

ществам в силу глобализации их производственной деятельности, показали, что применение подобной модели корпоративного управления позволяет привлечь финансирование на более выгодных условиях и обеспечить быстрый рост компании. Но в то же время именно подобная модель усилила противоречия между краткосрочными интересами менеджмента и долгосрочными интересами развития бизнеса при общем ослаблении позиций крупных акционеров. Для преодоления «агентской проблемы» современному экономическому сообществу необходимо восстанавливать интерес к старым механизмам мотивации менеджеров, обеспечивающим привязку их личных интересов к долгосрочным интересам компании.

#### Библиографический список

1. Ахиезер А. С. Россия: критика исторического опыта / А. С. Ахиезер. – М. : Философское общество, 1991. – Т. 3. – 471 с.
2. Данилов Ю. А. Тема года: влияние кризиса на корпоративное управление в Российских компаниях / Ю. А. Данилов, Ю. В. Симачев, А. А. Яковлев // Национальный доклад по корпоративному управлению. – М. : Национальный совет по корпоративному управлению, 2010. – Вып. 3. – 312 с.
3. Исаев Д. Проблема агентских отношений / Д. Исаев // Финансовая газета. – 2007. – № 12. – С. 22–25.
4. Корпоративное управление в условиях кризиса (круглый стол в Институте современного развития – ИНСОП) // Вопросы экономики. – 2010. – № 3. – С. 150–156.
5. Либман А. В. Методологические и информационные аспекты решения агентской проблемы в управлении корпорацией : автореф. канд. экон. наук / А. В. Либман. – СПб., 2003. – С. 12–13.
6. *FSB Principles for Sound Compensation Practices. Implementation Standards.* FSB. 25 September, 2009. – Режим доступа: <http://www.financialstabilityboard.org>, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. англ.
7. *OECD. Corporate Governance and The Financial Crisis. Key Findings and Main Messages.* June 2009. – Режим доступа: <http://www.oecd.org>, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. англ.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ

О.И. Горелова  
(Россия, Астрахань)

**Аннотация.** Развитие современной компании немислимо без эффективных организационных изменений, весьма сложных экономических процессов, в центре которых находится система управления персоналом и эффективность бизнес-процессов. Организационные изменения являются составной частью организационного дизайна – достаточно нового явления для российской науки. Организационный дизайн представляет собой динамичный процесс и тесно взаимосвязан с построением организационной культуры.

**Annotation.** Development of the modern company is impossible without effective organizational changes, rather difficult economic processes in which centre there is a control system of the personnel and efficiency of business processes. Organizational changes are a component of the organizational design, enough the new phenomenon for the Russian science. The organizational design represents dynamical process and is closely interconnected with construction of organizational culture.

**Ключевые слова:** организационный дизайн, управление изменениями, сопротивление персонала.

**Key words:** organizational design, management of changes, resistance of the personnel.

Модификация экономической системы и внутреннего строения организации, переход от индустриальной к информационной экономике происходят параллельно с развитием терминологии экономической науки. В отношении теории фирмы наме-

тился переход от известного термина «организационная структура» (organizational structure) к более общему – «организационный дизайн (архитектура)» (organizational design, или organizational architecture) [7]. Термин «организационный дизайн», пришедший из западной литературы, начинает вызывать все больший интерес в российском научном сообществе.

Под организационным дизайном понимают расстановку сотрудников в соответствии со структурой фирмы и написание должностных инструкций [1]. В одном из многочисленных современных словарей содержится трактовка англоязычного термина “organizational design” как комплекса мер по «распределению обязанностей и прав внутри организации, целей и задач, которые ставит перед собой организация, а также механизма контроля за действиями сотрудников» [3, с. 58]. Тем самым мы можем полагать, что организационный дизайн – это процесс создания оптимальной организационной структуры, с одной стороны, и некий конечный результат организационных изменений в условиях информатизации бизнес-процессов организации – с другой. Как видно из дефиниции, организационный дизайн тесно связан с организационным поведением, под которым понимается «систематическое изучение и применение на практике знаний о том, как люди (индивиды и группы) взаимодействуют внутри организации» [8]. Подобное взаимодействие возникает, в первую очередь, в результате выполнения работниками профессиональных задач, несмотря на то, что организационное поведение изначально развивалось на бихевиоризме как одного из направлений психологии и изучало реакции человека на внешние стимулы (заработную плату, условия труда и т.д.).

