

Н.Г. КУЦЕВОЛ

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

КАЗАНЬ 2010

Куцевол Н.Г.

Организационное развитие и управление изменениями: Учебное пособие. Казань: 2011. - 103 с.

**Печатается по решению учебно-методической комиссии
экономического факультета Казанского (Приволжского)
федерального университета**

Аннотация

Подготовка данного учебного пособия стала следствием требования научного анализа процесса изменений и этапов организационного развития. Система организационного развития ориентирована на использование комплекса знаний и методов поведения организации в различных ситуациях с целью помочь ей достигнуть наибольшей эффективности, включая решение проблемы качества рабочей жизни. Изучение проблем организационного развития затрагивает обсуждение методов организационных изменений, факторов, определяющие успех организационного развития и изменений в компании, эффективности изменений.

Процесс организационного развития существенно отличается от отдельно запланированных изменений, таких как технологические нововведения, подготовка и развития персонала, разработка нового продукта. Центром исследования становится создание способности организации оценивать все, что в ней происходит (все потоки функционирования) и достигать поставленных целей. Процесс организационного развития имеет целью улучшение работы всей системы - и организации, и ее отдельных подразделений, и отдельных рабочих позиций в условиях внешней среды, воздействующей на них.

Учебное пособие предназначено для студентов очного, вечернего и заочного обучения по специальности «Менеджмент организации». Также учебное пособие может представлять значительный интерес для руководителей широкого спектра коммерческих и некоммерческих организаций, ставящих перед собой задачи повышения организации.

Рецензенты:

Д.э.н., профессор Разумовская Е.М.

К.э.н., доцент Попов М.Л.

ГЛАВА 1. ОБЩИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Нет смысла сегодня доказывать необходимость исследования проблем организационного развития и управления изменениями. Актуальность данной тематики доказана, как говорят, временем. Тем не менее, данные термины становятся, подчас, не вполне ясным и не столь точными, как того хотелось бы. Неясность проявляется в невозможности четко определить элементы процесса изменений и ожидаемый результат. Долгосрочность эффекта и непредсказуемость ситуации, вводят в некоторое заблуждение относительно того, что и как стоит изменить в организации.

Концепция «организационного развития» становится, в данном случае, менее противоречивой, так как не задает жестких ограничений в определении объекта управления. Процесс организационного развития и управление изменениями направлены на обеспечение эффективности запланированных изменений. Они затрагивают последовательность конкретных действий, процессов, которые способствуют организационному совершенствованию. Отличаются, однако, в предмете воздействия. Процесс организационного развития, рассматриваемый с точки зрения бихевиоризма, оценивает человеческий потенциал, непосредственное участие и развитие персонала, в то время как процесс управления изменениями основное внимание уделяет оценки экономического потенциала и созданию конкурентных преимуществ.

Процесс организационного развития существенно отличается от отдельных запланированных изменений в компании, таких как технологические нововведения, подготовку и развитие персонала, или разработку нового продукта, потому что центром исследования является создание способности организации оценивать все, что в ней происходит (все потоки функционирования) и достигнуть поставленных целей. Более того, процесс организационного развития имеет целью

улучшение работы всей системы - и организации, и ее отдельных подразделений в условиях окружающей среды, воздействующей на них.

Процесс организационного развития и изменений можно рассматривать как часть совокупности социальных изменений, так и следствие требований научного оформления изменений в организации. Практика организационного развития и изменений в компании охватывает широкий спектр видов деятельности. Совместные действия высшего менеджмента, структурные изменения в компании, повышения многообразия работы, снижение уровня специализации в производственной фирме - все это примеры организационного развития.

1.1. Основные характеристики процесса организационного развития

Во-первых, организационное развитие затрагивает стратегию, структуру и процессы системы в целом, то есть организации, отдельного подразделения и рабочей группы. Программа изменений, предусматривающая изменение организационной стратегии, например, может акцентировать внимание на том, как организация взаимодействует с внешней средой и как эти взаимоотношения могут быть улучшены. Они могут выражаться в изменениях структуры, в способах осуществления коммуникаций, решении вопросов обеспечения изменении стратегии. Точно также программа организационного развития, направленная на решение проблем менеджмента становится более эффективной, уделяя внимание на взаимодействии рабочих групп и персонала внутри них.

Во-вторых, процессы организационного развития основаны на теории бихевиоризма, то есть теории о поведении личности, включая концепции лидерства, групповой динамики, дизайна рабочих позиций. Благодаря этому организационное развитие существенно отличается от консалтинга, технологических инноваций, операционного менеджмента, которые подчеркивают экономические, финансовые и технические аспекты деятельности компании. Эти подходы пренебрегают личными и социальными характеристиками организации

как системы.

В-третьих, процесс организационного развития касается управления запланированными изменениями, которые имеют целью сделать изменения более взвешенными и предсказуемыми. Более того, процесс организационного развития наиболее адаптирован к планированию и осуществлению изменений, чем программы конкретных действий.

В-четвертых, процесс организационного развития касается как проведения, так и последующего закрепления произошедших изменений. Это выходит за рамки начальных действий по осуществлению программы изменений в долгосрочном периоде для стабилизации и институализации новых видов деятельности внутри организации. Например, выполнение управленческих функций может заставить обратить внимание на делегирование части полномочий от руководителя, в частности над методами выполнения работы. Тем не менее, это требует развитие и приобретение новых навыков и стиля поведения, что предполагает дополнительные временные и материальные затраты.

Наконец, организационное развитие ориентировано на обеспечение организационной эффективности. Такое утверждение предусматривает несколько важных предположений. Во-первых, эффективность организации - это способность решать собственные проблемы и концентрировать свое внимание и ресурсы в достижении генеральной цели организации. Процесс организационного развития помогает членам организации получить навыки и знания необходимые в осуществлении их профессиональной деятельности, вовлекая их в процесс. Во-вторых, эффективность организации выражается высокими показателями, включая финансовые показатели, качество продукции и услуг, высокой производительностью, стабильным ростом, высоким качеством рабочей жизни ит.д. В третьих, функционирование организации отвечает потребностям заинтересованных лиц: акционеров, потребителей, поставщиков, представителей государства, которые обеспечивают организацию всеми входными данными. И

наконец, организационная эффективность - это способность привлекать и мотивировать эффективных работников, которые потом обеспечивают высокие результаты компании. Отдельные виды изменений четко отличаются от процесса организационного развития по сферам приложения усилий. Например, управленческий консалтинг интересуется исключительно финансовыми результатами, также как обучение и приобретение профессиональных навыков свидетельствует об индивидуальной эффективности.

Такое определение помогает нам провести разницу между процессом организационного развития и двумя взаимосвязанными понятиями: управление изменениями и организационные изменения. Процесс организационного развития и управление изменениями оба направлены на обеспечение эффективности запланированных изменений. Они затрагивают последовательность конкретных действий, процессов, шагов руководства, которые способствуют организационному совершенствованию. Они отличаются, однако, в предмете воздействия. Процесс организационного развития, рассматриваемый с точки зрения бихевиоризма, оценивает человеческий потенциал, непосредственное участие и развитие персонала, в то время как процесс управления изменениями основное внимание уделяет оценке экономического потенциала и созданию конкурентных преимуществ. В результате, выделенные особенности организационного развития имеют отношение к приобретению знаний и навыков, которые сделают систему более способной в управлении изменениями в будущем. Управление изменениями не всегда требует передачи и приобретения этих навыков. Иначе говоря, процесс организационного развития включает управление изменениями, но процесс управления изменениями не может охватить процесс организационного развития.

Точно также, концепция организационных изменений, шире чем процесс организационного развития. Как было сказано раньше, организационное развитие может касаться управления организационными изменениями. Однако, этот момент

касается главным образом управления изменениями с точки зрения приобретения знаний и навыков, с целью укрепления возможностей организации достижения собственных целей и решения проблем. Это необходимо для проведения изменения организации в решении вопросов осуществления управления, в направлении обеспечения решения проблем, способности реагировать на ситуации, качество рабочей жизни, и общей эффективности. Организационные изменения, наоборот, имеют более широкий контекст и могут касаться абсолютно любых изменений, включая технические и организационные новшества, повышение деловой активности организации, эволюция организации как системы с течением времени. Эти изменения могут или не могут быть направлены на совершенствовании организации в том смысле, который подразумевается теорией организационного развития.

1.2. Краткая история взглядов на теорию организационного развития

Краткая история взглядов на теорию организационного развития поможет понять как эволюцию этого термина, так и некоторые проблемы и сложности, которые окружают этот процесс.

На данный момент, теория организационного развития включает пять основных концепций, показанных на рисунке 1. Первая концепция Национальной обучающей лаборатории (NTL) и развития обучающих групп (групп подготовки), иначе известных как обучение в так называемых Т-группах. 2. Вторая концепция организационного развития являлась классической работой и результатом активных исследований социологов, заинтересованных управлением изменениями. Важной особенностью подобных исследований стало исследование обратной связи. 3. Третья концепция отражает работу Ренсиса Лайкерта и рассматривает проблему организационного проектирования и совершенствования структуры. 4. Четвертая концепция - это подход, где основное внимание уделяется производительности и качеству рабочей жизни. 5. Пятая концепция

организационного развития и влияния изменений на текущую деятельность рассматривает стратегические изменения и преобразования в организации.

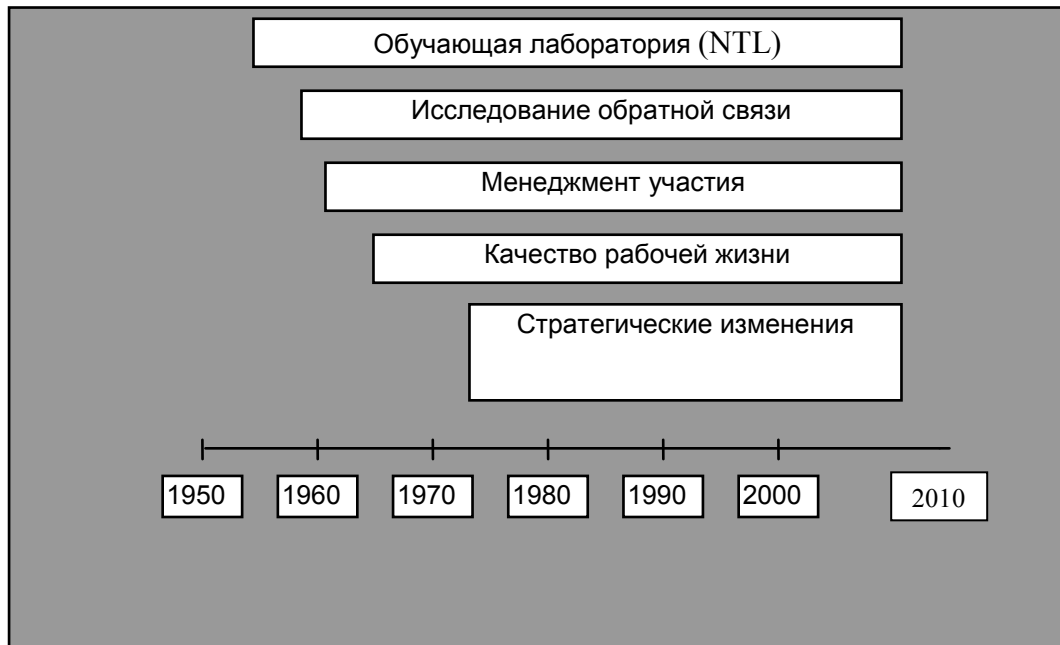


Рис.1.1. Пять ключевых концепций в теории организационного развития

1. Концепция обучающих лабораторий (NTL). Это направление в теории организационного развития позволило появиться обучающим лабораториям (обучающим группам) или, как их еще называют, Т-группы. Это небольшие, не имеющие формальной структуры группы, в которых участники изучают свое собственное взаимодействие и такие параметры динамики развития организации как межличностные отношения, карьерный рост, проблемы лидерства, групповой динамики. По существу, обучающие группы начали свое функционирование летом 1946 года, когда Курт Левин и его коллеги в Исследовательском центре групповой динамики Массачусетского технологического института были востребованы со стороны Межрассовой комиссии штата Коннектикут и комитетом по коммуникациям Американского еврейского конгресса для помощи в исследовании проблем обучения группы лидеров в организации. Представители высшего менеджмента были собраны вместе для рассмотрения проблем

лидерства в организации и последующего обучения в этой области. В конце каждого дня исследовательская группа обсуждала те проблемы, которые они наблюдали в поведении участников всей группы. Таким образом, первая Т-группа была сформирована из людей, которые реагировали на свое собственное поведение. В результате эксперимента было сделано два заключения: 1. Исследование обратной связи в группе богато обучающим опытом; 2) процесс проектирования рабочей группы имеет потенциал для изучения, который может использоваться в повседневном поведении организации.

В результате было принято решение о формировании первой национальной обучающей лаборатории в Gould Academy в Бетеле, штат Мэн была выбрана в качестве базы для дальнейшей работы Программа обучения в рамках лаборатории оказалась настолько удачной, что фонд Карнеги обеспечил ей поддержку с 1948 по 1949 год. Это привело к созданию постоянной программы работы национальной обучающей лаборатории в рамках Национальной Ассоциации образования.

2. Концепция исследования взаимодействия и обратных взаимосвязей в группах. Ученый социолог Курт Левин сыграл заметную роль в разработке второй концепции организационного развития. Эта концепция обращается к исследованию воздействия на организацию и связана с исследованиями, проводимыми учеными социологами Джоном Колльером, Куртом Левином и Вильямом Вайтом. Одной из первых работ в исследовании взаимодействий и обратных взаимосвязей в группах была работа Курта Левина и его студентов в Harwood manufacturing Company и классическое исследование Лестера Коча и Джона Френча проблемы преодоления сопротивления изменениям. Упомянутая работа привела к развитию теории «менеджмента участия» как основы в привлечении работников в процесс планирования и управления изменениями. Докторская диссертация Ренсиса Лайкерта в Колумбийском университете

«Техника исследования отношений» стала еще одним вкладом в разработку данной концепции.

3. Теория участия в управлении Теоретические и практические достижения первых двух направлений заставили поверить, что взаимоотношения между членами коллектива являются ключевыми в управлении организацией. Это было продемонстрировано в исследовании, которое получило название система участия в управлении. Ренсиса Лайкерта. Эта работа рассматривает организации через четыре стиля управления:

1. Эксплуатирующие авторитарные системы представляют собой авторитарную систему управления, реализующую линейную систему подчинения. Мотивация персонала базируется на наказании за проступки и случайность вознаграждений. Коммуникации в организации подчинены линейной связи с незначительным участием смежных подразделений в случае крайней необходимости. Принятие решений и процесс контроля осуществляется, прежде всего, высшим менеджментом. Эта система управления характеризуется посредственным выполнением работы.

2. «Доброжелательные» системы схожи с предыдущей системой управления с разницей, что работникам позволено участвовать в управлении и принятии решений незначительно, но в пределах, обозначенных высшим менеджментом.

3. Консультативные системы, которые повышают уровень участия работников в управлении. Тем не менее за высшим менеджментом остается исключительное право решение финансовых вопросов. Производительность достаточно хорошая, служащие вполне удовлетворены работой в такой организации.

4. Системы непосредственного участия в управлении практически противоположность первой системы. Ориентируется на использование

групповых методов принятия решений. Эта система способствует высокой степени участия членов организации в управлении. Рабочие группы занимаются постановкой целей, принятием решений, улучшением методов работы и оценки результатов. Коммуникации осуществляются в двух направлениях: вертикально и горизонтально; решения взаимосвязаны повсюду в организации. Использование этой системы позволяет достигнуть высокого уровня производительности, качества и удовлетворенности работников.

4. Теория производительности и качества рабочей жизни (QWL). Вклад теории производительности и качества рабочей жизни в становление концепции организационного развития может быть описан двумя этапами. Первый этап связан с проектами, имевшими место в Европе в 1950-х годах и дальнейшим их развитием в США в течении 60-х годов. Основываясь на исследованиях Эрика Триста и его коллег в Институте исследования человеческих отношений Тэвистока в Лондоне, ранее осуществляющих консультации в Великобритании, Ирландии, Норвегии, Швеции по проблемам дизайна рабочих позиций, нацеленных на улучшение взаимодействия технологий и человеческого фактора. Программы качества рабочей жизни включают в себя совместное участие профсоюзов и менеджмента в разработке рабочих заданий и оценки рабочих позиций, предоставляющей работникам необходимый уровень свободы действий, возможности выбора пути решения проблемы и получение обратной связи о результатах работы. Пожалуй наиболее отличительной характеристикой таких программ качества рабочей жизни стало появление самостоятельных (самоуправляемых) рабочих групп как новой формы проектирования рабочих позиций. В такие группы попали низкоквалифицированные рабочие, кому была предоставлена определенная свобода и необходимая информация для того, чтобы управлять своими собственными обязанностями и определять круг собственных задач.

Как только такие программы качества рабочей жизни появились в Америке, как только были переняты методы их формирования, данный подход к исследованию проблем организационного развития стал более (структурным) четким, чем в европейской практике. В течении незначительного времени появились два определения качества рабочей жизни. Первое определение рассматривало понятие качества рабочей жизни в отношении членов организации к работе, особенно проблему удовлетворенности работой и уровнем самореализации. Используя это определение, программы качества рабочей жизни имеют конкретные последствия для людей с определенным опытом работы и как можно обеспечить удовлетворение потребностей работников.

Второе определение качества рабочей определено как специфический инструментальный или группу методов, используемых для обеспечения выполнения работы. Это понятие рассматривается как синоним снижения уровня специализации рабочих заданий (методов повышения разнообразия работы), повышения уровня самостоятельности работников и появления комитетов по управлению рабочими заданиями итд.

Сегодня, направление в развитии программ качества трудовой жизни активно продолжается прежде всего под лозунгом привлечения сотрудников к формированию самих программ QWL. Для многих консультантов в области организационного развития словосочетание «привлечение работников» больше чем обозначение QWL. Однако термин «привлечение работника» может трактоваться весьма узко, потому что в этом случае описывается внимание исключительно к объему власти при вмешательстве в процесс управления, что может упустить из виду другие важные элементы, необходимые для успеха организации, такие как информационная система, приобретение навыков и разработка системы вознаграждения

5. Концепция стратегических изменений в компании. Концепция стратегических изменений в организация –современное явление в эволюции теории организационного развития. Как сами организации, так и их технологическая, политическая и социальная среда становятся все более сложной и непредсказуемой, повышающей масштабность и сложность организационных изменений. Это доказало необходимость стратегических перспектив в процессе организационного развития и поддерживало процесс планирования изменений в организации.

Стратегические изменения предполагают выравнивание требований окружающей среды, существующей стратегии и процесса организационного проектирования. Стратегические изменения включают в себя попытки привести в соответствие отношения внутри организации с требованиями окружающей среды, (техническими, политическими и культурными). Необходимость стратегических изменений обычно вызвана возникновением угроз для ее существования, таких как изменения требований со стороны потребителей, технологическим рывком или просто смена.

Концепция стратегических изменений значительным образом повлияла на практику организационного развития. Например, реализация стратегических изменений требует от участников этого процесса быть знакомыми с конкурентными стратегиями, финансами, маркетингом так же хорошо, как основами реализации изменений, взаимодействием и эффектом обратной связи.

