
Тема:

**«Многообразиие подходов к проблеме
организационных изменений»**



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Введение	4
РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ	4
Понятие организационного развития.....	4
Подходы к теории организационного развития	5
Цели организационного развития	5
Характеристики процесса организационного развития	6
Этапы развития и кризисы роста организации.....	6
Жизненный цикл организации	7
Модель циклов развития организации Л. Данко.....	8
Модель этапов и кризисов роста организации Л. Грейнера	9
Этап творчества в модели Л. Грейнера.....	10
Этап направленного роста в модели Л. Грейнера	11
Этап роста через делегирование в модели Л. Грейнера.....	12
Этап роста через координацию в модели Л. Грейнера.....	13
Этап роста через сотрудничество в модели Л. Грейнера.....	13
РАЗДЕЛ 2. КЛАССИФИКАЦИЯ И ПРИЧИНЫ ИЗМЕНЕНИЙ. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕХОДНЫМ ПРОЦЕССОМ.....	14
Положения об изменениях в организации.....	14
Классификация изменений.....	15
Рекомендации Бекхарда по проведению планового изменения	16
Причины преобразований.....	16
Внешние причины преобразований	17
Внутренние причины преобразований.....	18
Менеджер и незапланированные изменения	19
Менеджер и изменение типа «Планируемая перестройка»	19
Подходы к управлению изменениями по Тюрли	20
Навязанные изменения	21
Изменения с участием.....	21
Изменения с использованием переговоров	22
Факторы, влияющие на изменения	23
Сопrotивление сотрудников как фактор замедления изменений.....	23
Человеческий фактор в российском и западном подходах	24

Управление человеческим фактором	25
Проблемы сопротивления изменениям и их решение.....	26
Мероприятия по управлению переходным процессом	26
Мероприятия по формированию политической динамики изменений.....	29
Шесть шагов к успешным изменениям	31
Критерии готовности к изменениям	31
РАЗДЕЛ 3. БАЗОВЫЕ МОДЕЛИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	31
Стадии процесса изменения. Модель К.Левина	31
Модель Р. Липитта. Стадия отрицания.....	32
Модель Р. Липитта. Стадия уклонения.....	32
Модель Р. Липитта. Стадии исполнения и поддержания	33
Модель «переходного периода»	34
Анализ настоящего и будущего положения.....	35
Сопротивление в процессе перемен	36
Модель постепенного наращивания	37
Основные преимущества модели «постепенного наращивания».....	37
Модель «EASIER».....	38
Создание видения в модели «EASIER».....	39
Элемент активации в модели «EASIER»	39
Поддержка, как поведенческий элемент в модели «EASIER»	40
Внедрение как системный и процессный элемент модели «EASIER».....	40
Элемент обеспечения в модели «EASIER».....	41
Признание и одобрение, как элемент модели «EASIER».....	42
Уровни деятельности организации	42
Первый и второй уровни деятельности организации.....	43
Третий и четвертый уровни деятельности организации.....	43
Фазы организационных изменений	44
Критические точки фаз изменений.....	45
Роль консультанта в процессе изменений	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	47
ГЛОССАРИЙ	47
Список рекомендуемой литературы	48

Введение

В данном курсе Вы ознакомитесь:

- с различными подходами к проблеме изменений в организациях и определением понятия организационного развития;
- с основными моделями жизненного цикла и роста организации, а также с моделями, которые помогут Вам на практике более вдумчиво подходить к управлению различными типами изменений и работать с сопротивлением персонала переменам.

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Понятие организационного развития

Размышляя о будущем своих организаций в XXI веке, менеджеры не могут не думать о необходимости изменения подходов к управлению.

Дадим несколько определений понятию «организационное развитие» с точки зрения теорий управления организацией.

Определение 1:

Организационное развитие — это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях.

С точки зрения теории управления организацией, понятие организационного развития (ОР) до сих пор является предметом серьезных разногласий. Существующее толкование термина «организационное развитие» подразумевает *«определенный комплекс мероприятий в области преобразований, квалификаций, деятельности, методов и приемов, которые используются с целью оказания помощи людям и организациям стать более эффективными»*. Однако, несмотря на сравнительную простоту этого высказывания, не наблюдается всеобщего согласия относительно того, что следует включать в конкретный набор мер и с каких позиций следует оценивать эффективность организаций.

Определение 2:

Организационное развитие — это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения организационной эффективности в решении ее проблем и достижении ее целей.

В данном случае акцент делается на организационном развитии как на плановом процессе, завершающемся в течение определенного промежутка времени, который должен быть оправдан с точки зрения эффективности организации. Однако это

определение все еще остается неполным. Концепция организационного развития должна быть достаточно широкой, чтобы включать в себя не только подход в области поведения, но и другие подходы.

В следующем определении идентифицированы все значимые аспекты организационного развития.

Определение 3:

Организационное развитие подразумевает нормативную *стратегию* переобучения, направленную на оказание влияния на убеждения, оценки и отношение к работе в рамках организации с тем, чтобы она могла лучше адаптироваться к ускоренному темпу изменений в технологии, в нашем индустриальном окружении и в обществе в целом.

Организационное развитие включает в себя формальную организационную *реконструкцию*, которая зачастую начинается и получает поддержку и подкрепление в результате нормативных преобразований и изменений поведения.

Подходы к теории организационного развития

Критики концепции организационного развития отмечают, что в качестве управленческого метода оно всегда основывается на управленческих ценностях менеджеров организации, поскольку инициаторами перемен, как правило, выступают менеджеры высшего звена или собственники компаний. При этом сложившееся соотношение власти в организации воспринимается как данность. В результате процесс организационного развития оказывается неэтичным, так как даже при повышении результативности организации, основное соотношение власти остается неизменным, а сотрудниками манипулируют без их согласия.

Сторонники организационного развития (далее по тексту – ОР) доказывают, что процесс ОР является не менее этичным, чем какие-либо другие мероприятия в области менеджмента. Наиболее эффективной защитой от злоупотреблений и манипулирования является деятельность менеджеров, создающих и укрепляющих организационную культуру, которая поддерживает этическое поведение. В этой связи процесс ОР делает акцент и на том, каким образом сотрудники в организациях в большей степени познают себя и других. Упор делается на психологическое состояние сотрудников, развитие навыков общения и взаимодействия друг с другом. Сторонники ОР считают, что эффективность организации можно увеличить, если сотрудники примут участие в честном и открытом обсуждении имеющихся проблем.

Цели организационного развития

Специалисты выделяют **три цели организационного развития** — изменение отношения к работе, модификация поведения работников и стимулирование к изменениям в структуре и политике организации.

Однако в общей стратегии организационного развития можно выделить ту или иную подцель. Например, если, по мнению администрации, структура организации является оптимальной, то в процессе организационного развития, возможно, будет предпринята попытка переобучить персонал, чтобы он воспринял эту структуру. Более того, концепция организационного развития должна включать в себя возможность использования программ, направленных на техническую подготовку персонала. Администрация может определить, что отношение к работе, поведение и структура отвечают интересам организации, однако основной персонал не обладает нужными навыками. Таким образом, программы повышения квалификации работников являются существенным дополнением организационного развития.

Характеристики процесса организационного развития

Организационное развитие имеет ряд отличительных **характеристик**:

- *планируемый и долгосрочный* процесс, который может занять несколько лет;
- процесс, *ориентируемый на проблемы* (в процессе организационного развития применяются различные теории и научные подходы к решению проблем организации);
- процесс, отражающий системный подход (организационное развитие как *систематический процесс* связывает трудовые ресурсы и потенциал организации с ее технологией, структурой и процессами в области менеджмента);
- процесс, *ориентирующийся на действия* (Организационное развитие концентрируется на достижениях и результатах. В отличие от подходов к преобразованиям, которые имеют тенденцию к описанию происходящих в организации перемен, организационное развитие делает акцент на свершившихся фактах);
- процесс, *использующий услуги консультантов* по преобразованиям (процесс организационного развития требует содействия консультантов, оказывающих помощь организации в переориентации ее функционирования);
- процесс обучения (главная особенность процесса ОР состоит в том, что он *основывается на переподготовке персонала*, что является одним из средств осуществления преобразований);

Эти характеристики современного процесса организационного развития указывают на то, что менеджеры, осуществляющие программу организационного развития, призваны проводить фундаментальные **преобразования в организационном поведении**.

Этапы развития и кризисы роста организации

Этапы развития и кризисы роста компании по-другому можно назвать *жизненным циклом организации*. Несмотря на уникальность каждой компании, весь период

ее существования можно разбить на основные этапы, через которые она проходит. Переход от одного этапа к другому связан с осуществлением изменений. Для того чтобы облегчить проведение изменений и переход от одного этапа к другому, необходимо знать особенности каждого этапа в этой цепочке.

Если Вы хотите, чтобы Ваша организация успешно справлялась с возникающими проблемами, то необходимо научиться предугадывать, какие трудности поджидают организацию в процессе ее становления и развития. Современные менеджеры должны уметь разрабатывать стратегии выживания и развития, планировать необходимые «проактивные» (упреждающие) действия и шаги, контролировать происходящие перемены и понимать, что необходимо предпринять для эффективного введения тех или иных организационно-управленческих новшеств. Руководители должны также осознавать важность самих людей и их нужд, как для успешной организации повседневной работы, так и в моменты претворения перемен в жизнь. Поэтому имеет смысл внимательно ознакомиться с основными моделями развития организаций, чтобы затем применять эти знания в Вашей собственной компании.

Жизненный цикл организации

Перечислим совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

Рождение любой организации связано с необходимостью удовлетворения интересов нового покупателя, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная **цель** организации на данной стадии – выживание, что требует от руководства организации таких качеств, как вера в успех, готовность рисковать, неистовая работоспособность. Характерным для стадии рождения является небольшое количество компаньонов. Особое значение на этом этапе должно придаваться всему новому и необычному.

Детство – стадия опасная, так как именно в этот период происходит несоизмеримый по сравнению с изменением управленческого потенциала рост организации. На этой стадии большинство вновь образующихся организаций терпят крах из-за неопытности и некомпетентности менеджеров. Основной задачей предприятия в этот период является укрепление своих позиций на рынке, при этом особое значение придается усилению конкурентоспособности. Главная цель организации на этой стадии – кратковременный успех и обеспечение бурного роста.

Юность - это период перехода от комплексного менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному менеджменту с использованием простых форм финансирования, планирования и прогнозирования. Главная цель организации в данный период – обеспечение ускоренного роста и, как правило, полный захват своей части рынка. Стадия юности характеризуется тем, что интуитивная оценка риска руководством организации уже не является достаточной, что заставляет менеджеров прибегать к математическим оценкам возможных потерь в результате действия риска. В данный период организация нуждается в появлении специалистов с узкоспециализированными знаниями.

Зрелость – развитие организации в этой стадии ведется в интересах сбалансированного роста на базе устойчивой структуры и честного управления. В этот период, как правило, руководитель организации удовлетворен логичностью и стройностью системы управления, что снижает его интерес к адаптации к изменениям внешней среды, а также к обновлению и децентрализации. Таким образом, зрелость организации связана с ее проникновением в новые сферы деятельности, расширением и дифференциацией, однако именно в этот период активно зарождается бюрократизм в управлении.

Выделяют **три стадии зрелости** организации: ранняя, промежуточная и окончательная.

Период *ранней зрелости* характеризуется систематическим ростом организации, в период *промежуточной зрелости* происходит сбалансированный рост, а *окончательная зрелость* — это период формирования индивидуальности и имиджа организации.

Этап зрелости опасен возможностью появления у руководства организации сознания завершенности и отсутствия необходимости движения вперед.

Стадия старения характеризуется торжеством бюрократии на всех этапах управления, а часто – и гибелью новых идей в громоздких структурах управления. Главной задачей организации в данный период является борьба за выживание и стабильность.

В период возрождения в организацию приходит новая команда менеджеров, специфические взгляды которых позволяют осуществить программы внутренней перестройки, изменить структуру управления. В руководстве организации, как правило, появляется лидер, способный встряхнуть всю структуру управления. Главная цель в этот период – оживление организации.

Для эффективного управления организацией менеджеру необходимо учитывать особенности управления на каждой из рассмотренных стадий ее жизненного цикла.

Модель циклов развития организации Л. Данко

Существуют различные модели организационного поведения, роста и развития. Общим в них является то, что у организаций существуют свои жизненные циклы. Жизненные циклы различных типов организаций могут отличаться. Практический интерес представляют собой модели, обобщающие основные этапы жизненных циклов.

Одним из примеров модели роста является модель Леона Данко (рис.1).

