

ВВЕДЕНИЕ

Существование людей невозможно представить без организаций. Жизнь современного человека с момента рождения и до смерти протекает в организациях. Они устанавливают долгосрочные цели, определяют пути их достижения, обеспечивают удовлетворение жизненных потребностей, развитие людей и общества, тот или иной уровень жизни. Люди, в свою очередь, оценивая условия своей жизни, например качество образования, здравоохранения, условия работы, возможности для проведения досуга или уровень безопасности окружающей среды, обращают внимание прежде всего на работу организаций, выполняющих эти и многие другие функции. Сильные и слабые стороны работы организаций часто становятся объектом общественных дискуссий. Так, большинство людей имеют свои собственные суждения относительно работы местной власти (например, таких ее организаций, как мэрия или районная управа), функционирования системы образования или здравоохранения (на примере школы, в которую ходят их дети, или ближайшей поликлиники, которую посещают члены семьи), полиции (исходя из доступной им информации о росте или снижении числа правонарушений в районе), справедливой оплаты труда на предприятии, где они работают, — одним словом, относительно функционирования всех тех организаций, которые их окружают.

Если организации столь важны для людей, то понятны усилия, которые они прилагают для их развития и совершенствования. Столетия и даже тысячелетия для этого использовали метод селекции: лучшие варианты организаций сохранялись, воспроизводились и распространялись, худшие же отмирали, иногда оставаясь в истории как образцы, недостойные подражания.

Ситуация изменилась, когда в начале XX в. появился менеджмент в качестве самостоятельной области исследования организаций и управления, или наука управления. Его основатели А. Файоль, Ф. Тейлор, а также их многочисленные соратники и последователи были убеждены, что благодаря изучению сильных и слабых сторон реальных организаций можно выявить такие закономерности их устройства и функционирования, которые позволят преодолеть их недостатки и открыть путь к построению дизайна и созданию идеальной организации. Эта идея надолго завладела умами исследователей и практиков управления.

В процессе обсуждения этой перспективы довольно быстро стало ясно, что план, или *дизайн*, «идеальной» организации должен быть определен через описание ее главных, существенных свойств и способов достижения «идеального» состояния. Здесь мнения разошлись. Ф. Тейлор считал, что главное направление совершенствования организаций — исследование и улучшение всех организационных процессов, причем начинать надо с простых трудовых процессов, затем переходя к более сложным. Например, прежде, чем совершенствовать работу учетчиков и контролеров

горных выработок, надо научить рабочих «правильно» копать: убрать все лишние, ненужные движения, которые совершает необученный рабочий, подобрать ему лопату оптимальных размеров, определить меру труда и отдыха, необходимого для восстановления сил, установить единицы измерения его выработки и т. д.

В свою очередь, А. Файоль считал, что путь к идеальной организации лежит через совершенствование управления, что в равной мере касается всех управленцев — от линейного менеджера до главы корпорации. Их всех объединяет то, что каждый из них на своем рабочем месте выполняет специфические управленческие функции — планирует, прогнозирует, организует, объединяет и координирует усилия людей в организации, контролирует их работу. Другой авторитетный управленец-практик — Г. Форд в своих выступлениях и книгах убеждал современников, что критерием развития фирмы в правильном направлении становятся ее финансовые успехи, которые в конечном итоге являются результатом принятия правильных решений руководством. Поэтому организационный дизайн должен обеспечивать условия для принятия оптимальных решений и их имплементации или реализации. Он внес свой вклад в утверждение представления о том, что определение целей и принятие решений для их достижения являются важными факторами формирования будущего организаций.

