

Посилання на статтю

Стелюк Б.Б. Совершенствование диагностики объектов и направлений организационных изменений / Б.Б. Стелюк // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005 - №1(13). - С. 119-128. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 519.68:65.01

Б.Б. Стелюк

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДИАГНОСТИКИ ОБЪЕКТОВ И НАПРАВЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Выполнено развитие биологического подхода к организации. Идентифицирован состав социальной и технической ее систем и предложены два вида ситуационного анализа их элементов. Исследованы факторы, определяющие эффективность организации в контексте ее жизненного цикла. Обозначены подходы к выявлению и анализу направлений организационных изменений и сформулированы категории и разновидности соответствующих проектов. Рис. 6, табл. 3, ист. 20.

Ключевые слова: организация, система, социотехническая, изменение, жизненный цикл, факторы, анализ, ситуация, проекты.

Б.Б. Стелюк

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ОБ'ЄКТІВ ТА НАПРЯМІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Виконано розвиток біологічного підходу до організації. Ідентифіковано склад соціальної й технічної її систем і запропоновано два види ситуаційного аналізу їх елементів. Досліджено фактори, що визначають ефективність організації в контексті її життєвого циклу. Визначено підходи до виявлення та аналізу напрямків організаційних змін і сформульовані категорії і різновиди відповідних проектів. Рис. 6, табл. 3, дж. 20.

B.B. Steluk

THE IMPROVEMENT OF OBJECTS AND ORGANIZATIONAL CHANGES DIRECTIONS

The development of the biological approach to the organization is realized. Its social and technical systems compositions are identified and two types of situational analysis are suggested. Factors that determine the organizational efficiency in context of its life circle are searched. The approaches to eliciting and analyzing the directions of organizational changes are determined; and categories and varieties of relevant projects are formulated.

Введение и общая постановка проблемы. В сегодняшних все еще непривычных для многих отечественных предприятий условиях хозяйствования экономическое их процветание зависит от способности топ-менеджмента понять и учесть особенности этих самых условий, максимально возможно оптимизировать деятельность организации. Вот почему задача осуществления

организационных изменений выдвигается сегодня в разряд первостепенной важности.

Рассматриваемый вопрос постоянно находится в поле внимания как практиков, так и теоретиков менеджмента. А идея «соответствия» была и есть основным стержнем научных работ по стратегическому управлению и планированию организации, начиная с классиков [1,2] и заканчивая их всевозможными последователями (см. напр. в [3-5]).

Одно из направлений совершенствования управления организационными изменениями состоит в том, чтобы расширить пространство маневрирования в организации и реализации проектов изменений в связи с уточнением понимания того, какие элементы, структуры, процессы или характеристики следует изменять (совершенствовать), из-за чего (по какой причине), в каких направлениях.

Существенную помощь в решении названной задачи может оказать биологический подход, получивший в последнее время развитие в ряде исследований [6-10], предполагающий, что эффективность организации во многом определяется слаженностью работы организационного механизма «техника-люди», что делает этот механизм (и организацию в целом) в какой-то степени похожей на живой организм. В работе [10] были сформулированы основные положения и следствия из такого подхода, разработана общая схема его применения совершенствованию управления организационными изменениям (рис.1) и обозначены контуры задач по ее реализации.

Постановка задачи. В данной работе автор ставит задачу развить полученные в [10] результаты, детализировать задачи и наполнить конкретным содержанием этапы указанного алгоритма.

Результаты. Исходным (отправным) пунктом реализации рассматриваемой методологии (рис.1) является структурирование внутренней среды организации с выделением первичных системных элементов.



Рис.1. Общая схема применения биологического подхода к совершенствованию управления изменениями в организации [10]

В разное время различные исследователи пытались создать всевозможные перечни слагаемых внутренней среды организации, с одной стороны, и факторов, определяющих ее эффективность, с другой. Наиболее известной здесь является модель М. Мескона и др. [11], согласно которой внутренняя среда организации представляет собой набор пяти элементов – цели, задачи, структура, технологии, люди, которые взаимосвязаны и взаимосвязаны между собой. Автор работы [12] сделал попытку рассмотреть влияние технической системы на социальную (а точнее их взаимодействие), вводя в рассмотрение управленческие системы, физические системы, ценности и навыки с умениями и знаниями. Т. Питерс и Р. Уотермен своей знаменитой схемой «7S» [13] также пытались по существу структурировать внутреннюю среду организации, выделяя в ней «главные» элементы (факторы), определяющие эффективность организации в целом.

