



# Реструктуризация организации

СКИФ



Кафедра «Маркетинг и инженерная  
экономика»

**Лекционный курс**

**Автор**

**Кольган М.В.**

## **Аннотация**

Лекционный курс предназначен для студентов направления 38.02.03 очной формы обучения в качестве основного учебного материала.

## **Автор**

**Кольган Мария Владимировна –**

**КАНДИДАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК, старший преподаватель**

**Область научных интересов – управление бизнес-процессами, менеджмент**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ЛЕКЦИЯ №1. Сущность понятия реорганизации .....	5
Сущность понятия реорганизации .....	5
Цели реорганизации .....	6
Причины, которые служат основанием для проведения реорганизации .....	7
Формы реорганизации: слияние; присоединение; разделение; выделение; преобразование .....	9
Основные проблемы реорганизации .....	9
Лекция №2. Теоретические основы реструктуризации как процесса стратегических изменений ...	12
Основные понятия реструктуризации .....	12
Основные положения концепции реструктуризации .....	14
Методы и средства реструктуризации .....	18
ЛЕКЦИЯ №3. Основопологающие идеи и принципы управления изменениями.....	24
Подходы к определению организационных изменений .....	24
История развития теории организационных изменений .....	25
Классификация организационных изменений.....	26
Компоненты процесса преобразований.....	28
Причины сопротивления изменениям .....	33
Методы преодоления сопротивления изменениям .....	36
Лекция №4. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ .....	40
Модель изменений К.Левина .....	40
Модель управления изменениями Л. Грейнера .....	41
Теория Е и теория О организационных изменений .....	43
Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли .....	45
Модель «кривой перемен» Дж. Дак .....	49
ЛЕКЦИЯ №5. СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ .....	53
Общие принципы стратегического менеджмента .....	53

Реструктуризация организации

Виды стратегий изменений.....	54
Модель «переходного периода» .....	58
Модель «постепенного наращивания» .....	60
Модель «EASIER» .....	61
Мониторинг и контроль процесса изменений .....	62

## ЛЕКЦИЯ №1. Сущность понятия реорганизации

### Сущность понятия реорганизации

«Реорганизация» или «преобразование» часто являются синонимами и, как правило, обозначают изменения вообще. Существует большое количество мнений различных авторов, что же такое «реорганизация».

**Реорганизация** - это необходимость предприятия в изменении своих структуры и функций.

**Реорганизация** - это один из видов корпоративных действий, в результате которого происходит одновременное создание одного, либо нескольких новых и/или прекращение одного, либо нескольких прежних (реорганизуемых) юридических лиц.

**Реорганизация** — это объективная реальность, которую необходимо исследовать, анализировать и делать соответствующие выводы, позволяющие не повторять ошибки, уже пройденные и неоднократно другими.

В научной и учебной литературе проблемы реорганизации затрагиваются лишь косвенно, их освещение преимущественно носит лишь описательный характер. Большинство ученых не признает за реорганизацией самостоятельного значения и склонно рассматривать данный институт лишь как один из способов прекращения юридических лиц. Следствием подобного подхода является отсутствие углубленных теоретических исследований понятия, природы и признаков реорганизации как правового явления.

В условиях постоянно меняющейся экономики многие компании испытывают потребность в изменении организационной структуры, приоритетов дальнейшей деятельности предприятия. Реорганизационные процедуры позволяют вывести организацию из неплатежеспособного состояния. С помощью реорганизации можно улучшить финансовое положение организации, расширить бизнес, уменьшить налоговые платежи за счет перехода на другую систему налогообложения. Процесс реорганизации предприятия объективно необходим в условиях динамично развивающейся экономики. Современное положение многих отечественных предприятий связано с необходимостью их скорейшей и максимально эффективной реорганизации.

Процесс изменения экономики выдвигает перед предприятиями задачу приспособления к рыночным условиям. Перестройка внутренней организационной структуры становится неотложной задачей каждого предприятия. Намеченные этапы реорганизации предприятия (организации) должны осуществляться последовательно. Завершение каждого этапа представляет собой важный рубеж в выполнении всего проекта.

Все вышеперечисленные факторы и обусловили актуальность моей темы.

В гражданском законодательстве отсутствует определения понятия реорганизации. Но по своей сути реорганизация представляет собой специфический способ прекращения существующих и образования новых юридических лиц, основанный на универсальном правопреемстве (т.е. передаются не отдельные права и обязанности, а весь их комплекс; кроме того,

## Реструктуризация организации

юридическое лицо-правопреемник не вправе отказаться от принятия обязательств реорганизуемой организации).

Реорганизация является как одной из форм создания, так и одной из форм ликвидации юридического лица, причём одновременно могут создаваться и ликвидироваться несколько юридических лиц. При реорганизации происходит замена субъектов, которые имеют определённые права и обязанности.

Реорганизация предприятия - это весьма сложный процесс, причем не только с правовой точки зрения, но и с экономической. Для ее успешного проведения требуется знание не только норм гражданского законодательства, но и вопросов налогообложения и бухгалтерского учета.

Реорганизация предприятия не может проводиться внезапно, без глубокой и всесторонней предварительной работы специалистов разного профиля, на основе заранее разрабатываемых программ и комплекса, обоснованных мер. Она должна предусматривать целый ряд этапов, охватывающих подготовку, сбор информации, определение направлений работы и их последствий, организационно-техническое и социальное проектирование, практическую реализацию подготовленных изменений.

Намеченные этапы должны осуществляться последовательно. Завершение каждого этапа представляет собой важный рубеж в выполнении всего проекта. Этапы подразделяются на задачи, реализуемые в разной последовательности: одни задачи раньше других, некоторые - одна за другой, а ряд из них - параллельно.

Нарушение порядка юридического оформления реорганизации может привести к признанию реорганизации недействительной (несостоявшейся). Неправильное отражение процесса реорганизации в бухгалтерском учете может повлечь за собой серьезные ошибки в исчислении налогов и, соответственно, большие экономические потери для организаций. Поэтому перед реорганизацией необходим детальный правовой, налоговый и бухгалтерский анализ путей и механизмов ее проведения.

Причины, которые служат основанием для проведения реорганизации юридического лица, в каждом конкретном случае различны. Например, объединение предприятий проводится для повышения конкурентоспособности.

Разделение юридического лица может стать антикризисной мерой, с помощью которой имущественное положение экономически слабого субъекта будет исправлено.

## Цели реорганизации

Основные цели, которые преследуют участники реорганизации — это, прежде всего финансовая выгода (укрупнение юридического лица, увеличение материального и имущественного фонда), увеличения доли присутствия на рынке, оптимизация налогообложения. Также не стоит списывать со счетов и такую цель как уход от исполнения обязательств, гарантиями исполнения которых, могут служить привлекательные активы либо имущество.

## Реструктуризация организации

Среди целей, преследуемых при осуществлении реорганизаций, направленных на укрупнение бизнеса, выделяют:

1) защитные — в этом случае компании пытаются сохранить свой бизнес путем его расширения в других отраслях или усиления позиции, а также путем избавления от конкурентов посредством их поглощения;

2) инвестиционные — компании имеют свободные средства для инвестирования, имеется возможность участвовать в прибыльном бизнесе или купить активы по выгодной цене;

3) стратегические — в целях упрочнения и расширения своих позиций на рынке компании стремятся диверсифицировать то есть разнообразить, разносторонне развить; бизнес путем выхода на рынки других стран, расширением спектра деятельности, что в результате стабилизирует бизнес, дает преимущество первого хода по отношению к конкурентам;

4) цели, вызванные интересами акционеров, в этом случае речь может идти о привлечении инвесторов, об изменении структуры акционерного капитала [4].

