольшие" изменения, которые происходят постоянно, - изменения в методах работы, в рутинных канцелярских процедурах, размещении машины или стола, назначениях руководителей и названиях должностей.

Возможно, эти несущественные изменения и не имеют большого значения для организации в целом, но они чрезвычайно важны для тех конкретных людей, кого они непосредственно касаются. Но поскольку именно отдельные личности помогают достигать цели организации, руководство не может позволить себе игнорировать их потенциальной реакции на изменения.

Говоря об изменениях в организации, мы имеем в виду решение руководителя изменить одну или более внутренних переменных в организации, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе. Принимая такие решения, руководство должно быть проективным или реактивным, то есть самопроявлять активность или реагировать на требования ситуации.

Изменения, которые принимаются для исправления ошибки, что обнаружена системой контроля, - типичная реактивная действие. Действие, принята для того, чтобы отреагировать на предоставленную окружением возможность, даже если не существует фактической проблемы, будет действием проактивной.

Изменения приводят к нововведениям, которые чаще всего вызывают:

- оценку и изменение целей организации;

- изменение структуры, то есть распределения полномочий;
- изменение техники, технологических процессов, конструкций изделий;
- модификация (изменение возможностей или поведения работников);
- изменение организации производственно-хозяйственной деятельности.

Цель. Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и изменять свою цель в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Модификация цели необходима даже для самых успешных организаций, хотя бы потому, что текущая цель уже достигнута.

Частота, с которой необходимо менять цель, оказывается с помощью системы контроля, которая должна информировать руководство о относительную эффективность организации в целом и каждого подразделения в отдельности. Например, когда «Ай Би Эм» решила увеличить долю рынка персональных компьютеров, она должна была создать отдел, который бы отвечал за новую продукцию, разрабатывал и внедрял технологию производства, готовил персонал для выполнения новых задач, а также нанимал и учил большое количество технических специалистов по ремонту и обслуживанию компьютеров.

Структура. Структурные изменения как часть организационного процесса относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, в разделении на отделы, в управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения - одна из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Они - реальная необходимость, за значительные изменения цели или стратегии организации.

Когда большая организация открывает новое направление деятельности, она создает подразделение по основной ответственности за эту деятельность и проводит интеграцию руководства этого направления с руководством остальных организации. Например, чтобы выйти на рынок с диетическим напитком «Кока-кола», было создано специальное подразделение. Присоединение нового подразделения к тем, которые уже были, требовала изменений в системе взаимоотношений, функциях служб на уровне корпорации.

Технология и задачи. Изменения в тесно связанных переменных - технологии и задачах - принадлежат к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или методов изменений нормативов и самого характера работы.

Как структурные изменения, изменения технологические часто разрушают социальные стереотипы, вызывая пересмотр планов. Изменения в технолог: могут вызвать модификацию структуры и рабочей силы.

Например, когда газеты стали заменять старый способ наборе электронной системой верстки, возникла потребность в большем количестве специалистов по электронике и уменьшилась потребность в складачах. Когда почти все газеты заявили о переходе на новый вид верстки, они встретились с сильным сопротивлением профсоюзов, которые опасались сокращение рабочих мест.

Люди. Изменения в людях допускают модификацию возможных установок или поведения персонала организации.

Это может захватить техническую подготовку, подготовку к межличностного и группового общения, мотивация, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышения квалификации руководящего состава, формирование групп. Изменения в людях, поскольку они часто вызывают опасения через неудовлетворение потребностей, особенно трудно сделать эффективными. Например, не все хотят иметь больше ответственности или больше учиться.

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

Такой подход к выделению разных типов организационных изменений, безусловно, имеет определенную исследовательскую ценность, но в то же время не обеспечивает общего понимания этого сложного явления.

Более того, традиционное использование термина «изменение», как правило, носит двусмысленный и неточный характер. В целом это вызвано тем, что в основе классификации типов изменений лежит всего один классификационный признак. Например, главной характеристикой запланированных изменений является степень, с которой изменение подвергается контролю со стороны руководства.

Однако другой, не менее важной характеристикой запланированных изменений может быть стиль планирования изменения — директивный или партисипативный.

Некоторые авторы предпринимают попытки преодолеть ограничения использования только одной характеристики для выделения типологий изменений.

Для этого они используют два и более классификационных признака, создавая матрицу, с помощью которой можно выделить разные типы изменений (рис.3.1).

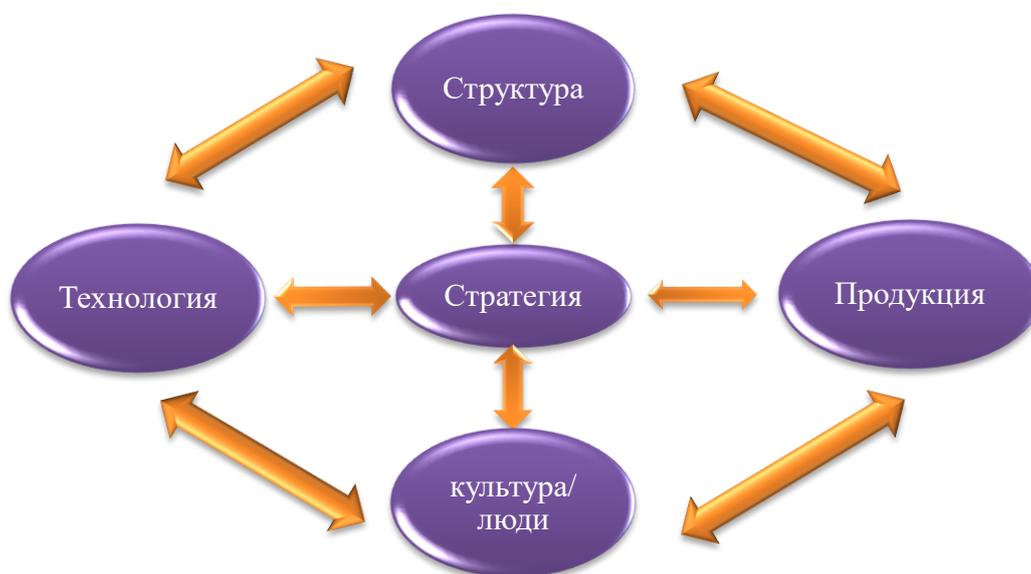


Рис. 3.1. Типы организационных изменений

Одной из наиболее удачных попыток обобщения различных типологий организационных изменений является работа, в которой представлен системный подход к организационным изменениям, в основе которого лежат семь атрибутов системы (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Атрибуты организационных изменений

Атрибуты изменений	Континуум изменений
Масштаб	От адаптации/улучшения до трансформации/обновления
Контроль	От планируемых до неожиданных изменений
Частота	От состояния инерции к эпизодическим изменениям и далее к постоянным изменениям
Темп/скорость	От постепенных изменений до быстрых
Время	От краткосрочных изменений до долгосрочных
Цель	От жестких изменений до открытых
Стиль	От партисипативного участия в изменениях до принудительного

Кроме вышеуказанных классификаций организационных изменений, не менее популярной является классификация стратегических типов организационных изменений, предложенная Р. Дафтом. Для достижения стратегического преимущества менеджеры, по его мнению, могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология. У каждой компании есть неповторимый набор товаров, услуг, стратегии, структуры, культуры и технологий, которые можно собрать воедино для нанесения максимально мощного удара по избранным рынкам. В современных условиях следует также выделить пятый тип организационных изменений — институциональные изменения, связанные с изменениями форм собственности и правил ведения бизнеса в организации и в ее внешней среде, обусловленные процессами глобализации экономики. Таким образом, все эти направления преобразования предприятия тесно связаны между собой, и изменения в одной из них приводят хотя бы к частичным изменениям в других. Однако наибольший интерес для понимания содержания изменений представляют следующие классификации. По предметно-содержательной структуре выде-

ляют технологические, технические, продуктовые, социально-организационные, когнитивные, информационные инновации. По назначению — усовершенствование, дополнение, замещение, вытеснение. По факторам общественного производства — изменения рабочей силы, средств производства, предметов труда, продуктов труда, процессов труда. По инновационному потенциалу — радикальные, комбинированные, модифицированные изменения. По происхождению — экзогенные, эндогенные. По уровню разработки и распространения — государственные, республиканские, региональные, отраслевые, корпоративные, фирменные. По распространенности — единичные, диффузные инновации. По преемственности — замещающие, отменяющие, возвратные, открывающие инновации, ретровведения. Научно-исследовательским институтом системных исследований (РНИИСИ) разработана классификация инноваций с учетом сфер деятельности предприятия. По этому признаку выделяются инновации: технологические, производственные, экономические, торговые, социальные, в области управления. Для выявления особенностей управления изменениями в экономических системах можно предложить следующую типологию изменений: • изменения как реакция на кризис; • изменения как процесс реализации новой стратегии; • «тихие» изменения, возникающие в основном в результате перестановки кадров под влиянием личностных характеристик персонала (это изменения социально-психологического климата в коллективе, негласных правил поведения, организационной культуры, приоритетов в управлении, которые могут значительно повлиять на стратегии развития и результаты деятельности организации). Кроме того, согласно известному американскому специалисту по проблемам менеджмента Р.М. Кантер, изменения в компании могут происходить на разных уровнях и оказывать разное влияние на результаты ее деятельности. По его мнению, управление изменениями происходит на трех уровнях: проекты изменений, программы изменений и организации — проводники изменений. 1. Изменение проектов — это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности. Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании. Но если они представляют собой

всего лишь дискретные, автономные проекты, то, как правило, не окажут никакого долгосрочного воздействия, память о них исчезнет, и более поздние поколения повторно испытают ту же потребность. 2. Программы изменений — взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. Здесь успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании. Программы изменений часто терпят неудачу, потому что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуемому ею культу. 3. Организации — проводники изменений. Так называются компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений. Таким образом, следует отметить, что существует достаточно большое разнообразие классификаций организационных изменений. Тем не менее, такая классификация позволяет предвидеть реакцию персонала на предстоящие изменения и, соответственно, разработать программу преодоления сопротивления изменениям.

Контрольные вопросы

- 1. Сколько выделяют атрибутов организационных изменений и перечислить их?*
- 2. Что подразумевается под понятием «Изменение организации»?*
- 3. Дайте определение понятию «Изменение проектов»?*
- 4. Дайте определение понятию «Программы изменений»?*
- 5. Кем была предложена классификация типов организационных изменений?*

3.2. Практические задания

Темы докладов

1. Организационные стратегические изменения. История возникновения и развития.
2. Организационные стратегические изменения принципы их управления.
3. Этапы управления организационными стратегическими изменениями.
4. Предмет и объект организационных стратегических изменений.

Практическая ситуация

«Анализ готовности к переменам по Д. Глейчеру»

Цель: определение навыков анализа готовности к переменам, применив подход Д. Глейчера⁴

Дэвид Глейчер предложил следующую формулу, которая позволяет оценить необходимость изменений:

$$C = [A * B * D] > X,$$

где С – изменения;

А – уровень неудовлетворенности статус-кво;

В – четкое представление желаемого состояния;

Д – первые практические шаги по направлению к желаемому состоянию;

Х – «стоимость» изменений: не только финансовая, но и связанные с этим прочие издержки.

Из формулы следует, что изменения должны произойти тогда, когда в наличии имеются три элемента – А, В и D и, более того, вместе взятые они дают больший эффект, чем «стоимость» осуществления перемен Х – затраты сил, времени, дискомфорт и т.п.

Готовность организации к изменениям будет недостаточной, если А, В или D слишком малы. Дефицит каждого из трех элементов может быть охарактеризован следующим образом.

⁴ Составлено по: Формула перемен Д. Глейчера [электронный ресурс]. URL: <http://www.nejo.ru/formula-peremen-d-glejchera.html>

Дефицит А: «Мы довольны тем, как в настоящее время обстоят дела».

Дефицит В: «Хотя нас не очень устраивает, как сегодня идут дела, мы не имеем представления, как их улучшить».

Дефицит D: «Мы знаем, чего мы хотим, но не знаем, как начать действовать».

Нельзя недооценивать элемент X, то есть «стоимость» изменений; даже если элементы А, В и D значительны, они могут быть меньше, чем предполагаемая стоимость изменений. И в качестве альтернативы повышению А, В или D можно постараться сократить X – как на самом деле, так и хотя бы в представлении людей, поскольку предполагаемая стоимость может измениться из-за страха людей перед неизвестным.

Чтобы использовать формулу перемен следует максимально полно собрать информацию по указанным элементам – А, В, D и X.

Задание:

Выполнить анализ готовности к организационному изменению (определяется студентом самостоятельно) на примере конкретной организации (объект исследования выбирается студентом).

Тесты для самостоятельной проверки

- 1. Что такое изменение?**
- 2. Большинство компаний и отделов крупных корпораций приходит к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию раз в ...**
 - 1) 1 год
 - 2) 2 года
 - 3) 3 года
- 3. Большинство компаний и отделов крупных корпораций приходит к выводу, что они должны проводить коренную реорганизацию?**
 - 1) 2-3 года
 - 2) 4-5 лет
 - 3) 6-7 лет

4. Что является целью?

- 1) Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и изменять свою цель в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации
- 2) Для правильной работы организации начальство обязано следить за сотрудниками и проводить им повышение квалификации
- 3) Оба ответа верны

5. Какое количество атрибутов организационных изменений?

- 1) 5
- 2) 7
- 3) 9
- 4) 11

6. На каких типах менеджер для достижения стратегического преимущества может сосредоточиться внутри организации:

- 1) товары и услуги;
- 2) стратегия и структура;
- 3) культура;
- 4) технология
- 5) все варианты верны

7. На скольких уровнях происходит управление изменениями:

- 1) 2
- 2) 3
- 3) 4
- 4) 5

8. Напишите классификацию изменений по направлению

9. Изменения приводят к нововведениям, которые чаще всего вызывают:

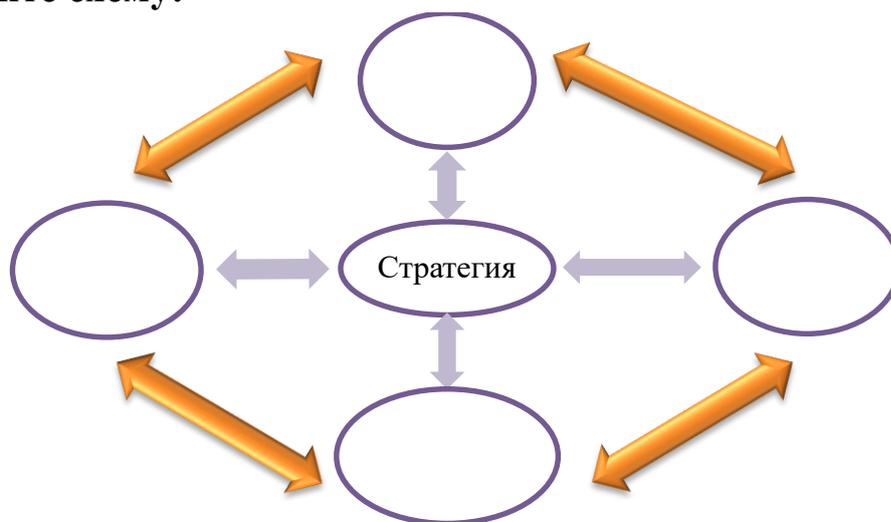
- 1) модернизация
- 2) изменение структуры, то есть распределения полномочий
- 3) изменение организационной структуры всего предприятия
- 4) модификация
- 5) изменение организации производственно-хозяйственной деятельности
- 6) сокращение рабочих мест
- 7) изменение атрибутов
- 8) изменение техники, технологических процессов, конструкций изделий

- 9) проведение реорганизации
- 10) оценку и изменение целей организации

10. Кому, по Вашему мнению, принадлежит ведущая роль в преодолении сопротивления сотрудников нововведениям:

- 1) Ведущая роль принадлежит руководителю
- 2) Ведущая роль принадлежит сотрудникам
- 3) Руководитель и сотрудники несут совместную ответственность за преодоление сопротивления изменениям

11. Заполните схему:



12. Верно ли высказывание Р. Дафта: «Изменения в компании могут происходить на разных уровнях и оказывать разное влияние на результаты ее деятельности»

- 1) Верно
- 2) Неверно

13. Дополните предложения: Изменения в людях допускают

14. Какой тип организационных изменений в современных условиях следует выделить?

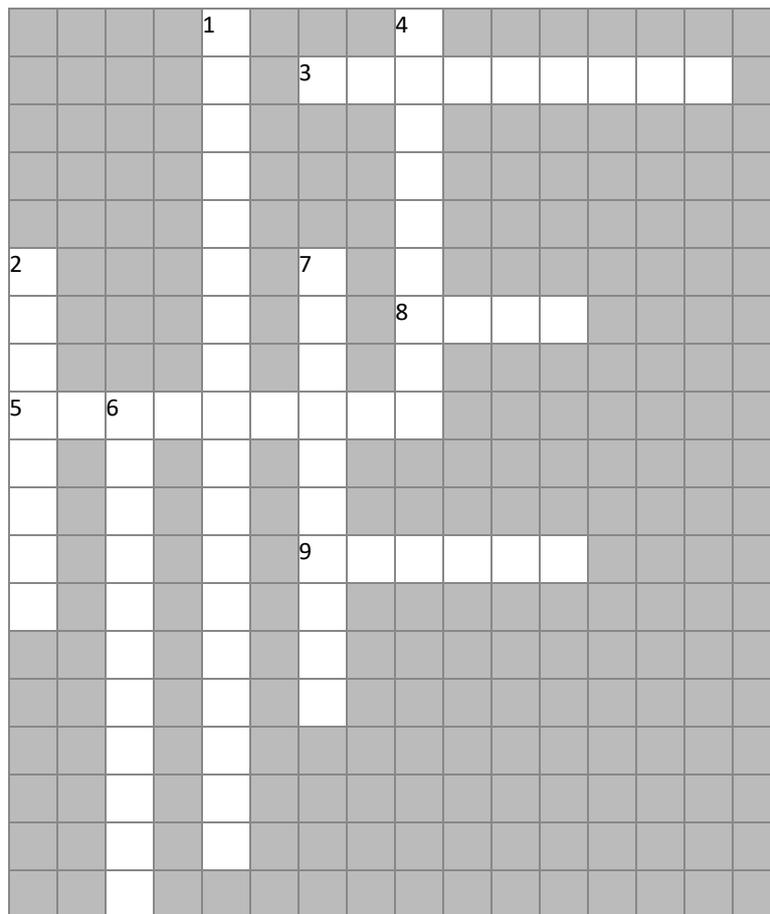
Кроссворд

Вопросы:

По вертикали:

- 1. Изменение в чем-нибудь, возникшее в результате этого действия, то, что является лучшим по сравнению с предшествующим
- 2. Неотъемлемое свойство данного предмета, объекта, его признаки, символы

4. Любое предприятие или индивидуальный предприниматель, используя факторы производства (ресурсы, основные средства, рабочая сила), создает какие-либо продукты, услуги или работы
6. Изменение возможностей или поведения работников
7. В широком смысле объем знаний, которые можно использовать для производства товаров и услуг из экономических ресурсов



По горизонтали:

3. Определённая взаимосвязь, взаиморасположение составных частей, строение, устройство чего-либо
5. Превращение в нечто другое и характеризуется направлением, интенсивностью, скоростью и длительностью
8. Идеальный или реальный предмет сознательного или бессознательного стремления субъекта; конечный результат, на который преднамеренно направлен процесс

9. Установление стоимости материальных и нематериальных объектов с учётом прав на них и интересов в отношении них субъектов гражданских прав

Рекомендуемая литература

1. Адаменко А.А. Методы управления изменениями во внутренней среде крупной корпорации, обеспечивающие ее функции [Электронный ресурс] / А.А. Адаменко, В.С. Солодкин // Вестник Академии знаний. – 2019. – №1 (30). Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-izmeneniyami-vo-vnutrenney-srede-kрупной-korporatsii-obespechivayuschie-ee-funktsii>, свободный. – Загл. с экрана.
2. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж., – 2-е изд. – М. :Альпина Пабл., 2016. – 365 с.
3. Москвин, С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях / С. Н. Москвин. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2011. – 99 с.
4. Ташмен, М. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / М. Ташмен, Ч. О’Райли. – М. : Альпина Пабл., 2016. – 285 с.

Тема 4. ПРЕДМЕТ И МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

4.1. Теоретический минимум

Познавая окружающий мир, мы невольно обращаемся к науке, разным ее сферам и областям, концепциям и теориям. Наука — это теоретическое отражение действительности — система обобщенных представлений об объективном мире, явлениях природы и общества, закономерностях их возникновения и развития. Любая современная теория представляет собой систему научных знаний, обобщающих практический опыт и отражающих сущность исследуемых явлений, их внутренние необходимые связи. Главная функция науки объяснительная — выработка и теоретическая систематизация объективных данных. Она показывает: какими свойствами и связями располагает объект исследования, каким законам он подчиняется в своем функционировании и развитии.

Содержание управления изменениями организации определяется объектом и предметом исследования. Появление новой теории оправдано только в случае открытия собственных объекта и предмета исследования. Поэтому каждая наука, в том числе и управление изменениями, имеет свой объект и предмет исследования, которые тесно взаимосвязаны, но не тождественны друг другу.

В определении предмета важное место занимает циклический процесс формирования научной теории, который включает шесть этапов:

- наблюдение за происходящими процессами и попытка их анализа с помощью известных и других методов;
- формализация и систематизация изучаемых процессов, составление их типологии;
- разработка прикладных научных основ для анализа и синтеза наблюдаемых процессов;
- обобщение знаний и создание теоретических основ науки (законы, закономерности, зависимости и принципы);
- создание методологии исследования процессов;
- накопление статистических данных об эффективности предложенной методологии и ее корректировка.

Управление организационными изменениями — это наука, изучающая специфические закономерности и особенности эволюционных преобразований в организации, технологии адаптации организационных структур, функций и процессов к условиям существования (внешней и внутренней среде)⁵.

Указанная наука носит междисциплинарный характер, имеет обширный теоретический фундамент, но формируется из практической деятельности, которая и составляет основу дальнейшего развития теории.

Объектом изучения при управлении изменениями являются структуры, процессы и механизмы преобразования организационных систем (как в комплексе, так и по отдельности).

Предметом исследования управления организационными изменениями называют наиболее общие связи и зависимости эволюционного развития организации, универсальные принципы, а также методы управления сложными преобразованиями (изменениями) и повышения качественного уровня организационной системы. Практически предметом исследования является планируемый и управляемый процесс изменения организации, позволяющий максимально реализовывать ее цели при сохранении адекватности требованиям динамичной среды.

Предмет управления изменениями динамичен и он может преобразовываться. Это связано с тем, что практическая деятельность в области управления ставит перед наукой все новые и новые проблемные вопросы, которые требуют теоретического осмысления и решения на основе обобщения и практики.

К предмету управления изменениями относят;

- закономерности формирования организации как развивающейся системы;
- определение и постановку целей развития;
- условия, направления, концепции развития и совершенствования организационных систем;
- оптимизацию функций управления и бизнес-процессов;
- формирование системы управления организационными изменениями;
- функционирование механизма управления изменениями;

⁵ Кожевина, О. В. Управление изменениями.-- М, 2019. С. 101.

- выработку методов диагностики потенциала организации и прогнозирования ее деятельности в долгосрочной перспективе;
- совершенствование методов и инструментов организационного анализа;
- определение факторов повышения эффективности функционирования и развития организаций;
- разработку на основе моделирования стратегий изменений, комплексных программ развития организаций;
- разработку технологий управления сложными изменениями в организации.

Управление организационными изменениями как относительно новая и развивающаяся наука тесно связано в методологическом плане с экономической теорией, теорией управления, менеджментом, теорией организации, организационным поведением, стратегическим управлением, когнитивным менеджментом, социологией, психологией и другими общественными науками, а также с общей теорией систем, системным анализом и синергетикой.

Любая современная теория представляет собой систему научных знаний, обобщающих практический опыт и отражающих сущность исследуемых явлений, их внутренние, необходимые связи, законы функционирования и развития. Теория выполняет объяснительную функцию: она показывает, какими свойствами и связями располагает объект исследования, каким законам он подчиняется в своем функционировании и развитии.

Научный метод представляет собой совокупность мыслительных и физических операций, осуществляемых в ходе исследования. Он является одновременно и результатом научной деятельности человека, и средством его дальнейшей работы. В процессе научного труда возникает новое знание, которое методологически осмысливается, трансформируется и пополняет набор познавательных средств. Таким образом, метод — продукт научного исследования.

Предмет управления изменениями тесно связан с методом изучения. Метод включает способы, приемы и средства изучения и обобщения процессов, протекающих в развивающихся организационных системах; он ориентирует, нацеливает на определенные познавательные подходы и действия для анализа и понимания природы, сущности и закономерностей построения моделей региональных структур. При этом

используется вся система методов научного познания, которая представлена совокупностью общенаучных и научно-научных методов. Общенаучные методы распространяются на большой круг наук и все стороны данной науки. К общенаучным подходам относятся диалектический, конкретно-исторический, комплексный, аспектный, абстрактно-логический, анализ и синтез, индукция и дедукция. Научно-научные методы используются для изучения отдельных наук или некоторых разделов интересующей нас науки. Их круг представлен методами моделирования, экспериментирования, системно-структурным, функциональным, статистическим, сравнительным, а также социологическими методами (анкетированием, интервьюированием, наблюдением).

Познавательная-аналитическая функция (деятельность) играет важную роль в обеспечении профессионального управления организацией. Она заключается в сборе различных знаний об управляемых объектах, обобщении и систематизации этих знаний для выяснения состояния и способности к развитию данных объектов.

Управление изменениями принципиально отличается от известных видов управления как в содержательном, так и в методологическом плане. В связи с этим управление изменениями имеет свой специфический предмет изучения, который требует дополнительного глубокого исследования теоретических основ и формирования общей концепции организационных изменений, практически применимой в условиях реальной экономики.

Методы управления организационными изменениями⁶.

1. Кривых изменений.

Организационную структуру любой компании можно разделить на три иерархических уровня:

- личный (конкретные сотрудники),
- командный (подразделения),
- организационный (компания в целом).

Для каждого из этих уровней строят «кривые изменений». Они отображают стадии восприятия и реагирования на организационные изменения и показывают колебания производительности сотрудника, команды или организации в эти периоды. Понимание природы и фаз

⁶ Широкова В.Г. Управление организационными изменениями., СПб., 2015. С.201.

организационных изменений дает возможность своевременно воздействовать на все уровни, минимизируя снижение производительности и выбирая максимально соответствующие конкретной ситуации методы, направленные на сужение «кривой изменений» по оси времени (т.е. сокращение общей длительности реализации организационного изменения) и синхронизацию фаз «кривых» по каждому из уровней.

2. Метод системного влияния.

Этот метод связан с «кривыми изменений» и базируется на предположении, что для успешной реализации организационных изменений требуются:

- мотивация и заинтересованность в них,
- способности и возможности меняться.

Здесь предлагаются способы воздействия на мотивацию и возможности меняться на каждом из уровней «кривых».

На личном уровне процесс принятия изменения можно ускорить, мотивируя сотрудников с помощью семинаров, тренингов, обучающих сессий и личных бесед. Если же поговорить с каждым сотрудником не удастся, можно выбрать ключевых агентов изменений, которые в дальнейшем возьмут на себя продвижение изменения в компании.

На командном уровне в качестве мотивации работает принцип белых ворон. Мало кто пойдет против большинства, чаще всего люди присоединяются к основной массе. Очень важно правильно выбрать лидера в команде, чтобы он направлял общественные настроения. Осознанию своей роли и вклада в достижение общей цели способствует четко сформулированная цель проекта и метод «быстрых побед». Групповые обучения и деловые игры также улучшают способность воспринимать изменения и служат отличным средством по установлению связей между «отстающими» членами команды и теми, кто адаптируется к изменению быстрее.

На организационном уровне сотрудников мотивируют поощрения и наказания (например, в виде системы штрафов), использующиеся в соответствии с оговоренными заранее правилами. Помочь сотрудникам на этом уровне можно, обеспечив так называемую «защиту от дурака».

Примером могут служить ограничения в информационной системе, не позволяющие менять последовательность определенных действий. Это позволит работникам быстрее привыкнуть к изменению и

не допускать ошибок, связанных со старыми привычками. Наиболее сложным моментом здесь является определение и установка правил игры, которые, с одной стороны, должны быть достаточно жесткими, а с другой – не вызывать ощущения дискомфорта.

3. Модель «8 шагов Коттера».

Метод, структурирующий и разрабатывающий комплексный подход к эффективной реализации организационных изменений. Это модель, предложенная Джоном Коттером. Она состоит из 8 шагов и представляет собой последовательность действий и способов проверки их выполнения для контроля хода реализации изменения и его конечных результатов:

1) Осознание необходимости изменений. С самого начала следует добиться понимания их важности и безотлагательности у большинства сотрудников. Коттер полагает, что для перехода к следующему шагу требуется, чтобы не менее 75% руководства компании были убеждены в необходимости данного изменения. По его подсчетам, на этом шаге останавливаются 50% проектов.

2) Формирование группы поддержки. Необходимо создать проектную команду. В нее должны войти ключевые вдохновители и исполнители работ по реализации изменений и их продвижения среди сотрудников. Правило «один в поле не воин» здесь в полной мере справедливо.

3) Постановка целей. Успешно реализовать изменение невозможно без формулирования общего видения его итогового результата, целей и понимания того, как их достичь. Коттер полагает, что если за пять минут член группы поддержки изменений не способен объяснить концепцию и преимущества от реализации изменения или хотя бы заинтересовать невовлеченного сотрудника, то следует задержаться на этом шаге и переосмыслить видение изменения.

4) Информирование. Необходимо добиться того, чтобы об изменениях было всем известно, пропагандировать их. Поскольку они зачастую распространяются на большое количество сотрудников, чем раньше и регулярнее будущие «потребители» изменений будут получать исчерпывающую информацию о них, тем ниже окажется порог сопротивления в дальнейшем.

5) Устранение преград. Группа поддержки должна приложить максимум усилий для своевременного решения всех возникающих

сложностей (нехватка ресурсов, недостаток коммуникаций и др.) на ранних стадиях их возникновения и не дать изменению забуксовать. Здесь критичным фактором успеха является поддержка руководства, готового выделять дополнительные ресурсы и оказывать помощь.

6) Мотивирование. Важно стимулировать и поощрять людей в их стремлении добиться целей изменения. Этому служат так называемые «быстрые победы». Долгий путь к цели предлагается разбить на много маленьких участков с осязаемым и ценным для сотрудников результатом. Постоянные достижения, пусть даже, казалось бы, незначительные, будут создавать ощущение динамики и приближения к цели.

7) Закрепление изменений. Необходимо закреплять и вводить в привычку уже произведенные маленькие изменения. Нужно решительно отказаться от старых практик и всячески стимулировать применение новых. Важно не поддаваться жалобам и критике, а постепенно совершенствовать внесенное изменение, прислушиваясь к мнениям вовлеченных людей.

8) Контроль изменений. Итоговый восьмой шаг формализует и упорядочивает все предыдущие. Дойдя до него, нужно удостовериться, что произведенные изменения входят в привычку, сотрудники понимают их природу и необходимость поддерживать. Новые правила работы регламентируются и становятся повседневной практикой.

Контрольные вопросы

- 1. Что такое управление организационными изменениями?*
- 2. Что является предметом управления организационными изменениями?*
- 3. К объекту организационными изменениями относится?*
- 4. Какие существуют основные методы?*

4.2. Практические задания

Темы докладов

1. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.
2. Риски управления изменениями
3. Модель Р. Липитта.
4. Модель «кривой перемен» Дж. Дакк.

Практическая работа **«Анализ силового поля К. Левина⁷»**

Один из основоположников теории перемен, К. Левин, для оценки силы перемен над возникающим в процессе его реализации сопротивлением, предложил анализ «силового поля».

Сущность концепции мониторинга «силового поля» заключается в том, что он способствует выполнить необходимые действия, для того, чтобы преодолеть силы сопротивления и обеспечить должную энергию планирующихся перемен. Данный подход включает анализ и оценку текущего состояния дел организации.

Определяя задачи проекта организационных изменений, вы часто не знаете, что именно делать. В тех случаях, когда трудно принять решение, так как имеется слишком много «за» и «против» и сложно все это «взвесить» в голове, используется карта анализа поля – анализ сбалансированности показателей (сил), способствующих переменам («движущие силы изменения») и их подавляющих («силы сопротивления») (образец см. на рис. 4.1). Стоит отметить, что сдерживающие силы необходимы в дополнительной типологизации:

- Препятствия (события, вещи, условия для снижения или исключения действия которых не существует очевидного средства (правила, политика, законы).

- Ограничения (ограничивают прогресс или успех, которых ожидается достичь (ресурсы, бюджет, время).

- Видимость (непроверенные предположения или ожидаемое сопротивление («Мы раньше так никогда не делали!»)).

⁷ Анализ поля сил [электронный ресурс]. URL: <http://www.eduportal44.ru/koiro/dno/PI/DocLib12/Тема%207.3.%20Анализ%20поля%20сил.aspx>

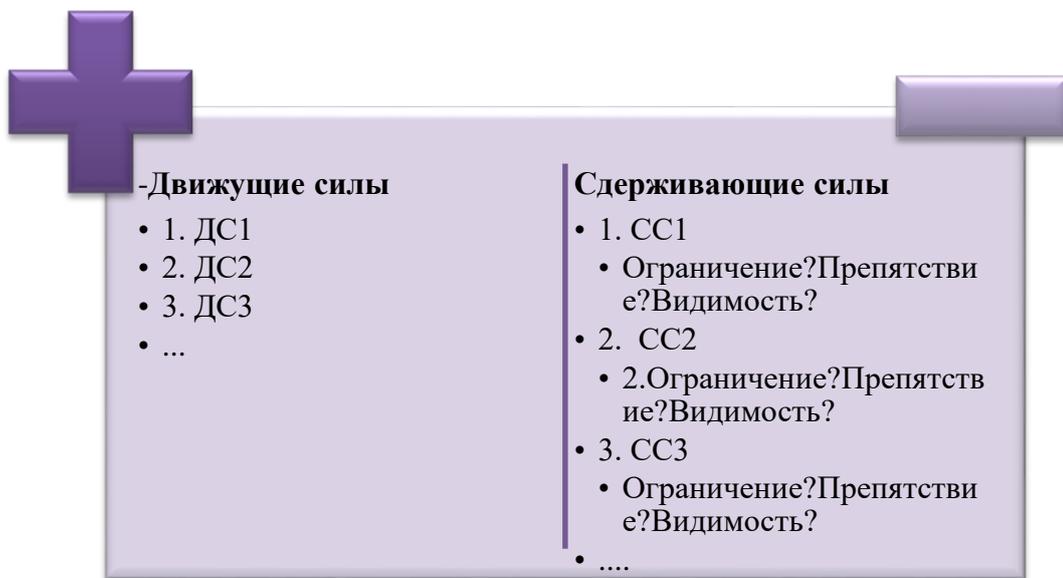


Рис. 4.1. Пример «анализа силового поля»

Порядок выполнения работы

1. Смоделируйте организационное изменение (вопрос) и уточните какова ситуация в настоящее время, а также представьте желаемую ситуацию.
2. Применяя полученные теоретические навыки, постройте модель силового поля (укажите силы «за» и «против» организационного изменения). Уточните каждый из критериев, определив способы ослабления сопротивления изменениям, а также усиления активности персонала. Выполните классификацию сдерживающих сил.
3. Сделайте выводы.

Тесты для самостоятельной проверки

- 1. Что не относится к предмету организационными изменениями?**
 1. Определение и постановку целей развития;
 2. Условия, направления, концепции развития и совершенствования организационных систем;
 3. Структуры, процессы и механизмы преобразования организационных систем;
 4. Оптимизацию функций управления и бизнес-процессов.

2. Наука, изучающая специфические закономерности и особенности эволюционных преобразований в организации, технологии адаптации организационных структур, функций и процессов к условиям существования – это.

1. Управление организационными изменениями;
2. Теория управления;
3. Стратегическое управление.

3. Предмет управления изменениями динамичен и он может преобразовываться. С чем это связано?

4. Закончите фразу: система обобщенных представлений об объективном мире, явлениях природы и общества, закономерностях их возникновения и развития - это.

5. В чем суть метода системного влияния?

1. Стадии восприятия и реагирования на организационные изменения и показывают колебания производительности сотрудника, команды или организации в эти периоды;
2. Последовательность действий и способов проверки их выполнения для контроля хода реализации изменения и его конечных результатов;
3. Базируется на предположении, что для успешной реализации организационных изменений требуются мотивация и заинтересованность в них.

6. В чем заключается суть научного метода?

1. Совокупность мыслительных и физических операций, осуществляемых в ходе исследования;
2. Способы, приемы и средства изучения и обобщения процессов, протекающих в развивающихся организационных системах;
3. Совокупность общенаучных и частно-научных методов.

7. К методам управления организационными изменениями не относятся.

1. Модель «8 шагов Коттера»;
2. Метод моделирования;
3. Метод кривых изменений.

8. Что включает в себя метод изучения?

1. Совокупность мыслительных и физических операций, осуществляемых в ходе исследования;
2. Способы, приемы и средства изучения и обобщения процессов, протекающих в развивающихся организационных системах;

3. Совокупность общенаучных и частно-научных методов.

9. Что является предметом управления организационными изменениями?

1. Структуры, процессы и механизмы преобразования организационных систем;
2. Способы, приемы и средства изучения и обобщения процессов, протекающих в развивающихся организационных системах;
3. Планируемый и управляемый процесс изменения организации, позволяющий максимально реализовывать ее цели при сохранении адекватности требованиям динамичной среды.

10. Назовите действие в модели «8 шагов Коттера», которое характеризуется следующим определением: группа поддержки должна приложить максимум усилий для своевременного решения всех возникающих сложностей - это.

11. В чем суть метода кривых изменений?