Циклы развития бизнеса (по Леону Данко)

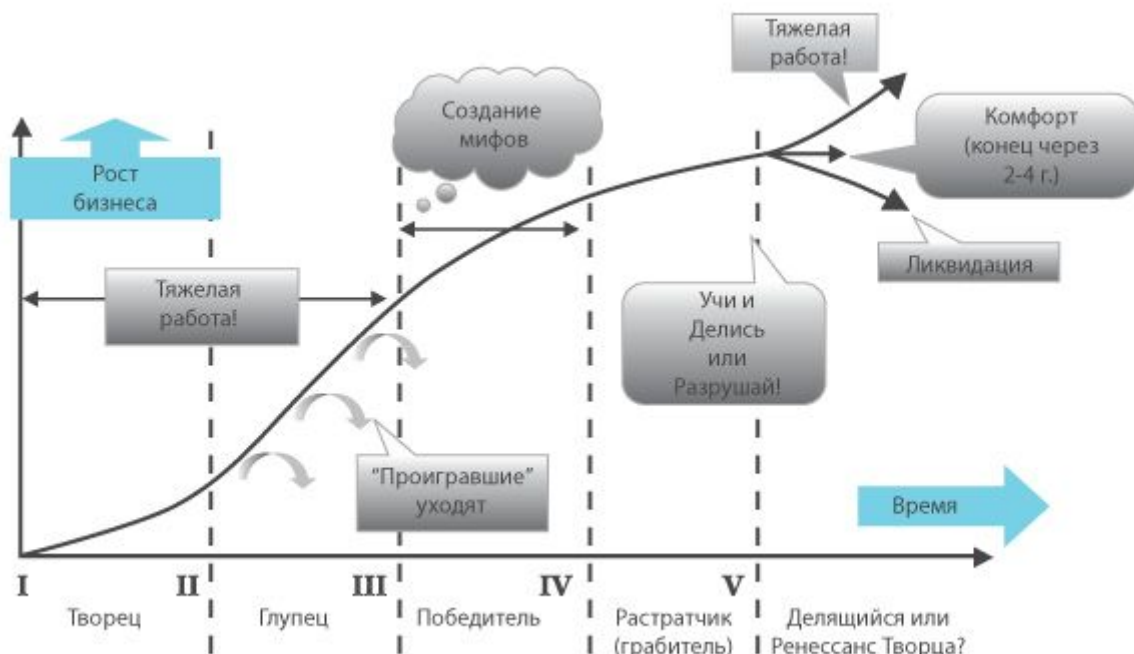


Рис. 1. Модель организационного развития Л. Данко.

По горизонтальной оси отложено время или возраст организации (системы): молодой — зрелый. По вертикальной оси — изменение размера организации или системы. Под размером организации можно понимать различные параметры. Для организаций на микроуровне чаще имеют в виду изменение годового оборота, балансовой стоимости активов, или численности занятых на предприятии, или рассматривают эти критерии в комплексе.

Модель этапов и кризисов роста организации Л. Грейнера

Переход от одного этапа к другому может осуществляться постепенно, или достаточно резко и болезненно, сопровождаясь кризисами. При этом меняются типы организационных структур и культур. Как показывают многочисленные исследования специалистов по организационному развитию, для тех организаций, которые имеют и реализуют планы роста, такие кризисы неизбежны, хотя при умелом управлении переменами и достаточно благоприятной внешней среде эти кризисы могут быть сглаженными и внешне неочевидными. Описание кризисов роста организации предложил Л. Грейнер, и ее легко сопоставить с моделью циклов организационного развития Л. Данко.

Этапы развития и кризисы роста бизнеса (по Л. Грейнеру)

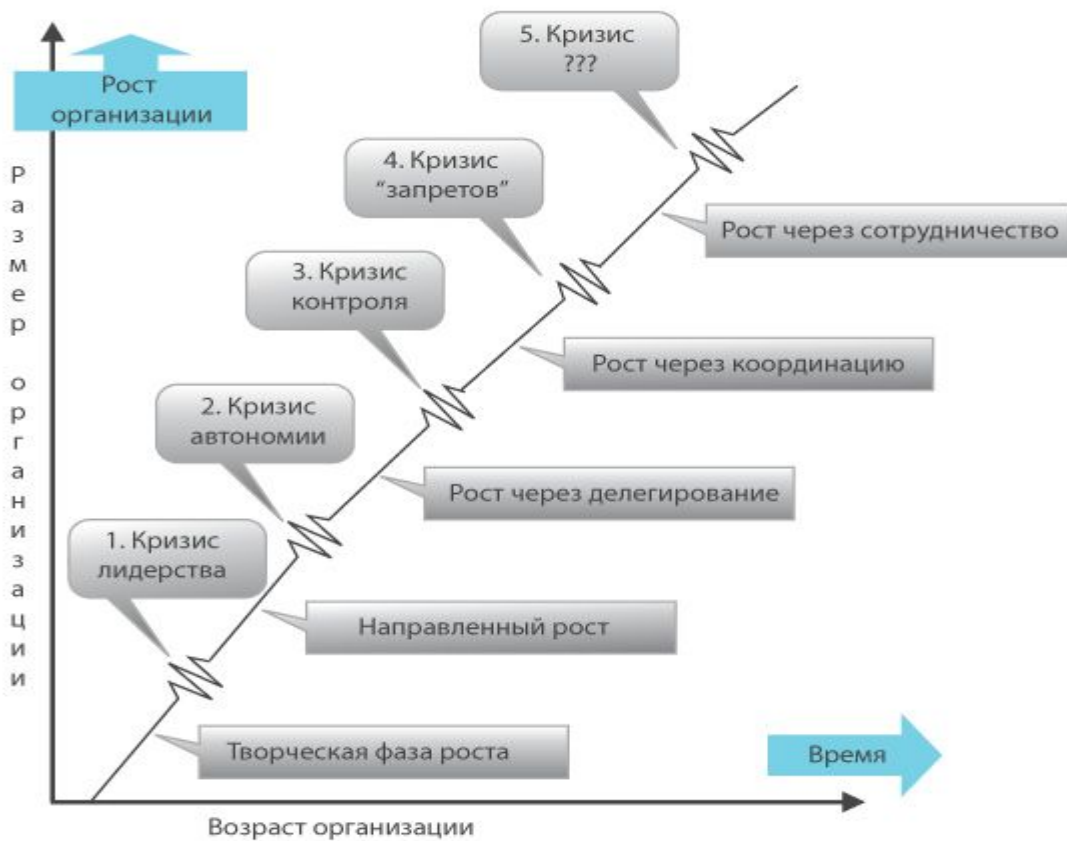


Рис. 2. Этапы развития и кризисы роста организации (по Л. Грейнеру).

Этап творчества в модели Л. Грейнера

Л. Грейнер выделяет пять этапов развития организации, для каждого из которых характерны свои кризисы.

Этап 1: творчество (творческая или хаотичная, «интуитивная» фаза роста). На очень раннем этапе создания и роста организации часто акцент делается на «продукт», его разработку и рынок. Эта фаза творческой эволюции имеет свои особые характерные черты:

- основатели компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями, способностями. Они не столько фокусируются на менеджерских функциях, сколько на производстве и продаже нового «продукта» (услуги);
- общение между сотрудниками довольно интенсивно и носит скорее неформальный характер;

- долгие часы работы вознаграждаются сравнительно невысокими (средними) зарплатами и обещаниями будущей выгоды от участия в собственности;
- управление деятельностью подчинено имеющимся капитальным ресурсам и характеризуется постоянной связью с соответствующими рыночными нишами. В начале создания организация быстро реагирует на любые запросы клиентов.

По мере роста организации ее размер начинает доставлять беспокойство ключевым управляющим. Возникает необходимость уделять все большее внимание не всегда желанным менеджерским функциям, так как возросшее количество сотрудников уже не может эффективно управляться только неформальными методами, а вновь принимаемые на работу сотрудники уже далеки от того, чтобы демонстрировать энтузиазм и активность своих предшественников. Чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых продуктов и услуг. В этот период и наступает **кризис лидерства**, когда становится очевидной необходимость в сильном исполнительном директоре, который сможет внедрить эффективные управленческие технологии. Трудность, прежде всего, заключается в поиске правильной кандидатуры, которая, была бы приемлемой для всех учредителей бизнеса. Соучредители, понимая необходимость приглашения харизматичного управленца, вместе с тем, как правило, не могут легко согласиться с приходом в их бизнес нового потенциально сильного лидера.

В исследовании факторов успеха американских технологических компаний на примере выборки из 21 компании в сфере высоких технологий отмечено, что в 2/3 случаях кризисов лидерства ситуация разрешается приходом к управлению новых профессионалов-управленцев, в то время как 1/3 случаев демонстрирует устойчивость позиций основателей бизнеса.

Этап направленного роста в модели Л. Грейнера

Этап 2: направленный рост. Пригласив на работу способного профессионального менеджера, организация, как правило, приобретает способность к направленному росту, стратегически определяемому учредителями. Однако при реализации стратегии руководящая роль отдается новому лидеру. Этот период также обладает своими характерными чертами:

- наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями;
- внедрение (или более активное использование) системы учета и отчетности, в особенности, закупочных материалов, сырья, полуфабрикатов и т.п.;
- внедрение систем мониторинга и контроля, планирования бюджета и выработки стандартов качества;
- коммуникации становятся более формальными и обезличенными;

- новый менеджер и его ключевые помощники задают направление и берут на себя лидирующие роли, в то время как контролеры более низкого уровня в большей степени выполняют роли функциональных специалистов.

Для российских предприятий современного этапа развития исследователи предпринимательских структур уже отмечают как *тенденцию* усиление разделения функций владения и управления, при этом также отмечается, что помимо преобладающей практики приглашения наемных менеджеров «по знакомству» набирает силу механизм обезличенной оценки управленческой квалификации.

Между тем, сотрудники или функциональные специалисты, ограниченные рамками инструкций и централизованной иерархией, развивая свои собственные знания и ноу-хау в своих специфических областях, со временем начинают значительно более глубоко, чем их лидеры наверху, разбираться в этих вопросах. Вследствие этого, они начинают ощущать дискомфорт от развивающегося противоречия между необходимостью следовать рекомендуемым процедурам и своим накопленным потенциалом для взятия инициативы. Следующий — второй — **кризис автономии** наступает, когда менеджеры испытывают затруднения в ситуациях, когда «специалисты хотят принимать самостоятельные решения».

Этап роста через делегирование в модели Л. Грейнера

Этап 3: рост через делегирование. Следующая эра развития организации определяется приложениями и возможностями децентрализации организационной структуры. Мотивация улучшается на всех уровнях через делегирование полномочий и ответственности. Менеджеры децентрализованной структуры, обладающие большей властью, способны быстрее отвечать на запросы клиентов, лучше адаптируясь к их запросам, развивая свои продукты и качество рабочей среды.

Кризис делегирования чаще присущ уже достаточно зрелым и крупным организациям, и в настоящее время на отечественных предприятиях соответствующего размера и этапа развития можно наблюдать достаточно противоречивую картину развития этого типа кризисов. Противоречия обусловлены объективной необходимостью принятия соответствующих мер.

В случае естественного разрешения этого типа кризиса через децентрализацию управления, менеджерам необходимо быть готовыми к следующей проблеме роста организации. Она начнется тогда, когда менеджеры высшего звена почувствуют потерю контроля над компанией в целом, то, что она живет уже собственной жизнью, становясь в значительной мере диверсифицированным бизнесом. Поскольку топ-менеджеры стремятся сохранить свой контроль над компанией, иногда даже пытаются вернуться к централизованной структуре управления, необходимо найти решение проблемы координации различных направлений деятельности, сохранив рычаги мотивации, основанные на «энтузиазме автономии» сотрудников или подразделений.

Этап роста через координацию в модели Л. Грейнера

Этап 4: рост через координацию. После того, как были внедрены системы, позволяющие достичь высокой степени координации различных направлений деятельности компании, и топ-менеджеры взяли ответственность за инициирование и администрирование этими системами, начинается очередной этап роста организации — через координацию. Характерными чертами этого этапа могут быть:

- внедрение и/или серьезный пересмотр формальных процедур планирования;
- найм (или обучение) специального корпоративного персонала для инициирования программ мониторинга и контроля;
- использование процедур тщательного мониторинга капитальных расходов;
- функционирование групп разработки новых продуктов как «индивидуальных центров затрат»;
- передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре;
- использование возможностей выпуска акций предприятия и участия в его прибылях с целью поощрения и стимулирования развития у сотрудников чувства собственности и причастности к компании.

Неудивительно, однако, что со временем возникает недостаток уверенности в собственной информированности и адекватной вовлеченности у менеджеров первой линии (низшего звена) и персонала, с одной стороны, и между корпоративным менеджментом и руководителями «полевыми операциями» — с другой. Сложность систем и процедур начинает превышать их целесообразность и надвигается очередной кризис — кризис «красных записей» (или **кризис запретов**).

Обычно для этой фазы характерны взаимные претензии на отсутствие духа сотрудничества и недостаток информированности у менеджеров первой линии. Все вместе, как правило, критикуют бюрократизм системы, который развился в результате сложной эволюции. Возникают прецеденты, когда процедуры начинают превалировать над решением проблем, а внедрение инноваций тормозится. Необходимо найти решение, позволяющее управлять этим разросшимся большим и сложным механизмом без использования слишком громоздких формальных и контролирующих процедур (необходим Ренессанс Творца — этапа творческого развития — рис. 2.).

Этап роста через сотрудничество в модели Л. Грейнера

Этап 5: рост через сотрудничество. Ответ на решение возникших проблем лежит в усилении межличностного сотрудничества. Социальный контроль и самодисциплина берут верх над формальным контролем, значительный акцент делается на работу в командах и способность управлять межличностными конфликтами. Эта пятая фаза или этап роста через сотрудничество формирует более гибкие поведенческие подходы к менеджменту. Характерные черты этого этапа:

- фокус на решении проблем через командное взаимодействие менеджеров;

- команды комбинируются по кроссфункциональному принципу с целью решения конкретной проблемы (внедрение матричных организационных структур);
- снижение численности корпоративного персонала и перераспределение по принципу комбинирования различных функциональных и специальных областей экспертизы (при этом от персонала требуется выполнение функций консультирования, а не указания);
- внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений;
- информационные системы, работающие в режиме реального времени, внедряются в практику повседневной работы;
- инновациям и творчеству дается самый высокий приоритет.

