

**ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ОБРАЗОВАНИЕ»**

**РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ**

---

**М.С. АНТРОПОВ, А.Н. ЧИЧИКИН**

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ  
И ИЗМЕНЕНИЯМИ  
В МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**Учебное пособие**

**Москва**

**2008**

*Инновационная образовательная программа  
Российского университета дружбы народов*

**«Создание комплекса инновационных образовательных программ  
и формирование инновационной образовательной среды, позволяющих  
эффективно реализовывать государственные интересы РФ  
через систему экспорта образовательных услуг»**

Экспертное заключение –  
доктор технических наук, профессор *Р.Б. Васильев*

**Антропов М.С., Чичикин А.Н.**

Управление развитием и изменениями в мультинациональных организациях: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 146 с.: ил.

Управление развитием и изменениями традиционно считаются наиболее сложными проблемами в управлении организациями. Особую сложность и специфику они приобретают в мультинациональных глобально действующих компаниях. Данный курс отличается рассмотрением феномена изменений в связи с внедрением стратегии в организации и изучением новейших методов системного описания проблемных ситуаций.

Авторы впервые в русскоязычной учебной литературе по управлению изменениями рассматривают процесс развития и осуществления изменений разного уровня как естественную составляющую стратегического процесса, подробно рассматривают наряду с классическими методами системного моделирования и проектирования гибкую системную методологию Чекланда в качестве методологии описания сложных неограниченных проблем, многоуровневые схемы и практический опыт проведения изменений, а также дают обзор важнейших методологий проведения локальных и глобальных изменений (реинжиниринга бизнес-процессов и организационного развития).

Курс «Управление развитием и изменениями в мультинациональных организациях» входит в блок дисциплин «Менеджмент в мультинациональных компаниях» и является обязательным для обучения слушателей программ профессиональной переподготовки, магистерских программ и программ МВА направления «Менеджмент», а также может быть курсом по выбору для слушателей других программ обучения в области управленческих наук. Данный курс спроектирован с учетом его применения в смешанной дистанционно-очной или дистанционной модели обучения (e-learning).

***Учебное пособие выполнено в рамках инновационной образовательной программы Российского университета дружбы народов, направление «Развитие мультикультурной образовательной среды международного классического университета», и входит в состав учебно-методического комплекса, включающего описание курса, программу и электронный учебник.***

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>1. РАЗВИТИЕ МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ</b> .....	8
1.1. Управление развитием и изменениями – ключевая компетенция современного менеджера.....	8
1.2. Особенности стратегического процесса в современных мультинациональных организациях.....	13
1.3. Инкрементальные и радикальные изменения в современных организациях.....	24
1.4. Основная дилемма менеджмента: «организация – машина» и «организация – организм».....	26
1.5. Основные методологии изменений.....	30
<b>2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОПИСАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ</b> .....	35
2.1. Системный подход. Основные системные схемы.....	35
2.2. Традиционный системный анализ и проектирование.....	44
2.2.1. Системы в классической модели и формальные признаки системы.....	45
2.2.2. Традиционный системный анализ.....	49
2.2.3. Системы в онтологической модели и неформальные признаки системы....	54
2.3. Гибкая системная методология (Soft System Methodology).....	59
2.3.1. Принципы и фазы Soft System Methodology (SSM).....	59
2.3.2. Определение и выражение ситуации на основе rich picture.....	63
2.3.3. Концептуальное проектирование целевых систем для решения проблем и подготовка к проведению изменения.....	66
2.3.4. Проектирование изменений и способы использования SSM.....	72
<b>3. МЕТОДЫ УМЕНЬШЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ ЛЮДЕЙ</b> .....	75
3.1. Поэтапный процесс осуществления организационного изменения.....	75

3.2. Диагностика потенциального сопротивления изменениям и основные методы его уменьшения .....	79
3.3. Практика управления поэтапным процессом организационного изменения .....	86
<b>4. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ .....</b>	<b>91</b>
4.1. Сущность реинжиниринга .....	91
4.2. Алмазная модель Хаммера .....	94
4.3. Процесс – ключевой объект реинжиниринга.....	96
4.4. Синтетический подход HBS .....	102
<b>5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ: ОТ ЛОКАЛЬНЫХ СИСТЕМНЫХ ИНТЕРВЕНЦИЙ К РАДИКАЛЬНЫМ ИЗМЕНЕНИЯ .....</b>	<b>104</b>
5.1. Системные технологии вмешательства.....	104
5.2. Организационное развитие – методология глубинного перепроектирования организации .....	104
5.3. Управление организационным развитием .....	110
5.4. Логический инкрементализм Куинна и инкрементальные стратегии изменений .....	117
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>120</b>
<b>ОПИСАНИЕ КУРСА И ПРОГРАММА.....</b>	<b>125</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития бизнеса характеризуется высокой динамикой изменений в ключевых факторах внешнего окружения организаций: быстрыми изменениями в требованиях и приоритетах потребителей, постоянным обновлением конкурирующих предложений и в целом конкурентной структуры, изменениями в деятельности поставщиков и партнеров, а также появлением новых требований регулирующих органов и других влиятельных заинтересованных сторон. В таких условиях для современных организаций, особенно действующих глобально, через границы государств, необходимо осуществлять проактивные изменения (упреждающие ситуацию, в отличие от реактивных действий по мере возникновения проблем) и динамично развивать ключевые компетенции, приводя их в соответствие с актуальными и перспективными вызовами рынка. Просто и жестко – эту мысль выразил легендарный CEO GE Джек Уэлч: «Если внешний мир меняется быстрее вас, то крах вашего бизнеса уже на горизонте».

Таким образом, этот курс посвящен критичной для успеха бизнеса компетенции – управлению изменениями и развитием в мультинациональных организациях, глобально действующих через границы государств.

Первая часть курса посвящена выяснению роли и места процессов развития и организационных изменений в деятельности современных мультинациональных организаций. Здесь дается современное представление о стратегическом процессе и исследуется феномен изменений, как способ реализации стратегии организации.

Вторая часть курса посвящена изучению важнейших методов анализа и системного исследования ситуации, необходимых для эффективного управления развитием и изменениями. Решение о проведении изменений принимается на основе анализа внутренней и внешней среды, в которых

существует организация. Эффективным решением в каждой конкретной ситуации является системный подход к анализу происходящего. Система - греческое слово, буквально означающее "целое, составленное из частей". В другом значении - это порядок, определенный планомерным, правильным расположением частей в целом и взаимосвязями между частями.

Термином "системный подход" обозначается группа методов, с помощью которых реальный объект описывается как целостная совокупность взаимодействующих компонентов. Необходимость системного подхода обусловлена укрупнением и усложнением изучаемых систем, потребностями в управлении системами и интеграции знаний. Системный подход применяется к множествам объектов, отдельным объектам и компонентам объектов. В процессе анализа система выделяется из среды, определяются состав и структура системы, ее функции, интегральные характеристики (свойства), системообразующие факторы, взаимосвязи со средой. В процессе синтеза строится модель реальной системы. В курсе изучается, как классический подход системного проектирования, так и гибкая системная методология (soft system methodology (SSM)).

В третьей части курса рассматриваются этапы проведения изменений, основанных на результатах анализа ситуации в организации. Объектом изучения являются инструменты, повышающие эффективность управления процессом и снижающие сопротивления персонала организации предстоящим преобразованиям.

Темой завершающих частей курса является сравнительное исследование основных методологий проведения радикальных изменений: реинжиниринга бизнес-процессов и организационного развития, а также гибридные подходы.

Основная цель курса – дать системное представление о феномене организационных изменений и развития, как процессе реализации стратегии организации, развить компетенции диагностики готовности к изменениям

и идентификации источников сопротивления персонала, а также управления организационными изменениями, проводимыми в рамках различных подходов (реинжиниринг бизнес-процессов, организационное развитие, локальные системные интервенции)

В результате изучения курса слушатели должны:

- освоить важнейшие понятия, познакомиться с современными концепциями и подходами к системному анализу текущих процессов в организациях;
- установить связь между стратегией организации и системой моделирования бизнес-процессов;
- освоить современные методы подготовки и проведения организационных преобразований;
- освоить навыки проведения системного анализа и развития компетенций персонала для современных мультинациональных организаций;
- глубоко осознать социальную сторону процессов изменений, соответствующие методы и техники руководителя, проводящего изменения в компании, систему методов и инструментарий, позволяющий правильно анализировать и влиять на процессы организационного развития и изменений;
- уметь оценивать степень практического и психологического воздействия процессов изменений, эффективно привлекать руководящий состав к выполнению поставленных задач;
- иметь представление об опыте создания проектов по организационному развитию и внедрению изменений, механизмах их процессов и влияния на них человеческих факторов.

# 1. РАЗВИТИЕ МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

---

## 1.1 Управление развитием и изменениями – ключевая компетенция современного менеджера

Ситуация в бизнесе в XXI веке качественно отличается от эпохи «промышленной революции» начала XX века с ее флагманами - огромными корпорациями («Ford», «General Motors», «DuPont» и других), от периода «послевоенного потребительского бума», связанного со значительным неутоленным спросом на многие виды товаров и расцветом массового производства и даже от «времени больших перемен» - конца XX века. Эти перемены, в значительной мере, связаны с драматичным изменением соотношения спроса и предложения на теперь уже *глобальных рынках* (а именно, все более растущего предложения и все более ограниченного спроса), использованием новых возможностей глобальных рынков труда и новых информационных и коммуникационных технологий. Ситуацию конца XX века автор концепции реинжиниринга корпораций Майкл Хаммер метафорически обозначил названием «время 3С», выделяя следующие существенные черты:

- бизнесом управляют потребители (customers);
- конкуренция стала глобальной и не знает границ (competitors);
- изменения становятся нормой и превращаются в своеобразный способ выживания бизнес-систем в условиях все более динамичных и драматичных изменений на конкурентных рынках (changes).

Действительно, бизнесом сегодня управляют потребители и инвесторы, тотально информированные с помощью Интернет о предложениях,



стандартах и даже впечатлениях других (блоги в Интернете), не обладающие приверженностью к брэндам и старым заслугам, старающиеся не пропустить новинок (эффект FoMO - Fear of missing out («страх пропустить что-то новенькое»)), сконцентрированные исключительно на решении своих проблем в очень динамичной и изменившейся среде.

Глобальная конкуренция приобретает новые черты. Понимание системности и взаимозависимости современных экономических систем, по аналогии с экосистемами, а главное, понимание выгод кооперации, обмена и объединения ресурсов в интересах выживания и даже достижения успеха на глобальных рынках, смещает фокус от парадигмы «войны с конкурентами до победного конца» в направлении сотрудничества, формирования альянсов и взаимодействия.

Современный бизнес – это исключительно динамичный бизнес, основанный на постоянном предпринимательском проактивном поиске новых рыночных возможностей для создания добавленной экономической прибыли, связанный с непрерывными изменениями и высокой операционной гибкостью во имя максимально быстрой реакции на изменения требований потребителей.

Даже небольшие организации работают в условиях глобальных и распределенных рынков, когда информационные и коммуникационные технологии позволяют обеспечить ведение операций и продажи действительно по всему миру, используя распределенные ресурсы и удовлетворяя потребности потребителей, находящихся в любой точке земного шара. Интернализация (расширение деятельности через границы государства на локальные рынки других стран) – важнейший источник новых возможностей не только для компаний – гигантов, но и для небольших организаций.

Бизнес во все большей степени интегрируется, и во все большей степени зависит от макрофакторов (факторов внешнего окружения, на которые организация не может оказывать прямого влияния), таких как: измене-

ние ценностей и стиля жизни, глобальные миграции, драматичные демографические тенденции, этнокультурные изменения, интеграционные политические тенденции и изменения в геополитической ситуации, взаимосвязи экономических и политических факторов, изменения в законодательстве и регулировании бизнеса, возрастание роли негосударственных общественных организаций, новые глобальные угрозы, драматичное развитие технологий, глобализация всех рынков труда и капитала, изменения в валютных механизмах, глобальное потепление, исчезновение целых экосистем и драматичное изменение условий жизни на Земле и т.п.

Устойчивые конкурентные преимущества во все большей степени определяются динамическими компетенциями, связанными со способностью к обновлению через инновации на всех уровнях: от создания продуктов и технологий до постоянного изобретения новых способов ведения бизнеса (стратегических инноваций), основанными на нематериальных активах – людях, обладающих особыми знаниями, навыками, ноу-хау.

В этих условиях существенно меняются основные функции и требования к компетенциям менеджеров организаций.

Основные функции менеджеров прошлого века очень точно выразил французский инженер и руководитель горной компании Commentry–Fourchambault-Decazeville Анри Файоль, выделивший в качестве ключевых следующие задачи и виды деятельности (цит. по Крейнер (2002)):

- планирование – определение целей деятельности и основных мероприятий по их достижению с распределением временных и других ресурсов;
- организация – организация ресурсов, требуемая для реализации планов и обеспечения этого процесса;
- координация – согласование целей и деятельности подразделений и отдельных лиц в целях реализации плана деятельности всей организации;

- руководство – непосредственное участие в реализации плана, мотивация и создание корпоративного духа (*esprit de corps*), устранение проблем;

- контроль – мониторинг реализуемых мероприятий, сравнение с плановыми показателями и коррекция деятельности.

Типология основных функций Файоля базируется на следующих предположениях:

- 1) наличии возможности у менеджеров верхнего уровня получать достаточно полную, достоверную, точную и своевременную информацию о ситуации на конкурентном рынке, а также внутри компании, не устаревающую за время процесса планирования и реализации плана,

- 2) возможности эффективно анализировать эту информацию,

- 3) возможности формировать обоснованные планы, могущие быть исчерпывающими инструментами управления деятельностью организации, направленной на достижение, как долгосрочных стратегических, так и краткосрочных (тактических) целей,

- 4) безусловном принятии планов к исполнению всеми сотрудниками и наличии самомотивации у сотрудников к их реализации.

Однако, современный глобальный конкурентный рынок, отличающийся для большинства отраслей существенным превышением предложения над спросом и очень высокой динамикой запросов и предпочтений потребителей, предъявляет совершенно новые требования к деятельности компаний. Так ключевым условием достижения конкурентного преимущества в большинстве отраслей становится *возможность быстрой реакции компании на изменения требований потребителей и быстрого вывода на рынок новых товаров и услуг.*

В условиях быстрых изменений план, сформированный менеджерами верхнего уровня, все больше начинает играть роль *инструмента, фокусирующего деятельность организации на основных стратегических целях и*

ключевых вехах в их достижении, но все меньше способен играть роль *основы для оперативного управления*, необходимого для реагирования на новые возможности или возникшие проблемы. Фактически процесс принятия решений объективно требует вовлечения все большего числа сотрудников, которые должны получить не только соответствующее право, но и компетенции. Важно учесть, что менеджмент - это управление людьми и решение проблем посредством осознанной взаимной деятельности людей, имеющих собственные интересы и часто иную собственную точку зрения на ситуацию, поэтому часто реализация совсем неплохих планов оборачивается провалом вследствие *естественного сопротивления сотрудников*.

Таким образом, фокус в деятельности менеджеров сегодня все больше смещается от планирования и контроля к созданию *стратегической архитектуры* в виде системы коллективной выработки и реализации стратегических решений и соответствующего *обучения* сотрудников. Эффективный учет меняющихся запросов потребителей и гибкое реагирование на эти изменения требуют пересмотра и фундаментального *принципа разделения труда*, а также основанного на нем *функционального принципа организации* систем менеджмента. Создатель известной концепции реинжиниринга бизнес-процессов Майкл Хаммер в своих работах обосновывает необходимость перехода от функциональной организации и узкой специализации менеджеров к *процессной схеме организации* (то есть построению организации не по принципу разделения функций: маркетинг, финансы, информационные технологии и т.п. и иерархии уровней управления, а вокруг основных бизнес-процессов создания ценности для конечных потребителей) и развитию *интегральных компетенций* менеджеров нового поколения («ситуационных менеджеров» в терминологии Хаммера).

В условиях динамичных изменений бизнес-системы уже не могут эффективно управляться на основе мониторинга и контроля выполнения тщательно составленного плана или системы критичных индикаторов дея-

тельности (KPI), но вынуждены постепенно становиться *обучающимися организациями, постоянно собирающими и анализирующими информацию о меняющихся факторах внешнего окружения и своем внутреннем состоянии (также изменяющемся) и перманентно изменяющими себя в интересах достижения долгосрочных целей.* Стратегия компании теперь лишь частично сводится к аналитическому процессу, формированию плана и контролю его выполнения. Ключевой аспект в понимании стратегии – это динамика, тот факт, что это непрерывный процесс, система действий организации, нацеленная на достижение ее долгосрочных целей. Стратегия – это не формирование плана и контроль его исполнения, но *одновременный процесс формирования плана и его реализации, при котором все более важную роль играет процесс, основанный на обучении – то есть получении на всех уровнях организации актуальной информации и выработке на ее основе новых стратегических решений.* **Следовательно, компетенция эффективного управления организационными изменениями и развитием на основе решений, отражающих информацию об актуальной и перспективной ситуации – сегодня ключевая стратегическая компетенция менеджера.**

## **1.2 Особенности стратегического процесса в современных мультинациональных организациях**

Стратегический процесс в компаниях, работающих глобально, имеет существенные особенности по сравнению с локальными организациями. Но сначала нужно определиться с самим термином «стратегия организации», ибо существует много различных подходов к рассмотрению этого базового понятия (хороший обзор различных школ стратегии приведен в известной работе Г. Минцберга, Б. Альстрэнда и Дж. Лэмпела «Школы стратегий», СПб, Питер, 2001).

Обобщая различные точки зрения, можно выделить два принципиально разных подхода к рассмотрению стратегии:

- Стратегия, как план действий, ведущих к достижению долгосрочных целей организации, результат аналитической деятельности, выраженный в наиболее системном виде в формате сбалансированной системы критичных индикаторов деятельности, связанных с системой бюджетов организации и механизмами мотивации персонала;

- Стратегия, как процесс, система действий организации, нацеленных на достижение ее долгосрочных целей, в которой план и системы КРІ – это лишь необходимый фокусирующий механизм, важная, но не единственная составляющая стратегии. Здесь наиболее важной составляющей стратегии является неформализуемый процесс, основанный на обучении (то есть получении информации о факторах внешнего окружения и состоянии внутреннего потенциала компании и выработке (синтезе) стратегических решений на ее основе). Большая часть критичных стратегических решений вырабатывается уже в процессе реализации планов.

Сторонники первого подхода утверждают, что важно постоянство в реализации сформированной на основе анализа, *стратегической позиции*, что рассмотрение стратегии, как неформализованного процесса, связанного с обучением – есть невразумительное обобщение и сведение вообще всего менеджмента к формированию и реализации стратегии, при котором теряют смысл, например, такие понятия, как «тактические решения», «операционная деятельность» и то же «внедрение стратегии». В то время, как для успеха в бизнесе важен фокус на ключевых задачах бизнеса, ясных путях их решения с измеримыми критериями успеха. По мнению крупнейшего специалиста в области стратегического менеджмента Майкла Портера «стратегией не являются: цели, видение, реструктуризация, слияния и поглощения, альянсы и партнерства, технологии, инновации, аутсорсинг, обучение. Стратегия – это уникальное ценностное предложение, от-

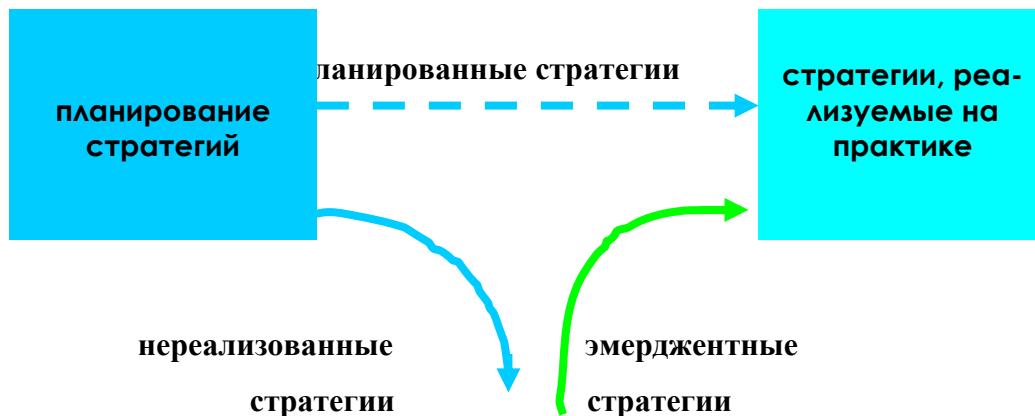
личающаяся от конкурентов цепочка создания ценности, четкие компромиссы и определение того, что компания НЕ будет делать, действия, которые сочетаются друг с другом и взаимно усиливают эффект, постоянство позиционирования...» (М. Портер (2002))

Сторонники второго, более общего подхода, в ответ, замечают, что анализ и план - это только основа для основного, синтетического по сути, процесса, основанного на обучении и происходящего на всех уровнях организации (см. например, Mintzberg (1989)). Попытка свести стратегию к аналитике и формированию плана – это механистичное представление о возможности управления бизнесом, как машиной на основе некоторой модели или схемы, в свою очередь, полученной на основе неполной и противоречивой информации. Да, стратегический процесс – это обобщение, но обобщение необходимое, отражающее более сложные реалии и более богатую модель организации, как сложного социального организма, ключевую роль в котором играют не формализуемые полностью процессы *адаптации* и *самоорганизации* совместно действующих людей. Показательно интервью, данное Генри Минцбергом Алексею Гастеву (редактору журнала «Headhunter Magazine»).

А вот мнение крупнейшего японского специалиста в области стратегического менеджмента Кеничи Омае: «Синтез успешной бизнес – стратегии никогда не является только результатом строгого анализа, но скорее плодом особого состояния ума стратега. Озарение и вдохновение являются важными источниками стратегии, являющейся скорее процессом креативным и интуитивным нежели рациональным...» (К. Омае «Мышление стратега», М. Альпина, 2007).

В соответствии с известным исследованием Минцберга - Уотерса (Mintzberg - Watres, 1985) стратегии, реализуемые организациями на практике, лишь частично базируются на предварительно разработанных планах, и в значительной части основаны на «*эмержентных*» («появляю-

щихся») *стратегиях*, возникающих в качестве ответа на создавшуюся ситуацию (Рис.1).



**Рис. 1** Запланированные и эмерджентные стратегии  
(Mintzberg H., Waters J.A., 1985)

Таким образом, в рамках первого подхода формируется только часть ключевых стратегических решений, а другая их часть вырабатывается менеджерами в ответ на изменяющуюся ситуацию.

Многие руководители прекрасно понимают роль периодических стратегических совещаний (на которых оценивается новая текущая ситуация, происходит коррекция планов и перераспределение ресурсов, а также осуществляется оценка деятельности за предыдущий период) в реальном управлении компанией по отношению с ежегодными планами и бюджетами. Известно, например, мнение уже цитировавшегося нами CEO GE Джека Уэлча: «Стратегия – это не далеко идущий план, а эволюция центральной идеи вследствие постоянно меняющихся обстоятельств...».

Подытоживая эту интеллектуальную дискуссию, позволим себе высказать собственное мнение. Второй подход является для нас более плодотворным, ибо, во-первых, включает в себя первый, как ключевой важный элемент, а во-вторых, вводит в качестве объекта рассмотрения и управления важный процесс формирования и внедрения стратегических решений,



основанный на обучении, что особенно важно в условиях высоко динамичной и неопределенной среды глобального бизнеса. Второй подход заставляет стратегов заботиться не только о качестве анализа и формировании *сбалансированных систем KPI* (важность которых мы отнюдь не оспариваем), но и о формировании *стратегической архитектуры* - системы коллективного обсуждения и выработки управленческих решений на основе непрерывно получаемой и анализируемой информации ключевыми менеджерами разных уровней, имеющих развитое стратегическое мышление, превращении компании в *обучающуюся организацию*, способную эффективно действовать в динамичной неопределенной среде, где статичные системы планирования начинают работать не достаточно эффективно и требуют частой коррекции запланированных решений и KPI.

Мы нуждаемся в существенно *более общей модели стратегии*, действительно охватывающей все основные стороны деятельности организации. И ради этого мы готовы пересмотреть, хотя и традиционные, но становящиеся все менее конструктивными понятия «стратегия», «тактика», «операционная деятельность», а точнее их употребление. Именно второй подход адекватен исследованию такого сложного явления, как стратегический менеджмент в организациях, действующих глобально через границы государств (такой подход использован и в наиболее важных работах, посвященных этой теме, например, С. Bartlett, S. Ghoshal *Managing Across Borders* (1998)).

Таким образом, стратегия везде далее – это *система действий компании, нацеленная на достижение ее долгосрочных целей*. В качестве базовой модели стратегического процесса будем использовать системную модель, предложенную Дж. Джонсоном, К. Шоулзом и Р. Уиттингтоном (Рис. 2) в рекомендуемом нами фундаментальном учебнике «*Exploring Corporate Strategy*» (в русском переводе «*Корпоративная стратеги: теория и практика*», М. Вильямс, 2008).



**Рис. 2 Системная модель стратегического процесса (Дж.Джонсон, К.Шоулз, Р.Уиттингтон (2008))**

В рамках этой модели стратегический процесс рассматривается с трех точек зрения (с помощью «трех линз»):

- как рациональный процесс анализа факторов внешнего окружения и внутреннего потенциала компании и формирование стратегической позиции компании (ее ценностных предложений целевым потребителям), исходя из стратегических целей, обусловленных интересами и ожиданиями основных заинтересованных сторон (стейкхолдеров);
- как процесс выбора стратегических решений, скорее интуитивный и креативный, связанный с опытом стратега и его восприятием ситуации и учетом результатов анализа;

- как процесс реализации стратегии в виде реальных действий («стратегия в жизни»), осуществляемых в организации по распределению и институционализации ресурсов, формированию адекватных систем ценностей и *управлению изменениями*.

Для нас наиболее важной является «третья линза», отражающая «стратегию в жизни», то есть реальные действия в компании, связанные с реализацией стратегии. Именно этот элемент стратегического процесса, а также *динамический аспект*, подчеркнутый в этой модели, поясняет сущность феномена организационных изменений и развития не, как некоторого неприятного этапа перестройки процессов и реорганизации, к сожалению иногда происходящего в организации, но именно, как естественный процесс реализации стратегии.

*Задание 1.2.1 Исследуйте понимание стратегии в Вашей организации. Каковы доминирующие смыслы в обсуждении стратегических задач и выработке стратегических решений? Рассмотрите роль и особенности системы планирования (особенно стратегического) и бюджетирования, а также роль стратегических совещаний. Насколько часто требуется корректировать планы? Попробуйте рассмотреть стратегию Вашей организации сквозь каждую из трех линз модели Джонсона – Шоулза и привести примеры. В чем Вы видите ключевые проблемы в стратегическом процессе Вашей компании? Каковы Ваши предложения по его совершенствованию? Исследуйте связи между стратегий Вашей организации и проводимыми изменениями.*

Рис. 3 отражает основные составляющие стратегического процесса, направленного на устранение стратегических разрывов между меняющимися требованиями рынка и **развитием** компетенций компании. При этом в результате анализа ситуации формируется *план* – «скелетная» часть и ба-

зис стратегии, но при реализации плана, происходит изменение ситуации, выработка и внедрение новых эмерджентных («появляющихся») решений («стратегия в жизни») на основе получаемой информации (*процесс обучения*) через *организационные изменения*.



**Рис. 3 Составляющие стратегического процесса**

*Организационное развитие* – это также не некоторая обособленная область менеджмента, но развитие компетенций и ресурсов организации, необходимых для реализации стратегии и достижения ее долгосрочных целей.

Определив наш подход к рассмотрению стратегии и стратегического процесса, проанализируем основные стратегические задачи компаний, действующих глобально на следующих трех *уровнях стратегического процесса*:

- задачи корпоративной стратегии;
- задачи бизнес-стратегий (стратегий стратегических бизнес-единиц);
- задачи функциональных стратегий.

Задачи верхнего *корпоративного уровня* связаны с определением рынков (отраслевых и географических), где компания будет работать, управлением портфелем продуктов корпорации, принятием решений о границах бизнеса и о его соответствующих *трансформациях* (слияниях, поглощениях, разделах бизнеса и т.п.) в целях достижения долгосрочных целей корпорации, связанных с увеличением ее стоимости. Соответственно, эти задачи корпоративной стратегии связаны с определением *направлений долгосрочного развития корпорации* на основе консолидации, развития продуктов или рынков, диверсификации (выхода на новые рынки с новыми продуктами), всех видов интеграции (изменения вертикальных и горизонтальных границ корпорации). Важной задачей корпоративной стратегии является достижение *синергетического эффекта* от системы бизнесов корпорации, создание и управление источниками увеличения общей стоимости на основе совместно используемых стратегических активов и компетенций. Важную роль играет также схема отношений корпоративного офиса и *стратегических бизнес-единиц* корпорации, осуществляющих деятельность на отдельных рынках (продуктовых или географических) в соответствии с отдельно разрабатываемыми бизнес-стратегиями (второй уровень стратегического процесса). Ключевые вопросы корпоративной стратегии отражены на Рис. 4. Очевидно, что особенности стратегического менеджмента компаний, работающих глобально и использующих новые возможности, связанные с *интернализацией*, в значительной части связаны

ные с *интернализацией*, в значительной части связаны именно с корпоративным уровнем стратегического процесса.



**Рис. 4** Задачи корпоративной стратегии

Основной задачей *бизнес-стратегии* (называемой иногда также конкурентной стратегией или стратегией стратегической бизнес-единицы корпорации) является формирование уникального ценностного предложения для целевых потребителей уже в рамках данного рынка (продуктового или географического), то есть такого предложения, которое позволит предоставить целевым потребителям ценность выше, чем соответствующее предложение конкурентов. Можно сказать, что целью бизнес-стратегии является формирование устойчивого *конкурентного преимущества* на определенном рынке. Для этого важно определить основные параметры уникального ценностного предложения для целевых потребителей (маркетинговую стратегию) и основные параметры соответствующей цепочки создания

стоимости и направления развития стратегически значимых компетенций (операционную стратегию).

Бизнес-стратегия включает различные аспекты развития основных ресурсов и компетенций стратегических бизнес-единиц, рассматриваемых в рамках их отдельных функций: маркетинг и продажи, человеческие ресурсы, информационные технологии для бизнеса и другие. Соответствующие отдельные направления развития компетенций и интеграции соответствующих типов ресурсов для реализации бизнес-стратегии, лежащие в основе деятельности отдельных функциональных подразделений стратегических бизнес-единиц, составляют содержание функциональных стратегий (HR-стратегия, IT – стратегия и т.п.).

Часто корпорации, действующие глобально, применяют одинаковые бизнес-стратегии, например, связанные с использованием в качестве основных источников конкурентного преимущества, *эффектов экономии масштаба* и *эффектов экономии границ*. В этих случаях используются, по-существу, одинаковые *модели бизнеса* и соответствующие структуры и системы ценностей. Иногда стратегические бизнес-единицы, обладающие большей автономностью в выборе адекватной стратегии с учетом особенностей локального рынка разрабатывают бизнес-стратегию, оптимальную именно для данного рынка.

***Задание 1.2.2 Рассмотрите особенности корпоративной стратегии Вашей организации, бизнес-стратегию одной из стратегических бизнес-единиц и одну из функциональных стратегий, наиболее близкую Вам по реальной практической деятельности. Выделите главные элементы этих стратегий и установите их связь с достижением долгосрочных целей Вашей организации. Какие изменения разных типов необходимо провести для реализации этих стратегических решений разного уровня?***

### 1.3 Инкрементальные и радикальные изменения в современных организациях

Сущность взаимосвязи стратегии и изменений в организации можно наглядно рассмотреть с помощью «стратегического смещения» («strategic drift»), известной модели английского специалиста в области корпоративной стратегии Дж. Джонсона (1988). Организация действует в динамичной среде (Рис. 5) и ее успех на пути к долгосрочным целям связан с обеспечением динамического соответствия между существенными факторами внешнего окружения и **развитием** ее ключевых компетенций (см. например, известную работу оксфордского профессора Джона Кая (1993) «Fundamentals of Corporate Success»). Обеспечить такое соответствие, и есть основная задача стратегии.