Значимым ориентиром для понимания путей совершенствования организационного дизайна оказались введенные крупным американским теоретиком менеджмента П. Друкером представления о результативности и эффективности организаций. Нормально работающая организация достигает поставленных перед ней целей, то есть заданных и ожидаемых результатов, поэтому она считается результативной. Например, если цель функционирования фирмы — получение прибыли и таковая имеется, то такую организацию необходимо оценить как результативную. Однако прибыль может быть большей или меньшей для данных начальных условий. Если фирма извлекает максимально возможную прибыль, то такую организацию мы назовем эффективной. Иными словами, организация является эффективной, если она достигает цели посредством оптимального, наилучшего использования ресурсов. В этом случае можно сказать, что организация делает свое дело наилучшим образом.

Эти два понятия важны для проектирования организаций: организационный дизайн, бизнес-план должны предусматривать достижение как минимум результативности и открывать перспективы для становления эффективной организации.

Вторая фундаментальная задача организационного дизайна состоит в создании наилучших условий для планирования, координации выполнения работ и контроля результатов. Например, производство автомобилей — это множество отдельных задач по производству его деталей, блоков — кузова, двигателя, трансмиссии, электрооборудования и т. д. Сделать каждую из этих частей означает осуществить множество конкретных работ, которые выполняются разными людьми в разных цехах с использованием разных станков и механизмов. К тому же каждая работа требует своего времени для выполнения. Как все эти работы сочетать, как их скоординировать таким образом, чтобы все делалось своевременно и с заданным качеством?

Это возможно только в правильно спроектированной организации. Именно поэтому известный теоретик менеджмента Г. Саймон подчеркивал, что дисциплина

«Организационный дизайн» прежде всего должна отвечать на вопрос: как должны быть объединены различные части организации, скоординирована их работа для эффективного достижения целей организации?

Третья фундаментальная задача проектирования организационного дизайна — обеспечение жизнеспособности организации. В этом отношении большую помощь оказывает теория жизненного цикла организации. Ее суть состоит в том, что организации, подобно живым существам, зарождаются, проходят фазы детства, юности, зрелости и, наконец, заката, старости, после чего, если не предпринять меры по реновации, модернизации, преобразованию организации, она прекратит свое существование.

Из этой теории следует важный вывод: при переходе организации к следующему этапу своего развития ее дизайн нуждается в изменениях, переделке, реинжиниринге — более или менее радикальном перепроектировании ее целей, стратегии, структуры, функций, бизнес-процессов, методов управления, то есть всего того, что является существенными характеристиками дизайна. Но так как движение по этапам жизненного цикла постоянно, процесс перепроектирования дизайна также носит постоянный характер, тем самым разрушая веру в возможность достижения состояния «идеальной» организации, где все ее части и процессы раз и навсегда оптимизированы и не требуют дальнейших улучшений и изменений.

Помимо концепции жизненного цикла, ставящей под вопрос перспективу создания «идеальной» организации «навсегда», в пользу непрекращающегося или перманентного проектирования выступает среда существования организаций, а конкретнее — резко возросшие в последние десятилетия неопределенность ее параметров и изменяющаяся интенсивность их воздействия на организационные процессы и связи организаций с внешней средой, например поставщиками, кредиторами, дистрибьюторами ее продукции, представителями государственной власти, общественных организаций и т. д. При этом долговременное стратегическое планирование на 3–5–10 лет становится проблематичным — изменения, например, в запросах потребителей, происходящие в течение даже одного года, могут привести к масштабной перестройке организационных процессов, поставить на повестку дня необходимость существенных изменений в организационном дизайне, который должен обеспечивать возможности для быстрых структурных, технологических, маркетинговых изменений, способность быстро адаптироваться к меняющимся рыночным условиям существования организации.

Тщательно проработанные стратегические планы становятся анахронизмом, им на смену пришла установка проектировать не будущую выработку продукции и рост объемов продаж, а способность первыми реагировать на тенденции меняющегося рынка, на новые условия конкуренции, развитие новых ключевых компетенций, обеспечивающих конкурентные преимущества и максимальную адаптацию к возможностям и угрозам новой «виртуальной реальности», выдвигающей на первый план ценность человеческого капитала и навыки менеджмента знаний. Выяснилось, что оставаться в лидерах для организаций означает постоянно изменяться, все время перестраивая свой дизайн.

