Оглавление

Введение

1. Преобразования и изменения в способах построения организации

1.1 Концепция организационных изменений

1.2 Управление процессом изменения

1.3 Стадии изменений

1.4 Типы организационных изменений

1.5 Роль реорганизации в превентивном антикризисном управлении предприятием

1.6 Эффективность организационных изменений

2. Перспективные направления развития организаций

2.1 Эволюция организационных форм

2.2 Новые требования к построению организаций

2.3 Организационное развитие

2.4 Современные способы пострения организаций как работать "без столов". Виртуальные организации

2.5 Основные свойства организаций будущего

Заключение

Список использованной литературы

## Введение

Организации не являются чем-то застывшим. Они постоянно меняются. Иногда изменения происходят вынужденно, против желания организации, а иногда их приветствуют и к ним стремятся. Изменение может принести организации пользу или вред, вызвать рост, спад. Изменение может привести как к повышению эффективности, так и к ее снижению.

В начале XXI века происходят беспрецедентные перемены в организациях - реструктурирование, реорганизация, разукрупнение компаний, их слияния и другие изменения подобного рода. Для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности предприятия должны время от времени вносить изменения в свою организацию и хозяйственную деятельность. Потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. Организации рождаются, растут и приходят в упадок. Они могут возрождаться или навсегда уйти с рынка. Когда в организации происходят перемены, сотрудникам в поисках новой точки равновесия приходится тем или иным образом корректировать свои воззрения и действия, какое-то время компания находится в состоянии дисбаланса.

И чтобы успешно разрешать такие проблемы, исследователи разработали новые современные методы и способы построения организаций. Главным свойством организации будущего, как показывают исследования, станет постоянное приспособление к динамичной внешней среде. Образно говоря, организация будет напоминать хамелеона, меняющего свой цвет в связи с изменениями света, эмоций, температуры. Как адаптирующийся механизм организация будет меняться в соответствии с изменением внешних условий и объективных требований к ней.

Целью рассмотрения данной работы являются современные способы построения организации. Задачи:

Преобразования и изменения в способах построения организации: процессы изменения, стадии и типы, эффективность изменений.

Перспективные направления развития организаций: эволюция организационных форм, новые требования к построению организаций, организационное развитие, современные способы построения компаний, основные свойства компаний будущего.

Современные способы построения организаций - эта тема весьма актуальна в наше время. В этой работе мы постараемся более подробно рассмотреть два современных способа (виртуальная и круговая организации), их плюсы и минусы.

## 1. Преобразования и изменения в способах построения организации

##

## 1.1 Концепция организационных изменений

Концепция организационных изменений охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. В свою очередь, менеджмент изменений занимается специфическими вопросами управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты. Что же представляет собой организационное изменение, каков спектр возможных перемен в организациях? Те или иные изменения в организациях происходят постоянно, однако для достижения определенных практических целей организационная система претерпевает существенные плановые изменения. Они касаются взаимоотношений, технологии или трансформации процессов, структуры или дизайна координационных механизмов, кадровых и должностных позиций, культуры, всех аспектов организаций.

Силы, влияющие на перемены, существуют как внутри самой организации, так и во внешней среде.

Изменения в любой части организации, как правило, оказывают влияние на организацию и целом. *Плановые организационные изменения* являются преднамеренными и осуществляются людьми внутри организации (либо специально приглашенными для этой цели). В сущности, они представляют собой *инновации,* хотя этот термин чаще используется для обозначения изменений в технологии (процесс инноваций) и новой продукции (продукт инноваций). Поэтому не следует проводить разграничение между изменением и инновацией.

Достаточно лишь четко обозначать тип изменений, например структурные изменения, процесс инновации, разработка новой продукции и т.д.

## 1.2 Управление процессом изменения

Процесс изменения организации может быть сложным и длительным, вовлекающим многих участников и крупные организационные ресурсы. Тем не менее, во многих отношениях организационные изменения больше похожи на любые другие процессы, связанные с общим принятием решений. Как видно из табл.1, первый шаг процесса - это признание необходимости изменений, того факта, что существует разрыв между текущим и желательным положением дел в организации. Руководство должно считаться с теми изменениями, которые происходят во внешней среде, такими, как появление новых законов, новых конкурентов, новой продукции, новых технологических достижений и др.

Либо руководители организаций могут выявить некоторые внутренние условия, которые для них нежелательны. В любом случае члены организации признают существующий разрыв между текущими и желательными (ожидаемыми) организационными условиями. Ожидаемые условия могут включать рост дохода, повышение эффективности, выпуск новой продукции и другие изменения.

*Таблица 1.* Процесс планового организационного изменения

|  |  |
| --- | --- |
| №п/п | Шаг процесса |
| 1 | Сканирование среды и внутренних условий |
| 2 | Признание разрыва между текущими и желательными условиями |
| 3 | Восприятие и оценка |
| 4 | Планирование и анализ |
| 5 | Определение целей проводимых изменений |
| 6 | Определение тактики перемен и программа |
| 7 | Оценка плана изменений |
| 8 | Улучшение или изменение плана |
| 9 | Внедрение плана |
| 10 | Следование плану |

Разрыв между тем, что есть, и тем, что хотелось бы иметь, становится движущей силой изменений. Люди признают этот разрыв и решают, что необходимо предпринять. Если процесс изменений пойдет по плану, то это будет серия определенных шагов. Следом за признанием проблемы руководство обдумывает и оценивает виды изменений, которые, по его мнению, необходимо провести, степень необходимых изменений и срочность их проведения в интересах сокращения разрыва. Случается и так, что ограничениями для изменений выступают уже достигнутая рациональность и существующая культура организации, что вынуждает осуществлять изменения в неполной мере.

Именно на этапе планирования и анализа руководство решает, каким образом будут проводиться изменения. Это первый шаг в выработке стратегии перемен. Руководители (или те, кто создает команду для проведения изменений) решают, какие подразделения организации нуждаются в изменениях.

Когда характер изменения установлен, необходимо точно определить цели предпринимаемых усилий. Они должны быть конкретными и поддающимися контролю. Точность в определении цели становится решающим фактором, поскольку без четких целей невозможно решить, что изменять и являются ли усилия по изменениям успешными. На этом этапе руководители еще не определили специфику тактики изменений или программы по реализации вышеназванных целей. Это следующий шаг.

Когда программа изменений принята, организация должна сосредоточить внимание на ее реализации. Процесс внедрения изменений оказывает влияние на людей и требует от работников изменений в поведении. Часто этот процесс требует отказа от старых способов выполнения работы и приобретения новых навыков. Необходимо убедить работников без предубеждения, непредвзято встретить изменения. На этом этапе организация должна убедиться, что сотрудники знают:

1) для чего необходимы перемены;

2) что они получают для себя;

3) какие возможны недостатки или возникающие проблемы и как они будут решаться;

4) какие программы, задания и мероприятия потребуют от них изменения в поведении.

Одной из радикальных перемен в организациях можно считать их интенсивное разукрупнение. Исследования показывают, что оставшиеся сотрудники организации отнесутся к разукрупнению положительно, если они будут знать, что им следует ожидать, почему это происходит, и какое влияние окажут на них происходящие изменения.

