



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

Г.И. ЛЮБОТЫНСКИЙ

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Высокодинамичный характер экономической среды, глобализация мирохозяйственных отношений, развитие информационных технологий и средств коммуникации обусловили перемены в условиях функционирования современных предприятий и явились толчком для возникновения новых подходов к проблемам управления. При постоянных изменениях система управления, основанная на бюрократической модели организации, оказалась недееспособной. Актуальной стала проблема гибкости, адаптивности, развития предприятия. Перед руководством компаний встала необходимость решать одну из важных задач — научиться осуществлять перевод всей системы управления для достижения поставленных целей в новое состояние в соответствии с изменившимися условиями внешней среды.

После распада СССР Республика Беларусь встала на путь трансформации административно-командной системы хозяйствования в рыночную путем умеренного подхода, согласно избранной модели общественного развития — социально ориентированной рыночной экономики. Выбраны постепенные, эволюционные методы реформирования, характеризующиеся активным участием государства в формировании рыночной инфраструктуры и поддержке им важных отраслей народного хозяйства.

Развитие промышленности страны предусматривается в соответствии с Концепцией и Программой развития промышленного комплекса Республики Беларусь на 1998—2015 гг. Согласно названным документам развитие промышленного комплекса должно быть направлено на наиболее полное удовлетворение потребностей народного хозяйства и населения республики средствами производства и товарами народного потребления на основе повышения эффективности и конкурентоспособности выпускаемой продукции на внешних и внутренних рынках и достижения устойчивых темпов наращивания производства [1]. Реализация стратегических целей социально-экономического развития страны обуславливает использование более эффективных управленческих технологий.

Под *развитием* понимают качественное *изменение* состава, связей и функционирования системы либо любое ее качественное изменение. Развитие может идти как по линии прогресса, так и регресса, и выражаться в эволюционной или революционной форме. Количественное изменение состава и взаимосвязей системы выражает понятие “рост”. Революция в теориях самоорганиза-

Геннадий Иванович ЛЮБОТЫНСКИЙ, аспирант кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета.

ции получила название скачка, фазового перехода. Эволюция системы нередко отождествляется то с развитием, то с ростом системы, то с ее прогрессом и регрессом, то со всем перечисленным одновременно, то с изменением, дифференциацией, а в узком смысле — с количественным изменением.

Известные ученые и консультанты в сфере управления предлагают различные определения термина “организационное развитие”, которые с учетом расхождений в целом выражают главные характеристики области исследования и сущность природы организационного развития (ОР).

Р. Бекхард рассматривает ОР как целенаправленную работу, осуществляемую высшим руководством для увеличения эффективности и жизнеспособности организации посредством планируемых изменений *процессов*, протекающих в ней, используя при этом знания и методы науки о поведении и науки управления [2, 12–17].

По мнению У. Бенниса, ОР — это ответ на изменения, комплексная образовательная стратегия, предназначенная для изменения *верований, отношений норм и ценностей* и структурирования организаций таким образом, чтобы они смогли лучше адаптироваться к новым технологиям, рынкам и сами могли творчески генерировать форму изменений [2, 12–17].

Р. Шмук и М. Майлс определяют организационное развитие как планируемое и длительное непрерывное усилие применения *знаний поведенческих наук* для улучшения системы, используя рефлекссию и методы самоанализа при участии *консультанта* [2, 12–17].

У. Бурк определяет ОР как планируемый процесс изменения *организационной культуры* через использование технологий, исследований и теории поведенческих наук [3].

По мнению Т. Каммингса и С. Ворлей, организационное развитие — это система применения знаний поведенческих наук для планирования развития и пересмотра организационных *стратегий, структур и процессов* в целях повышения организационной эффективности [3].

М. Бир так определяет цели организационного развития: достижение соответствия между организационными *структурами, процессами, стратегией, людьми и культурой*; развитие и создание *новых организационных решений*; развитие способности организации к *самообновлению и самовозрождению* [2, 12–17].

По мнению П. Вэйла, организационное развитие — это организационный процесс, направленный на понимание и улучшение любых и всех самостоятельных *процессов* в организации, которые могут быть развиты, на рассмотрение и представление *любых задач и любых объектов*, т. е. это “процесс для улучшения процессов” [3].

Р. Бекхард, У. Френч и С. Белл указывают на важную роль топ-менеджмента в формировании и реализации программы по организационному развитию. Кроме того, они подчеркивают центральное место команд в выполнении работы в организации [3].

Итак, *организационное развитие* — это процесс формулирования видения будущего организации и реализации запланированного изменения.

Как правило, толчком к изменениям являются кризисные ситуации. С экономической точки зрения кризисы следует различать по тому, в каких областях они представляют опасность для достижения целей предприятия. Так, *кризис ликвидности* предполагает потерю платежеспособности. *Кризис успеха* характеризуется негативным отклонением фактического состояния от запланированного (например, по показателям продаж, прибыли, рентабельности, затрат и пр.). Причинами возникновения такого кризиса могут быть ошибки в исследовании рынка, производстве, капиталовложениях, кадровой политике. *Стратегический кризис* проявляет себя в результате сбоев в развитии предприятия, снижении потенциала успеха, ослаблении защитных возможностей в конкурентной борьбе. Намечающийся разрыв между вероятными и желае-

мыми результатами может быть ликвидирован лишь путем изменения прежней или принятия новой ориентации (например, выход на новые рынки).

