

# ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ



# *1. Диагностика структурных проблем*

Организационная структура должна быть адекватна целям и задачам организации. Такая адекватная структура способствует росту чувства удовлетворения работой, повышению мотивации работников и в конечном итоге обеспечивает рост качества предоставляемого потребителям товара или услуги. И наоборот, неадекватная, не соответствующая насущным потребностям и задачам организации структура не позволяет организации работать эффективно. Многие организационные проблемы при поверхностном рассмотрении вроде бы и не имеют отношения к структуре, однако в действительности связаны с требованиями реструктуризации самым непосредственным образом.

# СТРУКТУРНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ:


- разработка и внедрение на рынок нового товара или услуги,
- слияние или присоединение организаций,
- изменение культуры,
- снижение числа уровней управления для повышения его эффективности,
- угроза кризиса
- смена собственников или топ-менеджмента
- и многое другое

# Проблемы, возникающие в многоуровневых организациях:

- объем управления;
- управленческие иерархии;
- централизация и децентрализация;
- специализация;
- регламентация;
- единоначалие и двойное подчинение;
- коммуникации.



# Проблемы и предложения путей их решения

The background features a series of wavy, overlapping lines in shades of yellow and orange, creating a sense of movement and depth. The lines are more prominent in the lower half of the image, where they form a series of curves that sweep across the frame. The overall color palette is warm and monochromatic, with a gradient from light yellow at the top to a deeper orange at the bottom.

# Объем управления (количество работников, непосредственно подчиненных менеджеру).

На рис. 8.2 изображена так называемая «высокая» структура управления с семью уровнями, где больше всего непосредственных подчиненных имеет директор (4 заместителя), в то время как остальные менеджеры подразделений - от одного до трех. Следовательно, в такой организации максимальный объем управления равен четырем.

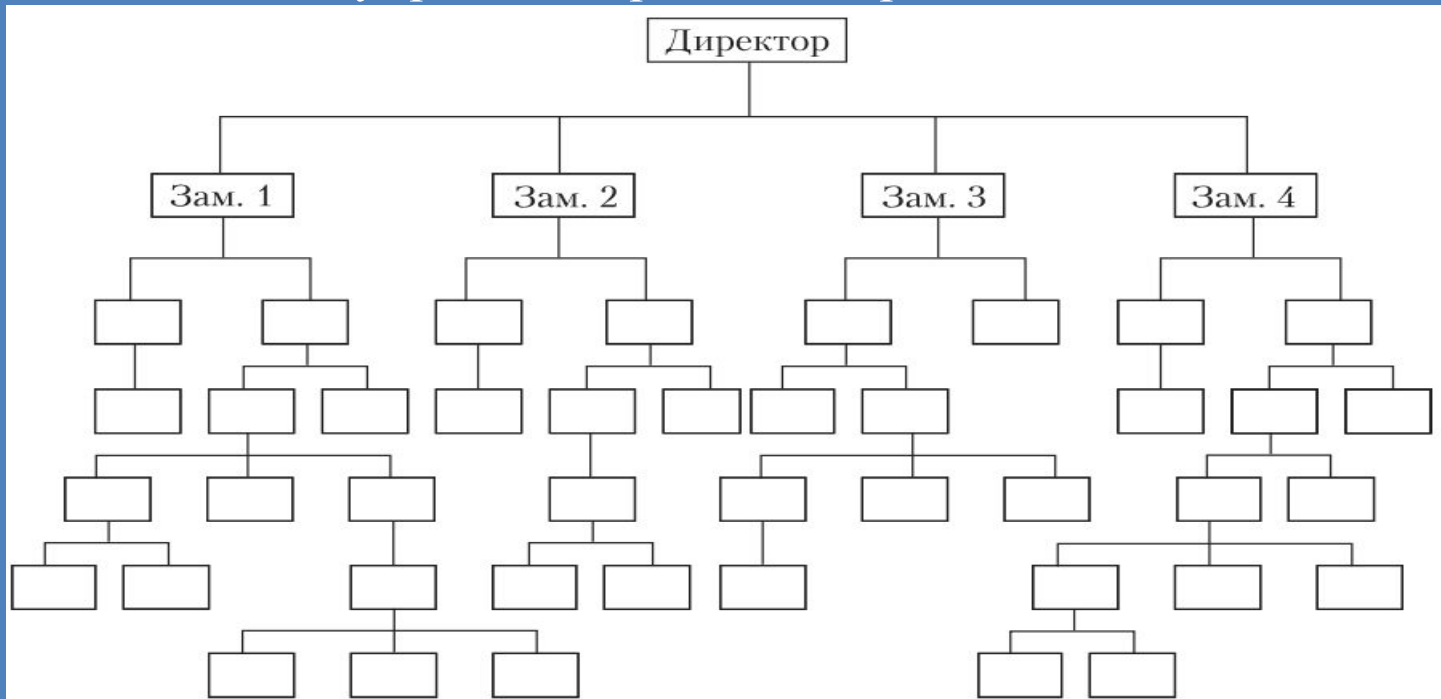


Рис. 8.2. «Высокая» организационная структура

# Объем управления

В «плоских» организационных структурах количество уровней управления обычно не превышает трех. Такие организации обладают рядом преимуществ, но, как правило, приходится существенно расширять объем управления. Представленная на рис. 8.3 плоская структура обеспечивает объем управления для директора, равный четырем, и для его заместителей, равный семи.

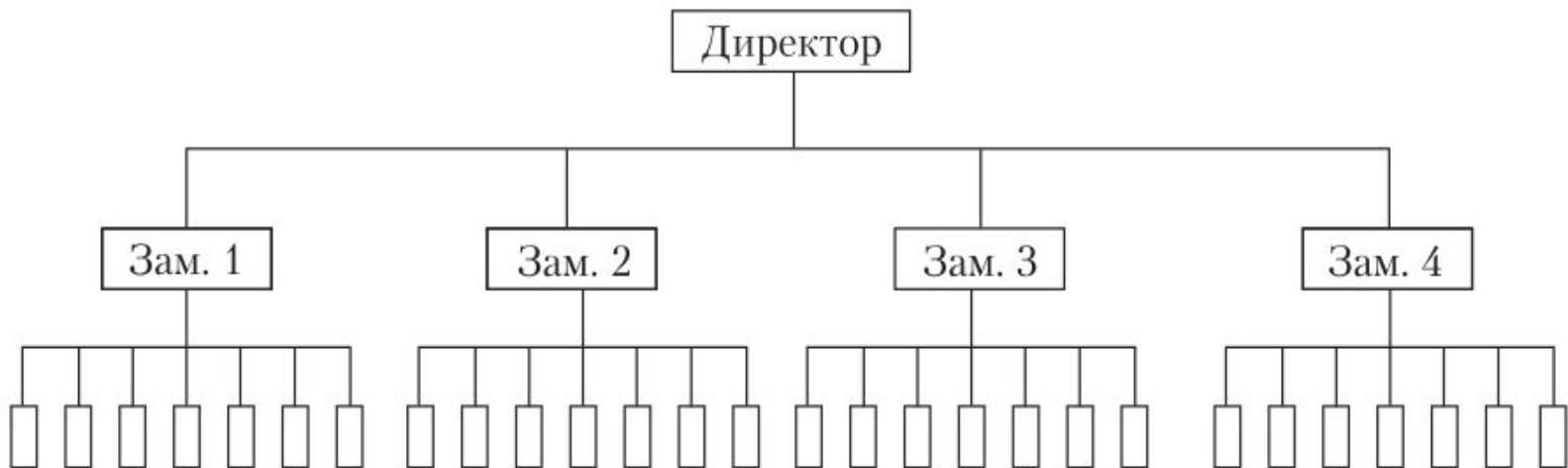


Рис. 8.3. «Плоская» организационная структура

# Факторы, от которых зависит оптимальный объем управления:

1. От степени взаимосвязанности работ, выполняемых подчиненными (работы называются взаимосвязанными», если одна из них не может быть закончена до того, как не будет завершена вторая). Таким образом, управление подчиненными усложняется при усилении взаимосвязанности выполняемых ими заданий, и, следовательно, объем управления сокращается.