## 1.3 Стадии изменений

Эффективность управления изменениями значительно повышается в случае, когда изменения рассматриваются как процесс, включающий такие стадии, как "размораживание", проведение изменения и "замораживание".

"*Размораживание"* предполагает отказ от устаревших концепций или приемов и освоение новых. Нередко этот шаг оказывается, не менее труден, чем обучение новым методам. Менеджеры, внимание которых сконцентрировано только на предстоящих изменениях, упускают из виду необходимость "размораживания", что может привести к повышению уровня сопротивления переменам. Менеджер должен помочь работникам "расчистить" их сознание и подготовить его для восприятия новых идей. Необходимо довести до участников процесса информацию о проблеме и потребности в изменении. На этой стадии у людей создается мотивация к изменению установок и поведения. "Размораживание" может начаться в момент, когда менеджеры объявляют о несоответствии между запланированными результатами и реальным положением дел. Кроме того, они должны убедить работников в необходимости безотлагательных изменений.

*Проведение изменений -* это стадия, в рамках которой происходят апробация новой линии поведения и освоение новых профессиональных навыков. Собственно изменение иногда называют *интервенцией,* когда начинается реализация специального плана обучения руководителей и работников. Данная стадия может состоять из нескольких этапов. Кроме того, для успешного проведения изменения необходимо наделить работников полномочиями, с тем, чтобы они были в состоянии осуществить запланированные преобразования.

Следующая стадия - "*замораживание"* предполагает интеграцию новых образцов действий в реальную практику, когда они воспринимаются не на уровне умозаключений и эмоций, а встраиваются в повседневную деятельность работников. Данная стадия преследует цель закрепить обретенные ценности или отношения. На этом этапе работники получают вознаграждение за принятие изменения. Влияние новых образцов поведения оценивается и закрепляется, получаются новые данные, свидетельствующие о положительных переменах в деятельности организации. Новое состояние укореняется в организационной культуре, а сами изменения начинают восприниматься как нормальная, неотъемлемая часть деятельности.

Джон П. Коттер, известный специалист в области анализа и развития организаций, предложил более детальную, восьмиэтапную последовательность организационных изменений независимо от их масштаба, получившую в последнее время широкое распространение. Это следующие этапы:

1) убеждение людей в необходимости перемен;

2) создание команды реформаторов;

3) видение перспектив и определение стратегии;

4) пропаганда новой концепции будущего;

5) создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях;

6) получение скорых результатов;

7) закрепление достигнутых успехов и углубление перемен;

8) укоренение изменений в корпоративной культуре. Первые четыре этапа перемен нужны, чтобы расшатать окостенелый старый порядок. На этапах с пятого по седьмой активно вводятся новшества. На заключительном этапе изменения внедряются в корпоративную культуру и начинают укореняться. Ниже приведены основные принципы управления изменениями и распространенные ошибки, характерные для процесса трансформации организации (рис.1).

Основные принципы управления изменениями

Осуществлять только необходимые и полезные изменения.

Быть готовыми к постоянным изменениям, овладению новыми навыками.

Проводить эволюционные преобразования.

Вырабатывать адекватные (позитивные) стратегии для противодействия каждому источнику сопротивления.

Вовлекать в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление.

Проводимые изменения должны быть выгодны работникам.

Рассматривать процесс изменения организации как долгосрочный, уделять особое внимание стадиям "размораживания" и "замораживания".

Идентифицировать проблемы, которые не удалось решить в процессе изменений.

Рис.1. Распространенные ошибки, характерные для процесса организационной перестройки, и их последствия.

Важно учитывать, что ни одна крупная перемена не происходит легко в силу ряда обстоятельств. К числу тормозящих факторов относятся замкнутость корпоративной культуры, засилье бюрократов, парализующих любую инициативу, узкоместническая политика руководства, низкий уровень доверия людей, отсутствие опыта работы в командах, избыток самоуверенности и недостаток лидерских качеств у менеджеров среднего звена, а также свойственная людям боязнь неизведанного. Те, кто осуществляют реформы, должны хорошо представлять себе эти факторы и разрабатывать конкретные планы их преодоления.

При осуществлении каждого этапа перемен необходимо избегать ошибок, характерных для процесса трансформации организации и вызывающих серьезные последствия (рис.1). О возможных ошибках при осуществлении организационных перемен необходимо знать заранее, чтобы иметь возможность предотвращать неблагоприятные последствия.

##

## 1.4 Типы организационных изменений

Расширенная концепция организационных изменений включает как структурный, так и кадровый аспект. В рамках структурного подхода делается попытка с помощью изменений в организационном регулировании (например, организационных планов, описаний отдельных ролевых функций) создать благоприятные рамочные условия для достижения целей организационного развития. Кадровый подход заключается в проведении мероприятий по повышению квалификации сотрудников (развитию персонала) и стимулированию их готовности к принятию и осуществлению изменений. Экономическая и социальная эффективность опирается на комбинацию обоих подходов.

Цели и стратегии. Многие типы плановых организационных изменений влекут за собой модификацию организационных целей и стратегий. Некоторые плановые изменения, вызванные локальными проблемами или условиями, могут исходить от нижних уровней организации и отвечать целям местных отделов или рабочих групп. Обычно изменение целей и стратегии является только начальной точкой изменения других аспектов деятельности организации. Если целью является новый продукт, то это требует исследований и разработок, нового производства и, возможно, нового персонала и структур. Постоянное улучшение финансовой работы ведет к таким изменениям, как повышение эффективности (снижение потерь, рост производительности), сокращение накладных расходов и др. Достижение такой цели, как повышение качества, может привести к изменениям практически во всех сферах организации - от навыков и обучения персонала до культуры организации. Большая часть крупных плановых организационных изменений начинается с новых или видоизмененных целей и стратегии, которые впоследствии влекут за собой дальнейшие организационные перемены.

Люди. Одной из наиболее глубоких форм изменений, которые затрагивают повсеместно организации, является разукрупнение. Хотя и существуют типичные процессы разукрупнения (ликвидация бюрократических уровней, слияние департаментов или отделений и т.д.), однако часто встречающимся их проявлением является высвобождение работников. Руководство должно принять правила и стратегию, по которым будут определяться конкретные люди, которые покинут организацию, а также процедуры высвобождения персонала. Сотрудники должны быть проинформированы о возможном уменьшении числа рабочих мест, должна быть создана открытая и справедливая система ликвидации рабочих мест, увольняемым сотрудникам должно оказываться содействие в получении новой работы, позволяющей сохранять самоуважение и достоинство. Создание атмосферы поддержки среди работающих на основе культурных корпоративных традиций и правил может быть важным шагом для смягчения болезненного процесса увольнения работников.

Продукция и услуги. Переход к разработке новой продукции или оказанию новых услуг может позволить компании занять новые рыночные ниши.