Если на предприятии принято решение о проведении планируемых изменений, первым шагом руководителя или консультанта должна стать диагностика состояния его внутренней и внешней среды. После этого планируется программа по организационному развитию и выбираются методы работы.

В соответствии с теорией систем в концепции управления изменениями рассмотрены два основных подхода к управлению организационным развитием (УОР): революционный (реинжиниринг бизнес-процессов) и эволюционный (“организационное развитие”). Эволюционная и революционная модели управления изменениями представляют собой два полярных подхода. Между ними находится множество вариантов сочетаний отдельных элементов, среди которых можно выделить реструктуризацию и конверсию.

Революционные изменения в рамках “реинжиниринга хозяйственной деятельности”. В 1993 г. американские специалисты в области менеджмента М. Хаммер и Дж. Чампи сформулировали концепцию реинжиниринга бизнеса. Хозяйственный реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов [3]. Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественно измеряемых показателей издержек, качества, обслуживания и сроков. Согласно этой концепции речь должна идти о глубинной реорганизации предприятия по всей цепочке создания стоимости. Радикальной реорганизации также подлежит процесс удовлетворения потребностей клиента.

Важной предпосылкой достижения столь высоких целей является ориентация на производственный процесс и клиента, а также творческое использование новейших информационных технологий на рабочем месте компетентных сотрудников. Новые решения должны сознательно проводиться в жизнь демократическим путем. Руководство сосредоточивается в руках немногих лиц, которые наделяются всей необходимой легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести намеченные изменения. Особое внимание уделяется *информационным технологиям*. Цель их внедрения заключается в полной переработке информации о клиентах и производстве. При этом речь идет о совершенно новых областях применения, а не просто об автоматизации процессов. Благодаря целенаправленному использованию банков данных, экспертных систем, телекоммуникационных сетей можно существенно расширить сферу задач сотрудников.

Эволюционные изменения в рамках организационного развития. В основе метода, зародившегося в 70-е гг. XX в. в США, лежит представление об организации как об открытой развивающейся системе. Странники эволюционной концепции (Д. Амел, Д. Мак-Грегор) исходят из того, что в первую очередь должны изменяться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов социотехнической системы, а затем и сама система (“организация” в институциональном понимании).

Организационное развитие определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и работающих в ней людей. Он основывается на обучении всех сотрудников путем прямого взаимодействия и передачи практического опыта. Цель изменений заключается в одновременном повышении производительности организации и качества труда.

Расширенная концепция организационного развития включает как структурный, так и кадровый аспекты. В рамках *структурного подхода* делается попытка с помощью изменений в организационном регулировании (например, организационных планов, описаний отдельных ролевых функций) создать благоприятные условия для достижения целей организационного развития. *Кадровый подход* заключается в проведении мероприятий по развитию персонала и стимулированию его готовности к принятию и осуществлению изменений. Несомненно, целеустановка организационного развития (экономическая и социальная эффективность) должна опираться на комбинацию обоих подходов [4].

В рамках концепции организационного развития важно установить, в каком месте организационной иерархии находится исходный пункт для процесса изменений, который в последующем станет всеобъемлющим для системы. Рассматриваемая концепция в этом отношении радикально отличается от концепции хозяйственного реинжиниринга. Если для последнего характерно движение “сверху вниз”, то концепция организационного развития значительно богаче вариантами. Она допускает не только обратный ход процесса (“снизу вверх”), но и его инициирование в нижней и верхней частях иерархии одновременно (так называемая биполярная стратегия). Процесс изменений может начаться также в нескольких иерархических звеньях, разных специальных областях и на разных иерархических уровнях (стратегия “многих точек”) или подобно клину в центре иерархической структуры, постепенно распространяясь на прилегающие пласты социальной системы (стратегия “клина”) [4].

Оценка целесообразности использования того или иного метода зависит от многих факторов. Определяющее значение имеют отношение персонала к переменам и понимание властных полномочий как со стороны управляющего персонала, так и сотрудников (см. таблицу). Ситуационная готовность к переменам в соответствии с одной из крайних концепций должна оцениваться в зависимости от вида кризиса, в котором оказалась система. В условиях кризиса ликвидности, например, организационное развитие не может рассматриваться в качестве серьезной альтернативы хозяйственному реинжинирингу, тогда как принципы и техника первого предоставляют достаточно возможностей для решения проблем при стратегическом кризисе.