2. От личных качеств и опыта менеджера. Менее опытные менеджеры тратят больше времени на организацию работы и контроль подчиненных. Важными личными качествами, определяющими возможный оптимальный объем управления, являются черты характера, тип темперамента (сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик), наличие выраженных лидерских и и черт, настойчивость и упорство в достижении целей, коммуникационные способности и ряд других.

3. От отношения к новичкам. Если в организации принято прилагать усилия для подготовки вновь зачисленных сотрудников для самостоятельной работы (наставничество), то объем управления будет сокращаться, так как менеджеры больше времени будут уделять новичкам.

4. От степени подобия работы. Если все или большинство членов группы (отдела, подразделения и т.п.) выполняют аналогичную или не существенно различающуюся работу, менеджер может контролировать большее количество людей, т. е. объем управления возрастает.

5. От вероятности возникновения неожиданных, нестандартных проблем. Если подчиненные часто сталкиваются с проблемами, требующими особого, нестандартного подхода, то менеджеру придется активно участвовать в процессе поиска их решения, что неизбежно сокращает объем управления.

6. От локализации рабочих мест. Если все члены группы работают в одном помещении, то это облегчает руководство их деятельностью. Если они работают в разных помещениях (а может быть, и в разных зданиях или в разных географических пунктах), руководить их работой сложнее, поэтому объем управления будет сокращаться.



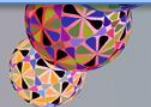
# *Объем управления*

Если у менеджера чрезмерный объем управления, то такие случаи будут повторяться очень часто, и, как следствие, он будет испытывать перегрузки, стрессы, переутомление, а в конечном итоге его подчиненные, вероятнее стрессы, переутомление, а в конечном итоге его подчиненные, вероятнее всего, будут испытывать недостаток внимания к своим проблемам именно тогда, когда им особенно необходимы руководящие указания.

Также не очень хорошо, когда объем управления существенно занижен. В этом случае менеджер может тяготиться праздностью, у него может возникнуть чувство собственной малозначимости, безразличия руководства к его труду.

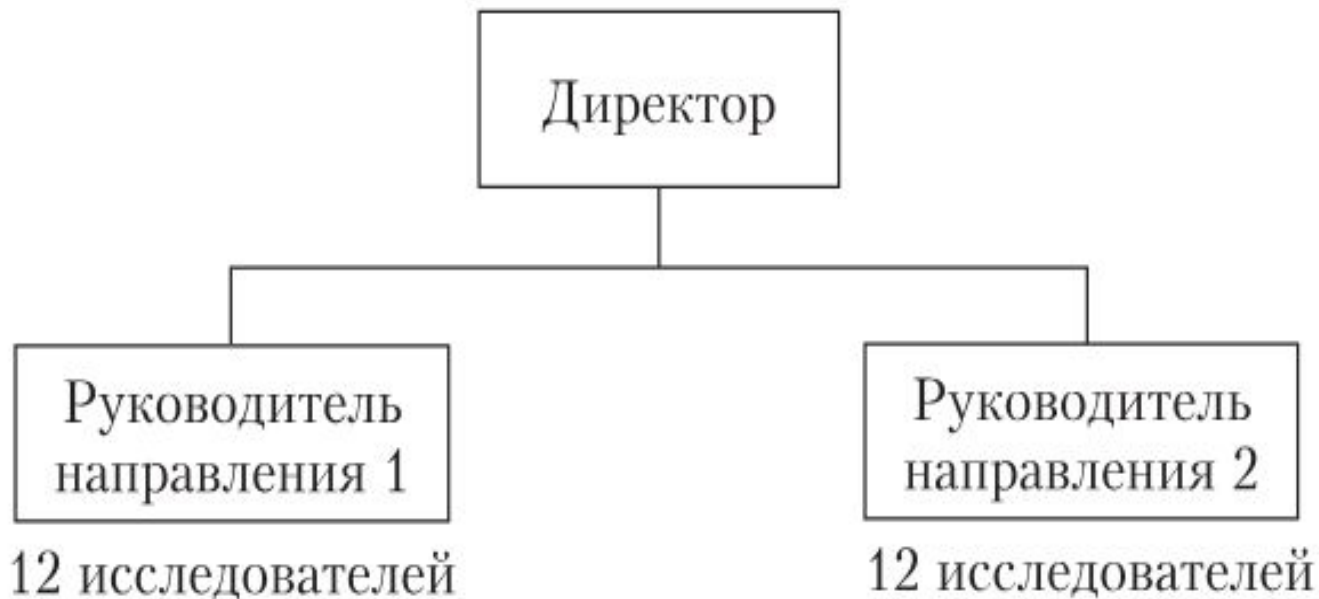
# *Объем управления*

- Отсутствие универсальных правил для установления оптимального объема управления требует ситуационного решения задачи. Но такой ситуационный подход требует реалистичного взгляда: лучшее решение может быть недостижимо из-за кадровых, временных, бюджетных, технологических и иных ограничений.



# Пример:

Предположим, мы исследуем небольшую организацию, которая занимается инновационными исследованиями в области электроники. Ее структурная схема представлена на рис. 8.4.



**Рис. 8.4. Структура исследовательской организации**

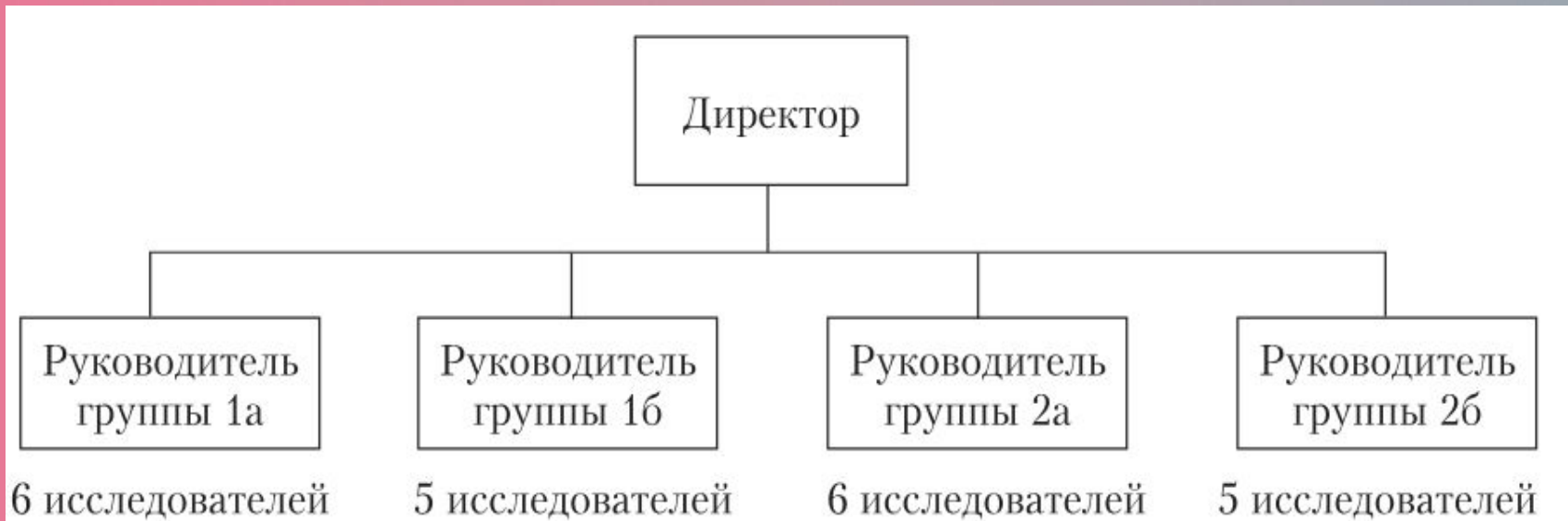


## *Пример:*

Директору подчинено два руководителя направлений исследований, которые работают в одной области, но решают различные задачи. Из схемы следует, что объем управления директора равен двум. Это означает, что директор обладает возможностью практически ежедневно встречаться с руководителями исследовательских направлений и вникать буквально во все частные вопросы их работы. Это может быть полезно, если директор является не только администратором, но и высококвалифицированным специалистом в области исследований, которыми занимаются группы.