ГЛАВА 2. ПРИРОДА ЗАПЛАНИРОВАННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Постоянные изменения во внешней среде провоцируют изменения в рамках отдельно взятых организаций, изменения становятся неизбежными. Однако изменения, которые происходят в организации, могут быть совершенно иными и сильно отличаться от запланированных членами организации. Организационное развитие ориентировано на проведение запланированных изменений с целью повышения организационной эффективности.

Все подходы к проблеме организационного развития так или иначе касаются запланированных изменений. Теории описывают различные этапы, пройдя через которые изменения приобретают направленность и становятся эффективными, а также объясняет временной процесс использования методов управления организационными изменениями.

2.1. Теории запланированных изменений

Концепции запланированных изменений уделяет свое внимание процессу реализации изменений в организации. Названные «теориями изменений», эти работы описывают деятельность, которая должна иметь место при инициировании и реализации успешных организационных изменений. В этом смысле, мы описываем и сравниваем три теории изменений: модель изменений Курта Левина, модель последовательных действий и современная интерпретация модели последовательных действий. Эти работы получили широкое распространение при анализе организационного развития и стали основой для формирования общей модели организационных изменений.

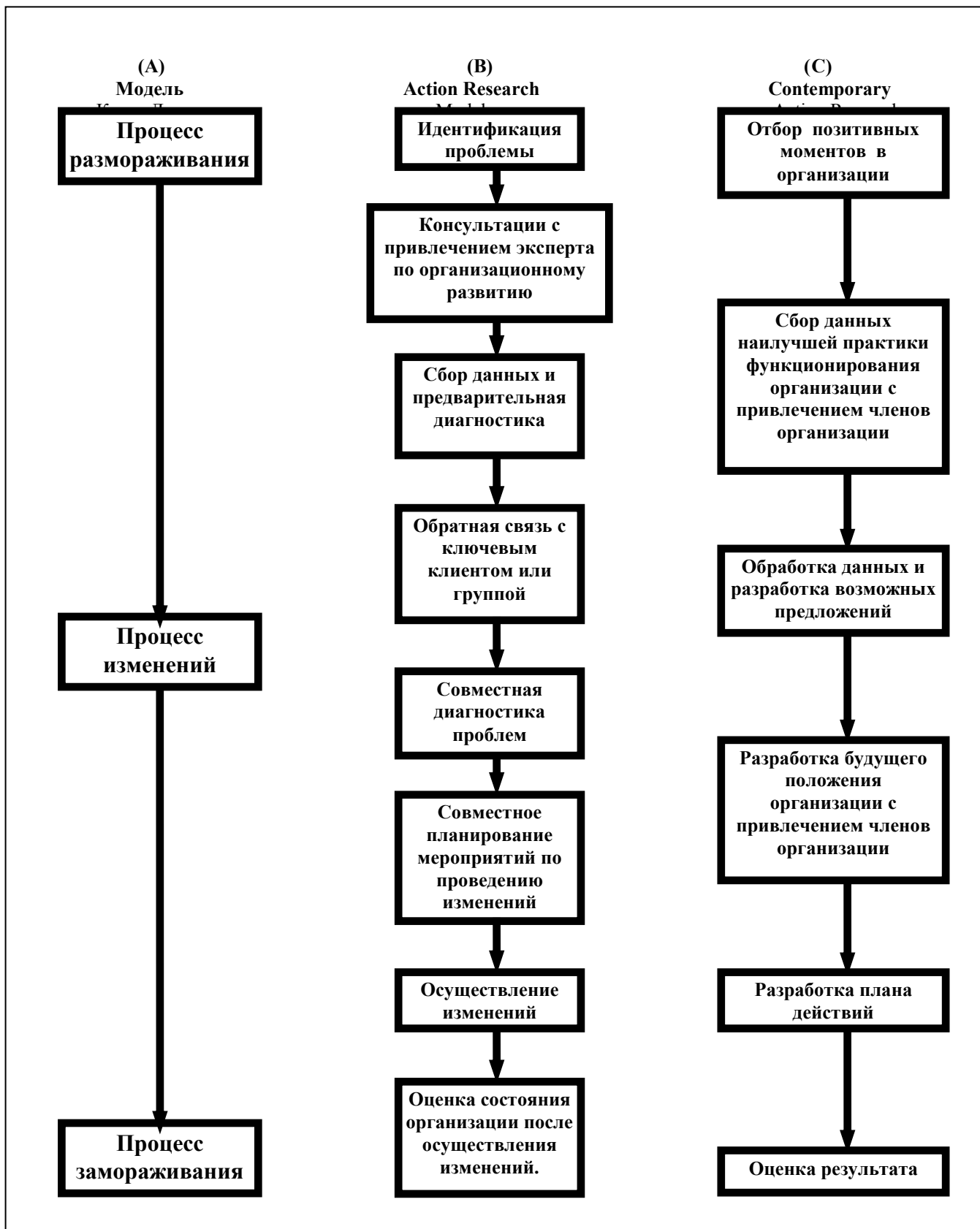


Рис.2.1. Сравнительный анализ моделей запланированных изменений.

2.1.1. Модель изменений Курта Левина.

Одной из наиболее ранних фундаментальных моделей запланированных изменений стала модель Курта Левина. Он рассматривал изменения как источник сохранения стабильности организации, источник стабильного поведения. Несомненно, что определенное поведение в конкретный момент времени есть результат двух групп сил: стремящихся сохранить, поддерживающих статус-кво организации и подталкивающих к реальным изменениям (рис.2.2.) Когда эти силы эквивалентны друг другу, когда они равны, поддерживается текущее поведение организации и в теории Курта Левина такое состояние называется «квазипостоянное равновесие». Чтобы изменить это состояние, мы можем усилить воздействие реальных изменений и уменьшить воздействие сил, которые ориентированы на поддержание текущего состояния. Курт Левин предполагал, что изменение сил, поддерживающих статус-кво и манипулирование ими встречает меньшее сопротивление, чем реальные изменения в организации, реализуемые новшества, а следовательно это более эффективная стратегия проведения изменений.

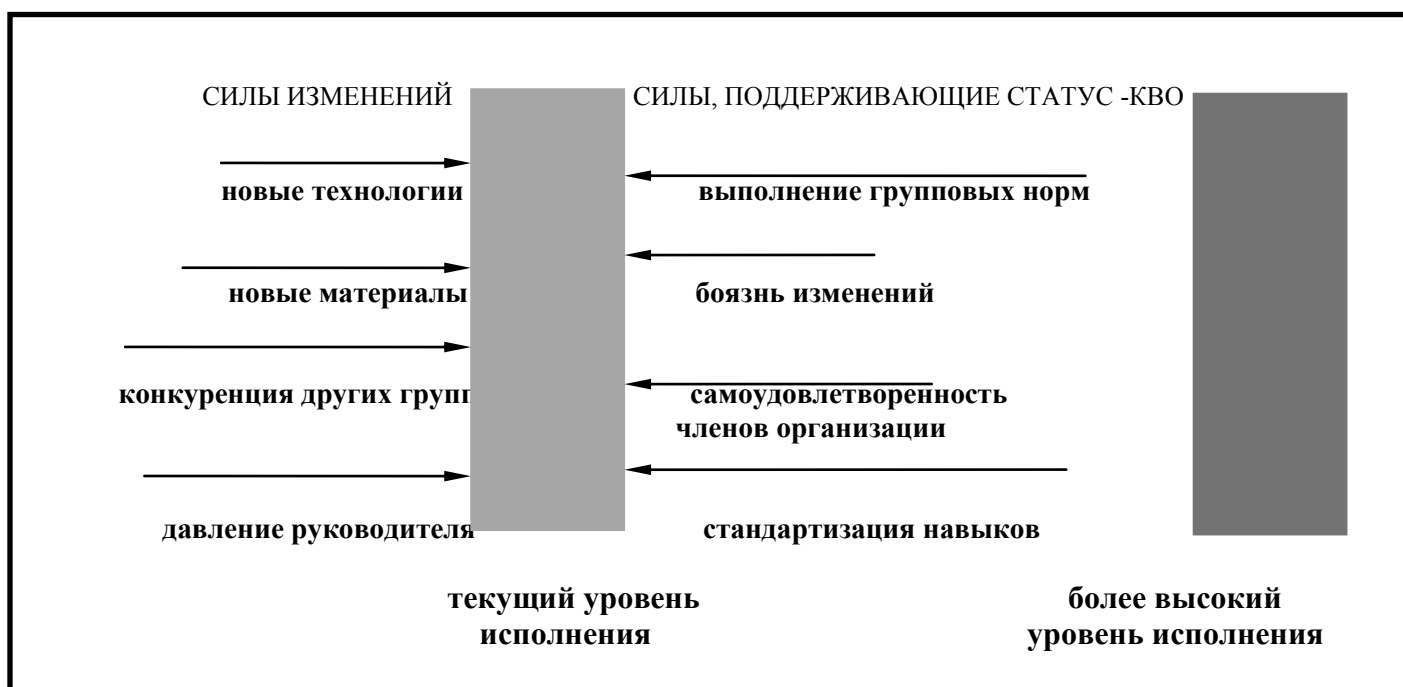


Рис.2.2. Анализ сил, воздействующих на рабочую группу

Левин рассматривал процесс изменений как процесс состоящий из следующих трех этапов, показанных на рисунке 2.1. (А)

1. Процесс размораживания. Этот этап подразумевает сокращение сил, поддерживающих поведение организации на их настоящем уровне. Процесс размораживания иногда происходит в результате психологического дискомфорта. Может возникнуть некоторое несоответствие между желательным поведением членов организации и их реальным поведением в настоящий период времени. Это может мотивировать членов организации к действию, к изменениям в организации.

2. Процесс изменения. Этот этап меняет поведение организации, отдела, отдельных членов организации, выводит их на новый уровень. Это подразумевает развитие новых отношений, ценностей, поведения через изменения в организационной структуре и процессах.

3. Процесс замораживания. Это этап стабилизации организации, ее нового качества, нового состояния равновесия. Часто это происходит путем использования механизмов поддержки, которые укрепляют новое состояние организации, организационную культуру, норму, структуру организации, политику, процессы.

Модель Курта Левина формирует общее представление о процессе организационных изменений. Выделение трех этапов - слишком широкая трактовка процесса изменений, тем не менее, значительные усилия были приложены к их разработке.

2.1.2. Модель последовательных действий

Модель последовательных действий ориентирована на изучение запланированных изменений как циклического процесса, в котором первые исследования организации обеспечивают информацией последующие действия.

Этот повторяющийся цикл исследований и изменений обеспечивает тесное взаимодействие среди членов организации и тех, кто осуществляет консультации по вопросам организационного развития. Это перераспределяет основное внимание в пользу сбора данных и определения приоритета в действиях по планированию и осуществлению изменений точно также как и в оценки результатов изменений.

На рисунке 2.1. (В) показан цикл запланированных изменений, определенных моделью экспериментальных исследований. Этот цикл включает в себя восемь основных этапов.

1. Идентификация проблемы. Этот этап начинается, когда ключевой руководитель в организации или кто-то облеченный властью и влиянием чувствует, что организация имеет проблемы, которые могут быть решены с помощью концепций организационного развития;

2. Консультация с привлечением эксперта по организационному развитию. В период первого общения происходит тщательная оценка консультантом по организационному развитию организации. Эксперт имеет свое собственное представление о процессе организационного развития, нормативы, этапность. При этом он должен сознавать и принимать ценности организации. Совместная работа над концепцией организационного развития способствует формированию благоприятной для последующих изменений обстановки.

3. Сбор данных и предварительная диагностика. Этот этап обычно осуществляется экспертами часто совместно с членами организации. Этап подразумевает сбор соответствующей информации, ее анализ в определении ключевых причин организационных проблем. Существует четыре основных метода сбора данных: интервью, наблюдение, анкетирование и информация о деятельности организации (к сожалению, часто неиспользуемый). Процесс диагностики начинается с наблюдения, продолжается интервью, и

заканчивается анкетированием, чтобы точно определить проблемы, идентифицированные на более ранних этапах. Когда идет сбор необходимой информации, эксперты организационного развития могут влиять на членов организации с целью сбора данных. В процессе организационного развития каждое действие со стороны будет иметь некоторое влияние в организации.

4. Обратная связь с ключевым клиентом или группой. Поскольку **модель последовательных действий** - это совместная деятельность, то обработанные данные возвращаются заказчику, обычно в процессе работы совместной работы рабочих групп. Этап обратной связи, когда члены организации становятся обладателями информации, собранной экспертами по организационному проектированию, помогает определить сильные и слабые стороны организации или отдела. Консультант обеспечивает клиента всей необходимой информацией. Очевидно, что эксперты организационного развития обладают конфиденциальными источниками информации. Эксперты должны оценить готовность членов организации к раскрытию собранной ими информации и ее последующему использованию.

5. Совместная диагностика проблемы. На этом этапе члены организации обсуждают полученную информацию с экспертами по организационному проектированию, отвечая на вопрос, хотят ли они работать совместно над идентификацией проблемы и дальнейшем процессе изменений. Тесная взаимосвязь существует в процессе сбора данных, обратной взаимосвязи и в процессе диагностики проблемы, потому что эксперты суммируют данные, полученные от членов организации, и представляет им информацию, для подтверждения некоторых позиций и дальнейшего анализа. Важным, по предположениям Шейна становится то, что модель последовательных действий существенно отличается от модели типа доктор-пациент, когда поток информации однонаправлен, ставится диагноз, определяется проблема и описывается некоторое решение. Шейн отмечает, что неудача обычных

рекомендаций есть следствие отношений между клиентом и экспертом, что приводит к ошибкам при диагнозе проблемы или разрыву коммуникаций.

6. Совместный процесс планирования мероприятий по проведению изменений. В дальнейшем, эксперты организационного проектирования совместно с членами организации разрабатывают план дальнейших мероприятий. Это начала процесса движения, описанного в модели Курта Левина, того, как организация решает наилучшим образом достичь различных квазипостоянного равновесия. На этом этапе, определенные действия зависят от культуры организации, технологий и внешней среды, диагностики проблемы и времени на осуществление изменений.

7. Осуществление изменений. Этот этап включает в себя непосредственно изменения одного состояния организации к другому. Это может подразумевать укрепление методов и отдельных процедур, реорганизацию структуры и отдельных рабочих процессов, развитие новых отношений. Эти изменения не могут произойти немедленно, требуют определенного периода, так как организация находится в процессе перехода от одного состояния к другому.

8. Оценка состояния организации после осуществления изменений. Так как экспериментальные исследования представляют собой циклический процесс, данные должны быть точно также собраны после осуществления изменений, отражая степень воздействия их на организацию. Может потребоваться повторное вмешательство в функционирование организации.

2.1.3. Современная интерпретация модели последовательных действий.

Модель **последовательных действий** лежит в основе самых современных подходов к исследованию запланированных изменений и часто сопоставляется с практикой организационного развития. Не так давно, модель **последовательных действий** получила продолжение и появилась новая интерпретация ранее

обозначенных положений. Современная модель показана на рисунке 2.1.(С)

Она имеет ряд отличительных черт. Во-первых, современная модель существенно усиливает степень причастности членов организации к процессу изменений. Это контраст по сравнению с традиционной моделью запланированных изменений, где большинство изменений осуществляется экспертами организационного развития по соглашению и во взаимодействии с менеджментом организации. Хотя экспертам принадлежит доминирующая роль в процессе осуществления изменений, можно заметить возрастающую тенденцию вовлечения членов организации в обучение навыкам проведения изменений. Это подчеркивает потребность членов организации в обучении, так как позволяют приобрести знания и навыки, необходимые организации.

В этом случае, роль экспертов организационного развития заключается в работе с членами организации для облегчения процесса обучения. Обе стороны становятся соучителями в отношении диагностики предприятия, определении направления изменений, их осуществлении и оценки. Ни та, ни другая сторона не доминирует в процессе изменений. Более того, каждый участник процесса изменений обладает уникальной информацией и опытом в отношении возникающих ситуаций. Эксперты, например, знают каким образом провести диагностику предприятия и механизмы проведения изменений, а члены организации обладают знаниями об организации и существующих в ней процессах. Каждый участник узнает для себя что-то новое в процессе проведения изменений. Члены организации учатся проводить изменения в организации, как определять жизненно важные изменения в организации. Эксперты организационного развития определяют для себя, что может способствовать в самой организации проведению изменений.

Запланированные изменения подчеркивают причастность членов организации и начинаются с определения положительных качеств организации. Например, члены организации могут выбрать поиск оптимального сотрудничества

сотрудников, могут рассматривать случаи удовлетворения потребностей клиента (как противовес покупательской дискриминации), эффективность командной работы или совершенствование продукта, продвижение нового товара на рынок быстрыми темпами. Если прежде происходил акцент на проблемах организации, то теперь ориентация на позитивные моменты в развитии организации. Вторым этапом как правило, включает в себя сбор данных о всем лучшем в организации и за ее пределами. На третьем этапе члены организации обрабатывают информацию в поиске того положения организации, которое желательно и возможно. Затем происходит разработка членами организации «возможных предложений», которые будут способствовать использованию лучшей практики организации для организации ее будущего, желательного состояния. Такие действия переносят акцент от того, что есть к тому, что могло бы быть. На четвертом этапе, все участники работают вместе в создании видения будущего организации и проектируют план действий для движения в этом направлении. Видение организации постепенно воплощается в то, что должно быть в организации. И наконец, реализация запланированного приводит к оценке этапов модели последовательных действий, описанных выше.

2.2. Общая модель запланированных изменений

Три теории запланированных изменений в организации, описанных выше предлагает общую схему для проведения запланированных изменений, как показано на рисунке 2.3. Эта схема описывают четыре основных этапа, которые члены организации и сторонние участники проходят в организации. Стрелки, соединяющие каждый из этапов со следующим отражают последовательность событий, от начала и заключения контракта с экспертами по организационному развитию к диагностики, процессам планирования и осуществления изменений, оценки и институционализации изменений. Обратное направление подчеркивает,

что процесс организационного развития и изменений не прямой, линейный процесс, он подразумевает возможность корректировки и возврата к предыдущим этапам.

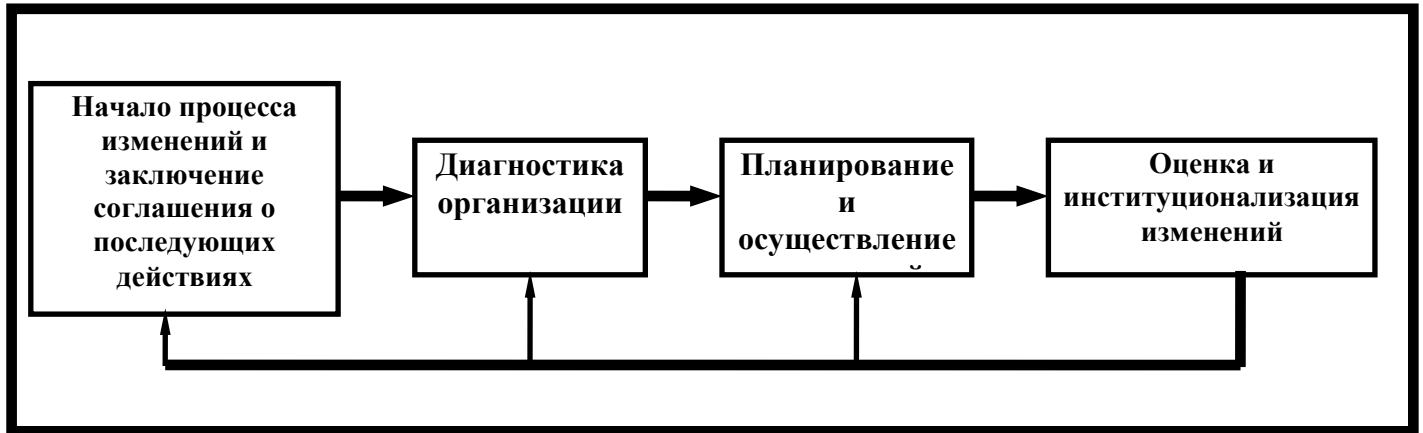


Рис. 2.3. Общая модель запланированных изменений

Начало и заключение соглашения о последующих действиях.