Базой, теоретической основой для изменения дизайна является организационная теория — дескриптивная (описательная) наука, сосредотачивающаяся на понимании устройства и функционирования организаций. Круг интересов орга-

низационной теории весьма широк: от определения стратегических целей организации до обсуждения эффективности мотивации ее персонала. Помимо этого, организационная теория носит мультидисциплинарный характер и опирается на концепции, теории, модели психологии, социологии, экономики, теории систем, синергетики, политической науки, используя количественные и качественные методы исследований. Организационная теория описывает, как устроены хорошо спроектированные организации, какие процессы в них происходят и как они могут быть оценены с точки зрения результативности и эффективности.

С другой стороны, «Организационный дизайн и изменения» является нормативной (предписывающей) дисциплиной, которая говорит, что и как делать для того, чтобы получить желаемые результаты, и сосредотачивается на способах и методах проектирования организационного дизайна, построения организации, предназначенной для эффективного достижения установленных организационных целей. Таким образом, она предписывает, какие необходимо провести изменения: как следует спроектировать цели и коммуникационные механизмы принятия управленческих решений, организовать эффективную командную работу, какой должны быть структура, культура, властные отношения, стиль управления и многое другое, чтобы организация наилучшим образом отвечала своему предназначению.

В соответствии с этим требованием выстроена структура учебника. В первой главе рассматриваются методы выявления и определения типов организационных проблем, оценивается их острота, выделяются проблемы, требующие немедленного решения. Диагностика организационных проблем определяет масштабы и широту охвата необходимых изменений организационного дизайна, направленных на нейтрализацию проблем, устранение недостатков в работе организации.

В последующих трех главах анализируются такие важные элементы дизайна, как проектирование организационных коммуникаций, принципы организации дизайна коммуникационных сетей, условия производительного формального и неформального общения, достаточно детально изучена проблема коадаптации коммуникационной и организационной структуры, особенности проектирования командной работы, условия эффективного лидерства в командах, проектирование изменений командной работы. Уделено внимание дизайну властных отношений в организациях, их связи с политическими отношениями, а также необходимости разработки дизайна взаимного соответствия организационной структуры и власти.

В последующих двух главах рассматриваются принципы построения дизайна организационной структуры и культуры, основания для выбора той или иной модели структуры, влияние организационной культуры на эффективность работы организации, отражение в дизайне национальных особенностей культуры, ключевые вопросы социальной ответственности бизнеса и этики управления.

Седьмая глава посвящена изучению связи организационного дизайна и стратегии, которая проявляется на различных уровнях стратегического управления в той или иной степени соответствия корпоративной бизнес-модели и стратегии, приводятся конкретные примеры стратегий, соответствующих определенному типу организационного дизайна.

В восьмой главе рассматривается решение задачи дизайна для кризисного управления. Доказывается, что правильно выстроенный организационный дизайн обеспечивает эффективное разрешение проблем и трудностей кризисного менеджмента.

Девятая глава посвящена особенностям организационного дизайна организаций, в которых основной сферой деятельности является управление проектами. Проектное управление предъявляет особые требования к структуре организации, распределению властных отношений, механизмам принятия решений, подотчетности и контролю, что должно находить отражение в дизайне проектной организации.

Наконец, в десятой главе рассмотрены технологии планирования и проведения организационных изменений, представлены модели, методы, инструменты организационных изменений, рассматривается реакция персонала организации на планы изменений, методы преодоления сопротивления изменениям и стратегии осуществления изменений.

В результате изучения дисциплины студенты должны приобрести следующие знания, компетенции и навыки.

