

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет

М. К. Беляев, С. А. Соколова

# УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Учебное пособие

Волгоград. ВолгГАСУ. 2016



© Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Волгоградский государственный  
архитектурно-строительный университет», 2016



УДК 005.93  
ББК 65.291.212  
Б447

Рецензенты:

доктор технических наук *В. С. Боровик*, профессор,  
заведующий кафедрой экономики и управления дорожным хозяйством  
Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета;  
доктор экономических наук *О. В. Максимчук*, профессор,  
заведующая кафедрой управления и развития городского хозяйства  
Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета,  
доктор экономических наук *Г. С. Мерзликина*, профессор,  
заведующая кафедрой экономики и управления  
Волгоградского государственного технического университета

*Утверждено редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия*

**Беляев, М. К.**

Б447 Управление организационными изменениями [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. К. Беляев, С. А. Соколова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгогр. гос. архит.-строит. ун-т. — Электронные текстовые и графические данные (1,0 Мбайт). — Волгоград : ВолГАСУ, 2016. — Электронное издание сетевого пространства. — Систем. требования: PC 486 DX-33; Microsoft Windows XP; Internet Explorer 6.0; Adobe Reader 6.0. — Официальный сайт Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета. Режим доступа: <http://www.vgasu.ru/publishing/on-line/> — Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-98276-833-9

Изучены теоретические и методологические аспекты исследования и проектирования организационных изменений. Рассмотрены отличительные черты методических аспектов управления изменениями. Приведены особенности управления изменениями организации и организационных структур по стадиям жизненного цикла организации. Освещены актуальные вопросы управления поведением группы в процессе изменений.

Материалы могут быть использованы при чтении лекций и проведении практических занятий по дисциплине «Управление изменениями», применены в инновационной деятельности предприятий для повышения их конкурентоспособности.

Для аспирантов и преподавателей экономических вузов, а также студентов экономических специальностей и практических работников, интересующихся данной проблематикой.

Для удобства работы с изданием рекомендуется пользоваться функцией Bookmarks (Закладки) в боковом меню программы Adobe Reader и системой ссылок.

**УДК 005.93  
ББК 65.291.212**

ISBN 978-5-98276-833-9



© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет», 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>1. Философский и общенаучный уровни методологии исследования и проектирования изменений</b> .....	7
1.1. Основные философские теории, являющиеся методологической основой менеджмента ...	7
1.2. Общенаучный уровень методологии исследования и проектирования изменений .....	7
<b>2. Теоретические и методические аспекты исследования и проектирования изменений</b> .....	9
2.1. Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений .....	9
2.2. Методические аспекты исследования и проектирования изменений .....	10
<b>3. Виды изменений, их причины, политика изменений</b> .....	18
3.1. Типология изменений .....	18
3.2. Причины изменений .....	19
3.3. Политика изменений .....	20
<b>4. Модели управления изменениями. Принятие решений при управлении организационными изменениями</b> .....	23
4.1. Модель переходного периода и постепенного наращивания .....	23
4.2. Модель EASIER .....	24
4.3. Модель управления изменениями ADKAR .....	25
4.4. Модель управления изменениями Дж. Коттера .....	26
<b>5. Причины сопротивления изменениям и методы их устранения</b> .....	28
5.1. Причины сопротивления изменениям и их последствия .....	28
5.2. Модель силового поля К. Левина .....	29
5.3. Методы преодоления сопротивления изменениям .....	30
<b>6. Жизненный цикл организации и особенности управления изменениями на его этапах</b> .....	35
6.1. Понятие жизненного цикла организации .....	35
6.2. Модели жизненного цикла А. И. Пригожина, И. Эдэйзеса, модель организационного развития Л. Данко, модель развития и кризисов роста организации Л. Грейнера .....	35
6.3. Особенности управления изменениями на этапах жизненного цикла организации .....	36
<b>7. Мотивация в управлении изменениями</b> .....	42
7.1. Понятие мотивации. Виды мотивации. Мотив и стимул .....	42
7.2. Тип, характеристики и методы выработки воздействия .....	43
7.3. Теории психоанализа .....	44
7.4. Теории научения .....	44
7.5. Содержательные теории мотивации .....	45
7.6. Процессуальные теории мотивации .....	46
<b>8. Управление групповым поведением в процессе изменений</b> .....	52
8.1. Классификация групп. Жизненный цикл группы .....	52
8.2. Факторы, влияющие на сплоченность группы .....	53
8.3. Особенности организации работы в группах и командах .....	54
<b>9. Власть и стили руководства в управлении изменениями</b> .....	55
9.1. Понятие власти. Разновидности власти .....	55
9.2. Стилль руководства. Классификация стилей руководства .....	56
9.3. Типы власти и стили руководства на этапах жизненного цикла организации .....	57
9.4. Проблемы управления персоналом и способы их разрешения .....	59
<b>10. Значение и влияние коммуникаций в управлении изменениями</b> .....	68
10.1. Понятие коммуникации. Классификация коммуникаций .....	68
10.2. Модели коммуникационных сетей .....	69
<b>11. Модели выбора стратегий развития организации</b> .....	76
11.1. Классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG) .....	76
11.2. Модель Хофера — Шенделя .....	78
11.3. Модель добавленной экономической стоимости EVA .....	80
<b>Заключение</b> .....	84
<b>Библиографический список</b> .....	86
<b>Глоссарий</b> .....	87

## ВВЕДЕНИЕ

Организационные изменения происходят постоянно и повсеместно. От их направленности, своевременности, эффективности во многом зависит конкурентоспособность продукции, предприятия в целом. По мнению ведущих специалистов, управление изменениями является одной из наиболее востребованных технологий управления бизнесом в настоящее время. Часто управление изменениями называют самым сложным искусством руководителя, которое требует большого мастерства. Особую актуальность это приобретает в контексте современного бизнеса, когда глубинные, почти постоянные изменения в принципе считаются фактором, который очень важен для того, чтобы предприятие могло адаптироваться к переменчивым требованиям рынка и общемировой экономической ситуации.

Существуют различные виды организационных изменений, происходящих на предприятиях. Опыт зарубежных стран показывает, что во многих компаниях существуют специальные должности, связанные с управлением изменениями, в отечественных реалиях — это большая редкость. В результате управлять изменениями приходится не узким специалистам, а тем менеджерам, перед которыми встает такая задача, что, несомненно, отражается на эффективности этого процесса. Безусловно, успешное управление изменениями требует специальных знаний и особых компетенций, обучение этой практике оказывается очень полезным для руководителей любого уровня. Изучение статистических данных об осуществлении дополнительных профессиональных программ позволяет сделать вывод, что в современных условиях тренингов и образовательных программ по управлению изменениями на рынке реализуется гораздо меньше, чем, к примеру, по лидерству или командообразованию. Однако считаем, что такое положение дел не отражает значимость и важность управления изменениями.

По нашему мнению, навыки управления изменениями ориентированы на реализацию конкретной практики и осуществление специфических процессов, использование определенных инструментов и методов. Управление изменениями никогда не осуществляется в одиночку. Руководство, старшие менеджеры, проектные команды и команды поддержки, группы специалистов по управлению изменениями — работа всех этих специалистов должна осуществляться совместно, чтобы успешно провести организацию через изменения.

Во многих отраслях современной экономики условия хозяйственной деятельности меняются очень быстро. Стремительный научно-технический прогресс приводит к появлению новых технологий, на основе которых разрабатываются новые виды продукции и услуг. Вокруг новых технологий и продукции формируются новые рынки. Экономика растет, повышается индивидуальное и общественное благосостояние, меняются запросы потребителей и структура спроса. К ценностям экономического роста приобщается все большее количество стран. Мировая экономика за счет новых технологий и унификации запросов потребителей постепенно становится глобальной. Параллельно внутри предприятий происходят самопроизвольные процессы, размывающие структуры и системы управления, нарушающие стандарты процессов, снижающие управляемость.

Под давлением внешних и внутренних обстоятельств деловые предприятия вынуждены менять собственные стратегии, системы и структуры управления. Иначе их эффективность в условиях возрастающей конкуренции может быть быстро поставлена под сомнение. Тот же, кто успевает опередить конкурентов и первым предложить рынку новые более эффективные управленческие решения, как правило, получает дополнительные конкурентные преимущества. Управление изменениями стало неотъемлемой частью современной теории управления. По сути, этот термин описывает не руководство непосредственно масштабными организационными изменениями, а управление теми явлениями, которые сопутствуют процессу изменения, будучи связанными с человеческим фактором. В основе самой концепции управления изменениями лежит та мысль, что меняются не организации, а конкретные люди. Следовательно, чтобы организация изменилась, изменения должны быть поняты, приняты и претворены в жизнь всеми ее сотрудниками.

При этом любые изменения почти всегда вызывают у людей более или менее сильное психологическое сопротивление, и поэтому цели изменений ставятся под угрозу. Необходимые изменения могут саботироваться, игнорироваться, выполняться сугубо формально, «для галочки», либо в организации могут возникать острые конфликты между руководством и персоналом. Преодоление такого сопротивления как раз и является важнейшей задачей управления изменениями. Современная концепция предполагает, что возможно создать воспроизводимую модель успешных изменений и что существуют конкретные процессы и инструменты, которые позволяют внедрять изменения эффективно.

Таким образом, управление изменениями — это прикладная дисциплина, которая существует на стыке психологии, социологии, менеджмента и экономической теории. Можно выделить несколько основных групп компонентов, которые «составляют» успешное управление организационными изменениями:

- необходимые инструменты и процессы;
- управленческие и лидерские компетенции на всех уровнях руководства;

- потенциал адаптивности организации относительно внешних факторов влияния.

При этом управление изменениями подразумевает работы в двух основных направлениях:

- техническая сторона (цели и пределы изменений, стороны, отвечающие за реализацию, поддержку, финансирование проекта изменений, и т. д.);

- работа с людьми (меры, направленные на то, чтобы сотрудники поняли и приняли необходимость изменений и чтобы пробудить в них желание поддерживать эти изменения).

Управление изменениями является трудоемкой и длительной работой. Ошибки в этом процессе могут дорого обходиться как самой организации, так и ее сотрудникам. Поэтому, проводя изменения, необходимо быть уверенным, что они приведут к желаемым результатам — повышению качества работы и совершенствованию деятельности. Такую уверенность может дать соблюдение основных принципов управления изменениями:

- Четкое определение целей изменения — для управления изменениями необходимо понимать каких целей требуется достичь. Цели изменений на личностном уровне должны строго согласовываться с целями организационных изменений. В противном случае существует риск, что организационные изменения не получат необходимой поддержки на личностном уровне.

- Четкое понимание существующего состояния дел — управление изменениями на личностном уровне взаимосвязано с организационными изменениями. Чтобы проводить изменения в работе сотрудников необходимо знать, каким образом эта работа осуществляется в данный момент, какие факторы заставляют персонал выполнять работу именно таким образом.

- Планирование изменений — без плана эффективное управление изменениями невозможно. Планирование изменений позволяет определить влияние личностных изменений на организационные изменения, выявить преимущества изменений, возможные трудности и альтернативы для реализации задуманных организационных изменений.

- Информирование персонала — управление изменениями не может происходить, если персонал изолирован от информации. В ходе внедрения изменений люди стараются получить как можно больше информации о том, какие изменения проводятся и к чему они должны привести. Незнание целей изменений повышает уровень тревожности персонала. Поэтому необходимо регулярно информировать сотрудников о проводимых изменениях и ожидаемых результатах.

Итак, управление изменениями является важным умением, необходимым управленцу любого уровня, которое необходимо развивать и совершенствовать. Грамотное и эффективное осуществление организационных изменений командой единомышленников способно обеспечить предприятию существенные преимущества по сравнению с его конкурентами.

# **1. ФИЛОСОФСКИЙ И ОБЩЕНАУЧНЫЙ УРОВНИ МЕТОДОЛОГИИ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПРОЕКТИРОВАНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ**

## **1.1. Основные философские теории, являющиеся методологической основой менеджмента**

Основные философские теории подразделяются на следующие группы:

- пессимистические теории;
- оптимистические теории;
- имманентистские теории;
- платонические теории;
- трансцендентализм.

Пессимистические теории включают теории скептицизма и агностицизм. Оптимистические теории представлены наивным реализмом, редукционизмом, физикализмом, физиологическим редукционизмом, нативизмом, эволюционной теорией познания, эпистемологией генетической, прагматической гносеологической теорией, диалектическим материализмом. Имманентистские теории включают такие теории, как имманентный субъективизм, имманентный объективизм, платонический имманентизм.

Платонические теории познания подразделяются на христианскую гносеологию, теорию гносеологического согласования мира вещей и мира идей, философию тождества Шеллинга, гегелевский панлогизм и др.

## **1.2. Общенаучный уровень методологии исследования и проектирования изменений**

Общенаучная методология подразумевает системный подход, который отражает всеобщую связь и взаимообусловленность явлений, а также различных процессов окружающей действительности. Этот подход ориентирует исследователя на необходимость рассматривать явления жизни как системы, имеющие определенное строение и свои собственные законы функционирования.

Как известно, системный подход является современным подходом, пришедшим на смену функциональному, аналитическому подходам, основанных на ассоциативистских механистических концепциях однозначного детерминизма и редукционизма. В свою очередь редукционизм в качестве принципа исследования подразумевает познание сложного целого посредством его расчленения на все более и более простые составляющие. При этом важно отметить, что свойства объекта как целого представляют собой сумму

свойств его частей. В результате познание объективных свойств элементов и способов их изменения предоставляет возможность изучения изменения свойства и, следовательно, качества целого.

Особенность системного подхода связана с тем фактом, что относительно самостоятельные составляющие рассматриваются не изолированно, а в их взаимосвязи, развитии и движении. Наряду с этим, системный подход способствует выявлению интегративных системных свойств и качественных характеристик, отсутствующих у ее элементов в рамках системы. Такие аспекты системного анализа, как предметный, функциональный и исторический, подразумевают использование следующих принципов исследования — историзм, конкретность, учет всесторонних связей и развития. Особый интерес применения системного подхода связан с формированием структурных и функциональных моделей, которые имитируют исследуемые процессы как системы, что позволяет получать знания о закономерностях их функционирования и принципах развития эффективной организации.

Важное значение в современных условиях имеет интеграция системного и процессного подходов, когда процессный подход основывается на концепции, рассматривающий процесс управления как непрерывную серию взаимосвязанных действий или функций.

Также на сегодняшний день ученые выделяют методологические подходы частнонаучного уровня исследования проблем управления изменениями в организации. К ним можно отнести комплексный, интеграционный, ситуационный, маркетинговый, нормативный, поведенческий, функциональный методы и др.

**Задание.** Заполните таблицу, указав основные положения приведенных в ней теорий.

Наименование группы	Наименование теории	Основные положения теории
Пессимистические теории	Теория скептицизма	
	Агностицизм	
Оптимистические теории	Наивный реализм	
	Редукционизм	
	Физикализм	
	Физиологический редукционизм	
	Нативизм	
	Эволюционная теория познания	
	Эпистемология генетическая	
	Прагматическая гносеологическая теория	
Имманентистские теории	Диалектический материализм	
	Субъективный идеализм	
	Имманентный объективизм	
Платонические теории познания	Платонический имманентизм	
	Христианская гносеология	
	Теория гносеологического согласования мира вещей и мира идей	
	Философия тождества Шеллинга	
Трансцендентализм	Гегелевский панлогизм	
	Феноменология	



## **2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПРОЕКТИРОВАНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ**

### **2.1. Теоретические аспекты исследования и проектирования изменений**

С точки зрения теоретических аспектов исследования и проектирования изменений в настоящее время можно выделить теорию монополистической конкуренции, теорию ресурсной зависимости, теорию операционных издержек, популяционно-экологическая теорию, теорию формирования жизнеспособной структуры, теорию рациональной случайности, теория социального партнерства. Рассмотрим наиболее распространенные из них.

Теория монополистической конкуренции представляет собой теорию, исследующую рыночные проявления превалирования монополий при капиталистическом массовом производстве. При этом предполагается, что общество уже преодолело технологическую перестройку в результате применения достижений научно-технической революции. Основные положения теории монополистической конкуренции были разработаны и сформулированы Э. Чемберлином в конце 1920-х гг. Последователями Э. Чемберлина в разное время были такие ученые, как Н. Калдор, О. Моргенштерн, У. Фелнер, У. Баумол и др.

В качестве основных постулатов теории монополистической конкуренции можно выделить:

- тесное взаимодействие элементов монополии с конкуренцией на существующих рынках;
- признание существования сверхприбыли (монопольной прибыли) как ключевой цели монополистических организаций.

Основоположниками теории ресурсной зависимости выступают Джеральд Саланчик, Джеффри Пфеффер и Говард Олдрич. Сущность теории ресурсной зависимости заключается в том, что ни одно предприятие не способно создать все необходимые ему ресурсы и сделать себя самодостаточным. В связи с этим предприятием привлекает из внешней среды ресурсы. При этом образуются так называемые ресурсные ниши, а предприятия рассматриваются как главные источники ресурсов. С точки зрения теории ресурсной зависимости особенностью взаимодействия предприятия с внешней средой, в том числе и с другими предприятиями, является стремление уменьшить ресурсную зависимость от других и увеличить их зависимость от самого предприятия.

Уровень зависимости предприятия от других определяется оценкой важности того или иного ресурса, монополией другого предприятия на контролируемый ресурс, а также способностью предприятия, контролирующего ресурс, распоряжаться им.

Основателем теории операционных издержек выступает Рональд Коуз, обосновавший, что участники рынка в процессе обмена товарами оказываются вовлеченными в различные коммуникации, связанные с определенными временными и материальными затратами. Р. Коуз предложил термин «операционные издержки» для обозначения всех затрат, включающих подобные действия. В основном операционные издержки представлены затратами на планирование и управление, которые по-другому называются издержками на координацию. Операционными издержками можно управлять и оптимизировать (снижать) их величину. Так, на предприятиях со строгой иерархией операционные издержки можно эффективно уменьшать и поддерживать на сравнительно низком уровне ввиду отсутствия излишних бюрократических процессов.

Р. Коуз доказал, что для успешного функционирования предприятия и создания им добавленной стоимости вместо покупки соответствующих товаров и услуг на внешнем рынке, издержки на координацию не должны превышать рыночные издержки. Теория операционных издержек наглядно демонстрирует важность планирования и координации работы предприятия со стороны его руководства. Величина операционных издержек внутри предприятия также зависит от того, насколько производственные процессы в нем отвечают установленным требованиям.

## **2.2. Методические аспекты исследования и проектирования изменений**

Для того чтобы изменения осуществлялись успешно и в запланированный срок, ими нужно руководить, поскольку достижение желаемого результата (определенных показателей предприятия) связано с систематическими организационными изменениями. Основными стадиями процесса развития предприятия выступают:

- оценка потребности в изменении, диагностика проблемы, изучение функциональных зон предприятия и факторов внешней среды;
- осуществление процессов планирования деятельности и создания готовности к реализуемым изменениям,
- воплощение изменений на практике, переход предприятия в новое состояние.

Ключевыми элементами системы управления предприятием являются:

*Субъект управления*, в качестве которого выступает управленческая деятельность. Как правило, в процессе организационных изменений субъектом управления выступает преимущественно руководство предприятия, так как функция управления подразумевает и управление процессом изменений в раз-

личных сферах. При этом необходимы особые организационные и административные мероприятия при подготовке и осуществлении «перестройки». Высшее звено управления предприятием может инициировать решения, связанные с внедрением новшеств, назначать ответственных лиц или групп работников.

*Импульс управления*, необходимый для установления взаимосвязи между субъектом и объектом управления. В качестве импульса управления можно рассматривать потребность в изменениях.

*Объект управления*, т. е. управляемая деятельность.

Для уточнения деятельности, которой необходимо управлять, необходимо провести первоначальный анализ на стадии процесса изменений. При планировании организационных изменений осуществляется аналитическая и прогностическая деятельность, а также производится разработка возможных мероприятий и выбор оптимальной стратегии.

Основные объекты организационных изменений — это персонал предприятия (индивиды), отдельные рабочие группы, подразделения и предприятие в целом. На реализацию и успешность организационных изменений оказывают влияние такие факторы, как отношение руководства и готовность рядовых сотрудников.

**Задание 1.** Охарактеризуйте нижеприведенные этапы методики организационного проектирования:

- выявление элементов объекта управления;
- выявление элементов субъекта управления;
- изучение элементов производственной системы;
- изучение элементов управляющей подсистемы;
- оценка соответствия управляющей подсистемы производственной подсистеме;
- разработка целей и критериев совершенствования производственно-хозяйственной деятельности организации;
- технико-экономическое обоснование совершенствования предприятия;
- разработка технического задания для выполнения проекта;
- разработка проекта внедрения новаций в производство, схемы производственной структуры, проекта изменения ее элементов с учетом их взаимосвязи;
- изменение элементов управляющей подсистемы;
- разработка рабочей документации проекта;
- внедрение проекта;
- контроль выполнения проекта, расчет фактического экономического эффекта, анализ результатов и разработка предложений по дальнейшему развитию организации.