Причины, которые служат основанием для проведения реорганизации юридического лица, в каждом конкретном случае различны

Реорганизация может осуществляться в следующих целях:

1. раздел бизнеса;
2. реструктуризация активов;
3. объединение бизнеса;
4. вывод активов;
5. отчуждение активов, когда прямые сделки запрещены;
6. оптимизация налогообложения.

## Причины, которые служат основанием для проведения реорганизации

Среди основных причин реорганизации большей частью выделяют такие:

1. существенное расширение деятельности предприятия, его размеров;
2. свертывание деятельности;
3. необходимость финансовой санации;
4. необходимость изменения полноты ответственности собственников по обязательствам предприятия;
5. диверсификация деятельности;
6. налоговые мотивы;
7. необходимость увеличения собственного капитала (с целью покрытия потребности в капитале и повышении уровня кредитоспособности).

Необходимость в реорганизации вызывается как внешними, так и внутренними факторами.

Внешние факторы следуют из необходимости развития экономики на основе роста ее конкурентоспособности, обеспечивающей лидерство страны на международном рынке.

Основные проблемы, возникающие перед отечественными предприятиями, осознающими необходимость реструктуризации, — это проблемы

## Реструктуризация организации

законодательного регулирования реструктуризации, инвестиций, государственной поддержки.

В качестве внутренних аспектов реструктуризации рассматриваются интересы различных участников и заинтересованных лиц. В числе таких лиц на разных предприятиях могут оказаться собственники предприятия, высшее руководство предприятия, криминальные элементы, профсоюзы рабочих предприятия, региональная администрация.

Реорганизация позволяет максимально сблизить, а иногда и сконцентрировать в одних руках управление технологическим процессом и финансовыми потоками, ответственность и извлечение выгоды. Но такое деформирование имеет и негативные последствия: упрощение приводит к ликвидации функциональных подразделений, обслуживавших ранее все объединение, а получившие автономию производства начинают испытывать дефицит в высококвалифицированных кадрах, у собственника повышается риск потери контроля над обособившимися бизнес-единицами.

*Одновременно не нужно ожидать, что после реорганизации предприятие приобретет инвестиционную привлекательность и конкурентные преимущества. Однако предприятия могут получить искомый динамизм развития, заплатив за это очень высокую цену, вплоть до потери части рынка сбыта.*

Учитывая эти существенные негативные последствия, решение о реорганизации должно быть подвергнуто всестороннему анализу исходя из принципа здорового консерватизма. Опыт показывает, что при грамотном проведении реорганизации финансово неблагополучных предприятий большая часть находит резервы для дальнейшей успешной деятельности. Поэтому важным моментом является не только грамотная методика реформирования предприятия, но и способность фирмы, ведущей работы по реструктуризации, выполнять эти работы. Это подразумевает не только разработку самого плана реорганизации, но и сопровождение его выполнения.

Важным фактором при проведении реорганизации любой формы является *наличие квалифицированных кадров*. При оценке планируемой реорганизации надо учитывать — при слиянии и присоединении — достаточность управленческих кадров, способных поддерживать и развивать укрупненную структуру. Как показывает практика, существенная часть слияний не достигает ожидаемых результатов именно по причине дефицита кадров.

Еще одним из факторов, обуславливающих проведение реорганизации, является *информационный*. В этом случае слияния дают возможность получить доступ к новым технологиям, тем или иным данным об определенном рынке.

*Экономический смысл реорганизации и можно определить как обеспечение эффективного использования производственных ресурсов, приводящее к увеличению стоимости бизнеса.*

## Формы реорганизации: слияние; присоединение; разделение; выделение; преобразование

Реорганизация юридического лица может осуществляться в следующих формах:

1. **слияние** (несколько юридических лиц образуют новую организацию, к которой переходят все права и обязанности каждого из реорганизованных юридических лиц, а сами прекращают свою деятельность);
2. **присоединение** (присоединяемое юридическое лицо прекращает свою деятельность, а все его права и обязанности переходят к юридическому лицу, к которому оно присоединилось);
3. **разделение** (реорганизованное юридическое лицо прекращает свою деятельность путем разделения на несколько самостоятельных юридических лиц, при этом распределяя между ними все свои права и обязанности);
4. **выделение** (реорганизованное юридическое лицо не прекращает своего существования, а передает часть принадлежащих ему прав и обязанностей выделившимся организациям);
5. **преобразование** (происходит изменение организационно-правовой формы юридического лица, в результате чего реорганизованная организация прекращает свое существование и передает все свои права и обязанности создаваемой организации).

От выбранной формы реорганизации зависит порядок ее осуществления и состав оформляемой документации.

Решение о реорганизации может быть продиктовано конфликтом между участниками юридического лица. В некоторых случаях реорганизация юридического лица - это требование закона.

Для эффективного функционирования экономической системы необходимо постоянное вливание в нее новых предприятий и выход из нее обанкротившихся.

Разрешение проблем создания новых предприятий - одно из приоритетных направлений современной российской экономики. Для развития малого и среднего бизнеса на государственном уровне проводятся изменения в системе налогообложения, чтобы дать предпринимателям возможность успешно создавать и развивать свое дело. Необходимы также значительные изменения в порядке государственной регистрации для вновь создаваемых или реорганизуемых предприятий. Таким образом, силы предпринимателей на начальном этапе будут направлены не столько на согласование своей деятельности со всеми необходимыми инстанциями, сколько на решение многочисленных внутренних вопросов нового предприятия.

## Основные проблемы реорганизации

Реорганизация - один из самых мощных инструментов преобразований, которые только есть в распоряжении первого лица компании. Успешная реорганизация может преодолеть инерцию и цинизм, сплотить сотрудников вокруг

## Реструктуризация организации

общей цели и тем самым облегчить реализацию новой стратегии, способствовать интеграции поглощенной компании или повышению производительности.

Реорганизация компании, даже нацеленная на создание идеально правильной организационной структуры, не увенчается успехом, если ее не подкрепить мощной, актуальной бизнес - идеей, адаптированной к реалиям времени.

Одна из главных проблем, обычных для многих программ реорганизации, - сопротивление сотрудников. Когда генеральный директор объявляет о предстоящей реорганизации, у большей части персонала новость вызывает инстинктивное неприятие. Это вполне понятно: перемены обычно порождают тревогу и конфликты, и не все верят в их необходимость. Более того, часто считается, что генеральные директора затевают реорганизацию только потому, что не могут иначе решить острые проблемы.

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. Убедительная бизнес-идея - это не то же самое, что стратегия, то есть подробный план действий для достижения конкретной цели. Скорее, это идея, способная объединить сотрудников, увлечь их и стать движущей силой всей реорганизации.

Исход реорганизации зависит от правильного выбора времени: генеральный директор, топ - менеджеры и отвечающая за нее команда должны «вычислить» момент, когда будет легче всего преодолеть инертность сотрудников и достичь стратегических целей реорганизации. И тут значение имеют многие факторы, в том числе настроения групп интересов и ситуация на рынке.

