



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ФГБОУ ВПО ТЮМЕНСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

А. А. ДАНИЛЮК

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Учебное пособие



Тюмень
Издательство
Тюменского государственного университета
2014

УДК 005.95(075.8)
ББК У291.218я73
Д183

А. А. Данилюк. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2014. 288 с.

Разработано на основании государственного образовательного стандарта и учебного плана направления, знакомит с основными теоретическими положениями дисциплины «Управление изменениями» и их практическим применением в деятельности организаций, раскрывает содержание ключевых понятий, специфики проявления и объясняет механизм использования соответствующего инструментария.

Предназначено для студентов всех форм обучения направления «Менеджмент», изучающих дисциплину «Управление изменениями».

Рабочая программа размещена на сайте Университета <http://utmn.ru/> и в разделе web-кабинета информационной системы Института дистанционного образования: <https://iside.distance.ru> «Учебно-методическое обеспечение».

Рекомендовано к изданию кафедрой менеджмента, маркетинга и логистики, учебно-методической комиссией Финансово-экономического института ТюмГУ.

Рецензенты: **Д. Б. Хайруллина**, директор ООО «Турпутевка»

Д. В. Вакорин, доцент кафедры менеджмента, маркетинга и логистики ФЭИ ТюмГУ, кандидат экономических наук

Ответственный

редактор: **А. В. Воронин**, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента, маркетинга и логистики ФЭИ ТюмГУ

Ответственный

за выпуск: **А. В. Трофимова**, зав. отделом учебно-методических ресурсов ИДО ТюмГУ

ISBN 978-5-400-00954-9

© ФГБОУ ВПО Тюменский государственный университет, 2014
© А. А. Данилюк, 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
------------------	---

РАЗДЕЛ I. СУЩНОСТЬ И СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Глава 1. СУЩНОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ.....	7
§1. Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации	7
§2. Виды изменений и их причины	14
§3. Особенности процесса изменений	20
§4. Модели реализации изменений.....	30
Резюме	48
Вопросы для самопроверки	50
Глава 2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ИЗМЕНЕНИЙ.....	51
§1. Сущность процесса управления изменениями	52
§2. Моделирование процесса управления изменениями.....	66
§3. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации.....	86
§4. Эффективность процесса управления изменениями	106
Резюме	117
Вопросы для самопроверки	119
Глава 3. СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ.....	120
§1. Сущность и специфика стратегии изменений	120
§2. Характеристика основных стратегий изменений	126
§3. Общая процедура формирования стратегии изменений	135
§4. Сокращение рисков при реализации стратегии изменений	141
Резюме	150
Вопросы для самопроверки	152
Глава 4. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ	153
§1. Сущность и принципы создания команд.....	153
§2. Эффективность работы команды	158
§3. Лидер команды стратегических изменений.....	164
§4. Основные этапы развития команды стратегических изменений.....	167
Резюме	171
Вопросы для самопроверки	172

РАЗДЕЛ II. ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Глава 5. ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ.....	173
§1. Отношение персонала организации к изменениям	173
§2. Характеристика основных форм сопротивления изменениям.....	195
§3. Стадии проявления сопротивления и модель силового поля сопротивления	202
Резюме	204
Вопросы для самопроверки	205
Глава 6. УСТРАНЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ.....	206
§1. Основные подходы к устранению сопротивления изменениям	206
§2. Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменениям	214
§3. Мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям и их ресурсное обеспечение.....	222
Резюме	239
Вопросы для самопроверки	242
Глава 7. ИНСТРУМЕНТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ.....	243
§1. Современный инструментарий проведения изменений	243
§2. Реинжиниринг бизнес-процессов-инструмент кардинальных преобразований в организации	246
§3. Организационное развитие как инструмент эволюционных управляемых изменений.....	253
§4. Управление знаниями и организационным обучением.....	256
Резюме	267
Вопросы для самопроверки	269
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	271
ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ.....	272
Тесты для самоконтроля.....	272
Ключи к тестам для самоконтроля.....	279
Вопросы для подготовки к зачету.....	279
ГЛОССАРИЙ.....	281
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	284
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	287

ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время безусловным является тот факт, что организациям для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности необходимо время от времени осуществлять изменения в хозяйственной деятельности. Потребность в изменениях стала возникать настолько часто, что их влияние на жизненный цикл организаций уже не рассматривается как редкое явление. Во многих отраслях современной экономики условия хозяйственной деятельности меняются очень быстро.

Под давлением внешних и внутренних обстоятельств организации вынуждены менять собственные стратегии, системы и структуры управления. В противном случае их эффективность в условиях возрастающей конкуренции может быть поставлена под сомнение. Организациям необходимо инициировать процесс введения изменений для того, чтобы соответствовать спросам рынка, увеличивать акционерную стоимость, сохранять стабильность организации и поддерживать сбалансированный экономический рост и непрерывное развитие.

Управление изменениями — это процесс, который позволяет организации модифицировать любую часть ее структуры, чтобы таким образом эффективно функционировать в постоянно меняющейся среде. В него входят действия, предназначенные для поддержки, приема и утверждения необходимых и согласованных изменений.

Цель учебного пособия — сформировать у студентов систему знаний, умений и навыков в сфере управления изменениями, изучить ее основные теоретические и практические аспекты.

Для достижения цели в пособие включены:

- 1) теоретические материалы, логически структурированные по разделам и главам, содержащие вопросы, ответы на которые определяют уровень понимания студентом соответствующей тематики;
- 2) тесты для самоконтроля, направленные на закрепление полученных знаний по дисциплине.

Учебное пособие содержит комплекс концептуальных положений, раскрывающих содержание управления изменениями. В логической последовательности рассматриваются основные положения управления изменениями: сущность изменений, управление процессом

изменений, стратегии осуществления изменений, формирование команды изменений, причины сопротивления изменениям, устранение сопротивления изменениям, инструменты проведения изменений.

При подготовке учебного пособия за основу взяты работы отечественных и зарубежных авторов, которые являются общепризнанными авторитетами в теории и практике управления изменениями. Отдельные теоретические вопросы носят дискуссионный характер, что позволяет студентам выработать свое собственное мнение.

Таким образом, изучив и проанализировав все предлагаемые темы, применив полученные знания по управлению изменениями на практике в деятельности организации, будущие и настоящие менеджеры смогут повысить как собственную эффективность в качестве сотрудника, так и эффективность организации в целом.

РАЗДЕЛ I. СУЩНОСТЬ И СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ¹

Основная цель главы — сформировать представление о сущности изменений. Для этого необходимо раскрыть понятие изменений и выявить их роль в общей концепции управления развитием организации, охарактеризовать виды изменений и причины их возникновения, рассмотреть особенности процесса изменений, описать модели реализации изменений.

§1. Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации

Развитие и изменения — неотъемлемые составляющие не только общественной жизни, но и жизни организации. Любая организация, являясь открытой социально-экономической или производственно-хозяйственной системой, объединяет в себе две целевые установки — желание выжить (сохранить себя, иметь определенную стабильность, оптимально функционировать) и стремление развиваться (изменять себя, совершенствоваться). Иными словами, каждая организация в конкретный момент времени и существования представляет известный баланс процессов изменения и относительной стабилизации. В настоящее время, согласно Х. Виссема, на смену старой концепции «...сначала сохранение, затем развитие» пришла новая парадигма — «сохранение через развитие». Организации никогда не бывают в статическом состоянии, в них постоянно что-то

¹ На основе источника 4 списка использованной литературы.

меняется: изменяется качественный и количественный состав коллектива, вводятся новые административные процедуры, появляются новые клиенты и деловые партнеры. Ни одно событие не является полностью изолированным — напротив, каждое из них так или иначе связано с другими аспектами жизни организации. Некоторые изменения являются очевидными результатами решений, принятых внутри организации, другие связаны с решениями, принятыми кем-то извне, а иные только предполагаются. Но всегда наблюдается общее: изменения, независимо от того, были они запланированы или стали результатом решения со стороны работников организации, обязательно сопровождаются последствиями, которые неоднозначно воспринимаются людьми внутри организации и вне ее: они поддерживаются или отвергаются.

Организация — это развивающаяся социальная система, и к ней применимы все законы и принципы групповой динамики. В организации всегда существуют два вида активности — один направлен на достижение поставленной цели, а другой — на формирование межличностных отношений (командообразование) и социальное развитие коллектива. Поведение — это деятельная форма отражения сущности, сознания, мировосприятия человека. Сотрудники организации неосознанно реализуют модели поведения, заложенные не только в семье, но и в социуме.

Мотивы, вынуждающие индивидов и организации меняться и изменять свое поведение, могут быть самыми разными:

- не позволять конкурентам опередить себя;
- использовать имеющуюся технологию и совершенствовать ее;
- лучше удовлетворять потребности рынка;
- обеспечивать гибкость организационной системы;
- сократить издержки и повысить фондоотдачу;
- увеличить прибыль и направить ее на расширение бизнеса;
- сократить время производственного цикла, но повысить производительность;
- усилить информационную обеспеченность;
- добиться конкурентных преимуществ, реального превосходства над конкурентами и получить доступ к новым рынкам;
- оптимизировать процессы и передать выполнение второстепенных функций другим организациям на основе аутсорсинга;
- увеличить объем долгосрочных инвестиций и капитальных вложений;

— повысить удовлетворенность потребителей за счет предложения более качественной продукции.

Наиболее выраженными **целями перемен** являются:

1) централизация системы управления; 2) делегирование полномочий сотрудникам; 3) улучшение морального климата в коллективе; 4) внедрение новой технологии; 5) повышение вознаграждения за работу; 6) создание новых возможностей для бизнеса; 7) увеличение объема функций, которыми нужно управлять; 8) сокращение времени производственного цикла; 9) рост качества; 10) введение новых должностей и перераспределение ответственности; 11) реинжиниринг бизнес-процессов; 12) сертификация на соответствие стандартам ИСО; 13) уменьшение бюрократических процедур; 14) улучшение коммуникаций между сотрудниками; 15) уменьшение загрязнения окружающей среды; 16) преобразование программного обеспечения в материальные формы знаний.

Мероприятия по достижению указанных целей должны предусматриваться в общей концепции развития организации на долгосрочную перспективу. Концепция управления развитием организации должна охватывать следующие сферы управленческой деятельности: нормативную, научно-методическую, проектно-конструктивную, технологическую, производственную, управленческо-административную, внутриорганизационную, инфраструктурную (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Элементы концепции управления развитием организации

Элемент концепции	Содержание элемента концепции
Нормативный	Обеспечение деятельности в соответствии с международными, внутренними и локальными нормами, применение их при разработке системного и комплексного подходов к перспективному управлению
Научно-методический	Использование мировых достижений в области науки и практики управления объектами, применение современных подходов, методов исследований и разработок. Соответствие международным требованиям по экологичности продукции и безопасности эксплуатации

Элемент концепции	Содержание элемента концепции
Проектно-конструктивный	Применение передовых методов разработки продукции, использование опережающей базы сравнения при планировании обновления (новации) объекта
Технологический	Обеспечение мобильности технологии, оптимальности уровня автоматизации и механизации процессов, минимизация потерь ресурсов, оптимизация управления
Производственный	Использование прогрессивной технологии, современных методов операционного менеджмента, своевременное обновление фондов, обеспечение гибкости производства, пропорциональности, непрерывности, параллельности, прямоточности, взаимозаменяемости, ритмичности процессов и устойчивости функционирования организации. Обеспечение качества и экономичности продукции
Управленческо-административный	Знание и применение современных методов исследования системы управления, умение разработать систему обеспечения конкурентоспособности объекта, управлять коллективом по достижению целей системы, сбалансированность линейного и функционального управления. Профессиональная реализация методов управления персоналом и мотивации труда, укрепление организационной культуры, создание условий для личностного развития сотрудников
Внутриорганизационный	Обеспечение устойчивой финансово-экономической деятельности организации, высокой и сильной организационной культуры, формирование «духа единства», создание многоуровневой системы достижения общеорганизационных целей, гибкой и конкурентоспособной организации
Инфраструктурный	Достижение сбалансированности внутриорганизационных и внеорганизационных целей, установление длительных отношений с организациями и закрепление цивилизованных обычаев делового оборота. Формирование социальной, производственной и рыночной инфраструктуры (делового окружения)

Устойчивое развитие — это непрерывный процесс удовлетворения потребностей настоящего и будущих поколений. Концепция «устойчивое развитие» (Sustainable Development) пришла на смену концепции «развитие без разрушений» (Development without destruction).

Устойчивое развитие предполагает прежде всего изменения в трех основных областях: финансах, социальной ответственности и экологии. Все эти сферы взаимосвязаны и взаимозависимы.

Ключевые моменты конкретных управленческих действий заключаются в системном подходе к разработке концепции устойчивого развития на всех уровнях, признании и учете сложной совокупности взаимозависимых социальных, экономических, экологических, политических, духовно-нравственных, межнациональных и других процессов, происходящих в любой организации или в любом обществе. Устойчивому развитию предшествует переходный период: создание стартовой базы (основ управления); разработка системы стратегических и тактических целей развития; определение индикаторов, пропорций сбалансированного развития, критериев и механизмов достижения целей.

Необходимость организационных преобразований обусловлена нарушением равновесного состояния предприятия. Данный фактор неравновесности выполняет роль специфического механизма, инициирующего эволюционное развитие. Анализ асимметричности развития позволяет обеспечивать своевременное планирование предстоящих организационных изменений, приводящих производственную систему в новое состояние динамического равновесия. Для определения периодичности появления переходных процессов на предприятии необходимо прогнозировать организационные циклы развития, которые формируются вследствие воздействия различных факторов — как внешних, так и внутренних.

В упрощенном понимании под **изменениями** понимается перевод какой-либо системы из одного состояния в другое, преобразование, обновление. Если в качестве системы рассматривается организация (фирма, предприятие, корпорация), то специалисты говорят об **организационных изменениях**. Феномен «организационные изменения» включает в себя два базовых понятия: организация и изменение (рис. 1.1).

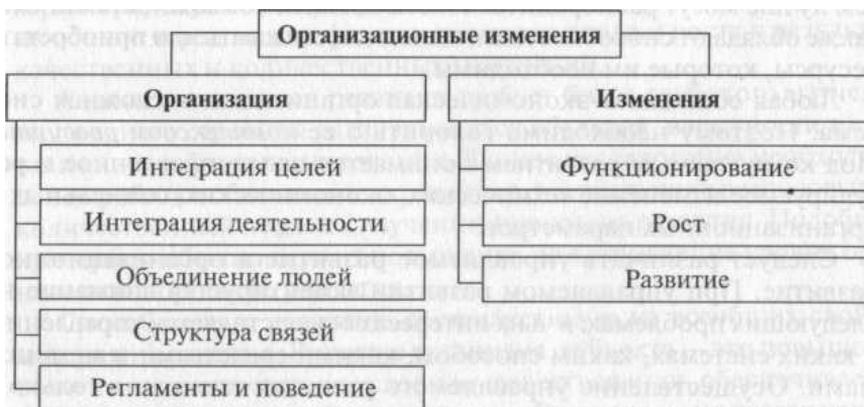


Рис. 1.1. Компоненты организационных изменений

Понимание термина «организационные изменения» различными исследователями в некоторой степени отличается. Г.В. Широкова в качестве наиболее часто встречающихся подходов к данному понятию приводит следующие:

- изменение организации означает преобразование в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы;

- изменение — это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени, в качестве которого может быть рассмотрена работа конкретного сотрудника или рабочей группы, организационная стратегия, программа, продукт или организация в целом;

- организационное изменение представляет собой преобразование организации между двумя моментами времени.