Очевидно, что организационный дизайн развивается как наука в рамках организационной культуры, представляющей собой систему ценностей и норм, которые разделяются сотрудниками социальной организации и определяют их организационное поведение [9]. Значение организационной культуры определяется тем, что она формирует у сотрудников чувство причастности и корпоративный дух.

Учитывая современные подходы к развитию организаций, важное место в управлении в настоящее время отводится внедрению концепции лидерства, принципу непрерывного обучения, новым технологиям оценки труда и премирования персонала, также на первое место выходит проектная работа, когда оценивается результат не конкретного индивида, а всей команды. Подобный переход в системе управления стимулировал появление нового типа организационного строения – гибкого дизайна, центральное место в котором, на наш взгляд, занимают движение информации и командная работа, когда, например, формальный руководитель может войти в состав проектной группы как исполнитель, а руководителем группы может быть назначен сотрудник другого отдела. Изменение ролей внутри организации позволяет выявлять потенциал каждого сотрудника, добиться синергетического эффекта, тем самым быстрее достичь поставленных целей.

Одним из главных процессов в организационном дизайне является установление баланса между возрастом и степенью зрелости организации, внешним окружением (от государства до контрагентов), используемой технической системой (базовой технологией) и текущей ресурсной ситуацией (достаточностью трудовых, материальных и других ресурсов). Процесс моделирования, т.е. организационного дизайна, состоит из нескольких этапов.

1. Исследование этапа развития организации, состояния человеческого капитала, требований внешней и внутренней среды, типа и формы текущей стратегии, целей и ценностей и других элементов организационной культуры на анализируемом этапе развития.

2. Описание исходной модели организационного поведения и ее составляющих. Определение модели, способной повысить качество и эффективность работы персонала. Согласно определенному набору ценностей различают такие модели организационного поведения, как авторитарная, опекающая, коллегиальная, поддерживающая и развивающая модели [2, с. 205].

3. Выбор параметров будущей модели организационного поведения и определение следующего этапа развития организации, будущей состояния человеческого капитала, будущих требований внешней и внутренней среды и т.д.
4. Выработка механизмов перевода нынешней модели в будущую форму.
5. Перевод модели в необходимое состояние (идеологическая работа).
6. Внедрение нового состояния модели организационного поведения с помощью организационных подсистем и инструментов.

Исходя из последовательности организационного проектирования, или дизайна, видно, что одно из центральных мест в данном процессе занимает управление организационными изменениями.

Раскроем сущность организационных изменений, являющихся основой для развития организации. Итак, изменения должны происходить непрерывно и поступательно, способствовать выживанию и росту. Изменения могут быть намеренными, умышленными или желаемыми, то есть плановыми. И наоборот, они могут быть случайными или незапланированными, протекающими из природы вещей и, следовательно, динамическими. Если рассматривать изменения в сфере организационного дизайна, то они всегда будут носить плановый характер. Однако планирование не может полностью устранить незапланированные перемены, так как оно лишь помогает организации соответствующим образом подготовиться к ожидаемым изменениям и способствует минимизации числа ситуаций, когда в атмосфере паники приходится принимать поспешные решения. Разработка и управление изменениями в рамках организационного дизайна должны происходить на 4–6 этапах, приведенных выше, соответствующих по своему содержанию классическим этапам процесса управления изменениями, а именно «размораживанию», «движению» и «замораживанию», предложенным Куртом Левином в 1940-е гг.

Однако большинство теоретиков и практиков последующих лет уделяли и уделяют особое внимание самому процессу «движения» и преодолению встречающихся на его пути преград. Это может быть связано, на наш взгляд, с необходимостью борьбы с сопротивлением персонала, возникающим в основном на этом этапе. Выясним причины сопротивления изменениям: 1) эгоистический интерес (ожидание личных потерь в результате изменений); 2) неправильное понимание целей и стратегии изменений (низкий уровень доверия менеджерам, излагающим план изменений); 3) различная оценка последствий изменений (неадекватное восприятие планов, наличие других источников информации); 4) низкая терпимость изменениям (опасения людей, что они не обладают необходимыми навыками и умениями после внедрения изменений).

