

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
**"УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"**

Кафедра экономики и управления на предприятии нефтяной и газовой
промышленности

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ (КУРС ЛЕКЦИЙ)

по дисциплине:

**" УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ
ИЗМЕНЕНИЯМИ "**

для подготовки бакалавров по направлению 521500 «Менеджмент»

РЕКОМЕНДОВАНО

к использованию

НМС УГНТУ

« ___ » _____ 2008 г.

Протокол № ____

УФА 2008

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ..... | 6 |
| 1 ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ..... | 6 |
| 1.1 Размер организации..... | 6 |
| 1.2 Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера..... | 8 |
| 1.3 Модель жизненного цикла организации И.Адизеса..... | 11 |
| 2 ПОНЯТИЕ И ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ..... | 16 |
| 2.1 Подходы к определению организационных изменений..... | 16 |
| 2.2 История развития теории организационных изменений..... | 18 |
| 3 ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ИДЕИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ..... | 19 |
| 3.1 Классификация организационных изменений..... | 19 |
| 3.2 Компоненты процесса преобразований..... | 21 |
| 4 ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ..... | 27 |
| 4.1 Причины сопротивления изменениям..... | 27 |
| 4.2 Методы преодоления сопротивления изменениям..... | 31 |
| 5 МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ..... | 34 |
| 5.1 Модель изменений К.Левина..... | 34 |
| 5.2 Модель управления изменениями Л. Грейнера..... | 36 |
| 5.3 Теория Е и теория О организационных изменений..... | 38 |
| 5.4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли..... | 40 |
| 5.5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак..... | 44 |
| РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ..... | 48 |
| 6 СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ..... | 48 |
| 6.1 Общие принципы стратегического менеджмента..... | 48 |
| 6.2 Виды стратегий изменений..... | 49 |
| 6.3 Модель «переходного периода»..... | 54 |
| 6.4 Модель «постепенного наращивания»..... | 55 |
| 6.5 Модель «EASIER»..... | 56 |
| 6.6 Мониторинг и контроль процесса изменений..... | 58 |
| 7 УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ..... | 58 |
| 7.1 Основные подходы к принятию управленческого решения..... | 59 |
| 7.2 Типы и формы управленческих решений..... | 64 |
| 8 ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ..... | 67 |
| 8.1 Принципы создания команд..... | 67 |
| 8.2 Эффективность работы команды..... | 70 |
| 8.3 Лидер команды стратегических изменений..... | 73 |
| 8.4 Основные этапы развития команды стратегических изменений..... | 75 |
| 9 ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР..... | 78 |

| | |
|---|-----|
| 9.1 Основные принципы построения организационных структур..... | 78 |
| 9.2 Методы построения организационных структур..... | 82 |
| 9.3 Этапы разработки «Положения об организационной структуре» компании | 86 |
| 9.4 Разработка должностных инструкций | 88 |
| 10 РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ..... | 93 |
| 10.1 Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур | 93 |
| 10.2 Организационный анализ компании | 94 |
| 10.3 Связь модели стратегии и модели организационной структуры ... | 101 |
| 10.4 Подходы к реструктуризации управления компанией..... | 103 |
| 11 ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ: (TQM) И СТАНДАРТЫ СЕРИИ ISO 9000 КАК СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ | 106 |
| 11.1. Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM) | 106 |
| 11.2. Основные положения TQM..... | 111 |
| 11.3 Проекция TQM на российскую практику | 114 |
| 11.4. Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений..... | 116 |
| 12 СОЗДАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ..... | 120 |
| 12.1 Концепция «обучающейся организации» | 120 |
| 12.2. Индивидуальное и организационное обучение | 121 |
| 12.3. Теория создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такеучи | 123 |
| 12.4. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации..... | 127 |
| 13 ИНСТРУМЕНТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ..... | 129 |
| 13.1. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркигового проекта | 129 |
| 13.2 Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями | 134 |
| 14. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ..... | 138 |
| 14.1 Эффективность: основные понятия, подходы, методы определения, типы | 138 |
| 14.2. Эффективное управление: выбор показателей | 142 |
| 14.3. Анализ и оценка организационной структуры и организационной структуры управления | 145 |
| 14.4 Применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий | 154 |
| 14.5 Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений..... | 158 |

ВВЕДЕНИЕ

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». Эта новая реальность требует абсолютно иных навыков выживания и осознания того, что больше нет ничего постоянного, а умение измениться вовремя и нужным образом становится одним из определяющих факторов успеха современной организации.

В ведущих российских школах бизнеса и на факультетах менеджмента университетов в учебных планах введен курс «Управление изменениями» как одна из существенных составляющих подготовки современных менеджеров. На факультете менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета курс «Управление изменениями» читается автором как на основных образовательных программах, так и на программе МВА.

Общая концепция и содержание учебного пособия. Настоящее учебное пособие представляет собой попытку обобщить обширный теоретический материал и практический опыт автора в качестве консультанта в области управления организационными изменениями. Цель учебного пособия — дать представление о закономерностях развития организации и основных подходах к проведению организационных изменений. В пособии представлены различные модели и основные чипы организационных изменений.

В результате изучения данного учебного пособия читатели должны:

- получить представление о том, как можно использовать модели организационных изменений на практике;
- научиться проводить организационный анализ для подготовки к реструктуризации управления компанией;
- знать основные положения управления на основе бизнес-процессов и стадии проведения реинжиниринга бизнес-процессов;
- получить представление о проблемах внедрения системы качества в российских компаниях;
- освоить инструменты и методы внедрения организационных изменений.

Учебное пособие состоит из двух частей. В I части учебного пособия (темы 1-3) представлены основные концептуальные подходы в теории организационных изменений. В теме 1 «Закономерности развития организаций» рассматриваются модели жизненного цикла организации и организационные патологии, которые встречаются в современных компаниях. Тема 2 «Основопологающие идеи и принципы управления изменениями» посвящена изучению основных понятий, истории развития теории организационных изменений, причинам сопротивления изменениям, а также методам преодоления такого сопротивления. В теме 3 «Модели

организационных изменений» представлены наиболее известные модели организационных изменений, доказавшие свою жизнеспособность и эффективность на практике.

Во второй части учебного пособия (темы 4-8) рассматриваются основные типы организационных изменений (они названы «стратегические», т.к. в первую очередь связаны с изменением стратегии организации). Нами выделены изменения в структуре, изменения в бизнес-процессах и изменения в культуре организации. В теме 4 «Реструктуризация управления компанией» рассматриваются изменения в организационной структуре на примере компании «Росбытхим». Проведение изменений бизнес-процессов представлено в теме 5 — «Реинжиниринг бизнес-процессов». Изменения в организационной культуре компании рассматриваются на примере внедрения системы всеобщего управления качеством (тема 6 — «Всеобщее управление качеством (TQM) и стандарты серии ISO 9000 как стратегия изменений») и создания обучающейся организации (тема 7 — «Создание обучающейся организации»). Завершает II часть и книгу в целом тема 8 «Инструменты проведения организационных изменений», в которой представлены такие современные концепции, как бенчмаркинг, «шесть сигм» и сбалансированная система показателей.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

«Организационные изменения – не цель, а средство для повышения конкурентоспособности организации!»

1 ЗАКОНОМЕРНОСТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Размер организации
2. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера
3. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

1.1 Размер организации

В наши дни, чтобы выжить, организация 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.

Большинство предпринимателей хотят, чтобы основанные ими организации росли. Однако по мере того, как компания становится больше и сложнее, менеджерам приходится разрабатывать системы и процедуры, которые могли бы помочь им управлять растущей организацией и контролировать ее. С другой стороны, существует огромное количество малых компаний, основатели которых удовлетворены их размером и способностью адаптироваться к внешней среде. Попробуем разобраться, что же заставляет одни компании расти, а другие — сдерживать рост.

В начале 90-х гг. американский гуру менеджмента Питер Дракер провозгласил, что «список Fortune 500 заполнен», но и сегодня практически каждый бизнесмен мечтает о том, чтобы его фирма вошла в число пятисот крупнейших компаний, составляющих список журнала Fortune. Иногда рост становится даже более приоритетной задачей, чем улучшение качества продукции или увеличение прибыли. Существуют и другие причины, вынуждающие организации расти. Многие руководители обнаруживают, что фирма, для того чтобы оставаться экономически здоровой, должна расти. Прекращение роста приводит к застою. Стабильность может означать, что покупатели либо не находят должного удовлетворения своих запросов в вашей компании, либо конкуренты увеличивают свою долю рынка за ваш счет. Размер является решающим фактором для экономического здоровья рыночно-интенсивных (marketing-intensive) компаний, таких как Coca-Cola

или Anheuser-Busch. Крупные размеры дают этим компаниям больше возможностей для захвата рынков сбыта и увеличения прибыли. К тому же работа в растущей организации — увлекательное и волнующее занятие, и благодаря этому растущим компаниям удается привлекать и удерживать квалифицированных специалистов. Когда штат работников постоянно расширяется, компания способна предложить им много интересных возможностей в области карьеры и профессионального обучения.

Различия между ними перечислены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Различия между большими и малыми организациями

| Большие организации | Малые организации |
|--|---------------------------------|
| Экономия на масштабах | Гибкость, быстрая реакция |
| Глобальный охват рынков | Региональный охват рынков |
| Вертикальная иерархия, механистическая структура | Плоская, органичная структура |
| Сложная структура | Простая структура |
| Стабильный рынок | Поиск собственной рыночной ниши |
| «Люди организации» | Предпринимательство |

Большие. Многим организациям, для того чтобы быть конкурентоспособными в глобальном масштабе, необходимы огромные ресурсы для создания больших предприятий. Для больших компаний характерны стандартизированная и сложная структура и механистический способ управления. Сложность структуры обуславливает наличие работников различных специальностей. Более того, крупная организация, однажды появившись, может стать фактором, стабилизирующим рынок труда на долгие годы. Менеджеры, начинающие работать в подобной организации, знают, что им следует ожидать примерно такой же карьеры, какую сделали «люди организации» пятидесятых — шестидесятых годов. Организация, в которую они вступают, может гарантировать им стабильную работу, продвижение по службе и профессиональный рост.

Малые. С точки зрения конкурентоспособности, малый размер является одним из главных условий успеха фирмы в глобальной экономике, а именно гибкости и способности быстро реагировать на изменения рынка. Экономическая жизнеспособность большинства развитых стран зависит от предприятий малого и среднего размера. Хотя многие большие компании еще более увеличились за счет слияний и поглощений, их количество в результате уменьшилось. Зато появилось бесчисленное множество мелких фирм, заполнивших специализированные рыночные ниши и нацеленных на собственный, конкретный круг покупателей. Развитие Интернета создало плодородную почву для роста малого предпринимательства. К тому же

стремительное расширение сферы услуг внесло свой вклад в уменьшение среднего размера организаций, так как многие компании, занятые в сфере обслуживания, предпочитают оставаться маленькими, чтобы не терять способности быстро реагировать на запросы потребителей.

Таким образом, выбор размера организации зависит от многих факторов, таких как сфера деятельности компании, ее стратегические цели, амбициозность руководителей и многих других. Однако, несмотря на разницу в размерах, каждая организация развивается согласно определенным закономерностям независимо от причин ее возникновения. Для анализа роста организации и происходящих в ней перемен используется концепция **жизненного цикла (life cycle)**, согласно которой организации рождаются, взрослеют, стареют и в конце концов умирают. Структура, стиль руководства и система управления на каждой стадии жизненного цикла организации укладываются в хорошо известную схему. Стадии жизненного цикла последовательно сменяют друг друга и представляют собой естественный процесс роста и созревания. Рассмотрим две самые популярные модели жизненного цикла организации и проведем их сравнительный анализ.

1.2 Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера

Л. Грейнер выделяет пять этапов развития организации, для каждого из которых характерны свои кризисы (рис. 1.2).

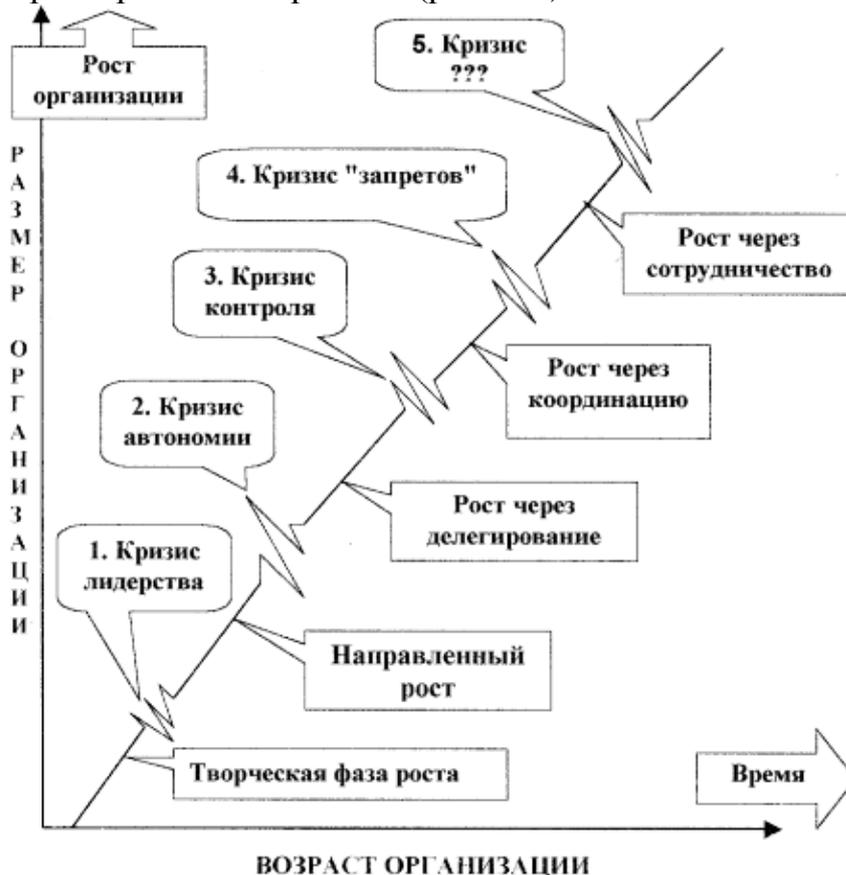


Рис. 1.2 - Модель жизненного цикла организации (по Л. Грейнеру)

Каждая фаза начинается с периода развития, далее следуют устойчивый рост и стабильность, а заканчивается революционным периодом организационных изменений. Основной задачей для руководства организации на каждом революционном этапе является поиск новых организационных методов, которые станут основой управления в следующем эволюционном периоде. Для каждого эволюционного периода развития характерна своя революция. Перейти на следующую стадию можно, лишь преодолев революцию, то есть проведя серию организационных изменений. Переход в новую стадию жизненного цикла определяет новые правила, по которым организация должна осуществлять внутреннее функционирование и поддерживать взаимоотношения с окружающей средой.

Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления. Чем выше темпы роста в отрасли, в которой работает компания, тем быстрее она переходит с одной стадии на другую. Каждая стадия одновременно является следствием предыдущей и причиной следующей. Решение проблем для каждой стадии становится источником проблем для другой. Важнейший вывод на каждой стадии состоит в том, что если компания стремится к продолжению роста, то дальнейшие действия ее руководства детально определены.

Таким образом, Грейнер выделяет следующие стадии роста организации:

- креативность (+ кризис лидерства);
- директивное руководство (+ кризис автономии);
- делегирование (+ кризис контроля);
- координация (+ кризис волокиты);
- сотрудничество (+ кризис чего?).

Этап 1: Творчество. Характерные черты:

- основатель (основатели) компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями, способностями. Они не столько фокусируются на менеджерские функции, сколько на производство и продажу нового «продукта» (услуги).
- общение между сотрудниками довольно интенсивно и носит скорее неформальный характер.
- долгие часы работы вознаграждаются сравнительно невысокими (средними) зарплатами, в придачу с надеждами или обещаниями будущей выгоды от участия в собственности.
- управление деятельностью подчинено имеющимся капитальным ресурсам и характеризуется постоянной связью с соответствующими рыночными нишами. Где только можно — организация быстро реагирует на любые запросы клиентов.

Этап 2: Направленный рост. Характерные черты:

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

Этап 3: Рост через делегирование. Менеджеры децентрализованной оргструктуры, обладающие большей властью, способны быстрее отвечать на запросы клиентов, лучше адаптируя к их запросам и развивая свои продукты и качество рабочей среды.

Этап 4: Рост через координацию. Характерные черты:

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

Этап 5: Рост через сотрудничество. Ответ на решение возникших проблем лежит в усилении межличностного сотрудничества. Эта фаза формирует более гибкие поведенческие подходы к менеджменту. Характерные черты:

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

этом от корпоративного персонала требуется выполнения функций консультирования, а не указания;

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

Общие характеристики каждой стадии организационного роста приведены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Организационные практики на этапах эволюции в пяти стадиях роста

| Тип практики | Стадия 1 | Стадия 2 | Стадия 3 | Стадия 4 | Стадия 5 |
|--|--|-----------------------------------|--|--|-----------------------------|
| Приоритет менеджмента | Производить и продавать | Эффективность операций | Расширение рынка | Консолидация организации | Решение проблем и инновации |
| Организационная структура | Неформальная | Централизованная и функциональная | Децентрализованная и построенная по географическому признаку | Линейно-штабная и продуктовые группы | Матрица команд |
| Стиль высшего руководства | Индивидуалистический и предпринимательский | Директивный | Делегирующий | Сторожевой пес | Партисипативный |
| Система контроля | Рыночные результаты | Стандарты и центры затрат | Отчеты и центры прибыли | Планы и центры инвестиций | Постановка общих целей |
| Акцент на вознаграждении и менеджмента | Участие в собственности | Оклады и их увеличение за заслуги | Индивидуальные бонусы | Участие в прибылях и опционы по акциям | Командные бонусы |

1.3 Модель жизненного цикла организации И.Адизеса

Адизес акцентирует внимание на двух параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости. Чем старше компания, тем более жестко она контролируется и становится менее гибкой. Цель руководства — достигнуть и остаться как можно дольше в стадии расцвети (Prime), где имеет место оптимальное соотношение этих двух параметров. Организация на каждой стадии имеет свои особенности, причем со сменой этапа развития компании меняется роль лидера, внутренние системы, административная система, размеры компании и т. д. Определяющим фактором успеха организации является способность справляться с проблемами. Адизес выявляет следующую взаимосвязь: рост организации — перемены — проблемы.

Обратимся к стадиям жизненного цикла (рис. 1.2), которые выделяет И. Адизес.



Рис. 1.2 - Модель жизненного цикла развития организации И. Адизеса

Первая стадия — «Ухаживание» (Courtship). Эта стадия предшествует созданию организации, ее физическому появлению на свет. На этой стадии организация существует только как идея у будущего основателя.

Вторая стадия — «Младенчество» (Infancy). На этой стадии происходит трансформация предпринимательской энергии в устойчивые денежные потоки. Компания на этой стадии нуждается в продажах. Продажи — это критический момент, т. к. без денежных потоков компания не сможет выжить. На этой стадии возникает парадокс: чем выше риск, который на себя взял основатель, тем выше необходимые обязательства для гарантии успеха. На этой стадии основатель больше не мечтатель, он — деятель, ориентированный на результат.

Основные характеристики:

- ориентация на действия;
- практическое отсутствие систем, процедур и правил;
- высокая уязвимость компании, что вызывает, в свою очередь, необходимость в постоянном антикризисном управлении;
- единоличное принятие решений лидером-основателем и нежелание делегировать полномочия.

Дикие годы: стадия «Давай-давай» (Go-Go). Компания на этой стадии подобна ребенку, который впервые научился ползать. Он никогда не

видит проблем — только возможности. Все, что он трогает, он хочет или съесть, или сломать. Так же и компания — для нее практически *все* выглядит как возможность для бизнеса.

Патологические «Давай-давай»-организации — это мини-конгломераты. Они состоят из множества взаимосвязанных и не взаимосвязанных бизнесов. К сожалению, диверсификация обычно означает, что компания стала слишком рассеянной. Лидеры делают ошибку, приобретая бизнес, в котором они ничего не смыслят. На этой стадии почти все кажется приоритетным. Однако слишком много приоритетов означает их отсутствие.

«Давай-давай»-компания нуждается в реструктуризации. Она подобна растущему ребенку, который вырос из своей одежды. Лидеры «Давай-давай»-компаний придают небольшое значение структуре, процессам или системам. Их интересы находятся во внешнем мире — продажи, совместные проекты, стратегические альянсы, продажи и еще большие продажи.

«Давай-давай»-компания ориентирована на людей, а не на задачи. Ее рост не планируется. Компания, скорее, реагирует на появляющиеся возможности во внешней среде, чем планирует свое поведение; люди назначаются на должности не на основе их компетентности, а исходя из того, что требуется компании.

«Давай-давай»-компания, которая не в состоянии развить свои административные системы и внедрить элементы регулярного менеджмента, попадает в так называемую «ловушку основателя»: основатель пытается делегировать полномочия, но, боясь потерять контроль над компанией, вмешивается в процесс управления, и все возвращается на круги своя.

Чтобы избежать «ловушки основателя» и войти в «Юность», организация должна перейти к профессиональному менеджменту.

Второе рождение фирмы: «Юность» (Adolescence). На протяжении стадии «Юность» компания перерождается. Если переход от «Ухаживания» к «Младенчеству» — это физическое рождение, то стадия «Юность» — это эмоциональное перерождение, и компания начинает жить отдельно от жизни основателя. На рис. 1.2 Z-образная кривая между этапами «Давай-давай» и «Юность» показывает переход от одной стадии к другой. Существуют три основных принципиальных события, которые должны произойти на этой стадии:

- делегирование полномочий;
- изменение в руководстве;
- переориентация целей.

Делегирование полномочий означает и установление новой организационной среды, основанной на правилах и процедурах. Руководитель компании не может быть специалистом по всем вопросам управления.

Изменение в руководстве — от предпринимательства к профессиональному менеджменту. На этой стадии происходит отделение менеджмента от собственности.

Переориентация целей. Компания должна сменить основные приоритеты и совершить переход от целей «больше — это лучше» к целям «лучше — это больше»; от целей «работать много» к целям «работать умнее». Этот процесс сопровождается несколькими конфликтами, возникающими в компании между:

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

Если проблемы начинают носить патологический характер, может произойти «развод» — либо основатель продает свой бизнес, либо менеджмент фактически присваивает бизнес (последний сюжет характерен для российского бизнеса).

Если компания создает эффективную систему управления и успешно разрешает все конфликты, она переходит на следующую стадию жизненного цикла — *«Расцвет»*. Существуют 2 части этой стадии:

Существуют 2 части этой стадии — растущий «Расцвет», который Адизес называет «Ранний расцвет» (Early Prime) и вторая стадия — «Поздний расцвет» (Late Prime),) который он иногда определяет как «Сумеречная зона».

Характеристики организации на стадии «Ранний расцвет»:

- разделяемые всеми видение и организационные ценности;
- контролируемая и развиваемая креативность;
- изменение приоритетов;
- функциональные системы и организационная структура;
- ожидаемое превосходство на рынке;
- рост как в продажах, так и в прибылях;
- организационная плодовитость;
- между- и внутриорганизационное взаимодействие и взаимосвязи.

Старение организации: «Аристократизм» (Aristocracy). Когда организация достигает стадии «Аристократизма», огромное значение приобретают взаимоотношения между людьми, которые работают в этой организации. Люди хотят меньше конфликтов и меньше изменений. И для того чтобы избежать конфликтов, «аристократическая» организация сокращает изменения до минимума. Характеристики организации:

- снижение интереса к завоеванию новых рынков;
- акцент скорее на прошлые достижения, чем на будущее видение;
- подозрительное отношение к любым изменениям;
- больший интерес к межличностным взаимоотношениям, чем к принятию риска и инновациям;
- большая забота о том, как делаются вещи, а не о том, зачем они делаются;

- формализация в одежде, обращении и традициях.

Финальное разрушение: «Салем Сити» (Salem City), «Бюрократизация» (Bureaucracy) и «Смерть» (Death). Компании проявляют следующие поведенческие характеристики:

- люди фокусируются на том, кто является причиной проблем, а не на том, что делать с этими проблемами. Проблемы получают персонализацию, начинается «охота на ведьм»;
- вместо того чтобы решать организационные проблемы, люди вовлечены в межличностные конфликты, подсиживая и дискредитируя друг друга;
- «паранойя» замораживает организацию;
- внутренние войны засасывают каждого, и никто не имеет времени на удовлетворение потребностей внешних клиентов.

Отличительная черта организации на этом этапе — «поиски виновного», или менеджериальная «паранойя», которая ускоряет дальнейшее разрушение. Менеджеры борются друг против друга, проводя большую часть своего времени в создании коалиций, которые они постоянно меняют.

«Бюрократизация»: искусственно поддерживаемая жизнь (паралич).

Характеристики «бюрократической» организации:

- наличие большого количества процедур, правил, инструкций, уже утративших свою практическую ценность для достижения целей компании;
- отсутствие чувства контроля у руководства организации;
- приобретение клиентами вынужденных навыков, позволяющих обходить бюрократические препоны.

Государственная поддержка или национализация могут продлить жизнь компании. В самой компании существуют определенные департаменты, которые занимаются поддержкой отношений с правительством.

«Смерть» (Death). Организационная смерть определяется как нехватка ресурсов для вознаграждения членов организации за работу. Организация мертва, когда никто не хочет хорошо работать — исчезла мотивация. Смерть случается, когда не остается людей, готовых принять на себя ответственность. А если нет политических или государственных сил, которые смогли бы поддержать слабеющую компанию, смерть может произойти перед этапом «Бюрократизация».

В целом десять стадий жизненного цикла организации и пять фаз эволюционно-революционного развития организации по Грейнеру похожи. Различия между этими моделями обобщены в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Различия моделей развития организаций

| | |
|-------------------|--------------------|
| Модель А. Адизеса | Модель Л. Грейнера |
|-------------------|--------------------|

| | |
|---|---|
| 1. Завершенная модель. Представляет собой 10 стадий от «рождения» до «смерти». Компания может вернуться с нисходящей ветви развития в стадию «Расцвета» | 1. Незавершенная модель. Стадий может быть бесконечное количество, но на пройденную компания уже не может вернуться |
| 2. А. Адизес называет оптимальную точку развития — это стадия «Расцвет» | 2. Л. Грейнер не называет оптимальную точку развития, но отмечает, что поскольку любая стадия не может длиться более 15 лет, то ни на одной стадии компания не может оставаться постоянно |
| 3. Фактор государства (политика протекционизма) следует учитывать при рассмотрении роста и развития организации | 3. Не учитывается фактор государства |
| 4. Последовательно рассматриваются все стадии роста организации | 4. Стадии «Ухаживание», «Младенчество» и «Давай-давай» сведены в одну - «Креативность» |

Концепция Адизеса подробно рассматривает этапы роста организации, исследователь учитывает даже стадию «Ухаживание», то есть этап, когда организации как таковой не существует. Грейнер же объединяет стадии Адизеса «Ухаживание», «Младенчество» и «Давай-Давай» в одну — «Креативность». В конце этого периода оба исследователя выявляют следующие пункты, без осуществления которых компании не сможет перейти на следующую стадию:

- необходимость перехода к регулярному менеджменту;
- необходимость создания административной подсистемы.

Далее сложно сравнивать две модели жизненных циклов поэтапно, но в целом оба исследователя выделяют одинаковые проблемы, возникающие по мере роста: необходимость делегирования полномочий, межличностные конфликты и т.п.

2 ПОНЯТИЕ И ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Подходы к определению организационных изменений.
2. История развития теории организационных изменений

2.1 Подходы к определению организационных изменений

Первоначальное значение старого французского слова *changer* — «изгиб» или «поворот» (тянущихся к солнцу ветвей дерева или виноградной лозы). Сегодня в деловом мире его применяют для обозначения внешних изменений — смены технологий, потребителей, конкурентов, рыночных структур, социальных или политических факторов. Этим же словом обозначают и внутренние перемены, возникающие в результате того, что

организация вынуждена адаптироваться к изменению среды, в которой она работает. С незапамятных времен руководители предприятий беспокоятся о том, чтобы методы производства, стратегии и концепции бизнеса не отставали от изменяющейся внешней среды.

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

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» [Huber, Glick, Miller, Sutcliffe, 1993, с. 216].

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 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». 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.

2.2 История развития теории организационных изменений

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

Большинство ранних работ были сконцентрированы на процессной составляющей изменений, а точнее, на наиболее эффективных методах внедрения преобразований и преодолении сопротивления персонала. По мнению ряда авторов, на протяжении нескольких десятилетий в организационной науке доминировало понимание процесса организационных изменений «по Левину». Предложенная социальным психологом Куртом Левином в 1951 г. трехэтапная схема «размораживание — изменение — замораживание» и сегодня остается наиболее распространенным общим «рецептом» по внедрению изменений в организации.

В середине 1990-х гг. некоторые исследователи отмечали, что вся теория организационных изменений, к сожалению, может быть сведена к идее Левина. Продолжает жить и его концепция о сопротивлении изменениям, которая постоянно фигурирует в многочисленных работах о причинах сопротивления изменениям и способах борьбы с ними. Например, в обзоре исследований по организационным изменениям, написанном Арчилом Арменакисом, среди работ по процессной составляющей рассматриваются пяти-, семи-, девятифазные модели внедрения организационных изменений, которые, по сути, можно считать детализациями разной степени трехфазной модели К. Левина.

Дальнейшие направления исследований в попытке обозначить какие-либо ориентиры во всем многообразии организационных изменений логично привели к созданию разнообразных классификаций этого феномена. Большинство из них так или иначе опирается на разграничение между

инкрементальными и радикальными (эволюционными и революционными, кумулятивными и дискретными) изменениями.

Впервые подобное разделение было сделано в начале 1970-х гг., когда Ватцлавик, Уикланд и Фирш ввели понятия изменений первого и второго порядка. Под изменениями первого порядка понимались незначительные «вариации вокруг основной темы», а под изменениями второго порядка — кардинальный прорыв, не имеющий связи с прошлым. На наш взгляд, эта классификация является достаточно общей, позволяя интерпретировать ее как относительно содержания и процесса изменений, так и обеих характеристик вместе. С одной стороны, это является ее преимуществом (высокая степень обобщения), а с другой, привнесло некоторую путаницу в работы по изменениям, т.к. в каждом случае нужно уяснить, что именно имеет в виду автор, используя эту классификацию.

В целом ситуация в этом направлении организационной науки к началу девяностых годов двадцатого века была охарактеризована одним из авторов следующим образом: «Несколько теоретических предположений повторяются без дополнения или развития, несколько дружеских советов повторяются снова и снова без доказательства или опровержения, и несколько сильных эмпирических доказательств приводятся с благоговением, но без уточнения или объяснения».

Однако в 1990-х гг. наука все же постепенно начала выходить из замкнутого круга благодаря новой волне исследователей, пытающихся найти новые подходы к изучению организационных изменений. С одной стороны, они привнесли сравнительный, кроссорганизационный анализ и заимствования из других наук, таких как математика, физика и теория хаоса, а с другой — попытки улучшить исследовательский инструментарий и более четко понять его ограничения. Кроме того, активизировались попытки создать универсальную схему, позволяющую обобщить различные теории изменений.

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

3 ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ИДЕИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1. Классификация организационных изменений
2. Компоненты процесса преобразований.

3.1 Классификация организационных изменений

Для достижения стратегического преимущества менеджеры 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.

Изменения в технологиях — это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность. Эти перемены планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции. Перемены в технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и ход работы.

Изменения в товарах и услугах имеют отношение к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг. Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, принадлежащую на компанию, или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

Изменения в стратегии и структуре организации относятся к административной сфере, включающей контроль и управление. Здесь изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Для университета системные изменения сверху — это, например, новый, более эффективный учебный план. Уменьшение размеров корпорации, реструктуризация — все это примеры структурных изменений.

Изменения в культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции. В современных учебниках по менеджменту реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы качества относятся к изменениям в культуре.

Первые два типа организационных изменений — изменения в технологии и изменения в товарах и услугах подробно рассматриваются в рамках инновационного и производственного менеджмента и выходят за рамки данного учебного пособия, в котором основной акцент сделан на двух последних типах изменений — перемены в стратегии и структуре и изменения в культуре. Изменения в стратегии и структуре рассматриваются на примере проведения реструктуризации управления компанией — изучаются этапы проведения организационного анализа, связь стратегии и структуры, подходы к реструктуризации управления компанией. Изменения в культуре рассматриваются на примерах проведения реинжиниринга и

внедрения системы всеобщего управления качеством и создания обучающейся организации.

Эти четыре типа изменений взаимосвязаны — перемены в одном ведут к переменам в другом. Новый тип изделий может потребовать изменений в технологии производства, а изменение структуры — новых навыков от сотрудников.

Организация — взаимосвязанная система, и изменение какой-то одной ее части вовлекает в процесс перемен и другие. Однако в самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений.

По мнению Р. М. Кантер, управление изменениями происходит на трех уровнях:

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 самую 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. Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

3.2 Компоненты процесса преобразований

Рассмотрим компоненты процесса преобразований, необходимые для успешного внедрения перемен. Чтобы успешно воплотить изменения в жизнь, менеджеры должны удостовериться, что в организации присутствуют все указанные компоненты. Если отсутствует хотя бы один из них, перемены не осуществляются. Обратимся к опыту известной консультационной компании

McKinsey, чтобы определить основные компоненты процесса преобразований.

Стив Дихтер (Steve Dichter), Крис Гэньон (Chris Gagnon) и Ашок Александер (Ashok Alexsander) — сотрудники McKinsey — считают, что *успех преобразований зависит от основных компонентов процесса преобразований, таких как «трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы».*

«Правильная организация перемен требует наличия, во-первых, так называемого «трехмерного пространства» процесса преобразований (в котором мог бы функционировать «трансформационный треугольник» — взаимно согласованная конструкция, позволяющая четко обозначить направления деятельности и соответствующее разграничение ответственности), во-вторых, «штурманской карты» (обеспечивающей выстраивание правильной последовательности действий), а в-третьих, свода «естественных законов» развития реформ.

Благодаря использованию этих компонентов программа глубоких преобразований становится логически организованной и обретает такие важнейшие качества, как *сфокусированность, интегрированность и, сбалансированность.*

Первый компонент процесса преобразований «Трехмерное пространство». Консультационный опыт авторов свидетельствует, что реализации отдельных специализированных программ недостаточно для успеха организационных изменений в целом. Компания может потратить много времени, денег и энергии на реализацию широкомасштабных инициатив по улучшению качества продукции, повышению квалификации персонала, изменению корпоративной культуры.

Сотрудники компании McKinsey предприняли детальное исследование опыта реформирования более 30 ведущих американских корпораций, во всех успешных программах присутствуют три главные «оси», формирующие «трехмерное пространство» процесса трансформации (рис. 3.1).

«Сверху вниз» — установление руководством основного курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения.

«Снизу вверх» — движение широких масс сотрудников корпорации, направленное на поиск новых подходов для преодоления возникающих трудностей и обеспечения роста эффективности.

«Горизонтальная» (межфункциональная) — реорганизация ключевых бизнес-процессов (установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением) для достижения принципиальных прорывов в таких областях, как затраты, качество и своевременность.

В целом три оси, представленные на рис. 1.1, образуют «трансформационный треугольник». Эта интегрированная и сбалансированная конструкция объединяет отдельные инициативы в целостную программу с прочными внутренними связями.



Рис.1.1. Интегрированный подход к реформированию компании

Отсутствие или неполноценность хотя бы одной из осей обрекает на неудачу всю программу. Слабая ось, направленная сверху вниз, означает, что топ-менеджеры не имеют четкого представления о том, в каком направлении следует концентрировать новые навыки и развивать инициативы. Если появятся проблемы с осью, направленной снизу вверх, снизится мотивация сотрудников, импульс движения вперед угаснет, возможности для повышения эффективности будут упущены, а новые принципы поведения и навыки не сформируются. Наконец, недостаточное внимание разработчиков программы к горизонтальной оси приведет к тому, что усилия по улучшению выполнения различных функций окажутся недостаточными и так называемая критическая масса преобразований не будет набрана.

Сверху вниз. Программа изменений, создающая условия для повышения эффективности функционирования корпорации, должна начинаться с установления общего курса в виде комплекса четких, последовательных, постоянно генерируемых инициатив высшего руководства.

Снизу вверх. Одних только усилий, направленных сверху вниз, обеспечивающих концентрацию усилий на нужном направлении и условия для осуществления трансформации, для достижения цели недостаточно.

По горизонтали. Трансформационные мероприятия, предпринимаемые по вертикальным осям (то есть сверху вниз и снизу вверх), ограничиваются, по сути, рамками существующей организационной структуры. Рано или поздно предоставляемые ими возможности повышения эффективности оказываются исчерпанными. В этом случае шансы на прорыв можно получить, только обратившись к горизонтальной (межфункциональной) оси.

Иными словами, надо осуществить коренную реорганизацию ключевых бизнес-процессов, установив принципиально иные взаимосвязи между работниками, направлениями деятельности и потоками информации.

Цель такой реорганизации — кардинальное повышение эффективности (от 25 до 75%, а иногда и более) бизнеса, воплощаемое в снижении издержек при одновременном повышении качества продукции и сокращении длительности производственного цикла. Для этого основной акцент в производственной деятельности и принятии решений перемещается с организации иерархических (вертикальных) связей на налаживание нового горизонтального взаимодействия, позволяющего преодолевать прежние ограничения (функциональные, географические и организационные).

Стороны трансформационного треугольника должны удовлетворять таким требованиям, как сфокусированность, интегрированность, сбалансированность и командная работа.

Сфокусированность. Компания может получать хорошие результаты, даже руководствуясь далекой от совершенства стратегией. Однако если цели сформулированы нечетко, эффективной работы ожидать не приходится.

Интегрированность. Все три оси должны быть задействованы одновременно и таким образом, чтобы они взаимно усиливали друг друга.

Сбалансированность. Особое внимание следует уделить каждой из осей. Если центр тяжести смещен к инициативам, идущим сверху вниз, то существует риск появления цинизма и непонимания у рядовых служащих. При чрезмерном увлечении начинаниями по оси, направленной снизу вверх, сотрудники могут сосредоточиться на совершенно незначительных вопросах. Уклон же в сторону горизонтали способствует выработке столь сложного решения по перестройке соответствующих процессов, что его реализация окажется компании не по силам.

Командная работа. Команды — критически важный элемент всех сторон такого треугольника. При развертывании мероприятий по оси, идущей сверху вниз, необходимо сформировать команду топ-менеджеров, которые будут руководить процессом преобразований и интеграцией осуществляемых инициатив. Нарастивание усилий по оси, направленной снизу вверх, в конечном счете приведет к образованию на нижних уровнях всех подразделений сотен команд, занимающихся поиском путей повышения эффективности. Активизация усилий по горизонтальной оси потребует создания команд для управления ключевыми бизнес-процессами.

Второй компонент процесса преобразований «Штурманская карта». Она дает менеджерам возможность правильно проложить курс, а также выявить пропущенные повороты, которые могут оказаться причиной замедления в продвижении вперед.

Фаза 1. Установление курса. Цель - убедить весь персонал корпорации в необходимости срочной трансформации и четко указать новое направление перемен. Главные действия, предпринимаемые в первой фазе:

- анализ рыночной ситуации и состояния компании — нужно подчеркнуть потребность в изменениях, привлечь внимание к препятствиям, которые придется преодолеть, и обрисовать потенциальные выгоды, ожидающие компанию в результате реформ;

- реализация программы семинаров и других подобных мероприятий — необходимо содействовать формированию (сначала у топ-менеджеров, а затем и у всего персонала) общего видения предстоящих перемен и приступить к разработке действий, которые позволят превратить это видение в реальность;

- изучение опыта реформирования других компаний — помогает персоналу набраться смелости, укрепиться в своей убежденности, а также глубоко осмыслить, что даст фирме продвижение по тому или иному пути развития.

Фаза 2. Планирование процесса. Цель — трансформировать составленное на первом этапе общее видение перемен в специфический набор целевых параметров эффективности и разработать схему процессов, относящихся к трем рассмотренным выше осям, которые обеспечивают достижение требуемых показателей. Главные действия:

- создание центральной структуры для руководства процессом трансформации;
- определение специфических целевых параметров эффективности;
- привязка целевых параметров к определенным организационным подразделениям;
- разработка методов повышения эффективности.

Фаза 3. Повышение эффективности. В третьей фазе запланированные на втором этапе шаги осуществляются в реальной жизни и начинают влиять на результаты деятельности компании. Теперь «трансформационный треугольник» полностью вступает в игру.

Сверху вниз. Непрерывные усилия, связанные с повышением информированности персонала о предстоящих переменах и обеспечением их поддержки, дают свои плоды. Интенсифицируется многостороннее общение, начинается обучение сотрудников, проводятся конференции менеджеров, на которых они делятся опытом и рассказывают о наиболее эффективных методах воплощения нового видения в жизнь.

Снизу вверх. Команды сотрудников начинают с реализации локальных пилотных проектов (для шлифовки описанной в фазе 2 методологии), а затем распространяют действие выполняемых ими программ на другие подразделения. Они сопоставляют нынешний уровень эффективности компании с целевым и разрабатывают планы проведения мероприятий, позволяющих ликвидировать разрыв между этими уровнями.

По горизонтали. Межфункциональные команды проводят пересмотр бизнес-процессов, которые были выделены топ-менеджерами на втором этапе как требующие первоочередного внимания. Инициативы, идущие снизу вверх и по горизонтали, должны осуществляться в нужной последовательности, для чего необходимо тщательное планирование.

Фаза 4. Перегруппировка. Роль высшего руководства заключается в систематическом отслеживании необходимых на данный момент изменений и осуществлении адекватных действий для их институционализации.