Д. Грейсон и К. О’Делл выделяют [14] шесть взаимосвязанных характеристик технической системы: функциональное назначение и концептуальные установки; организационная структура; конструирование рабочих мест и роль работников; планирование и использование площадей; профессиональная подготовка; использование финансовых средств и оборудования, а также три характеристики социальной системы: выбор и предвидение; принятие решений и решение проблем; символы статуса.

Данные характеристики в определенной степени позволяют составить представление о содержании социотехнической системы.

Все названные работы в какой-то степени явились вкладом в идентификацию социотехнической системы. Наиболее полно перечень элементов социальной и технической систем приведен в работе [15]. Основываясь на результатах названных работ, уточняя их, конкретизируя и развивая, состав социально-технической системы можно представить на основании следующих рассуждений.

Возникает вопрос – какие элементы отнести к технической системе. С позиций экономической теории ими должны быть предметы и средства труда. Казалось бы, рамки технической системы обозначены – это машины (станки, оборудование), приборы, инструменты и сырье. Однако только ли это? Полную идентификацию технической системы можно сделать на основании одного из компонентов (по версии авторов [11]) внутренней среды предприятия – технологии, которая трактуется ими как «средство преобразования входов в выходы». Более же точно технология – это «совокупность квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желательных преобразований в материалах информации и людях» [11]. Добавляя к названным компонентам ресурсы, системы, методы работы и структуру, можно окончательно представить техническую систему обозначенным на рис.2 перечнем.

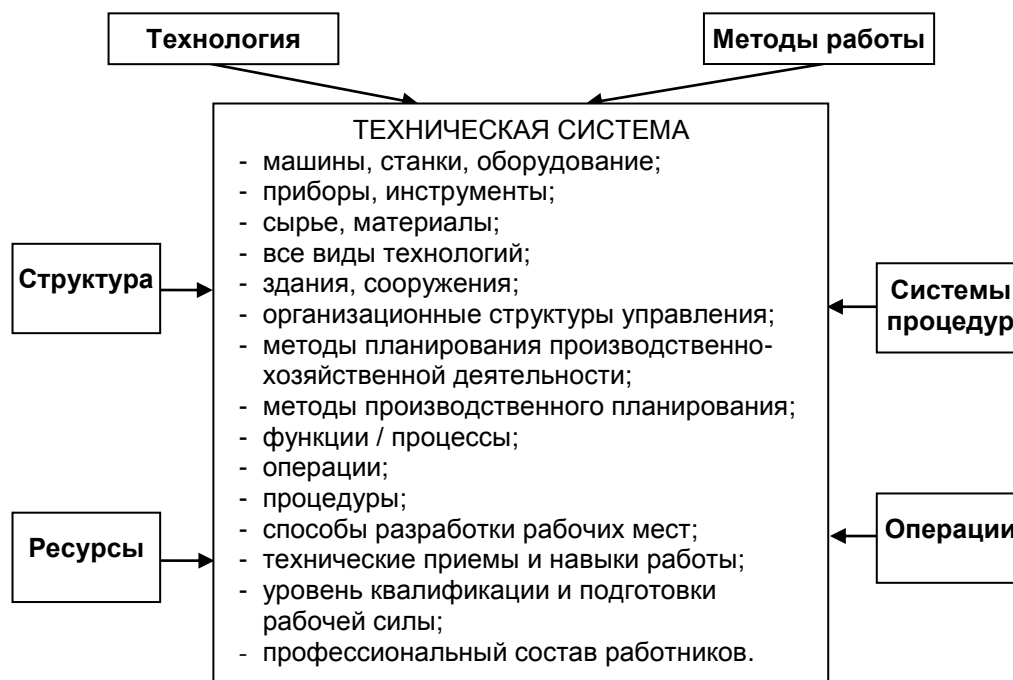


Рис.2. Системообразующие факторы и составляющие технической системы

К социальной системе относятся не только люди, но и все те элементы, возникающие в связи с их отношениями в процессе производства и между ними, и внешним социальным окружением (на «стыке», «предприятие – окружающая среда» со стороны «входов»). Именно такие соображения позволяют дать представленный на рис.3 перечень элементов социальной системы.