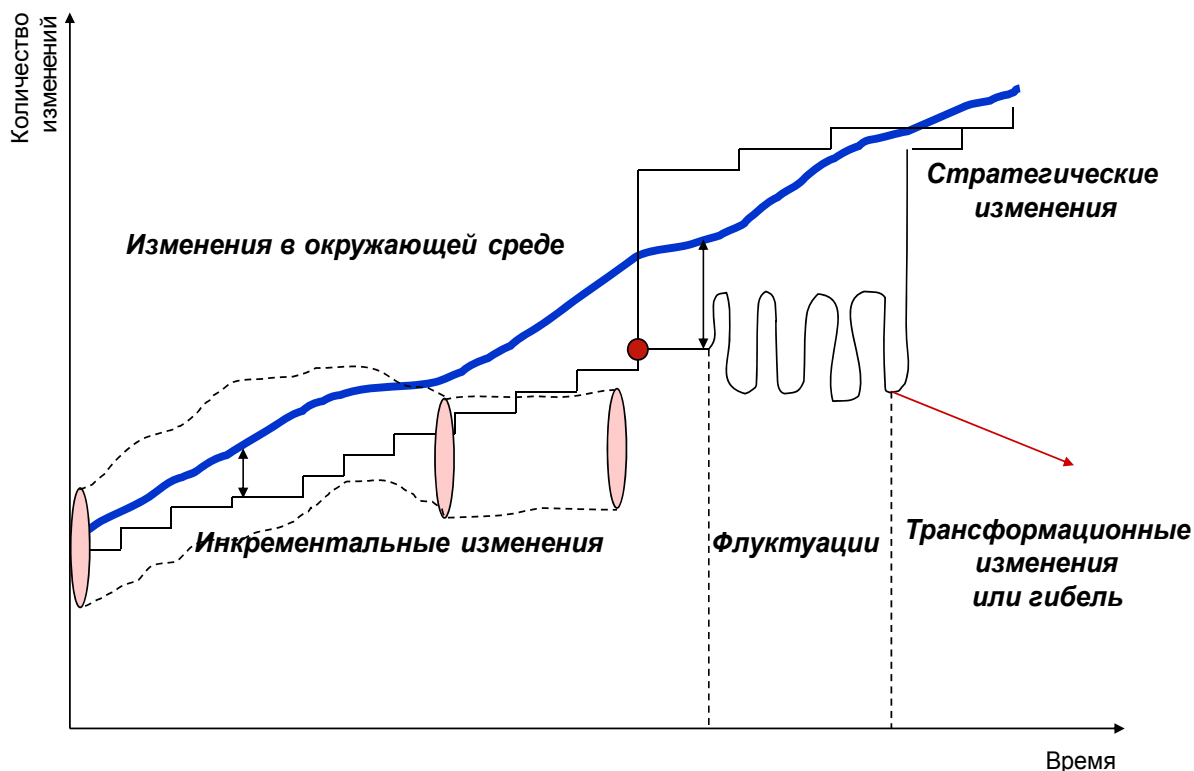


Рис. 5 Модель стратегического смещения  
(адаптировано из G. Johnson (1988))



Однако, постепенно попытки организации путем постепенных *инкрементальных изменений* и усовершенствований развивать свои компетенции оказываются недостаточными, потому что стратегическое смещение (несоответствие, разрыв) в динамике внешних и внутренних изменений увеличивается и может достигнуть очевидной всем (и клиентам, и руководителям и персоналу) ситуации уже не количественного (устранимого эволюционным путем), но качественного несоответствия, требующего немедленных *радикальных изменений*.

Если организация *проактивно* не проведет радикальные изменения, то после периода хаотических попыток спасти положение небольшими изменениями, ей все равно придется провести радикальную реструктуризацию бизнеса или погибнуть. Эта модель показывает *естественность* и *объективную необходимость* осуществления организационных изменений обоих типов: *инкрементальных* (небольших пошаговых), эволюционных изменений, ограниченных, как по содержанию, так и по пространственно-временному формату (локализованных в отдельных подразделениях и ограниченных по времени)) и крупных *радикальных* изменений, затрагивающих всю организацию и часто осуществляющихся в течение длительного времени.

Инкрементальные изменения – это вообще, обычный универсум существования современной организации, адаптирующей к непрерывным изменениям внешнего окружения. Всем известны еженедельные совещания менеджеров на всех уровнях иерархии, в результате которых происходит переоценка ситуации, перераспределение ресурсов и изменения в деятельности подразделений и отдельных менеджеров. Следовательно, напротив, неестественным и вызывающим тревогу должен быть «полный штиль» и отсутствие изменений! Рассмотрение нами более общей модели стратегического процесса дает нам серьезное методологическое преимущество, ибо мы делаем предметом управления не только анализ, формиро-

вание плана и контроль, но и процессы обучения, включения в систему принятия решений новой информации, выработке на ее основе эмерджентных решений (Рис.4) и их реализации в ходе инкрементальных изменений. Что касается радикальных преобразований бизнеса, то они требуют серьезного стратегического анализа, системного моделирования ситуации и выработки новой стратегии, реализация которой и составит сущность радикальных изменений.

Таким образом, *управление изменениями – это управление реализацией стратегии и стратегическая дисциплина, а не искусство «улаживания проблем» и манипулирования персоналом в интересах уменьшения его сопротивления.* Разумеется, анализ причин потенциального сопротивления персонала и выработка особой стратегии «анестезии» и уменьшения этого сопротивления имеет исключительную важность для успеха изменений, но эта проблема не может решаться в отрыве от сущности проводимых преобразований, от сущности стратегии, воплощаемой через эти изменения.

***Задание 1.3.1 Исследуйте связи между изменениями важных факторов внешнего окружения и внутренними преобразованиями в организации. Каков уровень стратегического смещения процесса развития организации от актуальных и перспективных требований рынка? Какие инкрементальные и радикальные изменения проводились в Вашей организации?***

#### **1.4 Основная дилемма менеджмента: «организация – машина» и «организация – организм»**

Исследуя стратегический процесс в современной организации, мы уже обратили внимание, что его сущность не сводится к аналитической

деятельности, формировании плана и контроля за его выполнением. Пожалуй, самое важное в этом процессе - *адаптация и самоорганизация* людей (различных функциональных специалистов и менеджеров разного уровня) к изменениям внешнего и внутреннего окружения. Уже это рассмотрение мы проводим, используя два подхода к моделированию деятельности организации: подход к изучению и управлению организацией как «машиной» на основе четкого плана и системы КРІ и подход рассмотрения организации, как социального организма, способного к обучению и самоорганизации.

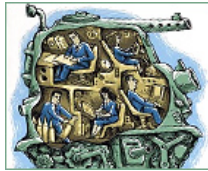
В самом деле, в течение всего дальнейшего изучения этого курса мы встретимся с методиками и подходами, которые можно отнести к этим двум не взаимоисключающим, но взаимодополняющим друг друга базовым парадигмам, выраженным метафорами «машина» и «организм».

Менеджер должен понимать возможности и ограничения, преимущества и недостатки обеих парадигм и применять их в зависимости от ситуации, определяющейся условиями решения проблемы, собственной готовностью и компетенциями, компетенциями ключевых менеджеров, участвующих в ситуации и базовыми ценностями и традициями компании, в которой он работает. Поэтому всегда существует дилемма в выборе адекватного подхода в рамках той или иной парадигмы.

Основные гипотезы и особенности применяемых методов в рамках «машинной» и «организмической» идеологий приведены на Рис. 6. Еще раз подчеркнем: соотношение этих основополагающих методологий не находится в плоскости «правильно – не правильно», но в плоскости выбора подхода, наиболее адекватного ситуации и допускающего смешанное использование методов и практик, развиваемых в их рамках.

Принципиальные отличия этих методологий состоят в базировании на возможности или не возможности получения достаточной информации и построения модели деятельности организации, достаточной для эффек-

тивной выработки индивидуальных решений руководителем и наличия уровня согласованности целей менеджеров и организации, достаточного для успешной реализации таких решений.



### «Организация – машина»

- **Основная гипотеза** – наличие достаточной информации, возможность создания исчерпывающей модели как основы для рационального управления и согласованность целей и достижение достаточной управляемости людьми
- Стратегия – плановый процесс достижения цели,
- Основа стратегического процесса – анализ и формирование плана и контроль его выполнения
- Реализация стратегии сверху вниз через *реинжиниринг бизнес-процессов*
- Выработка решений ограниченных проблем (Decision making)
- Менеджмент как администрирование
- Обычно стабильная среда с невысокой конкуренцией,
- Практика реализации «push – бизнеса» и операционного маркетинга
- Основа деятельности менеджера – четкое следование KPI, стандартам и «правильным практикам»
- Основа организации – функциональная структура
- Основные компетенции – функциональные, специализированные
- Источник информации – индивидуальное познание и обучение
- Управление людьми как ресурсами, мотивация на основе внешних мотиваторов

### «Организация – организм»

- **Основная гипотеза** – неполнота информации, двусмысленность, невозможность построения исчерпывающих моделей и наличие конфликта целей с необходимостью вовлечения людей в процесс сбора информации, анализа, выработки и реализации решений
- Стратегия – процесс достижения целей, на основе обучения и самоорганизации
- Основа – синтез и выраживание решений при участии всех ключевых сотрудников
- Реализация через *организационное развитие* с участием людей
- Поиск и решение неограниченных проблем (Problem solving)
- Менеджмент как предпринимательство
- Динамичная среда с интенсивной конкуренцией
- Практика «pull – бизнеса» и стратегического маркетинга
- Основа деятельности менеджера – проактивный сбор информации в зоне ответственности, выявление и реализация возможностей по созданию стоимости
- Основа организации – процессная структура и деятельность межфункциональных команд
- Основные компетенции – интегральные компетенции, стратегические, предпринимательские
- Источник информации – коммуникации и командная работа
- Управление людьми, основанное на разделяемых ценностях, основанное на вовлечении и справедливом процессе, мотивация – внутренние мотиваторы

**Рис. 6 Основная дилемма: «Организация – машина» и «Организация – организм»**

Первый подход является явно доминирующим не только потому, что руководители склонны к авторитаризму или организации имеют давние традиции тоталитарного управления. «Машинная» методология является более простой и примитивной и вызвана к жизни уровнем задач управления на ранних этапах развития бизнесов и рынков, связанных обычно с «push-бизнесом» (выталкиванием на рынок продуктов в ситуации превышения спроса над предложением), характеризующихся простыми сбыто-

выми схемами и операционным маркетингом (поддержкой сбыта на основе маркетинговых коммуникаций). Дальнейший рост бизнеса требует более сложных схем управления, более высокой формализации и стандартизации, которые также способствуют применению «машинных» схем. «Организмические» подходы применяют при попытках формирования предпринимательской креативной деятельности на сложных конкурентных рынках с высокой динамикой и недостаточностью формального планового управления. В силу быстрых изменений требуется «pull-бизнес» с мощным анализом рынка и поиском новых возможностей. О таких подходах «вспоминают», когда необходимы высокие темпы инновационной деятельности, а иногда и когда организация, управляемая автократически, терпит фиаско и требуются серьезные усилия и радикальные изменения.

В нашем курсе мы будем рассматривать пары подходов в рамках обеих методологий: изучая технологии моделирования, рассмотрим, как «машинный» метод системного проектирования, так и «организмическую» гибкую системную методологию, переходя к способам радикальных изменений, изучим «машинный» реинжиниринг бизнес-процессов и «организмическую» методологию организационного развития.

Преимуществами «машинного» подхода является простота, оперативность реализации и высокая управляемость системой, а его «слабыми местами» - ограниченная полнота и глубина понимания ситуации, качество решений, возможный высокий уровень сопротивления персонала и риск саботажа, но главное – *«эффект инвалидизации» сотрудников*, быстро усваивающих «удобную практику подчинения, безынициативного администрирования и жизни по принципу «...вот придет начальник, скажет, что делать – сделаю!».

Преимуществами «организмического» подхода является включенность основных менеджеров и развитие их стратегических и предпринимательских компетенций, возможность создать эффективную команду, глу-

бина и полнота понимания неограниченной проблемы, высокое качество решений и относительно невысокий уровень сопротивления персонала, становящегося соавтором реализуемых решений. Недостатки этой методологии – довольно большие ресурсные и временные затраты, длительность процессов, высокая эмоциональная напряженность и ответственность. И руководителям и подчиненным в этом случае нужны специальные компетенции совместной работы. Такой подход обычно постепенно вырабатывается и требует формирования особой системы ценностей (организационной культуры).

*Задание 1.4.1 Исследуйте практику управления в Вашей организации. Какая из описанных методологий доминирует в Вашей организации и почему? Подумайте лично о своем стиле менеджмента. Насколько Вы обладаете компетенциями, необходимыми для использования методов каждой из базовых методологий? В каких случаях Вы используете методы каждой из методологий? Почему? Как Вы можете развить недостаточно развитые компетенции применения методов каждого из подходов?*

## **1.5 Основные методологии изменений**

Итак, изменения разного масштаба и сложности в организации и развитие ее компетенций связаны с внедрением (коррекцией) ее стратегии. Существует много типологий организационных изменений. Мы рассмотрим классификацию изменений с помощью трех ключевых характеристик:

- время, необходимое на реализацию изменения;
- степень (масштаб) вовлеченности персонала и степень эмоционального напряжения, связанные с проводимыми изменениями;

- «техническая сложность» изменения (необходимость привлечения консультантов, использования специальных информационных и организационных технологий и т.п.).

При анализе ситуаций выделяют ограниченные и неограниченные проблемы.

Ограниченные проблемы могут быть выделены из контекста (могут быть одинаково сформулированы ключевыми участниками). Понятна цель или искомый результат, можно оценить требующееся время и ресурсы. Количество людей, связанных с проблемой ограничено, часто масштабами команды или подразделения. Можно описать и спланировать процесс решения, а сам алгоритм можно применить к решению других подобных проблем. Для решения таких ограниченных проблем обычно и применяют локальные системные интервенции.

Неограниченные проблемы сложно выделить из контекста, и они представляют собой скорее *клубки взаимосвязанных проблем*. Разные ключевые специалисты, связанные с проблемой, по-разному формулируют *корневую проблему*. Нет ясности относительно конечной цели или результата (представления о них меняются в процессе решения). Нет критериев правильности решения, только относительные критерии затрат ресурсов, связанных с тем или иным способом решения. Ситуация и процесс решения уникальны в силу уникальности контекстов и редко применимы к решению других проблем. Количество вовлеченных в ситуацию людей и социальная ответственность за результаты решения велики. Основные особенности ограниченных и неограниченных проблем приведены в таблице 1.

**Таблица 1 Ограниченные и неограниченные проблемы**

Характеристики	Проявления в ограниченных проблемах	Проявления в неограниченных проблемах («клубках взаимосвязанных проблем»)
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Формулировка проблемы</li> <li>•Проблема/ решение</li> <li>•Верификация</li> <li>•Завершение решения</li> <li>•Описание процесса решения по элементам</li> <li>•Объяснение</li> <li>•Уровень анализа</li> <li>•Репродуктивность</li> <li>•Репликативность</li> <li>•Ответственность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможна приемлемая формулировка и описание</li> <li>•Может быть выделена и описана отдельно, решение может быть описано</li> <li>•Решение верифицируемо, ясно различимо истинное и ложное решение</li> <li>•Ясно обозначен конец решения по результатам проверки решения</li> <li>•Процесс решения - список решения подпроблем</li> <li>• Проблема может быть объяснена как различие желаемого и текущего состояния</li> <li>•Четко выделены уровни, корневая проблема</li> <li>•Можно абстрагироваться от реальных контекстов, найти решение и снова успешно применить к реальной ситуации</li> <li>•Можно использовать решение всегда</li> <li>•Никто не страдает за ошибки решения, хотя есть расход ресурсов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Нет определенной формулировки</li> <li>•Каждая формулировка предопределяет соответствующее решение. Понимание = решению</li> <li>•Нет критериев правильности или ложности решения. Решения отличаются только друг от друга</li> <li>•Нет правила для остановки. Всегда возможно улучшение. Никто не знает срока завершения решения</li> <li>•Нет полного списка операций для решения проблемы</li> <li>•Возможны различные объяснения для одинаковых ситуаций. В зависимости от их выбора будут получены соответствующие решения</li> <li>•Каждая проблема может рассматриваться как симптом другой проблемы. Невозможно идентифицировать корневую проблему. Нет уверенности, что проблема рассматривается на должном уровне</li> <li>•Каждая проблема уникальна. Уникальны контексты и формулировки, нет правильных или неверных решений</li> <li>•Часто болезненно затрагивает многих, есть моральная ответственность случае, если результаты будут плохими</li> </ul>

Мэйсон и Митрофф (1998) так охарактеризовали неограниченную проблему: «...это клубок взаимосвязанных проблем, отличающийся структурной сложностью, высокой неопределенностью, двусмысленностью, конфликтностью и серьезными социальными ограничениями...». Для решения таких проблем нужны иные системные методологии изменений, связанные с активным вовлечением всех ключевых специалистов. Эти проблемы часто затрагивают всю организацию и связаны с серьезными стратегическими инициативами, поэтому их решение осуществляется в рамках крупных проектов радикальных изменений и реструктуризации организации.



Таким образом, для различных ситуаций изменений требуются различные подходы и методики их проведения наиболее адекватные соответствующей задаче реализации стратегии, среди которых мы будем выделять:

- ограниченные (локальные) системные интервенции или системные технологии вмешательства для локальных изменений, нацеленных на решение ограниченных проблем, не связанных со значительным задействованием персонала;
- методика *логических инкрементальных изменений* Куинна – последовательные пошаговые изменения с аккумуляцией информации на каждом шаге для длительных организационных изменений в условиях значительной неполноты информации либо быстрых изменений внешнего окружения;
- *стратегия восстановления* Слеттера для радикальных немедленных изменений в условиях кризиса в организации;
- реинжиниринговые проекты для радикальных изменений деятельности организации на основе фундаментального пересмотра и перепроектирования основных бизнес-процессов в организации, технически весьма сложные, но по времени вполне компактные и ограниченные;
- методика *организационного развития* для радикальных изменений в организации на основе постепенного организационного обучения и развития, отличающаяся задействованием большого количества людей и значительным временем проведения изменения.

Эти подходы и методики проведения организационных изменений представлены на Рис. 7.

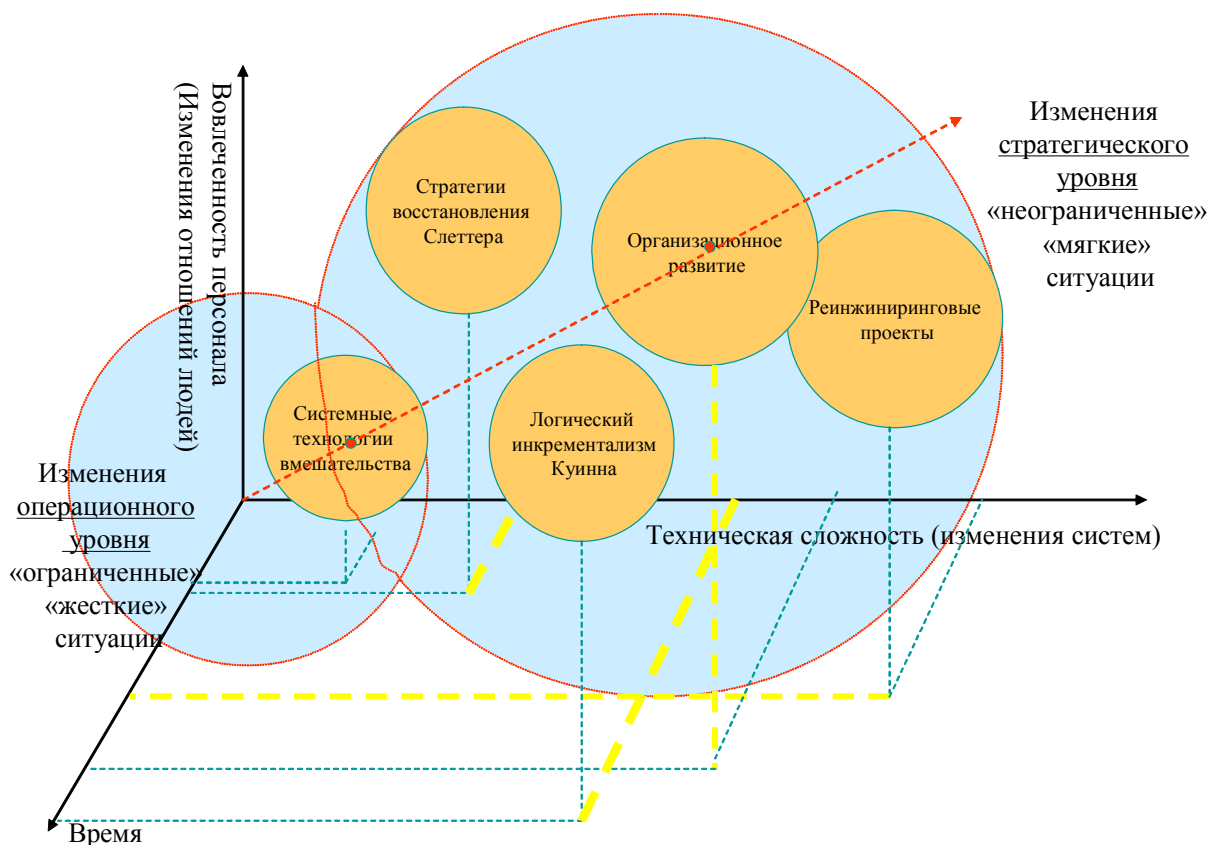


Рис 7. Основные ситуации изменения и соответствующие методики их проведения

В четвертом и пятом разделах курса мы детально рассмотрим основные методологии проведения изменений.

*Задание 1.5.1 Приведите примеры изменений различных типов, описанных в этой теме. Рассмотрите соответствующие задачи реализации стратегии. В чем Вы видите возможности и ограничения разных методик? Предложите иные основания для классификации изменений в связи с реализацией стратегических решений и проведите собственную классификацию.*

## 2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОПИСАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

---

### 2.1 Системный подход. Основные системные схемы

Системный подход и понятие системы используются в качестве методологических инструментов во многих отраслях науки и человеческой деятельности (Jackson (2003), Gharajedaghi (1999)). Рассмотрим определение системы.

- Системой является упорядоченная совокупность компонентов, объединенных упорядоченным образом
- Компоненты находятся под влиянием объединяющей их системы, а поведение самой системы изменится при исключении любого из ее компонентов (компоненты в составе системы обладают свойствами), которыми не обладают, взятыми по отдельности (так называемыми *эмерджентными* свойствами)
- Упорядоченная совокупность компонентов осуществляет некоторую деятельность
- Эта упорядоченная совокупность, осуществляющая деятельность *определена с позиции некоторого заинтересованного субъекта.*

Последний пункт в определении системы, означает, что системы выделяются из всего многообразия объектов определенным субъектом, имеющим определенную цель. Главное в таком субъективном представлении отношения (связи) между элементами и особые свойства, отсутствующие у самих элементов, но возникающие в рамках системы – так называемые *эмерджентные (системные) свойства.*

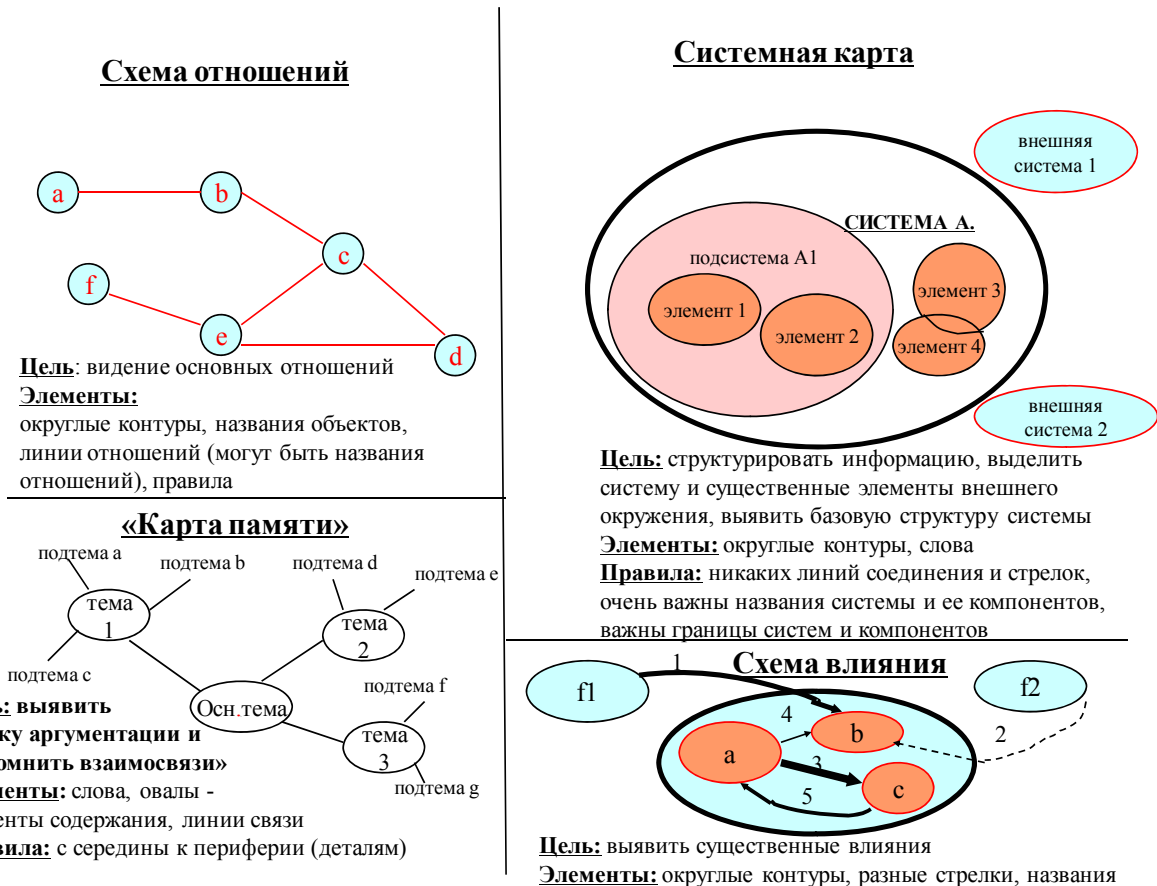
Компоненты системы называются *элементами* и *подсистемами*. Элементом называется такой компонент системы, который в контексте проводимого анализа нецелесообразно разбивать на более мелкие компоненты. Подсистемы сами имеют сложную структуру (тоже состоят из подсистем и элементов), а их функция определяется охватывающей их системой. Иногда если подсистему рассматривают как систему, то охватывающую ее систему называют *надсистемой*. Системы и их компоненты имеют *границы*, отделяющие их от *внешнего окружения* (внешней среды, оказывающей влияние на систему). Название системы, как правило, отражает ее важнейшую *функцию* (цель функционирования), в свою очередь, связанную с целями анализа (то есть субъекта, определяющего систему). *Сложность системы* связывают с разными атрибутами, одним из наиболее общих определений является использование понятия «сложность» при необходимости привлечения разных и/или нескольких моделей изучаемого объекта. Различают *структурную сложность*, связанную с большим количеством элементов и связей и *динамическую сложность*, связанную с неопределенностью и невозможностью предсказать точно траекторию динамической системы в пространстве ее состояний.

*Системное мышление* - это подход, основанный на исследовании взаимодействий сложных объектов на основе их рассмотрения в качестве систем и элементов систем.

*Системный подход* к исследованию объектов предполагает выявление их существенных (эмерджентных) свойств как целостных систем, на основе применения многочисленных различных моделей, отражающих разные точки зрения на объект, его разные грани и свойства, в противоположность *редукционизму* - исследованию объекта путем его редукции (упрощения) к более простым объектам, исследование которых менее затруднительно. Системный подход связан с *холистическим (целостным) рассмотрением* некоторых сложных сущностей с попыткой выявления имен-

но системных эмерджентных свойств, а *редукционистский подход* основан на декомпозиции сложной сущности на более простые объекты, исследуемые по отдельности. Последний подход позволяет глубоко изучить свойства элементов и эффективно решать ограниченные задачи, но характеризуется потерей эмерджентных свойств.

При описании разных ситуаций в бизнесе широко используются системные схемы разных типов. Некоторые основные типы системных схем с основными правилами их построения указаны на Рис. 8 А, В и С.