1. Стадии восприятия и реагирования на организационные изменения и показывают колебания производительности сотрудника, команды или организации в эти периоды;
2. Последовательность действий и способов проверки их выполнения для контроля хода реализации изменения и его конечных результатов;
3. Базируется на предположении, что для успешной реализации организационных изменений требуются мотивация и заинтересованность в них.

12. Частно-научные методы используются для...

1. Определения действий и способов проверки их выполнения для контроля хода реализации изменения и его конечных результатов;
2. Изучения отдельных наук или некоторых разделов интересующей нас науки;
3. Контроля хода реализации изменения и его конечных результатов.

13. В чем суть метода «Модель «8 шагов Коттера»?

1. Стадии восприятия и реагирования на организационные изменения и показывают колебания производительности сотрудника, команды или организации в эти периоды;
2. Последовательность действий и способов проверки их выполнения для контроля хода реализации изменения и его конечных результатов;

3. Базируется на предположении, что для успешной реализации организационных изменений требуются мотивация и заинтересованность в них.

14. Чем определяется содержание управления изменениями?

15. Назовите действие в модели «8 шагов Коттера», которое характеризуется следующим определением: поощрение людей в их стремлении добиться целей изменения - это?

1. Стимулирование;
2. Информирование;
3. Мотивирование.

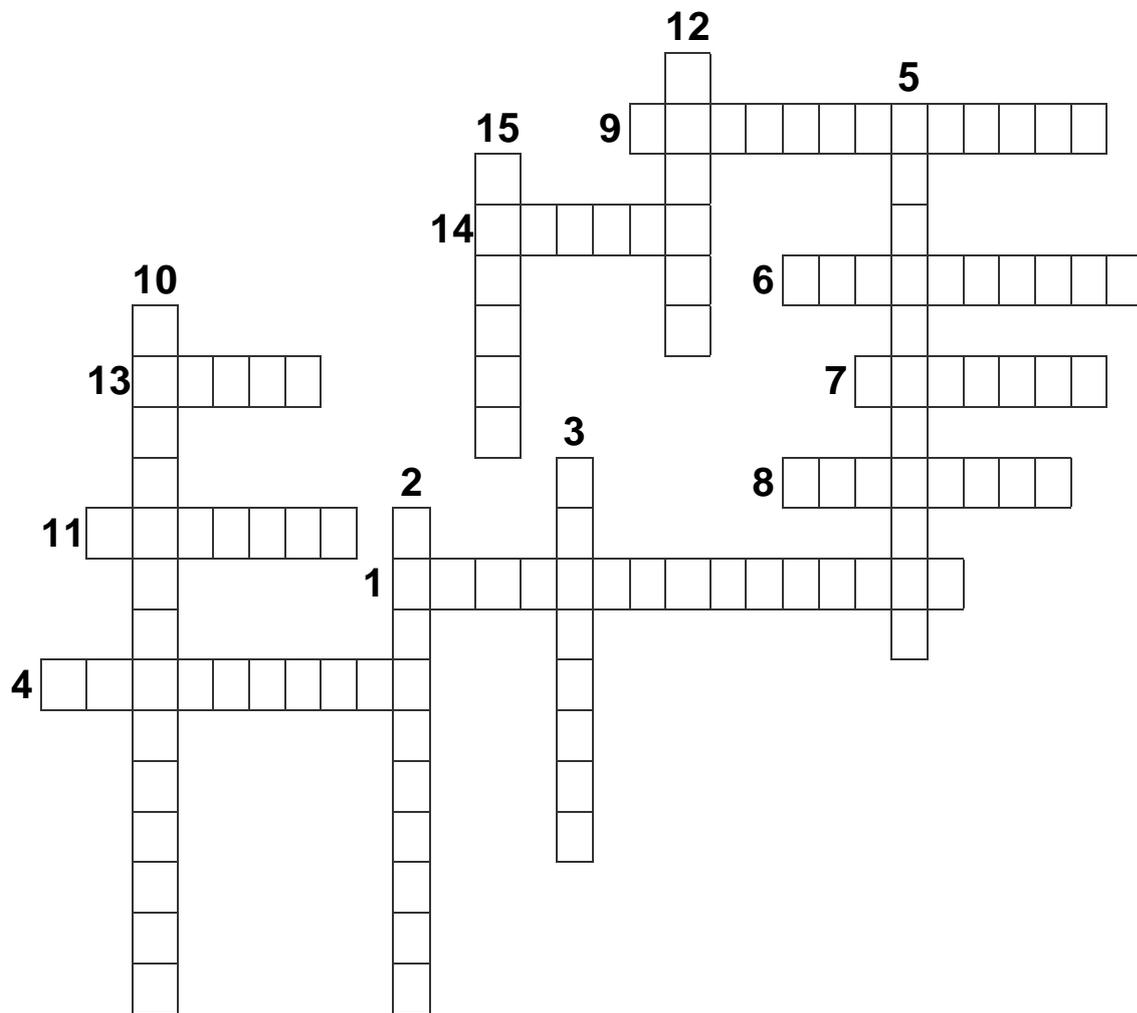
Кроссворд

Вопросы

По горизонтали:

1. На каком уровне сотрудников мотивируют поощрениями и наказаниями, используемыми в соответствии с оговоренными заранее правилами?
4. Целенаправленное влияние на объект с целью его стабилизации или изменения в соответствии с поставленными задачами?
6. Управление, максимальное эффективное использование и контроль социальных или экономических систем в условиях рыночной экономики это?
7. Метод, который представляет собой совокупность мыслительных и физических операций, осуществляемых в ходе исследования?
8. Назовите метод включающий способы, приемы и средства обобщения процессов, протекающих в развивающихся организационных системах.
9. Стимулирование и поощрение людей в их стремлении добиться целей изменения это?
11. О чем идет речь: наиболее общие связи и зависимости эволюционного развития организации, универсальные принципы, а также методы управления сложными преобразованиями это?
13. Система обобщенных представлений об объективном мире, явлениях природы и общества, закономерностях их возникновения и развития. Что это?

14. При управлении изменениями, структуры, процессы и механизмы преобразования организационных систем являются ... изучения?



По вертикали:

2. Что определяется объектом и предметом исследования в управлении изменениями организации?
3. Назовите действие в модели «8 шагов Коттера», которое характеризуется следующим определением: формализует и упорядочивает все действия, которые в последствии регламентируются и становятся повседневной практикой?
5. Методы, распространяющиеся на большой круг исследований, к ним относятся: диалектический, аспектный, индукция, дедукция и т.д. это?

10. Назовите действие в модели «8 шагов Коттера», которое характеризуется следующим определением: необходимо добиться того, чтобы об изменениях было всем известно, пропагандировать их.
12. Назовите ученого, предложившего метод, в основе которого лежит структурирующий и разрабатывающий комплексный подход к эффективной реализации организационных изменений.
15. Упрощенное изображение экономической действительности, позволяющее выделить наиболее главное в сжатой компактной форме это?

Рекомендуемая литература

1. Дорошук А.А. Кадровое обеспечение управления изменениями [Электронный ресурс] / А.А. Дорошук, А.А. Савченко // Экономика: реалии времени. – 2014. – №3 (13). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovoe-obespechenie-upravleniya-izmeneniyami>, свободный. – Загл. с экрана.
2. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель, – 2-е изд. – М. : Альпина Пабли., 2016. – 365 с.
3. Москвин С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях / С. Н. Москвин. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2011. – 99 с.
4. Ташмен М. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / М. Ташмен, Ч. О'Райли – М. : Альпина Пабли., 2016. – 285 с.
5. Широнова Е. М. Концептуальные подходы к управлению изменениями в зарубежных исследованиях [Электронный ресурс]/ Е.М. Широнова // Вестник ГУУ. – 2019. – №7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-podhody-k-upravleniyu-izmeneniyami-v-zarubezhnyh-issledovaniyah>, свободный. – Загл. с экрана.

Тема 5. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

5.1. Теоретический минимум

Организационные изменения являются неотъемлемой чертой современного бизнеса. Компании всего мира вступают в эру беспрецедентной изменчивости, в которой «выживают только параноики» и успешным будет лишь «бизнес со скоростью мысли». Это новая реальность требует абсолютно иных навыков выживания и осознания того, что больше нет ничего постоянного, а умение измениться вовремя и нужным образом становится из определяющих факторов успеха современной организации.

В наши дни, чтобы выжить, организации должна изменяться. Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы. Организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсов на поддержание стабильности, вряд ли будут процветать в сегодняшней изменчивой обстановке. Успешная организация постоянно находится в динамике. Организация – живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста

Данный материал посвящен рассмотрению вопроса о принципах управления организационными изменениями. В настоящее время многие компании при нерациональном подходе к организации своей деятельности, приходят в упадок и постепенному уходу с рынка. Для развития и поддержки компании «на плаву» необходимо вносить изменения в свою деятельность посредством реагирования на внешнюю среду.

На сегодняшний день практически любое изменение в деятельности предприятия в какой-либо степени сталкивается с противодействием. Носителями противодействий является само общество. Они опасаются не самих изменений, а быть измененными. Структура противодействия может быть разной. Разработаны и довольно благополучно используются способы преодоления противодействий изменениям.

Исследования многих авторов показывают, что актуальность данной темы обусловлена переменам на предприятиях.

Современный аспект к вопросам изменения в компании основывается на ориентации на концепцию. Это означает, что данные изменения обязаны рассматриваться как проект, определяющий согласование разных элементов компании и основываться на координации операций всех ее компонентов.

За управлением организационными преобразованиями предприятия отвечает управляющий этой компании. Во многих обстоятельствах организационная структура не меняется, не формируется никаких специальных подразделений, и управляющий, а также его работники разрабатывают предложения по изменениям, выполняя прямые обязанности. При этом необходимо выделить, что изменения значимы для управленческой деятельности и не станут рассматриваться как «второстепенное поручение», выполняемое командой экспертов.⁸ Управление организационными изменениями имеет свои плюсы и минусы, которые представлены в табл. 1.

На сегодняшний день существует ряд основ управления ходом преобразований в компании:⁹

- Согласование движения изменений с административными действиями в компании, при этом вероятно соперничество за ресурсы.
- Управлению необходимо определить, в каких определенных событиях, в том или ином уровне и форме обязано непосредственно осуществлять участие. Главный аспект – трудность исполняемых действий и их значимость для компании.
- Следует утвердить между собой разнообразные движения изменений в компании.

Таблица 5.1

Достоинства и недостатки управления
организационными изменениями в современных условиях

ДОСТОИНСТВА	НЕДОСТАТКИ
Увеличение качества труда	Временные затраты и издержки
Рост производительности	Повышение сроков окупаемости
Рост мотивации	Вмешательство личных интересов
Достижение миссии организации	Возможная концептуальная неопределенность
Преобразование всего предприятия	Сложность оценки результатов

⁸ Глушаков В. Е. Управление изменениями в бизнесе. М., 2016. С.53.

⁹ Управление изменениями / под общ. ред. С.Д. Резника. М., 2018. С.117

- Руководство изменениями содержит разнообразные нюансы: научно-технические, структурные, методичные, психические, общественно-политические, экономические и прочие. Это, скорее всего, усложняет прямые функции управления, так как принимают участие эксперты, которые зачастую высказывают только свою точку зрения.

- Руководство изменениями имеет постановления об использовании разных подходов и способов вмешательства, которые могут помочь приступить, регулярно осуществлять труд, поддерживать и реализовывать такие изменения.

Также имеется ряд конфигураций концепций с целью выполнения изменений в организации:

1) Специализированные проблемы являются весьма известной конфигурацией выполнения перемен на предприятии. Управляющему в пределах имеющейся структуры предоставляется вспомогательное особое задание временного характера. Ему выделяют для этого какие-либо вспомогательные ресурсы, однако он обязан использовать то, что существует в имеющейся структуре. Для мобилизации ресурсов и принятия заключений, которые выходят за пределы его компетентности, руководитель преобразований обязан, бесспорно, прибегнуть к ведущему руководителю, который его установил. Данная переходная теория между обыкновенной и особенной текстурой.

2) Целевые и рабочие группы. Их используют либо на одном этапе перемещения, либо на протяжении всего перемещения для его планирования и координации. Члены категории имеют вероятность и стремление сделать что-то с проблемой, находящейся в центре этих изменений.

3) Срок действия группы кроме того должен быть конкретным, то есть установить период времени.

4) Эксперимент. Истинный эксперимент содержит контроль до и после испытаний. Применяются две группы с подобными чертами. Собираются сведения по двум группам, затем в одной осуществляются перемены (экспериментальная группа), в то время как в другой все остается, как существовало (контрольная категория). Уже после этого выполняют последующие исследования либо сбор сведений. Данные, собранные до и после перемен в обеих группах, сравнивают.

5) Новые фигуры компании, включают людей, участвующих в организации и перестройке собственной деятельности. Руководитель может функционировать, как ускоряющий работу компании, однако только сама группа решает, какая ей необходима модель организационной структуры.

Забота о своевременности организационных перемен побуждает руководство вмешиваться в ход событий. Поэтому сегодня «изменения» — это также административные программы реорганизации, перестройки и т.п.¹⁰

Поскольку такие программы осуществляются по приказу сверху, многие служащие ощущают принуждение, чувствуют, что ими манипулируют, причем даже тогда, когда люди в принципе поддерживают проводимые преобразования.

В настоящее время существует много определений понятия «организационные изменения». Приведем наиболее часто встречающиеся подходы к определению этого понятия (из известной работы Г. В. Широковой):

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

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

3. Организационное изменение — это преобразование организации между двумя моментами времени.

Как видно из определений, каждый из авторов вкладывает свой смысл в термин «изменение». В первых двух определениях под изменением понимается содержание изменения, а в третьем — процесс реализации изменения. Тем не менее, следует различать эти две важные составляющие организационных изменений — содержание (что изменилось?) и процесс (как менялось?). Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились

¹⁰ Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А. [и др.] Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала /; под ред. О.К. Миневой. М., 2019. С.37.

за изучаемый промежуток времени. Процессный анализ определяет способ проведения организационных изменений.

Для более четкого разделения содержания и процесса изменений удобно, на наш взгляд, использовать следующие определения:

- содержание изменения — эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом;
- процесс изменения — последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т.е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Одним из наиболее удачных определений, на наш взгляд, является определение, предложенное Р. Дафтом: *«Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения»*.

Если объединить определение управления организацией и определение изменений Р. Дафта, можно получить такое определение управления изменениями.¹¹

Управление изменениями — целенаправленное воздействие на систему (учреждение, предприятие, институт и т.п.) или процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т.п.) с целью освоения организацией новых идей или моделей поведения.

Объектами управления изменениями как науки и практики являются организации, а предметами — факторы и методы осуществления в них изменений разного рода и вызванных разными причинами. Состав объектов и предметов определяет исследователь исходя из поставленных им целей и представлений о происходящем в системе.

Внутри самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений:

¹¹ Управление персоналом: Магистерская программа «Управление персоналом организации» (вариативные учебные дисциплины): Учеб. пособие / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. М., 2015. С. 111.

- *Проектные изменения* — определенная последовательность действий, направленная на решение какой-либо проблемы. Эти действия могут принести успех, если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат.

- *Программные изменения* — разработанные для оказания совокупного организационного воздействия на результат. В этом случае успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями организации.

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

Управление изменениями является трудоемкой и длительной работой. Ошибки в этой работе могут дорого обходиться как самой организации, так и ее сотрудникам. Поэтому, проводя изменения в сознании персонала необходимо быть уверенным, что они приведут к желаемым результатам – повышению качества работы и совершенствованию деятельности. Такую уверенность может дать соблюдение основных принципов управления изменениями.¹²

Управление изменениями включает в себя следующие базовые принципы:

1. четкое определение целей изменения. Для управления изменениями, необходимо понимать каких целей требуется достичь. Цели изменений на личностном уровне должны строго согласовываться с целями организационных изменений. В противном случае существует риск, что организационные изменения не получат необходимой поддержки на личностном уровне.

2. четкое понимание существующего состояния дел. Управление изменениями на личностном уровне взаимосвязано с организационными изменениями. Чтобы проводить изменения в работе сотрудников необходимо знать, каким образом эта работа осуществляется в данный

¹² Галлоппен Л., Кемс З. Управление организационными изменениями при внедрении SAP. М., 2015. С.48.

момент, какие факторы заставляют персонал выполнять работу именно таким образом.

3. планирование изменений. Без плана эффективное управление изменениями невозможно. Планирование изменений позволяет определить влияние личностных изменений на организационные изменения, выявить преимущества изменений, возможные трудности и альтернативы для реализации задуманных организационных изменений.

4. информирование персонала. Управление изменениями не может происходить, если персонал изолирован от информации. В ходе внедрения изменений люди стараются получить как можно больше информации о том, какие изменения проводятся и к чему они должны привести. Незнание целей изменений повышает уровень тревожности персонала. Поэтому необходимо регулярно информировать сотрудников о проводимых изменениях и ожидаемых результатах.

Первым и обязательным условием того, чтобы сотрудники были заинтересованы в реализации предлагаемых изменений, должно быть их вовлечение в изучение существующих проблем деятельности. До тех пор пока сотрудники не поймут, ради чего внедряются новые правила или процедуры, они будут считать это все вздором и ненужной тратой времени.

Сотрудников следует обязательно проинформировать о намеченных изменениях в распределении ответственности за качество. Руководители должны довести до подчиненных, что применение карт и процедур системы качества это — приказ, а не повод для обсуждения, что оно будет иметь положительные последствия для всех, кто будет их применять, и наоборот.

Должно быть обеспечено эффективное общение подчиненных с руководителями. Руководители должны предоставлять подчиненным информацию об их задачах в тех объемах, которые необходимы для выполнения работ по новым схемам работы.

Если новые применяемые методы работы не поддерживаются и не стимулируются со стороны руководства, люди склонны возвращаться к старым методам работы. Поэтому требуется поощрять любые, даже самые незначительные достижения сотрудников. Поощрения должны быть не только материального, но и морального характера.

После того как процедуры и схемы работы, требуемые системой качества, начинают действовать, сотрудники не нуждаются в приказах

и наставлениях. Они уже достаточно хорошо обучены новым методам работы. Единственное, что им требуется, так это поддержка со стороны руководства и вовлечение в процесс принятия решений. Поэтому после начала работы процедур системы качества сотрудники должны иметь возможность обсудить с руководителями, насколько полезны те или иные действия по системе качества.

Для управления организационными изменениями могут применяться несколько известных подходов:

1. антикризисный подход. Этот подход применяют, когда необходимо провести изменения в короткий период времени и достичь быстрых результатов. При внедрении системы качества он является менее предпочтительным, т.к. вызывает наибольшее сопротивление со стороны персонала. Основным методом, который используется в этом подходе, является метод реинжиниринга. Он предполагает полное перестроение деятельности и процессов организации.

2. подход непрерывного совершенствования. Этот подход является наиболее подходящим для внедрения изменений в рамках работ по системе качества. Изменения происходят постепенно, затрагивая «по нарастающей» все большее и большее количество элементов организации. Методы, которые применяются в этом подходе, включают в себя, кайдзен, 6 сигм, бережливое производство, just – in time, и т.п.

3. адаптивный подход. Он представляет собой среднее между антикризисным подходом и подходом непрерывного улучшения. Изменения осуществляются этапами. После проведения одного этапа изменений наступает период работы без изменений. Далее начинается следующий этап изменений. При таком подходе, наиболее часто применяемыми методами являются: метод проектного управления, метод кайрио, методы премий по качеству (модель EFQM, премия Деминга, премия Болдриджа и т.п.) и методы самооценки.

Для проведения изменений важны не столько специальные методы осуществления реформ, сколько строгое соблюдение нескольких принципов.

Цель — повышение эффективности производства. Этот принцип соответствует росту внимания руководителей к повышению качества продукта и сервиса, созданию новых компетенций и формированию новой организационной культуры. Установление целей должно сопровождаться высокими результатами: ростом скорости оборота ресурсов,

снижением расходов, ростом эффективности использования активов и т. д. Высшие руководители должны понимать, каким образом повышение качества продукции приведет к росту рыночной доли компании и в каких именно сегментах рынка будет достигнут успех; как делегирование полномочий скажется на ускорении принятия решений и уменьшении расходов.¹³

Понимание таких связей вызвано обстоятельствами: во-первых, менеджеры должны получить количественную оценку потенциальных выгод, которая станет основой принимаемых ими инвестиционных решений и определит степень внимания, уделяемого процессу изменений. Если эта оценка выработана не будет, руководители, вряд ли, сумеют поддерживать качество, необходимое для контроля за ходом процесса, — высокий уровень личной концентрации на проблемах преобразований и безоговорочную приверженность реформам.

Во-вторых, рядовые сотрудники нуждаются в четких указаниях, на чем им следует сосредоточиться и что измерять. В ответ на общие призывы к повышению качества товаров и улучшению обслуживания подразделения нижнего уровня могут разработать весьма полезные для компании рычаги повышения эффективности, однако, скорее всего, это будет происходить очень медленно. Гораздо более действенными окажутся простые, но точные формулировки, определяющие, например, что повышение качества работы конкретного сборочного цеха означает снижение простоев оборудования и рост отдачи от его использования.

Выбор стратегии и формирование организационной структуры. Увлечение перспективами постоянного роста эффективности опасно, так как фундаментальные недостатки стратегии и структуры компании не могут быть преодолены сами по себе. Одна изменения не создадут ничего нового, если производство оснащено старой технологией, морально и физически изношенным оборудованием, имеет архаичную структуру. Правильно ориентированная стратегия и жизнеспособная структура должны стать базисом организационных изменений.

Командная работа. Для успешного проведения изменений необходимы источники внутреннего креатива. Без этого нет оснований рассчитывать на выполнение оперативных задач и создавать потенциал

¹³ Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости/ под. ред. Ю.П. Анискина. М., 2016. С. 115.

для будущего. На практике это означает выявление возможностей для создания команд и обеспечение условий для их высокоэффективной деятельности.

Создание новых ценностей организационной культуры. Если в процессе изменений остается неизменной жесткая иерархическая структура и основной акцент управления делается на совершенствовании отдельных операций и процедур, то изменить отношение исполнителей к происходящим событиям, названным организационными изменениями, невозможно. Движение в направлении перемен подразумевает формирование новых ценностей в процессе организационных изменений. Руководители обязаны четко изложить свое мнение об истинных ценностях и их связи с проблемой повышения эффективности компании. Необходимо, чтобы стиль поведения высших менеджеров полностью соответствовал провозглашенным ценностям. Например, руководители организации должны непрерывно вести мониторинг над ходом реформ и по мере необходимости корректировать его. Следует четко сформулировать правила делегированного принятия решений, которых будут придерживаться исполнители на линейном уровне управления.

Преобразования должны быть основаны на новых компетенциях. Организационные изменения являются сложным процессом, происходящим одновременно в нескольких измерениях. Составив сводный план и объявив о завершении фазы планирования, менеджеры часто испытывают искушение передать дальнейшие полномочия другим. Однако успешные программы изменений требуют иного управления. Руководители осознают, что невозможно все заранее спланировать, а потому готовы учиться вместе со всеми по мере разворачивания эволюционного и совершенствующегося процесса.

Необходимость концентрации усилий на важнейших целях. Сложность процессов изменений может очень быстро подавить организацию, вследствие чего энергия начатых преобразований рассеется еще до получения первых результатов. Отсутствие отдачи от принимаемых усилий приводит к тому, что менеджеры бросаются исправлять все и сразу. Однако гораздо лучше выбрать несколько важнейших целей: добиться улучшения клиентских отзывов, сократить время исполнения заказов и т. п., установить сроки их достижения и направлять всю свою энергию на решение поставленных задач до тех

пор, пока не будет достигнут заметный прогресс, поддающийся количественному измерению.

Таким образом, предложенные принципы позволят упорядочить процесс проведения организационных изменений, разработать надежный план проведения организационных изменений и объединить набор инициатив в логически организованную программу.

Следовательно, во время осуществления целей компании, следует, во-первых, закрепить обоюдное взаимодоверие и целостность всех подразделений компании, а во-вторых, укрепить эти посылы и конструкции, которые привели в назначенной цели. Чем сложнее проходит процесс изменений в организации, тем большее значение имеет полученный результат. И перемены на предприятии необходимы, иначе будет происходить застой и деградация.

Организационным переменам сопутствует процесс обучения. Организация не просто начинает делать что-то новое; она наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому, в сущности, чтобы быть готовой к дальнейшим переменам. Для организаций, которые пытаются приспособиться к современным условиям, чрезвычайно важным является одновременность внешних и внутренних изменений. Смены стратегий, структур и систем недостаточно, если им не сопутствуют перемены в мышлении, порождающие эти стратегии, структуры и системы.¹⁴

Контрольные вопросы

- 1. В чем состоит сущность организационного изменения?*
 - 2. Назовите достоинства и недостатки управления организационными изменениями в современных условиях?*
 - 3. Что является первым и обязательным условием того, чтобы сотрудники были заинтересованы в реализации предлагаемых изменений?*
 - 4. Какие базовые принципы включает в себя управление изменениями?*
 - 5. Что представляет собой подход непрерывного совершенствования?*
 - 6. Какие трудности могут повлечь за собой изменения в организации?*
- Порассуждайте по данной проблеме.*

¹⁴ Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях. СПб., 2016. С. 49 – 52

5.2. Практические задания

Темы докладов

1. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления стратегическими изменениями.
2. Значение собственников и менеджеров всех уровней организации в осуществлении стратегических изменений.
3. Эффективность работы команды.
4. Анализ контекста перемен.

Практическая работа

Анализ возможных причин сопротивления и агентов перемен по методике М. Замотиной¹⁵

М. Замотина, занимая пост в 2007 году директор ООО «Беневокс», г. Санкт-Петербург, в своей работе «Готовим почву – внедряем перемены» предложила подход к оценке готовности персонала к изменениям. Согласно данной статье можно выделить 9 этапов подготовки и осуществления изменений (рис 5.1)



Рис. 5.1. Этапы организации стратегических изменений

¹⁵ Составлено по: Замотина М. Готовим почву – внедряем перемены [электронный ресурс] // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 11. – режим доступа: URL: <https://www.kadrovik.org/gotovim-pochvu--vnedryaem-izmeneniya>

Также стоит отметить, что представленная автором методика позволяет детерминировать возможные источники сопротивления, а также работников, с высокой степенью готовности к предстоящим переменам. Рассмотрим более подробно этап оценки готовности персонала к изменениям. На данном этапе проходит мониторинг отношения коллектива к переменам путем проведения анкетирования сотрудников (см. табл. 5.2).

Однако, как отмечает М. Замятина, «...важна предварительная работа: людям необходимо разъяснить цели данной процедуры, поскольку степень заинтересованности работников в опросе напрямую влияет на то, на сколько достоверными получатся итоговые результаты, а следовательно, и результативность самих нововведений».

По результатам анкетирования персонал организации можно разделить на три группы в зависимости от его отношения к переменам: функциональный, нефункциональный и дисфункциональный (см. табл. 5.3).

Задание:

1. Ознакомиться с теоретическим минимумом.
2. Выбрать самостоятельно организацию.
3. Выполнить анкетирование, провести обработку результатов
4. Сделать выводы, подготовить презентацию (3-5 мин.)

Таблица 5.2

Опросный лист готовности персонала организации по методике
М. Замотиной

№ п/п	Утверждение	Значение (1-почти готов; 2-редко; 3- не очень часто; 4 – иногда; 5-очень часто; 6 почти всегда)					
		1	2	3	4	5	6
1	Я стараюсь сделать так, чтобы изменения касались меня как можно меньше						
2	Я не вовлечен в организационные изменения в должной мере						
3	Я ищу «козла отпущения», когда изменения меня беспокоят						
4	Люди, знающие меня, могли бы сказать, что я деятельный человек						
5	Я не выражаю собственного мнения по поводу перемен в организации						
6	Я саботирую те изменения, которые, по моему мнению, уводят организацию от цели						
7	Я использую систематические методы для проведения изменений (кружки качества, встречи по анализу проблем и т.д.)						
8	По отношению к изменениям я занимаю выжидательную позицию						
9	По моему мнению, в том, что я испытываю беспокойство по поводу изменений, виноваты другие						
10	Я пытаюсь идти на два шага вперед, предвидя грядущие изменения						
11	Мое отношение к изменениям: «Поживем - увидим»						
12	Если я не согласен с изменениями, то я всегда открыто заявляю об этом						

Окончание табл. 5.2

13	Мой подход к переменам - решение возникающих проблем						
14	Я не пользуюсь чьей-либо поддержкой, проводя изменения						
15	Я активно саботирую те изменения, с которыми не согласен						
16	Я считаю, что изменения - норма сегодняшней жизни						
17	Я обычно «иду в ногу» с оргизменениями						
18	Если в ходе изменений возникают проблемы, то в этом виноват кто угодно, только не я						
19	Я стараюсь предвидеть изменения, которые коснутся моей работы						
20	Я не стою в стороне от происходящих перемен						
21	Пассивное сопротивление - моя нормальная реакция на перемены						
22	Я предвижу потенциальные барьеры в достижении поставленных целей						
23	При проведении любых изменений я - гиперактивный лидер						
24	Я использую скрытые методы для срыва ненужных изменений						
25	У меня есть свой подход к оценке необходимости изменений						
26	Я никогда не поддерживаю изменения активно						
27	Я открыто отвергаю изменения						
28	Я ищу решения проблем, которые возникают в ходе изменений						
29	Я принимаю участие в собраниях, касающихся проводимых перемен						
30	Обычно я скрываю свое несогласие с переменами						

Таблица 5.3

Интерпретация результатов анкетирования

Типы отношений	Описание	№№ вопросов	Методы работы	Степень готовности персонала к изменениям
Функциональное	Сотрудники принимают или готовы принимать участие во внедрении нововведений, стараются активно продвигать их в жизнь, руководить ими. Организация, в которой большинство сотрудников относится к данной категории.	2, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 23, 26, 29, 31, 34	Данная группа работников должна составить костяк команды стратегических изменений организации (так называемые будущие агенты перемен)	Высокая
Нонфункциональное	Сотрудники ждут, чем все закончится (выжидательная позиция)	1, 6, 8, 11, 14, 17, 20, 22, 25, 8, 32, 35	Для этой группы работников важны стабильность и разнообразие активностей. Особое внимание следует обратить на систему коммуникаций, а также позиционирование компании как стабильного бизнеса.	Низкая

Дисфункциональное	Сотрудники противодействуют проводимым изменениям, могут оказать явное или скрытое сопротивление.	3, 5, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33, 36	Данная категория людей склонна перекладывать ответственность за происходящее на плечи других, однако, как правило, у нее есть потребность в автономии и «делании всего по-своему». Перемены данная группа работников, как правило, связывает с возможной утратой своих полномочий, именно поэтому рекомендуется поручать этим людям отдельные проекты, возможно, предложить дополнительные полномочия.	Отсутствует/слабая
-------------------	---	---	--	--------------------

Тесты для самостоятельной проверки

1. К чему приходят многие компании при нерациональном подходе к организации своей деятельности?

1. к упадку и постепенному уходу с рынка;
2. к желаемым результатам;
3. к повышению качества работы и совершенствованию деятельности.

2. Кто отвечает за управление организационными преобразованиями предприятия?

1. директор компании;
2. работник компании;
3. управляющий компании.

3. Кому принадлежит данное выражение «Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения»?

1. Беван Кэтли;
2. Дороти Марчич;
3. Ричард Дафт.

4. К какому варианту ответа подходит следующее определение: ... - это эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени?

1. содержания изменения;
2. процесс изменения;
3. управление изменениями.

5. С чем должны строго согласовываться цели изменений на личностном уровне?

1. с целями организационных изменений;
2. с результатами организационных изменений;
3. с методами организационных изменений.

6. Какие поощрения в форме стимулирования применяются за добросовестный труд сотрудников?

1. материального характера;
2. морального характера;
3. верны оба ответа.

7. Назовите лицо компании, которое создаётся в сознании общества с помощью СМИ и психологического влияния?

1. логотип;
2. имидж;
3. лидер.

8. Что является предметом управления изменениями как науки и практики?

1. факторы и методы осуществления в них изменений разного рода и вызванных разными причинами;
2. организации изменений;
3. принципы управления существующих изменений.

9. Кто является носителем противодействия, с которым сталкивается практически любое изменение в деятельности предприятия?

1. управляющие;
2. общество;
3. работники предприятия.

10. Назовите подход, который применяют, когда необходимо провести изменения в короткий период времени и достичь быстрых результатов?

1. адаптивный подход;
2. антикризисный подход;
3. подход непрерывного совершенствования.

11. Что является недостатком в управлении организационными изменениями в современных условиях?

1. повышение сроков окупаемости;
2. рост производительности;
3. преобразование всего предприятия.

12. Что является проводниками изменений, если они способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства?

1. организации;
2. проектные изменения;
3. программные изменения.

13. Что является процессом оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема технических решений на новый уровень; создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в организации, на предприятии?

1. реформирование;

2. реинжиниринг;
3. изменение.

14. Что является совокупностью способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач?

1. концепция;
2. организация;
3. оргструктура.

15. Назовите динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности?

1. мотивация;
2. демотивация;
3. стимул.

16. Назовите выраженный в определенной форме долгосрочный имидж компании?

1. прогноз;
2. видение;
3. развитие.

17. Какой уровень источников и направления движения стоит за нашим непосредственным восприятием окружения?

1. потребности;
2. изменения;
3. способности.

18. Что является показателем результативности деятельности, который вычисляется как отношение полученного результата к понесенным затратам?

1. эффективность;
2. ценность;
3. конкурентоспособность.

19. Какое из утверждений верно?

1. Для успешного проведения изменений необходимы источники внутреннего креатива;
2. Для успешного проведения изменений необходимы источники внешнего креатива.
3. оба ответа неверны.

20. Выберите верное утверждение?

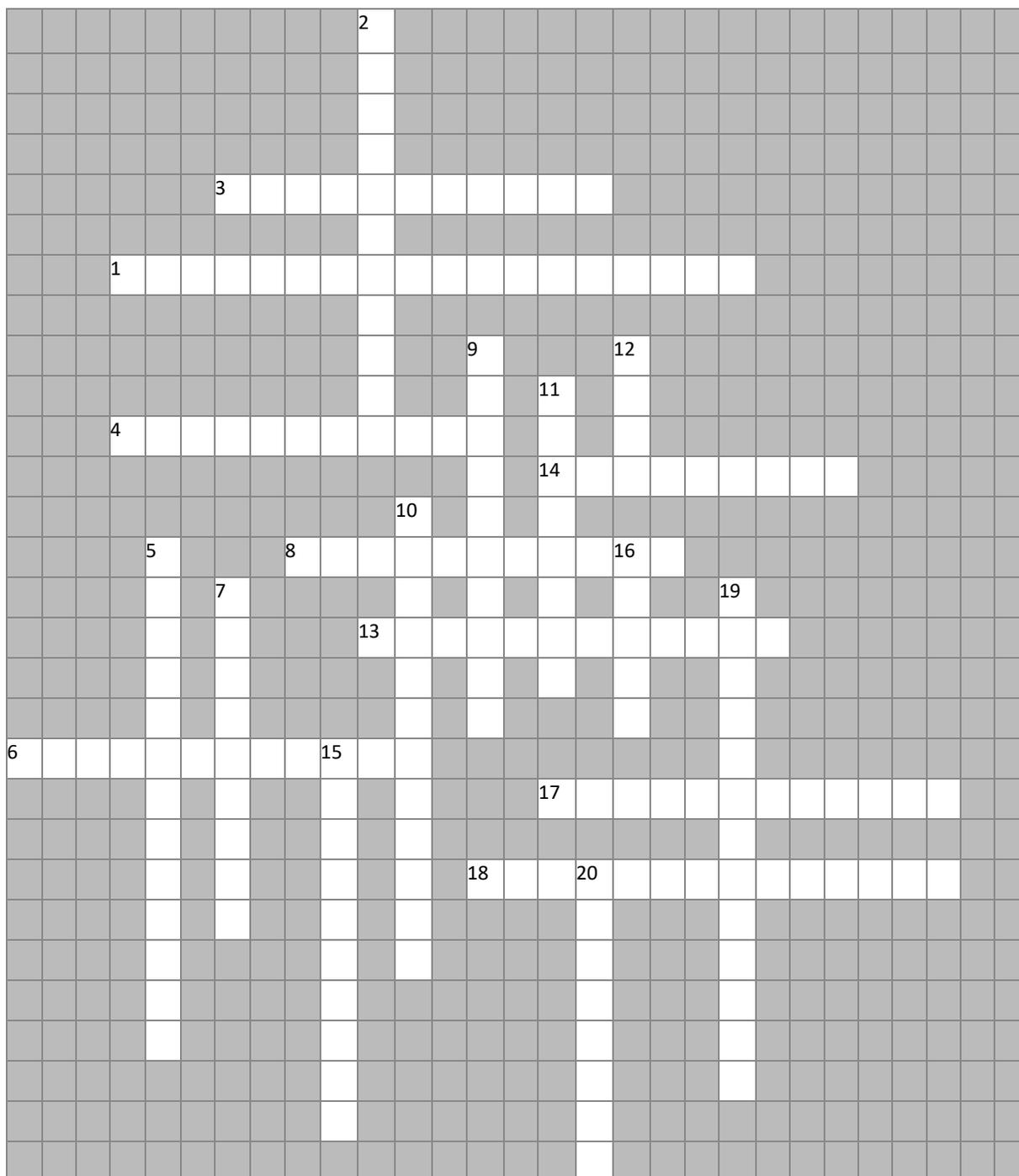
1. принципы позволяют разработать надежный план проведения организационных изменений и объединить набор инициатив в логически организованную программу.
2. принципы организационных изменений позволяют упорядочить процесс проведения организационных изменений;
3. оба ответа верны.