**Задание 2.** Изучив и проанализировав содержание статьи В. Товарева «О новой парадигме управления» (*Товарев В. О новой парадигме управления // Проблемы теории и практики управления. — 2005. — № 3. URL: <http://www.hrportal.ru/article/o-novoy-paradigme-upravleniya>*), дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие направления, по мнению автора статьи, являются приоритетными для развития российского менеджмента?

2. Какие современные теории были использованы автором статьи для разработки «новой парадигмы управления»?

3. Какие аспекты современного менеджмента, на ваш взгляд, не нашли отражения в авторской парадигме управления?

4. Может ли сконструированный автором флюгер стать указателем направлений развития современного менеджмента (ответ аргументируйте)?

Одна из особенностей современной России заключается в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад «переваривал» в течение 100 лет. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Прежде, чем выдвинуть гипотезу о новой парадигме, выполним краткий ретроспективный анализ систем управления. Уже в самом начале развития теории и практики менеджмента наблюдалась определенная смена объектов внимания исследователей. Ф. Тейлор и его последователи рассматривали отдельного рабочего, К Адамецки — участок с оборудованием и людьми (прокатный стан), представители административной школы — предприятие. В целом главной задачей этого этапа является повышение эффективности производства за счет глубокого разделения труда и эффекта масштаба.

Период до 30-х годов XX в. принято считать временем правления производителя. Новые товары (например, автомобили) по мере снижения цены (достигнутого, как правило, благодаря наращиванию масштабов производства) быстро находили своего покупателя. Победу в конкурентной борьбе одерживал тот, кто мог с меньшими издержками предложить достаточно качественный товар. Этот период можно назвать эпохой массового производства.

Однако стратегия «лидерства по самым низким ценам» по мере удовлетворения первичного спроса стала давать сбой: потребитель, желая большего разнообразия, начал перехватывать инициативу влияния на рынке. Это вызвало к жизни политику «товарной дифференциации», проведение которой потребовало больших вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Как следствие, появились попытки рассмотрения потребителя как главного источника благополучия фирмы. Период с 30-х до середины 50-х годов назван эпохой массового сбыта. Именно тогда начались первые исследования по анализу запросов потребителей, однако до теории маркетинга было еще достаточно далеко.

После Второй мировой войны, в связи с появлением новых методов (в частности, исследование операций — это направление развивалось первоначально для решения военных задач) и инструментальных средств (первые поколения ЭВМ), пришли к идее оптимизации производства. При этом данные взгляды не носили характера отрицания предыдущих достижений теории управления, а делали упор на расширении возможностей менеджмента за счет привлечения новых инструментов.

Ориентация на рынок. В конце 60-х — начале 70-х годов XX в. ситуация приобретает иные очертания. Теперь уже потребитель диктовал, что должно быть произведено для удовлетворения его нужд и потребностей. Все большая доля затрат у фирм начинает идти на исследование рынка. Популярной становится «фокусная стратегия», ориентированная на лучшее, чем конкуренты, удовлетворение потребностей конкретного контингента покупателей.

Сущность парадигмы управления, ориентированной на рынок, в том, что быстроменяющаяся внешняя среда рассматривается как данность, которую невозможно изменить. Главной задачей фирмы становится приспособление к факторам среды (как прямого, так и косвенного воздействия). Как следствие, появляется острая потребность в специальных

инструментах управления, обеспечивающих наилучшее решение задачи. В качестве одного из таких инструментов выступает маркетинг.

В 1970-е годы родилась современная теория маркетинга. Этапы ее развития можно проследить по названиям сменяющих друг друга концепций — ориентированный на отдельного покупателя (до 1970-х годов), социально-этический (до 1990-х годов), стратегический маркетинг (до настоящих дней). Несмотря на смену концепций, сущность маркетинга практически не менялась.

В маркетинге можно выделить две основные составляющие: инструменты по исследованию быстро меняющейся и практически не поддающейся влиянию фирмы внешней среды; управляемые со стороны фирмы переменные маркетинга (в этом плане особенную популярность приобрела «Модель 4P» — Product, Price, Promotion & Place). Задача маркетинговых служб фирмы в том, чтобы помочь руководству найти наилучшие методы адаптации к меняющемуся рынку.

Современный подход — две методологии стратегического анализа. Анализ исследований в рассматриваемой области показывает, что на сегодняшний день существуют две точки зрения, которые, однако, скорее дополняют, нежели вытесняют одна другую. Швейцарский доктор политологии Т. Йеннер так пытается привести к знаменателю дискуссию между рыночниками и теоретиками, развивающими ресурсную концепцию стратегического управления: «В рамках индустриально-экономического подхода важнейшее значение придается степени привлекательности отрасли... Поэтому предприятие, рассчитывающее на стратегический успех, должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки».

Подобная точка зрения доминировала в 1970—90-е годы. В частности, решения по диверсификации производства принимались именно с расчетом на сулящие высокую прибыль рынки. Однако неудачи многих из этих проектов поставили под сомнение зависимость долгосрочного успеха только от условий выбранной отрасли... Наряду с этим результаты многочисленных исследований показали, что специфические внутрифирменные параметры оказывали большее влияние на различия в успехе предприятий, чем отраслевые характеристики. Поэтому в дискуссиях по стратегическому менеджменту на первый план в последнее время вышел вопрос о приоритетной значимости собственных ресурсов и возможностей предприятий.

Сторонники этой точки зрения считают, что в рамках стратегического менеджмента основная задача должна заключаться в том, чтобы развивать внутрифирменные ресурсы и компетенции, которые позволили бы предприятию завоевать преимущества перед конкурентами. Итак, по крайней мере, дважды в теории и практике менеджмента наблюдается отрицание предыдущих подходов — «внимание самой фирме» сменяется «рыночной концепцией управления предприятием», в свою очередь вытесняющейся парадигмой, в которой большее значение, чем рыночные возможности предприятия, играют внутренние ресурсы и компетенции фирмы.

В рамках ресурсного подхода к управлению хозяйственной структурой одинаково важными считаются все ресурсы — материально-технические, финансовые, система маркетинга, персонал организации и др. Что касается эволюции подходов, то изменение точек зрения особенно ярко проявляется в управлении человеческими ресурсами.

Изменение взглядов на управление персоналом. Концепций в этой сфере на сегодняшний день достаточно много. Поэтому исследователи, занимающиеся теориями лидерства, вынуждены для удобства рассмотрения классифицировать их в отдельные группы.

В частности, среди тех из них, которые принято относить к мотивационному подходу, особую популярность приобрели так называемые теории «X» и «Y», автором которых является Д. Мак-Грегор, а также теория «Z» У. Оучи. Данный подход предполагает, что соответствующий стиль управления руководителя формирует ответную реакцию коллектива в форме его поведенческих установок. Авторитарный стиль порождает ленивого сотрудника, которого нужно заставлять работать (теория «X»).

Демократический стимулирует появление инициативы у персонала (теория «Y»). Согласно теории «Z» организация будет действовать особенно успешно, если ее менеджмент руководствуется такими принципами, как формирование глубоких убеждений в совместных этических ценностях, возвращение сильной корпоративной культуры, холистический подход к работнику (фирма — это семья) и др.

Д. Мерсер, анализируя особенности кадровой политики в фирме IBM, увидел там проявление теории «Z». Причем он добавил в нее дополнительные принципы (назвал их теорией «I»), среди которых особенно важными стали сильная вера в индивидуализм и единый статус для всех работников. Теории «Z» и «I», подчеркивающие особое значение творческой энергии отдельного человека, несомненно, подошли наиболее близко к новой точке зрения на персонал.

Новая парадигма управления. Рассмотрим типичный пример развития отечественной коммерческой организации. Допустим, фирма занимается телекоммуникационным бизнесом (сфера деятельности в данном анализе роли не играет). На первом этапе функционирования ее руководство относилось к уходу персонала совершенно спокойно (количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышало спрос). Со временем выделилась группа профессионалов, которые для предприятия представляли большой интерес. Таких работников на улице найти уже трудно, разве что у конкурентов. Их уход (по каким-либо причинам) для фирмы болезнен, поэтому руководство начало искать дополнительные стимулы для их удержания.

Наконец, организация достигла такой степени развития, когда ряд сотрудников стал ее главным капиталом. Это уникальные профессионалы, заменить которых практически невозможно. Руководству, чтобы удержать таких работников, остается единственное средство — обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей. Дополнительной мерой по сохранению фирмы может быть подготовка этими специалистами дублеров, однако последнее является чересчур дорогим удовольствием. Затраты на такую подготовку способны привести к снижению конкурентоспособности.

Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность — в рассмотрении человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего, точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы. До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма крутится вокруг сотрудника, пытаясь наилучшим образом удовлетворить его растущие запросы. Возможно, сначала это покажется странным (точно так же при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке.

Новый подход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый — изучение человека на предприятии, второй — разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника...

Конечный результат такой деятельности должен проявиться в том, что каждый член коллектива предприятия в свою очередь станет лучше работать.

Насколько мы готовы к работе по-новому? Пока на этот вопрос ответить трудно. Данная точка зрения на управление персоналом, несомненно, потребует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет самоменеджмент, роль которого до сих пор явно недооценивалась.

Сначала самоменеджмент рассматривался лишь как раздел, связанный с научной организацией труда руководителя. В последнее время он начал выделяться как самостоятельная область знаний. В рамках рассмотренного подхода самоменеджмент может стать важнейшей составной частью, обеспечивающей менеджмент эффективными инструментами изучения работников предприятия.

В России предлагаемая модель работы с персоналом еще не встречается в практике. Следует напомнить, что когда американцы впервые познакомились с особенностями применяемого японцами менеджмента, позволившими последним соревноваться с первыми даже в автомобилестроении, они были поражены тем, что эти «новации» были описаны в старых учебниках американских авторов. Японцы смогли реализовать на практике то, о чем американцы только писали.

**Задание 3.** Ответьте на предложенные тестовые вопросы.

1. Назовите недостающую группу основных философских теорий: пессимистические теории, имманентистские теории, платонические теории, трансцендентализм и \_\_\_\_\_ .

2. На какие две группы подразделяются пессимистические теории?

- а) эволюционная теория познания и эпистемология генетическая теория;
- б) теории скептицизма и агностицизм;
- в) физикализм и физиологический редукционизм.

3. К какой группе основных философских теорий относится физикализм?

- а) пессимистические теории;
- б) оптимистические теории;
- в) имманентистские теории;
- г) платонические теории;
- д) трансцендентализм.

4. К какой группе основных философских теорий относится теория гносеологического согласования мира вещей и мира идей?

- а) пессимистические теории;
- б) оптимистические теории;
- в) имманентистские теории;
- г) платонические теории;
- д) трансцендентализм.

5. К какой группе основных философских теорий относится субъективный идеализм?

- а) пессимистические теории;
- б) оптимистические теории;
- в) имманентистские теории;
- г) платонические теории;
- д) трансцендентализм.

6. Согласно какой теории реально все, что нормальный человек воспринимает в нормальных условиях и описывает общепринятым и соответствующим фактам языком?

- а) агностицизм;
- б) физикализм;
- в) нативизм;
- г) наивный реализм;
- д) генетическая эпистемология;
- е) диалектический материализм.

7. В какой философской теории основное внимание уделено соотношению бытия и мышления и наиболее общим законам развития бытия и мышления?

- а) агностицизм;
- б) физикализм;
- в) нативизм;
- г) наивный реализм;
- д) эпистемология генетическая;
- е) диалектический материализм.

8. Какая группа философских теорий включает субъективный идеализм, имманентный объективизм, платонический имманентизм?

- а) пессимистические теории;
- б) оптимистические теории;
- в) имманентистские теории;
- г) платонические теории;
- д) трансцендентализм.

9. Какой методологический подход не применяется в частнонаучном уровне исследования проблем управления изменениями в организации?

- а) системный;
- б) комплексный;
- в) интеграционный;
- г) ситуационный;
- д) маркетинговый;
- е) нормативный;
- ж) поведенческий.

10. Джеральд Саланчик разработал основные положения теории

---

11. Кто сформулировал основные положения теории монополистической конкуренции?

- а) Дж. Пфеффер;
- б) Г. Олдрич;
- в) Э. Чемберлин.

12. Согласно какой теории в процессе рыночного обмена товарами его участники оказываются вовлеченными в различные коммуникации, требующие немало времени и усилий?



- а) теория монополистической конкуренции;
- б) теория ресурсной зависимости;
- в) популяционно-экологическая теория;
- г) теория формирования жизнеспособной структуры;
- д) теория операционных издержек;
- е) теория рациональной случайности;
- ж) теория социального партнерства.

13. Что понимается под понятием «аутстаффинг»?

- а) вывод за пределы компании непрофильных функций и видов деятельности;
- б) вывод сотрудников из штата компании-заказчика в штат компании-подрядчика;
- в) передача всех функций сторонним организациям.

14. Что понимается под понятием «аутсорсинг»?

- а) вывод за пределы компании непрофильных функций и видов деятельности;
- б) вывод сотрудников из штата компании-заказчика в штат компании-подрядчика;
- в) передача всех функций сторонним организациям.

15. Основным принципом какой теории является необходимость адаптации к внешней среде?

- а) теория естественного отбора;
- б) теория зависимости от ресурсов;
- в) теория жизнеспособной структуры.

16. Согласно какой теории организационная структура управления должна меняться в соответствии с целями и задачами на ближайшую перспективу?

- а) теория «структура-5»;
- б) теория естественного отбора;
- в) теория зависимости от ресурсов.

17. Согласно какой теории в современных условиях нельзя рассматривать как альтернативные понятия конкуренцию и монополию?

- а) теория монополистической конкуренции;
- б) теория смешанной экономики;
- в) теория сравнительных издержек.

### **3. ВИДЫ ИЗМЕНЕНИЙ, ИХ ПРИЧИНЫ, ПОЛИТИКА ИЗМЕНЕНИЙ**

#### **3.1. Типология изменений**

Организационные изменения возможно классифицировать по различным основаниям. Приведем основные из них и полученные классификации организационных изменений по этим критериям.

1. Организационные изменения в соответствии с источниками воздействия подразделяются:

- на возникшие в результате воздействия факторов внешней среды;
- возникшие в результате воздействия факторов внутренней среды организации.

2. Организационные изменения согласно критерию вероятности событий:

- непредвиденные или спонтанные;
- планомерные или целенаправленные.

3. Организационные изменения по критерию глубины временного действия:

- стратегические (долгосрочные);
- тактические (среднесрочные);
- оперативные (краткосрочные);
- стабилизационные (оптимизирующие).

4. Организационные изменения в зависимости от подхода к управлению:

- эволюционные или постепенные;
- революционные или координальные, быстрые изменения, предусматривающие полное обновление.

5. Организационные изменения в соответствии с зависимостью от ориентации:

- на цели (реализуется в управлении по целям);
- задачи (управление производится по результатам);
- организационную структуру (предусматривает структурное управление);
- технологию (осуществляется, в первую очередь, технологическое управление);
- поведение персонала (производится управление организационным поведением);
- опыт (осуществление бенчмаркетинга, т. е. управление через контрольные сравнения).

6. Организационные изменения по форме подразделяются:
- на фронтальные;
  - групповые;
  - индивидуальные.
7. Организационные изменения по функциям управления подразделяются:
- на планирование, предполагающее диагностику, моделирование, программирование;
  - организация, в том числе осуществление подготовки к реализации, регулирования, координирования;
  - контроль, т. е. учет, анализ и коррекция;
  - мотивация;
  - коммуникация;
  - принятие решений.
8. Организационные изменения в соответствии с функциональной направленностью процессов предприятия:
- производственно-технологические изменения;
  - изменения в управлении инновациями;
  - изменения в управлении финансами;
  - изменения в управлении персоналом;
  - изменения в управлении внешнеэкономической деятельностью;
  - изменения в управлении маркетингом.
9. Организационные изменения по глубине преобразований:
- изменения, которые связаны с перестройкой организации (осуществление фундаментальных изменений, затрагивающих миссию предприятия);
  - радикальные изменения (предприятие остается в той же отрасли, но при этом в нем происходят радикальные изменения);
  - умеренные изменения (осуществление преобразований в одной или нескольких функций менеджмента);
  - частичные или слабые изменения.

### **3.2. Причины изменений**

Причины изменений могут быть различными. Упрощенно их возможно подразделить на такие группы, как силы окружающей (внешней) среды и внутренние силы.

На силы окружающей среды руководство предприятия не может оказывать существенного влияния. Их, конечно, необходимо отслеживать и учитывать, но контролировать практически невозможно. Внутренние силы действуют внутри предприятия и должны контролироваться руководством.

К внешнему окружению относятся экономические, технологические и социальные силы, действующие в качестве ускорителя процесса преобразований. Анализ отечественной и зарубежной практики подтверждает важность внешних ускорителей. Однако одних их недостаточно для того «запуска» процесса изменений.

Внутренние силы, влияющие на организационные изменения, как правило, прослеживаются в проблемах процесса и поведения. Основными проблемами процесса выступают срывы в принятии решений и нарушения связей. В результате необходимые решения могут не приниматься, либо приниматься с опозданием. Кроме того, эти решения могут быть необоснованными. При этом связь может быть либо замкнутой, либо чрезмерной, либо неадекватной. По причине неадекватной связи или ее полного отсутствия заказ клиента не выполняется в срок надлежащего качества, жалоба не рассматривается и т.д. Итогом такой ситуации является возникновение конфликтов между отдельными личностями, подразделениями, возможны срывы в процессах преобразований.

### 3.3. Политика изменений

Политика осуществления изменений представляет собой комплекс процедур и процессов, которые связаны с реализацией изменений. Под политикой изменения принято понимать подход, который выбран в соответствии с существующими обстоятельствами и учитывает различные факторы.

Можно выделить следующие виды политики изменений:

- директивная политика, при которой нововведения проводятся руководителем без привлечения кого-либо из членов коллектива, применима для проведения быстрых изменений в кризисных ситуациях;
- политика переговоров, когда руководитель является инициатором изменений, однако проводит переговоры с коллективом, возможен вариант частичных уступок и переговоров, применима для предупреждения сопротивления коллектива предлагаемым изменениям;
- политика достижения общих целей, при которой руководитель привлекает к разработке изменений членов организации, определяет их роль и ответственность за достижение целей, возможно привлечение внешних консультантов, применима для предупреждения сопротивлений коллектива, повышения эмерджентности и синергичности внедрения нововведений;
- аналитическая политика, основанная на четком определении проблемы, сборе, изучении информации, использовании экспертов, применима для масштабных проектов;
- политика проб и ошибок, когда руководитель не может достаточно четко определить проблему, к проведению изменений привлекаются группы работников, подбирающие подходы к решению актуальной проблемы и учатся на своих ошибках, применима для решения неординарных задач в условиях высокого уровня неопределенности.

**Задание 1.** Изучите материал об одном из предприятий Волгоградской области и аргументировано ответьте на следующие вопросы:

1. Что способствовало развитию предприятия?
2. Какие изменения произошли на предприятии?
3. Какие изменения необходимо реализовать для дальнейшего развития предприятия?

## **История позитивных изменений волгоградского предприятия «Царь-продукт»**

История Волгоградского мясокомбината берет свое начало в 1898 году, когда в Царицыне была выстроена городская скотобойня для оптимизации и упорядочивания системы убоя скота. После объединения в 1917 году городских скотобоен, мясных корпусов и убойно-холодильного пункта некогда городская скотобойня стала именоваться мясохладобойней Царицына. За годы Гражданской войны мясохладобойня была полностью выведена из строя, так как трижды район Мамаева кургана оказывался в центре ожесточенных боев. Восстановление было завершено только к началу 1922 года, а в 1925 году в связи с переименованием города мясохладобойня стала именоваться Сталинградской мясохладобойней.

Впервые вопрос о создании в Сталинграде нового предприятия промышленной переработки скота был поставлен в 1929 году на заседании Президиума Сталинградского окружного исполкома. Здесь впервые появляется название «мясной комбинат». Но, несмотря на усилия руководства края, в строительстве нового мясокомбината средней мощности было отказано. И только в 1931 году мясохладобойня была переименована в мясокомбинат, и «мясокомбинат в Сталинграде» появился.

К 1940 году Сталинградский мясокомбинат становится одним из самых крупных мясоперерабатывающих предприятий в системе Наркомата мясной и молочной промышленности. Однако мирный созидательный труд был прерван началом ВОВ. В 1941—1942 гг. работники комбината круглосуточно трудились над выполнением задания по формированию фронтowego запаса мяса и снабжению мясопродуктами эвакуированного населения. Но в связи с тем, что линия фронта приближалась к Сталинграду, было принято решение об эвакуации предприятий города и области. Однако уже в 1943 году после окончания боев под Сталинградом в рекордные низкие сроки комбинат был восстановлен, и его коллектив сделал все возможное для снабжения сталинградцев мясной продукцией.