**Рис. 8А. Системные схемы: структуры и отношения**

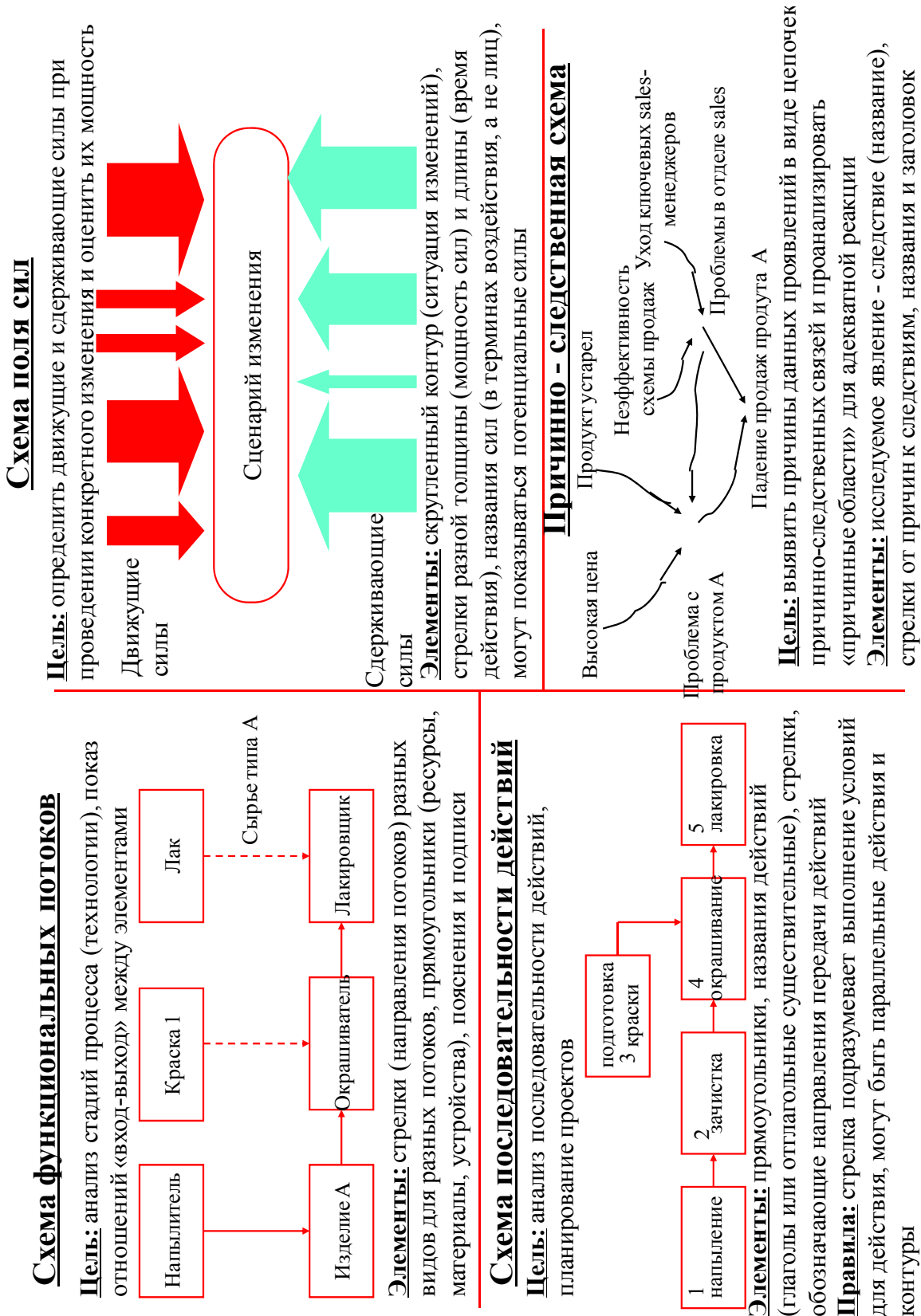


Рис. 8В. Системные схемы: схема поля сил и причинно-следственная схема

Однокашники и друзья

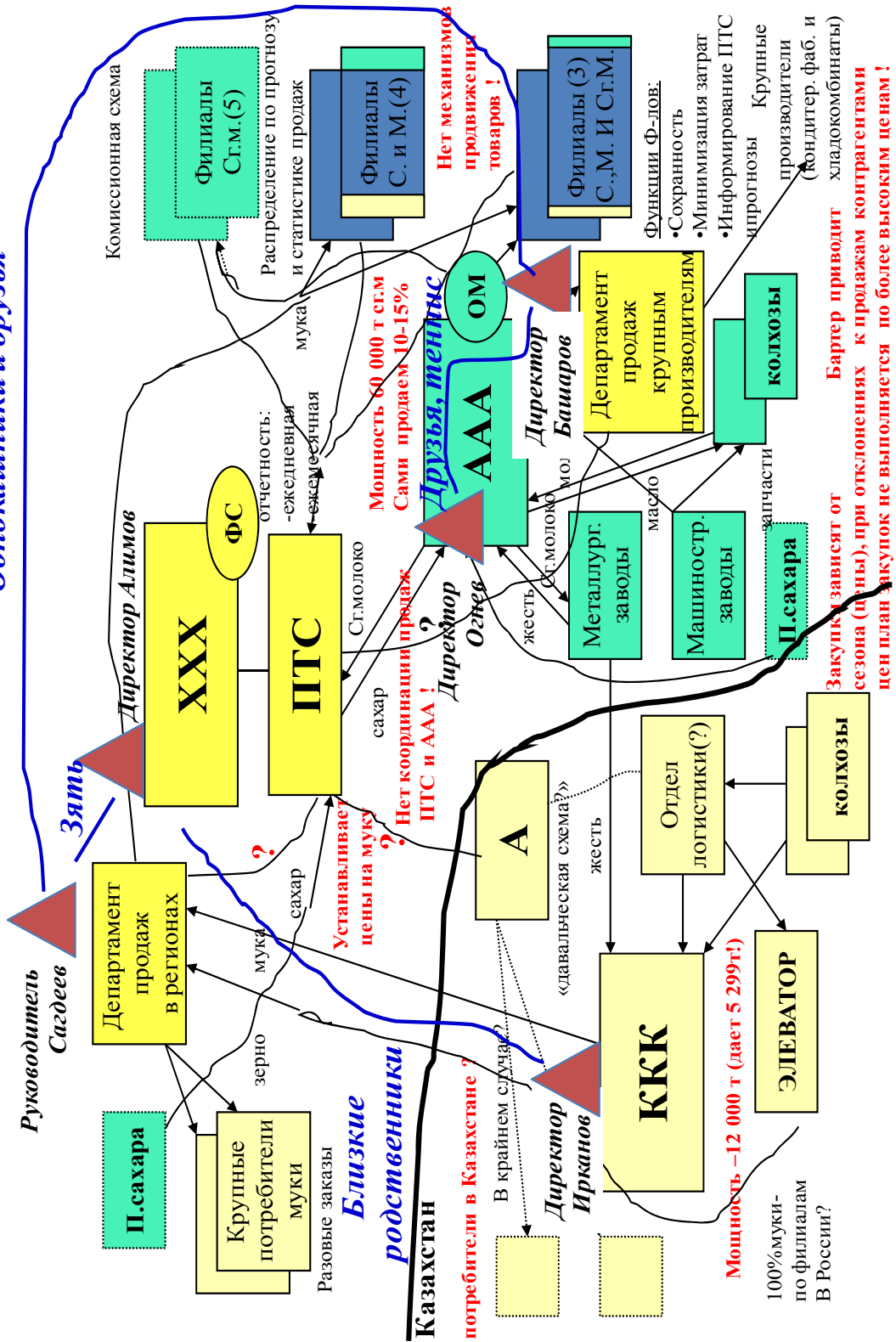
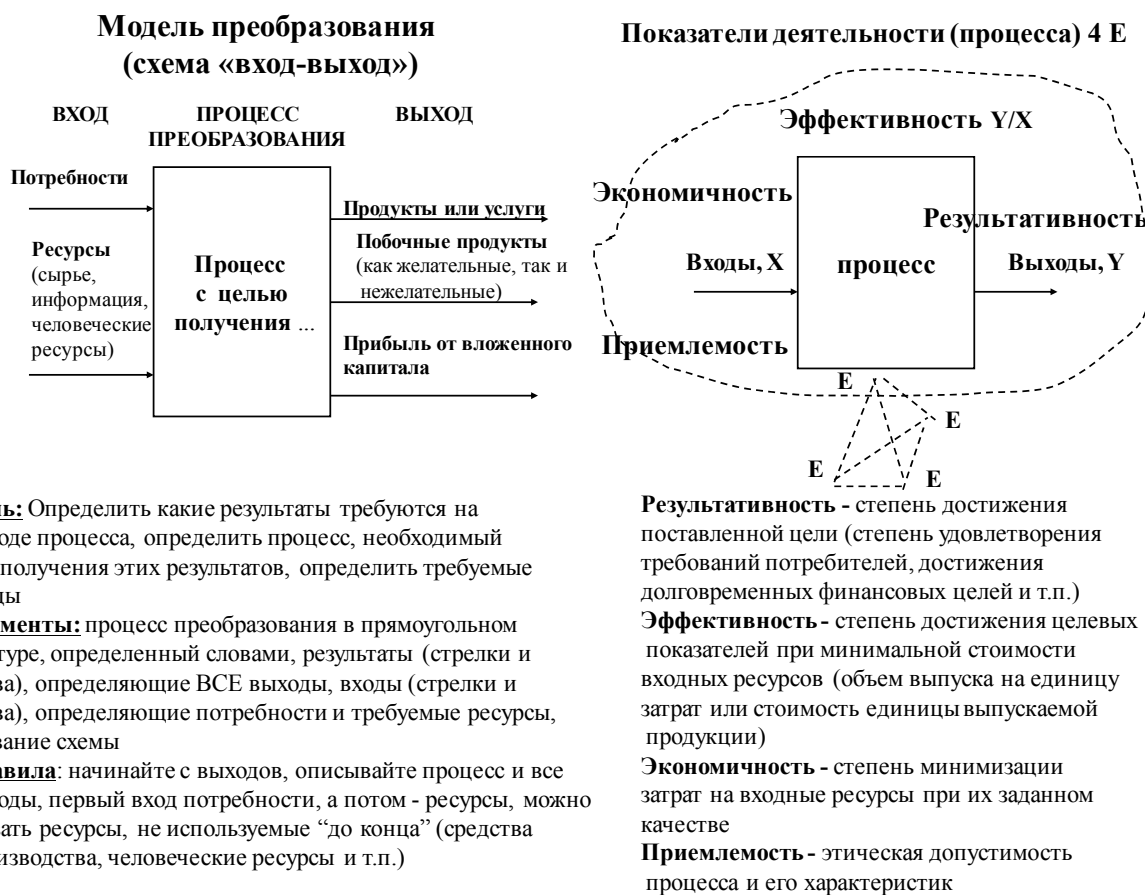


Рис. 8С. Системные схемы: «Содержательная картинка («rich picture»)

Важнейшим типом схем являются так называемые «содержательные картинки» (*«rich picture»*), отражающие большое количество разных объектов и разных типов отношений между ними. Приведенная в качестве примера «содержательная картинка» (Рис.8С), содержит результаты обсуждения некоторой ситуации на комплексе предприятий пищевой промышленности с фиксацией проблемных зон (выделены красным цветом). В отличие от предыдущих широко используемых схем с одним типом объектов и отношений, «содержательная картинка» отражает много тонких нюансов и является более реалистичной формой для «свободного» отображения результатов осмысления ситуации. Этот важный инструмент системного мышления мы будем использовать в дальнейшем для описания ситуаций в рамках «гибкой системной методологии» (*soft system methodology*) - эффективного инструментария для системного обсуждения сложных ситуаций в бизнесе (в том числе и в команде ключевых менеджеров) для их детальной диагностики и определения важнейших объектов изменений и способов их осуществления, предложенного профессором Ланкастерского университета Питером Чекландом.

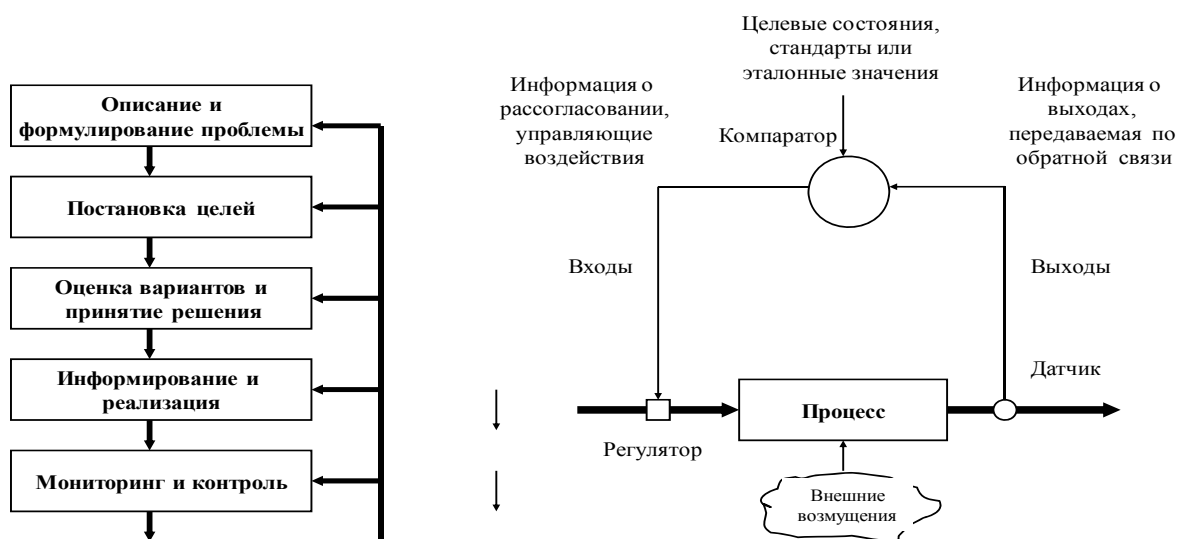
Причинно-следственные схемы разных типов широко применяются для выяснения причин и источников проблем. Например, широко известны *диаграммы Ишикавы (или «fishbone» - диаграммы)*, широко используемые в менеджменте качества. Но, пожалуй, наиболее широко используемой схемой является «модель преобразования» и «модель процесса» (Рис.9), которая отражает превращение ресурсов всех видов в некоторые выходные продукты, представляющие ценность для потребителей. На Рис. 9 дается также пояснение основных параметров процесса: *результативности, эффективности, экономичности* (иногда вместо этого параметра применяют характеристику *работоспособности*) и *приемлемости*, выражаемых концепцией 4Е: «effectiveness», «efficiency», «economy» (или «efficacy»), «equity» - соответственно.





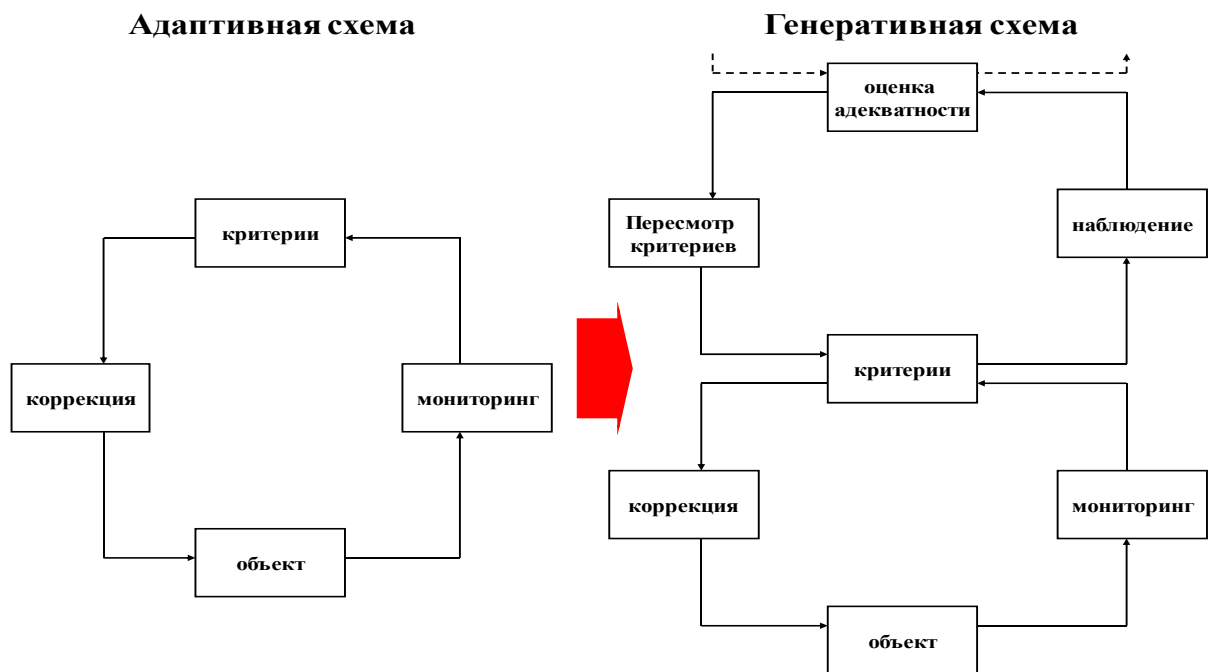
**Рис. 9 Модель преобразования и характеристики процесса**

Другой важной базовой моделью при анализе ситуаций является модель системы управления в виде контура управления или последовательности принятия решения (Рис. 10). Любая система управления минимально должна включать все основные элементы контура управления, в котором решается дуальная задача «наблюдение – управление». Например, известная в менеджменте качества модель «цикл Деминга» (Plan-Do-Check-Act) представляет собой не что иное, как контур управления важнейшими показателями основных процессов, определяющих качество продукции, для которых устанавливаются метрики и целевые значения.



**Рис. 10 Модели управления в виде последовательности решений («структурированный подход к принятию решений») и контура управления**

Однако одноконтурная система управления («контур адаптивного управления») способна только корректировать деятельность объекта управления (или некоторого процесса) на основе сравнения с «жестко заданными» неизменяемыми целевыми значениями (плановыми значениями, стандартами и т.п.). В быстроменяющихся условиях сами эти референтные значения (планы, системы КРІ, стандарты) должны изменяться и, следовательно, требуют еще одного контура управления (уже самих планов, стандартов и т.п.). Возникает необходимость в схеме «генеративного управления» (Рис. 11) (термин использован по аналогии с «генеративным обучением», описанным Крисом Аргирисом для сложных моделей обучения «с двойной петлей», способных пересматривать цели и формат обучения).



**Рис. 11** Контур адаптивного управления и многоконтурная схема «генеративного» управления

Реальные системы менеджмента в организациях – всегда многоконтурные системы, способные не только к *адаптации*, реализуемой одноконтурными схемами, но и *самоорганизации*, требующей многоконтурного управления.

**Задание 2.1.1** Используя принципы системного, модели и схемы, опишите проблемную ситуацию в Вашей компании (подразделении).

## 2.2 Традиционный системный анализ и проектирование

Выработка эффективных решений необходима для выполнения основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Подготовить и принять решение без предварительного анализа ситуации проблематично. Современная наука об управлении, а вместе с ней и теория систем возникли после того, как появились организации в современном понимании.

Одно из основных достижений современной науки об управлении состоит в том, что *функции анализа ситуации* отделены от самой *работы*. Началом интенсивного развития системного анализа как составной части науки управления можно считать 40-е годы XX столетия.

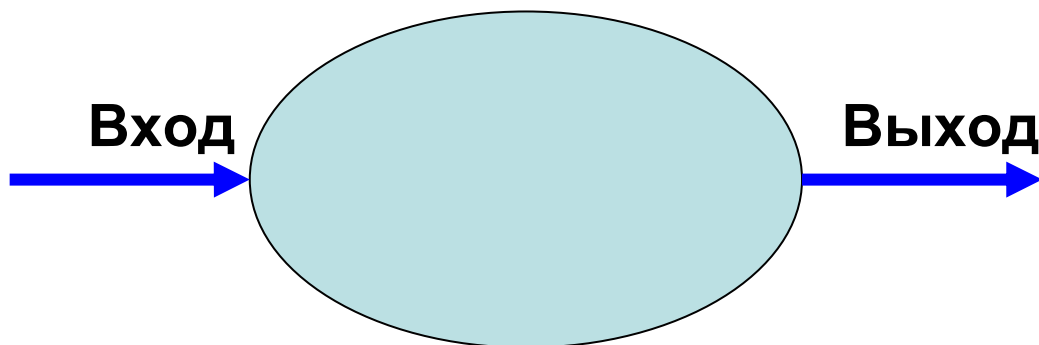
В основе любого научного исследования лежит применение научного метода. В практике школы системного анализа применение научного метода состоит из трех этапов:

1. Наблюдение – объективный сбор и анализ информации о ситуации.
2. Структурирование информации – распределение и ранжирование различных данных по важности и релевантности.
3. Формулирование гипотез – выявление имеющихся альтернатив (вариантов действий) и их последствий для ситуации.

Сначала мы рассмотрим более лаконичное рабочее определение системы и изучим формальные признаки системы, далее исследуем метод традиционного системного анализа, и, наконец, проанализируем неформальные признаки систем.

### **2.2.1 Системы в классической модели и формальные признаки систем**

Система – (греч.), буквально означающее "целое, составленное из частей". В другом значении - это порядок, определенный планомерным, правильным расположением частей в целом, определенный взаимосвязями частей. Каждая система характеризуется наличием входящего возмущения (вход) и результатом работы – выходом (Рис.12).



**Рис. 12 Формальные признаки системы «Вход» и «Выход»**

Примеры возмущающих воздействий и реакции на них приведены на Рис 13.

Каждая система характеризуется процессом преобразования входного воздействия в решение, соответствующее запланированному результату на выходе системы. Этот процесс называют процессом трансформации или Т-процессом. На Рис. 14 приведен пример Т-процесса. Для каждой системы определяются границы. Определение границ системы оказывает влияние на дальнейшее изучение ситуации. На Рис. 15 показаны элементы внутри системы, на границе и вне границ системы. При включении в систему элементов, не принимающих участие в Т-процессе, возникает ошибка, которая приведет к изучению «посторонней системы».

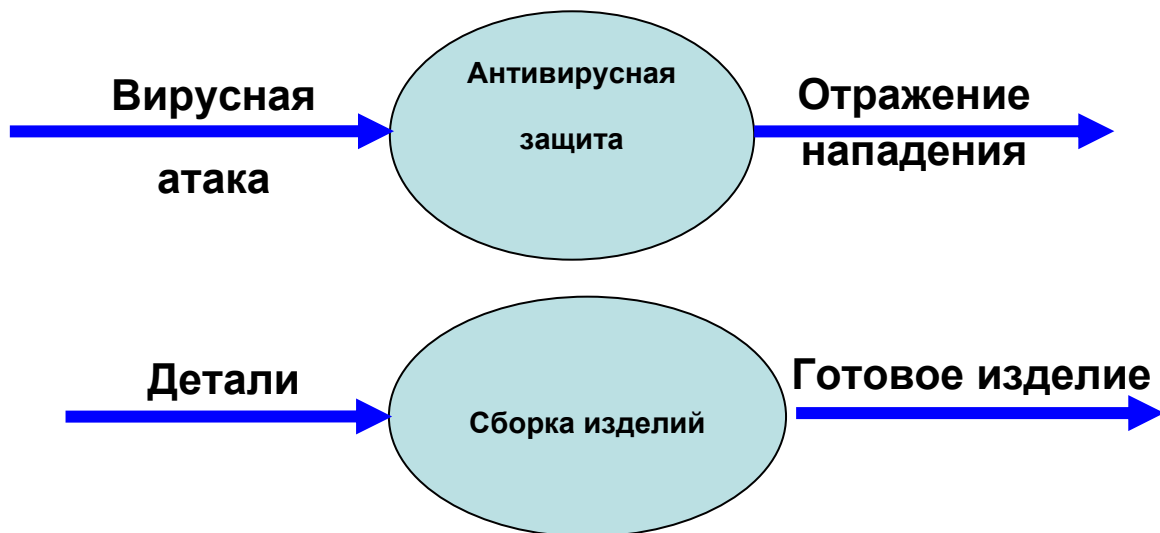


Рис.13 Примеры корректных Входов и Выходов



Рис.14 Формальный признак системы «Т-процесс»

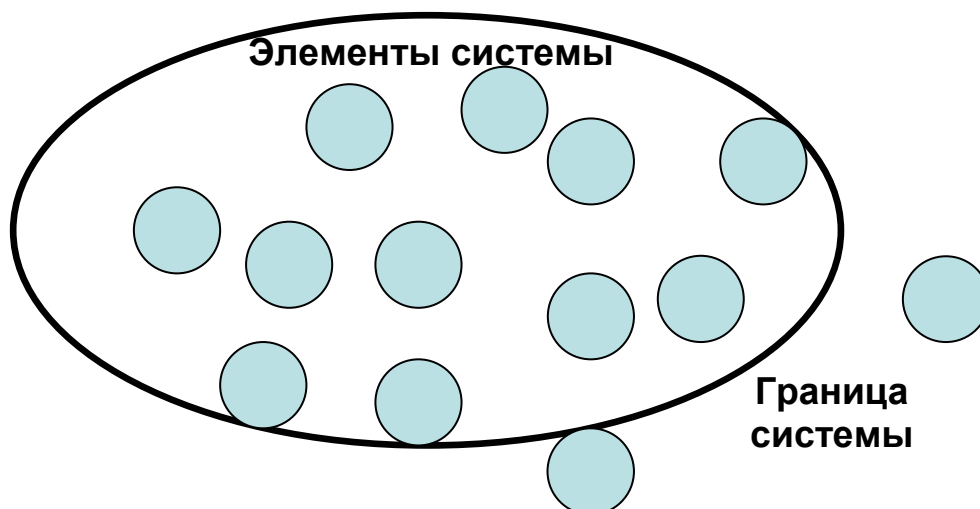


Рис.15 Формальные признаки системы «Границы системы»

В каждой системе есть элементы, принимающие участие в Т-процессе. На Рис. 16 показаны различные элементы системы, которые можно определить как:

- Коммуникации
- Контроль
- Принятие решений
- Информация
- Знания
- Ресурсы
- Отношения

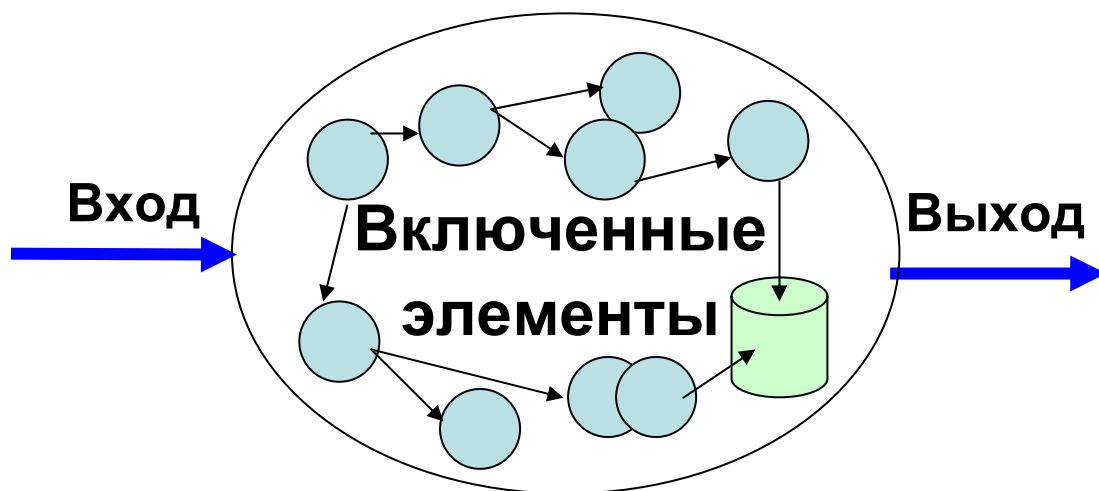
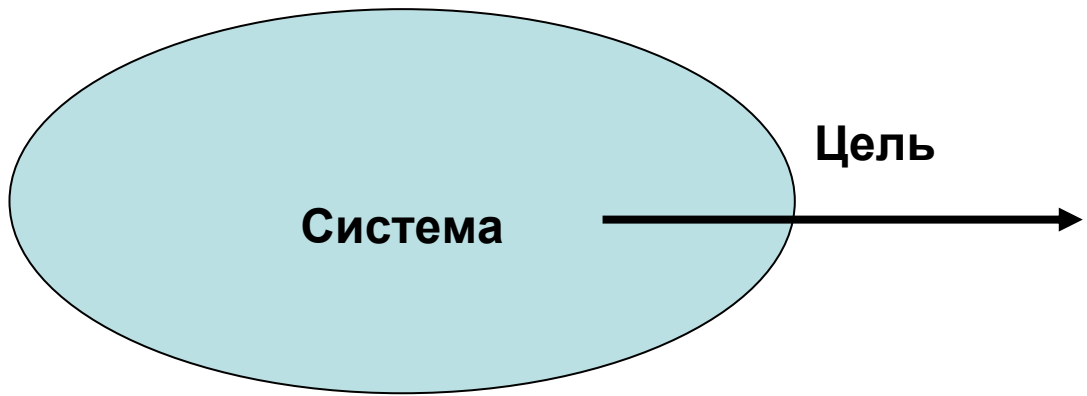


Рис.16 Формальные признаки системы

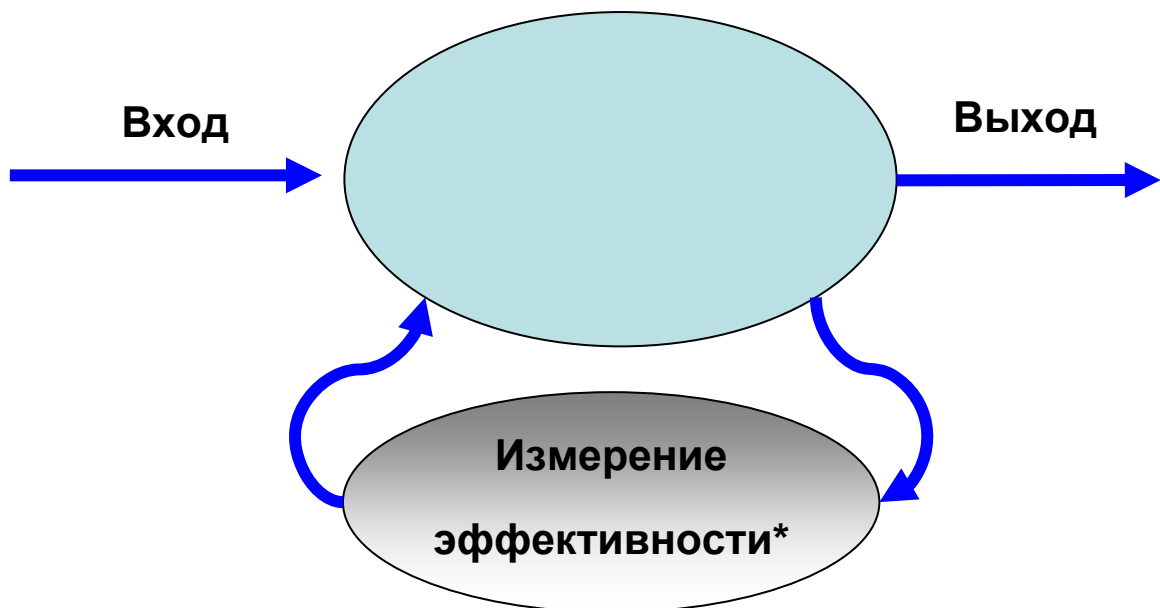
#### «Включенные элементы»

Любая система имеет цель. Собственно, особые элементы и связи уже выделяются субъектом, будучи обусловленными определенной целью. Цель системы это не выход. Но выход системы должен быть направлен на достижение цели (Рис.17).



**Рис.17 Формальный признак системы «Цель системы»**

Работа каждой системы должна быть измерима. На основании измерения исследователь может рассуждать об эффективности функционирования системы. На рис. 18 представлен пример измерения эффективности функционирования системы.



**Рис. 18 Формальный признак системы «Измерение эффективности»**

\* При достижении цели деятельности (результативности), важнейшей характеристикой, связывающей вход и выход процесса, является эффективность, которая измеряется обычно в единицах производительности: количество единиц выпускаемой продукции на единицу ресурсов или наоборот, количество входных ресурсов, требуемое на выпуск единицы продукции



### **Пример описания системы на основе формальных признаков**

Для демонстрации методики описания системы (ситуации) с помощью формальных признаков возьмем пример с рестораном.

Представим на *входе* в ресторан голодного посетителя. Тогда в нашей системе на *выходе* должен быть сытый посетитель.

Процесс преобразования голодного посетителя в сытого в нашей системе характеризует *T-процесс*.

*Границы* системы проходят по физическим границам ресторана, а также предлагаемой кухни, квалификации поваров.

*Элементы* описываемой системы - это оборудование ресторана, сотрудники зала, администрация, повара и их помощники, продукты питания, посуда.

*Цель системы*: качественное обслуживание посетителей ресторана.

Измерить *результативность* системы можно по количеству повторных посещений, количеству жалоб на качество пищи и обслуживания, а ее *эффективность* можно оценить по средней сумме счета и количеству посетителей по отношению к затраченным ресурсам.

***Задание 2.2.1.1 Используя формальные признаки системы, опишите деятельность своей организации (подразделения)***

### ***2.2.2 Традиционный системный анализ***

При использовании традиционного системного анализа процесс осуществляется в несколько фаз, а каждая фаза из отдельных этапов:

*Фаза 1* Фаза описания

*Этап 1* Краткое описание ситуации

- Осознание потребности изменений или для решения проблемы

- Проверка взглядов других относительно потребности в изменениях
- Подтверждение наличия сложной ситуации (ограниченной проблемы), а не «беспорядка» (неограниченной проблемы), используя соответствующие диагностические методы

#### *Этап 2* Определение целей и ограничений

- Определение целей функционирования системы
- Определение ограничений, влияющих на достижение целей

#### *Этап 3* Определение критериев качества

- Принятие решения о том, как могут быть измерены результативность (степень достижения целей), эффективность функционирования (производительность, соотношение полезного выхода и входных ресурсов) и другие основные характеристики функционирования системы

#### *Фаза 2* Фаза выбора

#### *Этап 4* Создание вариантов решения

- Развитие идей для изменения в понятные варианты деятельности (мероприятия) для достижения целей
- Рассмотрение всего диапазона альтернативных возможностей

#### *Этап 5* Редактирование и детализация отобранных вариантов

- Описание самых многообещающих вариантов в деталях или их моделирование в логике «Что будет, если...»
- Принятие решения для каждого выбора: какие ресурсы будут привлекаться, кто будет привлекаться и как это будет работать

#### *Этап 6* Оценка вариантов по критериям качества

- Проведение оценки выполнения выбранных вариантов, в соответствии с принятыми критериями качества на фазе описания (этап 3).

В **Таблице 2.** аккумулируются все выбранные варианты с детализацией по достижению каждой цели системы с указанием критерия качества по каждой цели.