Не существует простых формул или методик для выбора времени. Это одна из самых сложных задач для генерального директора, и при ее решении неизбежно придется идти на компромиссы. Главе компании стоит подумать о том, примет ли его организация план преобразований, сможет ли реализовать его, перевешивают ли вероятные выгоды от реорганизации тяготы неизбежного нарушения привычного распорядка.

Менеджеры и другие сотрудники обычно особенно восприимчивы к переменам на поворотных этапах в жизни компании, таких как слияния и поглощения, поскольку именно в этот период перераспределяются ключевые функции и налаживаются самые важные процессы. Любая реорганизация предполагает компромиссы, и выбирать время нужно с учетом конкретной обстановки.

Каждая организация и ее руководитель в своих действиях ограничены разного рода социальными реалиями: обязательствами перед сотрудниками, требованиями регулирующих органов, стремлением менеджеров к безраздельной власти в своих вотчинах, стереотипами мышления, сложившимися под влиянием традиционных методов работы. Руководители, планирующие реорганизацию, должны с самого начала учитывать эти ограничения, чтобы защитить себя от разных неприятных сюрпризов.

### Реструктуризация организации

Транснациональные компании, оптимизируя свои структуры управления, легко могут упустить из виду ограничения, накладываемые национальными регулирующими органами.

Признавать наличие социальных реалий - не всегда значит приспособлять к ним организационную структуру. Иногда, особенно если преобразования противоречат стереотипам или сложившемуся распределению полномочий, успех реорганизации определяется способностью преодолеть противодействие. Например, менеджеры бизнес - подразделений в любой отрасли не любят отказываться от своих полномочий. Если руководство компании считает нужным централизовать некоторые функции, то сопротивление менеджеров бизнес - подразделений может породить немало проблем.

Чтобы вызванные этими ограничениями проблемы не проявились на завершающих стадиях реорганизации, проводящая ее команда в идеале должна выявить и проанализировать потенциальные ограничения еще до начала планирования (один из самых эффективных методов - интервьюирование генерального директора и остальных топ-менеджеров). Затем генеральный директор, топ-менеджеры и команда разработчиков реорганизации должны обсудить все ограничения и способы их преодоления. Иногда это оказывается столь сложной задачей, что разумнее отказаться от реорганизации.

## Лекция №2. Теоретические основы реструктуризации как процесса стратегических изменений

### Основные понятия реструктуризации

Переход к рыночным отношениям, формирование товарных и финансовых рынков, а также конкуренция предъявляют новые жесткие требования к предприятиям. Одним из таких требований является реструктуризация, вследствие которой происходят глубокие изменения структуры и технологии производства, управления хозяйственными процессами и сбытом продукции, и, в конечном итоге, улучшаются финансово-экономические показатели.

Процессы формирования, реорганизации и реструктуризации организаций образуют подсистему в более глобальной системе управления целенаправленной деятельностью, осуществляемой в рамках определенной организационной и иерархической структуры.

Первичным в этой системе является деятельность; в общем случае – предпринимательская, производственная, научная, образовательная, общественная, благотворительная, политическая, социальная и т.д. Каждый вид деятельности характеризуется спектром возможных организационно-структурных и законодательно установленных (Гражданский кодекс РФ) организационно-правовых форм. Организационную структуру осуществления деятельности будем называть в обобщенном виде организацией.

Таким образом, под *организацией* понимаются юридически оформленные, иерархически структурированные совокупности профессионально ориентированных людей (персонал), объединенных для решения какой-либо задачи, выполнения определенной совместной целенаправленной деятельности.

Бизнес – это инициативная, самостоятельная экономическая деятельность (предпринимательство), осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою имущественную ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела, а также производство и продажу продукции, товаров, выполнение работ, оказание услуг.

Употребление термина "бизнес" вместо термина "деятельность" отражает специфику инвестиционной деятельности, являющейся базисом управления проектами и реструктуризации предприятий. Одним из важнейших аспектов управления как в обобщенном смысле управления системами, так и в прикладном смысле управления экономикой, бизнесом, организациями является управление изменениями, поскольку любая система предполагает функционирование и развитие и тем самым изменение, преобразование.

Экономические системы особенно подвержены изменчивости в условиях переходной экономики. Проблема *изменения организаций и внутри организаций в переходный* (в политическом, экономическом, социальном и иных планах) *период* актуальна сегодня для мирового сообщества. В условиях постоянно меняющейся бизнес-среды различные преобразования организаций, предприятий, фирм, компаний являются достаточно частой практикой.

## Реструктуризация организации

Термин "**организация**" используется в нескольких значениях: деятельность, результат деятельности и область деятельности.

Организационные структуры называют предприятиями, организациями, компаниями, фирмами, при этом различия в этих образованиях достаточно условны. В Гражданском кодексе РФ употребляются термины "предприятие" и "организация".

В Гражданском кодексе термин "организация" используется при определении понятия "юридическое лицо". **Юридическим лицом** признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении *обособленное имущество* и отвечает по своим обязательствам этим имуществом и *личные неимущественные права*, а также способна нести обязательства, быть истцом и ответчиком (ст. 48, п. 1). Таким образом, термин "организация" отражает организационные аспекты (связи, структуру, статус). Термин "предприятие" отражает производственно-экономические аспекты деятельности.

**Предприятие** – основная ячейка, в которой совершается рыночная трансформация экономики. В настоящее время происходит переход от предприятия, которое понимается как производственно-технический комплекс (основные и оборотные средства), к предприятию, базирующемуся на капитале (самовозрастающая стоимость). Капиталом является не только стоимость, устанавливаемая и изменяемая рынком, но и новые отношения, складывающиеся между собственниками, управляющими и наемными работниками.

Предприятие – это:

- *организационно-правовая структура* (юридическое лицо, определенная организационная форма, функциональные и иерархические связи подразделений);
- *имущественный комплекс* (определенные материальные единицы и отношения собственности);
- *производственный комплекс* (определенные виды деятельности, связи, партнеры, заказчики, конкуренты и др.);
- *структурированный финансовый объект* (капитал, инвестиции и инвесторы, кредиторы и заемщики и др.);
- *социально-организационный комплекс* (кадровая структура, управление персоналом, кадровая и социальная политика, обучение и переподготовка персонала).

Следовательно, реструктуризация организации, предприятия рассматривается в контексте аспектов функционирования предприятия как организационной, производственной, социальной, имущественной и финансовой структуры.

Понятие "предприятие" изменялось в процессе развития рыночных механизмов экономики. В начале рыночных реформ под предприятием понимался самостоятельный хозяйственный субъект с правами юридического лица, который на основе использования своего имущества и средств производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги.

Предприятие действовало на принципах хозяйственного расчета независимо от форм собственности на средства производства и другое имущество.

### Реструктуризация организации

В современных условиях предприятие выступает как *объект* хозяйствования, как имущественный комплекс, находящийся во владении, ведении или управлении юридического лица, зарегистрированного в установленном порядке.

Предприятием как объектом права считается *имущественный комплекс*, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью. Предприятие в целом или его часть может быть объектом купли-продажи, залога, аренды и других сделок, связанных с установлением, изменением и прекращением вещных прав. Предприятие как хозяйствующий субъект является юридическим лицом. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету. В связи с участием в образовании имущества юридического лица его учредители (участники) могут иметь обязательственные права в отношении этого юридического

лица либо вещные права на его имущество.