В отдельных обследованиях приводятся практические рекомендации по повышению вероятности успеха инновационных товаров и услуг. Для этого необходимо:

тесное взаимодействие с потенциальными потребителями и определение их требований;

продукция и услуги должны согласовываться со стратегией и профессиональными ресурсами организации;

использование научных подходов и передового технологического опыта для разработки и производства новых продуктов и услуг;

предпринимательские навыки для продажи инноваций в организации и их маркетинга вне компании;

соответствующие организационные структуры для развития производства и маркетинга инноваций;

контроль и координация разработки, производства и маркетинга со стороны руководителя проекта;

инициирование и поддержка инновационных проектов со стороны менеджера-новатора, ответственного за внедрение инноваций перед высшим руководством компании.

Технологии. Изменение технологий, как известно, представляет собой важнейшее условие для повышения производительности и гибкости производства, его конкурентоспособности. Все чаще приходится сталкиваться с технологиями производства, управляемого с помощью компьютеров (компьютерным дизайном, планированием требуемых материалов, гибкими производственными системами и модулями, др.).

Межфункциональные бригады. Преимуществами межфункциональных бригад являются обеспечение интеграции и улучшение координации работы, высокая гибкость. В межфункциональных бригадах квалифицированные рабочие различных специальностей находятся в тесном контакте, могут обмениваться идеями и обсуждать проблемы. Члены этих бригад могут обучаться новым специальностям в дополнение к тем, с которыми они пришли в команду. Это придает гибкость общей организации работы. Рабочие совместно выполняют широкий диапазон работ и идентифицируют себя с конечным продуктом. Многие компании в сфере предоставления услуг - от банков до страховых компаний и учреждений здравоохранения - приняли подход к созданию межфункциональных бригад как способ повышения качества работы. Как любая другая управленческая практика, применение межфункциональных бригад не является ответом на все возникающие организационные проблемы. Для того чтобы эти бригады работали слаженно, необходимо проводить обучение персонала и привлекать в них работников, которые обладают коммуникативными навыками, умеют договариваться и решать конфликтные ситуации.

Многие организации, которые начали использовать бригадную работу и групповой подход к работе, столкнулись с проблемой привлечения персонала, обладающего необходимой квалификацией, практическим опытом и навыками совместной работы с другими людьми.

## 1.5 Роль реорганизации в превентивном антикризисном управлении предприятием

В условиях развивающихся кризисных процессов в реальном секторе экономики менеджмент промышленных предприятий все большее внимание уделяет вопросам максимального сокращения издержек и, как следствие, наращиванию либо сдерживанию в допустимых пределах объемов прибыли данных хозяйствующих субъектов.

Сложившиеся в современной теории и практике менеджмента подходы к антикризисному управлению как комплексу мероприятий, направленных на недопущение развития кризисных ситуаций посредством их своевременного предупреждения, не всегда являлись объектами повышенного внимания со стороны руководства предприятий. Это приводило к тому, что на большинстве отечественных предприятий система превентивного антикризисного управления, способная распознать кризисные процессы в далекой перспективе и обеспечить необходимые условия для предупреждения их проявления, фактически отсутствовала. Одновременно не выполнялись задачи по предотвращению неплатежеспособности и последующего банкротства как наивысшей формы проявления кризиса на предприятии по причине отсутствия универсального методического инструментария для распознавания кризисных процессов, адаптированного к специфике хозяйствования данных предприятий.

Такие меры, как своевременная реализация избыточной части активов либо "мертвых" активов, а также производство конкурентоспособной продукции в условиях проявляющихся либо уже наступивших кризисных явлений, не всегда обеспечивали необходимый результат в ограниченные сроки, поскольку требовали достаточно больших временных и финансовых затрат. В связи с этим большинство руководителей промышленных предприятий, в том числе предприятий Республики Мордовия, принимали решения об уменьшении фондов оплаты труда и реорганизации организационных структур путем увольнения отдельных работников и сокращения штатных единиц.

Следует отметить, что факт принятия руководством промышленных предприятий решений о сокращении численности персонала подтверждается данными по уровню безработицы в регионе за период январь - апрель 2009 г. Так, численность официально зарегистрированных безработных в Республике Мордовия на 1 апреля 2009 г. составляла 7680 человек, что на 2,3 тыс. человек (42,8%) выше аналогичного периода 2008 г. Уровень официальной безработицы составил 1,6% от экономически активного населения. При этом отсутствовали реальные возможности для снижения численности безработных, в том числе сокращенных в результате развития кризиса, поскольку его последствия привели к сокращению объемов промышленного производства (в основ - ном обрабатывающих производств), снижению инвестиционной активности и потребительского спроса. Например, индекс физического объема промышленного производства в I квартале 2009 г. был равен 71,4%. Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по всем предприятиям составил 22 247,4 млн руб., или 84,1% к уровню январь - март 2008 г.

Кажущееся простым решение руководства ряда предприятий сократить фонды оплаты труда и численность персонала, на наш взгляд, обусловило возникновение ряда сопутствующих проблем, способных привести к развитию кризисных процессов: существенные финансовые потери предприятий, связанные с увольнением ряда сотрудников, на адаптацию и повышение квалификационного уровня которых были затрачены определенные средства; создание напряженной ситуации на рынке труда и ухудшение социально-экономического положения в регионе по ряду основных позиций; утрата части функций антикризисного менеджмента, входящих в компетенцию уволенных сотрудников.

Указанные проблемы оказали негативное влияние на эффективность действующих систем управления предприятиями. И если решение вопросов, связанных с локализацией напряженной ситуации на рынке труда, являлось прерогативой государственных органов власти региона, то задача сохранения текущей численности персонала и его оптимальных квалификационных характеристик должна была решаться руководством предприятий. Именно увольнение ряда сотрудников без учета их компетенции в вопросах превентивного антикризисного управления привело к существенному снижению степени адаптивности существующей системы управления к воздействиям кризисных процессов. Ситуация осложнялась еще и тем, что на ряде промышленных предприятий не были определены функции превентивного антикризисного управления, а система превентивного антикризисного управления зачастую отсутствовала.

Очевидно, что оптимизация организационной структуры предприятия играет важную роль при формировании подсистемы обеспечения превентивного антикризисного управления и определяет возможные пути ее совершенствования. Как показывает практика антикризисного менеджмента, совершенствование структуры управления в условиях кризиса является одним из основных факторов успешной реализации стратегии его оздоровления. При отсутствии кризисных ситуаций, на наш взгляд, эффективность структуры управления промышленными предприятиями зависит от ее способности быстро адаптироваться к новым условиям функционирования путем проведения качественных изменений.

Повышенное внимание к вопросам совершенствования организационной структуры в контексте развития системы превентивного антикризисного управления обусловлено результатами анализа деятельности ряда промышленных предприятий Республики Мордовия, таких как ОАО "Лисма", ОАО Краснослободский завод "Промсвязь", согласно которым эти предприятия имели отдельные недостатки в их структуре управления, что обусловило низкую степень их адаптации к кризисным явлениям. Одним из успешных способов решения данной проблемы, на наш взгляд, является проведение мероприятий по частичной реорганизации существующей организационной структуры. Основу реорганизационных мероприятий должны составить: введение в организационную структуру управления функциональной единицы (подразделение либо сотрудник), занимающейся вопросами реализации и контроля основных механизмов превентивного антикризисного управления и наделенной соответствующими обязанностями, правами, полномочиями; оптимизация организационной структуры предприятия в соответствии с задачами превентивного антикризисного менеджмента.