Первый этап процесса проведения изменений подразумевает начало самого процесса и процедура заключения контракта с экспертами. Этот этап помогает менеджерам решить намерены ли они далее участвовать в программе запланированных изменениях и финансировать этот процесс. Начало изменений начинается с предварительного сбора данных для понимания проблем или организации и выявления наилучшей практики функционирования организации. Как только информация собрана, происходит обсуждение проблем и возможностей предприятия с участием менеджеров и других членов организации в разработке соглашения о последующих изменениях и участии в них. Соглашение объясняет сущность предстоящих изменений, ресурсы необходимые для осуществления изменений, и каким образом будет осуществляться взаимодействие членов организации с экспертами по организационному проектированию. В большинстве случаев, данный этап остается без внимания.

Диагностика организации

На этом этапе подробно изучается организация, которая подвергается изменениям. Диагностика может заключаться в понимании проблем организации, включая их причины и последствия, или определение наилучшей практики функционирования организации. Процесс диагностики предприятия один из наиболее значимых для организации. Он подразумевает выбор соответствующей модели сбора, анализа и обработки информации о проблемах и возможностях организации для менеджеров и других членов организации.

Диагностика проблем проходит на трех основных уровнях. Проблемы организации представляют наиболее сложный уровень анализа имеющейся информации, так как дело касается общей системы управления организацией. Проблемы рабочих групп ассоциируются с деятельностью отдельных подразделений и их эффективностью а уровень индивидуальной эффективности касается дизайна рабочих позиций. Сбор, анализ и обработка данных представляет собой основную группу мероприятий этапа диагностики.

Планирование и осуществление изменений.

На этом этапе, эксперты организационного развития и члены организации совместно разрабатывают план последующих действия и схему их реализации для достижения поставленных целей. Существует несколько критериев при разработки изменений, включая готовность организации изменениям, способность реализовать задуманное, процесс распределения власти и ответственности, и изменение системы необходимых навыков и знаний. В зависимости от результатов предыдущего этапа, изменения в процессе организационного развития могут быть следующие:

1. Изменение системы планирования персонала на уровне организации, рабочей группы, и отдельно взятого индивида
2. Структурный дизайн, изменение технологий и дизайн рабочих позиций.
3. Изменение системы управления персоналом

4. Стратегические изменения, которые касаются анализа взаимоотношений организации с внешней средой и трансформации организаций.

Оценка и институционализация изменений.

Заключительный этап запланированных изменений включает оценку полученных результатов и закрепление положительных изменений в организации. Обратная связь с членами организации относительно результатов касается того, должны ли изменения быть продолжены, надо ли их приостановить, или необходимо что-то изменить. Институционализация успешных изменений подразумевает укрепление системы обратной связи, системы вознаграждений и обучения.

2.3. Система факторов, определяющих изменений в организации.

Чтобы лучше понимать возникающие различия, запланированные изменения могут рассматриваться с точки зрения влияния: масштабности организационных изменений и уровень организации системы.

Масштабность изменений

Результаты запланированных изменений можно охарактеризовать как переход от, так называемых, дополнительных (инкрементальных) изменений к «объемным» изменениям. Дополнительные изменения незначительны, могут затрагивать лишь некоторые процессы в организации, например, процесс принятия решения в рабочей группе. Они происходят в пределах существующей организационной стратегии, структуры и культуры организации и нацелены на укрепления статуса-кво организации. Объемные изменения, с другой стороны, направлены на создании определенной альтернативы. Здесь, как правило, затрагивают структуру и культуру организации, систему поощрений, информационные процессы и дизайн рабочих процессов. Также изменения касаются многочисленных уровней организации, от топ-менеджмента, работы подразделений до рабочим группам и отдельным людям.

Степень организованности системы

Запланированные изменения могут зависеть от степени организации самой системы. В сверхконтролируемых ситуациях, когда организация высокотехнологична, бюрократизирована, различные ее составляющие, такие как стиль лидерства, дизайн рабочих позиций, структура, политика организации и ее процессы слишком четко определены для эффективного выполнения работы. Коммуникации между менеджментом и работниками неразвиты, отсутствуют конфликты, но и работники апатичны и безинициативны. В неконтролируемых организациях, с другой стороны, существует слишком небольшое количество регулируемых объектов. Лидерство, структура, функции рабочих позиций, политика организации практически не определены и не в состоянии способствовать эффективному выполнению работы. Коммуникации моментны, обязанности каждого из рабочих неоднозначны, усилия работников рассредоточены, так как существует недостаток руководства. Неконтролируемые ситуации имеют место при разработке продукта, управлении проектами, общественном развитии, где взаимоотношения между различными участниками должны быть скоординированы для решения сложных задач.

В сверхконтролируемых ситуациях, запланированные изменения как правило нацелены на ослабление контроля за поведением. Изменения в лидерстве, рабочем дизайне, структуре ит.д. направлены на высвобождение подавленной энергии, увеличения потока необходимой информации между работниками и менеджерами, и обеспечения эффективного разрешения конфликтов. Обычные этапы процесса запланированных изменений - начало, диагностика, осуществление и оценка - предназначены для перехода от закрытой системы к организации, для которой характерна самодиагностика и самореанимация. Взаимоотношения между экспертами по организационному проектированию и командой менеджмента уже есть попытка перехода к модели управления более мягкой и органичной. Эксперты совместно с менеджментом управляют

изменениями, поощряются открытость коммуникаций и возникающих конфликтов, поддерживается гибкость во взаимоотношениях с организацией.

2.4. Этические проблемы в процессе организационного развития.

Несмотря на то, что существует приверженность к мнению о решении этических проблем при реализации этических норм, эксперты организационного развития все еще сталкиваются с так называемыми этическими дилеммами. На рисунке 2.4. отражается возможность появления этических дилемм в процессе организационного развития. Предварительный этап отражает цели, ценности, потребности, навыки и возможности самой организации и экспертов организационного развития. Происходит взаимная оценка вышеперечисленных позиций сторонами, классифицируются возможные отклонения. Если этого не будет сделано, то последующие этапы тоже не будут корректны. Ни организация, ни эксперты не будут осведомлены относительно своих будущих обязанностей. Каждая из сторон будет преследовать различные цели, использовать различные средства для их достижения. Неясность изменений и конфликты становятся источником следующих этических дилемм: введение в заблуждение, неправильная использование данных, принуждение к реализации изменений, конфликт ценностей и целей, техническая невозможность изменений.

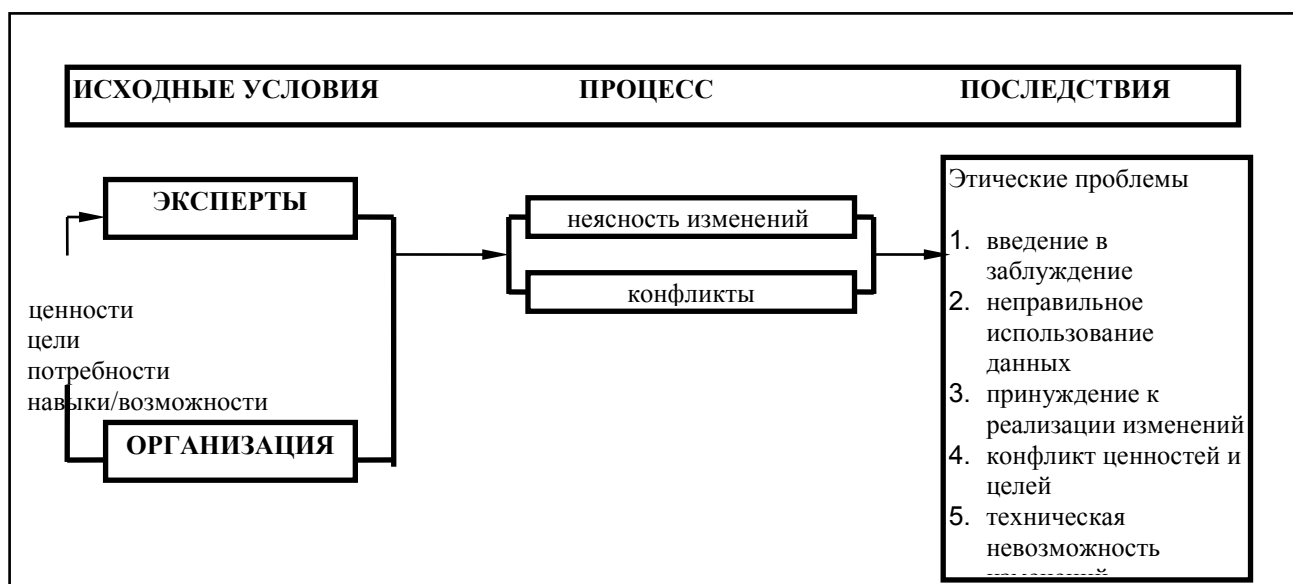


Рис. 2.4. Модель этических дилемм

1. **Введение в заблуждение.** Эта дилемма возникает в случае когда эксперты уверены в необходимости изменений, несмотря на их необоснованность в данной ситуации. Сама организация может содействовать возникновению проблем неправильно позицируя собственные потребности и цели. Основными этапами в возникновении заблуждений становятся этап начала действий и заключения соглашения. Предотвращение заблуждений возможно при ясности цели и открытом обсуждении с членами организации возможных последствий, уместности изменений в организации и компетенции экспертов.

2. **Неправильное использование данных.** Эта проблема возникает, когда информация, собранная в процессе организационного развития использована некорректно. Большая часть информации собирается на начальных этапах процесса запланированных изменений. Эксперты организационного развития должны четко представлять, каким образом она будет использоваться. Процесс сбора информации - процесс, построенный на доверии и открытости, поэтому утечка информации может быть губительна для членов организации и самой структуры. Для экспертов организационного развития достаточно просто определить, например, менеджера как исключительно положительного или отрицательного, используя собранные им данные. Для того, чтобы минимизировать это несоответствие, должно быть соглашение о методах сбора данных и вариантах использования информации. Это соглашение должно подвергаться корректировке в зависимости от обстоятельств.

3. **Принуждение к реализации изменений.** Эта проблема возникает, когда члены организации вынуждены участвовать в процессе изменений. Остро стоит проблема взаимоотношений между экспертами организационного развития и членами организации. Любым отношениям свойственна некоторая степень влияния каждой из сторон друг на друга, при этом можно выделить два аспекта.

Во-первых, существует утверждение, что любое поведение - это некоторая степень манипуляции и контроля, При этом позицируется два основных

положения: 1. любая попытка изменить что либо - это уже изменение, определенная манипуляция вне зависимости от ее масштабности 2. не существует способа исключить изменения в организации. Другими словами, для повышения эффективности проводимых изменений необходимо открытое обсуждение проблем развития, опираясь, прежде всего на потенциал организации.

Во-вторых, возникающая зависимость между экспертами и членами организации может оказаться достаточно сильной и касаться непосредственной помощи членам организации в адаптации к изменениям. Основной целью должно быть снижение этой зависимости в оценке организационных проблем и приобретении необходимых знаний. Однако, достижение независимости может привести к явным противоречиям, особенно на ранних этапах процесса изменений. Решение проблемы зависимости возможно при открытом обсуждении этой проблемы, особенно если стороны имеют определенные ожидания в отношении друг друга. Другой подход состоит на поиске решения более насущных проблем, что снижает внимание к проблеме зависимости. И наконец, проблема зависимости может быть решена, в случае уменьшения ожиданий от лица, оказывающего помощь.

4. Конфликт ценностей и целей. Этот конфликт возникает, когда непонятна цель программы изменений и стороны не могут договориться относительно путей ее достижения. Этот вопрос связан с проблемой ответственности экспертов за успех изменений. Поэтому многие организации используют внутренние ресурсы, экспертами становятся те, кто имеет наиболее длительные отношения с организацией. Более того, существует мнение, что эксперты должны работать в соответствии с уже разработанным планом действий и их основная задача - применять ранее разработанные технологии «оказания скорой помощи».

5. Техническая невозможность изменений. Эта проблема возникает, когда организация не готова к изменениям, либо когда эксперты организационного

развития некомпетентны. Вероятность успеха любой программы изменений зависит в частности от диагностики организации, когда оценивается и потенциал организации, и возможности экспертов. Выбор направления изменений зависит от потенциала, в частности экспертов, которые прежде всего руководствуются тем, что им более знакомо и действительно осуществимо. Другой вопрос, когда организация не имеет соответствующих возможностей для осуществления программы изменений.

ГЛАВА 3. ПРОЦЕСС ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ, РАБОЧИХ ГРУПП И ОТДЕЛЬНЫХ ДОЛЖНОСТНЫХ ПОЗИЦИЙ.

Начальные этапы процесса изменений в организации заканчиваются потребностью понять организацию в целом, некоторую ее часть, процессы или некоторые особенности функционирования. Диагностируя организацию, ее члены и эксперты организационного развития, должны четко представлять информация какого рода им необходима и какие инструменты анализа будут использоваться. Выбор здесь будет зависеть исключительно от собственного восприятия процесса изменений сторонами. Восприятие может меняться от интуитивных догадок до научных объяснений тех или иных явлений. При этом разрабатывается модель диагностики организации. Она описывает отношения среди различных компонент организации и влияние их на эффективность. В результате модель диагностики организации отвечает на вопрос, какую область необходимо исследовать и какие вопросы задавать при оценке функционирования организации.

Однако абсолютно все модели - упрощение реальности, поэтому выделяются только критические проблемы и критические ситуации. Сосредоточение внимания на чем-то одном может привести к искажению диагноза. Например, диагностическая модель, рассматривающая эффективность

работы в группах особое внимание уделяло бы проблемам взаимоотношений членов группы, процессов принятия решений и методам разрешения конфликтов. Акцент на этих вопросах игнорировал бы другие проблемы, например навыки и способности членов группы, сложность выполняемых группой задач, независимость членов группы друг от друга. Таким образом, модель диагностики должна быть тщательно разработана.

В основе большинства моделей диагностики организации лежит системный подход, а именно модель открытой системы.

3.1. Модель открытой системы

Организация может рассматриваться как открытая система. Открытые системы обмениваются с внешней средой информацией и основными ресурсами. Они не могут полностью управлять собственным поведением, поэтому зависят от воздействия внешних сил. Осознание того, что существуют внешние силы воздействия объясняет поведение организации.

Открытые системы характеризуются определенной иерархией. Каждый, более высокий уровень системы включает системы низшего уровня: общество включает в себя совокупность организаций, организации состоят из групп, группы из отдельных членов. Хотя каждая из систем может иметь собственные характеристики, отличительные черты, существует общая оценка организации как системы. Выделяют входные данные, процесс преобразования, результаты работы, границы организации, системы обратной связи, разнообразие способов достижения результата, эквивалентность подсистем в организации.

Любая организационная система состоит из трех основных частей: входных данных, процесса преобразований и результатов работы (рис.3.1.)



Рис. 3.1. Организация как открытая система

При рассмотрении открытых систем выделяют три основных уровня для диагностики. Самый высокий уровень - уровень организации в целом, включает дизайн структуры, стратегии и процессов в организации. На этом уровне чаще всего рассматриваются крупные организационные подразделения, отдельные дивизионы, система подчинения. Следующий уровень - это уровень группы или подразделения., где основным является сам процесс проектирования группы и система взаимоотношений между членами группы, определение групповых норм и календарного плана работы. Самый низкий уровень анализа - отдельная рабочая позиция, здесь чаще всего рассматриваются индивидуальные параметры работы, проблема проектирования заданий, требуемые навыки и знания.

Этап диагностики касается всех трех уровней и здесь могут существовать определенные проблемы. Эффективная диагностика проблем подразумевает, что поиск проблем на одном уровне непременно затронет другие уровни. Например, диагностика групп потребует анализа переменных, влияющих на ее функционирование (уровень отдельных позиций) и того, как группа влияет на организацию в целом (уровень организации).

На рис. 3.2. представлена всесторонняя модель диагностики организации. Для каждого уровня выделены: 1. необходимые ресурсы, с которыми работает

организационная система. 2. ключевые компоненты процесса преобразования 3. Результаты функционирования организационной системы.

Взаимоотношения, показанные на рисунке, иллюстрируют, что как каждый из уровней влияет на более низкий уровень. Внешняя среда предоставляет ресурсы организации в целом, организация предоставляет ресурсы рабочим группам, рабочая группа располагает ресурсами для отдельных позиций. Такие взаимоотношения показывают, что организационные уровни должны соответствовать друг другу, если организация хочет работать эффективно.

3.2. Диагностика организации.

На рисунке 3.2.А показано ключевые параметры входных данных: окружение и структура отрасли. Общее окружение представлено внешними силами, которые могут повлиять на достижение организацией целей. Это могут быть социальные, технологические, экономические, экологические и политические силы. Мы не знаем, каким образом окружающая среда коснется организации, поэтому может существовать значительная неуверенность в работе организации.

Структура отрасли и производственные задачи - другая составляющая, влияющая на функционирование организации. По определению Майкла Портера, круг задач организации определяется пятью основными сил: власть поставщика, власть покупателя, угроза замещения, угроза входа в отрасль, конкуренция среди равных. Во-первых, организация чувствительна к поставщикам сырья, которые могут повысить цены, и тем самым снизить долю прибыли организации. Поэтому организация больше уделяет проблемам поставщика, чем собственным проблемам. Во-вторых, организация чувствительна к покупателям.