**Таблица 2 Варианты действий по достижению целей с их оценкой на основе критериев качества**

<b>Цели и связанные с ними критерии качества</b>	<b>Вариант А</b>	<b>Вариант Б</b>	<b>...</b>	<b>Вариант k</b>
Цель 1, критерий качества 1				
Цель 1, критерий качества 2				
...				
Цель m, критерий качества n				

*Фаза 3* Фаза реализации

*Этап 7* Определение стратегии реализации

- Выбор предпочтительных вариантов и плана осуществления

*Этап 8* Выполнение запланированных изменений

- Привлечение всех заинтересованных лиц к проведению преобразований
- Назначение обязанностей исполнителям проекта изменений
- Мониторинг развития проекта изменений.

### **Пример использования традиционного системного анализа деловой ситуации**

#### **Служба технической поддержки пользователей**

В первый год существования *Компании* было создано 35 рабочих мест с персональными компьютерами (PC). Для поддержки пользователей PC организовали службу технической поддержки в составе департамента ИТ. В службе поддержки пользователей работал один специалист, который обслуживал все запросы пользователей. В своей работе специалист не использовал какие-либо инструменты для учета и структуризации запросов.

*Компания* развивается в соответствии с разработанной и утвержденной стратегией. Увеличивается объем продаж производимой продукции, как следствие, растет

оборот и увеличивается доля рынка. Для обеспечения растущего числа клиентов в компании постоянно идет набор новых сотрудников.

К моменту изучения ситуации в компании создано 90 рабочих мест с РС. Количество заявок, поступающих в службу технической поддержки, растет. Руководителю департамента ИТ чаще стали поступать жалобы на работу этой службы. При анализе жалоб были выявлены две основные претензии:

- увеличение срока обработки заявок;
- падение качества выполняемых работ.

*Фаза 1. Этап 1.* Необходимость изменений в работе Службы технической поддержки пользователей РС подтверждается ростом рабочих мест и падением качества обслуживания. Для дополнительного подтверждения этой необходимости рекомендуется опросить руководителей подразделений на предмет выявления острых ситуаций в исполнении запросов пользователей РС. Окончательное убеждение в необходимости перемен получается после анализа текущих инструкций и регламентов на обслуживание запросов.

*Этап 2.* Цель системы – качественное и своевременное исполнение запросов пользователей РС в условиях выделенного бюджета компании на развитие и сопровождение ИТ ресурсов.

*Этап 3.* Критерии качества создаваемой системы:

- соблюдение регламентных сроков исполнения запросов
- исключение потери запросов пользователей
- удовлетворенность клиентов работой системы не ниже 85%.

*Фаза 2. Этап 4.* Развитие идей (вариантов) реализации системы.

- передача задачи обслуживания запросов внешнему исполнителю (аутсорсинг);
- реструктуризация собственной службы поддержки пользователей РС:

А) введение в эксплуатацию системы учета запросов и базы знаний;

Б) набор сотрудников (специалистов и координатора).

*Этап 5.* Детализация многообещающих вариантов решения ситуации.

1. Аутсорсинг обеспечит сопровождение ИТ ресурсов без перерывов и других сбоев в работе, которые возможны при использовании внутренней команды. Стоимость решения будет выше, чем стоимость внутренней команды. Компания не будет накапливать знания о проблемах.

2. Собственная служба позволит компании собирать знания о сбоях и ошибках в работе ИТ ресурсов, но это не является основным бизнесом компании.

А) Решение потребует повышение квалификации сотрудника службы технической поддержки для работы со специальным ПО, а так же всех пользователей РС для работы с базами знаний и специальным ПО.

Б) Решение потребует увеличение бюджета, но повысит компетентность службы технической поддержки пользователей.

*Этап 6.* Формирование таблицы соответствия выбранных решений поставленным целям и критериям качества для достижения этих целей.

**Таблица 3 Пример заполнения таблицы альтернатив для выбора оптимальной системы действий с учетом выбранных критериев**

Цели и связанные с ними критерии качества	Вариант «Аутсорсинг»	Вариант «Внедрение базы знаний и специализированного ПО»	Вариант «Набор сотрудников в службу»
Цель: «Своевременное исполнение запросов» критерий качества: «Соблюдение сроков регламента»	Цель достигается полностью за счет непрерывности процесса со стороны внешнего исполнителя.	Цель достигается не полностью, потому что человеческий ресурс службы технической поддержки ограничен.	Цель достигается полностью за счет достаточного человеческого ресурса службы технической поддержки.
Цель: «Исполнение бюджета ИТ» критерий качества: «Минимизация затрат на сопровождение»	Альтернатива дорогая, но самая качественная	Альтернатива требует приобретение ПО и обучение персонала по работе с ним	Альтернатива требует дополнительного бюджета на увеличивающийся штат службы поддержки

*Фаза 3. Этап 7.* Наиболее предпочтительным из трех подробно описанных вариантов является вариант по внедрению специального ПО и обучению персонала.

*Этап 8.* Реализация выбранного варианта будет проходить в соответствии с разработанным проектом изменений.

Традиционный системный анализ ситуации будем использовать при проведении локальных системных интервенций в разделе 4.

***Задание 2.2.2.2 Применяя алгоритм традиционного системного анализа, опишите какую-нибудь ситуацию изменения деятельности с выбором решения, наилучшего в смысле определенных, выбранных Вами критериев. Рассмотрите особенности всех фаз и этапов этого процесса.***

### 2.2.3 Системы в онтологической модели и неформальные признаки систем

В реальных ситуациях руководители и бизнес аналитики сталкиваются с многообразием признаков, которые выходят за рамки классического моделирования. Такие модели называют *онтологическими*. В теории системного анализа под термином *онтологическое моделирование* подразумевается неформальное моделирование, основанное на создании моделей, максимально подробно описывающих системы без ограничения какими-либо условностями.

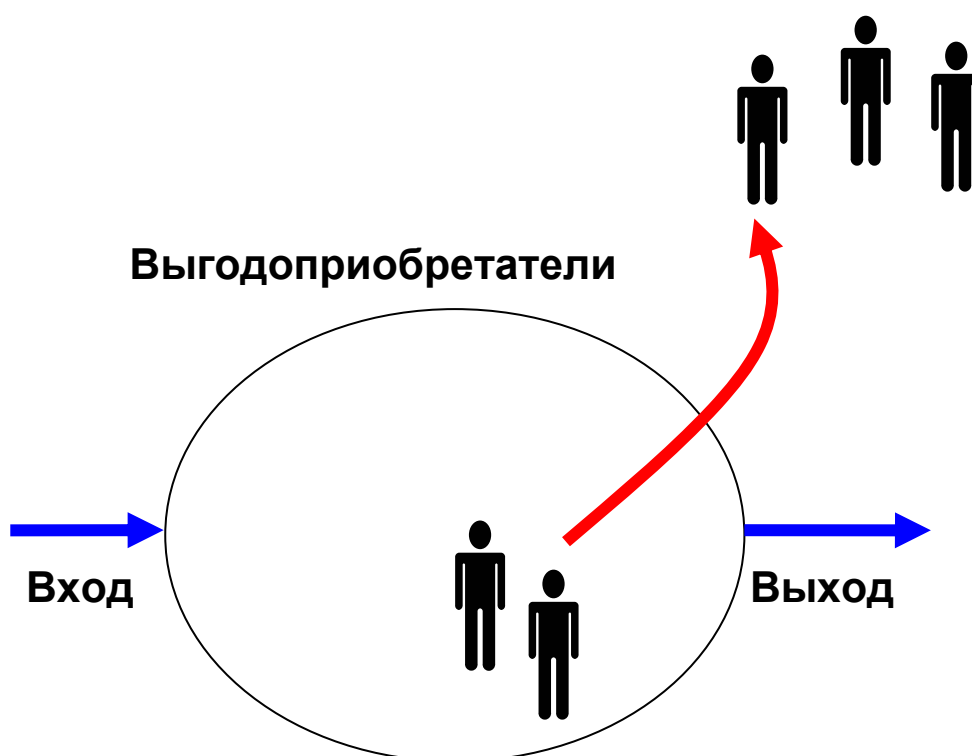
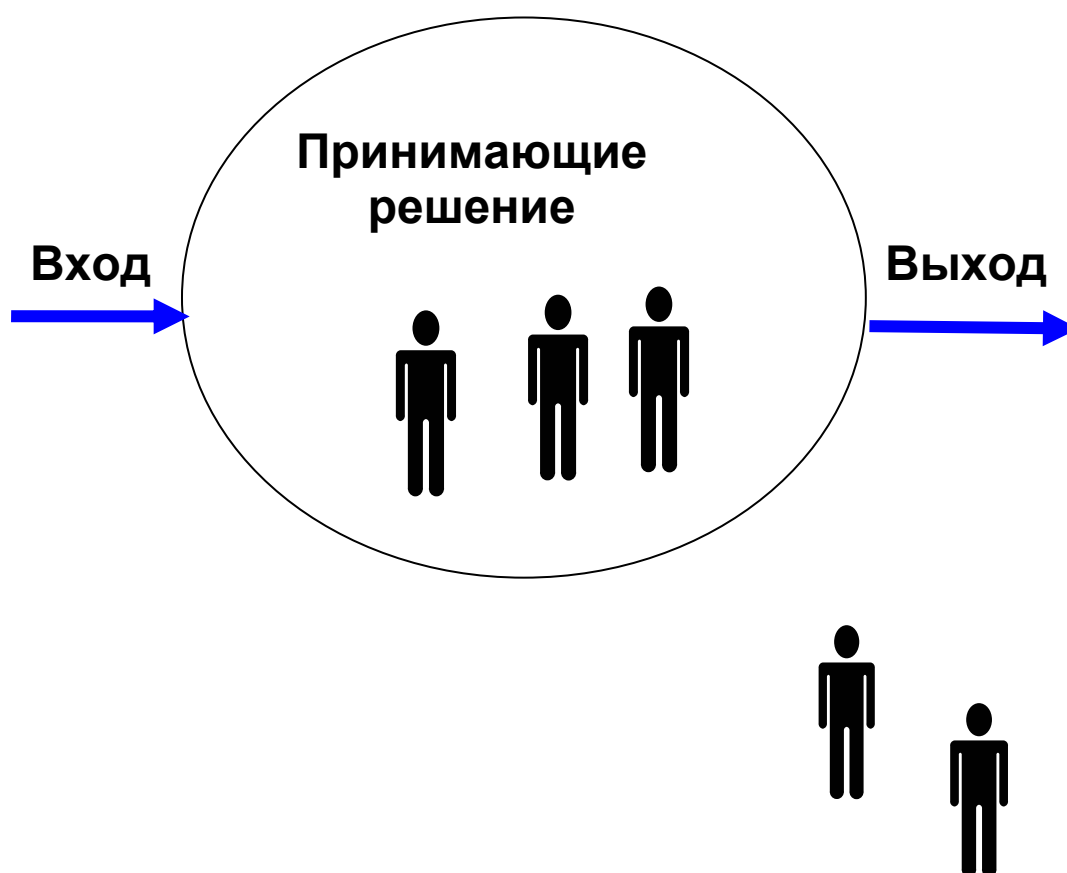


Рис.19 Неформальные признаки системы «Выгодоприобретатели»

Рассмотрим неформальные признаки систем. У каждой работающей системы есть *выгодоприобретатели*. Исследователь системы определяет, кому выгоден существующий процесс, сколько существует групп выгодоприобретателей, пересекаются ли интересы этих групп, кто является

«жертвами» процесса. На Рис. 19 показаны группы выгодоприобретателей, которые могут находиться внутри и вне системы.

У каждой системы есть лица, *принимающие решение* о существовании этой системы. Их решения могут быть определены как соответствующие и не соответствующие целям. Они могут иметь свое мнение о том, какой группе клиентов они служат. Они влияют на T-процесс и могут изменить его (а, следовательно, изменить систему). На Рис. 20 показано размещение «*принимающих решение*» внутри и вне системы.



**Рис.20 Неформальные признаки системы «Принимающие решение»**

В состав каждой системы входят *неизменяемые вводные*, которые на момент описания принимаются «как есть» и не могут быть изменены. Пример неизменяемых вводных: знания, навыки, технологии. Понимание

этих вводных дает возможность точнее определить в будущем объект изменений.

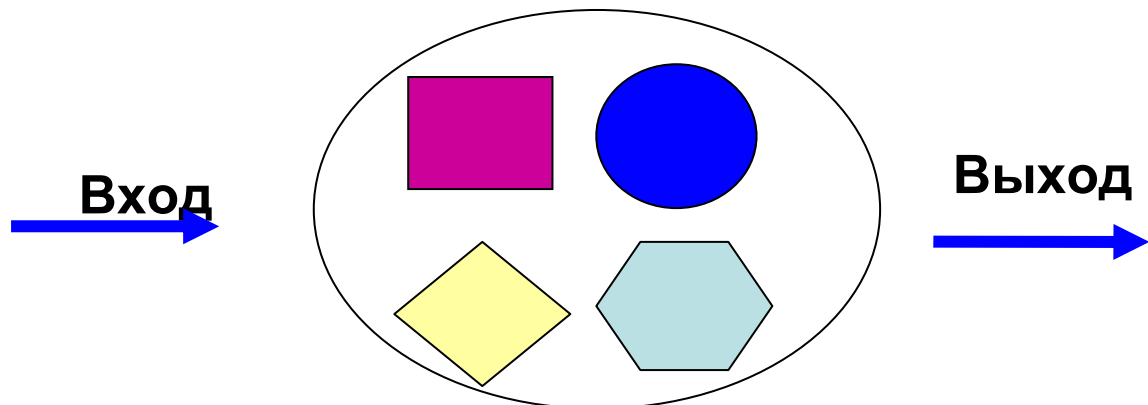


Рис.21 Неформальные признаки системы «Неизменяемые вводные»

Для изучения системы важно определить *систематичность* Т-процесса. Степень однотипности процесса определяется постановкой вопросов и анализом ответов:

- Процесс механистичен по природе?
- Действия человека подобны действиям машины?
- Может ли процесс быть менее или более систематичен?
- Обусловлен ли процесс технологией или техникой?
- Квалификация персонала важна?

На Рис 22. показан пример систематичности процесса внутри системы.

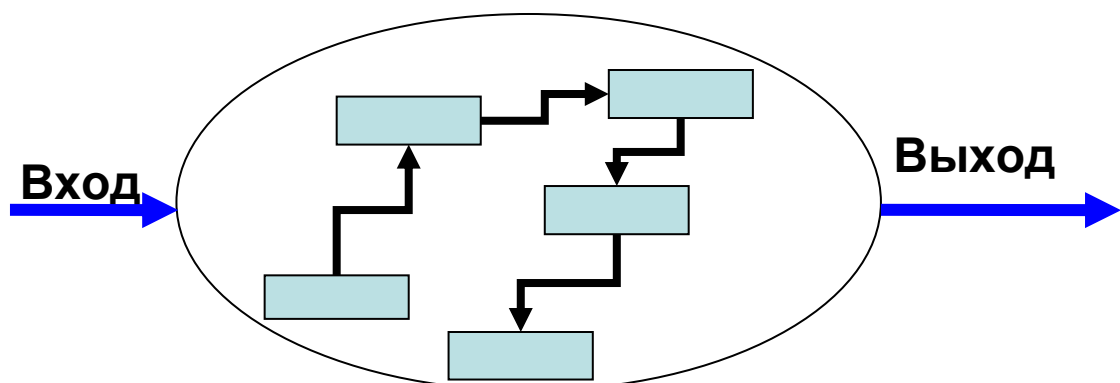


Рис.22 Неформальный признак системы «Систематичность процесса»



Каждая система в результате своей работы создает *побочный эффект*, который может носить позитивный или негативный характер. Побочный эффект должен быть смоделирован и описан при анализе системы. На Рис. 23 представлен пример побочного эффекта.

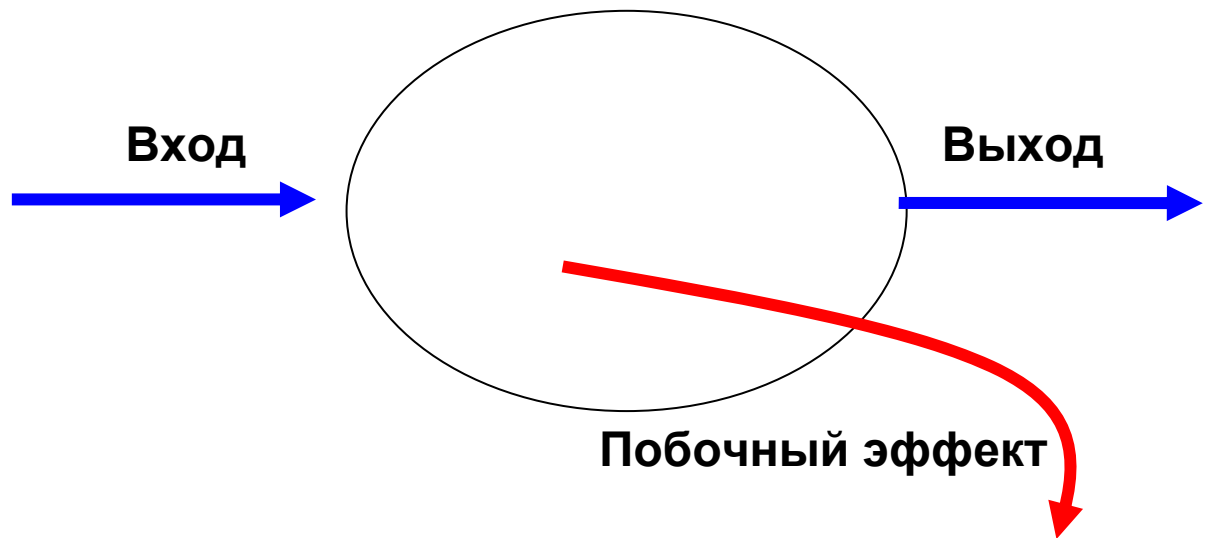


Рис.23 Неформальный признак системы «Побочный эффект»

Признак *иерархичности* системы определяет, как система соотносится с другими системами. Какова иерархичность системы. На Рис. 24 приведен пример изучения иерархичности системы.

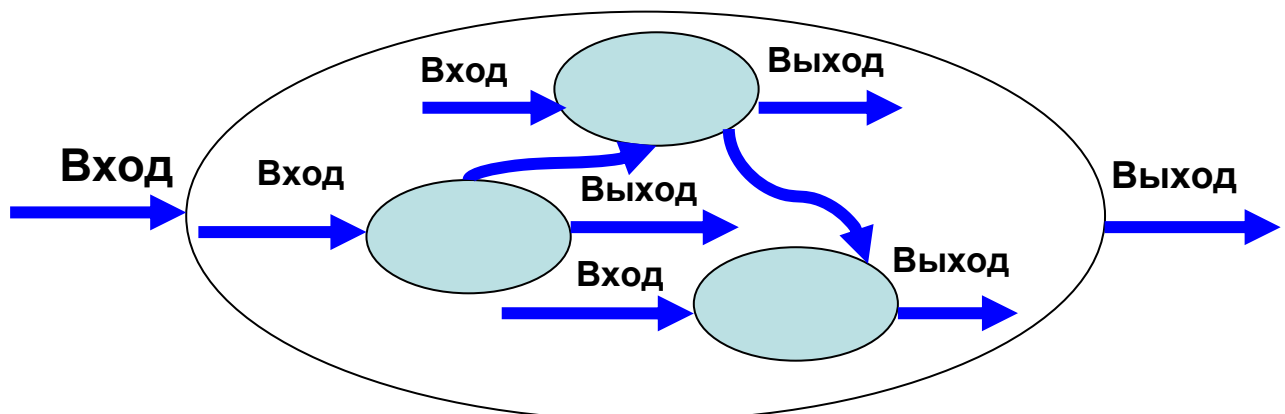


Рис.24 Неформальные признаки системы «Иерархичность»

### **Пример описания системы на основе неформальных признаков.**

Рассмотрим пример с рестораном в *онтологической модели*.

Выгодоприобретатели системы «ресторан» находятся внутри системы и вне нее. Это, в первую очередь, владельцы предприятия и посетители, персонал и руководители. Внешние выгодоприобретатели это власти города, в котором расположен ресторан. Лица, принимающие решение в рассматриваемой системе – владельцы и руководители бизнеса, посетитель, администрация города. Все из перечисленных групп могут принять решение об изменении или остановке процесса трансформации. Неизменяемые вводные системы: продукты питания, рецепты приготовления пиццы, квалификация персонала. О систематичности Т-процесса мы можем сказать, что он систематичен в большей степени, но заменить работу человека роботом мы сможем только на отдельных этапах, а не полностью. Побочным эффектом работы нашей системы можно считать нанесение вреда здоровью человека от несбалансированного питания. Иерархичность изучаемой системы определяется как линейная.

***Задание 2.2.3.1. Используя неформальные признаки системы, постройте онтологическую модель деятельности Вашей компании (подразделения).***

Подводя итог всему сказанному выше, можно сделать вывод о том, что современные методы системного анализа дополняют редуccionистские аналитические подходы и расширяют диапазон для поиска альтернатив решения сложных ситуаций в реальной деловой практике.

## 2.3 Гибкая системная методология (Soft System Methodology)

### 2.3.1 Принципы и фазы гибкой системной методологии (Soft System Methodology или SSM)

В реальном мире некоторая зона (ситуация), считающаяся проблемной, всегда связана с другими зонами (Рис. 25):

- Люди
- Процессы
- Технологии
- Задачи
- Правила и т. д.

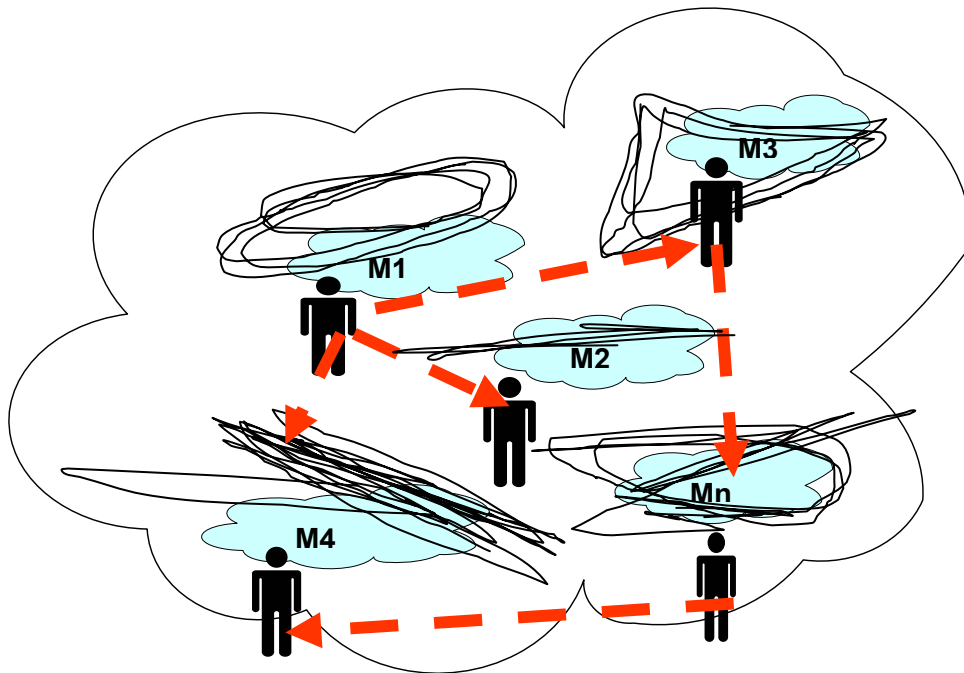


Рис. 25 Взаимосвязи и взаимозависимость элементов ситуации



**Питер Чекланд**

Традиционный подход требует жесткой формулировки основных элементов модели и фиксированного определения системы (выделения ее из контекстов и обрывания многих существенных связей) уже на ранних этапах исследования. Человек же, анализируя ситуацию, быстро и легко трансформирует рассматриваемые системы, включая все новую информацию и достраивая свое представление о ней. Крупный английский исследователь в области системных методов анализа ситуаций и синтеза решений, профессор Ланкастерского университета Питер Чекланд (Peter Checkland) разработал систематический подход к исследованию сложных ситуаций, названный им «гибкой (мягкой) системной методологией» (Soft System Methodology) (Рис. 26).



**Рис. 26 Гибкая системная методология (7 этапов) и метод системного проектирования (адаптировано из Checkland (1990))**

Основным отличием данного подхода от описанного выше традиционного системного анализа как раз и является «мягкость», незавершенность модели системы (ситуации), постепенно выстраиваемой на основе полученной информации, обсуждения и учета мнений различных специалистов.

В основе гибкой системной методологии лежат следующие основные принципы:

1. Человек вносит ограничения (знание, мотивация) в изучение проблемной ситуации и решение проблемы. Пределы мышления преодолеваются через системное мышление – абстрагирование от ограничений.

2. Работающий над проблемной ситуацией – должен быть способен думать над тем, как надо думать («генеративное обучение» см. 2.1).

3. Именно решающие проблему и есть главное ограничение в вариантах ее решения.

4. Проблемная ситуация исследуется не абстрактно. Проблема решается:

- для кого-то
- следуя каким-то идеалам

5. Изменения - это какие-то интервенции (вмешательства) и они должны оцениваться. При этом результат часто не известен.

6. Изменения - это воплощение решения, а решение – это выбор.

7. Обоснованный выбор - это обычно результат применения аналитического метода.

8. Решение сложных организационных проблемных ситуаций всегда сопряжено с концептуальным моделированием. С применением системных моделей.

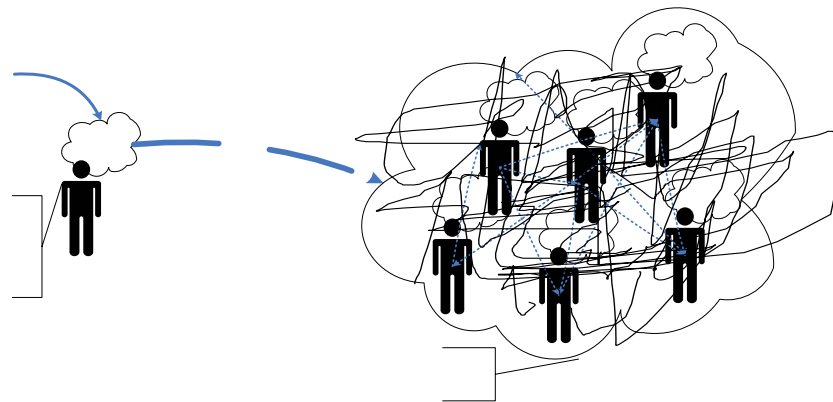
9. Работа над проблемной ситуацией - это *обучение* в процессе и среде. В этой среде находится и решающий задачу. Это постоянная рефлексия и самоанализ – и через это «генеративное» обучение (Рис. 27).

10. Решающий не столько производит изменения, сколько является катализатором изменений.

11. Во время работы над проблемной ситуацией надо уметь переместиться в нее – смотреть на нее с точки зрения тех, кто будет делать изменения.

12. В оценке изменений всегда будет присутствовать оценка (построенная на ценностях) тех, кто их делал.

13. Естественно, есть множество методов анализа проблемных ситуаций и решения проблем, но они должны быть каждый раз адаптированы к конкретному случаю. Не существует конкретного метода, которого надо строго придерживаться, когда нет опыта (решение организационных проблем – это не выпечка печенья, где в случае отсутствия опыта у новичка, он просто придерживается рецепта).



**Рис. 27** Взаимосвязь решающего проблему и проблемной ситуации

Основные этапы (фазы) исследования на основе гибкой системной методологии осуществляются последовательно, и при необходимости осуществляются итерации (Рис. 28).



- 6. Определение тех изменений, которые будет реально провести
- 7. Осуществление действий, исходя из информации, полученной в фазе 6

Рис. 28 Основные этапы (фазы) гибкой системной методологии

### 2.3.2 Определение и выражение ситуации на основе rich picture

Рассмотрим первый этап гибкой системной методологии – *фазу определения ситуации*. Эта фаза, в которой основной задачей является *сбор информации*, касающейся ситуации, обозначенной как проблемная.

Основными методами сбора информации являются *интервью* с заинтересованными и компетентными специалистами, *дискуссии* и *обсужде-*

ния, анализ документов, наблюдение. При этом в исследовании на основе гибкой системной методологии стараются не применять термин «проблема», т.к. он сам по себе отражает чью-то характеристику ситуации, предпочитая определение «проблемная ситуация».

Собирая информацию, используют «метод триангуляции» - получения данных о ситуации из трех независимых источников (по меньшей мере) для повышения ее достоверности. Разумеется, на этом этапе полезны все виды анализа факторов внешнего окружения (анализ макрофакторов, исследование рынка методом сегментирования, анализ конкурентной структуры отрасли, SWOT – анализ и т.п.). Во всех случаях активно используют описанные выше системные схемы всех типов. Однако, на этом раннем этапе не следует стремиться искать решения проблем. Здесь важно именно тщательно собрать всю доступную информацию, особенно от наиболее заинтересованных, наиболее информированных и опытных и наиболее влиятельных участников ситуации вместе с их эмоциональными оценками, субъективными комментариями и т.п. Попытки рафинирования информации и ограничения проблем на раннем этапе могут только навредить исследованию и серьезно снизить качество его результатов.

К этому этапу примыкает фаза описания ситуации. Строго говоря, между ними нет четкой границы, ибо данные и свидетельства собираются уже в виде определенных описаний и схем.

Особую ценность здесь имеют «содержательные картинки» (rich picture) - максимально полные субъективные описания ситуации с использованием зрительных образов разных существенных объектов и отношений между ними, отражающие особенности эмоционального восприятия проблемной ситуации (см. 2.1). Обратите внимание, исключительно важно использовать описательные инструменты, предоставляющие максимальные выразительные возможности и свободу для полного и наиболее точного отражения не только знаний и данных, но и ощущений и эмоциональ-



ных реакций людей, анализирующих проблемную ситуацию (иногда этот процесс называют неформальным моделированием ситуации).

Рассмотрим подробнее технологию построения «содержательных картинок» (rich picture), используемых аналитиками (problem solver) для коммуникации с «обладателями проблемы» (problem owner).

Для построения rich picture применяют три вида анализа:

- *Роли интервенции*
- *Социальный анализ*
- *Силовой анализ*

Анализ первого типа «Роли интервенции» нацелен на *формулирование вопросов*, которые люди связывают с ситуацией, ощущаемой ими в качестве проблемной.

Анализ второго типа «Социальный анализ» исследует *роли людей* в организации, особенности их *поведения* и *отношений* с другими людьми, их *ценности*, определяющие это поведение.

Анализ третьего типа «Силовой анализ» затрагивает вопросы *расстановки сил (влияния)* в ситуации, выяснения «*в чем материализуется сила в данной ситуации*» или «*как эта материализация достигается*» и «*как подобная материализация передается*».

Таким образом, существенно, что помимо формализуемых отношений и связей, отражающих логику использования ресурсов и создания ценности в организации (Рис. 8С), в «содержательной картинке» rich picture глубоко анализируются неформальные отношения и связи людей (Рис. 29), особенности их поведения, вскрываются источники и возможные проявления их влияния, исследуются «расстановка сил» и политические структуры организации.