Процесс оптимизации организационной структуры управления должен представлять собой выполнение руководством предприятий ряда организационных действий: формулирование основных задач оптимизации организационной структуры управления в соответствии с целями предприятия; анализ финансово-экономической деятельности; оценка эффективности реорганизационных мероприятий.

Введение в организационную структуру функциональной единицы, занимающейся вопросами превентивного антикризисного менеджмента, позволит повысить гибкость управленческих звеньев, что в свою очередь создаст предпосылки для ранней диагностики отклонений финансово-экономических показателей и своевременного прогнозирования кризисных ситуаций.

Структурное подразделение, решающее вопросы превентивного анти кризисного управления, может быть сформировано путем реорганизации уже имеющихся структурных единиц на принципах антикризисного менеджмента. В случае введения штатной единицы специалиста он должен обладать соответствующей квалификацией и быть компетентным в вопросах антикризисного управления. Специалист по превентивному антикризисному управлению должен уметь анализировать всю поступающую ему информацию в максимально короткие сроки. Для этого ему необходимо тесно взаимодействовать с сотрудниками различных структурных подразделений предприятия. Находясь на одном уровне с руководителями других структурных подразделений, он может часть решений принимать самостоятельно. Результаты его работы, заключающиеся в формировании набора превентивных альтернативных решений, будут носить рекомендательный характер, поскольку окончательные решения остаются за руководством предприятий.

С учетом высокой вероятности развития кризисных ситуаций анализ информационного массива о состоянии внешней и внутренней среды предприятия, проводимый специалистом по превентивному антикризисному управлению, будет иметь характер постоянного мониторинга. При этом он может оказывать заинтересованным структурным подразделениям консалтинговую помощь. Условия и специфика деятельности специалиста требуют не просто совокупности профессиональных качеств и определенного типа мышления. Он должен обладать набором личностных характеристик, позволяющих свободно адаптироваться в постоянно меняющихся условиях труда. Реализация мероприятий по внедрению функциональной единицы, занимающейся вопросами превентивного антикризисного управления, позволит не только улучшить организационную структуру управления, но и повысить степень ее адаптивности к изменениям и негативным тенденциям, исключить штатные единицы, выполняющие одинаковые функции, поддерживать организационную структуру в оптимальном состоянии.

Если предприятие не может сформировать самостоятельного подразделения, то наиболее эффективным с точки зрения совокупных затрат и своевременности получения результата является наделение одного из сотрудников планово-экономической службы функциями по реализации и контролю основных механизмов превентивного антикризисного управления с последующим перераспределением части его бывших функций между остальными сотрудниками данного структурного подразделения.

Как уже отмечалось ранее, специалист по превентивному антикризисному управлению должен обладать достаточными знаниями и навыками в данной области, поэтому реорганизация планово-экономической службы не повлечет за собой существенных изменений в организационной структуре и позволит оперативно получать максимальный объем информационных ресурсов, необходимых для анализа и реализации превентивных мероприятий. Кроме того, снизятся затраты на повышение квалификации и переподготовку этих специалистов в учебных заведениях и специализированных центрах повышения квалификации по различным программам.

Таким образом, предполагаемые варианты совершенствования организационной структуры предприятий позволят создать условия, способствующие наиболее эффективному достижению предприятием поставленных целей. В результате выделения в штате предприятия специалиста по превентивному антикризисному управлению можно исключить недостатки существующей организационной структуры и сформировать набор адекватных превентивных решений [2, с.117-120].

## 1.6 Эффективность организационных изменений

С общественной точки зрения эффективность представляет собой степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов. Какими бы ни были основные или производные цели, структура организации и ее деятельность, организационные изменения должны оцениваться по их эффективности. Наряду с этим целесообразно ввести понятие производительности, означающей максимизацию организацией своих целей при минимальной затрате ресурсов. Эффективность и производительность взаимосвязаны, но вместе с тем существуют и определенные отличия.

Известно немало случаев эффективной, но непроизводительной деятельности. Если, например, издержки, связанные с загрязнением воздуха и воды, включаются в баланс доходов и расходов организации, от которой зависит это загрязнение, то цена продукции будет настолько высока, что может быть принято решение о прекращении ее потребления. Таким образом, рассмотрение эффективности с точки зрения целей и ресурсов концентрируется на двух условиях: достижение цели является необходимым условием производительной деятельности организации и производительное использование ресурсов является необходимым, но недостаточным условием для эффективности. Эти два момента отражают материальную заинтересованность общества в результатах деятельности организации.

Эффективность может стать неопределенным и изменчивым критерием. Один руководитель определяет эффективность размером прибыли, в то время как другой измеряет ее в таких понятиях, как конкурентоспособность, престиж в деловом мире или в глазах общественности, расширение предприятия. Какими бы критериями ни измерялась эффективность, принцип эффективности лежит в основе оценки любой организационной структуры и ее изменений. Выбор же подходящего критерия эффективности зависит от конкретных условий функционирования, назначения и стратегии организации, причин осуществляемых изменений.

Удовлетворение. Рассмотрение организации как общественной системы предполагает, что определенное внимание должно уделяться выгоде, получаемой ее членами, покупателями и клиентами. Организационная структура эффективна, если она способствует достижению ее целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках.

Адаптивность. Этот критерий относится к способности руководителя воспринимать изменения, как внешней среды, так и внутренней среды организации. Низкий уровень адаптивности, при котором организация не может или не хочет приспосабливаться к изменениям внешней среды, означает угрозу ее выживанию. Организация управления может способствовать проведению политики, которая поддерживает готовность к изменениям; существует также определенная практика управления, которая в случае применения обеспечивает необходимый уровень адаптивности.

Развитие. Его цель состоит в повышении способности организации выживать в длительной перспективе. Традиционные попытки развития технической и организационной реконструкции включают программы обучения управленческого и инженерно-технического персонала, однако весьма важно расширять сферу развития организации за счет включения ряда психологических и социологических подходов. Введение *фактора времени* позволяет говорить об эффективности в кратко-, средне - и долгосрочной перспективе. Производитель определенных товаров может быть очень продуктивен в краткосрочной перспективе, но у него может быть мало шансов на выживание. Таким образом, когда речь идет об оптимальном балансе, то имеется в виду и сбалансированность деятельности организации во времени. Другим аспектом является *достижение необходимой взаимосвязи между критериями в рамках определенного периода.* Не существует фиксированной взаимосвязи между уровнем производства, удовлетворением и производительностью. Поэтому руководителю важно распознать необходимость определения потенциальной взаимосвязи показателей, прежде чем проводить политику воздействия на них.

Известно, что чем отдаленнее будущий период, тем более неопределенными являются показатели. Естественно, что и показатели производства, удовлетворения и производительности относительно более конкретны, определенны, чем показатели адаптивности и развития.