В ноябре 1948 года ленинградское отделение Гипромясопрома заканчивает разработку технического проекта нового Сталинградского мясокомбината. Площадка для строительства была выбрана в районе Разгуляевки. Новый мясокомбинат начал строиться в 1949 году, а в 1957 году был сдан в эксплуатацию. В сентябре 1958 года пущен в эксплуатацию консервный цех, и предприятие с 1960 года получает новое название — «Сталинградский мясоконсервный завод».

В 2003 году комбинат перешел в собственность ЗАО «Агро-Инвест», был полностью реконструирован и с тех пор предприятие работает под торговой маркой «Царь-продукт».

За прошедшие десять лет из фактически неработоспособного предприятия комбинат вновь стал одним из лидеров мясопереработки в ЮФО и занял ведущее место в экономике региона.

Для обеспечения бесперебойных поставок сырья еще в 2004 году было принято решение о развитии собственной сырьевой базы. Тогда же и были инвестированы средства в приобретение хозяйства «Шуруповское» во Фроловском районе Волгоградской области, впоследствии включенного в президентскую программу поддержки АПК. У хозяйства свои корма и пастбища — все это обеспечивает хорошие ежедневные привесы молодняка. Площадь пахотных земель хозяйства на текущий момент составляет более 8000 га, что обеспечивает круглогодичное удовлетворение потребностей хозяйства в кормах.

В 2008 году были инвестированы средства в приобретение еще одного крупного агропромышленного комплекса, включающего молочно-товарную ферму и предприятие по переработке молока. В настоящий момент объем производства молочных продуктов (молоко, сметана, сыр, творог) под ТМ «Царь-продукт» достигает трех тонн в сутки.

В соответствии с общей стратегией производства эти продукты также производятся только из натурального сырья, без использования консервантов и добавок.

Таким образом, за прошедшие 10 лет ЗАО «Агро-Инвест» сумело превратиться в крупный вертикально интегрированный агропромышленный комплекс, в состав которого входит выращивание кормов, откорм молодняка, производство готовой продукции и собственная розничная сеть, которая насчитывает свыше 120 специализированных магазинов и павильонов «Царь-продукт».

**Задание 2.** Напишите эссе (2—3 страницы) на тему «Самое важное изменение в моей жизни». В эссе ответьте на следующие вопросы:

1. Опишите ситуацию изменения в вашей жизни.
2. Каковы были причины этого изменения?
3. Какова была ваша реакция на необходимость данного изменения?
4. Каковы последствия изменения?

## 4. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

### 4.1. Модель переходного периода и постепенного наращивания

Среди различных моделей управления изменениями наиболее простой, на наш взгляд, является модель переходного периода, при которой осуществляется переход к переменам методом «прорыва». В соответствии с этой моделью перемены принято рассматривать как процесс изменения показателей предприятия от настоящего положения к желаемому будущему результату, которое определяется, в первую очередь, руководством организации. Модель переходного периода может быть представлена графически (рис. 1).

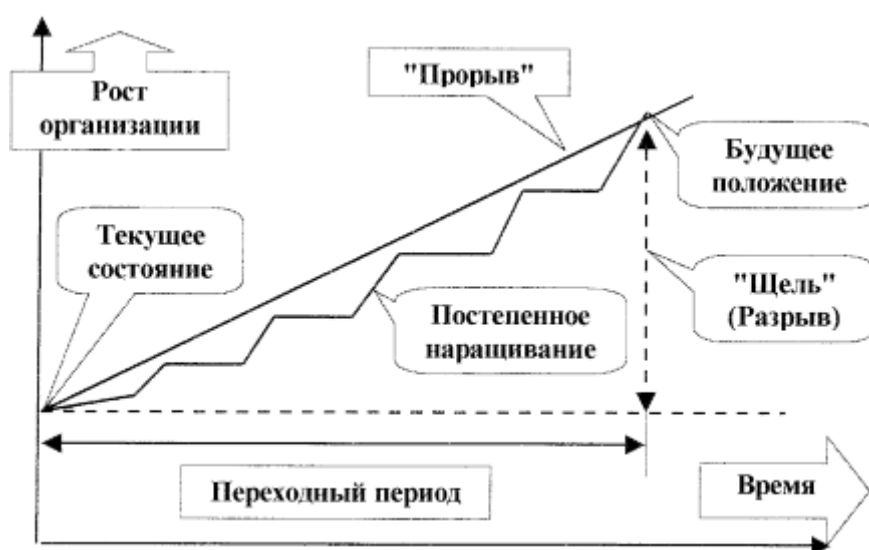


Рис. 1. Модель переходного периода

Особенностью модели постепенного наращивания является тот факт, что перемены осуществляются шаг за шагом, корректируя свои действия на каждом этапе. Модель постепенного наращивания изображается в виде ломаной кривой, началом которой, так же как и в модели переходного периода, является текущее состояние, а завершением — будущее положение. Руководством или менеджерами, которые управляют процессом перемен, осуществляется резкое, но незначительное изменение, принятое называть шагом. В течение некоторого времени производится наблюдение и изучение ситуации по завершению очередного сделанного шага, в связи с чем наклон

кривой никак не изменяется. При положительном эффекте после проведения шага, осуществляется следующее изменение (шаг). Однако при этом неминуемо возникает сопротивление изменениям (рис. 2).



Рис. 2. Проблема сопротивления переменам

## 4.2. Модель EASIER

Модель «EASIER» — это одна из моделей управления изменениями, название которой переводится с английского как «проще», но при этом образовано данное слово как аббревиатура следующих английских слов:

- envisioning (англ. «создание видения»);
- activating (англ. «активация»);
- supporting (англ. «поддержка»);
- implementing (англ. «внедрение»);
- ensuring (англ. «обеспечение»);
- recognizing (англ. «одобрение», «признание»).

Графическая иллюстрация модели EASIER приведена на рис. 3.

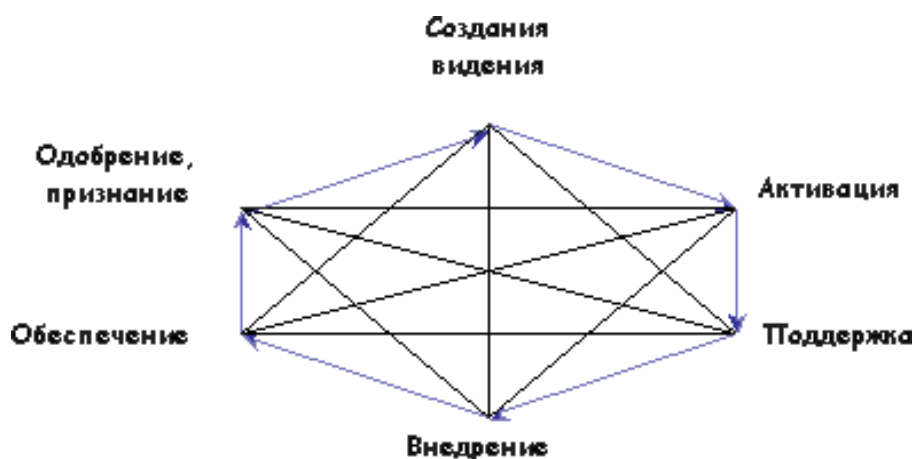


Рис. 3. Модель EASIER

Модель EASIER применяется при анализе стратегии. Она используется в ситуации любой сложности, которая связана с изменениями. Данная модель состоит из шести элементов: создание видения (E), активация (A),



поддержка (S), внедрение (I), обеспечение (E), одобрение и признание (R). В рассматриваемой модели первые три элемента (EAS), в большей степени, относятся к поведенческим. Элементы IER, как правило, связаны с вопросами системы и процессов. При этом все элементы модели взаимосвязаны друг с другом, что объясняет соединяющие их линии.

### 4.3. Модель управления изменениями ADKAR

Модель управления изменениями ADKAR позволяет определить, на какой стадии процесса изменений находятся работники. Руководитель может использовать данную модель с целью выявления «пробелов» в осуществляемом процессе изменений, а также для эффективного обучения персонала. Модель ADKAR возможно применять в следующих случаях:

- при диагностике сопротивления персонала;
- при оказании помощи работникам, связанной с адаптацией к изменениям;
- при создании эффективного плана личного и профессионального развития в процессе изменений;
- при разработке плана управления персоналом в процессе изменений.

С помощью модели ADKAR устанавливают причины неудачного внедрения тех или иных изменений, а также намечают шаги, которые являются необходимыми для увеличения эффективности изменений. Специалисты рекомендуют разбивать процесс изменений на несколько этапов, изучать и выявлять, в какой из них скрывается причина неудач. После этого производится работа по устранению возникшей проблемы.

Графическое изображение модели ADKAR приведено на рис. 4.



Рис. 4. Модель ADKAR

#### 4.4. Модель управления изменениями Дж. Коттера

Модель управления изменениями Джона Коттера включает восемь этапов управления изменениями:

1. Создание ощущения безотлагательности.
2. Формирование мощной команды.
3. Создание видения изменений.
4. Донесение видения изменений до остальных.
5. Устранение препятствий.
6. Создание маленьких побед.
7. Настрой на осуществление постоянных изменений, поскольку нельзя останавливаться на достигнутом).
8. Закрепление изменения в корпоративной культуре.

**Задание 1.** Объединившись в группы по 5—6 студентов, обсудите и представьте свою концепцию наиболее удачной модели управления изменениями (из рассмотренных на занятии или изученных самостоятельно). Обоснуйте, каковы преимущества и недостатки представленной модели управления организационными изменениями.

**Задание 2.** Изучите материалы о судостроительной корпорации (*Попов Е.* Разъединенная судостроительная корпорация // *Коммерсантъ.* — № 156(5187). — 30.08.2013) и аргументировано ответьте на следующие вопросы:

1. Какие варианты развития судостроительной корпорации возможны?
2. Какие изменения необходимо осуществить для эффективного развития?

По информации СМИ, 30.08.2013 на совещании у Владимира Путина были определены «модель и стратегия» развития российского судостроения. Развитие может начаться с выделения из государственной Объединенной судостроительной корпорации (ОСК) крупных активов. В «суперверфи» «Звезда» и других верфях заинтересованы «Роснефть» и Газпромбанк, на кураторство над шельфовым судостроением претендует Крыловский государственный научный центр (КГНЦ). Ждут перемены и команду ОСК — в отставку может уйти фактический глава Балтзавода Александр Вознесенский, позиция которого расходится со взглядами КГНЦ.

Для завершения стройки суперверфи «Звезда» может быть создан консорциум, в который войдут «Роснефть» как основной заказчик шельфовой техники и Газпромбанк в качестве финансового партнера (см. «Ъ» от 5 июля). 19 августа Дмитрий Рогозин и Игорь Сечин подтвердили это. Роль ОСК в консорциуме пока не определена: она может передать ему верфь или получить долю на уровне блокпакета или ниже. Источники «Ъ» говорят, что «модель консорциума» должна быть официально представлена президенту. Они полагают, что «может быть предложено все же выделить верфь из „периметра“ ОСК». Такое решение определит судьбу всего Дальневосточного центра судостроения и судоремонта — вместе со «Звездой» консорциуму может достаться еще несколько входящих в него предприятий, а в ОСК «останутся лишь верфи, которые исполняют исключительно военные заказы», — считают собеседники «Ъ».

Но судьбой лишь дальневосточных верфей ОСК повестка совещания может не ограничиться, скорее всего, будет обсуждаться стратегия развития компании в целом. Сейчас за нее идет активная борьба: Минпромторг настаивает на масштабных инвестициях в науку, в то время как несколько топ-менеджеров ОСК полагают, что больше денег

нужно вкладывать в развитие мощностей. Но в первую очередь «нужно определиться, будет ли ОСК по-прежнему гражданской и военной корпорацией или все же она сосредоточится только на военных заказах», — говорят собеседники «Ъ». По данным источников «Ъ», предварительный вариант стратегии уже разработан при участии подведомственного Минпромторгу КГНЦ, но не утвержден.

По мнению источников «Ъ», в рамках обсуждения «акцент может быть сделан» и на дальнейшей судьбе Западного центра судостроения (ЗЦС) ОСК, куда входят важные для шельфовых проектов активы — Балтийский завод и Адмиралтейские верфи. «Важно определить, останутся ли они вообще в корпорации, будут ли модернизироваться, будут ли передаваться с них заказы за рубеж», — подчеркивает один из источников «Ъ».

На этом фоне борьба внутри ОСК обостряется. Как стало известно «Ъ», в ближайшее время в отставку может быть отправлен гендиректор ООО «Балтийский завод — Судостроение» (БЗС; дочерняя компания ОСК, осуществляет операционную деятельность Балтзавода) Александр Вознесенский. По словам собеседников «Ъ», предложения о досрочной отставке Александра Вознесенского сейчас рассматриваются в ОСК. «Документ пока официально не оформлен, но проект указания уже доведен до совета директоров ЗЦС», — говорят собеседники «Ъ». Господин Вознесенский и представитель ОСК отказались от комментариев. Эта отставка может стать первой серьезной перестановкой в ОСК, после того как ее возглавил Владимир Шмаков.

Источники «Ъ» отмечают, что Балтзавод, по сути, является единственным активом ОСК, который способен строить атомные ледоколы. «С точки зрения текущей работы предприятия вопросов к его руководству мало: завод загружен заказами», — говорят источники «Ъ». Причины отставки они видят в «разногласиях текущего менеджмента БЗС и КГНЦ». Минпромторг настаивал на передаче компетенций по проектировке ледоколов КГНЦ, но Балтзавод сам рассчитывает консолидировать ключевое ледокольное КБ «Айсберг».

## 5. ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ И МЕТОДЫ ИХ УСТРАНЕНИЯ

### 5.1. Причины сопротивления изменениям и их последствия

Под сопротивлением принято понимать противодействующее воздействию кого-нибудь или чего-нибудь. Сопротивление изменениям возникает в том случае, когда изменения связаны с прошлым поведением организации, ее культурой или структурой власти. Сопротивление необходимо воспринимать не как простое и временное отклонение, а как фундаментальную проблему, заслуживающую внимания. Уровень сопротивления может быть определен по формуле

$$R \approx \pm \pm \frac{\Delta C + \Delta P}{T},$$

где  $R$  — уровень сопротивления;  $\Delta C$  — изменение культуры фирмы;  $\Delta P$  — изменение политики фирмы;  $T$  — период времени, в течение которого происходят изменения.

Основными факторами сопротивления выступают:

1. Степень несоответствия культуры и структуры власти предстоящим изменениям.
2. Продолжительность периода внедрения изменений.
3. Угроза потери престижа и власти.
4. Последствия изменений для организации.
5. Преданность работников организации (может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние).
6. Сила культурно-политических ориентаций в соответствующих центрах силы.

Наряду с этим, к числу социальных причин, тормозящих инновационные процессы, необходимо отнести такие факторы, как:

- заинтересованность в сохранении существующего положения;
- социологическая необеспеченность изменений;
- межведомственные компромиссы.

Приведем наиболее распространенные причины с ожидаемыми результатами и реакцией ([табл. 1](#)).

## Взаимосвязь причины, ее результата и реакции

Причина	Результат	Реакция
1. Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь и неудач в результате изменений	«Политическое» поведение
2. Неверное понимание целей и стратегии изменений	Невысокий уровень доверия руководству, излагающему план предстоящих изменений	Слухи
3. Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное ситуации восприятие планов; возможность наличия иных источников информации	Открытое несогласие
4. Низкая терпимость к изменениям	Опасение работников, что они не владеют необходимыми навыками и умениями	Поведение, которое направлено на поддержание собственного престижа

## 5.2. Модель силового поля К. Левина

Модель управления изменениями «Силовое поле» предполагает анализ факторов или сил, которые способствуют изменениям или, напротив, их тормозят. Эта модель была предложена Куртом Левиным в 1947 году в рамках его концепции управления изменениями. Предполагается, что в любой ситуации изменений действуют две группы сил: способствующих изменениям и противодействующих им, т. е. движущие и сдерживающие силы. Данные силы могут быть изображены на диаграмме в виде стрелок, показывающих их направления и относительные величины (рис. 5).

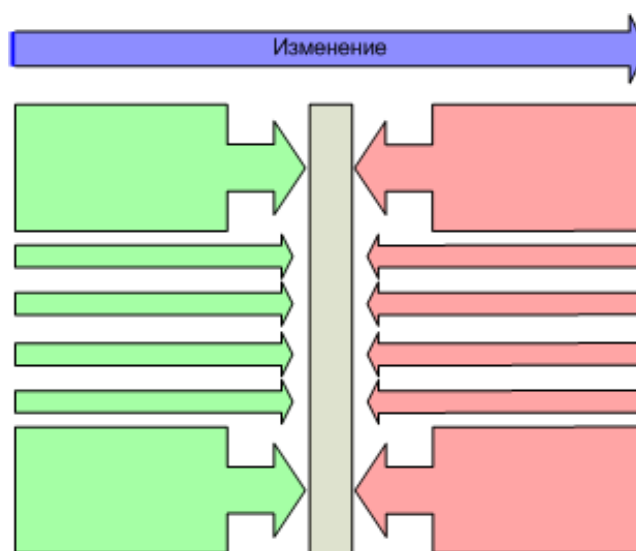


Рис. 5. Модель силового поля К. Левина

Силы, изображенные на рис. 5 в виде стрелок, могут быть как внутри, так и вне организации и выражаться:

- в поведении людей;
- способе мышления;

- системе их ценностей;
- процессах, которые происходят в стране в ресурсах.

Для того чтобы внедрить изменения, важно правильно оценить уровень сопротивления и постараться изменить баланс на свою пользу.

Модель силового поля отражает восприятие сил людьми, затрагиваемыми изменениями. Например, сокращение персонала может не входить в намерения инициаторов изменений, но если персонал верит в то, что перемены приведут к увольнениям из-за избыточности рабочих мест, возникнет сдерживающая сила.

Если движущие силы превосходят сдерживающие силы, прогресс может быть достигнут. Таким образом, процесс управления изменениями заключается в своевременной диагностике силового поля и планированию действий по управлению балансом сил.

### 5.3. Методы преодоления сопротивления изменениям

Зарубежный и отечественный опыт осуществления изменений свидетельствует о том, что любое изменение следует начинать с диагностики ситуации. На этой стадии требуется определить, какое именно изменение необходимо и желательно в том или ином случае. В связи с этим действиям, осуществляемым на первоначальном этапе, принято уделять достаточное время и внимание.

При реализации любых изменений следует помнить, что любой человек первоначально сопротивляется новшествам. Так и персонал предприятия, скорее всего, не будет способствовать воплощению изменения, если оно не будет воспринято как привлекательное и выгодное. При этом следует определить, где возникает сопротивление в ходе управления плановым изменением. В проведении такого анализа используется модель, иллюстрирующая влияние согласия или, напротив, несогласия на успешность планового изменения (табл. 2).

Заданное плановое изменение вряд ли будет успешным, если те, на кого оно повлияет, не согласятся с тем, что оно будет благоприятным, причем даже в том случае, если они согласятся с его необходимостью.

Таблица 2

*Методы преодоления сопротивления изменениям*

Подход	В каких ситуациях используется	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение	В случае недостаточного объема информации или неточности информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений	Требует много времени, если вовлекается большое количество людей

Подход	В каких ситуациях используется	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Хорошо работает при решении проблем адаптации к новым условиям	Может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени и тем не менее потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

**Задание 1.** Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и обоснуйте эту взаимосвязь:

- причина сопротивления;
- эгоистический интерес;
- неправильное понимание целей;
- личные барьеры;
- организационные барьеры;
- угроза сложившимся социальным отношениям;
- потребность в гарантиях;
- невовлеченность;

- прошлый отрицательный опыт;
- инертность сложных организационных структур;
- сопротивление;
- кооптация;
- манипуляция;
- анализ поля сил.

**Задание 2.** Изучите представленный ниже материал и ответьте на следующие вопросы:

1. Каким образом компании возможно изменить пристрастия региональных строителей?
2. Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?
3. Какие изменения должны произойти в самой организации?

**Самир Марданов не знает,  
как изменить профессиональные пристрастия татарских строителей**

Чтобы повысить рентабельность работы, компания «МСМ-Казань» продает стройматериалы производителей, не слишком известных в регионе. Но сломать стереотипы местных строителей и убедить их перейти на новые марки пока не удастся.

Компания «МСМ-Казань», оптом торгующая строительными материалами, создана в декабре 2007 года как «дочка» двух крупных строительных фирм Татарии — ЗАО «КСК — Промышленные технологии» и одного из казанских СМУ. Интерес строителей к рынку стройматериалов понятен: Казань активно готовилась к проведению летней Универсиады-2013 и в городе строятся десятки объектов.

Как правило, местные оптовые торговцы стройматериалами предлагают полный ассортимент товаров: гипсовые и цементные смеси, лакокрасочную продукцию и т. д. Но число производителей, с которыми работают региональные дилеры, невелико. Почти в каждой группе строительных материалов есть производитель-лидер, на чью продукцию татарские строители за многие годы крепко «подсели».