Знать:

- основное содержание понятия «организационный дизайн», его функции и значение для построения эффективной организации;
- общие принципы построения дизайна организационных коммуникаций, типы и виды коммуникаций;
- причины возникновения проблем коадаптации коммуникаций и организационной структуры;
- основные постулаты системного подхода к организациям, различия между механическими и органическими организациями;
- основные методы диагностики организационных проблем;
- различия вербальных и невербальных коммуникаций, ситуации их эффективного применения;
- значение властных отношений для достижения организационных целей;
- основные типы организационных структур и их характеристики;
- способы влияния организационной культуры на эффективность работы организации;
- основания для различия организационных культур;
- национальные особенности организационных культур;
- содержание стратегической установки организации;
- уровни стратегического управления;
- задачи и функции кризисного управления;
- методы проведения организационных изменений.

Уметь:

- проектировать коммуникационные сети, в максимальной степени способствующие достижению организационной эффективности;
- диагностировать систему властных отношений в организации на предмет повышения эффективности принятия управленческих решений;
- осуществлять диагностику структурных проблем;
- планировать изменения организационной культуры;

- выстраивать основные этапы составления бизнес-плана;
- составлять резюме бизнес-плана и общее описание организации;
- представлять в бизнес-плане стратегию компании;
- диагностировать тип организационной структуры;
- анализировать элементы организационной культуры конкретной организации;
- проектировать организационный дизайн для эффективного кризисного управления;
- осуществлять мониторинг внешней среды организации;
- планировать и составлять бюджет проекта;
- оценивать организационную реакцию на кризис;
- выбирать и обосновывать подходящую стратегию изменений.

Владеть:

- навыками исследования организационных проблем;
- методами проектирования дизайна командной работы;
- навыками проектирования дизайна коммуникационных сетей;
- способами реагирования на сигналы системы контроля;
- навыками составления бизнес-планов;
- методами формулирования миссии и целей организации;
- методикой проведения SWOT-анализа;
- методами обеспечения коадаптации организационной структуры и власти;
- подходами к проектированию организационной структуры;
- методами диагностики организационной культуры конкретной организации;
- способами управления организационными коммуникациями;
- методами оценки эффективности кризисного управления;
- навыками диагностики необходимости организационных изменений.

Каждая глава учебника завершается контрольными вопросами для самопроверки, заданиями и конкретными ситуациями для анализа (кейсами).

Глава 1

ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОБЛЕМ

Необходимость использования принципов и методов организационного дизайна возникает при двух обстоятельствах. Во-первых, когда требуется спроектировать новую организацию, составить ее бизнес-план и предусмотреть все необходимые действия, чтобы начать реализацию плана. Во-вторых, когда прежний дизайн по каким-то причинам не устраивает собственников и топ-менеджеров организации. К наиболее серьезным причинам относятся снижающиеся показатели эффективности работы организации. В таком случае начальным этапом улучшения дел в организации становится диагностика организационных проблем. Только после выявления проблем, препятствующих повышению работоспособности и эффективности работы организации, можно приступить к перепроектированию дизайна, то есть планированию проведения изменений в организационной модели и бизнес-процессах. Таким образом, проблемы организационного дизайна могут рассматриваться как реакция на проблемы (существующие, актуальные, или предвидимые, прогнозируемые), с которыми столкнулась организация или ее департамент (отдел).

Однако часто случается, что такие проблемы неочевидны, но проявляются в виде разного рода организационных аномалий, ненормальностей или они выглядят как цепь неблагоприятных на первый взгляд случайных событий, когда кажется, что следует просто пережить полосу неудач, после чего все вернется в свое русло нормальной, рутинной работы организации. Бывает и такое, что проблемы наслаиваются друг на друга, как снег на склоне горы, пока незначительное случайное событие, например выстрел охотника, не приведет к сходу лавины, а в случае организации — к быстрому переходу в состояние глубокого кризиса. Для избегания преодоления такого рода трудностей и планирования путей их преодоления необходима диагностика организационных проблем.