Кроссворд

Вопросы

По горизонтали:

1. Что является одним из показателей, отражающих эффективность работы предприятия?
3. Кто отвечает за управлением организационными преобразованиями предприятия?
4. Какой процесс важнее спланировать, чтобы компания осуществлялась в соответствии с реальными потребностями компании и с минимальными издержками?
6. Что является совокупностью способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач?
8. Назовите группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей?
13. Что является процессом оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема технических решений на новый уровень; создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в организации, на предприятии?
14. Назовите попытку выявления потребности, побуждающие людей к действию, в частности в рабочей среде?
17. Назовите деятельность по определению перспективного состояния и функционирования фирмы?
18. Это комплекс изменений, которые проводятся сознательно в целях достижения нового качества организации или новых целей ее развития?



По вертикали:

2. Как называется управление людьми, обеспечивающими эффективность предприятия?

5. Что является показателем результативности деятельности, который вычисляется как отношение полученного результата к понесенным затратам?

7. Он бывает постоянным, временным, сезонным и опытным с соответствующей квалификацией?
9. Назовите подход, который представляет собой среднее между антикризисным подходом и подходом непрерывного улучшения?
10. Назовите форму характера, которая поощряется в форме стимулирования за добросовестный труд сотрудников?
11. Это группа юридических лиц, созданная для ведения экономической деятельности и получения прибыли?
12. Кому принадлежит данное выражение «Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения»?
15. Назовите целенаправленное влияние на объект с целью его стабилизации или изменения в соответствии с поставленными задачами?
16. Назовите лицо компании, которое создаётся в сознании общества с помощью СМИ и психологического влияния?
19. Назовите подход, который применяют, когда необходимо провести изменения в короткий период времени и достичь быстрых результатов?
20. Какой процесс сопутствует организационным переменам?

Рекомендуемая литература

1. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник / А.Т.Зуб – М. : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.
2. Ружанская, Л. С. Теория организации : Учеб. пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – М.: ФЛИНТА, — 2017. - 200 с. - ISBN 978-5-9765-2671-6.
3. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — М. : ИНФРА-М, 2019. 263 с. — (www.dx.doi.org/10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195 - ISBN 978-5-16-106621-8. свободный. – Загл. с экрана.
4. Теория бизнес-организации : монография / С.Н. Кукушкин, В.В. Янковская, Е.А. Наумова, И.Л. Ярчак. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 238 с.— www.dx.doi.org/10.12737/21548. - ISBN 978-5-16-105453-6.

Тема 6. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ОПТИМИЗАЦИЯ

6.1. Теоретический минимум

Управленческий цикл включает основные функции менеджмента, выполняющиеся в определенной последовательности с момента постановки проблемы до момента ее полного разрешения¹⁶.

Функции составляют основной компонент содержания управления, эффективность управленческого воздействия субъекта управления напрямую зависит от четкости определения их содержания и объема функций. Функции управления характеризуют ту или иную активность взаимодействия объекта и субъекта управления, преимущественно воздействия субъекта на объект. Для эффективного, целостного управления они должны создавать единый комплекс.

Функции управления — это комплекс взаимосвязанных воздействий управляющего субъекта, которые направлены на конкретный участок деятельности объекта управления и в совокупности обеспечивают достижение цели, стоящей перед системой управления.

Содержание функции управления должно быть четким, а механизм ее реализации — всесторонне разработанным. Содержание функции представляет собой сущностную (внутреннюю) смысловую характеристику управленческих действий, которые осуществляются в рамках конкретной функции. Принципы, правила и технологии осуществления конкретной функции обуславливают ее механизм реализации.

В системе управления функции объединены в единый процесс. Таким образом, *процесс организации функционального управления* включает: определение целесообразности разделения всего содержания управленческой деятельности на то или иное число самостоятельных конкретных функций; определение трудоемкости выполнения этих функций; реализацию и установление основных целей и результатов их осуществления; определение числа работников, необходимых для их полной и эффективной реализации; установление квалификации, степени профессионализма и деловых качеств исполнителей каждой функции; выработку методов реализации функций и подбор необходимых технических средств для их выполнения.

¹⁶ Семенов А. Аксиомы управления [электронный ресурс]. URL://www.strategy-business.com

Компоновка функций в системах управления осуществляется в зависимости от объема, конкретных целей и задач управленческой деятельности. При этом функции могут быть: а) численно сокращены или увеличены по сравнению с типовым составом; б) расчленены или объединены; в) выделены отдельными блоками управленческих работ из разных функциональных подсистем и объединены в отдельные автономные функциональные подсистемы; г) введены или изъяты.

При организации выполнения управленческих функций следует придерживаться следующих правил:

- выполнение необходимых функций с наименьшими затратами;
- исключение параллелизма и дублирования функций различными уровнями и звеньями управления;
- четкое разделение содержания управленческого труда между персоналом управления и закрепление за каждым работником определенных функциональных обязанностей;
- соответствие функциональных обязанностей правам и предоставляемым полномочиям;
- наличие специально сформированной системы контроля за правильностью выполнения функций;
- оптимальная численность сотрудников и звеньев, подчиненных одному руководителю, деятельность которых он может успешно координировать;
- рационализация функционального управления;
- разработка положений о функциональных обязанностях служб аппарата управления и отдельных исполнителей.

Функции управления принято классифицировать на общие и специальные. Общие функции характеризуют процесс управления в целом, а специальные — выражают содержание управляющего воздействия. Носителями общих функций является вся управляющая система, а специальных функций — части системы, имеющие локальный, специфический характер.

Функции управления можно подразделить на группы по отношению как к объекту управления, так и непосредственно к процессу управления (рис. 6.1).

ФУНКЦИИ, ОТРАЖАЮЩИЕ ОТНОШЕНИЕ

к объекту управления

- структуру народного хозяйства (управление отраслями)
- уровни производства (управление подразделениями предприятия, предприятием в целом, объединением и интеграцией предприятий)
- стадии процесса производства (управление производством и обращением)
- составные элементы и параметры процесса производства (управление техникой, технологиями, инновациями, качеством)

к процессу управления

- сущность процесса управления (предварительное управление; целеполагание, прогнозирование, планирование; оперативное управление; организация, распоряительство, координация, регулирование, мотивация; контроль; учет, анализ)
- содержание деятельности субъектов управления (управленческая деятельность государства, общественных организаций, деловых структур)

Рис. 6.1. Классификация функций управления

Согласно традиционному подходу, к общим функциям относятся планирование, организация, мотивация и контроль, а к специальным — целеполагание, прогнозирование, координирование, регулирование, учет и анализ.

В литературе встречается и иной подход к функциональному управлению — метод К.А. Павлова, именуемый «алгоритм достижения цели (АДЦ)». Данный метод был сначала сформулирован в Советском Союзе, а затем проверен в США в условиях иной политической и экономической системы. Исследования подтвердили закономерность и всеобщность его применения. Согласно алгоритму достижения цели, или закону действия К.А. Павлова, любая деятельность, направленная на достижение цели, осуществляется через реализацию шести главных функций: информационная, планирования, технологическая, мотивационная, организационная и административная.

К.А. Павлов в качестве свойств главных функций показывает:

1. Наличие четкой установленной последовательности реализации главных функций.
2. Равнозначность всех главных функций.
3. Определенное количество главных функций.
4. Выполнение следующей функции следует начинать только после полной или достаточной реализации предыдущей функции в конкретных условиях.

Функции управления имеют универсальный характер и применимы к любому объекту управления. Механизм реализации функций управления связан с особенностями деятельности организации:

- 1) отраслевая принадлежность;
- 2) правовой статус;
- 3) тип организации;
- 4) степень влияния внешней среды;
- 5) специализация работ;
- 6) размер и масштаб деятельности организации;
- 7) стиль управления;
- 8) управленческая иерархия.

Роль функций управления значительна и обусловлена основными тремя факторами. Во-первых, функции определяют структуру и штаты, закрепляют вертикальное и горизонтальное разделение персонала; во-вторых, они способствуют совершенствованию управленческого процесса, обобщению управленческого опыта, его передачи и преемственности; в-третьих, изучение функций управления дает более глубокое понимание сущности управленческой деятельности.

По мере развития организации функции управления необходимо оптимизировать: своевременно пересматривать, дополнять и совершенствовать. При внесении изменений в деятельность организации руководитель вынужден балансировать между двумя ситуациями выбора: с одной стороны — опасность разрушить непродуманным решением налаженные и устоявшиеся процессы, а с другой — желание максимально повысить эффективность выполнения функций.

Действия по оптимизации функций подразделяются на два вида:

- 1) совершенствование (как лучше выполнять данную работу, при этом центральным вопросом является эффективность — как «делать вещи правильно»);

2) обновление (как иначе выполнить существующую работу, т.е. имеется в виду повышение результативности — как «делать правильные вещи»).

Практически совершенствование и обновление дополняют друг друга. Взаимосвязанный процесс совершенствования функций включает следующие стадии (рис. 6.2):

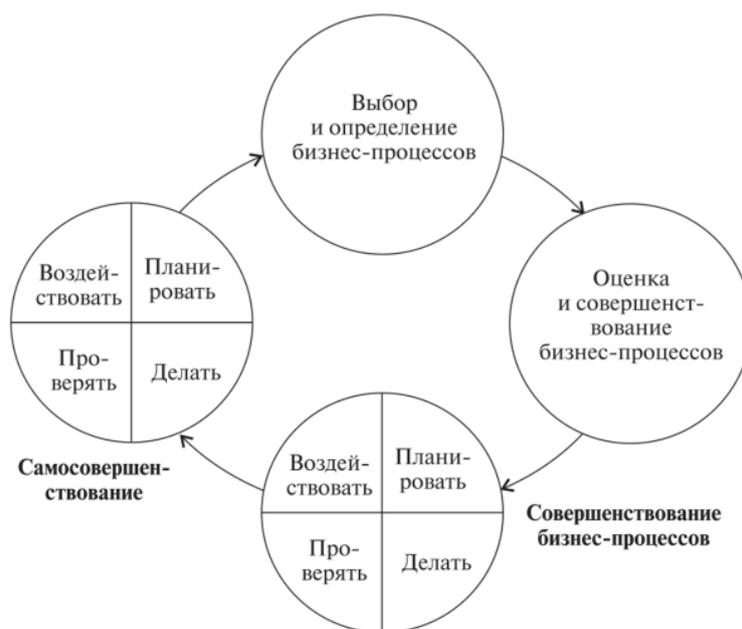


Рис. 6.2. Этапы совершенствования процессов

- 1) выбор действий, т.е. набор и определение самых важных процессов, которые стоит усовершенствовать;
- 2) анализ и стандартизация выбранных действий;
- 3) совершенствование прошедших оценку процессов, которое проводится в соответствии с определенным циклом;
- 4) оптимизация функций по методу *PDCA* Э. Деминга.

Для выполнения стратегических задач организации необходимо использовать постоянное изменение, совершенствование, развитие и обучение как норму. На этапе совершенствования происходит непрерывное улучшение выбранных процессов (см. рис. 6.2). С этой целью целесообразно использовать цикл *PDCA*, включающий следующие этапы (рис. 6.3):



Рис. 6.3. Цикл совершенствования Э. Деминга

- *Планируйте (Plan)*. Обновить и конкретизировать план совершенствования, который был ранее составлен на этапе «определение и выбор процессов». Выделить задачи по оптимизации, обозначить конкретные действия, указать их связь с ключевыми факторами успеха компании, разработать решения, которые будут отвечать возникшим требованиям и выявленным причинам проблем. На данном этапе следует учесть, какие ожидаются результаты, вероятные последствия действий, условия окружения и контролируемые факторы (время, деньги, качество и организация). Кроме того, важно точно определить причинно-следственные связи возникших проблем.
- *Делайте (Do)*. Сначала внести незначительные изменения в процесс: это могут быть практическая проверка принятых решений и эксперимент. Обучите членов команды пользоваться методами и приемами по совершенствованию работы.
- *Проверяйте (Check)*. Оценить последствия внесенных изменений и проанализировать результаты выполненных действий по совершенствованию с точки зрения достижения показателей результативности.

Определить, насколько новые выполняемые действия (функции) способны выполнить задачи по совершенствованию процессов. Сравнить полученные результаты с нормативными.

- Воздействуйте (Act). Внедрить результаты, т.е. осуществить опробованные изменения в полном масштабе, сделать все процессы управляемыми, осуществить заключительные изменения, оценить результаты, а затем периодически улучшать процессы, проводить их мониторинг, тщательно документировать полученные результаты и действия.

Документирование достигнутых улучшений позволит сотрудникам извлечь пользу из накопленного опыта, сформирует корпоративную историю решения проблем изменений, как стратегического так и тактического характера. После этого желательно скорректировать определение процесса и переработать существующие стандарты, чтобы они отражали внесенные в функции изменения. Подобная стандартизация процессов подразумевает, что все существующие рабочие процедуры корректируются или заменяются оптимизированными. Все вовлеченные в процесс совершенствования сотрудники должны быть осведомлены о переменах, ознакомлены с новыми процедурами, целесообразно провести обучение персонала. Это позволит добиться того, что реализованные на практике изменения станут органической частью обычного режима работы. В дальнейшем сотрудники должны следить за ходом документированных процессов и при необходимости обновлять процедуры. На данном этапе важны общение, получение обратной связи и умение распространять и продвигать идеи по совершенствованию в коллективе¹⁷.

Последовательное применение цикла Деминга способствует уменьшению варибельности процесса и непрерывному повышению результатов.

Можно выделить четыре главных принципа оптимизации.

Принцип первый. У оптимизации должна быть основа. Суть этого принципа заключается в том, что перед тем, как проводить оптимизацию, надо четко выделить процессы. Если не удастся описать процессы, происходящие в настоящее время (например, из-за их высокой изменчивости), то и оптимизировать будет нечего (в данной ситуации

¹⁷ Айдынов Р. Функции управления // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. №1 (6). – С. 4-10 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-upravleniya>

можно выстраивать процессы заново, оценивать их оптимальность и улучшать уже новые процессы).

Принцип второй. Оптимизацию начинают с нижних уровней производства и управления. Принцип означает, что оценивать оптимальность надо от частного к общему, выявляя отдельные недостатки, объединяя их в группы и оперативно устраняя. Возможны случаи, когда оправдан подход от общего к частному, тогда применяется реинжиниринг, т.е. комплексное преобразование, системное, «до основания...».

Принцип третий. Решения по оптимизации — неоднозначны. Велика вероятность того, что, устраняя неоптимальность по одному критерию, можно ухудшить процесс по другому параметру. Причем недостаточно просто знать об этом, надо еще и уметь прогнозировать последствия, оценивать преимущества и недостатки, перед тем как сделать обоснованный выбор.

Принцип четвертый. Сотрудники могут отвергать оптимальные процессы. Неизбежным следствием настоящей оптимизации процессов является усиление эксплуатации исполнителей, поэтому неизбежно явное и скрытое, зачастую даже неосознаваемое сопротивление персонала.

Данные принципы логически обуславливают условия и шаги проведения оптимизации:

- 1) перед началом работы по оптимизации необходимо описать существующие в компании бизнес-процессы «как есть», создать их модели. Их формулировка должна быть четкой, однозначной и затрагивать уровень, на котором видна конкретная работа сотрудников. Чем больше процессов описано в модели, тем лучше и шире в дальнейшем можно оценить их оптимальность;
- 2) при оценке степени оптимальности в первую очередь надо анализировать каждую часть процесса, выполняемую конкретным исполнителем: надо проверять, к каким результатам приводит правильное выполнение функций, какие данные или материалы исполнитель получает в итоге, что он с ними делает, насколько оптимальны его действия, а также время работы и продолжительность выполнения процедуры;

- 3) после изучения каждой процедуры и определения ее явных недостатков можно оценить оптимальность управления процессом и оптимальность группы процессов. Результатами анализа оптимальности должны стать вскрытые недостатки в процессе или группе процессов;
- 4) далее разрабатываются предложения по исправлению выявленных недостатков, перепроектируется модель процесса с позиции «как будет», пересматриваются действия персонала и, возможно, кандидатуры самих исполнителей, а также средства труда. Улучшение средств труда заключается не столько в разработке экспертных систем, осуществляемой в процессе реинжиниринга, сколько в усовершенствовании форм фиксации, хранения и первичной обработки данных, используемых при выполнении конкретной процедуры;
- 5) на завершающем этапе оцениваются возможные ухудшения от предлагаемых улучшений в других элементах оптимизированного процесса, в том числе и возможное сопротивление сотрудников.

Перечень мероприятий оптимизации управленческого процесса в целом, а также отдельных подпроцессов (функций управления) можно разделить на пять групп.

I. Подготовка к работе по совершенствованию процесса:

- осознать необходимость перемен;
- сформировать руководящую группу;
- сформулировать видение организации;
- определить комплекс критериев организационной эффективности;
- разработать и внедрить систему сбалансированных показателей для оценки деятельности организации;
- обосновать связь перемен с реализацией стратегии развития;
- продемонстрировать вовлеченность высших руководителей;
- устранить очевидные барьеры на пути к совершенствованию;
- ликвидировать источники беспокойства по поводу совершенствования;
- стимулировать индивидуальные усилия;
- поощрять творческое мышление персонала;
- информировать и вовлекать в работу каждого сотрудника;

- выявить потребности в обучении и повышении квалификации;
- сделать обучение и образование одним из приоритетов организации;
- ценить и вознаграждать достижения в обучении;
- способствовать развитию лидерства.

II. *Выбор процесса для совершенствования:*

- определить важнейшие процессы;
- оценить возможности (потенциал) организации;
- расставить приоритеты и выбрать самый важный процесс, который будет определяющим при оптимизации функции или групп функций;
- назначить руководителя процесса — функционального руководителя;
- сформировать команду по совершенствованию процесса;
- научить команду использовать методы и приемы совершенствования процесса.

III. *Определение процесса:*

- описать процесс или функцию;
- разработать блок-схему процесса, структуру функции;
- определить взаимосвязи при реализации процесса;
- создать удобную систему измерений;
- составить план оптимизации процесса;
- изучить необходимую информацию.

IV. *Стандартизация процесса:*

- стандартизировать процедуры;
- закрепить формально и довести стандарт до сотрудников;
- измерять результаты работы по отношению к стандарту;
- определить и проанализировать причины вариабельности;
- уменьшить вариабельность процесса;
- не допускать повторных отклонений от стандарта;
- оптимизировать процесс;
- собирать и хранить данные о результативности процесса, обеспечивая внутренний учет.

V. *Совершенствование процесса:*

- оценить последствия и критически рассмотреть результаты;

- определить, насколько реализация процесса или функции способствует выполнению поставленных задач, если есть отклонения, определить причины и устранить;
- разрабатывать альтернативные варианты решений, позволяющие добиться управляемости процесса;
- постоянно отслеживать ход реализации процесса;
- продолжать дальнейший сбор и оценку данных о реализации процесса;
- стандартизация перемен и документация усовершенствованного процесса;
- оценка применяемых командой методов оптимизации процессов;
- разработка системы контроля процессов;
- признание и вознаграждение сотрудников.

Оптимизация функций предусматривает использование таких основных оценочных параметров: затраты на содержание системы управления; информационная нагрузка на менеджеров; продолжительность обработки информации; затраты времени на принятие и реализацию управленческих решений; наличие ошибок в управленческих решениях. Вместе с тем перед проведением оптимизации функций целесообразно помнить правило: «если нет необходимости что-то менять, лучше оставить все как есть»¹⁸.

Оптимизация функций оправдана в следующих случаях:

- 1) неудовлетворительное функционирование организации;
- 2) перегрузка руководства;
- 3) частые производственные конфликты, разногласия по организационным вопросам;
- 4) недостаточная ориентация на перспективу, низкая гибкость и адаптивность к среде организации;
- 5) рост масштаба деятельности;
- 6) реорганизация предприятия;
- 7) изменение технологии производства.

В ходе оптимизации целесообразно разработать организационно функциональную модель, роль которой заключается в подробном описании организационной схемы с учетом организационных характеристик. Для более полного представления об организационных звеньях,

¹⁸ Семенов А. Аксиомы управления [электронный ресурс]. URL://www.strategy-business.com

функциях и закреплении функций за звеньями используется аппарат матриц соответствия (рис. 6.4). Матрицы соответствия позволяют описывать соответствие одних характеристик другим: так, каждая клетка матрицы показывает соответствие характеристики, расположенной по строчке, и характеристики, расположенной по столбцу. В простейшем случае матрицу можно заполнять как «X» или «пусто», где «X» отражает наличие связей между функцией и звеном, а «пусто» — отсутствие связи. В более сложных случаях можно в клетках матрицы давать описания типов связей.

На основании заполненной для организации матрицы можно разработать положение о компании, в котором указываются звенья, основные процессы и закрепление функций за звеньями. С целью расширения формата описания в положение можно добавить другие существенные характеристики организации: задачи подразделений, документы, используемые в работе, полномочия, права и обязанности.

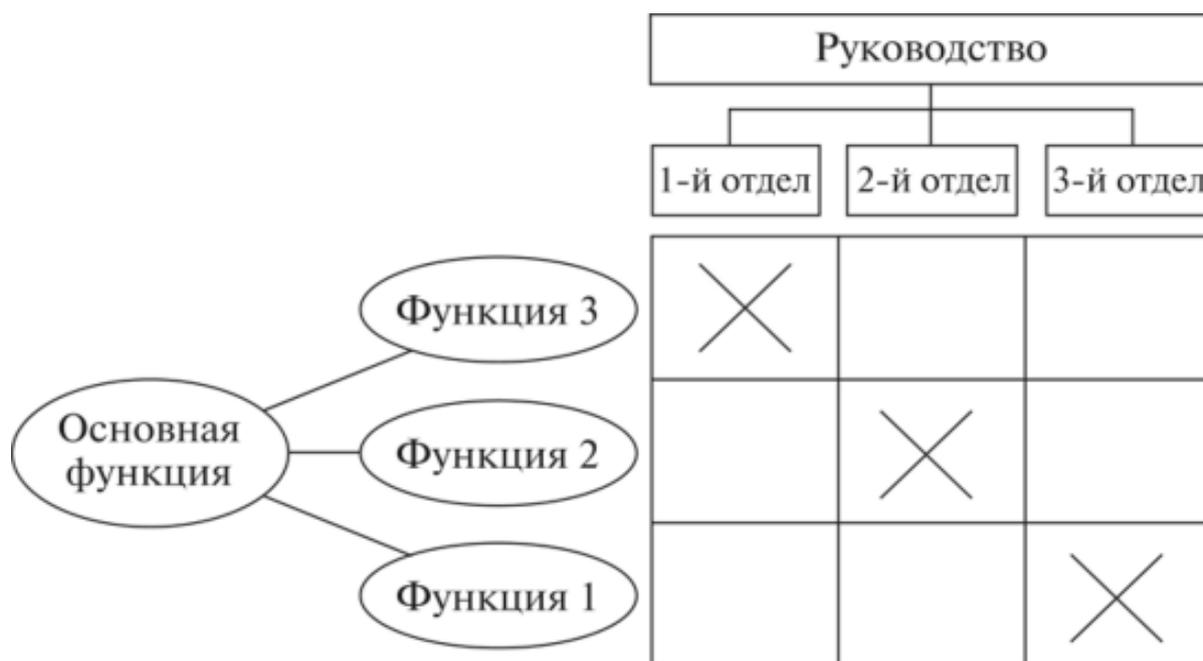


Рис. 6.4. Матрица соответствия «функции-звенья»

Если выделить столбец матрицы соответствия, имеющий отношение к конкретному подразделению организации, и посмотреть все

функции, отмеченные в этом столбце, то увидим функции этого подразделения, что может служить основой для разработки положения о подразделении.

Если выделить строку матрицы соответствия, привязанную к функции, и посмотреть все звенья, отмеченные в этой строке, то увидим описание организационных звеньев, участвующих в реализации данной функции, что может служить основой для разработки положения о функциональной области. Для оптимизации функций управления необходимо определиться с основными блоками-ракурсами (рис. 6.5). Как правило, их четыре: ракурс организации (Organization view); ракурс данных (Data view); ракурс функций (Function view); ракурс процессов (Process view).

Обычно работой по оптимизации занимаются высшие руководители, привлекая к проработке управленцев среднего звена и подчиненных, способных работать в команде, генерировать новые идеи и оказывать квалифицированное содействие.

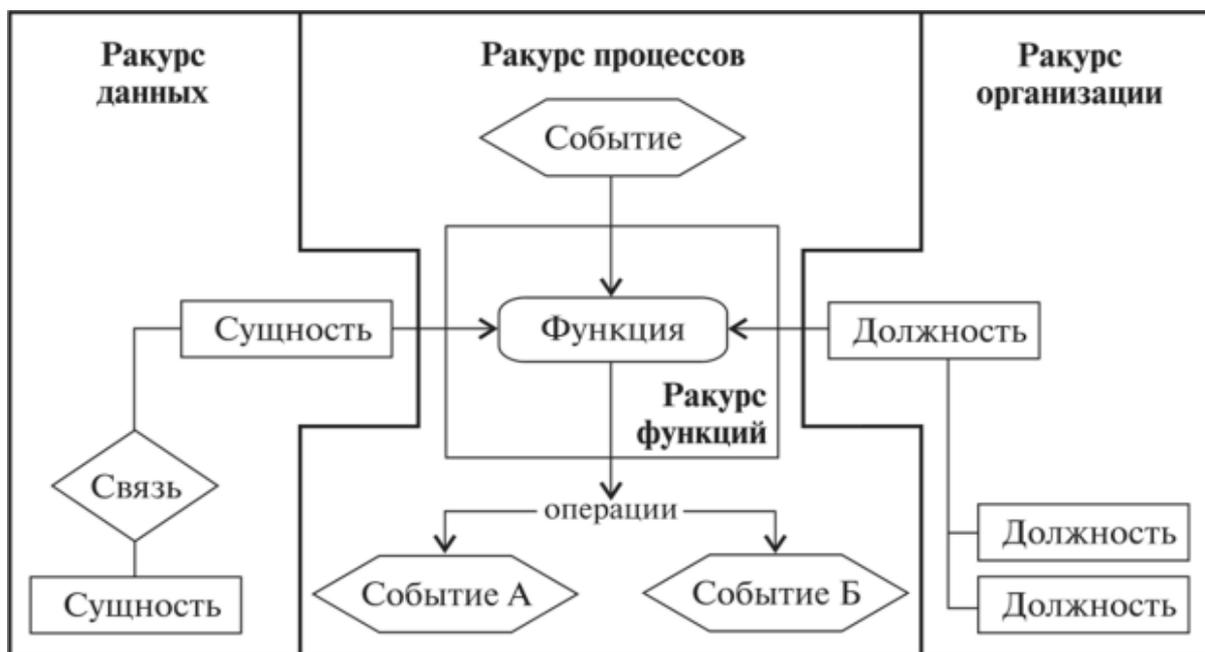


Рис. 6.5. Схема оптимизации функции управления с позиции процессного подхода

Важно при этом использовать такие инструменты искусства управления, как интуицию, здравый смысл, накопленный управленческий и организаторский опыт. Оптимизация — творческий процесс, поэтому необходимо быть готовыми не только к существенному улучшению в реализации функции, но и к возможным неудачам.

Топ-менеджеры не оптимизируют процессы самостоятельно, поскольку это дело профессионалов (консультантов), однако руководителям высшего уровня необходимо понимать, как работают эти специалисты для правильной постановки задачи, принятия решений и оценки результатов¹⁹

Контрольные вопросы

- 1. Дайте определение функций управления, их роль в содержании управления и что они характеризуют?*
- 2. Каких правил следует придерживаться при организации выполнения управленческих функций? Классификация функций управления.*
- 3. По мере развития организации функции управления необходимо оптимизировать. Какие существуют виды действий по оптимизации? Цикл Деминга.*
- 4. Чему способствует последовательное применение цикла Деминга? Четыре главных принципа оптимизации.*
- 5. Назовите перечень мероприятий оптимизации управленческого процесса в целом, а также отдельных подпроцессов.*

6.2. Практические задания

Темы докладов

1. Основные этапы развития команды стратегических изменений.
2. Концепции организационного развития.
3. Роль коучинга в процессе организационных перемен.
4. Анализ типовых ошибок при реализации стратегических изменений.

¹⁹ Кожевина О.В. Управление изменениями: учебное пособие. М., 2013, С.143.

Кейс

Определение типов личности по методике Майерс Бриггс с целью формирования оптимальной управленческой команды²⁰

Предыстория появления типологии восходит к работам Карла Юнга, который в опубликованной в 1921 г. книге «Психологические типы» предположил, что существуют 4 основные психологические функции, помогающих человеку воспринимать мир. Это – мышление, чувства, интуиция и ощущения. Этот труд был гораздо фундаментальнее, чем представления американки Кэтрин Бриггс, которая просто интересовалась различиями в характерах разных людей. Но, познакомившись с типологией Юнга, она, поддерживаемая своей дочерью Изабель Бриггс-Майерс, начала детально изучать данную проблематику. Типов она выделяла также четыре, и основывалась на работах Юнга. Но позже теорию значительно расширила дочь, придав ей очертания современной.

Случилось это в годы Второй мировой войны. Именно тогда появился данная типология. Это не была «голая» теория – исследовательницы опирались на оригинальные испытания, ими же составленные. Цель изысканий была самой благородной: на основе тестирования определить индивидуальные личностные предпочтения в работе и подобрать женщинам, которые должны были заменить на производстве ушедших в армию мужчин, занятия, где они смогут по достоинству проявить свои таланты. Уже позже, в 50-60-е годы, о типологии положительно отзывались видные учёные, были проведены новые опыты, позволяющие уточнить методику.

Суть системы психологического тестирования MBTI заключается в том, что, благодаря измерению уникальных комбинаций личностных факторов человека, можно предугадать его склонность к определённому виду деятельности, стиль его действий, характер решений и прочие особенности, позволяющие ему чувствовать себя комфортно и уверенно. Для и чего были придуманы, 4 шкалы, по которым исследуется личность:

- ориентация сознания (интроверсия-экстраверсия),
- ориентация в ситуации (здравый смысл – интуиция)

²⁰ Сотсавлено по: Типология Майерс-Бриггс [электронный ресурс]. URL: [window.edu.ru-resource/288/50288/files/8.pdf](http://window.edu.ru/resource/288/50288/files/8.pdf)

основа принятия решений (логос – пафос)
способ подготовки решений (рациональность – иррациональность)

Рассмотрим каждую шкалу подробнее:

Шкала EI: ориентация сознания

ориентация сознания экстраверт-интроверт по маейрс бриггс

Интроверты (I-тип) не обязательно замкнутые и некоммуникабельные люди как это часто изображают «жёлтые» издания. Они могут быть общительными и компанейскими, но энергию черпают и лучше работают наедине с собой. Такие люди отдают предпочтение мысли, а не слову, поэтому перед тем, как что-то сказать, всегда думают.

В отличие от экстравертов (E-тип), у которых коммуникабельность граничит с болтливостью. Для них за счастье находиться и работать с другими людьми. Проблемы они решают не в одиночку за закрытыми дверями, а путём обсуждения, что позволяет находить компромисс.

Простыми словами, шкала EI рассказывает об общей ориентации сознания:

E (экстраверт) — ориентация на внешние объекты;

I (интроверт) — ориентация внутрь, на самого себя.

Шкала SN: ориентация в ситуации

интуиция и здравый смысл по Маейрс Бриггс

Люди, принадлежащие к S-типу, оценивая ситуацию, берут во внимание все детали, которые можно понять и ощутить благодаря «сенсорам» – зрению, нюху, прикосновению. Они опираются на внешние, уже известные данные и последовательны в своих решениях, которые тщательно обдумывают и взвешивают. Они всегда точны, для них не имеют значения догадки, не подтверждённые фактами, а первостепенное значение имеет только то, что происходит здесь и сейчас.

N-тип более склонен полагаться на интуицию. Зачастую это люди с развитым воображением, для которых мир – это сосредоточение возможностей. Они небрежнее относятся к фактам, но способны видеть картину глобально, прогнозировать самые разные пути развития событий.

Простыми словами, шкала SN — отражает избранный способ ориентировки в ситуации:

S (сенсорика) — ориентация на факты и полученный опыт;

N (интуиция) — ориентация на предчувствия, общую информацию.

Шкала TF: основа принятия решений

принятие решений логика -чувства по Маейрс Бриггс

T-тип – это люди, для которых логика стоит на первом месте. Они следуют голосу разума и принимают решения, лишь тщательно всё обдумав. Представители данного типа хорошо анализируют информацию, а также справедливы и объективны.

F-тип – это тот человек, у которого вы не спишете задачу по физике, но к нему первому пойдёте, чтобы поделиться своей радостью или бедой. Это люди для которых природа человеческих чувств почти всегда важнее всего остального. Это люди с развитым эмоциональным интеллектом, и именно он, а не логичность, зачастую, руководит их поступками.

Простыми словами, шкала TF — как человек принимает решения:

T (мышление, логика) — способность рационально взвесить «за» и «против»;

F (чувство, этика) — решения принимаются эмоционально.

Шкала JP: способ подготовки решений

Те, кто относится к P-типу, не способны к всеобъемлющему контролю и планированию, но могут воспринимать много информации и сразу по нескольким каналам. Они многозадачны, хорошо справляются с работой в сжатые сроки, не паникуют, когда что-то идёт не так. Таким людям перемены даются очень легко, ведь умение приспособливаться — их сильная сторона.

J-тип, наоборот, однозадачны, склонны к планированию и алгоритмизации. Для них важна в первую очередь стабильность, они стараются исключить хаос и подойти к решению любой проблемы во всеоружии, предварительно всё продумав. Такие люди способны хорошо ставить цели, определять приоритеты и достигать результат.

Простыми словами, шкала JP — как готовится решение:

J (суждение и рациональность) — планирование и упорядочивание;

R (восприятие и иррациональность) — стремление ориентироваться по обстоятельствам, умение адаптироваться.

Задание:

Студентам необходимо пройти тест (таблица 5.1) на определение типа личности по указанной выше методике и сформировать оптимальные команды (из 4-5 человек) для реализации творческого проекта.

Таблица 5.1

Перечень вопросов по выявлению типов личности

Вы - экстраверт (E), если	Вы - интроверт (I), если
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обычно сначала говорите, потом думаете. 2. Можете читать и разговаривать при включенном телевизоре. 3. Любите посещать вечеринки и разговаривать с большим количеством людей. 4. Вы предпочитаете генерировать новые идеи с группой, а не в одиночку. 5. Вам труднее слушать, чем говорить. Вы стараетесь быть в центре внимания. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продумываете заранее то, что хотели бы сказать. 2. Любите тихо и спокойно провести время в одиночестве. 3. Не мешаете другим говорить, ожидая от них ответного внимания, когда будете говорить Вы. 4. Проведя время в коллективе, нуждаетесь в «подзарядке» в одиночестве.
Вы - человек сенсорного типа (S), если	Вы - человек интуитивного типа (N), если
<ol style="list-style-type: none"> 1. На свой вопрос «Который час?» ожидаете точный ответ (например, 3 часа 55 минут, но не около четырех). 2. Даже, если Вы не любите наводить порядок, то все равно с большим удовольствием будете заниматься уборкой на своем столе, чем думать о перспективе своей карьеры. 3. Читаете журналы с первой до последней страницы. 4. Если Вам говорят, что поезд уже ушел, Вы верите в это, только увидев своими глазами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вы склонны думать о нескольких вещах сразу. 2. Обычно Вас больше интересует, куда Вы придете, чем то, где Вы находитесь сейчас. 3. Не имеет значения, который час - Вы не опоздали до тех пор, пока встреча не началась. 4. Любите шарады, каламбуры и игры в слова. 5. Скорее будете фантазировать о том, на что потратить определенную сумму денег, чем приводить в порядок свои финансы.

Вы - экстраверт (Е), если	Вы - интроверт (И), если
Вы - человек мыслительного типа (Т), если:	Вы - человек чувствующего типа (Ф), если:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Любите просто ради ясности доказывать какие-либо положения. 2. Вы скорее человек трезвомыслящий, чем мягкосердечный. Если Вы не согласны с кем-либо, то Вы скажете ему об этом, вместо того, чтобы промолчать и позволить ему думать, что он прав. 3. Для Вас более важно быть правым, чем нравиться людям. 4. Вы легче запоминаете числа и схемы, чем лица и имена. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вы считаете, что нельзя дать определение любви. Вас оскорбляют чьи-либо попытки придумать такое определение. 2. Вы порой перегружаете себя, пытаясь решить проблемы окружающих. Вы стараетесь сделать все возможное для других, даже за счет собственных интересов. 3. Вы любите оказывать услуги окружающим, хотя иногда чувствуете, что люди злоупотребляют Вашей помощью. 4. Без колебаний берете свои слова назад, если обнаруживаете, что сказанным обидели кого-то. 5. Вас часто упрекают в том, что Вы принимаете происходящее слишком близко к сердцу.
Вы - человек решающего типа (J), если:	Вы - человек воспринимающего типа (Р), если:
<ol style="list-style-type: none"> 1. У Вас все вещи имеют свое место, и Вы не успокаиваетесь, пока все не будет расставлено по своим местам. 2. Вы убеждены, что если бы все люди просто делали то, то они должны делать (и делали бы это вовремя), то жизнь стала бы намного лучше. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вам присуща рассеянность. Вы способны «потеряться» между входной дверью дома и машиной. 2. Вы любите исследовать неизвестное, даже если оно такое простое, как новый маршрут от работы до дома.
<ol style="list-style-type: none"> 3. Вы составляете списки запланированных дел и используете их. Если Вам приходится делать что-то незапланированное, то Вы записываете это дело в список только для того, чтобы иметь возможность вычеркнуть его после завершения. 4. Вы стараетесь доводить дела до видимого завершения выбрасывать их из головы, даже если знаете, что позже придется доделывать или переделывать их. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Вы не планируете работу, а ждете и смотрите, что необходимо предпринять по ходу дела. Люди упрекают Вас в неорганизованности, хотя Вам виднее. 4. Часто своевременное завершение Вашей работы зависит от напряжения всех Ваших сил в последний момент. Обычно Вы успеваете, но при этом выводит окружающих из себя. 5. Обычно Вы склонны мириться с некоторой неясностью и неопределенностью в делах.

