

управление развитием организации: адаптивный вариант

*методические и теоретические основы управления
организационным развитием предприятия*

Аннотация

Организационное развитие представляет собой комплекс мероприятий, направленных на расширение возможностей субъекта при разрешении его внутренних проблем, и обеспечивающих высокий уровень адаптации к изменению внешних условий. Для тех организаций, которые хотят успешно функционировать длительное время, неоднократное преодоление критических точек неизбежно, хотя при умелом управлении переменами и достаточно благоприятной внешней среде эти кризисы могут быть достаточно сглаженными и внешне не очевидными.

Ключевые слова: адаптивная организация, жизненный цикл, управление организационным развитием, внешняя среда, технология преобразований, концепции развития, методы управления

**Пивоваров
Павел Павлович**
аспирант, кафедра
экономики и финансов,
Северо-Кавказский
государственный
технический
институт,
руководитель
ИТ-отдела
ООО «Метро Кэш
Энд Керри»,
г. Михайловск
ppp181@narod.ru

Существует множество трактовок термина «организационное развитие», акцентирующих внимание на различных аспектах этого сложного понятия [1, с. 16]. В частности, организационное развитие можно охарактеризовать как комплексное понятие, которое включает совокупность целенаправленных процессов, позволяющих с помощью имеющихся ресурсов, преимуществ и возможностей решать сложные проблемы по улучшению деятельности организации.

В данном случае под *организационным развитием* понимается динамический процесс количественных и/или качественных изменений взаимосвязанных компонентов адаптивной организации на разных этапах ее жизненного цикла.

Управление организационным развитием
Под *управлением организационным развитием* понимаются стратегически ориентированные

действия и решения по обеспечению изменения свойств основных элементов организации.

Развитие организации обусловлено реакцией на усложняющиеся внутренние переменные и внешнюю среду. При отсутствии организационных изменений через некоторое время процессы, происходящие на предприятии, перестают быть оптимальными по отношению к окружающей среде, а организация начинает проигрывать своим конкурентам. В итоге выигрывают хозяйствующие субъекты, которые не полагаются на интуицию или волю случая, а своевременно и в соответствии с динамикой изменения среды постоянно проводят соответствующие организационные изменения [2].

Чтобы адаптироваться к внутренним переменам и изменениям внешнего окружения хозяйствующему субъекту необходимо определить тип преобразований и момент их введения. Следует учитывать, что затраты на реализацию производственных новшеств, как правило, значительно выше, чем на внедрение управленческих инноваций.

Степень интенсивности преобразований может быть различной. В зависимости от природы и диапазона предстоящих перемен возможен выбор того или иного их типа. Адаптация является самой распространенной формой проведения изменений, которые можно реализовать постепенно и безболезненно.

Три варианта осуществления организационных преобразований

Известно несколько подходов к очередности проведения изменений конкретных организационных компонентов – последовательный, параллельно-последовательный и параллельный [3, с. 166].

1. Последовательный вариант внедрения изменений является классическим и предполагает осуществление последовательных организационных преобразований в стратегии, структуре, культуре и поведении персонала организации. Хозяйствующий субъект постепенно накапливает сведения о происходящих переменных и только затем на них реагирует. Такое развитие событий возможно при медленных изменениях внешней среды и внутреннего потенциала. При этом период развития изменений до возникновения нево-

***развитие
организации
обусловлено реакцией
на усложняющиеся
внутренние
переменные
и внешнюю среду***

сполнимых финансовых потерь превышает период реакции организации.

2. *Параллельно-последовательный вариант изменений* осуществляется быстрее, поскольку новая стратегия ложится на заранее подготовленную базу. Последовательность изменений в этом случае такова: одновременное изменение культуры и структуры, а затем стратегии. Отличительной особенностью данного варианта является слабое организационное сопротивление внедрению новой стратегии.

3. *Параллельный вариант* предполагает одновременное изменение всех основных компонент системы управления организации. Реализовать этот вариант сложнее, чем предыдущие способы преобразований в силу наиболее сильного сопротивления персонала. Его использование актуально в кризисных ситуациях при снижении противодействия изменениям со стороны сотрудников. При высокой изменчивости внешней среды заблаговременная реакция системы управления организацией позволит значительно быстрее преодолеть кризисные точки в жизненном цикле организации и выйти на положительную динамику развития.

Последние два варианта технологии преобразований отличаются от классического варианта тем, что при их реализации период развития изменений до возникновения невосполнимых финансовых потерь меньше, чем период реакции субъекта хозяйствования. Предприятие в этих случаях сможет осуществить полный комплекс внутренних изменений до того, как внешние процессы успеют принести ощутимые финансовые потери.

при отсутствии организационных изменений через некоторое время процессы, происходящие на предприятии, перестают быть оптимальными по отношению к окружающей среде, а организация начинает проигрывать своим конкурентам

Теории «Е» и «О»

При осуществлении организационных преобразований всегда присутствует вероятность неудач. Для того чтобы их избежать, целесообразно предварительно ознакомиться с существующими концепциями организационного развития, в частности, с теориями профессоров Гарвардской школы бизнеса [4]. Эти теории, названные их авторами «Е» и «О», уже опробованы в реальных условиях и ориентированы на эффективное достижение целей организации, которое может происходить по-разному.

Теория «Е» предполагает применение жестких методов с акцентом на осуществление перемен сверху

вниз, при этом основное внимание уделяется созданию структуры и систем [5, с. 61].

Именно руководитель, по их мнению, обладает глубокими знаниями и должен единолично принимать решения, тем более что сделать это самому гораздо быстрее, чем советуясь с подчиненными. Такие компоненты организации, как стратегия и структура, могут быть легко изменены сверху вниз и способны принести быструю финансовую отдачу.

