

Содержание

1. Понятие и виды организационных изменений
2. Методы и этапы организационных изменений
3. Сопротивление организационным изменениям
4. Организационный консалтинг
5. Оценка эффективности развития организации
1. Понятие и виды организационных изменений

Совершенствование управления осуществляется через организационные изменения. Развитие организации - это постоянные целенаправленные изменения в управлении и функционировании организации. Новые организационные структуры, методы выработки управленческих решений, изменения в системе стимулирования труда - все это деятельность по обновлению управления в организации. Средствами такого преобразования выступают замена одних элементов на другие или дополнение уже имеющихся - новыми.

Не все изменения осуществляются менеджментом осознанно. Организация - это живой организм, способный совершенствоваться, подчиняющийся действию закона развития (подробно рассмотрен в разделе II). Кроме того, существует огромное множество изменений, которые возникают стихийно: непредвиденные последствия управленческих решений, случайные события, действие внешних факторов.

Но и среди тех решений, которые принимаются менеджментом целенаправленно, не все являются новшествами в полном смысле слова. К примеру, постепенное увеличение объема выпуска, повышение качества продукции, ремонт и замена оборудования не являются инновациями. В то же время изменения в организационной структуре, качественное обновление оборудования, реализация инвестиционных проектов, безусловно, инновациями являются.

Нововведение - это целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения (организацию) новые относительно стабильные элементы. Нововведения обеспечивают переход системы из одного состояния в другое. При этом следует подчеркнуть, что речь идет об иницируемых менеджментом и контролируемых изменениях.

Жизненный цикл инноваций состоит из следующих этапов:

1. определение цели изменений;
2. разработка новшества;
3. внедрение (в том числе испытание, освоение);
4. распространение новшества;
5. отмирание (вследствие физического или морального истощения).

Исследованием инновационной деятельности, ее организации и управления ею занимается складывающаяся новая область научного знания - инноватика,

получившая свое название на базе термина innovation (инновация, нововведение), который в XX в. ввел в научное обращение австрийский экономист Й.А. Шумпетер. Инноватика исследует процесс прогрессивного развития социально-экономического объекта, переход социально-экономической системы из одного стабильного состояния в другое, отличающееся более высокими ключевыми параметрами функционирования.

Предмет инноватики - принципы, законы и закономерности инновационных процессов в социально-экономических системах, модели и методы описания, исследования, организации и управления инновационной деятельностью на макроуровне (национальные инновационные системы), мезоуровне (отраслевые и региональные инновационные системы, инновационные кластеры) и микроуровне (стратегии инновационного развития отдельных предприятий и организаций).

Однако следует отметить, что не все изменения являются инновациями. Хотя само слово "инновация" означает нововведение, новшество, новаторство, под инновацией понимается использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, новых форм организации производства и труда, обслуживания и управления. Инновация - это не всякое новшество или нововведение, а только такое, которое серьезно повышает эффективность действующей системы.

Можно выделить основные виды инноваций (нововведений).

1. Техничко-технологические (новое оборудование, новые технологии).
2. Продуктовые (новый продукт).
3. Социально-экономические, в том числе:
 - а) экономические (новые материальные стимулы, показатели, системы оплаты труда);
 - б) организационно-управленческие (новые формы организации труда, изменения в организационной структуре, изменения в системе разработки и принятия управленческих решений, изменения системы контроля и др.);
 - в) социальные (изменения отношений между людьми в организации, например изменения в организационной культуре, создание самоуправляемых команд, наставничество, создание общественных органов);
 - г) правовые (изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве).

Следует отметить, что, как правило, изменения носят комплексный характер. Так, продуктовые инновации обычно сопровождаются технологическими (внедрение новых технологий), а инвестиционные проекты по выпуску новых продуктов и внедрению новых технологий автоматически подразумевают комплекс экономических и организационных изменений.

Реализация любых организационных изменений требует создания организационно-экономических и социокультурных условий для данного нововведения. Ведь оно предполагает взаимодействие подразделений и организаций, подготовку и переобучение сотрудников, планирование и разработку системы мотивации.

Наиболее сложными являются социальные нововведения, поскольку они связаны с поведением людей, обществом, культурой. Любые материальные нововведения вызывают социальные изменения, например, изменение бизнес-процессов означает

организационную перестройку. Социальные нововведения являются наиболее рискованными, поскольку реакция людей часто бывает непредсказуемой. Социальные изменения тесно связаны с культурой общества, поэтому одно и то же нововведение вызывает разную реакцию в разных странах, разных обществах. Особенность социальных изменений - отсутствие стадии изготовления, невозможность испытания. Стадия разработки (проектирования) занимает, как правило, немного времени и требует незначительных (по сравнению с техническими проектами) ресурсов, однако оборотной стороной медали оказывается то, что последствия социальных нововведений часто непредсказуемы, социальные изменения проходят с большим напряжением, поскольку затрагивают интересы людей.

Иногда экономические, организационные, правовые нововведения объединяют под названием "управленческие". Однако само по себе деление нововведений на группы не так важно, ведь подавляющее большинство нововведений носит комплексный характер.