Таким образом, современные организации, действующие в условиях непрерывных изменений внешней среды, представляют нам также примеры постоянно «мутирующих» и меняющихся структур. Они переживают череду процессов централизации, слияний, и децентрализации, а также реструктурирования систем менеджмента, вплоть до процедур реструктуризации собственности и развития сети малых фирм вокруг сохраненного ядра материнской компании.

РАЗДЕЛ 2. КЛАССИФИКАЦИЯ И ПРИЧИНЫ ИЗМЕНЕНИЙ. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕХОДНЫМ ПРОЦЕССОМ

Положения об изменениях в организации

Чтобы понять актуальность проблемы изменений в организации, нас должны интересовать, по меньшей мере, три вещи. **Во-первых**, в природе заложено много уроков для всех аспектов существования людей. Простейшим примером может служить внешний вид привычных для нас вещей. Многие принципы, лежащие в основе дизайна этих предметов, можно обнаружить и вывести из естественных форм, существующих в живой природе. **Вторым** интересующим нас моментом является тот факт, что работающие организации в буквальном смысле слова «заселены» отдельными представителями человеческого рода. Без понимания этого мы не сможем управлять организационными изменениями. **Третьим** пунктом выступает то, что изменение видов и индивидов обеспечивает теоретическую основу или идет в параллели с разнообразными объяснениями и моделями организационных изменений.

Каковы **ключевые положения** об изменениях для организации?

- Изменение — природный феномен.
- Изменение непрерывно и поступательно.
- Цель изменения — способствовать выживанию и росту.
- Выживание и рост зависят от адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды.
- Решения и деятельность организаций влияют на окружающую среду.
- Научение на основе опыта важно для успешной адаптации и изменения.

- Индивиды и организации изменяются как в общих, так и в единственных в своем роде направлениях.

Классификация изменений

Все изменения, которые происходят, можно разделить на две ключевые группы, каждая из которых обладает двумя широкими возможностями. Первая группа фокусируется *на локализации изменения*. Таким образом, мы пытаемся управлять либо внешним изменением, либо внутренним.

Это также относится и ко второй характеристике, которая касается *причины* или намерений, связанных с изменением. Здесь снова возникает две возможности. Изменение может быть намеренным, умышленным или желаемым, то есть плановым. И наоборот: оно может быть случайным или незапланированным, проистекающим из природы вещей и, следовательно, динамическим. Здесь проводится простое разграничение между намеренным и непреднамеренным изменениями. Сочетание двух характеристик порождает четыре возможных класса изменений.

Классификация изменений по ключевым характеристикам

		Характеристика источника / локализации	
		Внутреннее	Внешнее
Характеристика основания / причины	Плановое	Квадрант А	Квадрант В
	Динамическое	Квадрант С	Квадрант D

Зачем нужна такая классификация изменений?

Некоторые примеры могут помочь проиллюстрировать смысл и применение этих характеристик. Непредсказуемые перестановки ключевых должностей в правительстве являются внутренними, но, поскольку в них нет организационного намерения, они носят динамический характер. Законы государства отчасти спланированы, поскольку они входили в намерение правительства, но столь же очевиден их внешний характер, так как изменение происходит за пределами организации. Напротив, изменение в структуре населения, вызванное или отраженное в демографических тенденциях, таким же образом оказывается внешним, хотя не входит ни в чье намерение и потому динамично. Это важно понимать, поскольку от этого зависят приемы и методы управления изменениями.

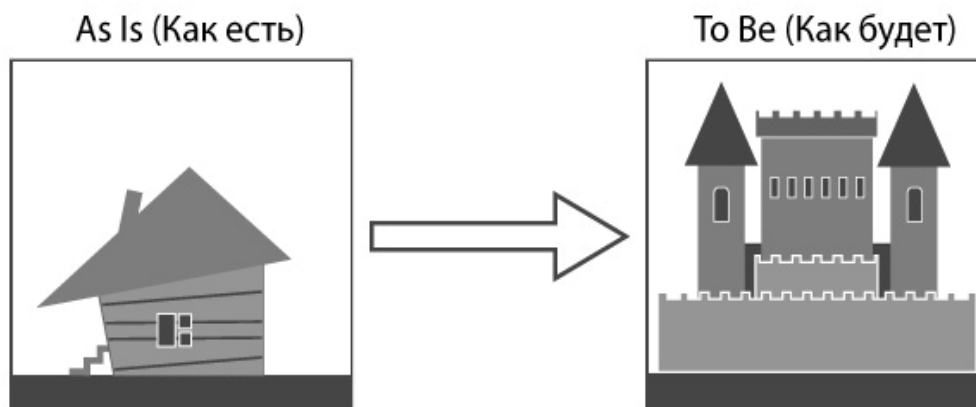
Управление **плановым изменением**, как вызревшим внутри организации, так и навязанным извне, в целом предусматривает применение в отведенный период времени принципов руководства процессами изменения. Однако управление **динамическим изменением** больше связано с характером организационного стиля и культуры. Некоторые формы организации наверняка окажутся эффективнее других, обладая гибкостью и приспособляемостью как реакцией на динамическое изменение.

Инновационная организация (инноватор) – организация, осуществляющая инновационную деятельность, принимающая на себя инновационный риск, но имеющая ряд преимуществ, повышающих ее ресурсные возможности и конкурентоспособность.

Рекомендации Бекхарда по проведению планового изменения

Согласно Бекхарду, программа изменений должна включать следующие процессы.

1. Постановка целей и определение будущего состояния или организационных условий, которых нужно достичь в результате изменений.
2. Диагностика состояния **As Is (Как есть)** и оценка возможности перемещения в состояние **To Be (Как будет)**.
3. Выработка плана действий на переходный период и формирование приверженности, необходимой для осуществления перехода.
4. Разработка стратегий и плана действий для управления этим переходом в свете анализа факторов, способных повлиять на процесс проведения изменений.



Причины преобразований

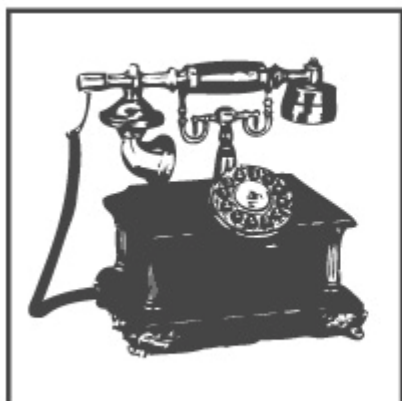
Силы, необходимые для старта преобразований, можно разделить на две группы: силы окружающей среды и внутренние силы.

Внутренние силы действуют внутри фирмы и контролируются администрацией.

Что такое **силы окружающей среды**?

Организации редко предпринимают какие-либо значительные преобразования без воздействия со стороны окружения. Внешнее окружение — это *экономические, технологические и социальные силы*, которые действуют как ускоритель процесса преобразований. Теоретики и практики организационных преобразований признают необходимость внешних ускорителей, но, в то же время, и недостаточность их для того, чтобы начать процесс изменений. Преобразования также нуждаются в менеджерах, которые осведомлены об изменениях и которые производят действия. Менеджер фирмы должен всегда проявлять озабоченность в связи с изменениями на рынке. В каждом случае требуется ответная реакция, если менеджер не желает уменьшения своей прибыли и своей рыночной доли.

As Is (Как есть)



To Be (Как будет)



Внешние причины преобразований

Представим экономические, технологические и социальные силы окружающей среды, вызывающие те или иные организационные изменения.

Как действуют **экономические** силы преобразований?

В настоящее время на рынке царит система свободного предпринимательства. Условия существования в этой системе суровы и жестоки. Эта система вытесняет из экономической сферы те фирмы, которые не приспособиваются к изменившимся условиям рынка. В таких условиях менеджер должен следить за малейшим движением, которое происходит на рынке, в противном случае, он вскоре столкнется с недовольством владельцев компании. Однако к этому времени все необходимые преобразования могут оказаться тщетными. Перемены в организации могут инициировать численность и квалификация рабочей силы, снабженцы, обеспечивающие организацию ресурсами, введение автоматизированных процессов, изменения на рынках ресурсов. Нет необходимости перечислять все возможные варианты, которые стимулируют организационные перемены. Однако возможности для них значительны и их следует осознать.

Есть и позитивный фактор экономических сил преобразований. Этот фактор — *конкуренция*, которая поощряет инновационное поведение компаний. Как заявил Вейн Розинг, вице-президент по проблемам развития «Sun Microsystems, Inc.», ничто не движет «Sun» так, как страх перед тем, что может предпринять конкурент.

Как действуют **технологические** силы преобразований?

Вторым источником преобразующих сил окружающей среды является технология. *Научно-технический прогресс* приводит к внедрению новых технологий в каждую сферу бизнеса. Компьютеры обеспечили возможность высокоскоростной обработки данных и решение сложных производственных проблем. Новые машины и новые процессы революционизировали способы производства и распределения многих видов продукции. Компьютерная технология и автоматизация повлияли не только на технические, но и на социальные условия работы. Технологический процесс является закономерным

явлением в сфере бизнеса. В качестве силы преобразований он будет постоянно требовать к себе внимания.

Как действуют **социальные** силы преобразований?

Третьим источником преобразующих сил окружающей среды являются изменения в социальной и политической области. Менеджеры сферы бизнеса должны быть «приспособлены» к большим переменам, которые они не контролируют, но которые влияют на судьбу фирмы. Современные средства связи и международные рынки создают большие потенциальные возможности для бизнеса, но и представляют угрозу менеджерам, которые не в состоянии осознать происходящих перемен. Наконец, отношения между государственными структурами, общественными организациями и бизнесом становятся более тесными.

Для осознания последствий действия внешних сил необходимы процессы организационного обучения. Эти процессы, которые изучаются теперь во многих организациях, предполагают способность усваивать новую информацию, перерабатывать ее в свете прошлого опыта и действовать сообразно с новой информацией иным и, возможно, рискованным образом. Однако только на основе такой учебы организация может подготовиться к успешному функционированию в XXI веке.

Внутренние причины преобразований

Внутренние силы для преобразований в рамках организации обычно прослеживаются в процессных и поведенческих проблемах. **Проблемы процесса** — это срывы в принятии решений и нарушения связи. Решения либо не принимаются, либо принимаются слишком поздно, либо эти решения оказываются слабыми по своему качественному уровню. Связь оказывается или замкнутой, или чрезмерной, или неадекватной. Задачи не ставятся или не решаются до конца, так как ответственное лицо «не получило указаний». По причине неадекватной связи или ее отсутствия заказ клиента не выполняется, жалоба не рассматривается, счет поставщику не выписывается или поставка груза не оплачивается. Конфликт между отдельными личностями, отдельными подразделениями отражает срывы в процессах преобразований в рамках организаций.

Низкий моральный уровень работников и высокий уровень текучести кадров — это симптомы **проблем поведения**, которые следует выявлять. Определенный уровень недовольства среди служащих отмечается в большинстве организаций, а игнорирование жалоб персонала и его предложений является более чем опасным. Процесс перемен включает в себя «признание», а не отказ видеть вышеописанные проблемы. На этой фазе руководство должно решить, принимать или не принимать какие либо меры.

Всегда ли есть **необходимость в переменах**?

Во многих организациях необходимость в переменах не заметна до тех пор, пока не произойдет какая-либо крупная катастрофа. Работники бастуют или добиваются признания профсоюзов до того, как менеджмент признает необходимость действовать. Однако необходимость в переменах должна быть признана, и если она признана,

то нужно определить их точный характер. Если проблема недостаточно понятна, то влияние перемен на персонал может оказаться крайне негативным.

Менеджер и незапланированные изменения

Существует несколько видов перемен в организациях:

- незапланированные изменения;
- планируемая перестройка;
- навязанные изменения;
- изменения с участием;
- изменения с использованием переговоров.

Какие изменения можно считать **незапланированными**?

В каждой организации происходит большое количество эволюционных, естественных перемен. Типичный пример — старение оборудования и людей, имеющее как отрицательные (например, необходимость ремонтировать, модернизировать или заменять оборудование или менять руководителей, которые потеряли динамизм и напористость), так и положительные стороны (техническая и управленческая квалификация, приобретаемый годами опыт работы). Эти изменения происходят независимо от желания руководства. Их нельзя планировать, но можно и нужно учитывать, определяя будущее организации. Можно планировать мероприятия по предотвращению и устранению отрицательных последствий эволюционных изменений.

Неэволюционный характер изменений связан с тем, что организации должны реагировать на новые ситуации.

Конкуренция может вынудить фирму-производителя резко снизить цены, забастовка — повысить зарплату и т.п. Такие изменения являются приспособительными, или реактивными. Организация не планировала и очень часто не подозревала об их необходимости до самого последнего момента, но все же осуществляет их, чтобы отреагировать на какие-либо события и тенденции, которые могут быть угрожающими или, напротив, давать неожиданные новые возможности.

Менеджер и изменение типа «Планируемая перестройка»

Если организация подвержена лишь незапланированным изменениям, это знак плохого руководства, проявление нежелания или неспособности смотреть вперед и готовиться среагировать в нужный момент на будущие благоприятные возможности и трудности.