Основные изменения происходят в следующих трех областях:

- *Структура.* Функции операционного и административного персонала станут пересматриваться по мере того как менеджеры будут все больше сосредотачиваться на создании стоимости и уточнять свою роль в поддержке реформ.

- *Системы.* Информационные системы подвергнутся коренной трансформации в связи с кардинальным изменением объема и содержания информации, доступной для рядовых исполнителей, и по мере того как команды сотрудников смогут лучше определять свои информационные потребности.

- *Персонал.* Будут четко сформулированы качества и навыки, которыми должны обладать сотрудники компании. Соответственно, придется пересмотреть требования к принимаемым на работу лицам и условия карьерного продвижения служащих.

Третий компонент процесса преобразований «Естественные законы». Для успеха проведения изменений важно строгое соблюдение ряда руководящих принципов- «естественных законов» преобразований.

Цель реформ, — повышение эффективности. Этот принцип часто забывают, особенно теперь в связи с усиленным вниманием к повышению качества, улучшению сервиса, делегированию полномочий, накоплению новых навыков и формированию новой корпоративной культуры.

Выбор стратегии и реорганизация корпоративной структуры, имеют значение. Правильно ориентированная стратегия и жизнеспособная организационно-экономическая структура должны стать базисом преобразований.

Команды сотрудников — основные строительные элементы.

Процесс преобразований основывается на ценностях компании. Руководители обязаны четко изложить свое мнение об истинных ценностях и их связи с проблемой повышения эффективности компании. Им следует также четко сформулировать правила делегированного принятия решений, которых будут придерживаться сотрудники на нижних уровнях (воплощение принципа повышения ответственности рядовых сотрудников).

Преобразования, должны быть эволюционными и основаны на развитии новых навыков.

Необходимость концентрации усилий на ограниченном количестве целей.

Таким образом, представленные компоненты процесса трансформации («трехмерное пространство», «штурманская карта» и «естественные законы») позволяют упорядочить представление о многочисленных подходах к проведению организационных изменений, разработать надежный план трансформации компании и объединить беспорядочный набор отдельных инициатив в логически организованную программу.

Вопросы для обсуждения

1. Какие Вы знаете подходы к определению организационных изменений? Можете ли Вы предложить свое определение, на Ваш взгляд, отвечающее потребностям современного менеджера?

2. К какому типу организационных изменений относится реинжиниринг бизнес-процессов? На каком уровне организации он осуществляется? Обоснуйте ответ.

3. Нарисуйте «штурманскую карту» процесса преобразований для знакомой Вам российской компании. Из каких фаз она будет состоять?

4 ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

1. Причины сопротивления изменениям

2. Методы преодоления сопротивления изменениям

4.1 Причины сопротивления изменениям

Большинство попыток добиться организационных изменений оканчиваются неудачей. В начале 1990-х гг. были опубликованы результаты двух независимых исследований, проведенных компаниями Arthur D. Little и McKinsey & Co., которые обнаружили, что из сотен предпринятых в разных корпорациях программ всеобщего управления качеством (TQM) примерно две трети «завершились ничем, потому что не дали ожидаемых результатов».

Чтобы понять причину неудач, нам нужно научиться мыслить как биологи, считает Питер М. Сенге. Для начала стоит осознать, что большинство программ по преобразованию организаций проходят через однотипный жизненный цикл (рис. 1.2).

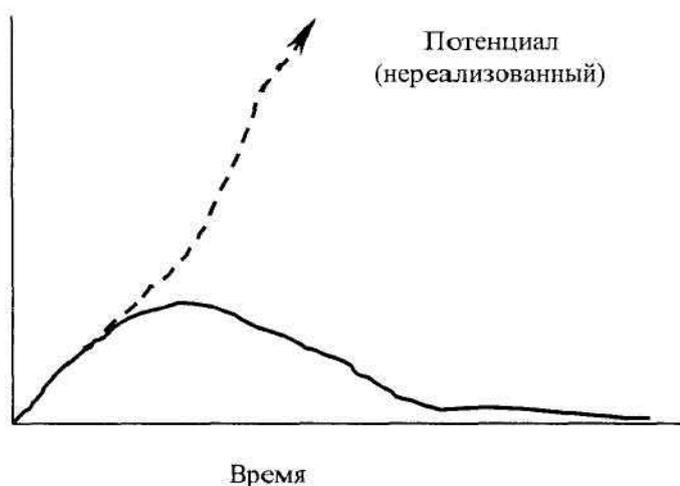


Рис. 1.2. Диаграмма жизненного цикла большинства процессов преобразований

Вначале программа преобразований, будь то программа всеобщего управления качеством, реинжиниринг, создание обучающейся организации или любая другая, имеет определенный успех, но затем реформы начинают

буксовать. Восходящая пунктирная линия на рис. 1.2 показывает потенциал развития преобразований.

Любой биолог сразу узнал бы эту кривую, поскольку точно такой же кривой описывают рост и «умирание» всего живого, даже того, что созревает и умирает «преждевременно». S-образная кривая развития настолько характерна для живых организмов, что получила собственное имя: сигмовидная кривая роста. Такова же динамика развития любых популяций: ускоренный рост, сменяющийся постепенным замедлением. Эта схема повторяется вновь и вновь, потому что им управляет универсальный механизм развития живого.

Серьезные инициативы по реформированию организаций, как правило, могут натолкнуться на препятствия, создаваемые существующей системой управления. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям.

Причины сопротивления изменениям. По мнению Марковского, существуют четыре основных урока, которые стоит усвоить по поводу сопротивления изменениям:

1. Сопротивление переменам неизбежно. Поскольку любое серьезное изменение затрагивает ожидания людей по поводу собственного будущего, сопротивление возникает как в случае негативного восприятия идеи перемен, так и позитивного.

2. Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от негативного либо позитивного восприятия.

3. Сопротивление может принимать явную или скрытую форму. Скрытое сопротивление более опасно, т.к. его нельзя выявить.

4. То, что люди говорят, часто не отражает того, что они на самом деле думают. Сотрудники компании редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений.

Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах.

К личным барьерам относятся, например:

- страх перед неизвестным, предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно при угрозе потери собственного рабочего места;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.

В качестве барьеров на уровне организации выступают:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
- сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

Этот перечень показывает, что уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке может быть учтена реакция персонала на изменения. В случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры.

Хеллер считает, что существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и различные методы преодоления этой негативности.

Таблица 1.1

Причины негативного отношения к изменениям и методы их преодоления

| Типы негативного отношения | Способы преодоления |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">РАЦИОНАЛЬНЫЙ</p> <p>Непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий</p> | <ul style="list-style-type: none"> • объяснить план более ясно и подробно; • описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата; • вовлекать каждого в команды повышения качества, чтобы продемонстрировать эффективность изменений; • создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов |
| <p style="text-align: center;">ЛИЧНЫЙ</p> <p>Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства</p> | <ul style="list-style-type: none"> • сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого; • представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими; • принять ответственность за прошлые неудачи; • представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений |

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ</p> <p>Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены</p> | <ul style="list-style-type: none"> • показать на примерах, почему старые способы больше не работают; • организовать серии встреч, чтобы сообщить детали плана перемен; • продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца; • объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс; • быть полностью искренним и ответить на все вопросы |
|--|---|

Интересным является метод сопротивления реинжинирингу, который Беннет назвал «обманывание процесса». Люди следуют новому процессу на бумаге, но продолжают использовать старые методы, чтобы справляться со всеми исключениями и сложностями, которые не были в явной форме упомянуты в новом плане. С другой стороны, особенно в организациях, не требующих сильной стандартизации, некоторые подразделения уже могут использовать процесс, который не хуже (а потенциально даже лучше), чем внедряемый процесс. Обе эти формы «обманывания» представляют собой сознательное и рациональное отвержение нового плана, а не простое невежество.

Суммируем подходы разных специалистов в области управления изменениями в некий общий список наиболее часто встречающихся причин сопротивления изменениям:

1. предсказуемый отрицательный результат. Часто 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 компаний считают, что результатом изменения станет увеличение объемов работы, а возможности получения вознаграждения сузятся.
3. необходимость ломать привычки. Изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек.
4. недостаточность информации. Организация не сообщает с должной эффективностью, что, 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. мятеж работников. Люди противятся изменениям потому, что воспринимают их как нечто, навязываемое им.

4.2 Методы преодоления сопротивления изменениям

Выделяют *восемь факторов преодоления сопротивления* изменениям (по Э.Хьюзу):

Фактор 1: учет причин поведения личности в организации:

- принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения;
- демонстрация получения индивидуальной выгоды.

Фактор 2: значение авторитета руководителя:

- достаточный авторитет
- формальный или неформальный
- достаточность власти и влияния

Фактор 3: предоставление информации группе:

- важная информация, относящаяся к делу.

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 к процессу изменений лидера из числа сотрудников (без отрыва от основной работы).

Фактор 8: информированность членов группы:

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

Выделяют несколько универсальных *методов преодоления сопротивления*:

1) *Метод «информирование и общение»*. Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Представление о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать их необходимость и логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером более высокого звена для менеджеров низших уровней. Иногда такие семинары-презентации могут занимать несколько месяцев. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратеги» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при их осуществлении. Эта

программа требует времени и усилий, если ее реализация связана с участием большого количества людей.

2) Метод «участие и вовлеченность». Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они часто могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда — отрицательный, т.е. некоторые менеджеры считают, что сотрудники всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие полагают это безусловной ошибкой. Обе позиции могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одна из них не является идеальной.

3) метод «помощь и поддержка». Поддержка может осуществляться через предоставление свободного времени служащим для обучения новым навыкам, возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство людей. Основным недостатком этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и, тем не менее, часто терпит неудачу. Если же времени, денег и терпения просто нет, то использовать методы поддержки не имеет смысла.

4) метод «переговоры и соглашения». Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в стимулировании активных или потенциальных противников изменения. Достижение соглашения — сравнительно легкий способ избежать сильного сопротивления, хотя он, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим. Особенно в тот момент, когда менеджер дает понять, что готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления. В этом случае он может стать объектом шантажа.

5) метод «манипуляции и кооптации». Одна из наиболее распространенных форм манипуляции — кооптация - предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива — предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация — относительно дешевый и легкий способ добиться поддержки отдельного индивидуума или группы служащих; более дешевый, чем переговоры, и более быстрый, чем участие. Он имеет и ряд недостатков. Если люди чувствуют, что их просто дурачат, чтобы они не сопротивлялись изменениям, что с ними обращаются не на равных или им просто лгут, то их реакция может быть крайне отрицательной. Кроме того, кооптация может создать еще и дополнительные проблемы, если кооптированные используют свои возможности оказывать влияние на организацию и реализацию изменений путем, который не отвечает интересам организации.

б) метод «явного и неявного принуждения». Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т.д.), реального увольнения, перевода на более низкооплачиваемую работу.

Таблица 1.3

Методы преодоления сопротивления изменениям

| Подход | Этот подход обычно используется в ситуациях: | Преимущества (достоинства) | Недостатки |
|-----------------------------|---|--|---|
| Информирование и общение | При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе | Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений | Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей |
| Участие и вовлеченность | Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления | Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения | Этот подход может потребовать много времени |
| Помощь и поддержка | Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям | Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям | Подход может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени и тем не менее потерпеть неудачу |
| Переговоры и соглашения | Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений | Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления | Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров |
| Манипуляции и кооптации | Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими | Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления | Этот подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют |
| Явное и неявное принуждение | Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда | Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления | Рискованный способ, если люди остаются недовольными |

| | | | |
|--|--|--|------------------------|
| | инициаторы изменений обладают значительной силой | | инициаторами изменений |
|--|--|--|------------------------|

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите основные причины негативного отношения и сопротивления переменам. Какие, на Ваш взгляд, наиболее труднопреодолимы?
2. С помощью каких методов можно преодолеть сопротивление переменам в организации?
3. Почему же, несмотря на известность этих методов, программы изменений терпят неудачу?

5 МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Модель изменений К.Левина
2. Модель управления изменениями Л. Грейнера
3. Теория *E* и теория *O* организационных изменений
4. Модель преобразования бизнеса Ф.Гуиера и Дж. Келли
5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак

5.1 Модель изменений К.Левина

Трехступенчатый подход американского социолога Курта Левина говорит о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности. Факторы, которые «подталкивают» к изменениям, и силы, направленные на сохранение стабильности, он назвал, соответственно, «побуждающими» и «ограничивающими» силами. При равенстве этих сил в организации сохраняется устойчивое положение.

Осуществление изменения предполагает либо возрастание значения побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих, либо некую комбинацию взаимодействий, приводящих к нарушению их баланса. На рис. 1.3 представлены силы, поддерживающие равновесие в организации, которая недавно претерпела серьезные изменения.



Рис. 1.3. Баланс факторов, поддерживающих стабильность положения компании, столкнувшейся с серьезными проблемами

Модель представляет собой последовательность трех этапов процесса изменений:

- **«Размораживание».** Необходимо что-то предпринять, чтобы сломать существующую практику. Большинство организаций чрезвычайно привержено старым методам ведения дел и отменяет любые попытки изменений, поэтому требуются радикальные шаги, цель которых заключается в том, чтобы представить членам организации информацию о текущем положении дел, которую они игнорировали или не учитывали. Следует обосновать необходимость изменений и подробно рассказать о предлагаемых методах реформ.
- **Движение.** На этом этапе выполняются запланированные мероприятия для изменения поведения работников или отделов.
- **«Замораживание».** Проводятся мероприятия, направленные на упрочение новой организационной практики. Игнорирование данного этапа может привести к возврату прежних методов работы. Следует убедить коллектив организации в эффективности новых методов, пропагандируя выгоды новой системы.

Трехступенчатый подход к изменению требует инвестирования значительных ресурсов, а также основанных на результатах исследований знаний условий, способных облегчить этапы «размораживания», движения и «замораживания».

Модель К. Левина предлагает общую схему изучения стадий развития организации, оставляя детали на усмотрение проводящих изменения индивидов. Несмотря на кажущуюся простоту, модель Левина ознаменовала собой появление нового направления в теории организационных изменений

— создание моделей управления изменениями, каждая из которых, так или иначе, опирается на эту «классическую» модель.

5.2 Модель управления изменениями Л. Грейнера

Лэрри Грейнер, более известный как автор модели жизненного цикла организации, разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями. Она представлена на рис.1.4 и состоит из 6 этапов. По сути, данная модель детализирует этапы модели Левина.

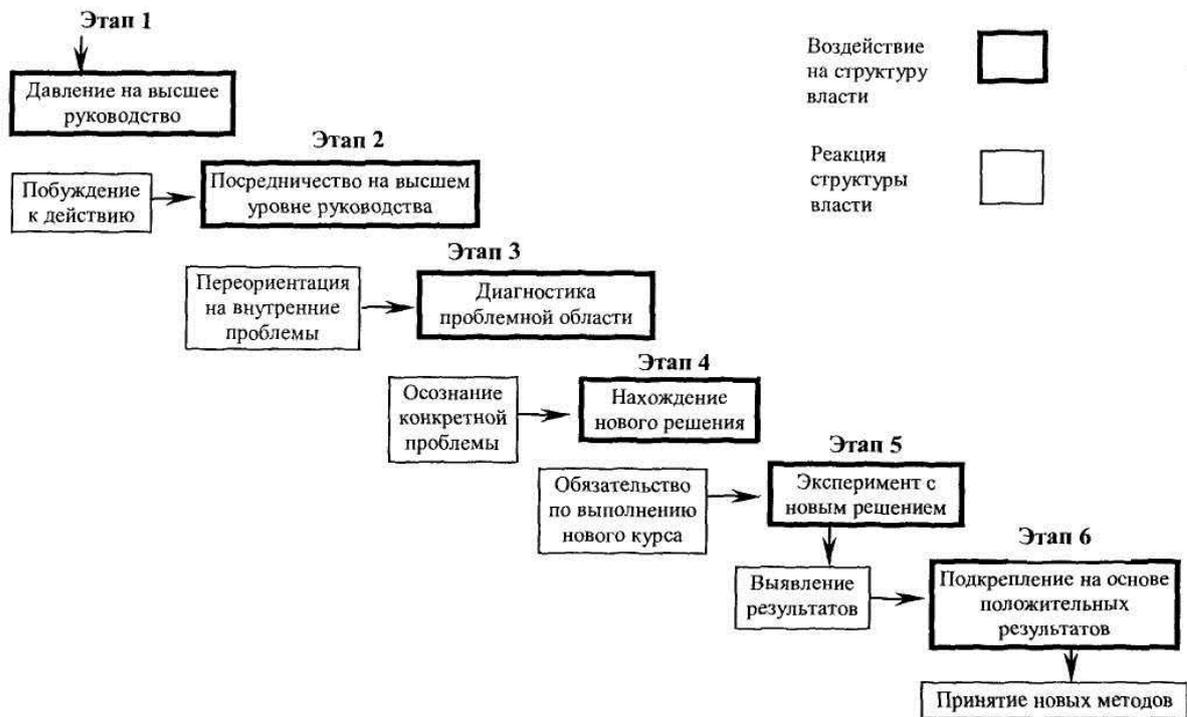


Рис. 1.4. Модель успешного проведения организационных изменений Л. Грейнера

Этап 1. Давление на высшее руководство. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, например снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства. 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. 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.

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. 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.

Участие работников в управлении изменениями. Еще одна заслуга Грейнера состоит в том, что он рассмотрел ситуации, для которых определил степень участия работников в проведении организационных изменений. Благодаря влиянию школы человеческих отношений, многими учеными рекомендуется использовать участие работников в управлении организационными изменениями. Однако многие ученые и исследователи в области управления отмечают, что не во всех ситуациях целесообразно использовать высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Грейнер определяет три способа распределения власти между различными уровнями организации (рис. 1.5).

Разделение полномочий. Подход к управлению изменениями с позиций разделения полномочий подразумевает высокую степень участия работников в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют действия, которые следует предпринять.

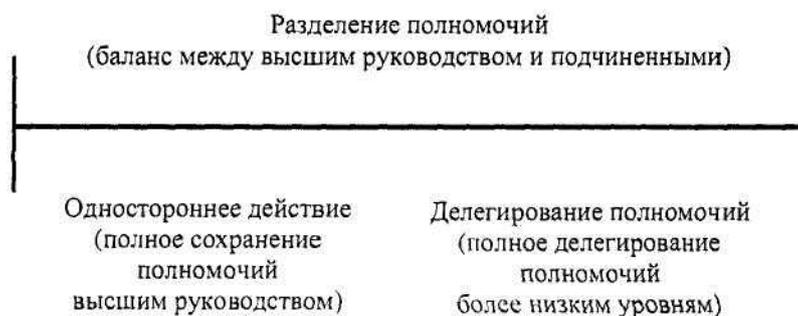


Рис. 1.5. Распределение полномочий для управления переменами

Односторонние действия. Такой подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. Односторонние действия, возможно, были бы эффективны в ситуациях, где подчиненные

восприимчивы к законной власти (как, например, военные организации), а необходимость в плюрализме мнений — минимальная.

Делегирование полномочий. Подход с таких позиций к осуществлению организационных изменений в целом соответствует либеральному стилю руководства. Руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления.

Преимущество делегирования полномочий состоит в том, что оно уменьшает возможность будущего сопротивления переменам и создает широкий диапазон мнений по данной проблеме. Недостатки этого подхода: возможное замедление реакции, качество решения может находиться под влиянием группового мышления, у подчиненных может отсутствовать необходимый опыт для взвешивания всех альтернатив в контексте общих целей организации.

Несмотря на то, что вышеописанная модель была предложена Грейнером достаточно давно, нужно отметить, что она не утратила своей актуальности и с успехом может применяться и в современных организациях. Если сравнить этапы модели Грейнера и советы экспертов по преодолению сопротивления изменениям (см. п. 4), можно заметить сходство и даже совпадение основных идей.

5.3 Теория *E* и теория *O* организационных изменений

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 *E* и теория *O*, являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса — Майкл Бир и Нитин Нория. **Теория *E*** исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. **Теория *O*** рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, исповедующие теорию *E*, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Руководители — приверженцы теории *O* — в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх. В табл. 1.4 представлены характеристики этих двух теорий.

Сравнительные характеристики теорий *E* и *O* организационных изменений

| Характеристики | Теория <i>E</i> | Теория <i>O</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 |

Быстрые, драматичные и болезненные изменения, которые могут потребоваться для повышения экономической эффективности компании, невозможно провести, используя теорию *O*, требующую длительных временных затрат. Кроме того, теория *O* не может предшествовать теории *E*.

Применение теории *O* организационных изменений предполагает создание атмосферы сотрудничества и доверия. И если после длительного периода создания такой организации руководитель провозглашает поворот целей преимущественно на экономическую эффективность, то доверие и приверженность, на формирование которых были потрачены годы, легко разрушаются. Поэтому можно утверждать, что в случае возникновения необходимости применения «последовательного подхода» имеет смысл реализация сначала теории *E*, затем теории *O*.

Однако основная проблема применения именно такого «последовательного подхода» заключается в том, что (как уже отмечалось ниже) требуется выдающаяся и незаурядная личность для того, чтобы осуществить переход от теории *E* к теории *O*. Можно сделать предположение, что применение «последовательного подхода» будет более успешным, если изменениями будут руководить два лидера, тщательно отобранных в соответствии с нужным стилем и философией управления для каждой из теорий — один на первой стадии, другой — на второй.

«Одновременный подход». Применение «одновременного подхода» требует от руководителя или, что более вероятно, команды руководителей знания инструментов и стилей управления как теории *E*, так и теории *O*. Их синтез требует одновременного и равного фокусирования как на увеличении прибыли, так и на развитии организационных способностей. Очевидно, что процессом изменений должен руководить сильный лидер, способный вовлечь сотрудников в процесс изменений. Но также очевидно, что для более успешного хода процесса изменений необходимо привлечь еще одного топ-менеджера, сделав его ключевым членом команды, руководящей изменениями. Второй лидер должен быть более мягким и ориентированным

на человеческие отношения, в то время как первый — более властный и твердый, ориентированный на достижение улучшений в работе.

Рекомендации для применения «одновременного подхода» в практике российских компаний.

Во-первых, «одновременный подход» невозможно использовать без привлечения команды менеджеров. Чрезвычайно трудно единолично обладать всеми знаниями относительно положений и инструментов обеих теорий. Во-вторых, без помощи консультантов не может обойтись ни одна компания, иницилирующая процесс изменений. «Одновременный подход» предполагает привлечение консультантов для поддержки процесса изменений, но не для управления изменениями. Нельзя возлагать всю ответственность за успех проведения изменений на консультантов. Успех будет полностью зависеть от энергии и знаний самих менеджеров. Консультанты нужны только на ранних стадиях процесса изменений для проведения экспертизы в специфических управленческих областях и для поддержки решений команды менеджеров. Необходимой составной частью работы консультантов является обучение менеджеров работе в команде. И, наконец, в-третьих, нужно помнить, что изменения — это трудный процесс, который всегда протекает довольно драматично на любом уровне. «Одновременный подход» позволяет избежать многих болезненных моментов благодаря созданию сильной корпоративной культуры, направленной на соблюдение интересов всех сотрудников компании. Давно доказано, что изменение только «жестких» элементов организации, таких как стратегия, структура и системы, без изменения «мягких», таких как культура, ценности и философия, — это путь в никуда. Необходимо создавать и развивать эмоциональную приверженность новым стратегиям и структурам, иначе «жесткие» элементы просто не будут работать.

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

Для описания системы организационных преобразований Гуияр и Келли выбрали уже не раз использовавшуюся аналогию между организацией и человеческим организмом. 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.

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 состоит из четырех широких «терапевтических» категорий, которые названы четырьмя элементами преобразования (рис. 1.6). Дословно в оригинале книги речь идет о «четырех R преобразования» (Reframe — рефрейминг, Restructure — реструктуризация, Revitalize — оживление, Renew — обновление).



Рис. 1.6. Четыре элемента преобразования

Рефрейминг — сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Этот элемент преобразования обращен к *сознанию* (мозгу) компании. Рефрейминг раскрывает корпоративное сознание, наполняя его новым видением перспективы и решимостью к переменам.

Реструктуризация — важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность. Она имеет дело с *организмом* компании, поэтому конкурентоспособность, т. е. необходимость быть подтянутым и соответствовать окружающей среде, имеет основное значение. Это та область преобразования, где отдача самая быстрая, а трудности, связанные с корпоративной культурой, самые существенные, поскольку там часто возникают неизбежные побочные эффекты, например увольнения и волнения среди работников.

Оживление (ревитализация) — возбуждение роста посредством установления *связи организма корпорации с окружающей средой*. 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. Оно включает создание нового метаболизма, быстрое

распространение знаний внутри фирмы, адаптацию к изменениям окружающей среды.

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.

Компании — это живые организмы. Подобно людям, им нужно целостное медицинское обслуживание, а не лечение отдельных органов.

Хромосомы элементов преобразования. Модель Гуияра и Колли основывается на предположении, что биокорпоративный геном определяют 12 «хромосом», по три хромосомы на каждый из четырех элементов преобразования. Каждая хромосома порождает биокорпоративную систему, и каждая глава книги посвящена одной из них. Роль команды руководителей заключается в том, чтобы действовать как генетические архитекторы корпорации. Роль лидера как генетического архитектора состоит, по существу, в программировании «кода» корпорации. С этой точки зрения, каждая хромосома и биокорпоративная система соответствует задаче высшего руководства компании.

Три хромосомы рефрейминга

1. *Достижение мобилизации.* Мобилизация — это процесс накопления умственной энергии, необходимой для поддержки процесса преобразования. Он означает расширение области мотивации и преданности с уровня индивидуумов на уровень команд и далее — на уровень всей организации.

2. *Выработка видения перспективы.* Мобилизация создает потенциал внутри организации как основу для построения лучшего будущего. Видение перспективы создает *чувство цели*, определяет смысл существования.

3. *Построение системы показателей.* Когда компания мобилизована и вооружена вдохновляющим всех видением перспективы, необходим набор показателей и определение действий для их достижения. Можно сказать, что система показателей создает *чувство преданности*

Три хромосомы реструктуризации

4. *Построение экономической модели* — действие, означающее систематический нисходящий анализ корпорации с финансовой точки зрения: от рассмотрения соображений, касающихся акционерной стоимости корпорации, до расчета издержек по видам деятельности и определения уровня обслуживания. Экономическая модель — это то же самое для корпоративного организма, что *сердечно-сосудистая система* для организма человека, которая снабжает кислородом все нуждающиеся в них части организма.

5. *Упорядочение физической инфраструктуры.* Перепроектирование физической инфраструктуры корпорации - корпоративный эквивалент *скелета человека*.

6. *Перепроектирование архитектуры работ.* В компании работа выполняется посредством сложной сети процессов, которая называется

архитектурой работ. Производственные процессы являются двигателем деловой жизни, биокорпоративной *мышечной системой*. Как и мышцы, производственные процессы могут рассматриваться по отдельности, но фактически они настолько взаимосвязаны, что изменение одного из них может оказать воздействие на все остальные. Первые два гена перепроектирования архитектуры работ включают принципы классического реинжиниринга. Третий ген переносит реинжиниринг в область *биореинжиниринга*.

Три системы оживления (ревитализации)

7. *Концентрация на потребностях рынка.* Оживление предполагает рост, и хорошо начать с обеспечения тех преимуществ, часто новых, еще неизвестных, к которым стремятся потребители и которые ведут к росту бизнеса. Рынок для корпорации — это то же, что *чувства* для человеческого организма; ориентация на рынок связывает корпоративный мозг и тело с окружающей средой.

8. *Изобретение новых видов бизнеса.* Рост бизнеса происходит даже тогда, когда новый бизнес запускается на пустом месте. Это требует «перекрестного опыления» потенциальных возможностей, которые зачастую рассеяны по всем направлениям бизнеса фирмы, и их творческого соединения для выработки новых предложений. Создание новых направлений бизнеса дает корпорации новую жизнь, поэтому рассматривается как корпоративный эквивалент человеческой *репродуктивной системы*.

9. *Информационные технологии меняют правила.* Технология во многих случаях может стать основой для новых способов ведения конкурентной борьбы. Технология подобна *нервной системе* человеческого организма, она связывает все части тела и позволяет испытывать ощущения, порождаемые окружающей средой.

Три системы обновления

10. *Разработка системы вознаграждения.* Структура вознаграждения порождает чувство удовлетворения, благодарности.

11. *Организация индивидуального научения.* Компании должны взять на себя заботу о развитии работающих у них людей, поощряя приобретение ими новых навыков и культивируя взаимное обучение. Индивидуальное научение способствует самоактуализации индивидуумов, которые составляют компанию.

12. *Развитие организации.* Корпорациям необходимо ориентироваться на обучение, чтобы они могли постоянно адаптироваться к меняющейся окружающей среде. Развитие организации воспитывает у индивидуумов чувство общности.

Следует отметить, что, в отличие от многих исследователей проблем организационных изменений, Гуияр и Келли не только обсуждают общие принципы, но и рассматривают конкретные приемы функционального менеджмента, полезные для реализации изменений. В то же время авторы

модели отдали должное и современным информационным технологиям, и методу реинжиниринга, преобразовав его в биореинжиниринг.

5.5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак

Монстр перемен — это универсальное определение, придуманное Дж. Дак для обозначения сложных, порой пугающих эмоциональных всплесков и социальных процессов, вырывающихся наружу подобно всплывающему из морской пучины мифическому дракону при любой попытке осуществить серьезные организационные изменения. Слияния компаний, реорганизация и прочие преобразования всегда затрагивают интересы людей, а это неизбежно сопряжено с явным (или, что хуже, неявным) проявлением чувств и задетого самолюбия. Основные положения модели:

Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий — 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 изменений, по мнению автора, обязательно 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, что делает процесс изменений еще более сложным и разочаровывающим как для них самих, так и для тех, кто идет следом.

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

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

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

2. *Реализация: надежная система управления.* Для успешного перехода в новое качество организации потребуются те же управленческие методы, что и в периоды относительной стабильности и «нормальной» деятельности (если такие вообще случаются). Однако в период радикальных изменений потребность в надежной системе управления становится абсолютной.

3. *Укрощение «монстра»: повышенное внимание к проблемам эмоционального и поведенческого плана, неотделимым от процесса организационных изменений, а также желания решать их.*

На третий элемент Дж. Дак особое внимание обращает— повышенное внимание к эмоциям, которые сопровождают процесс организационных преобразований. Лучше всего процесс эмоциональных потрясений можно проанализировать, изучив разработанную ею карту «кривой перемен».

Карта территории перемен. «Кривая перемен» — это карта местности, на которой проложен маршрут и нанесены сведения о повадках затаившегося тут же поблизости «монстра». Рассмотрим маршрут, по которому должна пройти организация, и поведение «монстра» перемен на каждом этапе.

Застой: «монстр» в спячке. Застой может быть обусловлен целым рядом факторов: слабостью стратегии, отсутствием лидера, изменениями на рынке, провалом продукта или нехваткой новых товаров и услуг, ограниченностью ресурсов (в первую очередь человеческих), устареванием технологий и процессов, а также невыполнением планов.

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

Подготовка: фаза, через которую руководители норовят перепрыгнуть. Стадия подготовки начинается буквально в момент принятия решения о начале преобразований. Необходимо создать новую организационную структуру, разделить функции и обязанности, определить перечень товаров, услуг и оборудования, критически важных для развития, не говоря уже об оптимизации производственных мощностей, и т.д.

Именно на фазе подготовки «монстр» мгновенно выходит из спячки и, потянувшись, провоцирует внутри организации множество мелких эмоциональных сотрясений.

Реализация: путешествие начинается. Приступая к фазе реализации, руководители оглашают общий план и конкретные задания. Одновременно с этим возникают новые иерархические отношения и процедуры. Вот тут-то «монстр» и выходит из укрытия, сотрясая своей поступью все вокруг. Начинается подлинный эмоциональный разгул.

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

Проверка на прочность: «монстр» блуждает по коридорам. Наконец наступает решающий этап процесса организационных изменений — этап, на котором вероятность провала особенно велика

Для того чтобы преобразования успешно прошли проверку на прочность, руководство должно управлять ожиданиями людей, их энергией и опытом. Конечно, неприятностей не избежать и в этом случае, однако признание неудач и готовность исправить положение способны творить чудеса, возрождая в людях доверие и высокий моральный дух. Когда люди выступают против «монстра» сообща, они, как правило, побеждают и тогда добиваются до последней фазы — фазы достижения цели.

Достижение цели: «монстр» повержен... на сей раз. На фазе достижения цели вся тяжелая работа и долгие часы бдения наконец начинают приносить плоды. Конкретные задачи решены, перемены в различных областях деятельности организации произошли и теперь работают друг на друга. Компания выглядит заново родившейся.

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

Резюме

1. К настоящему времени теория организационных изменений предлагает большое количество различных моделей управления изменениями, которые позволяют выработать общую идеологию и концепцию проведения изменений и являются хорошим практическим руководством. Наиболее интересными и полезными, на наш взгляд, являются модель изменений К. Левина, модель успешного проведения изменений Л. Грейнера, теория *E* и теория *O* организационных изменений, модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, модель «кривой перемен» Дж. Дак.

2. Модель изменений К. Левина является одной из первых моделей организационных изменений и может быть названа классической. Левин выделил три этапа процесса изменений: «размораживание», движение, «замораживание». Данная модель оказала колоссальное влияние на дальнейшее развитие теории организационных изменений. По мнению некоторых экспертов, почти все последующие модели в той или иной степени базируются на модели Левина, детализируя предложенные три этапа изменений.

3. Модель успешного проведения изменений Л. Грейнера состоит из 6 этапов: давление на высшее руководство; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения; эксперимент с новым решением; подкрепление на основе

положительных результатов. Если изменения протекают по этой модели, то, согласно Грейнеру, процесс изменений должен завершиться принятием новых методов работы организации.

4. Теория *E* и теория *O* — это два полярных подхода к процессу организационных изменений, представляют две разные стратегии процесса перемен. Теория *E* исходит из прима-га финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория *O* рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации. Выбор того или иного подхода зависит от нескольких факторов, в том числе: от характера и масштаба проблемы, стоящей перед организацией; личностных характеристик сотрудников; характера и содержания работы в организации; ценностных ориентации руководства и стиля лидерства.

5. Биологическая модель преобразования организации Ф. Гуияра и Дж. Келли состоит из четырех элементов преобразования («четыре R преобразования»): Reframe — рефрейминг, Restructure — реструктуризация, Revitalize — оживление, Renew — обновление. Каждый элемент содержит по три «хромосомы», или этапа, преобразования организации. Следуя заданной программе или плану и действуя как генетические архитекторы компании, руководители достигнут успеха в проведении организационных изменений.

6. Модель «кривой перемен» Дж. Дак включает в себя последовательность динамических фаз, названных «кривой перемен». Всего таких фаз пять: застой, подготовка, реализация, проверка на прочность и достижение цели. По мнению Дак, организационные изменения могут иметь успех только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется внимания не меньше, чем производственным.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте характеристику каждому этапу модели изменений К.Левина с точки зрения конкретных мероприятий.

2. Сопоставьте модели Левина и Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей?

3. Какую из моделей (*E* или *O*) взяли бы на вооружение Вы, если оказались бы на месте каждого из представленных менеджеров?

4. Сопоставьте «хромосомы» модели Гуияра и Келли с различными элементами человеческого организма. Насколько корректно авторы модели проводят параллель? Что можно было бы исправить или дополнить?

5. Какие проблемы лежат в центре внимания модели «кривой перемен» Дж. Дак? Согласны ли Вы с автором модели, что именно этим аспектам необходимо уделять самое пристальное внимание? Обоснуйте свой ответ.

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Мы не проводим изменений ради изменений, но мы всегда изменяем тот или другой процесс, как только будет доказано, что новый способ лучше старого; мы считаем нашей обязанностью убирать все препятствия, мешающие прогрессу.

Генри Форд

6 СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Общие принципы стратегического менеджмента
2. Виды стратегий изменений
3. Модель «переходного периода»
4. Модель «постепенного наращивания»
5. Модель «EASIER»
6. Мониторинг и контроль процесса изменений.

6.1 Общие принципы стратегического менеджмента

Ансофф в 1962 г. ввел понятие стратегического менеджмента. Идея была представлена на конференции в Университете Вандербилта (Vanderbilt University) в качестве ответа на возрастающую сложность современного бизнеса.

Стратегическое планирование ориентировано на взаимоотношения организации с внешним миром (например, продукты, рынки, окружающая среда) и направлено на разрешение проблем, основное внимание при этом сосредоточено на «жестких» (независимых и с трудом поддающихся влиянию) аспектах окружающей среды.

Стратегический менеджмент добавляет к внешним взаимоотношениям внутренние, включая такие элементы, как организация, стиль, корпоративная культура. В стратегический менеджмент помимо разрешения проблем добавлены функции внедрения и контроля. Стратегический менеджмент учитывает также социальные и политические аспекты функционирования компании.

Таким образом, стратегический менеджмент можно рассматривать как более полный способ управления бизнесом, рассматривающий не только рынки и принятие решений, но также и социальное развитие, внедрение и соответствие стратегии организационной структуре и корпоративной культуре. К 1980-м гг. стратегический менеджмент стал наиболее часто используемым термином и остается таковым и по сей день.

Менеджмент — это искусство выполнения задач посредством и с помощью отдельных людей или формально организованных групп.

Принципы стратегического менеджмента:

1. *Высший менеджмент должен искренне желать использовать принципы стратегического менеджмента и превращать это желание в позитивные действия.*

2. *Все решения должны приниматься объективно после того, как были приняты во внимание все доступные данные.*

3. *Если оценка проводится должным образом, результаты должны быть зафиксированы.* Ожидаемый эффект от принятия решения должен измеряться количественно везде, где только это возможно, чтобы можно было создать простую модель, относительно которой измерять проделанную работу.

4. *Планирование процесса коммуникации.* Старшие менеджеры должны проводить соответствующие беседы, чтобы вовлечь в создание плана ответственных за его выполнение людей и чтобы получить одобрение того, чьей обязанностью является определение общих темпов развития организации.

5. *Распространение подходов планирования в рамках компании должно быть всеобъемлющим.* Философия планирования должна пронизывать всю организацию, и каждый в организации должен быть знаком с описанными аспектами этого подхода.

Подходы к осуществлению изменений начинаются с применения власти в любом ее проявлении и заканчиваются применением разумных расчетов. Промежуточное положение между этими двумя крайними мерами занимает метод, основанный на переподготовке специалистов.

Подход «применение власти» с целью осуществления преобразований подразумевает использование принуждения. Использование власти как проявление автократического лидерства в целом не пользуется уважением в современных организациях. В прошлом автократическое управление послужило причиной подъема профсоюзного движения, сформировавшегося в противовес произвольному использованию управленческой власти. За исключением кризисных ситуаций, когда само существование организации находится под угрозой, применение власти не является тем методом, который нужен для осуществления преобразований.

Подход «применение разумных расчетов» основан на распространении информации до предполагаемого преобразования. В основе лежит предположение, что как только разум будет преобладать, участники преобразований сделают рациональный выбор.

Подход «переподготовка специалистов» представляет собой компромисс между двумя вышеописанными методами. Компромисс подразумевает определенный комплекс мероприятий, исключающих возможность как власти, так и разума осуществить желаемые преобразования. Организация осуществляет переподготовку специалистов для улучшения своего функционирования.

6.2 Виды стратегий изменений

Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения, — это не просто некоторая последовательность действий,

характеризующая выполнение обычной работы, а по сути стратегия осуществления изменений.

Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от нескольких факторов:

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

Стратегия изменения - подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает факторы, описанные выше. Не существует одной универсально оптимальной стратегии изменений, хотя часто можно услышать об успехах менеджеров, работающих как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления (особенно высшего), быстро осуществляющих масштабные изменения (например, приватизацию), без учета мнения, знаний, опыта и даже работы людей, которых затрагивают такие изменения. Данный подход может быть полезным в течение очень короткого времени, и использование его на более длительный срок часто приводит к большим издержкам, а не к позитивным изменениям, способствующим повышению эффективности организационных процессов.

Исходной **задачей** формирования стратегии изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему, и этот ответ требует поддержки со стороны членов организации.

Ключом к преодолению сопротивления и достижению успеха в осуществлении изменений является вовлечение всех участников организации в процесс перемен. Принцип вовлеченности означает, что все люди, на которых отразится изменение, будут всецело вовлечены в идентификацию потребности или проблемы и в выработку решения.

Чтобы обеспечить вовлеченность сотрудников, осуществляются различные действия со стороны менеджеров, которые зависят от выбранной степени вовлеченности.