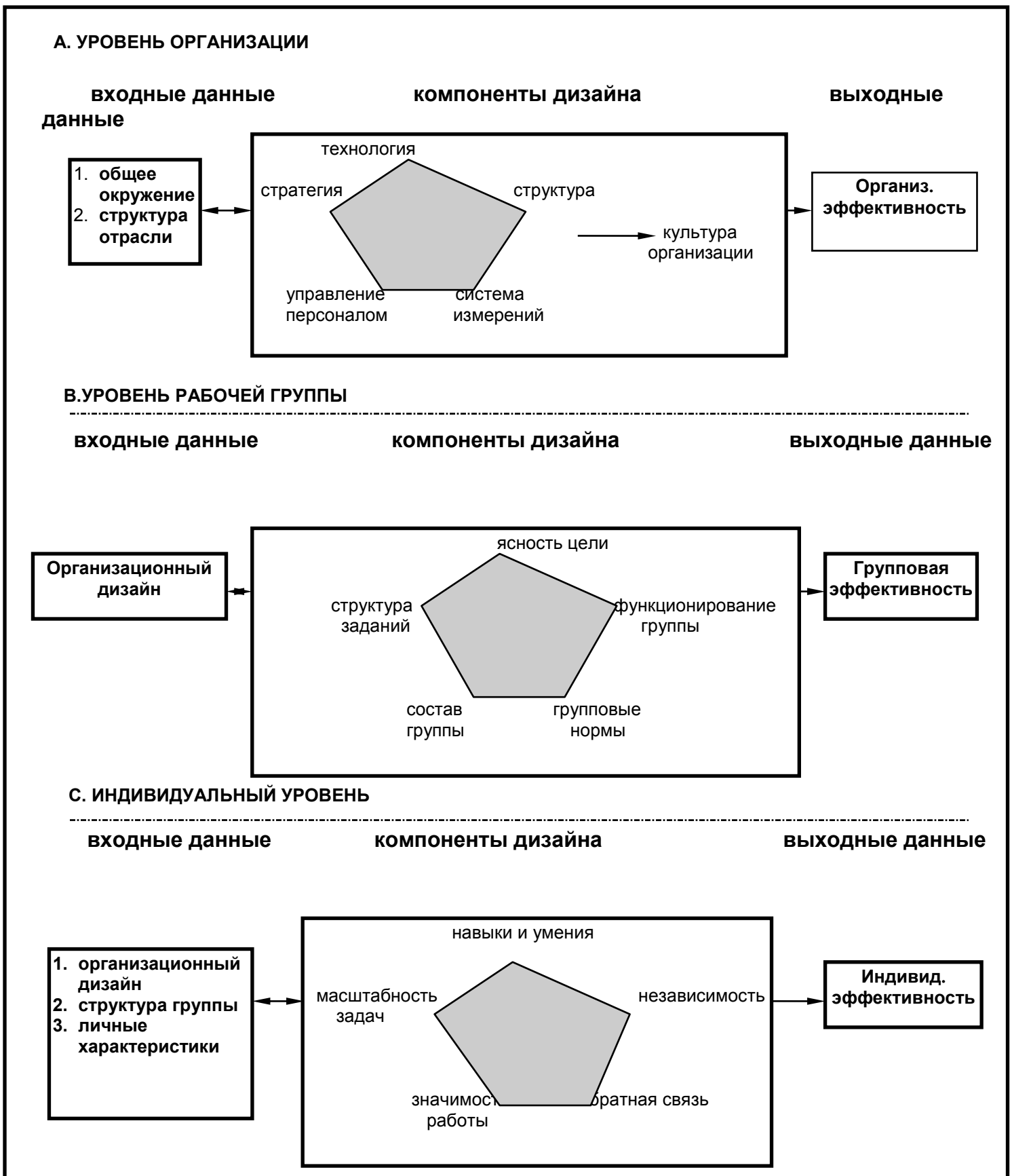


Рис.3.2. Модель диагностики организационной системы

В-третьих, организация может быть чувствительна к появлению новых фирм в отрасли. В-четвертых, компания может быть чувствительна к появлению новых товаров и услуг, которые повлияют на спрос ранее производимых. И наконец, существует конкуренция между производителями. Для того, чтобы организация процветала, ей необходимо отслеживать конкурентов, тем более, если существует достаточно компаний, которые работают на одних и тех же клиентов. Все эти силы имеют огромное значение для процветания компании.

На рисунке показано, что таковыми компонентами являются: структура, стратегия, технологии, система измерения и человеческие ресурсы. Эффективные организации приводят в соответствие по отношению к друг другу и окружающей среде.

Стратегия должна способствовать достижению конкурентных преимуществ компании и представляет собой определенную систему использования ресурсов компании. Стратегия тесно соприкасается с миссией организации, целями, и функциональной политикой. Миссия описывает диапазон производимых изделий и предлагаемых услуг, возможные рынки и социальные потребности, обслуживаемые организацией. Цели отражают приоритеты организации.

Технологии определяют процесс преобразования ресурсов в готовый продукт, определяют методы производства и необходимое оборудование. Технологии могут повлиять на другие компоненты. При этом значение имеет: 1. Техническая взаимозависимость - взаимосвязь различных параметров технической системы. Значительная степень взаимозависимости приводит к совместной работе нескольких рабочих групп или подразделений, потому что требуется координация работы и задач. 2. Техническая неуверенность относится к объему информации, требуемой для выполнения работы. Когда выполнение тех или иных задач требует большого объема информации, трудно осуществлять процесс планирования в организации.

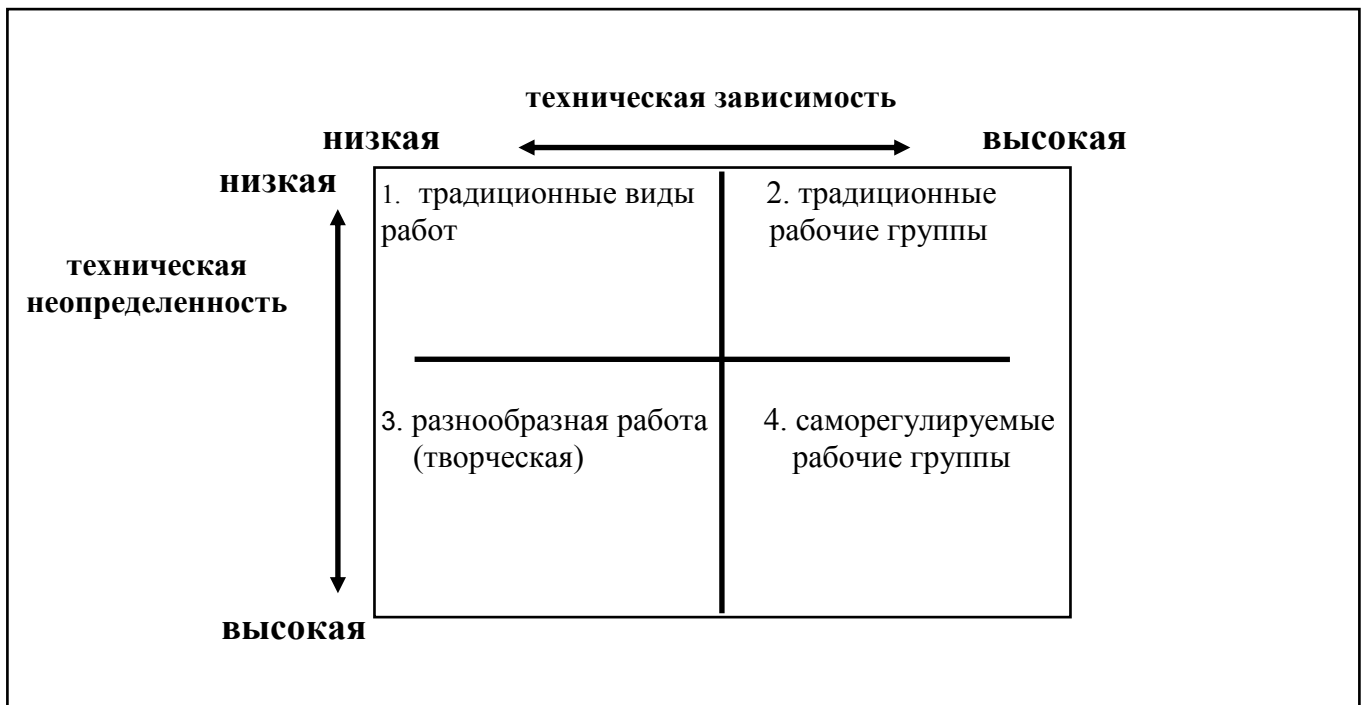


Рис. 3.3. Рабочий дизайн, оптимизирующий технологии в организации

Структура организации показывает, чье внимание и какие ресурсы необходимы для выполнения задач. Определяется основной способ организации работы: 1. Выделение подразделений для выполнения задач 2. Координация работы этих подразделений. Поэтому структура должна соответствовать прежде всего технологиям, используемым в организации.

Система измерения - методы сбора, оценки и распространения информации в организации относительно работы групп и индивидуумов в организации. Такая информация отражает, насколько хорошо работает организация и насколько организация достигает своих целей. Это необходимо для лучшего понимания и корректировки действий. Этот параметр четко связан со стратегией, технологиями.

Человеческие ресурсы. Особое внимание уделяется отбору, развитию и оценке персонала. Стратегии и технологии определяют уровень необходимой квалификации работников, а система оценки персонала определяют размер вознаграждения.

Культура организации - представляет основные положения, нормы и ценности, разделяемые членами организации, элементы организации, которые считаются само собой разумеющимися. Культура - это и результат сочетания ранее рассмотренных компонент, результат развития организации, но и ограничение, которое может препятствовать существенному изменению компонент. Интерес заключается в восприятии культуры, ее понимании и сопоставлении с другими компонентами.

Организационную эффективность можно оценить по трем параметрам. Во-первых, это финансовые показатели. Для некоммерческих и общественных организаций - снижение расходов на функционирование и степень выполнения бюджета. Во-вторых, это уровень производительности подразделений и отдельных служащих организации. В-третьих, это реализация ожиданий различных участников организации. Удовлетворение клиентов, например, может быть измерено путем определения рыночной доли или непосредственного опроса.

3.3. Диагностика уровня рабочей группы

Работа подразделения или отдельно взятой совокупности людей во многом зависит от организационного дизайна, поэтому при анализе параметров входа оцениваются такие факторы как структура компании, технологии, стратегия, система измерения, человеческие ресурсы, и культура организации. Технологии определяют структура задач рабочей группы, структура организации определяет систему координации работы в группе. Система управления человеческими ресурсами в совокупности с системой измерений относительно вознаграждения группы, играют значительную роль в определении команды и системе вознаграждения отдельно взятых сотрудников. Сбор информации относительно организационного дизайна может повысить точность диагностики уровня подразделения.

На рисунке 3.2.В показано какие компоненты дизайна группы наиболее

важны. Это ясность целей, структура заданий, рабочие функции, состав группы и групповые нормы.

Ясность цели подразумевает четкость в понимании целей, которые стоят перед группой. Цели должны быть стимулирующими, измеримыми, контролируемыми и должна существовать система обратной связи, для того чтобы четко отслеживать этапность выполнения поставленных перед группой задач. Цели должны быть приняты членами организации.

Структура задач касается того, насколько спроектировано выполнение работы в группе. Структура задач затрагивает; координацию усилий членов организаций и регулирование их поведения. Координация отражает степень структурирования групповых задач и эффективность взаимодействия членов группы. Координация наиболее важна для групп, где работа членов группы тесно взаимосвязана вроде хирургической группы или в случае необходимости групповых решений проблем. Относительно незначителен этот показатель в случае, когда работа относительно независима, например продавцов. Регулирование поведения отражает способность работников управлять собственным поведением и быть относительно свободными от внешнего воздействия программ, рабочих планов и процедур нормирования. Работники должны быть относительно свободны в выборе методов, производственных целей и сотрудничества с членами других подразделений.

Состав группы касается членства в группе. Члены группы могут отличаться по ряду характеристик: возраст, образование, опыт, навыки и способности, поведения людей и отношения друг к другу. Важно взаимовлияние таких характеристик. Возраст влияет на коммуникабельность, внутренние потребности могут повлиять на поведение членов группы.

Функционирование группы - это основа ее жизни. Отношение членов группы друг к другу важно для работы группы, потому что качество отношений напрямую влияет на эффективность выполнения работы. Например, конфликты в

коллективе не позволяют говорить о взаимной поддержке членов группы. И наоборот, слишком дружественные отношения приведут к искажению формальных полномочий в организации.

Групповые нормы касаются методов исполнения работы и нормирования процесса труда. Групповые нормы можно определить как направляющие работы группы. Как только членами организации определены нормы выполнения задания, явно или неявно работа происходит согласно принятым ограничениям.

Групповая эффективность определяется выполнением работы и качеством трудовой жизни. Выполнение работы связано со способностью группы контролировать или уменьшать издержки, повышать уровень производительности, а также повышать качество работы. Это наиболее трудный способ измерения эффективности группы. Качество рабочей группы определяется степени удовлетворенности работой, единством команды и выполнением обязательств.

3.4. Диагностика индивидуального уровня

Диагностика этого уровня касается индивидуальной работы или конкретной должностной позиции. Организация состоит из многочисленных рабочих групп, а каждая из них включает несколько рабочих мест.

Ресурсы, которые могут быть использованы работниками и факторы, влияющие на их работу определяются тремя основными факторами: параметрами организации, параметрами группы и личными характеристиками персонала.

Параметры группы, или организационный дизайн - наиболее масштабное окружение индивидуальной рабочей позиции. Пять основных компонент организационного дизайна могут оказать мощнейшее воздействие на разработку рабочих мест и опыт персонала. Например, система вознаграждения может предусматривать участие работников в процессе принятия решений, и это повлияет на уровень производительности и отношение к работе. Технологии с низким уровнем взаимозависимости решаемых задач отразится на степени

самостоятельности при выполнении работы на конкретных рабочих местах. Стандартные технологии потребуют четкого исполнения заданий.

Компоненты группового дизайна влияют на саму совокупность рабочих мест, на их группировку, на механизмы координации работы. Групповые нормы влияют на характер работы, на требования к сотрудникам. Ясность цели позволяет определить приоритеты среди должностных позиций, а функционирование группы может указать на желаемые характеристики кандидата.

Персональные характеристики индивидуумов включают возраст, образование, опыт, навыки и способности. Эти характеристики напрямую влияют на выполнение работы. Индивидуальные потребности и ожидания также могут повлиять на выполнение работы. Например, индивидуальная потребность в росте - определяет направления собственного развития, а значит заинтересованность в работе, процессах повышения квалификации, а личный рост помогают проследить, как мотивировать персонал с высоким уровнем образования, разнообразными навыками, достаточно самостоятельными

Ключевыми компонентами рабочих позиций являются: навыки и умения, масштабность задач, значимость работы, обратная связь относительно результатов работы, независимость работников.

Разнообразие навыков и умений. Этот параметр указывает на разброс навыков и умений сотрудников для выполнения конкретных видов работ. Работа на конвейерах не требует разнообразия в навыках и умениях. И наоборот, профессиональная работа требует разнообразных навыков, потому что круг возможных обязанностей может быть тоже разнообразен.

Масштабность задач. Определяет степень целостности рабочих заданий: либо это отдельная операция сложного технологического процесса, либо это работа с логичным завершением и конкретным результатом.

Значимость работы. То влияние, которая она оказывает на различные аспекты жизнедеятельности человека. Врач, например, будет иметь гораздо

большее значение, чем продавец игрушек.

Автономность определяет степень самостоятельности при выполнении работы, планировании и выборе методов выполнения. Рабочие места на сборочной линии подразумевают небольшую автономию, так как определен темп работы и предопределены задачи. Университеты предоставляют преподавателям большую автономию при планировании занятий.

Обратная связь о результатах указывает на степень обеспечения служащих информацией относительно эффективности выполнения работы. Например, информация о работе преподавателя может быть неоднозначной и не представлять четкой информации о результатах работы.

3.5. Методы сбора данных при диагностике организации

Существует четыре основных метода сбора данных: анкетные опросы, интервью, наблюдения и группа второстепенных источников информации. В таблице 3.1. приведен сравнительный их анализ. Ни один из этих способов не может считаться исключительным у каждого из своих преимуществ и недостатки.

Анкетные опросы. Наиболее эффективный способ сбора данных, так как охватывает большое число респондентов, они могут быстро быть проанализированы, с использованием компьютеров, способствуя количественной оценке. Результаты могут легко восприниматься сотрудниками. Но каждая организация имеет ряд специфических проблем, поэтому основная задача эксперта заключается в разработке анкет, отражающих специфику организаций. С другой стороны, анкеты не должны быть ориентированы на сбор исключительно текущей информации, они должны отражать будущие намерения организации.

Недостатками становятся предварительная разработка перечня ответов, и как следствие, ограничение в выборе. Нет объяснения выбору и пояснений к ответу. Поскольку ответ безличный, под сомнение попадает честность ответа. И в третьих, ответы могут быть предубеждением против контрагентов.

Таблица 3.1. СРАВНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ СБОРА ДАННЫХ

МЕТОДЫ	ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
1. Анкетные опросы	<ol style="list-style-type: none"> 1. ответы могут быть быстро собраны и обработаны; 2. характерны для массовых опросов; 3. относительно недороги; 4. может быть получено большое количество информации. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. предварительная разработка желаемых ответов, необъективность опроса; 2. поверхностная интерпретация данных; 3. предвзятость при ответе.
2. Интервью	<ol style="list-style-type: none"> 1. источник «богатых» данных; 2. процесс сбора информации строится на взаимопонимании, он более полон; 3. процесс сбора информации будет взаимосвязанным. (по ряду обсуждаемых вопросов) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. дороговизна метода; 2. предвзятость в вопросах интервьюирующего; 3. затруднены процессы кодирования и интерпретации; 4. предвзятость при интерпретации ответов.
3. Наблюдения	<ol style="list-style-type: none"> 1. наблюдение за поведением сотрудников более эффективный способ сбора информации, чем официальные источники; 2. процесс сбора информации своевременен; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. затруднены процессы кодирования и интерпретации; 2. выборка может оказаться несовместимой; 3. наблюдатели могут быть предвзяты в выводах; 4. дороговизна метода.
4. Косвенные методы	<ol style="list-style-type: none"> 1. непредвзятость методов 2. весомость методов 3. сбор информации достаточно прост 	<ol style="list-style-type: none"> 1. трудности доступа и обработки; 2. весомость метода относительно; 3. затруднены процессы кодирования и интерпретации;

Интервью. Второй по значимости способ сбора данных. Выделяют групповое интервью и индивидуальное интервьюирование. Наиболее широко применяющийся способ, позволяющий задавать вопросы напрямую. Дополнительным преимуществом является разъяснение ответа в процессе опроса. Такая гибкость неоценима для получения истинной информации. Основным преимуществом этого метода является возможность корректировки вопроса в процессе интервьюирования, а недостатком - количество времени, требуемого для сбора информации посредством этого метода.

Наблюдения. Один из прямых способов сбора информации. Может осуществляться при выполнении собственной работы, наблюдая за поведением своих коллег (например, продолжительность разговора по телефону и т.д.). Наблюдение может касаться любого поведения членов организации, и тогда эксперт может стать членом рабочей группы для выполнения функций наблюдателя, либо может пользоваться записями, фотографиями, оценивая мимику, жесты и т.п. Наблюдение способствует избежанию искажений при опросах, потому что наблюдатели действуют в режиме реального времени. Среди проблем использования этого способа являются проблемы с интерпретацией полученных данных. Эксперты должны разработать схему обработки информации, а это может потребовать значительных средств и времени. Информация может приобретать субъективный оттенок, так как проходит через наблюдателя. Это одна из проблем данного способа, тем более, если он не имеет представления о том, что может послужить источником информации и каким образом ее обработать. Поэтому основным требованием становится определение периодов времени, в течении которых может быть собрана информация, территория и перечень ситуаций. Наблюдения особенно важны при оценке межабонентских отношений.

Косвенные методы. Это получение информации не от респондентов, а из отчетности предприятия, положений, накопленной информации. Это показатели

производительности, финансовая отчетность, число опозданий, показатели абсентеизма, опрос ключевых клиентов, поставщиков и т.п. Такие источники представляют относительно объективную информацию, так как свободны от участия в интерпретации наблюдателя и ответчика. Чаще всего эти способы сбора данных являются дополнением к предыдущим способам. Архивные данные могут использоваться при предварительной диагностике, выделяя участки более конкретного и тщательного внимания, а также для подтверждения других данных. Например, если в результате анкетирования получены данные о неудовлетворенности работников, то снижение производительности станет подтверждением такой информации.

3.6. Использование собранной информации.