Приведем классификацию основных видов организационных изменений,

1. По цели:

- а) создание эффективного механизма управления;
- б) усиление конкурентоспособности и адаптивности организации;
- в) повышение эффективности управления;
- г) изменение основных направлений деятельности;
- д) обеспечение финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности и др.

2. По объекту изменений:

- а) изменения организационной структуры;
- б) изменения технологии;
- в) изменения системы управления;
- г) изменения организации и условий труда;
- д) изменения культуры, стиля и методов руководства;
- е) изменения системы стимулирования и др.

3. По уровню проводимых изменений:

- а) затрагивающие всю организацию в целом;
- б) проводимые на уровне подразделения;
- в) затрагивающие отдельных сотрудников (группы сотрудников).

4. По степени интенсивности осуществления:

- а) эволюционные (реформы);
- б) революционные (ломка, разрушение старой системы).

5. По методам осуществления:

- а) принудительные (используются в условиях дефицита времени, значительного сопротивления членов организации);
- б) адаптивные (предполагают наличие большого запаса времени, постепенное осуществление изменений).

2. Методы и этапы организационных изменений

управление инновация новшество мотивирование

Выделяют следующие методы осуществления изменений.

1. технологические (изменение технологий работы, рабочих мест, взаимосвязей между работниками, материальных условий труда);
2. организационные (реорганизация структуры, изменение распределения функций, регламентов, норм, нормативов);
3. методы убеждения (объяснение персоналу преимуществ проводимых изменений, убеждение, разъяснение);
4. административные (приказы, распоряжения);
5. экономические (создание материальных стимулов для заинтересованности персонала в изменениях).

Этапы организационных изменений

Классическим можно считать деление, которое предложил Курт Левин в период его работы в Массачусетском технологическом институте в 1940-е гг. Он разделил весь процесс управления организационными изменениями на три крупных этапа:

"размораживание", "движение", "замораживание".

Джон Коттер, преподаватель Гарвардской школы бизнеса, профессор, всемирно известный эксперт в области управления изменениями, в 1995 г. опубликовал статью под названием "Почему попытки изменений терпят неудачу?", в которой обобщил свой опыт работы более чем со ста компаниями разного профиля и размера в Америке и Европе. Он выделяет восемь типичных ошибок, совершаемых руководителями большинства компаний:

1. Не создается достаточно сильное ощущение срочности.
2. Не создается достаточно сильная коалиция, руководящая изменениями.
3. Недостаток видения.
4. Недостаточно сильная передача видения сотрудникам компании.
5. Не удаляются препятствия для нового видения.
6. Отсутствует систематическое планирование с целью достижения краткосрочных побед.
7. Слишком рано объявляется победа.
8. Изменения не укореняются в корпоративной структуре.

На основе анализа этих ошибок Коттер предлагает строгую последовательность этапов организационных изменений. Нарушение этой последовательности или отказ от какого-то из них приводит к иллюзии быстрых изменений, но уводит от желаемого результата. Итак, по мнению ученого, необходимо:

- 1) создать атмосферу безотлагательности действий (изучив рыночную ситуацию, конкурентные позиции компании; выявив и проанализировав реальные и потенциальные кризисы, благоприятные возможности);
- 2) сформировать влиятельные команды реформаторов (объединив усилия влиятельных сотрудников, агентов перемен; поощряя деятельность участников сформированной команды);
- 3) создать видение (создавая образ желаемого будущего с целью повышения активности сотрудников; разработав стратегию достижения видения);
- 4) пропагандировать новое видение (используя доступность изложения, метафоры,

анalogии, примеры моделей нового поведения команды реформаторов);

5) создать условия для претворения нового видения в жизнь (устраняя блокирующие новое поведение препятствия; изменяя структуры и обязанности, противоречащие новому видению; поощряя творческий подход и готовность рисковать);

6) спланировать ближайшие результаты (планируя обязательные первые шаги, вознаграждая и пропагандируя первые успехи);

7) закрепить достижения и расширить преобразования (создавая атмосферу доверия к новым подходам, меняя кадровый состав и проводя кадровые перестановки, распространяя успешный опыт по всей организации);

8) институционализировать новые подходы (формализуя правила поведения, выстраивая взаимосвязь между результатами и вознаграждениями, создавая условия развития для новых качеств сотрудников).

Кристиан Фрайлингер и Иоганнес Фишер выделяют в правильном процессе осуществления изменений 10 этапов, или шагов:

1. Появление неуверенности.
2. Укрепление коллективного осознания проблемы.
3. Образование коалиций руководителей.
4. Видение и цели.
5. Доведение до сотрудников видения перемен.
6. Предусмотреть управление проектами.
7. Воодушевление всех сотрудников.
8. Планирование краткосрочных успехов.
9. Закрепление в организационной культуре.
10. Предусмотреть петли обратной связи.

Следует отметить, что процесс организационных изменений является весьма сложным, гораздо более сложным, чем это обычно представляется в начале реализации проекта реформирования компании.

Факторы, влияющие на процесс организационных изменений, удобно рассмотреть на примере метода DICE, разработанного консалтинговой компанией BCG.

