

Введение в управление организационными изменениями

1.1 Роль изменений в общей концепции управления организацией

1.2 Краткая история управления изменениями

1.3. Сравнительные характеристики больших и малых организаций

1.1 Роль изменений в общей концепции управления организацией

Сегодня очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить **изменения** в свою хозяйственную деятельность.

Изменения — неотъемлемая составляющая жизни любой организации.

Более того, **потребность в изменениях** стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление.

Организация — это развивающаяся социальная система. Организация никогда не бывает в статичном состоянии, в них постоянно что-то меняется:

— изменяется качественный и количественный состав коллектива

— вводятся новые административные процедуры

— появляются новые клиенты и деловые партнеры.

✓ Для устойчивого развития организации необходимо прогнозировать организационные циклы развития, которые формируются вследствие различных факторов — как **внешних**, так и внутренних.

Под **внешней средой** организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, ~~независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование и поэтому~~ требующие принятия управленческих решений.

Обычно среди **компонентов внешней среды** выделяют

— экономические (например, глобализация рынка или его региональная дифференциация),

— технологические (быстрое распространение новых технологий),

- политико-правовые (изменения в законодательстве),
- социально-культурные (демографические сдвиги, изменения в системе ценностей) и
- физико-экологические (климатические условия, нагрузка на экосистему).

Внешняя среда обладает рядом свойств, самыми важными среди которых являются **сложность, неопределенность, взаимосвязанность, подвижность.**

Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.

- На организацию оказывают прямое давление государственные постановления,
- заключение договоров с профсоюзами,
- заинтересованные группы влияния,
- многочисленные конкуренты и
- быстрые технологические изменения

Такая организация находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями только нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, где нет профсоюзов и замедленны изменения технологии.

По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

В менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура, а также таким организациям приходится иметь дело с небольшим количеством параметров, необходимых для принятия решений.

Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Например, в 70-е годы снижение поставок нефти, прежде всего в силу политической структуры и целей других стран, оказало сильное воздействие на общее состояние экономики США.

Рост цен на продукты нефтепереработки повлек за собой общее повышение цен на все. Это же изменение стало катализатором серии правительственных акций, как то: попыток регулирования температуры в общественных местах, распределения топлива, установления нормативов на эффективность использования топлива, учреждения крупного федерального проекта по преодолению энергетической зависимости от других стран.

Факт взаимосвязанности особенно значим для мирового рынка, поскольку мир быстро превращается в единый рынок. Внешние факторы уже нельзя рассматривать изолированно, они взаимосвязаны и быстро изменяются.

Специалисты даже ввели понятие “хаотичных изменений” (hyperturbulence) для описания внешней среды 80-х годов, которая характеризовалась еще более быстрыми изменениями и более сильной взаимосвязанностью по сравнению с предшествующим периодом.

В дальнейшем темп изменений будет продолжать увеличиваться и выживание организации окажется решающим образом связанным с уровнем знаний организации о ее окружении.

Подвижность: относительная скорость изменения среды.

4

Окружение современных организации изменяется с нарастающей скоростью. Особенно подвижна внешняя среда, например, в фармацевтической, химической и электронной промышленности, тогда как в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям, в кондитерской промышленности скорость изменения гораздо ниже.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Например, отдел исследований и разработок может сталкиваться с высокой подвижностью среды, а производственный отдел погружен в относительно медленно меняющуюся среду. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Итак, если рассматривать св-ва внешней среды

В условиях постоянно изменяющейся внешней среды возникает необходимость сознательно управлять изменениями на основе их предвидения.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли.

Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов.

Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами: кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

В развитии методологии стратегического управления выделяют несколько этапов.

5

Управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организаций на изменения появляется после совершения событий. Это реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. **В условиях нарастания темпов изменений это неприемлемо.**

Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование).

Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование).

Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (**стратегическое управление в реальном масштабе времени**).