Основные характеристики обратной связи

Возможно, наиболее существенным моментом на этапе диагностики становится знакомство самой организации -клиента с собранной и обработанной экспертами информацией. Хотя в сборе данных могли принимать участие члены организации, эксперты ответственны за ее сбор и обработку. Должным образом проанализированная информация может оказать воздействие на процесс организационного развития только в случае использования ее при разработке планов развития организации.

Как показано на рисунке 3.4., успех обратной связи в значительной степени зависит от ее способности инициировать организационные действия и способствовать принятию необходимых решений.

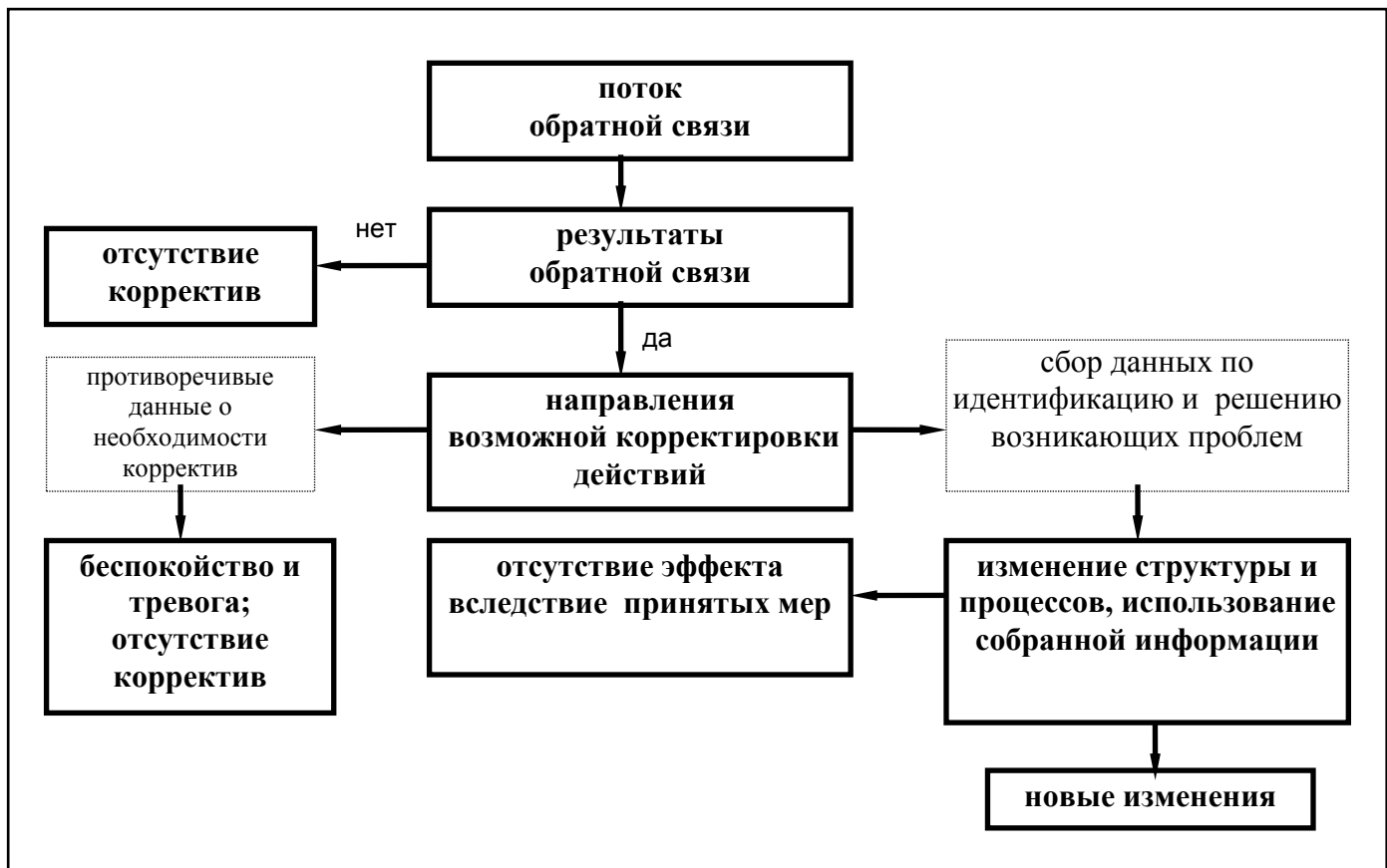


Рис. 3.4. Возможный эффект обратной связи

Помогает ли обратная связь организации, зависит от содержания данных и от процесса с которым она возвращается к членам организации. В результате диагностики организации собирается большое количество информации. Но фактически необходима клиенту лишь определенная часть. Если клиента познакомить со всей информацией, то у него может сложиться мнение, что изменения вообще невозможны. Он в ней «утонет». Поэтому устанавливаются дополнительные критерии, которые позволяют сегментировать собранные данные и выделить наиболее существенные и необходимые.

Характеристики потока обратной информации:

1. Уместность. Информация должна быть уместной, относящейся к делу.

Именно эта информация станет востребованной менеджерами, теми, кто

- руководит программой изменений. Поэтому участие менеджеров в сборе информации повышает долю действительно необходимой информации.
2. Информация должна быть понятной. Информация должна быть представлена в удобной форме, например, в виде графиков или схем.
 3. Она должна быть наглядной и быть связанной с реальными событиями в организации, предусматривать иллюстрацию посредством примеров.
 4. Поддающаяся проверке. Члены организации должны иметь возможность проверить информацию.
 5. Своевременность информации. Информация должна быть предоставлена членам организации сразу же после сбора и обработки. Иначе ее можно считать искаженной.
 6. Информация должна быть ограниченной в конкретные промежутки времени. Способности человека в восприятии информации могут быть ограничены, поэтому она «дозироваться».
 7. Информация должна быть существенной, и относиться к тем проблемам, которые действительно интересуют организацию.
 8. Информация должна быть относительна, отражать, например, опыт функционирования нескольких групп, что позволит выбрать оптимальный, наилучший вариант функционирования.
 9. Информация не должна нести в себе готовые решения. Это лишь стимул к будущим действиям.

Характеристики процесса обратной связи

Кроме характеристик самой информации, важны те процессы, с помощью которых информация возвращается к членам организации. Как правило, это встречи или ряд встреч, в течении которых данные обсуждались, принимались заключения и разрабатывались планы действий. Но поскольку члены организации иногда становились источниками весьма конфиденциальной информации, на такие встречи они приходят

обеспокоенными и следствием этого становится защитное поведение, отвергающее любую информацию. И наоборот, такие обсуждения могут стимулировать членов организации, поскольку являются источником давно необходимой информации.

Учитывая подобные проблемы, эксперты организационного проектирования должны управлять процессом предоставления обратной связи. Основная цель предоставления информации членам организации-обеспечение их ею, что ликвидирует сопротивление изменениям.

Характеристики успешного процесса обратной связи:

1. Побуждение к работе с информацией. Члены организации должны понимать, что доступ к информации влечет за собой определенные преимущества. Возможно, потребуется поддержка значимых в организации подразделений или людей, для работы, опираясь на данные, полученные в ходе диагностики предприятия.
2. Структура встреч. Встречи могут представлять собой хаос либо беспорядочное обсуждение. Должно осуществлять руководство подобными встречами, и руководство должен осуществлять эксперт.
3. Соответствующая посещаемость. Участвовать во встрече должны те, к кому адресована та или иная информация.
4. Соответствующие полномочия. Группа, которая представляет информацию, должна четко понимать, на каких изменениях стоит настаивать, а которые стоит лишь только рекомендовать. Если нет четких границ в совокупности изменений, то члены организации начинают колебаться относительно их реализации.
5. Осуществление помощи в процессе обсуждения. Поскольку подобная группа собирается первый раз, она не имеет практики функционирования. Естественно, если обсуждается отрицательная

информация существует естественная тенденция сопротивления ей и перехода на другие темы. Поэтому помощь эксперта и в этом случае необходима.

ГЛАВА 4. НАПРАВЛЕНИЯ ВОЗМОЖНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В РАМКАХ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

4.1. Возможные изменения в организации

Процесс организационных изменений, как правило, представляет собой последовательность действий, определенных событий в организации, ориентированных на повышение эффективности организации. Изменения, как правило, касаются функционирования определенных функциональных областей. На рисунке 4.1. представлены основные возможные изменения в рамках процесса организационного развития. Это планирование человеческих ресурсов, управление человеческими ресурсами, стратегические изменения, техноструктурные изменения.

Стратегические изменения в организации.

1. Всесторонние стратегические изменения. Стратегические изменения помогают членам организации сопоставить возможности внешней среды и возможности организации и определить стратегический ориентир.

2. Трансорганизационное развитие. Изменения помогают организациям принять участие в альянсах, партнерствах, совместных предприятиях

3. Слияния и поглощения компаний. Данные программы изменений помогают организациям разработать концепцию развития за счет расширения собственной деятельности путем объединения активов.

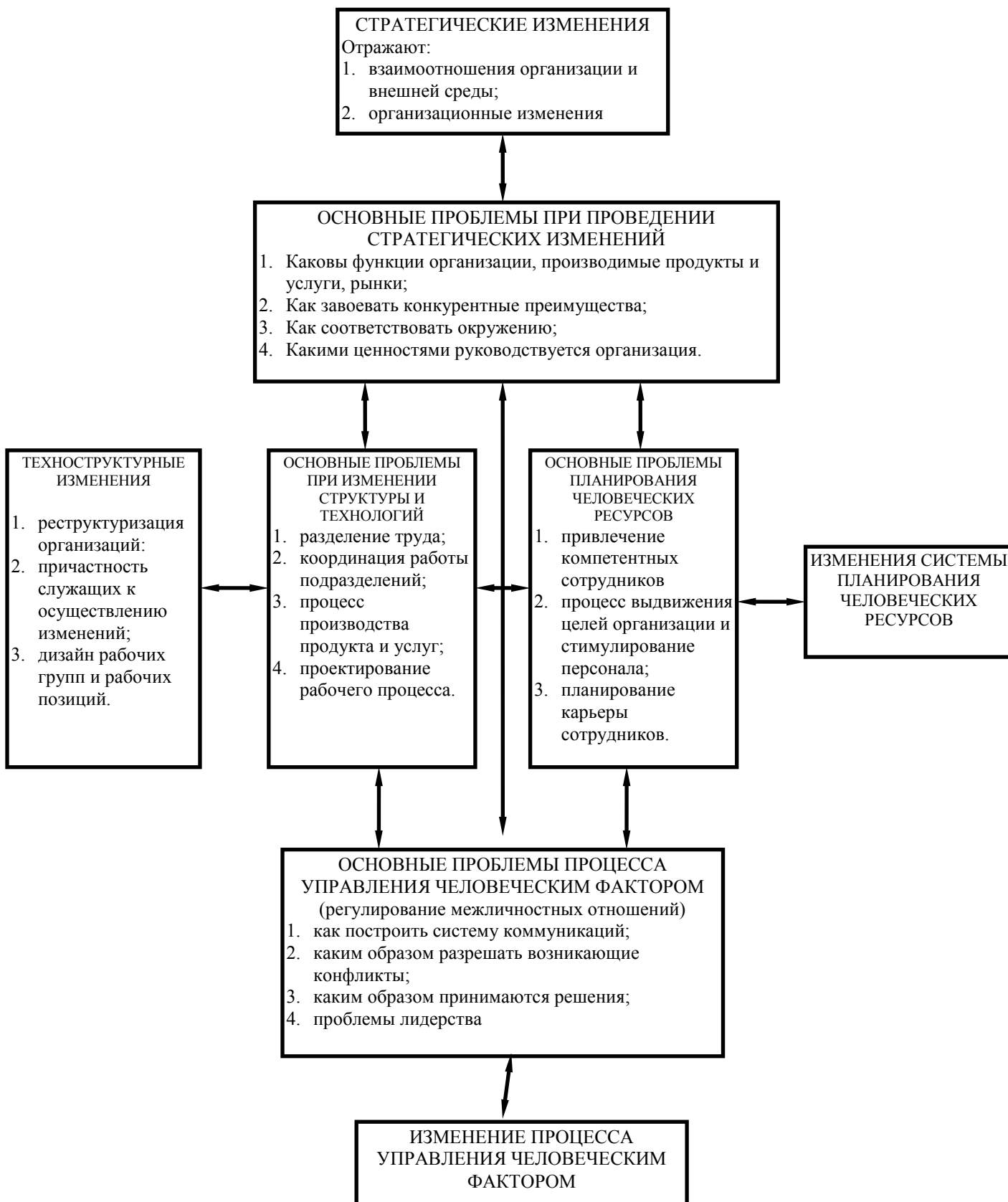


Рис. 4.1. Типы изменений и основные проблемы организации

4. Культурные изменения. Такие изменения помогают организациям сформировать культуру (поведение, ценности, доверие, нормы и процедуры), соответствующие избранной стратегии. Акцент сделан на формировании сильной культуры компании.

5. Организационное обучение и менеджмент знаний. Подобная программа изменений описывает два взаимосвязанных процесса: организационное обучение (способности организации использовать новые разработки), и менеджмент знаний (использование достижений науки с целью роста организационной эффективности).

Планирование человеческих ресурсов

Основная цель – обеспечение организации компетентными сотрудниками. Данная практика в себя включает исполнительный менеджмент (выдвижение целей, оценка исполнения, система вознаграждения), планирование карьеры, разнообразие в работе, изменение методов, которые традиционно ассоциировались с личной позицией в организации.

1. Формирование системы исполнительного менеджмента. Подобная программа изменений помогает индивидам и группам четко определить цели, систематически оценивать мероприятия по достижению, угрозы и возможности, поощрения к достижению. Менеджмент и подчиненные периодически встречаются для планирования работ, оценки результатов, решения проблем в достижении целей, поощрения за достижение.

2. Планирование карьеры. Подобные программы помогают персоналу определить свое место в организации и использовать возможности карьерного роста. Тем самым поддерживается качество рабочей жизни.

3. Диверсификация работы. Программы ориентированы на максимальное удовлетворение потребностей человека. Такие важные направления как рост числа женщин, этническое равенство, физическое и духовное развитие

человека при выполнении работы требует более гибкой политики со стороны менеджмента.

Управление человеческими ресурсами.

Затрагивает вопросы, прежде всего, групповой динамики и взаимоотношений между людьми. Изменения затрагивают ожидания человека, а организационная эффективность зависит от улучшения взаимосвязей между людьми и совершенствовании организационных процессов. Многие из изменений касаются решения внутри и межгрупповых конфликтов.

1. Консультирование. Этот процесс концентрирует внимание на межличностном общении и социальной динамике, возникающих в рабочих группах. Обычно, консультации помогают членам группы оценить возникающие процессы, разработать необходимые рекомендации в отношении таких проблем как конфликты, плохие коммуникации, неэффективность существующих норм поведения. Основная цель – помочь членам организации расширить знания и навыки в определении и решении возникающих проблем.

2. Формирование команд. Помогает рабочим группам стать более эффективными в достижении поставленных целей. Подобно процессу консультирования, формирование команд помогает членам группы оценить функциональные процессы и разработать инструментарий к решению возникающих проблем. Это позволит спроектировать рабочие процессы, включая оценку групповых заданий, распределение ролей.

3. Разрешение конфликтов. Акцент сделан на решении различного рода конфликтов среди людей или организационных подразделений. Решение межличностных конфликтов предполагает консультирование нацеленное на решение проблемы дисфункциональности взаимоотношений двух и более людей. Решение межгрупповых конфликтов предполагает консультанта, помогающего двум и более группам понять причину конфликта и выбрать наиболее разумное решение.

4. Участие в работе «больших групп». Подобного рода вмешательства ассоциируются с участием акционеров в общих собраниях с целью санкционирования наиболее значимых ценностей для организации, разработки нового инструментария в выполнении работы, четкого видения организации или решения жестко стоящих перед организацией проблем. Такие встречи наиболее значимы для организации, так как принимаемые решения наиболее объективны и судьбоносны для организации

Техноструктурные изменения

Техноструктурные изменения, как правило, затрагивают способы повышения производительности и организационной эффективности: вовлеченность сотрудников в процесс принятия решения, такие методы как проектирование позиций, группы или организации. Техноструктурные изменения отражаются в концепциях инжиниринга, социологии и психологии, изучении социотехнических систем и организационного дизайна. Техноструктурные изменения предполагают:

1. Структурный дизайн. Изменения нацелены на структурный дизайн, предполагающий отход от традиционных путей проектирования работы в пользу более интегрированной, гибкой форме (процессной или сетевой). Диагностика, в данном случае, включает определение наиболее соответствующей внешней среде, технологиям и возникшим условиям организационной структуры.

2. Уменьшение размеров организации. Изменения предполагают сокращение издержек и бюрократичности посредством уменьшения размеров организации через сокращение персонала, организационных изменений, аутсорсинга. Каждый из этих методов должен быть тщательно спланирован в соответствии с избранной стратегией.

3. Реинжиниринг. Это радикальные изменения рабочих процессов с целью создания тесной взаимосвязи и координации между различными видами работ. Процессы реинжиниринга чаще всего сопровождают появление новых технологий в производстве. Реинжиниринг нередко разрушителен, если игнорирует базовые принципы концепций организационного развития.

4.2. Распределение изменений по уровням организации

Функционирование организации можно проследить на различных уровнях. Некоторые изменения затрагивают лишь уровни группы или индивидуальный уровень, другие характерны для организации. В таблице 4.1. определен только основной уровень воздействия тех или иных изменений. Существует также и воздействие этих изменений на другие уровни. Но внимание экспертов должно быть обращено к конкретным организационным уровням.

Таблица 4.1. Распределение изменений по уровням организации

организационные процессы	Уровни организации		
	индивид.	групповой	организ.
1. Управление чел. ресурсами			
Внутренний консалтинг		X	
формирование команд		X	
разрешение конфликтов	X	X	X
участие в работе «больших групп»			X
2. Техноструктурные изменения			
структурный дизайн			X
уменьшение размеров организации			X
реинжиниринг		X	X
участие организаций в совместных проектах с другими организациями	X	X	X
дизайн рабочих позиций	X	X	
3. Планирование человеческих ресурсов			
исполнительный менеджмент	X	X	X
планирование и разработка системы карьерного роста	X		

Изменение работы по должности	x	x	
4. Стратегические изменения			
изменение стратегии развития			x
трансорганизационное развитие			x
слияние и поглощения			x
изменение корпоративной культуры			x
организационное обучение и менеджмент знаний		x	x

ГЛАВА 5. Управление изменениями в процессе организационного развития.

После того, как определены причины проблем и возможности будущего развития, члены организации начинают планировать и разрабатывать систему мер поддержки программы изменений. На рисунке 5.1. показаны основные мероприятия, способствующие эффективному управлению изменениями. Они перечислены в том порядке, который обычно выдерживается при реализации их на практике.

Каждое из перечисленных мер важно для управления изменениями. Хотя немногие исследования касались их вклада и оценки прямого влияния на эффективность изменений, они необходимы в реализации для повышения эффективности изменений.

5. 1. Мотивация изменений.

Организационные изменения - это движение от известного к неизведанному. Так как будущее неизвестно и может неблагоприятным образом воздействовать на уровень общепрофессиональной компетенции, ценности и способности, члены организации не стремятся поддерживать изменения, и только процесс принуждения может заставить их что-то сделать. Точно так же организации могут сомневаться относительно будущих выгод против стабильного, хоть и не значительного дохода. Как показано в таблице, мотивация изменений предполагает создание готовности к изменениям и преодоление сопротивления.