В соответствии с этой методикой выделяются следующие факторы, оказывающие наибольшее влияние на реализацию проекта организационных изменений.

Продолжительность (Duration) - время между контрольными точками проекта.

Имеет значение не столько общая продолжительность проекта изменений (хотя общая тенденция такова, что со временем энтузиазм будет теряться), сколько продолжительность времени между контрольными точками. Оптимальным считается один раз в две недели. Если проект не рассматривался восемь недель - энтузиазм падает практически до нуля.

Ответственность (Integrity) - качество изменений зависит от квалификации исполнителей. Для осуществления организационных изменений должна быть создана команда во главе с лидером, в которую войдут инициативные и квалифицированные специалисты.

Приверженность (Commitment) - поддержка изменений. Можно выделить две группы

сотрудников, которые должны поддерживать изменения:

- группа С1 - руководители, влиятельные сотрудники;
- группа С2 - сотрудники, которых затрагивают изменения.

Усилие (Effort) - новые обязанности сотрудников относительно изменений помимо оперативной работы. Дополнительная нагрузка на сотрудников должна рассчитываться и не быть более 10%. Сотрудники, играющие ключевую роль в изменениях, должны частично высвободиться от оперативных дел. Для уменьшения нагрузки на сотрудников на время осуществления проекта изменений целесообразно привлечь временных работников.

Численно оценить вероятность успешности проекта можно с помощью формулы $DICE = D + 2C1 + 2C2 + E$.

Каждому фактору присваивается число от 1 (благоприятный) до 4 (маловероятный). Проекты с DICE между 7 и 14 наиболее хороши (находятся в зоне успеха), между 14 и 17 - рискованны (в зоне беспокойства), более 17 - очень рискованны (в зоне бедствия).

3. Сопротивление организационным изменениям

При осуществлении организационных изменений неизбежно возникает сопротивление. Большинство людей по своей природе не любят нового, стремятся "плыть по течению", опасаются негативных последствий реформ. Объективно это обусловлено законом самосохранения: система стремится защитить, сохранить себя. Как писал Никколо Макиавелли, "следует осознать, что нет ничего более сложного для осуществления и более сомнительного с точки зрения достижения успеха, ничего более опасного для управления, чем установление нового порядка вещей. Это проистекает из недоверчивости человеческой природы, которая не верит на самом деле ни во что новое до тех пор, пока реально не испытает его".

Чтобы провести изменения, необходимо сформировать у большинства членов организации сознание того, что изменения необходимы, готовность к их осуществлению. Это достигается как на рациональном уровне (логическое обоснование необходимости изменений), так и на эмоциональном (создание психологической атмосферы, формирование новых ценностей). Именно поэтому некоторые специалисты для активизации изменений считают необходимым не только обнаруживать существующие пороки действующей системы, но и стимулировать у сотрудников рост неудовлетворенности, в том числе "искусственной организацией страданий".

Выделяют два вида сопротивления в зависимости от его силы и интенсивности: пассивное и активное.

Пассивное сопротивление - скрытое неприятие перемен, которое выражается в отсутствии инициативы, игнорировании заданий, снижении производительности, желании перейти на другую работу.

Активное сопротивление выражается в форме открытого выступления против изменений, например явное уклонение от внедрения новшеств, забастовка, протест. Одной из наиболее распространенных классификаций причин сопротивлений является классификация Коттера и Шлезингера, которые выделяют следующие

основные причины сопротивления изменениям.

1. Узкособственный интерес. Желание не потерять что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество, неформальные связи.
2. Непонимание и недостаток доверия. Обычно это происходит, если было приложено недостаточно усилий и потрачено недостаточно времени на налаживание отношений с теми, кого затронет изменение, и (или) если эти изменения не были адекватно разъяснены и аргументированы.
3. Низкая терпимость к изменениям. Люди имеют значительно отличающиеся уровни готовности к изменениям. Если одни относятся к изменениям в целом позитивно, то для других даже незначительное нарушение привычных связей означает кризис, требуются чрезмерные затраты энергии на восстановление контроля и приспособление к новой окружающей среде.
4. Различная оценка ситуации. Сопротивление здесь возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды, связанные с изменением или видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом.
5. Давление со стороны коллег. В условиях, когда ни у кого нет достоверной информации, люди подвержены влиянию коллектива. Довольно слабое индивидуальное сопротивление изменениям может усилиться, если люди собираются вместе и убеждают друг друга в том, что изменение представляет реальную опасность. Если сопротивление изменению становится общим делом, то его очень трудно преодолеть.
6. Усталость от изменений. Если один проект изменений следует за другим, изменения осуществляются постоянно, а цели изменений не ясны, у людей возникает ощущение, что это "изменения ради изменений". Люди устают, теряют энтузиазм, начинают игнорировать изменения. В предельном случае, когда усталость достигнет максимума, возникает активная форма сопротивления изменениям, проявляющаяся в желании избавиться от инициаторов изменений.
7. Предыдущий неудачный опыт проведения изменений. Если в результате проведенных ранее изменений люди каким-либо образом пострадали, то неизбежно возникает недоверие к последующим предложениям и проектам. Довольно трудно будет убедить персонал, что негативный опыт предыдущих изменений связан с плохим управлением, неправильным планированием или организацией.