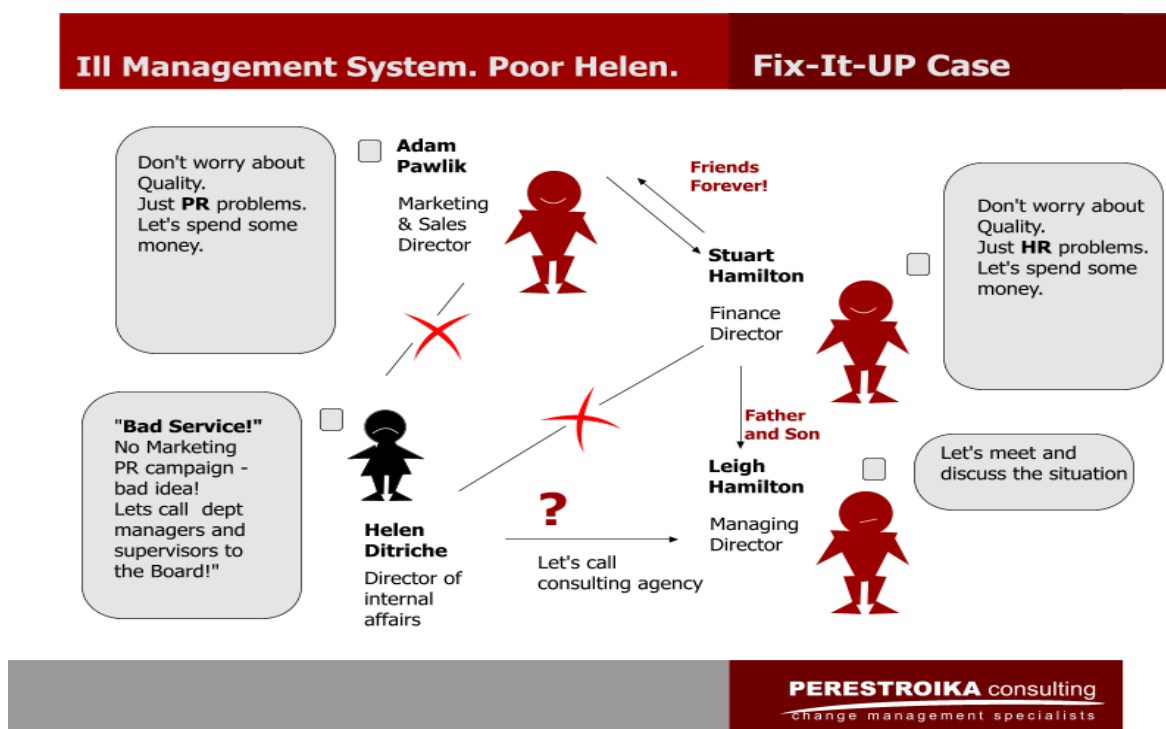


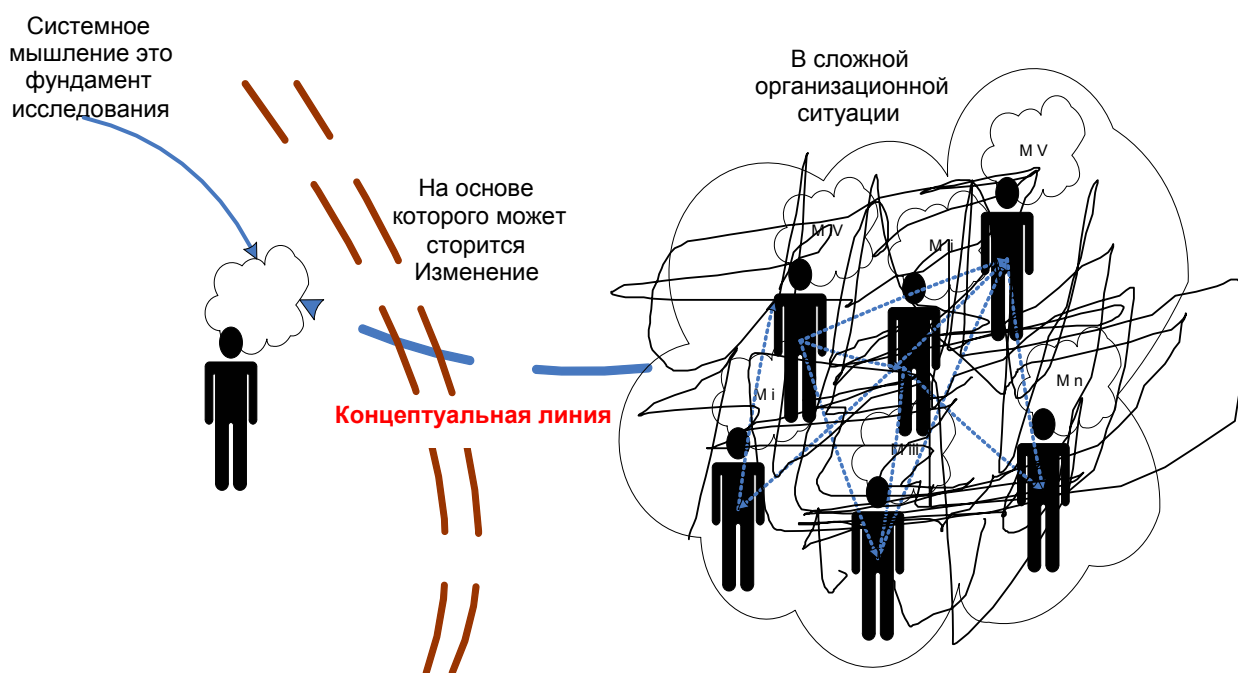
Рис. 29 Пример rich picture  
«Проблемная ситуация у Хелен Дитрих» («Perestroika consulting»)

*Задание 2.3.2.1 Исследуйте некоторую проблемную ситуацию в Вашей организации (подразделении). Используя различные способы, осуществите сбор информации. Применяя технологию rich picture, структурируйте информацию и проанализируйте проблемную ситуацию, описанную с помощью rich picture.*

### 2.3.3 Концептуальное проектирование целевых систем для решения проблем и подготовка к проведению изменений

Приступим к изучению третьей фазы гибкой системной методологии – созданию релевантных систем для решения проблем, выявленных на предыдущей фазе. Здесь мы переходим из мира реальной проблемной си-

туации (максимально полно выраженной с помощью rich picture) в *мир системного мышления* (Рис. 30).



**Рис. 30** Переход в мир системного мышления о проблемной ситуации в реальном мире

Создание релевантных систем - это двухступенчатый процесс. Сначала *вопрос* или *задача* выбираются из rich picture, а затем *описывается система (идеальная система)*, позволяющая обеспечить успешное выполнение поставленной задачи и достичь поставленных целей. При этом используют ряд специально разработанных инструментов для формирования релевантной системы определенного *вида*:

*Primary Task Systems* – модели, *формально* отражающие основные типы деятельности, решающие первичные задачи (Human Activity System/HAS). К сожалению, часто они не дают верного представления о проблемных зонах в исследуемых системах, так как описывают то, *как должно быть*.

*Issue Based Systems* – модели, отражающие «реальный опыт» и основанные на *ключевых вопросах* о целях деятельности и «реалистичном» распределении ресурсов, при этом границы исследуемых систем не всегда совпадают с организационными границами в реальном мире.

*Root definition* – «*корневое определение*» модели процесса трансформации (T-process), который из определенных ресурсов и других входных воздействий создает требуемые (целевые) выходные результаты.

Питер Чекланд предложил 6 базовых структурных элементов, позволяющих сформулировать логическую основу релевантной системы – «корневое определение» (*root definition*). Для лучшего запоминания они представлены в виде мнемонической структуры: *CATWOE*

- *C**ustomer* (потребитель) - это любой, кто получает от системы некоторую ценность (результат).
- *A**ctor* (участник) - любой, осуществляющий какую-либо деятельность, определенную в системе.
- *T**ransformation* process (Процесс трансформации) – это превращение входящих воздействий в систему (input) в выходные результаты (output).
- *W**eltanschauung* («Взгляд на мир») делает процесс трансформации значимым в конкретном контексте, определяет точку зрения на процесс преобразования.
- *O**wner* (Владелец) - это тот, кто имеет силу заставить систему работать или ликвидировать ее. У каждой системы есть владелец.
- *E**nvironmental* constraints (Ограничения среды) - это «внешние вводные», существующие за пределами системы, которые принимаются при анализе как они есть – т.е. *неизменными*.

Структура «корневого определения» (*root definition*), задающего логику релевантной системы такова:

Кто (*Участники-Actors*) для кого (*Потребители-Customers*), что и как (*T-процесс-Transformation process*), почему (*Идеология, мировоззрение-Weltanschauung*) должен выполнять (делать) с учетом каких обстоятельств (*Ограничения среды - Environmental constraints*) и кем это может быть прекращено или поощрено (*Владельцы-Owners*).

Критичное значение имеет тот или иной *контекст* проблемы (*Weltanschauung*), каждый контекст (точка зрения) определит собственный T-процесс и собственную модель root definition.

Пример root definition для больницы с точки зрения врача приведен в **Таблице 4**. В этой таблице показаны ключевые элементы релевантной системы, которую можно задать с помощью следующего «корневого определения»: *Медперсонал превращает больного в здорового, следуя клятве Гиппократа* (этического императива для врачебной деятельности), используя свои знания и все ресурсы больницы, на радость **родственникам**, пока этот процесс не будет остановлен *страховой компанией*.

**Таблица 4 Root definition для системы «Больница»**

<b>Customer</b>	Пациент
<b>Actor</b>	Пациент, мед.персонал, администрация
<b>Transformation process</b>	Превращение больного в «здорового»
<b>Weltanschauung</b>	Клятва Гиппократа
<b>Owner</b>	Страховая компания, родственники, доктор, пациент
<b>Environmental constraints</b>	Географическое положение, специализация, знания, обеспеченность средствами, техникой

***Задание 2.3.3.1 Используя структурные элементы SATWOE, разработайте root definition для определенной деятельности в Вашей организации (подразделении), желательной связанной с ситуацией, описанной Вами с помощью rich picture.***

На фазе 4 происходит создание *концептуальных моделей* или *концептуальное проектирование целевых систем для решения проблем*.

После создания *релевантных систем*, определяемых root definitions аналитики переходят к работе над соответствующими *концептуальными моделями*, используя мышление на основе формальных систем (структур). При этом разрабатываются два вида моделей:

- *Модель реального мира*
- *Идеальная модель*

Здесь могут быть использованы стандартные инструменты проектирования формальных моделей. При этом обязательно должен быть реализован механизм мониторинга и контроля на основе уже известных нам основных характеристик процесса или модели преобразования (см. 2.1). Питер Чекланд рекомендует использовать следующие характеристики (3 'E's'):

Efficacy (работоспособность) - Работает ли система?

Efficiency (эффективность) – Сколько выходного продукта произведено на основе освоенных ресурсов?

Effectiveness (результативность) - Достигнуты ли поставленные цели?

*Модель реального мира* отображает картину реального мира, описанную в rich picture, а *идеальная модель* должна максимально соответствовать разработанной ранее базовой логической структуре root definition при использовании минимального набора активностей.

На пятом этапе происходит *сопоставление реальных и идеальных моделей*, которое служит основой *дискуссии о возможных изменениях*.

После разработки *концептуальных моделей*, аналитики переходят к их сопоставлению с реальностью. В этой фазе происходит переход из области системного мышления о реальном мире в реальный мир и сравнение *идеальной модели*, основанной на root definition с *моделью реального мира*, основанной на Rich Picture. В гибкой системной методологии сравнение осуществляется как процесс *тестирования основных гипотез* в сложном мире реальности. В частности наиболее часто аналитики используют следующую методику осуществления такого тестирования:

1. *Наложение моделей* - модель реального мира *накладывается* на идеальную модель для выявления *различий* между ними.

2. *Сравнение истории с предсказанной моделью*. После наложения моделей, создается *системная модель*, которая максимально приближена к идеальной модели.

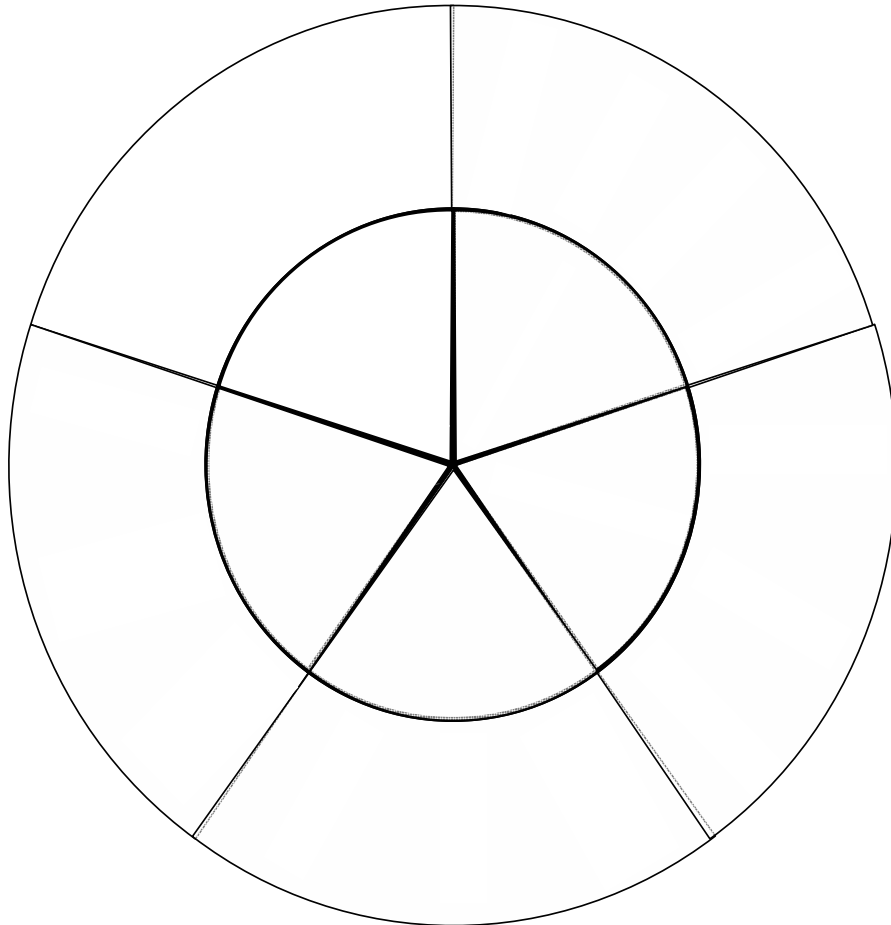
3. *Построение вопросов*. Созданная системная модель инициирует *дискуссию об изменениях*, то есть используется как некий *способ постановки вопросов к имеющейся ситуации*.

Полностью первые пять «аналитических» этапов (фаз) и основных последовательно применяемых методов приведены на Рис. 31.

Разумеется, этот процесс реализуется итерационно и при необходимости осуществляется возврат к фазе сбора и уточнения информации о ситуации с коррекцией rich picture, включение в рассмотрение новых root definition, связанных с иными точками зрения (контекстами) или T-процессами.

***Задание 2.3.3.2 Разработайте реальную и идеальную концептуальные модели на основе ранее созданных Вами описаний ситуации на основе rich picture и root definitions. Проведите сравнение идеальной и реальной моделей, полученных на основе подготовленных Вами ранее***

*rich picture* и *root definition*. Какие ключевые вопросы для изменений Вы предложите для дискуссии на основе этого сравнения?



**Рис. 31** Первые пять «аналитических» этапов гибкой системной методологии и основные применяемые методы

#### ***2.3.4 Проектирование изменений и способы использования гибкой системной методологии***

В заключение, кратко рассмотрим завершающие «операционные» этапы гибкой системной методологии. Это шестая фаза *Переход к реальному проектированию изменений* и седьмая фаза *Реализация изменений*. На

Посто  
вопро



этих фазах происходит проектирование и планирование изменений на основе разделяемой системной модели перехода к целевому состоянию. Этап реализации изменений происходит в несколько последовательных шагов, связанных с размораживанием ситуации и подготовкой организации к изменениям, собственно проведению интервенций и преобразований в рамках определенной выбранной методологии и наконец – замораживание измененной организации (фиксирование новых процессов и структур в организационной культуре путем формирования адекватной системы ценностей, связанных с измененным состоянием). Детально особенности этих двух фаз будут нами раскрыты в разделах 3, 4 и 5.

Что касается способов применения гибкой системной методологии, то их можно свести к двум основным подходам, названным автором методологии модами 1 и 2. Сущность первого подхода (Mode 1) состоит в формальном последовательном следовании методологии (фаза за фазой), так сказать «каноническом использовании всей методологии». Этот подход известен как метод «*Вмешательства*». Другой подход (Mode 2), напротив, не предполагает оперирование фазами в приведенном выше порядке. Этот подход известен, как «*Взаимодействие*» и использует инструменты различных фаз для описания постоянно изменяющейся проблемной ситуации.

Еще раз посмотрим на весь пройденный путь и все этапы гибкой системной методологии:

*Фаза 1* – Сбор неструктурированной информации

*Фаза 2* – *rich picture* – структуризация информации, определение проблем и как они решаются «сейчас». Определение списка систем, которые понадобятся для решения проблем

*Фаза 3* – *root definition* – формулирование систем, которые смогут решить определенные проблемы.

*CATWOE* (Customers, Actors, Transformation, Weltanschauung, Owners, Environmental Constraints)

✓ Customers – те, кто подвержены воздействию или кто почувствует действие Transformation

✓ Actors – те, кто будет осуществлять Transformation

✓ Transformation – процесс преобразования входа в выход

✓ Weltanschauung – взгляд на мир, который придает Transformation

СМЫСЛ

✓ Owners – те, кто может остановить Transformation

✓ Environmental constraints – элементы извне системы, которые она принимает как данное

*Фаза 4* – Создание модели, которая позволит достичь трансформации, определенной в фазе 3 – это структурированный и логически связанный набор деятельности, необходимый в системе, определенной в фазе 3

*Фаза 5* – Сравнение модели, созданной в фазе 4, с реальной моделью, определенной в фазе 2. Цель – проведение дискуссии с участниками «проблемных ситуаций» для определения тех изменений, которые нужно будет реально провести.

*Фаза 6* – Определение тех изменений, которые будет возможно реально провести

*Фаза 7* – Осуществление действий, исходя из информации, полученной в фазе 6

***Задание 2.3.3.3. Объединив результаты исследования проблемной ситуации в Вашей организации (подразделении) с помощью гибкой системной методологии, спланируйте необходимые изменения в виде плана мероприятий***

### 3. МЕТОДЫ УМЕНЬШЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ ЛЮДЕЙ

---

#### 3.1 Поэтапный процесс осуществления организационных изменений

После хорошего оснащения системными методологиями описания и моделирования проблемных ситуаций, требующих проведения организационных изменений исследуем ключевую проблему в их реализации – уменьшение потенциального сопротивления людей проводимым преобразованиям. Выдающийся итальянский мыслитель и государственный деятель Никколо Макиавелли писал в своем знаменитом трактате «Государь»:

«...Следует помнить, что нет ничего более трудного для осуществления, более сомнительного с точки зрения успеха и более опасного для выполнения, чем начало проведения изменений в конституции страны. Человек, который предпримет это, наживет себе врагов из числа тех, кто преуспевал при старом порядке, и единственные, на чью поддержку он может рассчитывать, это те, кто будет преуспевать при новом режиме...». Уже наш современник, известный консультант из McKinsey Джон Хагель так объясняет причины боязни перемен и сопротивления людей: «Существует много причин, объясняющих, почему люди стараются избежать перемен. *Перемены – всегда угроза!* Это означает, что придется делать все по-другому, возможно так, что человек не сможет добиться совершенства в новом деле. Осуществлять изменения трудно. Всегда легче продолжать делать вещи прежним, удобным способом, чем пытаться что-то сделать по-новому. *Изменения - всегда риск!* Если новые методы не будут работать или если люди потеряют контроль над ближайшими задачами, пытаясь овладеть новыми приемами, показатели их работы на ка-

кой-то период могут ухудшиться, возможно, очень существенно. *Изменения - часто всего лишь иллюзии!* Во многих организациях нездоровая атмосфера возникает только из-за того, что здесь часто слышат заявления старших менеджеров об очередной новой инициативе, а через 3 - 4 месяца о ней фактически забывают, когда объявление о новой задаче отвлекает внимание от прошлых целей...». Инерция и сопротивление людей часто является причиной краха очень верных по замыслу преобразований, которые должны были реализовать перспективную стратегию. Так из отчета KPMG, подготовленного по результатам опроса высших менеджеров 250 компаний Великобритании следует, что ими были признаны успешными лишь 31% программ изменений.

Реальность проблемы на лицо, однако, действительно ли сопротивление людей переменам – это негативный фактор, сводящий на нет все усилия менеджмента по развитию бизнеса и реализации новых адекватных ситуации стратегий?

Нет, это не так. Феномен сопротивления людей переменам – это их совершенно естественная защитная реакция, а на организационном уровне – это ценный механизм инерции, обеспечивающий устойчивость организации и защищающий ее от множества непродуманных и немотивированных, часто волонтаристских инициатив. Сопrotивляющийся персонал – это не враг инноваторам, предлагающим новые направления развития, но стимул для тщательной проработки стратегии изменений, ее надлежащего обоснования и подготовки, а также механизма обеспечения преемственности деятельности. Разумеется, в организациях бывают «неисправимые ретрограды» и люди, не способные адаптироваться к новым требованиям ситуации, но большая часть сопротивляющегося персонала – это совершенно здоровая часть коллектива, способная изменить свою позицию при своевременном и полном информировании о целях и сущности преобразований, их вовлечении в этот процесс и оказании им поддержки в процессе перемен.

Следовательно, успех или неуспех реализации программы развития и изменений связан с тщательностью подготовки, постепенностью и *этапно-стью* осуществления и компетентным управлением этим процессом на всех стадиях (Рис. 32).



**Рис. 32** Поэтапный процесс проведения организационных изменений (адаптировано из Lewin (1951))

Известный американский психолог Курт Левин обосновал необходимость поэтапного процесса осуществления перемен в организации и выделил три логичных стадии: *разморозивание*, во время которого осуществляются специальные подготовительные мероприятия, призванные уменьшить сопротивление персонала, собственно изменения и *замораживание*, предназначенное для фиксирования изменений в системах ценности и культуре организации.

Современный авторитетный специалист в области лидерства и управления изменениями Джон Коттер (2004), подытоживая свой значительный опыт консалтинга, детализировал эти три стадии и выделил критичные задачи для каждого этапа, решение которых обеспечит успех изменений (Рис. 33).

**•Внушение необходимости перемен**

Изучение рынка и конкурентов  
Выявление и обсуждение слабых звеньев и перспектив

**•Создание команды реформаторов**

Формирование группы с достаточными полномочиями  
Обеспечение слаженной работы группы

**•Видение перспектив и определение стратегии**

Создание концепции будущего  
Формулирование стратегии осуществления перемен

**•Пропаганда новой концепции будущего**

Пропаганда новой концепции и стратегии перемен  
Выработка эталонной ролевой модели поведения

**•Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях**

Устранение препятствий  
Замена систем (структур), дискредитирующих идею перемен  
Содействие рискующим, творцам, мыслящим нешаблонно

**•Получение скорых результатов**

Планирование видимых всем выигрышей  
Умение добиваться этих выигрышей  
Моральное и материальное поощрение обеспечивших позитивные перемены (выигрыши)

**•Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен**

Замена по мере роста доверия всех отживших структур, процедур и политики  
Прием на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их карьерному росту

Углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений

**•Укоренение изменений в корпоративной культуре**

Совершенствование работы на основе обеспечения нужд клиентов, роста производительности, улучшения стиля руководства  
Разъяснение связи нового стиля работы и проведенных изменений  
Разработка способов совершенствования руководства и его преемственности

**Рис. 33 Восемь критичных стадий и задач при проведении организационных изменений (адаптировано из Коттер (2004))**

Восемь критичных задач осуществления изменений реализуются в рамках трех последовательных стадий: размораживания, проведения изменений и замораживания.

*Задание 3.1.1 Используя модели поэтапного процесса осуществления изменений, продумайте основные специфические проблемы, характерные именно для Вашей организации и обоснуйте соответствующие критичные задачи каждого этапа изменений и пути их решения.*

### **3.2 Диагностика потенциального сопротивления изменениям и основные методы его уменьшения**

Диагностика проблемной ситуации проводится с использованием изученных системных методологий и подходов. Однако менеджеру важно иметь в своем распоряжении набор простых инструментов для оперативной индивидуальной оценки ситуации.

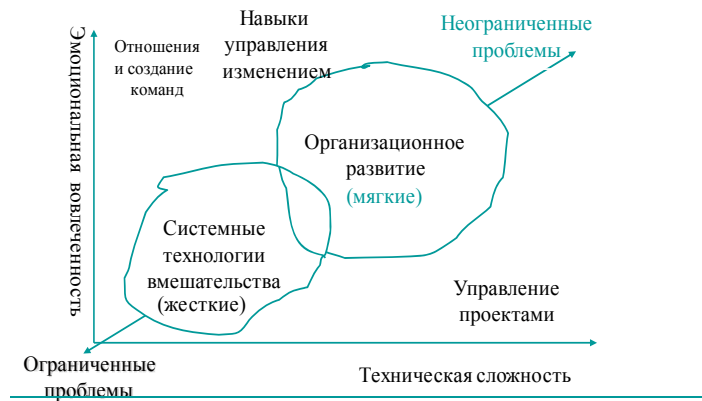
К числу таких простейших инструментов относятся способы оценки времени и масштаба изменений, структурные модели ситуации в организации («as is» - «как есть сейчас» и «to be» - «как должно быть»), модели для оценки расстановки политических сил и неформальных сетей связей, а также модели для выяснения источников потенциального сопротивления.

Качественную оценку времени и масштаба необходимых изменений можно провести путем рассмотрения особенностей ситуации и отнесения ее к «ограниченным» или «неограниченным» проблемам, оценивая степень необходимого вовлечения персонала, а также - такие важные факторы, как неотложность проведения изменений, наличие необходимых ресурсов, уровень власти и влияния у лидера изменений и другие (Рис. 34).

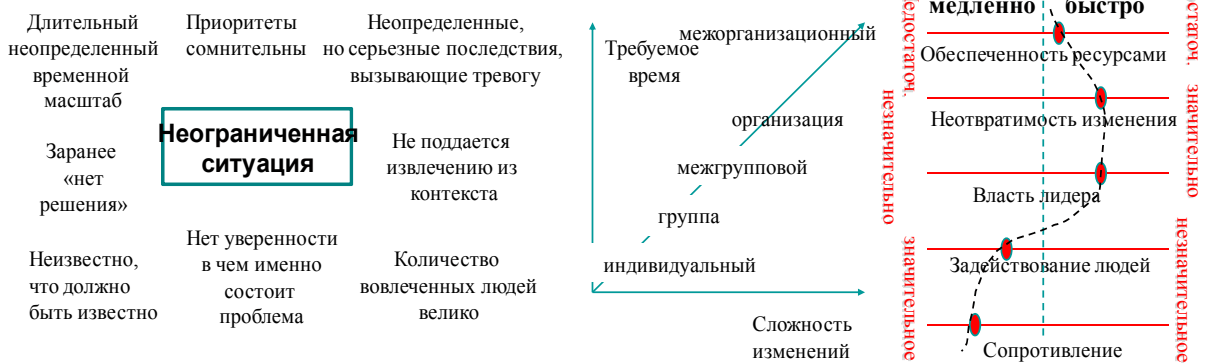
## Ограниченные - неограниченные ситуации

Ограниченный временной масштаб	Ясные приоритеты	Ограниченные последствия
Известно каким должно быть решение	<b>Ограниченная ситуация</b>	Может рассматриваться как автономная
Известно в чем заключается существо проблемы	Известно, что должно быть известно	Ограниченное количество вовлеченных людей

## Оценка времени и масштаба изменения



## Оценка времени изменения



**Рис. 34 Критичные факторы, определяющие масштабы и время необходимых изменений**

Оперативная индивидуальная диагностика ситуации изменения может быть проведена с использованием диагностической модели Надлера – Ташмена (Nadler, Tushman (1977)), нацеленной на проведение анализа на четырех критичных взаимосвязанных уровнях системного рассмотрения деятельности организации (Рис. 35).

- решаемые задачи;
- структуры и системы (основные структуры и процессы и системы менеджмента);
- культура организации;
- люди (их взаимоотношения и взаимодействия).





**Рис. 35** Диагностическая модель Надлера – Ташмена (адаптировано из Nadler, Tushman (1977))

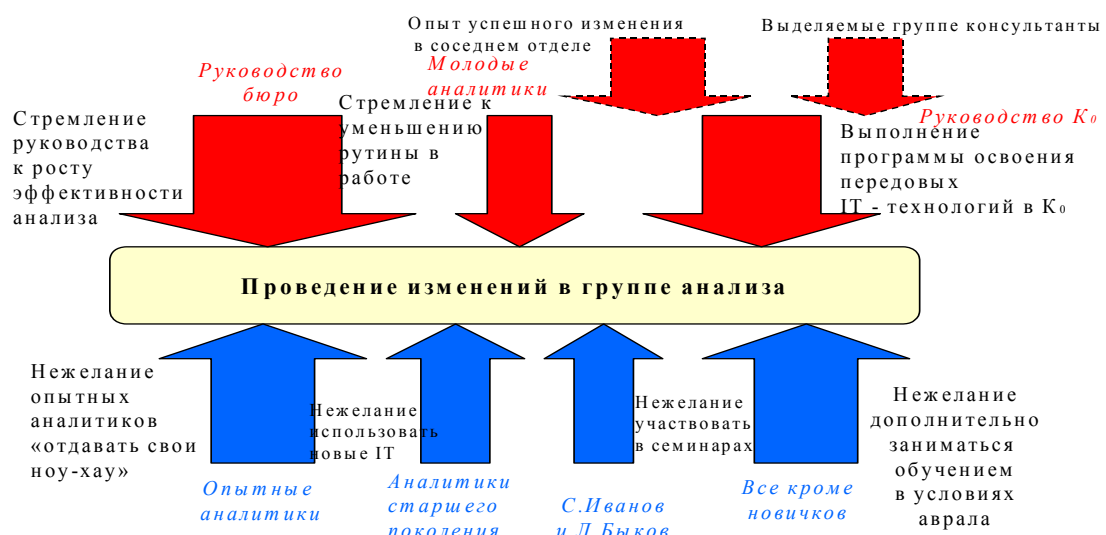
Относительно этих элементов необходимо определить не только *целевое* (желаемое) и *текущее* состояние (в соответствии с таблицей), но и области *разделяемого* (или *неразделяемого*) *видения*, то есть образа будущего, с которым согласны (или не согласны) большинство ключевых сотрудников, которых затрагивает данная проблема. Необходимо рассмотреть *ключевые факторы внешнего окружения*, способные существенно повлиять на организацию и данное изменение. Кроме того, авторы этой модели подчеркивают ключевую роль *лидера* в формировании *разделяемого видения будущего*.

**Задание 3.2.1** *Используя модель Надлера – Ташмена (приведенную выше таблицу), опишите определенную проблему, требующую прове-*

*дения организационных изменений, оценив текущее и целевое состояние по всем ключевым областям, выделенным в модели. Оцените области разделяемого видения и серьезные проблемы – могущие вызвать несогласие и сопротивление персонала. Кто является лидером изменений и как он должен действовать, чтобы увеличить область разделяемого видения и облегчить проведение изменения?*

Важную роль в «экспресс-анализе» ситуации при проведении изменений играет анализ политической структуры ситуации и расстановки сил, содействующих и противодействующих изменениям, а также анализ источников сопротивления и его причин.

Вы уже знакомы с полезной системной схемой «диаграмма поля сил», впервые примененной в своих трудах «отцом современной социальной психологии» Куртом Левиным (Lewin, 1951). Для анализа поля сил сторонников и противников изменения можно применить «расширенную версию» этой диаграммы (Рис. 36).



**Рис. 36** Пример применения диаграммы поля сил для ситуации изменения технологии работы в группе аналитиков

На Рис. 36 проанализирована реальная ситуация, связанная с проведением семинаров по обмену опытом и введению единой информационной системы группы, нацеленных на повышение производительности работы аналитиков и обеспечение их взаимозаменяемости при проведении некоторых видов анализа. До проведения изменений все аналитики были специализированы, а обучение проходило по индивидуальным программам, разработанным руководителями групп Ивановым и Быковым, наиболее опытными сотрудниками аналитического бюро холдинга.