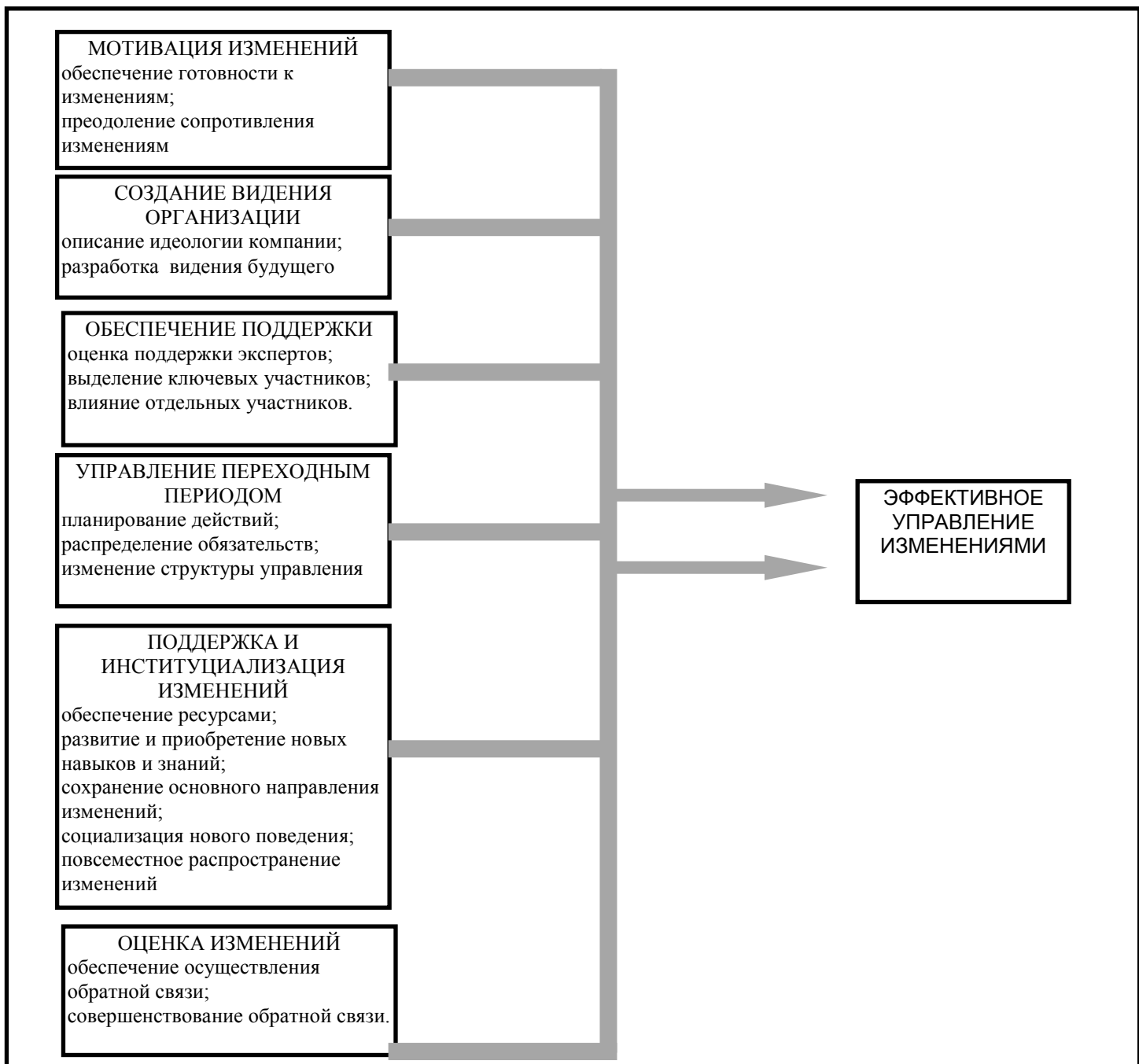


Рис. 5.1. Действия, способствующие эффективному управлению изменениями

А. Создание готовности к изменениям. Одна из наиболее значимых аксиом организационного развития - это то, что готовность персонала к изменениям зависит от создания чувства необходимости в изменениях. Чувство дискомфорта настоящим положением мотивирует персонал к использованию новых технологий, процессов, стилей поведения. Создание чувства

неудовлетворенности может быть затруднено, поскольку любому, кто пробовал похудеть или бросить курить, известно как трудно изменить привычное состояние. Персонал и организация должны испытывать чувство глубокого дискомфорта, прежде чем станут предпринимать какие-то действия. Существует три основных метода, инициирующих чувство неудовлетворенности текущим состоянием организации.

1. Повышение чувствительности организаций к давлению изменений. Давление изменений возникает как во внешней, так и во внутренней среде. Современные организации оказываются перед беспрецедентным воздействием со стороны внешней среды, вынуждены менять себя, учитывая жесткую конкуренцию на международных рынках. Внутреннее воздействие включает новое лидерство, плохое качество изделий, высокие издержки производства, чрезмерный показатель абсентеизма. Описанные воздействия могут играть роль спускового механизма, однако организация должна быть чувствительна к ним. Возникает понятие порога чувствительности. Многие организации определяют порог чувствительности слишком высоко и пренебрегают едва заметным давлением внешней и внутренней среды. Тем самым проблемы достигают чудовищного размера. Организации могут снизить порог чувствительности путем поощрения руководителей к формированию защиты, наращиванию «внешних сетей», включающих персонал и организации с различными перспективами и взглядами на развитие, посещая другие организации, подтверждающие необходимость изменений; используя стандарты выполнения работ, разработанных конкурентами.

2. Показать несоответствие между текущим и желаемым состоянием организации. Этот метод касается сбора и представления информации относительно будущих выгод вследствие реализации изменений. Существенное несоответствие между фактическим и желаемым состоянием может мотивировать членов организации к активным действиям. Как было показано,

основная цель процесса диагностики организации это создание обратной связи, что побуждает к действию членов организации.

3. Озвучивание возможного позитива от программы изменений. Члены организации неизменно ждут определенных результатов в результате изменений. Ожидания побуждают человека к действию. Когда члены организации ориентированы на успех, они неизменно будут чувствовать больше ответственности и вкладывать больше сил в программу изменений.

В. Преодоление сопротивления изменениям

Под сопротивлением понимается многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений. Сопротивление появляется всегда в ответ на любые изменения. В процессе изменений имеют место отсрочки начала процесса изменений; непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют изменения и увеличивают расходы по сравнению с запланированными; попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел. После того как изменения все же были осуществлены, отмечается характерное отставание в получении результатов от них. Изменения медленно приносят ожидавшиеся плоды; в организации отмечаются попытки отнести эффект, полученный от изменений, на счет ранее существовавших порядков.

Основные виды сопротивления представлены на рисунке 5.2.

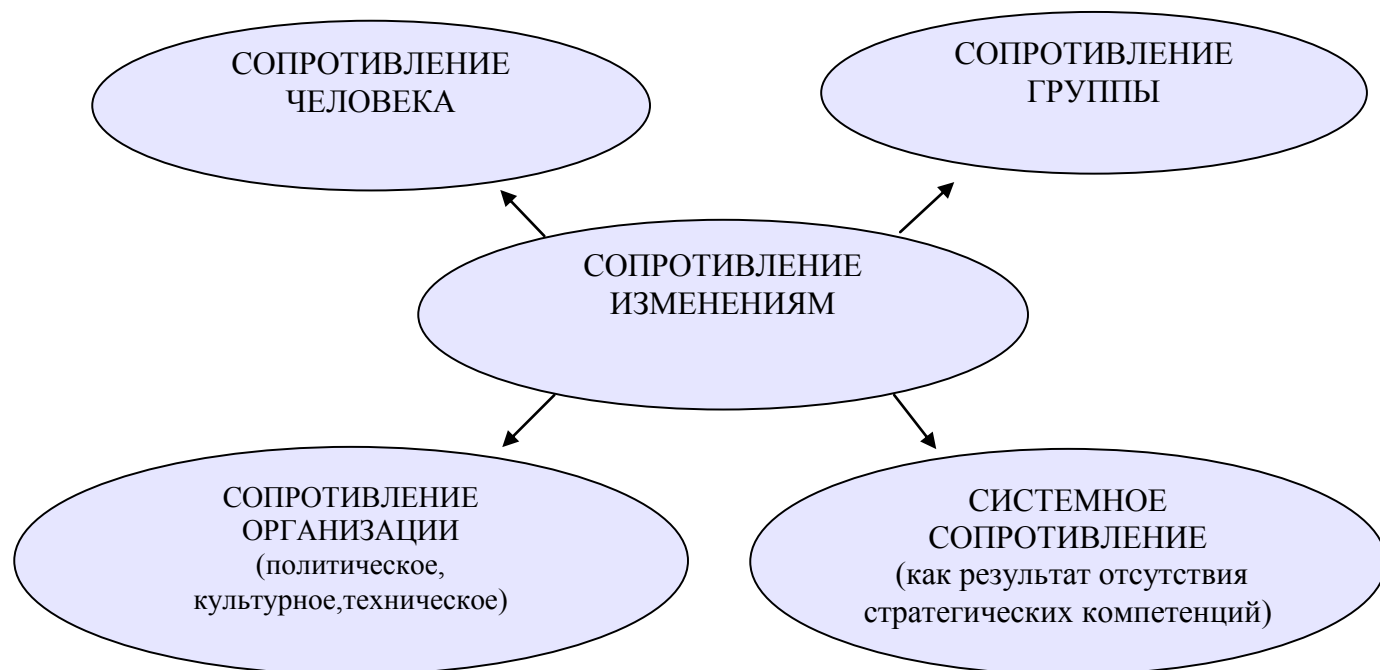


Рис. 5.2. Виды сопротивления изменениям

Изменение может вызвать значительное сопротивление персонала и организации, что делает трудным, и даже, практически невозможным осуществление организационных изменений. На уровне отдельного человека, изменения могут вызвать значительные беспокойства в решении даже более или менее известных проблем, не говоря уже о будущем. Человек испытывает сомнение относительно того, насколько его навыки и опыт будут оценены в будущем, или смогут ли они овладеть той сложной системой знаний, которая необходима для нового качества организации.

На уровне организации сопротивления могут быть:

-технические сопротивления, источником которых становится приверженность прежним процедурам и оценка капиталовложений, сделанных в прошлом в статус-кво организации.

-политические сопротивления, которые могут возникнуть, когда

организационные изменения угрожают крупным собственникам или высшему менеджменту, и ставит под сомнение ранее принятые решения.

-культурное сопротивление вызвано теми процедурами и нормами, которые усиливают статус-кво организации

Групповое сопротивление. Групповая реакция и влияние группы существуют наряду с индивидуальным. Их характеризует стабильность и постоянство в гораздо большей мере, чем индивидов. Намного легче отодвинуть в сторону одного человека, когда он стоит на пути прогресса, чем изменить культуру и структуру группы или лишить ее влияния.

Социологическая литература и практический опыт показывают, что группы руководителей, имеющие общие задачи и обязанности, вырабатывают через определенный промежуток времени одинаковые взгляды и поведение. Они устанавливают критерии и нормы, оправдывающие определенный тип поведения и осуждающие иной. В группах складывается точка зрения на то, какая информация относится к общей задаче, а какая не относится к делу. Например, в деловых фирмах существовала долгая традиция, что политические и социальные явления не должны интересовать управляющих, поскольку «дело всех дел есть бизнес».

Сила сопротивления, оказываемая группой, пропорциональна характеру и масштабу угрозы ее власти, степени, с которой возникающие изменения нарушают признанные ими ценности и нормы, их соответствию информации, расцениваемой как имеющей отношение к делу, а также тому, отличается ли предлагаемая модель реальности от той, которой придерживается данная группа.

Причины сопротивления можно проследить по реакции отдельных лиц, а также по совместным действиям групп индивидов. Известно, что человек сопротивляется изменениям тогда, когда он не чувствует себя в безопасности.

Можно выделить следующие **причины сопротивления персонала** изменения:

1. боязнь потери достигнутого социального статуса в организации

2. нежелание расходовать силы на переобучение
3. нежелание приспособливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе
4. стремление сохранить привычные социальные связи
5. боязнь, что новая социальная обстановка приведет к меньшему удовлетворению работ
6. неприязнь к внешнему вмешательству и лицам, осуществляющим нововведения
7. недовольство слабостью личного участия
8. уверенность в том, что любые изменения выгодны компании, а не работникам
9. боязнь безработицы
10. боязнь сокращения рабочего дня и, как следствие, заработка

Готовность коллектива к стратегическим изменениям обуславливается, с одной стороны, отношением работников к изменениям, а с другой - уровнем их профессиональной компетенции. Выделяют 4 основные ситуации, в которых оказывается организация (таблица 5.1.)

Таблица 5.1. Типичное поведение персонала в процессе изменений.

	умеет работать в новых условиях	не умеет работать в новых условиях
желает работать в новых условиях	Организация, имеющая такую кадровую ситуацию отличает высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность.. Но для нее характерны ценностные конфликты. В коллективе обострено отношение к профессионализму руководителя. Высок риск ценностных расхождений, которые могут быть замаскированы готовностью к изменениям. От руководителя требуется умение сформулировать образ будущего и приемлемые для коллектива цели.	В такой организации на первый план выступают функционально-ролевые конфликты. Задача руководителя: организовать процесс повышения профессиональной компетентности работников. Другой источник проблем- трудности с освоением материала. Здесь приемлемо инструктирование и консультирование работников профессионалами.
не желает работать в новых условиях	на первый план в такой организации выступают ориентационные конфликты. Задача руководителя повысить уровень мотивации работников	В такой организации на первое место выходят коммуникативные конфликты. В этом случае руководитель становится «мишенью» для работников предприятия. Прибегать одновременно к повышению мотивации работников и их профессионального уровня.

Существует три основные стратегии для преодоления сопротивлений.

1. Поддержка. Первый шаг в преодолении сопротивления в организации – понять, каким образом человек реагирует на изменение и рассмотреть практику преодоления сопротивления. Данная стратегия поможет выделить тех, кто испытывает значительные проблемы в восприятии изменений, не понимая их природу и не способных решить вставшие перед ними вопросы. Такое положение требует отложить момент начала действий и посмотреть на ситуации с разных сторон. Когда люди чувствуют, что те, кто несет прямую ответственность за программу изменений и осуществляет общее руководство заинтересованы состоянием и чувствами непосредственных участников, они не прибегают уже к системе защитных механизмов в том объеме, если бы ситуация была обратная. Такие более открытые взаимоотношения не только обеспечивает необходимой информации о сопротивлениях, но и формирует более объективный взгляд на решение проблемы сопротивлений.

2. Коммуникации. Персонал сопротивляется изменениям в случае, если они уверены в негативности последствий. Отсутствие адекватной информации, болтовня и слухи добавляют беспокойства. Эффективные коммуникации и достоверная информация о вероятных результатах может ослабить степень опасения сотрудников. Это поможет полноценно подготовиться к программе изменений. Однако система коммуникаций – один из наиболее проблематичных моментов при осуществлении изменений. Члены организации постоянно получают информацию о текущих процессах. Менеджеры и эксперты организационного развития должны серьезно продумать вопрос адаптации в таком потоке информации. Можно изменить механизм предоставления информации, сделать его более ярко выраженным

3. Участие в изменениях. Одна из самых старых и наиболее эффективных стратегий для преодоления сопротивления - вовлечь членов организации непосредственно в процесс планирования и осуществления изменений. Участие может привести и к проектированию высококачественных изменений помимо непосредственного преодоления им. Члены организации могут быть источником разнообразной информации и идей. Они могут фиксировать ловушки и барьеры при выполнении программы изменений. Вовлечение в планирование изменений увеличивает вероятность того, что интересы и потребности членов организации максимально представлены в программе изменений. Поэтому потенциальные участники будут стремиться участвовать в программе изменений. Кроме того, для тех, у кого потребность в причастности ярко выражена, акт участия непосредственно может мотивировать к большим усилиям в работе.

Таблица 5.2. Способы преодоления сопротивлений организационным изменениям.

способы	предпосылки	преимущества	недостатки
обучение и предоставление информации	недостаток информации, недостоверная информация или неправильная ее интерпретация	при убежденности сотрудников в необходимости изменений они активно участвуют в преобразованиях	требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников
привлечение к участию в проекте	дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им	участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют необходимую информацию для планирования изменений.	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
стимулирование и поддержка	сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей организации	требует много времени а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
переговоры и соглашения	сопротивление групп в руководстве предприятия, опасющихся потерять свои привилегии в результате изменений	предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
кадровые перестановки и назначения	несостоятельность других способов влияния или недопустимо высокие затраты по ним	сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц

Помимо вышеперечисленных видов сопротивления выделяют **системное сопротивление**. В любой организации осуществляют два различных и дополняющих друг друга вида деятельности. Чтобы иметь текущий доход и существовать в течение некоторого, хотя бы небольшого, периода времени, организация должна производить продукцию и предоставлять услуги клиентам. Эту деятельность, направленную на обеспечение текущей и перспективной прибыльности в избранной сфере производства, мы называем текущей.

По мере роста внимания к стратегии значимость производственных проблем не уменьшалась. Напротив, обострение конкуренции и появление рынков глобального масштаба сделали их еще более значимыми и сложными. Поэтому суммарная загруженность управляющих быстро возрастала.

Всякий раз, когда стратегия требовала новой технологии, маркетинга или «ноу-хау», потребности в увеличении производственно-хозяйственного или научно-технического потенциала удовлетворялись. Но любопытно и то, что потребностями в увеличении управленческого потенциала пренебрегали и возрастающий объем стратегической работы сваливали на плечи управляющих производством, создавая тем самым перегрузки в системе управления. Это и получило название системного сопротивления.

Это было столь типичным явлением, что Герберт Саймон, один из величайших исследователей поведения организаций, даже сформулировал закон планирования Грешема, который гласит, что обыденная, повторяющаяся, знакомая с давних пор текущая операционная деятельность стремится вытеснить новую, эпизодическую стратегическую деятельность.

В конечном счете, недостаток управленческого потенциала для решения стратегических задач, как и следовало ожидать сказался на результатах. Крайние сроки были забыты, плановики, занятые стратегическими вопросами, «изобрели»

«усталость от планирования», реализация стратегических проектов безнадежно отставала от планов, а внеплановые расходы были списаны и забыты.

Таким образом, сопротивление в системе (организации) возникает из-за перегрузок стратегического характера. Всякий раз, когда внимание управляющих разрывается между текущей операционной деятельностью и решением стратегической задачи, первая всегда вытесняет вторую. Поэтому в любой конкретный момент сопротивление системы будет зависеть от разности между имеющимся и необходимым для решения стратегической задачи потенциалом. Всякий раз, когда происходит значительное увеличение стратегического бюджета, не сопровождающегося численным увеличением управляющих, стратегические перегрузки приводят к отсрочкам, перерасходу средств и срыву стратегических программ.