Тесты для самостоятельной проверки

1. Продолжите фразу. Функции управления — это комплекс...

1. взаимосвязанных воздействий управляющего объекта, которые направлены на конкретный участок деятельности субъекта управления и в совокупности обеспечивают достижение цели, стоящей перед системой управления.
2. взаимосвязанных воздействий управляющего субъекта, которые направлены на конкретный участок деятельности объекта управления и в совокупности обеспечивают достижение цели, стоящей перед системой управления.
3. Взаимозависимых действий управляющего субъекта, которые направлены на все участки деятельности объекта управления и направлены на оптимизацию системы управления

2. Заполните пропуски. Содержание функции управления должно быть ..., а механизм ее реализации —

1. Всесторонне разработанным, понятным;
2. Понятным, четким
3. Четким, всесторонне разработанным;
3. Понятным, всесторонне разработанным.

4. Выберите несколько вариантов ответа. Процесс организации функционального управления включает:

1. определение целесообразности разделения всего содержания управленческой деятельности на то или иное число самостоятельных конкретных функций;
2. определение трудоемкости выполнения этих функций;
3. распределение задач;
4. поиск и найм работников, необходимых для их полной и эффективной реализации;
5. установление квалификации, степени профессионализма и деловых качеств исполнителей каждой функции;
6. определение рисков реализации функций и подбор необходимых стратегий их устранения.

5. Какие функции не могут быть:

1. численно сокращены или увеличены по сравнению с типовым составом;
2. расчленены или объединены;

3. четко распределены и общего плана;
4. введены или изъяты.

6. Какой характер носят правила при организации выполнения управленческих функций:

1. обязательный
2. рекомендательный
3. свободный
4. не обязательный

7. Функции управления принято классифицировать на:

1. общие и специальные
2. обязательные и не обязательные
3. по отношению к объекту и субъекту
4. по отношению к объекту и процессу управления
5. стандартные и специфические

8. В литературе встречается подход к функциональному управлению:

1. метод Ульяновой
2. метод совершенствования
3. метод оптимизации
4. метод Павлова

9. Функции управления имеют универсальный характер и применимы к любому объекту управления

1. субъекту управления
2. механизму управления
3. процессу управления

10. Какие этапы включает цикл PDCA:

1. Планирование
2. Контроль
3. Проверка
4. Действия
5. Стимулирование
6. Финансирование

11. Сколько существует главных принципов оптимизации.

1. 2
2. 10
3. 4
4. 7

5. 11

6. 6

12. Какая группа не входит в перечень мероприятий оптимизации управленческого процесса в целом, а также отдельных подпроцессов (функций управления)?

1. определить важнейшие процессы
2. подготовка к работе по совершенствованию процесса
3. определение процесса
4. совершенствование процесс

13. Перед проведением оптимизации функций целесообразно помнить правило:

1. «даже если нет необходимости что-то менять, лучше все равно поменять»
2. «лучше оставить все как есть, даже если есть необходимость что-то менять»
3. «нельзя оставить все как есть, если нет необходимости что-то менять»
4. «если нет необходимости что-то менять, лучше оставить все как есть»

14. Оптимизация функций оправдана в следующих случаях:

1. удовлетворительное функционирование организации;
2. перегрузка руководства;
3. уменьшение масштаба деятельности;
4. реорганизация предприятия;
5. изменение технологии производства.

15. Что позволяет описывать соответствие одних характеристик другим:

1. модели
2. соответствия
3. проекты соответствия
4. матрицы соответствия
5. процессы соответствия

16. Кто занимается работой по оптимизации?

1. приглашенные специалисты
2. высшие руководители
3. руководители отдела логистики
4. топ-менеджеры

17. Каким процессом является оптимизация?

1. сложным
2. творческим
3. логическим
4. простым

18. К.А. Павлов в качестве главных свойств функций показывает:

1. наличие четкой установленной последовательности реализации главных функций.
2. равнозначность всех главных функций.
3. определение количества всех существующих функций.
4. выполнение следующей функции следует начинать только после полного или достаточного изучения применения предыдущей функции в конкретных условиях.

18. Какие функции включает в себя управленческий цикл? 1. основные функции управления

2. основные функции оптимизации
3. основные функции менеджмента
4. основные функции рисков

19. Для оптимизации функций управления необходимо определиться с основными блоками-ракурсами. Как правило, их ...

1. пять: ракурс организации, ракурс информации, ракурс функций, ракурс процессов, ракурс производства
2. четыре: ракурс организации, ракурс данных, ракурс функций, ракурс процессов
3. три: ракурс организации, ракурс функций, ракурс процессов
4. шесть: ракурс организации, ракурс данных, ракурс информации, ракурс функций, ракурс процессов, ракурс производства

20. К какой группе мероприятий по оптимизации управленческого процесса является: «оценить возможности (потенциал) организации»?

1. Стандартизация процесса
2. Подготовка к работе по совершенствованию процесса
3. Определение процесса
4. Выбор процесса для совершенствования

Кроссворд

Вопросы

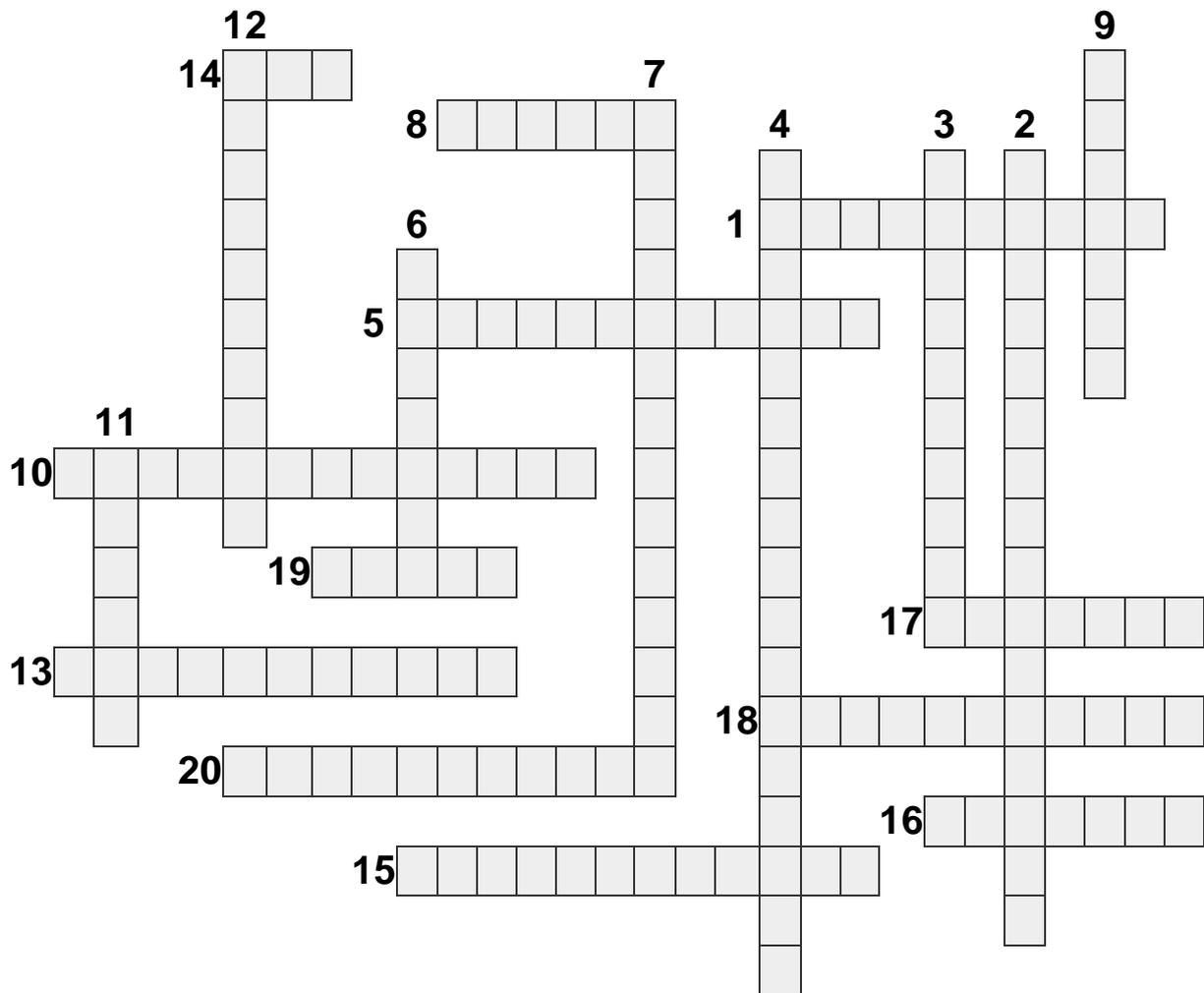
По горизонтали:

1. Одно из действий по оптимизации функций, центральным вопросом которой является повышение результативности — как «делать правильные вещи».
5. Кто обычно занимается работой по оптимизации?
8. Как называются блоки, необходимые для оптимизации функций управления?
10. Какой вид функций выражает содержание управляющего воздействия?
13. Последний этап цикла PDCA.
14. После того как метод К.А. Павлова был сформулирован, какой страной он был проверен, в условиях иной политической и экономической системы?
15. Первый этап цикла PDCA.
16. Что составляют основной компонент содержания управления?
17. Какой аппарат соответствия используется для более полного представления об организационных звеньях, функциях и закреплении функций за звеньями?
18. Один из видов мероприятий оптимизации управленческого процесса к которому относятся такие процессы как: описать процесс или функцию, составить план оптимизации процесса и изучить необходимую информацию.
19. Как в простейшем случае заполнения матрицы обозначается отсутствие связи?
20. Как называется процесс, который необходим по мере развития организации функции управления, который включает: своевременный пересмотр, дополнение и совершенствование?

По вертикали:

2. Какой характер носят правила при организации выполнения управленческих функций?
3. Каким процессом является оптимизация?
4. Одно из действий по оптимизации функций, центральным вопросом которой является эффективность — как «делать вещи правильно».

6. Во что системе управления объединены функции?



7. Один из видов мероприятий оптимизации управленческого процесса, к которому относятся такие процессы как: стандартизировать процедуры, не допускать повторных отклонений от стандарта и оптимизировать процесс.

9. Последовательное применение, какого цикла способствует уменьшению вариабельности процесса и непрерывному повышению результатов?

11. Кто является автором алгоритма достижения цели (АДЦ)?

12. Внутренняя смысловая характеристика управленческих действий, которая осуществляются в рамках конкретной функции?

Рекомендуемая литература

1. Ашмарина С. И. С. Организационно-экономические направления повышения готовности организаций к изменениям [Электронный ресурс] / С.И. Ашмарина, А.С. Зотова. // Вестник ГУУ. – 2014. – №12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-ekonomicheskie-napravleniya-povysheniya-gotovnosti-organizatsiy-k-izmeneniyam>, свободный. – Загл. с экрана.
2. Дорошук А.А. Кадровое обеспечение управления изменениями [Электронный ресурс] / А.А. Дорошук, А.А. Савченко. // Экономика: реалии времени. – 2014. – №3 (13). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovoe-obespechenie-upravleniya-izmeneniyami>, свободный. – Загл. с экрана.
3. Лапыгин, Ю. Н. Построение управленческой команды / Лапыгин Ю.Н. – М. :НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 300 с.
4. Ружанская, Л. С. Теория организации : Учеб. пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. - 3-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2017. – 200 с.

Тема 7. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

7.1. Теоретический минимум

Управление изменениями является одним из ключевых факторов успешного внедрения системы качества и развития организации в целом. Поэтому с самого начала работ, необходимо понимать, какие изменения могут происходить в организации и как ими управлять. Управление изменениями позволит контролировать процесс развития организации и корректировать ход проекта по внедрению СМК.²¹

С момента начала внедрения системы качества в организации начнется процесс изменений. Изменения будут происходить постоянно и по ходу всего проекта внедрения СМК, и по его завершении. Этот процесс необходимо контролировать, т.к. бесконтрольные изменения могут затормозить внедрение системы или вообще привести к краху проекта.

На начальных этапах изменения могут быть малозаметными и несущественными, но по ходу развития проекта их объем и количество будут возрастать, и вовлекать в процесс изменений все большее число людей. Менеджмент качества «проповедует» эволюционный подход к развитию организации, поэтому управление изменениями должно строиться на основе принципов кайдзен: большое количество малых изменений по всем направлениям деятельности приводит к существенному улучшению работы организации в целом.

При внедрении СМК, управление изменениями будет затрагивать такие основополагающие элементы организации как: персонал, процессы, технологии, организационную систему (структура, ответственность, взаимосвязи), корпоративные знания, различные системы управления и пр. Управление изменениями этих элементов строится на основе единых принципов, но с применением разных методов и подходов.

Управление изменениями элементов, связанных с персоналом и корпоративными знаниями, необходимо выстраивать на основе социально психологических подходов. Такое управление изменениями можно назвать управлением личностными изменениями.

²¹ Шермет, М.А. Управление изменениями. М., 2015. С. 98.

Управление изменениями элементов, связанных с организационной структурой, процессами, технологиями, системами управления и т.п. должно строиться на основе подходов проектного управления. Такое управление изменениями можно назвать управлением организационными изменениями.

7.1.1. Управление изменениями на личностном уровне

Система качества — это система, ориентированная на людей. За счет управления изменениями необходимо сделать так, чтобы люди начали работать по новому, чтобы они изменили привычные для себя методы работы. Здесь система качества наталкивается на психологические и социальные вопросы управления изменениями в поведении людей. Если удастся изменить поведение людей, удастся мотивировать их выполнять свою работу в соответствии с новыми правилами, тогда начнут происходить изменения и в отдельных подразделениях, и в организации в целом. В этом случае можно говорить о том, что система качества начала работать, и она внедрена в организации.²²

Система качества охватывает три составляющих личностных изменений:

- индивидуальную;
- коллективную;
- организационную.

Индивидуальная составляющая подразумевает изменение в работе каждого отдельного сотрудника. Изменения индивидуальной составляющей происходят в несколько этапов, которые связаны с отношением сотрудника к проводимым изменениям.

На первом этапе происходит осознание сотрудником необходимости изменений. Далее возникает изменение отношения сотрудника к требованиям системы качества. На последнем этапе сотрудник принимает изменения и начинает их осуществлять в своей работе.

Когда люди работают в привычной для себя среде, они не очень хотят что-либо менять. Поэтому, как правило, первой реакцией сотрудников на предлагаемые методы системы качества будет реакция сопротивления. Управление изменениями, связанными с индивидуальной

²² Оркина Е.А. Управление изменениями. Рн/Д., 2016. С. 77-79.

составляющей, приводит к тому, что сотрудники перестают воспринимать предлагаемые изменения в работе как негативный фактор и принимают изменения. Психологически они становятся готовы работать по процессам и процедурам системы качества.

Следующая часть личностных изменений связана с изменениями коллективной составляющей. В процессах, которые определены в системе качества, принимает участие не один человек, а группы сотрудников. Естественно, что не все они одновременно начинают работать по-новому. Для этого должно пройти время. Коллективная составляющая подразумевает изменения во взаимоотношениях между сотрудниками.

Организационная составляющая личностных изменений предполагает изменения в культуре производства. Общий уровень культуры производства возрастает и у сотрудников организации возникает потребность создавать корпоративные знания и управлять ими. Эта составляющая личностных изменений формирует в организации систему наставничества, обмен опытом и знаниями между различными сотрудниками и коллективами.

Как правило, изменения индивидуальной и коллективной составляющей происходят в период внедрения системы качества, а организационная составляющая затрагивается уже по ходу развития системы качества.

7.1.2. Управление организационными изменениями

Управление организационными изменениями предполагает проведение изменений, не связанных с изменением поведения и сознания людей. К таким видам изменений могут относиться изменения в процессах, системах, организационной структуре, должностных ролях и т.п. Таким образом, управление организационными изменениями концентрируется на технической стороне проводимых в организации изменений.²³

Управление организационными изменениями более формализовано и структурировано, чем управление изменениями на личностном уровне. Этот вид управления изменениями выстраивается в соответствии с подходами и методами управления проектами. Тем не менее,

²³ Спивак, В.А. Управление изменениями. М., 2019. С. 207-211.

оба этих вида изменений всегда осуществляются совместно, т.к. невозможно проводить организационные изменения без изменения в поведении сотрудников. И наоборот, изменения в поведении сотрудников всегда будут приводить к организационным изменениям.

В ходе построения системы качества управление организационными изменениями может затрагивать несколько уровней деятельности компании²⁴. Эти уровни определяются количеством вовлекаемых в изменения организационных единиц.

К таким уровням относятся:

- уровень отдельных сотрудников;
- уровень отдельных подразделений;
- уровень групп подразделений (сотрудников);
- уровень организации.

На уровне отдельных сотрудников осуществляется управление изменениями в порядке действий на рабочем месте. Эти изменения затрагивают выполняемые функции, задачи, ответственность и подчиненность сотрудников. Как правило, документально изменения отражаются в рабочих и должностных инструкциях.

На уровне отдельных подразделений изменения затрагивают обособленную деятельность подразделений. В этом случае процесс начинается и завершается внутри одного подразделения и необходим для обеспечения работы этого подразделения. Управление изменениями на этом уровне связано с распределением работ между сотрудниками подразделения и изменением взаимодействия между ними. Документально изменения на уровне отдельных подразделений отражаются в положениях о подразделениях и локальных процедурах.

На уровне групп подразделений (сотрудников) управление изменениями связано с взаимодействием между различными подразделениями и сотрудниками в рамках одного процесса. Этот процесс является общим для нескольких подразделений и его изменение может затрагивать все сферы деятельности (организационную структуру, порядок работы, подчиненность, функции и задачи сотрудников, системы управления). Документально изменения этого уровня представляют в картах процессов и процедурах.

²⁴ Распопов, В.М. Управление изменениями. - М., 2014. С.119-126.

На уровне организации управление изменениями охватывает все процессы и все подразделения. В этом случае изменения могут затрагивать принципы управления и порядок работы организации. Такие изменения представляют в целях, бизнес планах и концепции развития организации.

7.1.3. Принципы управления изменениями

Управление изменениями является трудоемкой и длительной работой. Ошибки в этой работе могут дорого обходиться как самой организации, так и ее сотрудникам. Поэтому, проводя изменения в сознании персонала необходимо быть уверенным, что они приведут к желаемым результатам – повышению качества работы и совершенствованию деятельности. Такую уверенность может дать соблюдение основных принципов управления изменениями.

Управление изменениями включает в себя следующие базовые принципы:²⁵

- Четкое определение целей изменения. Для управления изменениям, и необходимо понимать, каких целей требуется достичь. Цели изменений на личностном уровне должны строго согласовываться с целями организационных изменений. В противном случае существует риск, что организационные изменения не получат необходимой поддержки на личностном уровне.

- Четкое понимание существующего состояния дел. Управление изменениями на личностном уровне взаимосвязано с организационными изменениями. Чтобы проводить изменения в работе сотрудников необходимо знать, каким образом эта работа осуществляется в данный момент, какие факторы заставляют персонал выполнять работу именно таким образом.

- Планирование изменений. Без плана эффективное управление изменениями невозможно. Планирование изменений позволяет определить влияние личностных изменений на организационные изменения, выявить преимущества изменений, возможные трудности и альтернативы для реализации задуманных организационных изменений.

²⁵ Управление изменениями: учеб. пособие / под ред. Ивановой Т.Ю. М., 2017. С. 104-115.

- Информирование персонала. Управление изменениями не может происходить, если персонал изолирован от информации. В ходе внедрения изменений люди стараются получить как можно больше информации о том, какие изменения проводятся и к чему они должны привести. Незнание целей изменений повышает уровень тревожности персонала. Поэтому необходимо регулярно информировать сотрудников о проводимых изменениях и ожидаемых результатах.

Первым и обязательным условием того, чтобы сотрудники были заинтересованы в реализации предлагаемых изменений, должно быть их вовлечение в изучение существующих проблем деятельности. До тех пор пока сотрудники не поймут, ради чего внедряются новые правила или процедуры, они будут считать это все вздором и ненужной тратой времени.

Сотрудников следует обязательно проинформировать о намеченных изменениях в распределении ответственности за качество. Руководители должны довести до подчиненных, что применение карт и процедур системы качества это — приказ, а не повод для обсуждения, что оно будет иметь положительные последствия для всех, кто будет их применять, и наоборот.

Должно быть обеспечено эффективное общение подчиненных с руководителями. Руководители должны предоставлять подчиненным информацию об их задачах в тех объемах, которые необходимы для выполнения работ по новым схемам работы.

Если новые применяемые методы работы не поддерживаются и не стимулируются со стороны руководства, люди склонны возвращаться к старым методам работы. Поэтому требуется поощрять любые, даже самые незначительные достижения сотрудников. Поощрения должны быть не только материального, но и морального характера.

После того как процедуры и схемы работы, требуемые системой качества, начинают действовать, сотрудники не нуждаются в приказах и наставлениях. Они уже достаточно хорошо обучены новым методам работы. Единственное, что им требуется, так это поддержка со стороны руководства и вовлечение в процесс принятия решений. Поэтому после начала работы процедур системы качества сотрудники должны иметь возможность обсудить с руководителями, насколько полезны те или иные действия по системе качества.

7.1.4. Общий порядок управления изменениями

Порядок управления изменениями включает в себя ряд последовательных шагов, которые можно объединить в три этапа. Так как управление изменениями это непрерывный процесс, то порядок управления изменениями представляет собой цикл действий по переходу от текущего состояния к целевому состоянию.

Первый этап управления изменениями ²⁶– это этап подготовки изменений. Данный этап включает в себя действия по определению целей изменений, определению методов проведения изменений, выявлению возможных ограничений и причин сопротивления изменениям.

Вторым этапом управления изменениями является этап реализации изменений. На этом этапе разрабатывается план проведения изменений и выполняются действия по реализации плана. Как правило, основным инструментом реализации изменений на личностном уровне является мотивация персонала, а организационных изменений – проектное управление. В ходе этого этапа применяются различные методы и виды мотивации, с помощью которых осуществляется управление изменениями на личностном уровне. Для управления организационными изменениями применяются подходящие методы ведения проекта.

Третьим этапом управления изменениями является закрепление изменений. В ходе этого этапа собирается обратная связь от сотрудников, проводится анализ достигнутых результатов, определяется расхождение между целевыми показателями и реально достигнутыми изменениями, вносятся коррективы в порядок реализации изменений.

Важным элементом в управлении изменениями является признание достигнутых результатов и успехов сотрудников. Признание индивидуальных и групповых достижений в улучшении работы позволяет закрепить достигнутые изменения.

Контрольные вопросы

- 1. Какие три составляющих личностных изменений охватывает система качества? Что они под собой подразумевают?*
- 2. Что предполагает управление организационными изменениями?*

²⁶ Кожевина, О. В. Управление изменениями. М., 2019. С. 98.

3. Какие существуют базовые принципы управления изменениями?
4. Каков порядок управления изменениями? Что включают в себя каждый из этапов?

7.2. Практические задания

Темы докладов

1. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями
2. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.
3. Содержание процесса подготовки и внедрения нововведения.
4. Учет факторов неопределенности в процессе реализации изменений.

Практическая работа

«Звезда» заинтересованных лиц организационных изменений

Моделирование «звезды» стейкхолдеров, является еще одним из инструментом анализа сил как способствующих, так и препятствующих организационным изменениям.

Стейкхолдеры (заинтересованные лица, группы влияния) - это конкретные лица, группы или организации, напрямую или косвенно связанные с организацией, находящиеся как внутри организации, так и вне ее, деятельность с которыми может оказать влияние на непосредственные движущие силы перемены или же усилить либо ослабить воздействие сил сопротивления.

Сущность построения модели заинтересованных лиц (см. рис. 7.1) состоит в анализе участников, непосредственно связанных с проектом организационных преобразований, включая тех, на кого изменение окажет влияние, потенциальных лиц, кто хотел бы повлиять на преобразование.

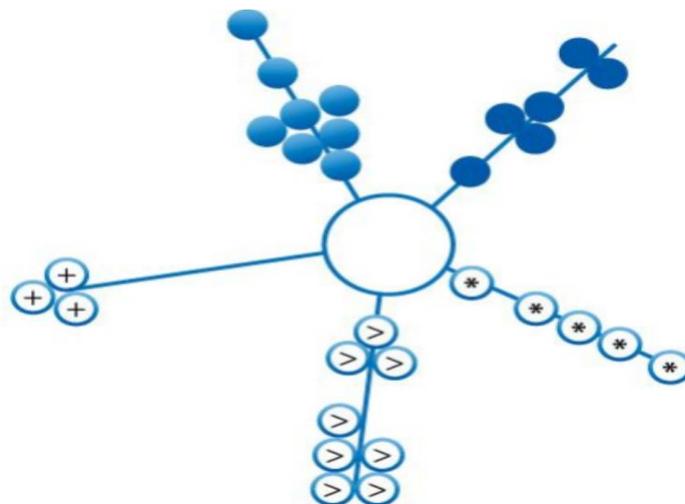


Рис. 7.1. Графическая модель «Звезда» стейкхолдеров

Результатом мониторинга заинтересованных лиц будут ответы на ряд вопросов:

1. Чьи интересы напрямую связаны с проектом перемен?
2. Кто заинтересован в результатах изменений?
3. Кто будет оказывать влияние на проект?
4. На кого организационное преобразование повлияет?
5. Кто будет оказывать сопротивление в реализации проекта?

Главная цель анализа стейкхолдеров заключается в том, чтобы в будущем ответить на вопросы, на кого из перечисленных агентов стоит воздействовать, и когда и каким способом это лучше делать.

Алгоритм выполнения и построения модели «звезды» заинтересованных сторон включает ряд этапов (рис. 7.2).

Задание:

1. Ознакомиться с теоретическим минимумом
2. Выбрать самостоятельно организацию
3. Смоделировать организационное изменение
4. Построить звезду заинтересованных лиц
5. Заполнить таблицы заинтересованных лиц и контроль коммуникаций со стейкхолдерами (табл. 7.1 и 7.2).
6. Сделать выводы и подготовить презентацию на (3-5 мин.)

Таблица 7.1

Таблица стейкхолдеров

Заинтересованное лицо (ЗЛ)	Интерес к организационному изменению	Опасения в связи с выполнением проекта	Сильные стороны	Слабые стороны	Как может повлиять на проект перемен	Какую выгоду проект может получить от участия данного ЗЛ	Какую выгоду получит ЗЛ	Относительная важность ЗЛ для проекта

Таблица 7.2

Таблица коммуникаций с заинтересованными лицами (образец)

Мероприятие	Дата	Спонсор	Генеральный директор	Директор по стратегии	Финансовый директор	Главы отделов
Совещание	11.03.19	V	V	V		
Командный брифинг	10.03.19	V				
Докладная записка А	15.03.19		V	V	V	V
Докладная записка В	19.04.19		V	V		
Презентация	03.04.19	V				V

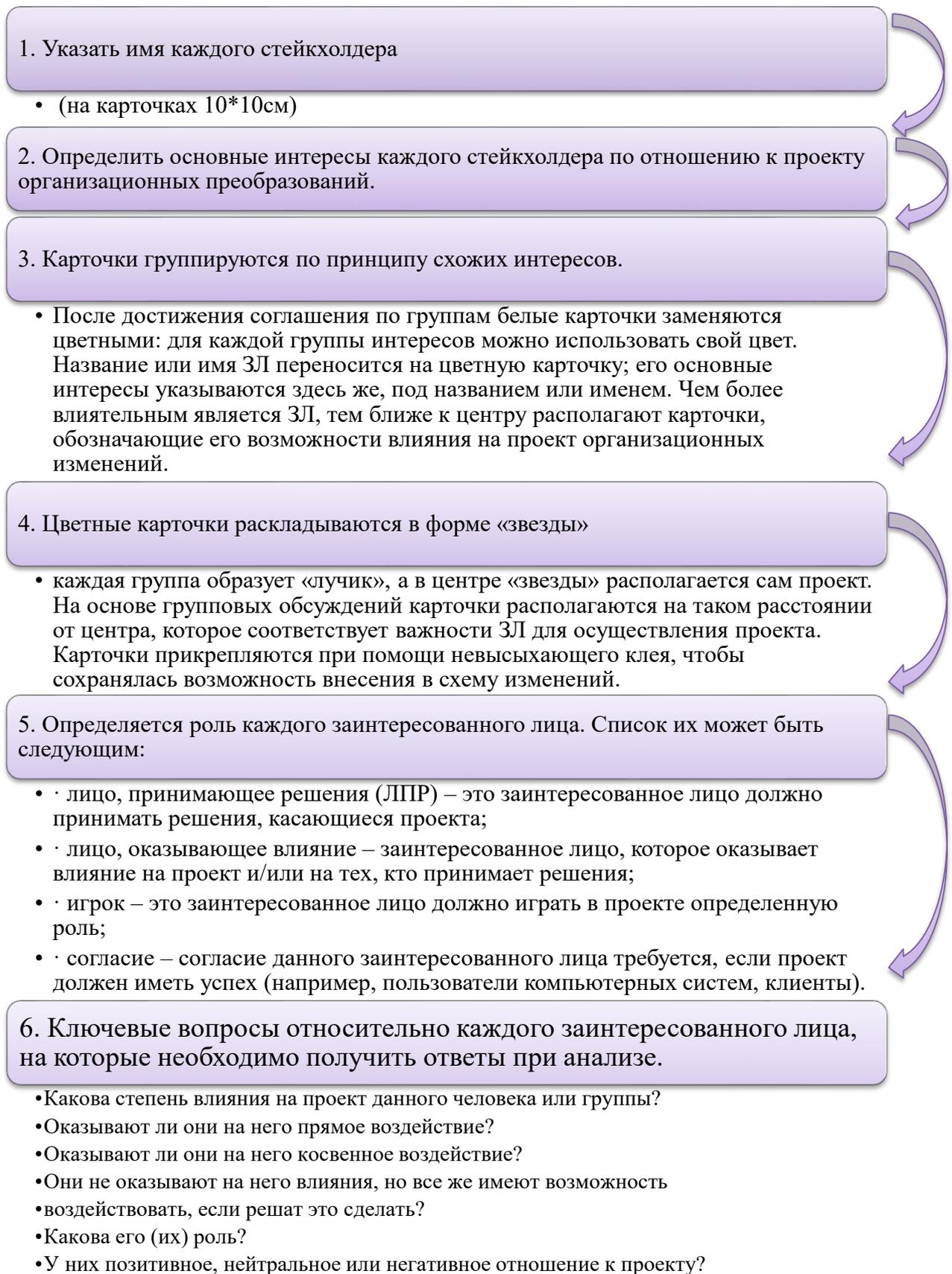


Рис. 7.2. Алгоритм моделирования «Звезды» заинтересованных лиц

Тесты для самостоятельной проверки

1. Как расшифровывается СМК, опираясь на данную тему?

1. Средства массовой коммуникации.
2. Система методов качества.
3. Система менеджмента качества.

2. Изменения:

1. Обязательно происходит во всех организациях без исключения.
2. Стали проводиться в организациях только в конце 20 века.
3. Должны происходить только в кризисных организациях.
4. Не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

3. Какова цель изменений?

1. Сократить персонал.
2. Устранить недостатки во внутренней среде организации.
3. Изменить выпускаемые продукты и структуру.
4. Устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации.
5. Адаптировать организацию к изменению внешней среды.

4. Какова первая реакция сотрудников на организационные изменения?

1. Реакция положительная, сотрудники всегда стремятся к изменениям.
2. Соппротивление, так как работники, работая в привычной для себя среде, зачастую не хотят что-либо менять.

5. Какие выделяют основные уровни организационных изменений?

1. Индивидуальный, групповой, системный.
2. Внешний и внутренний.
3. Логический, социологический, психологический.
4. Закрытый и открытый.

6. Что предполагает первый этап управления изменениями?

1. Составление плана изменений и их реализация.
2. Подготовка изменений, определение целей и методов.
3. Собирается обратная связь от сотрудников.

7. Что является важным элементом в управлении изменениями?

1. Полное подчинение руководству и своевременное решение поставленных задач.
2. Признание достигнутых результатов и успехов сотрудников.
3. Инициатива сотрудников и понимание важности необходимых изменений.
4. Все ответы верны.

8. Для того, чтобы изменения привели к желаемому результату необходимо:

1. Четкое определение целей изменения.
2. Четкое понимание существующего состояния дел.
3. Планирование изменений.
4. Все ответы верны.

9. В какой период происходят изменения индивидуальной и коллективной составляющей?

1. По ходу развития системы качества.
2. В период их планирования.
3. В период внедрения системы качества.

10. Что предполагает организационная составляющая личностных изменений?

1. Изменения в культуре производства.
2. Изменения в работе каждого отдельного сотрудника.
3. Изменения во взаимоотношениях между сотрудниками.

11. Управление организационными изменениями – это ...

12. Что является основным инструментом реализации организационных изменений?

1. Системное управление.
2. Проектное управление.
3. Мотивация персонала.

13. Третий этап управления изменениями предполагает ...?

14. Что является основным инструментом реализации изменений на личностном уровне?

1. Системное управление.
2. Проектное управление.
3. Мотивация персонала.

15. Сколько выделяют уровней деятельности компании?

1. Два

2. Четыре
3. Три
4. Пять

Кроссворд

Вопросы:

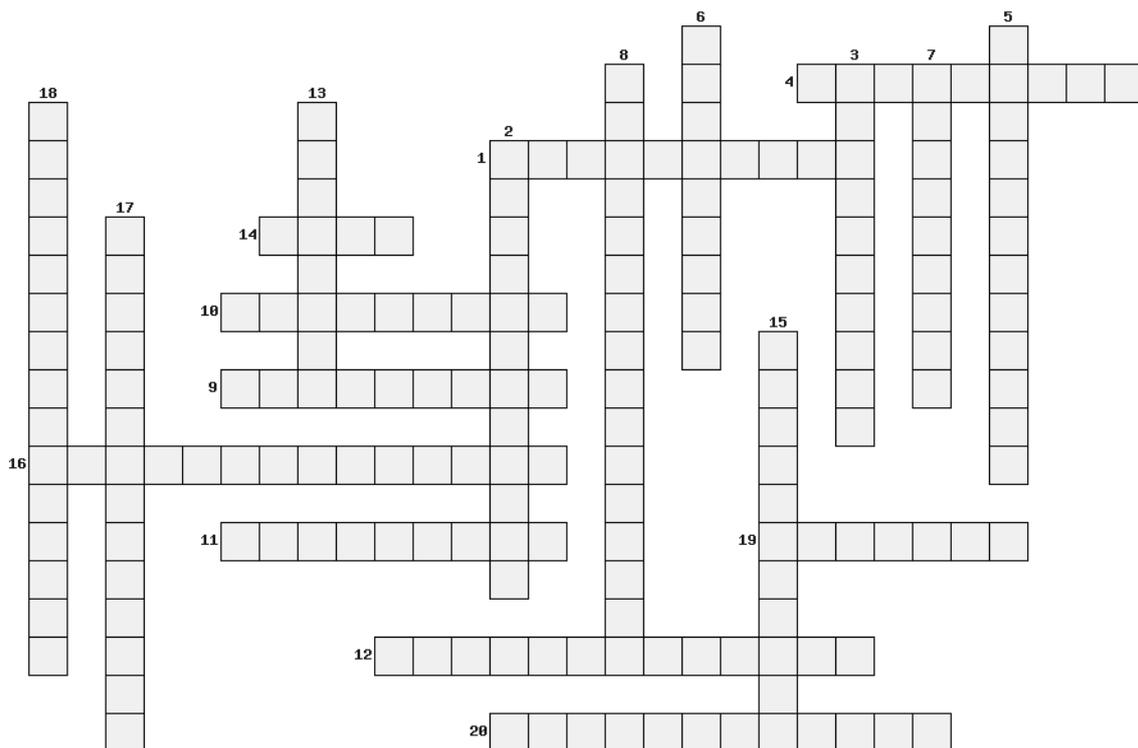
По вертикали:

2. Оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей деятельности предприятия, связанная с постановкой целей и действий в будущем.
3. Вторым этапом управления изменениями является ... изменений.
5. Составляющая, которая подразумевает изменения во взаимоотношениях между сотрудниками.
6. Уровень организационных изменений к которому можно отнести изменение структуры фирмы или изменение технологии производства.
7. Взаимосвязанная последовательность действий где-либо.
8. Управление изменениями элементов, связанных с организационной структурой, процессами, технологиями, системами управления можно назвать управлением ... изменениями.
13. Степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям.
15. Третий этап управления изменениями предполагает ... изменений
17. Уровень организационных изменений к которому можно отнести изменение представлений о цели деятельности организации.
18. Составляющая личностных изменений, которая предполагает изменения в культуре производства.

По горизонтали:

1. Первый этап управления изменениями- это ... изменений.
4. Уровень организационных изменений к которому можно отнести изменение групповых ценностей и норм.
9. Какое управление является основным инструментом реализации изменений на личностном уровне?
10. Что является основным инструментом реализации организационных изменений?
11. Любая организация рано или поздно претерпевает ...
12. Первая реакция сотрудников на организационные изменения.

14. Конечный результат, на который преднамеренно направлен процесс.
16. Составляющая, которая подразумевает изменение в работе каждого отдельного сотрудника.
19. Совокупность целенаправленных действий.
20. На уровне отдельных подразделений изменения затрагивают ... деятельность.



Рекомендуемая литература

1. Калимуллин, Д. М. Готовность организации к изменениям: практические методики [Электронный ресурс] / Д.М. Калимуллин, Е.С. Шатрова // Региональное развитие. – 2015. – №7 (11). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gotovnost-organizatsii-k-izmeneniyam-prakticheskie-metodiki>, свободный. – Загл. с экрана.
2. Божко, Л. М. Комбинированные научные подходы к управлению изменениями [Электронный ресурс] / Л.М. Божко // Вестник ОмГУ. Се-

рия: Экономика. – 2015. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kombinirovannye-nauchnye-podhody-k-upravleniyu-izmeneniyami>, свободный. – Загл. с экрана.