Планирование не может полностью устранить необходимость в незапланированных переменных. Однако оно помогает организации соответствующим образом подготовиться к ожидаемым изменениям и сводит к минимуму число ситуаций, когда в атмосфере паники приходится принимать поспешные решения. Более того, планирование изменений позволяет «создавать будущее» (например, путем технологического развития или запуска

новых изделий и услуг), ставить и достигать сложные цели развития. Таким образом, планируемые изменения могут быть активными.

Какие типичные вопросы задаются при планировании?

- Как меняется окружающая среда?
- Как это повлияет на организацию?
- Что нужно изменить, чтобы добиться наших целей развития, усовершенствовать нашу деятельность, повысить нашу долю на рынке и т.д.?
- Какие нежелательные перемены произойдут в нашей организации, если мы не предпримем своевременные шаги для их предотвращения?
- Какого рода изменения и в каком объеме мы способны осуществить?
- Какого рода изменения и в каком объеме наши люди будут способны воспринять и поддержать?
- Следует ли осуществлять перестройку поэтапно?
- Каковы будут отношения между различными действиями, которые мы намереваемся осуществить?
- Как они будут координироваться?
- Каковы сроки и график осуществления изменений?

Последний вопрос имеет решающее значение. И организации, и отдельные люди могут воспринимать лишь ограниченное количество перемен в определенный период времени, и эта способность восприятия неодинакова в разных странах, организациях и среди разных лиц. Таким образом, тщательный выбор темпа является одним из главных профессиональных требований при руководстве изменениями и решающим элементом при их планировании.

Подходы к управлению изменениями по Тюрли

Все разнообразие подходов к управлению изменениями Тюрли объединил в пять групп. Разумеется, возможны какие-то промежуточные, гибридные формы. В зависимости от выбранного подхода используются различные способы их реализации.

- **Директивный либо авторитарный** – навязывание изменений в кризисных ситуациях или когда другие методы потерпели фиаско.
- **Переговорный** – признается, что власть распределяется между работодателем и работником, ведется процесс переговоров и достигается компромисс до начала реализации изменения.
- **Завоевание сердец** – проведение комплексных изменений в установках и ценностях (посыл – работник думает правильно), создание общего видения через вовлеченность работников.
- **Аналитический** – от диагностики ситуации к постановке целей, проектированию процесса, оценке промежуточных результатов, планированию следующих этапов.

- **Основанный на действии** – «Готовься, целься, огонь!» – выявление проблемы, ее решение и конкретизация методом проб и ошибок.

Навязанные изменения

В организациях значительная доля перемен навязывается руководством – это так называемые **«навязанные изменения»**.

Часто это вызывает недовольство и возмущение, особенно если люди, которых они затрагивают, считают, что с ними должны были посоветоваться или, по крайней мере, проинформировать их заранее. Если перемены исходят от лица, обладающего властью, и навязываются, они могут быть внутренне неустойчивыми и исчезать с устранением источника власти или при отсутствии соответствующих мер наказания и санкций.

Однако нельзя утверждать, что любая навязанная перестройка плоха. Существуют неотложные ситуации, когда дискуссии невозможны, а откладывать решения равносильно самоубийству. Некоторые административные и регулярные меры воздействуют на многих людей, но имеют небольшое значение и не требуют длительных дискуссий и консультаций. А если работать не с независимыми, а с зависимыми людьми, навязываемые изменения считаются более эффективными. В целом на отношение к навязываемым переменам очень сильно влияют уровень культуры, образования, доступ к информации, наличие альтернатив и другие факторы.

Руководитель должен дважды подумать, прежде чем решить навязать какое-либо действие. Он должен делать это, только если твердо уверен, что другого выбора нет — например, ему не удалось добиться поддержки группы, но он чувствует, что изменения неизбежны. Однако он должен всегда брать на себя труд объяснить сотрудникам причины своего решения.

Изменения с участием

В различной национальной и общественной среде люди по-разному относятся к переменам, которые доводятся до них как свершившийся факт и навязываются без предварительного обсуждения или консультации. Однако в современной литературе все чаще обсуждается тот факт, что все больше менеджеров предпочитают проводить в жизнь так называемые **«изменения с участием»**, то есть с привлечением к процессу подготовки и осуществления изменений тех людей, которых эти изменения затрагивают. Люди хотят знать, что готовится, и иметь возможность влиять на то, что их затрагивает. Это касается как глобальных решений на государственном уровне, так и стратегических перемен на уровне компаний. Менеджеры и администраторы все больше осознают это фундаментальное требование и реагируют на него, привлекая других к участию в разработке изменений.

Изменения с участием — процесс более медленный и дорогостоящий, чем навязываемые изменения, но считается более долговременным. Кроме того, такой подход позволяет руководству использовать опыт и творческие силы людей, что трудно достигнуть в первом случае.

Существуют различные **уровни и формы участия** в перестройке в зависимости от характера и сложности перемен, от зрелости, сплоченности и мотивации группы и от взаимоотношений между руководством и сотрудниками. Выделяют три уровня.

Первый уровень — информационный уровень. Руководитель или консультант информирует сотрудников о необходимости изменений и о конкретных мерах, которые подготавливаются.

Второй уровень — консультационный уровень. В ходе перестройки проводятся консультации по связанным с ними вопросам, например, при выявлении необходимости изменений и проверке возможной реакции людей на предлагаемые меры. Предложения и советы поощряются, и руководство может на их основе пересмотреть свой план действий.

Третий уровень — уровень активных действий. Руководство стремится к активному участию сотрудников в планировании и осуществлении перемен, приглашает их участвовать в определении того, что и как следует изменить, а также претворить одобренные действия в жизнь. Это обычно осуществляется с помощью рабочих или целевых групп, специальных комитетов, собраний сотрудников и других методов.

Изменения с использованием переговоров

Каковы характерные черты изменений с использованием переговоров?

Во многих случаях для осуществления перестройки требуются переговоры между руководством и профсоюзами, представляющими сотрудников. Такого рода изменения могут определяться законом, коллективным договором или же иным соглашением, официальным или неофициальным.

Руководители и консультанты должны быть всегда готовы к диалогу с работниками и иными представителями сотрудников не только в случаях, ясно предусмотренных законом или официальными соглашениями, но также, если перемены могут повлиять на интересы людей в организации или нужна поддержка со стороны трудового коллектива.

Резюмируем:

- при рассмотрении изменений с точки зрения организаций, всегда надо учитывать, как воспринимают изменения отдельные люди;
- необходимо помнить, что не только окружение влияет на людей, но и люди оказывают влияние на свое окружение;
- организационное изменение невозможно без изменения людей;
- нельзя забывать, что любое развитие и изменение происходит через обучение, которое помогает человеку адаптировать свое поведение к изменяющимся внешним условиям. Обучение — это ключ к индивидуальному изменению.

Факторы, влияющие на изменения

Необходимость периодических изменений не вызывает сомнений. На изменения необходимо реагировать быстро и четко. Обладать видением ситуации и предвидеть, как она будет меняться — ценное качество любого руководителя и менеджера.

Существуют факторы, которые будут замедлять осуществление перемен в организации. Одним из самых важных является сопротивление изменениям со стороны работников компании. Организации без людей нет, поэтому, чтобы осуществить изменения, надо заручиться поддержкой сотрудников компании. Это потребует многих усилий: понимания, почему возникает сопротивление, как на него реагировать, знания методов преодоления сопротивления. Изменения происходят во внутренней среде организации, а значит, затрагивают организационную культуру. Ее роль в осуществлении изменений велика. Культура — тонкая материя, затрагивающая каждого. Это требует от руководителей осторожности и внимательности при принятии любых решений, связанных с проведением изменений.



Рис. 3. Процесс преобразований: факторы влияния

Сопротивление сотрудников как фактор замедления изменений

Реализация выбранного стратегического курса предполагает, как правило, масштабные организационные изменения, такие как реинжиниринг бизнес-процессов, преобразование организационной структуры, изменение культуры, неизбежно следующие за коррекцией миссии и целей организации; введение новых методов контроля и многое другое. Люди в организации (или, по крайней мере, некоторая их часть) сопротивляются этим изменениям.

В таком сопротивлении нет ничего удивительного и, тем более, патологического: большинство людей опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию. Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с тем, что неформальные связи, каналы общения, поведенческие стереотипы станут другими. Следовательно, они легко откликаются на призывы к сопротивлению изменениям. Такое сопротивление со стороны индивидов и групп может быть единственной, но мощной сдерживающей силой. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации.

Приведенная ниже *классификация причин сопротивления изменениям* позволяет в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям и по каким причинам.

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Человеческий фактор в российском и западном подходах

Одним из наиболее универсальных подходов считается подход, предложенный Д. Недлером и основанный на разработанной им же модели конгруэнтности (согласованности) организационного поведения. Представляется интересным ознакомиться с принципами этого подхода, однако прежде следует обратить внимание на то, что эти принципы могут быть не восприняты в силу практических различий в оценке роли и места человеческого фактора на Западе и в России.

Рассмотрим вкратце наиболее принципиальные из существующих различий.

Национальные особенности человеческого ресурса. Эти различия корнями уходят в наше прошлое. В советских пособиях для руководителя было два раздела по работе с человеческим фактором: расчет заработной платы и организация соцсоревнования. Упор традиционно делался на коллективную воспитательную работу. С экономической точки зрения, цена рабочей силы была (и остается) низкой. Это дешевый ресурс, а потому его выгоднее использовать экстенсивно, что в прежних экономических условиях порождало парадокс: низкая стоимость ресурса при его дефиците.

Западный подход к человеческому фактору. На Западе человеческий ресурс стоит дорого (в смысле доли зарплаты в себестоимости продукции), а потому его стараются использовать интенсивно (и не поэтому ли он в избытке – безработица). Эксплуатация и замена этого ресурса обходится дорого. Недаром на докладах по Human Resource Management звучат цифры о том, что увольнение сотрудника, по оценкам западных

специалистов, приводит к потерям, соизмеримым с несколькими годовыми зарплатами этого специалиста. А у нас никому и в голову не придет считать такие (как, впрочем, и многие другие) потери. Зачем? Нет человека – нет проблем, дешевый новый «кадр» решит все.

Управление человеческим фактором

Теперь, имея в виду то, что предложенный Д. Недлером подход по управлению организационным поведением разрабатывался в условиях, имеющих ряд отличий от специфики стран постсоветского пространства, которая определяет место и роль человеческого фактора в оргструктуре, рассмотрим этот подход более детально.

Для понимания динамики изменений Д. Недлером была разработана **модель конгруэнтного (согласованного) организационного поведения**, дающая, по его мнению, представление о том, почему организация работает так, а не иначе, и выводящая на критерии эффективного управления изменениями. К заслугам Недлера следует отнести то, что он (проанализировав многочисленные литературные источники и обширный практический опыт) определил структурированные мероприятия по управлению поведением людей при проведении изменений в организации. Хотя внутренняя структура подхода не лишена ряда несоответствий, тем не менее, это не умаляет значимости рассматриваемого подхода.



Рис. 4. Модель конгруэнтного поведения.

В модели представлены входные элементы, поступающие в систему организационного поведения и связанные с внешним окружением:

- ограничения, требования и возможности;
- ресурсы, имеющиеся у организации;
- история;
- стратегия организации.

По Недлеру, в соответствии с этой схемой, организация рассматривается как механизм, который берет входные элементы (стратегию и ресурсы в контексте истории и внешнего окружения) и трансформирует их в выходные элементы модели индивидуального, группового и организационного поведения.

Проблемы сопротивления изменениям и их решение

Работник, сталкивающийся с изменениями, может оказывать им сопротивление по целому ряду причин. Изменения содержат неизвестность, которая вызывает подозрительность, неустойчивость, ощущение опасности. Выработанные стереотипы разрушаются, теряется власть; капитал (финансовый и интеллектуальный), вложенный в статус-кво, обесценивается; необходимо искать новые способы соответствия и методы влияния; привычные балансы прав-обязанностей, затрат-доходов нарушаются. Изменения могут вызывать неприятие по идеологическим соображениям: то, что есть сейчас, лучше, чем то, что предлагается.

Изменение подрывает существующие системы организационного контроля и может сделать их ненужными, что ведет к потере контроля над организацией в процессе изменений. Одна из причин состоит в том, что наиболее формальные организационные механизмы созданы для стабильного, а не переходного состояния. Типичную ошибку совершают многие управленцы, ограничиваясь разработкой организационного механизма для будущего состояния **Б**, а уникальному по своей сути процессу перехода **В** отводится незначительная роль, как если бы он осуществлялся сугубо механически, сам по себе. В большинстве ситуаций для динамического процесса **В** ошибочно используются системы управления, созданные для статичной ситуации **А** или **Б**.

Как бы там ни было, для того чтобы изменение было эффективным, необходимо решить три основные проблемы, и для их решения предлагаются следующие рекомендации.

Для решения **проблем сопротивления** необходимо создать у исполнителей мотивацию к изменениям за счет создания условий, в которых поведение исполнителей естественным образом будет соответствовать целям изменения.

Проблемы контроля могут быть решены за счет разработки организационного механизма контроля на переходный период.

Преодоление **проблем власти** состоит в таком формировании политической динамики изменений, при котором центр власти оказывает поддержку изменениям, а не блокирует их.

Все эти рекомендации детализируются в определенные действия, которые представляют собой мероприятия в виде набора последовательности этапов.