Ситуационный анализ технической и социальной систем является центральным моментом рассматриваемого алгоритма (II рис.1), поскольку служит источником информации для создания проектов изменений в организации. В настоящее время теоретико-экспериментальная база для этого анализа разработана достаточно полно. Это целый набор моделей и методов, инструментов и приемов, позволяющий производить диагностику предприятия. Поэтому речь должна идти о методологии приспособления – уже существующего инструментария.

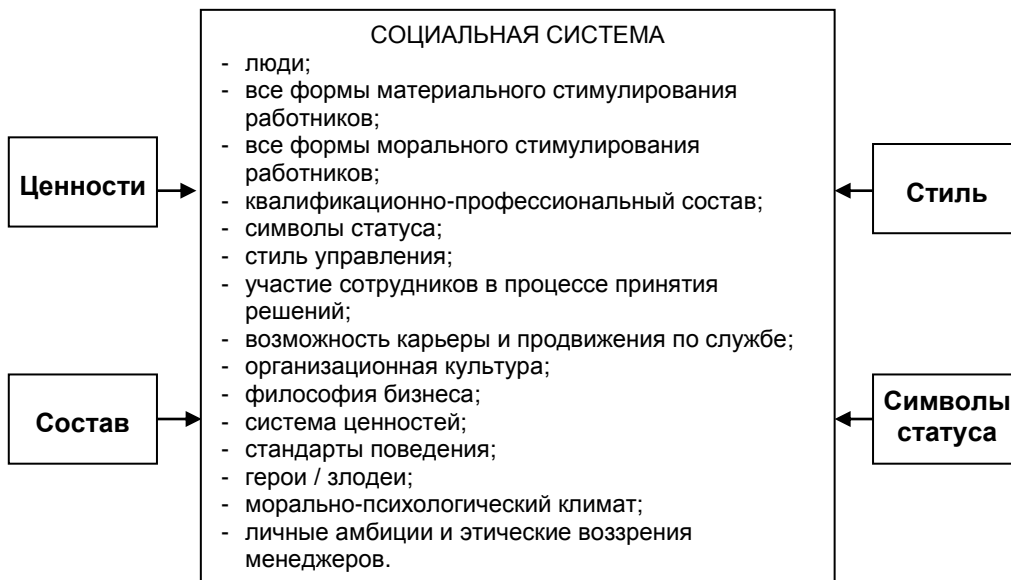


Рис.3. Системообразующие факторы и составляющие социальной системы

Конечно же, каждый прием анализа позволяет что-то продиагностировать – выяснить или прояснить. В этом смысле все их можно назвать одномерными. Для перехода от одномерных к синтетическому диагнозу можно предложить проводить ситуационный анализ в двух плоскостях и следующей последовательности: тотальный ситуационный анализ и поэлементный.

Тотальный ситуационный анализ (ТСА) состоит в диагностике различными методами организационно – управленческой структуры, системы управления и производственно-хозяйственной деятельности с целью выявления проблем предприятия в целом. Для этого предлагается следующий алгоритм (рис. 4), который по существу является синтезом системного, ситуационного и биологического подходов к решению задачи.

Поэлементный ситуационный анализ (ПСА) состоит в исследовании каждого элемента технической (рис.2) и социальной (рис.3) систем с целью выявления степени его соответствия (несоответствия) текущей ситуации. Этот анализ менее значим по степени глобальности для организации (с точки зрения ожидаемых от него результатов), но не менее сложный и даже более трудоемкий, чем ТСА. Он требует, тщательной разработки перечня вопросов, на которые следует ответить¹ при исследовании каждого элемента с одной стороны, и учета психологических аспектов связанных с человеком, – с другой.

Для проведения этого анализа используем идею И. Ансоффа [16] о так называемом «разрыве», с помощью которой можно построить матрицу ПСА, представленную в таблице 1.

¹ - а этот перечень для каждой организации может быть свой (учитывающий ее специфику).