Красные стрелки разной толщины (свидетельствующей о мощности данной силы) отражают силы, содействующие проведению изменений, а синие – противодействующие. Пунктирные красные стрелы отражают «потенциал для изменений» - пока не действующие, но возможные содействующие силы. Иногда полезно за определенными стремлениями или опасениями указать конкретных людей и группы. Важно ни в коем случае, не переносить это аналитическое представление сил в толкование ситуации в терминах противоборства и конфликта. Цель такого исследования - глубже понять мотивы сопротивления. Мы уже указывали на то, что сопротивление при изменениях является совершенно нормальной защитной реакцией системы и «противоборствующие силы» играют такую же конструктивную роль в диалектике развития организации, как и «содействующие». Всякая ситуация, подлежащая изменению, уравнивается противоположными стремлениями и опасениями. Наша задача глубоко понять причинно-следственные связи и увидеть глубинные источники противостояния для того, чтобы наиболее эффективно провести мероприятия по уменьшению потенциального сопротивления.

Незаменимым средством дальнейшего анализа являются причинно-следственные диаграммы, на которых, последовательно определяя цепочки причин и следствий, мы постепенно выявляем глубинные причины возможного сопротивления. Продолжая анализ описанной выше ситуации в

группе анализа, рассмотрим для примера, причины нежелания двух ключевых аналитиков группы поддержать предложенную руководством систему обучения в группе на основе семинаров. Для этой цели используем известную разновидность причинно – следственных диаграмм – диаграмму Ишикавы (по имени известного японского гуру в области менеджмента качества, применявшего такие диаграммы для диагностики причин ухудшения качества). Диаграмма Ишикавы для нашего случая приведена на Рис. 37.



**Рис. 37. Причинно-следственная диаграмма для анализа источников сопротивления проводимым изменениям**

Наш анализ показал, что одной из главных глубинных причин сопротивления этих наиболее опытных аналитиков группы, было «игнорирование» их опыта и не приглашение их к разработке программ предлагаемых

семинаров. При этом, красным шрифтом показаны намеченные руководителем мероприятия по нейтрализации выявленных источников сопротивления.

Известные американские специалисты Джон Коттер и Леонард Шлезингер (Kotter, Schlesinger (1979)), обобщив опыт огромного числа успешных и неуспешных организационных изменений, указали следующие основные причины сопротивления изменениям:

- узкособственнические интересы;
- непонимание и недостаток доверия;
- различия в оценке ситуации;
- низкий уровень готовности к изменениям
- влияние коллег;
- усталость от изменений;
- предыдущий неудачный опыт изменений.

К числу важнейших стратегий уменьшения возможного сопротивления персонала при проведении организационных изменений эти специалисты относят следующие группы стратегий:

- информирование и обучение;
- участие и вовлечение;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипулирование и преувеличение роли;
- явное и неявное принуждение.

Следует с особой осторожностью использовать последние две стратегии, позволяющие, как правило, только выиграть время и получить тактические преимущества, ибо люди быстро распознают манипулирование, а все способы принуждения и увольнение не решают проблемы, лишь маскируя или откладывая ее. Главными же стратегиями уменьшения сопро-

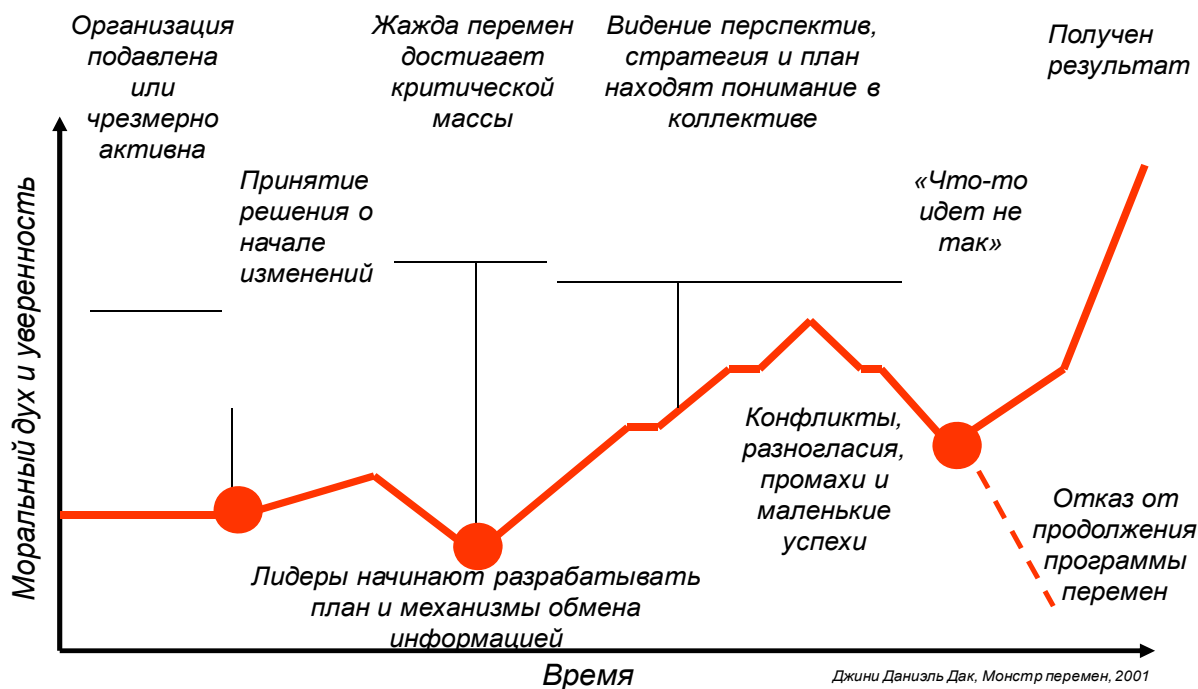
тивления, лежащими в основе методик наиболее сложных и глубоких преобразований являются методы *широкого информирования, активного участия и вовлечения*, а также *оказание помощи и поддержка*.

Критерии успешности изменений следует формулировать еще на этапе планирования изменений и пересматривать их всякий раз при получении новой дополнительной информации, существенно влияющей на оценку ситуации. Оценка успешности изменений проводится многократно при реализации ключевых мероприятий плана изменений.

*Задание 3.2.2. Используя диаграмму поля сил и причинно-следственные диаграммы, проанализируйте определенную ситуацию изменения (например, рассмотренную Вами в задании 3.2.1.). Обоснуйте применение выбранных Вами стратегий преодоления сопротивления. Что Вы можете сказать об опыте применения различных стратегий преодоления сопротивления (особенно связанных с манипулированием людьми и их принуждением), применялись ли подобные методы в связи с Вашим собственным сопротивлением предлагаемым изменениям?*

### **3.3 Практика управления поэтапным процессом организационных изменений**

Развернутая картина управления поэтапным процессом организационных изменений приведена в работе известного консультанта в области управления изменениями Джинни Даниэль Дак «Монстр перемен» (2002). Извилистый, полный опасностей путь к укрощению «монстра перемен», так пугающего людей с его основными этапами, показан на «карте перемен» (Рис. 38).



**Рис. 38 Карта перемен и основные этапы (адаптировано из Дак (2002))**

В своей работе Дак указывает следующие ключевые условия успеха при проведении перемен:

- Наличие стратегии и продуманного плана, включающего систему мероприятий по уменьшению сопротивления
- Наличие стратегического намерения и воли к проведению изменений
- Наличие необходимых ресурсов в плане финансов, кадров и времени
- Наличие лидеров изменений и команды изменений, а также надежной системы управления и коммуникаций на всех уровнях

- Формирование у сотрудников приверженности изменению и привлечение их к проведению изменения

- Компетентное управление изменениями

Дак указывает на важность рассмотрения следующих специфических этапов проведения изменений, требующих специфических решений:

- Застой

- Депрессия или сверхактивность

- Диагностика застоя (организация в контекстах внешнего окружения, история и прогнозирование будущего)

- Конец застоя

- Подготовка

- Реализация

- Проверка на прочность

- Достижение цели

Перед проведением изменений необходимо решить следующие основные задачи:

1. Объединение команды руководителей вокруг образа будущего и выбранной стратегии;

2. Четкое формулирование представлений о будущем и проработка деталей общего плана с тем, что бы его могли понять и исполнить другие;

3. Развитие у персонала чувства здоровой неудовлетворенности существующим положением дел и аппетита к переменам; выработка определенных представлений о том, что должно произойти и как этого добиться.

При этом Дак рекомендует сосредоточить все усилия на достижении следующих трех критичных целях подготовительного периода (они же используются и для проверки степени готовности к проведению изменений): «Готовность-Желание-Способность» (Ready-Willing-Able – RWA)

- *Готовность изменяться*

- *Желание изменяться*



- *Способность изменяться*

Для иллюстрации готовности, желания и способности изменяться проводятся обследования в виде анкетирования, которое позволяет выявить конкретные проблемы и идентифицировать подразделения, требующие особого внимания.

Обобщая опыт управления изменениями, Дак указывает на те факторы, которые способствуют успеху и те, которые ведут к провалу. При подготовке к проведению перемен *помогают* следующие мероприятия:

- Демонстрация необходимости перемен с помощью какого-нибудь наглядного объекта;
- Демонстрация веских оснований необходимости изменений извне организации;
- Постоянный поиск простых способов подавления чувства самодовольства
- Правильная оценка страха, гнева и самодовольства в организации
- Внушение ощущения необходимости первоочередных действий, серьезно *затрудняют* перемены следующие моменты:
- Стремление вести дела «рационально» (получать одобрение руководителей на каждый шаг)
- Недостаточность *ощущения* в проведении изменений
- Уверенность в кризисе для достижения результата
- Заблуждение в уровне занимаемой должности

Однако критичным для успеха изменений является не только этап подготовки изменений и размораживания, но и этап завершения изменений и не допущения обратимости перемен и возврата ситуации «на круги своя».

Здесь Дак дает следующие рекомендации:

- Не превращайте сегодняшние нововведения в завтрашних «священных коров»

- Не отрывайтесь от внешней среды
- Поддерживайте общение с организацией и прислушивайтесь к ней
- Привлекайте свежие силы
- Поддерживайте энтузиастов
- Развивайте навыки самоконтроля и коррекции; знакомьте людей с кривой перемен

В основном эти идеи связаны с развитием чувствительности к тревожным симптомам возврата ситуации к исходной точке и опоре на креативных лидеров перемен. Однако есть и более прагматичный способ обеспечить *замораживание* ситуации – это *систематическая обратная связь* людям на всех уровнях, *подчеркивающая успехи тех, кто эффективно работает в измененной схеме при еженедельной оценке индивидуальной деятельности*. Такая систематическая и целенаправленная работа постепенно изменяет индивидуальные, а значит и организационные системы ценностей, включая в них новое измененное состояние процессов и структур.

***Задание 3.3.1*** *Опираясь на этапы карты перемен Дак, опишите историю проведения одного успешного и одного провального, с Вашей точки зрения, изменения в известной Вам организации.*

## 4. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

---

### 4.1 Сущность реинжиниринга

Пожалуй, наибольшей популярностью среди различных подходов к проведению изменений пользуется методология реинжиниринга бизнес-процессов, впервые предложенная Майклом Хаммером и Джеймсом Чампи (1991) в известной монографии «Реинжиниринг корпораций – манифест революции в бизнесе» (обновленный русский перевод изд-ва Манн-Иванов-Фербер, 2006). Рассмотрим основные особенности этого подхода к проведению изменений в организациях.

Авторы этого подхода дают следующее определение: *«Реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес - процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность»*.

Поясним ключевые моменты этого определения:

*Фундаментальное переосмысление* – это рассмотрение основополагающих стратегических вопросов бизнеса. «Почему мы занимаемся именно тем, чем занимаемся? Почему мы делаем это именно так?». Реинжиниринг прежде всего призван определить *чем* компания действительно должна заниматься, и только потом, - *как* она должна это делать. При этом ничего не принимается на веру как нечто само собой разумеющееся. Реинжиниринг игнорирует то, что есть и нацелен на то, что должно быть.

*Радикальное перепроектирование* (radix - корень) - обращение к самым корням явлений, решительный отказ от всего отжившего, сброс со

счетов существующих структур и методов. Реинжиниринг - это *создание бизнеса заново*, а не его усовершенствование или модернизация.

Реинжиниринг не имеет ничего общего с небольшими частичными или приростными улучшениями, он призван обеспечить мощный рост результативности. Реинжиниринг нужен не тогда, когда нужно на 10% увеличить оперативность или качество продуктов, но когда ощущается потребность осуществить серьезный прорыв.

Реинжиниринг затевают в трех случаях когда:

- а) компания оказалась в большой беде,
- б) руководство компании предчувствует большую катастрофу,
- в) компания находится на пике успеха, но нужно еще дальше уйти от конкурентов («отличительный признак подлинно преуспевающей компании - готовность пренебречь тем, что так долго приносило успех»).

*Бизнес - процесс* - совокупность различных видов деятельности, в рамках которой *на входе* используются один или более видов ресурсов, и в результате которой *на выходе* создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

Далее Майкл Хаммер и Джеймс Чампи поясняют, что реинжиниринг не является:

- *Автоматизацией*, несмотря на существенную роль информационных технологий. Автоматизация – это зачастую «мощение коровьих троп» (она обеспечивает эффективные способы выполнения неправильных операций).
- *Софтверным реинжинирингом* - обновлением устаревших информационных систем с помощью более современного программного обеспечения.
- *Реструктуризацией* или *уменьшением размеров компании* (ибо это только выпуск меньшего числа продуктов с помощью меньших (сокращенных) структур).

щенных) мощностей. Реинжиниринг - это выпуск большего числа нужных продуктов меньшими мощностями.

- *Реорганизацией, уменьшением числа уровней иерархии* ибо нацелен не на изменение оргструктуры, но процессов (оргструктуры меняются как следствие). Но реинжиниринг - одно из немногих средств удушения бюрократии (которая размножается и поддерживает свою жизнь с помощью фрагментации процессов).

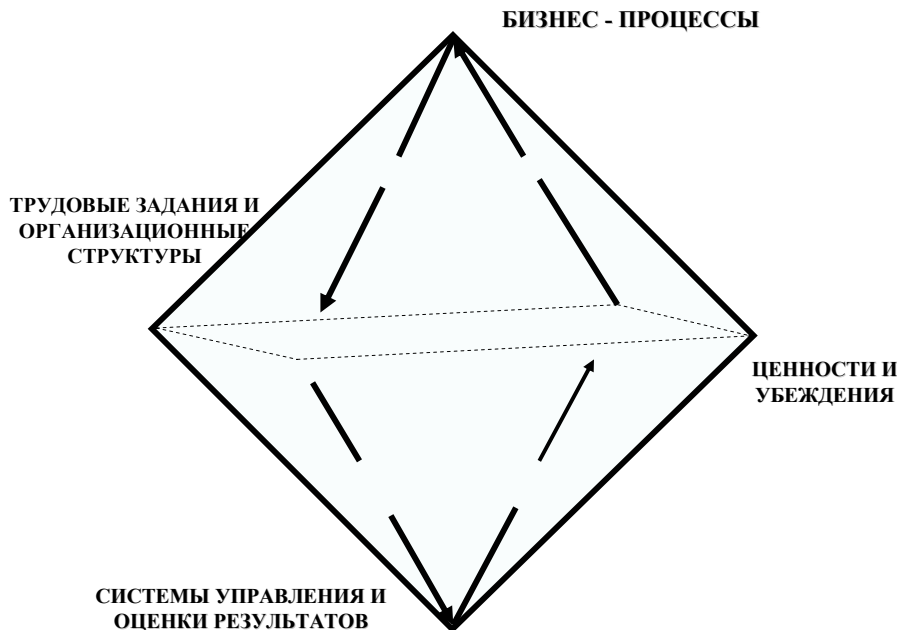
- *Улучшением качества*, хотя и имеют общие важные черты (нацеленность на процессы и на потребителя), но методологии улучшения качества чаще действуют в рамках *существующих* в компании процессов и пытаются улучшить их с помощью *непрерывных приростных улучшений («кайзен»)*, то есть делаем то же что и раньше, но лучше. Реинжиниринг – это отказ от старого и замена, а не инкрементальные улучшения.

- Реинжиниринг отрицает предпосылки парадигмы Адама Смита - *разделение труда*, экономию за счет эффектов масштаба, иерархический контроль и все другие атрибуты экономики ранней стадии развития. Реинжиниринг - это поиск новых моделей организации работы. Традиции не имеют значения. Реинжиниринг - это совершенно новое начинание!

***Задание 4.1.1 Продумайте все ключевые моменты в определении реинжиниринга и проанализируйте возможности применения этого подхода к проведению изменений в Вашей организации. Какие сложности Вы видите? Как Вы думаете, почему значительное число реинжиниринговых проектов во всем мире оказались неудачными? Какие моменты в определении реинжиниринга могут вызвать наибольшие трудности в реализации такого проекта?***

## 4.2 Алмазная модель Хаммера

Основной методологической схемой, поясняющей последовательность реализации реинжинирингового проекта, является «алмазная модель Хаммера» (Рис. 39).



**Рис. 39 «Алмазная модель Хаммера»  
(адаптировано из Хаммер, Чампи (2006))**

В соответствии с этой схемой перепроектирование основных процессов (например, интеграция нескольких мелких процессов в один более крупный), повлечет за собой изменение ролей и функций людей в бизнес-процессах, а значит и требований к компетенциям персонала. Закрепление этих нововведений требует реорганизации всех систем управления (планирования, менеджмента качества и т.п.), а главное - оценки результатов деятельности, для поддержки успешно работающих в новой процессной схеме сотрудников и убеждения сомневающихся и сопротивляющихся. Изменения в системах оценки приведут к выдаче людям определенных сигналов

обратной связи и должны повлечь изменение индивидуальных систем ценностей и культуры организации. Конечно, при возникновении проблем на любой «грани алмаза» требуется осуществить изменения других «граней».

Важно понимать, что на этом рисунке показан лишь один цикл длительного итерационного процесса. Кроме того, до перепроектирования процессов, необходимо осуществить стратегический анализ и выбор стратегии (то есть осуществить фундаментальное переосмысление бизнеса и выработать стратегию).

По видимому, наибольшее количество проблем при реализации реинжиниринговых проектов связано именно с этапом, предшествующим движению по граням алмаза Хаммера – то есть этапом стратегического анализа и выбора стратегии, реализуемой уже через реинжиниринг бизнес-процессов.

На практике описание процессов организации поручается специально обученным консультантам, использующим специально разработанные для этой цели программные средства («кейс-средства»): BP Win или ARIS. Настоящей проблемой стала также явная недооценка многими техническими специалистами по описанию и моделированию бизнес-процессов с помощью определенных нотаций (IDEF, ARIS) масштабности работы во все не с моделями процессов, но с реальными изменениями сложной и неформализуемой полностью деятельности людей (3 следующие вершины ромба после «перепроектирования процессов»).

***Задание 4.2.1. На основе подхода реинжиниринга и «алмазной модели Хаммера» проанализируйте конкретный ключевой процесс Вашей организации. Для этого можно использовать схему последовательности действий или любые методы описания процессов.***

### 4.3 Процесс – ключевой объект реинжиниринга

Бизнес-процесс является базовым понятием концепции реинжиниринга, которую можно рассмотреть как идеологию, связанную с представлением организации, как «машины» (см. 1.4) и заключающейся в проведении радикальных изменений в организации путем *целенаправленного воздействия на ее процессы и системы, изменения в которых вынудят людей изменить свое поведение и компетенции в требуемом для организации направлении*. Однако речь идет не о *всяких процессах* в организации, но о *самых важных процессах создания ценности для потребителей* (и стоимости для бизнеса). Хаммер подчеркивает важность радикальных изменений в «основных процессах, которых обычно лишь несколько даже в крупной организации».

При реинжиниринге внимание фокусируют на основных, реализуемых и доступных и нарушенных процессах (Рис. 40).



Рис. 40 Нарушенные процессы: симптомы и диагнозы (адаптировано из Хаммер, Чампи (2006))



В результате реинжиниринга происходит радикальное изменение бизнес-процесса и его инфраструктуры. Бизнес - процесс, прошедший реинжиниринг должен удовлетворять следующим требованиям:

- процесс должен быть фундаментальным
- процесс должен быть простым и «прозрачным» (наблюдаемым)
- процесс должен быть интегрированным
- процесс должен иметь «одного хозяина» (одного менеджера, одно подразделение)
- процесс должен требовать «ситуационных менеджеров» («ситуационных команд») с межфункциональными, а не специализированными компетенциями
- процесс должен осуществляться оперативно и с низкими затратами
- процесс требует решений самих работников (принятие решений - часть работы), а не внешнего управления
- этапы процесса должны выполняться в естественном порядке (де-линеаризация процессов, *параллельное проведение*, не эстафета, а «командная игра в регби»)
- процессы должны допускать много вариантов реализации (в зависимости от ситуации) с возможной сортировкой на ранних стадиях
- процесс должен быть устроен так, чтобы работа выполнялась там, где ее можно выполнить наиболее эффективно
- процессы должны оптимально использовать внешних партнеров
- процессы должны обеспечиваться меньшим объемом проверок и контроля (увеличение функций самоконтроля, совокупного и отсроченного контроля, а также ответственности подразделения - хозяина процесса)
- процессы должны минимизировать необходимость согласований
- ситуационный менеджер (уполномоченный представитель процесса в отношениях с потребителем) - единственный контакт процесса с внешней средой

- преобладают смешанные централизованные и децентрализованные операции (например, централизованная традиционная система закупок и децентрализованная база данных «Хьюлетт - Паккард»)
- процесс требует творческого напряжения
- процесс требует качественно нового использования информационных технологий
- процесс требует непрерывного генеративного обучения ситуационных менеджеров
- процесс требует непрерывного развития и совершенствования и периодического реинжиниринга

Авторы приводят пример перепроектирования основных процессов крупной компании по производству полупроводниковых устройств\* (работа издана в США в 1991 году) Texas Instruments (Рис. 41). На рисунке изображены крупные интегрированные блоки ключевых процессов, играющих принципиальную роль в создании ценности для потребителей. Эти процессы удовлетворяют всем перечисленным выше требованиям.

Реинжиниринг существенно меняет требования к компетенциям менеджеров. Происходит изменение рабочих единиц: от *функциональных отделов* к *процессным командам* (в том числе *ситуационным командам*, состоящим из специалистов разных подразделений и специалистов - универсалов или *виртуальным командам*, существующим на время реализации проекта). Происходят изменения в характере работы: от *ориентированной на простые задачи* к *многомерной*. Работа обогащается и становится более содержательной. Максимально устраняются этапы процесса, не добавляющие стоимость (согласование, ожидание, мониторинг, контроль и т.п.). Становятся важными *результаты всего процесса*, нужно *знание всего контекста работы*, важен непрерывный профессиональный рост на основе *генеративного обучения*.

---

\* Работа М. Хаммера и Дж. Чампи написана в 1991 году.

## Процессы полупроводникового бизнеса компании «Тексас Инструментс»

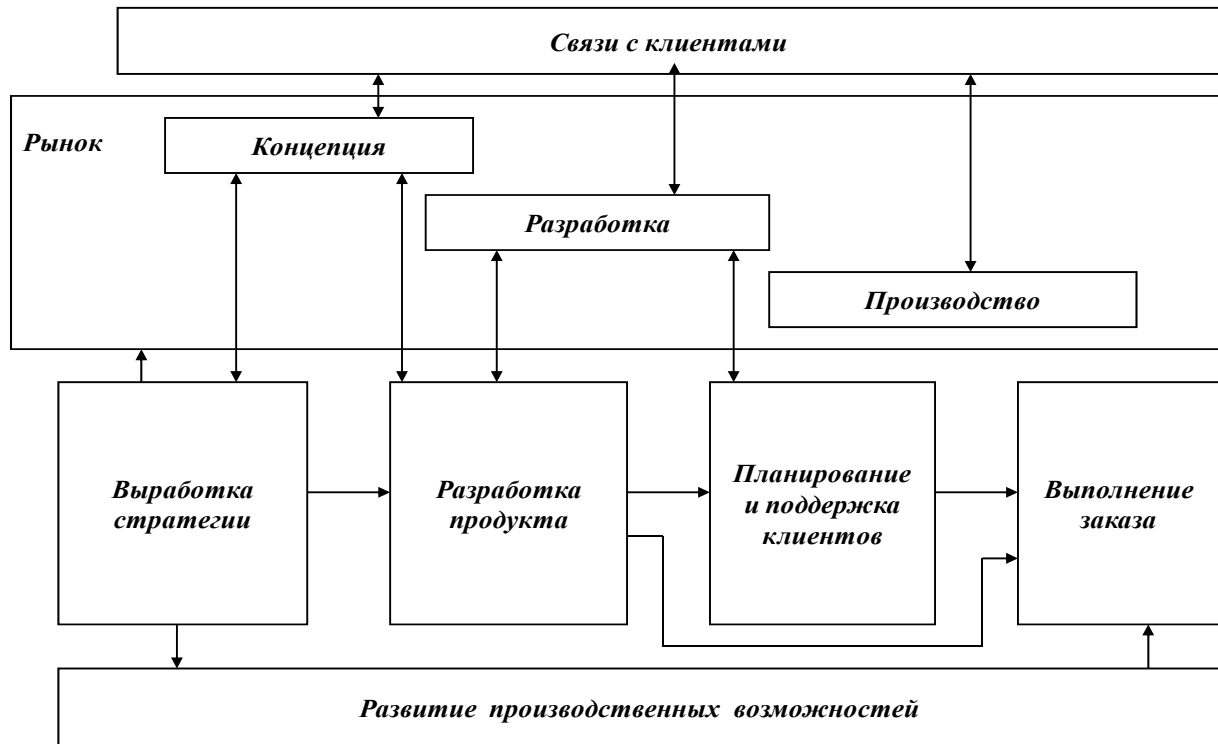


Рис. 41 Интегрированные блоки бизнес-процессов компании Texas Instruments после перепроектирования (адаптировано из Хаммер, Чампи (2006))

Происходит изменение роли людей: от *контролируемых работников* к *проактивным менеджерам*, наделенным полномочиями и ответственностью. Это определяет изменения в критериях оценки результатов работы и компенсации за нее: от деятельности к результатам. Результат оценивается по *созданной стоимости*, в соответствии с ней и назначается компенсация. Изменяется критерий продвижения по службе: от результатов к способностям. Продвижение по службе определяется способностями (компетенциями), а не результатом. Важно отделить оценку результатов работы

(денежная награда - премия) от оценки усилий по развитию личного потенциала.

Происходит изменение роли руководителей: от учетчиков результатов к *лидерству*. Рычаги руководства смещаются от контроля цифр и наказаний к проектированию работы, систем мотивации и обучению.

Наконец, изменяется роль информационных технологий: от дополнительной поддержки к реализации ключевых функций: широкой коммуникационной вовлеченности и разрушению стереотипов деятельности.

Реинжиниринг – это крупный общеорганизационный проект, требующий участия большого числа разных специалистов, включая обязательное участие первых лиц компании.

Для реализации такого проекта требуются следующие основные группы специалистов и менеджеры:

- *Лидер* – один из ведущих руководителей компании, санкционирующий и мотивирующий в целом реинжиниринговые мероприятия;
- *Хозяин процесса* – менеджер, несущий ответственность за ключевой специфический процесс и за мероприятия по его реинжинирингу;
- *Реинжиниринговая команда* – группа лиц, приверженных реинжинирингу конкретного процесса, которая диагностирует существующий процесс, контролирует его перепроектирование и освоение заново;
- *Руководящий комитет* – группа старших менеджеров, вырабатывающая *политику*, разрабатывающая *общеорганизационную стратегию реинжиниринга* и отслеживающая ее реализацию (группу возглавляет *лидер*);
- *«Царь реинжиниринга»* - лицо, ответственное за разработку *методов и инструментов реинжиниринга* внутри компании и за обеспечение *синергизма ее различных реинжиниринговых проектов* (поддержка и координация).

Важным требованием этого подхода является управление проектом «сверху – вниз», обеспечивающее системное единство в достижении целей, высокую управляемость, компактность проекта во времени. Однако плата за эти преимущества бывает непомерно высока! Этот подход предполагает наличие у верхних уровней *исчерпывающих данных и модели «правильного функционирования»* нижних уровней иерархии, а также убеждение в том, что нижние уровни *примут навязанные им новые модели деятельности* и с энтузиазмом *переключатся на работу по новым схемам*, спроектированным для них их руководителями и внешними консультантами-специалистами по моделированию бизнес-процессов. К сожалению, практически все эти представления часто бывают не реалистичны.

На фоне мощной волны увлечения реинжинирингом, как новой идеологией ведения «бизнеса на пороге XXI века», а затем, не менее мощной волны неудач в реализации реинжиниринговых проектов, крупный специалист в области менеджмента и инноваций Том Давенпорт (Davenport, 1993) предложил менее радикальную концепцию *совершенствования бизнес-процессов*, допускающую не перепроектирование, а постепенное усовершенствование бизнес-процессов. Причем речь идет не только о главных процессах создания ценности для потребителя, но и об инфраструктурных процессах, существенно влияющих, однако, на структуру затрат организации.

***Задание 4.3.1 Используя требования к рассмотрению процессов и требования к идеальному процессу, рассмотрите один из ключевых процессов создания ценности для потребителей в знакомой Вам организации. Какие признаки патологии наблюдаются в этом процессе? Какие мероприятия по реинжинирингу этого процесса Вы предлагаете? Обоснуйте распределение ролей ключевых менеджеров и команд в этом процессе.***

#### 4.4 Синтетический подход HBS

В заключение рассмотрения этой важной методологии рассмотрим другие, гибридные подходы, предложенные в 1990 году группой специалистов Harvard Business School под руководством Майкла Бира (Beer at all, 1990).

Эта группа специалистов подвергла критике исходные посылки известных подходов в change management, связанных с необходимостью длительной работы с людьми в интересах подготовки к проведению изменений, направленной на формирование у них чувства приверженности к изменениям.

В частности Бир (1990) писал: «...Согласно теории изменений, основанной на воздействии на установки людей, изменения напоминают *обращение людей в другую веру*. Как только люди «приобретут новую религию», в их поведении неизбежно возникнут необходимые изменения... Это не так! На самом деле *индивидуальное поведение во многом сформировано организационными ролями, которые играют люди*. Наиболее эффективный способ изменить поведение, следовательно, заключается в *изменении организационного контекста, в котором люди будут играть новые роли, брать на себя ответственность и создавать новые отношения*. Это формирует ситуацию, которая до определенной степени «*навязывает*» людям новые установки и типы поведения...».

Так что манифестационные утверждения Хаммера – это просто более радикальный взгляд на проведение изменений «сверху-вниз» на основе формальных моделей, которые изменяют роли людей и заставляют их изменить свою деятельность в направлении реализации стратегии организации.

Бир и исследователи его группы предложили своеобразный «мягкий реинжиниринг». Вот их «разумные шаги по проведению организационных изменений», указывающие на некий «средний путь»:

- Мобилизовать приверженность изменениям через *совместный анализ проблем*
- Разработать *общее видение организационных процессов и способов управления*, с тем, чтобы достичь таких целей, как конкурентоспособность
  - *Стимулировать принятие общего видения*, компетентности для его реализации и целостности для его распространения
- Повысить *активность всех отделов, без давления сверху* – не форсировать эту задачу, а *позволить каждому отделу найти свой путь к новой организации*
  - *Институционализировать активность* через формальную политику, системы и структуры
  - Контролировать и *корректировать стратегии в ответ на проблемы процесса обновления.*

***Задание 4.4.1 Обдумайте преимущества и недостатки методологии реинжиниринга бизнес-процессов. Как можно уменьшить негативные факторы и увеличить успешность реинжиниринговых проектов? Проанализируйте предложения специалистов HBS. В чем Вы видите преимущества и недостатки этого подхода?***

## 5 ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ: ОТ ЛОКАЛЬНЫХ СИСТЕМНЫХ ИНТЕРВЕНЦИЙ К РАДИКАЛЬНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

---

### 5.1 Системные технологии вмешательства

В начале курса в п. 1.5 мы рассмотрели вариант классификации ситуаций (Рис. 7) и соответствующих методических подходов к проведению изменений. Довольно часто изменения связаны с решением *ограниченных проблем* и локализованы в пространстве и времени деятельностью одного подразделения (вспомните пример для демонстрации применения диаграммы поля сил с введением новой информационной технологии и изменением системы внутреннего обучения в группе анализа крупного холдинга (Рис. 36)). В таких случаях часто применяют подход, объединяющий группу методик для проведения таких ограниченных компактных во времени и пространстве изменений – *локальных системных интервенций* (или *системных технологий вмешательства*).