5. 2. Создание видения организации

Второй вид деятельности при продвижении и управлении изменениями в организации - это создание видения того, чем должна быть организация и какой ее хотят видеть члены организации. Это один из наиболее популярных методов в общей практике управления изменениями. Видение организации описывает основные цели и ценности организации, которые приведут организацию к желаемому состоянию. Это способствует более взвешенному руководству по планированию, осуществлению и оценки организационных изменений. Видение организации может активно побуждать членов организации к активным действиям и служить неотразимым объяснением тому, почему изменения необходимы и стоят стольких усилий. Однако оно может и активно побуждать к действиям по достижению того, что нельзя достигнуть.

Создание видения организации является ключевым моментом при осуществлении руководства. Лидеры организации или отдельных подразделений ответственны за эффективность функционирования компании, поэтому они

должны играть активную роль в описании желаемого будущего и создании обязательств для его достижения. Во многих случаях, лидеры поощряют сторонне участие при формулировке будущего, чем расширяют поддержку самого процесса проведения изменений. Описание будущего не маловажно для небольших подразделений, которые будут также принимать участие в программе изменений. На более низких организационных уровнях существует достаточно возможностей привлечь служащих в процесс создания видения организации.

Создание видения организации существенно опирается на ценности и предпочтения членов коллектива по поводу того, что должна собой представлять организация и как она должна функционировать. Предполагаемое будущее отражает идеальное представление персонала о том, что должно быть. К сожалению «мечтатели» часто препятствуют развитию организации, поскольку процесс творчества и фантазии находится в противоречии с рациональными, аналитическими методами. Следовательно возникает проблема соотношения рационализма и творчества.

Исследования свидетельствуют о том, что создание видения организации предполагает 1. Относительно устойчивую идеологию, которая описывает основные цели и ценности организации. 2. Предполагаемое будущее со смелыми целями и ярким описанием желаемого состояния, которое отражает определенные изменения.

Описание идеологии компании. Фундаментальной основой формирования видения организации становится описание идеологии компании. Она описывает основные ценности и цель организации и относительно устойчива во времени. Основные ценности представлены тремя – пятью основными принципами, которые проверены временем и наилучшим образом поддерживают организацию. Несмотря на то, что видение организации последовательно описывает будущее, оно должно отражать историческую ретроспективу, подлинные, наиболее значимые ценности и принципы, которые будут гидом компании на протяжении

длительного времени. Основные ценности это не «espoused values», «ценности навеки», это “values in use”, то, что постоянно информирует членов организации о важности определенных ситуаций, процессов в организации.

Организационные ценности компании становятся основными факторами последующего роста, факторами морального стимулирования персонала к эффективному выполнению работы каждый день. Однако основная цель компании не отражает стратегию ее развития. Цель описывает, почему организация существует; стратегия описывает, как может быть достигнута цель. Организации часто создают слоган или метафору, которые охватывают реальные причины того, почему она в бизнесе.

Реальная власть организационной идеологии заключается в ее неизменности с течением времени и тех возможностей, которая она предоставляет организации при реализации ее потенциала. Основные ценности и цель компании служат путеводителем для компании, позволяют выработать компетентное решение относительно стратегии развития компании, которое будет соответствовать ее возможностям. Представляемое будущее может оказаться эмоционально подвластным и привязанным мнению членов организации только в случае, если оно соотносится с основными ценностями и целью организации.

Проектирование будущего. Ключевая идеология служит содержательной основой для проектирования будущего состояния. В отличие от ценностей и целей компании, которые доказали свою эффективность и должны быть, в некотором роде, обнаружены исходя из прошлого опыта функционирования компания, будущее компании – это специфика, которая будет отличать проект развития одной компании от проекта развития другой, и это то, что действительно должно быть создано с нуля. Варианты будущего будут зависеть от сложности и масштабности изменений вокруг. Будущее, как правило, включает в себя следующие элементы:

1. **Четко определенные результаты работы**, которые компания или подразделения хотят достичь. Результаты могут быть зафиксированы в виде конкретных целей процесса изменений в организации или стандарта оценки их эффективности.

2. **Желаемое будущее состояние**. Отражает то, как компания должны выглядеть для того, чтобы добиться намеченных результатов. Эта позиция должна быть прописана достаточно привлекательно для того, чтобы мотивировать персонал к действию. Детально описанные организационные характеристики могут способствовать реальным изменениям в компании. Этот аспект в создании видения компании наиболее захватывающий и увлекательный, направленный на поиск общей зарисовки, которая подчинит себе поведение членов организации и станет руководством к действию.

5.3. Обеспечение поддержки

С точки зрения перспектив существования, организация может быть рассмотрена как свободно структурированная совокупность людей или рабочих групп, имеющих различные предпочтения и интересы. Попытки изменить организацию часто приводят к нарушению баланса власти между подразделениями, что заканчивается конфликтами и агрессией. Персонал и подразделения обеспокоены тем, как изменения влияют на распределения власти. Многие теряют власти, а другие обретают ее. Таким образом, те, кому изменения угрожают потерей власти, начинают обороняться и поддерживать статус кво. Они оправдывают свое мнение тем, что изменения в организации ни к чему не приведут и они слишком малозначительны для того, чтобы заниматься ими. С другой стороны, те, кто имеет реальный выигрыш в распределении власти при изменениях, будут поддерживать их. Следовательно, существенные

организационные изменения часто сопровождаются конфликтами интересов, искажением информации и политическими беспорядками и хаосом.

Методы управления динамикой организационных изменений связаны с современными тенденциями организационного развития. Традиционно, теории организационного развития не придавали значения политическим следствиям изменений в организации благодаря гуманистической основе подобных теорий и практически равномерному распределению власти между элементами организации. Сегодня значительное внимание уделяется фактору власти и политической активности, тому каким образом эти параметры могут отразиться на стратегических изменениях, затрагивающих основные элементы организации.

Оценка поддержки экспертов. Основная задача при обеспечении поддержки заключается в оценке источников власти. Таким источником может стать лидер организации или подразделения участвующий в изменениях, эксперт организационного развития в случае, если компании необходима профессиональная помощь. Для оценки их потенциала власти рассматривается степень влияния на других при поддержке изменений и область такого воздействия.

Традиционно выделяется три ключевых источника личной власти в организации (в дополнении к формальной власти): знания, личные качества и поддержка других. Знания как источник власти позволяет оценивать поведение людей и контролировать основные процессы в организации, в том числе, информационные потоки. Эксперты организационного развития традиционно обладают таким источником власти благодаря своей специализации и квалификации. Личные качества становятся источником власти благодаря некоторой харизме, репутации и способности вызывать доверие. Харизматический лидер может вдохновить к действию, здесь речь идет о таких понятиях как преданность и энтузиазм. Эксперты организационного развития с сильной репутацией и способностью вызывать доверие могут иметь значительную власть в

течении всего периода организационных изменений. Поддержка других способствует увеличению доли власти обеспечивая доступ к дополнительным ресурсам и информации. Например, часто возникают ситуации, когда руководители подразделений обращаются к своим неформальным связям с целью поддержки собственного мнения и собственного я.

Выделение ключевых участников. Оценив основные источники власти, мы можем выделить основные группы заинтересованных лиц в процессе изменений с характерными им интересами. Такими являются: штатный персонал, различные объединения, руководители подразделений и топ-менеджмент. Эти ключевые участники могут либо поддерживать, либо сопротивляться изменениям. Это очень важно для всеобъемлющей поддержки с целью минимизации рисков, блокирующих изменения. Определяя ключевых участников, мы можем начать с самого простого вопроса: «Кто теряет и кто выигрывает в процессе изменений.» Многих из участников выявляют благодаря составлению схемы взаимоотношений и взаимовлияния. Своеобразная карта отражает взаимоотношения между участниками процесса изменений и интересы участников.

Влияние отдельных участников. Этот момент подразумевает повышение поддержки со стороны ключевых участников для мотивации основной массы участников. Существует три основные стратегии использования власти во влиянии на других: игра на равных, использование социальных рычагов и стратегия «обойти структуру». На рисунке 5.3. показана взаимосвязь стратегий власти с источниками власти.

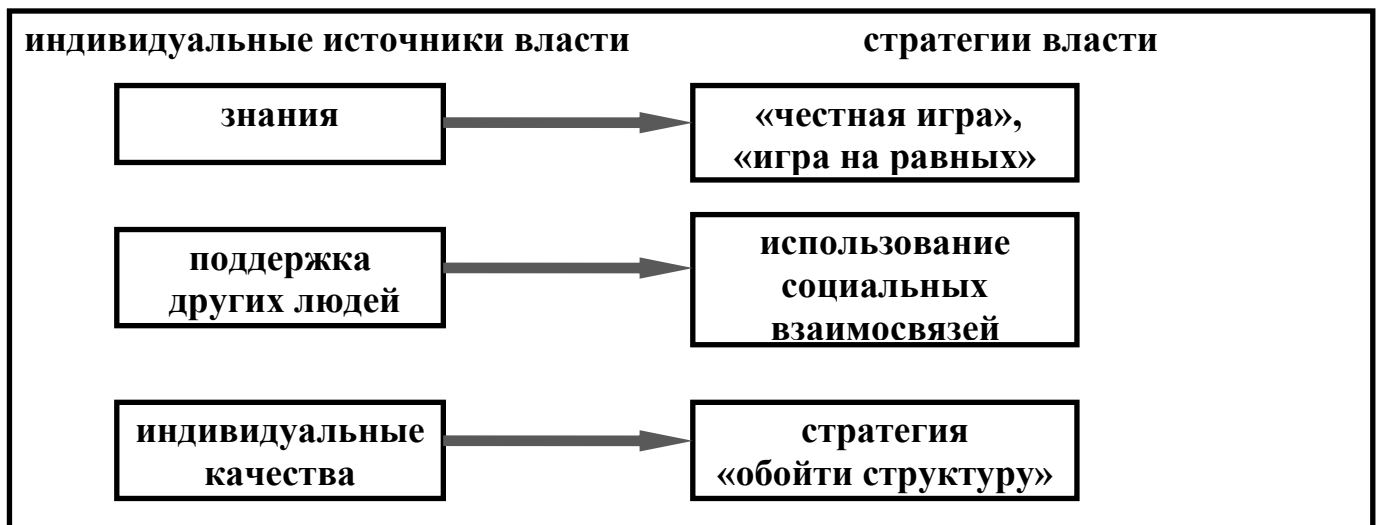


Рис.5.3. Источники и стратегии власти в процессе организационного развития

Стратегия честной игры последовательно и широко применима. Она подразумевает определение потребностей участников и того, каким образом они могут быть удовлетворены в процессе изменений. Такая взаимосвязь основана на предпосылке, что информация и знания могут убедить людей в необходимости и направленности изменений. Успех такой стратегии зависит от уровня осведомленности относительно происходящего. Руководители должны иметь опыт и информацию для того, чтобы убедить участников в том, что изменения - путь к удовлетворению их потребностей. Так обработка предварительной информации о деятельности компании может убедить сотрудников в наличии проблем, а система тестирования сотрудников может свидетельствовать о конкретных из них.

Вторая стратегия, использование социальных взаимосвязей, предполагает формирование альянса, в который входят обладатели значительного объема власти и те, кто принимает ключевые решения. При этой стратегии, участники изменений используют свои социальные взаимосвязи с целью обеспечения поддержки, а основным источником власти становится поддержка других людей. Кроме того, в процессе изменений при формировании коалиции вероятность

соотношения интересов различных участников наиболее вероятна. Не исключается использование неформальных связей для решения сложных проблем.

Стратегия власти «обойти структуру» предполагает целенаправленный обман структуры и устоявшихся процедур для реализации изменений. Формализм организационных структур может быть препятствием изменениям, и обойти их иногда проще и менее затратно, чем сломать. Многие личные качества помогают легитимно обойти недостатки самой системы и снизить вероятность ответного противодействия системы. Тем не менее, те компании, которые прибегают к данной стратегии, не застрахованы от некоторой недобросовестности сотрудников.

5.4. Управление переходным периодом

Осуществляемые организационные изменения подразумевают постепенный переход от текущего состояния организации к желаемому. Такой переход не происходит немедленно, как показано на рисунке 7.3., существует переходное состояние, в течение которого организация учится выполнять некоторые условия для того, чтобы достигнуть желаемого. Переходное состояние может существенно отличаться от будущего, желаемого состояния организации, что может потребовать специальных навыков управления и действий. Они выделили три основных момента, которым должно быть уделено внимание в переходный период: планирование действий, распределение обязанностей, изменение структуры управления.



Рис.5.4. Организационные изменения - переходное состояние

Планирование действий включает определение основного направления изменений, создание «карты изменений», инициируя действия, которые должны произойти для успеха переходного периода. Планирование действий должно быть четко регламентировано, иметь ориентиры во времени, подразумевать выполнение конкретных задач и сонаправить их выполнение в соответствии с программой изменений. Планирование действий в переходный период должно быть санкционировано топ- менеджментом, быть экономически эффективным и быть адаптированным как к программе изменений, так и тому, что уже было достигнуто.

Часто прослеживается четкая взаимосвязь между тем, что должно быть достигнуто в переходный период, и тем, что планирует получить компания по результатам программы изменений. Так, если цель состоит в изменении совокупности процессов в компании, то в переходный период важным становится создание и совершенствование работы команд, которые работают над изменением этих процессов. «Промежуточные цели» более четки и деталей, чем общая концепция будущего, поэтому они подразумевают более конкретные и управляемые действия, которые, возможно уже прошли апробирование в других компаниях. Кроме того, выработка промежуточных целей ориентирует сам персонал в том, что происходит, снижает неопределенность будущего.

Распределение обязанностей подразумевает определение ключевых участников и групп, необходимых для процесса изменений и разработка стратегии их поддержки самой программы. Таким образом, мы влияем на степень политической поддержки.

Создание альтернативной структуры управления. Поскольку организационные изменения весьма неясны и требуют определения конкретных моментов, структура управления должна способствовать решению этой задачи и, в некотором роде, должны быть скорректирована. Структура должна включать тех, кто обладает властью над ключевыми ресурсами, тех, кого уважают, а также

потенциальных защитников программы изменений и людей, имеющих навыки регулирования межличностных отношений. Альтернативная структура управления включает следующих лиц:

- ключевого руководителя программы изменений;
- проектного руководителя в роли основного координатора;
- руководителей подразделений, активно участвующих в реализуемом проекте;
- определенную группу профессионалов;
- настоящих лидеров, которым доверяет значительная часть персонала;
- тех, кто находится на «перекрестке» отношений между различными подразделениями и различными уровнями организации;
- «кухонный кабинет», с членами которого предпочитает советоваться ключевой руководитель.

5.5. Поддержка и институализация изменений.

Очень часто усилия по проведению изменений могут быть растрчены не по назначению, направлены на устранение повседневных проблем без использования новых методик и способов поддержки. Сотрудники компании возвращаются к тому известному и привычному, что доказало неоднократно эффективность и не требует значительных усилий. Тем не менее, основной целью становится институализация изменений, когда изменения становятся неотъемлемой частью организации при нормальном, ежедневном функционировании. Наличие изменений, в этом случае, не зависит от мнения отдельно взятого человека, они становятся неотъемлемой частью организационной культуры. Это означает, что многочисленные другие нормы не противоречат нововведениям.

Каким образом изменения поддерживаются в компании, не получило широкого рассмотрения в литературе, посвященной проблематике организационного развития. Даже вопросы общего качества систем управления,

организационного научения, интеграции стратегических изменений, самопроектирования изменений направлены на усиление способности организации к процессу проведения изменений. Тем не менее, существуют пять основных способов поддержки и институализации изменений: обеспечение программы изменений ресурсами; развитие и приобретение новых навыков и знаний; сохранение основного направления изменений; социализация нового поведения; повсеместное распространение изменений.

Обеспечение программы изменений ресурсами. Осуществление изменений требует дополнительных финансовых и человеческих ресурсов, особенно если организация сталкивается с большим количеством повседневных проблем. Эти ресурсы необходимы для осуществления дополнительного обучения, консультаций, сбора данных и их обработки, проведения командных обсуждений. Кроме того, в течении переходного периода происходит практически дублирование ресурсов. Организации могут недооценивать серьезность требований в дополнительных ресурсах в процессе изменений. Некоторые изменения требуют значительного времени и энергии, а также помощи экспертов. Составление «бюджета изменений» подразумевает включение в общий бюджет средств, необходимых для обучения, оценки изменений и внесения корректировки программы. Чем меньше возможности компании в планировании бюджета, тем меньше вероятность их осуществления.

Помимо финансового бюджета требуется дополнительная поддержка. Изменения могут быть достаточно напряженными и трудными для различных сторон, участвующих в изменениях. Часто важна эмоциональная поддержка, которой стороны и не получают. Помочь им справиться с возникающими напряженностью и отчужденностью от самого процесса поможет создание их собственной системы поддержки. Создание собственного «банка решений» и частых обсуждений происходящего. Психологических консультантов часто называют «теневыми консультантами». Многие компании создают внутренние

сети поддержки тех, кто участвуют в изменениях.

Развитие и приобретение новых навыков и знаний. Изменения требуют новых знаний, навыков и поведения от членов организации. В многих случаях они не могут быть осуществлены, так как компетенция сотрудников ниже требуемого уровня. Часто необходимы знания относительно новых стилей поведения или способов принятия решений. Участники изменений должны иметь гарантии обучения этим вопросам. Должен быть хотя бы минимум: традиционные программы обучения, обмен мастерством, методы коучинга, экспериментальное обучение.

Часто люди что-то делают для того, чтобы получить некоторое вознаграждение. Следовательно, одним из наиболее эффективных способов поддержки изменений это инициировать любым путем необходимое поведение участников изменений. А добиться этого можно путем установления взаимосвязи формального вознаграждения с желаемым поведением. Помимо финансового поощрения, важны признание, одобрение и похвала. Кроме того, для каждого человека характерна концепция внутреннего поощрения, то, что важно только для него. Достигнув внутреннего комфорта, любой человек будет значительно более активным в своей деятельности.

Сохранение основного направления изменений. Если организация изменяется слишком быстро и организационные изменения достаточно разносторонни, то они могут быть не реализованы. Существуют две основные причины, по которой менеджеры не могут до конца придерживаться основной идеи изменений. Во-первых, многие менеджеры не в состоянии предвидеть возникающую вероятность снижения производительности и степени удовлетворения потребностей в результате осуществления программы изменений. Членам организации необходимо время для адаптации, развития и изучения новых стилей поведения; они не бросают старых, изученных и проверенных методов работы, тем самым отторгая новое в организации. Кроме того, такие

сопровожающие процессы как обучение, дополнительные обсуждения, консультации, это, кроме всего прочего, дополнительные расходы. Как только речь заходит о краткосрочном снижении эффективности работы организации, вновь внедряемые проекты могут оказаться заброшенными. Необходимы терпение и доверие при диагностике и осуществлении изменений.

Кроме того, многие менеджеры не остаются сконцентрированными на изменениях, потому что преследуют реализацию большей и наиболее абстрактной идеи. Может появиться некоторый цинизм в реализации конкретных действий, сопутствующих программе изменений. В результате, члены организации обеспечивают только кажущуюся поддержку изменениям. Успех организационного развития требует постоянного лидерства, которое принимает во внимание любую мелочь.

Социализация нового поведения. Этот момент предполагает распространение информации о предпочтениях и ценностях, которые сопровождали недавно произошедшие изменения. Так как осуществление изменений предполагает значительные нововведения и экспериментирование, необходим непрерывный процесс социализации для создания некоторого постоянства в организации.