Мероприятия по управлению переходным процессом

Создание мотивации и условий, в которых поведение сотрудников соответствовало бы целям организации, включает 4 этапа.

Этап 1. Обнаружение и показ неудовлетворенности текущим состоянием

Необходимо создать чувство неудовлетворенности текущим состоянием. Пока люди удовлетворены положением дел, у них нет мотивации для изменений. Поэтому необходима искусственная организация неприемлемости текущего варианта развития событий. Понимание этой неприемлемости должно осуществляться *на интеллектуальном и эмоциональном уровнях*.

Интеллектуальное воздействие можно организовать, информируя о проблемах текущего состояния, сравнивая его с состоянием в других организациях.

Эффекта на эмоциональном уровне можно достичь за счет «страшилок» показывающих катастрофическое развитие ситуации при отсутствии изменений. Как видно, во время перемен информация может быть важным инструментом для запуска процесса изменений.

Этап 2. Обеспечение участия сотрудников в изменениях

Участие сотрудника в изменениях снижает его сопротивление по следующим причинам.

Во-первых, создается ощущение личной заинтересованности в изменениях, чувство «собственности». Тогда успех расценивается как личное достижение.

Во-вторых, через участника упрощается распространение информации, формируется лучшее понимание им ситуации и проблем.

В-третьих, уменьшается вероятность ошибок, так как от участников поступают полезные предложения по эффективному проведению изменения.

Однако у участия есть и обратная сторона – поскольку теряется контроль, оно занимает определенное время и может вызвать конфликты. Поэтому следует искать разумную меру участия, которая может выражаться в совместной работе по изучению текущего состояния, планированию изменений, их проведению и осуществляться в различных формах (привлечение к сбору данных, участие в исследовательских группах, опросах, комиссиях и т. д.).

Этап 3. Организация системы вознаграждения в поддержку перемен

Люди стремятся получить поощрение за те действия, которые, по их представлениям, ведут к желаемым результатам, а в переходный период часто бывает так, что организация ожидает от работников одних поступков, а поощряет за другие, которые противоречат первым.

Необходимо ввести формальные и неформальные поощрения, которые должны быть привязаны к определенным желаемым действиям в переходный период, для чего следует пересмотреть действующую систему поощрений.

Этап 4. Предоставление времени и возможности для дистанцирования от стереотипов прошлого

Людям необходимо дать время и возможность выйти из текущего состояния, чтобы уменьшить ощущение смертельной потери. Процесс преодоления этого чувства потери и проведения «траурной церемонии» потребует определенного времени, что необходимо обязательно принимать в расчет при управлении изменениями. Людям надо помочь свыкнуться с грядущими потерями и подготовиться к ним. Наличие этого фактора подчеркивает необходимость предоставления информации о проблемах текущего положения вещей.

При решении проблем контроля разработка организационного механизма контроля тоже проходит 4 этапа.

Этап 5. Формирование ясного представления о будущем состоянии организации

Наиболее критическим этапом при управлении переходным процессом является создание и распространение ясного представления о будущем. В противном случае цели и задачи изменения становятся расплывчатыми, а индивидуальные ожидания формируются на базе информации, часто являющейся ошибочной, а потому порождающей слухи, фантазии. Особенно опасно, когда представления о том, куда конкретно направлены изменения, еще не сформировались у высшего руководства.

Поэтому задачей руководителей организации является как можно более полное описание ее будущего состояния и доведение этого описания до сведения всех сотрудников. Крайне важным здесь является планирование эффективной системы коммуникации, включая письменные доклады для совещаний в небольших группах, массовые брифинги, собрания, встречи (в том числе один на один) и т. д.

Этап 6. Использование системного подхода

Если в соответствии с описанной выше моделью организация состоит из взаимозависимых компонентов, то успешное изменение ее поведенческих моделей должно включать в себя использование нескольких точек опоры, или модификаций в ряде компонентов, определяющих поведение организации и работающих в ней людей. Для осуществления эффективных перемен необходимы согласованные структурные изменения внутренних компонентов. Структурные изменения, проводимые в отдельности, в изоляции от других, имеют тенденцию быстро затухать, приводя лишь к немногочисленным устойчивым эффектам, а иногда и к не предполагавшимся и дисфункциональным последствиям. Изменения должны быть структурированы так, чтобы быть последовательными, иначе возникает риск порождения новых «зон нестыковки» между организационными компонентами.

Этап 7. Разработка организационных механизмов переходного периода

Как уже отмечалось, очень часто, задумывая перемены, мы сосредотачиваемся на «светлом будущем», забывая об управлении самим процессом перехода.

Для управления изменениями предлагаются следующие механизмы.

Назначение менеджера по управлению изменениями. На период переходного состояния должен быть назначен менеджер – это может быть член правления, исполнительный директор или кто-то еще, обладающий властью и полномочиями, необходимыми для запуска процесса перехода. Он должен быть связан с руководителями стационарного состояния, в частности с руководителем будущего состояния.

План перехода. Для оценки эффективности перехода и контроля над его осуществлением необходим план с контрольными цифрами, стандартами эффективности и т. п. В таком плане подразумевается наличие распределения персональной и групповой ответственности.

Ресурсы для трансформации. Эффективные преобразования обычно предполагают значительные затраты, включая время, обучение, использование внешних консультантов, отвлечение ведущих специалистов от выполнения их непосредственных обязанностей и т. д., все эти затраты должны быть ресурсно обеспечены: финансово, материально, кадрово. Неправильная идентификация затрат и определение ресурсов может обусловить возникновение значительно больших расходов.

Структуры управления переходом. С помощью статичной иерархической структуры трудно управлять процессом перехода. На время перехода необходимо создать специальные структуры, которые часто расположены вне стандартной организационной структуры. Специальные целевые группы, пробные проекты, экспериментальные подразделения и т. д. должны быть созданы и использованы в течение этого периода.

Этап 8. Формирование механизмов обратной связи

Обратная связь должна давать менеджеру переходного процесса информацию об эффективности прохождения перехода и данные по тем направлениям, которые требуют особого внимания или принятия мер. Во время переходного периода стационарные механизмы обратной связи часто разрушаются, либо, не выдерживая «турбулентности» изменений, либо из-за естественной склонности скрывать «плохие новости». Поэтому должны быть созданы чувствительные механизмы обратной связи с многократным дублированием. В частности, могут быть использованы такие приемы, как опросы, исследовательские группы, беседы с консультантами и т. д., а также неформальные информационные каналы.

Мероприятия по формированию политической динамики изменений

Этап 9. Обеспечение поддержки всех групп власти внутри фирмы

В такой политической системе, как организация, прежде чем объявлять о планируемых изменениях, необходимо получить поддержку со стороны ключевых групп, обладающих властью. Необходимо также выявить неформальных лидеров для формирования благоприятного для осуществления изменений организационного климата.

Для того чтобы изменения произошли успешно, необходимо собрать критическую массу обладающих властью групп и лидеров и заручиться их поддержкой. Часто существует лишь небольшое количество людей, чье участие в самом начале является абсолютно необходимым, поэтому в этом случае следует ориентироваться на действительно ключевых людей, а уж затем обеспечивать участие остальных. Группы, которые противодействуют изменениям, должны быть «сбалансированы» или нейтрализованы.

Некоторые из этих групп могут поддерживать изменения на идейных основаниях, тогда как другие могут выступать за изменения потому, что те усиливают их собственное положение в иерархии. Вместе с остальными эти группы должны быть учтены при планировании изменений, с тем, чтобы их участие создавало стимулы для членов групп.

Есть еще группы, с которыми необходимо торговаться либо заключать договоренности. Главное в том, что следует определить ключевые группы, которые могут быть затронуты изменениями, а также разработать и использовать стратегии, позволяющие обеспечить поддержку необходимой части этих групп.

Можно выделить следующие **методы** обеспечения поддержки:

- приглашение к участию (сотрудник будет отождествлять себя с переменами);
- убеждение (поддержка людей, участие которых не обязательно на начальной стадии, может быть достигнута за счет апеллирования к наиболее значимым ценностям организации);

- формальные и неформальные стимулы (возможность получить новое задание, ощущение повышения статуса, шаг в карьере и т. д.);
- изоляция (применяется в отношении людей, которые важны для организации, но при этом вряд ли будут поддерживать изменения на начальных этапах изменений; сохранение позиций таких людей в служебной иерархии направлено на создание их дистанцированности от решений задач, непосредственно связанных с изменениями);
- «вентилирование» (увольнение небольшого числа руководителей высшего звена, не способных по разным причинам интегрироваться в новую жизнь организации, несмотря на их интеллект, знания и опыт, как показывает практика, является неизбежным).

Этап 10. Формирование стиля поведения, ориентированного на лидерство

Большое влияние на политическую атмосферу организации в обеспечении поддержки изменений оказывают руководители. Особое значение имеет стиль поведения лидеров организации, в частности, то, как они ведут себя публично, как используют механизмы стимулирования, какой терминологией оперируют. Особенно это важно на начальных стадиях трансформации, когда наблюдение сотрудников за лидером особенно пристально.

Этап 11. Преднамеренное использование символов и терминологии изменений

Преднамеренное использование символики и лексики для создания энергии изменений оказывает эмоциональное воздействие на участников преобразований, дает возможность создать новый центр власти либо объединить существующие центры власти под общим знаменем. Лексика также важна для управления в условиях неопределенности. Если, к примеру, изменение было объявлено успешным, то оно может впоследствии стать таковым в восприятии окружающих.

Этап 12. Определение точек стабильности

При постоянной неопределенности люди могут впасть в панику, начать предпринимать защитные действия и оказывать неразумное сопротивление любым предлагаемым изменениям, что может вызвать дисфункциональные последствия. Чтобы уменьшить тревогу людей, необходимо поддерживать определенные источники стабильности (структур, людей, физических параметров, которые не изменяются). Эти точки стабильности играют роль «якорей». Они дают людям точку опоры и позволяют не потеряться в эпицентре бушующих изменений.

Разумеется, не следует бросаться в другую крайность, ибо слишком много якорей могут спровоцировать сопротивление. Что еще более важно, устойчивость надо пропагандировать. Люди не смогут ощущать себя комфортно в чем-то, что является устойчивым, если они в этой устойчивости сомневаются. Таким образом, те элементы организации, которые не изменяются в течение переходного процесса, должны быть идентифицированы и должны стать известны членам организации. Они будут выполнять функцию поручней при движении по зыбкому мосту перемен.

Шесть шагов к успешным изменениям

Бир выделил 6 шагов к успешным изменениям, которые усиливают успешность преобразований.

1. Мобилизовать приверженность изменениям через совместный анализ проблем.
2. Разработать общее видение организационных процессов и способов управления, с тем, чтобы достичь целей, таких как конкурентоспособность.
3. Стимулировать принятие нового видения, обеспечить компетентность персонала, необходимую для его реализации и целостность видения для его распространения.
4. Повысить активность всех подразделений без давления сверху – не форсировать эту задачу, а позволить каждому подразделению найти свой путь к новой организации.
5. Институционализировать активность через формальную политику, системы и структуры.
6. Контролировать и корректировать стратегии в ответ на проблемы процесса обновления.

Критерии готовности к изменениям

Прежде чем начинать преобразования, убедитесь, что Ваша организация готова к ним, используя критерии, предложенные Бекхардом в 1989 году.

Критерии готовности к изменению

- Приверженность команды топ-менеджеров проводимым изменениям.
- Четко сформулированное видение, какой станет организация в результате изменения.
- Условия, которые предотвратят возможность возврата к прошлому.
- Вероятность поддержки критической массы работников.
- Планирование на среднесрочную/долгосрочную перспективу.
- Осведомленность о негативной реакции и уважение к сопротивляющимся.
- Осознание необходимости обучения.
- Убеждение, что изменение должно обязательно произойти.
- Готовность использовать имеющиеся ресурсы.
- Осознание необходимости создания поддерживающих изменение потоков информации.

РАЗДЕЛ 3. БАЗОВЫЕ МОДЕЛИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Стадии процесса изменения. Модель К.Левина

Большая часть литературы, посвященной организационным изменениям, основана на описанных К. Левином трех стадиях процесса проведения успешного организационного изменения:

1. *Размораживание* – информирование о планируемом изменении; вовлечение всех, кого оно затронет; оказание поддержки; предоставление людям необходимого времени, чтобы привыкнуть к идее об изменении.

2. *Изменение* – осуществление изменения; оказание поддержки и обучение; мониторинг.

3. *Замораживание* – укрепление приверженности изменению для стабилизации желаемого состояния.

Данное обобщение наилучших практик в середине XX века казалось истинным прорывом в развитии научной мысли об управлении изменениями.

Перечисленные выше стадии в идеальном случае должны найти отражение в деятельности организации на всех уровнях.

Модель Р. Липитта. Стадия отрицания

Рональд Липитт предложил модель процесса организационных изменений, включающую в себя **четыре стадии**: отрицание, уклонение, исполнение и поддержание.