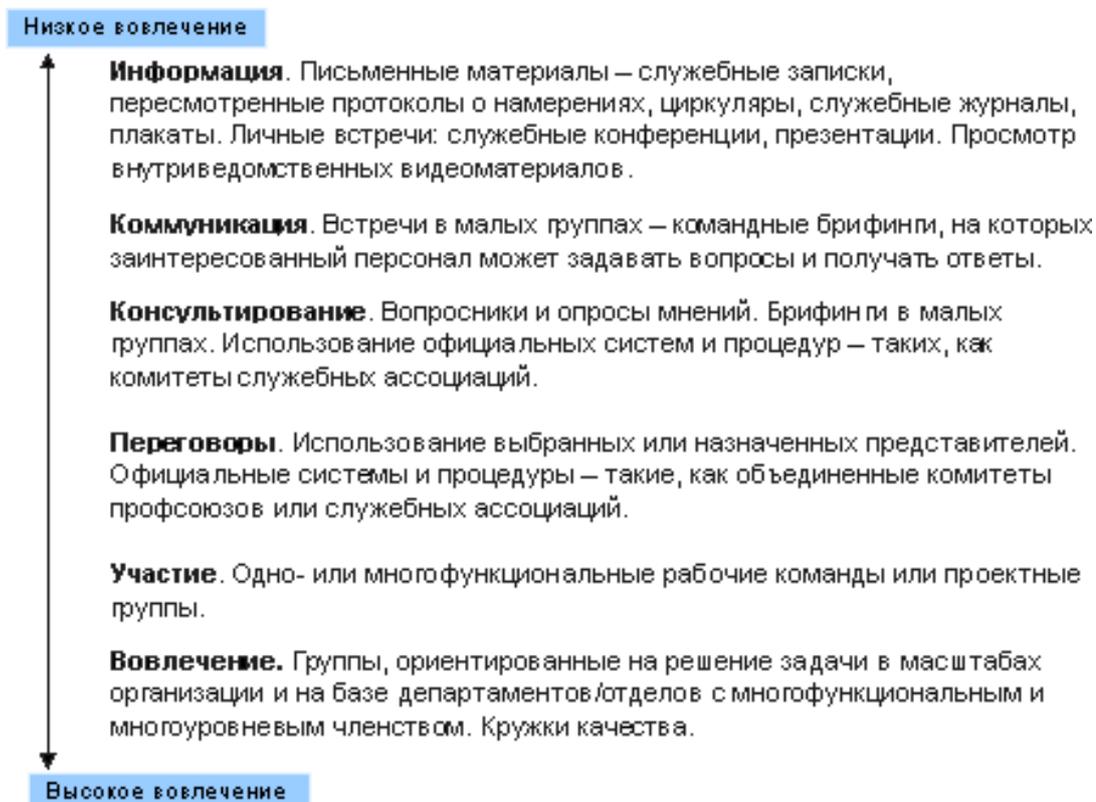


Рис. 2.1 - Действия со стороны менеджеров, которые зависят от выбранной степени вовлеченности

Все разнообразие стратегий изменений можно объединить в пять групп. В зависимости от выбранной стратегии используются различные подходы и способы, с помощью которых могут быть реализованы стратегии изменений.

Таблица 2.1

Стратегии изменений

| Стратегии | Подход | Способы реализации |
|---|---|--|
| 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: <ul style="list-style-type: none"> • по новым системам оплаты; • по использованию станков; • по новым информационным системам |
| Стратегия, ориентированная | Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое | Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые |

| | | |
|----------------------|---|-----------------------------|
| я на действия | модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии | подходы к вопросам качества |
|----------------------|---|-----------------------------|

При применении **директивной стратегии** менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана. Цель - осуществление изменений, которые должны быть проведены в сжатые сроки: естественно, при этом снижается эффективность использования каких-то других ресурсов. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолеть и подавлять сопротивление изменениям. Применение целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства, когда организация, образно выражаясь, «приперта к стене», а у ее руководителей сильно ограничены возможности для маневра и альтернативы выбора способа действий.

Применяя **стратегию, основанную на переговорах**, менеджер является инициатором изменения, проявляет готовность вести переговоры с другими группами по всем возникающим вопросам, пойти на необходимые уступки.

На осуществление стратегии переговоров уходит несколько больше времени — в процессе переговоров с другими заинтересованными сторонами сложно предвидеть результаты, так как трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки.

При использовании **нормативной стратегии** делается попытка не только заручиться согласием служащих на какие-то изменения, но и добиться чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации. Именно поэтому такую стратегию иногда называют «сердца и умы».

Аналитические стратегии используют технических экспертов для изучения поставленных проблем. 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, отличаются от аналитических в двух аспектах: во-первых, проблема не так четко определена, во-вторых, часто менеджер не оказывает существенного влияния на сотрудников, вовлеченных в планирование изменения.

Положение стратегии изменения в стратегическом континууме зависит от четырех факторов:

1. Степень и вид ожидаемого сопротивления. При условии равенства других факторов, чем больше сопротивление, тем труднее будет преодолеть его и тем в большей степени менеджеру придется «продвигаться» вправо по континууму, чтобы найти способы его снижения.

2. Положение инициатора изменения по отношению к сопротивляющимся, особенно в том, что касается его власти, полномочий. Чем меньшей силой обладает инициатор по отношению к другим, тем больше менеджеру — инициатору изменений придется продвигаться по континууму вправо. И наоборот, чем сильнее позиция инициатора, тем больше он может перемещаться влево.

3. Наличие соответствующей информации 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. Фактор риска. Чем больше реальная вероятность риска для выживания конкретной организации (при условии, что данная ситуация не будет изменена), тем больше следует перемещаться влево.

Существует несколько принципов управления процессом изменений.

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

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

В-третьих, необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации.

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

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

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

- обычная организационная структура может быть полностью ориентирована на текущее ведение дел и не рассчитана на какие-либо

дополнительные задачи по техническим причинам или из-за высокой рабочей нагрузки;

- в существующей структуре, что очень важно, могут глубоко корениться негибкость, консерватизм и сопротивление переменам, и будет нереально ожидать, что она сможет инициировать изменения и управлять ими;

- в некоторых случаях желательно осуществлять перемены поэтапно или же проверять их в ограниченном масштабе до принятия окончательного решения;

- изменения могут начаться спонтанно в одной части организации, и руководство может решить поддержать их, но расширять постепенно.

Существует несколько форм систем для проведения изменений в организации:

- Специальные проекты и задания
- Целевые и рабочие группы
- Эксперимент
- Показательные проекты
- Новые организационные подразделения
- Новые формы организации труда

6.3 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.

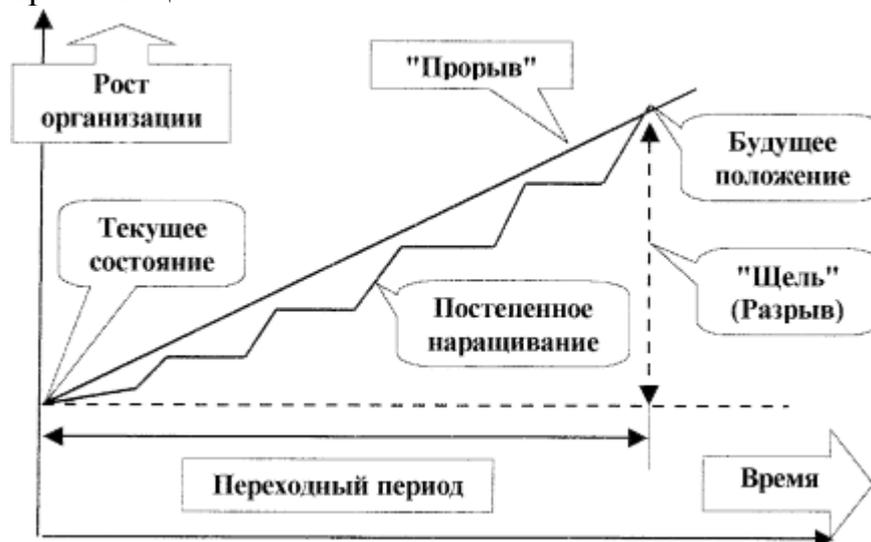


Рис. 2.2. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания»

Перемены, конечно, не являются гладким процессом. Неизбежны противостояния и проблемы. Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем является переходным, и, как правило, содержит в себе отдельные черты как настоящего, так и будущего периодов.

Проблема сопротивления переменам



Рис. 2.3. Проблема сопротивления переменам

Ключевым элементом модели переходного периода — анализ и прогноз ситуации. Чтобы удостовериться, что перемены воплощаются в жизнь, управляющие четко должны 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.

Можно отметить, что модель переходного периода может быть очень эффективна для таких организаций, где руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям относительно внешнего мира. Для лидера 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.

6.4 Модель «постепенного наращивания»

Если управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели, то он может воспользоваться **моделью постепенного наращивания**. При использовании этой модели или подхода организация предпринимает некоторые пробные, экспериментальные шаги, освещая подробно каждый сделанный шаг. Используя свежую 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.

Чтобы понять, как выглядит эта модель, надо обратиться к предыдущему разделу и взглянуть на рисунок «модели перемен». «Постепенное наращивание» изображено ломанной кривой. Началом кривой, также как и в модели переходного периода, является текущее состояние, а завершением — будущее положение. Руководством или менеджерами, которые управляют процессом перемен, совершается резкое, но незначительное изменение — шаг (каждый залом кривой). 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 следующие изменение (шаг). Таким образом, пошаговое изменение будет проходить до тех пор, пока у руководства не появится четкого видения положения организации в будущем. В результате формирования ясного представления о будущем состоянии организации руководство может осуществить прорыв к намеченным целям (последний залом кривой) и таким образом завершить процесс проведения перемен в организации. В итоге ломанная кривая достигнет той же точки (будущее положение), что и прямая кривая, изображающая модель переходного периода.

Преимущества модели «постепенного наращивания»:

- позволяет избежать очень многих ошибок при проведении перемен. Изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается тщательному анализу, и все возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе анализа.
- руководителям и менеджерам легче преодолеть или снизить возникающее как следствие изменений противостояние и сопротивление со стороны сотрудников.
- позволяет сократить риски принятия решений. Действия осуществляются последовательно в несколько шагов. 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.

6.5 Модель «EASIER»

Модель «EASIER» — модель управления изменениями. EASIER переводится с английского как «проще», а как аббревиатура расшифровывается следующим образом:

Envisioning — создание видения

Activating — активация

Supporting — поддержка

Implementing — внедрение

Ensuring -обеспечение

Recognizing — одобрение, признание

Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями.

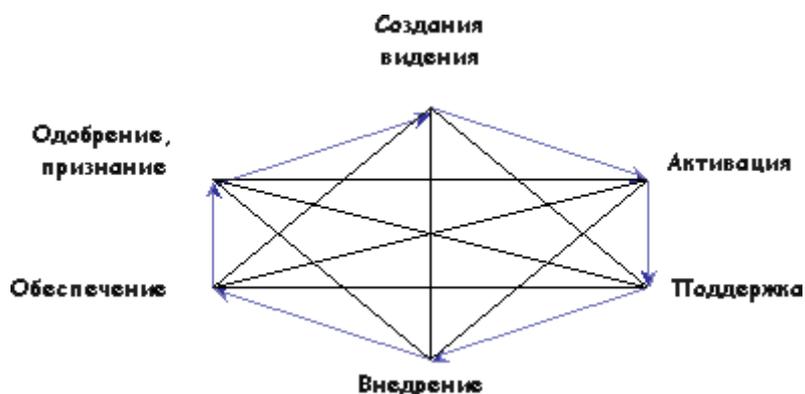


Рис. 2.2. Модель «EASIER»

Данная модель состоит из шести элементов. Первые три элемента, EAS, в большей степени поведенческие. Элементы IER скорее 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.

Смысл создания видения - определение как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения. При реализации данного элемента модели важным условием является формирование понятного и заслуживающего доверия видения (представления), которое показывает, как будет выглядеть эта часть организации после проведения изменений

Смысл элемента 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; 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.

Процедура разбиения включает в себя:

- средства преобразования изменений в детальные действия и задачи;
- обеспечение того, что все бюджеты и краткосрочные планы составляются именно исходя из планируемых изменений;
- механизмы измерения прогресса.

Стадия *обеспечения* включает в себя наблюдение и контроль. Планы проведения изменений обеспечивают некий каркас, в рамках которого необходим контроль — как для гарантии собственно осуществления запланированных действий, так и для подтверждения соответствия результатов этих действий нашим ожиданиям.

Последним шагом этого процесса является необходимость *признания* заслуг тех, кто помогает успешному проведению изменений. В рамках этого

этапа могут выплачиваться премии и надбавки к зарплате ключевым сотрудникам, проводиться интервью с их менеджерами там, где их роль обсуждалась и им была вынесена благодарность, а также использоваться другие поощрения.

6.6 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.

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 мотивацией и лидерством может оказывать сильный стимулирующий эффект и помогать разработке изменений.

Следуя успешному примеру японской промышленности, 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*.

Менеджеры должны тщательно планировать, чтобы не было перегрузки информацией. Следует следить как за процессом, так и за содержанием обратной связи.

7 УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

1. Основные подходы к принятию управленческого решения
2. Типы и формы управленческих решений

7.1 Основные подходы к принятию управленческого решения

Выделяются следующие подходы к принятию управленческого решения:

- подход на основе теории управления
- модель Карнеги
- модель инкрементального процесса принятия решения
- модель «мусорного ящика»

Этот *подход на основе теории управления* является основой рационального подхода, используемого менеджерами при принятии решений. Теория управления как отдельная наука возникла во время Второй мировой войны и имела поразительный успех при решении многих военных задач. Этот подход к принятию решений проник в корпорации и школы бизнеса, где изучались и разрабатывались необходимые методики.

Теория управления — отличный инструмент для принятия решений в организации тогда, когда проблемы поддаются анализу и переменные могут быть идентифицированы и измерены.

Одна из проблем, связанная с теорией управления, заключается в том, что количественная информация, как правило, небогата. Неформальные сигналы, которые выявляют существование проблемы, должны восприниматься непосредственно самими менеджерами. Окончательное решение наряду с количественными показателями может включать в себя также и качественные.

Модель принятия решений в организации, известная как *модель Карнеги*, была сформулирована в совместной работе Ричарда Кайерта, Джеймса Марча и Герберта Саймона, и получила такое название потому, что все эти авторы так или иначе были связаны с университетом Карнеги-Меллон. К решениям на уровне организации подключаются многие менеджеры, и что окончательный выбор решения менеджеры могут сделать только в коалиции.

Коалиция - альянс между несколькими менеджерами, одинаково представляющими себе цели организации и приоритеты проблемы.

Создавать коалиции при принятии решений необходимо так как:

- нередко бывает так, что цели организации не определены, а оперативные задачи подразделений — противоречивы.
- создание коалиций способствует выработке решения, которое поддерживается всеми заинтересованными сторонами.

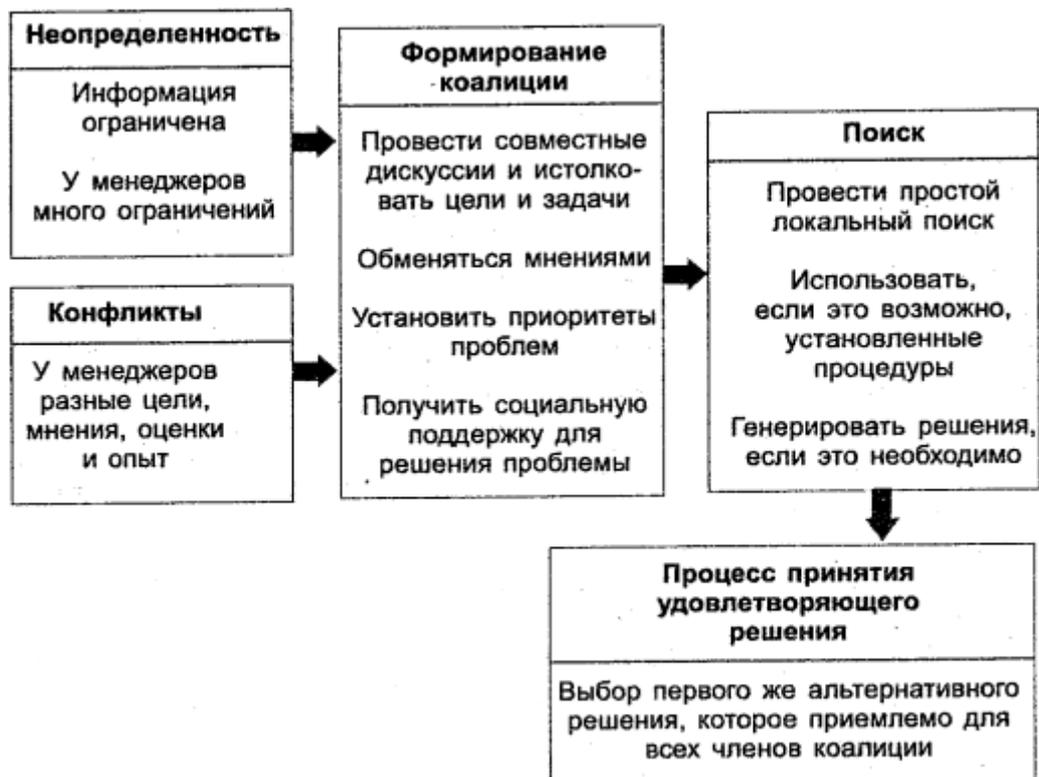


Рис. 2.3. Модель Карнеги

Модель инкрементального процесса принятия решений акцентирует внимание на структурной последовательности действий, предпринятых на протяжении всего процесса — с момента обнаружения проблемы до момента ее решения.

Схема принятия решений состоит из нескольких стадий. Каждый квадрат указывает на возможный шаг в последовательности принятия решений. Все шаги размещаются внутри трех основных фаз процесса: идентификации, разработки и выбора (рис.2.4).

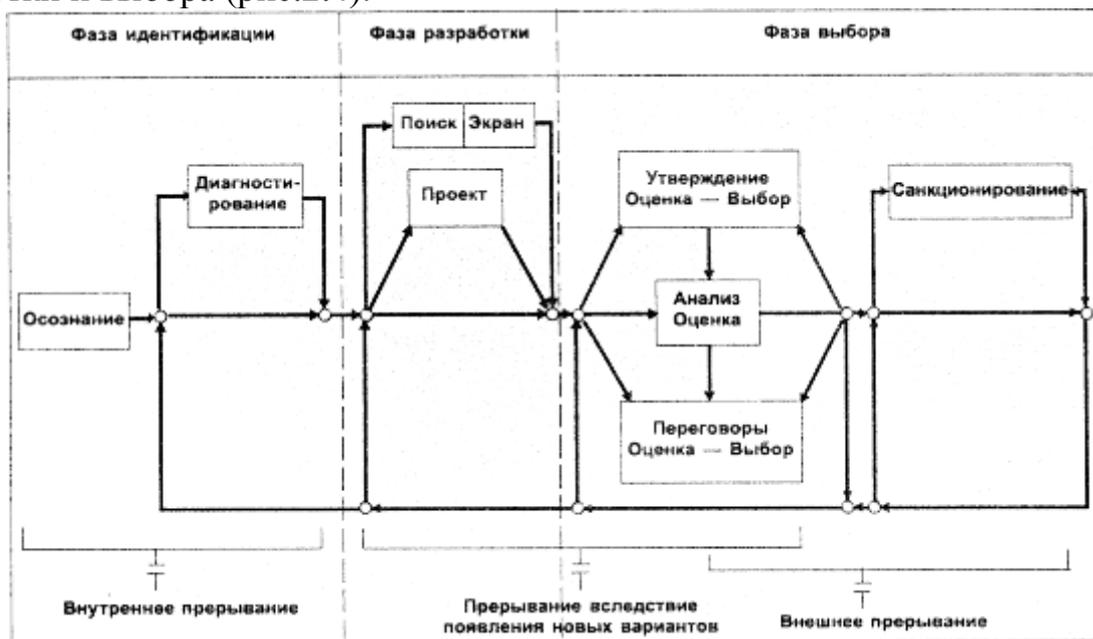


Рис. 2.4. Схема принятия решений в модели инкрементального процесса

Фаза идентификации начинается с осознания. Осознание означает, что один или несколько менеджеров начинают осознавать, что существует некая проблема и нужно принять решение. Проблема существует, когда изменяются какие-то элементы внешней среды или когда возникает ощущение, что работа внутри организации выполняется ниже предлагаемых стандартов. Вторым шагом — это *диагностирование*. На этом этапе, если это необходимо, определяют ситуацию вокруг проблемы, для чего нужно собрать дополнительную информацию. Диагностирование может быть систематическим или неформальным — все зависит от остроты проблемы. Острые проблемы не дают времени для всестороннего диагностирования; реакция должна следовать незамедлительно. Проблемы, лишенные остроты, обычно подвергаются более тщательному диагностированию.

Фаза разработки. На ней формулируется решение. Разработка решения идет по одному из двух направлений. Во-первых, могут быть использованы процедуры поиска для отыскания альтернатив в рамках набора готовых решений, имеющихся у организации. Для этого сотрудники организации могут покопаться в своей памяти, поговорить с коллегами или изучить формальные процедуры организации. Другое направление разработки — это проектирование решения, ориентированного на клиента. Потребность в нем появляется тогда, когда проблема необычна и существующий опыт, таким образом, не помогает. Разработка решения — это инкрементальная процедура нащупывания и построения решения, «кирпичик за кирпичиком».

Фаза выбора наступает тогда, когда из нескольких решений выбирается одно-единственное. Оценка и выбор могут производиться тремя способами.

Форма высказывания авторитетного мнения используется тогда, когда окончательный выбор — за одним человеком, который делает этот выбор, полагаясь на свой собственный опыт.

При проведении анализа альтернативы оцениваются на более систематической основе, например, с подключением методов теории управления

Форма переговоров имеет место тогда, когда в процесс выбора решения вовлечена группа лиц. При этом каждый из участников переговоров имеет свой интерес, и если он не совпадает с интересами других, может возникнуть конфликт. Обсуждение и переговоры ведутся до тех пор, пока не сформируется коалиция, подобная той, что описана в модели Карнеги.

Когда организация пришла к окончательному решению, его надо санкционировать - утвердить на всех уровнях.

Нижняя часть схемы изображает линии, направленные назад, к началу процесса принятия решения. Эти линии образуют петли, или циклы, составляющие процесс принятия решения. Решения не следуют упорядоченно от осознания через санкционирование. Возникают второстепенные проблемы, которые заставляют возвращаться назад, на более раннюю стадию. Это так называемые прерывания процесса решения. Если

Модель мусорного ящика была разработана с целью объяснения схемы принятия решений в организациях, чья деятельность является в высшей степени неопределенной. Майкл Коэн, Джеймс Марч и Джон Олсен, стоявшие у истоков создания этой модели, назвали условия крайней неопределенности организованной анархией, которая представляет собой экстремально демократичную организацию. Организованная анархия не полагается на нормальную вертикальную иерархию власти и бюрократические правила принятия решений. Она характеризуется тремя признаками.

1. Проблематичность предпочтений. Цели, задачи, альтернативы и решения плохо определены. Неопределенность характерна для каждого шага процесса принятия решения.
2. Нечеткая, плохо понимаемая технология. Причинно-следственные связи внутри организации сложно выявить. Всесторонняя информация, необходимая для выработки решения, недоступна.
3. Текучесть кадров. В организации наблюдается текучесть кадров. В дополнение к этому служащие слишком загружены и ограничены во времени для того, чтобы сосредоточиться на одной-единственной проблеме и ее решении. Участие в принятии любого решения оказывается нестабильным и ограниченным.

Решения в модели - результат независимых потоков событий, происходящих внутри организации. Имеются четыре вида потоков событий, имеющих отношение к процессу принятия решений в организациях.

1. *Проблемы.* Проблемы — это моменты неудовлетворенности текущей деятельностью и выполнением работы. Они представляют собой разрыв между желательным характером выполнения работы и текущей деятельностью. Проблемы отделены от решений и альтернатив. Проблема может привести к принятию решения, а может и не привести. И наоборот, решение может быть принято, а проблема останется нерешенной.

2. *Потенциальные решения.* Решение - чья-либо идея, предложенная к принятию. Подобного рода идеи составляют поток альтернативных решений, проходящий через организацию. Идеи могут быть привнесены в организацию как вновь появившимися там работниками, так и давними сотрудниками. Участники процесса могут просто увлечься определенными идеями и проталкивать их в качестве логических решений повсюду, независимо от существующих проблем. Привязанность к идее может послужить причиной того, что служащий начнет отыскивать проблему, к которой можно применить эту идею и, таким образом, ее подтвердить. Основным моментом, который следует принять здесь во внимание — это то, что решения существуют независимо от проблем.

3. *Участники принятия решения* это служащие, которые пришли в организацию и проходят сквозь нее. Люди нанимаются на работу, меняют должности и увольняются. Участники значительно расходятся в своих идеях, восприятии проблем, опыте, оценках и образовании. Проблемы и решения, осознаваемые одним менеджером, будут отличаться от проблем и решений, осознаваемых другим.

4. *Благоприятные возможности для выбора* — это, как правило, случаи, когда организация принимает решение. Они появляются тогда, когда подписываются контракты, увольняются люди или дается санкция на выпуск новой продукции. Кроме того, они возникают, когда наблюдается «нужный набор» участников, решений и проблем.

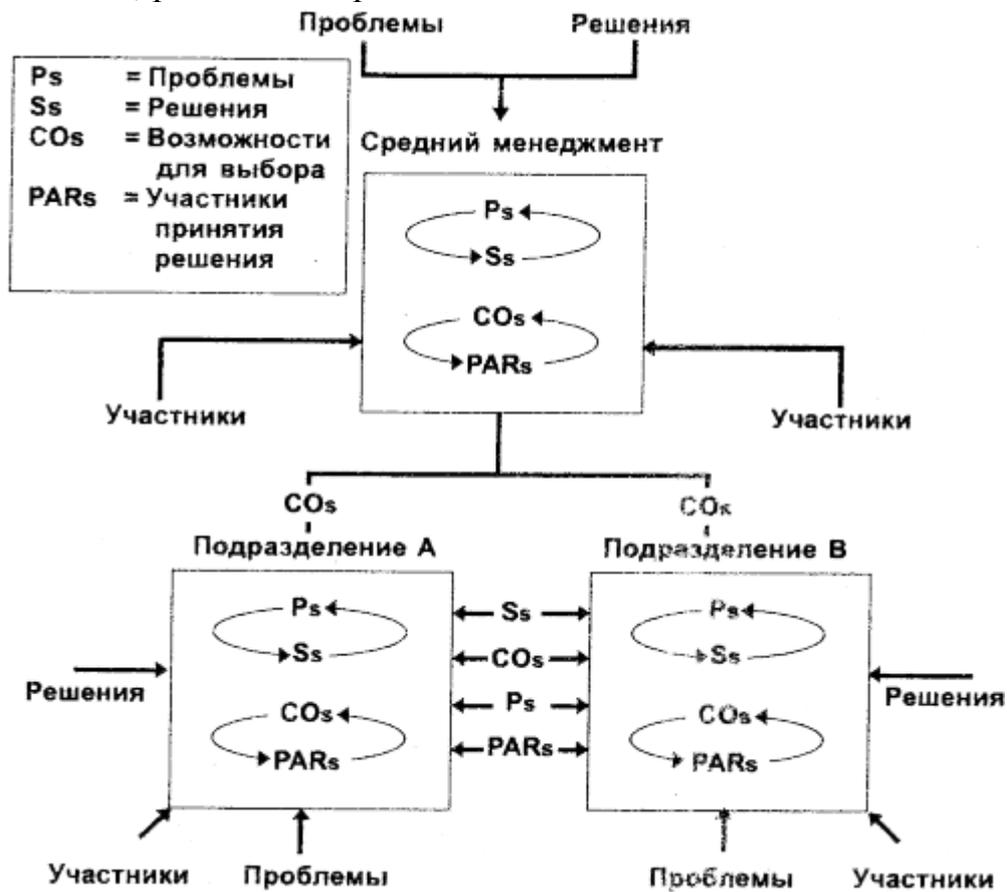


Рис. 2.5. Схема модели «мусорного ящика»

С учетом концепции четырех потоков общая схема принятия решений в организации приобретает случайный характер. Проблемы, предлагаемые решения, участники и выбранные решения — все это проходит через организацию. В определенном смысле, организация является большой корзиной для мусора, в которой все эти потоки смешиваются.

Таким образом, наблюдая организацию в целом и рассматривая ее в крайней степени неопределенности, можно увидеть, что есть проблемы, которые не решаются, и есть решения, которые не срабатывают. Решения не поддаются упорядочиванию и не являются результатом пошаговой логической последовательности. Ситуация может быть настолько сложной, что решения, проблемы и результаты совершенно независимы друг от друга. Когда они сталкиваются, то какие-то проблемы решаются, но большинство так и остаются нерешенными.

7.2 Типы и формы управленческих решений

В основе классификации управленческих решений могут лежать различные основания, но вне зависимости от типа эти решения должны в равной степени соответствовать общим требованиям, разрабатываться и приниматься соответственно технологии.

Основания типологизации управленческих решений (рис. 8.4):

- по характеру целей – операционные, тактические, стратегические;
- по количеству рассматриваемых целей – одноцелевые и многоцелевые;
- по характеру задач и содержанию – экономические, организационные, технологические, экологические, политические и т. д.;
- по причинам (источнику) возникновения – ситуационные, программные, инициативные, по предписанию (максимально притупляют инициативу сотрудников), эпизодические, периодические;
- по функциональному содержанию – плановые, организационные, контролирующие, прогнозные, регулирующие, учетные, аналитические, мотивационные;
- по уровням иерархии – решения высшего уровня менеджмента, решения среднего уровня менеджмента, решения первого уровня;
- по исходным методам формализации – графические, математические, эвристические, текстовые;
- по организационному оформлению – жесткие, ориентирующие, гибкие, нормативные;
- по психологическому содержанию – запрещающие (руководитель отказывает в поддержке предложения, отменяет задуманные подчиненными меры, запрещает отдельные действия, что чревато потерей опоры в коллективе), разрешающие и конструктивные (принимаются менеджером якобы по подсказке со стороны членов коллектива);
- по характеру организации разработки – единоличные, коллегиальные, коллективные (консультативные, совместные, парламентские);
- по временному горизонту – перспективные и текущие;
- по периоду реализации – долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;
- по частоте принятия – выборочные и систематические, повторяющиеся и разовые;
- по широте охвата – общие и специальные;
- по степени уникальности – рутинные (принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий, при отсутствии необходимости в проявлении творческого подхода), селективные (инициатива и свобода действий на данном уровне проявляется в ограниченных пределах), адаптационные (рассчитаны на дополнительные, непредусмотренные трудности, что требует сочетания творческого нестандартного подхода на основе новых идей с отработанными ранее возможностями) и новаторские (принимаются в сложных непредсказуемых ситуациях и содержат нововведения);

- по предопределенности – запрограммированные (стандартные и повторяющиеся, принимаемые по типичным ситуациям (до 90 % всех ситуаций) и представляющие собой результат реализации определенной последовательности шагов или действий, с минимальным числом возможных альтернатив) и незапрограммированные (решения, принимаемые в новых ситуациях и носящие разовый, творческий характер, во многом зависящие от здравого смысла и интуиции);
- по степени неопределенности – детерминированные (принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации), вероятностные (принимаемые в условиях риска), неопределенные (принимаемые в условиях практически полного отсутствия информации по проблеме);
- по способу передачи – вербальные, письменные, электронные;
- по отражению личности менеджера – уравновешенные (свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи), импульсивные (характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению, человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке), инертные (являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска, оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно), рискованные (напоминают импульсивные, обрабатывается этап обоснования гипотезы, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность), осторожные (характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью, болезненным отношением к ошибкам);
- по технологии принятия – стандартные, бинарные («за – против»), многоальтернативные, инновационные;
- по степени регламентации – регламентирующие (полностью направляют деятельность подчиненных, исключая их самостоятельность и требуя безусловной исполнительности), ориентирующие (определяют лишь основные моменты деятельности, в решении же второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных), рекомендуемые (контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы).

Э. А. Смирнов перечислил основные **формы разработки управленческих решений**:

Указ – решение главы государства, утвержденное парламентом.

Указание – решение, носящее методический, технологический характер и реализуемое в форме наставления или разъяснения.

Закон – решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер.

Акт – решение широкого круга государственных и общественных организаций.

Приказ (письменный или устный) – это решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном ее подразделении.

Распоряжение – это решение руководителя, не наделенного административными функциями.

Протокол – решение об отражении каких-либо событий, обстоятельств, правил.

Инструкция – решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий.

Договор – решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в коммерческих и некоммерческих сферах деятельности.

Соглашение – решение, формирующее общую позитивную инфраструктуру для какой-либо деятельности.

План – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации.

Контракт – решение, обычно коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств.

Положение – решение, представляющее собой набор законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность.

Правила – решения, учитывающие традиции организации и представляющие набор предлагаемых для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников и др.

С формами разработки соотносятся **формы реализации** управленческих решений:

Предписание – официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок.

Деловая беседа – специально организованная руководителем встреча с подчиненным, группой подчиненных или приглашенными специалистами для обмена мнениями по альтернативам разрешения проблемной ситуации.

Убеждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного требуемых прочных взглядов или понятий по содержанию управленческого решения для его выполнения.

Разъяснение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание управленческого решения.

Принуждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить управленческое решение путем угроз или повышенного вознаграждения.

Наставление – деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения управленческого решения.

Сообщение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения управленческого решения.

Личный пример – действия руководителя в среде подчиненных по заранее подготовленному сценарию для развития у них эффекта подражания авторитетам в технике выполнения управленческого решения.

Обучение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения управленческого решения.

Совет – деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами на пути выполнения управленческого решения.

Отчет (письменный и устный) – решение специалиста о результатах индивидуальной или коллективной проделанной работы по выполнению управленческого решения и др.

8 ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Принципы создания команд
2. Эффективность работы команды
3. Лидер команды стратегических изменений
4. Основные этапы развития команды стратегических изменений

8.1 Принципы создания команд

Существуют много разных способов объединения людей для разработки стратегии:

- стратегия вырабатывается руководителем организации, а вся необходимая информация предоставляется соответствующими отделами, службами и подразделениями. Такой процесс характерен для небольших и отчасти средних организаций;
- стратегия вырабатывается постоянно действующей группой, например, советом директоров;
- для выработки стратегии создается группа, возглавляемая руководителем организации, в которую входят руководители подразделений и специалисты;
- стратегия вырабатывается специально созданной для этой цели командой.

Команда - группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.

Существует несколько важных различий между группой и командой (табл.2.2)..

Таблица 2.2

Сравнительные характеристики работы команд и групп

| Группы | Параметр | Команды |
|---|----------------------------------|-------------------------------------|
| индивидуального вклада в работу | Производительность зависит от... | индивидуального и группового вклада |
| индивидуальная | Оценка результатов труда: | индивидуальная и групповая |
| достижении поставленных целей | Члены заинтересованы в... | формулировании и достижении целей |
| целями, поставленными вышестоящими руководителями | Работа определяется... | общими целями и обязательствами |

Выбор варианта работы — в командах или группах — зависит от многих внутренних и внешних факторов.

Таблица 2.3

Варианты работы в группах и командах

| Предпочтительнее работа в одиночку или в группах | Предпочтительнее работа в командах |
|---|--|
| Для решения простых задач или «головоломок» | Для решения сложных задач или «проблем» |
| Когда кооперация удовлетворительна | Когда для принятия решения необходим консенсус |
| Когда разнообразие мнений ограничено | Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения |
| Когда задачу необходимо решить срочно | Когда необходима высокая самоотдача |
| Когда достаточно узкого диапазона компетентности | Когда требуется широкий диапазон компетентности |
| Когда организация предпочитает работу с частными лицами | Когда организация предполагает использовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения |
| Когда необходим оптимальный результат | Когда необходим разносторонний подход (однако при этом следует помнить о групповом мышлении) |

Процесс формирования команды — задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только наличие правильно подобранных, высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда.

Стадии создания команды (Таблица 2.4):

1. Подготовка
2. Создание рабочих условий

3. Формирование и построение команды
4. Содействие в работе

Таблица 2.4

Характеристика стадии создания команды

| Стадия 1. Подготовка | Стадия 2. Создание рабочих условий | Стадия 3. Формирование и построение команды | Стадия 4. Содействие в работе |
|---|---|--|--|
| Решить, какую работу необходимо выполнить | Решить, нужна ли команда для выполнения задания | Решить, какую структуру управления должна иметь команда | Определить цели команды |
| Обеспечить команду всеми необходимыми материалами и оборудованием для выполнения работы | Удостовериться, что команда состоит из людей, действительно необходимых для выполнения работы | Установить границы: кто является, и кто не является членом команды | Прийти к соглашению относительно процесса выполнения заданий |
| Определить правила поведения, которые должны соблюдать все члены команды | Вмешиваться для устранения проблем | Пополнять команды материальными ресурсами | Замещать тех, кто покинул команду |

Первая стадия создания эффективной команды называется «предварительной работой». На данном этапе особенно важно правильно определить, насколько действительно необходимо создание команды. Для команд обязательно должны присутствовать четкая постановка целей и перечень навыков, необходимых для выполнения работы. Заранее принимается решение о сфере компетенции команды и определяется, будут ли команды работать только на совещательной основе консультаций по всем текущим проблемам с менеджером или им может быть предоставлена полная самостоятельность для исполнения задания.

Вторая стадия включает создание условий для работы. На этой стадии руководство организации определяет условия, в соответствии с которыми команда выполняет свою работу. Команды должны быть обеспечены ресурсами, необходимыми для успешной работы. Но, с другой стороны, если менеджеры не будут создавать соответствующие условия для работы команд, это будет способствовать их провалу.

Третья стадия включает процесс формирования и построения команды. Для того чтобы дать команде хороший старт, необходимо сделать следующее. Во-первых, менеджеры должны четко определить границы: кто является и кто не является членом команды. Иногда команды терпят крах только потому, что

членство в них некоторых лиц остается неопределенным. Устраняя подобную неопределенность, можно избежать беспорядка и расстройств планов. Во-вторых, члены команды должны разделять общую цель. Если этого не происходит, то провал в работе обеспечен. В-третьих, руководство организации должно объяснить команде ее задачу и степень ответственности за выполняемые функции — сделать абсолютно понятным, какие действия от нее ожидаются. Однако при этом не обязательно пояснять, как именно выполнить поставленную задачу. Будут ли члены команды нести ответственность за планирование и контроль своей работы? Если это так, то сферы компетенции каждого сотрудника должны быть рассмотрены и четко определены.

И наконец, начавшую функционировать команду необходимо обеспечить постоянной поддержкой со стороны менеджмента организации (четвертая стадия).

8.2 Эффективность работы команды

Команда должна действовать эффективно — это залог успеха осуществления перемен, а следить за эффективностью и повышать ее — это задача менеджеров и управленцев.

Команды и группы — пересекающиеся понятия. В некоторых случаях целесообразно уделять более пристальное внимание процессам построения команды, а не ограничиваться выполнением работы группой.

Команды наиболее эффективны в случаях:

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

Из общих соображений ясно, что **чем неопределеннее задача, тем более эффективен командный подход**, особенно в случаях, когда необходимо удовлетворить различные ожидания заинтересованных сторон. Это очевидно при принятии правительственных решений или при разработке технологической и инновационной политики, когда выбор между альтернативными вариантами развития осуществляется на основе детального изучения разнообразных данных.

Существуют условия, когда командная работа может оказаться неэффективной, в частности, следующие:

- команды могут выработать всех устраивающие, а не оптимальные варианты решения проблем;

- решения могут зависеть от уровня инновационности мышления членов команды;
- командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется найти решение быстро.

Причины снижения эффективности команды определяются тем, что когда решение проблем ищется в процессе совместного обсуждения, вероятно, что будут исключаться крайние, в том числе, возможно, и оптимальные варианты решения.

Существует три основных фактора эффективной работы команды:

- удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды;
- успешное взаимодействие в команде;
- решение поставленных перед командой задач.

Эти элементы взаимосвязаны.

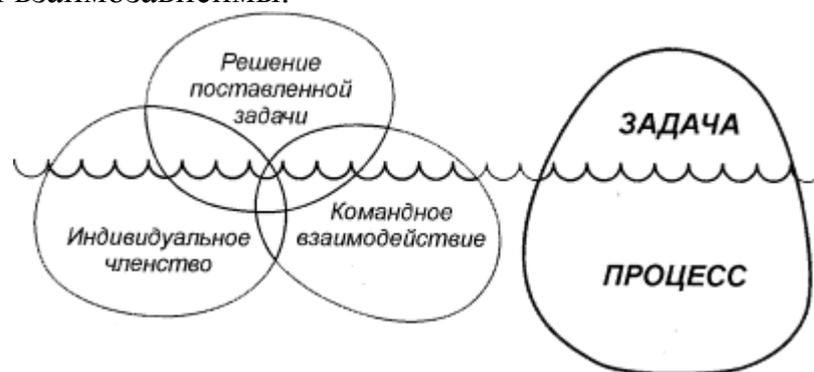


Рис. 2.5 - Внутренние элементы эффективности команды

Модель внутренних элементов эффективности команды выглядит следующим образом. Рассмотренные выше три элемента представлены в виде айсбергов, большая часть которых находится под водой. Наблюдая работу команд в организациях, можно убедиться в том, что большая часть энергии, если не вся, направляется на точное решение задачи (что необходимо получить, когда, какими бюджетными средствами и какими ресурсами). Естественно, это важно, но нельзя забывать о процессе (каким образом команда будет работать) и о том, что не исключены, как и в случаях с реальными айсбергами, кораблекрушения.

Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от:

- управления количественным составом команды;
- управления функциональными обязанностями членов команды;
- распределения функциональных и командных ролей.

Управляя этими видами командной работы, можно контролировать эффективность работы команд, повышая результативность и добиваясь успехов в проведении изменений.

Когда люди работают в составе одной группы или команды, каждый из них выполняет роли двух типов: функциональную, базирующуюся на профессиональных навыках и практическом опыте, и командную, в основе которой лежат личностные особенности. Командную роль можно рассматривать как характеристику качества применения индивидуальных

навыков и опыта, составляющих содержание выполняемой функциональной роли.