Таким образом, приведенные выше термины близки по смыслу и различаются превалярованием отдельных аспектов. Реструктуризация соотносится с предприятием как с бизнесом (хозяйственный объект), тогда как реформирование более традиционно связывается с предприятием как хозяйствующим субъектом. Реорганизация, в свою очередь, чаще всего понимается в более узком смысле слова – как структурное преобразование предприятия или группы предприятий. Термин "реструктуризация" применяется также в отношении задолженностей предприятий. В финансовом смысле он означает процедуры упорядоченного изменения условий погашения задолженностей предприятия, согласованные между кредитором и должником и проводящиеся по причине неспособности должника погашать свои долговые обязательства в первоначально установленные сроки. Реструктуризация предусматривает изменения в условиях долгового контракта, в соответствии с которым кредитор делает должнику какую-либо уступку или предоставляет преимущество (льготу), например, кредитор может согласиться на увеличение сроков погашения, временно отсрочить некоторые очередные платежи или принять меньший платеж, чем положено. На государственном уровне применяются и такие способы, как инвестиционный налоговый кредит, выпуск долговых обязательств и пр.

### Основные положения концепции реструктуризации

Реструктуризация – деятельность, исходными посылами которой являются цели и стратегия предприятия. Для предприятия, действующего в рыночных условиях, основная цель – удовлетворение потребностей рынка, увеличение прибыли, повышение эффективности и оптимизация налогообложения.

Начинать процесс реструктурирования следует с разработки общей стратегической цели (миссии) и стратегической концепции компании. Разрабатываемая стратегия должна соответствовать общей стратегической концепции компании. Прежде чем сформулировать стратегию компании, необходимо разработать стратегию каждого подразделения в ее составе (как если

## Реструктуризация организации

бы они являлись отдельными компаниями). При этом необходимо определить степень взаимозависимости основных подразделений компании с другими ее подразделениями. Реструктуризация является высокоэффективным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий (организаций).

В рамках реструктуризации предприятия должны решить три основные задачи:

1. Модернизация, замена или сокращение излишков существующей производственно-технологической базы предприятия.
2. Существенное изменение системы управления и использования человеческих ресурсов предприятия.
3. Качественное изменение взаимоотношений с потребителями и/или создание новой целевой клиентской группы.

При их решении предприятия сталкиваются с целым рядом трудностей объективного и субъективного характера:

- отсутствие социально востребованных бизнес-идей;
- необходимость осуществления большого объема предварительной исследовательской и аналитической работы экономического, управленческого, социального и маркетингового характера;
- необходимость тщательной ревизии всего многообразия ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия;
- преодоление разрывов в хозяйственных связях, в том числе между структурными подразделениями самого предприятия;
- необходимость выхода на новый уровень кооперации и взаимодействия с поставщиками, кредиторами, органами власти и обществом в целом;
- необходимость учета многосторонних, подчас противоречивых интересов всех участников реструктуризации;
- неочевидность результатов в современных экономических условиях вследствие многофакторного проявления проблем предприятий.

Понимая природу этих трудностей, можно говорить о том, что изменение системы управления и качественного состава персонала предприятия является наиболее перспективным направлением при разработке планов реструктуризации. Именно от руководителей и специалистов напрямую зависит как успех преобразований на предприятии, так и в конечном итоге его реальное благосостояние. И здесь просто необходимы умение и воля, чтобы отказаться от старого в пользу нового, обеспечить разумный компромисс между краткосрочным и долгосрочным, создать динамическое равновесие между немедленным получением прибыли и завоеванием устойчивой доли рынка.

Эффективность предпринимаемых действий во многом обусловлена логикой построения и качеством системы управления бизнесом в целом:

- Управление – это выработка и реализация решений.
- Состояние бизнеса – это результат наших решений.
- Прибыли и убытки высоки настолько, насколько хороши наши решения.
- Решения хороши настолько, насколько хороши процессы их подготовки и принятия.
- Процессы хороши настолько, насколько хорошо они спроектированы.

## Реструктуризация организации

- Реализация решений зависит от квалификации людей и их заинтересованности в успешности бизнеса.

Принятие решений в условиях нестабильности экономической среды требует качественно новых подходов к сбору и анализу информации. Информация о *внешнем мире* становится все более важной для поиска новых рыночных ниш и своего покупателя. Достоверная картина о положении дел *внутри* предприятия позволяет эффективно оперировать ресурсами и издержками, направляя их на создание конкурентоспособной продукции и услуг, востребованных обществом. Для решения подобных задач, особенно в условиях определенной обстановки, требуется переход к прогностическому моделированию и сценарному анализу, применение экспертных систем и моделей поддержки принятия решений, внедрение прогрессивных информационных технологий. В связи с этим возникает потребность в управленцах и специалистах принципиально новой квалификации и мировоззрения.

В ходе реструктурирования циклически решаются одни и те же задачи:

- производится оценка ситуации и своих возможностей;
- ставятся цели, определяются приоритеты, намечается программа этапа реструктуризации;
- эта программа обеспечивается технологиями, организацией и финансово-экономическим управлением.

Возможен такой способ реструктуризации предприятия, который предусматривает усложнение и развитие процесса на каждом следующем этапе.

Например:

**1 этап.** Обдумывание общеизвестных шагов, осознание простых истин: деятельность должна быть целенаправленной; деньги появляются только от продажи продукта, и их надо уметь считать.

**2 этап.** Принимаются решения, лежащие на поверхности: проводятся аудит и сокращение затрат, создается новый продукт, под него перестраивается производство; управленческий учет обеспечивает реальное бюджетирование продуктов и бизнеса. Появляется новое видение ситуации: если вначале продуктовая программа составлялась исключительно на основе маркетинговых оценок (что "берут" покупатели), то теперь, считая затраты и доходы по продукту (маржинальную прибыль), принимают решения также исходя из того, что выгодно производить предприятию.

**3 этап.** На базе новых оценок проводится первичная реструктуризация (сокращаются лишние производства и запускаются новые).

**4 этап.** *Экстенсивные факторы развития исчерпаны, внедряется интегрированная функциональная система управления – бюджетирование в полном объеме (финансы); расчет себестоимости по продуктам, цехам и регионам, выбор модели хозрасчета (экономики); интегрированный учет по всему предприятию, вместо автоматизации локальных участков – автоматизация всех функциональных подсистем, связанных между собой.*

**5 этап.** Дивизионализация (реструктурирование основного производства); внедрение прожект-менеджмента; стратегическое планирование; переход к сетевой логистике (выбор крупного дистрибьютора или создание собственной дистрибьюторской сети).

## Реструктуризация организации

6 э т а п . Переход к реинжинирингу бизнес-процессов<sup>1</sup>.

Основными принципиальными задачами концепции реструктуризации являются:

- 1) комплексная бизнес-диагностика предприятия;
- 2) определение основных целей, задач и принципов реструктуризации;
- 3) определение бюджета, сроков и необходимых мероприятий для реализации проекта реструктуризации;
- 4) определение ожидаемой эффективности проекта, основных рисков и способов их минимизации.