Применение методов борьбы с сопротивлением зависит от их уровня возникновения: организационный уровень, уровень или уровень индивида. Выделяют несколько универсальных методов борьбы с сопротивлениями: 1) информирование и общение; 2) участие и вовлеченность; 3) помощь и поддержка; 4) переговоры и соглашения; 5) манипуляция; 6) явное и неявное принуждение. Объектами для организационных изменений могут являться различные события, например, реорганизация структуры управления в результате упразднения отдельных служб, внедрение информационной системы, внедрение новых технологий в систему управления, производства, разделение организации на несколько составных частей по финансовым соображениям и т.д.

Очень часто организационные изменения не достигают желаемого эффекта из-за высокой политизированности вопросов разграничения полномочий между конкретными людьми, а поиск компромиссов между ними приводит к возникновению совершенно противоречивых регламентирующих процедур. Практика успешного организационного дизайна показывает, что только анализ эффективности реализации бизнес-стратегии компании является единственным действенным критерием выбора тех или иных организационных форм управления, функций и полномочий организационных единиц, правил и процедур их взаимодействия между собой. Рассмотрим этапы проведения организационных изменений и методы борьбы с сопротивлением персонала в процессе организационного дизайна компании по обслуживанию населения.

Любое изменение начинается с *анализа организационного поля*. Зачастую необходимость перемен обусловлена проблемами в системе прохождения документов: от момента приема до выдачи заключения гражданам. Отсутствует прозрачность процедуры оформления документов, клиенты не могут узнать, на каком этапе находится их пакет документов, руководители отделов тратят много времени, чтобы найти исполнителя и узнать степень готовности. В результате возникают постоянные нарушения сроков выдачи готовых документов. Итак, выявляется проблемное «ядро»: низкая эффективность процесса документооборота.

Для *разработки стратегии перемен* нужно провести анализ внутренних процессов: 1) проанализировать маршрут рассмотрения документов, принятых от населения; 2) выявить недостающие элементы цепи для увеличения эффективности документооборота; 3) оценить общий уровень менеджмента; 4) изучить практический опыт решения подобной проблемы в аналогичных компаниях. Как правило, решением проблемы для компании является внедрение информационной системы (далее – ИС), позволяющей отслеживать документ на всех этапах его рассмотрения. Очевидно, что организационное изменение будет представлять собой комплекс мероприятий (локальных перемен), направленных на реструктуризацию, изменение самой культуры, и затронет социальные подходы к изменениям. Изменение будет происходить в форме процесса смены одного состояния другим [4].

После формулировки стратегии необходимо провести *анализ контекста перемен*: 1) возможность детального разграничения полномочий между отделами, введение новых функций в связи с новым предметом труда; 2) уровень снижения трудоемкости процесса обработки документов в связи с занесением данных в ИС; 3) возможность ввода функции контроля над прохождением документов и назначение ответственных за контроль; 4) возможность ввода процедуры проведения обязательной экспертизы поступающих документов для принятия на месте решения о возврате пакета документов на доработку или об отправке его к рассмотрению, так как до перемен заявки клиентов сразу не анализировались.

Далее требуется выработать подходы к управлению изменениями. Во-первых, целесообразно провести изменение организации через реструктуризацию, а именно выделить из одного отдела другой или создать новые отделы. Во-вторых, следует провести обучение сотрудников по работе с новой ИС и внедрить новые стили лидерства, что рассматривается как социальный подход к изменениям. В-третьих, необходимо провести изменение культуры, в частности добиться полного согласования поведения работников с организационными целями, создать условия для творческого подхода к выполнению уже известных обязанностей, максимально вовлечь сотрудников к проведению изменений на самом раннем этапе (один из основных методов снижения уровня сопротивления изменениям со стороны сотрудников, по К. Левину).