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2005, № 1(13)

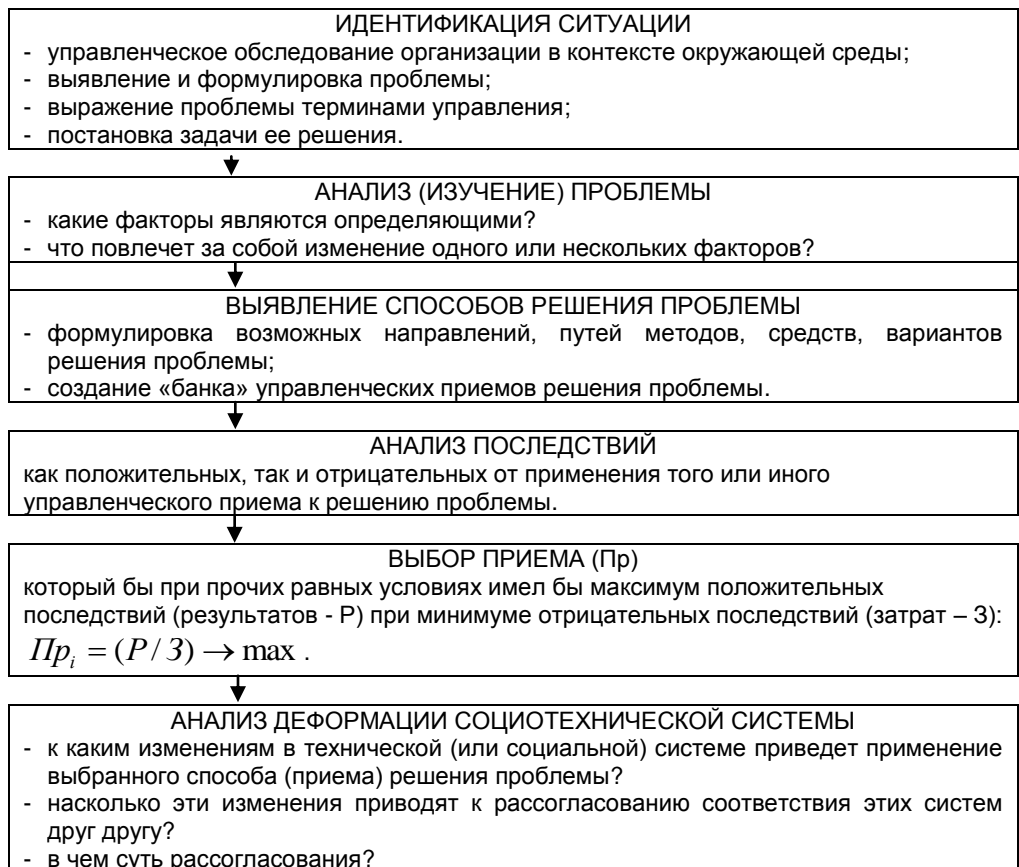


Рис.4. Процесс реализации тотального ситуационного анализа для диагностики изменений в организации

Таблица 1

Схема анализа разрыва

Элемент	Ситуация на текущий момент	Факторы успеха	Разрыв
Техническая система 1. 2. ...			
Социальная система 1. 2. ...			

Результаты ситуационного анализа (ТСА и ПСА) могут теперь быть положены в основу разработки проектов организационных изменений.

Однако перед этим необходимо выполнить одну важную процедуру – создать методологическую основу для ранжирования изменений по степени важности для организации² для более тщательного фокусирования внимания и

² - в аспекте согласования социальной и технической систем.

концентрации усилий. Для этого воспользуемся вторым следствием из биологического подхода - старением организации [10], которое возьмем в качестве базового (отправного) тезиса анализа.