В этой ситуации новая компания оказалась перед непростым выбором. Либо продавать товар, уже ставший популярным у конечного потребителя, но тогда максимум, на что можно рассчитывать, — субдилерский договор с одним из давних партнеров компании-производителя и маржа не выше 17 %. Либо рискнуть и стать эксклюзивным дилером производителей, пока не завоевавших лояльность местных строителей. Маржа в этом случае составит в среднем 30 %. «МСМ-Казань» выбрала второй путь. «Мы подумали: а почему бы нам не попробовать продвигать в нашем регионе новые марки, еще не представленные здесь, но завоевавшие популярность в соседних областях и даже в сопредельных с Россией государствах?» — рассказывает Самир Марданов, в прошлом инженер-строитель, а ныне начальник отдела развития «МСМ-Казань» и исполняющий обязанности генерального директора компании.

Так, в дилерском пакете МСМ есть марка «Крепс», входящая в пятерку крупнейших производителей сухих строительных смесей России, но до сих не представленная в Татарии. Когда-то производитель уже пытался штурмовать местный рынок, но неудачно. Теперь МСМ предпринимает новую попытку вывести «Крепс» на местный рынок. В общей сложности в дилерском пакете МСМ девять компаний, из них четыре передали МСМ эксклюзивные права на распространение своей продукции в Казани, на всей территории Татарии или даже по всему Поволжью.



## Рынок зацементирован

«Мы рассчитывали на очень большую емкость нашего рынка, — рассказывает Самир Марданов. — Я сам работал на стройке и знаю, что при всем многообразии торговых организаций часто бывает, что найти какую-то торговую позицию даже популярной марки бывает сложно. Например, в ситуации, когда завод компании-производителя встает на профилактику».

Полностью реализовать свой потенциал и выйти на полную мощность оптовый торговец стройматериалами может в лучшем случае через два года работы. В «МСМ-Казань» учли это при формировании своих планов на ближайшие полгода: реализовывать 20 тонн строительных смесей, 4 тонны лакокрасочной продукции, не меньше 1 тыс. рулонов теплоизоляционных материалов в месяц. Но в июле, в разгар строительного сезона, удалось продать лишь 2 тонны строительных смесей, менее 2 тонн лакокрасочной продукции, 400 рулонов теплоизоляционных материалов.

Как оказалось, потребители просто не готовы воспринимать продукцию малоизвестных производителей. Например, на рынке цементных смесей региона доминируют две марки: Unis и Vetonit. Доля всех других производителей пока несопоставима с долей этих двух: не более 35 %. При этом для многих местных строителей марка Unis — полноценный синоним понятия «плиточный клей», объясняет Марданов. Всю гипсовую продукцию в Татарии под твердым контролем держит Knauf.

Эта ситуация — закономерный итог активной маркетинговой политики самих производителей. Например, тот же Knauf даже открыл в Казанском архитектурно-строительном университете собственный учебно-консультационный центр.

«Мы говорили об этой ситуации нашим поставщикам, пытались аргументировать необходимость усилий с их стороны, — рассказывает Марданов. — Но они относятся к местному рынку, я бы сказал, с очень робкой надеждой. Они согласны вкладываться в продвижение, но в разумных пределах, т. е. далеко не в таких масштабах, как когда-то Knauf и Unis».

При этом, уверяет Самир Марданов, за рынок все-таки стоит бороться. По оценкам «МСМ-Казань», емкость рынка строительных смесей Татарии — около 40 тыс. тонн в месяц. При этом самые крупные оптовые компании, торгующие этими смесями, занимают не более 10 % рынка каждая.

Многолетнюю привязанность строителей к определенным маркам Самир Марданов объясняет еще и тем, что компаниям-поставщикам удалось лично заинтересовать начальников отделов снабжения строительных компаний: «Мы тоже пытались это сделать. В некоторых случаях нам это удается. В целом, когда речь заходит о личных скидках и вознаграждениях, политика отдела снабжения кардинально меняется. Но все равно вывести продажи на желаемый уровень нам пока не удалось».

## Воины в чистом поле

Основной прием в борьбе за повышение уровня продаж — личный контакт с потенциальными клиентами. Менеджеры отдела продаж компании условно разделены на две группы: одни работают «в поле», а другие обзванивают строительные организации, высылают коммерческие предложения по факсу и электронной почте.

«Полевые» менеджеры выезжают непосредственно на строительные объекты, где лично общаются с сотрудниками отделов снабжения, начальниками участков, инженерами и т. д. При них всегда есть демонстрационные комплекты, на которых можно сравнить предлагаемые образцы с аналогами от конкурентов. После проведения презентации строительные компании получают возможность заказать небольшую разовую поставку. И если условия всех устраивают, дальнейшее сотрудничество продолжается в большем объеме.

Пока статистика продаж не очень радостная: объездив десяток строительных компаний, контракт на разовую поставку менеджер заключает в среднем только с двумя-тремя из них. Объективно 20...30 % — неплохой показатель. Если бы контракты заключались на сумму хотя бы 200 тыс. руб., руководство компании было бы довольным. Но средняя сумма заключаемых контрактов — всего 10 тыс. руб., и далеко не всегда после первой разовой поставки следует контракт на крупные суммы. За полгода работы «МСМ-Казань» сумела договориться только с тремя крупными партнерами, суммы контрактов с которыми превышают заветные 200 тыс. руб. Эффективность менеджеров, работающих в офисе, несколько выше, чем «полевых»: примерно четыре контракта на 10 контактов. Но стоимость контрактов, увы, не выше, чем у «полеви́ков».

Общением с потенциальными клиентами «МСМ-Казань» не ограничивается. Компания размещает рекламу в СМИ. «Телевизионная реклама слишком дорога для нас, к тому же она рассчитана на повышение розничных продаж, — рассуждает Марданов. — Мы решили, что более полезной будет реклама в специализированных СМИ». Сейчас МСМ размещает рекламные модули и статьи в четырех печатных изданиях: «Стройка», «Из рук в руки» и в двух региональных газетах о строительстве. Раньше изданий, с которыми сотрудничала МСМ, было больше, но именно эти были признаны наиболее эффективными.

Кроме того, компания установила поблизости от своих складов баннер площадью 18 кв. м с совместной рекламой «МСМ-Казань» и производителя строительных смесей «Крепс». Ежемесячный маркетинговый бюджет компании — 65 тыс. руб.

Примерно такую же рекламную стратегию используют и конкуренты: печатают объявления и статьи в специализированных СМИ, наружную рекламу размещают только в непосредственной близости от собственных складов.

Производители, чьей продукцией торгует МСМ, тоже выразили готовность помочь в борьбе с конкурентами. «Мы договорились, что производители разделят с нами наши маркетинговые бюджеты», — говорит Марданов. Договаривались по сложной схеме: в первоначальное продвижение новых марок и их рекламную кампанию МСМ вкладывается самостоятельно. Через срок, указанный в договоре (от четырех до шести месяцев), МСМ сдает производителю отчет о тратах на рекламу — и производитель возвращает 50...70 % затрат.

Некоторые производители, например тот же «Крепс», заранее утверждают маркетинговый бюджет с компанией, планируют совместные акции. Другие доверяют маркетинговую кампанию МСМ, оговаривая лишь сумму, больше которой тратить на продвижение не рекомендуется.

Как же компании изменить пристрастия региональных строителей? Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?

## **6. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ЕГО ЭТАПАХ**

### **6.1. Понятие жизненного цикла организации**

Под жизненным циклом предприятия понимают совокупность последовательных стадий (этапов) развития, которые оно проходит за период своего существования. Согласно этой теории, предприятие проходит несколько этапов развития (по аналогии с живыми биологически активными существами), в том числе становление, рост, зрелость и смерть. Однако заключительный этап, под которым подразумевается ликвидация предприятия, не всегда наступает.

В общем случае жизненный цикл предприятия имеет следующий вид:

- зарождение и становление;
- развитие или рост, когда предприятие активно заполняет выбранный им сегмент рынка;
- зрелость, когда предприятие пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем;
- старость, когда предприятие быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами.

В дальнейшем предприятие может быть ликвидировано, либо влиться в более крупное, либо раздробиться на более мелкие предприятия, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадии роста или зрелости.

### **6.2. Модели жизненного цикла А. И. Пригожина, И. Эдайзеса, модель организационного развития Л. Данко, модель развития и кризисов роста организации Л. Грейнера**

В модели А. И. Пригожина были выделены девять этапов развития предприятия, включая:

- создание малой группы;
- формализацию отношений;
- реструктуризацию;
- создание новой мотивационной группы;
- командообразование;
- инноватику;
- стратегическое управление;
- формирование культуры;
- формирование и развитие идеологии.

В модели И. Эдайзеса уделяется пристальное внимание не только развитию, но и регрессии, организационному упадку и «смерти» предприятия. При этом процесс организационного упадка рассматривается как последовательный и предсказуемый. И. Эдайзес выделяет два основных параметра жизнедеятельности организации, включая гибкость и управляемость (контролируемость).

С нашей точки зрения, заслуживает внимания модель организационного развития Л. Данко, в которой по горизонтальной оси отложены этапы жизненного цикла предприятия, по вертикальной — рост предприятия (изменение каких-либо конкретных показателей). Переход от одного этапа к другому может осуществляться постепенно или достаточно резко и болезненно, сопровождаясь кризисами. При этом, как правило, меняются типы организационных структур.

Модель Л. Данко можно сопоставить с моделью развития и кризисов роста Л. Грейнера, в соответствии с которой выделяется пять этапов развития предприятия:

- творческий этап (хаотичный, интуитивный) роста;
- направленный рост;
- развитие и расширение посредством делегирования;
- развитие и расширение через координацию;
- развитие и расширение посредством сотрудничества.

Наиболее характерными чертами этапа развития и расширения посредством сотрудничества выступают:

- фокус на решении проблем посредством командного взаимодействия менеджеров;
- команды комбинируются в соответствии с кросс-функциональным принципом в целях решения конкретной проблемы;
- уменьшение численности корпоративного персонала с его одновременным перераспределением по принципу комбинирования различных функциональных и специальных областей экспертизы.

### **6.3. Особенности управления изменениями на этапах жизненного цикла организации**

Особенности управления изменениями на этапе становления предприятия связаны со спецификой его создания, которое возможно:

- на основе неформальной группы (особенности — нечеткость целей, сплоченность коллектива вокруг его лидера, простые организационные связи и неформальность отношений, высокая готовность пережить трудности с низкой оплатой и социальным обеспечением);
- посредством найма работников (глубокая формализация отношений, стремление основателя организации обеспечить условие обязательности выполнения всеми наемными работниками выработанных им организационных процедур и правил, централизация власти и т. д.);

- путем деления компании (вера персонала в улучшение их благополучия, готовность персонала к коллективным действиям, возможность активизации предпринимательской функции у работников среднего и низшего уровней управления, реализация традиционной формы власти и др.).

Для этапа роста характерны следующие условия функционирования:

- обязательное наличие передела торговых границ;
- укрепление своей части рынка;
- планирование прибыли;
- увеличение оплаты труда и социальной обеспеченности сотрудников.

Основными причинами изменений на этапе роста являются:

- недостаточная техническая оснащенность и неподготовленность производства;
- плохие условия организации труда;
- необходимость долговременного планирования;
- неформальная структура становится неадекватной задачам этапа жизненного цикла;
- кризис власти и стилей руководства.

**Задание 1.** Заполните последний столбец предложенной ниже таблицы.

Содержание сдерживающей силы	Причина возникновения	Последствия
1. Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	
2. Непонимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
3. Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов; отсутствие достоверной информации	
4. Потеря престижа	Опасение людей, что прежняя компетенция сохранится	
5. Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	
6. Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоразумений	
7. Боязнь неожиданностей, которые могут сопровождать изменения	Присущее людям чувство скептицизма, негативное отношение к любым переменам	
8. Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
9. Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группе	
10. Неожиданные ситуации	Неожиданное влияние одного события на другое	

**Задание 2.** Опишите характерные условия функционирования организации на следующих этапах ее жизненного цикла: рождение; рост; зрелость; старение.

**Задание 3.** Объединившись в группы по 6—8 человек, выберите наиболее информативную и понятную модель жизненного цикла (организационного изменения). Свой ответ обоснуйте.

**Задание 4.** Объединившись в группы по 6—8 человек, оцените состояние жизненного цикла Волгоградского архитектурно-строительного университета. Какие существуют проблемы для дальнейшего развития вуза? Какие изменения необходимо предпринять для его успешного функционирования и развития?

**Задание 5.** Сформулируйте критерии состояния жизненного цикла и условия рационального управления организационными изменениями по его этапам и заполните таблицу.

Характеристика	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Цель этапа				
Объем продаж				
Прибыль				
Денежная наличность				
Развитие отношений				
Организационная культура				
Вид планирования				
Политика изменений				
Способ управления				
Особенности получения и использования прибыли				
Требования к руководителю				

**Задание 6.** Опишите характерные для этапа роста условия функционирования организации, укажите причины потенциальных изменений на нем и спроектируйте адекватную им организационную структуру управления.

**Задание 7.** Предложите наиболее эффективный тип организационной структуры в соответствии с этапом жизненного цикла организации.

Характеристика	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Цель этапа	Выживание и укрепление жизнеспособности	Получение прибыли любой ценой, ускоренный рост, выживание за счет жесткого руководства	Рост продаж, захват сегмента рынка, сбалансированный рост, формирование имиджа фирмы, организационной культуры, идеологии	Сохранение достигнутых результатов. Сохранение прибыли, удержание сегмента рынка
Тип организационной структуры управления				

**Задание 8.** Ответьте на предложенные тестовые вопросы:

1. Расположите стадии процесса развития организации в логической хронологической последовательности:

- а) планирование деятельности и создание готовности к изменениям;
- б) определение потребности в изменении, диагноз проблемы;
- в) осуществление изменений, перехода в новое состояние;
- г) анализ функциональных зон организации и факторов внешней среды.

2. По какому критерию изменения подразделяются на стратегические, тактические, оперативные и стабилизационные?

- а) источник воздействия;
- б) вероятность событий;
- в) глубина временного действия;
- г) подход к управлению;
- д) функция управления;
- е) функциональная направленность процессов организации.

3. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:

- а) реструктуризация;
- б) изменения, ориентированные на организационную структуру управления;
- в) непредвиденные изменения.

4. Если руководитель не может обозначить пути решения проблемы, то при проведении изменений следует применять:

- а) аналитическую политику или политику проб и ошибок;
- б) директивную политику и политику переговоров;
- в) директивную политику и политику достижения общих целей.

5. Какие изменения различают в зависимости от вероятности событий?

- а) непредвиденные изменения;
- б) революционные изменения;
- в) изменения, ориентированные на задачи;
- г) фронтальные изменения.

6. К какой группе причин изменений относится «обострение конкуренции»?

- а) рыночные причины изменений;
- б) экономические причины изменений;
- в) политические причины изменений;
- г) технологические причины изменений.

7. Какая политика изменений применяется для проведения быстрых изменений?

- а) политика переговоров;
- б) аналитическая политика;
- в) директивная политика;
- г) политика проб и ошибок;
- д) политика достижения общих целей.

8. Какая политика изменений предполагает привлечение руководителем к разработке изменений членов организации, определение их роли и ответственности за достижение целей?

- а) политика переговоров;
- б) аналитическая политика;
- в) директивная политика;
- г) политика проб и ошибок;
- д) политика достижения общих целей.

9. Какая политика изменений основана на четком определении проблемы, сборе, изучении информации, использовании экспертов? \_\_\_\_\_ .

10. Какая модель принятия решений предполагает создание коалиций менеджеров в процессе принятия управленческих решений?

- а) модель Карнеги;
- б) модель инкрементального принятия решений;
- в) модель «мусорного ящика»;
- г) модель постепенного наращивания.

11. Какая модель управления изменениями состоит из следующих элементов: создание видения; активация; поддержка; внедрение; обеспечение; одобрение, признание?

- а) модель переходного периода и постепенного наращивания;
- б) модель EASIER;
- в) модель управления изменениями ADKAR;
- г) модель управления изменениями Джона Коттера.

12. В какой модели управления изменениями применяется метод прорыва?

- а) модель переходного периода;
- б) модель постепенного наращивания;
- в) модель EASIER;
- г) модель управления изменениями ADKAR;
- д) модель управления изменениями Джона Коттера.

13. Какую модель управления изменениями руководитель использует для обнаружения пробелов в проводимом процессе изменений, а также для эффективного обучения персонала?

- а) модель переходного периода;
- б) модель EASIER;
- в) модель управления изменениями ADKAR;
- г) модель управления изменениями Джона Коттера.

14. Какой метод преодоления сопротивления изменениям используется, когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления?

- а) информирование и общение;
- б) участие и вовлеченность;
- в) помощь и поддержка;



- г) переговоры и соглашения;
- д) манипуляции и кооптации;
- е) явное принуждение;
- ж) моббинг, буллинг.

15. Что понимают под предоставлением одному из лидеров коллектива, которого уважают, главной роли в каком-либо процессе? \_\_\_\_\_ .

16. Что принято понимать под коллективным психологическим террором, травлей в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемых с целью сломить сопротивление работника вплоть до вынуждения его уволиться с места работы?

- а) буллинг;
- б) моббинг;
- в) кооптация.

17. Какая модель принятия решений разработана для объяснения схемы принятия решений в организациях, чья деятельности является в высшей степени неопределенной?

- а) модель Карнеги;
- б) модель инкрементального принятия решений;
- в) модель «мусорного ящика»;
- г) модель постепенного наращивания.

## 7. МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

### 7.1. Понятие мотивации. Виды мотивации. Мотив и стимул

Понятие «мотивация» произошло от латинского слова «movere» и означает:

- побуждение кого-либо к действию;
- способность человека деятельно удовлетворять свои потребности;
- динамический процесс психофизиологического плана, позволяющий управлять поведением человека, а также определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

Наиболее распространены следующие виды мотивации:

#### 1. Внешняя и внутренняя мотивация.

Внешняя, или экстринсивная, мотивация представляет собой мотивацию, не связанную с содержанием определенной деятельности, но обусловленную внешними обстоятельствами по отношению к субъекту.

Внутренняя, или интринсивная, мотивация — это мотивация, которая связана не с какими-либо внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

#### 2. Положительная и отрицательная мотивация.

Положительной мотивацией является мотивация, основанная на положительных стимулах. В свою очередь, мотивация, которая основана на отрицательных стимулах, называется отрицательной.

#### 3. Устойчивая и неустойчивая мотивация.

Под устойчивой мотивацией принято понимать мотивацию, основанную на нуждах человека, поскольку она не требует какого-либо дополнительного подкрепления.

#### 4. Мотивация «от» и «к» или «метод кнута и пряника».

#### 5. Индивидуальная и групповая мотивация.

Индивидуальная мотивация направлена на поддержание гомеостаза. К побудительным мотивам относятся голод, жажда, избегание боли, стремление к температурному оптимуму и др.

Групповая мотивация связана, в первую очередь, с заботой о потомстве, поиском места в групповой иерархии, поддержанием присущей конкретному виду структуры сообщества и др.

#### 6. Познавательная мотивация.

Познавательная мотивация основывается на исследовательском поведении и игровой деятельности.

Мотив выступает одним из ключевых понятий психологии. А. Н. Леонтьев и С. Л. Рубинштейн дают наиболее простое определение мотива в рамках разработанной ими теории, понимая под ним опредмеченную потребность. Мотив часто путают с потребностью или целью. Однако это разные понятия. Так, потребность представляет собой неосознаваемое желание устранить существующий дискомфорт, а цель — это результат сознательного целеполагания. Например, «утолить жажду» будет являться потребностью, «желание утолить жажду» — мотивом, а «бутылка с водой», к которой тянется человек в целях удовлетворения потребности, — целью.

Дословно «стимул» (от лат. stimulus) означал острый металлический наконечник на шесте, которым погоняют буйвола, запряженного в повозку. Применительно к управлению под стимулом понимается:

- сильный побудительный момент;
- внутренний или внешний фактор, который может вызывать реакцию или действие;
- объект-наблюдение, воздействующий на опрашиваемого субъекта («стимулирующий» его принимать то или иное решение).

Известны различные виды стимулов, в том числе принуждение, материальный (премии, оплачиваемый отдых и др.), эмоциональный (например, похвала), самоутверждение.

## **7.2. Тип, характеристики и методы выработки воздействия**

В настоящее время принято выделять следующие классы свойств психики человека:

- возрастные;
- типические;
- половые.

Данные классы определяют динамику развития сенсорных, двигательных, мнемических, вербально-логических функций людей, которые должны быть учтены при мотивировании в управлении изменениями.

По типу воздействия возможно выделить: непосредственное воздействие, постановку задачи и создание стимулирующей ситуации. Для характеристики воздействия крайне важен временной фактор, т. е. определение периода воздействия и его долговременности. Воздействие может носить характер как долгосрочный, так и краткосрочный, периодически повторяющийся и разовый, единичный, стратегический (перспективный) или тактический (текущий).

К долгосрочным типам воздействия следует отнести воздействия, связанные со стратегическим характером, например, планирование трудовой карьеры, учет выслуги лет, период работы на конкретном предприятии, обеспечение системы пожизненного найма и т. д.