Организационные изменения, следуя данной теории, надо проводить по контролируемому сверху стратегическому плану, руководствуясь строгими правилами, инструкциями, радикально изменяя организационную структуру. Для повышения мотивации сотрудников следует применять финансовые стимулы: штрафы и наказания за нарушения, справедливое достойное вознаграждение за выполнение сложной ответственной работы. Вовлеченность персонала в процесс управления преобразованиями не учитывается, приветствуется лишь абсолютное выполнение указаний сверху.

Прибегая к помощи консультационных фирм, руководство ждет от консультантов готовых решений и рекомендаций, не вовлекая в данную работу организационный персонал.

Теория «О», в отличие от теории «Е», рассматривает организацию как систему в большей степени ориентированную на мягкие методы воздействия: корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители – приверженцы данной теории – ориентированы на вовлечение в процесс принятия решений организационных проблем всего персонала, обучая сотрудников, развивая их способности, предоставляя возможность для самореализации и самовыражения, формируя эмоциональную приверженность, одним словом – используя мягкие методы воздействия. Их реализация предполагает целенаправленное изменение и укрепление культуры субъекта хозяйствования.

Отличительными признаками концепции организационных изменений, согласно теории «О», являются:

- создание обучающей организации;
- опора на ценности и поведение;
- формирование партнерства и доверия между руководством и всем персоналом субъекта хозяйствования;

Литература

1. Саликов Ю.А. Системно-функциональные факторы развития современного менеджмента и его инструментария: Монография. – Воронеж: Научная книга, 2008. – 324 с.
2. Мироненко Ю.Д., Тереханов А. К. Организационное развитие компании // Корпоративный менеджмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.crin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml.
3. Алексеев Н. Управление изменениями в эпоху без закономерностей // Инталев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intalev.ru/7icr-765>.
4. Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change // Breaking the Code of Change. – Boston: Harvard Business School Press, 2000.
5. Широкова Г.В. Теория О и теория Е как стратегии организационных изменений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 61–68.

Критерии для выбора модели поведения

Критерий	Теория «Е»	Теория «О»	Адаптивная теория
Характер и масштаб проблемы	Серьезные проблемы, требующие немедленного решения	Эффективное функционирование, мелкие единичные трудности	Проблема эффективного функционирования в современном мире
Характеристики сотрудников организации	Безынициативные сотрудники с невысоким уровнем образования	Творческие и высокообразованные сотрудники	Неоднородный состав сотрудников с точки зрения инициативности и образования
Характер и содержание работы в организации	Монотонная и рутинная работа	Творческая деятельность	Сочетание однородной и инициативной деятельности
Ценностные ориентации руководства	Экономические	Социальные	Социально-экономические
Стиль лидерства	Автократический	Либерально-демократический	Демократический
Способы мотивации персонала	Премии, штрафы, увольнения	Разъяснение, убеждение, обучение	Сочетание материальных и моральных методов мотивации

- отсутствие, как правило, единой долгосрочной программы действий;
- использование финансовых стимулов только в качестве дополнительного механизма мотивации сотрудников и подкрепления их вовлеченности в проблемы организации.

Адаптивная теория

На основе рассмотренных теорий для хозяйствующих субъектов, функционирующих в динамично изменяющейся внешней среде, автором разработана адаптивная теория.

В отличие от вышеназванных концепций, авторская теория для достижения цели развития общеорганизационных способностей предполагает параллельное проведение изменений всех основных компонентов организации, как жестких, так и мягких. По сравнению с существующими теориями, предусматривающими разовые преобразования, адаптивная теория делает акцент на регулярный характер осуществления инноваций, опираясь как на персонал организации, так и на помощь сторонних консультантов.

Предложенный подход отличают целевая направленность, объект, периодичность, характер изменений, используемые инструменты.

***...затраты
на реализацию
производственных
новшеств,
как правило,
значительно выше,
чем на внедрение
управленческих
инноваций***

В зависимости от сложившейся в организации ситуации, на основе определенных критериев (см. табл. на с. 52) можно осуществить выбор той или иной модели поведения, наиболее приемлемой для нее в конкретный момент времени.

Умение комбинировать жесткие и мягкие методы воздействия в рамках адаптивной теории остается уделом наиболее талантливых и подготовленных лидеров. Неудачная и непродуманная комбинация методов может привести к полному провалу, а тщательное проектирование технологии проведения организационных преобразований позволит хозяйствующему субъекту перейти на иную стадию развития с минимальными потерями.

С учетом изложенного под *адаптивной организацией* предлагается понимать открытую, эффективно взаимодействующую с внешней средой на разных стадиях своего жизненного цикла систему, включающую объект и субъект управления, функционирующие благодаря наличию квалифицированного персонала, объединенного на основе общих ценностей с целью реализации конкретных стратегий в рамках соответствующих организационных структур.

pn

**...адаптивная теория
делает акцент
на регулярный
характер
осуществления
инноваций, опираясь
как на персонал
организации,
так и на помощь
сторонних
консультантов**

Pavel P. Pivovarov

*Postgraduate Student, Department of Economics and Finance,
North-Caucasian State Technical Institute, Head of IT Department,
Metro Cash & Carry LLC, Mikhbailovsky*

Methodological and Theoretical Foundations for Managing the Organizational Development of a Company

Abstract

Organizational development is a complex of measures to empower the entity to resolve its internal problems and ensure a high level of adaptation to the changing external conditions. For those organizations that want to operate successfully for a long time it is inevitable to repeatedly overcome critical points. However, a skilful change management and quite a favorable external environment can make these crises quite smooth and not outwardly apparent.

Keywords: adaptive organization, life cycle, management of organizational development, external environment, change technology, development concepts, management methods