В первых двух определениях под изменением понимается содержание изменения, а в третьем — процесс реализации изменения. Следует различать эти две важные составляющие организационных изменений — содержание (что изменилось?) и процесс (как изменилось?). Для более четкого разграничения содержания и процесса изменений используем определения: *содержание изменения* — наблюдение перемен в структуре, качественном состоянии и форме какого-либо элемента организационной системы за определенный

период времени; *процесс изменения* — последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации. Организационные изменения определяются как освоение компаний новых идей или моделей поведения во внутренней и внешней среде.

Необходимо учитывать, что для организационной системы существуют определенные пределы роста, развития и изменений. Ограничение роста организации обычно заложено в ее окружении (пределы роста экзогенны). Пределы же развития и изменений зависят от внутренней среды организации (эндогенны). Рост предполагает параметрические характеристики, например: одномерную — количество, двумерную — размер, трехмерную — объем, многомерную — масштаб.

Управление изменениями как вид профессиональной деятельности означает воздействие управляющей системы на организацию в связи с изменениями (переменами) во внутренней и внешней обстановке. В конечном итоге задача управления изменениями состоит в том, чтобы правильно оценить суть процессов, происходящих во внешней среде предприятия, отобрать и внедрить те нововведения, которые позволят свести все многообразие внешних и внутренних воздействий к единой линии поведения, сохранить или повысить эффективность деятельности.

Изменения можно охарактеризовать как условное обозначение открывающихся возможностей и развития бизнес-организации, особенно если ее руководство способно предугадывать перемены рыночной среды.

Желаемое состояние организации может быть определено путем планирования на краткосрочную (текущие изменения при функционировании) и долгосрочную (сложные преобразования) перспективы. Состояние организационной системы, которое представлялось идеальным в момент планирования, может оказаться не самым лучшим. Для достижения лучшего результата организационных изменений необходимо постоянно отслеживать внешние условия, соответствие запланированной модели меняющимся условиям и корректировать намеченные мероприятия.

Успех сложных преобразований, затрагивающих всю организацию, зависит не только от правильно сформулированной задачи изменений, но и от процесса их осуществления. Поэтому возможность

эффективного поступательного развития обусловлена сложившейся системой и механизмом управления организацией, а также имеющимся внутренним энергетическим потенциалом. Энергетический потенциал организации определяется не только потенциалом материальных ресурсов, но и возможностями коллектива, зависящими от общего психологического и эмоционального настроения, интеллектуальной и профессиональной подготовки его членов и прежде всего аппарата управления.

Современные организации различных отраслей и сфер деятельности функционируют в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды, поэтому управление изменениями стало необходимой функцией менеджмента. Управление изменениями — многоаспектная категория и сложная по функциональному содержанию управленческая деятельность. Результат управления изменениями определяется тем, насколько организация подготовлена в ресурсном, административном, кадровом и эмоционально-психологическом плане к реализации программы организационных преобразований. Для повышения эффективности управления организационным развитием и изменениями менеджерам необходимо интегрировать различные подходы, адаптировав их к конкретным условиям существования организации.

§2. Виды изменений и их причины¹

Для разработки четкой стратегии по управлению изменениями в организации необходимо определить содержание и основные виды изменений.

Изменения, происходящие в организациях, можно классифицировать по следующим признакам:

1) в зависимости от источников, порождающих изменения, различают изменения:

- порожденные факторами внешней среды;
- порожденные факторами внутренней среды организации.

¹ На основе источников 1, 4, 5, 7 списка использованной литературы.

Следует заметить, что в большинстве случаев управляют только внутренними изменениями. Внутренние изменения выступают ответом на внешние факторы;

2) в зависимости от вероятности событий различают *непредвиденные (спонтанные) и планомерные (целенаправленные) изменения*;

3) в зависимости от направленности действия изменения во времени изменения делятся на *стратегические, тактические, оперативные и стабилизационные*;

4) в зависимости от подхода к управлению изменениями различают *эволюционные (постепенные) и революционные изменения* (кардинальные, быстрые, предполагающие полное обновление, например, реинжиниринг);

5) в зависимости от элементной направленности в составе организационной системы управления выделяют *изменения, ориентированные*:

- *на цели* (обычно реализуется в управлении по целям);
- *задачи* (управление по результатам);
- *организационную структуру* (структурное управление);
- *технология* (технологическое управление, наиболее ярко проявляющееся в социотехнической модели менеджмента);
- *поведение персонала* (управление организационным поведением);
- *опыт* (управление через контрольные сравнения — бенчмаркинг);

6) в зависимости от формы различают изменения:

- *фронтальные*;
- *групповые*;
- *индивидуальные*;

7) в зависимости от направленности в составе процесса управления выделяют *изменения, связанные*:

- *с планированием* (диагностика, моделирование, программирование);
- *функцией организации процесса управления* (подготовка к реализации, регулирование, координирование);
- *контролем* (учет, анализ, коррекция);
- *мотивацией* (потребности, стимулы, удовлетворенность);

— *коммуникациями* (обратная связь, передача информации, групповая и командная работа, делегирование);

— *технологией принятия решений* (подготовка, принятие, отчет, контроль, централизация/децентрализация);

8) в зависимости от функциональной направленности в составе менеджмента организации различают:

— производственно-технологические изменения;

— изменения в управлении финансами;

— изменения в управлении маркетингом;

— изменения в управлении персоналом;

— изменения в управлении внешнеэкономической деятельностью;

— изменения в управлении инновациями;

9) в зависимости от радикальности и глубины преобразований различают:

— *изменения, связанные с перестройкой организации* (предполагают фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию);

— *радикальные изменения* (организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, слиянием с другой организацией);

— *умеренные изменения* (изменения одной или нескольких функций менеджмента: в управлении производством, маркетинговой сфере и т.д.);

— *частичные (слабые) изменения*;

10) в зависимости от качества и результатов преобразований различают:

— изменения прогрессивные;

— изменения регрессивные.

Для достижения стратегического преимущества менеджеры могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология. У каждой компании есть неповторимый набор товаров, услуг, стратегии, структуры, культуры и технологий, которые можно собрать воедино для нанесения максимально мощного удара по избранным рынкам.

Изменения в технологии — это изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников ор-

ганизации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность. Эти перемены планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции. Перемены в технологии затрагивают способы изготовления товаров или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и ход работы. Например, в университете технологическими изменениями будут изменения в методике преподавания дисциплин.

Изменения в товарах и услугах имеют отношение к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг. Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на компанию, или освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

Изменения в стратегии и структуре организации относятся к административной сфере, включающей контроль и управление. Здесь изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Для университета системные изменения сверху — это, например, новый, более эффективный учебный план. Уменьшение размеров корпорации, реструктуризация — все это примеры структурных изменений.

Изменения в культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это, скорее, изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции. В современных учебниках по менеджменту реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы качества относятся к изменениям в культуре.

Первые два типа организационных изменений — изменения в технологии и изменения в товарах и услугах подробно рассматрива-

ются в рамках инновационного и производственного менеджмента. Изменения в стратегии и структуре рассматриваются на примере проведения реструктуризации управления компанией — изучаются этапы проведения организационного анализа, связь стратегии и структуры, подходы к реструктуризации управления компанией. Изменения в культуре рассматриваются на примерах проведения реинжиниринга и внедрения системы всеобщего управления качеством и создания обучающейся организации.

Эти четыре типа изменений взаимосвязаны: перемены в одном ведут к переменам в другом. Новый тип изделий может потребовать изменений в технологии производства, а изменение структуры — новых навыков от сотрудников. Например, в одной промышленной компании инженеры, внедрив роботов и более высокую технологию производства, тут же обнаружили, что она выдвигает повышенные требования к работникам. А повышение мастерства работников потребовало изменить систему оплаты их труда. Организация — взаимосвязанная система, и изменение какой-то одной ее части вовлекает в процесс перемен и другие.

Принято различать внешние и внутренние причины изменений. Внешние причины обусловлены влиянием на деятельность организации факторов внешней среды, внутренние — факторами внутренней среды организации

Наиболее значимыми **внешними причинами изменений** являются:

1) рыночные причины:

- конкуренция;
- доля рынка сбыта;
- требования заказчика к качеству продукции;
- спрос на продукцию;

2) экономические причины:

- экономичность производства продукции;
- рентабельность производства;
- издержки производства;
- состояние ресурсной базы;
- издержки логистики организации;
- экономическая политика, проводимая государством в сырьевом и энергетическом секторах экономики;

- 3) социальные причины:
 - наличие социальных программ (образование, медицина, жилье, экология и др.);
 - наличие социальных льгот;
 - безработица и текучесть кадров;
- 4) технологические причины:
 - научно-технические достижения в сфере производственно-технологической деятельности организации;
 - эволюция информационных систем;
 - возможности использования новых коммуникативных связей;
- 5) политические причины:
 - несоответствие между официальной статистикой и информацией официальных органов управления реальным явлениям;
 - стабильность государственного политического курса;
 - смена политических государственных лидеров;
 - смена лидеров региональных органов власти;
 - постановления правительства и указы президента, затрагивающие интересы сферы деятельности организации;
 - влияние профсоюзов и других общественных организаций;
- 6) экологические и природные причины:
 - стихийные бедствия;
 - аварии в системе энергетического обеспечения организации;
 - требования региональных органов власти по повышению экологической безопасности деятельности организации;
 - изменения в привычной экологической и природной инфраструктуре организации;
 - изменения в нормативах природоохранной деятельности организации и др.

К числу **внутренних причин изменений** относятся:

- 1) изменения, вызванные коррекцией стратегических, тактических и оперативных целей и задач организации;
- 2) изменения, вызванные несоответствием организационной структуры, политики, процедур и правил целям и задачам организации — этапа ее жизненного цикла;
- 3) несоответствие технологического обеспечения производственного процесса организации ее задачам;
- 4) нарушение условий рационализации технологических процессов;

5) несоответствие оперативных и тактических задач стратегии организации;

6) неадекватность личности руководителя, его «Я-концепции» целям, задачам и принятой в организации модели руководства;

7) неадекватность используемых типов власти и стилей руководства целям и задачам состояния жизненного цикла организации;

8) несоответствие «Я-концепции» подчиненных целям, задачам, культуре и идеологии организации;

9) противоречие между опытом и условиями функционирования организации;

10) несоответствие между основными функциями процесса управления и их подфункциями: прогнозированием, моделированием, программированием, регулированием, координированием, учетом и контролем;

11) несоответствие между функциями управления и функциями процесса управления системы менеджмента организации;

12) несоответствие между функциями процесса управления и его подфункциями;

13) противоречие между подфункциями процесса управления.

Определение внешних и внутренних причин, побуждающих к организационным изменениям, обычно осуществляется на основе SWOT-анализа, POST-анализа и определения стратегического позиционирования организации.

§3. Особенности процесса изменений¹

Любое предприятие имеет свои внутренние подсистемы — это подсистемы организационной культуры, стратегии деятельности, технологий, структуры организации и аппарата управления. Поэтому управление изменениями есть управление изменением внутренних подсистем, построенное на согласованности управленческих воздействий для каждой подсистемы. Эти особенности вытекают из представления организации как социальной системы (рис. 1.2).

¹ На основе источников 5, 6 списка использованной литературы.

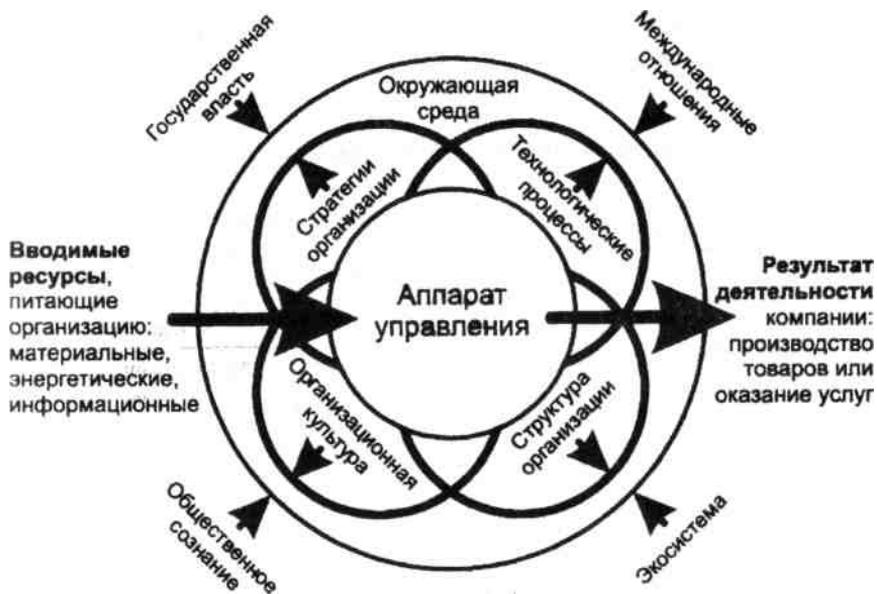


Рис. 1.2. Представление организации как системы

Измерителем эффективности изменений финансово-хозяйственной деятельности предприятия является повышение качества бизнес-процессов всех подсистем, направленных на рост устойчивости во внешней среде.

Устойчивость во внешней среде обеспечивается заинтересованностью систем внешней среды в существовании организации. Заинтересованность — это потребность в продукте, который производит организация. За формирование продукта отвечают все подсистемы организации, однако внутренние подсистемы организации имеют разный приоритет в процессе формирования. Данная особенность обусловлена основными задачами, которые стоят перед подсистемами (табл. 1.2).

Организационная культура, являясь системой ценностей, знаний и правил поведения, определяет *стратегию достижения целей* организации, *стратегию поведения на рынке*, выбирает именно тот путь, который согласуется с этикой действий, с ценностями организации.

Характеристики организационных подсистем

Приоритетность	Подсистема организации	Основная задача	Результат подсистемы
1	Организационная культура	Модальность деятельности	Целевые установки, правила действий
2	Стратегия	Содержательность деятельности	План достижения цели: что будем делать
3	Технология (тактика)	Функциональный аспект деятельности	Технология достижения цели: как будем делать
4	Структура	Ресурсное обеспечение деятельности	Ресурсное обеспечение: что необходимо для достижения цели
5	Управление	Регулирование деятельности всех подсистем	Согласованность действий: как управляем процессом достижения цели

Стратегия определяет *содержательность деятельности* организации, а именно — состав, характер, объем и разнообразие выполняемых функций хозяйственной деятельности предприятия. И если организационная культура отвечает на вопрос «Зачем мы будем это делать?», то стратегия деятельности отвечает на вопрос «Что мы будем делать?».