Несмотря на важность этой процедуры, не существует единого метода, алгоритма проведения диагностики. И дело здесь не в отсутствии теории. Скорее наоборот. Теория предлагает достаточно широкий набор инструментов для диагностики, практика же свидетельствует, что применяемый *ad hoc*¹ набор методов определяется требованиями скорости проведения диагностики, прошлым опытом планировщиков изменений, их квалификацией, интуицией и опытом руководителей и собственников организации, имеющимися ресурсами и рядом других факторов. Важно также отме-

¹ Ad hoc (лат.) — «для данного конкретного случая».

титель, что диагностика является не только элементом, но и условием эффективного изменения дизайна организации.

Это первая фаза всего комплекса действий, предусмотренных запланированным изменением организационного дизайна, который включает также фазы планирования, реализации изменения и его интеграции в повседневную практику работы организации.

Лучше всего, если диагностика проблем осуществляется на базе постоянного мониторинга состояния внешней и внутренней среды и анализа соответствия отклонений в работе организации заданным критериям. Однако если такой мониторинг свидетельствует о возрастающем разрыве между нормой и фактическим положением вещей (например, планами продаж продукции и реальными их объемами или допустимым нормативами числом отказов техники и происшедшими в отслеживаемый период), встает задача выявления причин отклонений и принятия мер по их минимизации. Такие меры могут стать масштабными изменениями, затрагивающими различные подсистемы организации.

Данные диагностики в своей совокупности позволяют получить описание ситуации, требующей изменений, однако на этом пути существуют определенные трудности. В частности, при планировании диагностики организации необходимо учитывать также и проблемы, которые неизбежно сопровождают процесс и могут негативно отразиться на ее деятельности. Здесь возможно возникновение следующих проблем:

- диагностическая деятельность прерывает процессы внутри организации, может затронуть ожидания участников относительно изменений, и может влиять на то, что они думают о себе и своей организации;
- сам факт проведения диагностики создает ожидание перемен и может принудить участников действовать, основываясь на их надеждах, страхах и предположениях относительно вероятных изменений;
- процесс диагностического опроса может также сфокусировать внимание участников на специфических вопросах или проблемах, не имеющих отношения к целям диагностики.

Наконец, все аспекты диагностики должны поддерживать уверенность и заинтересованность в проводимых изменениях среди руководителей подразделений, подвергающихся изменениям, и других сотрудников, участвующих в принятии важных решений.

1.1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ: СИСТЕМНОЕ ОПИСАНИЕ

Тот факт, что организация является системой взаимодействующих элементов (подсистем), требует комплексного, системного рассмотрения процессов возникновения и проявления организационных проблем. Системный подход к описанию проблем, вызывающих сложности и требующих изменений организационного дизайна, предполагает прежде всего правильный выбор границ системы. Не всегда целесообразно

рассматривать в качестве границ анализируемой системы организацию как целое. Хотя принцип, что изменения одного из компонентов влечет за собой изменения системы как целого, остается верен, в качестве анализируемой системы при определенных условиях целесообразно рассматривать часть организации, например департамент, цех, участок, филиал и т. д.

С точки зрения системного подхода управление представляет собой воздействие системы на свое собственное функционирование для достижения или сохранения желаемого состояния. Здесь ключевым является понятие «желаемое состояние». От его определения зависит выбор стратегии и техники проведения изменений дизайна системы. Отсюда следует, что для того, чтобы определить «желаемое состояние», необходимо как минимум иметь полное представление о текущем состоянии системы управления. Здесь полезными могут оказаться модели управления с обратной связью (рис. 1.1).