Современная теория управления призывает: если желаете выживать в условиях конкуренции, то при принятии решений следуйте парадигме стратегического менеджмента — сформулируйте миссию, определите свои сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы, уточните цели, распределите ресурсы и действуйте. Если стратегия не ведет к желаемым результатам, значит, необходимо ее пересмотреть.

Организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Главным свойством организации, как показывают исследования, ^{становится} постоянное приспособление к динамичной **внешней среде**, которое можно определить как **адаптацию**. **Адаптация** — это отклик на изменение (стимул), способное реально или потенциально уменьшить эффективность поведения системы. Иначе говоря, **адаптация** — это отклик системы, препятствующий ее ослаблению.

Образно говоря, организация будет напоминать хамелеона, меняющего свой цвет в связи с изменениями света, эмоций, температуры. Как ~~адапти-~~

6

рующийся механизм, Организация будет меняться в соответствии с изменениями внешних условий и объективных требований к ней.

На первый план выйдут такие черты организаций, как

- большая гибкость,
- приверженность индивидуумам,
- преимущественное использование команд,
- высокая внутренняя конкурентоспособность,
- стремление к диверсификации.

Попытаемся дать характеристику этих свойств организаций.

Большая гибкость. Организация прежде всего должна быть гибкой.

Она с готовностью принимает изменения. Преобразованиям подвергается ее сущностное ядро — структуры, процессы, методы. Динамика организационных изменений зависит от темпов развития техники и технологии, условий развития бизнеса.

Даже преуспевающие организации могут пострадать от собственного консерватизма. Известны случаи, когда компаниям после сокращения десятков тысяч рабочих мест приходится заполнять новые десятки тысяч вакансий, которые требуют новых навыков и умений, направленных на ускорение и углубление изменений в деятельности организации.

Организация должна адаптироваться к изменениям (например, переходить к матричным структурам, организации команд, предоставлению услуг в различных формах) и оперативно реагировать на запросы клиентов.

Приверженность индивидуумам. Традиционный социальный контракт предполагает рост оплаты труда, определенный уровень ответственности и гарантии безопасности работников.

Новый социальный контракт основан на приверженности индивидууму. С одной стороны, организация делает ставку на результаты, а не на процесс работы. С другой стороны, индивидуум руководствуется стремлением к интересной работе и профессиональному росту независимо от того, происходит ли это в одной организации или в ряде организаций.

7

Исследования показали, что взамен гарантированной безопасности работники проявляют интерес к профессиональному росту, приобретению навыков, повышению ценности своей работы, они хотят участвовать в решении проблем в своих организациях.

Для обеспечения перечисленных требований необходимо обучение, развитие работников. Как показывает опыт, компании, которые увеличивают затраты на обучение персонала, добиваются более высоких показателей прибыльности и производительности, чем те, которые сокращают эти расходы. Обучением и развитием персонала необходимо активно управлять, руководствуясь тем, что работники должны быть подготовлены к решению, как текущих, так и перспективных проблем.

Преимущественное использование команд. Самоуправляемые команды становятся ключевыми звеньями гибкой организации. Команды должны формироваться вокруг проблем. Если проблема решена, то данные команды будут расформированы и созданы другие.

Умения, связанные с групповым подходом, являются базовыми для успешной работы команды. Это означает, что организация должна обучить персонал необходимым навыкам. В зависимости от ситуации работники могут быть лидерами в одной команде, а затем — подчиненными в другой; роли будут предопределяться характером работы.

Индивидуальные усилия будут по-прежнему необходимы и желательны, но только в той мере, в какой они вносят вклад в работу всей команды. Функционирование в разных ролях требует от работника овладения полным набором новых умений, которые не характерны для традиционной организации. Работники должны быть адаптивными, целеустремленными и способными работать в команде.