На вопрос «Как мы будем это делать?» отвечает подсистема технологии деятельности. В зависимости от избранной стратегии деятельности определяются *технологические аспекты* ведения деятельности. Технология обеспечивает решение задач функциональности организационного поведения предприятия, предоставляя персоналу информацию о том, как исполнять регламент действий.

С точки зрения позиционирования подсистема организации, называемая *организационной структурой*, есть инструмент ресурсного обеспечения реализации целевых установок организационной культуры, стратегий и технологий деятельности организации.

Главный вопрос, на который отвечает структура: «С помощью чего мы осуществляем нашу деятельность?». Основная задача организационной структуры любого предприятия — это распределение ресурсов, которыми обладает организация: интеллектуального, административного, финансового, материально-технического, информационного.

Основным элементом всех подсистем организации является человек. Именно его поведение в итоге определяет эффективность деятельности организации. **Организационная, или корпоративная, культура (ОК)** один из видов социального программирования, регулирующий поведение человека в условиях делового сотрудничества и соревнования в бизнесе. Она, в частности, помогает осуществлять мотивацию сотрудников на выполнение их рабочих функций. Так как изменение деятельности организации есть изменение поведения работника, а соответственно, и изменение в организационной культуре, то роль организационной культуры в реализации преобразований приоритетна.

Организационная культура содержит коллективный опыт, помогающий членам организации решать две чрезвычайно важные задачи, которые связаны с выживанием:

1. Проблема внешней адаптации (или внешняя среда ОК): что именно необходимо сделать и как это следует делать.
2. Проблема внутренней интеграции (внутренняя среда ОК): каким образом члены организации решают ежедневные проблемы, связанные с общей работой и совместным существованием.

Внешняя адаптация включает в себя достижение целей и ведение дел со сторонними лицами, решает вопросы этики бизнеса, социальной ответственности и подобные. При этом встают следующие вопросы: задачи, требующие решения; методы, используемые для достижения целей, и методы, помогающие справляться как с успехами, так и неудачами.

Благодаря общему опыту у членов организации могут вырабатываться общие взгляды, которыми они руководствуются в повседневной деятельности. Члены организации должны знать настоящую миссию своей организации, у них формируется понимание того, какой личный вклад они могут внести в выполнение миссии. Общая точка зрения может подчеркивать важность человеческих ресурсов, а может сводить роль работников к функции винтиков в машине.

С миссией и общей системой взглядов организации взаимосвязаны вопросы ответственности, цели и методы. Наконец, существуют вопросы внешней адаптации, касающиеся двух важных аспектов взаимоотношений с внешней реальностью, которыми, однако, зачастую пренебрегают. Во-первых, люди должны разработать приемлемые способы, которые позволяли бы им рассказывать о положительных сторонах своей деятельности посторонним лицам. Во-вторых, люди должны знать, в какой момент они имеют право отступить.

Итак, внешняя адаптация включает в себя ответы на важные инструментальные или связанные с задачей вопросы, которые касаются взаимоотношений с окружающей реальностью:

- В чем на самом деле заключается миссия?
- Какой вклад может внести конкретный человек?
- Какие перед нами поставлены задачи?
- Как мы можем решить их?
- Какие существуют важные внешние силы?
- Как мы оцениваем свои результаты?
- Что мы будем делать, если не сможем выполнить поставленные цели?
- Как мы сможем рассказать окружающим о своих положительных сторонах?
- Когда нам следует выходить из игры?

Организационная культура дает ответы и на вопросы внутренней интеграции. **Внутренняя интеграция** определяет создание коллективной общности и ищет способы, позволяющие объединить жизнь и работу.

Процесс внутренней интеграции часто начинается с установления уникальной идентичности, то есть каждая группа и каждая субкультура внутри организации вырабатывают какое-то уникальное определение самих себя. Благодаря диалогу и взаимодействиям члены группы или субкультуры начинают характеризовать свой мир. Они могут видеть его изменяющимся или застывшим, открывающим возможности или чреватым опасностями.

Реальный прогресс на пути к нововведениям начнется в тот момент, когда члены группы коллективно поверят в то, что в их силах изменить важные компоненты окружающего мира, а то, что представляется им угрозой, на самом деле дает возможности для осуществления перемен.

Для того чтобы совместная работа оказалась эффективной, людям необходимо решить, каким образом распределяются власть, статус и авторитет. Они должны выработать общее понимание относительно того, кто заслуживает вознаграждения, какие санкции следует применять за те или иные нарушения. Очень часто менеджеры не способны разглядеть эти важные аспекты внутренней интеграции. Например, менеджер оказывается не в состоянии объяснить основания продвижения кого-либо по службе и продемонстрировать, что эта награда и связанные с ней статус и власть, данные человеку в связи с новой должностью, согласуются с общими убеждениями группы.

Итак, внутренняя интеграция включает ответы на важные вопросы, связанные с сосуществованием:

- Что такое наша уникальная общность?
- Как мы смотрим на мир?
- Кто является членом группы?
- Как мы распределяем власть, статус и авторитет?
- Как мы осуществляем коммуникации?
- Что служит основой для дружбы?

Цель организационной культуры — обеспечить максимальную эффективность действий всех сотрудников по выживанию организации в условиях постоянных изменений во внешней среде.

Таким образом, особенность управления изменениями в организации заключается в постулате: «Все преобразования надо начинать с изменений организационной культуры».

Это предполагает генерирование у людей общего ощущения неотложности перемен и адаптации к ним базовых параметров организационной культуры. Реализация вышеуказанного требует выполнения трех важных шагов:

1. Разработка обоснования необходимости преобразований, которое четко показало бы имеющийся разрыв между нынешними и желаемыми результатами деятельности компании.

2. Выявление причин самоуспокоенности в компании.

3. Уточнение задач и функций руководителей и менеджеров в реализации программы преобразований.

Чтобы с самого начала добиться поддержки высшего руководства, необходимо разработать продуманное экономическое обоснование неотложности преобразований, подкрепленное фактами, а также анализом возможных последствий сохранения нынешней ситуации. Сделать это можно несколькими способами:

1. Описать имеющиеся недостатки в работе.
2. Собрать информацию о доходах, расходах, прибыли, курсе акций, конкурентных позициях компании, жалобах потребителей, моральном состоянии служащих и текучести кадров.
3. Разработать четкие критерии или методы оценки деятельности.
4. Сравнить показатели деятельности компании с аналогичными показателями конкурентов.
5. Узнать точку зрения важных заказчиков, служащих и акционеров, которые разорвали свои отношения с компанией или недовольны ее работой.
6. Собрать информацию об ошибках, просчетах и упущенных возможностях.
7. Собрать информацию о тенденциях развития рынка, отрасли или экономики в целом, обуславливающих изменение внешних условий работы компании.

Однако одного продуманного обоснования недостаточно. Люди должны увидеть необходимость перемен, чтобы стать эмоционально вовлеченными в происходящее и лично заинтересованными в успехе преобразований. Именно такое переплетение логики и эмоций и является ключом к успешным преобразованиям.

Чтобы быть убедительным, **обоснование должно давать четкое представление о трех аспектах.** Это:

1. Ситуация. Обоснование должно содержать цифровую и иную информацию о деятельности компании, ее конкурентных позициях и общей ситуации на рынке. Цель — помочь людям ясно *увидеть* проблему, решение или возможность прогресса.

2. Проблема. Имеется в виду вероятность серьезных последствий в случае, если ничего не изменится, то есть то, что поставлено на карту. Используемые методы должны апеллировать к эмоциям людей, чтобы они могли *прочувствовать* эту проблему.

3. Преимущества. Это связанные с изменениями вознаграждения и возможности. К действию людей побуждают эмоции. Эмоционально заряженные идеи меняют поведение и закрепляют новое поведение.

Создание у людей ощущения необходимости перемен предполагает полное устранение причин для самоуспокоенности либо минимизацию их воздействия. Основные признаки самоуспокоенного поведения сотрудников и пути их устранения представлены в табл. 1.3.

Возможные признаки самоуспокоенности и пути ее преодоления

Признак	Пути преодоления
Отсутствие такого очевидного, конкретного и убедительного основания для преобразований, которое понимали бы все сотрудники компании	Приведите примеры преуспевавших гигантов, которые утратили свои позиции практически в одночасье Сформулируйте и подчеркните задачи, которые нужно решить, чтобы стать лучшими Откройте менеджерам глаза или напомните им о существенных недостатках компании по сравнению с конкурентами Обсуждайте свои ошибки, вместо того чтобы скрывать их Подчеркните риск, связанный с сохранением статус-кво
Чрезмерное использование специальных льгот	Будьте справедливы, но непреклонны, снижая такие чрезмерные расходы, как слишком просторный офис или удобно расположенный кабинет, персональные и общие льготы, командировочные и т.д.
Очень низкие показатели деятельности или недостаточно напряженные целевые показатели	Установите «трудные» цели, которые невозможно достичь при сохранении традиционного подхода к делу Сравните свои цели и задачи с целями и задачами конкурентов
Организационная структура, ориентирующая людей на достижение узкофункциональных целей	Начните оценивать работу людей не по показателям служб, а по «процессным» показателям Оценивайте вклад в достижение общих целей компании, а не узких целей отдельных служб Помогите сотрудникам понять, какое значение их деятельность имеет для всей компании
Внутрифирменные системы оценки, системы планирования и управления, делающие достижение целей слишком легким	Предоставьте больше данных об удовлетворенности потребителей и финансовых результатах большому числу служащих, чтобы показать тревожные тенденции и слабые места по сравнению с конкурентами Разработайте такие показатели деятельности, которые полнее отражали бы удовлетворенность потребителей и финансовые результаты, широко распространяйте и обсуждайте эти данные

Признак	Пути преодоления
Обратная связь относительно работы компании, которая исходит почти исключительно изнутри	Создайте систему обратной связи для персонала из внешних источников, включая неудовлетворенных потребителей, расстроенных поставщиков, рассерженных акционеров и другие недовольные заинтересованные стороны
Культура, которая осуждает конфронтацию и убивает гонца, принесшего плохие вести	Создайте условия для откровенных дискуссий на совещаниях руководителей Следите, чтобы проблемы, требующие принятия мер, а также решения регистрировались, и назначалось лицо, ответственное за их выполнение Поощряйте принципиальность и открытую, конструктивную критику при коллективных обсуждениях
Культура отрицания. Склонность игнорировать услышанное, если оно им не по душе	Постоянно говорите людям о будущих возможностях, о том, что они могут дать, и о нынешней неспособности ими воспользоваться Сделайте так, чтобы люди осознали, что «надежда» — это не стратегия Поддерживайте активные действия, одного желания еще недостаточно Боритесь с нигилизмом и игнорированием проблем
Переоценка высшим руководством значения опыта прошлых успехов	Отмечайте успехи, чтобы привлечь внимание к очередным задачам и предстоящим изменениям Поощряйте обсуждение проблем компании в информационных листках и выступлениях Не допускайте замалчивания острых проблем на совещаниях руководителей Всегда включайте в повестку этих совещаний такие вопросы, как «Что идет не так?» и «Чего нам не хватает?» Следите за тем, чтобы обсуждение позволяло решить проблему, а не просто выразить свое недовольство

Основная задача руководителя на этапе начала изменений — сделать необходимость преобразований очевидной для всех сотрудников компании, чтобы все потенциальные участники увидели и почувствовали неотложность перемен.

Если руководители подразделений компании обладают определенной самостоятельностью, то они могут сами провести преобразования в своих бизнес-единицах. Но чаще всего преобразования охватывают несколько служб и требуют мощной поддержки со стороны высших управляющих. Поэтому главы подразделений должны исполнять роль лидеров в решении следующих задач:

1. Сбор информации о фактической деятельности своего подразделения.

2. Привлечение высших управляющих к серьезному анализу этой информации для получения поддержки более масштабных преобразований на высшем уровне.

3. Тщательное осмысление истинного значения преобразований.

4. Моделирование желаемого поведения своих подчиненных.

5. Обеспечение ответственности сотрудников за результаты этой работы.

Для решения этих задач руководители должны реализовать следующий функционал:

1. Взять на себя ответственность за решение проблемы.

2. Отдавать должное прошлому, но в то же время осознавать недостатки настоящего и задачи на будущее.

3. Постоянно напоминать окружающим, что рынок не статичен, указывая на новые изменения во внешних условиях работы компании.

4. Подчеркивать необходимость постоянного сохранения бдительности, напоминая, что вчерашний успех еще не означает успеха завтрашнего.

5. Приводить убедительные примеры преобразований и вовлекать все заинтересованные стороны в диалог о необходимости перемен.

6. Выполнять свои функции и обязанности по проведению преобразований.

7. Поощрять новые идеи и предложения по улучшению.

8. Исполнять роль наставника по отношению к другим менеджерам, объясняя, какие качества необходимы для руководства преобразованиями.

9. Ставить непростые вопросы и проявлять решимость.

В результате достижения поставленных задач на данном этапе у персонала создается ощущение неотложности перемен. Успех на этом этапе означает обретение сторонников.

Механизм реализации ощущения необходимости перемен, которым должен пользоваться руководитель, является:

1. Воздействие на *разум* людей, разработав обоснование необходимости преобразований, подкрепленное убедительной информацией (финансовыми показателями, тенденциями развития отрасли и рынка и т. д.), которая создаст прочный базис для решения проблем и оценки результатов работы.

2. Воздействие на *эмоции* людей, приведя убедительный пример успеха или нарисовав такую картину будущего, которая завоюет воображение всех сотрудников компании и зарядит их энергией.

Усилия в этих двух важнейших направлениях или их общие результаты создадут то ощущение неотложности перемен, которое необходимо для успешного инициирования программы преобразований.

§4. Модели реализации изменений¹

Концептуальные модели организационных изменений сформировались в середине 1990-х гг. под воздействием технологического и информационного развития. К таким моделям относятся: модель преобразований бизнеса К. Левина, концепция организационного развития Ф. Гуияра и Дж. Келли, концепция Дж. П. Коттера, модель «Кривой изменений» Дж. Дак, теория Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа, модель «Айсберга» С.Н. Германа, модель И. Ансоффа (табл. 1.4).

¹ На основе источников 2, 4, 6, 7 списка использованной литературы.