В связи с различным финансово-экономическим положением, спецификой деятельности, стратегическими целями и задачами предприятий все проекты по реструктуризации являются уникальными и предназначены для реализации только на этом предприятии. Для эффективного проведения реструктуризации необходима разработка комплексной программы реструктуризации предприятия. Она призвана синтезировать результаты аналитической работы и на их основе четко определить задачи, пути, способы, условия достижения поставленных целей, предстоящие мероприятия, ресурсы и их источники.

---

1 РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (Business Process Reengineering) – метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия; используется как комплексное средство реорганизации предприятия или отдельных ее организационных единиц. Подразумевает создание принципиально новых бизнес-процессов, резко повышающих эффективность деятельности предприятия. Применяемые методы характеризуются радикальным характером преобразований, перестройкой бизнес-процессов как бы с чистого листа, единовременностью осуществления преобразований, применением продвинутых информационных технологий, высоким риском проводимых изменений.

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС – совокупность бизнес-операций, множество внутренних видов деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту товар или услугу, т.е. продукцию, удовлетворяющую его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Под продукцией в данном случае понимается результат бизнеса, имеющий ценность, материальную или нематериальную, для конкретного клиента. Соответственно так называемые услуги можно рассматривать как частный вид продукции. Бизнес-процессами называют операции по изменению состояния нематериальных активов, материальных ценностей и финансовых потоков.

Возможные разделы программы – цель и содержание работ, общая характеристика предприятия, анализ финансово-экономического состояния, анализ товарных рынков и конъюнктуры продукции, план реструктуризации активов, план реструктуризации пассивов, план реформирования системы управления, примерный календарный план мероприятий, финансовый план, оценка рисков, контроль за выполнением.

## Реструктуризация организации

Комплексная программа реструктуризации может быть полезна не только предприятиям, находящимся на грани финансово-экономического кризиса, но и вполне благополучным. Она поможет осознать необходимость принятия важных управленческих решений, обозначить стратегические направления развития производства. Ее реализация приведет к улучшению хозяйственной и финансово-экономической деятельности, повышению эффективности предприятия.

Методы, используемые для разработки концепций (программ) реструктуризации, включают:

1. Комплексный финансово-экономический анализ состояния предприятия, в том числе и с детализацией до отдельных структурных подразделений.

2. Комплексную бизнес-диагностику предприятия (анализ стратегии развития, маркетинговой и сбытовой политики, учетной политики, производственной политики, планов снабжения и закупок, инвестиционной политики, организационно-управленческой структуры, применения современных технологий управления и т.д.).

3. Разработку прогнозной финансово-экономической модели развития предприятия на 3 – 5 лет без проведения реструктуризации.

4. Определение основных преимуществ и проблем предприятия, разработку предложений по оптимизации состояния предприятия (финансовое оздоровление предприятия, реинжиниринг, модернизация и возможные источники ее финансирования, децентрализация или, наоборот, объединение предприятий, т.е. создание холдинговой структуры, внедрение современных технологий и методов управления и т.д.).

5. Разработку нескольких альтернативных прогнозных финансово-экономических моделей развития предприятия с учетом основных возможных мероприятий и рисков, определение базового варианта.

6. Разработку итогового документа для практической реализации проекта – Программы реструктуризации.

Реструктуризация предприятия является длительным процессом, осуществляемым при помощи специалистов самого разного профиля и направленным на повышение эффективности использования собственного внутреннего потенциала организации и адаптацию к новым рыночным условиям.

## Методы и средства реструктуризации

Спектр средств, используемых в рамках реструктуризационных программ, весьма широк. В него входят и простые мероприятия, и долгосрочные, сложные программы целенаправленного развития фирменной культуры. В соответствии с современными концепциями предлагается систематизировать направления реорганизации структурных элементов.

В качестве *базисных организационных элементов* в рамках программ перехода к ресурсосберегающему производству должны пониматься такие инструменты, которые далее не могут быть расчленены на мероприятия более низкого порядка.

## Реструктуризация организации

Например, инструмент "делегирование задач" не может быть сведен к отдельным мероприятиям, результатом комбинации которых могли бы стать некие уровень или степень такого делегирования.

В ходе реструктуризации используется ряд сложных, *интегрированных организационных концепций*. Речь идет о совокупности мероприятий, которые базируются на увязке нескольких базисных элементов в разных формах. Данные концепции представляют собой мероприятия высшего порядка, поскольку реализуются с помощью составляющих их

базисных инструментов.

Под *делегированием решений* понимается процесс децентрализации управления, когда право принимать определенные решения передается нижестоящим подразделениям. Активное использование этого инструмента в рамках современных программ реструктуризации объясняется тем, что процесс принятия решений в централизованных организациях слишком

долг и дорог. Принимаемые решения оказываются несвоевременными, а организация в целом – неадаптивной к изменениям внешней среды и потребностям клиентов. Кроме того, указанный процесс обеспечивает мотивационный эффект, состоящий

в увеличении ответственности каждого сотрудника за результат групповой работы, росте его профессиональных навыков, усилении духа соревновательности внутри организации, позволяет повысить точность оценок индивидуального вклада в общий результат. Примером может служить организация бизнес-единиц, обладающих рядом дополнительных для

структурных подразделений полномочий. Сокращение иерархических уровней осуществляется в масштабе всего предприятия или отдельных сфер его деятельности. Эта мера позволяет сократить коммуникационные вертикали и время принятия решений, что способствует большей гибкости организации, создает условия для интеграции функций ее членов, является основой для приспособления организационных структур к новым потребностям рынка. Создаваемая таким образом плоская организационная структура способствует развитию профессиональных навыков, инициативности, способности принимать решения у рядовых сотрудников организации. Часто уменьшение количества иерархических уровней сочетается с сокращением персонала.

Концепции ориентированной на клиента организации и структуры, ориентированной на продукт, отражают устойчивое стремление к изменению действующих организационных принципов в пользу создания гибких предпринимательских структур.

Работники всех уровней иерархии объединяются в группы (команды) по удовлетворению конкретной потребности группы клиентов или созданию (продвижению) определенного вида продукции. Указанные тенденции стали результатом значительного усиления конкуренции в конце 90-х гг. XX в., сближения технологических условий производства на предприятиях одной отрасли, изменения отношения к клиенту, который стал прекрасно ориентироваться на рынке, имеет жесткие требования к качеству и способам обслуживания и осознает свое положение.

## Реструктуризация организации

В целях более качественного (по сравнению с конкурентами) обслуживания клиентов члены организации объединяются в команды, обеспечиваются коммерческой информацией, которая дает им возможность выполнять несколько функций и быстро реагировать на рыночные изменения. Здесь применяется групповое решение проблем, результат работы каждого находится в зависимости от группового (целевого) результата. Сотрудники таких компаний часто являются инициаторами работы, создают новые проекты, находят потребителей и предлагают новые системы сотрудничества с другими фирмами и группами, которые помогают реализовать поставленные задачи. Для решения проблем взаимодействия и координации между различными подразделениями организации, рабочими

местами, отделами, хозяйственными областями существуют структурные интеграционные инструменты. Компетенция таких интеграционных подразделений может простирается от обеспечения информацией и консультаций координируемых единиц до

принятия самостоятельных решений, обязательных для выполнения другими подразделениями. В современных программах реструктуризации интеграционные мероприятия играют центральную роль, несмотря на тенденцию к автономизации производственных единиц. Это обусловлено тем, что сложные задачи, связанные с созданием новой продукции или освоением новых рынков, требуют координации усилий многих подразделений. Ключевым фактором успеха компании и основным инструментом управления являются знания и информация.