Если предприятие стареет, то оно проходит какие-то «этапы жизни» подобно человеку. Обзор, систематизация и обобщение существующих на настоящее время исследований различных аспектов теории организации и ее жизненного цикла [6,8,9,17] позволяет выделить ключевые факторы, характерные для разных этапов, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2

Характеристика этапов жизненного цикла организации

Этап	Общая характеристика	Определяющие факторы
Рождение	<ul style="list-style-type: none"> - Занятие свободной рыночной ниши - Удовлетворение интересов нового покупателя 	<ul style="list-style-type: none"> - Небольшое количество единомышленников - Вера в успех - Готовность к риску - Работоспособность
Детство	Несоизмеримый с ростом управленческого потенциала рост организации	Управленческая квалификация менеджеров
Юность	Переход от комплексного к дифференцированному менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> - Интуицию заменяют расчеты - Использование известных форм анализа, планирования, прогнозирования, ...
Зрелость	Расширение масштабов деятельности, дифференциация, проникновение в новые сферы, интеграция, диверсификация	<ul style="list-style-type: none"> - Зарождается бюрократия - К власти приходят опытные администраторы
Старость	<ul style="list-style-type: none"> - Дела идут все хуже - Организация должна бороться за выживание 	<ul style="list-style-type: none"> - Торжество бюрократии - Глухота к новым идеям

Такое осмысление особенностей этапов жизненного цикла позволяет условно обозначить ряд парных комбинаций групп факторов внутренней среды, оказывающих влияние на эффективность организации с одной стороны, и определяющих приоритеты направлений совершенствования, – с другой.

При этом все организации условно по степени старости (молодости) можно разделить на три группы – «молодые», «зрелые», «старые».

Для «молодых» организаций – это, конечно же, сочетание «технология - состав».

Действительно, поскольку главная задача «молодых» организаций состоит в том, чтобы утвердиться на рынке, то первоочередное значение имеют такие вопросы, как организация эффективного производства, а для этого нужно создать и поднять на соответствующий уровень инфраструктуру, оборудование, знания, умения, инструменты и все операции³.

Кроме этого, необходимо построить организацию, для чего следует выполнить горизонтальное и вертикальное разделение труда, сконструировать и создать организационную структуру, заполнить ее исполнителями и обеспечить возможность взаимодействия структурных подразделений, организовав такие элементы, как делегирование, ответственность и полномочия.

И, наконец, необходимо организовать ведение бизнеса, наладив требуемые

³ - все это и является слагаемыми технологии (по определению авторов [11]).

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2005, № 1(13)

отношения с внешним окружением организации – в первую очередь, с потребителями, партнерами и конкурентами.

Решение всех перечисленных задач во многом определяется качеством человеческих ресурсов в организации – составом ее персонала, его профессионально – квалификационными характеристиками.

Для «зрелых» организаций главной задачей является обеспечение долговременного рыночного процветания. При этом на первое место выдвигается сочетание «системы – ценности».

Термином системы⁴ в самом общем понимании означают совокупность формальных и неформальных процедур в организации [13]. Более точно системы связаны с выполнением общих функций менеджмента, таких как планирование, организация, мотивация и контроль, связующих функций – коммуникация и принятие решений, ряда специальных – учет, анализ, регулирование и др., а также главной функции менеджмента-маркетинга – которая ориентирует все другие функции в сторону рынка. Сделать так, чтобы все перечисленные функции «работали» (эффективно выполнялись), необходимо в первую очередь решить двуединую задачу – поднять менеджмент и маркетинг на предприятии до уровня системы.

Системный менеджмент означает комплексное специализированное осуществление всех названных необходимых функций управления производственно – хозяйственной деятельностью предприятия на основе их взаимоувязки и взаимоподдержки и принципа научного подхода к выполнению.

Организовать системный маркетинг на предприятии – это значит поднять его до уровня «стратегии и тактики деятельности предприятия, сознательно ориентированного на потребности рынка».

Соединение двух систем позволяет реализовать маркетинговый подход – т.е. управление на принципах маркетинга [18] или маркетинговый менеджмент [19]. Именно это является предпосылкой того, что предприятие сможет (окажется способным) эффективно развиваться на принципах дифференциации, интеграции и диверсификации – новые товары и услуги, производства, отрасли, сферы деятельности.

При этом направления такого развития будут определяться таким фактором внутренней среды организации как «ценности». Общекорпоративные ценности и культура организации, философия бизнеса, личные амбиции и этические, воззрения ее менеджеров – именно эти элементы и будут доминирующим источником мотивов, действий и последствий развития организации.