Стратегия управления изменениями в компании должна быть основана на подходе с позиции человеческих ресурсов, так как в ходе внутриорганизационных изменений постоянно подчеркивается роль сотрудника, а успех в работе зависит от эффективности коммуникационной архитектуры. Управление изменениями может происходить с тактической точки зрения, что означает проведение их в адекватные сроки; достижение поставленных целей; снижение сопротивления изменениям; повышение адаптации сотрудников к ним [6].

Следующий из основных этапов – осуществление изменений, развитие событий и тактическая поддержка. На данном этапе руководитель может лично изучить практический опыт работы аналогичных ИС в других компаниях города или в других городах. Важно заручиться полной поддержкой со стороны заместителей. На этом уровне могут начаться проявления сопротивления изменениям, в частности со стороны начальников отделов, претерпевающих реструктуризацию. Чаще всего сопротивление выражается очевидным отрицанием перемен. В связи с этим лучше всего данных сотрудников вовлечь в процесс изменений и направить на обучение по внедряемой информационной системе.

Должна быть создана рабочая группа, состоящая, как показывает практика, из 10 % всего числа сотрудников: начальники отделов, заместители руководителя, сотрудники некоторых отделов и программисты. Важно заранее организовать подготовку нормативной базы для внедрения изменений; довести до всех участников полную информацию о предстоящих переменах; распределить полномочия; предоставить инструкции к действию.

Затем должна проводиться сама реструктуризация с целью создания эффективных функциональных полей между структурами и оптимизации нормы управляемости в отделах. В результате реструктуризации возникает необходимость борьбы с сопротивлением изменениям. В качестве метода борьбы с сопротивлением может быть выбран метод внушения сотрудникам необходимости перемен и разъяснения им, что изменения – это возможность сокращения, а не увеличения нынешней «ноши»; эффективно действует также мотивирующий фактор увеличения заработной платы и предстоящее повышение в должности.

Далее приобретается выбранная ИС и адаптируется под нужды компании, отлаживается маршрут прохождения документов, внедряется поисковая система, осуществляется контроль над исполнением регламента пребывания пакета документов в конкретной цепи маршрута. В случае необходимости добавляются штатные единицы (приемщики документов и консультанты) с целью ликвидации выполнения двойной работы из-за низкого качества документов на приеме (как следствие, снижение их трудоемкости) и для осуществления работы в ИС. В заключении, оцениваются результаты. Таким образом, согласно модели изменений К. Левина («размораживание» – «движение» – «замораживание»), можно дать следующую характеристику каждой стадии описанных перемен.

1. Основной задачей стадии «размораживания» является процедура доведения до руководящих сотрудников и ведущих специалистов организации необходимости и неотвратимости грядущих перемен, а именно внедрение ИС. В рамках первого этапа проводится исследование внутренней среды организации (проблемного поля). По результатам исследования организовываются групповые дискуссии с отдельными ведущими специалистами по выявлению проблемных зон. Организационное изменение приводит компанию в активное движение, к усиленному обмену информацией и формированию плана действий.

С точки зрения управления персоналом при осуществлении изменений определяется мотивация, выраженная через обеспечение условий для повышения квалификации персонала и применения творческого подхода в решении текущих задач, а также снижения уровня загруженности документами работников отделов. Однако изменения вызывают определенный психологический дискомфорт, проявляющийся в форме сопротивления переменам. Сотрудникам компании сообщается не только о планируемых изменениях, но и о том, что останется неизменным.

2. На стадии «движения» осуществляется внедрение ИС со всеми взаимосвязанными процессами: устанавливается специально купленное программное обеспечение, перераспределяются функциональные обязанности между отделами и начальниками данных отделов, проводится прием на работу новых сотрудников, применяются технологии борьбы с сопротивлением изменениям. Организовывается усиленная обратная связь между руководителем и рабочей группой.

3. На стадии «замораживания» оцениваются результаты проведенных изменений и эффективность работы ИС: утверждаются регламенты работы с документами, формализуются коммуникации, то есть восприятие и выполнение новых форм деятельности как уже давно освоенных, изменяются должностные инструкции, по-новому распределяется ответственность в отделах и устанавливается личная ответственность руководителей структурных подразделений за своевременную и качественную подготовку документов.