## 2. Перспективные направления развития организаций

##

## 2.1 Эволюция организационных форм

Многообразный опыт, накопленный в разных странах мира, свидетельствует, что среди всех ресурсов предприятий важнейшее значение имеет именно управление. И это характеризует назначение управления, его качество и эффективность, его воздействие на людей с разным уровнем образования, опытом, квалификацией и интересами. Поэтому большое теоретическое и практическое значение имеют выявление и реализация основных тенденций изменения организации управления в XXI веке. В этой связи интерес представляет исследование эволюции организационных структур управления и ее этапов, характерных для развития организаций в XX веке.

Определяя роль и предстоящие перемены в управлении, важно исходить из реально складывающихся факторов его развития в России при становлении рыночной экономики. Главной чертой переходного периода является создание принципиально новых институциональных условий рыночных отношений и на этой основе - новых моделей поведения предприятий.

Все более очевидным становится то, что главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должна стать ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, диверсификацию операций, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов станут основными направлениями изменений в аппарате управления.

В переходной экономике объективно требуются не только принципиально новые для российских условий формы организации и методы управления, но и переходные режимы деятельности, поэтапная трансформация одних структур в другие, применительно к которым меняется характер государственного и рыночного воздействия. Для того чтобы всесторонне учесть как внутренние особенности хозяйствующих структур, так и динамично меняющиеся внешние условия, а также складывающиеся прогрессивные тенденции, необходимо использовать системный подход к формированию и реорганизации предприятий. В переходный период должны возникнуть условия для использования новой научной модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в организациях, объединение внутренних рынков компаний с помощью глобальных информационных систем в промышленные и другие союзы различного типа. Для России с ее многообразным историческим опытом и огромными ресурсным потенциалом и масштабами производства такая долгосрочная перспектива управления в рыночной экономике представляется вполне возможной и осуществимой.

## 2.2 Новые требования к построению организаций

Если попытаться обобщить основные требования к организации управления, прогнозируемые на основе анализа уже наметившихся тенденций, то можно выделить следующие их разновидности.

Ориентация на предвидение. Организация может обеспечивать оперативные, независимые и ответственные действия своих работников, только когда предвидение будет служить общей базой для принятия решений, представлять для работников цель, на достижении которой они могут сосредоточить усилия. Достижение общего понимания и реализация такого подхода внутри и вне фирмы являются одними из ключевых функций высшего управленческого персонала.

Интеграция и перекрещивание функций. Традиционная функциональная организация охватывает такие отдельные сферы, как маркетинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и др. Организация управления в XXI веке, судя по всему, будет иметь форму матрицы, поскольку ни одно важное решение не сможет приниматься, если оно не будет предусматривать интеграцию и координацию целого ряда функций.

Глобализация. Рост производственных и технологических возможностей во всем мире, всеобщность потребительских и ресурсных рынков требуют глобальной организации действий. Фирма не может только производить или экспортировать товары в другие страны. Она должна иметь глобальную стратегию, которая позволяет действовать в ряде стран на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости. Компании должны принимать во внимание условия конкуренции и внешней среды в каждой стране для выработки глобальной стратегии.

Распространение информационных технологий. Фирма будет в значительной мере зависеть от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Компьютеры, информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность организаций и результаты работы.

Ориентация на акционера. Менеджмент по-прежнему будет уделять преимущественное внимание акционерам компании, но интересы других держателей капитала также станут одним из приоритетов корпоративного управления. Фирмы будут играть более активную роль в поддержке культурных и других традиционных бесприбыльных организаций. Возрастет значимость вопросов этики ведения бизнеса в других странах. Потребуется выработка определенных мировых стандартов для глобальной корпорации.

Гибкость и адаптивность. Организация XXI века будет быстро адаптироваться к изменениям отраслевых рынков и внешней среды. Частью обучающейся системы организации станут последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности.

Ведущая роль клиента. Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов останутся ключевыми факторами. Компании должны будут воспринять этот подход как постоянное условие принятия решений в области бизнеса. Все большее число фирм будет основывать свои системы поощрений и компенсаций, исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента.

Ориентация на создание добавленной стоимости и качество работы. Чтобы быть конкурентоспособными, компании должны быть уверены в том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости. Это требует концентрации усилий и средств в тех сферах, в которых фирма имеет преимущества и возможность производства высококачественной продукции, создающей добавленную стоимость.

Ускорение выхода продукции. Конкуренция, основанная на времени, является относительно новым и весьма важным параметром бизнес-стратегии. Компании-лидеры придают все большее значение оперативности бизнеса при создании гибких и мобильных организаций. Конкуренция, основанная на времени, является решающей в ускорении развития и организации производства новых продуктов. Исследования показывают, что на общие результаты деятельности значительное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на рынок. Важно также ускорять другие виды деятельности фирмы, включая выработку управляющих воздействий в связи с изменением внешней среды.

Возрастание роли инноваций и предпринимательства. У специалистов вызывает большое беспокойство тот факт, что крупные организации не являются в достаточной мере инновационными и предпринимательскими, что инновации присущи в основном малым фирмам. В быстро меняющихся внешних условиях инновации в каждой фирме должны осуществляться своевременно и эффективно.

Указанные характеристики взаимосвязаны и при соответствующей интеграции могут умножить эффективность фирмы. Они являются средствами достижения успеха, увеличения акционерного капитала. Возможности для достижения успеха современных предприятий в значительной мере зависят от внешних условий. Это интенсивная и глобальная конкуренция, быстрое технологическое развитие, демографические факторы и др. Чтобы добиться успеха, компании должны точно и оперативно учитывать эти изменения в программах своего развития, с тем, чтобы создать гибкую и мобильную организацию.

Исследования, проводимые в разных странах, показывают, что ключевыми направлениями изменений в управлении должны стать предвидение и лидерство, организационное построение, движущие силы бизнеса. Можно выделить следующие характеристики эффективного корпоративного предвидения: простота и ясность целей; возможность их оценки; цель, стимулирующая организацию к более высоким достижениям; достижимость цели; коммуникабельность со всеми акционерами. В этой связи весьма актуальное значение приобретает организация стратегического управления предприятиями.

В новейшей литературе в области управления много места уделяется рассмотрению путей перехода к так называемым *горизонтальным корпорациям.* Организационная структура такой корпорации формируется не по отношению к поставленной задаче, а вокруг процесса. Такая структура представляет собой плоскую иерархию. Сокращается вертикальное администрирование, сочетаются фрагментарные задачи. Происходит минимизация деятельности внутри каждого процесса.

Проходящая в настоящее время революция в информационных технологиях - глобальный процесс, создающий повсеместно новые, невиданные ранее возможности для повышения эффективности управления. В современных условиях управляющие могут реально лидировать только в том случае, если они широко используют информационные технологии. Принятие обоснованных решений находится в прямой зависимости от того, какой объем информации поступает и как она используется. Руководители постоянно получают огромный объем разнообразной информации, однако многие из них не могут достаточно эффективно ее использовать. Эта проблема в ближайшем будущем станет еще более актуальной. И, разумеется, в будущем необходимо соединить или как минимум сделать совместными две информационные системы - старые учетные системы и новые информационные системы для управления.