1. *Отрицание*. Стадия отрицания начинается с момента представления данных в подтверждение необходимости изменений в организации. Отрицание предлагаемых изменений может быть обусловлено наличием у других членов организации альтернативных программ изменений или необходимостью других изменений, диктуемой внешними обстоятельствами. На данной стадии основная работа заключается в обработке информации и обсуждении ее ценности, уместности или своевременности. Сторонник или, как принято называть в современной литературе, агент изменений (Change agent) может принадлежать любому уровню организации и встретить сопротивление как сверху, так и снизу. Агент изменений может являться «генератором изменений», «ключевым агентом изменений» или «демонстратором» – в любом случае ему/ей потребуется поддержка «покровителей» или «сторонников» для придания изменениям импульса. Для дальнейшего продвижения необходимо, чтобы данные были предоставлены заинтересованным лицам и восприняты ими как достоверные, релевантные и убедительные.

Модель Р. Липитта. Стадия уклонения

2. *Уклонение*. Стадия уклонения начинается, когда под влиянием накопленных свидетельств осуществление изменений начинают воспринимать как весьма вероятное. Релевантность данных не оспаривается. Признается, что изменения в малых масштабах необходимы. *Что теперь оспаривается, так это неотложность изменений*. Возможны поиски данных, опровергающих срочность изменений. Если изменения диктуются внешним окружением, усилия затрачиваются на то, чтобы приостановить изменения или по возможности уклониться от участия в них. Причины такого поведения разнообразны. Среди них – разочарование, отсутствие чувства собственника, боязнь изменений. Сопротивление изменениям может являться следствием соперничества между командами или группами.

В то же время на данной стадии встречаются и активные формы сопротивления изменениям. Противники перемен изобретают разнообразные изощренные способы,

чтобы не дать вовлечь себя в процесс изменений. Они могут пытаться запутать вопрос, отыскивая слабости в предлагаемом подходе к изменениям. Скажем, может быть поднят более серьезный вопрос, требующий первоочередного решения. Таким образом, противникам изменений иной раз удастся изменить курс действий. Существуют и не столь явные формы сопротивления изменениям. Среди них подмена темы обсуждения на совещаниях. Например, если намеченная тема дискуссии – изменения рабочего процесса, вместо нее обсуждаются кадровые вопросы. Если намеченная тема – персонал, начинается дискуссия об источниках финансирования бюджета или о смете расходов.

Подчиненные часто выражают свое согласие молчанием, которое может быть неверно истолковано совершенно противоположным образом – как несогласие. Введенный в заблуждение менеджер начинает настойчиво разъяснять назревшую необходимость изменений и добиваться вовлечения подчиненных в процесс изменений. Нередко это приводит к негативным результатам. Например, менеджер может использовать в качестве доказательств необходимости изменений ссылки на прошлые неудачи отдельных подчиненных. Они, в свою очередь, могут воспринять эти ссылки как публичную критику. Следует использовать публичную критику как средство мотивации к изменениям.

На данной стадии необходимо добиться того, чтобы команда приняла как необходимость изменений, так и предлагаемый подход. Это крайне важно для того, чтобы *команда начала воспринимать программу изменений как свою собственную*. Достижение этой цели может потребовать много времени и усилий, но и вознаграждение велико – закрепленное в команде чувство «собственника» изменения.

Модель Р. Липитта. Стадии исполнения и поддержания

3. *Исполнение*. Эта стадия, переход к которой происходит быстро, иногда поражает стороннего наблюдателя своими контрастами. Она начинается после того, как оппозиционеры высказались, раздражение исчезло, и все согласилось (иногда молчаливо), что изменения стоят того, чтобы попытаться «сделать это». Отличительной особенностью этой стадии является энергичная работа по реализации изменений. Часто одно конкретное изменение вызывает «цепочку» взаимосвязанных, «вторичных» изменений. Выясняется, например, что требуется ввести незначительные изменения в процесс составления бюджета, в структуру, в систему найма и т.д. Иными словами, обнаруживается необходимость множества мелких изменений, чтобы сделать возможными намеченные крупные изменения. Общая для менеджеров тенденция на этой стадии – отдалиться инерции: трудная часть работы по достижению согласия и вовлечению выполнена, и можно отойти в сторону и позволить процессу развиваться самостоятельно. Это опасно по двум причинам. Во-первых, если работа распределена между командами и индивидуумами неравномерно, это может испортить взаимоотношения и, в конечном счете, разрушить весь процесс изменений. Во-вторых, существует опасность перегрузки процесса изменений множеством новых задач сверх намеченных изначально.

Итак, организация способна и готова к изменению. Ведущая роль переходит от «генераторов изменений» к «исполнителям изменений». Одна из задач последних заключается в противодействии тенденции к перегрузке. Необходимо определить: что следует, и что не следует изменять. Эта проблема упоминается в статье Бекхарда и

Харриса об управлении переходом от настоящего к желаемому будущему. Разногласия по этой проблеме могут привести организацию к состоянию раскола, аналогичному тому, что наблюдался на более ранних стадиях процесса изменений.

Данная стадия может иметь *два итога*. Один из них – смерть, когда все разваливается под собственной тяжестью. Другой итог – концентрация энергии. Данная стадия может затянуться на годы. Организация может переходить к следующему этапу изменений только после того, как последовательно пройдет все более ранние этапы.

4. *Поддержание*. Данная стадия недостаточно изучена, хотя является ключевой для любого процесса изменения. На этой стадии энергия направляется на доведение до конца программ и проектов. Это стадия замораживания, на которой ведущая роль принадлежит «адаптерам изменений». Данную стадию можно считать успешно завершённой в том случае, когда *новшества в структуре и поведении становятся привычными*.

Модель «переходного периода»

При использовании модели переходного периода переход к переменам осуществляется методом «прорыва». В рамках этой модели (модели «прорыва») перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации.

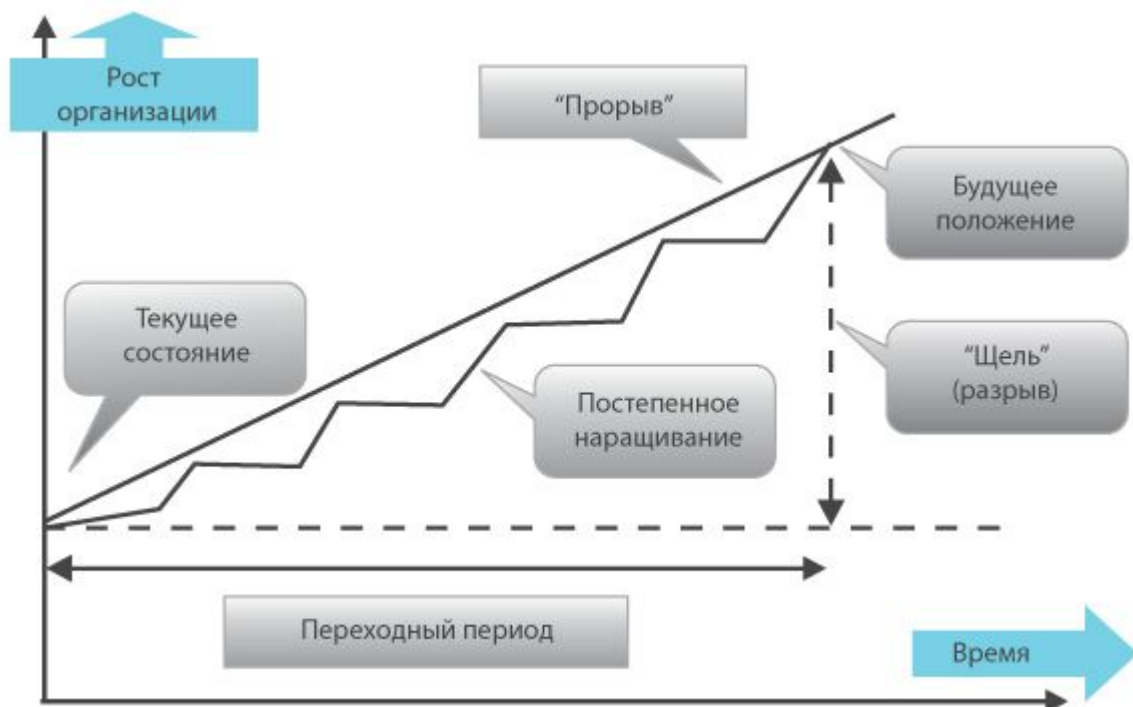


Рис. 5. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания».

Перемены, конечно, не являются гладким процессом. Неизбежны противостояния и проблемы. Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем

является переходным, и, как правило, содержит в себе отдельные черты как настоящего, так и будущего периодов.

Проблема сопротивления переменам отражена на рис. 6.



Рис. 6. Проблема сопротивления переменам.

Ключевой элемент модели переходного периода — *анализ и прогноз ситуации*. Чтобы удостовериться, что перемены воплощаются в жизнь, управляющие четко должны понимать настоящее положение организации, ее будущее положение и те противостояния и проблемы, которые могут мешать процессу перемен.

Анализ настоящего и будущего положения.

Для чего необходимо делать анализ настоящего положения?

Только благодаря активной оценке настоящего положения управляющие могут составить реальный и выполнимый план действий для достижения поставленных целей и задач. Конкретные акции сегодня позволят организации выявить любое внутреннее сопротивление или, наоборот, готовность к переменам. При оценке реального состояния можно использовать различные подходы и методики. Важно только, чтобы эти подходы и методики действительно были направлены на решение задачи оценки организации и ее способности выполнять целевые функции, а не ограничивались подменой процедур оценки организации в целом процедурами описания отдельных ее компонент, то есть ориентировались бы на использование «инновационных» методологических подходов в противовес традиционным.

Что подразумевают под будущим положением?

Это то, к чему организация или система должна придти. При этом руководство и менеджеры уже сейчас знают, в каком направлении следует двигаться. По сути, использование модели переходного периода (или прорыва) означает, что должна быть подготовлена почва для будущего положения, и должны быть разработаны детальные план и программа для проведения перемен.

Как правило, *отсутствие четкого видения будущего положения* возможно в двух случаях.

Во-первых, когда организация или система является достаточно сложным механизмом, ее внешняя среда подвергается серьезным изменениям, а при этом политика организации не ясна, или даже не ясно, каких организационных форм необходимо придерживаться.

Во-вторых, когда нет четко поставленных или согласованных целей, только рассеянная власть и конфликты, которые препятствуют определению целостной картины или подхода.

Однако, до наступления «момента истины» организация постоянно находится в состоянии переходного периода: постоянными остаются только изменения. Это не означает, конечно, что не нужна стратегия ведения перемен, но означает то, что стратегии должны быть гибкими, позволяя руководителям и менеджерам выбрать наиболее приемлемый подход. Стратегии должны содержать вариации и альтернативные сценарии и включать в себя план действий в непредвиденных обстоятельствах по ожидаемым случайностям.

Сопrotивление в процессе перемен

Какое сопротивление может появляться в процессе перемен?

Все, что создает трудности для достижения цели, считается сопротивлением. Существует две формы сопротивления: систематическая (возникает из-за недостаточной осведомленности, информации, навыков и возможностей) и поведенческая (проистекает от реакций, восприятия и оценок людей, которых затрагивают перемены).

Каким образом можно преодолеть это сопротивление?

Для преодоления систематической формы сопротивления при управлении процессом перемен необходимы соответствующие программы учебно-консультационной поддержки деятельности «агентов перемен» — руководителей организаций, иницирующих и управляющих новыми проектами, программами и инициативами. Однако гораздо более трудная задача стоит перед теми из руководителей процесса перемен, которые встречают открытые, скрытые или полукрытые формы поведенческого сопротивления. В этом случае особенно важны хорошо организованные формы вовлеченности персонала в процессы управления изменениями. Для выявления данных форм сопротивления может быть полезным выявление так называемых «заинтересованных сторон» или стейкхолдеров (stakeholders) — отдельных людей, групп или организаций. При этом следует помнить о том, что заинтересованные стороны могут быть как у перемен (или их сторонников), так и у сторонников сопротивления переменам.

В каких ситуациях модель переходного периода может быть наиболее эффективна?

Можно отметить, что модель переходного периода может быть очень эффективна для таких организаций, где руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям относительно внешнего мира. Для лидера в этой связи самым важным является приобщение людей к новому видению, которое влечет за собой понимание и участие в проведении перемен в большей степени, чем их насильственное подталкивание к новому состоянию.

Модель постепенного наращивания

Если управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели, то он может воспользоваться **моделью постепенного наращивания** (см.рис.5). Эта модель управления переменами позволяет осуществлять перемены шаг за шагом, корректируя свои действия на каждом этапе.

В ситуации, когда конечная цель и положение организации расплывчаты и не ясны, самый выгодный подход к переменам будет основываться на модели постепенного наращивания. При использовании этой модели или подхода организация предпринимает некоторые пробные, экспериментальные *шаги*, освещая подробно каждый сделанный шаг. Используя свежую информацию для совершения следующего шага, организация продолжает работать по подобной схеме до момента, когда желаемая модель была бы окончательно спроектирована и модель переходного периода (прорыва) стала бы возможной для реализации.

«Постепенное наращивание» изображено ломанной кривой. Началом кривой, также как и в модели переходного периода, является текущие состояние, а завершением — будущее положение. Руководством или менеджерами, которые управляют процессом перемен, совершается резкое, но незначительное изменение — шаг (каждый залом кривой). На протяжении некоторого времени происходит наблюдение и анализ за ситуацией после сделанного шага, поэтому наклон кривой никак не изменяется. В случае положительного эффекта после проведения изменения (шага), осуществляется следующее изменение (шаг). Таким образом, пошаговое изменение будет происходить до тех пор, пока у руководства не появится четкого видения положения организации в будущем. В результате формирования ясного представления о будущем состоянии организации руководство может осуществить *прорыв* к намеченным целям (последний залом кривой) и таким образом завершить процесс проведения перемен в организации. В итоге ломаная кривая достигнет той же точки (будущее положение), что и прямая кривая, изображающая модель переходного периода.

