

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Изменить направление движения крупной компании - все равно, что попытаться изменить курс авианосца. Нужна целая миля, пока что-то произойдет. А если изменение курса было неверным, возвращение на прежний курс потребует еще большего расстояния.

Э. Райс

Понятие организационных изменений

Начало XXI в., особенно с учетом кризисных явлений глобального характера, окончательно закрепило в сознании менеджмента представление о том, что способность вовремя изменяться - один из определяющих факторов не только успеха и развития, но и выживания их организаций.

Прототипом всех современных моделей организационных изменений является концепция немецкого психолога Курта Левина.

Он выделил две группы факторов:

- 1) факторы, побуждающие к осуществлению изменений (побуждающие силы);
- 2) факторы, направленные на сохранение стабильности (ограничивающие силы).

При равенстве этих сил сохраняется состояние устойчивости. Изменения предполагают либо возрастание силы побуждающих факторов, либо уменьшение силы ограничивающих.

Модель изменений К. Левина представляет собой последовательность трех этапов процесса изменений:

1) размораживание - слом существующей практики, отказ от старых методов работы;

2) движение - осуществление запланированных мероприятий по изменению поведения работников или подразделений;

3) замораживание - уточнение и закрепление новой организационной практики, недопущение возврата к прежним методам работы.

.

К наиболее популярным теориям и концепциям организационных изменений относятся:

- теория жизненного цикла, согласно которой изменение организации является неизбежным процессом. Любая организация, следуя своей «внутренней программе», проходит несколько этапов (стадий) жизненного цикла от момента зарождения до исчезновения (смерти);

- телеологическая теория (от греч. переводится как результат, завершение, цель), утверждающая, что изменение и развитие на основе идеи о том, что главной причиной движения организации является ее цель (замысел);

- диалектическая теория, согласно которой баланс между стабильностью и изменениями организации обусловлен балансом противодействующих сил;

- теория эволюции, утверждающая, что изменение организации представляет собой непрерывный цикл «генетической» изменчивости, отбора и сохранения.

По степени преднамеренности выделяют два типа организационных изменений:

- запланированные - целенаправленные изменения;
- незапланированные - спонтанные изменения, осуществляемые без заранее определенных общесистемных целей.

По характеру появления потребности в изменениях различают:

- эволюционные - постепенные изменения;
- революционные - скачкообразные изменения.

По источнику активности действий выделяют:

- реактивные изменения, представляющие собой реакцию организации на произошедшие события во внешней и внутренней среде;
- проактивные изменения, осуществляемые на основе прогноза развития событий.

К наиболее востребованным направлениям осуществления запланированных организационных изменений можно отнести изменения технологий, товаров и услуг, стратегии и организационной структуры, организационной культуры.

Изменения в технологии - это изменения процессов производства и оказания услуг, а также знаний и навыков работников организации. Целями таких изменений в большинстве случаев является повышение эффективности производства, производительности труда сотрудников, увеличение объемов и качества производимой продукции. К технологическим изменениям могут также относиться и изменения процедур (технологий) управления.

Изменения товаров и услуг - это процесс усовершенствования существующих видов продукции и услуг и создание новых. Реализация подобных изменений, как принято, обусловлена постановкой таких целей развития, как увеличение доли рынка или освоение новых рынков (групп потребителей).

Изменения стратегии и организационной структуры - это, как правило, наиболее сложный, масштабный и трудоемкий тип изменений, так или иначе затрагивающий все сферы деятельности организации. Изменениям подвергаются политика, организационная структура предприятия, система стратегического планирования, вознаграждения, контроля, отчетности и т. п.

Изменения в организационной культуре затрагивают такие аспекты жизни организации, как ценности, ожидания, поведение, формальные и неформальные коммуникации сотрудников и т. п.

Организационные изменения - система мероприятий по переводу организации в новое состояние в соответствии с представлениями о желаемом будущем.

По мнению Д. Дзя, К. Лесли и Э. Лоусона, прежде чем планировать масштабную реорганизацию, генеральный директор должен ответить на два вопроса: зачем проводить реорганизацию и во имя каких целей. Если таким образом он сможет сформулировать убедительную бизнес-идею, то реорганизация имеет смысл; в противном случае она вряд ли будет удачной.

Цель организационных изменений - обеспечение структурно-функциональной упорядоченности организационной системы, обеспечивающей развитие в долгосрочной перспективе и сохранение устойчивости - в краткосрочной.