Обзор концепций управления организационными изменениями

Модели управления изменениями	Основные концептуальные идеи
<p>Модель пре-образований бизнеса К. Левина</p>	<p>Определены основные этапы процесса организационных изменений:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Размораживание». На этой стадии члены организации получают информацию о реальном положении дел, для того чтобы «встряхнуть» их и побудить к осознанию необходимости изменений. Здесь же должна быть представлена информация о методах реформ и их возможных последствиях. 2. Движение. На данной стадии выполняются запланированные меры по изменению отношений работников и отделов. 3. «Замораживание». Здесь осуществляются меры, направленные на укрепление того, что изменили. Сотрудники должны убедиться в эффективности нового, принять новые методы, поддержать их использование
<p>Модель «Айсберга» С.Н. Германа</p>	<p>Важной частью управления организационными изменениями являются фокусирование на неформальных отношениях, или «мягких сферах» организации, чтобы гарантировать поддержку членами организации целей, задач, стратегий и политики. Успех или крах организации обеспечивают неформальные отношения</p>
<p>Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа</p>	<p>В ходе стратегических изменений происходит изменение трех важных компонентов:</p> <ul style="list-style-type: none"> — стратегии, определяющей новую продукцию и новые рынки; — компетенции управления, включающей систему, структуру, умения и знания, привычки; — поведения персонала, включая нормы, понятия, ценности, модели мира и распределение власти
<p>Теории Е и О организационных изменений</p>	<p>Теория Е выходит из примата финансовых целей и ориентирована на использование «жестких методов» осуществления организационных изменений «сверху вниз».</p>

Модели управления изменениями	Основные концептуальные идеи
М. Бира и Н. Нориа	Теория О ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации и использует «мягкие» методы (изменения «снизу вверх»), обучение и развитие сотрудников, изменение характеристик корпоративной культуры. Для достижения максимального эффекта необходимо комбинирование «жестких» и «мягких» методов и учет времени, имеющихся ресурсов, целей, особенностей культуры, стиля управления
Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли	Предприятие подобно живому организму и представляет собой «биологическую корпорацию», которая рождается, растет, болеет, осуществляет выбор, учится.... Процесс преобразования включает четыре элемента: рефрейминг — достижение мобилизации, изготовление видения перспектив; реструктуризацию — преобразование компании с целью сделать ее конкурентоспособной; оживление — рост компании за счет концентрации на потребностях рынка, изобретение новых видов бизнеса и новых информационных технологий; обновление через изготовление рефлексов адаптации к изменениям среды, создание мотивации
Стадии процесса изменений Дж. Коттера	Последовательность этапов организационных изменений включает убеждение работников относительно необходимости изменений, создание команды реформаторов, разработку и пропаганду нового видения перспектив будущих рынков и определение стратегии их завоевания, обеспечение условий для широкого участия персонала в преобразованиях. Значительное внимание уделено получению быстрых результатов, закреплению успехов для углубления процесса изменений и их закреплению в корпоративной культуре
Кривая изменений Дж. Дак	Определены основные фазы процесса организационных преобразований: — застой — организация подавлена или чрезмерно активная; — подготовка — лидеры начинают разрабатывать планы и механизмы обмена информацией;

Модели управления изменениями	Основные концептуальные идеи
	<ul style="list-style-type: none"> — реализация — подключение персонала на разных уровнях; — проверка на прочность — конфликты, расхождения, промахи, маленькие успехи; — достижение цели — отказ от продолжения программы изменений
Модель Л. Грейнера	<p>Выделены следующие стадии, согласно которым должна пройти развивающаяся организация:</p> <ul style="list-style-type: none"> — давление на высшее руководство; — посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; — нахождение нового решения и обязательства по его выполнению; — эксперимент с новым решением; — подкрепление на основе положительных результатов

Перечисленные концепции управления изменениями являются наиболее распространенными. Большинство концепций (модели К. Левина, модели Дж. Дак, Дж. Коттера) описывают последовательность и содержание этапов организационных изменений, но существенно ограничены в практическом применении. Часть из них направлена на выявление причин сопротивления изменениям и описывают готовность к ним (Дж. Дак, А.А. Арменакис). Рассмотрим более подробно каждую из основных моделей управления изменениями.

1. Модель изменений К. Левина. Трехступенчатый подход американского социолога Курта Левина говорит о том, что понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности. Факторы, которые «подталкивают» к изменениям, и силы, направленные на сохранение стабильности, он назвал, соответственно, «побуждающими» и «ограничивающими» силами. При равенстве этих сил в организации сохраняется устойчивое положение.

Осуществление изменения предполагает либо возрастание значения побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих, либо некую комбинацию взаимодействий, приводящих к нарушению их баланса. На рис. 1.3 представлены силы, поддерживающие равновесие в организации, которая недавно претерпела серьезные изменения.

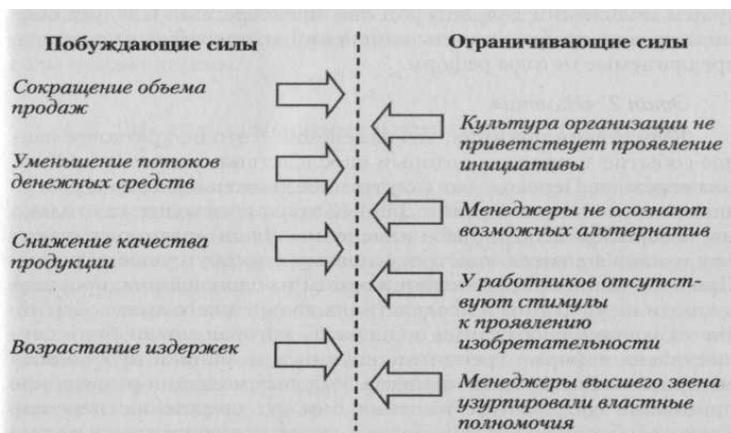


Рис. 1.3. Баланс факторов, поддерживающих стабильность положения компании, столкнувшейся с серьезными проблемами

Модель представляет собой последовательность трех этапов процесса изменений:

1. **«Размораживание»**. Необходимо что-то предпринять, чтобы сломать существующую практику. Большинство организаций чрезвычайно привержено старым методам ведения дел и отменяет любые попытки изменений, поэтому требуются радикальные шаги, цель которых заключается в том, чтобы представить членам организации информацию о текущем положении дел, которую они игнорировали или не учитывали. Следует обосновать необходимость изменений и подробно рассказать о предлагаемых методах реформ.

2. **Движение**. На этом этапе выполняются запланированные мероприятия для изменения поведения работников или отделов.

3. **«Замораживание»**. Проводятся мероприятия, направленные на упрочение новой организационной практики. Игнорирование данного этапа может привести к возврату прежних методов работы. Следует убедить коллектив организации в эффективности новых методов, пропагандируя выгоды новой системы.

Трехступенчатый подход к изменению требует инвестирования значительных ресурсов, а также основанных на результатах исследований знаний условий, способных облегчить этапы «размораживания», движения и «замораживания».

Модель К. Левина предлагает общую схему изучения стадий развития организации, оставляя детали на усмотрение проводящих изменения индивидов. Несмотря на кажущуюся простоту, модель Левина ознаменовала собой появление нового направления в теории организационных изменений — создание моделей управления изменениями, каждая из которых, так или иначе, опирается на эту «классическую» модель.

2. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Лэрри Грейнер, известный как автор модели жизненного цикла организации, разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями. Она представлена на рис. 1.4 и состоит из шести этапов. По сути, данная модель детализирует этапы модели Левина.



Рис. 1.4. Модель успешного проведения организационных изменений Л. Грейнера

Этап 1. Давление на высшее руководство. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Это давление может быть оказано внешними факторами,

такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, например снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства.

Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины ее возникновения, а это часто подразумевает восприятие новых точек зрения.

Этап 3. Диагностика проблемной области. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. После того как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации.

Этап 5. Эксперимент с новым решением. Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она, скорее, начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

Этап 6. Подкрепление на основе положительных результатов. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения.

Еще одна заслуга Грейнера состоит в том, что он проанализировал ситуации с разной степенью участия работников в проведении организационных изменений.

Благодаря влиянию школы человеческих отношений, большинство ученых рекомендуют использовать участие работников в управлении организационными изменениями. Однако многие исследователи в области управления отмечают, что не во всех ситуациях целесообразно использовать высокую степень участия трудящихся в принятии решений.

Грейнер определяет три способа распределения власти между различными уровнями организации (рис. 1.5).

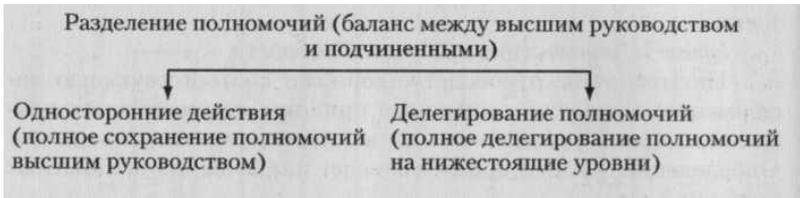


Рис. 1.5. Распределение полномочий для управления переменами

Разделение полномочий. Подход к управлению изменениями с позиций разделения полномочий подразумевает высокую степень участия работников в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют действия, которые следует предпринять.

Односторонние действия. Такой подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. Односторонние действия, возможно, были бы эффективны в ситуациях, где подчиненные восприимчивы к законной власти (как, например, военные организации), а необходимость в плюрализме мнений — минимальная.

Делегирование полномочий. Подход с таких позиций к осуществлению организационных изменений в целом соответствует либеральному стилю руководства. Руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления.

Преимущество делегирования полномочий состоит в том, что оно уменьшает возможность будущего сопротивления переменам и создает широкий диапазон мнений по данной проблеме. Недостатки этого подхода: возможное замедление реакции, качество решения может находиться под влиянием группового мышления, у подчиненных может отсутствовать необходимый опыт для взвешивания всех альтернатив в контексте общих целей организации.

Несмотря на то, что вышеописанная модель была предложена Грейнером достаточно давно, нужно отметить, что она не утратила своей актуальности и с успехом может применяться и в современных организациях.

Если сравнить этапы модели Грейнера и советы экспертов по преодолению сопротивления изменениям (гл. 6), можно заметить сходство и даже совпадение основных идей.

3. Теория Е и теория О организационных изменений. Помимо моделей организационных изменений, которые предлагают менеджерам конкретную последовательность шагов, эксперты в области организационных изменений разрабатывают подходы к управлению изменениями, описывающие общую философию процесса изменений в организации. В современной литературе по проблеме управления изменениями выделяются две полярные концепции, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Авторами этих концепций, названных, соответственно, теория Е и теория О, являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса — Майкл Бир и Нитин Нория.

Теория Е исходит из приоритета финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, исповедующие теорию Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем.

Руководители — приверженцы теории О — в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменение корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх. В табл. 1.5 представлены характеристики этих двух теорий.

Таблица 1.5

Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений

Характеристика	Теория Е	Теория О	Сочетание теорий Е и теории О
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей	Принятие соответствия между экономическими ценностями и организационными возможностями

Характеристика	Теория Е	Теория О	Сочетание теорий Е и теории О
Лидерство	Управление изменениями сверху вниз	Поощрение участия снизу вверх	Осуществление управления сверху и привлечение сотрудников снизу
Объект изменений	Акцент на структуры и системы	Корпоративная культура (поведение сотрудников и отношения между ними)	Сочетание жесткого и мягкого подходов
Процесс	Планирование и разработка программ	Экспериментирование и развитие	План для спонтанности (учебных программ, экспериментов и др.)
Мотивация изменений	Использование финансовых стимулов	Использование приверженности; оплата как справедливый обмен	Использование стимулов для укрепления изменений
Привлечение консультантов	Анализ проблем и предложение решений	Помощь в организации процесса выработки решений	Роль экспертов по вовлечению сотрудников

Быстрые, драматичные и болезненные изменения, которые могут потребоваться для повышения экономической эффективности компании, невозможно провести, используя теорию О, требующую длительных временных затрат. Кроме того, теория О не может предшествовать теории Е.

Применение теории О организационных изменений предполагает наличие атмосферы сотрудничества и доверия. И если после длительного периода создания такой организации руководитель провозглашает поворот целей преимущественно на экономическую эффективность, то доверие и приверженность, на формирование которых были потрачены годы, легко разрушаются. Поэтому можно утверждать, что в случае возникновения необходимости применения

«последовательного подхода» имеет смысл реализация сначала теории Е, затем теории О.

Однако основная проблема применения именно такого «последовательного подхода» заключается в том, что требуется выдающаяся и незаурядная личность для того, чтобы осуществить переход от теории Е к теории О. Можно сделать предположение, что применение «последовательного подхода» будет более успешным, если изменениями будут руководить два лидера, тщательно отобранных в соответствии с нужным стилем и философией управления для каждой из теорий — один на первой стадии, другой — на второй.

Применение «одновременного подхода» требует от руководителя или, что более вероятно, команды руководителей знания инструментов и стилей управления как теории Е, так и теории О. Их синтез поможет одновременному фокусированию как на увеличении прибыли, так и на развитии организационных способностей. Очевидно, что процессом изменений должен руководить сильный лидер, способный вовлечь сотрудников в процесс изменений. Но также очевидно, что для более успешного хода процесса изменений необходимо привлечь еще одного топ-менеджера, сделав его ключевым членом команды, руководящей изменениями. Второй лидер должен быть более мягким и ориентированным на человеческие отношения, в то время как первый — более властный и твердый, ориентированный на достижение улучшений в работе.

Приведем некоторые рекомендации по применению «одновременного подхода» в практике российских компаний.

Во-первых, «одновременный подход» невозможно использовать без привлечения команды менеджеров. Чрезвычайно трудно единолично обладать всеми знаниями относительно положений и инструментов обеих теорий.

Во-вторых, без помощи консультантов не может обойтись ни одна компания, иницилирующая процесс изменений. «Одновременный подход» предполагает привлечение консультантов для поддержки процесса изменений, но не для управления изменениями. Нельзя возлагать всю ответственность за успех проведения изменений на консультантов. Успех будет полностью зависеть от энергии и знаний самих менеджеров.

Консультанты нужны только на ранних стадиях процесса изменений для проведения экспертизы в специфических управленческих

областях и для поддержки решений команды менеджеров. Необходимой составной частью работы консультантов является обучение менеджеров работе в команде.

И, наконец, в-третьих, нужно помнить, что изменения — это трудный процесс, который всегда протекает довольно драматично на любом уровне.

«Одновременный подход» позволяет избежать многих болезненных моментов благодаря созданию сильной корпоративной культуры, направленной на соблюдение интересов всех сотрудников компании. Доказано, что изменение только «жестких» элементов организации, таких как стратегия, структура и системы, без изменения «мягких», таких как культура, ценности и философия, — это путь в никуда. Необходимо создавать и развивать эмоциональную приверженность новым стратегиям и структурам, иначе «жесткие» элементы просто не будут работать.

4. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Для описания системы организационных преобразований Гуияр и Келли выбрали уже не раз использовавшуюся аналогию между организацией и человеческим организмом. Предпосылка, лежащая в основе преобразования бизнеса, по мнению авторов, заключается в том, что сложность современной организации бросает вызов ее механистическому описанию. Авторы рассматривают компании как живых, обладающих волей существ, подобных людям, имеющих тело, мозг и дух.

Компании рождаются, растут, заболевают, выздоравливают, взрослеют и стареют, мыслят, делают выбор, учатся, работают и чувствуют. Каждая компания уникальна, ее индивидуальность складывается из комбинации сделанного выбора и воздействия окружающей среды. Авторы считают, что секрет их вечной жизни заключается в способности управлять одновременно преобразованием всех своих систем в едином стремлении к достижению общих целей.

Биологическая модель преобразования бизнеса состоит из четырех широких «терапевтических» категорий, которые названы четырьмя элементами преобразования (рис. 1.6). Дословно в оригинале книги речь идет о «четырех R преобразованиях» (Reframe — рефрейминг, Restructure — реструктуризация, Revitalize — оживление, Renew — обновление).