Основные преимущества модели «постепенного наращивания»

- Модель «постепенного наращивания» позволяет избежать очень многих ошибок при проведении перемен. Изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается тщательному анализу, и все возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе анализа.
- При использовании данной модели руководителям и менеджерам легче преодолеть или снизить возникающее как следствие изменений противостояние и сопротивление со стороны сотрудников.
- В случае высокой неопределенности ситуации модель позволяет сократить риски принятия решений. Действия осуществляются последовательно в несколько шагов. На каждом шаге можно провести коррекцию планов действий и стратегии изменений с учетом изменения окружающей среды.
- Позволяет осуществить прорыв наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом.

- Модель дает возможность выработать цели, которым должна следовать организация, и создать видение будущего положения организации.

Модель «EASIER»

EASIER переводится с английского как «проще», аббревиатура расшифровывается следующим образом:

Envisioning	— создание видения
Activating	— активация
Supporting	— поддержка
Implementing	— внедрение
Ensuring	— обеспечение
Recognizing	— одобрение, признание

Данная модель используется для анализа стратегии, она применима в ситуации любой сложности, связанной с изменениями.



Рис. 7. Модель «EASIER».

Данная модель состоит из шести **элементов**. Первые три элемента, EAS, в большей степени поведенческие. Элементы IER скорее связаны с вопросами системы и процессов. Все они взаимосвязаны друг с другом, что и объясняет соединяющие их линии: например, любая система контроля в рамках элемента «обеспечение» затрагивает как поведенческие аспекты, так и вопросы системы в целом.

Ни одну из составных частей этой модели нельзя игнорировать. Например, нет смысла концентрироваться на части IER, если при этом мало внимания уделяется остальным элементам. Другим важным моментом является то, что сам процесс внедрения должен быть спланирован заранее. То, насколько сложным и существенным будет сам процесс, обуславливает и сложность этой задачи. Стратегия, которая не предполагает коренных изменений и не идет вразрез с установившимся в рамках организации видением, потребует меньше усилий по планированию, чем та, которая перевернет все с ног на голову.

Создание видения в модели «EASIER»

Для того чтобы провести изменение, необходимо определить проблему. Когда проблема ясна, становится понятно, что и в какой области нужно менять. Этого еще недостаточно для проведения преобразований. Необходимо определить как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения, то есть создать *видение* того, что должно получиться после осуществления изменений. Если изменения должны затронуть многих, то необходимо донести до каждого, кто будет вовлечен в процесс изменения, новое видение ситуации. Оно может оказаться достаточно далеко отстоящим от общего видения. Само по себе видение при этом может быть вполне обоснованным и широко распространенным в организации, но расстояние между тем, что происходит в настоящий момент, и будущим организации, каким оно должно быть согласно видению, может быть слишком велико. Тогда необходимо сформулировать такое видение, которое теснейшим образом было бы связано с общекорпоративным видением.

При реализации данного элемента модели важным условием является формирование понятного и заслуживающего доверия видения (представления), которое показывает, как будет выглядеть эта часть организации после проведения изменений. Давайте подумаем о том, какой эффект может возыметь заявление управляющего о том, что количество людей, занятых в организации, будет необходимо сократить на 5%. Это — описание действия, а не формулирование видения, и никому не стало понятнее, как будет выглядеть организация после того, как это задание будет исполнено. Это не очень-то помогает в мотивации и оставляет множество возможностей для различных слухов.

Элемент активации в модели «EASIER»

Если только один человек понимает видение и верит в него, это приемлемо лишь для диктатора, но не для лидера. Здесь применение силы может иметь множество негативных последствий. Стадия активации призвана вызвать *приверженность* других участников процесса новому видению, так, чтобы оно получило широкое признание. Причины этого заключаются в том, что в этом случае становится легче мотивировать сотрудников к эффективному осуществлению изменений. Снижается уровень их сопротивления, так как создание приверженности является одним из проявлений участия. Если люди верят, что проведение изменений стоит того, чтобы их поддерживать, им гораздо легче принимать какие-либо негативные их стороны.

Лидер, которым в данном случае является человек, занимающийся проведением изменений, не должен думать, что приверженность возникает после простого объявления или опубликования служебной записки или приказа руководителя. Он должен запустить своеобразную «волну»: внушить эту идею ключевым менеджерам, чья помощь необходима при осуществлении изменений, которые, в свою очередь, повлияют на своих подчиненных, и, таким образом, никто не останется в стороне.

Этот процесс можно эффективно начать с серии встреч, на которых сам лидер объяснит видение и планируемые изменения, с помощью которых предполагается претворить это видение в жизнь. Если изменения очень масштабны, такие встречи вполне можно проводить на разных уровнях организации, тогда они будут представлять собой некий каскад. Как правило, привлечение сотрудников к таким встречам таит в себе множество возможностей: это и работа с их персональной заинтересованностью, и возможность

получить определенные идеи относительно деталей проведения изменений. Нельзя только забывать, что мотивация может измениться в процессе деятельности, и, таким образом, само вовлечение сотрудников в осуществление некоего проекта может способствовать созданию приверженности.

Здесь необходима ясная стратегия коммуникаций, которая использовала бы все внутриорганизационные средства информации. Многое здесь зависит и от лидера, и, в конечном счете, от всех основных людей, вовлеченных в процесс. Они должны просто жить этим видением, вспоминать о нем по любому формальному или неформальному поводу, спрашивать других об их мнении на этот счет и, прежде всего, вести себя соответствующим образом.

Нетрудно понять, почему в девяностых годах возник некоторый диссонанс. В то время управляющие увеличивали свои зарплаты до астрономических высот, ратуя при этом за сокращение издержек, увеличение производительности и сокращение рабочей силы. Независимо от обоснованности роста увеличения зарплаты время было выбрано неверно, так как поведение менеджеров шло вразрез с их видением.

Поддержка, как поведенческий элемент в модели «EASIER»

В процессе проведения изменений, особенно если это проведение связано со значительными изменениями для организации, ключевой функцией лидера будет оказание поддержки тем, кто оказывается вовлеченным в этот процесс. Это подразумевает: *эмоциональную поддержку*, когда каждому из участвующих необходимо показывать его важность для всего дела; *поддержку с точки зрения необходимых ресурсов*, позволяющую удалить все реальные препятствия развитию проекта; и *моральную поддержку*, дающую возможность показать людям свою уверенность в их способности выполнить возложенные на них задачи.

Другой стороной этого вопроса будет тщательный отбор людей на различные роли в проведении изменений. При этом нужно принимать во внимание сильные и слабые стороны сотрудников, обеспечивать дополнительное *обучение* и тренинги для тех, кому необходимо развивать какие-либо навыки для успешного выполнения порученных задач.

Внедрение как системный и процессный элемент модели «EASIER»

Под внедрением подразумевается процедура разбиения процесса проведения изменений на множество отдельных действий, которые необходимо предпринять для осуществления этих изменений, а также «встраивание» результатов изменений в другие процессы менеджмента.

Процедура *разбиения* включает в себя:

- средства преобразования изменений в детальные действия и задачи;
- обеспечение того, чтобы все бюджеты и краткосрочные планы составлялись именно исходя из планируемых изменений;

- механизмы измерения прогресса.

Изменения могут очень сильно различаться по своей сложности. Но, независимо от уровня сложности, задача планирования их проведения крайне важна, она часто требует привлечения большого числа менеджеров и специалистов, как для идентификации задач, так и для поисков путей их решения. Часто слишком мало *внимания* уделяется *необходимости планирования времени и денежных ресурсов*, необходимых для проведения изменений. Если соответствующие приготовления относительно требуемых денег и времени не будут сделаны, то весь процесс проведения изменений может провалиться.

Для проведения очень сложных изменений особенно эффективен *сетевой анализ*. Существует много разных форм сетевого анализа (например, анализ методом критического пути, метод оценки и пересмотра планов), но в своей основе все они требуют определения каждого отдельного задания, идентификации его взаимосвязи с другими заданиями, а также оценки количества времени, необходимого для его исполнения.

Элемент обеспечения в модели «EASIER»

Никакие действия, даже если они абсолютно верны, не будут происходить только потому, что они зафиксированы письменно или потому что кто-то сказал, что они должны быть осуществлены. Стадия обеспечения включает в себя *наблюдение и контроль*. Планы проведения изменений обеспечивают некий каркас, в рамках которого необходим контроль — как для гарантии собственно осуществления запланированных действий, так и для подтверждения соответствия результатов этих действий нашим ожиданиям.

Как организация может убедиться, что запланированные действия действительно осуществляются? Единственный ответ — нужно иметь систему наблюдения и активно ее использовать. Если какое-либо действие занесено в график работ или в план действий, лидер имеет полное право ожидать, что это действие будет выполнено. Если каждый работник организации будет знать, что такие системы наблюдения существуют, он с меньшей вероятностью будет делать ошибки по каким-то незначительным причинам.

Одна из частей процедуры контроля происходит из бюджета. Регулярное сопоставление произведенных работ с планом и анализ отклонений указывают на направление, в котором двигается организация. Все менеджеры могут ясно видеть, насколько они близки к плановым нормам прибыли, и принимать необходимые меры по исправлению неблагоприятных ситуаций. Принципы *бюджетного контроля*, конечно же, всем известны достаточно хорошо.

Сложные проекты в некотором смысле проще для определения системы контроля, чем простые. Сложные проекты чаще подконтрольны менеджеру проекта, которому можно делегировать ответственность за контроль. Сетевой анализ также облегчает предоставление отчетов по развитию и понимание последствий любых задержек.

Признание и одобрение, как элемент модели «EASIER»

Последним шагом этого процесса является необходимость *признания заслуг* тех, кто помогает успешному проведению изменений. В рамках этого этапа могут выплачиваться премии и надбавки к зарплате ключевым сотрудникам, проводиться интервью с их менеджерами там, где их роль обсуждалась, и им была вынесена благодарность, а также использоваться другие поощрения. Это может быть сделано в масштабе всей организации, как, например, ужин для всех основных участников проекта, где лидер этого проекта подводит основные итоги и благодарит всех за оказанную помощь.

Данный этап позволяет расставить все точки над «i», сказать, что эта часть нашего путешествия в будущее завершена, но это стало возможным исключительно благодаря активной помощи и участию множества людей, играющих более или менее важные роли. И, самое главное, эта благодарность должна быть искренней, вы сами должны *осознавать важность их помощи*. Тогда это будет работать.

Уровни деятельности организации

Рассмотренные выше стадии изменений должны найти отражение в деятельности организации на всех уровнях. В схеме, предложенной Рашфордом и Коуланом, выделяются четыре **уровня деятельности организации**:

- 1) индивидуальный (поведение отдельных работников);
- 2) командный (взаимоотношения внутри команд);
- 3) групповой (деятельность подразделений);
- 4) организационный (политика и стратегии).

Данные уровни могут рассматриваться как *типы вовлеченности* или степени сложности в зависимости от того, чья это точка зрения: индивидуума, вовлекаемого в деятельность организации, или организации, оценивающей вовлеченность работников.

С точки зрения индивидуума, наименее сложными являются его отношения с организацией, более сложным – управление отношениями внутри команды, обеспечивающее вовлечение последней в процесс изменений.

Еще более сложным является вовлечение в изменения на уровне групп или подразделений. Здесь необходимо обеспечить эффективную совместную работу команд для решения сложных и масштабных задач.

Наконец, самым сложным с точки зрения индивидуума является управление взаимоотношениями организации с внешним окружением, включая конкурентов, которые борются с организацией за ограниченные ресурсы для производства сходных продуктов или предоставления сходных услуг.

Процесс вовлечения в изменения групп или подразделений требует использования сложных систем управленческой информации и баз данных, углубления понимания функций подразделений и временных команд и координации их деятельности. Наиболее сложным является объединение усилий всех участников процесса изменений для

обеспечения прибыльности организации, ее ориентации на рост и укрепление позиций во внешнем окружении.

Первый и второй уровни деятельности организации

Уровень 1: индивидуальный – это уровень отдельных индивидуумов. Задача индивидуума быть самим собой и достичь своих целей в жизни. Задача организации – добиться того, чтобы индивидуум выполнял формальный и неформальный (психологический) контракт. Если деятельность организации на этом уровне осуществляется эффективно, индивидуум воспринимает цели организации как свои собственные.

Индивидуум остается самим собой и в то же время «принадлежит» организации. Основным инструментом деятельности организации на этом уровне являются *собеседования о планировании карьеры*. Благодаря таким беседам, индивидуум может увидеть возможность развития своей карьеры в контексте личной жизни.

Уровень 2: командный – это уровень взаимоотношений индивидуумов внутри команды. Индивидуум вступает в многообразные рабочие взаимоотношения с другими членами команды. Эффективность деятельности организации на данном уровне измеряется способностью команды обнаруживать и исправлять нарушения в собственном функционировании. Преуспевающие команды – это те, которые сумели устранить собственные дефекты. Задача индивидуума на этом уровне заключается в том, чтобы внести максимальный вклад в функционирование команды, в то время как задача команды – успешно, функционировать как единое целое.