# Пример:

Первая рекомендация (рис. 8.5) связана с предложением организовать четыре исследовательские группы (по две на каждое направление), добавив должности еще двух руководителей групп. Этим руководителям можно подобрать из рядовых сотрудников, выделив наиболее опытных и обладающих навыками руководства.



**Рис. 8.5. Предложение 1 по реструктуризации исследовательской организации**



# Пример:

Другое предложение консультанта снимает эти возражения: необходимо и оставить два подчиненных директору заместителя, каждый из которых возглавляет свое исследовательское направление, где работают две группы исследователей по шесть человек. Разумеется, для того чтобы реализовать это изменение, потребуется дополнительно нанять четырех руководителей групп (рис. 8.6).



**Рис. 8.6. Предложение 2 по реструктуризации исследовательской организации**



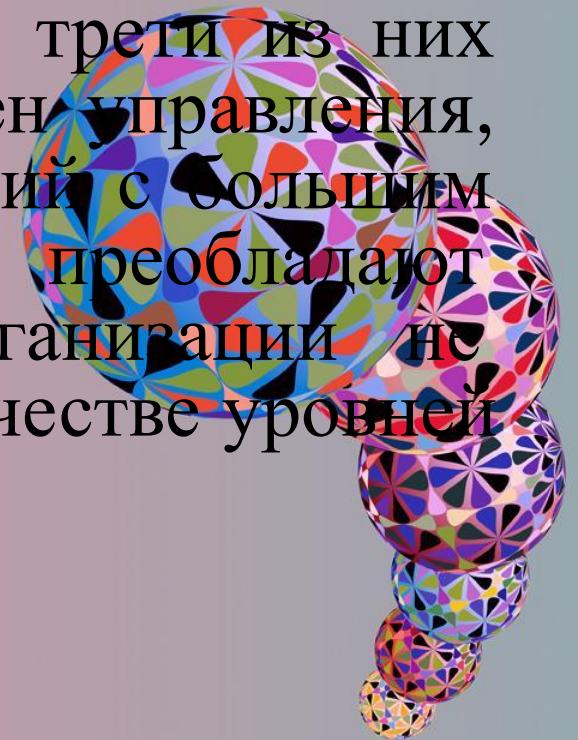
## *Пример:*

Третье предложение, связанное с выдвижением на должности руководителей групп рядовых исследователей, также было подвергнуто критике по причине исключения из непосредственной исследовательской работы уже двух должностей (по той же причине: руководитель группы будет половину рабочего времени посвящать исследованиям, а половину - исполнению функций руководителя).

В итоге выясняется, что все предложения по изменению структуры имеют характер дилемм: у них присутствуют как сильные, так и слабые стороны, причем решение одних структурных проблем чаще всего порождает возникновение других.

# *Управленческая иерархия-количество уровней в организации*

Исследования показывают, что крупные организации не обязательно являются вертикальными, с высокой структурой. Как для крупных, так и для мелких организации характерно отношение, что две и трети из них имеют от пяти до восьми уровней управления, хотя, разумеется, среди организаций с большим количеством уровней управления преобладают крупные. Даже крупнейшие организации не всегда нуждаются в большом количестве уровней управления.



# *Даунсайзинг - запланированное сокращение уровней управления*

- Одна из причин использования этого метода состоит в том, что «высокие структуры хуже управляются из-за растянутости коммуникации: каждое распоряжение сверху проходит длинный до непосредственных исполнителей, которые находятся в самом низу иерархии, причем на каждой ступени своего движения вниз они уточняются, корректируются, видоизменяются, и так что исполнители могут видеть в них не тот смысл, который вкладывался руководством.
- Плохая репутация громоздких многоуровневых организаций в наши дни определяется их слабой восприимчивостью к изменениям внешней среды, прежде всего к изменениям конкурентной обстановки. Другой их минус состоит в небольшом объеме управления менеджеров, что ведет к практике использования более авторитарных стилей руководства, нежеланию менеджеров поддерживать и развивать партисипативные методы управления, предполагающие широкое использование членов рабочих групп для принятия решений и делегирование полномочий подчиненным.

## *Централизация и децентрализация.*

Эти понятия относятся к распределению власти в организации и сохранению контроля над принятием решений. Если власть централизована, все важные решения принимаются на самом верху и спускаются вниз, а подчиненным отводится роль исполнителей решений, которые принимались без учета их мнения. При децентрализованном принятии решения полномочия на их принятие передаются вниз, как можно ближе к непосредственному процессу решения проблем.



## *Недостатки централизации:*

- затяжной период принятия и реализации решений,
- сужение функций, выполняемых каждым отдельным менеджером,
- снижается мотивация и уровень удовлетворения от работы



# Положительные стороны:

- ✓ лучшая координация выполнения работ,
- ✓ большая согласованность решений,
- ✓ единообразии в планировании, контроле и отчетности,
- ✓ экономия усилий

# *Специализация.*

Эта характеристика организации, проявляющаяся в ее структуре, определяется диапазоном обязанностей, выполняемых отдельными работниками.

Выделяется два типа специализации:

- специализация, основанная на знаниях;
- рутинная специализация.

# Первый тип

- Первый тип специализации предполагает использование высококвалифицированных работников, обладающих специальными знаниями, навыками, подготовкой и выполняющих обычно нестандартные, сложные задания. Это, например, программисты, юристы, финансовые аналитики, бухгалтеры, маркетологи. Они обладают специализированными знаниями в определенной области и хорошо осознают свою ценность для организации. Потребность в них увеличивается, когда возрастает сложность задач, решаемых в организации, например, когда организация более активно занимается проектной деятельностью и требуются специалисты для решения новых для организации задач.

# Второй тип

- Рутинная специализация представляет разбиение работы на все более простые элементы. Она существенно повышает производительность труда, когда простые операции выполняются в темпе, задаваемом извне, например скоростью движения конвейера. Однако рост производительности здесь связан с ростом интенсивности труда, что делает работу в целом мало привлекательной, а уровень удовлетворения от работы очень низким, что в итоге ведет к высокой текучести кадров. Задача менеджеров здесь будет состоять в поиске методов разнообразия труда, ротации рабочих мест, разработке специфических для данной конкретной ситуации методов мотивации персонала.

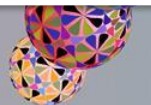


# *Регламентация.*

Это понятие означает, что работа может быть в большей или меньшей степени детально определена, или регламентирована. Чаще всего деятельность работников регламентируется должностной инструкцией, инструкцией по технике безопасности и другими документами, обязательными для исполнения. Возникает вопрос: насколько детально следует прописывать все служебные обязанности работника и как строго взыскивать за нарушения предписаний регламентации? Если ставится задача прописать их как можно более детально, а ответственность предусмотреть вплоть до уголовной (а иногда такое необходимо, особенно там, где речь идет о безопасности людей), то говорят о жесткой регламентации.

