

УДК 658.5

Дорогая И., к.э.н., доцент,
Молдавская экономическая академия

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕТАФОР НА СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Дорогая И. Влияние организационной метафоры на стратегию развития компании. Современные концепции в управлении организационными изменениями предполагают, использование различных моделей изменения, которые ориентированы на ту или иную организационную метафору. Ученые выбирают большое количество организационных метафор. Основные четыре организационные метафоры: деятельность организации как машина, организм, политическая система, поток и преобразования. В этой статье рассмотрены основные элементы организационной метафоры и их влияние описанных на формирование стратегии организации.

Дорога І. Вплив організаційної метафори на стратегію розвитку компанії. Сучасні концепції в управлінні організаційними змінами припускають, використання різних моделей зміни, які орієнтовані на ту або іншу організаційну метафору. Учені вибирають велику кількість організаційних метафор. Основні чотири організаційні метафори: діяльність організації як машина, організм, політична система, потік і перетворення. У цій статті розглянуті основні елементи організаційної метафори і їх вплив описаних на формування стратегії організації.

Dorogaia I. The influence of organizational metaphors on the company's development strategy. Modern conceptions to the management organizational changes suppose the use of different models of changes which are oriented on one or another organizational metaphor. Scientists select the great number of organizational metaphors. Basic four organizational metaphors: activity of organization as a machine, organism, political system, stream and transformation. In this article the basic elements of organizational metaphors and their influence are described on forming of strategy of organizational.

Современные подходы к управлению организационными изменениями предполагают использование различных моделей изменений, которые, в свою очередь, ориентируются на ту или иную организационную метафору. Метафора в контексте менеджмента организационных изменений - это совокупность основных понятий и концепций, на основе которых действует организация, руководствуется менеджмент при принятии каждодневных решений и при внедрении изменений.

Исследователи выделяют множество организационных метафор. Основные четыре организационные метафоры: деятельность организации как машины, организма, политической системы, потока и трансформации [4]. Все эти подходы представляют определенный интерес, с теоретической и практической точек зрения. Ключевые моменты организационных метафор представлены в табл. 1. Особенности каждой метафоры предполагают и определенное поведение при внедрении новшеств, а также отличия в осознании необходимости воздействия на организационное развитие менеджмента компании и персонала.

Очевидно, что рассматривая работу организации как человеко-машинной системы, менеджмент будет сам формировать образ «организации будущего», его в меньшей степени будут беспокоить вопросы удовлетворенности персонала текущим положением дел, а также вовлеченности сотрудников в проведение мероприятий, связанных с формированием будущих целей деятельности организации и путей преодоления трудностей.

Таблица 1

Определяющие понятия организационных метафор

Организационная метафора	Ключевые моменты	Особенности при проведении организационных изменений
Организации машины	- Механистический подход в менеджменте, использование принципов классической школы управления: единоначалия, строгого соподчинения, разделения труда и специализации, дисциплины, ответственности	<ul style="list-style-type: none"> • Ключевая роль при проведении изменений отводится руководству, • Сопровождаемым можно управлять с помощью «кнута и пряника», • Ориентация на детальное планирование и контроль •
Организации политические системы	- Принципы работы компании схожи с политическими установками, большое внимание уделяется стилю управления, любой работающий в компании является частью политики, политические союзы важнее официальной структуры организации	<ul style="list-style-type: none"> • Для проведения изменений в жизнь организации необходимо создать коалицию, • Изменения не будут успешными, если их не поддержит влиятельное лицо, • В завершении осуществления изменений остаются победители и проигравшие
Организации организмы	- Организация – это открытая система, связана с системами более высокого порядка и постоянно должна приспосабливаться к изменениям внешней среды. В организации, как в живом организме, должна быть гармония, то есть рационально дополнять друг друга индивидуальные, групповые и организационные ценности	<ul style="list-style-type: none"> • Изменения – это реакция организации на постоянные перемены во внешней среде, • Для успешного проведения изменений все члены организации должны понимать их необходимость, • Менеджмент должен проявлять эмпатию по отношению к сотрудникам, вовлеченных в процесс преобразований.
Организация-поток и трансформация	Организация – часть окружающей среды, составная часть потока, в котором весь устоявшийся непрерывно меняется. Управлять такой компанией практически невозможно, она самоорганизуется и самообновляется, формализация деятельности организации, представленная в структуре, правилах и распоряжениях – это лишь один из уровней её жизни	<ul style="list-style-type: none"> • Изменениями невозможно управлять, так как детальное спланированное мероприятие сегодня будет неактуальным завтра, • При внедрении преобразований обязательно будут конфликты, но задача менеджмента – умело их сглаживать и помогать преодолевать трудности.