Первые четыре причины - сопротивления, проявляющиеся на личностном уровне, следующие три - сопротивления на уровне коллектива, группы.

Такой подход к классификации причин сопротивлений встречается довольно часто. Например, Ансофф выделяет индивидуальные и групповые сопротивления, Хентце и Каммель описывают личные и структурные барьеры.

К личным барьерам относятся:

- страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение

той же заработной платы при увеличении затрат труда);

- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы "между делом".

В качестве барьеров на уровне организации выступают:

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

Организационное сопротивление имеет три разновидности:

- сопротивление передаче полномочий;
- инертность сложных организационных систем;
- сопротивление изменениям, которые навязаны извне.

Сопротивление передаче полномочий вызвано тем, что изменения часто приводят к смене управленческой команды. Управленцы, которые теряют свои полномочия, стараются приложить все усилия, использовать свой вес и влияние для того, чтобы не допустить такого перераспределения.

Инертность сложных организационных систем (принцип инерции) обусловлена тем, что организация является сложным социальным организмом, где все процессы взаимосвязаны. Чем больше организация, тем сложнее запустить процесс преобразований, изменить старые нормы, традиции, методы работы.

Кроме того, любые организационные изменения требуют отвлечения ресурсов (финансовых, временных, людских) от прямой деятельности. Поэтому многие организации начинают изменения, когда стоит очень жесткий выбор: измениться или погибнуть. Этот факт действительно опасен, так как в период кризиса резко ограничивается количество ресурсов, которые можно использовать в процессе изменений.

Индивидуальное сопротивление обычно выражается:

- в несоответствии квалификации сотрудников новым требованиям;
- в страхах перед новым и неизвестным;
- в страхе потери рабочего места;
- в страхе потерять привычные социальные контакты.

С.С. Фролов выделяет следующие виды причин сопротивления изменениями.

1. Технические причины. Связаны с действием так называемых технических условий организации, которые представляют собой способы соединения человеческих и технических ресурсов в организации. К причинам такого рода относятся:

- отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций;

- внутренняя разобщенность организации;
- страх перед неизвестностью;
- отсутствие планов и неясность целей;
- отсутствие лидеров;
- ощущение, что организация и так работает успешно;
- отсутствие системы обучения и консультирования.

2. Политические причины. Связаны с перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в организации. Это страх потери влияния и авторитета руководителями, боязнь критики, опасения руководителей, связанные с тем, что в результате изменений изменится и процесс принятия решений, страх потери власти и изменения форм властного воздействия (например, вынужденный переход от власти принуждения к экспертной власти).

3. Культурологические причины. Связаны с изменением ценностных ориентации и социальных норм, действующих в организации. К таким причинам относятся влияние прежних ценностей, сила привычек и приверженность традициям, действие неформального контроля за соблюдением групповых норм.

Таким образом, можно классифицировать виды сопротивлений изменениям по следующим критериям:

- по форме проявления: пассивное и активное;
- по уровню проявления: личное и групповое;
- по характеру причин сопротивления: технические, политические, культурологические.

Методы преодоления сопротивлений можно условно разделить на две группы - "жесткие" и "мягкие".

"Жесткие" методы основаны на принуждении. Изменение поведения сотрудников обусловлено страхом перед наказанием, угрозой увольнения. В основе "мягких" методов лежит убеждение, стремление привлечь сотрудников к процессу изменений. Выделяют также "компромиссные" методы, такие как заключение соглашений с сотрудниками, гарантии неухудшения их положения.

Безусловно, стабильное устойчивое развитие организации может обеспечить применение мягких методов, поддерживающих корпоративную культуру, стимулирующих инициативу, вовлеченность сотрудников. Вместе с тем использование мягких методов, основанных на убеждении, требует большего времени, и в условиях кризиса, когда необходимо быстрое принятие решений, компании вынуждены применять жесткие методы (табл. 1).

Таблица 1 Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

Способ

Условия

Преимущества

Недостатки

"Жесткие" методы

Принуждение

Дефицит времени на проведение изменений

Высокая скорость принятия решений

Риск саботажа, ухудшение отношения к руководителям

Манипуляции

Отсутствие иных методов

Отсутствие затрат

Потеря доверия при разоблачении

Кадровые перестановки

Необходимость изменения баланса сил

Быстрая ликвидация сопротивления, отсутствие затрат

Ухудшение управляемости на время вхождения в курс дел

"Компромиссные" методы

Соглашение с сотрудниками/отдельными группами

Сильные позиции коллектива или отдельных групп

Довольно простой способ получения согласия в обмен на привилегии

Значительные расходы, недоверие других групп

Предоставление гарантий

Желание "сохранить мир"

Сохранение лояльности

Значительные уступки

"Мягкие" методы

Информирование и обучение

Недостаток информации, нарушение коммуникации

Убеждение сотрудников и поддержка изменений

Значительные затраты времени и средств

Стимулирование и поддержка

Трудности адаптации у отдельных сотрудников

Индивидуальный подход

Значительные затраты времени

Привлечение к разработке программы изменений

Отсутствие разработанной программы изменений

Получение дополнительной информации от обладающих информацией сотрудников, более качественное решение

Большие затраты времени, необходимость согласования мнений участников группы

Факторы, влияющие на эффективность преодоления сопротивления:

- а) понимание причин сопротивления;
- б) достаточная власть и авторитет менеджмента;
- в) поддержка изменений лидерами;
- г) полная и достоверная информация об изменениях;
- д) понимание цели изменений коллективом.