Задачи, стоящие при разработке информационной технологии:

- сократить время на поиск необходимой информации;
- организовать работу по сбору, хранению и распределению специализированной информации;
- придать собираемой информации комплексный характер, т.е. обеспечить информационную поддержку всей цепочки

управленческого процесса – от появления идеи, разработки проекта, подготовки и принятия решения до его реализации и контроля.

Установившиеся на предприятии представления о мотивации сотрудников отражаются в системах стимулирования труда и служебного продвижения. Традиционно в основе этих систем лежали трудовой стаж, численность сотрудников и финансовые возможности фирмы. В настоящее время упор делается на повышение производительности труда. Системы

оплаты все более ориентируются на рабочие группы, стимулируя создание организационных концепций с групповой направленностью: оплата и система премирования жестко связаны с коллективным результатом.

Мотивация к труду в современных условиях представляет собой неразрывное сочетание моральных и экономических форм стимулирования. Моральный элемент стимулирования труда, направленный на развитие человеческой личности, становится неотъемлемой частью трудовой мотивации, без учета которой использование любых систем материального

поощрения обречено на неудачу. Под развитием персонала понимаются все мероприятия, обеспечивающие рост квалификации сотрудников предприятия: предоставление возможности совершенствовать мастерство, оплата курсов

## Реструктуризация организации

повышения квалификации, стимулирование проявленной самостоятельности, а также более разнообразный труд. Для повышения содержательности труда проводится реформирование производства. Оно направлено на объединение операций, осуществляемых каждым работником, снижение монотонности труда, происходящее за счет расширения функций каждого работника, усиление меры ответственности, использование его творческих способностей. Целью этих мероприятий может быть повышение как профессиональной квалификации, так и общей независимо от непосредственно выполняемых задач.

К общей квалификации работника относятся его способности к инновационной деятельности, принятию решений, работе в команде, управлению и учебе. Долгосрочная цель заключается в установлении доверительного сотрудничества между разными иерархическими уровнями, когда начальник доверяет сотрудникам выполнение поручаемых ему руководством задач, а подчиненный оправдывает доверие.

Одним из способов развития доверительных отношений является производственная демократия, развитие которой состоит в:

- переходе от жестких авторитарных форм управления трудом к гибким коллективным формам;
- расширении прав участия рядового работника в управлении (бригадой, участком, цехом);
- учете предложений рядовых сотрудников по формулированию и преодолению производственных проблем.

В ходе сегментирования хозяйственной деятельности обозримые и изолированные области задач закрепляются за сравнительно небольшим числом сотрудников. Признак изолированности в неявной форме означает, что структурные единицы обладают высокой степенью вертикальной и горизонтальной автономии.

Вертикальная автономия выражается в объеме решений, который предоставляется структурной единице. Основным инструментом реструктуризации предприятия по принципу сегментирования является в этом случае делегирование решений. Горизонтальная автономия отражает степень независимости структурной единицы по отношению к параллельно существующим. Согласно концепции центра прибыли успех структурной единицы определяется рыночными показателями (объем прибыли, рентабельность, поступление наличности и т.п.). Необходимость выявления центров прибыли возникла еще в начале XX в. ввиду сложности организационных структур крупных предприятий. Современное возрождение концепции связано прежде всего с давлением рынка. Изолированный характер компонентов успеха и отражающих их показателей допускает сопоставление предприятий на рынке. Рыночные оценки стимулируют у сотрудников готовность к проверке эффективности как организационной структуры, так и собственного поведения. Необходимость в управлении координацией появляется в тех случаях, когда возникают так называемые точки пересечения интересов двух и более организационных единиц. Это всегда происходит при расчленении общего комплекса задач и передаче их разным исполнителям. Специфическая задача координационного менеджмента заключается в определении подобных точек пересечения, принятии решений о

## Реструктуризация организации

необходимости их координации и выборе соответствующих инструментов. Эти задачи решаются силами специальных, функциональных подразделений компаний; на Западе для этой цели широко используется

институт администрирования проекта.

В рамках программ реструктуризации особое значение имеет оптимизация процессов. Сейчас в центре внимания находятся в основном два вида процессов: первые связаны с рынком или клиентом (например, процесс реализации заказа), вторые направлены на инновации (например, разработка нового продукта или освоение новых рынков). Российская действительность дополняет этот список третьим процессом – экономичным использованием имеющихся ресурсов. Оптимизация хозяйственных процессов любого вида включает следующие три основных действия:

- установление и распределение комплекса задач. Производятся критическая оценка всех шагов, безусловно необходимых для выполнения задачи, интеграция нужных элементов в общий процесс, эффективный по времени, издержкам и обслуживанию клиента;

- исключение или эффективная координация критически важных точек пересечения интересов. По возможности исключаются точки, замедляющие движение. Поэтому ответственность за процесс в целом должна возлагаться на одного менеджера (проект-менеджера). В этой связи целесообразно создание структур с ориентацией на продукт или клиента;

- использование адекватной информационной технологии. В рамках оптимизации процесса на эту технологию возлагаются две задачи:

- полная автоматизация рутинных процессов;

- обеспечение участников широкой содержательной информационной базой и интенсивными коммуникациями.

Организационная культура компании – это совокупность:

- основополагающих принципиальных убеждений, создающих фундамент ее деятельности и придающих уникальность конкретной организации;

- философии компании, придающей общий смысл существованию организации, ее отношению к сотрудникам и клиентам;

- системы убеждений, традиций и ценностей компании;

- нормы поведения сотрудников между собой, по отношению к организации и клиентам;

- традиций делового оборота, выражаемых в правилах и процедурах принятия решений, фирменных знаках и терминологии.

В развитии фирменной культуры следует использовать *первичные* и *вторичные* мероприятия. *Первичные* направлены на то, чтобы выбрать процедуры, с помощью которых менеджмент может воздействовать на сотрудников, определить характер их реакции на критические ситуации, осознанно установить новые нормы и ценности, создать систему стимулирования, утвердить принципы подбора сотрудников. *Вторичные* мероприятия должны способствовать осуществлению перемен в фирменной культуре. Важнейшие среди них сама организационная структура, система основополагающих директив и регулирования, а также устав и управленческие принципы предприятия. Конечной целью развития культуры предприятий, ориентирующихся на

## Реструктуризация организации

ресурсосберегающее производство, является полный отказ от индивидуализма в пользу коллективного труда. Учет технологических требований и способность принимать адекватные технологические решения в значительной степени определяют конкурентные позиции предприятий. Выбранная технология влияет на следующие показатели деятельности компании:

- экономические – уровень издержек производства, качество и цену выпускаемой продукции;
- рейтинг компании в отрасли, престиж (или отсутствие такового) выпускаемой компанией торговой марки;
- степень ее технологической адаптивности к меняющимся рыночным условиям – возможность "наладки" технологии под новые требования рынка без значительных затрат ресурсов (временных, материальных и трудовых).

Одним из новых эффективных инструментов реформирования предприятий является технический аудит их промышленного производства, в том числе сферы организации и управления производством, на соответствие требованиям международных стандартов ИСО серии 9000.