В настоящее время организация управления вступает в третью фазу: происходит переход от командно-контрольной организации, разделенной на департаменты и отделения, к "информационно-базирующейся" организации, организации специалистов. Основные направления изменений отдельных элементов моделей управления - современной и будущей - представлены в табл.2.

Сегодня можно только предполагать, как будет выглядеть организация XXI века, какими будут ее основные характеристики, черты и требования, что из себя будут представлять ее ценности, структуры и поведение. Ориентировочно можно утверждать, что такая организация будет иметь примерно в два раза меньше уровней, чем в настоящее время. Конструирование и создание подобной организации становятся задачами ближайшего будущего.

*Таблица 2* Переход от современной модели к будущей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Объект изменения | Современная модель | Будущая модель (XXI в)  |
| Организация | Иерархия | Сеть |
| Структура | Самодостаточность | Взаимозависимость |
| Ожидания работа- | Удовлетворение | Качественный рост персонала |
| ющих | насущных нужд |  |
| Руководство | Автократичность | Целевая ориентация |
| Рабочая сила | Однородная | Принадлежность к разным культурам |
| Работа | Индивидуальная | Групповая |
| Рынки | Внутренние | Глобальные |
| Выгоды | Стоимость | Время |
| Ориентация | Прибыль | Потребители |
| Ресурсы | Капитал | Информация |
| Управление | Совет директоров | Разные комбинации органов управления |
| Качество | Достижение заданного | Бескомпромиссное достижение |
|  | уровня | возможного уровня |

## 2.3 Организационное развитие

Осуществление изменений, связанных с организационным развитием, опирается на базовые допущения в отношении людей, групп и организаций.

На *индивидуальном уровне* организационное развитие руководствуется принципами, в основе которых лежит уважение к людям и их способностям. Оно исходит из того, что потребности человека в росте и развитии легче всего удовлетворить, предоставив ему сложную работу и оказывая поддержку в процессе ее выполнения.

На *групповом уровне* организационное развитие руководствуется принципами, отражающими веру в то, что группы могут иметь положительный эффект как для людей, так и для организации в целом. Оно подразумевает, что из совместно работающих людей можно создать эффективные группы, которые смогут удовлетворить потребности отдельных людей и организации в целом.

На *уровне организации -* исходит из рассмотрения ее как системы взаимозависимых частей. Оно исходит из допущения, что можно таким образом спланировать структуру организации и рабочих мест, чтобы удовлетворить потребности как отдельных людей и их групп, так и организации в целом.

В процессе организационного развития делается акцент на том, что цели удается достигнуть благодаря индивидуальным и групповым усилиям.

*Организационное развитие* - это стратегии, использующие плановые изменения в организационных процессах с целью совершенствования социальных отношений и повышения эффективности работы.

Целями организационного развития являются улучшение общения между работниками, развитие норм доверия, благожелательности, толерантности, отношений сотрудничества и согласия.

Принимаемые решения об организационных изменениях необходимо соизмерять с конкретными проблемами и людьми, а не изобретать универсальные рекомендации, которые в конкретных условиях могут оказаться неадекватными. Привнесение извне решений, даже показавших свою состоятельность в одних условиях, в среду, характеризуемую другими условиями, может привести к выбору неверного пути и тупикам, часто оканчиваясь полным провалом. Такой подход к реализации организационных изменений меняет также роль консультантов управленческого звена, позволяя отказаться от услуг сторонних экспертов, которые привыкли предлагать типовые решения на основе общих принципов.

ТЕЛЕРАБОТА "ПО-РУССКИ"

Большинство российских работодателей все еще с недоверием относятся к возможности перевода своих сотрудников на дистанционный принцип работы. Так, в 2008 году порталом Su-perJob.ru был проведен опрос 700 представителей hr-служб российских компаний. Оказалось, что сотрудников, работающих дистанционно, имеют в своем штате 36% отечественных фирм. Чаще всего, это менеджеры по персоналу, редакторы, бухгалтеры и системные администраторы.

Около 60% российских руководителей не используют практику удаленной работы для своих сотрудников, так как специфика их бизнеса не позволяет применять такой опыт. Более 20% опрошенных считает, что формат удаленной работы недостаточно эффективен, так как "у сотрудников отсутствует трудовой настрой" и нередко их "отвлекают домашние дела". Лишь 12% отечественных работодателей, активно привлекающих удаленных сотрудников к работе, уверены: подобный подход, напротив, демонстрирует эффективность и высокую производительность.

Среди самых очевидных плюсов, которые принесла компании ДОМТЕК дистанционная работа сотрудников, - экономия аренды, которая, как правило, закладывается в себестоимость услуг. За счет экономии на аренде теперь в компании могут предлагать услуги своим клиентам чуть дешевле. Второй очевидный плюс - это экономия рабочего времени. Сотрудники не тратят по 3-4 часа на график, добираясь в офис и обратно. Соответственно, у них появляется больше времени на личные дела, что, безусловно, отражается на их позитивном психологическом состоянии. Таким образом, люди успевают сделать гораздо больше и для работы, и для себя лично [3, с.15-16].

ПОВЫШЕННЫЙ КОНТРОЛЬ

Однако в *"*виртуальном" присутствии на рабочем месте есть и свои существенные минусы. Так, к примеру, удаленные сотрудники часто даже не знают друг друга, а о "корпоративном духе" и "духе команды" здесь говорить даже не приходится. А то работники, которые привыкли активно взаимодействовать с коллегами и решать задачи в команде, а не "поодиночке", вряд ли продемонстрируют при работе дома высокие результаты.

По словам Дмитрия Таганова, руководителя аналитического центра Корпорации ИНКОМ, удаленная работа, помимо высокого уровня информационных технологий, требует высокого уровня организации самих людей [3, с.16-17].

"НЕТ" КОМАНДИРОВКАМ

Спустя несколько лет после кризиса 1998 года, когда большинство отечественных компаний уверенно становились на ноги, многие из них приобретали дорогостоящее оборудование для оптимизации своей деятельности. Таким, к примеру, стало оборудование для проведения видеоконференций. Подобные системы делали возможным общение сотрудников фирм, филиалы которых были разбросаны не только по всей России, но и миру, а также между сотрудниками, работающими дистанционно.

Одной из первых фирм в России, внедрившей в свою практику систему видеоконференций, была компания "СладКо". Фабрики компании находились в разных городах, в компанию входило 33 филиала в различных городах России. Топ-менеджерам приходилось ездить по всей стране, затрачивать время на перелеты, командировки, а контролировать работу подчиненных становилось все сложнее. Выход предложил директор, который управлял в то время компанией, австралиец Гарри Вилсон. В августе 2003 года в "СладКо" начался процесс виртуализации бизнеса. Новая технология позволила сократить не только организационные и другие расходы, но и повысить оперативность в решении многих проблем, увеличив тем самым эффективность работы сотрудников в несколько раз.

Видеоконференция, в процессе которой работники могут видеть и слышать друг друга, где бы они ни находились, позволяет оперативно решать возникающие в течение дня проблемы, обмениваться данными, сократить время и денежные средства на командировки, повысив тем самым производительность труда. К примеру, важные вопросы можно решить намного оперативней: за несколько минут видеосвязи. В противном случае на разрешение проблемы может уйти несколько дней, которые сотрудник затратит на время в пути и дни командировки [3, с.17].