Сопротивление изменениям отчасти является позитивным явлением, оно свидетельствует об устойчивости и жизнеспособности организации. Организация представляет собой саморегулирующуюся систему, которая мобилизует все свои силы для защиты от внешнего воздействия. В ответ на это воздействие возникают отрицательные обратные связи, которые удерживают систему в равновесии. То есть система только кажется пассивной, на самом деле активно сопротивляется "угрозе". Поэтому задача менеджмента - не преодолеть сопротивление, а направить энергию сопротивления в русло организационного развития.

4. Организационный консалтинг

Одним из эффективных методов осуществления организационных изменений является привлечение в организацию агентов изменений или консультантов по организационному развитию, специализированных компаний - консультантов в области управления.

Привлечение консультантов позволяет организации получить от них методическую помощь в обеспечении проводимых изменений. Особенность привлечения

процессных консультантов заключается в том, что мероприятия по изменениям проводятся с участием сотрудников организации - от диагностики и разработки проектов организационного развития до процесса их внедрения. В ходе консультирования происходит обучение персонала и передача методов эффективного управления организацией ее сотрудникам. Одновременно создаются условия для формирования новой организационной культуры.

Консультирование - деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей организаций в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития.

Рассмотрим некоторые из определений консалтинга.

Консалтинг - это процесс предоставления специалистом своих особых знаний, навыков и опыта в системе его клиента.

Консалтинг - это процесс, в рамках которого клиент получает профессиональную помощь в виде совета.

В своде основных знаний о менеджмент-консалтинге, разработанном Международным советом консалтинговых институтов (ICMCI) управленческое консультирование определяется как "предоставление независимой консультации и помощи в связи с процессом управления клиентам, исполняющим управленческие функции".

Более точным является определение, данное Европейской федерацией ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEACO), в соответствии с которым "менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации".

Управленческий консалтинг - деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей владельцев и менеджмента организаций в выявлении управленческих проблем, выработке рекомендаций по их решению и содействию их выполнению.

Цель консультационного вмешательства - создание саморазвивающейся организации, получение сотрудниками эффективных и действенных инструментов для осуществления преобразований в организации и последующего процесса саморазвития организации.

К. Арджирис пишет, что консультант или специалист по организационному развитию не должен навязывать решения извне, но должен помогать организации уменьшать источники беспокойства с тем, чтобы управленцы и работники могли прийти к взаимно согласованным решениям проблем. Арджирис выделяет три задачи консультанта:

1. помогать генерировать правильную и полезную информацию;
2. создавать условия, при которых клиенты могут делать осведомленный и свободный выбор;
3. помогать клиентам разрабатывать внутреннее, со всеми согласованное решение.

Исторически управленческий консалтинг развивается параллельно с развитием

менеджмента как профессиональной деятельности и как науки. Основная функция управленческого консультирования - внедрение в практику управления эффективных методов, как почерпнутых из опыта более успешных предприятий, так и разработанных учеными в области менеджмента.

За последние десятилетия во всем мире управленческий консалтинг оформился в отдельную отрасль экономики, это профессиональная деятельность с жесткими требованиями к качеству услуг.

Перечислим основные принципы профессиональной деятельности в сфере управленческого консалтинга.

1. Профессионализм. Консультант должен обладать профессиональными знаниями и навыками.

2. Рекомендательный характер. Консультанты не обладают властью принимать решения об изменениях и претворять их в жизнь. Они несут ответственность только за качество совета; клиенты несут всю ответственность, которая проистекает из его принятия.

3. Независимость. Консультант должен иметь возможность оценивать любую ситуацию и предлагать честные рекомендации клиенту, не задумываясь о том, как это могло бы повлиять на его собственные интересы:

- финансовая независимость означает, что консультант не заинтересован в том, как будет действовать клиент;
- административная независимость означает, что консультант административно не подчинен клиенту;
- эмоциональная независимость подразумевает, что консультант абстрагируется от дружеских или иных чувств, которые могут связывать его с клиентом.

4. Конфиденциальность полученной от клиента информации.

5. Целевая направленность. В отличие от обучения, целью которого является передача знаний, консультантов привлекают для решения конкретных задач и достижения поставленных перед организацией целей.

6. Объект воздействия - организация. Целью консультирования является не передача знаний отдельным индивидуумам, а обеспечение эффективной реализации бизнес-процессов организации.