(анализ и систематизация подходов проведен на основе источников: 1,2,3)

Таким образом, сопротивление будет преодолевать жесткими методами: увольнением, страхом понижения в должности, уменьшением заработной платы, либо положительными аспектами такого подхода: повышением премий, окладов, продвижением по карьерной лестнице. У этого подхода существует серьезное ограничение, связанное с отдаленностью рядовых сотрудников при формулировании стратегии организационного развития, и, как следствие этому, выступает отчужденность, непонимание, неприемлемость любого изменения.

В организации, действующей как политическая система, постоянно будет происходить борьба за власть. Очень важно, чтобы за этой борьбой не потерялся смысл не только организационного развития, но и существования организации вообще. Менеджмент компании и потенциальные управляющие будут формировать вокруг себя коалиции, способные поддержать их при проведении изменений. Весь персонал обязательно должен придерживаться какой-либо точки зрения, то есть быть сторонником либо правящей коалиции, либо оппозиции. Конечным выходом из такого восприятия деятельности организации будет назначение «идеального» менеджера, который бы удовлетворял если не всех сотрудников организации, то, по крайней мере, большую его часть. По сути это должен быть менеджер, сочетающий в себе формальную должность с неформальным лидерством и обладать всеми качествами, присущим этим ролям.

У компании, которая провозглашает метафору организма, есть существенное преимущество по сравнению с остальными: в ней действия управленцев направлены на гармоничное сочетание потребностей разного порядка, что крайне важно в современных условиях. В таких фирмах удовлетворяются индивидуальные потребности, что благоприятно влияет как на отдельную личность, так и на командное и организационное взаимодействие. Душевное спокойствие, уверенность в поддержке со стороны руководящего органа, реализация собственных возможностей, оказывают благотворное влияние на сотрудника, который, чувствуя поддержку, старается и сам принести организации пользу.

На сегодняшний день концепция, определяющая деятельность организации как живого организма поддерживается многими учеными. Эти подходы настолько приближают организацию к живому организму, что сравнивают органы и системы человеческого организма с основными элементами организационной системы. К примеру, Ф.Гуиар и Дж.Келли говорят о существовании «генетического кода» организации и 12 «хромосомах» [3]. Сходство генома человека с корпоративными хромосомами можно проследить в таблице 2.

Таблица 2

Компоненты «живой» организации [5]

№	Геном человека	Корпоративные хромосомы
1.	Умственная энергия	Достижение мобилизации
2.	Чувство цели	Выработка видения перспективы
3.	Чувство преданности	Построение системы показателей
4.	Сердечнососудистая система	Построение экономической модели
5.	Скелет	Упорядочение физической инфраструктуры
6.	Мышечная система	Перепроектирование архитектуры работ
7.	Чувства	Концентрация на потребностях рынка
8.	Репродуктивная система	Изобретение новых видов бизнеса
9.	Нервная система	Информационные технологии меняют правила
10.	Чувство благодарности	Разработка системы вознаграждения
11.	Самоактуализация	Организация индивидуального научения
12.	Чувство общности	Развитие организации

Также ученые сравнивают потребности человека с функциональными областями организации, так, к примеру, духовный уровень человека можно сопоставить с корпоративной культурой и ценностями человека, интеллектуальный - со стратегией компании, коммуникативный – с процессами взаимодействия организации с элементами внешней среды, волевой – с менеджментом и существующими бизнес-процессами и т.д. [5].

На наш взгляд, восприятие организацией такого подхода, метафоры компании-организма, является на сегодняшний день наиболее удачным во всех отношениях: в удовлетворении личностных и организационных потребностей. Этой метафоры придерживается исследователь П.Сенге, провозгласивший понятие «обучающейся организации» и М. Педлер, Д. Бургуни, Т. Бойделл, которые выделяют характерные признаки такой организации: формирование стратегии предприятия как процесса обучения, политика предприятия, основанная на вовлечении работников в процесс принятия решений, свободные информационные потоки, взаимовыгодные отношения внутри организации, творческий климат, соответствующий обучению, возможность саморазвития для всех и каждого, открытые и гибкие организационные структуры, постоянное отслеживание изменений во внешнем окружении.