##

## 2.4 Современные способы пострения организаций как работать "без столов". Виртуальные организации

Виртуализация бизнеса сегодня может рассматриваться в нескольких направлениях: это и перевод сотрудников на удаленную форму работы, и оснащение головных офисов и филиалов современными телекоммуникационными средствами, и ведение бизнеса в формате "виртуального офиса", и организация специальных "горячих рабочих мест". Все это уже давно взяли на вооружение американские и западноевропейские работодатели.

Телеработа активно развивается не только в США и Европе. Несколько лет назад японское правительство запустило специальную программу по развитию дистанционной работы на базе интернет-технологий. Подобная программа преследовала важную цель: уменьшить отрицательное воздействие работы на семейную жизнь японцев. Кроме того, так правительство решило сократить нагрузку на транспортную инфраструктуру, улучшить экологическую ситуацию на улицах крупных городов страны [3, с.14-15].

## 2.5 Основные свойства организаций будущего

Главным свойством организации будущего, как показывают исследования, станет постоянное приспособление к динамичной внешней среде. Образно говоря, организация будет напоминать хамелеона, меняющего свой цвет в связи с изменениями света, эмоций, температуры. Как адаптирующийся механизм организация будет меняться в соответствии с изменением внешних условий и объективных требований к ней. Обобщение происходящих процессов и наметившихся тенденций показывает, что на первый план выйдут такие черты организаций, как большая гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации. Попытаемся дать характеристику этих свойств, показанных на рис.2.

Гибкость. Организация будущего, прежде всего, должна быть гибкой. Она мобильна, привержена адаптации к изменениям внешней среды, что, безусловно, означает изменения и для ее клиентов. Она с готовностью принимает изменения.

Рис.2. Основные свойства организаций будущего

Можно предвидеть, что тенденция к исчерпанию ресурсов будет усиливаться, особенно по мере того, как компании будут осознавать свою внутреннюю способность к конкуренции. Приносящая успех гибкость должна стать частью организационной культуры. Организация должна адаптироваться к изменениям и оперативно реагировать на запросы клиентов. Это происходит, когда индивидуумы привержены ценностям гибкой организации.

Приверженность индивидуумам. С одной стороны, организация делает ставку на результаты, а не на процесс работы. С другой стороны, индивидуум руководствуется стремлением к интересной работе и профессиональному росту независимо от того, происходит ли это в одной организации или в ряде организаций. Организация будущего преодолеет это противоречие интересов. Как показывает опыт, компании, которые увеличивают затраты на обучение персонала, добиваются более высоких результатов прибыльности и производительности, чем те, которые сокращают эти расходы. Обучением и развитием персонала необходимо активно управлять, руководствуясь тем, что работники должны быть, подготовлены к решению как текущих, так и перспективных проблем.

Преимущественное использование команд. Среди умений, которые организация требует от своих работников, все более заметное место занимает умение работать в командах, которые в перспективе будут играть важную роль во всех видах деятельности. Самоуправляемые команды становятся ключевыми звеньями гибкой организации. Команды должны формироваться вокруг проблем. Если проблема решена, то данные команды будут расформированы и созданы другие.

Непременными условиями командной работы становятся максимизация контактов поставщиков и потребителей, обеспечение их прямых и регулярных связей. Практикуется включение представителей поставщиков или потребителей во внутренние рабочие группы компании, если это возможно по условиям деятельности.

Умения, связанные с групповым подходом, являются базовыми для успешной работы команды. Это означает, что организация должна обучить людей необходимым навыкам. В зависимости от ситуации работники могут быть лидерами в одной команде, а затем - подчиненными в другой; роли будут предопределяться характером работы. Индивидуальные усилия будут по-прежнему необходимы и желательны. Функционирование в разных ролях требует от работника овладения полным набором новых умений, которые не характерны для традиционной организации. Работники должны быть адаптивными, целеустремленными и способными работать в команде.

Внутренняя конкурентоспособность. Сила организации - в ее внутренней конкурентоспособности, которая основывается на знаниях и опыте ее персонала. В частности, одним из ключевых конкурентных качеств считается способность адаптироваться к потребностям клиентов и предоставлять им инновационные услуги - организационные, технологические или структурные. Важным фактором конкурентоспособности становится умение строить отношения между работниками, управлять работой и персоналом, обучение в этой области.

Стремление к диверсификации. Организация будущего должна стремиться к диверсификации рабочей силы и поставщиков. Диверсификация используется для повышения конкурентоспособности компании и расширения, предоставляемых клиентам услуг. Связь с диверсификацией проявляется в том, что организации моделируются по-разному: для достижения различных целей, выполнения разной работы, для различных людей и культур.

Компании, даже совсем небольшие, чтобы достичь успеха, должны стремиться функционировать как транснациональные. Их рынок может оставаться местным или региональным, но их конкуренция на этом рынке будет на глобальном уровне. Их стратегия также должна быть глобальной в области технологий и финансов, продукции и рынков, информации и охвата населения. Это также относится и к организациям, которые не занимаются бизнесом.

КРУГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

К перспективной форме организации относится круговая организация (демократичная организация, в которой любой руководитель является субъектом коллективной власти работников). Суть структуры круговой организации состоит в том, что вокруг каждого руководителя формируется совет. Любой совет имеет право привлекать к своей работе сторонних представителей: как руководителей других функциональных подразделений, так и внешних клиентов, общественных представителей регионов, представителей структур по охране окружающей среды.

Наиболее эффективно работают советы, в которых подчинённые формируют самую большую подгруппу, в таких советах подчинённые - наиболее важные члены совета (при включении в совет дополнительных представителей подчинённые участвуют в их выборе). Идеальный корпоративный совет должен состоять из представителей работников всех уровней. При этом высшие должностные лица должны формировать особый совет, который состоит из всех руководителей, отчитывающихся непосредственно перед высшими должностными лицами (точно также отдельно могут создаваться советы подчинённых).

Советы руководителей на низовых уровнях организации должны включать всех их подчинённых. Если в структурных звеньях число подчинённых велико (совет может оказаться неэффективным, если число подчиненных больше десятка), то они могут быть разделены на автономные группы и подгруппы. Каждая группа выбирает лидера, который должен отчитываться перед руководителем низового уровня. Групповой лидер участвует в работе совета, состоящего из лидеров подгрупп, менеджера, перед которым они отчитываются, и всех остальных членов группы. Размер группы зависит от функций, выполняемых работниками, от степени взаимодействия между ними. Например, если все работники имеют одни и те же функции и относительно независимы друг от друга, размер группы может быть достаточно большим; а если функции работников различны и они интенсивно взаимодействуют друг с другом, то группа может делиться на подгруппы, контролируемые отдельными руководителями. В круговой организации руководители являются не только формальными, но и неформальными лидерами, обучающими остальных работников.

Эффективность и качество управления в круговой организации зависит от того, насколько автономны структурные единицы организации и как осуществляется кооперация между ними.