Примерами краткосрочных методов воздействия выступают оказание работнику материальной помощи, предоставление кредита, оформление дополнительного медицинского страхования и др.

### 7.3. Теории психоанализа

Существует четыре основные теории психоанализа.

*Теория З. Фрейда*, согласно которой на поведение человека в большей степени влияют неосознанные, подсознательные мотивы, определить которые возможно по содержанию снов. При этом поведение человека нельзя объяснить только на основании того, что мы видим. Более того, человек сам не может полностью объяснить свои поступки, поскольку они в большей степени являются бессознательными.

*Теория А. Адлера*, основанная на предположении, что люди выстраивают свое поведение из расчета максимального уровня своих потенциальных возможностей. Как правило, слабые люди испытывают комплекс неполноценности и пытаются компенсировать его стремлением в лидерстве или руководстве.

*Теория Э. Фрома*, предусматривающая, что личность является отражением воспитания и отношений в детстве. Кроме того, личность — это прямое отражение межличностных связей, а также отражение между психическими процессами и социальными условиями. В соответствии с этой теорией при мотивации учитываются так называемые Я-концепции человека (Я-прошлое и Я-социальное).

*Теория К. Г. Юнга*, по которой в одной личности существуют две тенденции поведения, одна из которых доминирует. Приверженцы этой теории подразделяют всех людей на экстравертов и интровертов.

### 7.4. Теории научения

В современных условиях принято выделять следующие основные теории научения:

*Теория И. П. Павлова*, согласно которой в основе психической деятельности лежат физиологические процессы. Посредством изменения физиологических факторов происходит влияние на психологическое состояние человека, а также мотивы его деятельности.

*Теория Дж. Б. Уотсона*, предполагающая, что любое поведение можно описать в терминах стимулов и реакций.

*Теория Б. Ф. Скиннера*, в соответствии с которой можно выделить несколько типов реакций в ответ на внешние стимулы: ответные и автоматические. Необходимо отметить, что оперативные реакции, как правило, усиливаются при позитивном воздействии и ослабевают при негативном.

*Теория К. Левина*, согласно которой неадекватная система поощрений и наказаний может порождать возникновение организационных конфликтов. Необходимо, чтобы выбранные поощрения и наказания не оставляли возможности выбора альтернативы, находящейся вне сферы интересов предприятия.

## 7.5. Содержательные теории мотивации

Существуют следующие основные содержательные теории мотивации:

1. Интерактивная теория мотивации А. Маслоу, предполагающая, что поведение работника определяется иерархической структурой его потребностей. В пирамиду потребностей включается семь основных их групп: физиологические, потребности в безопасности, потребности в принадлежности к социальной группе, потребности в признании и уважении, когнитивные, эстетические потребности, потребности в самоактуализации.

2. Теория Д. Мак-Клелланда, согласно которой система потребностей человека включает потребности, выделенные А. Маслоу, а также потребности успеха, власти и соучастия.

3. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герберга, в соответствии с которой в отдельные группы выделяются гигиенические факторы, связанные с условиями, оплатой труда, социальные благами, и мотивирующие факторы: карьера, успех, творчество, самоутверждение, высокая степень ответственности. При этом факторы первой группы не являются мотивирующими, они лишь позволяют избежать неудовлетворенности работой.

4. Теория ERG К. Альдерфера, согласно которой существует три основные группы потребностей, в том числе потребности существования (физиологические и потребности безопасности (кроме трудовой безопасности)), потребности связи (характеризуют социальную природу человека), потребности роста (аналогичны потребностям самоутверждения, самовыражения и признания). При этом движение может идти не только вверх по иерархии, но и вниз при невозможности удовлетворить какие-либо потребности верхнего уровня.

5. Теория поля К. Левина, обосновывающая, что наблюдаемое поведение человека (личности) является функцией поля, т. е. той окружающей среды, в котором оно проявляется. Для того чтобы изменить личность, необходимо сначала изменить среду.

6. Теория самосогласованности П. Леки, утверждающая, что кажущееся другим нелогичное поведение человека является логичным с его точки зрения и согласуется с его представлениями о своей личности. Согласно этой теории каждая личность считает себя гармоничной, разумной и цельной. При отрицательной оценке личности со стороны окружающих возникает разная реакция человека — большинство людей признают внешнюю оценку и вносят в самооценку коррективы, но люди с завышенной самооценкой отвергают мнения других людей и могут неверно истолковывать факты.

7. Теория психического развития личности, предусматривающая, что в психике человека присутствуют два параллельных уровня развития (низший и высший), которые обуславливают присутствие и развитие низших и высших потребностей параллельно и самостоятельно. По этой теории, под трудовой деятельностью может пониматься исключительно творческая деятельность, которая связана с реализацией сложных и многоплановых задач

и позволяет обеспечить самовыражение личности. С целью стимулирования трудовой деятельности следует применять методику двойной мотивации, предполагающую материальное стимулирование на уровне, необходимом для удовлетворения низших потребностей, а социальное и духовное стимулирование — на уровне все возрастающих высших потребностей работника.

8. Символическая теория ценностей Л. Фон Бергаланфи, согласно которой человек воспринимает окружающий мир через призму своих ценностей. При выборе мотивирующих воздействий необходимо учитывать эту особенность, поскольку неадекватность внешней мотивации ценностям человека может вызвать у него противодействие действиям руководителя.

## **7.6. Процессуальные теории мотивации**

Наиболее известные следующие процессуальные теории мотивации:

1. Теория ожиданий В. Врума, согласно которой определяющим фактором в мотивации является уверенность человека в удовлетворении потребностей и в достижении цели. При этом мотивация складывается из ожидания прямой взаимозависимости между затраченными усилиями и результатами, ожидания желаемого вознаграждения за полученные результаты и ожидания требуемой ценности вознаграждения (валентности).

2. Теория справедливости, в соответствии с которой полученное вознаграждение человек соотносит с вознаграждением других работников за аналогичную работу. В результате ценность одного и того же вознаграждения относительна и определяется чувством справедливости.

3. Теория Л. Портера и Э. Лоулера увязывает затраченные усилия через способности, характер и осознание своей роли с результатами работы посредством внутреннего и внешнего вознаграждения. Вознаграждение должно рассматриваться с позиции его ценности для конкретного работника и вероятности его прямой связи с усилиями.

4. Теория постановки целей Э. Локка — люди воспринимают цель деятельности предприятия как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требуемой для этого работы.

5. Теория парсипативного управления, согласно которой мотивация работников повышается в том случае, если они привлекаются к выработке управленческих решений.

6. Теория обогащения труда Д. С. Синка — в каждой работе должны быть такие факторы, обеспечивающие ее привлекательность, как ответственность работника за производительность труда; осознание работником важности и необходимости выполняемой работы; возможность самостоятельного распределения и контроля над ресурсами в процессе выполнения работы; наличие обратной связи, возможности получения информации о результатах работы; возможность профессионального роста, приобретения нового опыта, повышения квалификации; возможность работника влиять на условия труда.

7. Теория характеристик работ Д. С. Синка — вероятность позитивного психологического состояния у работника повышается при наличии разнообразия работы, ее законченности, значимости, самостоятельности в выполнении работы, существования обратной связи.

8. Теория процессно-системного подхода подразумевает, что на эффективность управления подчиненными влияют не только индивидуальные особенности работника, его потребности и характер поведения, условия и факторы среды, но также и ряд других условий.

### **Деловая игра «Самая высокая башня».**

**Цель.** В процессе исполнения данной игры студенты поймут значение мотивации при реализации проекта; узнают, что продуктивнее совместить рассмотрение сути задачи и процесс ее решения; обсудят преимущества и недостатки открытой системы обсуждения в эффективном управлении изменениями; получают представление о возможных конфликтах и неспособности выполнить задание, если на всех стадиях не были проведены необходимые консультации заинтересованных лиц; увидят, как недостаток информации или недостаточная вовлеченность участников в задании могут послужить демотивационным фактором.

**Ход занятия.** Студенты объединяются команды по 7—8 человек. Команда из предлагаемого ей материала (конструктора) должна построить башню. Из состава команды должен быть выбран один наблюдатель, а также те, кто будет осуществлять планирование «проектировщики», и осуществление задуманного проекта «строители». Каждой команде предоставляется одинаковый набор материалов для практического осуществления разработанных планов.

**Инструкция для «проектировщиков» и «строителей».**

Стадия планирования занимает 30 минут и включает в себя: разработку, обсуждение конструкции и подготовку инструкций, для тех, кто будет занят изготовлением башни.

У «строителей» возведение башни должно занять не более 15 минут. «Проектировщики» не могут помогать «строителям» в работе. В распоряжении строителей будут только письменные или устные инструкции. Побеждает та команда, которая соорудит самую высокую и устойчивую башню.

**Инструкция для наблюдателя.**

Наблюдатель может общаться с другими наблюдателями, но во время стадий планирования и реализации он не должен общаться с другими членами команды. При наблюдении необходимо обратить внимание на следующие моменты:

- Как «строители» использовали время во время планирования?
- Чем занимались «проектировщики» первые 25 минут, отведенные на «планирование»: были ли они заняты исключительно своим заданием или также учитывали нужды «строителей»?
- Были ли привлечены «строители» к какой-либо из стадий планирования?

- Что сказал вам тот язык, которым пользовались участники во время стадии планирования, об их образе мыслей?
- Насколько был вовлечен каждый член команды на этапе планирования?
- Насколько хорошо участники справлялись со своими ролями — те, кто руководил, кто думал, кто делал и. т. д.?
- Наблюдали ли вы различные уровни мотивации у строителей и разработчиков? На каких уровнях? Что позволило вам сделать такие выводы?
- Были ли какие-нибудь очевидные моменты соревнования или конфликта между участниками команды?

**Задание.** Изучите статью В. Завадского «Нематериальная мотивация, или Как удержать специалистов, не повышая зарплаты» и ответьте на следующие вопросы:

1. Какими теориями руководствуется автор статьи при разработке механизма нематериальной мотивации?
2. С какими утверждениями автора вы не согласны?
3. Какие методы и средства могли бы способствовать повышению эффективности предложенного в статье механизма нематериальной мотивации персонала?
4. Какой мотив является преобладающим для вас?

### **Нематериальная мотивация**

**или**

### **Как удержать специалистов, не повышая зарплаты**

Люди уходят по той же причине, по которой приходят! Текучка высококлассных кадров становится одной из самых актуальных проблем столичных ИТ-компаний. Наступило время, когда сотрудник выбирает, где ему работать, а не наоборот. И в этих условиях особенно остро встают два вопроса: как удержать лучших специалистов и как воспитать приверженца фирмы?

Уверен, что ответить на них вам поможет предлагаемая ниже модель классификации мотивационных источников. Итак, все мотивы, которые заставляют человека приходить, работать хорошо и оставаться в компании длительное время, можно свести к пяти:

- мотив вознаграждения;
- социальный мотив;
- процессный мотив;
- мотив достижения;
- идейный мотив.

У каждого сотрудника присутствуют все пять мотивов, разница в степени выраженности. Обычно один из мотивов более развит, чем другие, такой мотив мы будем называть ведущим. Давайте проанализируем, какие особенности присущи сотрудникам с разными ведущими мотивами и узнаем, почему они могут нас покинуть и что их может остановить.

Мотив вознаграждения.

Это самый легкий с точки зрения простоты удовлетворения и самый слабый с точки зрения удержания мотив. Основная характеристика: сотрудник делает что-либо хорошо только в том случае, если ожидается реальное субъективно значимое вознаграждение — в виде денег, продвижения и других привилегий.

Остаться в компании такой сотрудник будет до тех пор, пока он уверен, что его зарплата выше, чем в среднем по отрасли. Он легко вас покинет, если получит более



выгодное предложение. Еще одним раздражителем для таких сотрудников является несправедливость в отношении оплаты, если он видит, что кто-то, работая хуже, получает столько же, сколько и он. Это становится резким демотивирующим фактором, способным спровоцировать его на поиск нового места.

Как же удержать такого сотрудника?

Прописать с ним долгосрочный (один-два года) план продаж или продвижения, в котором он может видеть увеличение своего заработка.

Можно совместно продумать компенсационный пакет, меняя постоянную и переменную часть так, чтобы это было интересно сотруднику.

Поставьте его в условия «отложенного бонуса», когда большие выплаты ожидаются в конце длительного периода.

Если сотрудник находится на окладе, то имеет смысл продумать систему мотивации, при которой он сможет получать дополнительные деньги за дополнительные усилия. Другими словами, он должен понимать, что благодаря своим усилиям может получить больше и если ему не хватает денег, то виноват он сам, а не компания.

Покажите ему, как работа в вашей компании увеличивает его капитализацию за счет обучения, приобретаемого опыта, уровня решаемых задач, должности, статусных клиентов.

Социальный мотив.

Люди с ярко выраженным социальным мотивом работают ради одобрения. Они стремятся соответствовать идеальному образу сотрудника компании. Для них очень важно отношение к ним непосредственного руководителя и коллектива — уважение, похвала, общественное признание. Им хочется, чтобы их заметило высшее руководство. Такие сотрудники могут долго оставаться на одном месте, если получают ту дозу положительного внимания, на которую рассчитывают. Они уходят, если чувствуют, что в другом месте их будут больше ценить, если меняется руководитель или с ним возникает конфликт. Как можно удержать их?

Основная стратегия удержания строится на развитии неформальных дружеских отношений руководителя и работника, на чувстве долга перед отделом, фирмой. Нужно постоянно давать сотруднику понять, насколько он незаменим: прилюдно отмечать его вклад, присваивать различные статусы (звание «Лучший работник месяца», распространение по всей компании меморандума с благодарностью от лица руководства).

Здесь может сработать упоминание имен таких людей на марке продукта или услуги как авторов улучшений.

Давайте им возможность представлять вас в ваше отсутствие.

Назовите должность, которую занимает сотрудник, звучным именем, какого ему не предложат в других компаниях.

Назначьте его руководителем временного проекта, дав в подчинение людей.

Хорошо здесь помогает привязка к будущему — например, можно запланировать, как он выступит перед всей компанией на годовом собрании от вашего отдела.

Ну и, конечно, сработает организация регулярных культурных мероприятий (конкурсы, банкеты, соревнования), за которую отвечать будет он.

Процессный мотив.

Люди с этим типом мотивации хорошо трудятся ради самого процесса выполняемой работы (например, общения с клиентами или программирования). Процессный мотив уходит корнями в желание ощущать себя источником изменений в окружающем мире, воплощаться в нем. Такой сотрудник с головой ныряет в порученное дело, он знает, как надо действовать, и с радостью и вдохновением выполняет свои задачи. Он захочет уволиться в том случае, если исчезает элемент творчества, если его заставляют заниматься скучной рутинной, жестко привязывая к срокам и результатам. Для таких людей очень важен простор собственного выбора (как одеваться, как тратить свой бюджет, как идти к цели), поэтому постарайтесь снять с них контроль везде, где это возможно. Если же

в компании поощряется нестандартный подход, вариативность, если удовольствие от работы является составляющей корпоративной культуры, сотрудник с такой мотивацией может оставаться в ней очень долго.

Как удержать такого сотрудника?

Стратегия удержания строится на том, чтобы давать работнику сложные интересные задания, требующие творческого подхода, свободы в выборе средств достижения цели.

Предоставлять возможность повышать квалификацию. Обучая сотрудников на средства компании, заключайте с ними договор о том, что они останутся на определенный срок или вернут деньги в случае увольнения.

Переводить в другие отделы со сходными задачами, но требующими нового подхода или непривычного взгляда.

Мотив достижения.

Сотрудник работает ради того, чтобы доказать самому себе, что он способен добиться поставленной цели. Такие люди считают себя профессионалами, стремятся делать все как можно лучше, не останавливаются на достигнутом и улучшают то, что и так замечательно. Они сами себе выбирают сложные цели-вызовы и настойчивы в их достижении. Главное для них — переживание успеха от достижения высоких результатов. Сотрудник с такой мотивацией покидает компанию, если его цель достигнута, а новой возможности для реализации он уже не видит; если ему мешают довести дело до конца, переключая на другие задачи; если ему со стороны поступает предложение, в котором он видит вызов и возможность большего развития, чем в собственной компании.

Как удержать сотрудника с такой мотивацией?

Нужно выстраивать личный план развития и организовывать помощь руководителя в продвижении по этому плану.

Необходимо, чтобы его конечная цель была отдалена во времени; можно задействовать такого сотрудника в проекте, результаты которого будут видны только через год. И в то же время весь процесс нужно разбить на этапы, чтобы он видел промежуточные результаты.

Надо продумывать задачи с возрастающим уровнем сложности. Причем не ждать, пока работник дорастет до следующего уровня, а форсировать события, поручая то, что на первый взгляд пугает и кажется невыполнимым.

Внимательно следить за моментом достижения сотрудником цели и тут же показывать ему новую.

Производить ротацию: по мере достижения целей ставить на новые должности с новыми вызовами.

Идейный мотив.

Последний по порядку и первый по значимости с точки зрения удержания мотив характеризуется тем, что человек делает что-либо хорошо ради достижения совместных с компанией целей. Появляется этот мотив, если цели компании настолько «цепляют» человека, что становятся его личными целями. Люди с идейным мотивом уходят только тогда, когда компания резко меняет цели и правила игры, поступаясь своими принципами. В остальных случаях, как бы ни было тяжело, люди остаются со своими компаниями. Это самый устойчивый мотив из пяти перечисленных, и если вы сможете развить его у своих сотрудников, то проблемы с текучкой кадров останутся в прошлом. Некоторые люди имеют предрасположенность к этой мотивации и легко ее актуализируют, попадая в благоприятные условия.

Идейная мотивация, в отличие от мотивации достижения (свойственной индивидуалам), больше характерна для людей общественных, привыкших работать в команде. Их интересует совместное достижение высокой цели, чувство единства, сплоченности, возникающее при групповой работе. Люди идентифицируют себя с компанией. «Я из фирмы икс» — эти слова для человека означают очень многое, он является хранителем ценностей

и целей своей компании, ее стержнем. Такие люди чувствуют себя хозяевами фирмы. В этом мотиве воплощается их желание принадлежать чему-то большему, чем коммерческая организация, и делать нечто большее, чем просто зарабатывать деньги. Люди с предрасположенностью к идейной мотивации ищут компании с миссией, разделяющей общечеловеческие ценности. И остаются там при наличии:

высоких целей-вызовов компании, достижимых только при сплоченной работе всего коллектива;

свода корпоративных ценностей, неукоснительно соблюдаемого всеми сотрудниками; индивидуальности компании, выраженной в корпоративном стиле, ритуалах и т. п.; открытости информации о прошлом, настоящем и будущем компании;

наличии мероприятий по привлечению сотрудников к обсуждению жизни компании и ее планов, чтобы он имел возможность влиять на них, вносить свои предложения.

Счастье для любого руководителя, если он сумеет набрать сотрудников с яркой идейной мотивацией. Для тех, кому это пока не удалось, предлагаю несколько идей, способных помочь в развитии этой мотивации.

Чем лучше сотрудник информирован о деятельности организации, тем активнее он в нее включается. Сотрудник должен знать весь процесс работ компании — отвечая за конкретный участок, понимать, какой вклад он вносит в общее дело.

Чем больше сотрудник безвозмездно вкладывает в дело, тем более он ему привержен: например, он может приобрести что-либо нужное для лучшего выполнения задачи на свои деньги и т. п.

Чем больше ответственности берет на себя сотрудник, тем больше его идейная мотивация. Сотруднику можно поручить оформить собственное рабочее место, попросить определить бюджет времени и финансов, необходимый для выполнения проекта. При этом он должен понимать, что его мнение будет учтено, но не всегда принято в полном объеме.

Итак, мы осветили, каким образом можно строить стратегию удержания сотрудников с разными мотивами. Наверное, вы заметили, что все наши рекомендации сводятся к трем:

Удовлетворять ведущий мотив сотрудника лучше, чем это делают другие компании отрасли.

Показывать сотруднику, как его мотив будет удовлетворяться в будущем именно в вашей фирме.

Развивать идейную мотивацию.

Такой тонкий индивидуальный подход требует от руководителя хорошего знания своих сотрудников и гибкости в выборе стратегий управления. Однако получаемый результат с лихвой оправдывает все усилия.

## 8. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОВЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В ПРОЦЕССЕ ИЗМЕНЕНИЙ

### 8.1. Классификация групп. Жизненный цикл группы

Под группой понимается относительно обособленное объединение лиц, сформированное для достижения конкретных целей взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга, выполняющих разные обязанности, зависимых друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

Существуют различные виды групп:

- по размеру группы (большие и малые);
- сфере совместной деятельности (управленческие и производственные);
- уровню развития (высокоразвитые и слаборазвитые);
- реальности существования (реальные и условные);
- степени формализации, принципу создания (формальные и неформальные);
  - цели существования (целевые, функциональные, по интересам, дружеские);
  - периоду функционирования (постоянные и временные);
  - характеру вхождения индивида в группу (референтные и нереферентные).

Основными этапами жизненного цикла группы являются:

1. Формирование (отбор членов группы в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой).