# *Преимущества регламентации:*

- требует от менеджеров более тщательного определения вклада каждого в достижение общих организационных целей;
- снижает уровень неопределенности, что способствует большей уверенности работников в своих силах, способствует проявлению инициативы и энергии;
- облегчает оценку количества и качества труда отдельного работника;
- обеспечивает большую координацию выполнения заданий отдельными работниками.



# *Единоначалие и двойное подчинение.*

Принцип *единоначалия*, когда у каждого работника в организации имеется только один начальник, был возведен в абсолют еще в начале прошлого века одним из основателей менеджмента А. Файодем. Этот принцип на практике обеспечивает ясность, чем необходимо заниматься и перед кем отчитываться за проделанную работу.

Отличное от него положение дел называется *двойным подчинением*. Последнее часто является причиной нарушения порядка в организации, конфликтов, снижения мотивации и ухудшения организационного климата. На практике это проявляется в том, что работник получает разные, зачастую противоречащие друг другу указания от разных начальников, ко всему прочему еще и требующих немедленного исполнения.

# *Коммуникации.*

Организация коммуникаций также является одной из приоритетных структурных проблем: структура может как способствовать поддержанию связей и обмену информацией между отделами и людьми, выполняющими части общей работы, так и препятствовать этому. Значение коммуникаций возрастает по мере продвижения к вершине структуры. Это определяется тем, что, как выяснили организационные психологи, чем выше должность менеджера в организации, тем больше времени он тратит на переговоры, совещания, беседы с глазу на глаз, подготовку отчетов для вышестоящих руководителей или собственников, информирование стейкхолдеров о планах работы и т.д.

## *8.2. Типы организационных структур*

- линейно-функциональные;
- по типу продукта или услуги;
- по географическому признаку;
- проектные;
- матричные.





В линейно-функциональных структурах разделение людей по отделам происходит на основе функционального принципа (рис. 8.7).

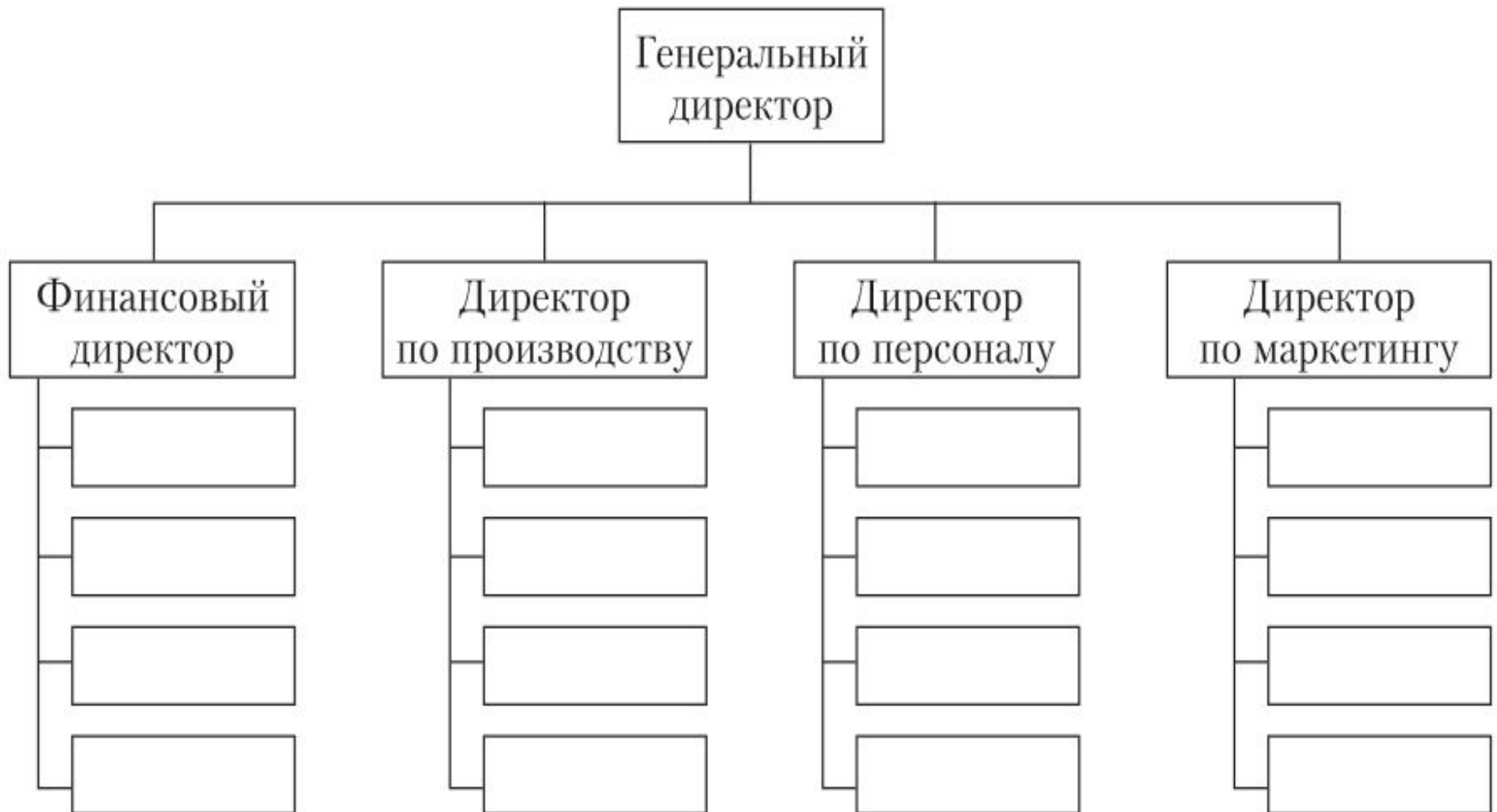


Рис. 8.7. Линейно-функциональная структура

Главным преимуществом линейно-функциональной структуры являются последовательно проведенные принципы разделения труда, единоначалия и специализации, что позволяет добиться высокоэффективной работы.

Однако линейно-функциональным структурам свойственны и определенные недостатки:

- сотрудники отделов являются узкими специалистами в своей области и редко проявляют универсальные знания и навыки;
- сотрудники занимаются выполнением узкоспециализированных заданий, что мешает им видеть проблемы организации в целом;
- интересы отдела они зачастую ставят выше интересов организации;
- многие работники никогда не встречаются по долгу службы с внешними потребителями и другими важными для организации стейкхолдерами;
- в организации принятие и исполнение решений осуществляется как многоступенчатый процесс, что приводит к медленной реакции на изменения внешней и внутренней обстановки;
- такая структура консервативна, что проявляется в значительном сопротивлении изменениям, а сами изменения требуют высокой квалификации их планировщиков и менеджеров.