Метафора организации как потока и трансформации, на первый взгляд схожа с предыдущей. Здесь организация также должна постоянно приспосабливаться к изменяющейся внешней среде, но сторонники этого подхода рассматривают компанию не как систему, а как часть потока со способностью к самоорганизации. В такой организации главенствуют понятия хаоса, сложности, неопределенности. Главное ограничение данной метафоры, на наш взгляд, заключается в невозможности контролировать процесс изменений со стороны менеджмента, то есть управляющие могут лишь подталкивать компанию к проведению изменений и в какой-то мере организовывать. Такая метафора совершенно не приемлет механистические понятия плановости, порядка, строгого соподчинения, программы действий, полное отсутствие которых может вселить в персонал чувство неуверенности и страха за будущее компании. Учитывая особенности в восприятии метафор, менеджеры вырабатывают различные стратегии организационного развития, основные элементы которых систематизированы в таблице 3.

Таблица 3

Особенности стратегий организационного развития, соответствующие различным метафорам

Организационная метафора	Основные элементы стратегии организационного развития
Организации - машины	- Эффективное планирование и контроль - Разработка управляющими конкретных и достижимых целей - Строгое распределение обязанностей между работниками
Организации - политические системы	- Убеждение персонала в необходимости внедрения изменений - Создание «радужного образа» будущей корпорации - Постоянное обсуждение вопросов, связанных с изменениями
Организации - организмы	- Выработка реакции на изменения компании во внешней среде - Проявление участия со стороны менеджмента - Прочные вертикальные коммуникации, обсуждение вопросов в области стратегии организационного развития с персоналом - Удовлетворение индивидуальных потребностей одновременно с внедрением организационных изменений
Организация - поток и трансформация	- Помощь сотрудникам в преодолении напряжения и конфликтных ситуаций - Поощрение менеджментом эффективных связей по-горизонтали с целью обмена мнениями - Выработка управляющими единой линии поведения в вопросах организационного развития и разъяснение моментов, вызывающих какие-либо противоречивые точки зрения

Как ранее было отмечено, каждый подход включает множество элементов организационного поведения. Ни один из них не может дать стопроцентной гарантии успеха, так как в каждой конкретной ситуации необходимо ориентироваться, исходя из сложившихся условий. Наиболее эффективным будет подход, совмещающий несколько

метафор, и умелое сопоставление различных элементов каждой из них будет способствовать выживанию организации в долгосрочном периоде.

Часто встречающаяся ошибка в поведении менеджмента заключается в том, что метафора, подход, или модель, успешно примененный когда-то используется в дальнейшем без малейших сомнений на его успех в будущем. Такая слепая вера в «идеальный» подход, без рассмотрения альтернатив, обязательно приведет к провалу в будущем. Рождер Мартин определил это в своей публикации «Как изменить мышление компании» следующим высказыванием: «Самое обидное для крупных компаний, переживающих кризис, что в тупик их завело именно то, что когда-то сделало великими» [6]. Эти слова наиболее точно определяют необходимость постоянного анализа новейших подходов к разработке стратегий организационного развития своей компании.

Список использованных источников:

1. Quinn, J. *Strategies for Change: Logical incrementalism*, New York, Irwin, 1980
2. Гританс, Я. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Москва: Волтерс Клувер, 2005
3. Гуияр, Ф., Келли, Дж. Преобразование организации. /Пер. с англ. Москва: Дело, 2000
4. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями./ Пер.с англ. – Москва: Добрая книга, 2006
5. Малышева Л. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций. Учебное пособие. - Екатеринбург: Издательство УМЦ УПИ, 2010, 386 с.
6. Управление изменениями./ Пер.с англ. –Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007

Ключевые слова: организационная метафора, организационное развитие, организационные изменения, сопротивление изменениям, преодоление сопротивления, стратегия развития.

Ключові слова: організаційна метафора, організаційний розвиток, організаційні зміни, опір змінам, подолання опору, стратегія розвитку.

Keywords: organizational metaphor, organizational development, organizational changes, resistance to the changes, overcoming of resistance, strategy of development.

УДК 331.108.2

Єкімова О.О. аспірантка,
Запорізький національний університет

ТИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ОЦІНКИ ОБРАНОГО ТИПУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. Досліджено роботу керівництва при різних типах кадрової політики. Розглянуто теоретичні підходи до вибору політики управління людськими ресурсами. Запропоновано використовувати на підприємствах різні типи кадрової політики.

Єкімова О. О. Типы кадровой политики и необходимость оценки избранного типа управления человеческими ресурсами. Исследована работа руководства при разных типах кадровой политики. Рассмотрены теоретические подходы к выбору