Задача организации – обеспечить результативность работы команды. Ключевым видом деятельности на этом уровне является *создание команд*.

Третий и четвертый уровни деятельности организации

Уровень 3: групповой – это уровень групп или подразделений. На данном уровне функционирует множество отдельных рабочих команд, деятельность которых должна быть скоординирована для достижения общих целей. Иногда несколько рабочих команд объединяются для реализации стратегически важного проекта. Эффективность деятельности организации на этом уровне измеряется способностью группы или подразделения собирать и преобразовывать информацию в процессе принятия решений, что обеспечит должное выполнение сложных программ и операций. Задачей руководителей подразделений является управление потоками информации и другими ресурсами на «входе» и «выходе» внутри своих подразделений. Задача организации – интеграция деятельности отдельных подразделений. Основным инструментом на данном уровне является *мониторинг внутренних информационных потоков и рабочих процессов* с целью выявления и устранения нарушений.

Уровень 4: организационная стратегия/политика – это уровень организационной стратегии и политики. На этом уровне происходит окончательное слияние групп или подразделений в единый работоспособный организм. Менеджеры, действующие на данном уровне, должны знать сильные и слабые стороны организации и своевременно обнаруживать внешние угрозы и благоприятные возможности, благодаря чему становятся возможными превентивные действия. Результаты внешнего и внутреннего аудита

определяют процесс отбора программ, товаров и услуг, обеспечивающих достижение целей организации и удовлетворение потребностей внешнего окружения. Основной инструмент – *открытые системы планирования, функционирующие в соответствии с миссией* организации и предъявляемыми к организации требованиями внешней и внутренней клиентуры.

Описанные уровни тесно связаны между собой. Например, некое действие, предпринятое на уровне 4, может повлиять на функционирование команды и ослабить у индивидуумов чувство принадлежности к организации. Таким образом, любому действию, даже на уровне 4, должно предшествовать обдумывание последствий на уровнях 1 и 2. Эффективность на уровне 2 зависит от благополучия на уровне 1, уровень 3 зависит от уровней 1 и 2, а уровень 4 зависит от трех остальных.

Фазы организационных изменений

Далее речь пойдет о том, как уровни организации взаимодействуют в течение **семи последовательных фаз** изменений. То, как идея изменений, нередко выдвинутая внешним консультантом, овладевает всей организацией, напоминает эффект домино.

Фаза 1. Идею изменений вносит в организацию индивидуум, он проходит через последовательность психологических состояний, начинающуюся с отрицания необходимости, релевантности и возможности изменений. После этого необходимо побудить других задуматься о проблеме и заняться оценкой достоверности представленной информации и содержащейся в ней угрозы. Эта фаза заканчивается тогда, когда к выводу о том, что организация пострадает, если ничего не предпринять, приходит ключевая фигура. Такой ключевой фигурой обычно является человек, управляющий связями группы с внешним окружением – «технологический привратник», роль которого заключается в снабжении команды специальной информацией, необходимой для выполнения задания.

Фаза 2. Ключевая фигура переходит к стадии исполнения и передает все данные, касающиеся изменений, своей команде, настаивая на необходимости изменений. Здесь делаются предварительные оценки масштабов изменений. Ключевыми моментами на этой стадии являются *анализ* по возможности наиболее широкого диапазона вариантов и обязательный *контроль* над реализацией изменений. Команда сначала отрицает: «нам не нужно этого делать», затем уклоняется: «нам не нужно этого делать сейчас», далее вступает в стадию открытых переговоров (поиск компромисса). Здесь следует вспомнить о традиции убивать гонца, принесшего плохие известия. Эта фаза заканчивается, когда команда осознает проблему и необходимость что-то предпринять. Следует отметить, что к концу этой фазы *команда чувствует себя собственником проблемы в том виде, как она сформулирована самой командой*, а не ключевой фигурой изначально.

Фаза 3. На этой фазе происходит объединение нескольких команд группы для противодействия изменениям. Группа отрицает необходимость, релевантность и своевременность изменений. Для блокирования изменений используются ссылки на такие ценности, как история и традиции организации. Зоны уклонения могут быть отмечены на внутренней карте процесса. Взаимодействие команд в технологической цепочке и информационный обмен должны быть объектами особого внимания. Часто, для того чтобы признать необходимость изменений и обрести чувство собственника процесса

изменений, надо попытаться увидеть проблему по-новому. Составление *схемы* технологической цепочки – это средство заставить группу расширить область сбора информации для решения проблем. Каждая функционирующая команда должна знать, что и как делают другие команды и каким образом то, что делает эта команда, связано с тем, что делают остальные команды. Следует опровергнуть используемое уклоняющимися от изменений командами предположение: «Если другие будут правильно делать свою работу, у них самих проблем не будет». Эта фаза заканчивается соглашением относительно постановки проблемы и последовательности действий, необходимых для проведения изменений. Кроме того, на этой фазе определяются люди, участие которых в проведении изменений крайне необходимо, а также желательное будущее состояние организации. Данная фаза завершается, когда *группа принимает на себя ответственность* за последствия изменений для отношений организации с внешним окружением.

Фаза 4. В начале этой фазы на передний план выдвигается вопрос о том, как отнесутся к предлагаемым изменениям другие организации (конкуренты, потребители, поставщики) и акционеры. В результате тщательного анализа будет достигнуто ясное понимание положения организации относительно *конкурентов*. Успешное проведение изменения зависит от понимания требований и поведения *акционеров* и умения упреждать их желания.

Фаза 5. Ключевая фигура вступает в стадию поддержания изменений, когда от нее уже не требуется тратить энергию на инициирование изменений. Энергия ключевой фигуры освобождается для поиска новых данных и новых направлений изменений. Источником энергии является преданность команды идее изменений. Эта фаза завершается тогда, когда ключевая фигура *получает новые данные для анализа*.

Фаза 6. Команда единомышленников вступает в стадию поддержания изменений после того, как была определена конечная цель изменений. Ключевая команда определяет задачи, фазы, исполнителей, сроки исполнения и методы исполнения. После этого команда может считать свою функцию выполненной, так как *импульс изменений передан всей организации*.

Фаза 7. Организация как единый организм вступает в фазу поддержания изменений после того, как установятся новые связи ее с внешними партнерами и акционерами, принявшими изменения. Эта фаза не требует значительных затрат энергии, так как изменения обрели собственную инерцию. Люди уже могут ощутить позитивные результаты изменений. *Новые нормы и ценности закрепляются в организационной культуре*. Организация вступает в новое состояние, которое неизбежно будет подвергнуто отрицанию в будущем.

Критические точки фаз изменений

Процесс изменений может быть прерван в любой момент и в любой из его фаз. Однако существуют некоторые ***особенно опасные моменты, когда прерывание процесса с очень высокой вероятностью приводит к полному отказу от изменений.***

Процесс изменений может прекратиться уже на стадии отрицания (уровень 1).

На уровне 2 критической является стадия уклонения, на которой возможны конфликты между инициаторами и противниками изменений. На этой стадии подвергаются испытанию взаимоотношения между членами команды. Стадию исполнения на этом уровне также следует считать критической, ввиду опасности перегрузки процесса изменений из-за попыток сделать слишком много.

По аналогичным причинам стадия исполнения на уровне 3 может также оказаться критической: организация может утратить равновесие или потерять дееспособность вследствие слишком радикальных изменений.

Стадия поддержания на уровнях 3 и 4 также критическая, поскольку изменения с целью достижения желаемого эффекта должны быть закреплены.

Опыт показывает, что опасность регрессии особенно велика в фазах 2 и 3. Когда индивидuum сталкивается с отрицанием изменений со стороны команды или команда сталкивается с сопротивлением со стороны группы, индивидuum или команда могут потерять уверенность и вернуться в стадию отрицания. Присутствие внешнего консультанта может оказаться чрезвычайно полезным для противостояния этой опасности. Консультант способен поддержать уверенность индивидуума или команды в правильности выбранного курса и решимость продолжать начатое. Если консультант помогает в сборе достоверной информации, участвует в принятии обоснованных решений и способствует укреплению внутренней убежденности в их правильности, то данная опасность может быть устранена.

Роль консультанта в процессе изменений

В теории и практике организационного развития внешнему консультанту в процессе организационных изменений отводится центральная роль. Консультант способен помочь отдельным менеджерам, командам, группам и организации в целом сохранить приверженность изменениям, идентифицировать и преодолевать последовательные стадии и фазы процесса изменений. Консультирование в процессе изменений позволяет работникам организации лучше понять суть происходящего, что особенно важно в критические моменты, а также развить навыки диагностики и решения проблем, необходимые для самостоятельного управления изменениями. Консультант сотрудничает с членами организации в планировании отдельных мероприятий, необходимых для того, чтобы справиться с проблемами, возникающими на всех стадиях процесса изменений. Благодаря этому индивидуумы, команды, группы и организация в целом оказываются способными пройти через все фазы процесса изменений.

Для успешного прохождения всех фаз процесса изменений требуется знание и активное управление политическими процессами в организации. Ключевым элементом на стадиях отрицания, уклонения и исполнения является политическое маневрирование индивидуумов, команд и коалиций в поисках нового баланса власти. От консультанта требуются глубокое понимание динамики этих процессов и адекватное реагирование.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В наши дни, чтобы выжить, организация должна изменяться. Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы. Организации, которые тратят основную часть своего времени и ресурсов на поддержание статус-кво, вряд ли будут процветать в нынешней изменчивой обстановке.

Успешная организация постоянно находится в динамике. Организация — живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста.

С развитием организации происходит и эволюция перемен. Первопричина перемен — действие сил, внешних по отношению к организации. Сначала они едва заметны и не ощущаются компанией, воспринимаются как внешнее окружение. Постепенно перемены в технологиях, методах и способах работы проникают в организации конкурентов и партнеров. Появляются новые стандарты качества, времени и работы. Не принимая во внимания изменения и откладывая рассмотрение перемен и дальнейшего развития, организация ставит под угрозу эффективность своей работы. Перемены, которые были не так давно внешними, становятся внутренними. Необходимость перемен становится неизбежной в такой ситуации.

Менеджеры ищут способы поощрения нововведений, которые позволили бы организациям соответствовать изменяющейся внешней среде, развиваться и идти вперед к поставленным целям.

ГЛОССАРИЙ

А

Агент изменений

лидер (менеджер или работник организации), являющийся сторонником нововведений и воодушевляющий коллег на действия и изменение шаблонов поведения, способствующих проведению изменения.

З

Замораживание

в модели Курта Левина, это - укрепление приверженности изменению для стабилизации желаемого состояния.

О

Организационное развитие

это мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений в организациях.

это плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения организационной эффективности в решении ее проблем и достижении ее целей.

Размораживание

это в трактовке Курта Левина, информирование о планируемом изменении; вовлечение всех, кого оно затронет; оказание поддержки; предоставление людям необходимого времени, чтобы привыкнуть к идее об изменении.

Список рекомендуемой литературы

1. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Prentice_Hall: Englewood Cliffs, N. J. 1988.
2. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. Prentice_Hall: Paramus, N. J. 1999.
3. Berle A. A., Means G. C. The Modern Corporation and Private Property. Commerce Clearing House: Chicago, IL. 1932.
4. Burke W.W. Organizational Development. AW(OD-series), 2-th ed., 1992.
5. Coase R. H. The Nature of the Firm. In: Coase R. H. (ed.) The Firm, the Market, and the Law, University of Chicago Press: Chicago; 33-55. 1993 (1937).
6. Cummings T.O. Organization Development & Change. 6-th ed., ITP, 1997.
7. Egan G. Change Agent Skills. University Associates, Inc., 1988.
8. Johnson R. B. The board of directors over time: Composition and the organizational life cycle. International Journal of Management 14 (3): 339-345. 1997.
9. Walsh J. P., Dewar R. D. Formalization and the organizational life cycle. Journal of Management Studies 24 (3): 215-231. 1987.
10. Wicker A. W., Conn L. The Missing persons of entrepreneurship research: Owners of discontinued businesses. In: Jauch L. R., Wall J. L. (eds). Academy of Management Best Papers Proceedings. 1990.
11. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. — М.: Финансы и статистика, 2001.
12. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. — М.: "Инфра-М", 1996.
13. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций. \ Vestnik С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (4): 76-92. 2002.
14. Дафт Р. Л. Менеджмент. — СПб: Питер, 2000.
15. Дятлов А.Н. Современный менеджмент. Выпуск 3. М., ГУ-ВШЭ., 1998.
16. Кубр М. Управленческое консультирование. — М.: "Интерэксперт", 1992, т. — 1,2.
17. Кушелевич Е. И., Филонович С. Р. Модели жизненных циклов организаций. В кн.: Виханский О. С., Наумов А. И. (ред.). Менеджмент: век XX — век XXI. М.: Экномистъ; 304–320. 2004.
18. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. М., 1997.
19. Основы менеджмента/ под редакцией Вачугова Д. Д. — М.: Высшая школа, 2001.
20. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. — М., 1989.
21. Радыгин А. Д. Концентрация собственности и интеграция в корпоративном секторе. В кн.: Российская экономика в 2000 году. Тенденции и перспективы. — М.: ИЭПП; Раздел 4.2. 2001.
22. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации. — М.: ИНФРА-М, 2001.
23. Управление организацией: Энцикл. слов. — М., 2001.
24. Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации/ под редакцией Биллсберри Дж. — Жуковский: ЛИНК, 2000.