3. Божко, Л. М. Возможности использования процессного подхода в управлении организационными изменениями [Электронный ресурс] / Л.М. Божко // БРНИ. – 2017. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-ispolzovaniya-protsessnogo-podhoda-v-upravlenii-organizatsionnymi-izmeneniyami>, свободный, – Загл. с экрана.

4. Гончаров А. В. Управление изменениями в компании / А.В. Гончаров // Наука, техника и образование. – 2017. – №6 (36). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-kompanii> свободный. – Загл. с экрана.

5. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 263 с. www.dx.doi.org/10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195. — ISBN 978-5-16-106621-8 свободный. – Загл. с экрана.

Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

8.1. Теоретический минимум

В современных условиях хозяйствования проблемой многих организаций является формирование эффективной структуры управления, которая способна мобильно и в короткие сроки реагировать на изменения в рыночной среде.

На практике большинство структур предприятий не являются оптимальными: им присуща низкая гибкость, внутренняя противоречивость связей, неэффективное управление. Такое положение вещей объясняется отсутствием достаточного управленческого опыта у руководителей, недостатком знаний о современных методах и подходы к проектированию структур и управления ими.

Организационная структура - это своеобразный жесткий каркас, который был необходим в индустриальную эпоху для организации деятельности и обеспечения своевременного и качественного выполнения задач.

Организационный дизайн - строение гибкое, необходимое для обеспечения скорости реакции на рыночные изменения. Структура возникает в связи с необходимостью распределения и кооперации сложного и многогранного процесса труда, а дизайн - в связи с необходимостью объединения уникальных знаний и навыков работников как ключевой компетенции предприятия.

Некоторые ученые отождествляют понятия "организационный дизайн" и "организационная структура". Однако, эти понятия не являются тождественными, поскольку имеют определенные особенности и различия (табл. 8.1).

Оба термина характеризует строение предприятия, связанную с движением информации, распределением функций и принятием решений, и объединяются понятием "внутренняя организационная структура".

Организационная структура является логическим взаимоотношением уровней иерархии и функциональных сфер, четко упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся в устой-

чивых отношениях и обеспечивающих функционирование предприятия как единого целого, подходит именно для бюрократических организаций, построенных по иерархическому принципу. *Дизайн* - это размытое, нечеткое строение, основанная на свободном движении информации, не учитывает функционального распределения, однако, также обеспечивает работу предприятия как единой системы. Относится именно к гибким предприятий, для которых не так важно придерживаться четкой расстановки сотрудников, сколько добиться синергетического эффекта от их взаимодействия через особые механизмы.

Таблица 8.1

Сравнительная характеристика понятий организационной структуры и организационного дизайна

Характеристика	Организационная структура	Организационный дизайн
Тип строения	Жесткий	Гибкий
Причина возникновения	Необходимость распределения и кооперации труда	Необходимость объединения знаний, навыков и компетенций персонала
Распределение	По уровням иерархии и функциональными сферами	По компетенциям и знаниями
Элементы	Работники, иерархические звенья	Лидеры, команды, проектные группы

Элементами организационной структуры является иерархические звенья и отдельные исполнители. *Элементы организационного дизайна* - временные группы людей в виде команд, проектных групп, объединений вокруг лидеров и тому подобное.

Сегодня в трактовке понятия "организационный дизайн" различными учеными применяется несколько подходов²⁷:

²⁷ Куцевол, Н.Г. Организационное развитие и управление изменениями. Казань, 2011. С. 51-53.

1. Базируется на отождествлении организационного дизайна с организационным проектированием.

2. Основывается на понимании организационного дизайна, как установление разделения труда между организационными единицами, то есть отождествление его с процессом департаментизации, элементами которого являются: процесс, функции, потребители, географические сегменты.

3. Базируется на отождествлении организационного дизайна с процессом формирования формальной структуры предприятия.

Дизайн организации как набор параметров включает:

- Задание;
- Организационную структуру;
- Процессы;
- Систему мотивации;
- Работников.

Все элементы организационного дизайна тесно связаны между собой, изменения в одном элементе неизбежно приводят к изменению в других.

Создателем теории организационного дизайна считают Генри Минцберг. Его теория, описанная в работе "Структура в кулаке: создание эффективной организации", получила название - "Структура 5". Структура организации, Г. Минцбергом, определяется как простая совокупность способов, с помощью которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по их решению.

Основные элементы пятерки (по Г. Минцбергом):

Пять механизмов координации²⁸:

1) простой контроль - координация на основе директивных указаний координатора верхнего уровня иерархии;

2) стандартизация рабочих процессов - координация на основе спецификации содержания всех этапов процесса и соответствующих функций сотрудников, групп и подразделений;

3) стандартизация выпуска - координация на основе детальной спецификации (стандартов) результатов деятельности (процесса);

²⁸ Минцберг, Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации : пер. с англ. СПб., 2012. С. 65-72.

4) стандартизация навыков (вход) - координация на основе идентификации характеристик компетенций, знаний и навыков персонала в соответствии с уровнем квалификации;

5) взаимное согласование - координация на основе неформальных коммуникаций сотрудников, групп, подразделений.

Пять составных частей организации.²⁹

1) операционное ядро, осуществляет основную деятельность, связанную с производством товаров и услуг, его образуют операторы - люди, выполняющие базовую работу по производству продукта. Они самостоятельны и координируют свои действия с помощью взаимных согласований;

2) стратегическая вершина - обеспечивает эффективное выполнение организацией ее миссии и обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает другой властью над ней;

3) срединная линия объединяет наделенных формальными полномочиями менеджеров, которые являются промежуточным звеном между стратегической вершиной и операционным ядром;

4) техноструктура объединяет аналитиков и специалистов, которые организуют и поддерживают информационные потоки, определяющие формы стандартизации в организации, обеспечивающие мониторинг и контроль деятельности подразделений.

5) вспомогательный персонал объединяет весь персонал подразделений обеспечения организации за рамками основного производственного процесса.

Пять движущих организационных сил.

Большинство организаций формируются под влиянием всех пяти сил, однако в результате действия внешних и внутренних факторов организация будет тяготеть к конфигурации, которая определяется основной движущей силой.

Тяготение к централизации. Стратегическая вершина стремится к централизации, основной координационный механизм - простой контроль. В то же время процесс принятия решения отмечается гибкостью, поскольку централизация позволяет быстро реагировать на факторы внешней среды. Стратегия формулируется руководителем и в основном является прямой экстраполяцией его личного видения буду-

²⁹ Семиков, В.Л. Теория организации. Антология. М., 2005. С. 475-480.

щего организации. Тяготение к централизации и, как следствие, к простой структуре характерна для «молодых» организаций, которые функционируют благодаря предпринимательским и организационным способностям лидера-руководителя.

Тяготение к стандартизации. Для техноструктуры стандартизация рабочих процессов является основным координационным механизмом в организации, а техноструктура - является ключевой составляющей механистической (машинной) бюрократии. Механистическая бюрократия - это структура "одержима" контролем. Одна из особенностей структуры механических бюрократий - конфликтность, для ее сглаживания необходимо создание специальных контролирующих систем. Поэтому одна из главных задач менеджеров стратегической вершины - постоянные настройки бюрократической машины, при этом также остаются функции прямого контроля. В механистической бюрократии основная власть находится у менеджеров стратегической вершины. Процесс формирования стратегии является нисходящим (сверху вниз), причем это будет в значительной степени директивное, жесткое планирование. Стратегическая вершина на основе данных техноструктуре формирует стратегию, которая будет реализовывать операционное ядро.

Тяготение к балканизации. Менеджеры срединной линии являются "сторонниками автономии". По сути они к ограниченной вертикальной децентрализации, расщепление организационной структуры на рыночно ориентированные организационные единицы, в теории управления чаще всего называют дивизионами, соответственно такую децентрализованную структуру называют дивизиональной.

Тяготение к профессионализации. Профессионалы, пытаются минимизировать влияние стратегической вершины и техноструктуре, они функционируют относительно автономно, основной координационный механизм - стандартизация квалификации (знаний и навыков). Профессионалу необходимо "свобода" для эффективной деятельности, в то же время эту "свободу" (ресурсы, нивелирования неблагоприятных внешних и внутренних факторов) обеспечивают администраторы. Поэтому власть в структурах профессиональной бюрократии часто получают администраторы, которые решили отойти от профессиональной деятельности в пользу административной.

Тяготение к коллаборации. С развитием научно-технического прогресса, информационных технологий роль вспомогательного персонала растет. "Коллаборация" вспомогательного персонала со стратегической вершиной определяется в возможности создания современных управленческих информационных систем, участием в реализации системы контроля основных процессов.

Приведенные основные движущие силы организации лежат в основе пяти основных конфигураций организационных структур, описанных Г. Минцбергом, которые являются функциями координационного механизма и функциями, ключевой в этом случае, составной части предприятия (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Конфигурации организационных структур³⁰

Конфигурация	Характеристика	Пример
Простая структура	Координационный механизм - прямой контроль. Ключевая часть - стратегическая вершина. Для нее характерны неразвитая техноструктура, незначительное количество вспомогательного персонала, слабо выраженный разделением труда, достаточно невысокая управленческая иерархия, незначительную степень формализации поведения.	Малые предприятия в момент образования
Механистическая бюрократия	Координационный механизм - стандартизация процессов труда. Техноструктура - ключевая часть такого предприятия. Характерны правила, инструкции, формальные коммуникации, дифференциация труда.	Зрелая и крупная промышленная организация.

³⁰ Антонов В.Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №4. [электронный ресурс]. URL: <https://www.cfin.ru/press/management/2000-1/03.shtml>

Профессиональная бюрократия	Координационный механизм - стандартизация знаний и навыков. Ключевая часть - операционное ядро. Характерно детальное разделение труда, децентрализованный характер, используются мало формализованные правила, что обеспечивает свободу (гибкость) выбора.	Университеты и лечебные учреждения
Дивизиональная структура	Координационный механизм - стандартизация выпуска. Ключевая часть - срединная линия. Высший уровень в организации централизует планирование и распределение ресурсов, принимает стратегические решения, тогда как промежуточные инстанции принимают оперативные решения и ответственны за получение результата.	Частный сектор развитых стран, большинство крупных американских корпораций.
Адхократия	Координационный механизм - взаимное согласование. Ключевая часть - операционное ядро и вспомогательный персонал. Характеризуется высокой степенью свободы в действиях работников и умением решать проблемы, которые возникают. Финансовый контроль осуществляется сверху; отношения по вертикали и горизонтали носят преимущественно неформальный характер.	Предприятия с незначительной формализацией поведения, узкой горизонтальной специализацией.

С помощью координации достигается объединение усилий базовых элементов организации в одно согласованное усилие, направленное на достижение общей цели.

Дизайн организации обеспечивает установление взаимодействия между членами организации с учетом выполняемых ими работ, проявляется в статическом виде как структура организации, а в динамическом виде как процессы, протекающие в организации.

Организационный дизайн создает формальную систему ответственности, определяет ключевые позиции в организации и легитимное право формировать цели, получать информацию и влиять на работу других.

Организационный дизайн осуществляется с учетом требований:

- дизайн организации определяет ее стратегия;
- подразделения организации должны быть дифференцированы и интегрированы;
- дизайн организации базируется на архетипах организационных структур.

Кроме этого Р. Саймонсом было выделено рычаги организационного дизайна, представленные в табл. 8.3.

Таблица 8.3

Рычаги организационного дизайна

Рычаг организационного дизайна	Характеристика
Структура подразделения	Создает конфигурацию низких затрат, создания локальной ценности, глобального стандарта совершенства, персонифицированного сервиса, экспертного знания.
Диапазон контроля	Определяет объем ресурсов должен в распоряжении одного менеджера.
Диагностические системы контроля	Соответствие контрольных показателей выбранной стратегии; неконфликтность стимулов для менеджеров различных подразделений, сохранение разрывов между диапазоном ответственности и контроля на допустимом уровне, соответствие профессиональной подготовки менеджеров уровню сложности задач, стоящих перед ним.
Диапазон ответственности	Определяет возможности для гибкости имеет менеджер с учетом показателей контроля его результативности.
Диапазон влияния	Указывает, на кого за пределами своего подразделения менеджер должен воздействовать решения поставленных перед ним задач.
Диапазон поддержки	Определяет, какую поддержку менеджер может получить, когда обратится за помощью к другим.

Конфигурация фактических параметров работы в диапазонах подразделений организации по Р. Саймонс должна проходить X-тест, который обеспечивает баланс спроса (диапазон ответственности и диапазон воздействия) и предложения на организационные ресурсы (диапазон контроля и диапазон поддержки).

X-тест описывает уравнение: *Диапазон контроля + Диапазон поддержки = Диапазон ответственности + Диапазон воздействия*.³¹

X-тест может применяться к любой должности, подразделения или компании в целом. Если X-тест дает отрицательный результат, то в работе присутствуют симптомы кризисных явлений.

Кризис автономии наступает в случае, если диапазон ответственности, влияния и поддержки станут такими узкими, что сотрудники не будут иметь возможности реализовать свой творческий потенциал.

Кризис контроля проявится в слишком децентрализованной организации, когда предложение ресурсов превысит возможности менеджмента осуществлять мониторинг качества их использования (диапазон ответственности), а также обеспечивать координацию действий и информационный обмен с другими подразделениями (диапазон действия).

Кризис бюрократии возникнет в том случае, когда диагностические диапазон ответственности и диапазон воздействия будут сконструированы слишком сложно.

Итак, с одной стороны, организационный дизайн - это процесс, в состав которого входят задачи выявления и отображения логики функционирования предприятий. На выходе процесса организационного дизайна, как правило, образуются бизнес-модели предприятия, сети процессов (или функциональной структуры); организационной структуры (сети взаимосвязанных оргструктур).

С другой стороны, организационный дизайн - это метод формирования более осмысленного и согласованного поведения основных участников бизнеса посредством осуществления обоснованных организационных изменений (преобразований).

³¹ Корпоративная культура и управление изменениями : пер. с англ. М., 2007. С.56-66.

Контрольные вопросы

1. *Как вы считаете, нужно ли компаниям придерживаться только одной организационной модели для всего своего бизнеса?*
2. *Определение организационного дизайна.*
3. *Что общего у организационного дизайна и у организационной структуры?*
4. *Основные части организации (по Г. Минцбергу).*
5. *Уравнение X-теста.*

8.2. Практические задания

Темы докладов

1. Сущность и задачи организационного проектирования
2. Основные уровни и их содержание исследования проектирования изменений
3. Концепция «обучающейся организации».
4. Лидер команды стратегических изменений.

Практическая работа 7 Почему (7 Why)³²

Метод «5 почему» был разработан в Японии, основателем компании TOYOTA – С. Тоеда. Изначально методика была предназначена для решения задач производственного характера компании. Повторение вопроса «Почему» 7 раз (минимум 5) позволяло определить сущность проблемы и решение становилось понятным (см. рис. 8.1).

Достоинствами данного метода являются:

- достаточная простота выполнения;
- возможность выполнения данного метода в любых обстоятельствах;
- не требует больших временных затрат;
- возможность применения в различных сферах деятельности.

³²Степанова И. Пять Почему"... или волшебный метод решения любых проблем [электронный ресурс]. URL: <https://zen.yandex.ru/media/irina/piat-pochemu-ili-volshebnyi-metod-resheniia-liubyh-problem-5cc191c5ad71e300b4a8ca3c>

Алгоритм выполнения задания:

- смоделировать исходную организационную проблему;
- дать ответ на вопрос «Почему?»;
- на полученный ответ задаём вопрос «Почему?»
- и так 7 раз (можно больше или меньше, но не менее 5-ти)
- ответ «потому что» не допускается;
- сделать выводы;
- подготовить презентацию (3-5 мин).

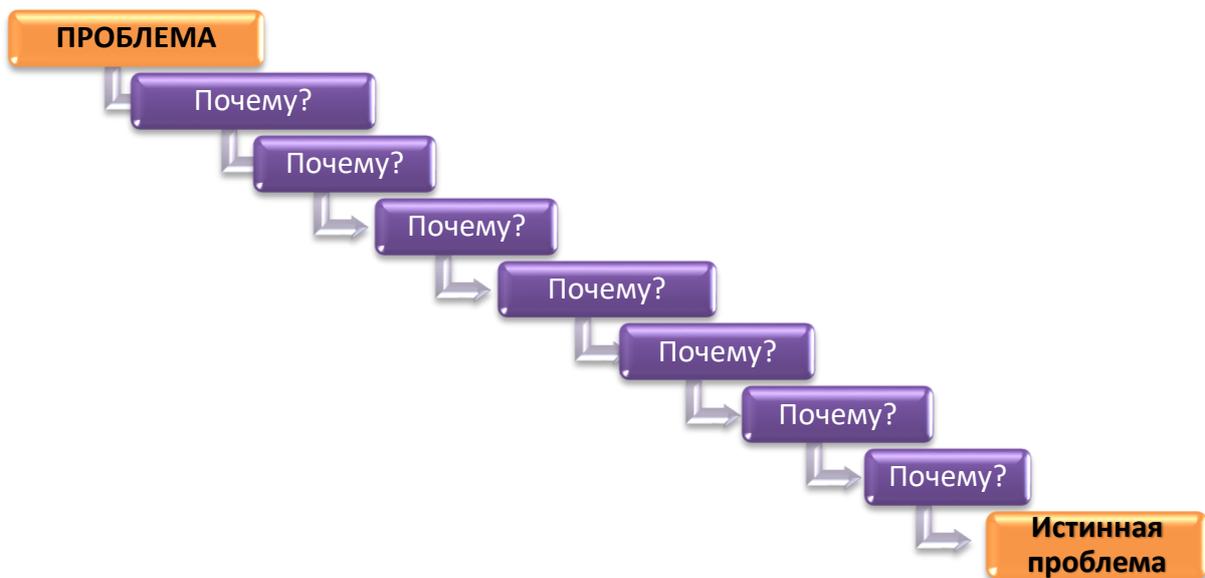


Рис. 8.1. Алгоритм выполнения метода 7 Почему?

Тесты для самостоятельной проверки

1. Дизайн организации как набор параметров включает:

1. Задание, работников.
2. Систему мотивации.
3. Организационную структуру, процессы.
4. Все вышеперечисленное.

2. Являются ли тождественными понятия "организационный дизайн" и "организационная структура"?

1. да
2. нет

3. Элементом организационной структуры является:

1. временные группы людей в виде команд

2. иерархические звенья
3. временные группы людей в виде проектных групп, объединений вокруг лидеров и тому подобное

4. временные группы людей в виде объединений вокруг лидеров

4. Сколько существует составных частей организации?

1. 5
2. 4
3. 6
4. 3

5. Координационный механизм адхократии это:

1. стандартизация знаний и навыков
2. стандартизация выпуска
3. согласование.
4. прямой контроль

6. Составные части организации:

1. операционное ядро, стратегическая вершина, срединная линия, техноструктура, вспомогательный персонал
2. операционное ядро, срединная линия, техноструктура, вспомогательный персонал
3. операционное ядро, техноструктура, вспомогательный персонал
4. стратегическая вершина, техноструктура, вспомогательный персонал

7. На чем базируется понятие "организационный дизайн" учеными:

1. На отождествлении организационного дизайна с организационным проектированием.
2. На понимании организационного дизайна, как установление разделения труда между организационными единицами, то есть отождествление его с процессом департаментизации, элементами которого являются: процесс, функции, потребители, географические сегменты.
3. На отождествлении организационного дизайна с процессом формирования формальной структуры предприятия.
4. Верны все суждения.

8. Пять движущих организационных сил:

1. централизации, стандартизации, балканизации, профессионализации, коллаборации

2. децентрализации, стандартизации, балканизации, профессионализации, коллаборации

3. децентрализации, стандартизации, балканизации, профессионализации, конкуренции

4. централизации, стандартизации, балканизации, профессионализации, конкуренции

9. Элементы организационного дизайна:

1. лидеры команды

2. работники

3. иерархические звенья

4. временные группы людей

10. Причина возникновения организационной структуры:

1. Необходимость объединения знаний, навыков и компетенций персонала

2. Необходимость распределения и кооперации труда

3. Необходимость скорости реакции на рыночные изменения.

4. Необходимость проявления творческой стороны предприятия.

11. Из представленных ниже вариантов выберите рычаг организационного дизайна, предложенный Р. Саймонсом:

1. структура низких затрат;

2. структура подразделения;

3. диапазон вседозволенности;

4. диапазон экспертного знания.

12. Какое уравнение описывает X-тест:

1. Диапазон контроля + Диапазон поддержки = Диапазон ответственности + Диапазон воздействия.

2. Диапазон экспертного знания + Диапазон поддержки = Диапазон ответственности + Диапазон воздействия.

3. Диапазон экспертного знания + Диапазон поддержки = Диапазон ответственности + Диапазон автономии

4. Диапазон ответственности + Диапазон автономии = Диапазон бюрократии

13. Диапазон контроля:

1. Определяет, какие возможности для гибкости имеет менеджер с учетом показателей контроля его результативности.

2. Создает конфигурацию низких затрат, создания локальной ценности, глобального стандарта совершенства, персонифицированного сервиса, экспертного знания.

3. Определяет, какую поддержку менеджер может получить, когда обратится за помощью к другим.

4. Определяет объем ресурсов должен в распоряжении одного менеджера.

14. Организационный дизайн осуществляется с учетом требований:

1. Подразделения организации не должны быть дифференцированы и интегрированы

2. Дизайн организации не должен базироваться на архетипах организационных структур

3. Дизайн организации определяет ее стратегия.

15. Координационный механизм механистической бюрократии:

1. Стандартизация процессов труда;

2. Техноструктура;

3. Стандартизация знаний и навыков;

4. Операционное ядро.

16. Одна из движущих организационных сил организации:

1. Тяготение к ригидности;

2. Тяготение к автономии;

3. Тяготение к бюрократии;

4. Тяготение к централизации.

17. Тип строения организационного дизайна:

1. жесткий

2. гибкий

3. умеренный

18. В команду проекта организационных изменений могут войти:

1. Только представители фирмы, оказывающие услуги по проведению изменений;

2. Только специалисты предприятия;

3. Специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающие услуги по проведению изменений.

19. Цель изменений:

1. Сократить персонал;

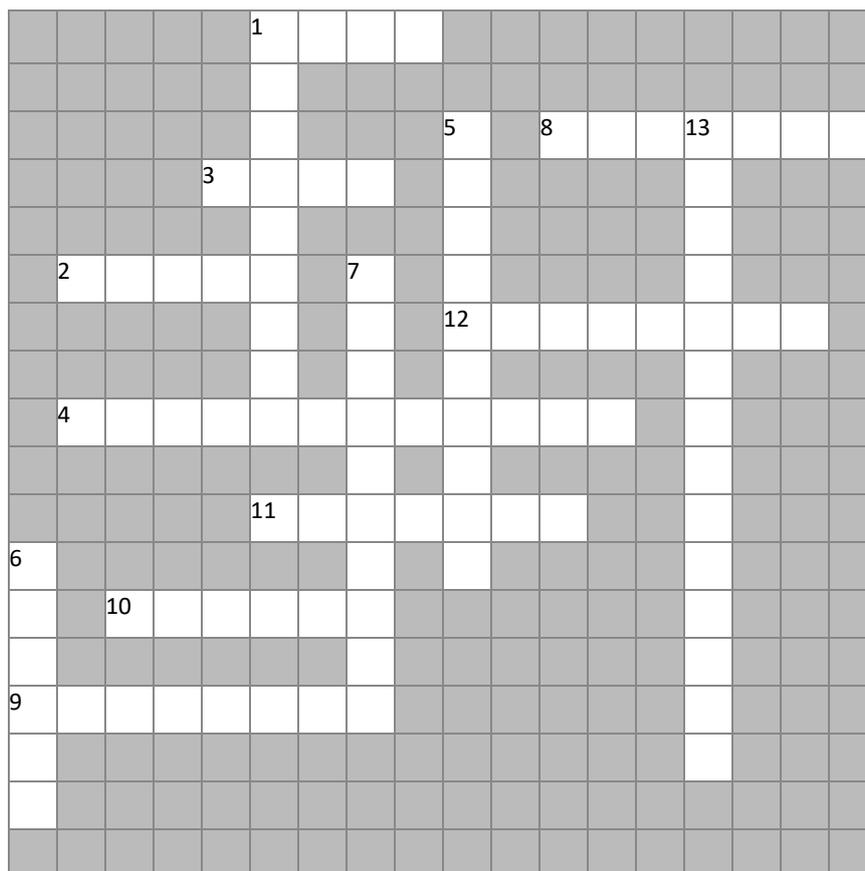
2. Устранить недостатки во внутренней среде организаций;
3. Изменить выпускаемые продукты и структуру;
4. Устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды.

Кроссворд

Вопросы

По горизонтали:

1. Сколько существует составных частей организации.
2. Один из элементов организационного дизайна.
3. Составная часть организации, осуществляющая основную деятельность.
4. Одна из движущих организационных сил организации, сущность которой заключается в взаимодействии вспомогательного персонала со стратегической вершиной.
8. Тип строения организационной структуры.
9. Какой кризис наступает в случае, если предложение ресурсов превысит возможности менеджмента осуществлять мониторинг качества их использования (диапазон ответственности), а также обеспечивать координацию действий и информационный обмен с другими подразделениями (диапазон действия).
10. Как называется уравнение, которое обеспечивает баланс спроса и предложения на организационные ресурсы?
11. Одна из частей организации, которая обеспечивает эффективное выполнение организацией ее миссии и обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает другой властью над ней – стратегическая...
12. Механизм координации, основанный на директивных указаниях координатора верхнего уровня иерархии.



Вертикали:

1. Рычаг организационного дизайна, определяющий, какую поддержку менеджер может получить, когда обратится за помощью к другим.
5. Какой кризис наступает в случае, если в том случае, когда диагностические диапазон ответственности и диапазон воздействия будут сконструированы слишком сложно?
6. Тип строения организационного дизайна.
7. Одна из конфигураций организационной структуры, где координационный механизм - взаимное согласование. Ключевая часть - операционное ядро и вспомогательный персонал.
13. Составная часть организации, объединяющая аналитиков и специалистов, которые организуют и поддерживают информационные потоки.

Рекомендуемая литература

1. Лапыгин, Ю. Н. Построение управленческой команды / Ю.Н. Лапыгин. – М. :НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 300 с.
2. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 208 с.
3. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель, - 2-е изд. – М. :Альпина Пабли., 2016. - 365 с.
4. Москвин, С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях / С. Н. Москвин. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2011. - 99 с.
5. Ташмен, М. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / М. Ташмен, Ч. О'Райли. – М. : Альпина Пабли., 2016. - 285 с.

Тема 9. ВИДЫ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

9.1. Теоретический минимум

На данный момент известно множество разных подходов к пониманию процесса организационных изменений. Рассмотрим наиболее популярные из них подробнее³³.

9.1.1. Модель К. Левина

Одна из первых моделей управления изменениями, сформулированная в виде рекомендаций для широкого круга отраслей и ситуаций, отражена в работах Курта Левина. В соответствии с моделью К. Левина организационные изменения происходят в три этапа:

- «размораживание»;
- проведение изменения;
- «замораживание».

На первом этапе осуществляются мероприятия, позволяющие создать условия для успешного проведения изменений и в то же время ослабить те силы, которые держат организацию в существующем состоянии. «Размораживание» предполагает отказ от устаревших концепций или приемов и освоение новых. Речь идет об изменении сознания, видения руководителей и персонала своей организации, более ясных ответов на вопросы: Что мы делаем? Почему мы это делаем? Почему мы это делаем таким образом?

Нередко этот шаг оказывается не менее труден, чем обучение новым методам. На практике часты случаи среди руководителей, внимание которых сконцентрировано на предстоящих изменениях, когда они упускают из виду необходимость «размораживания», что может привести к увеличению уровня сопротивления переменам.

На втором этапе происходит собственно переход от существующего состояния организации к желаемому, осуществляется процесс развития нового поведения, оценок позиций. Процесс изменений -

³³ Тебекин, А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: учебник для высших учеб. заведений по экономическим специальностям. М., 2017. С.101-103.

этап, в ходе которого изучаются новые идеи и практика, когда руководство должно оказывать работникам помощь в освоении новых способов мышления и действий. Для некоторых сотрудников это время смятения, дезориентации, перегрузок и безысходности, неуверенности в том, что его квалификация будет так же востребована в новых условиях. Для других работников это время надежд на должностное продвижение, открытий и воодушевления.

На этом этапе происходят изменения организационной структуры, распределения власти, отношений между подразделениями, технологий работы, бизнес-процессов и управленческих процессов. Одна из главных задач руководителя — не упустить управление ситуацией, обеспечить устойчивое движение к конечной цели, будущему запланированному состоянию.

Третий этап необходим для создания механизмов, гарантирующих эффективную деятельность организации. «Замораживание» предполагает интеграцию новых образцов действий в реальную практику, когда они принимаются не только разумом, но и эмоциями, встраиваются в ежедневную деятельность работников. Ознакомления с новой процедурой недостаточно для ее применения. Компания даже в состоянии перемен должна выпускать продукцию и осуществлять свою хозяйственную деятельность без снижения доходности бизнеса. Поэтому каждый этап изменений должен заканчиваться обновленными бизнес-процессами при обязательном условии эффективного выполнения своих задач.

С точки зрения процесса управления компанией каждый из приведенных этапов, в свою очередь, разделяется во времени на три этапа: планирование, управление и оценка.

9.1.2. Модель управления изменениями Л. Грейнера

Лэрри Грейнер, более известный как автор модели жизненного цикла организации, разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями. Она состоит из 6 этапов (см. рис. 9.1). По сути, данная модель детализирует этапы модели Левина³⁴.

³⁴ Коротков, Э.М., Солдатова И.Ю. Основы менеджмента / под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. М., 2016. С. 34-45.

Этап 1. Давление на высшее руководство. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, например снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

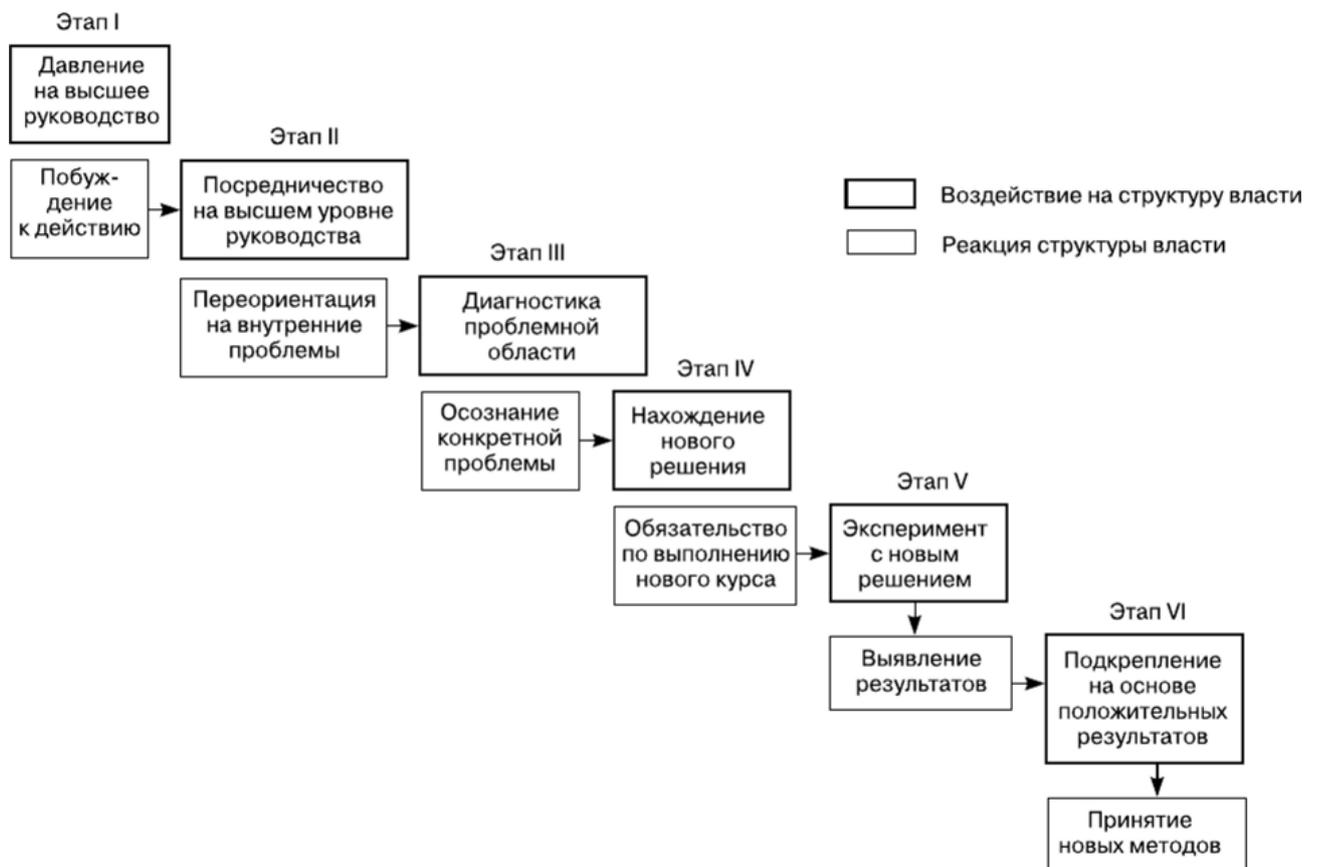


Рис. 9.1. Модель Л. Грейнера

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства. Несмотря на то, что руководство придет к выводу о необходимости перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести

изменения должным образом. Как отмечает Грейнер, «вполне вероятно, что высшее руководство под «сильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекладывая за них ответственность на кого-то другого, например «на этот мерзкий профсоюз» или на «это всюду сующее свой нос правительство».

Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного оценить ситуацию. Или можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство. В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации. Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости. А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения.

Этап 3. Диагностика проблемной области. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Согласно Грейнеру, «этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии». Однако если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. После того как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение. Комментируя этот этап, Грейнер говорит: «Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа — отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти».

Этап 5. Эксперимент с новым решением. Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять

скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление.

Руководство, например, может обнаружить, что некоторым людям необходимо дать дополнительные полномочия или дополнительную подготовку, или нужно создать комитет, который следил бы за выполнением этой программы, или одна из групп оказывает сильное сопротивление этим нововведениям. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

Этап 6. Подкрепление на основе положительных результатов. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достигнуть, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Как объясняет Грейнер, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, «можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет методы, с помощью которых осуществляются эти изменения». Возможные, способны подкрепить согласие на новшества — похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, а также разрешение участвующим в проведении изменений на обсуждение того, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены и т.д.

9.1.3. Теории Е и О

Помимо моделей организационных изменений, которые предлагают менеджерам конкретную последовательность шагов, эксперты в области организационных изменений разрабатывают подходы к управлению изменениями, описывающие общую философию процесса изменений в организации. В современной литературе по проблеме управления изменениями выделяются две полярные концепции, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен.

Авторами этих концепций, названных, соответственно, теория Е и теория О, являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса — Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нория (Nitin Nohria). Теория Е исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, исповедующие теорию Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Руководители — приверженцы теории О — в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх. В табл. 9.1 представлены характеристики этих двух теорий.

Таблица 9.1

Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений

Характеристики	Теория <i>Е</i>	Теория <i>О</i>
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Использование консультантами готовых технологий и решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

9.1.4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

Еще одна оригинальная модель проведения организационных изменений Франсиса Гуияра и Джеймса Келли «Преобразование организации». Для описания системы организационных преобразований Гуияр и Келли выбрали уже не раз использовавшуюся аналогию между организацией и человеческим организмом. Одна из подобных аналогий, не потерявшая значения до сего времени, относится к теории жизненных циклов организации (И. Адизес, Л. Грейнер). Гуияр и Келли решили перейти от внешнего сходства в развитии организма и организации к сходству в их внутреннем функционировании, доходя в своих рассуждениях до генетического уровня. Неспециалисту в области биологии и физиологии трудно судить, насколько такая аналогия естественна и уместна. Важен результат: авторам книги действительно удалось построить согласованную процедуру организационных изменений, которая может претендовать на некоторую универсальность.

Предпосылка, лежащая в основе преобразования бизнеса, по мнению авторов, заключается в том, что сложность современной организации бросает вызов ее механистическому описанию, что корпорация подобна живому организму и представляет собой биологическую корпорацию. Авторы рассматривают компании как живых, обладающих волей существ, подобных людям, имеющих тело, мозг и дух. Компании рождаются, растут, заболевают, выздоравливают, взрослеют и стареют, мыслят, делают выбор, учатся, работают и чувствуют. Каждая компания уникальна, ее индивидуальность складывается из комбинации сделанного выбора и воздействия окружающей среды. Одни компании «умнее», другие — сильнее, здоровее, третьи — более добродетельны. Многие компании, работающие честно, имеют четко выраженное предназначение. Другие же просто шарлатаны: мораль для них не имеет значения. Сильно развитая индивидуальность — также особенность некоторых компаний, она основывается на четко определенных ценностях. Часть компаний испытывают «кризис идентичности», у них отсутствуют ценности или они определены недостаточно четко. Как и люди, компании смертны. Однако, в отличие от нашей кончины, их смерть не является неизбежной.

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

Биологическая модель преобразования бизнеса, которую авторы исследуют в книге, состоит из четырех широких «терапевтических» категорий, которые названы четырьмя элементами преобразования. Дословно в оригинале книги речь идет о «четырех R преобразования»³⁵ (Reframe — рефрейминг, Restructure — реструктуризация, Revitalize — оживление, Renew — обновление)(см. рис. 9.2).

Рефрейминг — сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Этот элемент преобразования обращен к сознанию (мозгу) компании. Часто корпорации начинают упорно следовать определенному образу мыслей и теряют способность вырабатывать свежие ментальные модели относительно того, что они собой представляют и чем могут стать. Рефрейминг раскрывает корпоративное сознание, наполняя его новым видением перспективы и решимостью к переменам.