Сравнение основных методов УОР

Критерий	Методы УОР	
	Хозяйственный реинжиниринг	Организационное развитие
1	2	3
Происхождение метода	Инженерные науки, консультационная практика по менеджменту	Социальная психология, консультационная практика по социологии
Основная идея	Радикальное переосмысление и перепроектирование предприятий или производственно-хозяйственных процессов	Долгосрочное, всеобъемлющее изменение и развитие организации и персонала
Принципиальная позиция менеджеров	Мышление дискретными категориями. Четкая постановка вопроса: “Почему нужны перемены?”	Сохранение рабочих мест. Расчет на собственные силы. Привлечение к участию сотрудников, затрагиваемых переменами. Демократизация, сокращение уровней иерархии
Отношение к персоналу	Привлечение к участию убежденных сторонников перемен	Делегирование дополнительных полномочий. Формирование профессионалов
Характер изменений	Опора на сотрудников, способных к обучению и готовых взять на себя ответственность	Глубокие и всеохватывающие перемены. Прерывность процесса. Изменения крупными скачками
Сроки реализации проекта	Длительный процесс обучения и развития. Непрерывность процесса. Изменения мелкими шагами	Несколько лет с упором на быстрый успех, измеряемый в количественных показателях
Объект изменений	Длительный период с расчетом на терпение и открытость	Ключевые бизнес-процессы
Цели	Предприятие в целом или его части	Значительное и стабильное повышение рентабельности (экономической эффективности)
Вид кризиса	Повышение рентабельности (экономической эффективности)	Кризис ликвидности. Кризис успеха
Методические аспекты	Кризис успеха. Стратегический кризис	Реорганизация ключевых процессов в соответствии с принятой рыночной стратегией. Адаптация организационных структур и должностных инструкций. Изменение ценностных представлений. Внедрение современных информационных технологий. Развитие персонала
		Структурный и кадровый подход (новые формы организационных структур, изменение взглядов и моделей поведения сотрудников, квалификационные мероприятия для отдельных лиц и групп)

Окончание таблицы

1	2	3
Ключевые роли	Лидер (“властный покровитель”). “Хозяин процесса” (в роли его куратора). Группа реинжиниринга. Управляющая комиссия (в составе “властного покровителя” и специалистов). “Шеф реинжиниринга” (специалист)	“Агенты изменений” (в составе специалистов и “хозяина процесса” в роли консультанта). “Система клиента” (реорганизуемая область). “Катализатор изменений” (“властный покровитель”)
Сильные стороны	Возможность радикального обновления. Шансы на явное повышение эффективности. Быстрота изменений. Концептуальное единство мероприятий. Значительное расширение компетенции специалистов	Социальная приемлемость в связи с естественным ходом изменений. Учет способности к развитию членов системы. Стимулирование самоуправления и самоорганизации. Долгосрочная перспектива. Отсутствие (снижение) сопротивления изменениям
Слабые стороны	Нестабильность в фазе изменений. Ограничения во времени и действиях в связи с желанием быстро улучшить результаты. Исключение альтернатив стратегии перемен (только “сверху вниз”). Низкая социальная приемлемость	Недостаточная скорость реакции. Завышенные требования к социальной компетенции участников процесса организационного развития. Необходимость поиска компромиссов. Недостаточная возможность реализации непопулярных, но необходимых решений.

Управление организационным развитием может применяться в различных ситуациях и обретать многие формы осуществления. Важной областью дальнейших исследований становятся связи, которые могут возникать между внутри- и внефирменными условиями, кадровыми параметрами организации, различными видами кризисов, основными инструментами управления изменениями. Следует прежде всего четко выявить эти связи, а затем сделать эмпирически обоснованные оценки адекватности состояния предприятия и инструментария реализации перемен. Необходимыми условиями эффективного управления организационным развитием являются:

- видение будущего организации (наличие стратегических целей);
- оптимизация бизнес-процессов;
- управление с помощью информационных технологий;
- управление знаниями [5, 5–13].

Таким образом, УОР направлено на обеспечение динамического организационного и производственного соответствия предприятия изменчивым условиям внешней среды, что позволяет дифференцированно подходить к выбору новой бизнес-модели с учетом специфики кризиса социально-экономической системы, обеспечивая развитие предприятия.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Национальная экономика Беларуси: Потенциалы. Хозяйственные комплексы. Направление развития. Механизмы управления: учеб. пособие / В. Н. Шимов [и др.]; под общ. ред. В. Н. Шимова. — Минск: Белорус. гос. экон. ун-т, 2005.
2. *Норбет, Т.* Управление изменениями / Т. Норбет // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1.
3. *Мироненко, Ю.Д.* Организационное развитие компании / Ю.Д. Мироненко, А.К. Тереханов // БИГ-Петербург [Электронный ресурс]. — 2001. — Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/change_for_org_dev.shtml. — Дата доступа: 17.03. 2006.
4. *Горелик, С.* Бизнес-инжиниринг и управление организационным развитием / С. Горелик // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. — 1998. — Режим доступа: <http://www.big.spb.ru/publications/busengorg.shtml>. — Дата доступа: 17.03. 2006.
5. *Черемных, О.* Как выжить и преуспеть в XXI веке: практическое руководство для российского бизнеса / О. Черемных // Менеджмент сегодня. — 2001. — № 4.