# Структура по типу продукта или услуги.

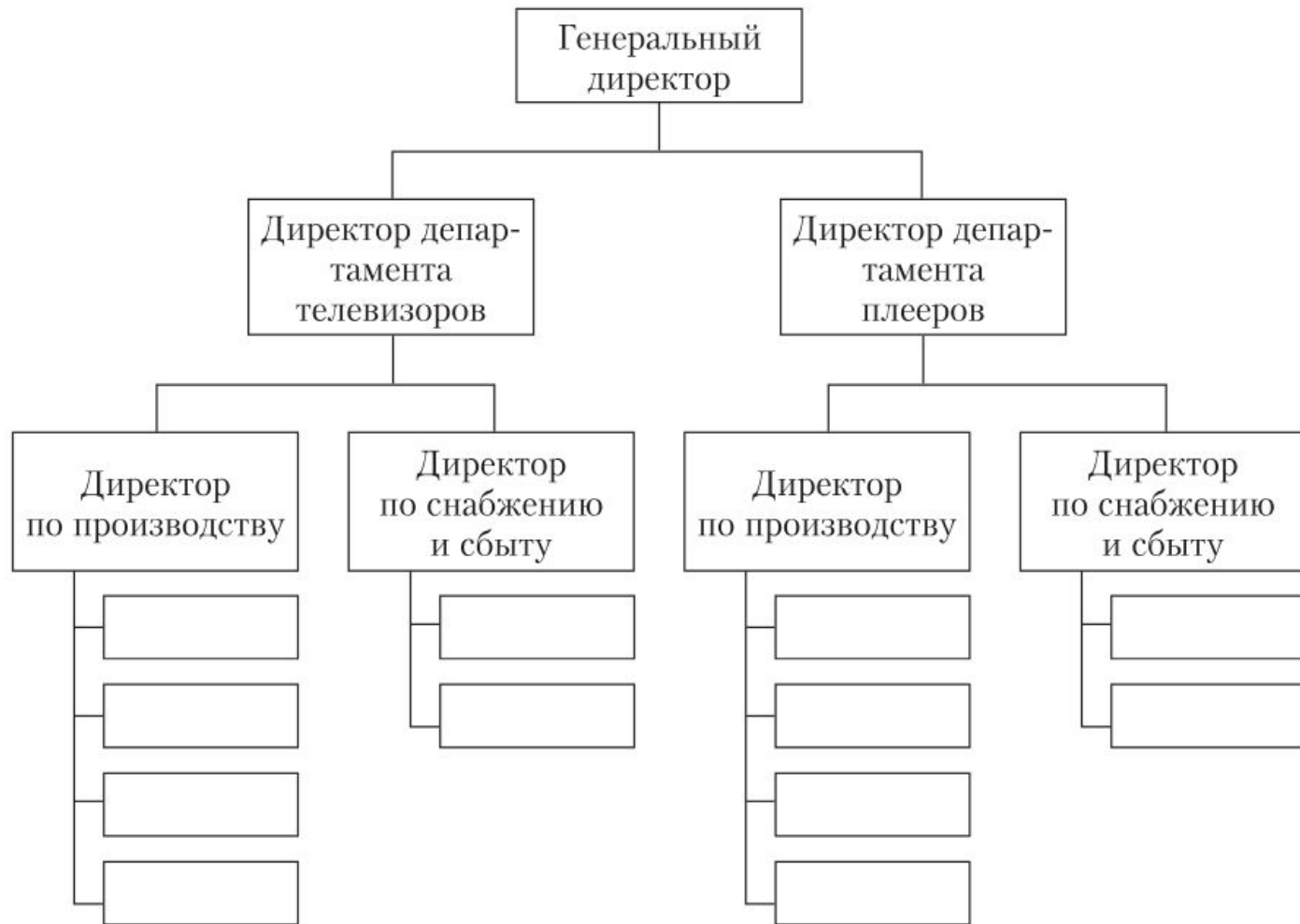


Рис. 8.8. Структура по типу продукта или услуги

# Преимущества и недостатки:

Структуры такого типа обладают рядом преимуществ:

- лучше учитываются нужды потребителей;
- гибкость, большая чувствительность к изменениям во внешней среде;
- лучшие условия для специализации персонала, повышения его профессионального мастерства;
- лучшая трудовая мотивация людей.

Однако при использовании такой структуры возникают и проблемы:

- дублирование функций; например, в каждом департаменте необходимо создавать отдельные службы по планированию, учету, снабжению, бухгалтерскому обслуживанию;
- увеличение числа уровней управления;
- опасность обособления департаментов, которые ориентируются на свои собственные задачи, игнорируя общеорганизационные цели.

Вследствие этих недостатков такие структуры по мере роста и развития организации с большой долей вероятности будут преобразованы в самостоятельные бизнес-единицы - дочерние компании, а организация преобразуется в холдинг.

# Структурирование по географическому принципу.

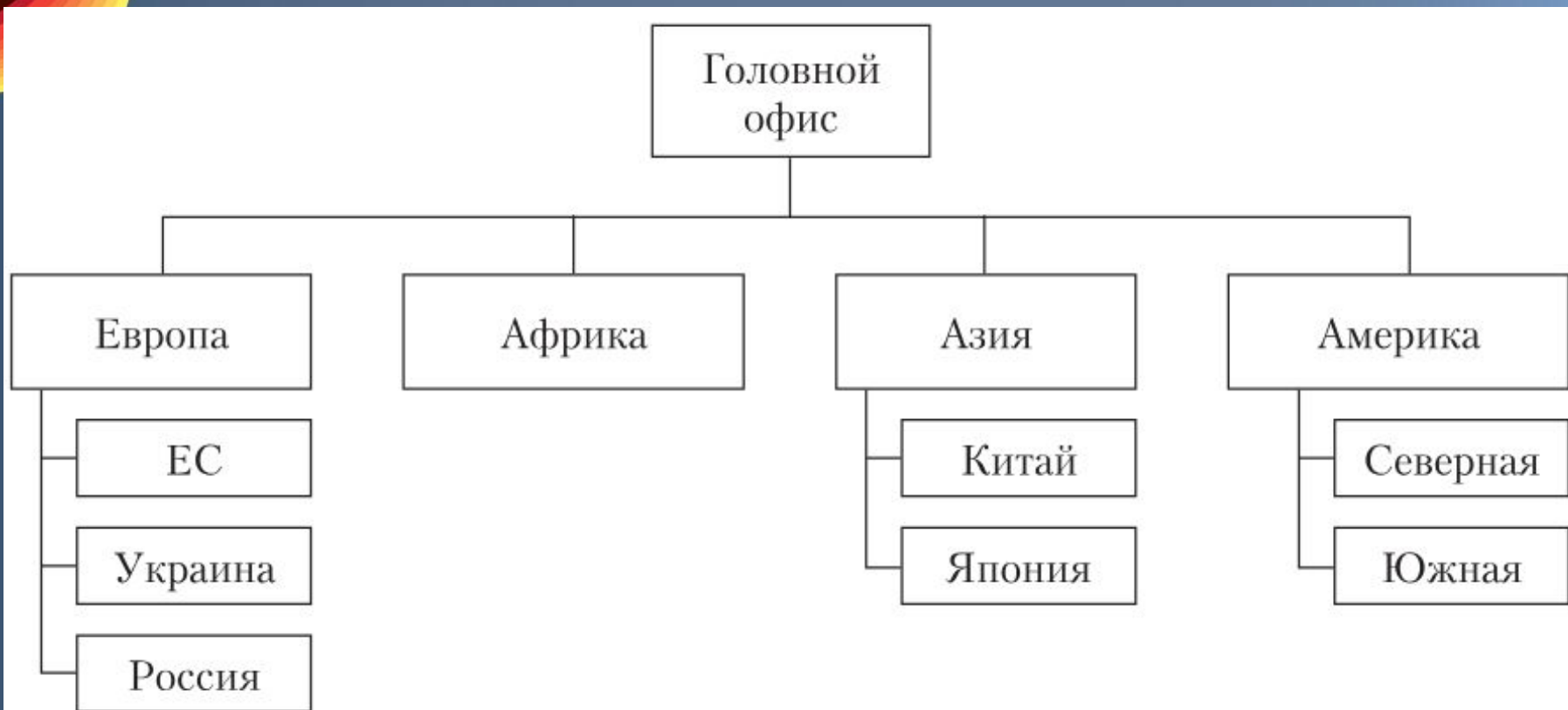


Рис. 8.9. Структура по географическому признаку

# Преимущества и недостатки:

Географическая структура позволяет расположить некоторые функциональные подразделения в одной штаб-квартире, а другие децентрализовать на региональном уровне.

Несмотря на все свои преимущества, географическая структура обладает рядом слабых мест:

- могут оказаться сложными, проблематичными и дорогостоящими информационные потоки между головным офисом и региональными департаментами;
- вследствие использования департаментами национальной отчетности, следования местному законодательству в ведении дел, осуществления части операций местными кадрами с использованием местного языка затруднен контроль деятельности департамента со стороны головного офиса;
- возможно дублирование выполнения работ разными департаментами, особенно в службах поддержки - кадровой, информационной, финансовой, исследовательской и других.