7. Индивидуальность, или персонифицированность. Несмотря на развитие методов консалтинга и попытки стандартизировать данную сферу деятельности, консалтинговый продукт всегда индивидуален. Консалтинговые услуги, предоставляемые даже однотипным компаниям, работающим в одной отрасли, и направленные на решение схожих проблем, не могут быть идентичными. Уникальна компания - клиент, специфичны ее проблемы, организация управления, корпоративная культура; уникален момент времени, когда осуществляется консалтинговый проект, и, соответственно, экономическая и социально-политическая ситуация на рынке.

Рассмотрим преимущества использования консалтинговых услуг при реализации проектов организационного развития.

1. Высокая скорость внедрения инноваций. Консалтинг обеспечивает высокую

скорость внедрения инноваций, поскольку передача знаний осуществляется не опосредованно - через обучение персонала, а непосредственно - в форме внедрения технологий эффективного управления в практику деятельности компании.

2. Использование внешнего ресурса. Экономия ресурсов. Представляя собой интенсивную профессиональную помощь на временной основе, в конечном итоге консалтинг обеспечивает экономию ресурсов: финансовых, человеческих, временных.

3. Независимость, объективность. Консультанты накапливают значительный объем опыта в процессе работы с другими клиентами. Поскольку консультант по вопросам управления независим от организации заказчика и не подвержен ее внутренним взаимоотношениям, он может дать свежий взгляд со стороны и оставаться беспристрастным в ситуациях, когда члены организации не могут быть объективными.

4. Обучение посредством консультирования. В процессе реализации консалтингового проекта консультант и клиент объединяют свои усилия для решения поставленной задачи. Цель консалтинга - не решить за клиента его проблемы, а путем передачи технических знаний и методов выявления проблем и осуществления изменений создать условия, при которых клиент в дальнейшем сможет самостоятельно решать подобные задачи. Задания по консультированию становятся средством обучения; их цель - привнести новые знания в организацию и помочь менеджерам и персоналу учиться на собственном опыте.

Процесс управленческого консалтинга, как правило, организуется в форме проекта. В отличие от юридических, налоговых консультаций, которые могут носить разовый характер или оказываться постоянно на основе соответствующих договоров, работа консультанта по управлению имеет четко выраженный проектный характер: определены цели консалтингового проекта, проект разбит на этапы (диагноз, планирование, внедрение), определены сроки начала и завершения работ.

Эффективность проводимых изменений тесно связана с готовностью руководителей и сотрудников к преобразованиям, а многие неудачи связаны с упрощенным видением задачи, отсутствием готовности к просчитанному риску или отсутствием у сотрудников организации необходимых знаний и умений.

Этапы организационного консультирования

В литературе по управленческому консалтингу описано множество подходов к выделению этапов и подэтапов процесса консультирования. Традиционно выделяют три основных этапа взаимодействия клиента и консультанта: предконтрактную, контрактную и послеконтрактную стадии, в рамках каждой из которых выделяется ряд подэтапов.

На первой, предконтрактной, стадии клиентом и консультантом выявляется наличие проблемы (задачи), обосновывается необходимость проведения консалтинговых работ, определяется объем и содержание работ. Итогом данного этапа является заключение контракта на консультирование.

Контрактная стадия является самой значимой и продолжительной и включает, собственно, сам процесс разработки и внедрения решений. В рамках данной стадии

выделяются крупные этапы: диагностика проблем, выработка рекомендаций и их внедрение.

Заключительная, послеконтрактная, стадия связана с оценкой результатов сотрудничества.

Вместе с тем, различные авторы предлагают множество подходов к выделению этапов консалтингового процесса. Модель консультирования Колба - Фромана включает следующие этапы: разведка, вход, диагноз, планирование, действие, оценка, окончание работы консультанта. Липпит - Уитсон - Уэстли выделяют этапы процесса организационных изменений: создание потребности в изменении, установление отношений между заказчиком и разработчиком нововведений, диагноз проблем, анализ альтернатив их решения, внедрение нововведения, обобщение работы по внедрению нововведения и его стабилизации, прекращение отношений заказчика и консультанта, оценка работы по внедрению нововведений.

Рассмотрим этапы проекта организационного консалтинга (табл. 2).

Таблица 2 Этапы проекта организационного консалтинга

Этап

Содержание

Документы, результат

Подготовка и заключение контракта

- Первоначальные контакты консультанта и клиента.
- Предварительный анализ проекта.
- Определение круга задач и взаимной ответственности.
- Формирование технического задания, соглашения о конфиденциальности.
- Планирование работы и подготовка консалтинговой фирмой предложения на оказание услуг.
- Заключение контракта

- Техническое задание.
- Предложение на оказание услуг.
- Соглашение о конфиденциальности.
- Контракт на консультирование.

Экспресс-диагностика

- Сбор информации.
- Анализ проекта.
- Проведение встреч и бесед с первым руководителем.
- Уточнение задач.
- Индивидуальное консультирование первого руководителя.
- Определение базовых ценностей.
- Интервью с управленческой командой.
- Интервью с персоналом.

- Аналитическая записка.
- Определение списка задач.
- График интервью.
- Аналитическая записка, обсуждение.

Планирование проекта

- Разработка плана-графика реализации проекта.
- Привлечение экспертов.

- Календарный план проекта.