Таблица 2.5

Командные роли

| Командная роль | Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды | Допустимые недостатки |
|------------------------|--|---|
| Мыслитель | Творческая направленность, богатое воображение, неординарность мышления. Стремление к новаторству. Источник оригинальных идей для команды | Недостаточность опыта межличностного общения Психологическая неустойчивость Может долго задерживаться на рассмотрении «интересных идей» |
| Исполнитель | Претворяет идеи в практические действия. Превращает решения в легко выполнимые задания. Вносит упорядоченность в деятельность команды | Недостаточная гибкость. Непринятие фантастических идей Неприязнь к частым изменениям планов |
| Доводчик | Усердие и добросовестность. Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью. Отслеживает своевременность выполнения заданий | Чрезмерная обеспокоенность состоянием дел. Склонность к внутренним переживаниям. Нежелание перепоручать свои обязанности. Неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других |
| Оценщик | Исповедует беспристрастный критический анализ ситуации Стратегический подход и проницательность в оценках. Точность суждений, стремление рассматривать все возможные варианты решения. Недооценка факторов стимулирования и воодушевления | Недостаточность вдохновения и творческого воображения. Способность подавлять инициативу других |
| Исследователь ресурсов | Владение искусством проведения переговоров, разнообразие контактов. Талант импровизатора, изучает благоприятные возможности. Энтузиазм, коммуникабельность | Теряет интерес по мере угасания энтузиазма. Перескакивает от одной задачи к другой. Нуждается во внешнем давлении |
| Формировщик | Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи; стимулирует работу всей команды. Способствует реализации принятых решений; побуждает сотрудников работать интенсивнее. Энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей сил | Легко переходит в состояние раздраженности и разочарования Импульсивность и нетерпеливость Нетерпимость к нечетким формулировкам и нерешительности в поведении |
| Коллективист | Способствует гармонизации отношений в команде и устранению разногласий. Внимательно | Нерешительность в кризисных ситуациях. Стремление избегать обострения ситуаций. Может |

| | | |
|--------------|--|--|
| | выслушивает собеседника; опирается на мнения других. Чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности | воспрепятствовать совершению действий в решающий момент |
| Председатель | Четко формулирует цели; хорошо выполняет функции ведущего во время дискуссий. Способствует эффективному принятию решений. Имеет хорошие коммуникативные навыки; социальный лидер | Может производить впечатление человека, склонного к манипуляциям. Склонность к переложению своих обязанностей на других. Может приписывать себе заслуги всей команды |
| Специалист | Обладает редко встречающимися навыками и знаниями. Целеустремленность и способность концентрировать усилия. Инициативность и способность всецело отдаваться работе | Полезен только в узкопрофессиональной сфере. Зачастую имеет слабые коммуникативные навыки. Часто «за деревьями не видит леса» |

Выделяют девять командных ролей. Исследования показали, что каждый член команды играет не одну, а часто две, даже три или четыре командные роли. Для того чтобы команда извлекала максимальную пользу из всего разнообразия командных ролей, каждому ее члену должны быть известны особенности командных ролей своих коллег.

8.3 Лидер команды стратегических изменений

Для результативности команды стратегических изменений важны забота о членах команды и внимание к личным взаимоотношениям. Лидеры команды должны быть заинтересованы в своих подчиненных не только по долгу службы.

Таблица 2.6

Некоторые основные типы организационного поведения

| Выдвижение предложений и инициатив | Предложение идей и способов действия, относящихся к выполняемой задаче |
|------------------------------------|---|
| Подведение итогов — суммирование | Развитие идей, выдвинутых другими |
| «Функции привратника» | «Открытие ворот» — стремление втянуть остальных в дискуссию; «закрытие ворот» — стремление к сдерживанию или прекращению общения других |
| Диагностика | Анализ недостатков или их причин в конкретной ситуации |
| Поощрение | Проявление дружеского расположения, отзывчивости к другим, поддержки вербальными и невербальными способами |
| Поиск и передача | Поиск и предоставление нужной информации |
| Разрешение конфликтов | Готовность признать конфликт и разобраться в нем |

| | |
|--|--|
| Оценивание | Оценка достоинства предложений и их результативности |
| Высказывание мнений | Высказывание соответствующих суждений о вкладе каждого |
| Обращение к чувствам | Признание и понимание чувств людей |
| Удовлетворение физических потребностей | Удовлетворение потребностей в удобствах, помещении, отдыхе |
| Принятие решений | Участие в принятии решений по какому-либо предложению или способу действий |

Лидер команды, который выполняет все необходимые функции, — большая редкость. В реальной практике управления командой изменений одни лидеры будут увлечены целью и, естественно, сконцентрируют внимание на задаче, другие — склонны отдавать предпочтение командным взаимоотношениям. Лишь немногие люди умеют распределять свое внимание равномерно — и на решение задачи, и на создание хороших командных взаимоотношений.

Трудно уловить разницу между типом поведения, ориентированным на поддержание командной работы, и эгоистическим типом поведения: исполнение одной и той же поведенческой функции, например, регулирование общения или исполнение «функции привратника», может быть направлено как на поддержание гармонии в команде, так и на удовлетворение личных интересов.

Таблица 2.7

Эгоистические типы поведения

| Тип поведения | Характеристика поведения |
|--------------------------------------|---|
| Атака-защита | Агрессия или отрицание других, забота об укреплении собственных позиций |
| Блокирование или создание трудностей | Создание препятствий или трудностей на пути предложений или идей других, без выдвижения альтернативных предложений или разумных аргументов |
| Отвлечение | Способствование уходу дискуссии от вопросов, в которых позиция уязвима или слаба |
| Навязывание одобрения или признания | Стремление заставить других жалеть себя, тем самым, вынуждая их поддерживать лидера или активно навязывать одобрительное мнение о ценности его вклада в работу группы |
| Устранение | Отказ от участия в общей работе |
| Набор очков | Стремление «переиграть по очкам» других для укрепления собственного статуса |
| Злоупотребление положением | Монополизация дискуссии в группе, использование групповых процессов для удовлетворения личных управленческих и властных амбиций |

| | |
|----------------------------|---|
| Принижение- растворение | Заострение внимания на несущественных недостатках в предложениях или вкладе других с целью подрыва их позиций |
|----------------------------|---|

Подходы к управлению командой стратегических изменений можно изобразить в виде шкалы, на одном конце которой «авторитарность», на противоположном — «участие».

Склонный к авторитарности стиль лидерства может мешать поддержанию личных взаимоотношений в команде, однако ни один из этих стилей не может гарантировать успех в достижении целей команды. Приемлемость каждого стиля зависит от обстоятельств. Демократический подход может оказаться полезным, когда от команды надо получить максимум возможного. Однако в обстановке кризиса или большого напряжения более приемлемым может оказаться авторитарный стиль управления.

Лидер команды авторитарного типа указывает, что нужно делать, и при этом максимально использует свою власть, допуская лишь минимальное влияние на положение дел со стороны членов команды. Однако даже лидер с авторитарным стилем руководства может свести к нулю роль членов команды, так как, получив распоряжения, члены команды должны интерпретировать их и соответствующим образом отреагировать. В команде всегда существует допуск на определенную погрешность действий из-за ошибок или некорректности коммуникаций. Также и власть лидера никогда не может быть равной нулю, независимо от степени участия, допускаемой лидером.

8.4 Основные этапы развития команды стратегических изменений

Не существует жесткой классификации периодов жизни команды. Просто специалисты полагают, что часто, когда члены группы приступают к совместной работе над задачей или проектом, возникает определенная последовательность событий.

В начале формирования команды имеет место избыток энергии. Несмотря на этот избыток, маловероятно, что ее хватит надолго. Команда должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения (на некотором этапе), прежде чем сформируется действительно спаянный коллектив. Данный процесс порождает риски, однако, это необходимый путь создания норм команды. Четкость намерений и сплоченность членов команды приведет в итоге к более высокой производительности, чем в рабочей группе. После выполнения задач команды часто распадаются, и эта фаза также характеризуется особыми процессами (рис 2.5)



Рис. 2.6 - Основные этапы развития команды

На стадии «формирование» решающей является роль лидера команды. Он должен сосредоточиться на помощи членам команды, познакомить их друг с другом и создать обстановку непринужденности. Страхи, смятения и колебания членов команды должны быть устранены как можно раньше. Лучше всего сделать это, прояснив цели, роли, ответственность и процедуры, которые имеют отношение к действиям команды.

На стадии «бурление» лидер команды может помочь успешно решать споры, возникающие на этом этапе, выслушав проблемы, обеспечив обмен мнениями и воодушевив команду на достижение намеченных целей. Авторитарный стиль лидера и попытки пресечь конфликт могут привести к скрытому его течению, разрушающему процессы становления команды.

На стадии «нормирования» должен убедить команду, что установление общих норм действительно способствует эффективной работе. Время, потраченное на подготовку новых правил на основе консенсуса, по которым команда собирается работать, окупится позже с большими дивидендами.

На этапе «функционирования» команда объединена и эффективно работает для достижения своих целей. Лидеру необходимо оценить эффективность ее работы, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда нацелена на продуктивность и раскрытие потенциальных возможностей, и важно доверять членам группы. Однако если руководитель стремится к долгосрочной гармонии и сплоченности, лучше награждать команду в целом, а не отдельных ее членов. Выбор кого-то одного может способствовать расколу, соперничеству и враждебности. Вот почему системы оплаты, связанные с производительностью труда, иногда неожиданно приводят к обратным результатам: оказывают разрушительное воздействие на командную работу и командный дух.

Этап развития команды стратегических изменений («перемена или расставание»). Для лидера команды важно каждый раз представлять, в какой

информации нуждаются ее члены, по мере того как они переходят к новым задачам.

В самом начале существует рабочая группа. Рабочая группа — это объединение индивидуумов, от которых не требуется существенного увеличения производительности или возможностей. Она отличается от команды — небольшое количество людей с взаимодополняющими качествами, преданных общей целенаправленной работе, задачам и нормам, за которые они несут общую ответственность.

Между рабочей группой и командой располагается «псевдокоманда», названная так из-за того, что данное объединение не создает особых преимуществ. Работе ее членов мешает неопределенность в целях, а также неспособность управлять межличностными взаимоотношениями. На следующем этапе формируется «потенциальная команда», которая примерно соответствует команде, находящейся в переходной стадии от фазы «бурления» к фазе «нормирования». Члены команды осознают необходимость продуктивной работы и предпринимают серьезные попытки повлиять на нее, но у них все еще отсутствуют ясность относительно их целей и дисциплина («нормы»), по поводу которых предстоит выработать общий командный подход. Общая ответственность пока также отсутствует. В противоположность этому в высокопроизводительных командах имеются все эти составляющие, порождающие глубокую заинтересованность в персональном развитии и успехе каждого члена команды. С развитием «норм» потенциальная команда превращается в реальную команду.

Для развития эффективной команды необходимо выполнять следующую работу:

- оценку;
- сокращенный инструктаж;
- разрешение конфликтов;
- постановку целей;
- обратную связь;
- развитую коммуникацию;
- поощрение;
- выслушивание;
- хорошую организацию внутренних ресурсов.

Понимание динамики команды и способность «читать ситуацию» могут помочь руководителю решить, когда требуется только небольшое вмешательство в процессы, не имеющее ничего общего с навязыванием требуемого хода событий.

Чтобы в командах протекали эффективные процессы и была благоприятная атмосфера для изменений, руководитель или менеджер может воспользоваться следующими техниками:

- Эффективная коммуникация и адресация своих усилий всей группе. Демонстрация упомянутого при помощи зрительного контакта со всеми членами.

- Способность быть хорошим слушателем и прислушиваться к каждому выступающему. Демонстрация этого через активное слушание — взгляд, направленный на собеседника, поддержание зрительного контакта, отражение.
- Оценка в равной мере всех членов группы и их вклада в работу. Демонстрация этого, признавая и приветствуя вклад каждого человека.
- Готовность разделить с членами группы лидерство и влияние. Демонстрация этого, побуждая, к примеру, всех членов группы с особыми знаниями дать свои указания.
- Принятие решений на основе консенсуса — например, поручая группе определить критерии для подбора состава подгрупп или синдикатов.
- Гибкость и открытость для альтернативных идей и взглядов. Демонстрация этого путем, например, согласования содержания и методов вне строгой привязанности к запланированной программе.
- Открытость и честность. Демонстрация этого при помощи, например, раскрытия своих чувств и личных сомнений.
- Развитие в себе аутентичного поведения в группе и по отношению к ней.

9 ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

1. Основные принципы построения организационных структур
2. Методы построения организационных структур
3. Этапы разработки «Положения об организационной структуре»

компании

4. Разработка должностных инструкций

9.1 Основные принципы построения организационных структур

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. В условиях нормально развивающейся экономики реорганизация направлена на то, чтобы путем совершенствования повысить эффективность работы организации. При этом следует иметь в виду, что **основным критерием эффективности организационной структуры является степень достижения целей предприятия при заданных ограничениях по ресурсам и срокам.** Общим критерием эффективности является динамика нормы прибыли, ускорение технического развития производства, способность быстро реагировать на изменение спроса и в соответствии с этим перенастраивать производство, рост производительности труда, способность системы производственного контроля ориентировать производство на полное использование имеющихся ресурсов.

В кризисный период происходит изменение в структурах управления, направленных на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Но вне зависимости от

причин, вызывающих перестройку, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышения производственно-хозяйственной самостоятельности [2].

Задача проектирования и преобразования организационной структуры является сложной и труднопрограммируемой. Подобные задачи решаются на основе сочетания научных методов с субъективной деятельностью специалистов. Поэтому при проектировании оргструктур весьма важным является соблюдение правил (принципов) их построения. К числу **основных принципов создания эффективных оргструктур** относятся:

1. Структурные блоки должны быть ориентированы на товары, рынок или покупателя, а не на выполнение функций.
2. Базовыми блоками любой структуры должны быть целевые группы специалистов и команды, а не функции и отделы.
3. Необходимо ориентироваться на минимальное число уровней управления и широкую зону контроля.
4. Сопряженность подразделений структуры по целям, решаемым проблемам и задачам.
5. Каждый работник должен нести ответственность и иметь возможность для проявления инициативы. Важнейшим фактором, влияющим на выбор типа организационной структуры управления и её формирования, является норма управляемости (диапазона контроля, сферы управления).

Норма управляемости - допустимое число исполнителей, подчиненных одному руководителю.

Излишнее увеличение количества подчиненных ведет к росту управленческих обязанностей руководителя, что ослабляет контроль за работой подчиненных, затрудняет обнаружение просчетов в работе и т. д. Чрезмерное сужение нормы управления является причиной увеличения количества управленческих уровней, сверхцентрализации власти, повышения административных расходов и роста проблем в результате ослабления взаимосвязей между верхним и нижним уровнем пирамиды организационной структуры управления.

Для определения нормы управляемости используют в основном два подхода:

1. Опытно-статистический, основанный на методе аналогий. Осуществляется путем сравнения штатной численности персонала анализируемой структуры со штатной численностью аналогичной структуры, осуществляющей соизмеримый объем работ, но имеющей меньший штат. Этот метод достаточно прост, не требует особых затрат труда и получил наибольшее распространение. По нему определяют типовые штаты по аналогии с передовыми структурами. В то же время подобный метод нельзя, строго говоря, отнести к научно обоснованным методам. Поэтому для разработки научно обоснованных, передовых структур применяют расчетно-аналитические методы.

2. Расчетно-аналитические методы базируются на основе прежде всего таких факторов, как характер работ, затрат рабочего времени, объема информации, количества взаимосвязей.

Выделяют три вида работ в зависимости от её характера:

- творческий (эвристический), заключающийся в выработке и принятии решений;
- административно-организационный, состоящий из распорядительных, координационных и контрольно-оценочных операций;
- исполнительский (операторный), заключающийся в выполнении работ, предусматриваемых служебными инструкциями.

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

Сложность труда отдельных специалистов будет зависеть от того, какой удельный вес в общем объеме их служебной деятельности составляет тот или иной вид работы. Трудность и многогранность работы персонала предопределяет и сложность его количественной оценки. Творческую работу в этом отношении можно определить как наименее поддающуюся количественному измерению, её нельзя выразить, например, в нормо-часах. Административная работа также подходит под категорию сложного труда, она может содержать отдельные операции, поддающиеся измерению, однако удельный вес этих операций очень незначителен. Исполнительский труд имеет вполне определенное количественное выражение, и затраты его могут быть измерены в нормо-часах.

Нормирование сложного труда можно осуществлять следующим образом:

- при нормировании труда, связанного с выработкой суждений, анализом и принятием решений, целесообразно хронометрировать деятельность соответствующей категории персонала по изучению документации, карточек, переписки, отчетов, альтернативных вариантов, по участию в совещаниях, деловых беседах с учетом опыта, званий, заинтересованности исполнителей;
- при оценке труда исполнителей, не носящего рутинного характера, можно нередко, как показывает опыт, использовать проявляющиеся через некоторое время определенные схемы работы, штампы, последовательность в действиях и другие элементы, поддающиеся формализации.

Учитывая психологическое противодействие работников творческого труда возможному регламентированию их работы, полезно проявить к ним деликатный подход и, в частности, постараться подключить их самих к процессу нормирования.

При нормировании затрат рабочего времени используется метод фотохронометражных наблюдений. Особенно он полезен при отсутствии норм и нормативов затрат. Преимущество данного способа, в возможности установления нормативной численности персонала с учетом специфических особенностей анализируемой структуры. Вместе с тем:

- результаты анализа отражают затраты рабочего времени только в момент наблюдения;
- для получения достоверных данных требуются значительные затраты времени и средств;
- не исключен субъективный подход.

Определение норм управляемости измерением объема информации осуществляется на базе метода статистических испытаний или так называемого **метода Монте-Карло**.

Этот способ применим только для определения нормативной численности персонала, связанного с переработкой информации, и для своего осуществления требует значительных затрат времени. Его точность зависит от числа произведенных проб.

Французский математик и консультант по управлению литовского происхождения В. Грейкунас уже в 1933 году утверждал, что фактором, определяющим норму управляемости, является количество контролируемых взаимоотношений, взаимосвязей в организации. Он отмечал, что существует три вида связей: взаимоотношения руководителя с отдельными работниками, общие взаимоотношения, взаимоотношения между подчиненными. Для определения общего количества таких связей Грейкунас использовал следующее уравнение:

$$C = N(2^n/2 + N - 1),$$

где C - количество связей, N - число подчиненных.

Нормы управляемости с учетом уровня управления и типа производства показаны в табл. 2.8

Таблица 2.8

Нормы управляемости линейных руководителей

| Уровень руководст ва | Тип производства продукции | | | | | |
|----------------------------|----------------------------------|--------------|---|----------------------------------|--------------|---|
| | массовое и крупносерий ное | серийн ое | индивидуаль ное и мелкосерийн ое | массовое и крупносерий ное | серийн ое | индивидуаль ное и мелкосерийн ое |
| | особо сложная продукция | | | Сложная и простая продукция | | |
| Нормы управляемости | | | | | | |
| высший | 5 | 4 | 3 | 6 | 5 | 4 |
| низший | 11 | 9 | 7 | 15 | 13 | 11 |

Авторы межотраслевых методических рекомендаций по совершенствованию организационных структур рекомендуют следующие значения норм управляемости:

- для руководителей организаций и их первых заместителей - не более 10-12 человек (подразделений);
- для функциональных отделов - не менее 7-10 человек;
- для функциональных бюро - не менее 4-6 человек;
- для конструкторских и технологических отделов - 15-20 человек;
- для конструкторских и технологических бюро - 7-10 человек.

Заместители руководителей структурных подразделений вводятся, как правило, при превышении нормы управляемости в 1,5 раза.

Необходимо подчеркнуть еще раз, что определение количественных значений нормы управляемости в каждой конкретной организации должно осуществляться на основе анализа всех влияющих на нее факторов с учетом отраслевой специфики и особенностей данного производства.

К сожалению, в практической деятельности построения функциональных структур рекомендации ученых нередко игнорируются, что приводит к чрезмерной загрузке линейных руководителей.

Введение норм управляемости для линейных руководителей:

- создает научно обоснованную базу для правильного планирования их численности;
- создает равные по напряженности условия их труда;
- позволяет выявить резервы их численности;
- обеспечивает рациональную управляемость персоналом.

9.2 Методы построения организационных структур

Выделяют следующие методы построения организационных структур:

- Разделение по функциям.
- Разделение по производимой продукции.
- Разделение по группам потребителей.
- Разделение по этапам производства.
- Разделение по рабочим сменам.
- Разделение по географическому положению.
- Комбинированное разделение.

1. Метод разделения по функциям. Согласно этому методу формирование управленческой единицы осуществляется по функциям предприятия. Это означает, что для таких функций, как снабжение, производство, маркетинг, кадровые и финансовые вопросы и т. д., существует своя управленческая единица. Каждая такая единица централизованно выполняет свои функции на уровне всего предприятия, включая внутренние подразделения и отдалённые филиалы. Необходимо отметить, что на каждом предприятии существуют свои организационные названия основных функций. Например, на некоторых предприятиях функции снабжения и производства осуществляются управленческой единицей, называемой управление производством. На малых предприятиях техническое управление может осуществлять функции производства, снабжения, кадров, или же функции снабжения и реализации осуществляются единицей под названием коммерческое управление. На крупных предприятиях такое распределение бывает редко, так как на них по каждой функции создается своя управленческая единица. В общем можно сказать, что с учетом специфики каждого предприятия отделы и службы управления разделяются на следующие главные группы: технические, вспомогательные, коммерческие, экономические, административные и функции управления социальным

развитием производственного коллектива. Что касается формирования управленческих единиц, то в этом процессе используются эти же методы или же какие-либо другие, отвечающие конкретным условиям и целям. Например, если организация внешнеторгового отделения основана на том, что исполнение внешнеторгового контракта является наиболее важным для предприятия, выпускающего простые технические товары, то можно использовать функциональный принцип для разделения функций этого отделения на три главные группы: подготовка к экспорту и работа на рынке; осуществление экспорта; регулирование и контроль экспорта.

Несомненно, что характер деятельности предприятия, его цели и стратегию определяет характер функции и их количество. Например, извлечение прибыли требует изучения рынка и конкурентов. Для улучшения качества продукции необходимо проводить технические исследования. Преимущества метода разделения по функциям следующие:

- выделение относительной важности каждой управленческой функции;
- использование специализации и её преимуществ;
- высокая степень согласованности и контроля в пределах одной определенной функции и возможность единого подхода к решению какой-либо проблемы, связанной с данной функцией.

Недостатками этого метода являются:

- усложнение согласованности и координации между различными функциональными управлениями;
- затруднение централизованного контроля за управленческими функциями, особенно если они распределены по различным географическим районам;
- расширение сфер управленческой функции затрудняет подбор соответствующего руководителя, так как он должен обладать широкой специализацией, что, в свою очередь, затруднит его служебное продвижение.

Однако эти проблемы, не являясь неразрешимыми, не умаляют значение метода.

При использовании метода разделения по функциям необходимо учитывать и решать вышеуказанные проблемы, исходя из конкретных условий определенного предприятия.

Таким образом, все структурные подразделения органа управления объединяются в цепь основных групп (блоков).

Первая - структурные подразделения, ведающие объектами управления. Главная проблема при этом - не превысить масштаб управляемости, с одной стороны, и не создавать карликовые подразделения для руководства небольшим количеством объектов - с другой.

Вторая - основные функциональные структурные подразделения (по планированию, контролю).

Третья - группа подразделений, ведающих межотраслевыми хозяйственными функциями (снабжение, сбыт, капитальное строительство, научно-технический прогресс, труд и кадры, финансы и т. д.).

Четвертая - вспомогательные и обслуживающие подразделения (канцелярия, архив и т. д.).

Пятая - руководство (руководитель органа), его заместители, различные руководящие подразделения органа: коллегия, президиум, совет и т. д.

2. Метод разделения по производимой продукции. Практикуется производственными предприятиями, специализирующимися на производстве различных видов продукции с использованием разнообразного сырья и оборудования. Разделение по номенклатуре товаров зависит от технологических, транспортных и функциональных возможностей. Таким образом, каждая управленческая единица специализируется на определенном товаре или группе товаров. Такая единица осуществляет функции производства, снабжения, реализации, финансирования и т. д., но независимо от других управленческих единиц. Такой же метод используется для формирования подразделений внутри данных единиц, и особенно для формирования сбытовых отделений. Например, такое отделение на станкостроительном заводе может иметь специализированные товарные группы по экспорту универсальных и специальных станков, а также по организации их технического обслуживания.

Основные преимущества метода - это эффективное выполнение и качество производства, координация, слаженность и использование преимуществ специализации. Недостатки метода следующие:

- независимость одной единицы от других ведет к дублированию функций и затрудняет координацию их деятельности;
- не используются преимущества специализации на уровне всего предприятия;
- узкая специализация руководителя управленческой единицы усложняет управление различными функциями единицы.

3. Метод разделения по группам (категориям) потребителей. Используется на предприятиях, имеющих дело с различными группами потребителей. Каждая управленческая единица специализируется на определенной группе потребителей и осуществляет необходимые функции. Чаще всего этот метод применяется для формирования управленческих подразделений, которые осуществляют такие функции, как снабжение, разработка продукции, её производство, реклама, реализация и т. д. в соответствии с требованиями каждой группы потребителей. Такой метод обеспечивает эффективный сбыт готовой продукции предприятия, позволяет набирать специалистов и планировать их работу в соответствии с требованиями какой-либо группы потребителей, координировать действия в пределах одной единицы. Этому методу также присущи такие недостатки, как затруднение координации деятельности различных управленческих единиц, невозможность использования преимуществ одной функции и возникновение различного рода противоречий.

4. Метод разделения по этапам производства. Применяется на производственных предприятиях, где процесс производства какой-либо продукции происходит в несколько этапов. Это дает возможность

формирования для каждого этапа соответствующей управленческой единицы, выполняющей все необходимые функции независимо от другой единицы. Например, на предприятии по производству ткани процесс производства делится на такие этапы, как прядение, ткачество, подготовка к крашению, крашение. Для каждого этапа возможно создание соответствующей независимой управленческой единицы. Такой метод позволяет наиболее полно использовать возможности работников, оборудования, станков, совершенствовать процесс производства и координировать деятельность в пределах какого-то этапа. Здесь также достигается высокая степень непосредственного контроля. В процессе какого-либо этапа обнаруживается некачественная работа предыдущего без непосредственного контроля. К недостаткам такого метода относится затруднение координации деятельности управленческих единиц различных этапов из-за взаимонезависимости этапов друг от друга. Узкая специализация руководителя единицы усложняет для него управление всеми функциями.

5. Метод разделения по рабочим сменам. На большинстве производственных предприятий применяется сменная работа, особенно на таких предприятиях, где это необходимо по требованиям рынка или обусловлено характером производственного процесса. Управленческие функции рабочих смен различаются друг от друга в большей или в меньшей степени. Работа делится на дневные, вечерние и ночные смены. Возглавляет работу начальник смены, который подчиняется генеральному директору. Администраторы каждой смены имеют свои функции и программу работы, которые могут отличаться от других управленческих единиц, что зависит от специфических условий работы смены и предъявляемых требований. Этот метод используется при организации управления производством.

6. Метод разделения по географическому положению. В соответствии с этим методом каждый завод или филиал какого-либо предприятия рассматривается как независимая управленческая единица, осуществляющая все необходимые функции. Административное разделение и распределение работ осуществляется, исходя из внутренних условий, без вмешательства центрального руководства, кроме случаев, когда решение определенных вопросов входит в компетенцию центральной администрации. Такими вопросами могут быть снабжение, финансирование, реклама и др. К преимуществам этого метода относится следующее:

- организация работы с учетом местных условий, что облегчает выполнение работы и повышает качество;
- слаженность и быстрота работы филиала;
- отсутствие бюрократических преград, которые характерны для решений центральной администрации, что ведет к ненужным потерям времени и средств;
- способствует продвижению руководителей филиалов на более высокие должности.

Несомненно, что это наиболее подходящий метод при распределении работ по географическим районам. Однако крайности в применении этого

метода ведут к раздроблению функций предприятия по филиалам, что является причиной ослабления координации деятельности, уменьшения роли центрального аппарата и его полномочий. Разделение функций по географическому признаку более подходяще для формирования внешних торговых отделений. Например, можно таким образом разделить внешнеторговое отделение по рынкам сбыта в различных странах с учетом специфики рынка в каждой конкретной стране для определенного товара.

7. Метод комбинированного разделения. По мере укрупнения организации, увеличения её управленческих функций, расширении масштаба деятельности применение какого-либо одного метода становится недостаточным. В таких случаях применяются различные методы. При этом используют преимущества каждого метода и по возможности избегают его недостатков, что обеспечивает наиболее эффективное функционирование организационной структуры управления. Например, одновременно с использованием метода разделения по этапам производства такие функции, как финансовая и снабжение, находятся в компетенции центральной администрации, которая решает их на уровне всего предприятия.

Большинство современных фирм при формировании структуры управления используют различные методы разделения, что позволяет избежать недостатков каждого метода в отдельности, эффективно использовать их преимущества и проявлять большую гибкость при дальнейшей корректировке целей и стратегии* предприятия, изменение условий и т. д. Разделение структуры управления любой организации основывается на таких методах, как разделение по географическому положению, по виду продукции, по этапам производства, группам потребителей в соответствии с конкретными условиями предприятия. Это позволяет использовать научные принципы построения структур управления.

9.3 Этапы разработки «Положения об организационной структуре» компании

Таблица проекций функций на исполнительные звенья (рис. 2.8, блок 4) может иметь весьма большую размерность. В средних компаниях - это 500 единиц - 20 звеньев на 25 функций, в больших компаниях может быть 5000 единиц - 50 звеньев на 100 функций.

Сообщив о своих принципиальных решениях относительно организационной структуры компании персоналу, директор должен зафиксировать все это в документе — «Положении об организационной структуре», содержащем следующие разделы:

1. Виды деятельности, продукты и услуги, бизнесы.
2. Перечень обеспечивающих функций.
3. Перечень функций менеджмента.
4. Перечень организационных (структурных) звеньев.
5. Закрепление видов деятельности, обеспечивающих функций, функций менеджмента за структурными звеньями.

6. Организационная структурная схема.
Порядок разработки «Положения об организационной структуре» (рис. 2.7).

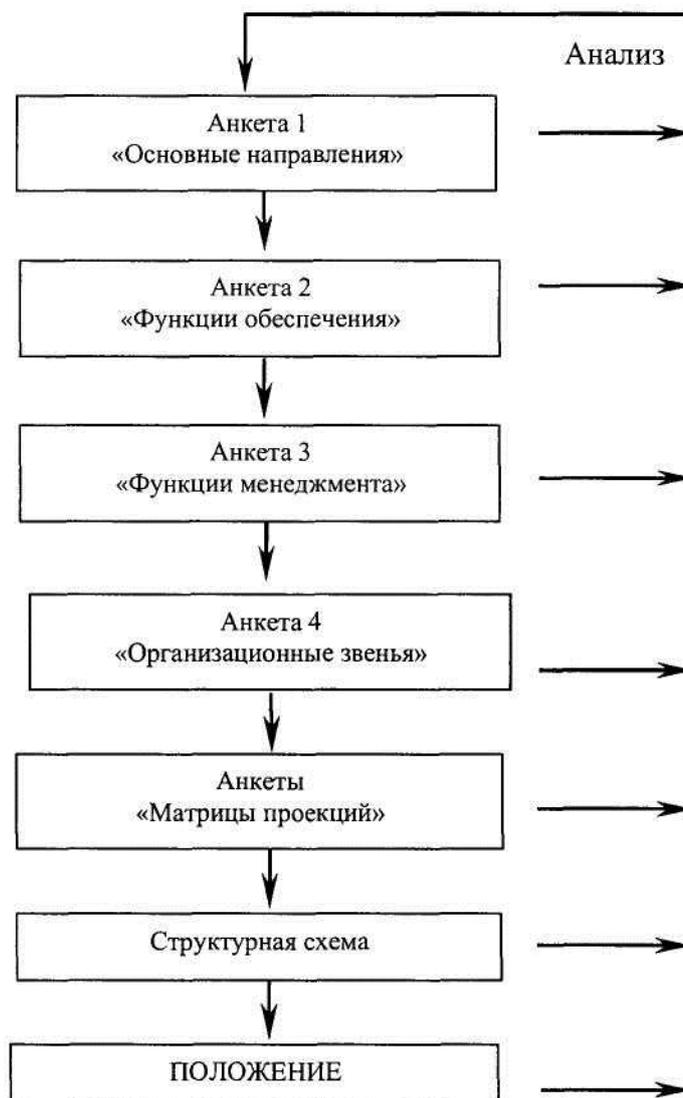


Рис. 2.7. Общий алгоритм разработки «Положения об организационной структуре»

1. Создание рабочей группы, назначение руководителя.
2. Ознакомление с методикой и анкетами по обследованию организационной структуры.
3. Ознакомление с примерами заполнения анкет.
4. Ознакомление с примером «Положения об организационной структуре».
5. Проведение обследования организационной структуры выбранной фирмы и заполнение соответствующих моделей.
6. Подготовка в соответствии с результатами обследования проекта «Положения об организационной структуре» и согласование его с заинтересованными должностными лицами и службами.
7. Утверждение «Положения об организационной структуре».

8. Подготовка и утверждение приказа по фирме о порядке разработки и изменения «Положения об организационной структуре».

Потом директор обязан выпустить приказ примерно следующего содержания. Пункт первый — утвердить «Положение об организационной структуре»; пункт второй — назначить Иванова Ивана Ивановича ответственным за «введение в жизнь» организационной структуры; пункт третий — проводить актуализацию организационной структуры не реже чем раз в квартал (или чаще, по необходимости).

Это постоянное возвращение и повторение управленческого цикла является принципиальным элементом регулярного менеджмента. В противном случае уже через 2-3 месяца описание структуры не будет соответствовать сложившемуся распределению функций и звеньев.

9.4 Разработка должностных инструкций

В традиционном подходе к описанию организации через существующие должностные инструкции предпринимается попытка выявления функций «целого» через функции «частей». Поэтому созданные таким образом документы всегда во многом расходятся с действительностью и реальные требования руководителей к деятельности своих сотрудников остаются неформализованными.

Новый подход, который лег в основу регулярного менеджмента, требует в качестве первого шага по его постановке построения «организационно-функциональной модели» компании в целом. При моделировании сначала описываются стратегии, цели и функции компании, которые затем распределяются по исполнительным звеньям вплоть до конкретных сотрудников. Это и есть первый шаг в постановке современного управления персоналом, получивший название «организационное программирование» (рис. 2.8).

Главная цель организационного программирования — довести функции, поддерживаемые в компании, до конкретного человека. При выборе включаемых в должностную инструкцию разделов ее следует рассматривать в контексте всех организационно-распорядительных документов, регламентирующих деятельность персонала компании. К таким документам относятся «Положение об организационной структуре компании» и набор «Положений о подразделениях».

Часто в инструкцию помещают требования к персоналу. Такие сведения, особенно личностные требования, по сложившимся стандартам управления включаются в специальные внутренние документы типа «Описание должности» (или «Описание рабочего места»), которые не показываются сотрудникам и служат руководством для кадровых служб при поиске и отборе персонала на вакантные должности. В то же время некоторые компании включают в должностные инструкции критерии оценки деятельности сотрудника, занимающего данную должность.

Итак, хотя канонической формы должностной инструкции нет, в ее составе можно выделить два основных блока — «Положение о функциональных обязанностях» и описание баланса обязанностей и ответственности.



Рис. 2.8. Пирамида организационного программирования

В логичных вариантах должностной инструкции можно выделить следующие разделы:

1. Точное наименование должности и место сотрудника в компании — устанавливается прямая и функциональная подчиненность сотрудника, замещение по должности во время отсутствия и т. д.
2. Целевое назначение должности — основные задачи, для решения которых существует данная должность.
3. Функциональные обязанности — конкретные операции, возложенные на сотрудника и/или форма участия в их реализации.

4. Средства — рабочее место, технологическое и коммуникационное оборудование, средства передвижения, оргтехника и т. д., предоставляемые сотруднику для выполнения своих функциональных обязанностей.

5. Права, которые предоставляются сотруднику на доступ к ресурсам компании (чему-либо, кому-либо), и полномочия — особый вид прав, связанный с распорядительными функциями и принятием решений.

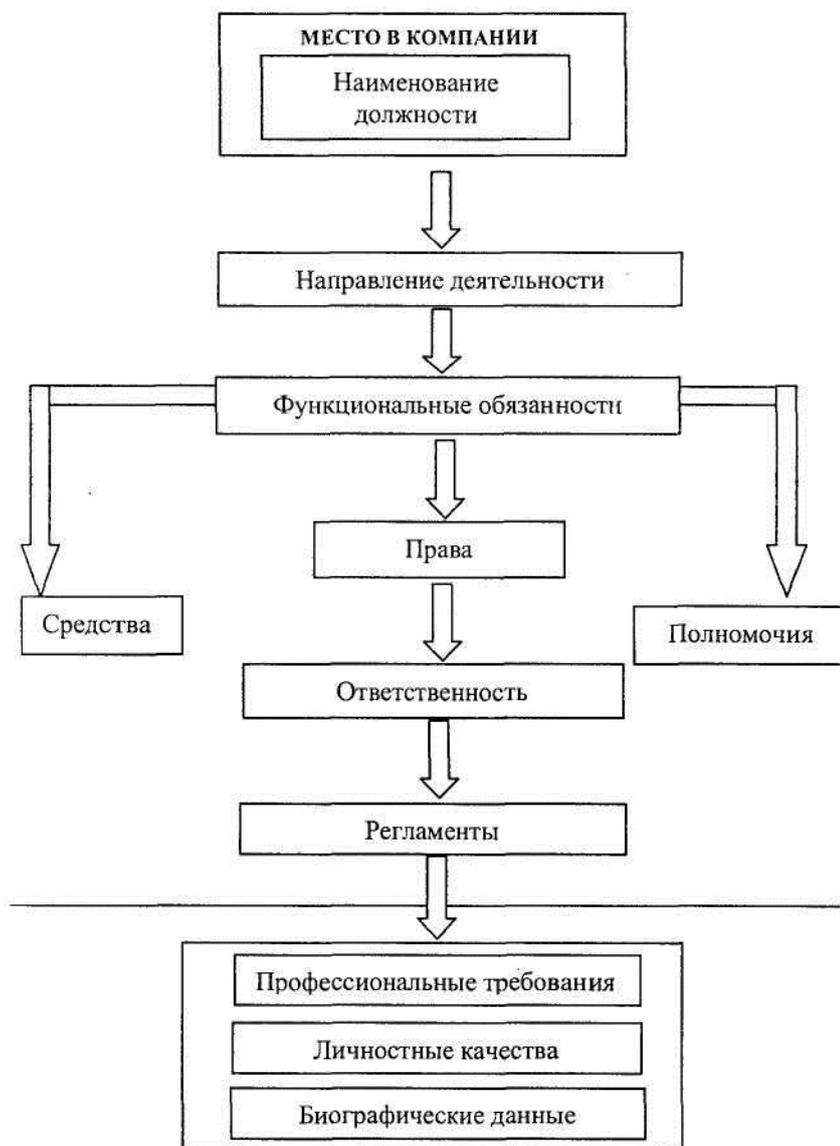


Рис. 2.9. Типовая структура должностной инструкции

6. Ответственность — устанавливаемая необходимость отвечать за свои действия в рамках зафиксированных ранее обязанностей, прав и полномочий.

7. Регламенты — документы, которыми сотрудник должен руководствоваться в своей текущей деятельности.

Известны три наиболее распространенных сейчас способа формирования содержательной части должностных инструкций:

1) умозрительная корректировка старых документов;

2) составление должностных инструкций по результатам опроса сотрудников на рабочих местах;

3) использование тарифно-квалификационных справочников.

После составления документа тем или иным способом он согласовывается и подписывается сотрудником. Все способы с разной степенью могут зафиксировать, что делает или должен делать каждый отдельный сотрудник, но общая картина деятельности для того, кто хочет понять роль каждого в общем процессе, а не просто удостовериться, что все много работают, остается непрозрачной. Сравнительную ценность отдельных функций сотрудника для реализации целей компании да и вообще их взаимосвязь проследить трудно.

Правильных путей тоже три. Назовем их условно:

1) дедуктивный (сверху вниз);

2) индуктивный (снизу вверх);

3) «от процессов».

В первом случае руководителям компании предлагается взглянуть на нее свежим взглядом — представить ее в виде «черного ящика», структура которого неизвестна, и описать существующее состояние: что компания предлагает миру, какие бизнес-функции помогают этому, какие подсистемы (функции) менеджмента регулируют деятельность компании. Функции могут формироваться не только «из головы» — методом мозгового штурма, но и из типового классификатора или из референтных моделей аналогичных предприятий.

Далее структура «черного ящика» раскрывается и описываются существующие оргзвенья (за основу берется, например, штатное расписание). Функции последовательно детализируются с тем, чтобы те из них, которые необходимы на уровне предприятия, были доведены до конкретных исполнителей. Этот самый радикальный вариант может быть применен на сравнительно небольших предприятиях, когда требуется серьезная перестройка бизнесов, очистка от старой неэффективной деятельности и ее носителей.

Второй (индуктивный) способ применяется на достаточно спешных предприятиях, он крайне внимателен к положительному опыту, старается его сохранить и систематизировать. После проведения этой работы такой бизнес становится воспроизводимым, например, в филиале или на региональном дочернем предприятии.

Даже на самом успешном предприятии придется столкнуться почти с полным отсутствием документов, регламентирующих бизнес; в лучшем случае — это пожелтевший листок с квадратиками («структурная схема»), штатное расписание, телефонный справочник или должностные инструкции, представляющие интерес лишь для историков фабрик и заводов. Тем не менее любые сведения о компании надо тщательно собрать, сгруппировать функции по подразделениям и составить структуризатор в качестве первичных таблиц — «классификаторов». В отдельные классификаторы нужно занести оргзвенья и бизнесы (товары, продукты и услуги) компании.

Если документы отсутствуют или ясно, что они абсолютно недостоверны, можно начать с анкетирования персонала компании. Причем желательно провести опрос на двух уровнях: топ-менеджеров, отвечающих за функциональные направления или отдельные бизнесы (какие функции, по их мнению, выполняют подразделения), а также сотрудников этих подразделений (что они делают на самом деле). Таким образом, получаются три первичные модели компании: «по документам», «взгляд сверху» и «взгляд снизу».