Рис. 1.6. Четыре элемента преобразования

Рефрейминг — сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Этот элемент преобразования обращен к сознанию компании. Рефрейминг раскрывает корпоративное сознание, наполняя его новым видением перспективы и решимостью к переменам.

Реструктуризация — важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность. Она имеет дело с организмом компании, поэтому конкурентоспособность, т.е. необходимость быть подтянутым и соответствовать окружающей среде, имеет основное значение. Это та область преобразования, где отдача самая быстрая, а трудности, связанные с корпоративной культурой, самые существенные, поскольку там часто возникают неизбежные побочные эффекты, например увольнения и волнения среди работников.

Оживление (ревитализация) — возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой. Из всех четырех элементов оживление — самый значимый фактор, который четко отличает преобразование от простого сокращения размеров компании.

Обновление имеет дело с человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании. Оно связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей, что позволяет компании регенерироваться. Оно включает создание нового метаболизма, быстрое распространение знаний внутри фирмы, адаптацию к изменениям окружающей среды.

Модель Гуияра и Келли основывается на предположении, что биокорпоративный геном определяют 12 «хромосом», по три хромосомы на каждый из четырех элементов преобразования. Каждая хромосома порождает биокорпоративную систему. Роль команды руководителей заключается в том, чтобы действовать как генетические архитекторы корпорации. Роль лидера как генетического архитектора состоит, по существу, в программировании «кода» корпорации. С этой точки зрения, и хромосома, и биокорпоративная система соответствуют задаче высшего руководства компании.

Три хромосомы рефрейминга:

1. Достижение мобилизации. Мобилизация — это процесс накопления умственной энергии, необходимой для поддержки процесса преобразования. Он означает расширение области мотивации и преданности с уровня индивидуумов на уровень команд и далее — на уровень всей организации.

2. Выработка видения перспективы. Мобилизация создает потенциал внутри организации как основу для построения лучшего будущего. Видение перспективы создает чувство цели, определяет смысл существования.

3. Построение системы показателей. Когда компания мобилизована и вооружена вдохновляющим всех видением перспективы, необходим набор показателей и определение действий для их достижения. Можно сказать, что система показателей создает чувство преданности.

Три хромосомы реструктуризации:

1. Построение экономической модели — действие, означающее систематический нисходящий анализ корпорации с финансовой точки зрения: от рассмотрения соображений, касающихся акционерной стоимости корпорации, до расчета издержек по видам деятельности и определения уровня обслуживания. Экономическая модель — это то же самое для корпоративного организма, что сердечно-сосудистая система для организма человека, которая снабжает кислородом все нуждающиеся в нем части организма.

2. Упорядочение физической инфраструктуры. Перепроектирование физической инфраструктуры корпорации — корпоративный эквивалент скелета человека.

3. Перепроектирование архитектуры работ. В компании работа выполняется посредством сложной сети процессов, которая называется архитектурой работ. Производственные процессы являются двигателем деловой жизни, биокорпоративной мышечной системой. Как и мышцы, производственные процессы могут рассматриваться по отдельности, но фактически они настолько взаимосвязаны, что изменение одного из них может оказать воздействие на все остальные. Первые два гена перепроектирования архитектуры работ включают принципы классического реинжиниринга. Третий ген переносит реинжиниринг в область биореинжиниринга.

Три системы оживления (ревитализации):

1. Концентрация на потребностях рынка. Оживление предполагает рост, и хорошо начать с обеспечения тех преимуществ, часто новых, еще неизвестных, к которым стремятся потребители и которые ведут к росту бизнеса. Рынок для корпорации — это то же, что чувства для человеческого организма; ориентация на рынок связывает корпоративный мозг и тело с окружающей средой.

2. Изобретение новых видов бизнеса. Рост бизнеса происходит даже тогда, когда новый бизнес запускается на пустом месте. Это требует «перекрестного опыления» потенциальных возможностей, которые зачастую рассеяны по всем направлениям бизнеса фирмы, и их творческого соединения для выработки новых предложений. Создание новых направлений бизнеса дает корпорации новую жизнь, поэтому рассматривается как корпоративный эквивалент человеческой репродуктивной системы.

3. Информационные технологии меняют правила. Технология во многих случаях может стать основой для новых способов ведения конкурентной борьбы. Технология подобна нервной системе человеческого организма, она связывает все части тела и позволяет испытывать ощущения, порождаемые окружающей средой.

Три системы обновления:

1. Разработка системы вознаграждения. Структура вознаграждения порождает чувство удовлетворения, благодарности.

2. Организация индивидуального научения. Компании должны взять на себя заботу о развитии работающих у них людей, поощряя приобретение ими новых навыков и культивируя взаимное обучение.

Индивидуальное научение способствует самоактуализации индивидуумов, которые составляют компанию.

3. Развитие организации. Корпорациям необходимо ориентироваться на обучение, чтобы они могли постоянно адаптироваться к меняющейся окружающей среде. Развитие организации воспитывает у индивидуумов чувство общности.

Следует отметить, что, в отличие от многих исследователей проблем организационных изменений, Гуияр и Келли не только обсуждают общие принципы, но и рассматривают конкретные приемы функционального менеджмента, полезные для реализации изменений. В то же время авторы модели отделили должное и современным информационным технологиям, и методу реинжиниринга, преобразовав его в биореинжиниринг.

5. Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Монстр перемен — это универсальное определение, придуманное Дж. Дак для обозначения сложных, порой пугающих эмоциональных всплесков и социальных процессов, вырывающихся наружу подобно всплывающему из морской пучины мифическому дракону при любой попытке осуществить серьезные организационные изменения. Слияния компаний, реорганизация и прочие преобразования всегда затрагивают интересы людей, а это неизбежно сопряжено с явным (или, что хуже, неявным) проявлением чувств и задетого самолюбия.

Согласно модели процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий — динамических фаз. Эта последовательность получила название кривой перемен.

«Кривая перемен» начинается с фазы застоя, затем проходит через фазы подготовки, реализации и проверки на прочность и, наконец, завершается достижением цели. Все программы изменений, по мнению автора, обязательно проходили через эти фазы. И на каждой из них «монстр» раскрывал себя в новом качестве. Каждая организация проходит эти фазы по-своему. Они различаются по продолжительности и могут частично совпадать одна с другой, структурные подразделения не обязательно проходят их синхронно. Нередко лидеры «уходят в отрыв» от остальных участников, что делает процесс изменений еще более сложным и разочаровывающим как для них самих, так и для тех, кто идет следом.

Таким образом, организационные изменения предстают не в виде заранее определенной последовательности событий, а как динамический процесс.

Нельзя утверждать, что управление преобразованиями в любой организации сводится исключительно к работе с человеческими отношениями. Это всего лишь один из трех существенных компонентов, необходимых для успешного осуществления преобразований:

1. Стратегия: горячая вера в конечную цель преобразований. Стратегия должна быть разумной, ясно выраженной, доступной для понимания и легко претворяемой в жизнь, а обязательства — нерушимыми.

2. Реализация: надежная система управления. Для успешного перехода в новое качество организации потребуются те же управленческие методы, что и в периоды относительной стабильности и «нормальной» деятельности (если такие вообще случаются). Однако в период радикальных изменений потребность в надежной системе управления становится абсолютной.

3. Укрощение «монстра»: повышенное внимание к проблемам эмоционального и поведенческого плана, неотделимым от процесса организационных изменений, а также желания решать их.

На третий элемент Дж. Дак особое внимание обращает — повышенное внимание к эмоциям, которые сопровождают процесс организационных преобразований. Лучше всего процесс эмоциональных потрясений можно проанализировать, изучив разработанную ею карту «**кривой перемен**». Это символическая карта местности с проложенным маршрутом, по которому должна пройти организация, и сведениями о повадках затаившегося «монстра» перемен. Рассмотрим его поведение на каждом этапе.

Застой: «монстр» в спячке. Застой может быть обусловлен целым рядом факторов: слабостью стратегии, отсутствием лидера, изменениями на рынке, провалом продукта или нехваткой новых товаров и услуг, ограниченностью ресурсов (в первую очередь человеческих), устареванием технологий и процессов, а также невыполнением планов.

Конец застою может положить лишь вмешательство лиц, обладающих авторитетом и властью: генерального директора, совета директоров, крупных акционеров и т.п. К прекращению застоя могут

привести действия внешнего и внутреннего характера. Под внешними действиями подразумеваются слияния и поглощения, выкуп компании менеджерами либо реструктуризация в результате дерегулирования или приватизации. Внутренние действия включают в себя продажу активов, изменение организационной формы, реорганизацию, меры по снижению затрат и выпуск акций в свободную продажу на рынке.

Подготовка: фаза, через которую руководители норовят перепрыгнуть. Стадия подготовки начинается буквально в момент принятия решения о начале преобразований. Необходимо создать новую организационную структуру, разделить функции и обязанности, определить перечень товаров, услуг и оборудования, критически важных для развития, не говоря уже об оптимизации производственных мощностей, и т.д.

Именно на фазе подготовки «монстр» мгновенно выходит из спячки и, потянувшись, провоцирует внутри организации множество мелких эмоциональных сотрясений.

Реализация: путешествие начинается. Приступая к фазе реализации, руководители оглашают общий план и конкретные задания.

Одновременно с этим возникают новые иерархические отношения и процедуры. Вот тут-то «монстр» и выходит из укрытия, сотрясая своей поступью все вокруг. Начинается подлинный эмоциональный разгул.

На стадии реализации руководители должны разъяснить сотрудникам цели и план преобразований, убедить их в том, что этот план сработает, создать стимулы для участия в его воплощении, а затем обеспечить его реализацию, работая с ними рука об руку.

Проверка на прочность: «монстр» блуждает по коридорам. Наконец наступает решающий этап процесса организационных изменений — этап, на котором вероятность провала особенно велика.

Для того чтобы преобразования успешно прошли проверку на прочность, руководство должно управлять ожиданиями людей, их энергией и опытом. Конечно, неприятностей не избежать и в этом случае, однако признание неудач и готовность исправить положение способны творить чудеса, возрождая в людях доверие и высокий моральный дух. Когда люди выступают против «монстра» сообща, они, как правило, побеждают и тогда добиваются до последней фазы — фазы достижения цели.

Достижение цели: «монстр» повержен... на сей раз. На фазе достижения цели вся тяжелая работа и долгие часы бдения наконец начинают приносить плоды. Конкретные задачи решены, перемены в различных областях деятельности организации произошли и теперь работают друг на друга. Компания выглядит заново родившейся.

В модели Дж. Дак основное внимание уделено эмоциональному поведению людей, которое сопровождает любые организационные изменения. Предложенная Дж. Дак модель кривой перемен удачно дополняет более «сухие» модели, и такая интеграция и адаптация нескольких моделей в практику бизнеса будут способствовать увеличению вероятности достижения успеха в проведении организационных изменений.

Резюме

1. Организационное развитие следует рассматривать как управляемый процесс деятельности, направленный на осуществление каких-либо изменений в организациях с целью адаптации организации к изменениям как внешней, так и внутренней среды существования.

Изменения являются механизмом, благодаря которому реализуется процесс адаптации к новым условиям внешней и внутренней среды организации.

2. Изменения, происходящие в организациях, можно классифицировать по следующим признакам: в зависимости от источников, порождающих изменения; в зависимости от вероятности событий; в зависимости от направленности действия изменения во времени; в зависимости от подхода к управлению изменениями; в зависимости от элементной направленности в составе организационной системы управления; в зависимости от формы; в зависимости от направленности в составе процесса управления; в зависимости от функциональной направленности в составе менеджмента организации; в зависимости от радикальности и глубины преобразований; в зависимости от качества и результатов преобразований.

Для достижения стратегического преимущества менеджеры могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология.

Различают внешние и внутренние причины изменений. Внешние причины обусловлены влиянием на деятельность организации факторов внешней среды, внутренние — факторами внутренней среды организации.

3. Особенность управления изменениями в организации заключается в постулате: «Все преобразования надо начинать с изменений организационной культуры».

Организационная культура — один из видов социального программирования, регулирующий поведение человека в условиях делового сотрудничества и соревнования в бизнесе.

Реализация изменений в организации требует выполнения трех важных шагов: разработка обоснования необходимости преобразований, выявление причин самоуспокоенности и уточнение задач и функций руководителей и менеджеров в реализации программы преобразований.

4. К настоящему времени теория организационных изменений предлагает большое количество различных моделей управления изменениями, которые позволяют выработать общую идеологию и концепцию проведения изменений и являются хорошим практическим руководством. Наиболее интересными и полезными являются модель изменений К. Левина, модель успешного проведения изменений Л. Грейнера, теория Е и теория О организационных изменений, модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, модель «кривой перемен» Дж. Дак.

Модель изменений К. Левина является одной из первых моделей организационных изменений и может быть названа классической. Левин выделил три этапа процесса изменений: «размораживание», движение, «замораживание». Данная модель оказала колоссальное влияние на дальнейшее развитие теории организационных изменений. По мнению некоторых экспертов, почти все последующие модели в той или иной степени базируются на модели Левина, детализируя предложенные три этапа изменений.

Модель успешного проведения изменений Л. Грейнера состоит из шести этапов: давление на высшее руководство; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика проблемной области; нахождение нового решения; эксперимент с новым решением; подкрепление на основе положительных результатов. Если изменения протекают по этой модели, то, согласно Грейнеру, процесс изменений должен завершиться принятием новых методов работы организации.

Теория Е и теория О — это два полярных подхода к процессу организационных изменений, представляют две разные стратегии процесса перемен. Теория Е исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации. Выбор того или иного подхода зависит от нескольких факторов, в том числе: от характера и масштаба проблемы, стоящей перед организацией; личностных характеристик сотрудников; характера и содержания работы в организации; ценностных ориентации руководства и стиля лидерства.

Биологическая модель преобразования организации Ф. Гуияра и Дж. Келли состоит из четырех элементов преобразования («четыре R преобразования»): Reframe — рефрейминг, Restructure — реструктуризация, Revitalize — оживление, Renew — обновление. Каждый элемент содержит по три «хромосомы», или этапа, преобразования организации. Следуя заданной программе или плану и действуя как генетические архитекторы компании, руководители достигнут успеха в проведении организационных изменений.

Модель «кривой перемен» Дж. Дак включает в себя последовательность динамических фаз, названных «кривой перемен». Всего таких фаз пять: застой, подготовка, реализация, проверка на прочность и достижение цели. По мнению Дак, организационные изменения могут иметь успех только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется внимания не меньше, чем производственным.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое изменения и какова их роль в общей концепции управления развитием организации?
2. Охарактеризуйте основные виды изменений.
3. Выделите причины изменений.
4. В каких подсистемах организации можно проводить изменения?
5. В чем заключаются особенности изменений каждой подсистемы?