Организационная диагностика

- Подготовка опросных листов, анкет, бланка-интервью.
 - Проведение опросов и интервью.
 - Аналитическая обработка материалов.
 - Формирование проблемного поля.
 - Определение "точек напряжения" и "точек роста", построение "Образа будущего".
 - Работа с экспертами.
 - Участие в совещаниях, планерках, оперативных заседаниях и других мероприятиях.
 - Анализ документарных источников, приказов и других распорядительных документов (контент-анализ, анализ исполнения).
 - Анализ организационной структуры, штатного расписания и других документов, расчет коэффициента управляемости в организации.
 - Анализ стратегии, бизнес-процессов организации, движения информации, финансовых потоков.
 - Обобщение и оформление материалов.
 - Представление результатов руководителю и его команде.
 - Презентациями результатов коллективу, обсуждение, обратная связь
-
- Анкеты - согласовываются с ответственным лицом организации.
 - Аналитические отчеты

Разработка проекта организационных изменений

- Уточнение ключевой (корневой) проблемы и определение результатов (согласование с руководителем).
 - Подготовка и определение участников проекта.
 - Подготовка решения (разработка альтернативных вариантов, обсуждение, утверждение).
 - Обсуждение, уточнение и корректировка проекта.
 - Детализация операций по подразделениям, срокам, ресурсам.
-
- Утверждение проекта.
 - Подготовка проекта приказа.

- Контроль за доведением приказа до сотрудников.
- План мероприятий по реализации решений.
- Положение об организационной структуре проекта

Реализация

- Внедрение проекта в организации.
 - Создание оперативного штаба по управлению изменениями.
 - Создание и поддержка работы рабочих групп по внедрению в подразделениях с участием консультантов.
 - Проведение аналитических семинаров.
 - Информационная работа по обеспечению реализации проекта (внутренний PR).
 - Проведение рабочих собраний с обратной связью.
 - Проведение работы по преодолению сопротивления изменениям и вовлечению
- Разработка корпоративных документов: концепции развития, программы развития предприятия, положения об организационной структуре, проектов положений о подразделениях, должностных инструкций, положений о системе мотивации, о планировании карьеры и др.

Завершение проекта

- Проведение итоговых собраний.
- Оценка результатов проекта руководством и персоналом компании-клиента.
- Внутренняя оценка результатов реализации проекта консалтинговой фирмой.
- Закрытие или продолжение договора на консультирование

-

Наиболее распространенная схема процесса консультирования рассматривается в работе М. Кубра и включает пять этапов: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение и завершение.

Можно выделить ряд факторов, влияющих на эффективность организационного консалтинга и обуславливающих стиль и приемы консультирования конкретного предприятия.

1. Характер и степень сложности решаемых проблем.
2. Влияние первого лица и стиля управления (понимание руководством фирмы сущности организационного развития и целей привлечения консультанта).
3. Степень развития корпоративного управления, структура управления.
4. Квалификация менеджмента компании и персонала.
5. Квалификация консультанта.
6. Степень готовности руководителя и сотрудников к преобразованиям.

Цель организационного консультирования - помощь организации в совершенствовании управления. Основной методический упор делается на привлечение проекту организационного развития максимального количества сотрудников, групповые методы работы, развитие организационной культуры, стимулирование инициативы персонала, развитие системы делегирования, стимулирование инновационных решений.

Концепция организационного развития и организационный консалтинг направлены на активное вовлечение готовых к изменениям сотрудников, их обучение и превращение в агентов изменения. Масштаб проектов организационных вмешательств может быть различным - от небольших тренингов и программ обучения до проектов комплексного развития организации, разработки стратегии, программ реструктуризации и реинжиниринга. Однако ключевой задачей организационного консалтинга является создание в организации эффективной системы поддержки инноваций, включающей как организационную культуру, поддерживающую постоянные изменения, так и организационную структуру, способную обеспечить непрерывность и качество организационного развития.

5. Оценка эффективности развития организации

Рассмотрев основные концепции, модели, типы, законы, структурные характеристики и процессы развития организации, в завершение следует рассмотреть понятие эффективности. Этот термин часто использовался в предыдущих разделах. Различные подходы в управлении, поиск оптимальной организационной структуры, управление организационной культурой, организационное развитие - все это было направлено на поиск наибольшей эффективности.

С общественной точки зрения, эффективность представляет собой степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов. Согласно теории систем эффективность организации определяется тем, в какой мере она достигает оптимального баланса между различными видами деятельности по

приобретению и использованию ресурсов. В свою очередь, каждый компонент (подразделение) организации может быть представлен в виде системы со своими вводимыми ресурсами, процессом, адаптационной деятельностью, которые должны оптимизироваться для достижения общей организационной эффективности. Можно выделить три основных подхода к определению понятия организационной эффективности.

Первый подход связан с концепцией рациональности. Эффективность определяется как способность организации достигать своих целей. Начало концепции рациональности было положено М. Вебером, который придавал большое значение эффективности, т.е. или нахождению наилучших из имеющихся средств достижения цели. В классической школе управления эффективность рассматривалась в качестве оценки целедостижения и описывалась прежде всего через производительность. Производительность виделась как главная задача организации, а организационная структура рассматривалась в качестве инструмента, обеспечивающего решение этой задачи.