Устранив неизбежные противоречия между тремя моделями, можно перейти к следующему этапу — классификации функций по компонентам менеджмента и основным бизнес-процессам. Функции в первичных классификаторах размечаются по типам, а затем сводятся в базовые классификаторы — «функции менеджмента» и «функции обеспечения».

Цель этой работы — выделение реальных контуров управления (замкнутых управленческих циклов) и производственно-коммерческих цепочек, реализуемых в компании. Затем полученные классификаторы необходимо согласовать, то есть найти на предприятии компетентных сотрудников. Далее гораздо проще. Согласованные классификаторы «функций» и «бизнесов» проецируются на классификатор «оргзвенья» (закрепляются исполнители). На этом, в первом приближении, заканчивается этап создания системно-функциональной модели предприятия и «Положения об организационной структуре». Дальнейшая детализация функций и звеньев (до сотрудников) и рассмотрение модели в различных срезах позволяют получить и другие базовые отчеты, например «Положение об организации маркетинговой работы» или «Положения о подразделениях и службах». Внизу этой «пирамиды организационного программирования» и лежат искомые «Положения о функциональных обязанностях сотрудников», которые непосредственно вытекают из необходимых предприятию функций.

И, наконец, третий путь — это метод создания должностных инструкций, идущий от описания бизнес-процессов. Он наиболее точно позволяет выявить все бизнес-операции, реализуемые сотрудниками, связав их при этом с существующим документооборотом. На этапе моделирования бизнес-процессов требуется не просто пересчитать и закрепить бизнесы и функции, а определить взаимодействие между элементами ранее описанной организационно-функциональной структуры. Существуют программные продукты, выполняющие технологическую поддержку, а некоторые поддерживают оба метода описания: функциональный и процессный.

Очевидно и то, что после описания процессов мы получаем более полное представление о деятельности конкретных сотрудников.

Резюме

1. Проект новой организационной структуры и программы изменений основывается на существующей организационной модели и определяется стратегией компании.

2. При выборе включаемых в должностную инструкцию разделов ее следует рассматривать в контексте всех организационно-распорядительных документов, регламентирующих деятельность персонала компании. Наиболее эффективным методом создания должностных инструкций является метод, идущий от описания бизнес-процессов. Он наиболее точно позволяет выявить все бизнес-операции, реализуемые сотрудниками, связав их при этом с существующим документооборотом.

10 РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

1. Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур.
2. Организационный анализ компании.
3. Связь модели стратегии и модели организационной структуры.
4. Подходы к реструктуризации управления компанией.

10.1 Понятие реструктуризации. Подходы к построению организационных структур

Реструктуризация — это изменение структуры системы. Если под структурой понимается организационная структура, то реструктуризация — это изменение организационной структуры; если рассматривается структура бизнес-процессов, то реструктуризация — это изменение бизнес-процессов.

В настоящий момент в теории и практике менеджмента существуют разные подходы к выделению и классификации типов организационных структур. Рассмотрим пять основных подходов к разработке структуры организации. Функциональный, дивизиональный и матричный подходы относятся к традиционным (формирование отделов и взаимоотношения между ними определяются командной цепочкой, направленной из вершины к основанию иерархической пирамиды). Относительно новыми подходами, призванными удовлетворить потребности организаций, оперирующих в высококонкурентной глобальной среде, являются командный и сетевой.

1. *Функциональный подход.* Сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами выполняемой деятельности и квалификацией (инженерный отдел или бухгалтерия).

2. *Дивизиональный подход.* Отделы группируются в самостоятельные подразделения в соответствии с общностью выпускаемых товаров, потребителями или по географическому принципу. Базисом департаментализации выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений.

3. *Матричный подход.* Сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам.

4. *Командный подход.* Для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов.

5. *Сетевой подход.* Организация «ужимается», центральное положение занимает брокер, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими осуществляющими «жизненные» функции отделами. Отделы полностью независимы и оплачивают услуги брокера по контракту, из прибыли. Отделы могут быть размещены в любой точке земного шара.

Каждый из этих структурных подходов соответствует определенным организационным целям и обладает как достоинствами, так и недостатками. Основное отличие названных структур состоит в том, по какому принципу сотрудники объединяются в отделы и перед кем отчитываются. Различия в структурах во многом определяют задачи, которые ставятся перед сотрудниками, и методы мотивации к труду.

Организационная структура - альтернатива штатному расписанию, структурному срезу по персоналу, хорошо знакомому старшему поколению руководителей российских компаний. На советских предприятиях это был основной структурообразующий документ организации: сначала расписывались все должности, к ним привязывался фонд оплаты труда, а поскольку он нормировался, то структурные изменения могли быть только следствием изменения штатного расписания. Сейчас штатное расписание отражает структуру компании весьма условно. Вместо этого руководитель может издать приказ или «Положение об организационной структуре компании», выделив основные структурные звенья, направления их деятельности, задачи, которые они решают, права и обязанности. Смысл этого документа в том, что он является исходным для всех остальных управленческих действий.

10.2 Организационный анализ компании

Проведению изменений и реструктуризации управления компании предшествует организационный анализ ситуации «как есть».

Структуризацию компании по критерию «кто и что делает» называют организационной структуризацией. На уровне формальных документов организационная структуризация находит отражение в специальном документе — «Положении об организационной структуре», который представляет собой внутрифирменный документ, фиксирующий продукты и услуги компании; функции, выполняемые в компании; исполнительные звенья, реализующие функции; распределение функций по звеньям.

Для проведения организационного анализа используются различные модели.

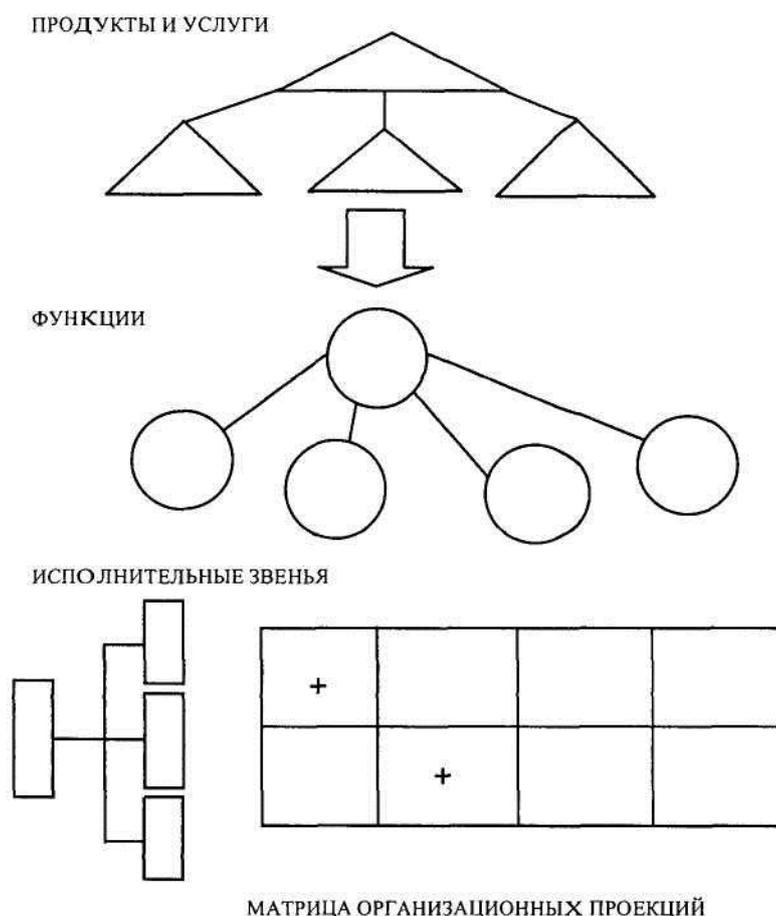


Рис. 2.10. Основные компоненты модели организационной структуры

Модель организационной структуры (рис. 2.10) включает иерархический перечень продуктов и услуг, предоставляемых компанией; иерархический перечень функций, поддерживающих производство и предоставление продуктов и услуг; иерархический перечень исполнительных звеньев, обеспечивающих реализацию функций; матрицу организационных проекций, описывающую закрепление функций за исполнительными звеньями.

Построение модели организационной структуры «как есть»:

- предшествует проектированию модели организационной структуры «как нужно»;
- поддерживает проведение стратегического анализа, построение и перепроектирование моделей бизнес-процессов.

Проведя организационный анализ, можно переходить к проектированию функциональной модели компании. В ходе проектирования уточняются состав и иерархия функций и звеньев, а также проверяется их соответствие друг другу.

Матрицы организационных проекций в компактной форме фиксирует информацию о том, кто и что делает в компании. На практике

организационная структура компании разрабатывается в России, как правило, методом «сверху вниз». В регулярном менеджменте техника разработки и постановки задачи опирается на систему понятных, простых и конкретных действий. Применительно к разработке «Положения об организационной структуре» это выглядит примерно так.

Прежде всего, нужно понять, кто и что делает в компании. Выражаясь бухгалтерским языком, провести тотальную «инвентаризацию» подразделений, персонала и функций. Директору надо выяснить, сколько функций связано с деятельностью его компании и какие звенья отвечают за их выполнение (рис. 2.11, блоки 1, 2).

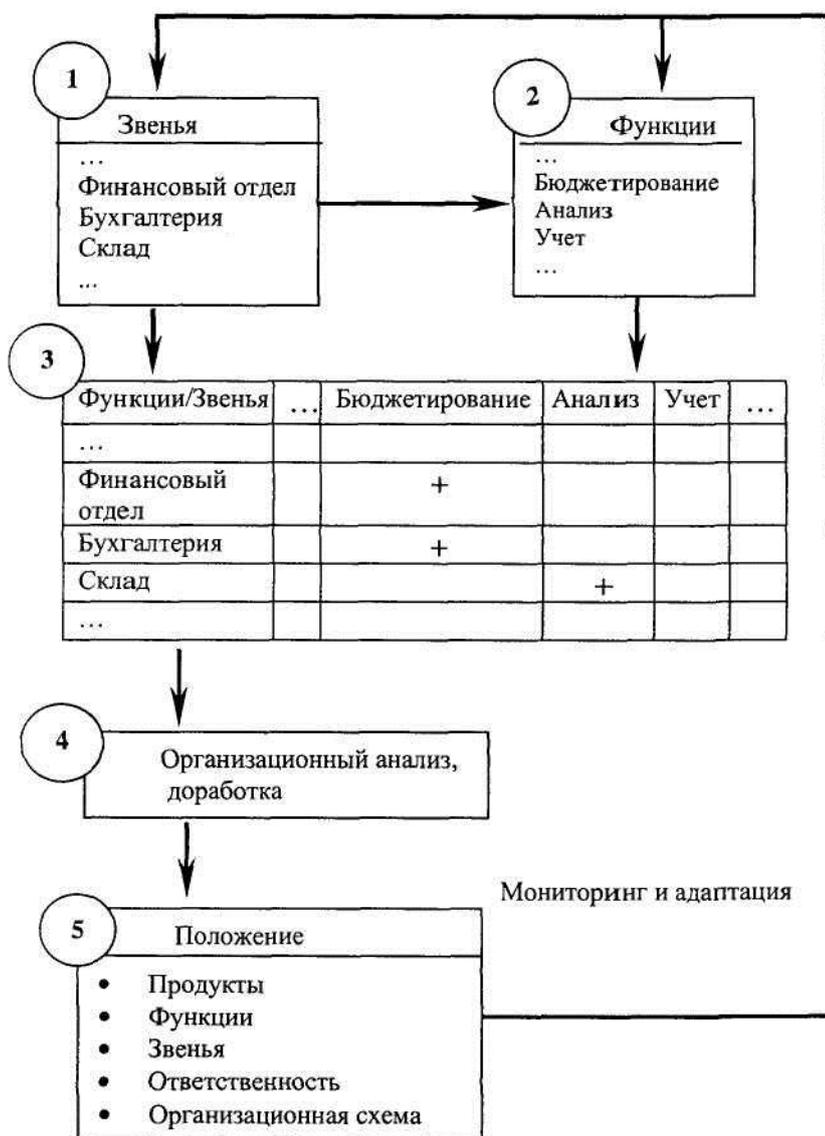


Рис. 2.11. Алгоритм разработки и адаптации «Положения об организационной структуре»

Далее из двух списков нужно построить матрицу (таблицу). В строках ее должны находиться исполнительные звенья, в столбцах — функции, которые выполняются в компании (рис. 2.11, блок 3). Затем нужно по каждой функции найти исполнительное звено, отвечающее за данную функцию, и в этом месте

поставить значок (галочку, крестик, нолик). Заполнение такой таблицы позволяет по каждой функции найти исполняющее ее подразделение или сотрудника, а также увидеть пробелы как в исполнении функций, так и в загруженности сотрудников. Матрица организационных проекций в компактной форме фиксирует информацию о том, кто и что делает в компании.

Результаты анализа таблицы помогают провести рациональную реструктуризацию исполнения функций - рационально распределить все задачи между исполнителями и обнародовать правила как систему в документе, который будет называться «Положением об организационной структуре».

При рассмотрении организационной структуры рекомендуется использовать два плодотворных подхода: сжатый организационный анализ и конкретные постановки личных целей и задач перед исполнителями. Оба подхода направлены на выявление связи между личным вкладом работников и главной задачей предприятия.

Первый подход "сверху вниз" получил название ИНТРОСПЕКТ ("заглядывать в себя", "самоанализ"). Второй - "снизу вверх" - получил название УПЦ (управление по целям).

Метод организационного анализа ИНТРОСПЕКТ разработан в 1975 году. Главное внимание при этом методе исследования уделяется управленческому и административному персоналу с целью повышения эффективности работников умственного труда. Основной упор делается на тех видах работ, которые способствуют задачам, целям и стратегии предприятия.

Анализ организационной структуры при этом методе производится в следующей последовательности: задачи предприятия, стратегия, цели, функциональная организация, должности, работники, их цели и задачи.

Метод позволяет разрабатывать рекомендации, направленные на улучшение организационной структуры и повышение продуктивности организации за счет: сокращения расходов на управление; уменьшения дублирования работы; уменьшения фрагментарности функций исполнителей; регулирования загруженности руководителей, позволяющего избежать недогрузок и перегрузок; переключения усилий на главные стратегические задачи; разработки рационального плана структуры занятости и распределения функций между сотрудниками в соответствии с изменением структуры и масштабов деятельности предприятия.

В своем подходе к управленческой структуре разработчики ИНТРОСПЕКТa исходили из следующих основных принципов и представлений:

1. Руководитель получает зарплату за то, что осуществляет реальное управление и обеспечивает руководство данной организацией, поэтому он должен большую часть своего времени заниматься тем или иным видом управленческой деятельности. Управлять - значит стоять во главе, направлять, руководить, обучать, измерять, а также заниматься любыми другими видами деятельности: планированием, организационной

работой, составлением финансовых планов, анализом финансового состояния и т. п.

2. Руководитель должен иметь в подчинении достаточно много людей, чтобы управление ими занимало все его внимание, но в то же время достаточно немного, чтобы он мог уделять внимание каждому.
3. Количество звеньев управления в любой организации должно быть минимальным.
4. Исполнители должны заниматься ограниченным числом четко продуманных задач, решение которых непосредственно способствует достижению целей данной организации.
5. Четкое понимание задач может искажаться вследствие неэффективной передачи информации. Одной из причин такого искажения может быть слишком большое число звеньев управления. В результате снижается способность вносить изменения, самостоятельно решать проблемы, искать другие пути.
6. Основываясь на опыте разработчиков, исследование по этому методу занимает обычно 14-18 недель и применимо к любой организации - нужны только средства и специалисты. В исследовании обычно участвуют 3-4 человека. Оно включает в себя шесть стадий: 1 - подготовительная; 2 - сбор данных; 3 - обработка данных; 4 - анализ; 5 - подготовка отчета; 6 - последующий контроль. Результатом 5-й стадии являются письменные рекомендации по совершенствованию организационной структуры, представляемые руководителю предприятия (организации), по инициативе которого проводилось исследование. Следует иметь в виду, что даже в тех редких случаях, когда организационная структура - построена удачно, т. е. отличается высокой целесообразностью, она не может оставаться долгое время неизменной. Изменяющиеся условия деятельности предприятия требуют постоянного совершенствования его организационной структуры. Поэтому все предприятия должны периодически оценивать организационную структуру и изменять её таким образом, чтобы повышать её целесообразность.

Метод анализа снизу вверх (УЦП) осуществляется в обратном направлении, т. е. от отдельного работника и формулирования его целей и задач. Он позволяет связывать работу каждого сотрудника с целями предприятия, его стратегией и главной задачей. Этот подход нашел широкое применение (с 1945 г.) и почти всегда дает хорошие результаты при его освоении. Причины же неудач кроются не в его принципах, а в том, каким образом он реализуется на практике.

Постановка персональных целей и задач закрепляет то главное, в чем состоит вклад каждого сотрудника в реализацию организационных задач, а именно:

- создает необходимые условия для интегрирования работы каждого с задачами, стратегиями и целями, обеспечивая адекватность функциональной организации;

- создает предпосылки для личной заинтересованности работников в успехе общего дела;
- служит основой оценки индивидуального труда. Правильность постановки персональных целей и задач требует предварительного изучения главной задачи предприятия, его стратегии и целей.

УПЦ представляет собой не только подход к анализу, но и способ постоянного выполнения такой работы менеджерами. УПЦ позволяет решить несколько ключевых проблем, связанных с управлением предприятием (организацией):

- сосредотачивает внимание работников на ожиданиях, формируемых как цели деятельности;
- задает программу выполнения работы путем определения сроков решения отдельных задач;
- определяет сам процесс достижения цели посредством диалога по поводу постановки целей и их достижения;
- облегчает управление системой заработной платы*, обеспечивая разумную основу для вознаграждения за хорошую работу и достижения;
- помогает оценить основания для продвижения по службе, позволяя выявить возможности работника.

Можно считать, что УПЦ представляет собой метод управления, в соответствии с которым менеджеры разных уровней определяют главные области их ответственности, где им предстоит работать.

Следующим структурным элементом организации является структура рабочих функций, включающая в себя: функции, подфункции, виды деятельности, должности, задания, операции, действия. Их анализ осуществляется тремя способами: снизу вверх, промежуточным и сверху вниз.

Анализ рабочих функций надо начинать вести сверху вниз, с анализа функциональной организации, измерения функциональных видов деятельности и кончая нормированием работ. То есть при этом подходе анализируются: распределение работ между сотрудниками; распределение работ по функциям; сводка издержек (для каждой функции указываются трудовые затраты и издержки); распределение работ между подразделениями и др.

Подход сверху вниз применяется на практике весьма успешно, Он позволяет получить поразительные результаты, когда удастся определить перечень необходимых функций, основные виды деятельности, связанные с выполнением этих функций, найти прямые или косвенные измерители причин этих видов деятельности.

Промежуточный подход основан на использовании регрессивных моделей, использующих прошлый опыт. Он позволяет прогнозировать потребность в рабочей силе при условии, что уровень выполнения и эффективность труда в будущем сохраняется на том же уровне, как в период, к которому относятся исходные данные. В условиях перехода к рыночной экономике и её становления отсутствует аналогичный опыт прошлого. Это существенно ограничивает применение этого способа на этом этапе.

Подход снизу вверх основывается на нормировании труда. Он предполагает измерение работы и ставит целью разработку экономичных приемов работы, которые используются как стандартные, и измерение времени на выполнение стандартных условий или операций по сравнению с нормой. При этом могут использоваться укрупненные нормативы затрат времени, учитывающие существенные отличия труда работников персонала управления от труда рабочих. Таких существенных отличий как минимум три. Во-первых, он не такой однообразный; во-вторых, в любой ситуации допустимо множество различных и альтернативных действий, способствующих реализации поставленных задач; в-третьих, между действием и его результатом, способствующим реализации главной задачи предприятия, может пройти значительное время.

Используя нормирование труда, не следует забывать и о других рекомендациях, направленных на развитие личностной мотивации путем предоставления исполнителям большей свободы в выборе своих действий и, разумеется, ответственности. Это вызывает у работника чувство хозяина и воспитывает личную сопричастность и заинтересованность.

Нормирование труда как важнейший инструмент экономического метода управления является необходимым при заключении на определенный срок персональных контрактов с исполнительным директором. По контрактам должен работать весь управленческий персонал предприятия. В контракте прежде всего должен быть определен объем работы и обязанности специалиста; условия оплаты труда; режим и условия работы; продолжительность рабочего дня, отпуска; условия, при которых работник может быть уволен; другие условия, связанные со спецификой работы предприятия и специалистов. При этом объем работы определяется на основе нормативов труда либо экспертных оценок (во всех случаях он должен быть согласован с нанимаемым работником). В необходимых случаях к контракту прилагается персональная должностная инструкция и перечень работ, подлежащих выполнению, для руководителей структурных подразделений - положение о подразделении или службе. Необходимо в контракте указывать критерии (показатели) и методы оценки деятельности специалиста, возможные сроки таких оценок, их периодичность.

Используемые в зарубежной практике методы анализа организационной структуры и рабочих функций направлены в конечном итоге на поиск резервов повышения эффективности труда работников и достижения главной задачи - получение достаточной прибыли и избежание банкротства в условиях конкуренции. Несомненно, эти методы должны быть освоены предпринимателями и специалистами персонала управления всех предприятий и использоваться в своей работе.

10.3 Связь модели стратегии и модели организационной структуры

Реструктуризация управления, поиск организационной структуры «как нужно» направлены на реализацию стратегии компании.

Функциональные стратегии часто разделяются на типовые блоки - продукты, бизнес-процессы, менеджмент, ресурсы - и представляются в виде целей и согласованных суждений относительно способа их достижения. Блок «Продукты» содержит суждения относительно предполагаемых продуктов и услуг компании, а блок «Менеджмент» в разделе «Организационная структура» - суждения относительно функций, звеньев, которые будут поддерживать предоставление намеченного перечня продуктов и услуг. Таким образом, осуществляется проекция стратегии на организационную структуру компании, обеспечивается соответствие стратегии и проекта новой организационной структуры.

В более широком аспекте разработка стратегии предопределяет разработку не только проекта организационной структуры, но и построение программы изменений и реструктуризацию бизнес-процессов.

В обобщенном виде схема стратегического планирования и управления представлена на рис. 2.12.

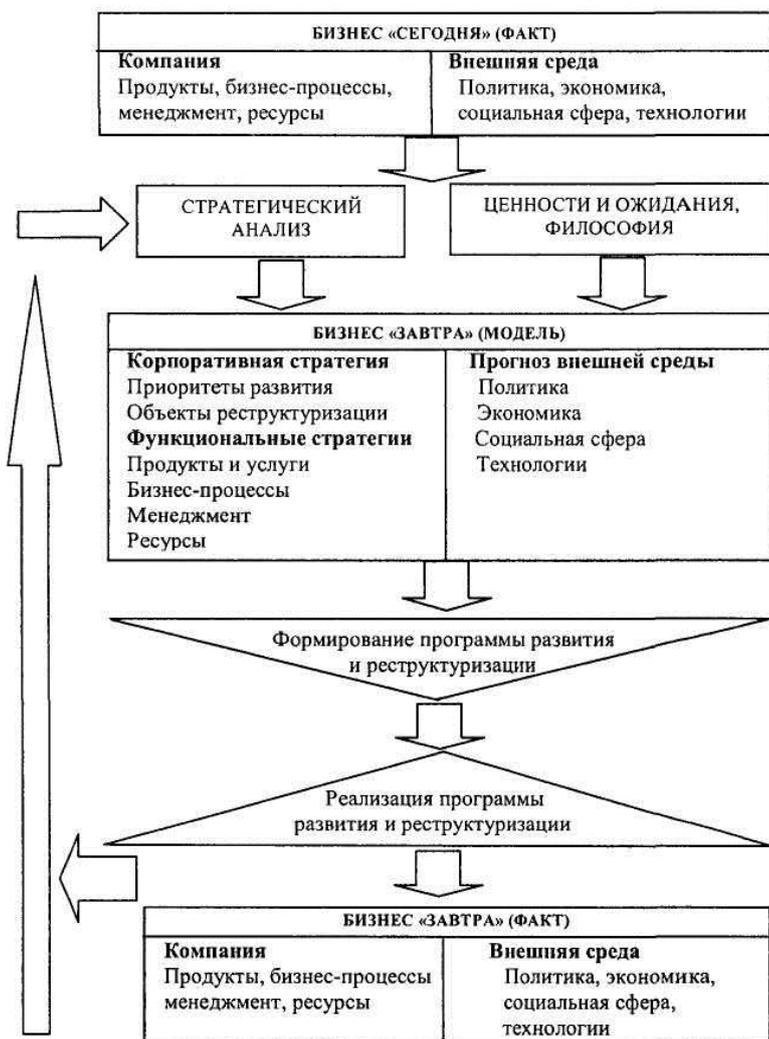


Рис. 2.12. Обобщенная схема стратегического планирования и управления

Схема отражает достаточно детализированный и полный процесс стратегического планирования. На практике компании применяют ту или иную часть этой полной схемы сообразно конкретным условиям.

Основу первого этапа составляет **качественный анализ бизнеса** (уже знакомые техники SWOT-анализа, дерева целей), по результатам которого формируется список приоритетов развития и объектов реформирования, разрабатываются операции по нейтрализации слабых сторон компании и усилению ее преимуществ.

Детализации, применяемой в общем SWOT-анализе для стратегического плана, может быть недостаточно, поэтому приходится отдельно рассматривать все выделенные элементы бизнеса (продукты, бизнес-процессы, менеджмент и ресурсы), которые, в свою очередь, тоже можно детализировать.

Как только разработана стратегия, можно говорить о втором этапе стратегического планирования - **моделировании бизнеса будущего**. Специалисты должны разработать основные бизнес-процессы и логистику для обеспечения выпуска намеченной продукции, ответственные за менеджмент - систему управления. Естественно, должны быть рассчитаны человеческие, финансовые и информационные ресурсы. Затем происходит согласование всех компонентов модели.

После того как сформирована модель будущего бизнеса, начинается разработка **функциональной программы развития**. Основные ее элементы - продуктовая программа, программа бизнес-процессов, программа менеджмента, ресурсная программа.

Одним из основных результатов стратегического анализа и планирования является **продуктовая стратегия**. Продуктовая стратегия может быть преобразована в продуктовую модель компании. Функциональная структура компании при учете прочих условий и ограничений должна обеспечивать реализацию продуктовой стратегии. Структурная модель компании через необходимые исполнительные звенья и связанный с ними функционал должны обеспечивать реализацию продуктовой стратегии компании.

Продуктовая и организационная модели могут быть описаны и увязаны друг с другом матрицами проекций «продукты - функции», «функции - звенья».

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

По ходу установления связей и разработки элементов схемы необходимо учитывать установки и ограничения, сформулированные и задокументированные во всех блоках стратегического плана.

10.4 Подходы к реструктуризации управления компанией

Реструктуризация управления компанией проводится в следующих ситуациях:

- организационный анализ выявил недостатки существующей организационной структуры;
- изменилась стратегия компании;
- перераспределяется ответственность подразделений;
- происходит сокращение (увеличение) компании;
- компания переходит из линейно-функциональной в дивизиональную структуру (и наоборот);
- компания развивается, в результате чего появляются новые функции;
- осуществляется реинжиниринг бизнес-процессов;
- внедряется регулярный менеджмент;
- компания готовится к внедрению информационно-управляющей системы.

Модель реструктуризации организационной структуры управления включает программу изменений и проект новой организационной структуры.

Программа изменений формулируется в следующих терминах:

- убрать (добавить) продукт или услугу;
- убрать (добавить) функцию;
- убрать (добавить) исполнительное звено;
- изменить функциональную структурную схему;
- изменить организационную структурную схему;
- изменить соответствие функций и звеньев.

Методы проведения работ по совершенствованию организационных структур:

1. Экспертный метод состоит в предварительном исследовании действующей структуры управления, выявлении её узких мест. С этой целью проводится диагностическое обследование системы управления, с тем чтобы изучить её состояние на основе сравнения фактических значений соответствующих показателей с нормативными и плановыми их значениями. Последующий анализ этих показателей позволяет установить недостатки (резервы) в деятельности системы управления, поставить их точный диагноз. Как правило, эта работа сопровождается проведением т. н. прогностического анализа, в задачу которого входит изучение поведения действующей системы в динамике, выявление тенденций её изменения, а также объяснение причин, обусловивших эти изменения.

Экспертный метод в практике совершенствования организационных структур используется довольно широко. Это объясняется недостаточным развитием количественных методов анализа, несовершенством нормативной базы и другими причинами. Преимущество экспертного метода состоит в относительной скорости получения результатов анализа и разработке рекомендаций по устранению недостатков организационной структуры.

2. Метод сравнения и аналогий заключается в использовании при совершенствовании организации управления элементов механизма

управления, организационных форм и решений, которые оправдали себя на практике на предприятиях со сходными условиями (размером, типом производства, сложностью продукции и т. п.). Метод сравнения и аналогий предусматривает разработку и использование типовых структур управления, норм управляемости, типового состава функций управления, различных расчетных формул для определения нормативов численности управленческих работников. Следует отметить, что этот метод является наиболее распространенным в настоящее время в практике работы отраслевых проектных институтов, предприятий и объединений. Широкое использование метода привело к унификации организационных структур управления на предприятиях отраслей, упорядочению штатных расписаний, регламентации административно-управленческой деятельности. Конечно, в условиях большого разнообразия построений организационных структур, способов определения численности работников по функциям управления, отсутствия квалифицированных специалистов по организации управления этот подход являлся прогрессивным и сыграл положительную роль. Вместе с тем он ориентирует на усредненный состав функций управления, ставит жесткие ограничения в выборе организационных структур.

Основное содержание метода заключается в выделении групп однородных предприятий, определяемых на основе объемов и сложности работ по управлению. Для каждой группы разрабатывается типовая организационная структура и другие типовые решения по построению аппарата управления.

3. Метод структуризации целей основан на представлении производственно-хозяйственной организации как многоцелевой системы. Метод предусматривает структуризацию целей (задач) организации по определенным признакам, которые служат основой для выделения видов деятельности, состава управленческих работ. Группировка управленческих работ по определенным правилам дает возможность определить структурные подразделения и ориентировать их деятельность на достижение конкретной производственно-хозяйственной цели.

4. Методы организационного моделирования основаны на использовании определенных формализованных представлений (моделей) объекта и системы управления. Среди группы методов организационного моделирования наиболее известен метод, в основе которого лежит декомпозиция информационного процесса выполнения управленческих работ. В соответствии с этим методом в производственных процессах выделяют точки, места, требующие управляющих воздействий. Далее устанавливают характер и периодичность этих воздействий, состав и объемы информации, необходимые технические средства и другие составляющие процесса управления. Разработка процессов управления производится с учетом нормативных требований к их организации. На основе характеристик разработанных процессов управления (их периодичности, трудоемкости и др.) устанавливают численность работников, их соподчиненность в ходе выполнения управленческих работ, состав подразделений аппарата управления.

Выбор того или иного метода проведения работ по совершенствованию управления зависит от характера стоящих проблем в этой области, наличия ресурсов, квалифицированных исполнителей, степени обоснованности нормативной и методической базы и других условий. На практике, как правило, используется сочетание рассмотренных методов, которые дополняют один другого.

Резюме

1. Реструктуризация — это изменение организационной структуры компании. Одна из возможных классификаций типов организационных структур выделяет 5 подходов к разработке структуры организации: функциональный, дивизиональный, матричный, командный и сетевой. Каждый из этих структурных подходов адекватен определенным организационным целям и обладает как достоинствами, так и недостатками.

2. Проведению изменений и реструктуризации управления компанией предшествует организационный анализ ситуации «как есть». Этапы организационного анализа, или разработки «Положения об организационной структуре компании», включают: 1) составление перечня продуктов и услуг; 2) составление перечня функций и построение функциональных моделей; 3) составление перечня исполнительных звеньев; 4) построение матриц организационных проекций; 5) создание структурной схемы компании.

3. Продуктовая модель компании одновременно входит составной компонентой как в ее стратегию, так и в ее организационную модель и таким образом является связкой, переходником между ними. Продуктовая и организационная модели могут быть описаны и увязаны друг с другом матрицами проекций «продукты — функции», «функции — звенья».

Вопросы для обсуждения

1. Какие существуют подходы к построению организационных структур?

2. Обсудите алгоритм разработки «Положения об организационной структуре». На каком этапе могут возникнуть наибольшие трудности в реализации данного алгоритма?

3. Проведите организационный анализ известной Вам компании и создайте вариант «Положения об организационной структуре».

4. Попробуйте смоделировать один из сценариев реструктуризации на основе проведенного организационного анализа.

5. Проанализируйте соответствие рассмотренной Вами организационной структуры существующей стратегии компании.

6. Проведите анализ известной Вам должностной инструкции с точки зрения практической ценности для компании и работника.

11 ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ: (TQM) И СТАНДАРТЫ СЕРИИ ISO 9000 КАК СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM).
2. Основные положения TQM.
3. Проекция TQM на российскую практику.
4. Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений.

11.1. Становление концепции Всеобщего управления качеством (TQM)

Подходы к определению TQM. В российской литературе, посвященной управлению качеством, наблюдается некоторая путаница в связи с переводом термина Total Quality Management на русский язык. Чаще всего встречаются такие два варианта перевода: комплексное (или всеобщее) управление качеством и управление комплексным (или всеобщим) качеством (также можно встретить термин «комплексный контроль качества»). В стандарте ISO 8402 этот термин переведен как «всеобщее руководство качеством» и означает подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества. В. Огвоздин, один из признанных российских экспертов в области качества, придерживается перевода «тотальное управление качеством».

На наш взгляд, наиболее удачным выглядит перевод «всеобщее управление качеством», тем более что данное словосочетание уже прочно вошло как в научную литературу, так и в практику ведения российского бизнеса.

Рассмотрим более подробно некоторые определения TQM.

«Total quality management — система действий, направленных на достижение удовлетворения и восхищения потребителей (клиентов), рост возможностей работников, более высокие, долговременные доходы и меньшие затраты»

«TQM (всеобщее руководство качеством) — подход к руководству организаций, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества».

Интересны примечания к понятию TQM из упомянутого стандарта:

1. «Все члены» означает персонал во всех подразделениях и на всех уровнях организационной структуры.
2. Сильное и настойчивое лидерство — руководство высшей администрации, обучение и подготовка всех членов организации являются существенными моментами для успешной реализации TQM.

3. При всеобщем руководстве качеством (TQM) концепция качества имеет отношение к достижению всех целей управления.

4. Концепция «выгоды для общества» подразумевает выполнение требований общества.

В стандарте ИСО 9000:2000 были внесены изменения в определение TQM, в частности дополнительно вводятся в число заинтересованных сторон собственники и поставщик. Здесь также важны примечания.

1. TQM основан на участии всех членов организации и нацеленности на долгосрочный успех за счет обеспечения выгоды всех заинтересованных в деятельности организации сторон.

2. Организации следует иметь надлежащие философию и культуру для успешного использования принципов TQM.

3. TQM воздействует на все технические и нетехнические виды деятельности, выполняемые в организации.

Этапы становления и развития концепции TQM:

1 этап. Появление первых исследований в области качества и разработка аналитических методов по его контролю в США (1925-1945 гг.).

2 этап. Зарождение концепции TQM: миграция идей в Японию и их дальнейшее там развитие (1946-1970 гг.).

3 этап. Постепенное распространение японских инноваций в области качества, соединившие в себе американские разработки и японский опыт, в США и Европе (начало так называемого «движения за качество») (конец 1970 — середина 1990 гг.).

4 этап. Институционализация концепции TQM (с середины 1990-х гг. по настоящее время).

Началом **первого этапа** развития теории управления качеством можно считать появление в 1931 г. книги В. Шухарта «Экономический контроль качества промышленной продукции». По мнению многих исследователей, эта монография ознаменовала перелом в развитии дисциплины управления качеством, где впервые для нее была разработана научная основа.

Им впервые была предложена концепция *статистического контроля процессов* (SPC), в основе которой лежали тейлоровские принципы научного менеджмента. Используя метод контрольных карт, основные усилия В. Шухарт предложил направить на разделение отклонений: на те, которые являются необычными, выходящими за установленные пределы, и те, которые присущи производственному процессу. Это гарантировало отделение естественных проблем от проблем, вызванных какими-либо непредвиденными обстоятельствами.

Методы, предложенные В. Шухартом, были востребованы во время Второй мировой войны, когда была разработана концепция приемлемых уровней качества. В это же время коллеги и последователи В. Шухарта, Э. Деминг и Дж. Джуран, занимались дальнейшими исследованиями в этой области, результаты которых после окончания войны были представлены американской и японской аудитории.

При переходе к описанию **второго этапа** развития концепции управления качеством следует отметить, что разработки Дж.Джурана и Э.Деминга игнорировались промышленными компаниями США вплоть до 1980-х гг. Так как во-первых, после Второй мировой войны в Соединенных Штатах наблюдался устойчивый рост потребительского спроса, и продавцам достаточно было контролировать технический уровень качества в рамках производственного процесса, так как не было необходимости ставить качество продукции в зависимость от нужд потребителей. Во-вторых, высший менеджмент был полностью сосредоточен на финансовых показателях. В-третьих, международная конкуренция находилась на самой ранней стадии своего развития. И, наконец, четвертой причиной послужило то, что работа над качеством осуществлялась исключительно в рамках функционального отдела контроля качества.

Необходимость переосмысления важности качества для успешного существования организаций начала осознаваться только после того, когда перед процветающей экономикой США и европейских стран появилась серьезная угроза — японские компании, ставшие с тех пор основными конкурентами западных стран в борьбе за мировые рынки.

Для решения проблемы качества в 1946 г. в Японии был основан Союз японских ученых и инженеров, а в 1949 г. появляется Исследовательская группа по контролю качества. Задачами этих некоммерческих организаций стало проведение исследований и обучения в области качества и распространение данных методов среди японских компаний. В то же время получают широкое распространение методы промышленной стандартизации — многие японские компании стремятся получить право размещать на своих продуктах знак JIS, доказывающий, что они внедрили у себя статистический контроль качества.

В течение 1950-х гг. в Японии прогрессирует процесс обучения методам контроля качества. В 1950 г. в страну был приглашен Э. Деминг. В течение восьмидневных лекций для японских инженеров он коснулся таких проблем, как использование контрольных карт для контроля процессов и применения цикла *PDCA* (Plan-Do-Check-Act) для улучшения качества. Опыт проведения таких семинаров оказался настолько успешным, что к 1974 г. было обучено около 5000 японских топ-менеджеров, 14 700 инженеров и тысячи мастеров.

Некоторые исследователи полагают, что именно статистический контроль качества стал основой концепции TQM как «философии, затрагивающей все функции фирмы и все уровни менеджмента». Более того, по мнению П. Дракера, статистический контроль качества «изменил социальную организацию фабрики». Работы Э. Деминга привели к существенным изменениям в функционировании японских предприятий:

- 1) Введение статистического контроля качества требовало вовлечения в работу по идентификации неприемлемых вариаций и их исправлению не только инженеров по контролю качества, но и непосредственно самих операторов. Это вызвало пересмотр базовых принципов организации производства, заложенных еще Ф. Тейлором:

необходимости контроля за операторами и повышения квалификации рабочих. Применение методов статистического контроля на японских предприятиях привело к тому, что, с одной стороны, операторы участвовали в корпоративном процессе обучения, непрерывно повышая свою квалификацию на рабочем месте, а с другой стороны, они стали обладать более широкими полномочиями в принятии решений относительно их повседневной работы. Кроме того, операторы были вовлечены в деятельность по предложению и внедрению улучшений. Естественным итогом этого процесса стало появление «*кружков контроля качества*» — инновации, оказавшей мощное влияние на развитие теории и практики TQM.

2) Акцент статистического контроля качества на идентификации и исправлении причин вариаций привел к тому, что больше внимания стало уделяться связям, существующим между различными видами производственной деятельности. В результате производственный процесс стал восприниматься единой взаимосвязанной системой, внутри которой рабочим и менеджерам необходимо было находиться в контакте друг с другом и обмениваться информацией, чтобы диагностировать и решать существующие или просчитывать потенциальные проблемы. Постепенно это привело к восприятию любых связей, как внутренних, так и внешних, в качестве элементов *единой цепи*, построенной на взаимоотношениях «поставщик — потребитель».

Таким образом, применение методов статистического контроля процессов способствовало зарождению на японских предприятиях специфичной организационной культуры, побуждающей сотрудников к инновациям и обучению.

На начальном этапе в Японии возникли некоторые препятствия развитию практики управления качеством. Во-первых, произошла переоценка роли статистических методов. Во-вторых, акцентирование внимания на стандартизации привело к развитию такой негативной тенденции, как формализация работы с качеством. В-третьих, менеджмент высшего и среднего звена по-прежнему не испытывал энтузиазма относительно использования методов по управлению качеством.

Для решения этих проблем в 1954 г. в Японию был приглашен Дж. Джуран. На семинарах для высшего менеджмента Дж. Джуран коснулся следующих вопросов:

- отметил особую роль и *ответственность высшего менеджмента* за организацию работы над качеством
- утверждал, что качество является заботой *всего* трудового коллектива, так как качество слишком важно, чтобы за него несли ответственность только сотрудники отдела по контролю качества.
- работа над качеством может означать больше, чем просто поиск дефектов и производство в соответствии со спецификациями, а управление качеством и контроль качества должны быть встроены в общую систему управления.

С точки зрения развития концепции TQM, именно семинары Дж. Джурана сыграли переломную роль, так как после них «контроль качества стал использоваться как инструмент управления, а сами они обозначили начало постепенного перехода от статистического контроля качества к всеобщему управлению качеством.