2. Бурление (характерно возникновение конфликтов и появление конфронтации между членами группы).

3. Становление норм поведения в группе (члены группы приспосабливаются к различиям во взглядах и начинают сотрудничать друг с другом; разрабатываются групповые нормы поведения, распределяются роли в группе; возникает чувство товарищества, групповой сплоченности).

4. Выполнение работы (члены группы эффективно работают в соответствии с поставленной задачей и распределением задач, согласованным на предыдущей стадии).

5. Расформирование (группа выполняет свою задачу и расформировывается).

## 8.2. Факторы, влияющие на сплоченность группы

Сплоченность представляет собой силу стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязанности перед группой. Факторы, оказывающие влияние на групповую сплоченность, могут ее как увеличивать, так и снижать.

Приведем основные факторы, влияющие на сплоченность группы (табл. 2).

Таблица 2

*Основные факторы, влияющие на сплоченность группы*

Наименование фактора	Направленность фактора	
	Повышающий групповую сплоченность	Понижающий групповую сплоченность
1. Время существования группы	Длительный период совместной работы	Короткий период существования группы
2. Престижность группы	Высокая	Недостаточно высокая, группа вновь создается, отсутствует достоверная информация о группе
3. Насколько трудно вступить в группу	Трудно	Легко
4. Размер группы и возможность взаимодействия ее членов	Небольшое количество членов группы (5—7 чел.)	Большая численность группы. Возможности для взаимодействия каждого ее члена друг с другом уменьшаются
5. Согласие относительно целей	Присутствует	Отсутствует
6. Общность установок и ценностных ориентаций	Высокая (большая)	Низкая
7. Взаимосвязь задач, стоящих перед группой	Присутствует	Отсутствует
8. Сложность задач, стоящих перед группой	Высокая	Низкая
9. Состав группы по возрасту	Небольшая разница в возрасте	Большая разница в возрасте
10. Внешняя угроза	Высокая	Низкая
11. Конкуренция	Межгрупповая	Внутригрупповая
12. Опыт групповой работы	Положительный опыт взаимодействия между членами группы, личная привлекательность членов группы	Негативный опыт взаимодействия между членами группы, личная неприязнь
13. Предшествующий успех групповой работы	Гордость за совместные достижения	Ощутимого улучшения результатов труда совместная деятельность ранее не приносила или присутствовали явные неудачи
14. Отношение руководства к групповым формам работы	Поддерживающее; проведение собраний, упор на глобальные цели группы, организация групповых обсуждений возникающих проблем, новых процессов и приоритетов, привлечение членов группы к принятию решения	Индифферентное
15. Мотивация и вознаграждение	Групповая мотивация и групповое вознаграждение	Индивидуальная мотивация и вознаграждение по индивидуальным трудовым результатам
16. Распределение ресурсов	По групповому принципу	По индивидуальному принципу

### 8.3. Особенности организации работы в группах и командах

Принято выделять следующие виды формальных групп:

- команда, под которой понимается группа единомышленников, деятельность которых направлена на достижение общей цели (например, высшее звено, состоящее из руководителя и его заместителей, которые тоже могут быть руководителями);

- рабочая группа формируется и функционирует как обособленное структурное подразделение, создаваемое для выполнения специализированных функций, выделившихся в процессе разделения труда в производстве и управлении;

- комитет — представляет собой формальную группу, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий.

Специалисты полагают, что работа в группе более эффективна по сравнению с индивидуальной работой.

**Задание 1.** Укажите две или три возможности, когда стремление к достижению командных целей и стремление к активизации творчества команды могут быть:

взаимоисключающими;

источником потенциального конфликта для менеджера.

**Задание 2.** Ознакомьтесь с нижеприведенными высказываниями:

- Команды должны состоять из людей, обладающих надежной репутацией в своей организации. Команда — не свалка для неудачников, даже интеллигентных.

- В команде нужен «человек-кремень», способный выдвинуть возражения, с которыми команде, возможно, придется столкнуться позднее при продаже ее идей.

- В команде должен быть кто-то, умеющий контролировать идеи и делать их доступными всем.

- В команде необходим кто-то, способный «сделать так, чтобы случилось» намеченное.

В команде нужен кто-то, «делавший раньше».

Ответьте на следующие вопросы.

1. Согласны ли вы с такими взглядами? Аргументируйте вашу позицию.

2. Все ли этим сказано о членах команды?

3. Хотели бы вы быть в одной команде с человеком, выражающим такие взгляды, и почему?

## **9. ВЛАСТЬ И СТИЛИ РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

### **9.1. Понятие власти. Разновидности власти**

Под властью принято понимать возможность влиять на поведение других людей. С понятием «власть» связано такое понятие, как «властные полномочия», т. е. объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений. Предприятие не может эффективно существовать без четко сформированной системы управления, основанной на властных проявлениях. Предприятие буквально «пронизано» отношениями власти, поскольку без нее нет порядка.

Влияние представляет собой поведение человека, вносящее изменение в поведение, отношение, ощущения другого человека.

Известны различные виды власти:

1. Законная власть (традиционная) — человек реагирует на должность, т. е. выполняет рекомендации начальника. Метод влияния — влияние с помощью традиции власти.

2. Эталонная власть (власть примера) — основана на харизме, т. е. силе личных качеств и способностей лидера (характеристики харизматических личностей: внушительная внешность риторика, манера держаться, энергия). Подчиненный хочет ему подражать и выполняет распоряжения. Метод влияния — влияние с помощью личных качеств лидера.

3. Власть, основанная на принуждении, — это влияние через страх: угроза потерять место, понижение в должности. Эта форма власти приводит к определенному результату, но не способствует раскрытию потенциала работников, требует значительных затрат на жесткий контроль, в условиях которого у работников появляется желание обманывать руководителей, искажать отчетные данные. Метод влияния — влияние с помощью страха.

4. Экспертная власть — подчиненный принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания. Но высокий профессионализм менеджера в конкретной области деятельности, например, технической сфере, не свидетельствует об эффективности его работы как руководителя.

Наиболее оптимальным вариантом является ситуация, когда менеджер является лидером как в профессиональном, так и в организационном отношениях. При этом предполагается метод влияния с помощью веры в успех.

5. Власть, основанная на вознаграждении, является, пожалуй, наиболее эффективной формой власти. Главное для менеджера — правильно определить размер вознаграждения. При его недостаточности степень мотивации незначительна. Крайность — когда его размер не соответствует скромным достижениям работника. Применение данной формы власти возможно, если руководитель обладает достаточными ресурсами. Метод влияния — влияние с помощью позитивной поддержки.

Руководители в своей деятельности используют все формы власти в различных сочетаниях. Власть является процессом двусторонним. Власть начальника над подчиненным — одна сторона, видимая. Другая сторона — власть подчиненных над начальником, руководитель зависит от подчиненных в вопросах получения необходимой качественной информации для принятия решений, ответственности за результаты работы, которую выполняют подчиненные, способности подчиненных выполнять работу, неформальных контактов.

Важно достигать и обеспечивать баланс власти, ситуации в управлении, когда уровень влияния обличенного властью руководителя над подчиненными равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя. Эффективный руководитель должен поддерживать баланс власти в организации: использовать свою власть над подчиненным в разумных пределах, достаточных для достижения целей, но не вызывающих непокорности подчиненных.

## **9.2. Стиль руководства. Классификация стилей руководства**

Слово «стиль» греческого происхождения, первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее стало употребляться в значении «почерк». Таким образом, стиль руководства представляет собой своего рода «почерк» в действиях руководителя.

В наиболее полном виде определение стиля руководства выглядит как «систематическое проявление каких-либо личных качеств руководителя в его отношениях с подчиненными, в способах решения деловых проблем». Руководитель с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать личные методы управления, такие как экономические, организационно-административные, социально-психологические. Стиль руководства, в первую очередь, проявляется в стимулировании труда.

Стимулирование — это метод воздействия на трудовое поведение работника, его мотивацию через удовлетворение потребностей личности, что выступает в качестве компенсации за трудовое усилие. Организация стимулирования сложнее, чем прямого воздействия, так как требует большего внимания к подчиненным, учета их интересов и потребностей. Однако правильная организация стимулирования гораздо эффективнее позволяет решить проблему трудового поведения и обеспечивает высокие результаты.



Каждый руководитель имеет свои личные особенности, которые проявляются в процессе руководства, поэтому складываются разные стили руководства. В соответствии с самой распространенной в управленческой деятельности классификацией выделяются следующие стили управления:

1. Авторитарный (автократический, директивный).
2. Демократический (коллегиальный).
3. Либеральный (попустительский, разрешительный, нейтральный).

Наряду с этим в современной управленческой литературе выделяется также множество стилей руководства с довольно экзотическими названиями:

- «приверженец группе», занимающийся созданием комфорта в группе;
- «барон», ориентирующийся на структуру власти в организации, а его действия направлены на усиление собственной позиции;
- «мечтатель», стремящийся улучшить организацию;
- «патриарх», стремящийся подчинить полному контролю все аспекты хозяйствования в рамках его компетенции;
- «птица страус», избегающий конфликтных ситуаций;
- «индивидуалист», стремящийся все сделать сам, лишая подчиненных всякой инициативы;
- «педант», выступающий против коллективного принятия решений, желая при этом знать все в самых подробных деталях;
- «политик» не показывает наличия собственного мнения, приспосабливается к интересам руководства;
- «посредник», хорошо знающий людей и стремящийся к принятию коллективных решений;
- «прилежный бобер» сам ищет и задает работу, что может негативно отразиться на интересах организации, успех своей деятельности оценивает по формальным признакам, не ориентируясь на высокий результат.

Современные научные разработки содержат более полные параметры стилей руководства. В частности, Т. Коно построил четырехстилевую модель поведения высшего хозяйственного руководителя. Он выделил новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный стили руководства.

### **9.3. Типы власти и стили руководства на этапах жизненного цикла организации**

Этапы жизненного цикла можно представить в виде определенных возрастных характеристик: рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение.

На этапе «рождения» основатели организации выявляют неудовлетворенные требования потребителя или социальные нужды. Для этого этапа характерны целеустремленность, способность рисковать и преданность делу. Основная цель — выживание, то центральная проблем — выход на рынок, организационная модель — максимальная прибыль. Лидер в организации —

новатор, с директивным стилем руководства, требующий быстрого исполнения и тщательного контроля.

«Детство» — это наиболее опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Задача этого периода — быстрый успех. Энергия организации концентрируется на конкуренции, а организационная модель представляет собой оптимизацию прибыли. Управление осуществляется руководителем-лидером и его первоначальной командой, малой группой единомышленников.

Во время «отрочества» рост организации осуществляется, как правило, несистематический. Организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Центральная проблема данного периода — необходимая доля рынка, а энергия концентрируется на завоеваниях. Расширяется прием на работу специалистов, повышается уровень компетенции сотрудников. Основатели организации вынуждены более исполнять роль непосредственных руководителей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль. Методом управления становится делегирование полномочий.

Во время «ранней зрелости» генеральной целью становится систематический рост. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, организация обучения и развития. Метод управления — децентрализованный, с передачей функций на места. Высшее руководство сохраняет за собой планирование и контроль. Однако начинают проявлять себя тенденции бюрократизма, борьбы за власть, стремления добиваться успеха любой ценой.

Ключевой целью «расцвета сил» выступает сбалансированный рост. Структура, координация, стабильность и контроль имеют такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей и децентрализация. Новая продукция, рынки сбыта и технологии управляемы, а квалификация управленческого персонала достаточно высока. Метод управления — централизованный, с сосредоточением полномочий управленческой вершиной. Тип лидера на этой стадии развития организации — корпоративный деятель. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

«Полная зрелость». Основная цель организации — определенный образ, уникальность. Приобретается состояние зрелости, удовлетворенности собой. Центральная проблема — равновесие интересов акционеров, собственников, потребителей и общества в целом. Организация практически действует сама по себе, может даже отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием внешнего давления. Метод управления преобладает коллегиальный, с советом директоров или другой подобной формой. Организационная

модель скорее напоминает социальный институт. Появляются первые признаки состояния всеобщего благодушия; несмотря на то, что картина доходов вполне приемлема, темпы роста замедляются. Эти симптомы нередко игнорируются руководством, так как на этом этапе его интересы более распространяются на внешнюю среду.

«Старение». Организация переходит на модель обслуживания. Замедляются инновационные процессы внутри организации. Идет ориентация на сложившиеся структуры. Концентрация энергии направлена на продолжение существования. Более молодые и энергичные конкуренты покушаются на долю организации на рынке. Ведущий тип лидера на этом этапе — администратор. Появляются бюрократическая волокита, не всегда обоснованная, запаздывающая стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система контроля — все это показатели надвигающегося конца. В результате организация начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, зачастую распадаясь на мелкие организации.

«Обновление». В случае принятия модели обновления к руководству приходит новая команда управленцев. Тип лидера — реорганизатор. Первичной целью становится сам процесс обновления. Главная ориентация и, соответственно, задачи — перемена ситуации. Методом управления становится состязание.

#### **9.4. Проблемы управления персоналом и способы их разрешения**

Управленческая проблема представляет собой сложный вопрос, задачу, требующую своего уяснения, изучения, оценки и решения. Управленческие проблемы классифицируются по следующим признакам:

- Степень важности и срочности. Как правило, самые важные проблемы являются и наиболее срочными.
- Масштабы последствий, в случаях принятия или непринятия решений, и численность организаций и лиц, которых затрагивают данные проблемы.
- Возможность решения проблемы с наименьшими затратами и в оптимальные сроки.
- Степень риска, связанного с решением данной проблемы, и возможность возникновения новых проблем на этой основе.
- Степень структуризации и формализации, возможность выражать проблему в количественных и качественных показателях и т. д.

Управленческие проблемы возникают вследствие нежелательных явлений внутреннего или внешнего свойства (получения результатов работы), отличающегося от запланированного, ошибочных действий руководства и рядовых исполнителей. К основным причинам возникновения управленческих проблем следует отнести:

- изначально ошибочные цели организации, способы и сроки их достижения;

- неверные принципы и методы деятельности работников;
- ошибочные критерии оценки возможностей предприятия и сотрудников;
- умышленные нарушения в технике, технологии, финансах, поставках и т. д.;
- изменения в политике и экономике государства;
- природные катаклизмы и стихийные бедствия (пожар, наводнение и др.).

Решение — это волевое воздействие человека на объект управления для разрешения проблемы, выбор альтернативы для достижения поставленной цели. Виды решений, как правило, совпадают с видами проблем. Если проблема носит стратегический характер, то и решение должно быть стратегическим, если проблема текущая, краткосрочная, то и решение должно быть аналогичным.

Исходные данные для выполнения заданий 1—3. Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Н. В. Кузьмин уходит на пенсию. Руководитель предприятия А. А. Григорьев и его заместитель И. И. Москвин, курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Н. В. Кузьмина. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником. После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте от 32 до 42 лет имеют высшее образование; пять человек со средним специальным образованием — пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один — полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник А. Н. Ильина, имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной: иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, в связи с чем в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила А. Н. Ильина. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист П. П. Иванцов, который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и об их конкретном содержании никто не знал (и даже было неизвестно, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли это понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и не было больших успехов.

**Задание 1.** Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

3. Каково ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям? Какие задачи вы хотели бы решать?

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким. Время на подготовку — не более 30 мин, на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

**Задание 2.** Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться. Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы. Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т. п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня. Время на подготовку — не более 30 мин, на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

**Задание 3.** Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться со множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек для дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектива отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

1. Какие мысли возникли в первый момент?

2. Как бы вы хотели поступить?

3. Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин, на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Оценка деятельности команд и определение победителя. Оценка производится по пятибалльной системе.

Критериями оценки команд (претендентов) являются:

глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;

обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;

активность группы поддержки (команды претендента);

корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;

соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

**Задание 4.** Укажите, какие типы власти и стили руководства должны доминировать на этапах жизненного цикла, чтобы обеспечить выполнение поставленных целей и задач.

Характеристика	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Цель этапа	Выживание и укрепление жизнеспособности	Получение прибыли любой ценой, ускоренный рост, выживание за счет жесткого руководства	Рост продаж, захват сегмента рынка, сбалансированный рост, формирование имиджа фирмы, организационной культуры, идеологии	Сохранение достигнутых результатов. Сохранение прибыли, удержание сегмента рынка
Политика изменений	Проб и ошибок, директивная	Директивная, политика переговоров	Аналитическая политика, политика постановки общих целей	Аналитическая и директивная политика
Формы власти				
Стили руководства				

**Задание 5.** Ответьте на предложенные тестовые вопросы:

1. Как иначе называют экстринсивную мотивацию?

- а) внутренняя мотивация;
- б) внешняя мотивация;
- в) интринсивная мотивация.

2. Что понимают под сильным побудительным моментом, внутренним или внешним фактором, вызывающим реакцию?

- а) мотив;
- б) стимул;
- в) цель.

3. К какому виду стимулов относятся премии, бонусы, оплачиваемый отдых?
- а) принуждение;
  - б) материальный стимул;
  - в) эмоциональный стимул;
  - г) самоутверждение.
4. Какая теория утверждает, что на поведение человека в большей степени влияют неосознанные, подсознательные мотивы, определить которые можно по содержанию снов?
- а) теория Э. Фрома
  - б) теория А. Адлера;
  - в) теория З. Фрейда;
  - г) теория К. Г. Юнга.
5. Согласно какой теории в одной личности существуют две тенденции поведения, одна из которых доминирует, — экстраверты и интроверты?
- а) теория Э. Фрома
  - б) теория А. Адлера;
  - в) теория З. Фрейда;
  - г) теория К. Г. Юнга.
6. Согласно какой теории в основе психической деятельности лежат физиологические процессы: при изменении физиологических факторов происходит влияние на психологическое состояние человека и мотивы его деятельности?
- а) теория И. П. Павлова;
  - б) теория Дж. Б. Уотсона;
  - в) теория Б. Ф. Скиннера;
  - г) теория К. Левина.
7. В соответствии с какой теорией существуют два типа реакций в ответ на внешние стимулы: ответные и автоматические; оперативные реакции усиливаются при позитивном воздействии и ослабевают при негативном?
- а) теория И. П. Павлова;
  - б) теория Дж. Б. Уотсона;
  - в) теория Б. Ф. Скиннера;
  - г) теория К. Левина.
8. Согласно какой теории любое поведение можно описать в терминах стимулов и реакций?
- а) теория И. П. Павлова;
  - б) теория Дж. Б. Уотсона;
  - в) теория Б. Ф. Скиннера;
  - г) теория К. Левина.
9. Согласно какой теории существует три группы потребностей: потребности существования (физиологические и потребности безопасности (кроме трудовой безопасности)), потребности связи (отражают социальную природу человека), потребности роста (аналогичны потребностям самовыражения, признания и самоутверждения)?



- а) интерактивная теория мотивации А. Маслоу;
- б) теория Д. Мак-Клелланда;
- в) двухфакторная модель мотивации Ф. Герберга;
- г) теория ERG К. Альдерфера;
- д) теория поля (К. Левин);
- е) теория самосогласованности (П. Леки);
- ж) теория психического развития личности;
- з) символическая теория ценностей (Л. фон Берталанфи).

10. В соответствии с какой теорией в отдельные группы выделяются гигиенические факторы, связанные с условиями, оплатой труда, социальные благами, и мотивирующие факторы (карьера, успех, творчество, самоутверждение, высокая степень ответственности)?

- а) интерактивная теория мотивации А. Маслоу;
- б) теория Д. Мак-Клелланда;
- в) двухфакторная модель мотивации Ф. Герберга;
- г) теория ERG К. Альдерфера;
- д) теория поля (К. Левин);
- е) теория самосогласованности (П. Леки);
- ж) теория психического развития личности;
- з) символическая теория ценностей (Л. фон Берталанфи).

11. Какая теория подразумевает, что в психике человека присутствуют два параллельных уровня развития (низший и высший), которые обуславливают присутствие и развитие низших и высших потребностей параллельно и самостоятельно?

- а) интерактивная теория мотивации А. Маслоу;
- б) теория Д. Мак-Клелланда;
- в) двухфакторная модель мотивации Ф. Герберга;
- г) теория ERG К. Альдерфера;
- д) теория поля (К. Левин);
- е) теория самосогласованности (П. Леки);
- ж) теория психического развития личности;
- з) символическая теория ценностей (Л. фон Берталанфи).

12. Какая теория утверждает, что система потребностей человека включает потребности, выделенные А. Маслоу, а также потребности успеха, власти и соучастия?

- а) интерактивная теория мотивации А. Маслоу;
- б) теория Д. Мак-Клелланда;
- в) двухфакторная модель мотивации Ф. Герберга;
- г) теория ERG К. Альдерфера;
- д) теория поля (К. Левин);
- е) теория самосогласованности (П. Леки);
- ж) теория психического развития личности;
- з) символическая теория ценностей (Л. фон Берталанфи).

13. Согласно какой теории вероятность позитивного психологического состояния у работника повышается при наличии разнообразия работы, ее законченности, значимости, самостоятельности в выполнении работы, существования обратной связи?