Члены организации должны сконцентрировать внимание на эволюционирующей природе изменений и их продолжительности, и донести данную информацию до большинства сотрудников, особенно до новых членов организации. Передача информации способствует неоднократной проверке избранных норм и ценностей, лежащих в основе программы изменений.

Повсеместное распространение изменений. Распространение изменений облегчает институализацию, обеспечивая более фундаментальную организационную основу для закрепления нового поведения. В частности, наиболее важен этот процесс в крупных организациях, потому что изменения в

отдельно взятых подразделениях не в состоянии противостоять старым устоям и принципам. В больших организациях происходит некоторое давление на саму цель изменений, инициируя возврат к старому.

Повсеместное распространение изменений сокращает влияние «контрстратегии». Обеспечивая хотя бы нормативное согласие. Кроме того, это способствует укреплению психологического обязательства других подразделений перед изменениями в организации.

5.6. Оценка изменений.

Оценка подразумевает выявление отклонений в выполнении программы изменений. Менеджеры, инвестируя ресурсы в проекты организационного развития, ответственны за результаты, выраженные в твердых экономических показателях. Шаг за шагом менеджерам необходимы результаты оценки программ изменений, для того, чтобы принять решения об их продолжении или корректировки. Существует два основных способа оценки организационного развития: оценка осуществления и оценка влияния программы изменений.

Большинство подходов к проблеме оценки изменений касаются уже результата. Обычно существует убеждение, что необходимо оценить, прежде всего, эффект, который производит изменение. Например, программа обогащения рабочих функций будет приводить к большему удовлетворению работника.

Этот способ оценки лишь частично правилен. Большинство изменений требуют существенной корректировки в поведении и способе мышления. Осуществление таких изменений предполагает значительного изучения и практической проверки, поэтому необходима оценка как результата, так и процесса выполнения. Оба способа оценки обеспечивают членов организации информацией о возможности дополнительных действий и способствуют их корректировки. На рисунке 5.5. показаны два основных направления обратной связи.

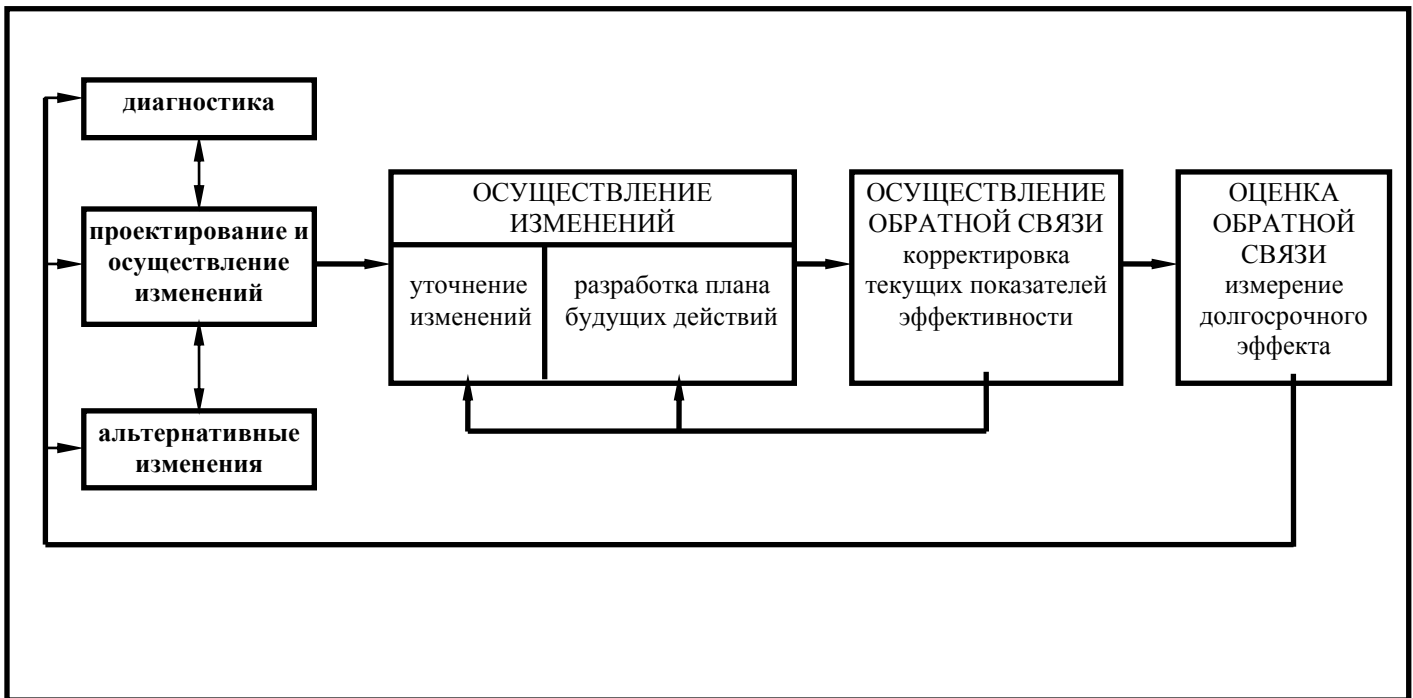


Рис.5.5. Осуществление и оценка обратной связи

Обратная связь, являясь источником данных о различных отклонениях при реализации изменений, способствует решению этой задачи. Данные, неоднократно собранные в каждый из моментов времени, являются моментальными снимками относительно изменений в самом процессе. Члены организации могут использовать эту информацию для повышения степени их осведомленности относительно изменений и планирования следующих этапов. К обратной связи в процессе изменений иногда прибегают до нескольких раз.

ГЛАВА 6. ДИАГНОСТИКА ВЛАСТИ И ЗАВИСИМОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Методы диагностики власти в организации

Проблема организационного развития и управления изменения тесно связана с возможностью диагностики власти в организации. Для того, чтобы решать поставленные задачи, необходимо знать в какой степени обладают

властью члены организации. Чтобы определить схему распределения власти в организации, необходимо решить три задачи:

1. необходимо выделить наиболее важные подразделения в организации.
2. оценить относительную власть этих подразделений.
3. установить модели зависимостей и взаимосвязей между подразделениями.

1. Выделение наиболее важных подразделений в организации.

Ответ на этот вопрос неоднозначен, и невозможно определить структуру власти в организации до конца. На выделение наиболее важных групп повлияет: А) наличие стереотипов и штампов в вопросах социального поведения в компании. Ведь каждый из нас взаимодействует с окружением, опираясь на стереотипы, которые облегчают нам выбор поведения. Подобная стереотипизация в значительной степени влияет на межгрупповые взаимодействия. Как правило, стереотипы касаются принадлежности человека к определенной категории: пол, возраст, должность, достижение, состояние, друзья и знакомые ит.д. Возникает вопрос: какие категории стоит считать наиболее значимыми? А это зависит от ситуации (молодые озабочены зарплатой, более старшие - принадлежностью к группе..)



Лучший способ определить значимые политические категории для конкретной ситуации – выбрать те, которые наиболее содержательны и обеспечивают однородность мнений по отношению к конкретной ситуации.

В) анализ социальной сети, где четко продуманы связи между социальными игроками. Социальные связи также важны, как и интересы, которые объединяют членов группы. Это дружеские и социальные связи. Иногда они вступают в противоречие с личными интересами. Тогда надо им отдать предпочтение.

2. Оценка относительной власти этих подразделений. Индикаторы оценки власти:

А) наиболее результативно власть может быть оценена в процессе принятия важных решений. **В)** важно различать власть и предусмотрительность. Зная заранее, о каком-либо событии и занимать наиболее выгодную позицию, человек

может обладать наиболее великолепными прогнозирующими способностями и совсем небольшой властью. Власть – это не предвидение, но информация – это источник власти, как и любой другой ресурс.

Методы оценки власти:

- спросить. При этом важно оценить согласованность собранных мнений. Любой ответ на вопрос о власти в организации – позволит выделить власть в организации. Кроме отказа отвечать на вопрос. Сам вопрос может действительно породить у опрашиваемых ощущение власти в организации.

При этом надо всегда допускать, что 1. опрашиваемые в той или иной степени осведомлены о распределении власти в организации 2. готовы поделиться информацией 3. но истинная картина распределения власти может сознательно скрываться, так как свидетельство обладания властью становится причиной объединения против носителя власти.

Возможные индикаторы власти в организации:

- представленность сотрудников подразделения в управлении компанией, соотношение общества количества менеджеров и представителей различных отделов
- представленность сотрудников в важных общеорганизационных комиссиях, комитетах, задействованных в разработке новых товаров, планов капиталовложений, и стратегическом планировании.
- Уровень зарплаты руководителей каждого отдела
- Начальный уровень заработной платы, предлагаемый новому сотруднику
- Доля должностей, числящихся в штатном расписании каждого из отделов
- Символы власти: офис, стол, ковер на полу, окна, стоянка ит.д.
- Увеличение штата отдела за последнее время
- Скорость продвижения по службе в отдельно взятом отделе

- Репутация департамента в компании
- Выделяемый отделу бюджет

3. установить модели зависимостей и взаимосвязей между подразделениями

Чтобы установить взаимозависимости, необходимо честно ответить на вопросы:

- Чье сотрудничество потребуется для осуществления того, к чему я стремлюсь?
- Чье противостояние может помешать мне работу?
- На ком отразиться то, что я хочу сделать: на чьем статусе, на чьем заработке, на чьей работе?
- Кто является друзьями и сторонниками людей, которых я определил как влиятельных?

6.2 Динамика власти в организации

На различных этапах жизненного цикла организации в ней, как правило, складываются различные формы властных отношений. Их общая схема представлена в таблице.

Стадия жизненного цикла	Властные отношения и конкуренция за власть в организации
Возникновение организации	Властные отношения носят преимущественно неформальный характер, как и в целом отношения между членами организации. Официальная иерархия, закрепленная в нормативных документах организации, может сильно отличаться от реальной. На практике доминирует экспертная власть, позволяющая каждому члену организации влиять на принятие решений, в которых он (по мнению других членов организации) наиболее компетентен. Отсутствуют многоуровневые структуры власти. Борьба за власть ограничена, поскольку организация нуждается в мобилизации внутренних ресурсов для выживания во внешней среде.
Экспансия	Рост организации вызывает и трансформацию отношений власти. Возникают многоуровневые иерархические цепочки. Происходит формализация отношений власти за счет развития локальных нормативных актов. Некоторое время может сохраняться первоначальное «ядро единомышленников», но оно с неизбежностью будет размываться вновь приходящими в организацию

лидерами.

Обостряется борьба за власть. Масштабы организации делают возможным формирование отдельных коалиций. В процессе экспансии организация постоянно принимает важные стратегические решения, вокруг которых может возникать конфликт. Успех в борьбе за власть определяется результатами деятельности коалиции/группы/подразделения на благо организации.

Особо необходимо рассмотреть такую форму экспансии, как поглощение других организаций. В этом случае организация вынуждена «встраивать» властные отношения других организаций в свою структуру.

Зрелость

В организации существует многоступенчатая формальная иерархия, часто обремененная возникшими случайно «эффектами lock-in» (path dependence effects) — структурами, сложившимися случайно в процессе экспансии под воздействием борьбы коалиций и закрепившимися в организации. Помимо формальной власти, все большую роль играют неформальные центры влияния. Борьба за власть играет важную роль в развитии организации. Для некоторых ее членов она становится важнейшим направлением деятельности. Властные коалиции стремятся к реализации своих целей путем развития и усиления организации. Успех в борьбе за власть часто не связан с реальными результатами труда.

Упадок

Формальные отношения власти и ее реальная структура не соответствуют друг другу. Формальная иерархия власти неэффективна и бюрократична. Центры неформальной власти стремятся к реализации своих целей часто вопреки целям организации; отчуждение отдельных элементов организации друг от друга. Внутриорганизационная борьба за власть по приоритету для членов организации играет доминирующую роль. При этом часто усиливается давление рынка — неблагоприятной макросреды или вторжения конкурентов. Это ограничивает ресурсы организации, к которым стремятся получить доступ властные коалиции, что стимулирует борьбу за власть. Реальные результаты труда не дают доступа к ресурсам власти.

Возможные причины потери власти в организации

1. Изменение организационной структуры почти всегда предполагает изменение структуры власти в организации. Динамика власти тесно связана с организационной динамикой.

2. Быть во власти, значит быть под пристальным вниманием, и это внимание не позволяет допускать лишних ошибок.

3. Чем больше власть у основного руководителя, тем больше другие руководители стремятся ее укрепить, или объединить усилия против вышестоящего.

4. определенный набор действий эффективен в определенный период времени. Собственное поведение носитель власти должен корректировать с новой реальностью, должен отказываться от старых привычек. Власть теряется, потому что изменившиеся обстоятельства делают накопленные знания и связи устаревшими.

5. Люди пришедшие к власти мгновенно, а не проделав долгий путь вверх, неопытные в вопросах завоевания и использования власти, часто теряют ее в силу отсутствия понимания ее динамики.

6. Неумение сформировать себе политическую коалицию.

7. Наивное положение руководителя, что формальная позиция надолго обеспечит властью своего обладателя. Есть другие источники власти.

8. Гордыня. Быть гордым – значит наивно полагать, что всегда прав, ставить себя выше и, тем самым, не иметь права рассчитывать на поддержку.

9. Власть можно потерять в силу отсутствия терпения, пытаюсь сделать слишком много, слишком быстро и слишком жадно.

10. Организации невозможны без взаимных зависимостей. Не имеет значения, насколько сильна ваша власть, зависимость от других не исчезает никогда.

11. Наилучший способ расстаться с властью – установить условия потери власти.

Используемая литература.

1. Cummings T.G., Worley C.G. Organization Development and Change, South-Western College Publishing, 2001.
2. Ицхак К.Адизес Управление жизненным циклом компании / СПб.: Питер, 2007. -384с.
3. Болмэн Дж., Терренс Е. Рефрейминг организаций: артистизм, выбор и лидерство // Пер.с английского, СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005, 492.с.
4. Камрасс Р., Фарнкомб М. Алхимия корпорации Как реформировать структуру бизнеса в соответствии с реалиями завтрашнего дня. //М.:ИД Секрет фирмы. 2005. - 256с.
5. Харринг Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде//СПб.:Питер, 2004.- 176с.
6. Андерсен Б. Бизнес-процессы: инструменты совершенствования// М.:Стандарты и качество, 2005.-272с.(серия "Практический менеджмент")
7. Эллиот Тр., Герберт Г. Интегрированные бизнес-системы Экспресс-курс // М.:Фаир-пресс, 2005. -272с.
8. Галпин Т.Дж., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям// М.:Вильямс, 2005. - 240с.
9. Людеман К., Эрландсон Э. Радикальные перемены-радикальные результаты// М.:Фаир-пресс, 2005. -288с.
10. Ари Де Гиус Живая компания: рост, научение и долгожительство в деловой среде. // СПб.:Стокгольмская школа экономики, 2005. - 222с.
11. Г.Минцберг Структура в кулаке: создание эффективной организации // СПб.:Питер, 2001.-512с.

12. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: Инфра-М, 1996.
13. Argyris C. Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1970.
14. Barcus S.W. III, Wilkinson J. W. (eds.) Handbook of Management Consulting Services, 2nd ed. New York, etc.: McGraw-Hill, 1995. 11. Beckhard R. Managing Change in Organizations: Participant's Workbook Reading, MA: Addison-Wesley, 1985.
15. Beckhard R., Harris R.T. Organizational Transitions, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.
16. Blake R.R., Mouton J.S., McCause A.A. Change by Design. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989. Block P. Flawless Consulting. San Diego: Pfeiffer, 1981.
17. Bunker B.B., Alban B.T. Large Croup Intervention: Engaging the Whole System for Rapid Change. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
18. Burke W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 2 ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.
19. Cummings T.G., Worley C.G. Organization Development and Change, South-Western College Publishing, 2001.
20. Egan G. Change-Agent Skills A: Assessing and Designing Excellence. San Diego: University Associates, 1988.
21. Egan G. Change-Agent Skills B: Managing Innovation and Change. San Diego: University Associates, 1988.
22. Egan G. Change Agent Skills in Helping and Human Service Settings. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1985.
23. French W.L., Bell C.H., Jr. Organization Development, 5th ed. Englewood Cliffs, : Prentice Hall, 1995.

24. Classman A.M., Cummings T.G. Cases in Organizational Development. Homewood, 111.: IRWIN, 1991.
25. Harrison M.I. Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
26. Harvey D., Brown D.R. An Experiential Approach to Organization Development. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1996.
27. Jacobs R.W. Real Time Strategic Change. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
28. Jick T.D. Managing Change. Cases and Concepts. Homewood, IL: Irwin, 1993.
27. Kanter R.M. Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation. New York: Simon & Schuster, 1983.
- Lippitt G., Lippitt R. The Consulting Process in Action, 2nd ed. San Diego: University Associates, 1986.
29. Peters T. Thriving on Chaos. New York: Alfred A. Knopf, 1988.
31. Rothwell W.J., Sullivan R., McLean G.N. (Eds.) Practicing Organization Development: A Guide for Consultants. San Diego, etc.: Pfeiffer, 1993.
3. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
30. Schein E.H. Process Consultation. Vol. I-II. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987/1988.
31. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 1990.
35. Shafritz J.M., Ott J.S. Classics of Organization Theory, 2nd ed. Chicago: The Dorsey Press, 1987.
32. Tichy N.M. Managing Strategic Change. Technical, Political and Cultural Dynamics. New York: John Wiley & Sons, 1983.
33. Weisbord M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1. ОБЩИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ	3
1.1. Основные характеристики процесса организационного развития	4
1.2. Краткая история взглядов на теорию организационного развития	7
ГЛАВА 2. ПРИРОДА ЗАПЛАНИРОВАННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	14
2.1. Теории запланированных изменений	14
2.1.1. Модель изменений Курта Левина.	16
2.1.2. Модель последовательных действий	17
2.1.3. Современная интерпретация модели последовательных действий.	20
2.2. Общая модель запланированных изменений	22
2.3. Система факторов, определяющих изменений в организации.	25
2.4. Этические проблемы в процессе организационного развития.	27
ГЛАВА 3. ПРОЦЕСС ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ, РАБОЧИХ ГРУПП И ОТДЕЛЬНЫХ ДОЛЖНОСТНЫХ ПОЗИЦИЙ.	30
3.1. Модель открытой системы	31
3.2. Диагностика организации.	33
3.3. Диагностика уровня рабочей группы	37
3.4. Диагностика индивидуального уровня	39
3.5. Методы сбора данных при диагностике организации	41
3.6. Использование собранной информации. Основные характеристики обратной связи.	44
ГЛАВА 4. НАПРАВЛЕНИЯ ВОЗМОЖНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В РАМКАХ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	48
4.1. Возможные изменения в организации	48
4.2. Распределение изменений по уровням организации	53
ГЛАВА 5. Управление изменениями в процессе организационного развития.	54
5. 1. Мотивация изменений.	54
5. 2. Создание видения организации	64
5.3. Обеспечение поддержки	67
5.4. Управление переходным периодом	71
5.5. Поддержка и институализация изменений.	73
5.6. Оценка изменений.	77
ГЛАВА 6. ДИАГНОСТИКА ВЛАСТИ И ЗАВИСИМОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ	78
6.1. Методы диагностики власти в организации	78
6.2 Динамика власти в организации	82
Используемая литература.	85
ПРИЛОЖЕНИЕ. Ключевые схемы и таблицы проблематики организационного развития и управления изменениями.	88