# Проектная структура.

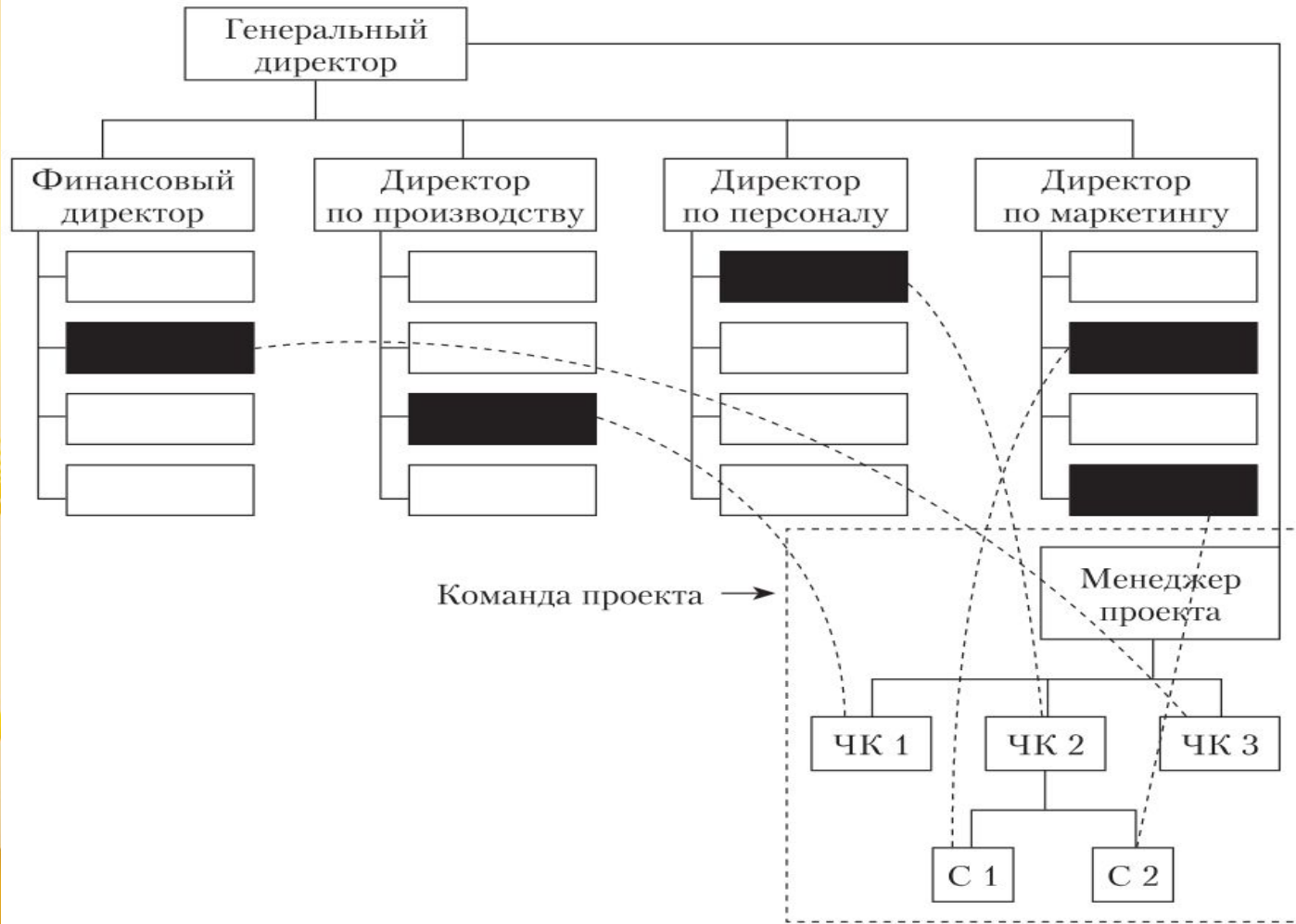


Рис. 8.10. Проектная структура:  
ЧК — члены команды; С — сотрудники

# *Проектная структура.*

Она характерна для организаций, которые сталкиваются с задачей выполнения проектов - комплекса работ, обладающего признаком новизны, ограниченного заданными временными сроками и фиксированным бюджетом.

Каждый член команды отвечает за определенное направление деятельности - производство, снабжение, финансы и бюджет и т.д. Общее руководство осуществляет менеджер проекта, который подчиняется непосредственно генеральному директору. Команда физически отделена от организации и имеет четкую ориентацию на достижение целей проекта.

# Преимущества и недостатки:

Как и в случае с другими типами структур, проектная структура имеет ряд преимуществ:

- проект осуществляется относительно самостоятельно, не отбирает ресурсы (кроме людей) у функциональных отделов, которые работают в обычном режиме;
- участники проекта концентрируют внимание на проекте, не отвлекаются на выполнение повседневной работы, что обеспечивает рост производительности труда;
- независимые команды проекта работают непосредственно на проектного менеджера, что приводит к более прибыльно ориентированному мышлению, экономии времени;
- в команде действует высокий уровень мотивации и взаимопонимания, общая цель и общая ответственность снижают конфликтность во взаимоотношениях членов команды;
- возможна большая гибкость при определении сроков, стоимости, качества выполнения работ проекта, а также лучшие условия для нахождения компромиссов по спорным вопросам;
- члены команды имеют возможность тесно взаимодействовать с клиентом (заказчиком проекта), что резка сокращает время отзыва на пожелания клиента.

# Преимущества и недостатки:

Слабые стороны проявляются наиболее выпукло там, где возникает необходимость учитывать интересы организации и постоянно работающего в ней персонала:

- создание автономных проектных команд порождает, так как создается не только новая высокооплачиваемая управленческая должность менеджера проекта, но и все ресурсы проекту выделяются по отдельному штату - проекту понадобятся помещения, компьютеры, вспомогательный персонал, оборудование, транспорт, связь и многое другое;
- вследствие дублирования ряда функций возрастает стоимость выполнения всех совокупных работ в организации;
- существует тенденция чрезмерно долгого удержания персонала на проекте, даже после того, как он уже не нужен;
- возможны психологические проблемы, порождающие конфликты и снижающие управляемость организации в целом, связанные с противопоставлением «мы - они» между членами проектной команды и остальной организацией;
- такая структура создает проблемы и менеджерам функциональных отделов - возникает вопрос: как аттестовать, премировать, продвигать сотрудников, которые значительную часть времени работают вне отдела;
- сотрудникам, возвращающимся после окончания проекта в свои отделы, придется потратить время на то, чтобы вникнуть в текущие задания отдела, во все нововведения, инновации и т.д.