6. Как измерить эффективность организационных изменений?
7. Как подсистемы организации связаны между собой?
8. Почему организационная культура имеет приоритет в процессе реализации изменений?
9. Каковы главные задачи организационной культуры?
10. Что подразумевает задача внешней адаптации?
11. Какова роль внутренней интеграции?
12. В чем состоит основная цель организационной культуры?
13. Как разработать обоснование необходимости преобразований?
14. Как определить причины самоуспокоенности организации?
15. Каким образом уточнить задачи и функции руководителей и менеджеров?
16. Дайте характеристику каждого этапа модели изменений К. Левина с точки зрения конкретных мероприятий.
17. Сопоставьте модели Левина и Грейнера. В чем сходство и отличия этих моделей?
18. Какую из моделей (Е или О) взяли бы на вооружение Вы, если оказались на месте менеджера?
19. Сопоставьте «хромосомы» модели Гуияра и Келли с различными элементами человеческого организма. Насколько корректно авторы модели проводят параллель? Что можно было бы исправить или дополнить?
20. Какие проблемы лежат в центре внимания модели «кривой перемен» Дж. Дак? Согласны ли Вы с автором модели в том, что именно этим аспектам необходимо уделять самое пристальное внимание?

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ИЗМЕНЕНИЙ

Основная цель главы — раскрыть сущность и специфику процесса управления изменениями. Для этого необходимо выявить сущность процесса управления изменениями, осуществить моделирование процесса управления изменениями, охарактеризовать особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации и определить параметры эффективности процесса управления изменениями.

§1. Сущность процесса управления изменениями¹

Организация, являясь социотехнической системой, включает в себя как объективные, так и субъективные компоненты. Любое объективное изменение в организации требует изменений субъективных. Для того чтобы процесс управления организационными изменениями был эффективен, необходимо целостное и системное видение организации.

Объединенные общими целями, реализующие привычные модели поведения члены организации не всегда способны увидеть то множество возможных направлений и способов, которые могут привести к необходимому результату. Организация как группа проходит ряд стадий развития. Как и этапы развития любого живого организма, эти стадии имеют не только количественные, но и качественные различия. Стадии развития организации как группы определяют ее возможности, влияют на ее продуктивность, задают тот круг проблем, который оказывается в центре внимания ее членов.

Наличие двух видов активности членов организации, реализуемых параллельно и оказывающих влияние друг на друга, определяет соответствие друг другу и адекватность требований стоящей перед организацией задачи и отношений, существующих между элементами (индивидами, группами, службами, структурами).

На основе исследований специалистов, развивавших подход организационного развития в Великобритании и США, сформирован общий, целостный взгляд на развитие организаций. За последние 50 лет подход организационного развития совершенствовался, проведено очень много исследований. Предметом данного подхода является планируемый и управляемый процесс изменения организации, позволяющий максимально реализовывать ее цели при сохранении адекватности требованиям изменяющейся среды (рис. 2.1).

Для создателей, владельцев, учредителей организация является средством достижения собственных предпринимательских целей. Для персонала организация также необходима и должна позволять им реализовывать те цели, которые нельзя или значительно сложнее было бы достигнуть без организации. Организация интегрируется во внешнюю среду и имеет потребителей, заинтересованных в приоб-

¹ На основе источников 4, 5 списка использованной литературы.

ретении ее продукта. Чем больше элементов среды (стейкхолдеров) заинтересовано в существовании организации, тем устойчивее ее положение, тем больше шансов для ее устойчивого развития.

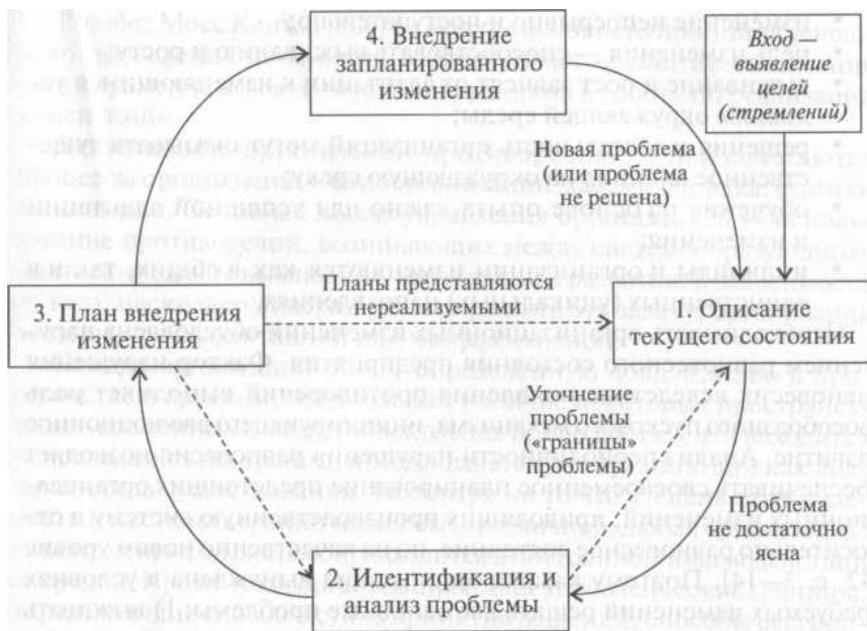


Рис. 2.1. Циклический процесс управления изменением объекта

Можно выделить четыре основных системообразующих фактора, которые определяют возможности развития организации:

- 1) цели и интересы лидеров — владельцев, менеджеров высшего уровня;
- 2) цели и интересы персонала;
- 3) требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации продукта (товара, услуги);
- 4) требования среды: экономические, политические, социальные, экологические, политические.

Все эти требования имеют разные источники, между ними, как правило, возникают противоречия, которые выявляют необходимость изменения и дальнейшего развития организации.

Необходимость организационных изменений обусловлена нарушением равновесного состояния предприятия. Фактор нарушения равновесия вследствие появления противоречий выполняет роль своеобразного пускового механизма, инициирующего эволюционное развитие. Анализ периодичности нарушения равновесия позволяет обеспечивать своевременное планирование предстоящих организационных изменений, приводящих производственную систему в относительно равновесное состояние, но на качественно новом уровне. Поэтому каждая организация вынуждена в условиях требуемых изменений решать две основные проблемы:

- 1) выживать в условиях изменяющейся среды;
- 2) кооперироваться и интегрироваться для того, чтобы не распасться под воздействием внутренних противоречий и конфликтов.

Управление процессом изменений опирается на следующие принципы:

1. Спонсирование. У программы изменений имеется видимая поддержка ключевых лиц, принимающих решения на всех уровнях организации, и обеспеченность ресурсами, предназначенными для реализации программ.

2. Планирование. Планирование проводится систематически перед выполнением программы изменений. Разработанные планы согласованы между основными участниками (спонсор, заказчик, получатель, исполнитель); цели, ресурсы, роли и риски разъяснены и уточнены.

3. Измерение результатов. Фиксированы и согласованы поддающиеся измерению индикаторы выполнения программных задач, определен порядок мониторинга реализации программы и информирования основных участников программы о достигнутых результатах.

4. Обязательство. Участники программы организационных изменений совместно обсуждают и решают вопросы в атмосфере уважения и доверия.

5. Структура поддержки. Исполнители и получатели программы преобразований имеют необходимые поддержку и выделяемые ресурсы в течение проведения изменений, а также для закрепления достигнутых в ходе преобразований результатов.

Розабет Мосс Кантер в качестве основного принципа успешного проведения изменений рассматривает развитие понимания сути

перемен и вовлеченности сотрудников в работу по реализации изменений.

Организация объективно проходит свой путь от «рождения» до «смерти», находясь в постоянном процессе изменений: развитие есть атрибут любой организации. Во внешней среде организации также происходят изменения: меняются политическая и социальная ситуации, налоговая политика, законодательство, конъюнктура на рынке, времена года, погодные условия и пр. Организация может существовать и реализовывать стоящие перед ней цели, только если ее изменения адекватны тенденциям и требованиям среды.

Стимулы для перемен на макро- и микроуровнях различны. На макроуровне преобразования связаны с новым оборудованием и продукцией; изменением стандартов; появлением новых правил и норм; проявлением тенденций, свойственных какому-либо показателю производства или управления; новыми стратегиями; приобретенными программными продуктами. На микроуровне факторами перемен являются новые должности и структурные подразделения; реализация проектов; приход новых специалистов и руководителей; карьерные изменения; жалобы из различных инстанций и рекламации; снижение конкурентоспособности организации.

По мнению Джона П. Коттера, изменения, независимо от их масштаба, проходят ряд этапов. Почти всегда возникающие сложности связаны с пропуском одного из этапов, невыполнением задач данного этапа. Важна четкая последовательность развертывания этапов изменений, потому что, не обладая надежным базисом, формируемая организационная система неизбежно будет давать сбой. Первые четыре стадии перемен нужны для «расшатывания» окостенелого старого порядка. На этапах с пятого по седьмой вводятся основные новшества. На заключительном этапе изменения внедряются в организационную культуру и начинают укореняться.

Процесс проведения изменений предполагает восемь этапов:

1. Создание атмосферы безотлагательной работы:

- а) исследование рыночной ситуации и продукции конкурентов;
- б) выявление и обсуждение реальных и потенциальных слабых звеньев работы, а также основных перспектив.

2. Создание влиятельной команды реформаторов:

- а) формирование группы, наделенной полномочиями, достаточными для руководства изменениями;

б) обеспечение слаженной работы такой группы;

3. Видение перспектив и определение стратегии:

а) создание концепции будущего с целью согласования усилий реформаторов, разработка стратегий достижения видения;

б) формулирование стратегии реализации изменений.

4. Представление новой концепции будущего:

а) пропаганда новой стратегии и концепции всеми средствами;

б) выработка эталонной ролевой модели поведения реформаторов.

5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях:

а) устранение сопротивления;

б) замена систем или структур, не отвечающих требованиям перемен;

в) содействие всем, кто с долей риска берется за реализацию перемен, мыслит и действует нетрадиционно.

6. Планирование и достижение ближайших результатов:

а) планирование видимых позитивных перемен;

б) умение добиваться поставленных результатов;

в) моральное и материальное стимулирование тех, кто обеспечил позитивные перемены.

7. Закрепление достижений и расширение преобразований:

а) повышение доверия способствует решению задачи замены всех некоординированных структур, систем и политики, которые не удовлетворяют целям изменений;

б) принятие на работу квалифицированных и творческих сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их служебному и профессиональному росту;

в) углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений.

8. Институционализация новых подходов и укоренение изменений в корпоративной культуре:

а) совершенствование работы на основе согласования потребностей организации и ее сотрудников, обеспечения нужд клиентов, роста производительности, динамического стиля управления и повышения эффективности менеджмента;

б) разъяснение участникам перемен связи нового стиля работы с быстрым достижением организационных успехов;

в) отработка способов совершенствования руководства и его преимущественности.

Управление изменениями происходит на трех уровнях:

1) **изменение проектов** — определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности. Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании. Но если они представляют собой всего лишь дискретные, автономные проекты, то, как правило, не окажут никакого долгосрочного воздействия, память о них исчезнет, и более поздние поколения повторно испытают ту же самую потребность;

2) **программы изменений** — взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. В данном случае успех зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании. Программы изменений часто терпят неудачу, потому что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуемому ею культу;

3) **проводники изменений** — организации, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это опережающими конкурентов темпами. Такие организации мобилизуют людей на проведение изменений, а успех определяется созданием условий для превращения компании в способную к эффективным изменениям.

А.Е. Лузин предлагает при управлении изменениями использовать «позитивный подход», выделяя **основные фазы «позитивных изменений»**:

1. *Формирование «стартовой площадки»* — подробно изучаем существующую ситуацию в организации, не игнорируя проблем, концентрируемся на поиске положительного опыта и задействованных ресурсов. Сталкиваясь с проблемой, находим ответ на вопрос: «Если бы завтра она перестала существовать, как бы изменилась ситуация к лучшему?»

2. *Проектирование «желательного будущего»* — фиксируем и описываем то состояние, в котором будет функционировать организация по завершении процесса реформирования и совершенствования.

3. При обзоре из «будущего» выявление перспектив, «работающих» на проектируемое будущее или косвенно помогающих

смягчить проблемы. С этой же целью распространяем анкеты, изучаем успешный предпринимательский опыт своей и других компаний.

4. *Анализ и ранжирование собранных идей.* Формируется «лестница» решений, связывающая «стартовую площадку» с «желанным будущим». Каждая ступенька — конкретное действие, которое может быть реализовано с минимальным риском и в кратчайшие сроки. Каждый «шажок» — решение конкретной задачи — не только продвигает к заветной цели, но и способствует приобретению опыта решения подобных (проблемных) задач и при необходимости скорректирует курс (направления движения к цели).

5. *Мониторинг организационного прогресса.* Для мониторинга прогресса целесообразно построить «шкалу результатов» от 0 (исходная ситуация) до 10 (желаемое будущее) и регулярно отмечать достигнутые на пути перемен результаты.

В настоящее время «позитивный подход» к управлению изменениями получил широкое развитие в управленческой науке и практике. Существуют различные варианты подхода — от appreciative inquiry (по смыслу — вдохновляющее интервьюирование), ориентированного на помощь персоналу в позитивной оценке своих возможностей, раскрепощение незадействованного потенциала организацией и компетенций, поднятие духа людей, до прагматичного solution focus (концентрация на решениях), нацеленного на перевод организации в новое состояние с минимальными затратами и риском.

В табл. 2.1 показаны отличительные особенности данных подходов к управлению изменениями.

Таблица 2.1

Сравнение традиционного и позитивного подходов к управлению изменениями в организации

Фокус на проблеме	Фокус на решении
Взгляд назад (прошлое)	Взгляд вперед (будущее)
Анализ того, что «не работает»	Изучение и тиражирование того, что «работает»
Усложнение ситуации	Упрощение ситуации
Поиск виновных	Стремление вдохновить, слияние усилий
Дефицит возможностей	Открытие новых возможностей

К основным факторам успеха при управлении сложными изменениями в организации относятся:

1. *Оценка внешнего окружения*: пригодность людей, занимающих ключевые посты; внутренние особенности организации; давление внешнего окружения и связанные с ним события; роль планирования и маркетинга; построение целенаправленных схем при участии основных заинтересованных сторон; использование оперативных групп, состоящих из специалистов.

2. *Руководство изменениями*: построение контекста, восприимчивого к изменениям, легитимация; создание способности изменяться; проработка содержания и направления изменений; операционализация последовательности шагов изменений; налаживание коммуникаций, необходимых для изменений, и детализация требований к последовательности шагов; достижение и закрепление успеха; баланс между преемственностью и изменением; поддержание согласованности.

3. *Связь стратегических и оперативных изменений*: оправдание потребности; создание возможности для соответствующих действий; обеспечение необходимого видения, оценок и направления деятельности; разделение разработанной стратегии на выполнимые этапы; определение тех сотрудников, которые будут управлять процессом изменения соответствующих структур и уточнения целей; повторное осмысление коммуникаций; использование системы вознаграждения; создание климата, благоприятного для достижения целей, с использованием переговоров на местном уровне; модификация первоначального видения исходя из локального контекста; отслеживание результатов и регулирование.