Таким образом, к концу второго этапа в Японии при участии американских специалистов была сформирована теоретическая база TQM, в основу которой легли выводы, к которым постепенно пришли японские практики после лекций Э. Деминга и Дж. Джурана. Первый вывод заключался в том, что предупреждение дефектов приносит больший экономический эффект, нежели их поиск и исправление после того, как продукция уже произведена. Во-вторых, на основе цикла Шу-харта — Деминга PDCA была создана концепция *kaizen*, в основу которой легла идея принятия организацией непрерывных улучшений в качестве главной цели компании. Третьим выводом стало осознание японскими компаниями стратегической роли качества, восприятие качества источником долгосрочного конкурентного преимущества.

Примечательно, что в США в течение описываемого периода времени получают развитие методы *контроля* качества. В 1946 г. появляется Американское общество контроля качества, которое быстро становится влиятельной организацией, объединяющей тысячи специалистов по контролю качества. В 1968 г. общество начинает выпускать ежемесячный журнал «Quality Progress», посвященный проблеме достижения технического совершенства. Среди американских исследователей в области качества в этот период можно выделить А.Фейгенбаума и Ф.Кросби. В 1954 г. А. Фейгенбаум в книге «Контроль комплексного качества» (Total Quality Control) предложил одноименную концепцию, основное отличие которой от японской инновации TQM заключалось в том, что качество оставалось полем деятельности функциональных специалистов по контролю качества. Это отличие отражает основное направление деятельности западных теоретиков и практиков в области качества вплоть до начала 1980-х гг.

Началом **третьего этапа**, возможно, следует считать момент, когда западные компании в конце 1970-х гг. столкнулись с серьезнейшей конкурентной угрозой, исходящей от Японии, что и вызвало появление стойкого интереса к японским методам управления качеством.

В течение первой стадии «японизации» (конец 1970-х — начало 1980-х гг.) западные специалисты при изучении японского опыта обратили внимание на кружки качества, которые были признаны главной инновацией, способной вернуть конкурентное превосходство западным компаниям. В это же время появляются исследования, посвященные феномену японской фирмы, среди которых можно выделить работы В. Оучи, Р. Паскаля и С. Фогеля. Необходимость поиска резервов для повышения эффективности управления в условиях рецессии 1980-х гг. вызвала волну серьезного внимания к японскому опыту в области управления качеством таких крупнейших американских компаний, как Ford, Xerox и Motorola.

Вторая стадия (конец 1980-х — середина 1990-х гг.) характеризуется возрастанием общественного интереса к проблематике качества, что отчасти вызвано появлением трех элементов инфраструктуры TQM. Во-первых, в этот период начинают возникать различные объединения и общества по управлению качеством. Во-вторых, появляются престижные награды за качество, предлагающие механизм для самооценки эффективности *всех* сфер деятельности компании: в 1987 г. в США учреждена премия им. М. Болдриджа, в 1992 г. в Западной Европе — Европейская награда за качество. В-третьих, в 1986 г. появляются стандарты систем менеджмента качества ISO 9000, являющиеся попыткой создать признанный на мировом уровне стандарт управления качеством.

Исходя из перечисленных принципов, TQM возможно определить как «процесс *непрерывного* улучшения, вовлекающий всех сотрудников от высшего звена управления до производственного рабочего в комплексно-интегрированные усилия, ведущие к улучшению результатов деятельности каждого уровня компании. Эти улучшения — деятельность, ведущая к достижению поставленных кроссфункциональных целей в области качества, издержек, технологий и развития человеческих ресурсов. Современный этап развития TQM характеризуется спадом интереса к проблематике качества.

Положительную тенденцию отражает и тот факт, что за концепцией TQM постепенно закрепился ряд фундаментальных принципов, а интенсификация исследований в данной области вызовет, с одной стороны, стандартизацию терминологии, а с другой, появление новых направлений научного поиска, способствующих эффективному внедрению и использованию идей TQM.

11.2. Основные положения TQM

1. Вовлеченность высшего руководства в менеджмент качества

В начале XX в. господствовала концепция американского ученого Ф. Тейлора — основоположника современного менеджмента. Он предложил разделить все функции управления на составляющие и каждому менеджеру поручить ответственность за реализацию определенной функции. Такое разделение имело несколько главных следствий:

- спад авторитета мастерства;
- огромный рост производительности;
- размывание ответственности за управление качеством между все большим количеством структурных единиц;
- дальнейшее дистанцирование высшего руководства от работ по управлению качеством...».

Конечно, прибыль более всего волнует высших руководителей компании, но важнее денег — это источник денег — потребители, а следовательно, на качество продукции. Когда качество становится целью номер один, эта

функция переходит к генеральному директору (президенту) компании. При этом возникает другая проблема: качество — сложная категория, которая определяется многими параметрами, и требуется специальная техника управления, чтобы качество начало «работать», основываясь на **системном подходе**. Во главе системы качества должен быть первый человек компании.

Таким образом, начался процесс тотальной вовлеченности всего персонала компании в менеджмент качества, а также изменение представлений о самом менеджменте (рис. 6.1).



Привлекательность для акционеров, инвесторов, собственников

Рис. 2.13. Основные принципы TQM

2. Ориентация на процессы

Качество перестало ассоциироваться только с качеством продукции. Все, что мы делаем, можно обозначить одним словом — «процессы». Следует управлять процессами, основываясь на принципах качества.

3. Концентрация внимания на потребителях

Компанией управляют потребители (клиенты), так как они платят деньги, — в этом и заключается третий принцип TQM. Менеджеры должны научиться слышать голоса потребителей и подчинять им все управление фирмой. «Первый этап управления качеством — узнать запросы потребителей. Второй этап — узнать, что будут покупать потребители. Нельзя определить качество, не зная затрат. Необходимо предупредить возможные дефекты и претензии», — так утверждал Каору Ишикава, бывший президент Японского союза ученых и инженеров (JUSE).

4. Цепочки «поставщик — потребитель»

В процессе эволюции производственных отношений люди пришли к выводу, что любое сотрудничество строится по схеме «поставщик — потребитель» или «заказчик — изготовитель».

5. Персонал как ценность номер один

Пятый принцип заключается в ориентации на персонал как на главную ценность компании. Согласно TQM, качество — цель номер один, а персонал — ценность номер один. Обучение и мотивация персонала — наиболее

выгодные формы инвестиций компании. Правильно мотивированный персонал должен работать как одна команда, не растрачивая время и энергию на склоки и интриги.

Главные признаки командной работы:

- руководитель является лидером;
- нацеленность на общий результат;
- взаимозаменяемость;
- взаимодействие;
- взаимоподдержка;
- готовность выполнять любую работу за пределами должностных обязанностей;
- комфортный климат и дружеские отношения.

В Японии на первых этапах развития систем всеобщего управления качеством (70-е годы) использовалась аббревиатура CWQC — управление качеством в масштабе всей компании. Это означало, что весь персонал снизу доверху и сверху донизу вовлекался в процессы управления качеством.

Движение сверху вниз осуществлялось через установление политики и целей в области качества и последовательное их доведение до всех уровней компании. Движение снизу вверх осуществлялось через кружки качества, в которые на добровольной основе вовлекались массы рабочих. Последние получали возможность участвовать в управлении компанией. И это не было пустыми словами, ибо все предложения кружков качества должны были рассматриваться руководством. Кружки качества в Японии неразрывно связаны с применением статистических методов.

6. Ориентация на факты — э — это признак тотальности подхода, когда компания делает ставку на всестороннюю информацию и знания о каждом производственном элементе, о каждом процессе; но одновременно это и характеристика стиля менеджмента.

7. Ориентация на акционеров (собственников) и инвесторов

Общественное мнение делает компанию привлекательной и для акционеров, покупающих акции компании, и для потребителей, покупающих ее продукцию или услуги, и для служащих, которые гордятся своей принадлежностью к компании, и для поставщиков и партнеров, считающих для себя честью поставлять продукцию и услуги для компании.

8. Постоянное непрерывное улучшение качества является очень важной частью TQM с точки зрения постоянства стремлений.

Система «кайзен» требует много усилий отдельных лиц и немного инвестиций. При таком подходе практически весь персонал вовлечен в систему улучшений — все нацелены на улучшения. Данная схема предусматривает большое число мелких шагов и выполнена как философский подход.

Система «кайрио» не требует больших усилий собственных работников, но предусматривает значительные инвестиции. При такой схеме работы несколько сотрудников вовлечены в систему улучшений. В данном случае улучшения фактически покупаются у других людей (компаний) в виде новых

технологий. Такой подход используется для решения конкретно поставленных целей.

11.3 Проекция TQM на российскую практику

Все концепции TQM представляют интерес для российских компаний и постепенно и поэтапно должны внедряться в российскую практику. Концепция всеобщего управления качеством (TQM) должна стать базисом **новой корпоративной культуры предприятий**. Однако изменение культурных основ - довольно медленный процесс. Более быстрым является процесс создания документированных процедур, правил и инструкций, описывающих систему качества, выполнение которых администрация требует в директивном порядке. В качестве механизма контроля за соблюдением документов системы администрация может использовать особый вид инспекций - внутренний технический аудит (обычно используют термин «аудит»).

Массовое внедрение международных стандартов ИСО 9000 породило ряд опасных явлений, связанных с документированием процедур:

- формализм и бюрократизм;
- неэффективность систем;
- обман потребителей и третьих сторон, когда документы не отражают реальное положение дел и функционирование системы.

Правильный путь создания систем менеджмента качества включает мотивацию (вовлечение) и обучение сотрудников и построение системы на основе осознанных правил, которые признаются и поддерживаются всем персоналом предприятия.

Основу менеджмента качества на предприятии составляет спроектированная и обязательно документированная система качества. Речь здесь должна идти не о стандартах, а о людях. Группы людей, от которых зависит эффективность той или иной системы:

- 1) собственный персонал предприятия — рабочие, технические специалисты, инженеры, экономисты, менеджеры и др.;
- 2) поставщики;
- 3) потребители.

Работа с этими группами по своему характеру очень разная.

По отношению к собственному персоналу предприятий выдвигаются две задачи:

- создание системы мотивации к работе по правилам спроектированной и документированной системы качества;
- создание системы обучения и подготовки персонала.

Для того чтобы та или иная спроектированная и документированная система качества, включающая управление процессами, заработала, необходимо:

- а) создать соответствующую систему мотивации персонала;
- б) обучить персонал как профессиональным методам деятельности, так и методам менеджмента качества;

в) выстроить правильные отношения с потребителями;
г) научиться так управлять поставщиками, чтобы вовремя получать от них необходимую продукцию заранее установленного качества по приемлемой цене, последовательно, шаг за шагом улучшая качество и снижая цены.

Основные этапы внедрения системы качества:

1 этап. Получение поддержки всего высшего менеджмента в части необходимости перемен и изменения базовых принципов менеджмента качества.

2 этап. Приглашение квалифицированных консультантов, лучше российских, хорошо знающих зарубежный опыт. Возможны смешанные команды, включающие как российских, так и зарубежных консультантов.

3 этап. Создание команды высших менеджеров, которая будет разрабатывать основные направления действий и коллективно осуществлять основные преобразования.

4 этап. Разработка новой политики и философии качества, отражающие принципы менеджмента качества, соответствующие парадигме TQM.

5 этап. Определение базовых стандартов систем качества и моделей, которым ваша система качества должна соответствовать. Можно предложить следующий перечень:

- международный стандарт серии ISO 9000;
- отраслевые стандарты качества;
- международный стандарт ISO 14000;
- модели Европейской и Российской премий по качеству.

Продолжительность этапов зависит от конкретной компании и интенсивности работ. В среднем продолжительность этапа — от полугода до двух лет.

6 этап. Организация обучения персонала методам статистического управления процессами, групповой работы. Первостепенное внимание уделяется повышению знаний и уровню интеллекта компании, созданию «обучающейся организации».

7 этап. Организация групп качества и групп совершенствования разработки проекта, решение задач по улучшению качества процессов и продукции.

8 этап. Изменение системы оплаты труда и системы мотивации персонала. Материальное стимулирование следует применять только за достигнутые улучшения качества.

9 этап. Введение управления на основе бизнес-процессов. Каждый процесс должен иметь «хозяина», или «владельца»⁹.

10 этап. Создание информационной системы, сбор информации о реальном качестве процессов, своевременное доведение информации до конструкторов и технологов.

11 этап. Вовлечение персонала в процессы улучшения качества. Создание процедур рассмотрения и внедрения рационализаторских предложений.

11.4. Стандарты серии ISO 9000 как инструмент организационных изменений

История возникновения стандартов качества. История стандартов качества ISO 9000 восходит к Британским стандартам BSI 5750, которые были одобрены Британским институтом стандартов (British Standard Institute — BSI) в 1979 г. Часто считают, что эти стандарты берут начало от американских военных стандартов MIL-Q9858, принятых в конце 50-х гг. XX в. в США. **Стандарты серии ISO 9000** — это пакет документов по созданию системы качества и обеспечению качества, подготовленный членами международной организации, известной как ISO/Технический Комитет 176 (ISO/TC 176). Ныне стандарт BSI 5750 известен как стандарт ISO 9000 версии 1987 г. Термин «версии» означает, что в настоящее время данный стандарт пересмотрен. Причиной пересмотра стала необходимость учета в стандартах требования к качеству ряда специфических продуктов, которые не были предусмотрены при разработке первой версии стандартов. Например, одним из таких специфических продуктов было программное обеспечение, которое теперь тоже подлежит сертификации по ISO. В настоящий момент сертификация осуществляется по стандарту ISO 9000:2000, т.е. версии 2000 г.

Стандарт ISO 9000 представляет общие требования к построению системы учета и управления на предприятии с целью гарантированной работы производственной системы в соответствии с требованиями системы качества. Кратко стандарт можно сформулировать следующим образом: все процессы, которые могут существенно повлиять на качество готовой продукции, должны быть документированы. За выполнение процессов, за их качество должна быть установлена персональная ответственность. Необходима регулярная проверка соответствия реальных процессов документированным требованиям.

Мотивы российских предприятий к сертификации системы качества могут быть самыми разными. Например:

- требования потребителей при заключении контрактов (договоров);
- стремление повысить конкурентоспособность продукции;
- необходимость соответствовать условиям участия в тендерах, конкурсах и прочих подобных мероприятиях, которые могут закончиться контрактом и служат рекламой предприятию;
- условие получения государственного заказа, льготного кредитования или страхования;
- осознанное желание высшего руководства предприятия быть уверенным в соответствии условий производства продукции международным требованиям, чтобы в любой момент быть готовым к возможным выгодным предложениям.

Опыт западных исследователей показывает, что основная мотивация получения сертификата для большинства компаний — **внешнее давление со стороны потребителей**. Серия стандартов ISO 9000 рассматривается как одно из условий ведения бизнеса.

Решение о получении сертификата соответствия серии стандартов ISO 9000 принимается организациями по различным причинам (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Причины получения сертификата по уровню важности

| Причина получения сертификата | Уровень важности, балл |
|----------------------------------|------------------------|
| Удержание/увеличение доли рынка | 4,08 |
| Повышение эффективности | 4,07 |
| Участие в тендерах | 3,98 |
| Маркетинговые выгоды | 3,96 |
| Создание основы для TQM | 3,66 |
| Изменение корпоративной культуры | 3,22 |

Примечание. Цифры указывают среднюю важность причины по пятибалльной шкале.

Выделяют пять типов стратегии качества на пути к получению сертификата соответствия ISO 9000.

Тип 1. Минималистский подход (вынужденное прохождение сертификации, TQM не рассматривается). Основные черты:

1. Вынужденное получение сертификата, обусловленное политикой правительства или требованиями потребителей.
2. Ожидание незначительных выгод от сертификации, поскольку она рассматривается как весьма затратное мероприятие.
3. Привлечение консультантов в области управления при подготовке к получению сертификата.
4. Незначительное привлечение сотрудников при разработке стандартов, положений и инструкций.
5. Стратегия характерна для малых и средних предприятий.

Тип 2. Вынужденное прохождение сертификации рассматривается как возможность и основа для разработки TQM. Основные черты:

1. Первоначальный скепсис по отношению к ISO 9000.
2. Цель — разработка эффективной системы менеджмента качества.
3. Вовлечение сотрудников в разработку положений и инструкций.
4. Информированность сотрудников относительно важности системы и ее применения.
5. Изначально позитивное восприятие выгод для организаций от системы менеджмента качества.

Большинство российских компаний выбирают именно эти рассмотренные стратегии — 1 и 2 типов.

Тип 3. Добровольное получение сертификата соответствия ISO 9000, что рассматривается как возможность и основа для TQM, однако менеджеры скептически относятся к возможным выгодам от ISO 9000.

Основные черты:

1. Некоторые элементы системы менеджмента качества уже присутствуют.

2. ISO 9000 рассматривается как малая часть менеджмента качества.
3. ISO 9000 не считается причиной успеха в бизнесе, выражающейся в удовлетворенности потребителей или расширяющейся доле рынка.

Тип 4. Сертификация ISO 9000 и внедрение TQM проводятся одновременно: приверженность и интеграция. Основные черты:

1. Осознание потенциальных выгод сертификации и применения TQM.
2. Получение сертификата рассматривается как осязаемая, измеряемая, внешняя оценка качества.
3. Принятие решения о необходимости соответствия серии стандартов ISO 9000 в рамках TQM для улучшения результатов бизнеса.
4. TQM предоставляет помощь и направляет менеджмент, поддерживая уверенность в том, что организационная культура способствует постоянным изменениям.

Тип 5. Акцент на TQM: осознанное желание и приверженность философии качества. Основные черты:

1. Детализированная система менеджмента качества имеется в наличии.
2. Рассмотрение варианта представления заявки на известный приз в области качества.
3. Компания работает на зарубежных рынках.
4. TQM внедряется в течение трех и более лет.
5. Стратегия характерна для крупного бизнеса.

В настоящее время достигнуто понимание того, что стандарты серии ISO 9000, обеспечив построение системы качества на предприятии, не могут, однако, обеспечить: во-первых, ее совершенствование; во-вторых, удовлетворенность конечного потребителя, что является основным для рыночно-ориентированной экономики. Для того чтобы разрешить возникающие противоречия и создать всеобъемлющую концепцию качества как систему удовлетворения потребителя, и разрабатываются концепции всеобщего управления качеством — TQM (Total Quality Management). Предполагается, что все новые стандарты управления качеством будут строиться на основании именно этой концепции.

Резюме

1. Всеобщее управление качеством (TQM) — подход к менеджменту компании, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества.

2. Один из подходов к периодизации истории возникновения и становления TQM выделяет четыре этапа: появление первых исследований в области качества и разработка аналитических методов по его контролю в США (1925-1945 гг.); зарождение концепции TQM, миграция идей в Японию и их дальнейшее там развитие (1946-1970 гг.); постепенное распространение японских инноваций в области качества, соединившие в себе американские разработки и японский опыт (конец 1970-х — середина 1990-х гг.);

институционализация концепции TQM (с середины 1990-х гг. по настоящее время).

3. Основные принципы концепции Всеобщего управления качеством: вовлеченность высшего руководства, ориентация на процессы, концентрация внимания на потребителях, цепочки «поставщик — потребитель», персонал как ценность номер один, ориентация на факты, ориентация на акционеров (собственников) и инвесторов, постоянное непрерывное улучшение.

4. Российские компании, которые только начинают путь к концепции TQM, могут изучить опыт как западных, так и отечественных компаний, с успехом освоивших некоторые инструменты и методы концепции Всеобщего управления качеством. В качестве основы для разработки плана по внедрению системы качества руководство может использовать так называемую «звезду качества», которая включает: документированную организационную систему менеджмента качества, систему взаимоотношений с поставщиками и потребителями, систему мотивации качества и систему обучения персонала.

5. Мотивы российских предприятий к сертификации системы качества по стандарту ISO 9000 могут быть следующие: требования потребителей при заключении контрактов (договоров); стремление повысить конкурентоспособность продукции; необходимость соответствовать условиям участия в тендерах, конкурсах и прочих подобных мероприятиях; условие получения государственного заказа, льготного кредитования или страхования; осознанное желание высшего руководства предприятия быть уверенным в соответствии условий производства продукции международным требованиям, чтобы в любой момент быть готовым к возможным выгодным предложениям, и пр.

6. Выделяют пять подходов к стратегии качества на пути к получению сертификата соответствия ISO 9000: 1) минималистский подход; 2) вынужденное прохождение сертификации рассматривается как возможность и основа для разработки TQM; 3) добровольное получение сертификата соответствия ISO 9000; 4) сертификация и внедрение TQM проводятся одновременно; 5) акцент на TQM — осознанное желание и приверженность философии качества.

Вопросы для обсуждения

1. Какова связь и соотношение стандартов ISO 9000 и концепции Всеобщего управления качеством (TQM)?

2. Какие этапы в становлении и развитии TQM выделяют разные авторы? Назовите особенности каждого этапа. Какова роль гуру в области качества в становлении и развитии концепции Всеобщего управления качеством?

3. Как можно применять «звезду качества» для внедрения системы управления качеством в российских компаниях?

4. Приведите примеры российских компаний, уже внедривших или находящихся в процессе внедрения систем качества или стандартов ISO 9000.

5. Какие стратегии качества Вы можете назвать? Какая из этих стратегий наиболее адекватна для внедрения в российских компаниях?

12 СОЗДАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Концепция «обучающейся организации».
2. Индивидуальное и организационное обучение.
3. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
4. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации.

12.1 Концепция «обучающейся организации»

Обучающейся является компания, которая фасилитирует обучение всех своих членов и пребывает в процессе трансформации».

Обучающаяся организация - организацию, где «...люди постоянно расширяют свою способность порождать результаты, которых они действительно желают; где воспитываются новые, емкие паттерны мышления; где коллектив свободен в своем устремлении и где люди постоянно учатся учиться вместе».

Признаки обучающихся организаций

Формирование общего видения — это коллективная дисциплина. Она учит людей воспитывать в себе чувство преданности группе или организации, чему служат достижение общего представления о желаемом будущем, а также формализация объединяющих коллектив принципов деятельности, которая должна привести их в это общее будущее.

Индивидуальное мастерство (совершенствование личности). Общее видение следует из индивидуального видения. Коллективная вовлеченность в процесс обучения исходит из персональной приверженности процессу обучения.

Интеллектуальные (ментальные) модели. Постоянное размышление о внутренних картинах мира, их обсуждение и оценка помогают людям с большей определенностью управлять своими действиями и решениями.

Командное обучение — это дисциплина взаимодействия в коллективе.

Системное мышление — эта дисциплина дает возможность людям лучше осознать свою взаимосвязанность в ситуациях стабильности и изменений, учит управлять силами, определяющими последствия их действий.

Концепция обучающейся организации представляет собой конечную формулировку организационного развития. Если рассмотреть данную концепцию в контексте развития бизнес-организаций, то *обучающаяся организация представляет собой наивысшую ступень развития организации*. Первая стадия — это традиционная иерархия, в которой высшие менеджеры контролируют все направления организационной деятельности, разработку и реализацию стратегии, включая взаимосвязи с потребителями и внешним

окружением. На второй стадии развития высшие менеджеры наделяют определенной властью сотрудников, возлагая на них ответственность за принятие решений и действия в процессе труда. Эта стадия описывается в учебниках по менеджменту в терминах горизонтальной или сетевой организации и формирования ориентированной на людей корпоративной культуры.

Основной критерий возникновения обучающейся организации — участие сотрудников в установлении стратегического направления компании, когда непосредственно взаимодействующие с потребителями или работающие в других сферах внешней среды работники определяют наиболее соответствующие интересам компании стратегию и тактические приемы.

12.2. Индивидуальное и организационное обучение

Слово «обучение» имеет два смысла — обретение знания и обретение навыка. Знание — способность дать ответ на вопрос «почему?», приложением к которой является способность использовать такое знание для совершения тех или иных действий.

Однако слово *обучение* (learning) происходит от индоевропейского leis — «колея», «борозда». Обучаться — значит совершенствоваться, активно усваивая предмет и следуя заданному направлению в рамках определенной дисциплины. Обучение не ограничивается аудиторными часами в школах или на курсах и происходит в реальной жизненной обстановке. Этот процесс трудно контролировать, но он обеспечивает долговременное усвоение новых знаний и способность к эффективным действиям.

Исследователи в области организационного обучения утверждают, что самое эффективное обучение, особенно для взрослых, является продуктом постоянно возобновляющегося цикла обретения опыта, который люди получают непосредственно на рабочем месте. Подлинное обучение происходит приблизительно так:

- У нас есть конкретный, обретенный на рабочем месте опыт.
- Мы размышляем об этом опыте, пытаемся понять, что происходит и почему.
- Основываясь на нашем опыте, мы разрабатываем концепции и обобщения.
- Мы испытываем наши концепции и обобщения опытным, эмпирическим путем.
- Затем цикл повторяется, подобно новому повороту колеса.

Дэниел Ким предлагает представить процесс обучения в виде постоянно вращающегося колеса, которое в упрощенном виде изображено на рис. 2.14.

Затем рассмотрите рис. 2.15 и обратите внимание на то, что в первой половине цикла, когда мы испытываем наши концепции и наблюдаем за происходящим на опыте, мы приобретаем навыки. Во второй половине цикла, когда мы размышляем над нашими наблюдениями и формируем концепции, мы обретаем знания

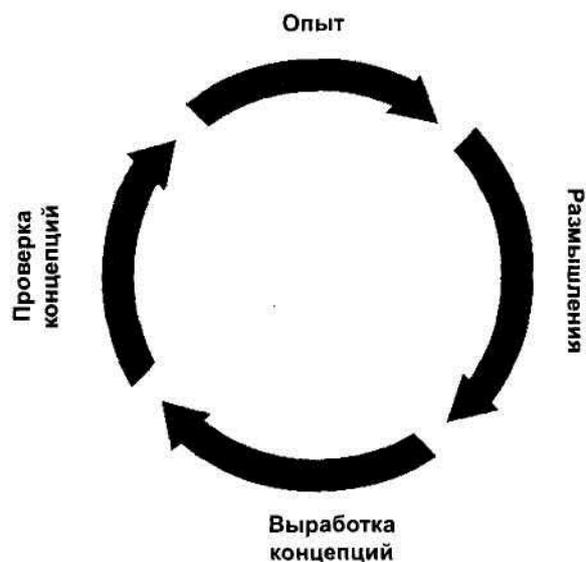


Рис. 2.14. Колесо обучения

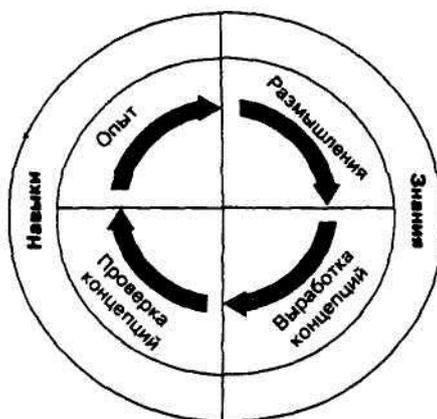


Рис. 2.15. Колесо обучения

Разумеется, знания, которые мы обретаем на оборотах колеса обучения, не исчезают. В памяти хранятся полученные в результате многочисленных оборотов колеса навыки и знания, такие как исходные посылки, представления и теории о том, как устроен и действует мир. Ученые по-разному называют эти посылки, понятия и теории: моделями мышления, стереотипами мышления, интеллектуальными моделями. Наши интеллектуальные модели — это внутренний голос, говорящий: «Если в подобной ситуации сделаешь так, то случится это».

Интеллектуальные модели представляют собой глубоко укоренившиеся образы окружающей действительности, но образы не пассивные, поскольку наши умы — вовсе не статичные «платы памяти». Наш ум не только формируется опытом, но и формирует наш опыт. Не только обороты колеса обучения создают интеллектуальные модели, но и сами эти модели определяют причины и сроки поворота колеса и темпы его вращения.

12.3. Теория создания организационного знания И.Нонаки и Х.Такеучи

Самый современный подход к созданию организационного знания предложили Икуджиро Нонака и Хиротака Такеучи — общепризнанные эксперты в области бизнеса. Они первыми связали эффективность японских компаний с их способностями к созданию нового знания и использованию его для производства успешных продуктов и технологий. В своей книге «Компания — создатель знания» они изложили свою теорию создания организационного знания.

Авторы начинают с предположения, что организационное знание создается посредством взаимодействия неформализованного и формализованного знания. Понятия формализованного и неформализованного знания были введены Майклом Полани, описавшим различия между знанием неформализованным (tacit knowledge) и формализованным (explicit knowledge).

Неформализованное знание (или неявное) — личное и зависящее от ситуации и поэтому с трудом поддающееся формализации и распространению.

Формализованное, или кодифицируемое, знание может быть передано средствами формального, систематического языка.

Нонака и Такеучи утверждают, что существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации (рис.2.16):

- 1) социализация — из неформализованного в неформализованное;
- 2) экстернализация — из неформализованного в формализованное;
- 3) комбинация — из формализованного в формализованное;
- 4) интернализация — из формализованного в неформализованное.



Рис. 2.16. Четыре модели трансформации знания

Социализация: из неформализованного знания в неформализованное.

Социализация — процесс распространения знания и создание тем самым знания неформализованного, например, распространяемых интеллектуальных

моделей и технических навыков. Отдельно взятый человек способен воспринять неформализованное знание непосредственно от других людей без использования слов. Подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу не слушая, а наблюдая, подражая и практикуясь. По тому же принципу построено обучение «без отрыва от работы», или «в процессе работы». Ключ к восприятию неформализованного знания — опыт.

Экстернализация: из неформализованного знания в формализованное.

Экстернализация — процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным — в виде метафор, аналогий, концепций, гипотез и моделей. Когда мы пытаемся концептуализировать образ, его суть мы выражаем, как правило, словами. Процесс письма — это акт преобразования неформализованного знания в знание, которое может быть выражено словами. Но при выражении мыслей их смысл часто передается недостаточно адекватно. Он искажается или частично не доносится до читателя. Такие расхождения и неувязки между образами и их выражением способствуют тем не менее распространению плодов «раздумий» и взаимодействию людей.

Среди всех четырех способов трансформации знания экстернализация — ключ к его созданию. Каким образом можно быстро и эффективно преобразовать неформализованное знание в формализованное? Последовательным использованием метафор, аналогий и моделей. Метафора — способ интуитивного понимания одного посредством создания символического образа другого. Метафора — это не анализ, не синтез общих признаков взаимосвязанных понятий.

Комбинация: из формализованного знания в формализованное.

Комбинация — процесс включения концепций в систему знания. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания. Индивидуумы обмениваются знанием и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных разговорах, общении в компьютерных сетях. Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (как это происходит, например, в компьютерной базе данных) может породить новое знание. Именно так происходит, как правило, создание знания в процессе систематического образования в учебных заведениях, а обучение менеджменту — лучший пример из этой серии.

Интернализация: из формализованного знания в неформализованное.

Интернализация — процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Она тесно связана с методикой «обучение на практике». Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание индивидуума в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, он приобретает ценность.

Преобразование формализованного знания в неформализованное будет облегчено, если представить его в вербальной форме, в виде диаграмм,

руководств и т.п. Изложение мыслей на бумаге помогает людям интернализировать опыт, обогащая тем самым их неформализованное знание. Кроме того, это облегчает передачу формализованного знания другим людям, помогая опосредованно перенимать чужой опыт.

Содержание знания и спираль создания знания. Как мы уже говорили, цель социализации — распространение неформализованного знания. Социализация же сама по себе — один из способов создания знания. Пока неформализованное знание не превратилось в формализованное, оно не может быть легко распространено в пределах организации.

Создание организационного знания — это непрерывное динамическое взаимодействие неформализованного и формализованного знаний. В процессе этого взаимодействия можно использовать различные формы трансформации знания, причем выбор определяется различными пусковыми механизмами (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Спираль знания

Во-первых, социализация, как правило, начинается с создания *поля взаимодействия*. Это поле способствует распространению опыта и интеллектуальных моделей сотрудников. Во-вторых, экстернализация инициируется так называемым *диалогом, или коллективным размышлением*, происходящим с использованием соответствующих метафор или аналогий, помогающих членам команды выразить свое неформализованное знание, поскольку в противном случае его создание было бы сопряжено со значительными трудностями. В-третьих, комбинация «включается» *образованием связей* между только что созданным и уже существующим знанием, но принадлежащим другим структурам организации.

Таким образом, при помощи комбинации создается новый продукт, услуга или система управления. И наконец, *обучение на практике* стимулирует интернализацию. Естественно, содержание знания, созданного различными способами трансформации знания, будет различным (рис.2.18).



Рис. 2.18. Содержание знания, созданного четырьмя способами

Социализация создает так называемое *дружественное знание*, такое как общие интеллектуальные модели и технические навыки. Хороший пример дружественного знания — неформализованный навык вымешивания теста из истории компании Matsushita. В результате экстернализации мы получаем *концептуальное знание*. Его пример — концепция Honda «верзила», созданная при помощи метафоры «эволюция автомобиля» и аналогия между сферой и концепцией «максимум человеку, минимум железякам». Комбинация способствует созданию *системного знания*, т. е. прототипов и новых технологий. Программа «Микроторговля» компании Kraft General Foods — пример системного знания, подразумевающего в данном случае управление методами продаж как его компонентами. Интернализация создает *операционное знание* об управлении проектами, производственном процессе, использовании нового продукта и осуществлении политической линии. Реальный опыт работы по 150 часов в месяц в компании Matsushita — пример операционного знания в проведении новой политики.

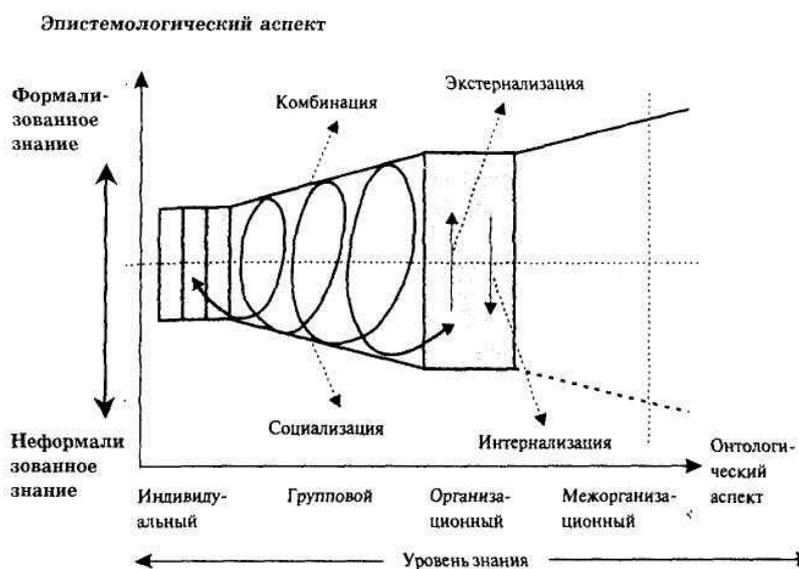


Рис. 2.19. Спираль создания знания организацией

Организационное знание создается по спирали, начиная с индивидуального уровня, и при расширении взаимодействия проходит уровни секции, отдела, сектора и организации (рис. 2.9).

Продукт, созданный совместным трудом, впоследствии будет оценен по признаку соответствия средне- и крупномасштабным концепциям.

12.4. Лидерство в процессе изменений и создании обучающейся организации

Лидерство - единственный из доступных менеджерам инструментов превращения компании в обучающуюся организацию. Традиционный подход к руководителю, требующий от него постановки целей, принятия решений и «команд войсками», — всего лишь отражение индивидуалистических воззрений.

Главная задача лидера — создание творческого напряжения, которое возникает из четкого осознания того, чего мы хотим достичь, нашего видения перспективы, нашей «мечты», — и правды о том, где мы находимся сейчас, нашего «настоящего».

В обучающейся организации важнейшие роли лидера — роли дизайнера, учителя и служителя — уходят корнями в его предшествующую деятельность (построение организации).

Лидер как дизайнер. Руководителю необходимо остановиться на определенной структуре компании, включая установление политики, стратегий и форм, поддерживающих развитие обучающейся организации.

Лидер как учитель — это не авторитарный эксперт, задача которого состоит в том, чтобы сотрудники усвоили «правильное» мировоззрение.

Лидер как служитель. Обучающиеся организации создаются лидерами-служителями, которые целиком отдают себя другим людям и своему видению организации. Лидерство как служение может рассматриваться в двух плоскостях: как служение сотрудникам организации и как служение во имя таких высоких целей, как выполнение миссии, определяющей всю деятельность компании.

Лидеры преобразований отличаются рядом особенностей, главные из которых следующие:

- **способность к установлению системообразующих связей** между тремя факторами, обуславливающими успех преобразований, — рыночными реалиями, устремлениями высшего руководства и возможностями персонала компании;
- **умение влиять** на выше- и нижестоящих сотрудников, а также равных по рангу коллег, пробуждая в них сильнейшие стимулы к участию в реформах;
- **талант изобретения новых инструментов**, обеспечивающих практическое внедрение намеченных изменений на основе постоянно пересматриваемых подходов;

- *способность к изменению стиля лидерства* (аналогичная умению игроков в бейсбол бить с разных концов площадки).

Резюме

1. Под обучающейся организацией мы понимаем организацию, которая создает условия для обучения всех своих членов и пребывает в процессе трансформации. Пионерами в исследовании понятия обучающейся организации считают М.Педлера и П.Сенге.

2. Основные признаки обучающейся организации, или «пять дисциплин», сформулированные П.Сенге, следующие: формирование общего видения, индивидуальное мастерство, интеллектуальные модели, командное обучение, системное мышление.

3. Обучаться — значит совершенствоваться, активно усваивая предмет и следуя заданному направлению в рамках определенной дисциплины. Обучение не ограничивается аудиторными часами в школах или на курсах и происходит в реальной жизненной обстановке. Этот процесс трудно контролировать, но он обеспечивает долговременное усвоение новых знаний и способность к эффективным действиям.

4. Индивидуальное обучение в организации происходит согласно колесу обучения Д.Кима: обретение конкретного опыта на рабочем месте; размышление об этом опыте; разработка концепций и обобщений; проверка концепции опытным путем. Затем цикл повторяется, подобно новому повороту колеса. В первой половине цикла, когда испытываются наши концепции и идет наблюдение за происходящим на практике, приобретаются навыки. Во второй половине цикла, когда мы размышляем над нашими наблюдениями и формируем концепции, приобретаются знания.

5. И. Нонака и Х. Такеучи считают, что организационное знание создается посредством взаимодействия неформализованного и формализованного знания. Неформализованное знание (или неявное) — личное и зависящее от ситуации, поэтому с трудом поддающееся формализации и распространению. Формализованное, или кодифицируемое, знание может быть передано средствами формального, систематического языка. Нонака и Такеучи утверждают, что существуют четыре способа трансформации формализованного и неформализованного знания в организации: из неформализованного в неформализованное — социализация; из неформализованного в формализованное — экстернализация; из формализованного в формализованное — комбинация; из формализованного в неформализованное — интернализация.

6. Нельсон и Уинтер считают, что организационное знание хранится в памяти организации с помощью организационных рутин. Под «рутиной» понимается и постоянно повторяющаяся деятельность всей организации, и индивидуальное умение, и бессобытийное эффективное функционирование на уровне индивидуума или организации. Типичный член организации владеет определенными умениями, или рутинами. Совокупность умений, или рутин,

которые может исполнить конкретный член организации при некоторых подходящих условиях, называется *репертуаром* (repertoire) этого члена.

7. В обучающейся организации возникают новые роли лидера — дизайнера, учителя и служителя, которые уходят корнями в его предшествующую деятельность (построение организации). Но в обучающейся организации каждая из ролей приобретает новый смысл и требует новых навыков и инструментов.

8. Истинные лидеры преобразований отличаются рядом особенностей, главными из которых считаются: способность к установлению системообразующих связей; умение влиять на выше- и нижестоящих сотрудников; талант изобретения новых инструментов; способность к изменению стиля лидерства.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое «обучающаяся организация»? Приведите примеры известных Вам компаний, которые являются обучающимися.

2. О какой «пятой дисциплине» идет речь в книге П. Сенге?

3. Каким образом связано индивидуальное и организационное обучение?

4. В чем суть теории создания организационного знания Нонаки и Такеучи?

7. Как изменяются роли лидера при создании обучающейся организации?

8. Какими качествами должен обладать истинный лидер преобразований?

13 ИНСТРУМЕНТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.

2. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.

13.1. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта

Бенчмаркинг (от англ. benchmark — начало отсчета, зарубка) — это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия — в логистике, маркетинге, управлении персоналом, совершенствовании бизнес-процессов и является одним из инструментов проведения организационных изменений. Основные этапы бенчмаркинга показаны на рис. 2.20.



Рис.2.20. Основные этапы бенчмаркинга

Использование бенчмаркинга дает предприятию возможность сформировать собственную команду внутренних консультантов, наработать опыт проведения организационных изменений и, таким образом, создать базу для дальнейшего совершенствования организации и управления, рассчитывая на собственные силы.

На первый взгляд, бенчмаркинг и промышленный шпионаж — это одно и то же. На самом деле между двумя этими методами существует принципиальная разница. Бенчмаркинг — метод изучения чужого опыта, который не является «тайной за семью печатями».

Родоначальниками бенчмаркинга считают японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. На Западе бенчмаркинг начали активно использовать в конце 1970-х гг. В это время японские предприятия сильно теснили американские, и компания Xerox, в частности, стала искать причины резкой утраты своей доли рынка копировальных аппаратов.

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Там действуют своеобразные «индустриальные бюро знакомств» (выражение Филипа Котлера), которые созданы специально для поиска партнеров по бенчмаркингу (globalbenchmarking.com, benchnet.com и др.). Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом.

Основной смысл, вкладываемый сегодня в понятие бенчмаркинга, — это «непрерывный систематический поиск и внедрение наилучших практик, которые приведут организацию к более совершенной форме». Бенчмаркинг реализуется по методологии, отработанной в течение последних двух десятков лет тысячами западных компаний. Рассмотрим суть бенчмаркингвого проекта и шаги, которые должна сделать компания после принятия решения о применении этого инструмента управления изменениями.