# Матричная структура.

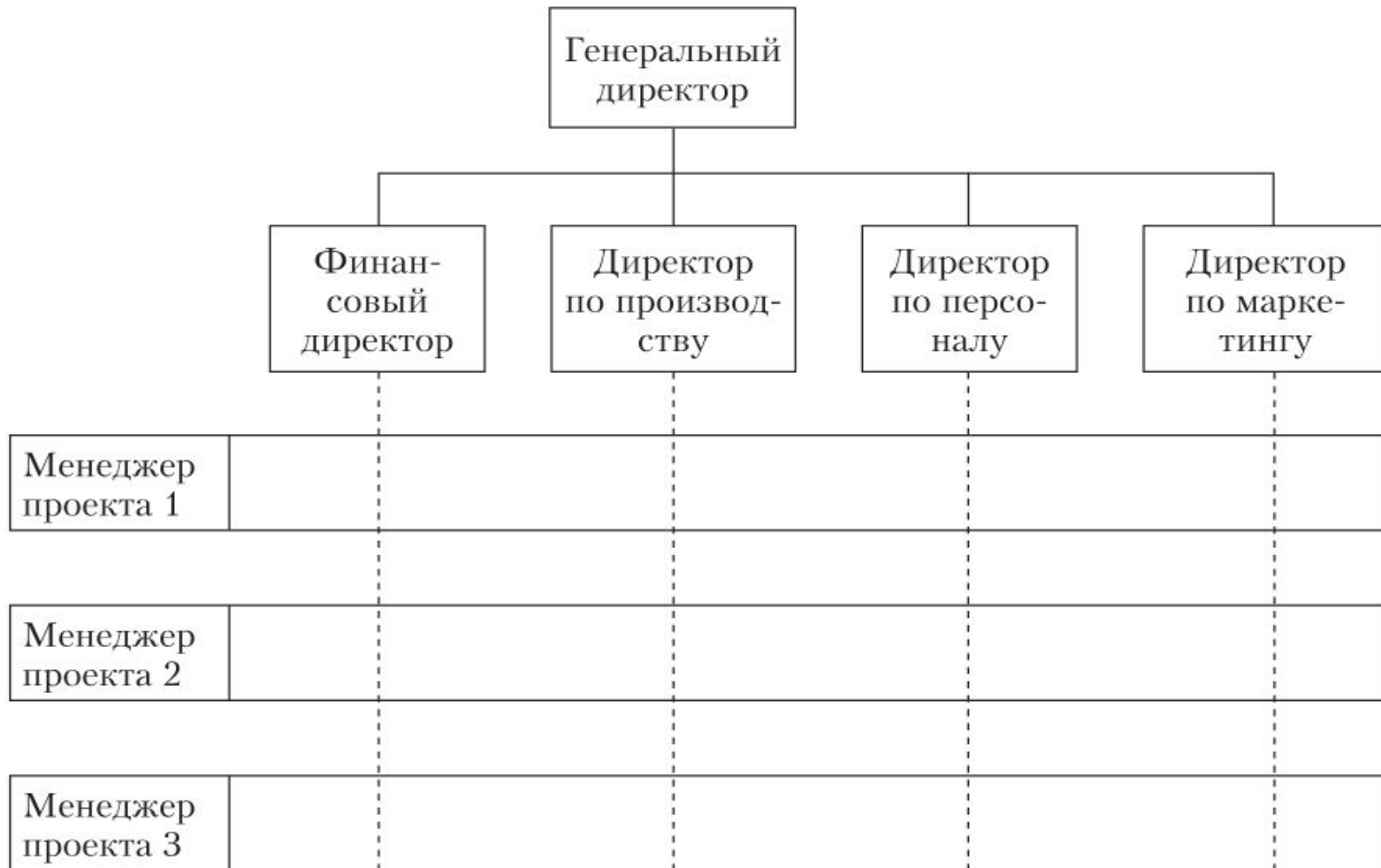
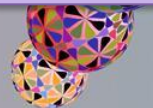


Рис. 8.11. Матричная структура

# *Матричная структура.*

Эта структура имеет как общие черты, так и различия с проектной структурой: в ней структура горизонтального проектного менеджмента как бы накладывается на обычную функциональную структуру.

Основная работа, составляющая миссию (целевую установку) организации, выполняется в проектных командах, в то время как функциональные подразделения обеспечивают команды всем необходимым для эффективного выполнения проектов.





В зависимости от распределения власти между менеджером проекта и функциональными менеджерами различают **сильные, слабые и сбалансированные матричные структуры.**

**В сильной матричной структуре** руководитель группы обладает значительно большей властью, чем функциональные менеджеры. Это позволяет ему иметь более легкий доступ к ресурсам, в том числе и человеческим. Напористый, энергичный руководитель команды получает не только необходимые ресурсы, но зачастую и больше, чем необходимо для выполнения задания. Если сила менеджеров команд в целом в организации превосходит силу функциональных менеджеров, то первые начнут не только приобретать больше ресурсов, но и обмениваться ими к взаимной выгоде, тем самым и далее снижая объем властных полномочий функциональных менеджеров.

# Слабая матричная структура

**Слабая матричная структура** характеризуется большей властью функциональных менеджеров. В целом такая ситуация противоречит общей идеологии построения матричной организации, но нередко возникает в период реструктуризации, особенно плохо спланированной. Например, когда генеральный директор компании решает, что им необходима матричная структура управления. После этого делаются попытки изменить структуру с функциональной на матричную, практически за один день.

# *Сбалансированная матричная структура*

В сбалансированной матричной структуре властные полномочия функциональных менеджеров и менеджеров проектов одинаковы и ни один из них не может принудить другого к исполнению каких-либо распоряжений.

Это возможно, когда четко распределены обязанности: функциональный менеджер принимает решения по распределению людей своего подразделения, отвечает за назначение специалистов и выполнение своего сегмента проекта согласно планам и графикам, составленным руководителем проекта, а менеджер проекта работает совместно с ним при наборе нужных сотрудников для своей команды.

Урегулировать ситуацию можно также, регламентировав время нахождения сотрудника в команде проекта, например, если сотруднику предстоит проработать в команде более месяца, он становится членом команды и подчиняется ее руководителю. Если планируется меньший срок работы, то перемещение сотрудника может рассматриваться как внутренняя командировка или метод повышения квалификации.

# Преимущества матричной структуры:

- использование проектных команд, члены которых имеют руководителей из пересекающихся подразделений, создает основу для снижения барьеров между подразделениями и смягчения противоречий, обычно возникающих при двойном подчинении, проявляющихся в стремлении подчиненных вызвать конкуренцию, соперничество между руководителями;
- упрощение коммуникаций, возрастание скорости передачи информации между специалистами подразделения, что дает возможность сотрудникам различных функциональных подразделений обмениваться опытом и повышать квалификацию;
- возможность компании повышать профессионализм и компетенции своих сотрудников, предоставление им возможности более широкого, универсального развития и профессионального роста в противоположность линейно-функциональной структуре, ориентированной на развитие все более узкой специализации;
- более сильный акцент на проект, обеспечиваемый через формальное назначение менеджера проекта, ответственного за координацию и интеграцию работы, выполняемой различными отделами;
- доступ каждого проекта ко всему банку технологий и специальных знаний, которым владеют функциональные отделы;
- политики и процедуры могут устанавливаться независимо для каждого проекта при условии, что они не будут вступать в противоречие с общими политиками и процедурами компании;
- проектный менеджер осуществляет максимум контроля над всеми ресурсами, включая издержки и персонал.

# Недостатки матричной структуры:

- в масштабах всей компании структура не является эффективной по издержкам, так как требуется чрезмерно большое количество людей, в первую очередь административного персонала;
- каждая команда проекта в организации работает независимо, поэтому необходимо тщательно следить за тем, чтобы отсутствовало дублирование деятельности;
- нарушение управленческого принципа единоначалия; у разработчиков проекта по меньшей мере два руководителя: непосредственный функциональный управляющий и руководитель (или руководители) проекта;
- на практике многим людям не нравится двусмысленность их ролей и постоянно подпитываемое самой структурой поле для конфликтов, которые с неизбежностью порождаются матричной структурой;
- возникновение конфликтов и на индивидуальном уровне; их может породить взаимодействие людей с различной трудовой ориентацией (например, проектной или целевой, в противоположность функциональной или профессиональной), наличие различных профессиональных связей, неодинаковость временных горизонтов (краткосрочных и долгосрочных);
- недостаток четко определенной иерархии власти, способный привести к конфликтам между функциональными подразделениями и проектными командами в вопросах использования ресурсов.