В рамках современного интегрированного подхода к технологическому менеджменту компании (предприятию) необходимы ответы на следующие вопросы:

- какая технология должна быть выбрана?
- каким путем ее следует приобрести?
- как предприятие должно оценивать имеющуюся технологию?

Для ответа на эти вопросы организационная структура реформируемого предприятия должна быть адаптирована к требованиям технологического менеджмента.

Адаптированная структура должна отвечать следующим требованиям:

- способствовать внедрению в фирменную культуру духа технологического предпринимательства, который предполагает поощрение самостоятельного поиска работников в сфере научных разработок;
- содействовать интеграции технологических стратегий;
- стимулировать сокращение точек пересечения интересов;
- создавать подразделения, занимающиеся научными разработками, и обеспечивать обмен информацией между НИР, производством и маркетингом; в случае, если создание такого подразделения в рамках компании не представляется возможным или целесообразным, необходимо осуществлять тесную связь со специализированными научно-исследовательскими организациями;
- предусматривать накопление информации и доступ к ней в определенном месте;
- регулировать полномочия в принятии решений;
- обеспечивать контакты с руководством фирмы;
- содействовать развитию проектного управления.

## ЛЕКЦИЯ №3. Основополагающие идеи и принципы управления изменениями

### 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»

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, использовать следующие определения:

## Реструктуризация организации

*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 *Ричардом 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.

## 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 Арчилем Арменакисом, среди работ по процессной составляющей рассматриваются пяти-, семи-, девятифазные

## Реструктуризация организации

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.

## 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.

## Реструктуризация организации

*Изменения в технологии* - 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, приходящуюся 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.

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:

## Реструктуризация организации

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.

## 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, переменные не осуществляются. Обратимся к опыту известной консультационной компании McKinsey, чтобы определить основные компоненты процесса преобразований.

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.

## Реструктуризация организации

### 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., 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

## Реструктуризация организации

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. Нарращивание 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

## Реструктуризация организации

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

## Реструктуризация организации

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 сосредоточиваться 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

## Реструктуризация организации

компании и объединить беспорядочный набор отдельных инициатив в логически организованную программу.

## 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. 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,

Реструктуризация организации

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:

- 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. Причины негативного отношения к изменениям и методы их преодоления

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p><b>РАЦИОНАЛЬНЫЙ</b> Непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий</p>	<p>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>
<p><b>ЛИЧНЫЙ</b> Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на</p>	<p>перспектив работы на будущее для каждого; представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими;</p>

Реструктуризация организации

получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства	принять ответственность за прошлые неудачи; представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений
<b>ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ</b> Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены	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 справиться 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.

## Реструктуризация организации

6. мятеж работников. Люди противятся изменениям потому, что воспринимают их как нечто, навязываемое им.

### 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

## Реструктуризация организации

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.

6) *метод «явного и неявного принуждения»*. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной

Реструктуризация организации

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	Когда другие	Этот подход может	Этот подход

Реструктуризация организации

кооптации	тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	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

**Вопросы для обсуждения тема 3**

1. Какие Вы знаете подходы к определению организационных изменений? Можете ли Вы предложить свое определение, 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. Перечислите основные причины негативного отношения и сопротивления переменам. Какие, на Ваш взгляд, наиболее труднопреодолимы?
5. С помощью каких методов можно преодолеть сопротивление переменам в организации?
6. Почему же, несмотря на известность этих методов, программы изменений терпят неудачу?

## Лекция №4. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

### 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.

## Реструктуризация организации

**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.

### 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.

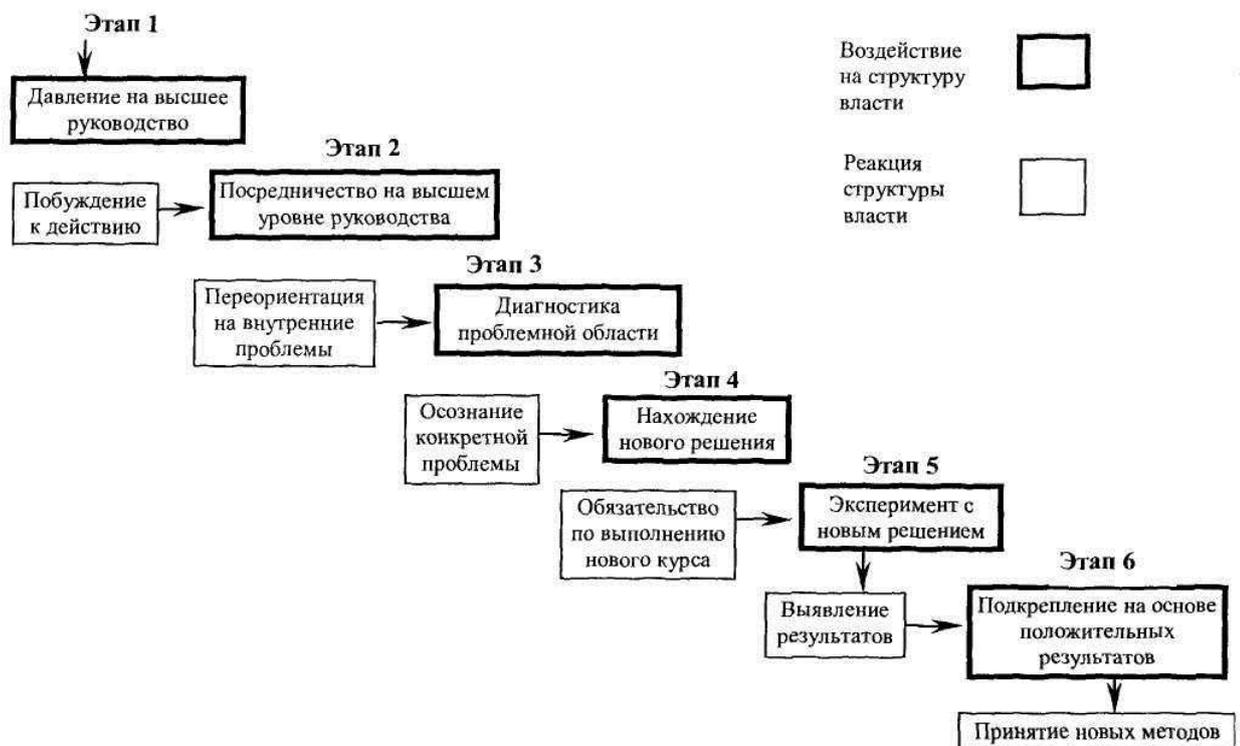


Рис. 1.4. Модель успешного проведения организационных изменений Л. Грейнера

**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,

## Реструктуризация организации

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.