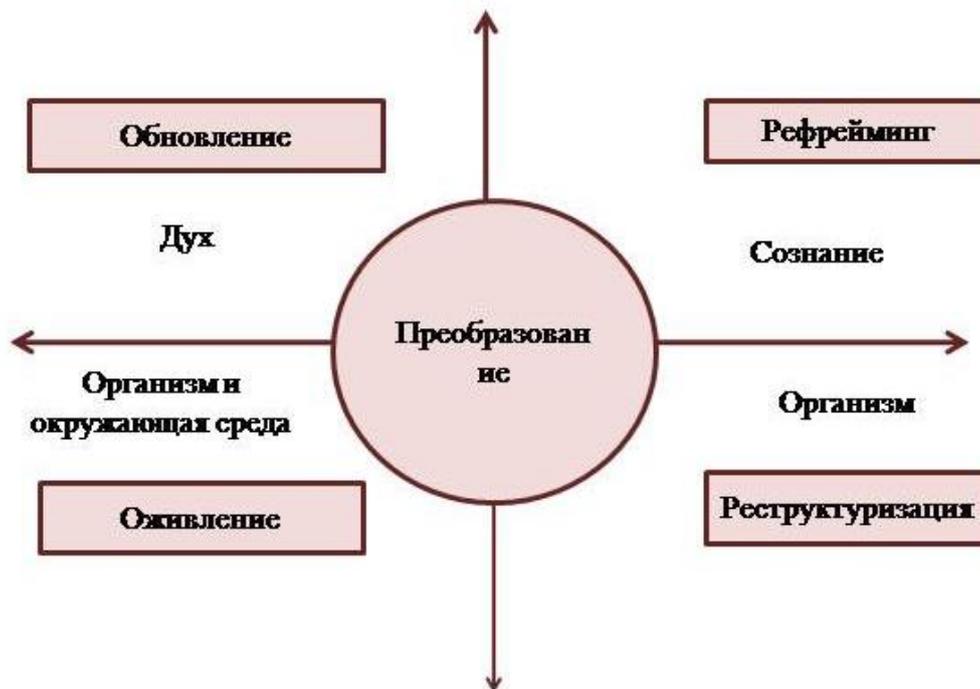


Рис. 9.2. Четыре преобразования

³⁵ Дафт, Ричард Л. Менеджмент: пер. с английского. СПб., 2017. С.303-311.

Реструктуризация — важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность. Реструктуризация имеет дело с организмом компании, поэтому конкурентоспособность, т. е. необходимость быть подтянутым и соответствовать окружающей среде, имеет основное значение. Реструктуризация — это та область преобразования, где отдача самая быстрая, а трудности, связанные с корпоративной культурой, самые существенные, поскольку там часто возникают неизбежные побочные эффекты, например увольнения и волнения среди работников. Однако вознаграждение, если его инвестировать в оживление и обновление, может быть использовано для «залечивания ран» или для уменьшения их глубины. Многие компании останавливаются на реструктуризации, обманутые своими быстрыми победами, но они не станут по-настоящему здоровыми, если не используют плоды этих побед для обеспечения более долгосрочных программ преобразования.

Оживление (ревитализация) — возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой. Все хотят расти, но часто источники роста неуловимы, что делает процесс его достижения более проблематичным и длительным, чем реструктуризация. Из всех четырех элементов оживление — самый значимый фактор, который четко отличает преобразование от простого сокращения размеров компании.

Обновление имеет дело с человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании. Оно связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей, что позволяет компании регенерироваться. Обновление включает создание нового метаболизма, быстрое распространение знаний внутри фирмы, адаптацию к изменениям окружающей среды. Оно является наиболее тонким и трудным, наименее исследованным, но потенциально наиболее сильным направлением преобразования.

Авторы определяют преобразование бизнеса как организованное перепроектирование генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одновременной работы, хотя и с разной скоростью, по четырем направлениям (элементам): рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению.

9.1.5. Модель кривой перемен Дж. Дак

Модель кривой перемен представлена в книге Джини Даниэль Дак «Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований». «Монстр перемен» – это универсальное понятие, придуманное автором для обозначения сложных, порой пугающих эмоциональных всплесков и социальных процессов, вырывающихся наружу подобно всплывающему из морской пучины дракону при любой попытке осуществить серьезные организационные изменения.

Слияние организаций, реорганизация и прочие преобразования всегда затрагивают интересы людей, а это неизбежно сопряжено с явным(или, что хуже, неявным) проявлением чувств и задетого самолюбия. Ирония, а иногда и трагедия ситуации в том, что руководители преобразуемых организаций нередко игнорируют человеческий фактор как таковой.

Дж. Дак является старшим вице-президентом известной консультационной компании BCG³⁶, и уже неоднократно применяла эту модель в своей консультационной практике.

Основные положения книги сводятся к следующему:

1. Организационные изменения могут иметь успех только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется внимания не меньше, чем производственным.

Дело в том, что многие руководители уделяют внимание исключительно производственным аспектам преобразований, в то время как внедрение новых методов работы требует перестройки образа мышления сотрудников и всего их подхода к делу. Для того чтобы преобразования привели к желаемому эффекту, предметом их должны быть не только машины и системы, но умы и сердца сотрудников.

2. Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых этапов – динамических фаз. Эта последовательность получила название кривой перемен.

Всего таких фаз пять. «Кривая перемен» начинается с фазы застоя, затем проходит через фазы подготовки, реализации и проверки на прочность и, наконец, завершается достижением цели. Все программы

³⁶ Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. М, 2016. С. 237-238.

преобразований, по мнению автора, проходили через эти фазы. И на каждой из них «монстр» раскрывал себя в новом качестве.

Каждая организация проходит эти фазы по-своему. Они различаются по продолжительности и могут частично совпадать одна с другой, структурные подразделения не обязательно проходят их синхронно. Нередко лидеры «уходят в отрыв» от остальных участников процесса преобразований, что делает его еще более сложным и разочаровывающим как для них самих, так и для тех, кто идет следом.

Таким образом, организационные изменения предстают не в виде заранее определенной последовательности событий, а как динамический процесс, характер которого определяют перепады настроения сотрудников.

3. Процесс организационных изменений может быть весьма увлекательным и даже превратиться в дело жизни.

По завершении процесса преобразований многие находят его наиболее интересным, увлекательным и осмысленным занятием за все время своей карьеры. Действительно, вряд ли что-нибудь еще требует столь полной самоотдачи и профессиональной компетентности руководителей и столь пристального внимания рядовых сотрудников к проблемам собственной организации. Для самой же организации успешное завершение организационных преобразований означает успех, а также рост всеобщего признания и доверия.

Как показывают многочисленные исследования, большинство фундаментальных организационных преобразований не дают ожидаемого эффекта, т.е. не приводят к увеличению рыночной доли, росту курса акций, появлению новых товаров и услуг, снижению затрат и/или выходу на новые рынки. Почему же путь к результату так труден, а вероятность провала столь велика? Причин провала организационных преобразований великое множество, и сопротивление переменам со стороны сотрудников организации стоит не на последнем месте. Единственное, что можно утверждать наверняка, - организация не изменится до тех пор, пока не поменяются взгляды и поведение сотрудников. (Знаменитое изречение: «Лучший способ сойти с ума – ждать иного результата при неизменном поведении»). Пытаться изменить поведение отдельного человека или целой организации – значит иметь дело с эмоциями. Не каждому руководителю это под силу.

Модель «кривой перемен» действительно для фундаментальных организационных преобразований практически для любых структур: коммерческих и некоммерческих организаций, благотворительных фондов, образовательных и религиозных учреждений, государственных ведомств, общественных организаций, ассоциаций, клубов и даже семей. Как только вы начинаете различать фазы процесса изменений и понимать динамику каждой из них, кривая перемен становится видимой и практически полезной почти во всех областях действительности.

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

Первое условие: наличие стратегии и горячая вера в конечную цель преобразований. Стратегия должна быть разумной, а обязательства – нерушимыми. Стратегия должна быть по возможности ясно выраженной, доступной для понимания и легко претворяемой в жизнь.

Второе условие: надежная система управления в процессе реализации плана преобразований организации. Для успешного перехода в новое качество организации потребуются те же управленческие методы, что и в периоды относительной стабильности и «нормальной» деятельности. Однако в период радикальных изменений потребность в надежной системе управления становится абсолютной.

Третье условие: необходимость в укрощении «монстра» на всех фазах процесса преобразований, т.е. повышенное внимание к проблемам эмоционального и поведенческого плана, неотделимым от процесса организационных изменений, а также желание решать их.

5. Лучше всего процесс эмоциональных потрясений можно проанализировать, изучив разработанную Дж. Дак карту «кривой перемен». «Кривая перемен» - это, образно говоря, карта местности, на которой проложен маршрут и нанесены сведения о повадках затаившегося тут же поблизости «монстра». Знание маршрута и того, что может пригодиться в том или ином месте, помогает не отклоняться от намеченного курса и оценивать протяженность пути, пройденного как лидерами преобразований, так и теми, кто следует за ними.

9.1.6. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений

PDCA — это аббревиатура, составленная из первых букв английских слов, обозначающих последовательные этапы непрерывного улучшения процессов: планируй (Plan), делай (Do), проверь (Check), действуй (Act)³⁷ (см. рис.9.3).



Рис. 9.3. Модель PDCA

Основу данной модели предложил У. Шухарт в 1939 г. в своей книге «Статистические методы с точки зрения управления качеством». Однако он выделил лишь три стадии управления качеством: 1) разработка спецификации (техническое задание, технические условия, допуски) того, что требуется; 2) производство продукции, удовлетворяющей спецификации; 3) проверка (контроль) произведенной продукции для оценки ее соответствия спецификации. По мнению Шухарта, построенная модель совершенствования отображает «динамический процесс приобретения знаний»: сначала у нас формируется приближенное знание, затем мы пытаемся его применить на практике, и в результате вносим корректировки в первоначальное знание. Доработал и способствовал широкому внедрению данной модели в практику деятельности предприятий Уильям Эдварде Деминг, всемирно известный специалист в области управления качеством. Поэтому, пожалуй, более справедливо называть данную модель моделью Деминга. У.Э. Деминг —

³⁷ Казначевская, Г. Б. Менеджмент. Рн/Д, 2018. С.206-207.

после Второй мировой войны был направлен в Японию в рамках американской помощи по восстановлению страны.

Не получившие признание на родине, в США, его методы и рекомендации стали активно применяться в Японии и лишь в конце века стали популярными в США и Европе. Существует мнение, что во многом именно активное применение данных методов позволило японцам сделать существенный рывок в развитии производства и экономики (так называемое «японское чудо»). Метод PDCA и сегодня так же популярен в Японии.

Почетная награда в области экономики в этой стране — премия Деминга, символом которой является именно «колесо Деминга». Цикл Деминга³⁸ — это постоянный круг регулирования усовершенствования продукта и производственных процессов, оптимизации отдельных единиц и объектов. Опишем этапы цикла PDCA более подробно, тем более что их трактовка имеет определенную специфику, ускользающую из поля зрения на первый взгляд: 1. «Планируй». Поскольку действия должны планироваться перед началом преобразований, необходимы анализ фактического состояния, сведения о потенциале улучшения, а также разработка плановой концепции. 2. «Делай». Такой образ действий соответствует не распространенному понятию «преобразование», а апробированию принятой ранее концепции с помощью быстро реализуемых и простых инструментов. Шаг «Делай» означает пробовать, тестировать, но не значит исполнять весь проект. Должны быть сделаны осторожные шаги, которые покажут, правильно ли вы движетесь. 3. «Изучай». На этом этапе контролируется и тщательно перепроверяется реализованный в небольшом процессе результат для масштабного перемещения улучшений в качестве нового стандарта. То, что идет неправильно, должно быть исправлено, и вы снова возвращаетесь на этап «Делай», когда действия совершаются с учетом исправлений. Происходит процесс обучения: ошибки и исправления. Возможно, предстоит несколько раз пройти стадии «Делай» — «Контроль» до получения удовлетворительного результата, после чего можно осуществлять переход к заключительной фазе. Наиболее важно отличать отклонения от нормы вследствие «особых (исключительных) случаев, обусловленных внешними причинами, от обычных (общих)

³⁸ Крузи, М. Основы риск-менеджмента. Люберцы, 2016. С.112.

причин, обусловленных несовершенством самого процесса». Соотношение особых и обычных причин, по утверждению Деминга, составляет примерно 4%:96%. Следовательно, подавляющее большинство нежелательных событий обусловлено самой системой. 4. «Действуй». Новая концепция внедряется, документируется, и регулярно проверяется ее соблюдение. Эти действия могут охватывать большие изменения в области структуры и хода процессов. Дальнейшие улучшения начинаются снова с шага планирования. Однако возможно, что по итогам пилотного внедрения будет принято решение отклонить план. Если же цикл повторяется снова и снова, то происходит постоянная отладка процесса работы и его совершенствование.

9.1.7. Модель В.А. Гончарука для выбора последовательности изменений

Автор поясняет модель следующим образом: «В контексте главной стратегии первыми решаются проблемы, угрожающие выживанию фирмы. Затем вводятся изменения, востребованные персоналом. Путем убеждения, прямого давления и бартерных соглашений внедряется непопулярный, но необходимый основной блок. Каждая стадия процесса и общий результат тщательно контролируются с выходом на оперативную коррекцию планов» (см.рис.9.4).

В качестве одного из наиболее важных моментов управления изменениями В.А. Гончарук называет график внедрения: «Первым важным решением по срокам изменения является выбор момента начала внедрения. Спешка, как и медлительность, в состоянии погубить проект независимо от степени его проработки. Повторить попытку внедрения всегда сложнее, чем выполнить ее в первый раз. С другой стороны, бесполезны решения, “подвешенные” ради тщательной детальной разработки плана: во-первых, внедрить все сразу и в полном объеме невозможно; во-вторых, в процессе разработки у персонала формируются определенные ожидания, готовность к изменениям, которая сменяется безразличием, если исполнение плана откладывается.

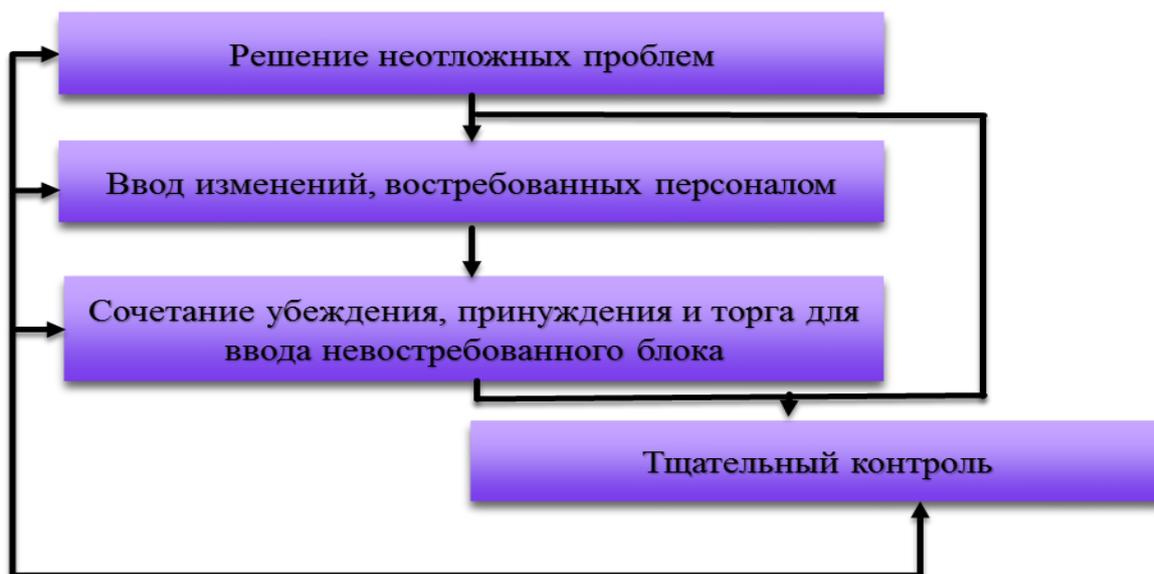


Рис. 9.4. Модель Гончарука

То есть затянутые решения так же лишают руководителя кредита доверия у сотрудников, как и поспешные отмененные. Начинать внедрение следует, если решены принципиальные вопросы (делаем именно это с назначенной целью), проработан начальный этап и критерии замера результата».

Порционные изменения позволяют сотрудникам адаптироваться к ситуации, довести технологии до привычки и затем двигаться дальше, тогда как движение непрерывное накапливает усталость и способно приводить к срывам. Для экономии времени небольшие изменения могут вводиться параллельно для разных групп и отделов, смыкаясь на совместных технологиях в заранее определенное время. Единственным исключением из данного правила является система материального стимулирования, которая должна выстраиваться сразу: порционные изменения в оплате труда дезориентируют персонал, лишают усилия определенного смысла.

Изменения с наращиванием давления и постоянным ухудшением условий для персонала встречают серьезное сопротивление, вплоть до прямого саботажа (сотрудник всегда способен загубить проект, даже буквально следуя инструкции). Разовый ввод непопулярного блока (перераспределение полномочий, смещение руководителей, ужесточение требований) с гарантиями не снижения заработной платы и сохранения новой иерархии в будущем вызывает кратковременный (2—3

дня) шок у персонала, но действительно позволяет более четко контролировать ситуацию. Уменьшению негативных последствий способствует пропагандистская работа руководителя и специальные меры компенсации: свободный доступ сотрудников к информации, консультации с руководством без ограничения времени и тем, благодарность и ценные подарки менеджерам, смещаемым из-за недостатка квалификации и несоответствия новым требованиям.

Заявления об уходе, написанные под влиянием момента, здесь должны игнорироваться, даже если исходят от малоценных сотрудников (кадровые решения могут быть приняты позже, когда чье-либо увольнение уже не сможет стать катализатором напряженности). Разумеется, гарантии стабильности, заявленные руководителем, впоследствии необходимо выполнять.

Подводя итоги, В.А. Гончарук делает следующее заключение: «Нет универсальных рецептов ни в управлении³⁹, ни во внедрении изменений — все определяется ситуацией конкретного предприятия в конкретный период времени. Найти свой собственный вариант, изучив опыт коллег, но не копируя его слепо — вот главная задача руководителя».

Контрольные вопросы

1. *Сколько этапов в модели Левина?*
2. *С чем ассоциировали организацию Гуияр и Келли?*
3. *В чем разница между PDCA и PDSA?*
4. *Чем отличаются сторонники теории E от сторонников теории O?*
5. *Согласно Грейнеру диагностика проблемы проводится в каком направлении иерархии (снизу-вверх или сверху-вниз)?*
6. *В какой книге представлена модель кривой перемен Джини Даниэль Дак?*
7. *Кто впервые предложил модель PDCA?*
8. *В чем заключается модель В.А. Гончарука?*

³⁹ Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений. М., 2016. С. 178-179.

9. Назовите составляющие «четырех R преобразований»
10. Что такое цикл Деминга?

9.2. Практические задания

Темы докладов

1. Модель переходного периода
2. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
3. Модель жизненного цикла А.И. Пригожина
4. Модель организационного развития Л.Данко.

Практическая работа «Диаграмма К. Исикавы»

Цель: Получить теоретический минимум, возможность проявить студентами свои аналитические способности, применить полученные знания на практике, реализовать свой творческий потенциал, а так же проведение групповой работы, способствующей сплочению коллектива в целом.

Диаграмма К. Исикавы (*причинно-следственная диаграмма*) - это метод анализа разветвленности (детализации) процесса. Она известна в литературе как диаграмма Исикавы и «рыбий скелет» (так как законченная диаграмма напоминает рыбий скелет). Пример диаграммы представлен на рис.9.5.

Диаграмма названа в честь одного из крупнейших японских теоретиков менеджмента профессора Каору Исикавы, который предложил её в 1952 году, как дополнение к существующим методикам логического анализа и улучшения качества процессов в промышленности Японии.

Назначение метода: Применяется при разработке и непрерывном совершенствовании продукции. Диаграмма Исикавы - инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем.

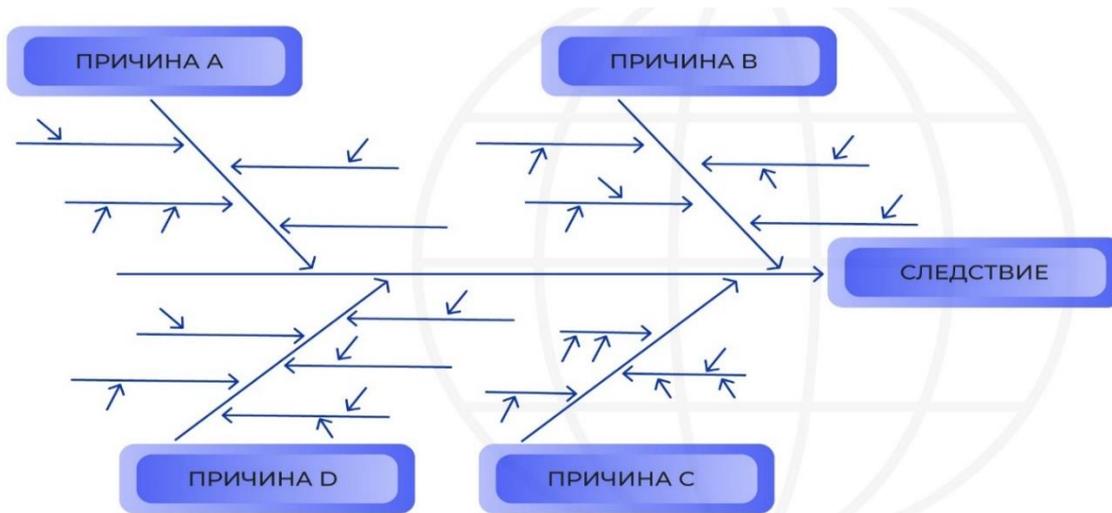


Рис. 9.5. Образец диаграммы К. Исикавы⁴⁰

Цель метода: Изучить, отобразить и обеспечить технологию поиска истинных причин рассматриваемой проблемы для эффективного их разрешения.

Суть метода: Причинно-следственная диаграмма - это ключ к решению возникающих проблем.

Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести поуровневый поиск первопричины.

План действий

Среди множества потенциальных причин, порождающих проблемы лишь две-три являются наиболее значимыми, их поиск и должен быть организован. Для этого осуществляется:

- Выявление и сбор всех факторов и причин, каким-либо образом влияющих на исследуемый результат.
- Группировка факторов по смысловым и причинно-следственным блокам.
- Ранжирование этих факторов внутри каждого блока.
- Анализ полученной картины.

⁴⁰ Источник: Кружки качества: опять мимо? [электронный ресурс] – режим доступа: URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/kruzhenki-kachestva-opyat-mimo/>

- «Освобождение» факторов, на которые мы не можем влиять.
- Игнорирование малозначимых и непринципиальных факторов.

Достоинства метода:

Диаграмма Исикавы позволяет:

- стимулировать творческое мышление;
- представить взаимосвязь между причинами и сопоставить их относительную важность.

Недостатки метода:

- Не рассматривается логическая проверка цепочки причин, ведущих к первопричине, т. е. отсутствуют правила проверки в обратном направлении от первопричины к результатам.
- Сложная и не всегда четко структурированная диаграмма не позволяет делать правильные выводы.

Ожидаемый результат: Получение информации, необходимой для принятия управляющих решений.

- Оборудование (Machine)
- Материалы (Material) .
- Методы (Method)
- Персонал (Man)
- Измерительная система (Measurement System)
- Окружающая среда (Milieu)

План действий

Среди множества потенциальных причин, порождающих проблемы лишь две-три являются наиболее значимыми, их поиск и должен быть организован. Для этого осуществляется:

- ✓ Выявление и сбор всех факторов и причин, каким-либо образом влияющих на исследуемый результат.
- ✓ Группировка факторов по смысловым и причинно-следственным блокам.
- ✓ Ранжирование этих факторов внутри каждого блока.
- ✓ Анализ полученной картины.
- ✓ «Освобождение» факторов, на которые мы не можем влиять.
- ✓ Игнорирование малозначимых и непринципиальных факторов

На рис.9.6 представлен пример диаграммы Исикавы исходя из объекта анализа - брак изделия.



Рис. 9.6. Пример заполненной диаграммы Исикавы

Практическое задание

Задание:

Для выполнения практического задания группе необходимо разделиться на две команды, а затем за 15 минут разработать модель диаграммы Исикавы на заданную тематику. Командам необходимо подготовить презентацию модели (3-4 минуты). Обсуждение предложенных моделей и их корректировка.

Варианты проблем:

4. Проблема «нарушения корпоративного дресс-кода».
5. Проблема «систематические опоздания на занятия».
6. Проблема «высокая текучесть кадров»
7. Проблема «повышение эффективности выполнения ВКР студентами»

Тесты для самостоятельной проверки

1. Сколько этапов в модели Левина?

- 1.5;
- 2.3;
- 3.6;
- 4.4.

2. Кто автор модели жизненного цикла организации?

1. Левин;
2. Гуияр;
3. Келли;
4. Грейнер.

3. Сколько этапов в модели Грейнера?

1. 4;
2. 3;
3. 6;
4. 8.

4. Какую теорию противопоставляют теории Е?

1. теория Д;
2. теория О;
3. теория М;
4. теория А.

5. Самый значимый фактор, который четко отличает преобразование от простого сокращения размеров компании – это:

1. Обновление;
2. Реструктуризация;
3. Оживление;
4. Рефрейминг.

6. Согласно Л. Грейнеру диагностика проблемы проводится в каком направлении иерархии?

1. сверху-вниз;
2. снизу-верх;
3. слева-направо;
4. справа-налево.

7. В каком году У. Шухарт предложил основу для модели PDCA в своей книге «Статистические методы с точки зрения управления качеством».

1. 1939г.;
2. 1937г.;
3. 1941г.;
4. 1933г.

8. Включает создание нового метаболизма, быстрое распространение знаний внутри фирмы, адаптацию к изменениям окружающей среды?

1. Оживление;
2. Реструктуризация;
3. Рефрейминг;
4. Обновление.

9. Кто является основоположником модели PDCA?

1. Шухарт;
2. Левин;
3. Келли;
4. Грейнер.

10. В какой стране утверждена премия Деминга?

1. США;
2. Япония;
3. Великобритания;
4. Новая-Зеландия.

11. Сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь – это:

1. Оживление;
2. Реструктуризация;
3. Рефрейминг;
4. Обновление.

12. Область преобразования, где отдача самая быстрая, а трудности, связанные с корпоративной культурой, самые существенные, поскольку там часто возникают неизбежные побочные эффекты – это:

1. Обновление;
2. Реструктуризация;
3. Оживление;
4. Рефрейминг.

13. С чем ассоциировали организацию Гуияр и Келли?

1. с космосом;
2. с автомобилем;
3. с организмом;
4. с электро-схемой.

14. Верно ли утверждение «Первым важным решением по срокам изменения является выбор момента начала внедрения. Спешка, как и медлительность, в состоянии погубить проект независимо от степени его проработки. Повторить попытку внедрения всегда сложнее, чем выполнить ее в первый раз.» для модели Гончарука?

1. да;
2. нет.

15. Этот этап необходим для создания механизмов, гарантирующих эффективную деятельность организации.

1. «Размораживание»;
2. «Замораживание»;
3. проведение изменения;
4. уравнивание.

16. С точки зрения процесса управления компанией каждый из приведенных этапов, в свою очередь, разделяется во времени на три этапа:

1. планирование, управление и оценка;
2. регулирование, оценка и управление;
3. изменение, анализ и планирование;
4. планирование, управление и анализ.

17. На каком этапе модели Грейнера происходит посредничество на высшем уровне руководства?

1. этап 5;
2. этап 3;
3. этап 4;
4. нет верного варианта.

18. Объектом изменения какой теории является организационная культура?

1. теория А;
2. теория Б;
3. теория Е;
4. теория О.

19. Какой теории свойственно автократичное управление?

1. теория О;
2. теория Е;
3. оба варианта верны;
4. оба варианта не верны.

20. Универсальное понятие, придуманное автором для обозначения сложных, порой пугающих эмоциональных всплесков и социальных процессов, вырывающихся наружу подобно всплывающему из морской пучины дракону при любой попытке осуществить серьезные организационные изменения - это:

1. «Монстр перемен»;
2. «Священный ветер»;
3. «Талвисота»;
4. «Воронка перемен».

21. Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых этапов – динамических фаз. Эта последовательность получила название:

1. Прямая перемен;
2. Кривая перемен;
3. Лестница фаз;
4. Веер изменений.

22. Какие стадии в своей модели выделил Шухарт?

1. Производство продукции;
2. Разработка сертификации;
3. Проверка;
4. Все варианты верны.

23. Постоянный круг регулирования усовершенствования продукта и производственных процессов, оптимизации отдельных единиц и объектов – это:

1. цикл Келли;
2. цикл Шухарта;
3. цикл Деминга;
4. цикл Гуияра.

24. Соотношение особых и обычных причин, по утверждению Деминга, составляет примерно:

1. 4:96;
2. 2:98;
3. 50:50;
4. 31:69.

25. Уменьшению негативных последствий способствуют:

1. свободный доступ сотрудников к информации;
2. консультации с руководством без ограничения времени;

3. благодарность и ценные подарки менеджерам;
4. все варианты верны.

Кроссворд

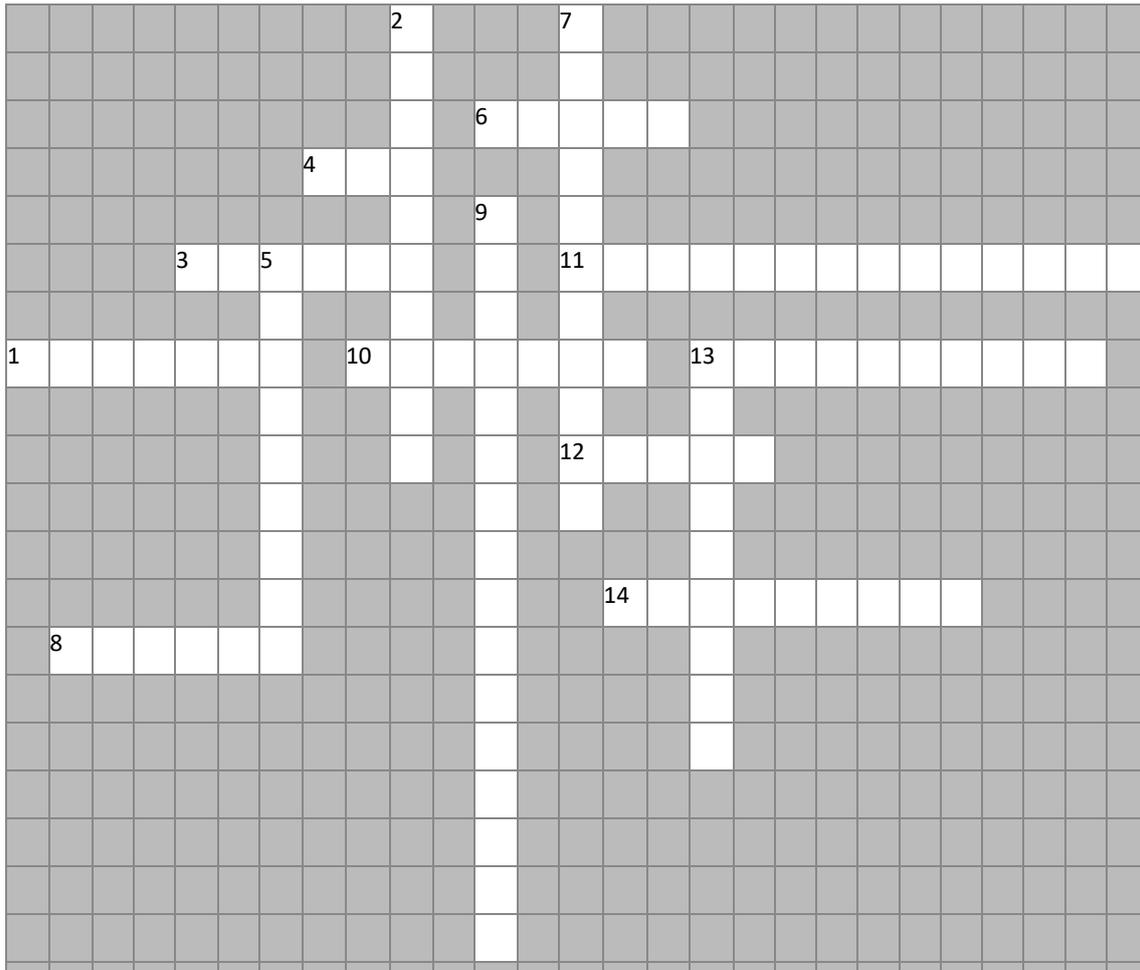
Вопросы:

По горизонтали:

1. Один из этапов модели К. Левина?
3. С какой фазы начинается кривая перемен?
4. Известный исследователь теории E?
6. Сколько этапов в модели Л. Грейнера?
8. В какой стране утверждена премия Деминга?
10. множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство?
11. Один из этапов модели К. Левина?
12. Известный исследователь теории о?
13. Связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей, что позволяет компании регенерироваться?
14. В качестве одного из наиболее важных моментов управления изменениями В.А. Гончарук называет?.

По вертикали:

2. Сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь?
5. Образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации?
7. В чем заключается 5 этап модели Л. Грейнера?
9. Важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность?
13. Возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой?



Рекомендуемая литература

1. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж., - 2-е изд. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 365 с.
2. Москвин, С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях / С. Н. Москвин. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2011. - 99 с.
3. Ташмен, М. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Ташмен М., О'Райли Ч. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 285 с.
4. Управление изменениями: практическое руководство / Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 226 с.

Тема 10. СОПРОТИВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ: СУЩНОСТЬ, ПРОЯВЛЕНИЯ, ПРИЧИНЫ И МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ

10.1. Теоретический минимум

Сопротивление изменениям – это многогранное, сложное и многовариантное явление, возникающее в организационной системе в ответ на различные нововведения. Для более детального понимания сущности сопротивления изменениям предлагается разграничить такие понятия как содержание и процесс сопротивления изменениям. Содержание сопротивления изменениям – это архитектура (структура) сопротивления изменениям, представляющая собой его «срез» или «фотографию» в определенный момент времени и включающая в себя совокупность элементов и подсистем, а также взаимосвязей между ними, отражающую его отличие от других форм внутриорганизационных отношений.

Процесс сопротивления изменениям – последовательность развития событий (действий персонала), отражающая противодействие (сопротивление) внедрению организационных изменений с течением времени. Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства организации (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чреваты опасностью, особенно в плане усиления нагрузки в трудовой деятельности в будущем).

Можно говорить о существовании трех основных подходов к изучению сопротивления изменениям: психологическом, поведенческом и управленческом. Каждый из них имеет сферу своего применения и классификацию причин возникновения сопротивления, процесса его протекания. Сопротивление изменениям это сложное и многогранное явление. Для того чтобы воздействие на него было эффективно, необходимо понимать, с каким видом сопротивления вы столкнулись. В связи с этим рассмотрим более подробно классификацию видов сопротивления организационным изменениям. Классификация видов сопротивления изменениям включает себя следующие основания для группировки (рис. 10.1.).

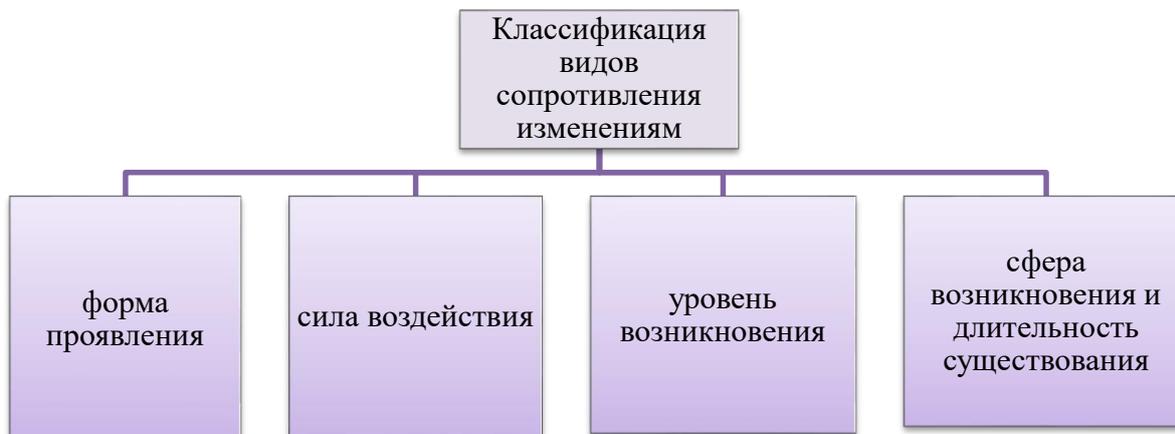


Рис. 10.1. Основания для группировки сопротивления изменениям

По форме проявления можно выделить: латентное (скрытое, неявное, пассивное) сопротивление изменениям, когда персонал открыто не демонстрирует своё недовольство и противостояние переменам, и открытое (явное, активное) сопротивление изменениям (инновационный конфликт), при котором поступки людей явно выражают действия, направленные против внедрения организационных изменений или сотрудников, их осуществляющих.

По силе воздействия можно говорить о незначительном, ощутимом или сильном противостоянии (вплоть до полного отторжения новации и возвращения к прежним порядкам).

По уровню возникновения сопротивление изменениям: сопротивление со стороны отдельных лиц (индивидуальное), сопротивление группы людей

(групповое) и сопротивление самой организации (организационной системы). Организационное (системное) сопротивление возникает, когда организационная система не в состоянии справиться с быстрыми и радикальными стратегическими изменениями. Групповое (социальное) сопротивление предполагает неприятие изменений на уровне групп (как формальных, так и неформальных), входящих в организационную систему.

Индивидуальное сопротивление присуще отдельно взятым людям (чаще всего лидерам сопротивления) и может иметь свои истоки на уровне организации, группы или иметь психологические причины своего рождения.