Высокая внутренняя конкурентоспособность. Сила организации — в ее внутренней конкурентоспособности, которая основывается на знаниях и опыте ее персонала. Организация мобилизует весь свой потенциал в соответ-

8

ствии с требованиями клиентов, рынка. Не ориентированные на рынок функции не будут обеспечиваться ресурсами, а также финансироваться.

В частности, одним из ключевых конкурентных качеств считается способность адаптироваться к потребностям клиентов и предоставлять им инновационные услуги — организационные, технологические или структурные. Важным фактором конкурентоспособности становится умение строить отношения между работниками, управлять работой и персоналом, обучение в этой области.

Стремление к диверсификации. Организация должна стремиться к диверсификации рабочей силы и поставщиков. Связь с диверсификацией проявляется в том, что организации моделируются по-разному: для достижения различных целей, выполнения разной работы, для различных людей и культур. Новейшая тенденция состоит в движении к множественности и плюрализму организаций.

Компании, даже совсем небольшие, чтобы достичь успеха, должны стремиться функционировать как транснациональные корпорации. Их рынок может оставаться местным или региональным, но конкуренция на этом рынке будет вестись на глобальном уровне. Их стратегия также должна быть глобальной в области технологий и финансов, продукции и рынков, информации и охвата населения. Это также относится и к организациям, которые не занимаются бизнесом.

В условиях ускоренных изменений в технике и экономике производства необходимо понимание механизмов накопления и применения знаний отдельными людьми и организациями в целом. Именно знания и компетентность персонала лежат в основе развития организаций и позволяют находить решение возникающих технических, экономических и организационно-управленческих проблем — как текущих, так и перспективных.

Обеспечение адаптивности организации и управления знаниями становится едва ли не главной задачей современного руководителя. Гибкость и

способность адаптироваться к изменениям становятся более важными факторами, чем постоянное стремление добиваться результатов любой ценой

1.2 Краткая история управления изменениями

Об управлении изменениями пишут, начиная с конца XVIII века, но только примерно в последние пятьдесят лет теория управления изменениями предоставила лидерам бизнеса анализ опыта и на его основании предложила методы управления.

Несколько ключевых моментов истории «управления изменениями»:

1968 — Peter Drucker (Питер Друкер) «Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества».

Изменения вносят разрывы в непрерывность нашей жизни и бизнес-среды, делая неэффективными прогнозы, экстраполирующие прошлое, и, таким образом, приводят к необходимости выработки новых моделей для предсказания будущего.

1970 — Alvin Toffler (Элвин Тоффлер) «Шок Будущего»

С новыми поколениями уменьшается время жизни социальных и технологических норм. Способность общества справляться с изменениями, такими как индустриальная революция, происходящими со скоростью, значительно превышающей скорость изменений в прошлом, становится сомнительной.

1978 — Derek Abell (Дерек Абель) «Стратегическое окно»

Концепция «запланированного устаревания» поднимает вопрос важности фактора времени (как для входа, так и выхода) при реализации любой отдельно взятой стратегии.

1983 — Noel Tichy (Ноэль Тичи) «Созданные из привычек»

Мы все созданы из привычек — стремимся повторять действия, комфортные для нас. Это ограничивает наши способности преодолевать проблемы, требующие новых навыков.

1990 — Richard Pascale (Ричард Паскаль) «Успех вреднее всего»

10

Неустанно изменяющиеся диктуют необходимость для бизнеса снова и снова изобретать самого себя, избегая ловушек само-подтверждающихся стратегий, когда предыдущий успех мешает приобретению новых знаний. Компании вынуждены стимулировать креативный процесс самообновления.

1991 — Peter Schwartz (Питер Шварц) «Сценарное планирование»

Невозможно гарантировать результаты реализации стратегии и определение источников конкурентного преимущества. В качестве альтернативы формулам превосходства или конкурентного преимущества предлагается сценарное планирование, позволяющее разрабатывать и рассматривать несколько вариантов развития будущего.