Для «старых» организаций в разряд первостепенной важности выдвигается задача выживания (как мы выше определили – см. табл. 2), что ставит на первое место комбинацию факторов «стратегия - стиль».

Действительно, все исследователи, изучавшие проблему старения организации (см. например, в [6-9,12,13,17, 20]), согласны в том, что стадия старости наступает тогда, когда обостряются противоречия между ней и окружающей средой, что выражается или в существенном утрачивании рыночных позиций, или в появлении новых конкурентов, вытесняющих организацию с существующего рынка, или в исчезновении самого рынка.

В такой ситуации главной задачей является восстановить (или создать) новые отношения организации с внешним окружением, что автоматически приводит к стратегическому управлению, которое по своей сути как раз и представляет собой деятельность по установлению отношений организации с окружающей средой [16].

⁴ - в рассматриваемом контексте

И тут главным фактором успеха становится стратегия как общая концепция того, каким образом ставятся и достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы, распределяются и используются необходимые для этого ограниченные ресурсы.

Все же принимаемые решения будут во многом определяться такими показателями социальной системы, как «стиль».

Существующее в большинстве практических приложений (применений) понятие стиля (от греч. *stylos* – палка, палочка) чаще всего ассоциируется с методами воздействия на людей⁵ (или взаимодействия с ними) в аспекте отношения к связке «человек - дело». Назовем такую трактовку «узкой».

При этом в анализе оперируют такими тремя классическими стилями как авторитарный, либеральный и демократический, выделяя различного рода их разновидности, для идентификации которых созданы целого ряда модели, теории и системы: решетка менеджмента Блэйка и Мутона, системы «Х» и «У» Д. Мак Грегора, системы стилей Лайкерта и др.

Вместе с тем, если отвлечься от человеческого фактора, учитывая, что наиболее общее определение стиля трактует его как совокупность применяемых менеджером наиболее общих способов и приемов для решения задач, возникающих в процессе реализации функций управления, то таким образом мы подходим к «широкому» понятию стиля, в котором в приложении к рассматриваемой в настоящей работе задаче можно выделить ряд аспектов, представленных в таблице 3.

Таблица 3

Разновидности стилей управления в организации

Признаки классификации	Стиль	
	По степени понимания местонахождения главного фактора успеха организации	Технократический
По отношению к связке «человек - дело»	Авторитарный / либеральный	Демократический
По степени формализации	Бюрократический	Антибюрократический
По отношению к нововведениям	Консервативный	Инновационный
По отношению к изменениям	Приростной	Предпринимательский

Как следует из всего хода рассуждений в отношении проблем «старой» организации, интеграция всех пяти стилей, приведенных в правой колонке данной таблицы, в значительной степени позволит обеспечить требуемую стратегию и по существу перевести организацию из стадии «старения» в стадию «развития».

Разработка ключевых проектов изменений является финальной фазой рассматриваемой методологии (фаза 4, рис. 1). По существу, эта деятельность является следующим этапом после последнего этапа процесса тотального ситуационного анализа организации (рис. 4).

При этом, как это следует из всей логики приведенного выше анализа, все возможные проекты можно разделить на две категории.

Проекты первой категории направлены на решение проблемы в целом и являются следствием ТСА. Они в свою очередь могут касаться:

⁵ а) в своей модели «7S» Питерс и Уотермен трактует этот фактор именно в таком понимании [13]; б) а М. Мескон и др. в [11] дают следующее определение стиля: «Стиль руководства в контексте управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации».

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2005, № 1(13)

- установления отношений предприятия с окружающей средой (проекты стратегического уровня);
- улучшения взаимодействий структурных подразделений (проекты тактического уровня);
- повышения эффективности взаимодействия индивидуальных работников (проекты оперативного уровня).

Проекты второй категории связаны с согласованием социальной и технической систем и являются следствием последовательно проведенных ТСА и ПСА. Эти проекты делятся на две группы. Первая группа проектов (ПС1) связана с задачей выявления и устранения тех изменений социальной системы, которые являются следствием изменения технической системы (рис. 5).