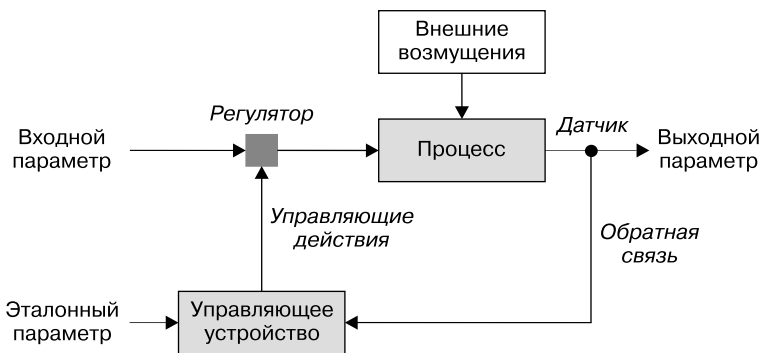


Рис. 1.1. Модель управления организационной системой с обратной связью

Процесс обеспечивает появление на выходе системы желаемого продукта. Объем, цена, количество, показатель сбоев или неудовлетворенности клиентов и другие параметры оцениваются количественно (*датчик*) и сравниваются в специальном *управляющем устройстве* (компараторе), в который поступает *эталонный параметр*. По результатам такого сравнения производятся регулирующие действия (*регулятор*). При отсутствии внешнего воздействия на систему можно с помощью регулирования добиться идеального соответствия выходных параметров эталонным.

Такой процесс управления, когда результаты измерения выходных параметров передаются «назад» и используются для управления входными параметрами, называется управлением с обратной связью. Хотя конкретная форма управления с обратной связью может быть различной в разных ситуациях, тем не менее общий принцип остается неизменным.

Важно следить за правильным выбором входных параметров. В подавляющем большинстве случаев имеется несколько входных параметров, которые могут вносить различный вклад в конечный результат. Управляющая система может не располагать достаточным количеством ресурсов, чтобы оптимизировать все «входы». В этом случае надо сосредоточиться на управлении теми входными параметрами,

которые способны внести максимальный вклад в достижение требуемого результата управляемой системой.

Полезным методом для определения связи входных и выходных параметров, которые требуют внимания в первую очередь для решения организационных задач, является схема входа-выхода (рис. 1.2). Это достаточно простая схема, которая грубо представляет причинно-следственные отношения, которые могут быть существенными для планирования изменений.

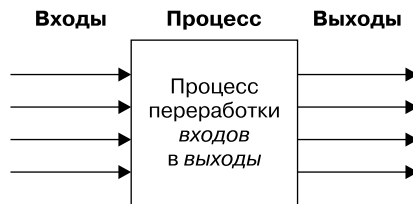


Рис. 1.2. Схема входа-выхода

Элементами *входа* в этой схеме могут быть материальные ресурсы, финансовые средства, человеческие ресурсы, причем разной квалификации и выполняющие разные функции в организации, информация, а также желания и потребности людей, как потребителей продукции, так и разнообразных организационных *стейкхолдеров*¹, прежде всего собственников и управленцев.

Процесс состоит из элементов организационной системы, которые не меняются в ходе преобразования входов в выходы, таких как капитальные сооружения, (которые изнашиваются только с течением времени), программное обеспечение, инструкции, организационные знания и навыки персонала.

Элементы *выхода* — это продукция или услуги, которые находят своего потребителя, а также побочные продукты, которые могут быть как желательными (например, новое организационное знание или более квалифицированный персонал) или нежелательными (например, отходы производства, загрязняющие окружающую среду).

При разработке модели входа-выхода целесообразно начать с рассмотрения процесса и результирующих из него элементов выхода, которые следует ранжировать по важности в соответствии с организационными целями, после чего определяются элементы входа, влияющие на параметры главных элементов выхода. Далее не составляет проблемы выстроить петли обратной связи для всех важнейших элементов выхода и влияющих на них элементов входа.

На рис. 1.3 представлена многоконтурная модель управления с обратной связью, где для трех элементов выхода найдены два воздействующих на них элемента входа. Обратная связь между всеми элементами осуществляется через единый управляющий центр (компаратор), выдающий управляющие команды на основании сравнения параметров выхода и эталонных параметров.

¹ Стейкхолдерами организации называются любые группы людей и даже отдельные личности, заинтересованные в успешной работе организации.