## Реструктуризация организации

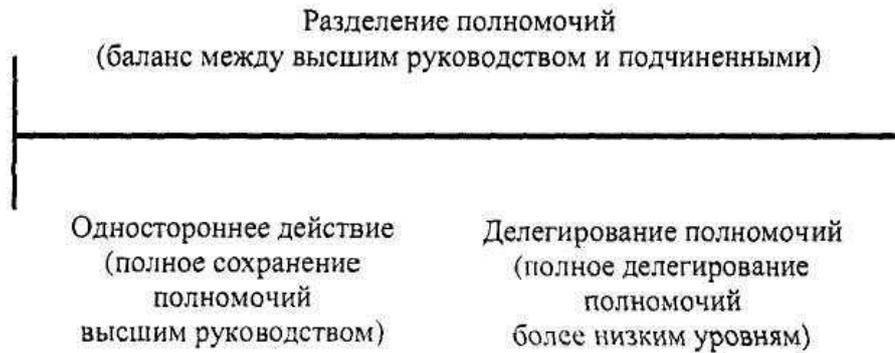


Рис. 1.5. Распределение полномочий для управления переменами

**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.

## Теория Е и теория О 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 Е и теория О, являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса — Майкл Бир и Нитин Нориа. Теория Е исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как

Реструктуризация организации

саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

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

Таблица 1.4 Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений

Характеристики	Теория Е	Теория О
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 О, требующую длительных временных затрат. Кроме того, теория О не может предшествовать теории Е.

Применение теории О 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 Е, затем теории О.

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 Е к теории О. Можно сделать предположение, что применение «последовательного подхода» будет более успешным, если изменениями будут

## Реструктуризация организации

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 Е, так и теории О. 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, иницирующая 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.

## **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

Реструктуризация организации

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.



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

## Реструктуризация организации

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

## Реструктуризация организации

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.

## Реструктуризация организации

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.

### 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.

## Реструктуризация организации

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

## Реструктуризация организации

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 *Е* и теория *О* 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 *Е* и теория *О* — это два полярных подхода к процессу организационных изменений, представляют две разные стратегии процесса перемен. Теория *Е* исходит из прима-га финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория *О* рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в

## Реструктуризация организации

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. В каких направлениях осуществляются преобразования бизнеса по теории Ф. Гуияра

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.

## Реструктуризация организации

*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*

# ЛЕКЦИЯ №5. СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

## 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.

## Реструктуризация 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.

## 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

## Реструктуризация организации

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.

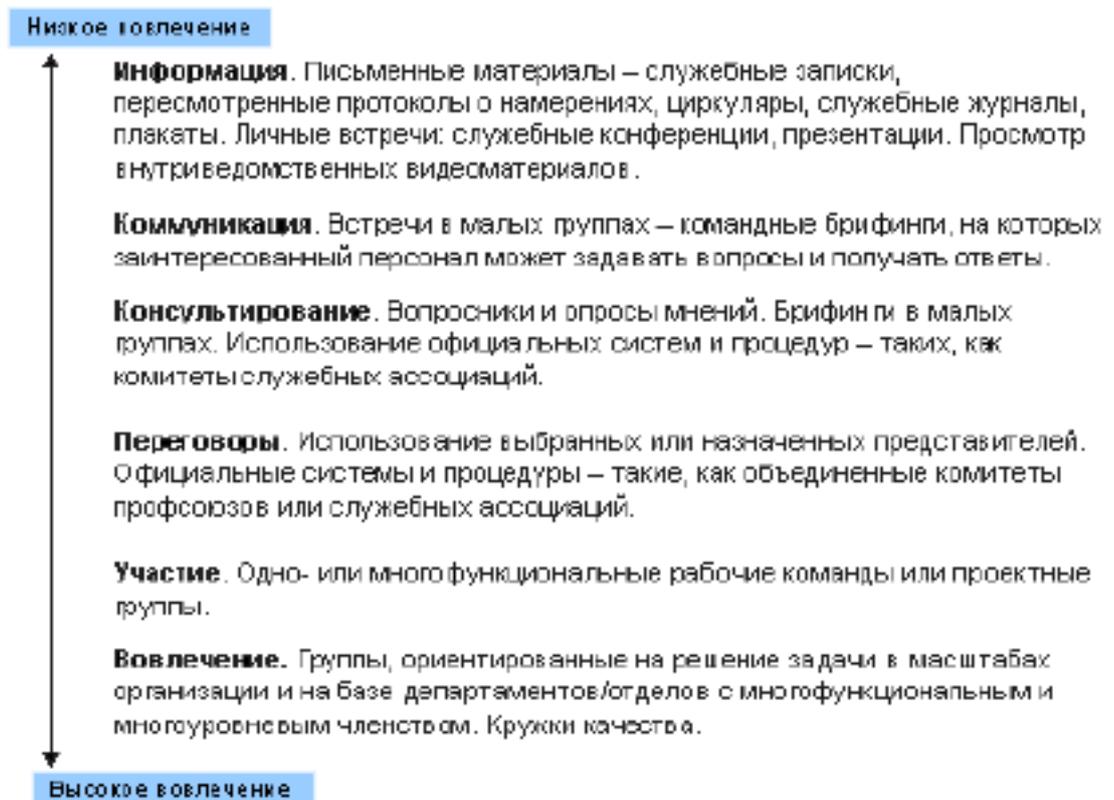


Рис. 2.1 - Действия со стороны менеджеров, которые зависят

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.

Реструктуризация организации

Таблица 5.1 Стратегии изменений

Стратегии	Подход	Способы реализации
<b>Директивная стратегия</b>	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
<b>Стратегия, основанная на переговорах</b>	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
<b>Нормативная стратегия</b>	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
<b>Аналитическая стратегия</b>	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: • по новым системам оплаты; • по использованию станков; • по новым информационным системам
<b>Стратегия, ориентированная</b>	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые

<b>я на действия</b>	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 преодолевать 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

## Реструктуризация организации

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. Основной 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,

## Реструктуризация организации

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.

## 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.

Реструктуризация организации



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

Ключевой элемент 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.

## **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 следующее 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 сопротивление 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.

## 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

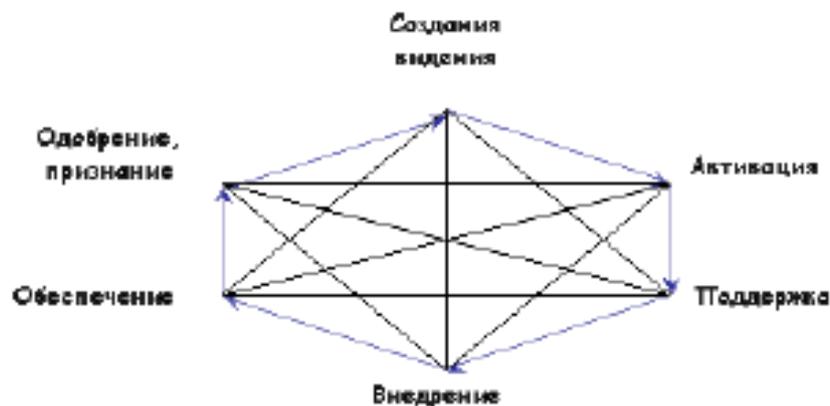


Рис. 2.2. Модель «EASIER»

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

## Реструктуризация организации

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.

## 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

### Реструктуризация организации

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.

### Вопросы по теме

1. Каковы основные этапы реализации стратегии организации?
2. Каким образом можно сопоставить организационную среду и выбранную стратегию?
3. Что включается в понятие «уровень перемен» при реализации стратегии?
4. Какие уровни стратегической перемены Вам известны?
5. Какова роль организационной структуры при реализации стратегии?
6. Какова роль организационной культуры при реализации стратегии?
7. Дайте характеристику основных подходов к реализации стратегии. Какой подход, по Вашему мнению, наиболее эффективен для крупного металлургического предприятия, расположенного в Челябинской области (например, Магнитогорский металлургический комбинат)?