4. *Человеческие ресурсы как активы и пассивы*: более осознанное управление человеческими ресурсами; использование дополнительных характеристик, тесно связанных с ситуацией, для создания положительной синергии в процессе изменения управления человеческими ресурсами (УЧР); демонстрация необходимости изменений деятельности и людей; специальная аккумулирующая и поддерживающая деятельность на разных уровнях; мобилизация внешних влияний; создание действий и институтов УЧР, взаимно усиливающих друг друга.

5. *Согласованность*: последовательность; гармония; преимущество; осуществимость; лидерство; слаженность аппарата высшего

руководства; объединение цели и ее воплощения; совершенствование соответствующих баз знаний; внутриорганизационная согласованность; управление серией взаимосвязанных во времени изменений.

Разработке программы изменений должен предшествовать процесс планирования. По мнению А.П. Егоршина, для минимизации факторов риска при внедрении изменений требуется всестороннее планирование, включающее следующие этапы:

1. Оценка необходимости внедрения стратегических изменений. Мотив для начала проекта по реорганизации должен быть существенный, четко определен и зафиксирован. Руководители и сотрудники организации должны быть уверены, что внедрение изменений позволит существенно повысить результаты производственной и коммерческой деятельности, создаст лучшие условия для социального развития коллектива.

2. Создание системы поддержки внедрения изменений. Проекты по преобразованию должны выполняться под общим контролем руководства организации, причем с обязательным соблюдением иерархии управления. Инициатор реализации программ изменений чаще всего первый руководитель организации; уровень поддержки представлен менеджерами среднего звена, а доведение задач преобразований до рабочих, служащих, непосредственных исполнителей осуществляют менеджеры нижнего звена.

3. Управление изменениями с помощью менеджеров. Наиболее важные проводники изменений находятся на среднем и нижнем уровнях управленческой иерархии. Начальники этих звеньев должны поддерживать хорошие деловые отношения с руководителями целевых программ. Руководителям требуется пройти обучение и иметь четкое описание своей ответственности в целевых программах.

4. Создание четкого видения будущего состояния организации. В ходе реализации плана изменений детально определяются аспекты будущего состояния организации, связанные с человеческим фактором, а именно поведение, знания, навыки и ожидания сотрудников.

5. Многофакторная оценка готовности организации достичь будущего состояния. Фактор влияния — одно из средств

определения степени готовности. С его помощью оценивается, насколько готова компания принять изменение без перехода к дисфункциональному организационному поведению, которое может проявиться при реализации программы перемен.

6. Создание плана перехода к новому целевому состоянию. При разработке плана управления изменениями затрагиваются такие аспекты, как затраты на реализацию стратегии, ясность видения будущей ситуации, предвидение и управление сопротивлениями, приверженность руководителей к реализации стратегии.

7. Организация процесса управления изменениями. Основной целью процесса управления изменениями является формирование приверженности руководства и команды проекту внедрения перемен.

8. Роль лидерства в реализации стратегии изменений. Положительный результат реализации стратегии изменений зависит от эффективности действий менеджеров всех уровней, осуществляющих руководство реализацией стратегии, особенно от их лидерских и организаторских качеств.

Этапы реализации организационных изменений представляют собой логически согласованный порядок мероприятий по осознанию необходимости перемен, выработки стратегии преобразований, формирования плана преобразований и ресурсного обеспечения данных мероприятий. Исполнение работ на каждом этапе, согласование этапов, ресурсное обеспечение работ составляют **суть процесса управления изменениями.**

Управление любым процессом будет гораздо эффективнее, если он представлен в виде определенной схемы. Любая схема упрощает действительность, но она помогает ее структурировать (планирование и организация действий), выбрать соответствующие методы и инструменты управления.

Предлагаемая технологическая схема процесса преобразований, представленная в табл. 2.2, основана на исследованиях профессора Гарвардской школы бизнеса Джона П. Коттера и австрийских ученых К. Фрайлингера и И. Фишера.

Технологическая схема организационных изменений

Наименование этапа	Ключевой вопрос	Содержание действий	Участники действий
1. Осознание необходимости перемен	Зачем нужны перемены?	1. Изучение рынка и конкурентов 2. Определение слабых мест работы, угроз и возможностей 3. Оценка основных перспектив будущего	Владельцы, топ-менеджеры, специалисты по анализу рынка
2. Создание команды реформаторов	Кто будет управлять изменениями?	1. Формирование группы сторонников, приверженцев изменений 2. Обеспечение командного принципа работы 3. Наделение полномочиями 4. Выработка модели поведения команды реформаторов	Топ-менеджеры, сторонники изменений — управленцы и неформальные лидеры
3. Создание видения и стратегии	Что будем делать для реализации изменений?	1. Создание концепции будущего 2. Формализация стратегии реализации перемен 3. Создание целевого образа результата перемен	Команда реформаторов, приверженцев перемен
4. Пропаганда новой концепции	С кем будем реализовывать изменения?	1. Создание условий для широкого освещения нововведений 2. Презентация целевого образа результатов перемен 3. Контроль отношения персонала к переменам	Команда реформаторов, весь персонал организации
5. Создание условий для реализации изменений	Посредством чего будем реализовывать изменения?	1. Устранение препятствий: замена организационных структур, нейтрализация ярых противников	Команда реформаторов, персонал организации, поддерживающий перемены

Наименование этапа	Ключевой вопрос	Содержание действий	Участники действий
		2. Мобилизация ресурсов: технологии, финансы и кадры 3. Определение срока и ресурсной базы для реализации изменений	
6. Внедрение изменений	Что делать и когда ждать первых результатов?	1. Осуществление преобразований 2. Определение контрольных точек проекта изменений 3. Разработка системы мотивации и поощрений сторонников преобразований	Команда реформаторов, персонал, поддерживающий перемены, приглашенные специалисты
7. Закрепление достигнутых успехов	Что получили и как это использовать дальше?	1. Пропаганда промежуточных успехов, поощрение персонала, обеспечение успеха 2. Расширение команды сторонников изменений 3. Закрепление новых технологий управления, работы, взаимодействия на формальном и неформальном уровнях	Топ-менеджмент, команда реформаторов

Весь процесс преобразований проходит семь стадий, в каждую из которых может вкратиться принципиальная ошибка, способная сорвать успех. Чтобы не допустить подобных ошибок, следует помнить о следующих **правилах внедрения изменений**:

1. Нельзя перескакивать через этапы, необходимо соблюдать последовательность мероприятий, соответствующих каждому этапу преобразований. Первые четыре этапа направлены на «расшатывание» закоренелости старого порядка, а непосредственное внедрение изменений происходит на 5 и 6 этапах. Эти этапы предполагают использовать принципы проектного управления.

Если не реализовать 7 этап, то невозможно говорить о сохранении реализованных изменений и развитии в перспективе.

Допускается параллельное осуществление этапов, без пропуска какого-либо этапа.

2. Не стоит ожидать скорых положительных результатов, реформаторы должны иметь терпение и уверенность в правильности избранного курса преобразований.

Каждый этап организационных изменений подвержен воздействию систем управления в виде субъектов, объектов и средств управления.

Субъект управления — это лицо, организация, учреждение, орган, осуществляющие управление экономическими объектами, процессами и отношениями.

Объект управления — это орган, воспринимающий управляющие воздействия со стороны субъекта управления, получающий импульсы, команды управления и действующий в соответствии с ними. В качестве объекта управления выступают, в частности, работник, трудовой коллектив, ресурсы, информация.

Средство управления — способ реализации управляющих воздействий или материально-техническое средство.

Структурирование управляющего воздействия оказывает положительное действие на выбор метода, методики и модели управления процессом преобразований. Кроме этого, возникает возможность рационального расхода финансовых и материально-технических средств на реализацию процесса управления.

Характеристика структуры управляющего воздействия для условий осуществления изменений представлена в табл. 2.3.

Таблица 2.3

**Структура управляющего воздействия
для условий осуществления изменений**

Наименование этапа	Субъект	Объект	Базовые способы воздействия
1. Осознание необходимости перемен	Внешнее окружение и внутренняя среда организации	Первый руководитель, собственник	Информационная атака, экономико-математические методы анализа, технические средства доставки и обработки информации

Наименование этапа	Субъект	Объект	Базовые способы воздействия
2. Создание команды реформаторов	Первый руководитель, собственник	Менеджеры, специалисты, квалифицированный персонал	Логическое убеждение, эмоциональное давление, мотивация и стимулирование, совместное обсуждение ситуации и принятие решений, сотрудничество и компромисс в разрешении конфликтов
3. Создание видения и стратегии	Команда реформаторов	Внешнее окружение и внутренняя среда организации	Позиционирование, стратегическое мышление, метод баланса интересов, SWOT-анализ, POST-анализ
4. Пропаганда новой концепции	Команда реформаторов и сподвижники	Персонал организации	Общие собрания, логическое убеждение, эмоциональное давление, расширение зоны доверия, совмещение интересов сторон, наглядная агитация
5. Создание условий для реализации изменений	Руководитель и команда реформаторов	Организационная культура и организационная структура, внешняя среда	Реорганизация систем коммуникаций, организационной структуры, изменения кадрового состава, изменения финансово-инвестиционной политики, обучение и наставничество
6. Внедрение изменений	Менеджмент и рядовой персонал	Все организационные подсистемы, внешняя среда	Технологическая и трудовая дисциплина, эмоциональное воздействие, делегирование и подчинение, вознаграждение и наказание
7. Закрепление достигнутых успехов	Весь персонал организации	Организационная культура	Мотивация и стимулирование новых поведенческих моделей

Управление изменениями — это всегда попытка уравновесить подвижную организационную конструкцию, а сделать это надо с наибольшей выгодой и наименьшими потерями. В цепочке мероприятий, связанных с внедрением изменений, каждый шаг алгоритма преобразований может зависеть от конкретной ситуации, иметь большую или меньшую значимость и возможность осуществления. Следовательно, исследователям организаций, так же как и менеджерам, целесообразно придерживаться диагностического подхода к проблемам управления изменениями. Для каждой конкретной организационной ситуации необходимо разрабатывать свой вариант взаимосвязанных мероприятий, который должен определять политику изменений, систему мотивации и активизации деятельности персонала, стратегию управления переходом в состояние «как должно быть».

§2. Моделирование процесса управления изменениями¹

С проведением изменений сталкивался любой руководитель. На Западе до 90-х гг. XX в. и в России до настоящего времени изменение систем управления зачастую осуществлялось с помощью традиционных «консервативных» методов выработки решений с использованием достаточно расплывчатых несистематизированных понятий. Такие методы хорошо известны, это, например, многочисленные совещания, на которых менеджеры путем «обмена мнениями» экспромтом строят весьма расплывчатые планы.

Отсутствие специальных стандартов описания организации не позволяет сократить время на изменение структуры управления, осложняет контролирование процесса изменений, так как для сравнения проектных параметров с фактическими необходимо, чтобы они были конкретными и измеряемыми.

Современное состояние внешней среды создает определенные требования к процессу управления изменениями: сокращение времени на планирование и организацию изменений, четкая структуризация информации, повышение оперативности контроля, своевременности и точности анализа.

¹ На основе источника 1 списка использованной литературы.

В процессе управления изменениями появляется достаточно большой объем информации об объекте изменения, которая требует обработки, обобщения и формализации. Такая задача может быть решена путем построения моделей.

Модель представляет собой совокупность объектов и отношений между ними, которая адекватно описывает свойства моделируемой системы, существенные с точки зрения решаемой задачи. Для модели в общем случае характерны четыре свойства:

- 1) уменьшенный масштаб (размер) модели, точнее, ее сложности, степень которой всегда меньше, чем у оригинала. При построении модели сознательно вводятся упрощения;
- 2) сохранение ключевых соотношений между разными частями;
- 3) работоспособность, т.е. возможность в принципе работать как оригинал — моделируемый объект (во всяком случае, похожим образом);
- 4) адекватность действительным свойствам оригинала (степень достоверности).

Моделирование затрагивает только некоторые блоки логической модели процесса управления изменениями и направлено на решение определенных задач. Задачи моделирования приведены в табл. 2.4.

Таблица 2.4

**Задачи моделирования изменений в блоках
и механизмах управления изменениями**

Наименование блока	Общие (единовременные)	Текущие
Блок диагностики и мониторинга	Текущая организационная структура Основные текущие функции управления организацией и их взаимосвязка со структурой Текущие бизнес-процессы в соответствии с функциями и структурой управления Текущий документооборот Текущие информационные, финансовые и материальные потоки Расчет показателей функционирования в соответствии с построенными моделями Определение объекта изменений	

Наименование блока	Общие (единовременные)	Текущие
Блок планирования изменений	<p>Новая организационная структура объекта изменений</p> <p>Новые функции управления объекта изменений и их взаимосвязка с новой структурой</p> <p>Новые/перепроектированные бизнес-процессы в соответствии с новыми функциями объекта изменений и новой структурой управления объекта изменений</p> <p>Новый перепроектированный документооборот объекта изменений</p> <p>Новые/перепроектированные информационные, финансовые и материальные потоки объекта изменений</p> <p>Расчет показателей функционирования в соответствии с построенными моделями объекта изменений</p> <p>Документирование функций, структуры, процессов объекта изменений</p>	<p>Варианты развития объектов изменений</p> <p>Направления развития объекта изменений</p> <p>Состав и объем необходимого ресурсного обеспечения</p> <p>Критерии анализа и оценки результативности объекта изменений в процессе внедрения</p> <p>Планируемая эффективность моделируемых изменений</p>
Блок осуществления изменений	<p>Организационная структура субъекта изменений</p> <p>Новые функций управления субъекта изменений и их взаимосвязка со структурой</p> <p>Требования к выполнению функций управленческих изменений</p> <p>Возможные результаты выполнения функций управленческих изменений</p> <p>Процесс реализации функций управленческих изменений и выполнения работ по внедрению организационных изменений</p>	

Наименование блока	Общие (единовременные)	Текущие
Блок мотивации изменений	Требования к персоналу организации для выполнения новых функций, связанных с организационными изменениями Требования к персоналу организации для выполнения функций управленческих изменений	

Наличие моделей изменений создаст организации следующие преимущества:

1) введение специальных управленческих регистров, объединенных в информационные модели, позволяет точно идентифицировать и объективно оценивать систему управления организацией аналогично тому, как наличие регистров бухгалтерского учета позволяет отслеживать и оценивать его финансовое состояние;

2) полученные модели позволяют создавать и поддерживать в рабочем состоянии документированные процедуры (регламенты), оговаривающие порядок реализации функций (процессов) организации, одновременно подготавливая его к внедрению организационных изменений в формате требуемых стандартов качества;

3) технологии моделирования позволяют быстро изменять организацию и регламенты деятельности организации, обеспечивая протекание организационных изменений в контролируемых условиях;

4) моделирование позволяет наглядно описать начальное, желаемое и конечное состояния организации, а также задать план или программу изменений.

Применение современных технологий моделирования может быть использовано в качестве эффективного инструмента управления, инструмента разработки и внедрения как локальных, так и интегрированных систем управления организацией. С помощью специальных методик и средств моделирования разрабатываются модели действующей и будущей систем управления организацией, а затем формируются соответствующие внутренние регламентирующие документы по управлению функциональными блоками организации.