Второй подход связан с понятием выживания. Предельной или долгосрочной мерой организационной эффективности является выживание, т.е. способность организации поддерживать себя во внешней среде. Этот подход начал развиваться с конца 1960-х гг. в связи с тем, что организация начала рассматриваться как открытая система, действующая во внешней среде. Соответственно, в качестве основного критерия эффективности рассматривается повышение способности к адаптации. С 1980-х гг. развивается эволюционно-экологическое направление, в рамках которых ставится под сомнение однозначность связи эффективности и выживания на рынке. Отмечается, что самая "живучая" структура не та, которая является оптимально приспособленной к конкретным внешним условиям, а та, которая более-менее приспособлена к разным конфигурациям внешнего окружения. Эта "средняя" приспособленность избавляет организацию от необходимости реагировать на все изменения внешней среды и обеспечивает сохранение самоидентичности организации через воспроизводство ее структуры.

Третий подход связывает эффективность организации со способностью организации обеспечивать минимальный уровень удовлетворенности индивидов и социальных групп внутри организации, а также для ее подразделений, обладающих собственными целями.

Современный уровень анализа организационной эффективности предполагает учет фактора времени. Так, в краткосрочном периоде критериями эффективности могут быть производительность, удовлетворение, в среднесрочном - адаптивность и развитие, в долгосрочном - выживание. Это позволяет обеспечить сбалансированность деятельности организации во времени. Вместе с тем нет доказательств, что данные критерии связаны между собой. Например, нет оснований утверждать, что уровень производительности и адаптивность связаны между собой. Компания может быть признана эффективной в краткосрочном периоде, но неэффективной с точки зрения показателей адаптивности и развития.

Р. Холл выделяет следующие модели организационной эффективности.

Системно-ресурсная модель (эту модель разработали Юхтман и Сишор). Суть модели в том, что переменные, относящиеся к организационной эффективности, можно рассмотреть в порядке иерархии. На вершине иерархии находится окончательный критерий, например, оптимальное использование ресурсов находящихся во внешней среде, выживание. Другие критерии носят временный характер, некоторые из них (такие как объем бизнеса или проникновение на рынок) можно считать целями, а другие (например, высокую долю новых членам) целями не являются.

Целевая модель. В соответствии с этой моделью эффективность определяется как степень, в которой организация реализует свои цели. Сложность заключается в том, что большинство организаций имеют множественные и зачастую конфликтующие между собой цели, что делает применение этой модели сложным для использования. Также в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах цели могут различаться (например, быстрый возврат инвестиций или долгосрочное устойчивое развитие). Кроме того, разные уровни иерархии в организации работают в разных временных рамках.

Второй блок проблем - это оценка результата. Часто трудно определить, является ли результат следствием действий организации или внешних сил. Обычно успешные результаты (например, увеличение объема выручки в результате роста рынка) приписываются умелым действиям руководства.

Модели удовлетворенности участников. Эти модели опираются на индивидуальные или групповые оценки качества организации. Так, Ч. Барнард рассматривал организации как кооперативные побудительно-распределительные механизмы. Организация может действовать только в случае удовлетворения участников. Согласно данному подходу такие факторы, как прибыльность, производительность и продуктивность являются необходимыми условиями организационного выживания, а не самими целями.

Для анализа организационной эффективности широко используются модель Парсона, модель Квина - Рорбаха и др.

Модель AGIL Парсона. Разработана на основе спецификации определенных функций, которую любая социальная система должна выполнять, чтобы выжить. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели - AGIL: адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность. Основная идея модели заключается в том, что для того, чтобы выжить, процветать и быть признанной другими организациями, необходимо интегрировать свои части в единое целое, уметь адаптироваться к меняющимся условиям и добиваться поставленных целей.

Эта идея была дополнена в модели "Конкурирующие ценности и организационная эффективность" Квина-Рорбаха, Р. Квин и Дж. Рорбах предложили рассматривать влияние этих четырех факторов не в одном, а в следующих трех измерениях:

- 1) "интеграция - дифференциация" - указывает на степень предпочтения в сторону стабильности, порядка, предсказуемости либо в сторону гибкости, нововведений и изменений;
- 2) "внутренний фокус - внешний фокус" - показывает преобладание интереса либо к

внутренним проблемам, возникающим в организации, либо к укреплению позиций организации во внешнем ее окружении;

3) "инструменты - результаты" - показывает необходимость концентрации внимания не только на инструментах управления, процедурах, процессах, но и на конечных результатах (производительность, эффективность и др.).

Модель Квина - Рорбаха можно использовать как эффективный инструмент организационной диагностики.

Итак, можно отметить, что организационная эффективность - сложное и многогранное явление, еще до конца не изученное. Множественность ограничений окружающей среды, множественность и противоречивость целей организации, множественность участников, различие временного диапазона делают задачу измерения эффективности организации труднодостижимой. Вместе с тем и в теории организации, и для организационных практиков организационная эффективность остается одним из главных понятий....