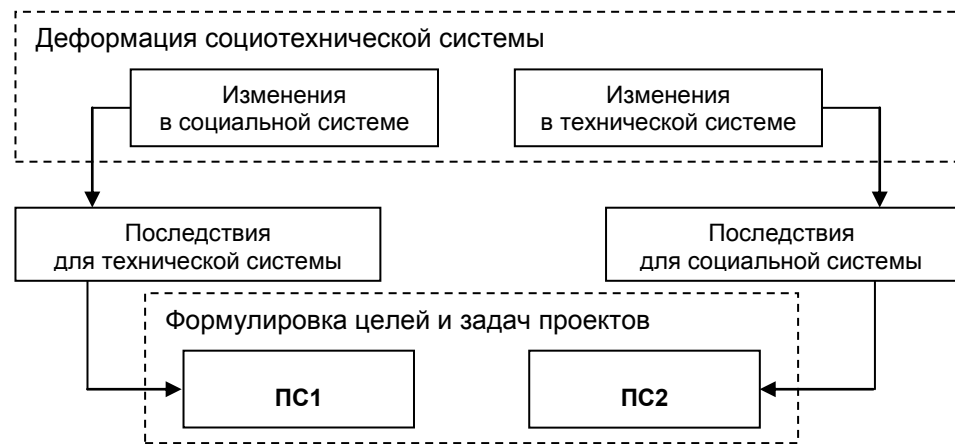


Рис. 5. Схема выявления тем проектов второй категории

Вторая группа (ПС2) связана с задачей выявления и устранения тех изменений технической системы, которые являются следствием изменения социальной.

Таким образом, окончательная матрица портфеля проектов будет выглядеть так, как это представлено на рис. 6.

Проекты первой категории П1			Проекты второй категории П2	
ППС	ППТ	ППО	ПС1	ПС2

Рис. 6. Карта проектов изменений в организации:
 ППС – проекты проблем стратегического характера; ППТ – тактического характера; ППО – оперативного характера; ПС1 – проекты изменений в технической системе; ПС2 – проекты изменений в социальной системе

Выводы. Проведенное развитие биологического подхода к организации, рассматривающего ее как живой организм, позволило уточнить, детализировать (и в целом сделать более прозрачными) целый ряд аспектов, требующих концентрации внимания при анализе и диагностике направлений организационных изменений. Внедрение на практике предложенного пакета инструментов для такой диагностики позволит в определенной степени повысить оперативность и нацеленность усилий топ-менеджмента при реализации проектов организационного развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises. – Cambridge: MIT Press, Mass, 1961.
2. Ansoff I. Corporate strategy. – New York.: Mc Graw Hall, 1965.
3. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1988. – 362с.
4. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. // Научн. ред. и автор послесловия В.А. Приписков. – М.: Экономика, 1991. – 239с.
5. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер-Ком, 1999. – 560с.
6. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 558с.
7. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно – практическое пособие. – К.: Україна, 1994. – 399с.
8. Лавизина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №5. – С.47-60.
9. Хмелькова Н.В., Попов Е.О. О жизненном цикле внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №1. – С.119-126.
10. Стелюк Б.Б. Применение биологического подхода к организации // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2004. – №4 (12). – С. 142-145.
11. Мескон М.К., Альберт М.А., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: «Дело», – 1992. – 702с.
12. Leonard Barton D. Wellsprings of Knowledge. – Harvard: Harvard Business Schoolpress, 1995.
13. Питерс Т., Уотермен Д. В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний. – М.: Прогресс, 1986. – 418с.
14. Джексон Грейсон младший, Карла О`Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991. – 319с.
15. Морозов Ю.Д., Момот В.Е. Путь к организации производства мирового уровня. – Днепропетровск: Наука і освіта, 1999. – 144 с.
16. Ансофф П. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.– 519 с.
17. Попов Е.В., Хмелькова Н.В. Эволюционная теория предприятия. – Екатеринбург, 2002.
18. Мешко Н.П., Морозов Ю.Д. Основы применения маркетингового подхода в управлении промышленным предприятием. – М.: Наука і освіта, 2001. – 218с.
19. Войчак А. В., Маркетинговый менеджмент: Підручник. К.: КНЕУ, 1998. – 265 с.
20. Акимова Т.А. Теория организации: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 367с.

Стаття надійшла до редакції 17.01.2005 р.