Подытожим. Для успешной трансформации организаций важно изучить мировой опыт и использовать его применительно к текущей ситуации. Компании должны не имитировать организационные структуры конкурентов, а искать возможности компенсировать свои недостатки или получать конкурентные преимущества в форме, соответствующей стилю работы и ситуации в компании. Компании должны относиться к организационной структуре как к приспосабливающемуся организму, который может реагировать ни изменения ситуации и видоизменяться, реструктуризироваться. Например, компания Gillette имеет как минимум шесть организационных структур. Производство по выпуску лезвий организовано одним способом, производство электроприборов Braun - другим, производство зубных щёток - третьим, потому что изделия меняются, а к разной продукции в разных странах и компаниях нужен соответствующий подход. По мнению главного управляющего Gillette А. Зейна, существует три основных направления, по которым создаются разные типы организации - по функциям, производимому продукту и выполняемой работе. Вопрос состоит лишь в том, чтобы проследить изменение взаимодействия между ними.

Любая организационная структура "работает" только с внедрением корпоративной культуры, умелого лидерства, процессов обучения и отбора, которые определяют внутрифирменное управление и создают дух предпринимательства. По мнению того же А. Зейна, основной ценностью компании являются 350 её "суперменеджеров", проработавших в Gillette в среднем по 20 лет и имеющих опыт работы на зарубежных рынках [1, с.89-90].

## Заключение

В переходной экономике объективно требуются не только принципиально новые для российских условий формы организации и методы управления, но и переходные режимы деятельности, поэтапная трансформация одних структур в другие, применительно к которым меняется характер государственного и рыночного воздействия. В переходный период должны возникнуть условия для использования новой научной модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в организациях, объединение внутренних рынков компаний с помощью глобальных информационных систем в промышленные и другие союзы различного типа. Для России с ее многообразным историческим опытом и огромными ресурсным потенциалом и масштабами производства такая долгосрочная перспектива управления в рыночной экономике представляется вполне возможной и осуществимой.

Принимаемые решения об организационных изменениях необходимо соизмерять с конкретными проблемами и людьми, а не изобретать универсальные рекомендации, которые в конкретных условиях могут оказаться неадекватными. Привнесение извне решений, даже показавших свою состоятельность в одних условиях, в среду, характеризуемую другими условиями, может привести к выбору неверного пути и тупикам, часто оканчиваясь полным провалом. Такой подход к реализации организационных изменений меняет также роль консультантов управленческого звена, позволяя отказаться от услуг сторонних экспертов, которые привыкли предлагать типовые решения на основе общих принципов.

Рассмотрев два современных способа построения организаций, следует отметить, что виртуализация бизнеса, несомненно, уверенно разрастается среди отечественных компаний. К тому же имеются явные преимущества. К примеру, снижение загрязнения окружающей среды, наблюдаемое в связи с сокращением трафика. Подобный эффект особенно актуален для крупных городов, где сегодня экологическая ситуация находится на грани катастрофы. Также удобна для людей с ограниченными возможностями, женщин, воспитывающих детей, людей, ухаживающих за престарелыми и больными. Кроме того, виртуальная организация может позволить людям, проживающим в районах высокой безработицы, найти достойную и хорошо оплачиваемую работу, не уезжая из дома.

А для большей части сотрудников возможность дистанционной работы квалифицируется как важное конкурентное преимущество компании на рынке труда. Плюсы подобной организации рабочей деятельности для современного сотрудника ясны: это и сокращение времени на поездку от дома до работы и обратно, и более гибкий график работы, и экономия на оплате транспорта, и сокращение количества производственных стрессов.

Эффективность и качество управления в круговой организации зависит от того, насколько автономны структурные единицы организации и как осуществляется кооперация между ними. Компании должны не имитировать организационные структуры конкурентов, а искать возможности компенсировать свои недостатки или получать конкурентные преимущества в форме, соответствующей стилю работы и ситуации в компании. Компании должны относиться к организационной структуре как к приспосабливающемуся организму, который может реагировать на изменения ситуации и видоизменяться, реструктуризироваться.

Любая организационная структура "работает" только с внедрением корпоративной культуры, умелого лидерства, процессов обучения и отбора, которые определяют внутрифирменное управление и создают дух предпринимательства.

## Список использованной литературы

1. Акофф, Р. Планирование будущего компании [Текст]: учебник / Р. Акофф. М.: Прогресс, 1985. - 324с.
2. Астафьева Г.А. Внешняя среда и её состав: Г.А. Астафьева // Менеджмент в России и зарубежом. - №3 - 2008, с.45-50. [Статья]
3. Вершигора, Е.Е. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / перераб. и доп.
4. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2002. - 528 с.
5. Зайцева, Н.А. Антикризисное управление предприятием: теория и практика: учеб. пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Международная академия оценки и консалдинга; 2004.
6. Латфуллин, Г.Р. Теория организации: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - СПб: Питер, 2005. - 395 с. ил. - серия "Учебник для вузов"
7. Лебедев К.Н. Модель поведения современной фирмы во внешней среде и системный поход: К.Н. Лебедев. // Финансы и кредит. - №32 (368) -2009, с.67-73. [Статья]
8. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б.Г. Литвак. - 5-е изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2004. - 416 с.
9. Маркетинговые исследования: журнал. - 2009, № 5- М.: Международная Медиа Группа, 2009
10. Менеджмент в России и за рубежом [Текст]: журнал / учредитель ООО "Финпресс". - 2009, май - № 2. - М.: Финпресс, 2009
11. Менеджмент в России и за рубежом [Текст]: журнал / учредитель ООО "Финпресс". - 2009, июнь - № 3. - М.: Финпресс, 2009
12. Мильнер, Б.З. Теория организации: учеб. для студ. вузов, обучающихся по экон. спец. / Б.З. Мильнер. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 480 с
13. Наумов О.С. Проблемы теории и практики управления: О.С. Наумов // Эксперт - №21 - 2009, с.12-25. [Статья]
14. Огарков А.А. Управление организацией: учебник / А.А. Очарков. - М.: Эксмо, 2006. - 512 с. (Высшее экономическое образование)
15. Основы менеджмента [Текст]: учеб. для вузов / под ред. Т.Е. Березкиной, Д.Д. Вачугова. - М.: Высшая школа, 2003. - 376с.
16. Проблемы теории и практики управления: информ. - аналит. журн. - 2007, № 7 "Антикризисное финансовое управление предприятием: исследование факторов внутренней и внешней среды" Н. Никитина, 91-101 стр.
17. Проблемы теории и практики управления: информ.-аналит. журн. - 2008, № 9 "Анализ внешней и внутренней среды организации" Ю.С. Гудий, 90-98 стр.
18. Проблемы теории и практики управления [Текст]: междунар. журн. / учредитель ООО "Международная Медиа Группа". - 2009, сентябрь - № 9. - М.: Международная Медиа Группа, 2009
19. Управление персоналом [Текст]: журнал / учредитель ООО "Журнал "Управление персоналом". - 2009, июнь - № 11 (213). - М.: Управление персоналом, 2009
20. Управление современной компанией [Текст]: учебник / под ред.Б. Мильнера, Ф. Лииса. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 342с.