В настоящее время в практике бизнеса существуют четыре основных подхода к бенчмаркингу — конкурентный, функциональный, общий и внутренний.

Конкурентный бенчмаркинг. В поисках успешного опыта компании в первую очередь обращают внимание на конкурентов. Это естественно, потому что конкурирующие компании и так следят за каждым движением друг друга. Российские компании чаще всего используют конкурентный бенчмаркинг — сравнение своей продукции и бизнес-процессов с аналогичными позициями прямых конкурентов.

Однако доскональное изучение конкурентов — чрезвычайно сложная задача. Поэтому в изучении конкурентов основную роль играют маркетинго-аналитики, которые анализируют прайс-листы, спецпредложения конкурентов и т. п. Благодаря конкурентному бенчмаркингу на рынке постоянно появляются новые марки товаров. С помощью конкурентного бенчмаркинга компании решают и свои внутренние бизнес-проблемы.

Многие примеры бенчмаркинга связаны с внедрением российскими компаниями зарубежного опыта. И хотя есть мнение, что западный опыт в России не работает, успешные менеджеры очень точно определяют, где и как его можно эффективно адаптировать. Во всяком случае, они всегда используют западные технологии в качестве глобального ориентира. На рис. 2.20 приведена схема изучения западных аналогов.

В мировом нефтяном бизнесе около 90% парка буровых установок принадлежит независимым компаниям, которые оказывают услуги по бурению нефтяным и газовым корпорациям. Российские нефтяные компании еще десять лет назад бурили скважины сами, однако сейчас они начали выделять свои буровые подразделения в дочерние компании. «ЮКОС» выделил своих буровиков в «Сибирскую сервисную компанию», «Газпром» создал дочернюю компанию «Бургаз». Можно предположить, что «дочки» будут постепенно становиться независимыми.

На Западе, в частности в США, более 90% объема розничной торговли приходится на супермаркеты и гипермаркеты. В Москве через сети супермаркетов проходит пока 7-10% покупателей. Однако процесс проникновения на российский рынок мировых розничных сетей (Metro, ИКЕА и др.) — это сигнал, что конфигурация отрасли будет меняться и приближаться к мировым стандартам.



Рис 2.21. Методы изучения западных аналогов

Функциональный бенчмаркинг. Функциональный бенч-маркинг используют для сравнения эффективности определенных функций (сбыта, закупок, управления персоналом и пр.) по отношению к компаниям в той же отрасли, но не обязательно прямым конкурентам.

Общий бенчмаркинг. Полезный опыт можно перенять и у компаний, действующих в других отраслях. На Западе его используют довольно часто. В отличие от конкурентного бенчмаркинга, здесь больше шансов договориться с какой-то компанией и официально посетить ее.

Внутренний бенчмаркинг. Иногда за удачными решениями не нужно далеко ходить — их можно найти в своей же фирме. Внутренний бенчмаркинг — это сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации, например отдела сбыта и закупок. В холдингах можно сравнивать одну и ту же функцию (например, работу отделов маркетинга) в разных предприятиях.

Этапы реализации бенчмаркингového проекта (2.22):

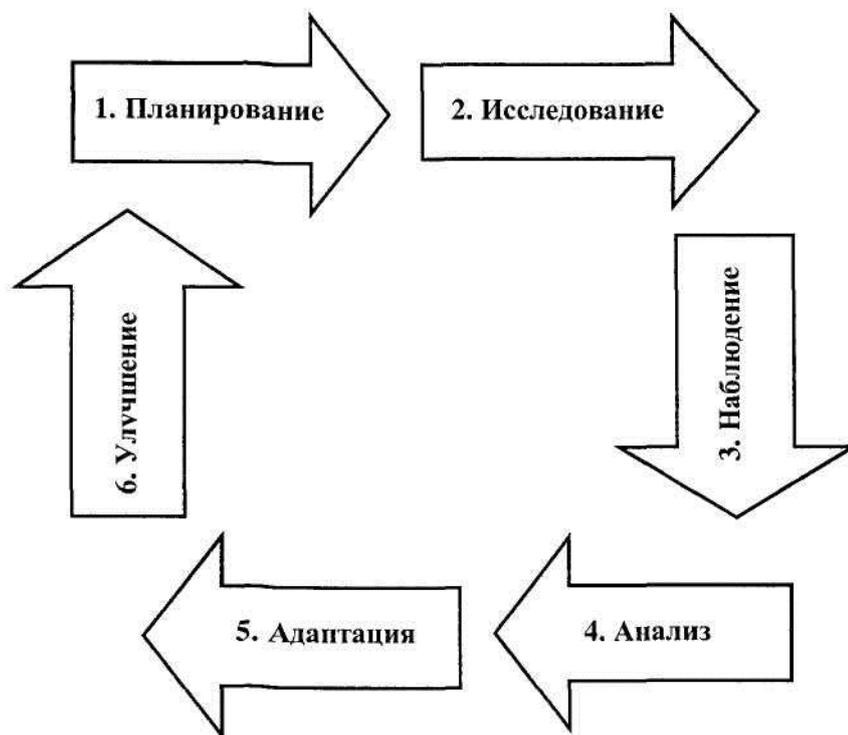


Рис.2.22. Этапы реализации бенчмаркингвого проекта

Первый этап: планирование проекта. Для осуществления результативного бенчмаркингвого проекта в первую очередь должна быть сформирована команда бенчмаркинга.

Второй этап: исследование.

Цели:

- определение системы показателей для сравнения (индикаторов, измеряющих результативность ведения бизнеса, — они могут измерять как финансовые результаты, достижения компания на рынке, эффективность реализации ключевых бизнес-процессов, так и требуемые персональные компетенции);
- идентификация кандидатов в партнеры (компании, чья практика может быть использована в качестве benchmark — «базы») по бенчмаркингу;
- сбор интересующих данных.

Перед сбором информации о других компаниях команда бенчмаркинга должна собрать максимальное количество данных о своих собственных процессах. Выявленные на предыдущем этапе критические факторы успеха послужили основой для формулирования целей, которых компании необходимо достигнуть в соответствии с выбранной стратегией. Цели были положены в основу формирования индикаторов, по которым анализируется реализуемость целей.

Следующий шаг бенчмаркингвой команды — идентификация потенциальных партнеров (объектов сравнения) по бенчмаркингу. Подходящие партнеры должны не только быть первоклассными сами по себе, но и иметь по возможности высокую степень сопоставимости с компанией.

Третий этап: наблюдение, сбор информации - включает в себя посещение бенчмаркинговой командой организации-партнера (изучение объекта бенчмаркингового сравнения).

Четвертый этап: анализ - выдвигает высочайшие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе бенчмаркинга. Анализировать — значит не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи. Кроме того, необходимо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты.

Чтобы форсировать дельту бенчмаркинга, необходимо предпринять стратегические решения в дополнение к операционным усовершенствованиям.

Пятый этап: адаптация. Руководствуясь тем, что бенчмаркинг как техника усовершенствования процесса требует той же структуры управления изменениями, в которой нуждаются все усовершенствования, бенчмаркинговая команда предприняла следующие действия.

Шестой этап: улучшение. Ключевая задача этого этапа - выбрать те элементы процессов, перенятые методологии и инструменты, которые содержат элемент непрерывного усовершенствования.

13.2 Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями

«Шесть сигм» — это подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критически важными для потребителя... „Шесть сигм" — это стратегический подход, который работает для всех процессов, продуктов и отраслей» .

«Шесть сигм» — это:

1. Статистический *показатель* качества процесса или продукта.
2. *Цель* в области совершенствования деятельности, которая стремится к совершенству.
3. *Система менеджмента*, направленная на достижение устойчивого лидерства в бизнесе и на производство товаров мирового уровня качества.

Рассмотрим каждое из этих определений подробно.

«Шесть сигм» как статистический показатель. В статистике строчная буква греческого алфавита «сигма» обозначает стандартное отклонение. Стандартное отклонение — это статистический способ описания величины вариации в наборе данных, группе изделий или процессе.

Пример. Согласно контракту с потребителями, свежая и горячая пицца будет доставляться между 11.45 и 12.15. Это позволяет клиентам вовремя получать свои заказы для ланча (таково их «требование»). Вы также договорились, что если пицца привозится до 11.45 или после 12.15 («дефект»), то вы делаете 50%-ную скидку на следующий заказ. Поскольку вы и остальной персонал фирмы получаете за своевременную доставку пиццы премию, то все

заинтересованы доставлять ее в течение данного получасового «окна» (как того хотят клиенты).

Вот какую роль в качестве показателя этого простого процесса может играть величина «сигма». Если вы доставляете вовремя только примерно 68% пиццы, то процесс находится лишь на уровне «две сигмы». Если вы доставляете вовремя 93%, что уже неплохо, вы работаете только на уровне качества «три сигмы». Если вы доставляете в срок 99,4% всей пиццы, то работаете на уровне «четыре сигмы». Чтобы работать на уровне «шесть сигм», необходимо доставлять пиццу вовремя в 99,9997% случаях. Это практически идеально. Фактически из каждого миллиона изготовленных **пицц** только три или четыре доходят до потребителя с опозданием (рис. 2.23 и 2.24).

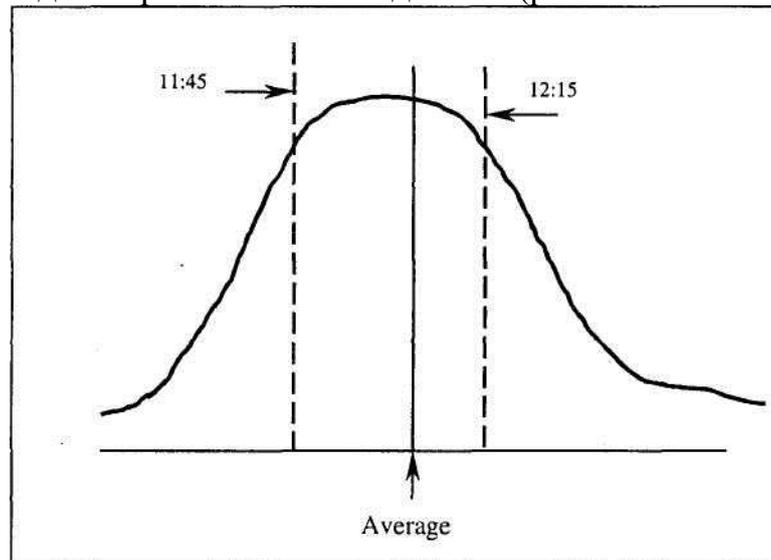


Рис. 2.23. Вариабельность 1 доставки пиццы

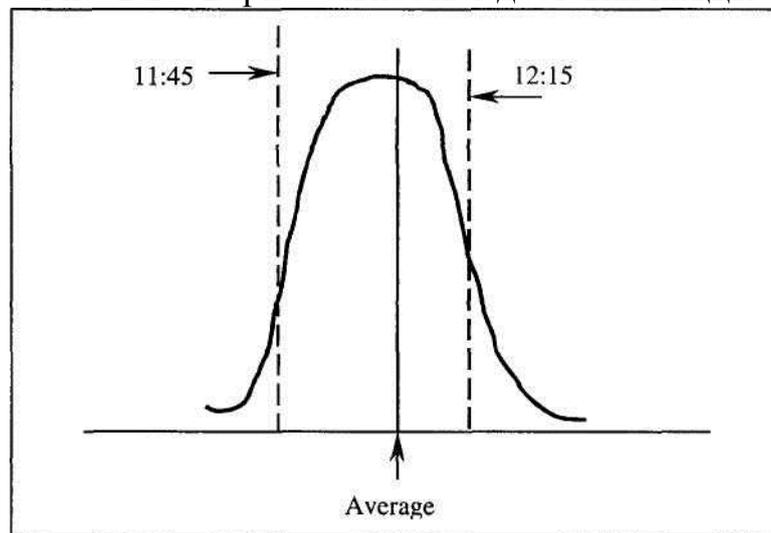


Рис. 2.24. Вариабельность 2 доставки пиццы

На рис. 2.23 вариабельность доставки пиццы велика. Большое количество пиццы доставляется раньше срока и большое количество — позже. Среднее время доставки — все еще в пределах требований потребителей (доставка между 11.45-12.15). Этот рисунок демонстрирует низкий уровень сигм.

На рис. 2.24 вариабельность стабильна. Меньшее количество пиццы доставляется раньше или позже срока, что демонстрирует более высокий уровень сигм. Однако необходимо иметь в виду, что величина сигмы показывает, как хорошо удовлетворяются требования потребителя. Если клиенты потребуют доставлять пиццу в течение десятиминутного «окна», например с 11.55 до 12.05, то уровень сигм почти наверняка ухудшится.

Задача разработки параметра «сигма» заключалась в следующем:

1) сфокусировать показатели деятельности на потребителях, которые платят деньги. Многие обычно используемые компаниями показатели, например рабочее время, затраты, объем продаж, не имеют отношения к тому, чем действительно озабочен покупатель;

2) создать единый метод для измерения и сравнения различных процессов. Используя шкалу сигм, можно оценивать и сравнивать производительность совершенно разных процессов, скажем, процесс выпечки и процесс доставки пиццы.

Чтобы научиться подсчитывать уровень сигм или понимать его значение - требования и ожидания потребителя называются (и считаются) критичными для качества (Critical To Quality, CTQ).

В примере с пиццей одно из ключевых требований клиента — своевременная доставка. Другие требования, вероятно, будут связаны с температурой пиццы, точностью заказа, вкусом и т.д. Фактически для концепции «Шесть сигм» характерно измерять качество процесса по всем CTQ-параметрам, а не только по одному или двум.

Показатель «сигма» используется для того, чтобы увидеть, насколько хорошо или плохо выполняется процесс, а также для выработки единого критерия качества процессов. В табл. 2.9 приведены уровни сигм и соответствующие им числа дефектов на миллион возможностей. Даже если вашему процессу потребуется немало времени для того, чтобы произвести миллион изделий или выполнить миллион задач, вы все равно можете использовать этот показатель, т. к. он говорит только о том, что было бы, если бы вы сделали это.

Таблица 2.9

Влияние воспроизводимости процессов на конкурентоспособность организаций

| Расстояние между центром распределения и границей допуска | Число дефектов на миллион | Стоимость низкого качества, % от объема продаж | Уровень конкурентоспособности |
|---|---------------------------|--|-------------------------------|
| 6G | 3,4 | <10 | Мировой класс |
| 5G | 233 | 10-15 | |
| 4G | 6210 | 15-20 | Средний по отрасли |
| 3G | 66807 | 20-30 | |
| 2G | 308537 | 30-40 | Неконкурентоспособный |
| 1G | 690000 | | |

Для вычисления уровня сигм определимся с некоторыми понятиями:

- Объект — это продукт, который поставляется потребителю.
- На основании анализа *требований* определяется, хорош или плох объект с точки зрения потребителя.
- Общее число требований (или возможностей появления дефектов) для каждого объекта.

Допустим, что из 500 пицц 25 были доставлены с опозданием, 10 оказались остывшими, 7 — повреждены и 16 содержали не те ингредиенты, что были заказаны. Чтобы подсчитать уровень сигм, берем общее число дефектов и делим на общее число доставленных пицц, умноженное на число требований:

$$(25 + 10 + 7 + 16) / (500 \cdot 4) = 58 : 2000 = 0,029.$$

Данный показатель 0,029 называется DPO (Defects Per Opportunity) — число дефектов на одну возможность. Обычно рассматривается 1 млн возможностей для появления дефектов. Поэтому результат нужно умножить на 1 млн, и мы получим 29 000 дефектов на миллион возможностей (DPMO — Defects Per Million Opportunities).

Ниже приводятся факты, касающиеся волнообразного эффекта, который влекут за собой процессы с низким уровнем сигм:

- Неудовлетворенный потребитель сообщает о своем неудачном опыте девяти-десяти другим людям.
- Тот же самый потребитель расскажет о проблеме только пятерым, если она будет успешно решена.
- 31% потребителей, сталкивающихся с проблемами сервиса, никогда не регистрируют свои жалобы, потому что это «слишком сложно», поскольку отсутствует простой канал обратной связи или они полагают, что это никого не волнует.
- Из этих 31% только 9% в дальнейшем будут иметь дело с данной компанией.

«Шесть сигм» — это подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критически важными для потребителя. «Шесть сигм» — стратегический подход, который работает для всех процессов, продуктов и отраслей. Уровню «Шесть сигм» соответствуют 3-4 дефекта на миллион возможностей. Последовательность внедрения системы «Шесть сигм» включает следующие шаги: идентификация ключевых процессов потребителей; определение потребительских запросов; измерение текущих результатов; расстановка приоритетов, анализ и внедрение усовершенствований; расширение и интеграция системы «Шесть сигм».

14. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1. Эффективность: основные понятия, подходы, методы определения, типы
2. Эффективное управление: выбор показателей
3. Анализ и оценка организационной структуры и организационной структуры управления
4. Применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий
5. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

14.1 Эффективность: основные понятия, подходы, методы определения, типы

Эффективность (результативность) является отношением результата (эффекта) и затрат.

Эффективность управления – это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), имеющих как количественные, так и качественные характеристики.

Основными понятиями эффективности управления являются:

- эффективность труда работников аппарата управления;
- эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения);
- эффективность системы управления (с учетом иерархии управления);
- эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового и др.).

Динамика критерия эффективности ориентирована на получение максимального результата при минимальных затратах. Основные составляющие (затраты и результаты) имеют организационно-управленческую специфику, что может менять формулировку соотношения.

Организационно-управленческие затраты не всегда возможно достаточно строго выделить, необходима экспертно-аналитическая оценка производительности, управляемости, ритмичности, трудовой и личностной удовлетворенности, корпоративной культуры и проч. Затраты делятся на явные и опосредованные и обладают важнейшей организационной характеристикой – все они связаны с использованием внутриорганизационных кадровых ресурсов. Организационно-управленческие затраты – это активизация и максимальное использование творческого потенциала сотрудников.

При применении целевого подхода следует учитывать следующее:

- достижение цели не является легко измеримым, если организации не производят осязаемой продукции;
- организации предпринимают попытки достижения нескольких целей, а достижение одной из них зачастую препятствует или затрудняет выполнение других задач;
- самосуществование общего набора «официальных» целей, на достижение которых направлены усилия всех сотрудников, является спорным.

Мера достижения системы целей может быть оценена по показателям и параметрам, которые представлены в табл. 2.10.

Таблица 2.10

| Объекты анализа | Параметры, показатели анализа |
|--------------------------|---|
| Миссия | Наличие. Четкость. Актуальность |
| Цели объекта управления | Объем производства продукции. Ассортимент продукции. Качество продукции. Себестоимость. Фондоотдача. Соответствие требованиям экологии. Рентабельность. Прибыль. Выручка. Финансовая устойчивость. Ликвидность. Платежеспособность. Норма прибыли по инвестициям. Объем капиталовложений. Риск. Цены продукции. Объемы и темпы продаж продукции. Послепродажное обслуживание. Прочие характеристики |
| Цели субъекта управления | Экономичность. Гибкость. Адаптивность. Оперативность. Надежность. Параметры элементов системы управления |

Соотношение результативности управления P_y и удельных управленческих затрат Y_z дает показатель для сравнительной оценки эффективности управления \mathcal{E}_y :

$$\mathcal{E}_y = P_y : Y_z .$$

Модификацией является метод определения показателя эффективности коллективного управленческого труда:

$$\mathcal{E} = \frac{B}{Z_{nl} + \Phi_{ob} + E \cdot \Phi_{oc}} ,$$

где B – объем конечной продукции, руб.;

Z_{nl} – затраты на оплату работников, руб.;

Φ_{ob} – текущие затраты на оборотные фонды, руб.;

Φ_{oc} – стоимость основных промышленно-производственных фондов, руб.;

E – коэффициент эффективности производственных фондов (может использоваться нормативный).

Измерить результативность труда управленческих работников возможно также опосредованно, через параметры состояния производства, что предполагает формирование системы показателей в зависимости от индивидуальных условий организации.

Различают три вида эффективности (рис.2.25):

- 1) **индивидуальная эффективность** – базовый уровень, который отражает степень и качество выполнения задач конкретными служащими или членами организации, так как подлежащие выполнению задачи являются частью рабочего процесса или должностных обязанностей в организации; менеджеры традиционно оценивают индивидуальную эффективность с помощью оценочных показателей, которые являются основой для увеличения заработной платы, продвижения по службе и других стимулов, действующих в организации;
- 2) **групповая эффективность** – члены организаций редко работают в одиночку, в изоляции от остальных ее участников, но в некоторых случаях групповая эффективность представляет собой простую сумму вкладов всех членов группы, а в других случаях эффективность представляет собой нечто большее, чем сумма отдельных вкладов, проявляется синергетический эффект;
- 3) **организационная эффективность** – факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время, она включает в себя индивидуальную и групповую эффективность, но за счет синергетических эффектов превышает их сумму.

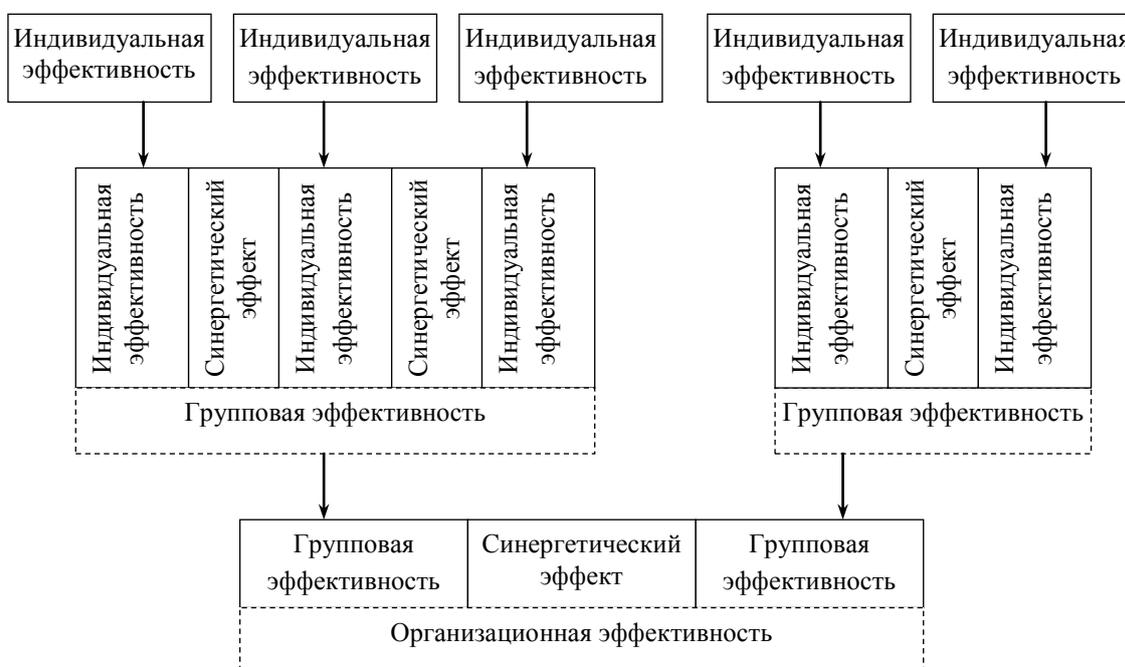


Рис. 2.25. Три вида эффективности

В управленческой теории различают еще несколько видов эффективности (они рассмотрены нами в теме «Управленческие решения»)¹:

Экономическая эффективность – соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного решения, и затрат на его разработку и реализацию;

Социальная эффективность – факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами;

Технологическая эффективность – факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами;

Психологическая эффективность – факт достижения психо-логических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами;

Правовая эффективность – степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами;

Экологическая эффективность – факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами;

Этическая эффективность – факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами;

Политическая эффективность – факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.

Главная задача системы управления состоит в обеспечении активного воздействия на управляемый объект с целью улучшения его показателей.

Формула эффективного руководства (предложена академиком В.А. Трапезниковым) состоит из четырех звеньев, отражающих требования к руководителю: «знает» – «может» – «хочет» – «успевает».

Оценка эффективности управления во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда, но содержание и процесс управленческой деятельности находятся в непосредственной зависимости от требований к руководителю:

- компетентность – руководитель, в дополнение к волевыми качествами (твердость, энергия, настойчивость, гибкость), профессионально знает, **что** должен делать и **как** делать;
- достоинство и высшая ответственность во всех делах – руководитель должен проявлять эти качества как по отношению к себе, так и ко всем, с кем он ежедневно взаимодействует: с поставщиками, потребителями, коллегами;

¹ Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: Учебник. – М., 2000. – С. 238–239.

- чувство нового и умение рисковать – умение идти впереди того, что делается сегодня, всегда искать новые возможности, прислушиваются к их зову, готовность и способность использовать их;
- чувствительность и подвижность – чувствовать возникающие нужды, время, события – это значит уважать мнения других, постоянно стремиться к саморазвитию и быть готовым к изменениям;
- высокая работоспособность, постоянное стремление быть лучшим и делать все наилучшим образом и проч.

14.2 Эффективное управление: выбор показателей

Уровень эффективности управленческой деятельности во многом определяется уровнем рациональной организации управляемой системы и процесса управления.

Выбор показателей эффективности функционирования подсистем организации производится таким образом, чтобы:

- обеспечить выполнение плановых нормативов: технико-экономических показателей по объему продаж продукции, по росту производительности труда, снижению себестоимости продукции;
- необходимое и достаточное количество показателей обеспечило охват задач, решаемых в каждой подсистеме;
- не увеличивать отчетность служб организации, установленную контактными контролирующими организациями;
- максимально использовать имеющиеся методики расчета единичных показателей эффективности;
- разработанные показатели по каждой подсистеме имели количественное выражение и возможность планирования и т. д.

Система показателей эффективности имеет несколько вариантов структурирования. На рис. 2.26 представлен подход А. Ф. Баранникова. К числу *общих показателей* эффективности отнесены:

- 1) эффективность производства, которая характеризуется через частные результирующие показатели:
 - уровень рентабельности;
 - величина прибыли;
- 2) эффективность функционирования организации, которая характеризуется через частные результирующие показатели:
 - уровень организованности (дает представление о качестве внутреннего устройства организации, о дисциплине труда, о соблюдении законов и принципов процесса организации);
 - показатель общей ликвидности (характеризует умение распорядительных органов взаимодействовать с внешней средой и управлять денежными потоками посредством хорошо организованного управляющего устройства);

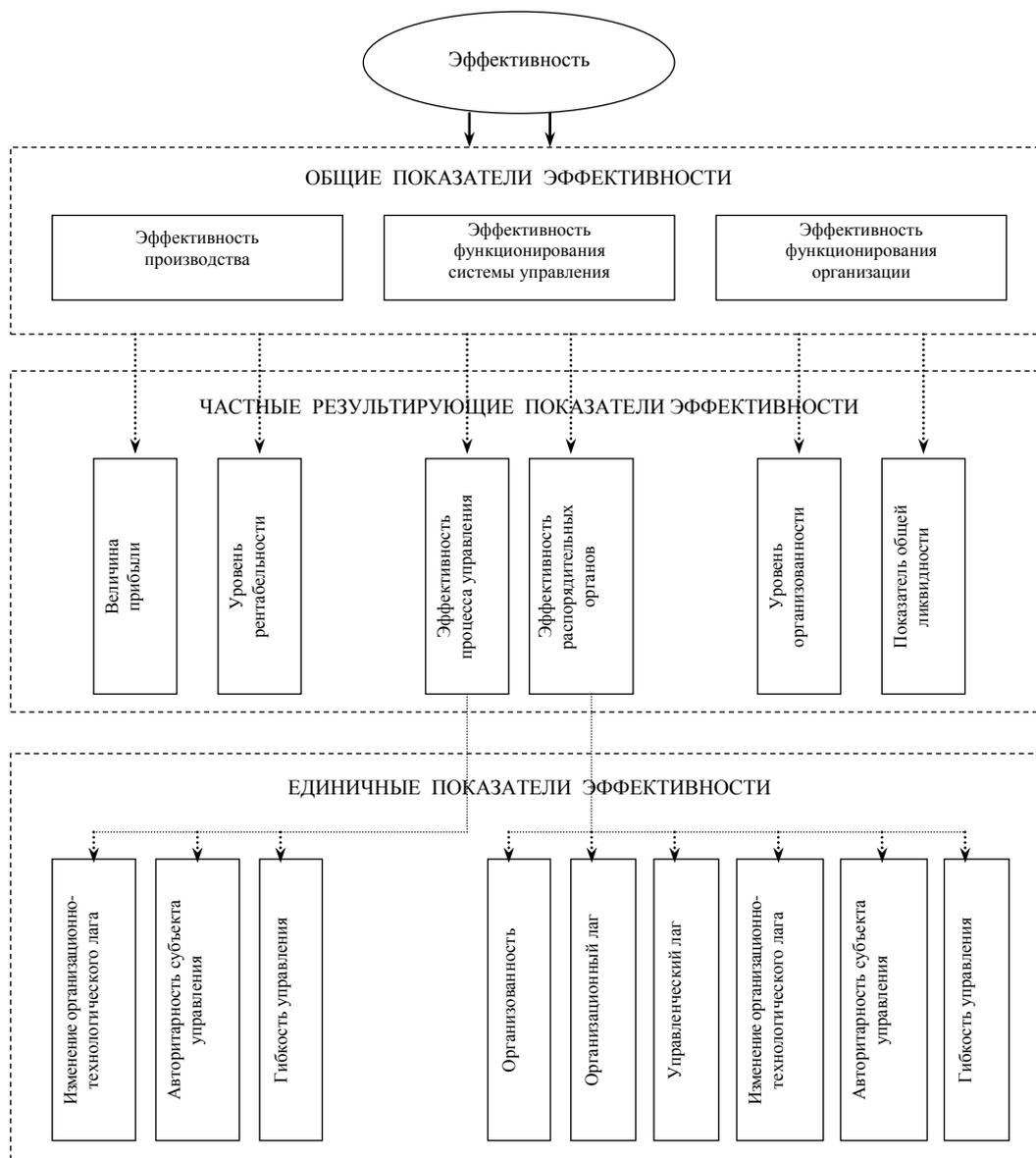


Рис. 2.26. Система показателей эффективности организации и управления

3) эффективность функционирования системы управления, которая характеризуется через частные результирующие показатели:

- эффективность процесса управления, которая характеризуется через единичные показатели: изменение организационно-технологического лага; авторитарность субъекта управления; гибкость управления;
- эффективность распорядительных органов, которая характеризуется через единичные показатели: организованность; организационный лаг; управленческий лаг; организационно-технологический лаг; авторитарность субъекта управления; гибкость управления.

Для структурирования системы показателей эффективности достаточно широко применяется подход, при котором эффективность оценивается в двух ракурсах:

- в широком смысле – эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом;

- в узком смысле – эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности².

В обоих случаях для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

Оценка экономической эффективности управления в широком смысле:

1) обобщающие показатели:

- на государственном уровне – национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени;
- на уровне отрасли – показатель производительности труда;
- на уровне предприятия – прибыль;

2) частные показатели:

- рентабельность,
- оборачиваемость,
- окупаемость капиталовложений,
- фондоемкость,
- фондоотдача,
- производительность труда,
- соотношение роста заработной платы и производительности труда и т. д.

Оценка социальной эффективности управления в широком смысле:

1) обобщающие показатели:

- степень выполнения заказов потребителей;
- доля объема продаж фирмы на рынке и др.;

2) частные показатели:

- своевременность выполнения заказа;
- полнота выполнения заказа;
- оказание дополнительных услуг;
- послепродажный сервис и др.

Оценка экономической эффективности управления в узком смысле:

1) обобщающий показатель:

$$\mathcal{E}_y = D / Z,$$

где D – доходы организации,

Z – затраты на содержание аппарата управления.;

2) частные показатели:

- доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат организации;
- доля численности управленческих работников в общей численности работающих в организации;
- норма управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления);
- снижение трудоемкости обработки управленческой информации;

² Основы теории управления: Учебное пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Уш-вицкого. – М., 2004. – С. 504–505.

- сокращение управленческого персонала;
- сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления и др.

Оценка социальной эффективности управления в узком смысле:

1) обобщающие показатели:

- доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива;
- количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения и др.;

2) частные показатели:

- степень технической оснащенности управленческого труда;
- текучесть работников аппарата управления;
- квалификационный уровень кадров и др.

14.3. Анализ и оценка организационной структуры и организационной структуры управления

Важнейшим измерителем качества и эффективности работы административной группы является рациональная организационная структура и, прежде всего, организационная структура управления в ее составе. По мнению С. А. Титова, анализ и оценка организационной структуры включает в себя несколько этапов (рис. 2.27).

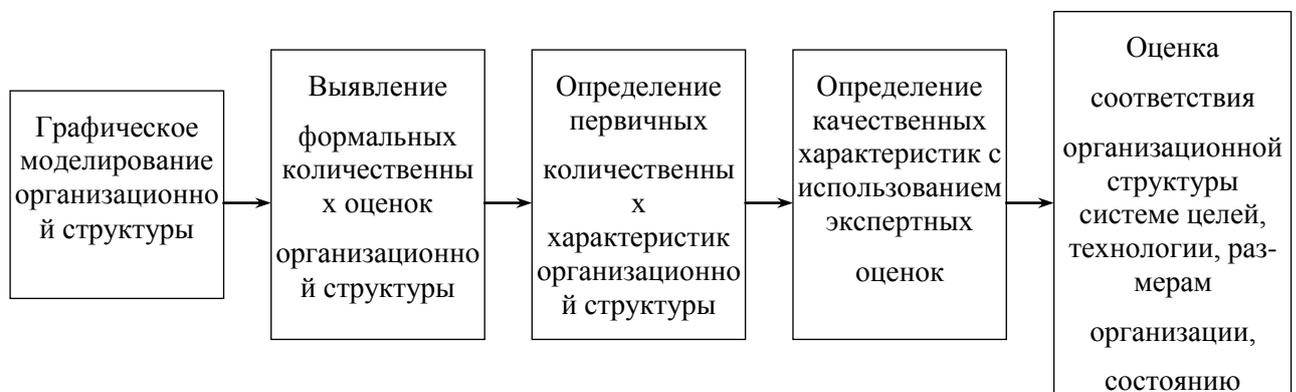


Рис. 2.27 Анализ и оценка организационной структуры

1 этап. Графическое моделирование организационной структуры.

Моделью организационной структуры управления называется символическое изображение и/или текстовое описание реально существующих, существенно значимых для исследования составляющих частей сложившейся организационной структуры предприятия, их взаимосвязи, а также их качественные и количественные характеристики.

2 этап. Выявление формальных количественных оценок организационной структуры (табл. 2.11 дополнена показателями и характеристиками элементов системы управления М. В. Мельника).

Использование количественных показателей чрезвычайно полезно не столько при единовременной диагностике состояния организационно-управленческой подсистемы, сколько для постоянного мониторинга организационной структуры.

Таблица 2.11

Таблица формальных количественных оценок организационной структуры

| | | |
|--|---|--|
| Структурный коэффициент централизации | $K_{сц} = N_{цн} / N_{он}$ | $N_{цн}$ – количество структурных подразделений, управляемых из единого центра; $N_{он}$ – общее количество структурных подразделений одного уровня |
| Количественный коэффициент централизации | $K_{кц} = N_{цч} / N_{оч}$ | $N_{цч}$ – численность работников подразделений, управляемых из единого центра; $N_{оч}$ – общая численность работников |
| Объемный коэффициент централизации | $K_{ок} = O_{ц} / O_{о}$ | $O_{ц}$ – объем работ, выполняемый централизованными подразделениями; $O_{о}$ – общий объем работ компании |
| Коэффициент централизации управления | $K_{цу} = N_{уц} / N_{уо}$ | $N_{уц}$ – количество работников центрального управления $N_{уо}$ – общее количество работников управления |
| Коэффициент централизации функций | $K_{цф} = Ч_{цц} / (Ч_{цц} + Ч_{цн})$ | $Ч_{цц}$ – численность работников по централизованной функции в центральном аппарате; $Ч_{цн}$ – то же, в аппарате подразделений и филиалов |
| Коэффициент централизации отдельных функций | $K_{ц} = T_T / (T_T + T_{ц})$ | T_T – затраты труда работников аппарата управления по данным функциям, чел.-дн.; $T_T + T_{ц}$ – суммарные затраты труда |
| То же, в среднем по всем функциям | $K_{ц} = \sqrt[n]{K_{ц_1} \cdot K_{ц_2} \cdot \dots \cdot K_{ц_n}}$ | |
| Радиус администрирования | $\bar{R} = \sum A_R R / \sum A_R$ | A_R – годовой объем работ в удаленном филиале, представительстве, подразделении (на объекте); R – расстояние до филиала (объекта) |
| Плотность управления (средняя) | $H_c = A_o / \pi(\bar{R})^2$ | A_R – годовой объем работ на удаленной территории |
| Плотность управления (абсолютная) | $H_a = A_o / S$ | S – площадь административного района, находящегося в зоне действия организации |
| Уровень специализации | $Y_{специ} = N_{специ} / N$ | $N_{специ}$ – число специализированных подразделений (бизнес-единиц) N – общее число подразделений |
| Коэффициент использования организационных резервов | $K_n = X_{ф} / X_n$ | $X_{ф}, X_n$ – фактическое и нормативное значения определенного параметра структуры управления |
| То же, обобщающий | $k_n = \sqrt[n]{k_{n_1} \cdot k_{n_2} \cdot \dots \cdot k_{n_n}}$ | |
| Коэффициент | $K_{сн} = N / d$ | d – удельный вес работников аппарата |

| | | |
|---|---|--|
| структурной напряженности | | управления в % от общей численности работников; N – общее число подразделений, находящихся в подчинении данному аппарату управления |
| Коэффициент соблюдения норм управляемости | $K_{ynp} = \mathcal{C}_\phi / \mathcal{C}_н$ | $\mathcal{C}_\phi, \mathcal{C}_н$ – соответственно фактическая и нормативная численность работников, подчиненных одному руководителю |
| Критерий эффективности – приведенные затраты | $Z = (C + E_n \cdot K)$ | C – текущие затраты на управление; E_n – нормативный коэффициент эффективности инвестиций; K – единовременные затраты на управление (инвестиции) |
| Коэффициент соответствия должности | $K_{сд} = \mathcal{C}_c / \mathcal{C}_{ay}$ | \mathcal{C}_c – численность работников аппарата управления, соответствующих должности по результатам аттестации; \mathcal{C}_{ay} – общая численность аппарата управления |
| Соотношение численности линейного и функционального персонала аппарата управления | $K_c = \frac{AУП_\lambda}{AУП_\phi}$ | $AУП_\lambda$ – численность руководителей среднего звена в организационной структуре управления; $AУП_\phi$ – численность работников всех функциональных служб |
| Степень формализации труда работников | $K_\phi = \frac{AУП_n}{AУП}$ | $AУП_n$ – численность работников, труд которых организован на основе нормативной документации; $AУП$ – общее число работников в организационной структуре управления |
| Уровень механизации и автоматизации труда работников | $K_{м.а} = \frac{T_{м.а}}{AУП}$ | $T_{м.а}$ – количество управленческой техники и оргтехники (в стоимостном выражении); $AУП$ – общее число работников в организационной структуре управления |
| Коэффициент целенаправленности организационной структуры управления | $K_{ц.осц} = \frac{AУП_y}{AУП}$ | $AУП_y$ – численность административно-управленческих работников, занятых решением специальных проблем; $AУП$ – общее число работников в организационной структуре управления |
| Показатели иерархичности управления: а) руководителей среднего звена б) функционального руководства | $\frac{P_o}{H_{yn} \cdot C \cdot H_{yc} \cdot h} = 1$ $\frac{I}{h_\phi} = 1$ | P_o – общая численность работающих в организационной структуре управления; H_{yn} – норма управляемости для руководителей низшего звена; C – сменность работы; H_{yc} – средняя норма управляемости для руководителей высшего звена; h – количество уровней; I – число исполнителей; h_ϕ – количество уровней функционального руководства |
| Коэффициент полноты охвата функций управления | $K_{оф} = \frac{K_\phi}{K_n}$ | K_ϕ, K_n – количество видов работ, осуществляемых в аппарате управления фактически и по установленным положениям |

| | | |
|---|--|--|
| Коэффициент дублирования функций | $K_{\delta} = \frac{K_{оз}}{K_n}$ | $K_{оз}$ – количество видов работ, закрепленных за несколькими подразделениями; K_n – количество видов работ по установленным положениям |
| Коэффициент глубины специализации управленческих видов деятельности | $K_{г.с} = 1 - \frac{T_{р.проф}}{T_p}$ | $T_{р.проф}$ – объем работ, профильных для данного подразделения; T_p – общая трудоемкость работ, выполняемых данным подразделением |
| Коэффициент надежности организационной структуры управления | $K_{над} = 1 - \frac{K_n}{K_{общ}}$ | K_n – количество невыполненных управленческих решений; $K_{общ}$ – общее количество принятых управленческих решений |
| Коэффициент нарушений ритмичности управленческого цикла | $K_{н.р} = \frac{\sum \Delta q}{Q}$ | Q – нормативное количество часов работы; Δq – ежедневное отклонение от нормативного объема работы |
| Коэффициент качества выполнения управленческих функций | $K_{куп} = \frac{\sum_{i=1}^m t_{ni}}{\sum_{i=1}^n T_{cmi}}$ | t_{ni} – потери производственного времени, в производственных подразделениях из-за несвоевременного или некачественного выполнения функций; m – число функций управления; n – число подразделений; T_{cmi} – сменный фонд времени в соответствующих производственных подразделениях |
| Коэффициент оперативности управления | $K_o = \frac{\sum (D_1 \cdot d_1) \cdot K_1 + \sum (D_2 \cdot d_2) \cdot K_2}{\sum D_1 \cdot K_1 + \sum D_2 \cdot K_2}$, где D_1, D_2 – установленный срок исполнения для соответствующих документов; K_1, K_2 – отставание от принятого срока исполнения документов в днях; d_1, d_2 – удельный вес документов конкретного вида | |
| Коэффициент непрерывности информационных потоков | $K_{куп} = \frac{t_{у.нор}}{t_{у.факт}}$ | $t_{у.нор}, t_{у.факт}$ – длительность управленческого цикла, рассчитанного по сроку прохождения документа, соответственно нормативная и фактическая |
| Коэффициент пропорциональности аппарата управления | $K_{куп} = \frac{1 - \sum_{i=1}^n t_{пер.n_i}}{T_p}$ | $t_{пер.n_i}$ – время перерывов в работе по вине смежных подразделений; T_p – общий фонд работ; n – число подразделений |
| Коэффициент непрерывности аппарата управления | $K_{нури} = \frac{\sum t_{пер.ур}}{T_{ур}}$ | $t_{пер.ур}$ – время перерывов, зафиксированных в работе аппарата управления; $T_{ур}$ – трудоемкость управленческих работ по подразделениям |

Анализ соответствия организационной структуры целям организации проводится с помощью матрицы распределения ответственности (табл. 2.12 и 2.13).