• 1996 — Adrian Slywotzky (Адриан Сливотски) «Модели получения прибыли»

Если мы хотим понять наш мир хаотических изменений — необходимо выяснить, почему происходит изменение ценностей. Предлагается описать бизнес как чувство стратегического предвидения при прогнозировании проявляющихся тенденций. Понимание потребительских приоритетов будущего позволяет начать процесс проектирования следующей модели бизнеса.

1997 — Clayton Christensen (Клейтон Кристенсен) «Подрывная технология»

Выдающиеся компании теряют свое лидерство на рынке, сталкиваясь с «подрывными» технологиями, поскольку их возможности одновременно определяют их ограничения.

2000 — Gary Hamel (Гари Хэмел) «Увядание стратегии»

Ценность любой стратегии, вне зависимости от ее гениальности, со временем увядает. Усилия по изменению могут проводиться под разными флагами (лозунгами), вот некоторые из них: всеобщий контроль качества (TQM), реинжиниринг, реструктуризация, изменение культуры. Но цель практически всегда одна и та же: модифицировать или трансформировать организацию для поддержания или улучшения ее эффективности. Изменения

— трудный процесс, и немногие компании в нем преуспели, терпя неудачи во многих инициативах и часто теряя в общей эффективности.

В связи с этим руководители неизбежно зададут себе вопрос: зачем нужны изменения? Для ответа на этот вопрос взгляните на успех таких компаний, как Apple, Ford, McDonalds и GE, которые являются свидетельством достижения положительных результатов при внедрении корпоративных изменений. Руководители также могут обратиться к опыту компаний, испытывающих трудности из-за своего нежелания меняться и адаптироваться к новому конкурентному окружению — Kodak один из ярких примеров такого рода.

Корпоративный мир мог бы вынести урок из изречения, что выживают не самые сильные, не самые умные, а самые приспособленные к изменениям.

1.3. Сравнительные характеристики больших и малых организаций

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.

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.

12

С другой стороны, существует огромное количество малых компаний, основатели которых удовлетворены их размерами 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 Друкер провозгласил, что список «Fortune 500 заполнен», но и сегодня практически каждый бизнесмен мечтает о том, чтобы его фирма вошла в число 500 крупнейших компаний, составляющих список журнала Fortune.

Иногда рост становится даже более приоритетной задачей, чем улучшение качества продукции или увеличение прибыли. Некоторые наблюдатели полагают, что Соединенные Штаты вступают в новую эру «больших корпораций», поскольку компании стремятся увеличивать свои размеры и объединять ресурсы, чтобы успешно конкурировать в глобальном масштабе, вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынки.

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 компаний, таких как Coca-Cola. 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 удастся привлекать и удерживать квалифицированных специалистов, когда штат работников постоянно расширяется, компания способна предложить им мно-

го интересных возможностей в области карьеры и профессионального обучения.

Организации ощущают потребности в росте, но до какой степени им следует расти и расширяться? Какой размер организации является наилучшим в условиях глобальной конкуренции? И большие, и малые организации имеют свои преимущества.

Различия между ними следующие:

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. Только крупная организация может проложить трубопровод на Аляске. Только такая большая корпорация, как Boeing, может позволить себе построить самолет Boeing-747, и только такая большая компания, как American Airlines, может позволить его себе купить. Только большая корпорация Johnson & Johnson может инвестировать сотни миллионов долларов в развитие новой продукции, например бифокальных контактных линз.

К тому же 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.

14

Менеджеры, начинающие работать в подобной организации, знают, что им следует ожидать примерно такой же карьеры, какую сделали «люди организации» пятидесятих—шестидесятих 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. Несмотря на то, что в США много больших организаций, исследования показывают, что с развитием глобальной торговли малые организации становятся нормой.

С середины шестидесятих годов большинство крупных компаний стали терять свои рынки по всему миру. Сегодня 90 % экспортеров — это малые фирмы. 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

15

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, 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.