- а) теория ожиданий В. Врума;
- б) теория справедливости;
- в) теория Л. Портера и Э. Лоулера;
- г) теория постановки целей Э. Локка;
- д) теория парсипативного управления;
- е) теория обогащения труда Д. С. Синка;
- ж) теория характеристик работ Д. С. Синка;
- з) теория процессно-системного подхода.

14. Какая теория увязывает затраченные усилия через способности, характер и осознание своей роли с результатами работы путем внутреннего и внешнего вознаграждения?

- а) теория ожиданий В. Врума;
- б) теория справедливости;
- в) теория Л. Портера и Э. Лоулера;
- г) теория постановки целей Э. Локка;
- д) теория парсипативного управления;
- е) теория обогащения труда Д. С. Синка;
- ж) теория характеристик работ Д. С. Синка;
- з) теория процессно-системного подхода.

15. Какая теория предполагает тот факт, что определяющим фактором в мотивации является уверенность человека в удовлетворении потребностей и в достижении цели?

- а) теория ожиданий В. Врума;
- б) теория справедливости;
- в) теория Л. Портера и Э. Лоулера;
- г) теория постановки целей Э. Локка;
- д) теория парсипативного управления;
- е) теория обогащения труда Д. С. Синка;
- ж) теория характеристик работ Д. С. Синка;
- з) теория процессно-системного подхода.

16. Как подразделяются группы по характеру вхождения индивида в группу?

- а) большие и малые;
- б) управленческие и производственные;
- в) высокоразвитые и слаборазвитые;
- г) реальные и условные;
- д) формальные и неформальные;
- е) целевые, функциональные, по интересам, дружеские;
- ж) постоянные и временные;
- з) референтные и нереферентные.

17. Расположите стадии жизненного цикла группы в логической хронологической последовательности:

- а) становление норм поведения в группе формирование;
- б) расформирование;
- в) выполнение работы;
- г) бурление;
- д) формирование.

18. Какая власть основана на харизме, т. е. силе личных качеств и способностей лидера?

- а) власть, основанная на вознаграждении;
- б) власть, основанная на принуждении;
- в) экспертная власть;
- г) законная власть;
- д) эталонная власть.

19. Что является ключевой компетенцией менеджера?

- а) управление подчиненными;
- б) объединение людей;
- в) определение направлений деятельности коллектива;
- г) создание коалиций.

20. Что выступает ключевой компетенцией лидера?

- а) создание коалиций;
- б) определение направлений деятельности коллектива;
- в) объединение людей.

## **10. ЗНАЧЕНИЕ И ВЛИЯНИЕ КОММУНИКАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

### **10.1. Понятие коммуникации. Классификация коммуникаций**

Термин «коммуникация» происходит от латинского слова *communis*, означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Следовательно, коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Существующие представления о коммуникативных процессах в организации построены на следующей трактовке коммуникаций. Коммуникация (единовременный акт) — это процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменения поведения последнего. Коммуникация (коммуникативный процесс) — это обмен информацией между сторонами. Основная цель коммуникационного процесса — обеспечения понимания информации, поступающей к потребителю посредством обмена сообщениями.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Однако коммуникация и информация — различные, хотя и связанные между собой понятия. Коммуникация включает и саму информацию, и способ ее передачи.

Совокупность каналов, с помощью которых осуществляется взаимодействие субъектов управления, образует его коммуникационную структуру, которая может быть глобальной, когда охватывает организацию в целом, и локальной, если относится только к одной ее части, например, подразделению. Если взаимодействие осуществляется только через одно какое-то центральное звено, это означает, что коммуникационная структура является централизованной, а само звено выступает в качестве не только посредника, но и источника и контролера коммуникаций, имеющих в основном форму вертикальных связей. Структура коммуникаций может быть полицентричной, предполагающей наличие нескольких равноправных субъектов, осуществляющих концентрацию и перераспределение информации, или децентрализованной, когда большая ее часть (обычно по содержанию второстепенная) минует центрально звено.

## 10.2. Модели коммуникационных сетей

*Простая коммуникационная модель с обратной связью.* Согласно наиболее простой модели коммуникации, предложенной Г. Лассуэллом, акт коммуникации может рассматриваться только с точки зрения ответа на вопросы: кто сообщает, что сообщает, по какому каналу проходит сообщение, кому и с каким эффектом. Недостатки подобного упрощенного взгляда на процесс коммуникации в известной степени исправлены американскими исследователями коммуникаций К. Шенноном и У. Уивером. В своих работах по теории информации они представили основные компоненты процесса коммуникации в виде схемы (рис. 6.).



Рис. 6. Простая коммуникационная модель

Для изучения организации важно представить универсальную схему коммуникации, применимую во всех ситуациях управления. Такую коммуникационную модель предложил немецкий ученый В. Трап. В его модели коммуникация выступает как контакт между отправителем и получателем, устанавливаемый с помощью сообщения, которое направляется по определенному каналу, кодируется и декодируется получателем; кроме того, имеется канал обратной связи и выделен результат (эффект) коммуникационного процесса (рис. 7).

*Модель сетевого анализа коммуникационных сетей.* В середине 1970-х гг. в теории коммуникации стал применяться новый подход, позволяющий анализировать отношения между элементами в коммуникативных структурах, которые рассматривались как составляющие коммуникационных сетей. При этом каждый элемент сети служит одновременно и передатчиком, и приемником сообщений, испытывает на себе воздействие всех других элементов сети. В соответствии с этим подходом сеть может пониматься как сеть полной системы (охватывающая всех индивидов в организации); сети групп (подсистем) — от 5 до 25 человек или более; личностные коммуникационные сети (между отдельными членами организации).

В ходе исследований были выявлены два типа коммуникационных сетей — радиальные и взаимосвязанные, присущие любой организации:

- радиальные сети характеризуются прежде всего взаимодействием различных подразделений или малых групп, осуществляемым через отдельных своих членов;
- взаимосвязанные сети характеризуются устойчивыми связями внутри малой группы.



Рис. 7. Схема коммуникационного процесса с обратной связью

Транзакционная модель коммуникаций. Данный подход основан на предположении о том, что каждый член организации, вступая в контакты с другими индивидами, обладает ограниченным набором состояний своего Я. Выбор определенного состояния придает взаимодействиям конкретный смысл и содержание.

При межличностной коммуникации каждый индивид может вести себя по-разному в соответствии с одним из трех основных состояний Я:

1. Состояние Я, ориентированное на образы родителей (состояние «родитель»). Такое состояние характерно для руководителей, лидеров, экспертов при их взаимоотношениях с остальными членами социальной группы или подразделения в организации.

2. Состояние Я, автономно направленное на объективную оценку реальности (состояние «взрослый»), прежде всего на оценку ситуации общения, признания за партнером знаний, опыта и способностей. В основном отличается стремлением к равному диалогу и равноценным социальным обменам.

3. Состояние Я, действующее с момента его фиксации в раннем детстве, когда индивид занимает коммуникационную позицию «ребенок». Состояние характеризуется стремлением к игре, развлечению, а также восприятию указаний «взрослого».

**Задание 1.** Укажите, какие модели коммуникации следует использовать в следующих ситуациях:

сокрытие внутрифирменной информации при проведении изменений;  
обеспечение централизации власти в процессе проведения изменений;  
обеспечение командной работы при проведении изменения.

**Задание 2.** Оцените культуру вашего телефонного общения.

В тесте даются формулировки наиболее распространенных правил телефонного общения. Если вы всегда соблюдаете данное правило, то запишите себе 2 балла, иногда — 1 балл, никогда — 0.

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.

2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.

3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.

4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный, день и час.

5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.

6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.

7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.

8. Работая над важным документом, выключаю телефон.

9. В деловых телефонных переговорах держу себя в руках, даже если до этого был чем-то раздосадован.

10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию или организацию.

11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.

12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.

13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.

14. Если во время разговора с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.

15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.

16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

**Результаты:**

25 баллов и более — вы вполне владеете культурой телефонной беседы;

20—24 балла — в целом вы владеете искусством телефонного разговора, но есть еще резервы для совершенствования;

менее 20 баллов — целесообразно еще раз изучить правила.

**Выражения, которых следует избегать:**

Я не знаю	Такой ответ подрывает доверие к вам и вашей фирме. Лучше попросить разрешения подождать и уточнить необходимую информацию, например: «Разрешите, я уточню это для вас»
Мы не сможем этого сделать	С помощью такой фразы вы можете потерять клиента или партнера. Попытайтесь найти возможное решение проблемы собеседника. Думайте о том, что можно в этой ситуации сделать, а не о том, чего нельзя
Подождите секундочку, я скоро вернусь	Говорите правду, когда прерываете разговор: «Для того чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Можете ли подождать или позвольте я перезвоню?». Запишите номер телефона
Нет	«Нет» в начале предложения не способствует конструктивному решению проблемы. Используйте приемы, не позволяющие клиенту или партнеру ответить «нет», например: «Мы не в состоянии выплатить вам компенсацию, но готовы предложить дополнительную услугу. Это вас устроит, ведь так?»

При обычном внутригородском общении регламент делового телефонного разговора ограничивает продолжительность:

информативная беседа: 1 мин — 1 мин 15 с;

беседа, целью которой является решение проблемы: 3 мин.

#### **Деловая игра «Есть идея!».**

Цели. Развитие умений разрабатывать новые идеи и отказываться от стереотипных путей решения проблемы; развитие творческого мышления и способности осуществлять экспертизу идей с помощью полярных аргументаций; развитие умений аргументированно вести дискуссию; развитие и закрепление умений работать в режиме заданных норм и регламента; развитие навыков группового сотрудничества, эффективного взаимодействия с деловыми партнерами.

#### **Игровые группы:**

«Новаторы». Основная задача группы — представить на защиту и обосновать новые прогрессивные идеи.

«Оптимисты». Основная задача группы — аргументированно и обоснованно защитить выдвинутую «новаторами» идею; вскрыть конструктивные стороны этой идеи.

«Пессимисты». Основная задача группы — аргументированно и обоснованно вскрыть несостоятельность выдвинутой на защиту идеи, отметить возможные негативные последствия ее внедрения, обозначить проблемы, порождаемые этой идеей.

«Реалисты». Основная задача группы — аргументированно доказать возможность реального внедрения выдвинутой «новаторами» на защиту идеи на основе заданных критериев:

- новизна предлагаемой идеи;
- конструктивность и снятие проблем;
- ресурсная и организационная обоснованность;
- практическая реализуемость в ближайшей перспективе.



**Задание 3.** Оцените, умеете ли вы вести деловые переговоры. Для этого ответьте на предложенные ниже вопросы:

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?

2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, так как вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?

3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?

4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?

5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие шесть месяцев?

6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?

9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например когда вы играете в карты и проигрываете?

11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?

12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?

14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других для достижения своих целей?

15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?

16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

**Ответы.** Запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с данными ниже:

1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 16 — нет;

5, 8, 10, 11, 12, 13 — да.

**Результаты:**

0—5 баллов — вы не рождены для переговоров. Лучше всего вам подобрать себе работу, где от вас это и не потребуется.

6—11 баллов — вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное — учиться жестко держать себя в руках.

12—16 баллов — вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны: окружающие вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность и от вас лучше держаться подальше. А такое мнение на пользу не идет.

**Задание 4.** Укажите особенности реализации коммуникаций по этапам жизненного цикла организации.

Характеристика	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Цель этапа	Выживание и укрепление жизнеспособности	Получение прибыли любой ценой, ускоренный рост, выживание за счет жесткого руководства	Рост продаж, захват сегмента рынка, сбалансированный рост, формирование имиджа фирмы, организационной культуры, идеологии	Сохранение достигнутых результатов. Сохранение прибыли, удержание сегмента рынка
Доминирующие типы коммуникаций				
Доминирующие каналы связи				
Виды барьеров				
Схема коммуникационных связей				
Основные проблемы				

**Задание 5.** Ответьте на предложенные ниже тестовые вопросы:

1. Что принято понимать под обменом информацией в устном и письменном виде посредством символов и действий?

- а) прием информации;
- б) передача информации;
- в) общение;
- г) коммуникация.

2. Какая модель коммуникаций основана на предположении о том, что каждый член организации, вступая в контакты с другими индивидами, обладает ограниченным набором состояний своего Я?

- а) простая коммуникационная модель с обратной связью;
- б) модель сетевого анализа коммуникационных сетей;
- в) транзакционная модель коммуникаций.

3. Что позволяет обратная связь?

- а) настроить каналы для прохождения информации;
- б) прогнозировать коммуникации;
- в) моделировать коммуникации;
- г) программировать коммуникации.

4. Какие коммуникации выделяют в зависимости от формы общения?
- а) нисходящие;
  - б) вербальные;
  - в) межличностные;
  - г) вертикальные.
5. Какие коммуникации существуют в соответствии с видом канала общения?
- а) формальные;
  - б) вербальные;
  - в) вертикальные;
  - г) восходящие.
6. Как долго взгляд говорящего должен встречаться с глазами собеседника для эффективной коммуникации?
- а) постоянно;
  - б) в начале и конце общения;
  - в) не менее 50 % времени общения;
  - г) не менее 60 % времени общения.
7. С помощью чего осуществляется невербальная коммуникация?
- а) с помощью устной речи;
  - б) с помощью технических устройств;
  - в) с помощью жестов;
  - г) с помощью слухов.
8. Дистанция при персональном общении должна быть не менее:
- а) 50 см;
  - б) 60 см;
  - в) 70 см;
  - г) 120 см.
9. Что означает «взгляд в пол»?
- а) угроза насилия;
  - б) страх и желание уйти;
  - в) пренебрежение;
  - г) понимание («ясно», «понял»);
  - д) желание подчинить себе собеседника.
10. Какую позицию целесообразно выбирать для проведения конкурентной беседы?
- а) по диагонали;
  - б) друг против друга;
  - в) рядом друг с другом;
  - г) угловое расположение.

## 11. МОДЕЛИ ВЫБОРА СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### 11.1. Классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG)

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли, может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из пяти конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Иногда называется еще одна, шестая, позиция — нежизнеспособная, которая чаще всего не рассматривается.

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно, для того чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.

Сочетание двух параметров — четыре стадии жизненного цикла производства и пять конкурентных позиций — составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек ([рис. 8](#)).

Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса корпорации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа. На первом этапе, который называется «простой (естественный) выбор», стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL. Область «естественного выбора» охватывает несколько ячеек.

На втором этапе в рамках каждого «естественного выбора» сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер «специфического выбора». Однако «специфический выбор» также является скорее общим стратегическим руководством.

На третьем этапе, предложение которого уже само по себе явилось уникальным вкладом ADL в развитие методики стратегического планирования, осуществляется выбор уточненной стратегии. По-существу, выбор такой стратегии — это шаг от стратегического к оперативному планированию. ADL предлагает набор уточненных стратегий, соответствующих каждому специфическому выбору. ADL предлагает 24 уточненные стратегии.

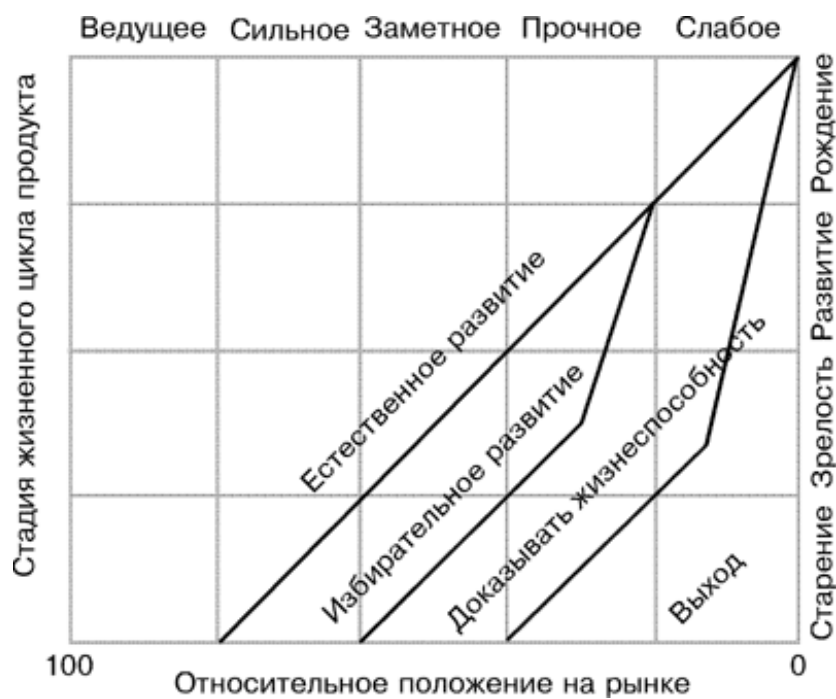


Рис. 8. Модель ADL/LG

Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель корпорации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель, согласно концепции модели ADL, имеет следующие особенности:

1. Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.
2. Поток денежной наличности положителен или по крайней мере таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.
3. Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы (RONA3) по всем видам бизнеса удовлетворяет целям корпорации.
4. Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель корпорации.

Портфель, состоящий только из зрелых и стареющих видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, вероятно, будет на каком-то этапе давать положительный поток денежной наличности и высокую норму прибыли, но перспективным в более длительной перспективе его назвать нельзя. Портфель, объединяющий только зарождающиеся и растущие виды

бизнеса, имеет хорошие перспективы, но может в данный момент иметь отрицательный поток денежной наличности.

Уточненные стратегии, предлагаемые компанией Артур Д. Литл, следующие:

1. Обратная интеграция.
2. Развитие бизнеса за рубежом.
3. Развитие производственных мощностей за рубежом.
4. Рационализация системы сбыта.
5. Нарастивание производственных мощностей.
6. Экспорт той же продукции.
7. Прямая интеграция.
8. Неуверенность.
9. Начальная стадия развития рынка.
10. Лицензирование за рубежом.
11. Полная рационализация.
12. Проникновение на рынок.
13. Рационализация рынка
14. Методы и функции эффективности.
15. Новые продукты/новые рынки.
16. Новые продукты/те же рынки.
17. Рационализация продукции.
18. Рационализация ассортимента продукции.
19. Чистое выживание.
20. Те же продукты/новые рынки.
21. Те же продукты/те же рынки.
22. Эффективная технология.
23. Традиционная эффективность снижения стоимости.
24. Отказ от производства.

## **11.2. Модель Хофера — Шенделя**

Модель Хофера — Шенделя опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования. Хофер и Шендель выделяют три уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень. Они выделяют пять принципов, на которых должен строиться процесс стратегического планирования:

1. Отделение целеполагания от стратегического планирования.
2. Разделение процесса стратегического планирования между двумя уровнями: бизнес-уровнем и корпоративным.
3. Включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования.
4. Обязательное планирование нежелательных ситуаций.
5. Исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования.

Основное внимание модель Хофера — Шенделя сосредоточивает на позиционировании существующих видов бизнеса: на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. В широком смысле есть только два оптимальных бизнес-набора на уровне корпорации: покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса.

Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и его эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии.

В своей модели Хофер и Шендель предлагают три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации:

1. Набор роста.
2. Набор прибыли.
3. Уравновешенный набор (роста и прибыли).

В модели (рис. 9) по оси *У* отображаются стадии развития рынка. Может рассматриваться до пяти основных стадий: развитие рынка, рост, вытеснение с рынка старого продукта, зрелость, насыщение. Стадия насыщения делится на три части — насыщение, спад и застой. На оси *X* отображается относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли.

		Сильное	Среднее	Слабое	Худшее
Стадии эволюции рынка	Развитие Вытеснение	Стратегии увеличения доли на рынке			Раскрутка
	Рост	Стратегии роста			или Ликвидация или
	Зрелость Насыщение	Стратегии увеличения прибыли		Концентрация на своем рынке	Отказ
	Сокращение	Стратегии сокращения активов фирмы			

Рис. 9. Модель Хофера — Шенделя

В зависимости от положения вида бизнеса выводится:

- стратегии увеличения доли на рынке;
- стратегии роста;
- стратегии прибыли;
- концентрация рынка и стратегия сокращения активов;
- стратегии раскрутки или сдвига;
- стратегии ликвидации и отделения.

### 11.3. Модель добавленной экономической стоимости EVA

Показатель экономической добавленной стоимости (EVA) был разработан в конце 80-х гг. XX века. Также была предложена концепция оценки эффективности функционирования предприятия с помощью данного показателя, в которой была представлена взаимосвязь между EVA и стоимостью предприятия, а также разработаны схемы поощрения топ-менеджмента.

Экономическая добавленная стоимость определяется как операционная прибыль после уплаты налогов, но до уплаты процентов за кредит за вычетом расходов по привлечению и обслуживанию инвестированного капитала:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot IC,$$

где NOPAT — чистая прибыль после уплаты налогов и до уплаты процентов за кредит; WACC — средневзвешенная стоимость капитала; IC — инвестированный капитал.

Также показатель EVA может быть найден по следующей формуле:

$$EVA = IC(ROI - WACC),$$

где ROI — рентабельность инвестированного капитала.