Рассмотренные нами типы организационных структур не исчерпывают все их многообразие. Это тем более справедливо, что существует бесчисленное количество их вариаций, образованных сочетанием тех или иных элементов этик базисных типов. Например, в организациях часто наблюдается ситуация, когда большинство людей работают в условиях «классической» линейно-функциональной структуры, где и производится большая часть продукции или услуг. Но наряду с этим в организации есть подразделения, организованные по проектному или матричному типу, и в целом такая мультиструктурная организация является хорошо адаптированной к среде своего существования. Поэтому при проектировании изменений организационной структуры следует не строго придерживаться одного из рассмотренных типов структуры, а учитывать, что конкретные задачи и условия могут потребовать создания индивидуальной, предназначенной для данной конкретной ситуации структуры. Такие структуры, специально спроектированные под конкретные задачи, выполняемые в особенных условиях, называются адхократическими (от лат. *ad hoc* - для данного случая, для этой цели).



## 8.3. Осуществление реструктуризации

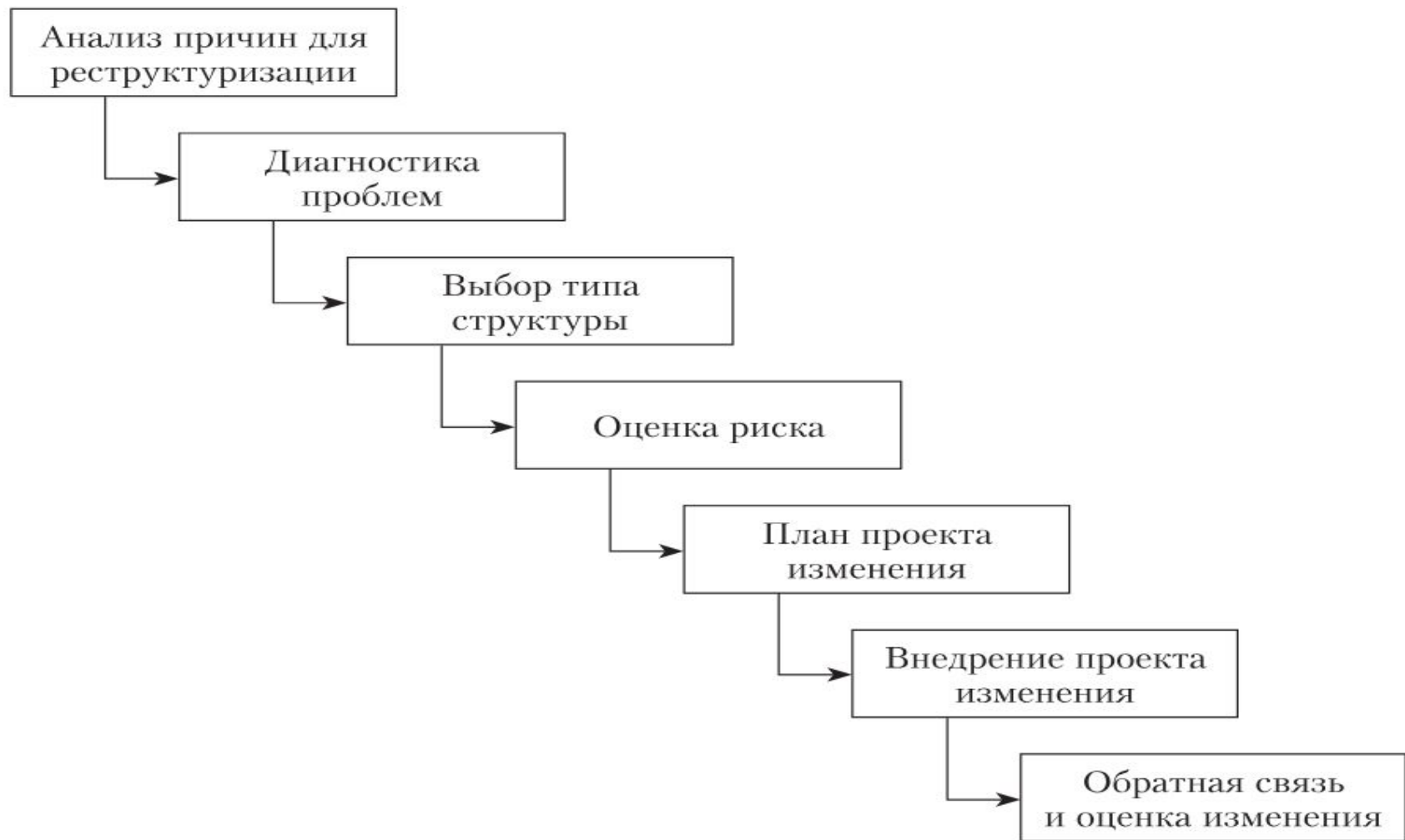


Рис. 8.12. Этапы осуществления реструктуризации

# Система планов должна включать:

- коммуникационный план: какие, как, с кем и в какой последовательности обсуждать вопросы осуществления изменений;
- план отбора ответственных за решение отдельных задач реструктуризации лиц, снабжение их четкими указаниями и руководящими принципами;
- план действий в чрезвычайных обстоятельствах, когда процессы выходят за рамки установленного временного интервала или возникают серьезные препятствия дальнейшему продвижению реструктуризации.

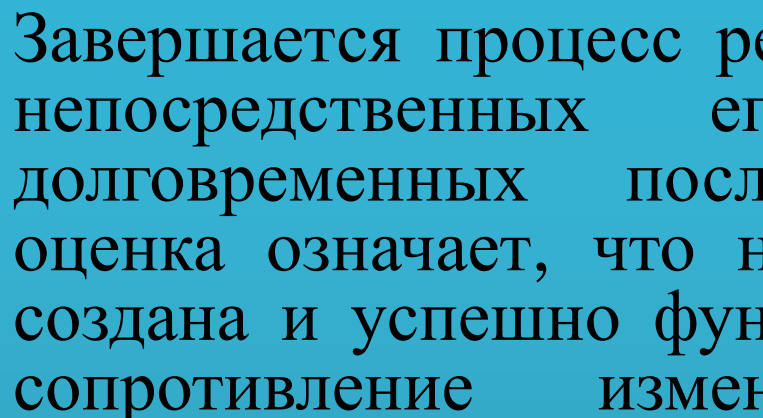
Внедрение проекта реструктуризации всегда сопровождается риском провала, так как организация может оказывать интенсивное сопротивление процессу, реагируя следующим образом:

- предпринимаются попытки отторгнуть инородный элемент, в качестве которого будут выступать новые элементы структуры и процессы;
- пытаются приспособить инородный элемент к своей старой структуре, «заболачивая» изменения, выхолащивая их инновационную суть;
- имитирует попытки изменения старой структуры в соответствии с инородным элементом.



## Противодействовать этому можно, ориентируясь на следующие *правила*:

- управлять реструктуризацией, всякий раз отслеживая, как меняются и задачи и поддержка изменений со стороны людей, принимая корректирующие меры, если процессы отклоняются от запланированного состояния;
- уделять внимание не только событиям, затрагивающим интересы отдельных людей и групп, но и затрагивающим перспективы успеха проекта реструктуризации на уровне организации как целого;
- использовать нестабильность ситуации, чтобы внедрить в организации те структуры, системы и процессы, которые будут поддерживать изменения структуры в долгосрочной перспективе.



Завершается процесс реструктуризации оценкой как непосредственных его результатов, так и долгосрочных последствий. Непосредственная оценка означает, что новая структура организации создана и успешно функционирует, а разногласия и сопротивление изменениям преодолены без существенного ущерба для организации. Однако с течением времени могут проявиться скрытые недостатки структуры, которые не были учтены при планировании реструктуризации. Сбор и анализ таких фактов составляет суть долгосрочной оценки проекта (обычно для этого требуется от нескольких месяцев до полугодия). По результатам анализа отклонений предпринимаются корректирующие действия - тонкая настройка организационной системы.



Спасибо за  
внимание!