Важно также знать, в какой мере индивидуальное сопротивление связано непосредственно с изменением.

По сфере возникновения сопротивление персонала изменениям может быть:

– логическое (инструментальное, осознаваемое) – это возражения или действия персонала, направленные против перемен в организации и основанные на рациональных доводах;

– психологическое (эмоциональное, бессознательное, неосознанное) – эмоциональные установки людей, вызывающие неприятие организационных нововведений в силу страха перед неизвестностью, нежелания менять что-либо в своей трудовой деятельности.

По длительности существования можно говорить о ситуационном или хроническом сопротивлении. Пока оно проявляется лишь как реакция в конкретной ситуации, противоречия относительно легко перевести в конструктивное русло. Однако сопротивление может стать хроническим. Сопротивление становится хроническим не сразу, но складывается постепенно. Такую ситуацию можно разрешить только при идентификации основной модели поведения сторон и ее изменении. Сопротивление изменениям становится неуправляемым, когда теряет связь со своей исходной причиной.

Не менее важным в рамках изучения феномена сопротивления персонала изменениям выступает и понимание причин их возникновения. В их состав входят такие причины, как: социально-психологические, ресурсные, мотивационные, управленческие и организационные. Как видно из приведенного перечня, причинами возникновения сопротивления выступает довольно внушительное число разнообразных факторов. Однако, в каждом конкретном случае, к их числу могут присоединяться и более частные обстоятельства и условия, существующие в рамках конкретной организации, коллектива или групп людей.

Далее рассмотрим возможные формы проявления сопротивления изменениям.

К ним относятся:

1. Отрицание – предполагает отрицание необходимости перемен. Является наиболее распространенной формой сопротивления. Такое возможно, либо когда люди в действительности не видят необходимости что-либо менять, либо когда обозначенные проблемы кажутся им надуманными, а изменение – навязанным.

2. Индифферентность – выражается в безразличном отношении к изменениям, в силу наличия проблем во взаимоотношениях с коллегами, руководителями, влияния неформальной группы и т.д. Преобладают такие скрытые формы эмоционального сопротивления как: феномен выученной беспомощности (все равно не получится); образование фракций и интриги; рассказывание не к месту о личных и внешних делах.

3. Избегание – это скрытые формы инструментального сопротивления, проявляющиеся в создании технических сбоев, затруднение в информации; ссылке на трудности, критике нововведений; в углублении, в частности затягивание времени.

4. Демонстрация некомпетентности – проявляется в ситуациях, когда работники не могут сделать даже то, что в действительности сделать

вполне способны; может быть и намеренной – как косвенное проявление серьезного противостояния изменению. Наиболее часто это происходит из-за сильного беспокойства о потенциальных негативных последствиях проводимых изменений (таких как, например, потеря собственной значимости).

5. Абсентеизм – это явление частого отсутствия работника на своем месте. Чаще всего абсентеизм определяют как общее количество потерянных рабочих дней (часов) или как частоту случаев отсутствия на работе. При этом человек отсутствует на рабочем месте, как правило, по неуважительной причине (например, из-за плохого самочувствия, но без посещения врача, по семейным обстоятельствам). Обычно организации несут большие финансовые потери из-за абсентеизма.

6. Рационализация – это явная форма инструментального сопротивления, которая выражается в апелляции к сложности материала и его непониманию; невыполнении задачи при указании причин невыполнения.

7. Возмущение – это явная форма эмоционального сопротивления, выраженная в виде саботажа, протестов; готовности группы поддержать критику; компрометация лидеров изменений на личных основаниях.

8. Скептицизм – это обоснованно скептическое отношение к необходимости изменений или в отношении способности, как менеджеров, так и коллег успешно их провести. Встречается и в форме запроса подтверждения квалификации или мотивации инициатора изменений. Пессимизм может представлять экстремальную форму укоренившегося скептицизма. Очевидно, коллективный пессимизм работников формируется в ответ на затянувшийся конфликт целей, ценностей и норм, принятых в формальной и неформальной системах взаимодействия организации.

9. Нетерпение – проявляется в возрастании конфликтов, несоблюдении сроков работ, чрезмерно придирчивом отношении к деталям, появлении пугающих слухов и других многочисленных феноменах. Все это приводит к блокированию или растягиванию во времени конструктивной активности.

Конечно же, невозможно обозначить абсолютно все формы выражения противостояния сотрудников организационным нововведениям. Тем

не менее, в описанном перечне форм сопротивления изменениям присутствуют основные из них.⁴¹

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

Существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и соответствующие методы преодоления этой негативности.

Типы негативного отношения:

⁴¹Гундорова, Н.Н. Сопротивление изменениям в образовательной организации: магистерская диссертация. Нижний Новгород, 2015. С.65.

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

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

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

Наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям следующие:

1. Предсказуемый отрицательный результат. Нередко возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу, которые им подвергаются. Во всяком случае, эти люди или группы считают, что воздействие перемен на них будет негативным.

2. Боязнь того, что работы станет больше. Сотрудники организаций полагают, что следствием изменения станет увеличение объемов работы, а возможности получения вознаграждения снизятся.

3. Необходимость ломать привычки. Изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек.

4. Недостаточность информации. Организация не доводит информацию до сотрудников с должной эффективностью о том, почему и как предстоит изменять, и невнятно формулирует ожидания, касающиеся работы в будущем.

5. Неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого. Инициаторы изменений оказываются не в силах получить поддержку организационной структуры, деловых систем, технологий, ключевых должностных лиц, квалифицированной рабочей силы, культуры (ценностей, норм, убеждений и посылок) и интегрировать все это в свою деятельность.

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

Выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям, предложенные Э. Хьюзом

Фактор 1. Учет причин поведения личности в организации:

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

Фактор 2. Значение авторитета руководителя:

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

Фактор 3. Предоставление информации группе: соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная.

- Чем в большей степени информация централизована, доступна, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений.

Фактор 4. Достижение общего понимания:

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

Фактор 5. Чувство принадлежности к группе:

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

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

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

Фактор 8. Информированность членов группы:

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

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

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;

- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является применение только одного или ограниченного количества подходов независимо от ситуации. Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.⁴²

Контрольные вопросы

- 1. В чём сущность сопротивления организационным изменениям?*
- 2. Назовите классификацию видов сопротивления организационным изменениям.*
- 3. Каковы причины сопротивления организационным изменениям?*
- 4. Какие существуют основные методы преодоления сопротивления организационным изменениям?*
- 5. Назовите факторы преодоления сопротивления изменениям, предложенные Э. Хьюзом и дайте их краткую характеристику.*

10.2. Практические задания

Темы докладов

1. Причины сопротивления изменениям.
2. Реализация моделей организационных изменений в деятельности крупных организаций.
3. Построение эффективной системы коммуникаций как механизма преодоления сопротивлений.
3. Решение проблемы власти в условиях реструктуризации.

⁴² Галынчук, Т.А. Управление изменениями. Нижневартовск, 2016. С79.

Практическая работа
«Анализ методов преодоления сопротивления персонала
стратегическим организационным изменениям»

Задание: Изучив теоретическую и методическую базу по преодолению сопротивления организационным изменениям, заполните таблицу 10.1, дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приводимые Вами в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 10.1

Методы и ситуации преодоления сопротивления
организационным изменениям со стороны персонала

Метод* (*указать название метода, ее автора)	Ситуации, при которых применим метод
1	2
...	...

Тесты для самостоятельной проверки

1.Содержание сопротивления изменениям – это

1. последовательность развития событий (действий персонала), отражающая противодействие (сопротивление) внедрению организационных изменений с течением времени.
2. многогранное, сложное и многовариантное явление, возникающее в организационной системе в ответ на различные нововведения.
3. последовательность развития событий (действий персонала), отражающая противодействие (сопротивление) внедрению организационных изменений с течением времени.
4. проведение реинжиниринга бизнес-процессов, трансформация организационной структуры, изменений корпоративной культуры, переосмысление ценностей и миссии организации, разработка новых норм и методов контроля.

2. Какое количество подходов существует к изучению сопротивления изменениям?

1.5

2.3

3.4

4.6

3. По форме проявления сопротивления бывают.

1. латентное

2. закрытое

3. открытое

4. активное

4. По уровню возникновения сопротивление изменениям бывает.

1. индивидуальное,

2. групповое

3. дистанционное

4. сопротивление изменениям организационной системы.

5. По сфере возникновения сопротивление персонала изменениям может быть.

1. логическое

2. психологическое

3. поведенческое

4. семиотическое

6. О какой форме проявления сопротивления изменениям идёт речь? Выражается в безразличном отношении к изменениям, в силу наличия проблем во взаимоотношениях с коллегами, руководителями, влияния неформальной группы.

1. Отрицание

2. Избегание

3. Рационализация

4. Индифферентность

7. Соотнесите понятия

1. Абсентеизм

1. это явная форма инструментального сопротивления, которая выражается в апелляции к сложности материала и его непониманию; невыполнении задачи при указании причин невыполнения.

2. Рационализация

2. проявляется в возрастании конфликтов, несоблюдении сроков работ, чрезмерно придирчивом отношении к деталям, появлении пугающих слухов и других многочисленных феноменах.

3. Нетерпение

3. это явление частого отсутствия работника на своем месте.

4. Избегание

4. это скрытые формы инструментального сопротивления, проявляющиеся в создании технических сбоев, затруднение в информации; ссылке на трудности, критике нововведений; в углублении, в частности затягивание времени.

8. Что из перечисленного НЕ относится к основным типам негативного отношения?

1. Рациональный тип негативного отношения

2. Личный тип негативного отношения

3. Эмоциональный тип негативного отношения

4. Иерархический тип негативного отношения

9. Сколько факторов преодоления сопротивления изменениям, выделяет Э. Хьюз?

1.5

2.9

3.10

4.8

10. Что НЕ относится к методам преодоления сопротивления изменениям предложенные Дж. Коттером и Л. Шлезингером ?

1. информирование и общение;

2. обмен объективной информацией;

3. участие и вовлеченность;

4. помощь и поддержка

11. Какие основные подходы выделяют к изучению сопротивления изменениям?

1. психологический;

2. поведенческий;

3. управленческий;
4. идеалистический

12. Классификация видов сопротивления изменения Не включает в себя следующие основания для группировки

1. форма проявления,
2. сила воздействия,
3. уровень возникновения,
4. призраки возникновения

13. Какие существуют типы негативного отношения:

1. Рациональный тип
2. Личный тип
3. Эмоциональный тип
4. Плановый тип

14. Социальное сопротивление предполагает

1. неприятие изменений на уровне групп (как формальных, так и неформальных),
2. неприятие изменений на уровне личности
3. неприятие изменений на уровне персонала
4. верно все, кроме 3

15. Какой из факторов НЕ относится к преодолению сопротивления изменениям, которые были предложены Э. Хьюзом

1. фактор учёта причин поведения личности в организации
2. фактор значение авторитета руководителя:
3. фактор достижение общего понимания:
4. Верны все варианты ответа

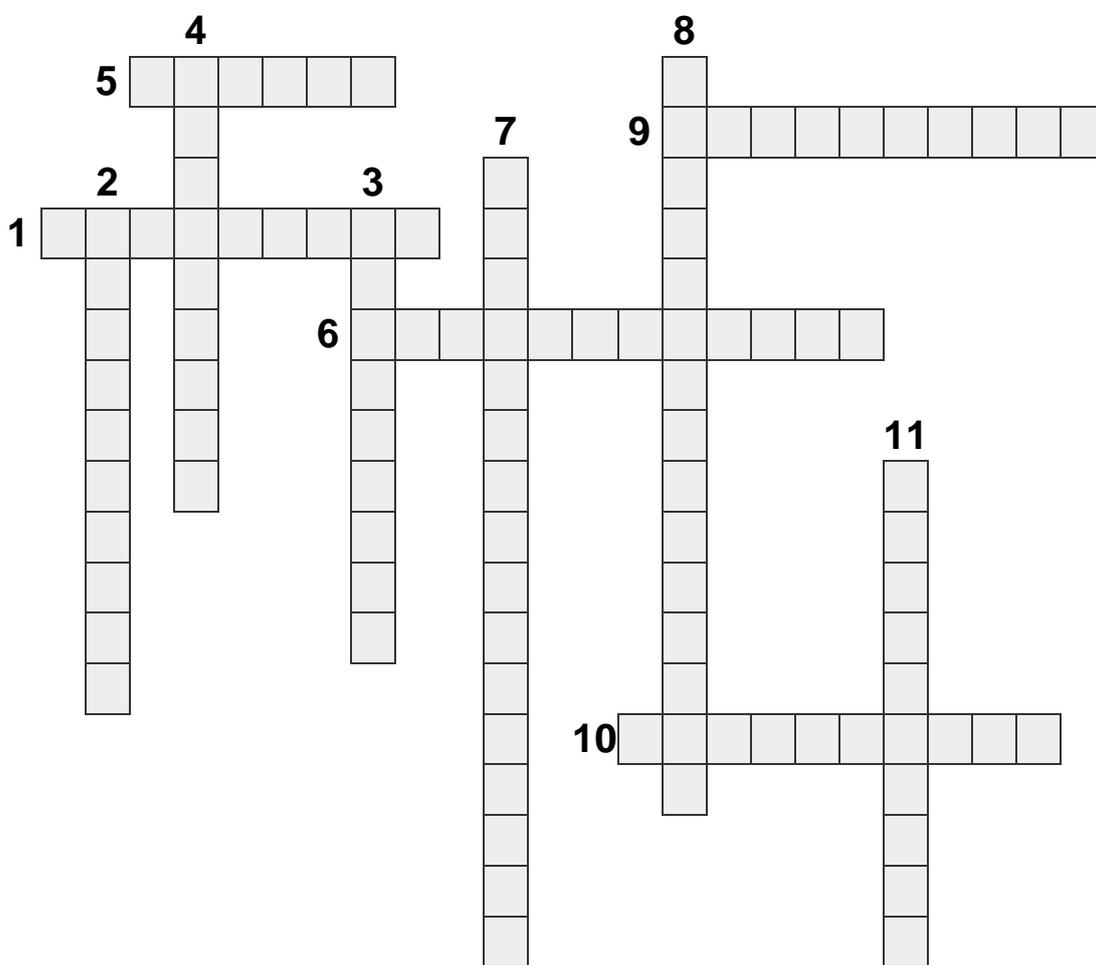
Кроссворд

Вопросы

По горизонтали:

1. Сопротивление изменениям, когда персонал открыто, не демонстрирует своё недовольство и противостояние переменам
5. Тип негативного отношения подразумевает страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обиду на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства.

6. Тип негативного отношения заключается в непонимании деталей плана, уверенности в том, что перемены не являются необходимыми, неверии в эффективность перемен, ожидании негативных последствий.
7. Выражается в безразличном отношении к изменениям, в силу наличия проблем во взаимоотношениях с коллегами, руководителями, влияния неформальной группы и т.д.
10. Явная форма эмоционального сопротивления, выраженная в виде саботажа, протестов; готовности группы поддержать критику; компрометация лидеров изменений на личных основаниях.



По вертикали:

2. Явление частого отсутствия работника на своем месте.
4. Скрытые формы инструментального сопротивления, проявляющиеся в создании технических сбоев, затруднение в информации
3. Предполагает отрицание необходимости перемен

8. Эмоциональные установки людей, вызывающие неприятие организационных нововведений в силу страха перед неизвестностью, нежелания менять что-либо в своей трудовой деятельности.
9. Скептическое отношение к необходимости изменений или в отношении способности, как менеджеров, так и коллег успешно их провести.
11. Возражения или действия персонала, направленные против перемен в организации и основанные на рациональных доводах.

Рекомендуемая литература

1. Грушенко В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: Учеб. пособие / В.И. Грушенко. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 288 с.
2. Балыбердин, В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента / В.А. Балыбердин, А.М. Белевцев, Г.П. Бендерский. – М. : Дашков и К, 2017. – 240 с.
3. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель, - 2-е изд. – М. : Альпина Пабли., 2016. – 365 с.
4. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев – М. : Дашков и К, 2018. – 468 с.

Раздел 2. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Тема 11. СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

11.1. Теоретический минимум

11.1.1. Управление изменениями и стратегический менеджмент

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

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

Но каждое предприятие формулирует свою стратегию индивидуально. Кроме того, многие стратегии возникают стихийно по мере работы предприятия, а не в результате заранее определенного процесса их формулирования. Поэтому взгляд на стратегические изменения зависит от того, как формулируется и реализуется стратегия предприятия в целом.

Г. Минцберг и Дж. Уотерс указывают на наличие стратегий двух типов⁴³.

К первому типу относятся продуманные стратегии (*deliberate strategies*) — стратегии, основанные на результатах стратегического анализа и планирования, т.е. являющиеся результатом применения рациональной модели. С учетом этого формируются предполагаемые стратегии (*intended strategies*), но впоследствии одна из них

⁴³ Mintzberg, H., Waters, J. A. "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257-72, 1985.

реализуется на практике, а другие по различным причинам так и остаются нереализованными.

Ко второму типу относятся неотложные стратегии (emergentstrategies) — незапланированные стратегии, возникающие в результате реагирования на происходящие изменения и непредвиденные обстоятельства.

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

Для того чтобы стратегия была полностью стихийной, в организации в течение достаточно длительного времени должна иметь место согласованность действий без намерений эту согласованность поддерживать, что означает отсутствие стратегии. Таким образом, полностью стихийные стратегии столь же редко встречаются, как и полностью преднамеренные стратегии. Классификация стратегий и их описание представлены в таблице 11.1.

Таблица 11.1

Краткое описание стратегий по Г. Минцбергу и Дж. Уотерсу

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

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

Стратегия	Основные характеристики
Основанная на консенсусе (consensus)	Стратегии данного типа берут свое начало в консенсусе: посредством взаимного приспособления действующие лица вырабатывают согласованную линию поведения, которая становится распространенной повсюду в организации, при этом намерения центрального руководства или общие для всей организации отсутствуют. Стратегии преимущественно стихийные
Навязанная (imposed)	Стратегии данного типа берут свое начало в окружении: окружение диктует линию поведения посредством прямого навязывания либо неявно ограничивая свободу выбора организации. Стратегия в наибольшей степени стихийная, хотя может быть усвоена организацией и превратиться в преднамеренную стратегию

Мировые события на рубеже XX и XXI вв., в особенности глобальный финансовый кризис 2008 — 2009 гг., породили новые тенденции в управлении организациями⁴⁴, которые приводят к переосмыслению подходов к стратегии предприятий и стратегического менеджмента.

Тенденция первая: глобализация мировой экономики. Понятие глобализации традиционно использовалось для того, чтобы описать экспансию компаний из развитых стран в страны с развивающимися экономиками. Однако в настоящее время компании движутся в обоих направлениях, причем экспансия из развивающихся стран в развитые происходит с нарастающей скоростью. Бизнес в наше время означает «конкуренцию всех со всеми отовсюду и за все». Таким образом, глобализация означает тесную экономическую интеграцию между странами. При этом необходимо учитывать несколько аспектов такой интеграции: глобализацию товаров и услуг, глобализацию человеческих ресурсов и финансовую глобализацию⁴⁵.

⁴⁴ Крылова, Н.С. Глобальный экономический кризис: новые механизмы регулирования финансовых и бюджетных отношений // Право. Журнал Высшей школы экономики. — 2014. — №2. — С. 4 – 16.

⁴⁵ Beinhocker E, Davis I., Mendonca L. “The 10 trends you have to watch”, Harvard Business Review, July-August 2009, pp. 55-60.

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

Тенденция вторая: рост экономической мощи и влияния стран с развивающейся экономикой. В течение последних трех десятилетий эти страны последовательно реализовывали политику рыночных реформ и экономической открытости, что создало условия для быстрого роста рынков и компаний, усиления конкуренции, усложнения условий ведения бизнеса и, как следствие, постоянных изменений⁴⁶.

В конце 1980-х гг. быстро растущие экономики Юго-Восточной Азии получили название «азиатских тигров», но их рост сменился падением во время финансового кризиса 1997—1998 гг. К 2001 г. рост развивающихся экономик возобновился, и главный экономист инвестиционного банка Goldman Sachs предложил новый термин — BRIC — для обозначения четырех наиболее перспективных стран, способных в ближайшее время войти в число крупнейших экономических держав: Бразилия, 51 Россия, Индия и Китай. Уже тогда страны BRIC, Мексика и Южная Корея рассматривались не как обычные быстро растущие рынки, но как неотъемлемая часть современной глобализированной экономики. Goldman Sachs предсказывал, что к концу первой декады XXI в. экономики стран BRIC будут составлять 10% глобального ВВП (по паритету покупательной способности — ППП). Но уже к 2007 г. их доля составила 14%. Мировой финансовый кризис 2008—2009 гг. не изменил этой тенденции, которая не ограничивается странами BRIC. В 2005 г. впервые после начала индустриальной эры ВВП развивающихся стран превысил половину мирового по ППП⁴⁷.

В начале периода своего роста развивающиеся страны рассматривались международными компаниями как источник дешевых трудовых ресурсов. Это привело к созданию широко

⁴⁶ Bishop M. “A bigger world. A special report on globalization”, The Economist, September 20th, 2008.

⁴⁷ Блинов, А. О., Переверзев П. П., Угрюмова Н. В. Механизм интеграции методов совершенствования бизнес-процессов организаций: монография. Челябинск: Изд-во центр ЮУрГУ, 2013. С. 114.

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

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

На фоне этих тенденций предприятия должны учитывать в своих планах на будущее резкий рост цен на ресурсы, их волатильность и даже дефицит сырья и продовольствия. Также становится очевидным, что эффективность использования ресурсов становится ключевым фактором конкурентоспособности предприятий.

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

Первое направление состоит в том, что согласно исследованию компании McKinsey, 70% крупнейших мировых компаний регулярно прибегают к работе с сетевыми сообществами с целью создания и

совершенствования своих продуктов, вывешивая в сети обзоры и рекомендации о продуктах и услугах⁴⁸. Считается, что совместное творчество интернет-сообществ создает условия для создания новой формы экономики — Викиномики, для которой характерны новые принципы конкуренции, такие как открытость, взаимодействие между независимыми и равными партнерами, глобальный масштаб деятельности⁴⁹.

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

Использование эффекта масштаба от сотрудничества между людьми, выполняющими работу со знаниями (knowledge workers), составляет суть третьего направления в области технологий. С развитием компьютерных технологий число работников со знаниями росло намного быстрее, чем число производственных рабочих или работников по обслуживанию транзакций. Развитие коммуникационных технологий позволяет компаниям эффективно использовать труд таких людей с помощью видео- и интернет-конференций, а также инструментов для совместной работы в сети (groupware). По некоторым оценкам, темпы роста использования этих технологий в мире составят около 20% в год.

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

⁴⁸ Bughin J., Chui M., Manyika J. “Clouds, big data, and smart assets: Ten tech-enabled business trends to watch”, McKinsey Quarterly, August 2010, pp. 1-14.

⁴⁹ Тапскотт Дон, Уильямс Энтони Д. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. / BestBusinessBooks, 2009. С 99.

интернет-сайтах, с целью оценки эффективности их маркетинговых программ и понимания того, как изменяется потребительское восприятие их брендов.

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

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

Тенденция пятая: преобразование старых и формирование новых отраслей бизнеса в результате технологических, социальных и экономических изменений. Бурные изменения, происходящие в обществе, экономике и технологиях, приводят к тому, что старые отрасли переживают радикальные преобразования, а также возникают новые отрасли бизнеса. Несмотря на то, что финансовый кризис привел к замедлению роста инвестиций в исследования и разработки, долгосрочная тенденция развития технологий и инноваций в биотехнологиях, нанотехнологиях, экологически чистой энергетике и других отраслях не изменилась. Эта тенденция является ключевой в создании новых отраслей.

Тенденция шестая: падение доверия к корпорациям со стороны общества и рост понимания необходимости учета интересов многих сторон, заинтересованных в деятельности компаний. Еще до мирового финансового кризиса взаимоотношения между обществом и бизнесом оставляли желать лучшего. Но после того, как разразился кризис, доверие к корпорациям со стороны общества было серьезно подорвано.

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

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

11.1.2. Основные стратегии организационных изменений

Стратегия как замысел – это намерения руководства или коллективное видение организации, выраженные в виде бизнес-идеи, миссии или стратегических целей (создать продукт, завоевать рынок, удовлетворить потребность и т.п.). Например, стратегическая цель, связанная с выходом на зарубежный рынок, предполагает организационное изменение, связанное с созданием иностранного подразделения компании. Общее представление о том, что именно должно представлять собой это подразделение и каковы его задачи, является стратегическим изменением на уровне замысла.

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

Стратегия как факт — это совокупность процессов, реально происходящих в организации с учетом особенностей внешнего и внутреннего окружения. На этом уровне стратегические изменения представляют собой конкретные события, происходящие в

организации как следствие управляющих воздействий и реакций на них (часто иррациональных) как со стороны организации, так и ее окружения. Эти события, как правило, сложно предугадать и объяснить, также они могут быть неуправляемыми. Например, слияния и поглощения компаний часто приводят к серьезным проблемам, связанным с различиями в корпоративных культурах поглощающей и поглощаемой компаний. Это может повлечь за собой непредвиденные конфликты внутри объединенной компании, связанные с ними расходы и, как следствие, потерю конкурентоспособности и разрыв отношений между объединившимися компаниями.

Реализация стратегии организации направлена на решение трех задач⁵⁰:

1. Установление приоритетности среди административных задач, с тем чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет осуществлять организация. Это относится к таким задачам, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.

2. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем чтобы сориентировать деятельность организации на реализацию выбранной стратегии.

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

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

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

Все разнообразие стратегий изменений можно объединить в пять условных групп (табл. 11.2).

⁵⁰ Теория менеджмента: учебник для бакалавров / под ред. Л. С. Леонтьевой. М., 2019. С. 119.

Таблица 11.2

Стратегии организационных изменений⁵¹

Типы стратегий	Подход	Примеры
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: по новым системам оплаты; использованию станков; новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

При директивной стратегии принятие решений остается за руководителем проекта, который осуществляет изменения, не отступая от первоначально разработанного плана. Изменения в этом случае должны быть проведены в сжатые сроки. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых

⁵¹ Там же С. 124.

лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолеть и подавлять сопротивление изменениям. Применение целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства, когда организация находится в положении безысходности, а у ее руководителей сильно ограничены возможности маневра и альтернативы выбора способа действий.

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

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

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

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

Выбор стратегии изменений зависит от следующих основных факторов⁵² :

⁵² Виханский О.С., Наумов О.С. Менеджмент. М., 2019. С. 346.

1. Времени, отводимого на осуществление изменений. Чем его меньше у руководства организации, тем более "жесткие" методы предпочтительны, т.е. целесообразен выбор директивной стратегии.

2. Квалификация и опыт сотрудников. Чем выше квалификация, соответствующая ей рыночная востребованность и стоимость персонала, тем более "мягкие" методы надо использовать. Здесь будет более уместен выбор нормативной стратегии или стратегии, ориентированной на действия.

3. Степень и вид ожидаемого сопротивления персонала. Если персонал организован и его сопротивление требует больших усилий и затрат, то целесообразен выбор стратегии, основанной на переговорах. В противном случае эффективней директивная стратегия.

4. Полномочия и возможности руководителя. Без соответствующих полномочий и административных возможностей применение директивной стратегии будет затруднительным делом.

5. Объем информации, требуемой для организационных изменений. Если значительной частью информацией, требуемой для осуществления организационных изменений, владеет персонал, то целесообразна нормативная, или аналитическая, стратегии.

6. Факторы риска, связанные с большой неопределенностью возможных изменений внешней среды. Здесь подходит стратегия, ориентированная на действия.

Более стойкий результат проводимых организационных изменений наблюдается при использовании стратегий, основанных на "мягких" методах.

11.1.3 Модель «переходного периода»

При использовании модели «переходного периода» переход к переменам осуществляется методом «прорыва». В рамках модели «прорыва» перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации (см. рис. 11.1)⁵³.

В процессе перемен неизбежны противостояния и проблемы. Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем

⁵³ Теория менеджмента / под ред. Л. С. Леонтьевой. М., 2019. С. 115-116.

является переходным и, как правило, содержит в себе отдельные черты как настоящего, так и будущего периодов.

Главный элемент модели переходного периода — анализ и прогноз ситуации. То есть, чтобы воплотить перемены, необходимо отчетливо понимать настоящее положение организации, ее будущее положение и те противостояния и проблемы, которые могут мешать процессу перемен. Только благодаря активной оценке настоящего положения управляющие могут составить реальный и выполнимый план действий для достижения поставленных целей и задач.

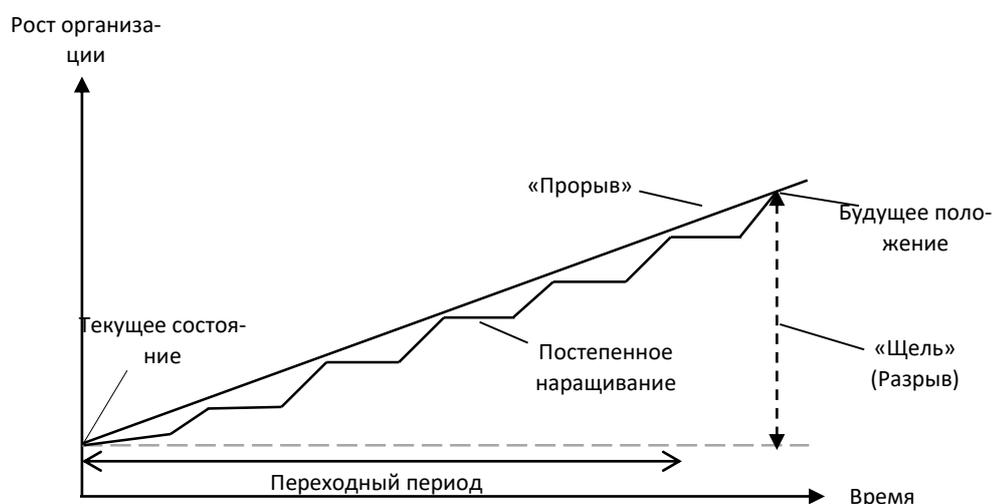


Рис. 11.1. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания»

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

11.1.4. Модель «постепенного наращивания»

Использование модели «постепенного наращивания» (см. рис. 11.1 выше) возможно в том случае, если управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели. В этом случае организация предпринимает некоторые опытные, экспериментальные шаги. Используя новую информацию для совершения следующего шага, организация продолжает работать по подобной схеме до момента, когда желаемая модель была бы окончательно спроектирована и модель переходного периода (прорыва) стала бы возможной для реализации.

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

Преимущества модели «постепенного наращивания»⁵⁴ :

- позволяет избежать очень многих ошибок при проведении перемен, так как изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается тщательному анализу, и все возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе анализа;
- легче преодолеть или снизить возникающее как следствие изменений сопротивление и сопротивление со стороны сотрудников;
- позволяет сократить риски принятия решений, так как на каждом шаге можно провести коррекцию планов действий и стратегии изменений с учетом изменения окружающей среды;
- позволяет осуществить прорыв наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом;
- дает возможность выработать цели, которым должна следовать организация, и создать видение будущего положения организации.

⁵⁴ Там же. С. 250.

11.1.5. Модель «EASIER»

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

Допущения по модели:

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

Данная модель состоит из шести элементов. Первые три элемента (EAS) в большей степени поведенческие. Элементы IER связаны с вопросами системы и процессов. Все они взаимосвязаны друг с другом, что и объясняет соединяющие их линии: например, любая система контроля в рамках элемента «обеспечение» затрагивает как поведенческие аспекты, так и вопросы системы в целом (см. рис.11.2).

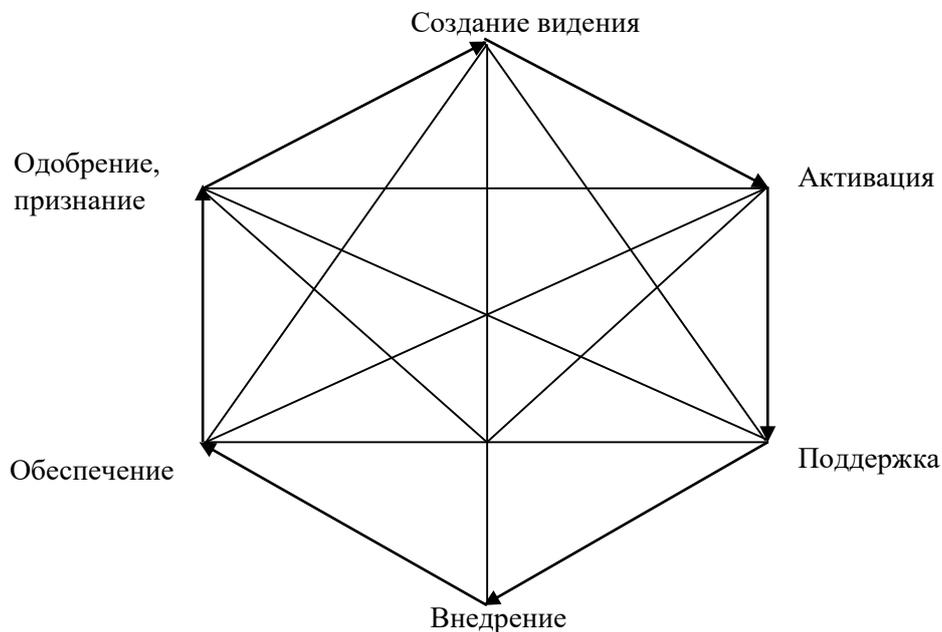


Рис. 11.2. Модель «EASIER»⁵⁵

⁵⁵ Составлено по: Блинов, А. О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. М., 2017. С. 201.

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

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

Поддержка — эмоциональная поддержка, когда каждому из участвующих необходимо показывать его важность для всего дела (сопричастность); поддержка с точки зрения необходимых ресурсов, позволяющая удалить все реальные препятствия развитию проекта; и моральная поддержка, дающая возможность показать людям свою уверенность в их способности выполнить возложенные на них задачи.

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

Стадия обеспечения включает в себя наблюдение и контроль.

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

11.1.6. Стратегический континуум

Каким образом выбрать стратегию, если при определенных условиях каждая из стратегий имеет определенные преимущества? Для этого следует составить рационально обоснованный список факторов, которые могут повлиять на выбор менеджера. Такими факторами являются⁵⁶ :

⁵⁶ Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. М., 2019. С. 207-210.

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

Основанием для построения такого списка, названного американскими исследователями Дж. Коттером и Л. Шлезингером *стратегическим континуумом*, является скорость изменений.

Таблица ниже показывает, как скорость изменения связана с организационной политикой.

Таблица 11.3

Стратегический континуум (по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру)⁵⁷

Быстрее ←—————→ Медленнее	
Четко спланированное изменение	Нечетко спланированное изменение
Незначительное привлечение других	Значительное привлечение других
Попытка преодолеть любое сопротивление	Стремление свести к минимуму любое сопротивление

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

Предполагается, что имеющиеся в распоряжении менеджера варианты попадают в область стратегического континуума. На одном конце континуума стратегия изменения требует быстрого

⁵⁷ Там же. С. 301

осуществления изменений, четкого плана действий и незначительного привлечения других специалистов. Этот тип стратегии позволяет преодолевать любое сопротивление и в результате должен привести к исполнению задуманного. На другом конце континуума стратегия требует гораздо более медленного процесса изменения, менее четкого плана действий и привлечения помимо специалистов других людей. Этот тип стратегии предназначен для сведения сопротивления к минимуму.

Чем дальше мы продвигаемся по континууму влево, тем сильнее проявляется тенденция к принуждению и тем меньше стремление использовать другие подходы (особенно участие), и наоборот.

Осуществление организационных изменений, основанных на непоследовательных стратегиях, обычно приводит к возникновению непредсказуемых проблем. Например, изменения, которые не были четко спланированы, но тем не менее осуществлялись быстро, вероятно, окончатся неудачей из-за проявления непредвиденных обстоятельств. Изменения, которые связаны с привлечением большого количества людей и осуществляются при этом очень быстро, обычно либо терпят неудачу, либо не обеспечивают соответствующего участия других.

Положение стратегии изменения в стратегическом континууме зависит от четырех факторов.

1. Степень и вид сопротивления, которое можно ожидать. Чем больше сопротивление при условии равенства других факторов, тем труднее будет преодолеть его и тем в большей степени менеджеру придется "продвигаться" вправо по континууму, чтобы найти способы его снижения.

2. Положение инициатора изменения по отношению к сопротивляющимся, особенно в том, что касается его силы {власти, полномочий). Чем меньшей силой обладает инициатор по отношению к другим, тем больше менеджеру-инициатору изменений придется продвигаться по континууму вправо. И наоборот, чем сильнее позиция инициатора, тем больше он или она могут перемещаться влево.

3. Личность, обладающая соответствующей информацией для планирования и осуществления изменения. Чем сильнее инициаторы изменения предчувствуют, что им понадобятся информация и обязательства со стороны других сотрудников для планирования и осуществления изменения, тем в большей степени они должны перемещаться вправо. Получение полезной информации и обязательств от других требует времени.

4. Факторы риска. Чем больше реальная вероятность риска для реальной организации, для ее выживания (при условии, что данная ситуация не будет изменена), тем больше нужно перемещаться влево.

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

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

Менеджер может увеличить свои шансы на успешное осуществление изменений в организации путем⁵⁸:

- проведения анализа организации, который позволит определить проблемы текущей ситуации и силы, являющиеся возможными причинами возникновения данной ситуации;

⁵⁸ Зуб А.Т., Пронина З.Ю. Планирование и проектирование организаций. Теория и практика. М., 2019. С.200.