Общим для всех таких методик является применение *системного подхода*, обычно в варианте *традиционного системного анализа* (п. 2.2) и реже в варианте применения отдельных методов *гибкой системной методологии* (п. 2.3. особенно техники описания ситуаций типа *rich picture* (п. 2.3.2)) на ранних этапах по типу «*Взаимодействие*» (*Мода 2*)). Сама локальная системная интервенция реализуется в несколько *фаз* и *этапов* (Рис. 42), поэтому действительно имеет вид технологии системного проектирования, в которой специализируются определенные *процессные консультанты*. Кроме того, обычно изменение проектируется и проводится *командой изменений* в тесном взаимодействии с *покровителем проекта*,



являющегося чаще всего владельцем проблемы – руководителем подразделения, где возникла необходимость в осуществлении системного вмешательства (либо уполномоченного таким руководителем).

На Рис. 42 показан трехэтапный алгоритм локальной системной интервенции. Сущность этой технологии изменений состоит в постепенном изменении («выращивании») системы «текущая ситуация в подразделении с конкретной проблемой» до создания системы «конечная ситуация в подразделении с решенной проблемой». Подробнее стадии и отдельные шаги алгоритма охарактеризованы в **Таблице 5**.

Важной проблемой является внедрение запланированных изменений. Наиболее часто применяют следующие три методики внедрения изменений: *«большой взрыв»*, *«пробное внедрение»* и *«параллельное функционирование»*.

- Методика «большого взрыва»: в короткое время старая система прекращает существование и начинает функционировать новая (достоинствами этой методики являются: низкая стоимость и быстрота завершения проекта, но серьезным недостатком может считаться высокий риск провала нововведений и неприемлемые последствия для персонала организации);

- Методика «пробное внедрение»: проведение эксперимента в небольшом масштабе, проверка того, как на практике будет работать предложенное изменение (здесь «плюсом» будет возможность усовершенствования изменения, а «минусом» - длительное время изменения);

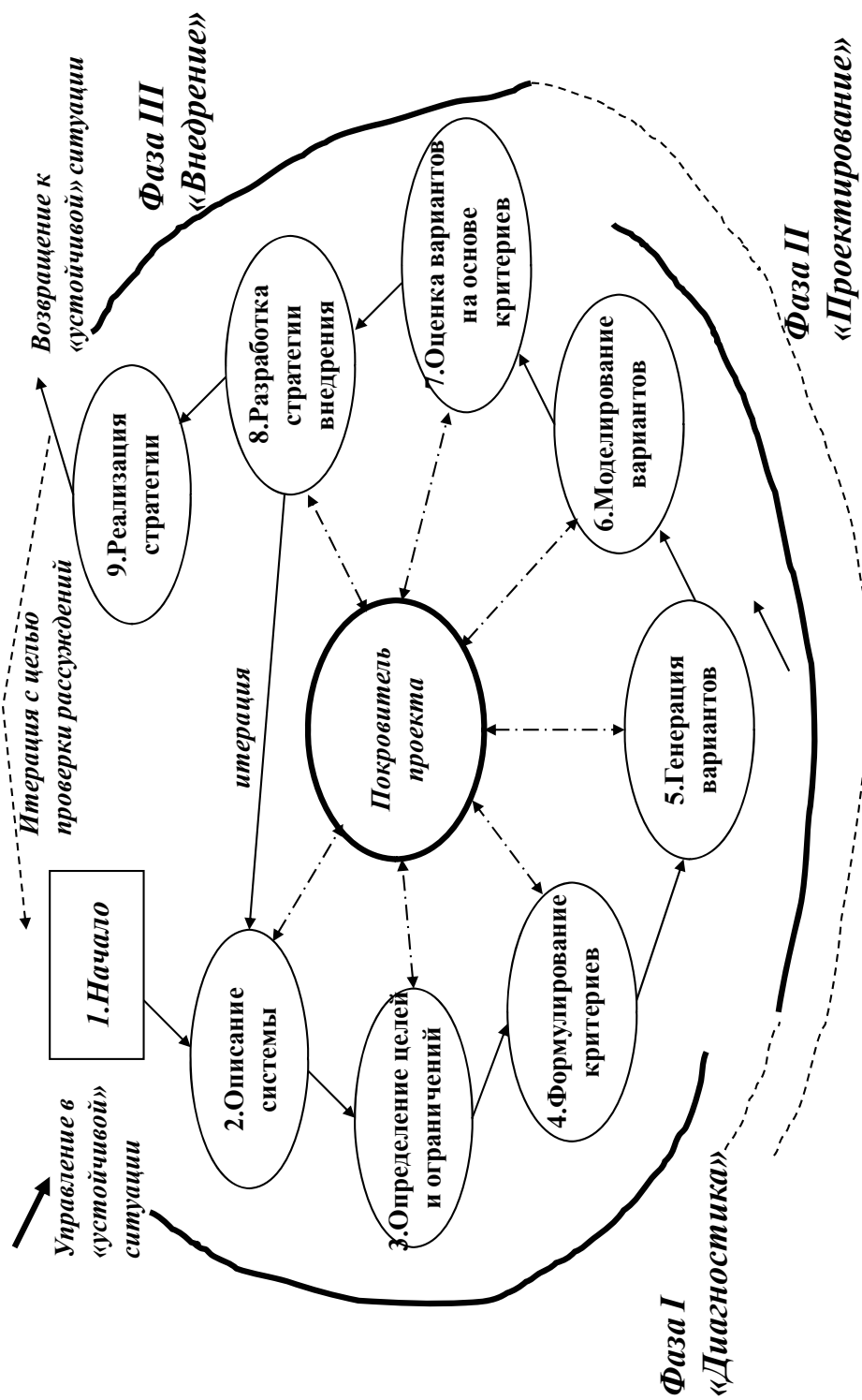
- Методика «параллельное функционирование»: одновременная реализация двух и более стратегий (в том числе и стратегии изменений). Достоинством этого способа является меньший риск неприемлемых последствий изменения, а к числу отрицательных моментов можно отнести значительные затраты на проведение изменений.

***Задание 5.1.1 На основе алгоритма проведения локальной системной интервенции опишите выбранное Вами локальное изменение в***

*Вашей организации (подразделении). Каким способом целесообразно внедрить рассмотренное Вами изменение?*

**Таблица 5. Фазы и этапы алгоритма локальной системной интервенции: содержание и типичные применяемые техники**

<b>Фазы стратегии</b>	<b>Шаги стратегии</b>	<b>Действия, соответствующие каждому из шагов</b>	<b>Используемые техники и методы</b>
<b>Диагностика</b>	1. Начало	изменение - сложный процесс	"затруднение", "беспорядок"
	2. Описание	структурировать изменение и описать в системных терминах выявить другие точки зрения на проблему и возможности изм-я	исп-е схем и методик (DELPHI) разработать модель текущего состояния
	3. Определение целей и ограничений	установить цели для исследуемой системы обдумать цели самого изменения	построить "дерево целей" расставить приоритеты целей изменений
	4. Формулирование критериев достижения целей	принять решения по способам "измерения" достижения целей	SMART, использовать денежные и др. колич. хар-ки, если нет, то методы масштабирования и ранжирования
<b>Проектирование</b>	5. Генерация вариантов	рассмотреть любые варианты рассмотреть широкий круг возможностей новые цели порождают новые варианты	мозговой штурм и техники Де Боно письменная фиксация идей интервью и опросы сравнение с лучшей практикой в других орг-ях (бенчмаркинг)
	6. Выборочное моделирование вариантов	подробное описание наиболее многообещающих вариантов проверка вариантов "Что повлечет?" "Кого затронет?" "Как будет работать"	схемы как простейшие модели анализ затрат и прибылей модели потоков денежных средств имитационное моделирование
<b>Внедрение</b>	7. Оценка вариантов	Проверка вариантов на основе согласованного набора критериев	матрицы сопоставления вариантов метод попарных сравнений выбор надежных вариантов
	8. Разработка стратегии внедрения	выбрать предпочтительный вариант и спланировать пути реализации изменения спланировать время и распределить задания	согласовать с "покровителем проекта" обеспечить ресурсами (время, кадры, финансы)
	9. Реализация спланированных изменений	управлять процессом мониторинг процесса распределять и делегировать обязанности и полномочия	мероприятия по построению команды при необходимости коррекция планов



На каждом этапе строятся и исследуются различные системы: от облика текущей ситуации до вариантов конечных решений

Рис. 42 Локальная системная интервенция

## 5.2 Организационное развитие – методология глубинного перепроектирования организации

Мы уже познакомились с методологией *реинжиниринга бизнес-процессов* – подходом к проведению радикальных преобразований в организациях на основе перепроектирования основных бизнес-процессов и систем, которое изменяет роли и функции участвующих в них людей, вынуждая их в ходе адаптации изменять свое поведение в направлении целей компании и ее стратегии. Теперь мы рассмотрим, в известном смысле, противоположную по замыслу, альтернативную методологию *организационного развития*. Она также призвана осуществить радикальные преобразования в организации, вплоть до изменения ее системы ценностей и культуры. Однако, фокус этого подхода (а вернее целого семейства подходов) прямо противоположный: мы воздействуем на людей, мотивируя их, вовлекая в процесс изменений, осуществляя обучение и в конечном итоге меняя их системы ценностей и определяемое ими поведение, а уже потом, эти люди сами в нужном направлении изменяют процессы и системы.

Таким образом, обе методологии исходят из необходимости фундаментального пересмотра существующей практики организации и ведения бизнеса и проведения радикальных изменений, затрагивающих, как правило, всю организацию. Фундаментальное отличие этих подходов состоит в *точке приложения усилий по изменениям*: в случае реинжиниринга – мы стремимся через перепроектирование процессов и систем изменить бизнес-практику, людей и культуру организации (возродить бизнес по-новому); в случае организационного развития, мы стремимся прежде всего изменить самих людей на основе обучения и информирования, чтобы они изменили процессы и системы и тем самым существенно изменили весь бизнес.

Сущность организационного развития становится ясной из следующих определений и пояснений его наиболее авторитетных сторонников

(этот подход активно развивается в рамках британской и других европейских школ менеджмента):

«Организационное развитие – это стратегия вмешательства для осуществления плановых изменений, использующая групповые процессы и ориентированная на культуру организации в целом» (Rowlandson, 1984)

«Организационное развитие – это долгосрочная программа вмешательства в социальные процессы организации с использованием принципов и практических подходов поведенческих наук, ориентированная на изменение установок и поведения людей, которые будут способствовать повышению эффективности организации» (Bowman, Asch, 1987).

«Организационное развитие – уже скорее философия, чем набор конкретных техник и методов, собирательный подход для различных стратегий изменений, затрагивающих культуру организации» (Pugh, 1983)

Можно указать следующие принципиальные отличия методологии организационного развития:

- организационное развитие – это всеобъемлющий последовательный подход, рассчитанный на среднесрочную и *долгосрочную перспективу*;
- организационное развитие принципиально *ориентировано на процесс, а не на цель*;
- организационное развитие опирается в большей степени на *подходы и методы поведенческих наук*;
- организационное развитие является подходом, основанным на *существенном участии персонала в процессе*;
- организационное развитие предполагает участие *процессного консультанта – фасилитатора* (см. ниже), который должен быть: а) внешним человеком, б) обладать компетенцией в области управления процессами изменений, в) обладать особыми личными качествами (дипломатичность) и г) иметь навыки общения для установления доверительных отношений.

Методологию организационного развития целесообразно применять в следующих ситуациях:

- Существующая «природа организации» (*структура и культура*) препятствуют достижению ее целей
- Необходимо *существенно* повысить способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды
- Ставятся *принципиально новые задачи*, внедряются *новые технологии и методы работы, требующие изменения структуры, систем и установок людей*
- Создаются *новые «оперативные единицы»*, осуществляются *крупные слияния и поглощения*
- *Новый лидер* организации решает не вписываться, а *демонтировать ставшую дисфункциональной старую культуру* организации.

### 5.3 Управление организационным развитием

Последовательность реализации подхода организационного развития и ее наиболее важные элементы представлены на Рис. 43.

Из этой схемы видно, что организационное развитие, осуществляющееся в течение длительного времени, тем не менее, имеет структуру этапов и отдельные задачи, выполняемые на каждом из них. При этом очевидно, что представление о целевом состоянии изменяется в процессе проведения изменений (скорее целевое будущее состояние обслуживает этапы процесса развития, а не весь процесс). Значительную специфику имеет сбор информации и оценка текущего состояния (Рис. 44А). Здесь принципиальную важность имеют не просто данные о событиях и некотором поведении ключевых специалистов, но *информация об их стремлениях, мыс-*

лях и чувствах, отражающих их системы ценностей (см. «Куб сбора данных» (Price, 1987) Рис. 44В).



Рис. 43 Последовательность этапов реализации изменений в рамках методологии организационного развития

### Определение миссии и видения организации (Поррас, Сильверс,1991)

1. Основополагающие убеждения и принципы, принятые в организации
2. Долгосрочные цели организации, вытекающие из этих убеждений
3. Миссия, играющая роль катализатора, которая согласуется с целями организации и стимулирует движение организации к достижению этих целей

Эффективная миссия и видение отражают баланс различных параметров

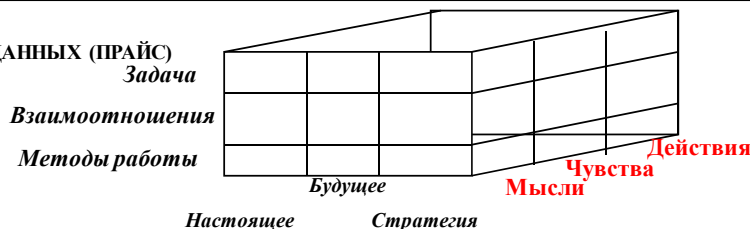
- Идеальное будущее, которое произрастает из реально существующего настоящего
- Внешний фокус (клиенты, рынок) согласуется с пониманием ключевых компетенций организации
- Формулировка достаточно общая, ясная чтобы вдохновить персонал, но и конкретна, отражающая специфику (ключевые компетенции) компании

**Рис. 44А Элементы сбора данных и анализа текущего состояния**

Оценка внешних факторов	Оценка внутренних факторов
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономические факторы</li> <li>• Политические факторы</li> <li>• Социальные факторы</li> <li>• Технологические факторы</li> <li>• Клиенты</li> <li>• Конкуренты</li> <li>• Поставщики</li> <li>• Акционеры</li> <li>• Другие существенные факторы (финансовое сообщество, СМИ, общественность и др.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ наших целей</li> <li>• Анализ бизнес – процессов</li> <li>• Анализ организационной структуры</li> <li>• Анализ системы управления (менеджмента)</li> <li>• Анализ системы информационного обмена</li> <li>• Анализ системы обеспечения</li> <li>• Анализ системы управления персоналом</li> <li>• Анализ культуры организации (базовых представлений)</li> <li>• SWOT</li> <li>• Динамический анализ (история, что будет дальше)</li> <li>• Что нужно изменить и приоритеты</li> <li>• Сопротивление изменениям?</li> <li>• Ресурсы для перехода и необходимые компетенности?</li> </ul>

**Рис. 44В**

КУБ СБОРА ДАННЫХ (ПРАЙС)



**Рис. 44 Элементы оценки будущего состояния на основе миссии организации и особенности оценки текущего состояния**

Известный английский специалист в области управления изменениями Дерек Пью (Derek Pugh) так определил исходные принципы, определяющие сущность изменений в рамках методологии организационного развития:

- Организации – это *организмы*, а не машины
- Организации – это *профессиональные и политические системы*
- Все члены организации действуют одновременно во всех трех системах: *рациональной, профессиональной и политической*



- Изменения будут приняты, если они *основаны на успехе и уверенности в способностях и соответствующей мотивации*

Пью дает следующие основные рекомендации для менеджера, управляющего организационным развитием:

- тщательно формируйте *потребность в изменении*
- не только придумывайте изменения, но и *продумывайте их*
- *начинайте изменения с неформальных обсуждений*, чтобы обеспечить *обратную связь и участие*
- *поощряйте участников высказывать свои возражения*
- *будьте готовы изменить самих себя*
- *отслеживайте результаты изменений и закрепляйте их.*

Известный специалист в области применения методологии организационного развития Хьюз (Hues, 1990) предложил список ключевых вопросов для проверки готовности к изменениям:

- Какой *личный выигрыш* получат вовлеченные в изменение люди?
- Каковы точки зрения *формального и неформального лидеров* и вовлеченных в изменение групп?
- Какова свежая объективная *информация о необходимости изменений* доступна?
- Какое участие в сборе фактов, касающихся изменения, принимает *рабочая группа*?
- В какой степени люди, вовлеченные в изменения, могут *влиять* на процесс изменения?
- Насколько привлекательной является группа для ее членов? *Сплоченность группы ослабляет сопротивление*, если изменения считаются выгодными для группы.
- Приведет ли процесс изменений к *отчуждению людей от их деятельности и постоянной группы*?

- Насколько *открыты каналы коммуникаций*, ориентированные на получение *информации о потребностях, планах и последствиях изменений*?

На Рис. 45. представлен важный аналитический инструмент для определения наиболее адекватных мероприятий при проведении организационного развития – матрица Пью. Данная матрица позволяет в соответствии с уровнем проблем организации обосновать наиболее эффективную стратегию изменений (управление переходом) в рамках методологии организационного развития.

Из этого рисунка видно, что ситуации, требующие применения тех или иных методов организационного развития в зависимости от уровня проблем. При этом обычно анализ поведения и событий на верхнем уровне требует вскрытия их причин на более глубоких уровнях структуры организации и даже контекстов деятельности, включающих существенные факторы внешнего окружения.

В **Таблице 6** проведено сравнение локальной системной интервенции и процесса организационного развития.

	Поведение (Что происходит в данное время?)	Структура (Какая требуется система?)	Контекст (Какова окружающая обстановка?)
<b>Организация</b>	Плохой моральный климат, напряженность, беспокойство, подозрительность, недостаток информации, слабая реакция на изменения во внешнем окружении <i>Обследование с обратной связью</i> <i>Организационное зеркало</i>	Некорректно определены цели системы, стратегия неадекватно понимается, излишняя централизация, дробление процессов, стандартизация, неадекватность анализа внешнего окружения <i>Изменение процессов и структуры</i>	Географическое положение, требования рынка, рынок рабочей силы, физические условия, основные технологии <i>Изменение стратегии, географического положения, физических условий, культуры</i>
<b>Межгрупповой</b>	Неэффективное взаимодействие между подразделениями, конфликты, излишняя конкуренция, вражда, неприятие разницы в положении, накаленная эмоц. атмосфера <i>Межгрупповые конфронтационные совещания, согласование ролей</i>	Недостаточное понимание общих задач, узкособственнические интересы, трудности в достижении требуемого взаимодействия <i>Перераспределение обязанностей, изменение механизмов отчетности, улучшение координации</i>	Различия групповых ценностей, стиля жизни, физическая удаленность <i>Уменьшение психологической и физической дистанции, обмен ролями и представителями групп, создание межфункциональных групп</i>
<b>Группа</b>	Неподходящие производственные отношения, атмосфера, уровень участия, непонимание целей и несогласие с ними, уклонение от работы, неподходящий стиль руководства, недостаток уважения к руководителю, конфликты <i>Процессное консультирование, построение команд</i>	Плохо определены задачи, неясные или неподходящие ролевые отношения, роль лидера перегружена неадекватными процедурами отчетности <i>Перепроектирование работы, использование самоуправляемых рабочих групп</i>	Недостаточность ресурсов, неоптимальный состав группы, неадекватные физические условия, межличностные конфликты <i>Изменение технологии, физических условий и состава группы</i>
<b>Индивидуальный уровень</b>	Неудовлетворение личных целей, негативные реакции, неготовность к изменениям, нет возможностей для обучения и развития <i>Индивидуальное консультирование, анализ ролей, планирование карьеры</i>	Плохое определение работы, слишком легкие или слишком трудные задания <i>Модификация работы, перепроектирование, обогащение содержания работы, согласование навыков и умений</i>	Несоответствие сотрудника и выполняемой им работы, неадекватный отбор или продвижение по службе, неадекватные подготовка и обучение <i>замена персонала, улучшение процедур отбора и продвижения, системы обучения, системы поощрений и наказаний</i>

Рис. 45 Матрица Пью для диагностики ситуации (адаптировано из К. Мэйби, Д. Пью (2002))

**Задание 5.3.1** Рассмотрите известную Вам ситуацию изменения, требующую применения методологии организационного развития и, используя материалы курса, оцените текущее и целевое состояния организации. Используя логику и формат матрицы Пью, определите адекватный способ реализации изменений. В чем Вы видите преимущества и недостатки методологии ОР?

**Таблица 6 Сравнение системной технологии вмешательства  
(локальной системной интервенции) и организационного развития**

<i>Параметры сравнения</i>	<b>Системная технология вмешательства</b>	<b>Организационное развитие</b>
<i>Источники</i>	Начинается с проектирования технических систем и исследований операций (жесткие методы), но также учитывает человеческий фактор	Основывается на ряде дисциплин социальных наук, но в отличие от них в большей степени ориентирована на «конечный результат»
<i>Основные предположения</i>	Систематический, но итерационный процесс Ориентирован на ограниченные ситуации, не изменения в более «механистических» системах План изменения должен вызвать «разумный отклик», консультации поощряются Акцент на изменение систем, чтобы изменить людей	Системный подход Ориентирован на организмические системы Эмоциональная реакция на изменения – норма, должны быть мероприятия по преодолению сопротивления Акцент на изменение людей для изменения системы Сосредоточивает внимание на организации в целом (на сложных взаимосвязях многих подсистем)
<i>Масштаб</i>	Сосредоточивает внимание на подсистеме, группе, отдельном подразделении, необязательно связана с бизнес-планированием	Неразрывно связана с бизнес – планированием в организации
<i>Процесс</i>	Итерационный, с постоянным обращением к покровителю проекта, структурированное вмешательство	Итерационный, с постоянным обращением к основному клиенту, философия взаимопомощи, взаимообучения и взаимного развития, не сводимая к набору приемов Сложные неограниченные ситуации, где важную роль играет политический контекст
<i>Применение</i>	с использованием набора стандартных техник Ограниченные ситуации, требующие структурированного и логического подхода	Ориентирована на процесс, носит характер помощи, способствования и «выращивания» изменений Потребность пересмотра целей организации, освоения новых технологий и т.п.
<i>Начало изменений</i>	Ориентирована на задачу, проект, носит предписывающий характер Появление ограниченных проблем	Стимулы обычно в факторах внешнего окружения Долгосрочные проекты, отдельные 6-12 месяцев, чаще – несколько лет
<i>Временной масштаб</i>	Инициативы и стимулы часто возникают в самой организации Относительно короткий период (несколько месяцев)	Возможно «обследование действием» и обучение Обычно применяется стратегия, предполагается целый ряд взаимосвязанных действий
<i>Тип вмешательства</i>	Есть возможность моделирования вариантов	Привлекается внешний консультант, работающий с основным клиентом
<i>Руководство</i>	Процесс принятия решений сужается до одного варианта, прохождение стадий последовательное	Руководит менеджер проекта, подотчетный владельцу проблемы
<i>Оценка</i>	Руководит менеджер проекта, подотчетный владельцу проблемы	Результаты сложно измерить и объективно оценить Качественные оценки (интервью, фокус-группы, отчеты)
	Варианты м.б. оценены в количественных критериях	

Организационное развитие в отличие от реинжиниринга, основано на представлении об организации, как о *социальном организме* и существенном вовлечении людей в сам процесс изменений. Здесь используются разные схемы управления и «сверху – вниз» и «снизу – вверх». Такие изменения происходят эволюционно в условиях меньшего сопротивления персонала и используют креативный потенциал каждого сотрудника. Однако, методология организационного развития имеет и серьезные недостатки:

- Длительный период получения результатов изменений

- Слабая структурированность и сложная управляемость процессом изменений, наличие проблем с явно определенными и измеримыми критериями успеха (применяются методы опросов и глубинных интервью)
- Необходимость привлечения специальных процессных консультантов (специалистов в области подходов поведенческих наук)
- Необходимость значительных ресурсов в силу вовлечения большого числа людей.

Поэтому идея *сочетания двух методологий: компактного реинжиниринга бизнес-процессов и основанного на вовлечении и обучении ключевых фигур организационного развития*, представляется весьма продуктивной. Вспомните «средний путь» гарвардской группы Майкла Бира (п. 4.4).

#### **5.4 Логический инкрементализм Куинна и инкрементальные стратегии изменений**

Известный специалист в области стратегического менеджмента Джеймс Брайан Куинн (J. V. Quinn, 1980) описал методологию реализации стратегии на основе последовательности небольших пошаговых приращений, обусловленных новой информацией, получаемой в процессе изменений. Этот подход широко известен и применяется большинством организаций при эволюционных изменениях своего движения к долгосрочным целям, осуществляемым перманентно (например, еженедельно или даже ежедневно) на основе вновь полученных данных. Такую стратегию изменений менеджеры выбирают в условиях высокой неопределенности, как относительно факторов внешнего окружения, так и относительно изменений в целях основных заинтересованных сторон.

Сущность данной методики связана с постепенным пошаговым развитием (изменением) и коррекцией на каждом шаге стратегии изменений на основе вновь полученной информации (обучения).

Подход на основе логического инкрементализма имеет следующие важные особенности (цит. по К. Мэйби, У. Мэйон-Уайт, 2002):

- Стратегии *формулируются и реализуются* одновременно;
- Стратегия изменения состоит из *«перелицовываемых» от одной к другой итерации локальных системных интервенций* (системных технологий вмешательства), проводимых в отдельных частях организации;
- Начальная и конечная точки процесса могут не иметь четкой фиксации;
- Менеджеры должны уметь *«связывать формальный анализ с пониманием поведения и с силовой политикой»*;
- Процесс изменений имеет *направление*;
- Может применяться при высокой степени неопределенности или частых изменениях исходных данных.

«Логические приращения» (само название связано с преемственностью каждого следующего шага стратегии по отношению к предыдущему шагу) используются для того чтобы:

- качественно улучшить информацию для обоснования стратегических решений компании,
- справиться с изменением временных ориентиров, определяющих параметров и с возникающими при этом «нуждами подсистем», привлекаемых для реализации выбранных решений,
- преодолеть сопротивление людей и политические давления, возникающие при реализации важных стратегических решений,
- «привить» организации осознанное понимание и психологическую готовность, необходимые для реализации решений,

- уменьшить элементы неопределенности, характерные для стратегических решений, путем введения *обучающего взаимодействия компании с различными слоями ее окружения*,
- качественно улучшить сами стратегические решения за счет:
  - систематического согласования их с более актуальной и конкретной информацией,
  - включения в число разработчиков людей, которые будут реализовывать это решение,
  - устранения поспешных выводов и заключений, которые могли бы привести к неадекватному решению.

***Задание 5.4.1. Подумайте, в каких случаях целесообразно применять «логический инкрементализм»? Между отдельными подходами к проведению изменений нет четких границ. Так методика Куинна может быть реализована в виде последовательности локальных системных интервенций. Обдумайте, как в случае с Вашей реальной ситуацией изменения можно применить известные Вам подходы к его реализации.***

## ЛИТЕРАТУРА

### *Основная литература*

1. Грант Р. Современный стратегический анализ, СПб, Питер («Классика МВА»), 2008 (перевод с 5 издания)
2. Джини Даниэль Дак, Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований, Альпина Бизнес Букс, Москва, 2002
3. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р., Корпоративная стратегия: теория и практика, М. Вильямс, 2008 (перевод с 7 издания)
4. Коттер Дж. Впереди перемен – Олимп-бизнес, М. 2004
5. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж., Школы стратегий: стратегическое сафари, СПб, Питер, 2002
6. Омае К. Мышление стратега, М. Альпина, 2007
7. Портер М. Конкуренция, М. Вильямс, 2002
8. Сенге П.М. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.
9. Стратегический процесс / ред. Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал, СПб, 'Питер', 2000
10. Хамел Г. Прахалад К.К. Конкурируя за будущее, Москва, '-Олимп-Бизнес', 2002
11. Хаммер М. Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации – манифест революции в бизнесе – Манн, Иванов, Фербер, 2006,
12. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование – Питер, СПб, 2002, 336с.
13. Bartlett C., Ghoshal S., 1998, Managing Across Borders, HBS Press
14. Checkland P.B., 1999, Systems Thinking, Systems Practice: includes a 30-year retrospective, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, ISBN: 0-471-98606-2



15. Checkland P.B., 1981, System Thinking, System Practice, John Wiley & Sons

### *Дополнительная литература*

1. Гританс Я.М., Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономическое, управленческие и правовые аспекты: (практ. пособие по управлен. и финанс. консультированию) - М.: Волтерс Клувер, 2005. – 216 с.- ISBN 5-466-00086-8

2. Коттер Джон П., Коэн Дэн С., Суть перемен, ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва, 2004,

3. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента, М., Инфра-М, 2002

4. Мэйби К., Пью Д. Стратегии управления сложным изменением – кн. 10 курса BZR751 «Управление изменением и развитием» (The Open University, Business School) – Жуковский. МИМ ЛИНК, 2002

5. Мэйби К., Мэйон-Уайт У., Управление изменением (хрестоматия) курс BZR751 «Управление изменением и развитием» (The Open University, Business School), Жуковский. МИМ ЛИНК, 2002

6. Фрайлингер К., Фишер И., Управление изменениями в организации, Книгописная палата, 2003,

7. Ackoff, Russell L., & Rovin, Sheldon. (2003). Redesigning Society. Palo Alto, CA: Stanford Business Books.

8. Ackoff, Russell L. (1999). Ackoff's Best: His classic writings on management. New York: Wiley.

9. Argyris C., Schon D., 1978, Organizational Learning: a Theory of Active Perspective, Reading MA, Addison – Wesley

10. Beckhard R., 1989, A Model for the Executive/Management of transformational Change //The Annual: Developing Human Resources, University Associates

11. Beer M., Nohria N. (ed.), 2000, *Breaking Code of Change*, HBS Press
12. Bowman C., Asch D., 1987 *Strategic Management*, McMillan
13. Brinkerhoff, Robert O., & Gill, Stephen J. (1994). *The Learning Alliance: Systems Thinking in Human Resource Development*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
14. Campbell, David, Draper, Ros, & Huffington, Clare. (1988). *Teaching Systemic Thinking*. London: Karnac Books.
15. Campbell, David, Coldicott, Tim, & Kinsella, Keith. (1994). *Systemic Work With Organizations*. London: Karnac Books.
16. Checkland, Peter, & Howell, Sue. (1998). *Information, Systems and Information Systems: Making sense of the field*. New York: Wiley.
17. Checkland P.B., 1999, *Soft Systems Methodology in Action*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester
18. Davenport T., 1993, *Process Innovation*, HBS Press
19. Eisner, Howard. (2005). *Managing Complex Systems: Thinking Outside the Box*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
20. Flood, Robert L., & Jackson, Michael C. (1991). *Creative Problem Solving: Total systems intervention*. New York: Wiley.
21. Flood, Robert L. (1995). *Solving Problem Solving: A Potent Force for Effective management*. New York: Wiley.
22. Gharajedaghi J., 1999, *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, Butterworth-Heinemann
23. Haines, Stephen, Aller-Stead, Gail, & McKinlay, Jim. (2004). *Enterprise-Wide Change: Superior Results Through Systems Thinking*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
24. Huse E., 1991, *Organization Development and Change* (2<sup>nd</sup> ed.), Minnesota, West Publishing Co.
25. Jackson M., 2003, *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*, John Willey & Sons

26. Jackson, Michael C. (1992). *Systems Methodologies for the Management Sciences*. New York: Plenum Press.
27. Jackson, Michael C. (2000). *Systems Approaches to Management*. New York: Kluwer Academic.
28. Johnson G., 1988, Rethinking incrementalism// *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp 313-327
29. Kauffman, Draper L. (1980). *Systems One: An Introduction to Systems Thinking*. Future Systems.
30. Kay J., 1993, *Foundations of Corporate Success*, Oxford Press
31. Kim, Daniel H. (1999). *Introduction to Systems Thinking*. Pegasus Communications.
32. Kotter J., Schlesinger L., 1979, *Choosing Strategies for Change*//*Harvard Business Review*, March-Apr.
33. Lewin K., 1951, *Field Theory in Social Science*, Harper & Row
34. Mason R., Mitroff I., 1981, *Challenging Strategic Planning Assumptions*, Chichester, Wiley
35. McCaughan, Nano, & Palmer, Barry. (1994). *Systems Thinking for Harassed Managers*. London: Karnac Books.
36. Mintzberg H., Waters J., 1985, *Of Strategies Deliberate and Emergent*//*Strategic Management Journal*, vol.6, pp257-272
37. Mintzberg H., 1989, *Mintzberg on Management*, The Free Press
38. Morgan, Gareth. (1998). *Images of Organization* (executive edition). Thousand Oaks, CA: Sage. (есть русский перевод 2008)
39. Oshry, Barry. (1999). *Leading Systems: Lessons from the Power Lab*. Berrett-Koehler Publishers
40. Oshry, Barry. (1996). *Seeing Systems: Unlocking the Mysteries of Organizational Life*. Berrett-Koehler Publishers.
41. Barbara Senior, *Organisational Change*, Second Edition, Prentice Hall, London 2002,

42. Sherwood, Dennis. (2002). Seeing the Forest for the Trees: A Manager's Guide for Applying Systems Thinking. London: Nicholas Brealey Publishing.
43. Nadler D., Tushman M., 1977, Perspectives of Behavior, McGraw-Hill
44. Pettigrew A., 1998 (ed.) The Management of Strategic Change, Blackwell
45. Price C., 1987, Culture Change – the Tricky Bit//Training & Development, Oct,pp 20-22
46. Pugh D., 1983,People in Organizations, Pinguin
47. Quinn J.B. , 1980, Strategies for Change: Logical Incrementalism, Homewood, Il, Homewood
48. Rowlandson P., 1984, The oddity of OD//Management Today, Nov., pp. 91-93
49. Waring, Alan. (1996). Practical Systems Thinking. London: International Thomson Business Press.
50. Zulauf, Carol. (2001). The Big Picture: A Systems Thinking Story for Managers. Lexington, MA: Linkage Press

### I. Общее описание курса

#### 1.1. Цели и задачи курса

В современном мире перед каждым руководителем стоит серьезная задача принятия решения в условиях увеличивающихся информационных потоков и сокращения числа барьеров на пути передачи информации. Решение о проведении изменений принимается на основе проведенного анализа внутренней и внешней среды, в которых существует организация. Эффективным решением в каждой конкретной ситуации является системный подход к анализу происходящего. Система - греческое слово, буквально означающее "целое, составленное из частей". В другом значении - это порядок, определенный планомерным, правильным расположением частей в целом и взаимосвязями между частями.