Модель организационных изменений

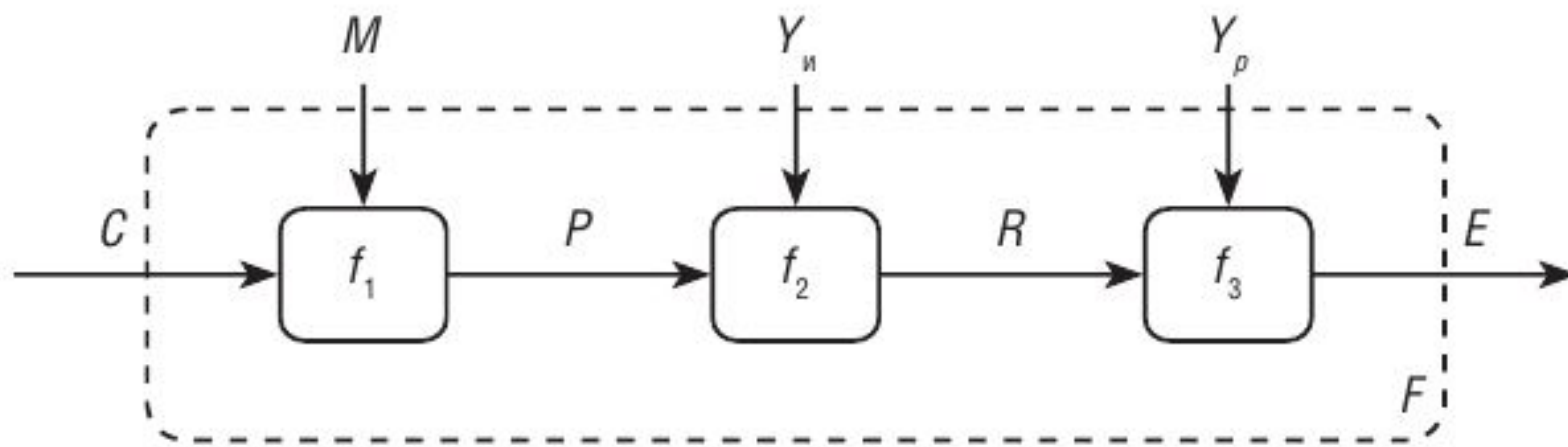
В настоящее время выделяются два практических подхода к управлению организационными изменениями: теория Е (от англ. economic) и теория О (от англ. organization). Авторами этих концепций являются известные исследователи, профессора Гарвардского университета Майкл Бир (M. Beer) и Нитин Нория (N. Nohria).

Теория Е исходит из приоритета финансовых целей организации и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление собственников (акционеров) организации.

Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на изменения корпоративной культуры, целей и мотивов сотрудников организации.

Характеристики	Теория E	Теория O
Цель изменений	Повышение прибыли	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партисипативное)
Объект изменений	Структура и системы	Организационная культура
Отношение к планированию изменений	Планируемые и программируемые изменения	Реакция на появляющиеся возможности
Мотивация	Финансовые стимулы	Сочетание различных стимулов
Участие консультантов	Экстенсивная помощь консультантов	Небольшая помощь на начальном этапе изменений

Обобщенная схема процесса управления развитием организации



C - цели развития и повышения конкурентоспособности организации; P - параметры необходимых организационных изменений; R - результаты организационных изменений (новая структурно-функциональная упорядоченность организации); E - экономические результаты развития организации (увеличение объемов продаж, рост прибыли, улучшение репутации фирмы и узнаваемости бренда и т. п.); M - предпочтения менеджмента относительно выбора модели и методов организационных изменений; $Y_{и}$ - факторы, влияющие на процесс и результаты организационных изменений; $Y_{р}$ - неучтенные факторы, влияющие на процесс и результаты развития организации; f_1 - функция обоснования и выбора параметров организационных изменений; f_2 - функция осуществления организационных изменений в соответствии с выбранными параметрами; f_3 - функция формирования ожидаемых экономических результатов развития организации в условиях завершенных или текущих организационных изменений; F - процесс реализации комплекса организационно-экономических мероприятий.

В данной модели процесс организационных изменений включает в себя два этапа:

1) этап планирования организационных изменений, т. е. этап формирования представлений о требуемых параметрах организационных изменений;

2) этап реализации организационных изменений в соответствии с выбранными параметрами.