- проведения анализа факторов, необходимых для осуществления требуемых изменений. Данный анализ должен быть сконцентрирован на следующих вопросах: кто может сопротивляться изменениям, почему и насколько сильно, кто обладает информацией, необходимой для планирования изменения, чья помощь необходима для осуществления изменения, каковы позиция, положение инициатора изменения по отношению к другим заинтересованным сторонам с точки зрения силы, доверия, способов взаимодействия и т.д.;

- выбора стратегии изменения, основанного на предыдущем анализе. Этот выбор уточняет скорость или темп изменения, объем предварительной работы, связанной с планированием, и степень вовлеченности других людей. Он определяет тактику использования различных личностей и коллективов;

- наблюдения за процессом осуществления изменений. Как бы хорошо ни были выбраны тактика и стратегия изменения на первоначальных этапах, часто возникают совершенно неожиданные проблемы в процессе осуществления изменения. Только путем тщательного управления процессом можно своевременно определить непредвиденные эффекты и правильно на них отреагировать.

Личные навыки, безусловно, чрезвычайно важны для данного анализа. Однако даже наиболее выдающиеся личные навыки не смогут компенсировать плохой выбор стратегии и тактики. В деловом мире, который продолжает становиться все более и более динамичным, последствия плохого выбора могут оказаться чрезвычайно суровыми.

Осуществление выбранной стратегии предполагает использование комплекса мероприятий по реализации организационных изменений. Наиболее эффективный путь достижения результатов - использование запланированной стратегии изменений, что позволяет успешно преодолеть неизбежное сопротивление.

Можно выделить несколько групп причин сопротивления стратегическим изменениям, важнейшими из которых являются следующие: эгоистический интерес, связанный с ожиданием личных потерь в результате изменений, неправильное понимание целей

стратегических изменений, что проявляется в низком доверии менеджерам, различная оценка последствий осуществления стратегии, которая проявляется в неадекватном восприятии планов, и низкая терпимость к изменениям.

Сопротивление изменениям проявляется на организационном уровне, уровне группы и индивида. Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении. Однако причины сопротивления стратегическим изменениям отдельного сотрудника могут находиться на любом из этих трех уровней или на всех одновременно.

Существует ряд методов преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляции и кооптации; явное и неявное принуждение. Выбор того или иного подхода определяется как степенью интенсивности сопротивления, так и ситуационными факторами.

Как и говорилось ранее, типичными стратегиями осуществления стратегических изменений являются следующие: директивная стратегия; стратегия, основанная на переговорах; нормативная стратегия; аналитическая стратегия⁵⁹. Не существует универсальных правил для выбора одной из этих стратегий, однако помощь в осуществлении выбора может оказать использование именно метода стратегического континуума.

11.1.7. Мониторинг и контроль процесса изменений

Руководители имеют в своем распоряжении разнообразнейшие методы вмешательства, с помощью которых они способны облегчать развитие и изменения в отдельных людях, группах и организациях.

⁵⁹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. М., 2017. С. 489.

Существует много различных методик мониторинга и контроля процесса изменений и среди них есть наиболее популярные и часто используемые.

Все методики можно использовать с разными целями и на разных стадиях процесса преобразований: для демонстрации необходимости в переменных, разработки программы действий, снижения сопротивления, помощи людям в решении новых задач в новых условиях, выработки чувства долга, ускорения внедрения, стимулирования инициативы и творческого подхода к достижению первоочередных целей и т.д.⁶⁰ Знание этих методик частично можно получить, изучая данные исследований и научных публикаций, но чаще всего они вырабатываются на практике.

Мониторинг и контроль является важной составляющей частью процесса управления переменами. Осуществлять постоянный мониторинг необходимо для любого члена организации. Руководство должно не только непосредственно управлять и осуществлять проведение изменений, но и помогать организации в преодолении трудностей, которые могут возникать в процессе перемен.

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

Руководители могут образовывать временные группы, описанные выше как одно из структурных формирований для руководства процессом осуществления изменений, которые также могут быть использованы для вмешательства. Членство в группе, которой дано особое задание, в сочетании с соответствующей

⁶⁰ Ташлыкова Е. В., Петухов Р. Н. Методика и инструменты проведения изменений на высокотехнологичных предприятиях // Молодой ученый. — 2015. — №16. — С. 307-310. — URL <https://moluch.ru/archive/96/21617/>

мотивацией и лидерством может оказывать сильный стимулирующий эффект и помогать разработке изменений.

Следуя успешному примеру японских предприятий⁶¹, чтобы улучшить качество товаров, техническое обслуживание, рабочие условия, повысить производительность и т. д., во многих странах стали создавать кружки качества. Это небольшие группы, образованные на добровольной основе (как правило, в той же рабочей зоне), с равным участием всех членов. Кроме коллективного поиска решений технических проблем, связанных с работой, в центре внимания кружка находится взаимное повышение квалификации членов, а также совершенствование общения и человеческого климата.

Постановку целей можно рассматривать как способ вмешательства для оказания содействия в проведении изменений.

В процессе постановки целей возникают различные проблемы, такие как борьба за ограниченные ресурсы или расхождения по вопросу целей организации.

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

В любых источниках информации способы помощи в осуществлении изменений описываются независимо друг от друга. Однако лишь очень редко один частный метод или подход позволяет успешно осуществить перемены в организации. Во многих случаях руководителям и менеджерам приходится использовать несколько способов вмешательства. Опытные руководители гибко используют методы вмешательства для поддержки изменений и применяют одновременно несколько методов, если это целесообразно. Как правило, выбор более эффективен, если окончательное решение принимается не на начальной стадии, а позднее.

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

⁶¹ Исикава К.. Японские методы управления качеством. М., 1988 г., С. 98.

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

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

«Открытая» проблема имеет несколько возможных решений, на возникающие вопросы нет четкого ответа.

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

Контрольные вопросы

- 1. Какие два основных типа стратегий выделяют Г. Минцберг и Дж. Уотерс?*
- 2. В чем разница между продуманными и предполагаемыми стратегиями?*
- 3. Какие тенденции в управлении организациями породили мировые события на рубеже XX и XXI вв.?*
- 4. С каких сторон можно рассматривать стратегию организационных изменений?*

5. *Какие группы стратегий организационных изменений существуют?*
6. *Чем аналитическая стратегия отличается от стратегии, ориентированной на действия?*
7. *От каких факторов зависит выбор стратегии изменений?*
8. *В чем сущность модели «переходного периода»?*
9. *Каковы преимущества модели «постепенного наращивания»?*
10. *Как расшифровывается аббревиатура «EASIER»?*
11. *Из каких шести элементов состоит модель «EASIER»?*
12. *Каково содержание модели «EASIER»?*
13. *Что такое стратегический континуум?*
14. *Какова роль мониторинга и контроля в процессе управления переменами?*
15. *Что такое «закрытые» и «открытые» проблемы?*

11.2. Практические задания

Темы докладов

1. Теория создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такеучи.
2. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
3. Условия рационального управления организационными изменениями по этапам жизненного цикла организации.
4. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.

Практические ситуации

Попробуйте проанализировать и дать ответы на следующие вопросы:

1. В каких аспектах вашей жизни вам хотелось бы произвести улучшения?
2. Каких элементов достаточно? Каких не хватает?
3. Что нужно усилить? Что вызывает максимальное сопротивление переменам?
4. Как могла бы измениться ваша жизнь с этими новыми переменами?
5. Как вы поймете, что перемены уже наступили⁶²?
6. Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?»⁶³

Ваша реакция и ответ: _____

7. Проанализируйте ситуацию и предложите варианты решения данной проблемы: Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в сложившейся ситуации в организации. Ваши коллеги — руководители других отделов относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль⁶⁴. На очередном собрании вы решаете объявить _____

Тесты для самостоятельной проверки

1. На наличие каких типов стратегий указывают Г. Минцберг и Дж. Уотерс?

1. продуманные, неотложные;
2. срочные, поздние;

⁶² Источник: Дытыненко Е. Формула перемен: [электронный ресурс]. URL: <https://kolesogizni.com/razvitiye/formula-peremen>

⁶³ Источник: электронный ресурс: http://www.aup.ru/books/m17/5_2.htm

⁶⁴ См. там же.

3. предполагаемые, продуманные;
4. срочные, неотложные.

2. Что является условием для реализации преднамеренной стратегии?

1. слаженная организационная структура;
2. ясные намерения организации в плане осуществления изменений;
3. согласованность исполнителей;
4. разобщенность в коллективе.

3. Какие факторы учитывает стратегия изменений?

1. темп осуществления изменений;
2. центральное или местное сосредоточение сил;
3. использование внешних агентств;
4. все варианты ответов верны.

4. Выберите одну из тенденций в управлении организациями, порожденную мировыми событиями XX и XXI вв.:

1. международная торговля;
2. падение экономической мощи стран с развивающейся экономикой;
3. бурное развитие интернет-технологий;
4. профицит природных ресурсов.

5. Что из перечисленного является стратегической целью организации?

1. создать продукт;
2. завоевать рынок;
3. удовлетворить потребность;
4. все варианты верны.

6. Совокупность процессов, реально происходящих в организации с учетом особенностей внешнего и внутреннего окружения - это:

1. стратегия как факт;
2. стратегия как схема;
3. стратегия как замысел;
4. стратегия как наука.

7. На решение какой задачи может быть направлена реализация стратегии организации?

1. установление приоритетности среди административных задач;
2. установка оборудования;
3. сбор информации для осуществления закупок;
4. все варианты верны.

8. Основным параметром, используемым при выборе стратегии, является:

1. качество проводимых изменений;
2. стоимость изменений;
3. скорость проведения изменений;
4. период проведения изменений.

9. Какие типы стратегий существуют?

1. директивная, стратегическая, ориентированная на действия;
2. аналитическая, композиционная, периодическая;
3. директивная, нормативная, аналитическая;
4. директивная, аналитическая, срочная.

10. За кем остается принятие решений при директивной стратегии?

1. за менеджером;
2. за руководителем проекта;
3. за командой проекта;
4. все решения принимаются совместно.

11. В чем заключается подход в директивной стратегии?

1. признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок;
2. навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»;
3. подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов;
4. выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям.

12. При каких условиях лучше всего подходит директивная стратегия?

1. при благоприятных условиях;
2. при наличии неслаженного коллектива;
3. при наличии властного руководителя;
4. в условиях кризиса и угрозы банкротства.

13. Кого привлекают при реализации аналитической стратегии?

1. обычных работников;
2. менеджеров;
3. технических экспертов;
4. консультантов.

14. Стратегия данного типа берет свое начало в организационных анклавах: действующие лица, слабо связанные с остальной организацией, самостоятельно определяют свой образ действий в отсутствие намерений центрального руководства или организации в целом или в прямом противоречии с ними. Это стратегия:

1. основанная на идеологии;
2. несвязанная;
3. процессная;
4. зонтичная.

15. Принятие решений остается за руководителем проекта, который осуществляет изменения, не отступая от первоначально разработанного плана при _____ стратегии.

1. директивной;
2. ориентированной на действия;
3. нормативной;
4. аналитической.

16. Фактором выбора стратегии является:

1. стоимость введения;
2. время на осуществление изменений;
3. число сотрудников;
4. все ответы верны.

17. При использовании модели «переходного периода» переход к переменам осуществляется методом:

1. «прорыва»;
2. «отрыва»;
3. «перехода»;
4. «ухода».

18. Главный элемент модели переходного периода:

1. период изменений;
2. анализ и прогноз ситуации;
3. скорость перемен;
4. все варианты неверны.

19. Когда возможно использование модели «постепенного наращивания»?

1. когда управляющий уверен в желаемом результате;
2. когда управляющий готов к изменениям;
3. когда управляющий отказывается от предыдущей модели;
4. когда управляющий не имеет четкого представления о желаемой в будущем модели.

20. Как в модели «постепенного наращивания» называется изменение?

1. «скачок»;
2. «период»;
3. «шаг»;
- 4 «точка».

21. Выделите одно из преимуществ модели «постепенного наращивания»:

1. относительная дешевизна реализации;
2. простота;
3. снижение сопротивления сотрудников к изменениям;
4. снижает уровень ответственности руководителя.

22. Какие допущения используются в модели «EASIER»?

1. все элементы модели взаимосвязаны друг с другом;
2. ни одну из составных частей нельзя игнорировать;

3. сам процесс внедрения должен быть спланирован заранее;
4. все варианты ответов верны.

23. Дополните фразу: «Модель «EASIER» состоит из __ элементов».

1. 3;
2. 6;
3. 7;
4. 5.

24. Какую поддержку оказывает элемент модели «EASIER» «Поддержка»?

1. техническую;
2. эмоциональную;
3. моральную;
4. все варианты верны.

25. Стадия обеспечения «EASIER» включает в себя:

1. эмоциональную поддержку;
2. наблюдение и контроль;
3. процедуру разбиения процесса проведения изменений на множество отдельных действий;
4. определение как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения.

26. Что такое стратегический континуум?

1. список факторов, влияющий на выбор менеджера;
2. собрание ответственных людей;
3. научное исследование;
4. решение о дальнейшем введении стратегии.

27. Основанием для построения стратегического континуума является:

1. факторы риска;
2. объем требующейся информации;
3. степень сопротивления;
4. скорость изменений.

28. Каким образом менеджер может увеличить свои шансы на успешное осуществление изменений в организации?

1. непрерывно анализировать факторы и процесс осуществления изменений;
2. нанять большее число сотрудников для работы с изменениями;
3. самостоятельно контролировать осуществление изменений;
4. все ответы верны.

29. Какова причина сопротивления стратегическим изменениям?

1. эгоистический интерес, связанный с ожиданием личных потерь;
2. низкое доверие к начальству;
3. неправильное понимание целей стратегических изменений;
4. все ответы верны.

30. На каком уровне проявляется сопротивление изменениям?

1. на уровне индивида;
2. на уровне группы;
3. на организационном уровне;
4. на всех уровнях.

31. Назовите метод преодоления сопротивления изменениям:

1. игнорирование проблемы;
2. участие и вовлеченность персонала;
3. найм нового персонала;
4. переход к сотрудникам других задач.

32. Для чего можно использовать методики мониторинга и контроля процесса изменений?

1. для демонстрации ненужности перемен;
2. для снижения инициативы работников к творчеству;
3. для выработки чувства долга;
4. все варианты неверны.

33. Как называются небольшие группы, образованные на добровольной основе, с равным участием всех членов в целях поиска решений технических проблем и взаимного повышения квалификаций?

1. собрания;

2. отделы;
3. подразделения;
4. кружки качества.

34. Осуществить прорыв наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом позволяет:

1. модель «переходного периода»;
2. модель «EASIER»;
3. модель «постепенного наращивания»;
4. стратегический континуум.

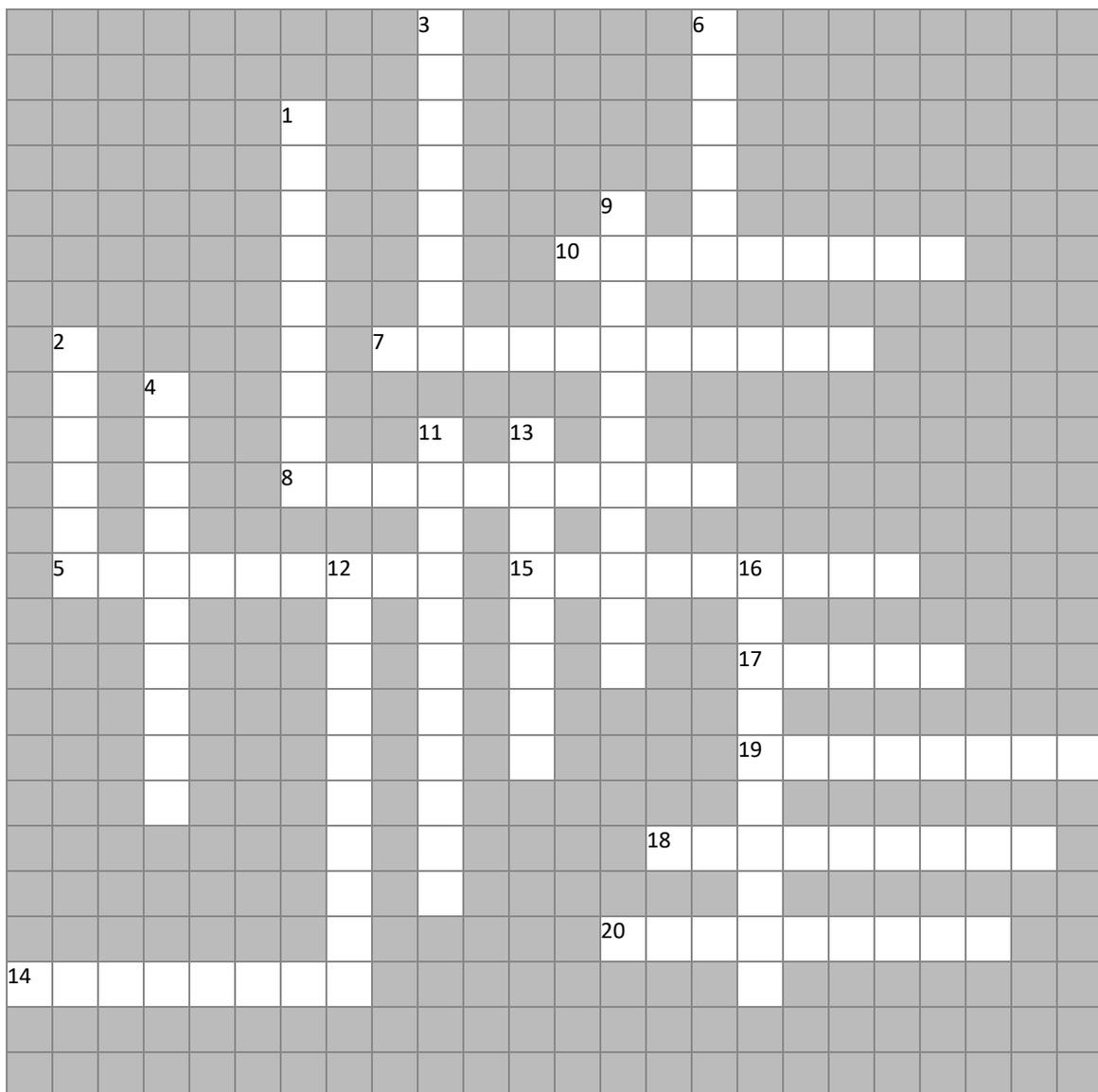
Кроссворд

Вопросы

По вертикали

1. Непрерывная совокупность, длительность или последовательность – это?
2. С помощью этого метода осуществляется переход к переменам при использовании модели «переходного периода»?
3. Руководитель, управляющий, начальник, занятый управлением процессами и персоналом на определённом участке предприятия, организации.
4. Стратегия данного типа берет свое начало в процессе: руководство контролирует аспекты стратегии, связанные с процессами, оставляя аспекты, связанные с содержанием, другим действующим лицам.
6. Деятельность, направленная на систематическое получение прибыли – это?
9. Стратегия, подходом которой являются выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям.
11. При этой стратегии принятие решений остается за руководителем проекта, который осуществляет изменения, не отступая от первоначально разработанного плана.

12. Незапланированная стратегия, возникающая в результате реагирования на происходящие изменения и непредвиденные обстоятельства.
13. Одна из основных функций системы управления, осуществляемая на основе наблюдения за поведением управляемой системы с целью обеспечения оптимального функционирования последней.
16. Стратегия данного типа берет свое начало в окружении: окружение диктует линию поведения посредством прямого навязывания либо неявно ограничивая свободу выбора организации.



По горизонтали

5. Процедура «встраивания» результатов изменений в другие процессы менеджмента.
7. Стратегия, основанная на результатах стратегического анализа и планирования, т.е. являющиеся результатом применения рациональной модели.
8. Система постоянного наблюдения за явлениями и процессами, проходящими в окружающей среде и обществе, результаты которого служат для обоснования управленческих решений по обеспечению безопасности людей и объектов экономики.
10. Общее согласие по спорным вопросам, когда ни у одной из сторон нет существенных возражений.
14. Какой вид проблем имеет несколько возможных решений, а на возникающие вопросы нет четкого ответа?
15. Сравнительно устойчивое направление развития определенного явления.
17. Какое обозначение имеет горизонтальная ось графика моделей «переходного периода» и «постепенного наращивания»?
18. Стратегия данного типа берет свое начало в ограничениях: руководство, лишь частично контролирующее деятельность организации, определяет стратегические границы и цели, в рамках которых остальные действующие лица реагируют на воздействия со стороны друг друга или со стороны сложного и, возможно, непредсказуемого окружения.
19. Какой вид проблем имеет единственное решение, которое можно найти с помощью логического проблемного анализа, а также таких методов решения проблем, как анализ затрат и результатов и вычисление точки безубыточности?
20. Тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств.

Рекомендуемая литература

1. Кожевина О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О.В., – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 304 с.
2. Лапыгин, Ю. Н. Формирование стратегии: деловые игры – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 322 с.
3. Лапыгин, Ю. Н. Построение управленческой команды / Лапыгин Ю.Н. – М. :НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 300 с.ISBN 978-5-16-105132-0
4. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 208 с.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях, когда внешняя среда компании изменяется большими темпами, встает необходимость в организационных изменениях компании; в проектировании, реализации, мониторинги, управлении, а также преодолении сопротивления изменениям персонала. Изучение курса «Организация стратегических изменений» позволит студентам освоить компетенции, способствующие успешному осуществлению ими изменений и перемен в организации с целью повышения ее конкурентных преимуществ.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Beinhocker E, Davis I., Mendonca L. “The 10 trends you have to watch”, Harvard Business Review, July-August 2009, pp. 55-60.
2. Bishop M. “A bigger world. A special report on globalization”, The Economist, September 20th, 2008.
3. Bughin J., Chui M., Manyika J. “Clouds, big data, and smart assets: Ten tech-enabled business trends to watch”, McKinsey Quarterly, August 2010, pp. 1-14.
4. Mintzberg, H., Waters, J. A. “Of strategies, deliberate and emergent”, Strategic Management Journal, 6, pp. 257-72, 1985.
5. Агарков, А. П. Теория организации. Организация производства / А.П. Агарков – М.: Дашков и К, 2017. - 272 с.
6. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпораций / И. К. Адизес; пер. с англ. В. Кузина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 512 с.
7. Административно-управленческий портал [электронный ресурс]. Режим доступа: URL:<http://www.aup.ru>
8. Айдынов, Р. Функции управления // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. №1 (6). – С. 4-10 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-upravleniya>
9. Анализ поля сил [электронный ресурс] – режим доступа: URL: <http://www.eduportal44.ru/koiro/dno/Pl/DocLib12/Тема%207.3.%20Анализ%20поля%20сил.aspx>
10. Андреев, А.С. Сопротивление изменениям в организации: причины и диагностика / А.С. Андреев, О.В. Сокол // Менеджмент инноваций. – 2018. - №1. – с. 86-91.
11. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур / В.Г. Антонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №4. [электронный ресурс] URL: <https://www.cfin.ru/press/management/2000-1/03.shtml>
12. Балашов, А. П. Теория организации: учеб. пособие / А.П. Балашов - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 208 с.

13. Блинов, А. О., Переверзев П. П., Угрюмова Н. В. Механизм интеграции методов совершенствования бизнес-процессов организаций: монография / А.О. Блинов, П.П. Переверзев, Н.В. Угрюмова — Челябинск: Изд-во центр ЮУрГУ, 2013.— 285 с.
14. Блинов, А. О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова Н.В. — М.: Дашков и К, 2017. - 304 с.
15. Боровикова, Н. Нововведения в организации / Н. Боровикова А. Парина // Персонал-микс. — 2016. — №3. — С. 33-50
16. Бусыгин Л.В. Эффективный менеджмент/А. В. Бусыгин. — М.: Финпресс, 2015,- 1056 с
17. Вдовин, В. М. Теория систем и системный анализ / В.М. Вдовин, Л.Е. Суркова, В.А. Валентинов, - М.: Дашков и К, 2018. - 644 с.
18. Галлопен Л., Кемс З. Управление организационными изменениями при внедрении SAP/ Л. Галлопен, З. Кемс, — Эксперт РП — М., 2015. — 384 с.;
19. Галынчик, Т.А. Управление изменениями: учеб. пособие / Т.А. Галынчик. — Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016. — 120 с.
20. Глушаков В. Е. Управление изменениями в бизнесе / В.Е. Глушаков — М. : Дикта, 2016. — 212 с.
21. Гундорова, Н.Н. Сопротивление изменениям в образовательной организации: магистерская диссертация / Н.Н.Гундорова — Нижний Новгород, 2015. — 87 с.
22. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [пер. с английского] / Л. Дафт. — СПб.: Питер; Питер Пресс, 2017 — 656 с.
23. Дытыненко Е. Формула перемен: [электронный ресурс]/ Е. Дытыненко — режим доступа: URL: <https://kolesogizni.com/razvitie/formula-peremen>
24. Замотина М. Готовим почву — внедряем переменны [электронный ресурс] / М.Замотина // Справочник по управлению персоналом. — 2007. — № 11. — режим доступа: URL: <https://www.kadrovik.org/gotovim-pochvu--vnedryaem-izmeneniya>

25. Зуб А.Т., Пронина З.Ю. Планирование и проектирование организаций. Теория и практика. Учебник. / А.Т. Зуб, З.Ю. Пронина, - «Проспект», 2019. – 462 с.
26. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — М.: Юрайт, 2019. — 375 с
27. Исикава К.. Японские методы управления качеством / К. Исикава - М: «Экономика», 1988 г., — 199 с.
28. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов– н– Дону: Феникс, 2018 – 429 с.
29. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. - М.: Добрая книга, 2016г.
30. Ковалева, Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям? / Т. Ковалева // Персонал-микс. – 2015. – №6. –1981. 445 с.
31. Кожевина, О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О.В., - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 304 с.
32. Корилов, А. М. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / А.М. Корилов, С.Н. Павлов. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 288 с.
33. Коротков, Э.М., Солдатова И.Ю. Основы менеджмента: учеб. пособие / под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. – М.: Дашков и К, Академцентр, 2016 – 254 с.
34. Корпоративная культура и управление изменениями /пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.
35. Котельников В. Стратегическое управление. Принципиальные подходы для эпохи быстрых перемен / В. Котельников. – М.: Эксмо, 2007. – 96 с.
36. Кружки качества: опять мимо? [электронный ресурс] – режим доступа: URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/kruzhenki-kachestva-opyat-mimo/>
37. Круи, М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Люберцы: Юрайт, 2016 – 390 с.

38. Крылова, Н.С. Глобальный экономический кризис: новые механизмы регулирования финансовых и бюджетных отношений/ Н.С. Крылова // Право. Журнал Высшей школы экономики. —2014. — №2. — С.4-16
39. Куцевол, Н.Г. Организационное развитие и управление изменениями. учеб. пособие / Н.Г. Куцевол.—Казань, 2011. — 103 с.
40. Кучерчук В. Есть только миг между прошлым и будущим: жизненный цикл организации / В. Кучерчук [электронный ресурс] режим доступа: URL: <https://adizes.ru/corporate-blog/est-tolko-mig-mezhdu-proshlym-i-budushhim-zhiznennyj-cikl-organizacii/>
41. Левяков О. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность [электронный ресурс] / О. Левяков. - режим доступа: URL: <https://www.src-master.ru/article26071.html>
42. Виханский О.С., Наумов О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов., - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с.
43. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 704 с.
44. Методология Адизеса. Реальный опыт внедрения. / Ш. Адизес, А. Капуста, В. Бурда – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. – 180с.
45. Минцберг, Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг, пер. с англ. – СПб. : 2012 – 512 с.
46. Норберт, Т. Управление изменениями / Т.Норберт // Проблемы теории и практики управления.– 1998. – № 1/98
47. Организационные структуры управления производством / под общ. ред. Б.З. Мильнера. М., — 1975. — 318с.
48. Оркина, Е.А. Управление изменениями: учеб. пособие / Е.А. Оркина. - Рн/Д: Феникс, 2016. — 190 с.
49. Пономарева Е. Жизненный цикл организации: разбор модели Ицхака Адизеса / Е. Пономарева [электронный ресурс] – режим доступа: URL: <https://t-laboratory.ru/2019/07/04/zhiznennyj-cikl-organizacii-razbor-modeli-ichaka-adizesa/>

50. Распопов, В.М. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр:НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
51. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / под общ. ред. С.Д. Резника. —М. : ИНФРА-М, 2018. — 379 с.
52. Семенов А. Аксиомы управления [электронный ресурс] – Режим доступа: URL://www.strategy-business.com
53. Семиков, В.Л. Теория организации. Антология / В.Л. Семиков. — М.: Академический проект: Гаудеамус, 2005.- 960 с.
54. Сидорова, В. Н. Развитие компании и организационная культура / В.Н. Сидорова // Управление корпоративной культурой. – 2015. – №1. – С. 26 - 30.
55. Смирнов В. В. Организационный дизайн как направление и совокупность методов прикладной социологии / В.В. Смирнов // Возможности и границы использования социологических методов и социальных технологий в современном обществе: Тезисы науч.-практ. конф. – СПб., 2002. – С. 75-79.
56. Смирнов, Э. А. Теория организации: учеб. пособие / Э.А. Смирнов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 248 с.
57. Спивак, В.А. Управление изменениями: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Спивак. – М. : Юрайт, 2019. – 357 с.
58. Степанова И. "Пять Почему"... или волшебный метод решения любых проблем [электронный ресурс]/ И.Степанова. – режим доступа: URL: <https://zen.yandex.ru/media/irina/piat-pochemu-ili-volshebnyi-metod-resheniia-liubyh-problem-5cc191c5ad71e300b4a8ca3c>
59. Тапскотт, Дон, Уильямс Энтони Д. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. / BestBusinessBooks, 2009. - 392 с.
60. Ташлыкова, Е. В., Петухов Р. Н. Методика и инструменты проведения изменений на высокотехнологичных предприятиях/ Е.В. Ташлыкова, Р.Н. Петухов // Молодой ученый. — 2015. — №16. — С. 307-310. — URL <https://moluch.ru/archive/96/21617/>

61. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 431 с.
62. Тебекин, А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: учебник для высших учеб. заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. — М: КноРус, 2017 - 260 с.
63. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / под ред. Л. С. Леонтьевой. — М.: Юрайт, 2019. — 287 с.
64. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / под редакцией Л. С. Леонтьевой. — М : Издательство Юрайт, 2019. — 287 с.
65. Типология Майерс-Бриггс [электронный ресурс] – режим доступа: URL: window.edu.ru/resource/288/50288/files/8.pdf
66. Титова С.В. Управление изменениями / С.В. Титова - Набережные Челны, Воронеж: ВГПУ, 2017. -
67. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 576 с.
68. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учеб. пособие / под общ. ред. С.Д. Резника. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 210 с.
69. Управление изменениями: учебное пособие / под ред. Ивановой Т.Ю. - М.: КноРус, 2017. – 353 с.
70. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости/ под. ред. Ю.П. Анискина. - М.: Омега-Л, – 2016. – 416 с.
71. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.] ; под ред. О.К. Миневой. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 160 с.
72. Управление персоналом: Магистерская программа «Управление персоналом организации» (вариативные учебные дисциплины):

Учеб. пособие / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2015. — 256 с.

73. Филонович, С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность / С.Р. Филонович, Е.И. Кушелевич// С.63-71 [электронный ресурс] – режим доступа: URL: http://ecsocman.hse.ru/data/082/786/1219/008_Filonovichx2c_Kushelevich_63-71.pdf

74. Формула перемен Д.Глейчера [электронный ресурс] – режим доступа: URL: <http://www.nejo.ru/formula-peremen-d-glejchera.html>

75. Четверикова, Н. А. Сопротивление персонала изменениям как реакция на состояние риска и неопределенности / Н.А. Четверикова // Вестник ГУУ. — 2018. — №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soprotivlenie-personala-izmeneniyam-kak-reaktsiya-na-sostoyanie-riska-i-neopredelennosti>

76. Шафер Р. Успех начинается с результатов / Роберт Шафер, Харви Томсон // Управление изменениями: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. - С. 194-219.

77. Шермет, М.А. Управление изменениями / М.А. Шермет. - М.: Дело АНХ, 2015. – 128 с.

78. Широкова В.Г. Управление организационными изменениями. Учебное пособие. – СПб: Изд. дом Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2015. — 478 с.

79. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях / Г.В. Широкова. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2016. – 480 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Список вопросов к экзамену / зачету по дисциплине «Организация стратегических изменений»

1. Понятие «развитие», «организационное развитие» «стратегия»
2. Виды изменений
3. Причины организационных изменений
4. Процесс изменений, основные характеристики
5. Политики изменений: понятие, виды их сущность
6. Основные модели управления изменениями.
7. Модель переходного периода
8. Модель постепенного периода
9. Модель «EASIER»
10. Модель управления изменениями с позиции процессно-системного подхода
11. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
12. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
13. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
14. Причины сопротивления изменениям
15. Модель «силового поля» К. Левина
16. Методы преодоления сопротивления изменениям
17. Модель жизненного цикла А.И. Пригожина
18. Модель жизненного цикла И. Адизиса
19. Модель организационного развития Л. Данко
20. Модель развития и кризисов роста организации Л. Грейнера
21. Условия рационального управления организационными изменениями по этапам жизненного цикла организации
22. Модель жизненного цикла Р.Л. Дафта
23. Модель Р. Липитта
24. Мониторинг и контроль процесса изменений
25. Концепция «обучающейся организации»
26. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи

27. Лидер команды стратегических изменений
28. Основные этапы развития команды стратегических изменений
29. Принципы создания команд для стратегических изменений
30. Эффективность работы команды
31. Роль коучинга в процессе организационных перемен
32. Понятие, принципы, виды коучинга
33. Этапы коучинга организационных изменений
34. Стратегии осуществления изменений
35. Модель преобразования бизнеса Ф.Гуияра и Дж.Келли
36. Теория Е и теория О организационных изменений
37. Модель «крисой перемен» Дж.Дакка
38. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями
39. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта
40. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений
41. Диаграмма Исикавы.
42. Модель организационных изменений Курта Левина.
43. Концепция организационного развития.
44. Риски управления изменениями.
45. Внешние причины изменений

Основные требования к выполнению и оформлению доклада по дисциплине «Организационные стратегические изменения»

1. Рассматриваемая студентом тема является самостоятельным исследованием студента и выполняется посредством набора текста на компьютере – (основные параметры оформления: шрифт Times New Roman; 14 кегль (внутри графических материалов не ниже 10); межстрочный интервал – 1,5; параметры страницы: слева – 3 см, справа – 1,5 см; сверху и снизу – 2,5 см; нумерация страниц – правый нижний угол; заголовки – все жирно: разделы – прописными буквами, подразделы – строчными; титульный лист обязателен; для организации подстрочных ссылок необходимо указывать порядковый номер литературного источника и страницу).
2. Из предложенного списка вопросов к каждому разделу, в докладе раскрывается любой один.
3. Объем доклада не должен быть меньше 12 страниц компьютерного текста, внутри которого обязательно должны быть приведены минимум 3 графических материала (рисунки, таблицы).
4. В конце работы приводится список литературы (не менее 5 источников).

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Раздел 1. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	5
Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА, СИСТЕМНЫЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1. Теоретический минимум.....	5
1.2. Практические задания	7
Рекомендуемая литература.....	16
Тема 2. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ ПО И. АДIZESУ	17
2.1. Теоретический минимум.....	17
2.2. Практические задания	28
Рекомендуемая литература.....	34
Тема 3. ПРИРОДА И КЛАССИФИКАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ.....	35
3.1. Теоретический минимум.....	35
3.2. Практические задания	42
Рекомендуемая литература.....	47
Тема 4. ПРЕДМЕТ И МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ...	48
4.1. Теоретический минимум.....	48
4.2. Практические задания	54
Рекомендуемая литература.....	61
Тема 5. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	62
5.1. Теоретический минимум.....	62
5.2. Практические задания	73
Рекомендуемая литература.....	84

Тема 6. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ОПТИМИЗАЦИЯ	85
6.1. Теоретический минимум	85
6.2. Практические задания	98
Рекомендуемая литература.....	110
Тема 7. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ	111
7.1. Теоретический минимум	111
7.1.1. Управление изменениями на личностном уровне.....	112
7.1.2. Управление организационными изменениями	113
7.1.3. Принципы управления изменениями.....	115
7.1.4. Общий порядок управления изменениями.....	117
7.2. Практические задания	119
Рекомендуемая литература.....	125
Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	127
8.1. Теоретический минимум.....	127
8.2. Практические задания	136
Рекомендуемая литература.....	143
Тема 9. ВИДЫ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	144
9.1. Теоретический минимум	144
9.1.1. Модель К. Левина	144
9.1.2. Модель управления изменениями Л. Грейнера	145
9.1.3. Теории Е и О	148
9.1.4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли	150
9.1.5. Модель кривой перемен Дж. Дак	153
9.1.6. Цикл PDCA как основа непрерывных изменений.....	156
9.1.7. Модель В.А. Гончарука для выбора последовательности изменений	158
9.2. Практические задания	161
Рекомендуемая литература.....	170

Тема 10. СОПРОТИВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ: СУЩНОСТЬ, ПРОЯВЛЕНИЯ, ПРИЧИНЫ И МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ.....	171
10.1. Теоретический минимум.....	171
10.2. Практические задания	178
Рекомендуемая литература.....	184
Раздел 2. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ	185
Тема 11. СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ.....	185
11.1. Теоретический минимум.....	185
11.1.1. Управление изменениями и стратегический менеджмент	185
11.1.2. Основные стратегии организационных изменений	193
11.1.3 Модель «переходного периода»	197
11.1.4. Модель «постепенного наращивания»	199
11.1.5. Модель «EASIER»	200
11.1.6. Стратегический континуум.....	201
11.1.7. Мониторинг и контроль процесса изменений	206
11.2. Практические задания	210
Рекомендуемая литература.....	221
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	222
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	223
ПРИЛОЖЕНИЯ	230

Учебное издание

ЗАКИРОВА Мария Ивановна

ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Учебно-практическое пособие

Издается в авторской редакции

Подписано в печать 16.06.20.

Формат 60х84/16. Усл. печ. л. 13,72. Тираж 50 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.