Относительно методов борьбы с сопротивлением персонала следует отметить, что наиболее успешными на практике оказываются такие тактические приемы, как использование и развитие имеющихся знаний, обучение в процессе изменений, межличностное общение, самосознание, влияние и лидерство, тактика нейтрализации

сопротивления, а именно формирование затягивающих рабочих групп и изменение правил совместной работы.

В процессе организационных изменений иногда эффективно применять политические манипуляции, например, метод психологического воздействия с целью изменения отношения к работе сотрудника, оказывающего сопротивление изменениям. В частности, распространение информации о возможном расформировании отдела в виду его низкой производительности и снижение показателей работы, наращивание репутации и авторитета руководителя, стремление к доминированию своих идей, использование открытого стиля поведения. Одно из главных качеств, мешающих успешности перемен, – доминирование личных амбиций сотрудника над целями организации. В этом случае, как правило, происходит замена работника, отходящего от участия, то есть применение конструктивной манипуляции.

Безусловно, успешность организационных изменений во многом зависит от руководителя, его влияния как лидера. Одна из концепций эффективной реализации лидерства Врума, Яго и Еттона предполагает разнообразие его процедур и выбор наиболее адекватной процедуры в зависимости от нескольких факторов. Ее авторы обоснованно считают, что руководитель должен располагать как демократическими, так и авторитарными процедурами управления и выбрать ту из них, которая больше соответствует ситуации. Критериальными считаются такие факторы, как уровень компетентности подчиненных, доступность релевантной информации, отношения между подчиненными, требуемый уровень поддержки решения подчиненными. Выбор технологий управления переменами должен учитывать структуру сформированных групп сотрудников. При доминирующем числе консерваторов требуется либо замедлить темп перемен, уменьшить частоту изменений, либо заняться специальными процедурами адаптации людей к этим переменам, чтобы ускорить, по возможности, реакцию на изменения.

В ходе проведения организационного изменения важная роль отводится каждому участнику процесса, от профессионализма которых зависит успех перемен. В условиях организационных изменений возникающие проблемы должны решаться в короткие сроки и, как правило, коллегиально. Для поддержания темпа проведения изменений важны регулярные и систематичные собрания. Частота подобных совещаний определяется степенью компетентности состава рабочей группы. Управление переменами, основанное на развитии человеческих ресурсов, обуславливает необходимость стабильного повышения квалификации сотрудников, в частности руководящего состава и ведущих специалистов. В конечном счете, внутриорганизационные изменения приводят как к индивидуальной, так и коллективной перестройке компетенций, то есть к «многомерному процессу переквалификации» [5].

#### **Библиографический список**

1. **Борисова Л. Г.** Организационный дизайн: современные концепции управления / Л. Г. Борисова. – М.: Академия народного хозяйства при Правительстве РФ: Дело, 2003. – 398 с.
2. **Кочеткова А. И.** Введение в организационное поведение и организационное моделирование: учеб. пос. / А. И. Кочеткова. – 3-е изд. – М.: Дело, 2007. – 944 с.
3. **Менеджмент** и экономика труда. Новый англо-русский толковый словарь / под общ. ред. М. А. Сторчевого. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – 576 с.
4. **Моргунов Е. Б.** Организационное поведение / Е. Б. Моргунов. – М., 2005.
5. **Рюэгг-Штюрм Й.** Системно-конструктивистская теория фирмы и управление процессами глубоких изменений на предприятии / Йоханнес Рюэгг-Штюрм // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 6 (98).
6. **Теслинов А. Г.** Концептуальное проектирование сложных решений / А. Г. Теслинов. – СПб.: Питер, 2009. – 288 с.
7. **Шевелева Ю. И.** Организационные системы: теория и практика управления / Ю. И. Шевелева // Проблемы современной экономики. – № 3 (23). – Режим доступа: [www.m-economy.ru](http://www.m-economy.ru), свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. рус.
8. **Энциклопедия «Википедия».** – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. рус.
9. **Энциклопедия социологии.** – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/~книги/Энциклопедиясоциологии>, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. рус.