Оперативная интеграция подразделений (в процессе организационных изменений) – обоснованный выбор координационных механизмов их взаимодействия в интересах эффективного осуществления запланированных организационных изменений.

Оптимизация организационной структуры

Оптимизация организационной структуры – процесс обоснования и разработки структуры организации, максимально полно отвечающей заданным требованиям с учетом всех ограничений; приведение структуры организации (с учетом ее внешних взаимодействий) в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий.

В процессе оптимизации организационных структур решаются следующие задачи:

- определение требуемого типа структуры управления;
- уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- определение численности управленческого персонала;
- определение характера соподчиненности между звеньями организации;
- расчет затрат на содержание аппарата управления.

Как правило, сигналом о том, что структура организации уже не отвечает новым условиям и задачам, является появление симптомов структурного несоответствия:

1. Решения принимаются с задержкой или их эффективность не отвечает требованиям поставленных задач. Одной из основных причин этого симптома является перегрузка менеджеров, обусловленная наличием многоуровневой иерархии с жесткой централизацией управления. Качество управленческих решений снижается также из-за сложности информационных потоков, приводящей к «адресным» ошибкам (когда информация поступает не к тому лицу, которое должно использовать ее для принятия решения).

2. Организация не отвечает инновациями на изменения окружающей среды. Одной из причин недостатка инноваций является отсутствие (или недостаточность) горизонтального взаимодействия подразделений организации. Например, решения, основанные на полученной отделом маркетинга информации о потребностях клиентов, должны быть согласованы с технологическими возможностями организации. Структура организации также должна определять ответственность функциональных подразделений при решении задач анализа внешней среды и генерации инноваций.

3. Увеличение количества конфликтов. В тех случаях, когда наблюдается противоречие целей подразделений или их достижение осуществляется в ущерб общим целям организации, ее структура является неоптимальной.

К принципам построения оптимальной (рациональной) организационной структуры относятся:

- распределение задач в соответствии с важнейшими направлениями деятельности организации;
- согласованность компетентности и ответственности;
- согласованность среды принятия решений и доступной информации;
- наличие кратчайших путей информационно-управляющих потоков;
- баланс устойчивости, управляемости и адаптивности;
- способность к целеориентированной самоорганизации;
- стабильность циклически повторяемых действий.

Оптимизация организационной структуры осуществляется прежде всего путем применения новых технологий и методов взаимодействия. В отношении персонала к процессу реорганизации можно выделить четыре стадии:

- 1) рост ожиданий;
- 2) разочарование;
- 3) сопротивление;
- 4) адаптация.

Понятие обучающейся организации

Обучающаяся организация - обобщенный термин, применяемый для указания на организации, развитие которых отличается существенной устойчивостью и необратимостью и основывается на коренных преобразованиях в их организационной культуре.

Можно выделить три ключевых аспекта, лежащих в основе концепции обучающейся организации.

1. Понимание организации как открытой системы. Из этого вытекает представление о необходимости системного мышления менеджмента.

2. Теория «двойной петли», разработанная Грегори Бейтсоном и его коллегами в 1950-х годах. Данная теория указывает на существенные различия между обучением в пределах заданной структуры связей (обучение по типу «одиночной петли») и обучением по типу «двойной петли», которое изменяет саму структуру связей.

3. Комплекс идей, указывающих на наличие связи между управлением личностным развитием и успехом организации.

Задание 1. Планирование организационных изменений.

1. Приведите пример организации. Укажите:

- название, вид деятельности и миссию;
- организационно-правовую форму;
- организационную структуру управления (постройте органиграмму ОСУ с указанием основных структурных подразделений);
- основные факторы ее внешней среды и характер их изменения.

2. Сформулируйте долгосрочную цель развития компании.

3. Сформулируйте возможные симптомы структурно-функционального несоответствия организации поставленной цели.

4. Разработайте план осуществления организационных изменений, направленных на достижение долгосрочной цели.

5. Опишите систему горизонтальной координации процесса решения общих задач компании (укажите рекомендуемые координационные механизмы и способы интеграций подразделений).

6. Укажите перечень ожидаемых результатов организационных изменений.

7. Сформулируйте ожидаемые оперативные изменения экономической эффективности деятельности компании.

8. Сделайте общие выводы.