Термином "системный подход" обозначается группа методов, с помощью которых реальный объект описывается как совокупность взаимодействующих компонентов. Необходимость системного подхода обусловлена укрупнением и усложнением изучаемых систем, потребностями в управлении системами и интеграции знаний. Системный подход применяется к множествам объектов, отдельным объектам и компонентам объектов.

В процессе анализа система выделяется из среды, определяются состав и структура системы, ее функции, интегральные характеристики (свойства), системообразующие факторы, взаимосвязи со средой. В процессе синтеза строится модель реальной системы.

В рамках курса слушателям предлагается изучить и применить при решении практических заданий различные методики и подходы к проведению организационных изменений, а так же две методологии системного

подхода к анализу реальных ситуаций. В курсе дается сравнение положительных и отрицательных сторон каждой методологии.

Во второй части курса рассматриваются этапы проведения изменений, основанных на результатах анализа ситуации в организации. Слушателям демонстрируются инструменты, повышающие эффективность управления процессом и снижающие сопротивления персонала организации предстоящим преобразованиям.

В завершающей части курса предлагается для обсуждения и сравнение методологий реинжиниринга, совершенствования бизнес-процессов и организационного развития.

Компании XXI века обладают огромным потенциалом развития, связанным с производством уникальных знаний и организацией процесса обучения сотрудников на всех уровнях управления и на всех рынках присутствия. Использование инновационных инструментов анализа и управления процессами дает компаниям очень сильное конкурентное преимущество перед другими игроками рынка, по той или иной причине не способных к этому.

**Основная цель курса** – дать системное представление о феномене организационных изменений, как процессе реализации стратегии и развития организации, развить компетенции диагностики готовности к изменениям и идентификации источников сопротивления персонала, а также управления организационными изменениями, проводимыми в рамках различных подходов (реинжиниринг бизнес-процессов, организационное развитие, локальные системные интервенции)

При изложении курса используются базовые понятия курсов «Основы менеджмента», «Международный стратегический менеджмент», «Организационная культура и лидерство в мультинациональных компаниях».

## **Задачи курса:**

В результате изучения дисциплины слушатели должны:

- освоить важнейшие понятия, познакомиться с современными концепциями и подходами к системному анализу текущих процессов в организациях;
- установить связь между стратегией организации и системой моделирования бизнес-процессов;
- освоить современные методы подготовки и проведения организационных преобразований;
- освоить навыки проведения системного анализа и развития компетенций персонала для современных мультинациональных организаций;
- изучить особенности проведения изменений в мультинациональных организациях и овладеть специфическими методиками проведения изменений в мультикультурной социальной среде
- глубоко осознать социальную сторону процессов изменений, соответствующие методы и техники руководителя, проводящего изменения в компании, систему методов и инструментарий, позволяющий правильно анализировать и влиять на процессы организационного развития и изменений;
- уметь оценивать степень практического и психологического воздействия процессов изменений, эффективно привлекать руководящий состав к выполнению поставленных задач;
- иметь представление об опыте создания проектов по организационному развитию и внедрению изменений, механизмах их процессов и влияния на них человеческих факторов.

Данный курс охватывает важнейшие аспекты системного подхода к изучению ситуаций в мультинациональных организациях, поиску проблемных (неэффективных) звеньев в процессах производства товаров и услуг. В рамках курса особый акцент делается на системном анализе и системном мышлении, как важнейших инструментах современного руководителя.

Курс является обязательным для обучения слушателей программ дополнительной профессиональной переподготовки по направлению «Менеджмент» и специальностей «Менеджмент организации» и «Управление человеческими ресурсами» и программ МВА а также может быть курсом по выбору для слушателей других программ обучения в области управленческих наук. Данный курс ориентирован на дистанционно – очное обучение (очно-заочное с применением дистанционных образовательных технологий).

## **1.2. Инновационность курса**

Инновационность данного курса обеспечивается на нескольких уровнях: инновационность содержания курса, инновационность педагогических технологий и инновационность модели дистанционно-очного обучения с применением информационных и коммуникационных технологий.

### Инновационность содержания курса.

Данный курс выходит за рамки рассмотрения традиционных вопросов системного анализа текущих ситуаций в организациях, предлагая современные и актуальные темы. Внимание акцентируется на выявлении взаимосвязи организационных изменений со стратегией развития и системой управления современной организации, принципах построения обучающейся организации, а также на анализе специфических вопросов поиска критических звеньев в цепочке процесса производства продукции. Курс предполагает знакомство слушателей как с проверенными практикой, так и с инновационными подходами. Так впервые в российской программе будет подробно изучаться гибкая системная методология Чекланда (Soft System Methodology (SSM)), в последнее время ставшая обязательной методикой, изучаемой в зарубежных курсах управления развитием и изменениями. Особый акцент в ходе освоения курса делается на активной роли слушателей в процессе обучения – в поиске информации, проектировании практи-



ческих рекомендаций и участия в групповых видах активности. Другой составляющей инновационного содержания курса является рассмотрение как основных вопросов уменьшения сопротивления персонала (психологического аспекта управления изменениями, которому в основном и посвящены большинство российских и зарубежных курсов), так и чисто операциональным методологиям и методикам проведения инкрементальных и радикальных изменений в организации (с рассмотрением локальных системных интервенций, реинжиниринга и совершенствования бизнес-процессов и организационного развития).

Наконец, инновационность содержания курса связана с рассмотрением именно мультинациональных организаций с фокусом на социально-психологических особенностях людей и национальных культур.

Инновационность педагогических технологий состоит в применении разработанной одним из авторов (М.С. Антроповым) «методикой проведения самостоятельного исследования в контексте реальной деятельности», значительно лучше, чем метод «кейс-стади» (который также широко используется в курсе), подходящей для развития компетенций высоко профессиональных менеджеров. Аттестация по итогам курса будет неформальной (основанной на тестировании), но основанной на оценке результатов проведенного курсового самостоятельного исследования и активного участия в групповых практических очных занятиях.

Инновационность используемых информационных и коммуникационных технологий состоит в использовании данного курса в «смешанной модели обучения» («blended education») на основе сочетания технологий e-learning (курс будет трансформирован в гипертекстовый электронный учебник) и интенсивных очных сессий для групповой практической работы.

Освоение курса предполагает выполнение большого количества практических заданий и самостоятельной работы слушателей. Курс имеет практическую направленность и позволяет применять полученные знания

в мультинациональных организациях разного типа – частных и государственных, российских и международных.

Рекомендуемая литература также отражает синтетический характер курса и связи между управлением развитием и изменениями в мультинациональных компаниях и потому представляет собой дополнительную инновационную систему развития компетенций для углубленного изучения разработанного авторами подхода.

### 1.3. Структура курса

№ темы	Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	Введение. Тема 1. Развитие мультинациональной организации и проведение изменений в рамках реализации стратегии	18	8		10
2	Тема 2. Системный подход к описанию деятельности организаций Практическое занятие 1. Описание систем на основе формальных признаков Практическое занятие 2. Традиционный системный анализ ситуации Практическое занятие 3. Формальные признаки систем Современные методы анализа процессов. Soft System Methodology - I Практическое занятие 4. Освоение уникальных инструментов SSM – Rich Picture и CATWOE Soft System Methodology - II Практическое занятие 5. Освоение уникальных инструментов SSM – Root Definition/Построение концептуальных моделей. Формирование системных моделей	48	4     7   4	   1 2 1  1 4	24

3	Тема 3. Методы уменьшения потенциального сопротивления людей организационным изменениям в мультинациональной организации Практическое занятие. Освоение карты перемен при анализе реальных ситуаций	18	6	2	10
4	Тема 4. Реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов в мультинациональной организации Практическое занятие. Практика проведения реинжиниринга бизнес-процессов	20	4	4	12
6	Тема 5. Организационное развитие: от локальных системных интервенций к радикальным изменениям Практическое занятие. Организационное развитие	18	4	4	10
7	Курсовая исследовательская работа	22			18 + 4 (защита)
<b>Итого</b>		<b>144</b>	<b>37</b>	<b>19</b>	<b>84 + 4 (защита)</b>

#### 1.4. Система контроля знаний

Текущий контроль предполагает оценку работы слушателей на очных формах занятий и результатов выполнения ими курсовой работы – исследования.

Слушатели получают задание на курсовую исследовательскую работу (КИР) после темы 2, а сдают отчеты о проведенном самостоятельном исследовании на последнем очном занятии перед занятием – презентацией работ. Письменные отчеты представляют собой обзорные, исследовательские и аналитические записки по результатам выполнения заданий и проведенного собственного исследования в контексте реальной деятельности

(обучающиеся, не обладающие достаточным релевантным опытом получают заранее подготовленные преподавателями учебные ситуации («кейс-стади»), разработанные на основе реальной практики российских и зарубежных мультинациональных компаний и некоммерческих организаций). Оценивается также активность и качество результатов групповой практической работы (АКПР) на очных занятиях.

Результирующая оценка за курс выводится из оценок текущего контроля и вычисляется как округленная взвешенная сумма оценок за указанные виды работ:

Итоговая оценка = Округленная сумма (КИР\*Вес1 + АКПР\*Вес2)

Весы определяются в соответствии со сложностью и важностью видов работ: **Вес 1 = 0.6, Вес 2 = 0.4.**

**Внимание!** В случае получения неудовлетворительной оценки КИР или АКПР, итоговая оценка за курс будет неудовлетворительной.

Отчет по курсовой исследовательской работе должен иметь объем не менее 15-20 страниц печатного текста (до 3000 слов, шрифт Times New Roman, размер – 12 рс, через 1,5 интервала) и состоять из: титульного листа, оглавления, основного текста и списка использованной литературы и приложений.

При написании отчета должны быть выполнены следующие требования:

а) Указан контекст практической деятельности в виде краткого описания бизнеса, позиции обучающегося и обоснования актуальности рассматриваемой проблемы

б) Сформулирована проблемная ситуация, побудившая слушателя к выбору данной темы в связи с заданием преподавателя.

в) Явно продемонстрировано знание слушателем разнообразия подходов (моделей, методов, точек зрения и т.п.) по выбранной теме (проблеме) с корректным ссылочным аппаратом и полным раскрытием цитируемых источников в конце работы.

г) Продемонстрированы знания подходов (моделей, методов и т.п.), обосновано и описано их практическое применение в реальной организации (или хотя бы в учебной ситуации) с указанием ограничений, особенностей и критических замечаний слушателя,

д) В конце разделов и в заключении должны быть приведены краткие основные выводы, сделанные слушателем по тексту письменной работы.

е) Слушатель обязан сфокусировать исследование именно в соответствии с поставленными преподавателем вопросами.

**Внимание!** Сноски и ссылки на используемые по тексту письменных работ источники и литературу обязательны. Не допускается переписка текстов из источников без цитирования и соответствующих ссылок. Все имеющиеся в текстах письменных работ сноски должны быть тщательно выверены и снабжены полными «адресами», раскрытыми в специальном разделе в конце отчета . Не допустимо включать в свою работу выдержки из работ других авторов без указания на это, пересказывать чужую работу близко к тексту без отсылки к ней, использовать чужие идеи без указания первоисточников. Это касается также источников, найденных в Интернете. Необходимо указывать полный адрес ссылки (сайта). Все случаи плагиата должны быть исключены. В случае обнаруженного и доказанного плагиата работа сразу оценивается на неудовлетворительно.

## **Схема проверки курсовой исследовательской работы**

Оценка этого вида работы осуществляется по 100 балльной шкале в соответствии с перечисленными ниже критериями:

Общие критерии оценки отчета (максимально 5 баллов):

1. Структурированность работы.
2. Качество подбора источников информации, ссылки на источники
3. Наличие выводов/практических рекомендаций.
4. Качество изложения и оформления: ясность, логика, стиль, качество и наглядность иллюстративного материала.
5. Соблюдение требуемых стандартов и ограничений при написании отчета

Общие критерии оценки качества исследования (максимально 5 баллов):

1. Оценка предложенного автором подхода к решению поставленной в работе задачи – логичность, адекватность теме работы, эффективность
2. Степень проработанности темы: достаточность использованной информации, решение заявленной задачи работы, качество проведенного анализа
3. Самостоятельность позиции автора
4. Полнота и обоснованность выводов и предложений, их практическая ценность.

Критерии оценки содержания курсовой исследовательской работы

Раздел 1 Описание стратегии организации и диагностика проблемной ситуации – 25 баллов

Раздел 2 Обоснование системы мероприятий по уменьшению сопро-  
тивления персонала - 25 баллов

Раздел 3 Обоснование системы мероприятий по проведению организационных изменений - 30 баллов

Раздел 4 Обоснование системы управления изменениями и замораживания результатов изменений - 15 баллов

Таблица перевода 100 балльной шкалы оценки в традиционную 5 балльную шкалу

<b>10-19</b>	<b>20-39</b>	<b>40 - 54</b>	<b>55-64</b>	<b>65 -74</b>	<b>75-89</b>	<b>90 - 100</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4+</b>	<b>5</b>	<b>5+</b>

Отчет о самостоятельном исследовании предварительно оценивается и комментируется преподавателем и окончательно оценивается в ходе публичной презентации и защиты.

### **Примерные темы курсовых исследовательских работ:**

1. Обоснование стратегии развития организации и планирование первоочередных изменений
2. Посторонние rich picture в моей зоне ответственности, определение ключевых проблем и подходов к их решению
3. Построение корневых определений и концептуальных моделей для проблемных ситуаций в зоне моей ответственности с использованием методики CATWOE
4. Диагностика ситуации в зоне моей ответственности с использованием модели Надлера – Ташмена и обоснование необходимых изменений
5. Диагностика потенциального сопротивления персонала при проведении организационных изменений в моей организации и определение адекватных стратегий его уменьшения

6. Реализация реинжинирингового проекта в моей организации
7. Реализация проекта организационного развития в моей организации
8. Использование карты перемен (методика Дж. Дак) при проведении изменений в моей организации
9. Развитие компетенций моего подразделения на основе проведения локальной системной интервенции
10. Критический сравнительный анализ различных подходов к проведению организационных изменений в моей организации.

## **II. Программа курса**

### **2.1. Содержание курса**

#### **Тема 1. Развитие мультинациональной организации и проведение изменений в рамках реализации стратегии**

Введение. Управление развитием и изменениями - ключевая компетенция современного менеджера. Особенности стратегического процесса в современных мультинациональных организациях. Модель Джонсона – Шоулза. Инкрементальные и радикальные изменения в современных организациях. Основная дилемма менеджмента: «организация – машина» и «организация – организм» и основные методологии изменений. Диагностическая модель Надлера – Ташмена.

**Трудоемкость темы 1:**

**Лекции – 8 академических часа**

**Самостоятельная работа 10 часов**



## **Тема 2. Системный подход к описанию деятельности организаций**

Системный подход. Основные системные схемы. Ограниченные и неограниченные проблемы. Масштабы изменений: локальные системные интервенции и глобальные изменения. Классический системотехнический подход. Креативное решение проблем в группе. Гибкая системная методология.

Определение системы и системного анализа в деловой практике. Описание систем на основе формальных признаков. Традиционный системный анализ ситуации. Формальные признаки систем.

Принципы Soft System Methodology (SSM). Фазы SSM анализа. Сбор информации. Построение rich picture. Выбор ключевых проблем. CATWOE технология формирования «корневых определений» для систем, способных разрешить проблемы. Концептуальное проектирование целевых систем для решения проблем. Сопоставление реальных и идеальных моделей. Дискуссии о возможных изменениях. Переход к реальному проектированию изменений. Различные способы использования SSM.

**Практическое занятие 1. Описание систем на основе формальных признаков.** Работа с кейсами в малых группах. Слушатели разделяются на несколько рабочих групп. Каждая группа готовит описание реальной системы (Служба поддержки пользователей, Финансовый отдел, Отдел продаж, Отдел маркетинга и т.д.) формальными признаками (цель системы, границы системы, вход и выход системы, Т-процесс системы, измерение эффективности системы). Каждая группа слушателей делает презентацию выполненного задания. Обсуждение результатов практической работы.

**Практическое занятие 2 Методы традиционного системного анализа деловых процессов.** Слушатели разделяются на несколько рабочих групп. Каждая группа проводит системный анализ ситуации, предложенной преподавателем: Жалобы сотрудников компании на качество работы службы технической поддержки отдела ИТ, претензии Заказчика к работе

Исполнителей над проектами и т.д. Каждая группа готовит презентацию проделанной работы. Общее обсуждение результатов.

**Практическое занятие 3 Системы в онтологической модели. Неформальные признаки систем.** Слушатели готовят описание реальных систем из практической работы № 1 неформальными признаками (выгода-приобретатели системы, жертвы системы, систематичность Т-процесса, побочный эффект системы и т.д.). Презентация результата работы каждой группы и общее обсуждение.

**Практические занятия 4 и 5** Каждая рабочая группа слушателей изучает ситуацию из реальной жизни, подготовленную преподавателем. Используя инструменты SSM, слушатели формируют Rich Picture, создают CATWOE по изучаемым случаям. Первый этап проверки работы – создание Root definition на основании CATWOE. При правильном выполнении работы слушатели получают как минимум один логичный вариант Root definition. Завершением работы будет создание концептуальных моделей по изучаемым случаям.

Презентация результатов работы каждой группы, групповая дискуссия.

**Трудоемкость темы 2: 48 часов**

**Лекции – 15 часов**

**Семинары и практические занятия – 9 часов**

**Самостоятельная работа 24 часа**

### **Тема 3. Методы уменьшения потенциального сопротивления людей**

Типологии организационных изменений. Масштабы организационных изменений. Оценка необходимого времени для проведения изменений. Многоэтапные процессы проведения изменений (Модели Левина и Коттера). Алгоритм анализа состояния организации на этапе подготовки к проведению изменения

Диагностика сопротивления изменениям (диаграмма поля сил). Источники сопротивления изменениям и стратегии его преодоления по Коттеру – Шлезингеру. Принципы успешного осуществления изменений и проблемы при проведении изменений.

«Монстр перемен». Карта изменений и методика Джини Даниэль Дак.

**Трудоемкость темы 3: 18 часов**

**Лекции – 6 часов**

**Семинары и практические занятия – 2 часа**

**Самостоятельная работа – 10 часов**

**Тема 4 Реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов в мультинациональной организации. Синтез методов системного анализа ситуаций и управления изменениями**

Сущность реинжиниринга. Алмазная модель Хаммера и комментарии. Процесс – ключевой объект реинжиниринга. Перепроектирование бизнес-процессов. Новые технологии и разрушение стереотипов. Интеграция процессов и новые компетенции менеджеров. Лица процесса реинжиниринга. Причины провалов реинжиниринговых проектов. Концепция совершенствования бизнес-процессов. Синтетический подход HBS.

**Практическое занятие** Практика проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

**Трудоемкость темы 4: 20 часов**

**Лекции – 4 часа**

**Семинары и практические занятия – 4 часа**

**Самостоятельная работа – 12 часов**

## **Тема 5. Организационное развитие: от локальных системных интервенций к радикальным изменениям**

Системные технологии вмешательства (области применения). Алгоритм системной технологии вмешательства. Стратегии внедрения изменений. Команда изменений. Работа с консультантами. Экспертный и процессный консалтинг.

Организационное развитие – методология глубинного перепроектирования организации. Общая схема процесса организационного развития. Обеспечение вовлеченности персонала. Управление организационным развитием (Матрица Пью). Оценка успешности проекта организационного развития. Логический инкрементализм Куинна и инкрементальные стратегии изменений.

**Практическое занятие Организационное развитие.**

**Трудоемкость темы 5: 18 часов**

**Лекции – 4 часа;**

**Семинары и практическая работа – 4 часа;**

**Самостоятельная работа – 10 часов**

**Курсовая исследовательская работа (выдача тем и задний после темы 2, защита – после окончания курса) – 22 часа (18 самостоятельная работа и 4 часа – публичная защита результатов)**

**Итого в курсе 144 часа = 4 кредитные единицы (1 кр. ед. = 36 часов), из них очных занятий – 56 часов + 4 часа (защита курсовых исследовательских работ) и 84 часа самостоятельной работы**

## 2.2. Список литературы

### Обязательная литература:

1. Хаммер М. Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации – манифест революции в бизнесе – Манн, Иванов, Фербер, 2006,
2. Коттер Дж. Впереди перемен – Олимп-бизнес, М. 2004
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование – Питер, СПб, 2002, 336с.
4. Стратегический процесс / ред. Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал, СПб, 'Питер', 2000
5. Хамел Г. Прахалад К.К. Конкурируя за будущее, Москва, 'Олимп-Бизнес', 2002
6. Каплан Р. Нортон Д. Сбалансированная система показателей, Москва, 'Олимп-Бизнес', 2003
7. Джини Даниэль Дак, Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований, Альпина Бизнес Букс, Москва, 2002
8. Гританс Я.М., Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономическое, управленческие и правовые аспекты: (практ. пособие по управлен. и финанс. консультированию) - М.: Волтерс Клувер, 2005. – 216 с.- ISBN 5-466-00086-8
9. Checkland P.B., 1999, Systems Thinking, Systems Practice: includes a 30-year retrospective, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, ISBN: 0-471-98606-2
10. Grant R. Contemporary Strategy Analysis (5th edn), Oxford, Blackwell, 2005
11. Johnson G. Scholes K. Wittington R. Exploiting Corporate Strategy (7th edn), Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 2005

12. Checkland P.B., 1999, **Soft Systems Methodology in Action**, John Wiley and Sons Ltd, Chichester,

Дополнительная литература:

1. Джон П. Коттер, Дэн С. Коэн, **Суть перемен**, ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва, 2004,

2. Фрайлингер К., Фишер И., **Управление изменениями в организации**, Книгописная палата, 2003,

3. Barbara Senior, **Organisational Change**, Second Edition, Prentice Hall, London 2002,

4. Сенге П.М. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.

5. Джим Коллинз, **От хорошего к великому**. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет..., Стокгольмская школа экономики в Санкт Петербурге, 2002 ISBN 5-315-00013-3

6. Джим Коллинз, Джерри Поррас, **Построенные навечно**. Успех компаний, обладающих видением, Стокгольмская школа экономики в Санкт Петербурге, 2004, ISBN 5-315-00018-4

7. Йонас Риддерстрале, Кьелл Нордстрем, **Караоке-капитализм**. Менеджмент для человечества, Стокгольмская школа экономики в Санкт Петербурге, 2004, ISBN 5-315-00025-7

8. Ackoff, Russell L., & Rovin, Sheldon. (2003). **Redesigning Society**. Palo Alto, CA: Stanford Business Books.

9. Ackoff, Russell L. (1999). *Ackoff's Best: His classic writings on management*. New York: Wiley.

10. Brinkerhoff, Robert O., & Gill, Stephen J. (1994). *The Learning Alliance: Systems Thinking in Human Resource Development*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

11. Campbell, David, Draper, Ros, & Huffington, Clare. (1988). *Teaching Systemic Thinking*. London: Karnac Books.
12. Campbell, David, Coldicott, Tim, & Kinsella, Keith. (1994). *Systemic Work With Organizations*. London: Karnac Books.
13. Checkland, Peter. (1993). *Systems Thinking, Systems Practice*. New York: Wiley.
14. Checkland, Peter, & Howell, Sue. (1998). *Information, Systems and Information Systems: Making sense of the field*. New York: Wiley.
15. Eisner, Howard. (2005). *Managing Complex Systems: Thinking Outside the Box*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
16. Flood, Robert L., & Jackson, Michael C. (1991). *Creative Problem Solving: Total systems intervention*. New York: Wiley.
17. Flood, Robert L. (1995). *Solving Problem Solving: A Potent Force for Effective management*. New York: Wiley.
18. Haines, Stephen, Aller-Stead, Gail, & McKinlay, Jim. (2004). *Enterprise-Wide Change: Superior Results Through Systems Thinking*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
19. Jackson, Michael C. (2003). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
20. Jackson, Michael C. (1992). *Systems Methodologies for the Management Sciences*. New York: Plenum Press.
21. Jackson, Michael C. (2000). *Systems Approaches to Management*. New York: Kluwer Academic.
22. Kauffman, Draper L. (1980). *Systems One: An Introduction to Systems Thinking*. Future Systems.
23. Kim, Daniel H. (1999). *Introduction to Systems Thinking*. Pegasus Communications.
24. McCaughan, Nano, & Palmer, Barry. (1994). *Systems Thinking for Harassed Managers*. London: Karnac Books.

25. Morgan, Gareth. (1998). Images of Organization (executive edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
26. Oshry, Barry. (1999). Leading Systems: Lessons from the Power Lab. Berrett-Koehler Publishers.
27. Oshry, Barry. (1996). Seeing Systems: Unlocking the Mysteries of Organizational Life. Berrett-Koehler Publishers.
28. Sherwood, Dennis. (2002). Seeing the Forest for the Trees: A Manager's Guide for Applying Systems Thinking. London: Nicholas Brealey Publishing.
29. Waring, Alan. (1996). Practical Systems Thinking. London: International Thomson Business Press.
30. Zulauf, Carol. (2001). The Big Picture: A Systems Thinking Story for Managers. Lexington, MA: Linkage Press.

Интернет – ресурсы:

<http://www.lums.lancs.ac.uk/profiles/149/> - персональная страница профессора Ланкастерского университета (Великобритания) Питера Чекланда.

<http://www.systemsthinking.com> - англоязычный Интернет-проект в поддержку системного мышления руководителями компаний.

<http://www.12manage.com> - англоязычный Интернет-проект дистанционного обучения Менеджменту. Электронная энциклопедия моделей, концепций и терминов управления организациями.

<http://www.open2.net/systems/practice/index.html> - англоязычный Интернет-проект в поддержку системного подхода при построении системы комплексного управления организацией.

<http://www.change-management.com/> - англоязычный Интернет-проект, посвященный вопросам подготовки и проведения организационных преобразований.



<http://home.att.net/~nickols/change.htm> - Change Management 101: A Primer англоязычный сайт, в конспективной форме представляющий основные этапы и особенности проведения изменений в организациях.

<http://www.change-management.com/> - англоязычный Интернет-проект в поддержку учебного центра и модели управления изменениями "ADKAR".

<http://markus.spb.ru/> - сайт Маркушиной Елены Геннадиевны «Управление изменениями в компании».

### 2.3. Учебный тематический план курса

№ занятия	Наименование разделов и тем	Вид занятия
1	Введение.	Лекция 4 часа
2	Тема 1. Развитие мультинациональной организации и проведение изменений в рамках реализации стратегии	Самостоятельная работа с электронным учебником 10 часов Лекция 4 часа
3	<b>Тема 2. Системный подход к описанию деятельности организаций</b>	Самостоятельная работа с электронным учебником 10 часов Лекция 4 часа
4	Описание систем на основе формальных признаков	Семинар – практическая работа 1 час
5	Традиционный системный анализ ситуации	Семинар – практическая работа 2 часа
6	Формальные признаки систем	Семинар – практическая работа 1 час
7	Курсовая исследовательская работа (выдача тем и заданий)	Курсовая исследовательская работа (начало исследований)

8	Современные методы анализа процессов.	Самостоятельная работа с электронным учебником 14 часов
9	Soft System Methodology - I	Лекция 7 часов
10	Освоение уникальных инструментов SSM – Rich Picture и CATWOE	Семинар и практическая работа 1 час
11	Soft System Methodology – II	Лекция 4 часа
12	Освоение уникальных инструментов SSM – Root Definition/Построение концептуальных моделей. Формирование системных моделей	Семинар и практическая работа 4 часа
13	<b>Тема 3.</b> Методы уменьшения потенциального сопротивления людей организационным изменениям в мультинациональной организации	Самостоятельная работа с электронным учебником 10 часов Лекция 6 часов
14	Освоение карты перемен при анализе реальных ситуаций	Семинар и практическая работа 2 часа
15	<b>Тема 4.</b> Реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов Синтез методов системного анализа ситуаций и управления изменениями	Самостоятельная работа с электронным учебником 12 часов Лекция 4 часа
16	Практика проведения реинжиниринга бизнес-процессов	Семинар и практическая работа 4 часа
17	<b>Тема 5.</b> Организационное развитие: от локальных системных интервенций к радикальным изменениям	Самостоятельная работа с электронным учебником 12 часов Лекция 4 часа
18	Организационное развитие	Семинар и практическая работа 4 часа
19	<b>Экзамен/зачет</b>	Курсовая исследовательская работа Публичная защита результатов – 4 часа