Таблица 2.12

Матрица распределения ответственности

| целей или мероприятий | Первое управление | | | Второе управление | | | Третье управление | | |
|-----------------------|-------------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|
| | Первый отдел | Второй отдел | Третий отдел | Первый отдел | Второй отдел | Третий отдел | Первый отдел | Второй отдел | Третий отдел |
| 1 | И | И | С | | | | | | |
| 2 | | – | О | | | | | | |
| 3 | | И | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |

Примечание. О – ответственный исполнитель, С – соисполнитель, И – получатель информации, (–) – не принимает участия

Таблица 2.13

Матрица распределения ответственности с некоторыми дополнительными информационными связями

| целей или мероприятий | Первое управление | | | Второе управление | | | Третье управление | | |
|-----------------------|-------------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|
| | Первый отдел | Второй отдел | Третий отдел | Первый отдел | Второй отдел | Третий отдел | Первый отдел | Второй отдел | Третий отдел |
| 1 | Е | А | С | | | | | | |
| 2 | | | S | | | | | | |
| 3 | | S | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |

Примечание. Е – исполнение, С – согласование, А – утверждение, S – контроль

Выявляются:

- цели, которые не имеют организационного обеспечения (нет ответственных) или имеют недостаточное обеспечение (не хватает исполнителей);
- цели, имеющие нечеткую систему ответственности, – ответственный исполнитель должен быть только один;
- цели, не имеющие системы контроля их достижения или нечеткую систему контроля, – субъект контроля должен быть выше по уровням управления, нежели объект контроля, и находиться в том же звене;
- цели, которые закреплены за несоответствующими по специализации структурными подразделениями.

3 этап. Определение первичных количественных характеристик организационной структуры.

Обобщенный материал по некоторым первичным количественным характеристикам организационных структур можно представить в виде таблицы, что позволяет оценивать экономичность управления (табл. 2.14).

4 этап. Определение качественных характеристик с использованием экспертных оценок

Качественные экспертные оценки оргструктуры основаны на суждениях специалистов и для получения надежного результата требуют создания их статистически значимой базы и соответствующей обработки.

Таблица 2.14
Статистическая таблица зависимости структурной напряженности от количества подразделений и удельного веса управленцев в общей численности работников

| d% | Число подразделений в организации N | | | | | | | | | | | | | | | Экономичность, управления |
|----------|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|--------------------------|-------|-------|-------|-------|---------------------------|
| | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | |
| 29 | 0,172 | 0,206 | 0,241 | 0,276 | 0,28 | 0,292 | 0,304 | 0,318 | 0,333 | 0,35 | 0,368 | 0,389 | 0,412 | 0,438 | 0,467 | Незначительная |
| 28 | 0,179 | 0,214 | 0,25 | 0,285 | 0,292 | 0,304 | 0,318 | 0,333 | 0,35 | 0,368 | 0,389 | 0,412 | 0,438 | 0,467 | 0,495 | |
| 27 | 0,185 | 0,222 | 0,259 | 0,296 | 0,304 | 0,318 | 0,333 | 0,35 | 0,368 | 0,389 | 0,412 | 0,438 | 0,467 | 0,495 | 0,523 | Рациональная |
| 26 | 0,192 | 0,231 | 0,269 | 0,308 | 0,318 | 0,333 | 0,35 | 0,368 | 0,389 | 0,412 | 0,438 | 0,467 | 0,495 | 0,523 | 0,551 | |
| 25 | 0,2 | 0,24 | 0,28 | 0,32 | 0,333 | 0,35 | 0,368 | 0,389 | 0,412 | 0,438 | 0,467 | 0,495 | 0,523 | 0,551 | 0,579 | Значительная |
| 24 | 0,208 | 0,25 | 0,292 | 0,333 | 0,35 | 0,368 | 0,389 | 0,412 | 0,438 | 0,467 | 0,495 | 0,523 | 0,551 | 0,579 | 0,607 | |
| 23 | 0,217 | 0,261 | 0,304 | 0,348 | 0,368 | 0,389 | 0,412 | 0,438 | 0,467 | 0,495 | 0,523 | 0,551 | 0,579 | 0,607 | 0,635 | |
| 22 | 0,277 | 0,273 | 0,318 | 0,364 | 0,389 | 0,412 | 0,438 | 0,467 | 0,495 | 0,523 | 0,551 | 0,579 | 0,607 | 0,635 | 0,663 | |
| 21 | 0,298 | 0,286 | 0,333 | 0,381 | 0,412 | 0,438 | 0,467 | 0,495 | 0,523 | 0,551 | 0,579 | 0,607 | 0,635 | 0,663 | 0,691 | |
| 20 | 0,25 | 0,3 | 0,35 | 0,4 | 0,438 | 0,467 | 0,5 | 0,55 | 0,6 | 0,65 | 0,7 | 0,75 | 0,8 | 0,85 | 0,9 | |
| 19 | 0,263 | 0,316 | 0,368 | 0,421 | 0,467 | 0,526 | 0,579 | 0,632 | 0,684 | 0,737 | 0,789 | 0,842 | 0,895 | 0,947 | 1 | Сверх норм управляемости |
| 18 | 0,278 | 0,333 | 0,389 | 0,444 | 0,5 | 0,556 | 0,611 | 0,667 | 0,722 | 0,778 | 0,833 | 0,889 | 0,944 | 1 | 1,056 | |
| 17 | 0,294 | 0,353 | 0,412 | 0,471 | 0,529 | 0,588 | 0,647 | 0,706 | 0,765 | 0,824 | 0,882 | 0,924 | 1 | 1,059 | 1,118 | |
| 16 | 0,313 | 0,375 | 0,438 | 0,5 | 0,583 | 0,625 | 0,688 | 0,75 | 0,813 | 0,875 | 0,938 | 1 | 1,063 | 1,125 | 1,188 | |
| 15 | 0,333 | 0,4 | 0,467 | 0,533 | 0,6 | 0,667 | 0,733 | 0,8 | 0,867 | 0,933 | 1 | 1,067 | 1,133 | 1,2 | 1,267 | |
| Значение | Минимальное | | | | | Рациональное | | | | | Сверх норм управляемости | | | | | |

Примечание. d% – удельный вес работников аппарата управления в % от общей численности работников

Экспертная оценка организационной структуры может быть проведена с помощью анкет, в которых перечисляются предлагаемые к оценке характеристики оргструктур. На первом этапе специалистам должны проранжировать предложенные характеристики по степени их важности. На

основе этих рангов получается вес характеристик, то есть их относительная значимость.

Далее экспертам для оценки предлагаются возможные варианты организационной структуры (возможные варианты в любом количестве). Результаты такой оценки представляются в виде таблицы (табл. 2.15).

Таблица 2.15

Экспертная оценка организационных структур

| Характеристика | Слабая матрица | Вариант организационной структуры | | |
|---|----------------|--------------------------------------|----------------|-----------------|
| | | Функциональная | Слабая матрица | Сильная матрица |
| Инновационность и гибкость по отношению к изменяющимся условиям внешней среды | 3 | 3 | 6 | 5 |
| Эффективность в увеличении конкурентоспособности | 2 | 6 | 3 | 4 |
| Возможности выявления и культивирования талантов | 2 | 3 | 5 | 7 |
| Оперативность принятия решения | 1 | 3 | 6 | 7 |
| Степень централизации финансовых ресурсов | 1 | 8 | 6 | 3 |
| Возможности диверсификации без существенной потери контроля за деятельностью | 1 | 4 | 6 | 6 |
| | 10 | | | |
| Общая оценка варианта организационной структуры (взвешенная средняя) | | $(3*3+6*2+3*2+3*1+8*1+4*1)/10 = 4,2$ | 5,2 | 5,0 |

По общим оценкам вариантов организационных структур всех экспертов получается итоговая оценка (табл. 2.16).

Таблица 2.16

Расчет итоговой экспертной оценки организационных структур

| Эксперт | Общая оценка вариантов оргструктур | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|----------------|-----------------|
| | Функциональная | Слабая матрица | Сильная матрица |
| 1 | 4,2 | 5,2 | 5,0 |
| 2 | 3,1 | 4,5 | 5,1 |
| 3 | 5,0 | 4,9 | 7,2 |
| 4 | 4,8 | 5,9 | 5,5 |
| 5 | 5,1 | 5,9 | 6,3 |
| Итоговая оценка (простая средняя) | 4,44 | 5,28 | 5,82 |

Таким образом, обнаруживается предпочтительность применения сильной организационной структуры.

Экспертной оценке можно подвергнуть и более мелкие детали организационной структуры, т. е. сравнить не типы структур, а, например, виды одного типа структур. Важным моментом анализа организационной структуры является оценка сбалансированности прав и обязанностей руководителей и исполнителей. Такой анализ проводится на основе изучения существующих должностных обязанностей, если они не утратили актуальности, и в большей степени на основе собеседований с работниками организации.

5 этап. Оценка соответствия организационной структуры системе целей, технологии, размерам организации, состоянию внешней среды

Для целей анализа подверженности организационной структуры влиянию со стороны внешней среды применяют древовидный граф, структурирующий все факторы воздействия внешней среды на оргструктуру. При этом осуществляется иерархический анализ относительной важности выявленных факторов (рис. 2.28).



Рис. 2.28. Структура влияния внешней среды на организационную структуру

В случае необходимости каждый фактор влияния может быть количественно оценен экспертным путем. Это даст информацию не только о характере и направлении влияния фактора, но и о силе его влияния.

Укрупненный анализ соответствия оргструктуры применяемым технологиям можно осуществить с помощью подхода Вудворта (рис. 2.29).

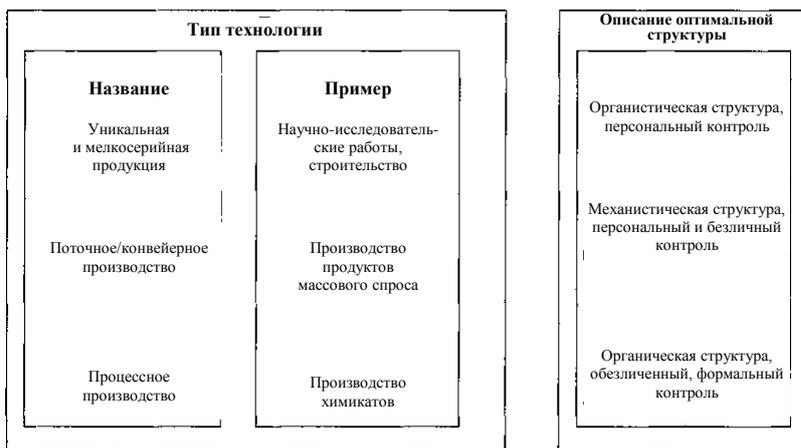


Рис. 2.29. Зависимость некоторых характеристик организационной структуры от типа применяемой технологии

На этом рисунке показано, какие организационные структуры, некоторые характеристики которых изображены в крайнем правом столбце, соответствуют различным типам технологий.

При сравнении организационной структуры и размеров организации следует иметь в виду, что:

- чем больше организация, тем более формальная структура управления необходима;
- чем больше организация, тем менее централизованной она должна быть;
- чем больше организация, тем в большей степени необходимо использовать автоматизацию.

Важным моментом анализа оргструктуры является ее соответствие не только размерам организации и объемам управленческих работ, но и сложности работ и их неопределенности. Обобщенно зависимость некоторых характеристик организационной структуры размерам и неопределенности работ представлена в следующей таблице (табл. 2.17).

Таблица 2.17

Зависимость некоторых характеристик организационной структуры от размеров организации и неопределенности деятельности Работы

| | | Определенные | Неопределенные |
|--------------------|---------|--|---|
| Размер организации | Большой | Бюрократическая организация, формальные процедуры и компьютеризация управления | Дифференциальная (гибридная) адаптивная структура |
| | Малый | Сильная персонально централизованная структура, небольшое количество формальных процедур | Органистическая (гибридная) адаптивная структура |

При анализе функционирования различных организационных структур полезно учитывать следующие закономерности:

- чем больше уровней управления, тем жестче структура; чем меньше уровней управления, тем организация адаптивней, гибче, тем больше у нее способностей реагировать на нестандартные ситуации, но тем сложнее ею управлять;
- организационная структура и принципы ее структуризации должны соответствовать системе целей организации (дереву целей);
- тип организационной структуры должен соответствовать общим принципам технологии основной производственно-хозяйственной деятельности организации.

14.4 Применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий

Методы, которые применяются при анализе организационной структуры:

- *графическое моделирование* – организация изображается как совокупность элементов и взаимосвязей между ними;
- *применение относительных и средних величин* – при диагностике организационной структуры посредством таких величин необходима качественная однородность совокупности данных, для которых они исчисляются;
- *группировка* – отбор явлений и процессов (а также их обуславливающих причин и факторов) по определенным признакам и их классификация, множество единиц объекта наблюдения расчленяется на однородные группы по основаниям группировки, которые могут быть качественными или количественными;
- *сравнение* – сопоставление однородных величин для выявления существующего между ними различия (сравнение показателей оргструктуры исследуемой организации с лучшими в соответствующей отрасли);
- *метод цепных подстановок* – выявление влияния отдельных факторов на конечную величину показателя при условии, что связь между ними имеет выраженный функциональный характер;
- *корреляционно-регрессионный анализ* – определение тесноты и конкретного вида связи между показателями, не находящимися в функциональной зависимости;
- *применение аналогий* – использование принципа сходства между отдельными объектами, т. е. если предметы сходны в одних определенных признаках, то они могут быть сходны и в других;
- *экспертные оценки* – метод применяется, как правило, в тех случаях, когда оценка или анализ не могут быть выполнены на основе точных расчетов или когда выполнение подобных расчетов нецелесообразно в связи с низкой

эффективностью, простое распространение прежнего или иного опыта, ранее существовавших закономерностей неприемлемо.

Наряду с оценкой эффективности организационных структур управления в общем аспекте следует определить эффективность основных компонентов управления – функций и технологий. Правомерной является оценка эффективности выполнения отдельных управленческих функций. Для этого используется также комплекс показателей, отражающих специфику деятельности по каждой управленческой функции, например:

- по функции планирования оценивается степень достижения поставленных целей (плановых задач);
- по функции организации – оснащенность предприятия современным технологическим оборудованием, текучесть кадров;
- по функции мотивации – используемые методы воздействия на коллектив (поощрения, наказания, их сочетание);
- по функции контроля – количество нарушений трудовой, технологической дисциплины и др.

Кроме того, весьма показательным является применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий (например, по совершенствованию управления), нежели управленческого труда в целом. Эти мероприятия можно объединить в две группы:

1 группа – мероприятия, связанные с ростом результата деятельности организации;

2 группа – мероприятия, связанные со снижением затрат ресурсов (ресурсосбережение, снижение затрат организации).

Мероприятия по совершенствованию управления могут быть оценены по двум направлениям: экономическая эффективность и социальная эффективность. Социальная эффективность проявляется в улучшении условий жизни и быта коллектива, улучшении условий труда, рационализации рабочего места, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда и проч.

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления равна годовому экономическому эффекту, полученному от их реализации, в сравнении с затратами на эти мероприятия.

Коэффициент эффективности совершенствования управления определяется по формуле

$$K_э = \frac{\mathcal{E}_{год}}{Z_y},$$

где $\mathcal{E}_{год}$ – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

Z_y – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

К коэффициенту $K_э$ близок по смыслу показатель коэффициента общей эффективности $KЭ$, который используется для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления:

$$KЭ = \frac{\Delta Э}{З},$$

где $\Delta Э$ – общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления, руб.;

$З$ – общие затраты на совершенствование управления.

Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле

$$Э_{год} = С - З_y \cdot E_n,$$

где $С$ – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

$З_y$ – затраты на мероприятия по совершенствованию управления;

E_n – отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Выбор конкретных методик расчета экономического эффекта зависит от нюансов системного подхода, игнорировать которые недопустимо. Выбор конкретных методик зависит прежде всего от того, какой характер имеют мероприятия и к какой подсистеме системы менеджмента они относятся – «входу», «процессу преобразования» или «результату».

Экономическая эффективность от совершенствования научной организации управленческого труда (НОУТ) рассчитывается:

- на этапе анализа – с целью определения целесообразности перестройки организации труда;
- на этапе оптимизации – с целью выбора наиболее рационального варианта проектных решений (расчетная эффективность);
- на этапе функционирования – при определении фактической эффективности.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда существует несколько методик. В качестве основных общих показателей экономической эффективности в них рассматриваются рост производительности труда и годовой экономический эффект (приведенная экономия).

В силу специфики управленческого труда и сложности определения его результатов расчет производительности труда для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда практически невозможен.

Годовой экономический эффект $Э_2$ можно рассчитать по формуле

$$Э_2 = (C_1 - C_2) \cdot B_2 - E_n \cdot З_{ед},$$

где C_1, C_2 – стоимость единицы работы соответственно до и после внедрения мероприятий по НОУТ, руб.;

B_2 – годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении;

E_n – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости T_n), для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15; $T_n = 6,7$ года;

$Z_{ед}$ – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб.

По многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении. В связи с этим рекомендуется использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по НОУТ может быть определена по следующей формуле

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_e + \mathcal{E}_{oc} + \mathcal{E}_m - Z,$$

где \mathcal{E} – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

\mathcal{E}_e – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

\mathcal{E}_{oc} – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;

\mathcal{E}_m – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

Z – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Расчет экономии \mathcal{E}_e производится по формуле

$$\mathcal{E}_e = \sum_l^n N_{иввыс} \cdot ЗП,$$

где $\sum_l^n N_{иввыс}$ – численность высвобождаемых работников, чел.;

$ЗП$ – среднегодовая заработная плата одного работника с начислениями, руб.

Расчет экономии \mathcal{E}_{oc} производится по формуле

$$\mathcal{E}_{oc} = \Phi_{зд} - \Phi_{зн},$$

где $\Phi_{зд}$ и $\Phi_{зн}$ – соответственно годовой фонд заработной платы (с начислениями) до и после пересмотра должностной структуры, руб.

Расчет экономии \mathcal{E}_m производится по формуле:

$$\mathcal{E}_m = \sum_l^n C - \sum_l^n C_1,$$

где $\sum_l^n C$ – стоимость технических средств и канцелярских принадлежностей для проведения мероприятий по их более рациональному использованию или изменению их числа (количества), руб.;

$\sum_l^n C_1$ – стоимость технических средств и канцелярских принадлежностей, после осуществления мероприятий по более рациональному их использованию (в сравнимых ценах), руб.

Затраты (З) на осуществление мероприятий НОУТ в расчете на год включают:

- Z_m – затраты на механизацию труда;
- Z_c – затраты на стимулирование работников;
- Z_n – затраты на проведение исследований и прочие затраты.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию «эффективность управленческой деятельности».
2. Охарактеризуйте особенности целевого подхода в оценке эффективности управленческой деятельности.
3. Охарактеризуйте основные виды эффективности.
4. Охарактеризуйте основные подходы к формированию системы показателей эффективности.
5. Охарактеризуйте технологию анализа и оценки организационной структуры и организационной структуры управления.
6. Охарактеризуйте методы, которые применяются при анализе организационной структуры.
7. Охарактеризуйте применение частных методик оценки эффективности отдельных управленческих мероприятий.

14.5 Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений

Структура сбалансированной системы показателей (ССП).

Основным недостатком показателей, используемых в практике управления предприятием, является их денежное выражение, что не позволяет раскрыть ряд важных аспектов работы. В этой связи американские ученые Р.Каплан и Д.Нортон в 1990 г. исследовали действие систем измерения результатов хозяйственной деятельности 12 крупных компаний. Эти предприятия хотели расширить свои измерительные системы путем включения показателей немонетарного характера, что позволило бы увеличить информативные возможности. Результаты исследований привели к формированию концепции сбалансированной системы показателей (рис. 2.30).

Новая система направлена прежде всего на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов (рис. 2.31).



Рис. 2.30. Структура сбалансированной системы показателей



Рис. 2.31. Цепочка формирования ценности компании

Таким образом, она призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса:

- Как должна выглядеть преуспевающая компания в глазах своих акционеров (финансовые перспективы)?
- Какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей, чтобы преуспеть в реализации своей миссии (перспективы удовлетворения клиентов)?
- В организации каких внутренних бизнес-процессов компания должна преуспеть, чтобы оправдать ожидания акционеров и потребителей (перспективы развития организации бизнеса или внутрифирменный аспект)?
- Каким образом компания должна действовать, чтобы реализовать свою миссию (перспективы инноваций, обучения и роста)?

В рамках сбалансированной системы необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории.

В табл. 2.18 приводится общая структура системы, используемой стратегическим подразделением одной из промышленных компаний. В ходе применения сбалансированная система показателей превратилась в широкую управленческую систему. Поэтому многие видят в ней рамочную структуру всего процесса оперативного управления, который включает в себя ряд subprocesses:

- перевод перспективных планов и стратегии в форму конкретных показателей оперативного управления;
- коммуникацию и переключение стратегии на более низкие уровни общефирменной иерархии с помощью разработанных показателей управления;
- превращение стратегии в планы, в том числе бюджетные;
- налаживание обратной связи для проверки гипотез и инициирования процессов обучения.

В рамках организационной иерархии сбалансированная система реализуется в направлении сверху вниз. Считается, что система должна начинать работать на уровне всего предприятия, а затем спускаться на уровни хозяйственных подразделений и даже отдельных сотрудников компании.

Таблица 2.18

Сбалансированная система показателей подразделения по производству программного обеспечения

| | Стратегическая цель | Показатель | Конкретное значение |
|---|--|--|--|
| Финансы: положение компании позиции инвесторов | <p>Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли</p> <p>Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных</p> <p>Увеличение притока наличности</p> | <p>Прибыль на используемый капитал</p> <p>Прирост продаж</p> <p>Дисконтированная норма поступления наличности</p> | <p>Не менее 24%</p> <p>Свыше 13%</p> <p>Прирост 15% в год</p> |
| Клиент: Положение компании позиции клиента | <p>Поддержание имиджа компании как новатора</p> <p>Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг</p> <p>Положение приоритетного поставщика</p> | <p>Доля новых товаров и услуг</p> <p>Оценка клиента</p> <p>Доля продаж постоянным клиентам</p> | <p>Доля продукции моложе двух лет свыше 60%</p> <p>1-е место с точки зрения не менее 60% клиентов</p> <p>Свыше 50%</p> |
| Процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов | <p>Заблаговременное влияние на потребности клиента</p> <p>Развитие регионального рынка А</p> <p>Быстрое налаживание аппаратного обеспечения</p> <p>Резкое улучшение управления проектами</p> | <p>Консультационные часы до начала предложения продукции</p> <p>Количество новых клиентов в регионе А</p> <p>Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера</p> <p>Доля проектов без просрочки</p> | <p>Прирост 5% в год</p> <p>Прирост 30% в год</p> <p>90% менее 10 дней</p> <p>90%</p> |
| Персонал: обучение, сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании | <p>Постоянное улучшение</p> <p>Повышение и удовлетворенности сотрудников</p> | <p>Значение индекса периода «полураспада» стоимости предприятия</p> <p>Индекс удовлетворенности сотрудников.</p> <p>Количество предложений по улучшению на одного сотрудника</p> | <p>Ежегодное улучшение на 10%</p> <p>Более 80%</p> <p>Более 20 предложений на человека</p> |

В современной литературе встречаются разные подходы к реализации сбалансированной системы показателей. Так, например, Ольве, Рой и Веттер полагают, что процесс внедрения ССП в компании должен включать в себя 11 этапов (табл. 2.19).

Этапы внедрения стратегических карт

| Этап | Описание видов работ | Используемые приемы и методы | Время выполнения |
|------|---|--|--|
| 1. | Определение характерных особенностей и путей развития отрасли, роли компании в ней | Интервью с как можно большим количеством респондентов, по возможности проведенные сторонней компанией для получения максимально объективных результатов. Исследование положения в отрасли и тенденций ее развития | 1-2 месяца |
| 2. | Разработка и подтверждение миссии компании | Совместный семинар формальных и неформальных лидеров компании | 1-2 семинара продолжительностью 1-2 дня |
| 3. | Определение ключевых аспектов деятельности компании | Семинар, проводимый совместно топ-менеджерами, членами инициативной группы и лицами, имеющими опыт внедрения проектов стратегических карт | 1-2 дня |
| 4. | Детализация миссии компании для ключевых аспектов деятельности и определение стратегических целей | Семинар в том же составе, что и на этапе 2 | См. ниже |
| 5. | Определение ключевых факторов успеха | Семинар (этап 4) | Включая время на реализацию этапа 4 — 2-3 дня |
| 6. | Разработка системы показателей, выявление причинно-следственных связей, согласование краткосрочных и долгосрочных целей | Семинар (этап 4), если это возможно. Однако некоторый перерыв между этими этапами бывает полезен | Входит в период, указанный для этапа 5, в противном случае 1-2 дня |
| 7. | Разработка корпоративной стратегической карты | Топ-менеджеры и инициативная группа (желательно при участии консультантов, имеющих предварительный опыт работы в такого рода проектах) определяют формат и содержание стратегической карты | 1-2 дня |

| | | | |
|-----|--|--|--|
| 8. | Разработка формата и системы показателей для стратегических карт отдельных подразделений | Под руководством инициативной группы определяются подразделения, удовлетворяющие требованиям, предъявляемым к пилотным подразделениям проекта. Предпочтительнее, чтобы в каждом подразделении в этой работе участвовало максимальное количество сотрудников; оптимальная форма проведения этой работы - семинар. Топ-менеджеры контролируют и координируют процесс. Помощь опытных консультантов особенно важна при идентификации ключевых факторов успеха и разработке системы показателей | 2 месяца и больше. Семинар в каждом отдельном подразделении 1-2 дня |
| 9. | Определение конкретных целей | Предложения ответственных за реализацию проекта на уровне отдельных подразделений | Не устанавливается |
| 10. | Разработка плана мероприятий | Готовится инициативной группой каждого подразделения | Не устанавливается |
| 11. | Внедрение стратегических карт | Постоянный контроль под общим руководством топ-менеджеров | Не устанавливается |

Данный алгоритм рассчитан для первого внедрения сбалансированной системы показателей. Рассмотрим каждый из этапов более подробно.

Этап 1. Определение характерных особенностей и путей развития отрасли, роли компании в ней

Цель этого этапа — формирование единого мнения относительно отличительных особенностей и требований, предъявляемых конкретной отраслью, а также четкое определение текущего положения и роли компании в этой отрасли. При проведении интервью и сборе информации об отрасли можно использовать разнообразные модели, доказавшие свою эффективность, такие как матрица SWOT-анализа, модель пяти сил конкуренции М. Портера, схема ресурсно-ориентированного анализа Г. Хэмела и К. Прахалада и др.

Этап 2. Разработка и подтверждение миссии компании. Поскольку модель стратегических карт основана на комплексном согласованном представлении о миссии компании, на первых этапах ее внедрения полезно убедиться в существовании единых взглядов сотрудников на эти вопросы. Стратегические карты помогают сосредоточить усилия на основных направлениях деятельности, и поэтому ошибочное определение этих направлений может дорого обойтись компании.

Этап 3. Определение ключевых аспектов деятельности компании. При выборе ключевых аспектов деятельности следует руководствоваться прежде всего логикой ведения бизнеса; отобранные аспекты должны быть тесно взаимосвязаны. В аспекте развития должны описываться методы, с помощью которых менеджеры планируют увеличивать создаваемую для потребителей

ценность за счет совершенствования организационной структуры компании, ее продуктов или услуг, а также бизнес-процессов.

Этап 4. Детализация миссии компании для ключевых аспектов деятельности и определение стратегических целей. Задача этапа — перевести обобщенную миссию компании на более практический уровень, обеспечив тем самым баланс между долгосрочными и краткосрочными целями, для чего и предназначены стратегические карты. По своей сути все стратегии должны быть основаны на миссии компании. Конкретизация миссии, ее простое и близкое к жизни описание принесет большую пользу компании. Рассмотрим, каким образом осуществляется разработка стратегий для каждого ключевого аспекта.

Финансовая деятельность. Здесь оцениваются результаты, запланированные и полученные в рамках других аспектов деятельности; одновременно определяются долгосрочные финансовые цели развития, а следовательно, и значительная часть исходных предпосылок для других аспектов. Этот же аспект отражает ожидания акционеров относительно прибыльности и темпов экономического роста компании. Уместно включить в него описание приемлемых финансовых рисков, например возникновение отрицательного денежного потока. Здесь же дается характеристика стратегий в сфере издержек и инвестиций, максимально допустимой дебиторской задолженности и т.п. Иными словами, этот аспект включает множество традиционных инструментов управленческого контроля, в частности финансовых показателей и ключевых финансовых коэффициентов. Стратегические направления в рамках этого аспекта деятельности: темпы роста продаж и номенклатура продуктов, сокращение издержек и рост производительности, использование производственных мощностей и инвестиционная стратегия.

Отношения с потребителями. В этом аспекте описываются особенности процесса создания ценности для потребителей, требования потребителей к продуктам и услугам компании и пути их удовлетворения, новые потребительские свойства продуктов, за которые потребитель согласится заплатить. Деловые стратегии разрабатываются на основе результатов проведенного анализа и включают характеристику целевых сегментов потребителей, методов ведения конкурентной борьбы, а также установленных правил и конкретных действий. Для каждой деловой стратегии определяется система показателей, дающая наиболее полную и адекватную картину отношений с потребителями. Желательно организовать сбор данных по следующим показателям:

- доля рынка;
- лояльность потребителей, например, оцененная с помощью количества повторных покупок;
- приток новых потребителей;
- удовлетворенность потребителей продуктом или услугой;
- рентабельность объема продаж по различным категориям потребителей.

Организация бизнес-процессов компании. Анализ этого ключевого аспекта деятельности компании дает ответ на этот вопрос. Сначала необходима общая характеристика бизнес-процессов компании. Модель цепочки формирования ценности М. Портера подходит для этой цели. Модель М. Портера описывает последовательность всех бизнес-процессов компании и их роль в создании ценности для потребителей. Затем анализируется каждый бизнес-процесс в отдельности, чтобы выявить и исключить из цепочки ценностей те из них, которые не приводят прямо или косвенно к созданию дополнительной ценности для потребителя.

Отдельные бизнес-процессы характеризуются с помощью показателей затрат операционного времени, методов контроля качества и т. п. Это дает возможность определить методы их количественной и качественной оценки.

Обучение и развитие. В рамках этого аспекта деятельности компания должна не только сформулировать меры по модернизации и усовершенствованию своих ноу-хау, обеспечивающих соответствие ее продуктов запросам потребителей, но и определить пути поддержания необходимого уровня производительности и эффективности тех процессов, которые в настоящее время создают ценность для потребителя. Поскольку ноу-хау в современном мире устаревают очень быстро, все большую актуальность приобретает ключевая компетенция, которую должна сформировать компания для процветания в будущем. Кроме того, компания должна решить, откуда и как она будет получать необходимые ноу-хау в сферах, не входящих в ее ключевую компетенцию.

Своеобразный баланс компетенций и возможностей компаний используется как вспомогательный инструмент для этого направления стратегического планирования (табл. 2.20).

Таблица 2.20

Баланс компетенций и возможностей компании

| Активы | Обязательства |
|-----------------------------|---|
| Объем продаж | Временно используемая компетенция |
| Сервис | Компетенция в области информационных технологий |
| Производство | Партнеры |
| Совершенствование продуктов | Собственные виды компетенции |
| Управление | |

Приведенный в табл. 8.15 «баланс» применяется для анализа структуры «активов» относительно того, какие именно знания и возможности должны быть включены в ключевую компетенцию компании. Затем принимаются стратегические решения, какие ее компоненты можно получить от контрагентов, путем приобретения лицензий и т. п.

Таким образом, стратегия компании определяет те сферы, в которые компания будет инвестировать средства и формировать компетенцию

собственными силами, а также те сферы, в которых компетенция будет формироваться за счет сотрудничества с партнерами и привлечения сторонних организаций. Для разработки эффективной стратегии формирования компетенций полезно предварительно получить ответы на следующие вопросы:

- Из каких компонентов состоит компетенция в данной сфере деятельности?
- Как она может использоваться?
- Каким образом ее использование повлияет на ценность, предоставляемую компанией потребителям?
- Является ли она узкоспециализированной?
- Как она изменяется со временем?
- Как часто она может использоваться в деятельности компании?
- Как на нее влияет внедрение информационных технологий?

Еще одна модель, доказавшая свою практическую пригодность для разработки стратегий формирования компетенции, называется матрицей Хэмела и Прахалада (рис. 2.32).

| | | Рынок | |
|---|---------------------|---|---|
| | | Существующий | Новый |
| Новая Ключевая компетенция | Новая | Какую новую ключевую компетенцию необходимо сформировать компании, чтобы удержать и расширить ее позиции на рынках? | Какие виды ключевой компетенции потребуется создать компании, чтобы завоевать позиции на наиболее привлекательных рынках в будущем? |
| | Существующая | Есть ли возможность улучшения конкурентной позиции компании на уже имеющихся рынках за счет лучшего использования имеющейся ключевой компетенции? | Какие новые виды продуктов и услуг может выпускать компания на основе уже имеющейся ключевой компетенции? |

Рис. 2.32. Матрица компетенций Хэмела и Прахалада

В дополнение к стратегии формирования компетенции, рассмотренной выше, полезно охарактеризовать внутреннюю инфраструктуру компании, в которой передается информация и принимаются решения. Такую инфраструктуру можно определить как организационную структуру и совокупность условий, которые превращают компанию в непрерывно обучающуюся организацию. Без такого превращения компания не сможет защищать свои конкурентные позиции, обеспечивать эффективную мотивацию работников и стимулировать их стремление реализовать общую миссию компании.

Этап 5. Определение ключевых факторов успеха. На этом этапе компания решает, какие факторы играют решающую роль в достижении успеха, и располагает их в порядке приоритетности. Работа начинается с формирования небольших групп сотрудников, которым поручается, например, перечислить пять факторов, наиболее значимых для реализации стратегических целей. Затем проводится совместный семинар с участием всех групп, на котором подводятся итоги их работы.

Этап 6. Разработка системы, показателей, выявление причинно-следственных связей, согласование краткосрочных и долгосрочных целей. На этом этапе разрабатывается адекватная система ключевых показателей для использования на последующих этапах. Как и на некоторых других этапах, целесообразно начать с «мозгового штурма», когда никакие идеи не отвергаются и используются впоследствии. Показатели, отобранные для оценки положения в различных аспектах деятельности, должны не только отражать прогресс компании в своей конкретной области, но и обеспечивать реализацию общей миссии и комплексной стратегии компании.

Этап 7. Разработка корпоративной стратегической карты. На этом этапе формируется стратегическая карта корпоративного уровня и представляется для утверждения топ-менеджерам. Для облегчения внедрения стратегических карт необходимо, чтобы каждый сотрудник компании хотя бы кратко определил свое отношение к проделанной работе и наметил пути своего дальнейшего участия в ней.

Этап 8. Разработка формата и системы показателей для стратегических карт отдельных подразделений. В зависимости от масштабов компании и ее организационной структуры определяется порядок разработки стратегических карт для отдельных подразделений при адаптации содержания корпоративной карты к их особенностям. Если компания невелика по размерам и имеет простую организационную структуру, то каждый ее работник может непосредственно оценить значение корпоративной стратегической карты для своей текущей деятельности. В этом случае ее дальнейшая декомпозиция не требуется. Однако такие случаи встречаются довольно редко. Как правило, требуется декомпозиция корпоративной стратегической карты для нижестоящих уровней организационной структуры, если, конечно, компания намеревается в полной мере реализовать заложенные во внедряемой модели преимущества. Кроме того, разработка стратегических карт для отдельных организационных уровней предполагает, что компания уже определила оптимальную организационную структуру, позволяющую наиболее эффективно использовать внутреннюю и внешнюю компетенции, накопленные знания и опыт. Пример обобщенной схемы корпоративной стратегической карты приведен на рис. 2.33. Включенные в нее показатели не полностью раскрывают различные аспекты деятельности или ключевые факторы успеха компании, но они, несомненно, отличаются простотой и понятностью.

Этап 9. Определение конкретных целей. Для каждого показателя, включенного в стратегическую карту, необходимо установить прогнозное

значение. Компания должна определить как краткосрочные, так и долгосрочные цели и корректировать текущую деятельность на основе последних. Как уже отмечалось, существенное значение имеет согласованность конкретных целей и задач с общей миссией и стратегией компании, поэтому конкретные цели определяются как для подразделений, так и для уровней организационной структуры. Необходимо создать систему ответственности за установление конкретных целей и контроль их реализации. При этом надо ответить на следующие вопросы: как? для каких подразделений? как часто?

Этап 10. Разработка плана мероприятий. Наконец, чтобы завершить разработку стратегических карт, необходимо определить конкретные действия, предпринимаемые для реализации поставленных задач и миссии компании в целом. План мероприятий должен также предусматривать ответственных за выполнение конкретных мероприятий и сроки промежуточных и итоговых отчетов.



Рис. 2.33. Обобщенная схема корпоративной стратегической карты компании КарраЫ

Этап 11. Внедрение стратегических карт. Чтобы поддерживать заинтересованность во внедрении и применении модели стратегических карт, необходимо постоянно стимулировать ее использование в повседневной деятельности. План мероприятий по внедрению стратегических карт должен включать порядок и процедуры контроля за тем, чтобы управление на их основе стало частью повседневной работы компании. Наконец, перечень показателей, отобранных в первую очередь для текущего контроля, постоянно должен служить предметом обсуждения, а в случае необходимости отдельные показатели должны заменяться более актуальными.

Стратегические карты не гарантируют выработку успешной миссии и стратегии компании, однако сама их разработка и внедрение уже дают компании немалые преимущества. Внедрение этой модели представляет собой эффективное средство формулирования миссии и стратегии компании в понятном и отражающем реальное положение виде, а также обеспечивает поддержку большинства сотрудников компании.

Резюме

1. Бенчмаркинг — это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия — в логистике, маркетинге, управлении персоналом, совершенствовании бизнес-процессов и является одним из инструментов проведения организационных изменений. Основные этапы бенчмаркинга: выбор продукта, услуги или процесса для сравнения; определение основных критериев оценки; выбор компании или внутрифирменной области для сравнения; сбор информации; анализ показателей и определение возможностей применения полученных данных; адаптация и применение лучших практических разработок. В настоящее время в практике бизнеса существуют четыре основных подхода к бенчмаркингу — конкурентный, функциональный, общий и внутренний.

2. «Шесть сигм» — это подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критически важными для потребителя. «Шесть сигм» — стратегический подход, который работает для всех процессов, продуктов и отраслей. Уровню «Шесть сигм» соответствуют 3-4 дефекта на миллион возможностей. Последовательность внедрения системы «Шесть сигм» включает следующие шаги: идентификация ключевых процессов потребителей; определение потребительских запросов; измерение текущих результатов; расстановка приоритетов, анализ и внедрение усовершенствований; расширение и интеграция системы «Шесть сигм».

3. Идея сбалансированной системы показателей (ССП) отвечала желаниям менеджмента обрести взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей. Новая система призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса:

1. Как должна выглядеть преуспевающая компания в глазах своих акционеров? (финансовые перспективы)

2. Какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей, чтобы преуспеть в реализации своей миссии? (перспективы удовлетворения клиентов)

3. В организации каких внутренних бизнес-процессов компания должна преуспеть, чтобы оправдать ожидания акционеров и потребителей? (перспективы развития организации бизнеса или внутрифирменный аспект)

4. Каким образом компания должна действовать, чтобы реализовать свою миссию? (перспективы инноваций, обучения и роста)

5. Один из подходов к внедрению сбалансированной системы показателей включает в себя 11 этапов: определение характерных особенностей и путей развития отрасли, роли компании в ней; разработка и подтверждение миссии компании; определение ключевых аспектов деятельности компании; детализация миссии компании для ключевых аспектов деятельности и определение стратегических целей; определение ключевых факторов успеха; разработка системы показателей, выявление причинно-следственных связей, согласование краткосрочных и долгосрочных целей; разработка корпоративной стратегической карты; разработка формата и системы показателей для стратегических карт отдельных подразделений; определение конкретных целей; разработка плана мероприятий; внедрение стратегических карт.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные типы бенчмаркинга.
2. Обсудите этапы бенчмаркингвого проекта с точки зрения эффективности использования в российских компаниях.
3. В чем суть концепции «Шесть сигм»? Приведите примеры успешного внедрения этой концепции в зарубежных и российских компаниях.
4. Какие условия необходимы для внедрения концепции «Шесть сигм» в компании?
5. Какова была первоначальная цель создания сбалансированной системы показателей?
6. Каким образом можно использовать сбалансированную систему показателей для оценки эффективности организационных изменений?