Сущность концепции EVA заключается в том, что ставка доходности на вложенный капитал должна покрывать все риски акционеров предприятия, связанные с инвестированием в это предприятие. Предприятие создает добавленную стоимость только в том случае, если EVA принимает положительное значение.

Если показатель экономической добавленной стоимости равен нулю, то акционеры получают доход, который способен покрыть только инвестиционные риски.

При разработке концепции EVA для достижения большей эффективности предложен перечень корректировок при расчете данного показателя. Перечень этих корректировок достаточно широк и включает в себя: временную корректировку; корректировку инвестированного капитала; корректировку на сезонность, инфляцию, списание просроченных долгов; корректировку на инвестиции в экологические программы и так далее.

Если необходимо оценить результаты деятельности предприятия за текущий период времени, то нецелесообразно брать показатель инвестированного капитала за тот же период, поскольку инвестируемый капитал уже будет включать в себя результаты деятельности предприятия в текущем периоде.



Таким образом, для оценки результатов деятельности предприятия в текущем периоде показатель инвестированного капитала (IC) должен браться за предыдущий период.

При расчете средневзвешенной стоимости капитала может учитываться, помимо собственного и заемного капитала, также лизинг и аренда, в этом случае прибыль предприятия должна быть скорректирована на все лизинговые и арендные платежи, а величина инвестированного капитала должна быть скорректирована на рыночную стоимость арендованных и взятых в финансовую аренду (лизинг) активов.

**Задание 1.** Объединившись в группы по 6—8 человек, придумайте несколько примеров (минимум два) каждого типа процесса изменений в организации и заполните нижеприведенную таблицу.

Характеристика	Медленное изменение	Быстрое изменение
Простое изменение		
Сложное изменение	Не рассматривается, поскольку сложная ситуация почти всегда нуждается в скорости	

**Задание 2.** Разработайте матрицы выбора стратегии развития организации в соответствии со следующими координатами:

1. Состояние жизненного цикла организации; конкурентная позиция организации на рынке; интенсивность развития рынка.

2. Состояние жизненного цикла; уровень государственного регулирования экономики; состояние инновационной деятельности в организации.

3. Состояние жизненного цикла; конкурентная позиция организации на рынке; состояние инновационной деятельности в организации.

**Задание 3.** Ответьте на предложенные тестовые вопросы:

1. Какая модель выбора стратегий развития организаций утверждает, что бизнес-портфель корпорации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным?

2. Какая модель выбора стратегии развития организации предполагает выделение таких принципов, на которых должен строиться процесс стратегического планирования, как отделение целеполагания от стратегического планирования; разделение процесса стратегического планирования между двумя уровнями: бизнес-уровнем и корпоративным; включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования; обязательное планирование нежелательных ситуаций; исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования?

а) классическая модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LG);

б) модель Хофера — Шенделя;

в) модель добавленной экономической стоимости EVA.

3. Потенциал изменения — это:

- а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;
- б) нереализованные возможности изменения организации;
- в) оба ответа (а) и (б) верны.

4. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменения, относятся:

- а) скорость изменения;
- б) уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании;
- в) процессы изменения.

5. По мнению американских исследователей Дж. Коттера, Р. Кантера, Б. Стайна и Т. Джика, основными элементами стратегии изменения должны быть:

- а) аргументация срочных изменений, создание коалиции, разработка перспективы, содействие реализации перспективы;
- б) делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим уровням управления, установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений, обеспечение информацией и обучение персонала;
- в) консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений, институционализация нового образа действия, постоянная проверка ключевых параметров организации;
- г) все предыдущие ответы (а), (б), (в) верны.

6. Если в организации изменения происходят медленно и потенциал изменений характеризуется как низкий, то какую стратегию организационных изменений, на ваш взгляд, целесообразно использовать:

- а) только комплексную;
- б) безотлагательную или поэтапную;
- в) структурированную;
- г) любую из вышеперечисленных.

7. Комплексная стратегия изменения включает в себя:

- а) проведение одновременно нескольких процессов изменения и/или наличие сильного взаимодействия с внешними факторами (профсоюзы, местные власти, надвигающееся банкротство, потребительские организации и организации акционеров, партнеры по слиянию и др.);
- б) цели и действия;
- в) цели, действия и сроки.

8. Стратегия с ориентацией на принуждение предполагает:

- а) на базе формально легитимной власти внедрение изменений в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций;

б) что руководители организации создают программы организационно-культурных изменений, исходя из индивидуальных ценностных представлений персонала, групповых норм и общих целей:

в) другое \_\_\_\_\_ .

9. Организационные изменения определяются как:

а) освоение компанией новых идей и моделей поведения;

б) любые организационные перемены,

в) организационное обучение;

г) правильного ответа вообще нет.

10. Стратегическое планирование включает следующие этапы:

а) качественный анализ и моделирование бизнеса будущего;

б) качественный анализ, моделирование бизнеса будущего, разработку функциональной программы;

в) другое \_\_\_\_\_ .

11. Формирование стратегии развития организации на основе проведения SWOT-анализа включает этапы:

а) анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз; определение основных целей; разработку стратегических мероприятий;

б) разработку стратегических мероприятий и построение профиля организационной культуры;

в) правильного ответа нет.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение существующих трудов в части проблематики управления изменениями показало, что это направление по праву занимает достойное место в системе управления предприятием. В процессе управления изменениями большое значение имеют международные и региональные ассоциации, которые занимаются продвижением и развитием основных подходов дисциплины по всему миру и поддерживают профессиональное развитие специалистов в данной области. В связи с этим выбранная тема исследования актуальна и важна в современных условиях.

О важности управления изменениями свидетельствует большое количество международных и региональных ассоциаций, действующих в этой сфере, включая:

1. Association of Change Management Professionals (Ассоциация специалистов по управлению изменениями) — крупное международное объединение профессионалов в области управления изменениями, обеспечивает непрерывное обучение и образование своих членов, осуществляет тематические мероприятия, профессиональную аккредитацию специалистов.

2. Association of Business Process Management Professionals (Ассоциация специалистов по управлению бизнес-процессами) — ассоциация предоставляет обучение в области управления бизнес-процессами, отделы существуют в Америке и странах Европы.

3. Центр по управлению изменениями — в его компетенции обучение в сфере управления изменениями, доступ ко многим специализированным материалам и др.

Изучение практического опыта деятельности российских организаций позволяет сделать вывод, что в нашей стране менеджмент в области управления изменениями развит крайне слабо. Проведение организационных изменений в российских компаниях сталкивается с рядом проблем. Схемы, выработанные в начале 1990-х гг., когда российский бизнес только зарождался, сейчас дают сбои, что вполне закономерно. Изменился менталитет граждан, не говоря уже о таких составляющих экономической среды, как рост конкуренции, изменение законодательства и требований властных структур и др. Отсутствие опыта и разработанных алгоритмов, моделей, механизмов,

методологии с учетом российских особенностей ведения бизнеса также создают препятствия для внедрения организационных изменений.

Сталкиваясь с необходимостью структурных и иных преобразований организации, руководители организаций нередко обращаются к опыту крупных западных корпораций. Однако считаем, что такой подход весьма сомнителен в силу большого различия в располагаемых ресурсах, а также особенностях ведения бизнеса в России.

Исходя из этого нами было сформулировано несколько рекомендаций отечественным управленцам для повышения эффективности осуществляемых организационных изменений:

- Любые изменения должны преследовать цель и задачи, содержать механизмы их достижения.

- Решения о внедрении изменений могут быть вызваны только объективной необходимостью. Результаты от проводимых изменений должны превышать потери при их внедрении.

- Изменения должны быть обеспечены кадровыми, информационными, временными и другими ресурсами.

- Цели внедряемых изменений должны быть понятны сотрудникам, которые в них задействованы.

- Изменения должны содержать возможность для вариаций в рамках обозначенных целей и задач. Изменения должны содержать механизмы, позволяющие «перестраиваться», не ломая старого.

- Изменения должны содержать ресурс поддержания функционирования организации в период перехода к предполагаемой модели.

Подводя итоги, хотелось бы отметить, что в нашей стране управление изменениями как отдельная дисциплина только начинает развиваться. Российские предприниматели уже осознали ее необходимость для эффективного ведения бизнеса. Это говорит о том, что в России есть все предпосылки для подготовки специалистов в области управления изменениями, а также развития этого направления в менеджменте.

Хотелось бы, чтобы в нашей стране управление изменениями не только существовало как экономическая дисциплина, но и успешно применялось на практике.

### Библиографический список

1. *Беляев, М. К.* Управление инновационными процессами / М. К. Беляев, О. В. Максимчук, С. А. Соколова. — Волгоград : ВолгГАСА, 2007.
2. *Григорян, А. Г.* Особенности управления организационными изменениями / А. Г. Григорян, А. А. Парашенко, С. А. Соколова // Novainfo. — 2015. — Т. 1. — № 30. — С. 43—46.
3. *Павлова, А. В.* Практикум по дисциплине «Управление организационными изменениями» / А. В. Павлова. — Казань, 2012.
4. *Распопов, В. М.* Управление изменениями: учеб. пособие. — М. : Магистр ; Инфра-М, 2012. — 336 с.
5. *Соколова, С. А.* Эффективное использование ресурсов при решении проблем градообразования и эволюции городов // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. — 2014. — Т. 2. — № 6. — С. 61—65.
6. *Сулейманкадиева, А. Э.* Управление организационными изменениями : практикум. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 59 с.

## Глоссарий

**Аналитическая политика** — основана на четком определении проблемы, сборе, изучении информации, использовании экспертов, применима для масштабных проектов.

**Виды стимулов** — принуждение, материальный (премии, бонусы, оплачиваемый отдых), эмоциональный (похвала и т. д.), самоутверждение.

**Власть** — возможность влиять на поведение других людей.

**Влияние** — поведение человека, вносящее изменение в поведение, отношение, ощущения другого человека.

**Внешняя мотивация (экстринсивная)** — мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

**Внутренняя мотивация (интринсивная)** — мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

**Группа** — относительно обособленное объединение лиц, для достижения конкретных целей взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга, выполняющих разные обязанности, зависимых друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

**Двухфакторная модель мотивации Ф. Герберга** — теория, согласно которой в отдельные группы выделяются гигиенические факторы, связанные с условиями, оплатой труда, социальными благами, и мотивирующие факторы: карьера, успех, творчество, самоутверждение, высокая степень ответственности.

**Директивная политика** — нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива, применима для проведения быстрых изменений в кризисных ситуациях.

**Жизненный цикл организации** — совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.

**Изменение** — понятие, характеризующее состояние, альтернативное стабильности, переход из одного состояния в другое, смену содержания во времени. В соответствии с локализацией изменений в пространстве и времени выделяют изменения в пространстве (механическое движение) и изменения во времени.

**Интерактивная теория мотивации А. Маслоу** — теория, согласно которой поведение работника определяется иерархической структурой его потребностей, включающей семь основных их групп: физиологические, потребности в безопасности, потребности в принадлежности к социальной группе, потребности в признании и уважении, когнитивные, эстетические потребности, потребности в самоактуализации.

**Команда** — группа единомышленников, деятельность которых направлена на достижение общей для них цели.

**Коммуникация** (единовременный акт) — процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменения поведения последнего. **Коммуникация** (коммуникативный процесс) — обмен информацией между сторонами.

**Модель EASIER** — модель расшифровывается следующим образом: envisioning (создание видения), activating (активация), supporting (поддержка), implementing (внедрение), ensuring (обеспечение), recognizing (одобрение, признание).

**Модель постепенного наращивания** — модель, позволяющая осуществлять перемены шаг за шагом, корректируя свои действия на каждом этапе.

**Модель управления изменениями «Силовое поле»** — модель, предполагающая анализ факторов или сил, которые подталкивают и способствуют изменениям или их тормозят.

**Модель управления изменениями ADKAR** — модель, помогающая работникам понять, в какой стадии процесса изменений они находятся. Руководитель использует этот диагностический инструмент для обнаружения пробелов в проводимом процессе изменений, а также для эффективного обучения персонала.

**Модель управления изменениями Джона Коттера** — модель, состоящая из восьми этапов управления изменениями (создание ощущения безотлагательности, формирование мощной команды, создание видения изменений, донесение видения изменений до остальных, устранение препятствий, создание маленьких побед, осуществление постоянных изменений, закрепление изменения в корпоративной культуре).

**Мотив** — это опредмеченная потребность.

**Мотивация** — побуждение к действию; динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

**Политика (стратегия) осуществления изменений** — это комплекс все процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения.

**Политика достижения общих целей** — руководитель привлекает к разработке изменений членов организации, определяет их роль и ответственность за достижение целей, возможно привлечение внешних консультантов, применима для предупреждения сопротивлений коллектива, повышения эмерджентности и синергетичности внедрения нововведений.

**Политика переговоров** — руководитель является инициатором изменений, однако проводит переговоры с коллективом, возможен вариант частичных уступок и переговоров, применима для предупреждения сопротивления коллектива предлагаемым изменениям.

**Политика проб и ошибок** — руководитель не может достаточно четко определить проблему, к проведению изменений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках, применима для решения неординарных задач в условиях высокого уровня неопределенности.

**Решение** — волевое воздействие человека на объект управления для разрешения проблемы, выбор альтернативы для достижения поставленной цели.

**Символическая теория ценностей (Л. Фон Бергаланфи)** — теория, согласно которой человек воспринимает окружающий мир через призму своих ценностей; в процессе мотивации человека нужно учитывать эту особенность, так как неадекватность внешней мотивации ценностям человека вызовет у него противодействие действиям руководителя.

**Сопротивление** — противодействие воздействию кого-нибудь, чего-нибудь. Сопротивление изменениям возникает всегда, когда изменения связаны с прошлым поведением организации, ее культурой и структурой власти.

**Сплоченность** — сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязанности перед группой.

**Стадии жизненного цикла организации** — становление, рост, зрелость, упадок.

**Стимул** — сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие.

**Стимулирование** — метод воздействия на трудовое поведение работника, его мотивацию через удовлетворение потребностей личности, что выступает в качестве компенсации за трудовое усилие.



**Теория ERG К. Альдерфера** — теория, согласно которой существует три группы потребностей: потребности существования (физиологические и потребности безопасности (кроме трудовой безопасности), потребности связи (отражают социальную природу человека), потребности роста (аналогичны потребностям самовыражения, признания и самоутверждения)). Движение может идти не только по иерархии, но и вниз при невозможности удовлетворить потребности верхнего уровня.

**Теория А. Адлера** — теория, согласно которой люди строят свое поведение из расчета максимального уровня своих потенциальных возможностей; слабые люди испытывают комплекс неполноценности и пытаются компенсировать его стремлением в лидерстве или руководстве.

**Теория Б. Ф. Скиннера** — теория, согласно которой существуют два типа реакций в ответ на внешние стимулы: ответные и автоматические; оперативные реакции усиливаются при позитивном воздействии, ослабевают — при негативном.

**Теория Д. Мак-Клелланда** — теория, согласно которой система потребностей человека включает потребности, выделенные А. Маслоу, а также потребности успеха, власти и соучастия.

**Теория Дж. Б. Уотсона** — теория, согласно которой любое поведение можно описать в терминах стимулов и реакций.

**Теория З. Фрейда** — теория, согласно которой на поведение человека в большей степени влияют неосознанные, подсознательные мотивы, определить которые можно по содержанию снов; поведение личности нельзя объяснить на основе того, что мы видим; человек сам не может полностью объяснить свои поступки, т.к. они в большей степени бессознательны.

**Теория И. П. Павлова** — теория, согласно которой в основе психической деятельности лежат физиологические процессы, изменяя физиологические факторы происходит влияние на психологическое состояние человека и его мотивы деятельности.

**Теория К. Левина** — теория, согласно которой неадекватная система поощрений и наказаний порождает организационные конфликты; необходимо, чтобы выбранные поощрения и наказания не оставляли возможности выбора альтернативы, находящейся вне сферы интересов организации.

**Теория К. Г. Юнга** — теория, согласно которой в одной личности существуют две тенденции поведения, одна из которых доминирует (экстраверты и интроверты).

**Теория Л. Портера и Э. Лоулера** — теория, согласно которой увязывает затраченные усилия через способности, характер и осознание своей роли с результатами работы путем внутреннего и внешнего вознаграждения; вознаграждение рассматривается с позиции его ценности для данного работника и вероятности его прямой связи с усилиями.

**Теория монополистической конкуренции** — теория, исследующая рыночные проявления господства монополий в условиях отраслей современного капиталистического массового производства, в основном уже прошедших через технологическую перестройку в ходе научно-технической революции.

**Теория обогащения труда Д. С. Синка** — теория, согласно которой в каждой работе должны быть следующие факторы, обеспечивающие ее привлекательность: ответственность работника за производительность труда; осознание работником важности и необходимости выполняемой работы; возможность самостоятельного распределения и контроля над ресурсами в процессе выполнения работы; наличие обратной связи, возможности получения информации о результатах работы; возможность профессионального роста, приобретения нового опыта, повышения квалификации; возможность работника влиять на условия труда.

**Теория ожиданий В. Врума** — теория, согласно которой определяющим фактором в мотивации является уверенность человека в удовлетворении потребностей и в достижении цели; мотивация складывается из: ожидание прямо взаимозависимости между

затраченными усилиями и результатами, ожидание желаемого вознаграждения за полученные результаты и ожидание требуемой ценности вознаграждения (валентности).

**Теория парсипативного управления** — теория, согласно которой мотивация работников повышается, если их привлекать к выработке управленческих решений.

**Теория постановки целей Э. Локка** — теория, согласно которой люди воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требуемой для этого работы.

**Теория процессно-системного подхода** — теория, согласно которой на эффективность управления подчиненными влияют не только индивидуальные особенности работника, его потребности и характер поведения, условия и факторы среды, но и ряд других условий.

**Теория психического развития личности** — теория, согласно которой в психике человека присутствуют два параллельных уровня развития (низший и высший), которые обуславливают присутствие и развитие низших и высших потребностей параллельно и самостоятельно; под трудовой деятельностью должна подразумеваться только творческая деятельность, связанная с реализацией сложных и многоплановых задач, позволяющая обеспечить самовыражение личности; для стимулирования трудовой деятельности следует применять методику двойной мотивации, предполагающую материальное стимулирование на уровне, необходимом для удовлетворения низших потребностей, а социальное и духовное стимулирование — на уровне все возрастающих высших потребностей работника.

**Теория самосогласованности (П. Леки)** — теория, согласно которой кажущееся другим нелогичное поведение человека является логичным с его точки зрения и согласуется с его представлениями о своей личности; каждая личность считает себя гармоничной, разумной и цельной; в результате отрицательной оценки личности со стороны окружающих возникает разная реакция личности; большинство людей признают внешнюю оценку и вносят в самооценку коррективы; только люди с завышенной самооценкой отвергают мнения других людей и неверно истолковывают факты.

**Теория справедливости** — теория, согласно которой полученное вознаграждение человек соотносит с вознаграждением других людей за аналогичную работу, поэтому ценность одного и того же вознаграждения относительна и определяется чувством справедливости.

**Теория характеристик работ Д. С. Синка** — теория, согласно которой вероятность позитивного психологического состояния у работника повышается при наличии разнообразия работы, ее законченности, значимости, самостоятельности в выполнении работы, существования обратной связи.

**Теория Э. Фрома** — теория, согласно которой личность представляет собой отражение воспитания и отношений в детстве; личность — это прямое отражение межличностных связей; личность — отражение между психическими процессами и социальными условиями). Учитываются при мотивации Я-концепции человека — Я-прошлое и Я-социальное.

**Управленческая проблема** — сложный вопрос, задача, требующая своего уяснения, изучения, оценки и решения.

**Факторы сопротивления изменениям** — факторы, противодействующие изменениям (степень несоответствия культуры и структуры власти грядущим изменениям, длительность периода внедрения изменений, угроза потери престижа и власти, последствия изменений для организации, преданность работников организации (положительное и отрицательное влияние), сила культурно-политических ориентаций в соответствующих центрах силы).

**Экономическая добавленная стоимость** — операционная прибыль после уплаты налогов, но до уплаты процентов за кредит за вычетом расходов по привлечению и обслуживанию инвестированного капитала.

Учебное электронное издание

**Беляев** Михаил Константинович  
**Соколова** Светлана Александровна

## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Учебное пособие

Начальник РИО *М. Л. Песчаная*  
Технический редактор *Н. Э. Фотина*  
Компьютерная правка и верстка *А. Г. Сиволобова*

Минимальные систем. требования:  
PC 486 DX-33; Microsoft Windows XP; Internet Explorer 6.0; Adobe Reader 6.0.

Подписано в свет 22.06.2016.  
Гарнитура «Таймс». Уч.-изд. л. 5,0. Объем данных 1,0 Мбайт.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет»  
Редакционно-издательский отдел  
400074, Волгоград, ул. Академическая, 1  
<http://www.vgasu.ru>, [info@vgasu.ru](mailto:info@vgasu.ru)