По оценкам экспертов, в начале третьего тысячелетия подобные инжиниринговые подходы, возможно, станут массовыми и типовыми элементами построения и изменения систем управления в организациях. Освоение различных методик моделирования организационных изменений открывает организациям возможности применения сложных инструментов, ориентированных на моделирование и изменение бизнес-процессов, использование количественных и качественных техник моделирования.

Современные решения управления изменениями поддерживают специальные средства моделирования, которые, в свою очередь, поддерживают моделирование основных направлений менеджмента:

- моделирование стратегии;
- моделирование организационной структуры;
- моделирование процессов, функций, данных;
- создание методик моделирования, включающих качественные и количественные методы.

Каждой модели присущи свои цели и задачи, поэтому объект изменений, представляющий собой сложную комплексную систему, как правило, описывается некоторым набором моделей, в совокупности образующих общую модель организационных изменений.

Современный подход к управлению изменениями базируется на определенных стандартах. Такие стандарты, с помощью которых удобно описывать управление организацией, стали появляться в 90-х гг. XX в.

Первый стандарт задает описание элементов системы и их иерархическую упорядоченность (организационные звенья компании). Это иерархическая структурная схема исполнительной структуры.

Согласно второму стандарту в виде «дерева функций» описывается бизнес-модель компании и тем самым строится иерархическая функциональная бизнес-модель компании.

Третий стандарт служит для закрепления функций за организационными звеньями и реализуется через построение матриц организационных проекций.

Ряд авторов считают, что процесс бизнес-моделирования необходимо разделить на несколько этапов. Для этого предлагается сгруппировать этапы по функциям управления изменениями (табл. 2.5).

В результате проведенного анализа видно, что наиболее емкой в процессе моделирования является функция планирования измене-

ний. От качества моделирования текущего состояния и правильности построенной модели будущего состояния во многом зависит успех внедрения изменений.

Таблица 2.5

Этапы моделирования и функции управления изменениями

Этап	Решаемые задачи	Функция управления изменениями
Подготовительный	Определение целей проекта Формирование системы оценочных показателей Определение структуры проекта Идентификация располагаемого инструментария управленческих изменений Составление графика выполнения проекта	Планирование изменений
Моделирование текущего состояния объекта исследования	Анализ организационной структуры Анализ выполняемых функций Анализ бизнес-процессов Выбор критериев оценки Выявление и оценка узких мест	Диагностирование изменений
	Определение потенциала для совершенствования Уточнение дальнейших этапов	Планирование изменений
Моделирование нового состояния объекта исследования	Описание новой организационной структуры Описание новых функций Перепроектирование старых или проектирование новых бизнес-процессов Создание новых должностных инструкций Определение и оценка альтернативных сценариев Планирование потребности в ресурсах Определение потребности в ресурсном обеспечении	Планирование изменений

Подготовка к внедрению разработанного проекта изменений	Разработка систем организационного взаимодействия персонала Проектирование информационной системы	Планирование изменений
	Идентификация источников сопротивления Разработка системы мотивации Разработка тренинг-курсов	Мотивация изменений
	Распределение ролей и ответственности Создание структуры управленческих изменений Выработка показателей уровня квалификации персонала Разработка графиков внедрения	Организация изменений
Внедрение изменений	Переход к новому состоянию Внедрение новой организационной структуры Обучение персонала и переквалификация персонала	Организация изменений
	Мониторинг и анализ причин отклонений от намеченного курса изменений	Контроль изменений, анализ изменений
	Внесение корректив и принятие оперативных мер для ликвидации отклонений в ходе внедрения изменений	Регулирование изменений
	Обеспечение слаженной работы служб в ходе внедрения изменений	Координация изменений
	Оценка эффективности внедрения проекта организационных изменений	Оценка изменений

В связи с этим для получения эффективных изменений рассмотрим комплексную модель планируемых изменений. В данную модель входят модель текущего положения дел в организации и модель предлагаемого желаемого состояния. Выделенные подмодели требуют уточнения решаемых задач с точки зрения логической модели управления изменениями.

В процессе моделирования текущего состояния организации предполагается решить следующие задачи:

- 1) построение дерева целей проекта;
- 2) определение ключевых приоритетов и критериев для оценки;
- 3) построение и анализ модели организационной структуры;
- 4) построение и анализ функциональной модели;

5) взаимоувязка сформированных моделей, определение взаимодействий;

6) выявление и оценка узких мест;

7) определение направлений развития.

В процессе моделирования желаемого состояния организации предполагается решить следующие задачи:

8) описание и построение новой организационной структуры;

9) описание новых функций;

10) перепроектирование старых, проектирование новых бизнес-процессов;

11) разработка регламентирующих документов (документирование функций, обязанностей, структуры);

12) формирование альтернативных вариантов и их оценка;

13) определение потребности в ресурсах;

14) определение потребности в ресурсном обеспечении.

Для решения перечисленных задач процесс моделирования необходимо структурировать и построить в соответствии с определенными требованиями. Предлагается осуществлять моделирование в три важных этапа: организационное моделирование, моделирование бизнес-процессов и количественное моделирование (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Алгоритм построения моделей текущего и желаемого состояний организации

На *первом этапе* строят функциональную и структурную модели компании, определяя, какие функции реализует организация и кто именно реализует эти функции. В результате совмещения двух моделей получается организационная модель. На втором этапе функциональная модель организации трансформируется в процессную модель. Присваивая функциям входные и выходные параметры, формируют бизнес-процессы. Это позволяет представить отдельные функции в виде цепочек, взаимосвязанных бизнес-процессов, отражающих причинно-следственную связь этих функций. Структурная модель дает основу для формирования так называемой ролевой модели, которая определяет, какую роль играет та или иная должность в бизнес-процессе. Совмещение процессной и ролевой моделей создает ролевую модель бизнес-процессов организации. Представив работу организации в виде бизнес-процессов, можно описывать их количественно — это соответствует третьему этапу бизнес-моделирования.

Описанный процесс построения подмоделей не решает всех задач комплексной модели планируемых изменений. Модифицированный алгоритм построения подмоделей, позволяющий объективно отразить последовательность решения всех необходимых задач модели комплексных организационных изменений в системе взаимосвязанных подмоделей, представлен на рис. 2.3.

Для этого в первый этап целесообразно включить построение модели целей. Модель целей служит для определения необходимости и направления организационных изменений. Модель целей упорядочивает цели в иерархию и распределяет между целями критические факторы их успеха. Эта модель связана с функциональной моделью: каждой цели соответствует функция, которая ведет к достижению данной цели. Модель целей является отправной точкой для построения модели структуры и модели системы оценочных показателей общего вида.

Последняя необходима для определения отдельного показателя или группы показателей, представленных в общем виде, необходимом и достаточном для оценки уровня достижения общей цели или подмоделей. Такая модель представляет структуру данных для определения показателей, увязанных с моделью и имеющих качественную или количественную оценку зависимости между собой. Построенные зависимости позволяют определить степень влияния отдельных показателей на достижение цели. Построенную организационную модель следует дополнить моделью, отражающей порядок осуществления ее оценки, и моделью всех необходимых регламентирующих документов.



Рис. 2.3. Модифицированный алгоритм построения подмоделей текущего и нового состояний организации

Прежде чем начинать моделирование процесса изменений, нужно определить и описать их цель, а также понять, насколько необходимы изменения.

Модель порядка оценки организационной модели (*второй этап*) отражает выбор показателей оценки организационной структуры и воз-

ложенных на организационные звенья функций, определение критериев показателей оценки в соответствии с целями и порядок расчета исходя из построенной организационной модели (количество конкретных подразделений, персонала, разнообразие выполняемых функций).

Такая модель выполняет роль обратной связи при построении организационной модели, адекватной поставленным целям. Модель регламентирующих документов отражает состав документов, описывающих организационную модель, документооборот, а также позволяет сформировать внутреннюю структуру и содержание документов в соответствии с построенной организационной моделью.

Процессно-ролевую модель также следует дополнить моделью порядка ее оценки. Модель порядка оценки процессно-ролевой модели отражает выбор показателей оценки процессов, определение критериев показателей оценки в соответствии с целями и порядок расчета исходя из построенной процессно-ролевой модели (количество задействованных функций и подразделений в процессе, персонала, используемых документов, время выполнения отдельных функций).

В *третий этап* введена модель потребности в ресурсах и необходимого обеспечения для внедрения организационной, процессно-ролевой и количественной моделей.

Данная модель группирует основные характеристики указанных выше моделей в агрегированные группы. Количественный и качественный состав группы требует определенного уровня обеспечения и, в свою очередь, определенных ресурсов.

Сводную потребность в ресурсах отражает количественная модель. Данные количественной модели используются в качестве исходной информации при расчете системы оценочных показателей. Информация о составе и назначении моделей, используемых при планировании организационных изменений, представлена в табл. 2.6.

Введение новых моделей повышает степень структуризации и формализации, а также снижает трудность восприятия при обсуждении в коллективе и принятии решений об организационных изменениях.

Чтобы построить адекватную комплексную модель организационных изменений согласно рассмотренному выше порядку, необходимо соблюдать определенные рекомендации.

Моделирование организационных изменений используется для планируемых изменений, которые предусмотрены либо неким планом развития, либо «замыслом» руководителей.

Этапы моделирования и функции управления изменениями

Вид модели	Назначение	Результат использования
Модель целей	Определить необходимость и направления организационных изменений	Иерархия целей Иерархия критических факторов успеха
Модель системы оценочных показателей общего вида	Определить отдельные показатели или группы показателей для оценки уровня достижения намеченной общей цели или подцелей	Набор показателей, увязанных с целью Зависимости значений показателей от исходных данных для их расчета
Структурная модель	Определить состав и структурировать организационные звенья Идентифицировать состав и соподчиненность организационных звеньев	Перечень организационных звеньев организации и их иерархия
Функциональная модель	Определить состав и структурировать функции	Перечень функций, которые выполняются в компании, и их взаимосвязи по иерархии
Организованная модель	Закрепить функции за организованными звеньями	Матрица распределения функций по организационным звеньям
Модель порядка оценки организационной модели	Определить адекватность организационной модели поставленным целям	Набор показателей для оценки данной организационной модели, их критерии, способы расчета
Модель регламентирующих документов	Сформировать организационную документацию и документооборот	Состав документов Структура и содержание документов Перечень документов, являющихся «входами» и «выходами» процессов
Процессная модель	Присвоить каждой функции входные и выходные параметры	Отдельные функции в виде цепочек взаимосвязанных бизнес-процессов, отражающих причинно-следственную связь этих функций

Вид модели	Назначение	Результат использования
Рольевая модель	Определить роль той или иной должности (человека) в бизнес-процессе	Распределение ролей в бизнес-процессах по должностям
Процессно-ролевая модель	Закрепить бизнес-процессы за должностями	Описание последовательного преобразования материальных и информационных ресурсов и компании Описание организации взаимодействия операций в процессе преобразования ресурсов
Модель порядка оценки процессно-ролевой модели	Определить оптимальность выстроенного бизнес-процесса	Набор показателей для оценки данного бизнес-процесса, их критерии, способы расчета
Модель потребности в ресурсном обеспечении	Сформировать состав, структуру и определить потребность в ресурсном обеспечении в соответствии с построенными бизнес-моделями	Группировка характеристик моделей в агрегатные группы Состав, структура, уровень необходимого ресурсного обеспечения и требования к нему
Количественное описание модели системы оценочных показателей	Описать бюджеты организации — поступление и выбытие денежных средств в ходе выполнения бизнес-процессов и возникающие при этом доходы и расходы	Количественная потребность в ресурсах для обеспечения деятельности организации

К моделированию изменений в большинстве случаев рекомендуется привлекать тех исполнителей, деятельности которых они касаются. Их компетентность может помочь при выборе оптимального варианта. Кроме того, решение, в принятии которого участвует исполнитель, лучше им реализуется.

Для моделирования всех изменений целесообразно использовать специальную перспективную модель (модель развития урбанизации), после чего переносить принятый вариант в действующую модель и корректировать документы, связанные с этими изменениями. Перед началом моделирования необходимо систематизировать и классифицировать имеющиеся в организации функции, структурные единицы для исключения их дублирования в процессе создания модели желаемого состояния.

Планирование процесса изменений посредством создания моделей даст организации преимущества. Во-первых, моделирование — это ответ практически на вопросы, касающиеся совершенствования деятельности организации и повышения ее конкурентоспособности. Во-вторых, руководитель или руководство предприятия, внедрившие у себя эту методологию, будет иметь информацию, которая позволит самостоятельно совершенствовать свою организацию и прогнозировать будущее. Высокая прозрачность, простота и доступность системного описания позволяют вырабатывать понятные требования к настройке подсистем управления ресурсами и взаимоотношений с внешней средой, а также к содержанию формируемой управленческой отчетности, необходимой для принятия решения.

Система управления процессом изменений должна включать модель управления изменениями, а также вспомогательные технологии и методики, позволяющие осуществлять комплексное управление изменениями на предприятии. Модель управления изменениями представлена на рис. 2.4.

В представленной модели процесс управления изменениями подразделяется на три этапа: подготовку изменений, реализацию изменений и мониторинг результатов. Каждый этап, в свою очередь, разделен на определенное количество процедур, позволяющих реализовать цели данного этапа. Модель предусматривает осуществление постоянного управленческого воздействия на отношение персонала к изменениям.

Определение отношения персонала к изменениям осуществляется путем опроса сотрудников и обработки его результатов в начале этапа реализации изменения и после его окончания, на этапе мониторинга результатов изменения. Каждый этап сопровождается мероприятиями по профилактике и преодолению сопротивления, адекватными причинам, характеру и имеющимся на предприятии средствам.



Рис. 2.4. Модель управления изменениями

Первым этапом предлагаемой модели управления изменениями является **подготовка изменений**. Цель управления отношением персонала к изменениям на этом этапе заключается в подготовке «стартовой площадки» для запланированных преобразований.

Подготовительный этап начинается с анализа внутренней среды предприятия, так как для формирования представления о проблемах предприятия необходима информационная база. Обследование сначала внутренней, а затем внешней среды предприятия позволяет уменьшить объем обрабатываемой информации и сэкономить ресурсы.

Анализ внутренней среды предприятия проводится в целях определения разрыва между действительным и желаемым положением дел на предприятии. Важнейшими объектами анализа являются менеджмент организации (структура, культура, социально-психологический климат, стиль управления и др.); процессы и объекты организации (маркетинг, финансы, персонал, инновации, производство, внешнеэкономическая деятельность и т.д.).

Исследование внешней среды предприятия. Внешняя среда предприятия включает в себя потребителей, конкурентов, правительственные учреждения, поставщиков, финансовые организации, источники трудовых ресурсов и т.д. Результатом проведенного исследования должно стать формулирование проблем предприятия, которые необходимо учитывать при выработке стратегии изменения.

Формулирование проблем развития предприятия. В организации существуют препятствия, противоречия, т.е. проблемы, которые мешают ее эффективному функционированию и развитию. При формулировании проблемы выполняются: описание процесса обнаружения проблемы; установление наличия проблемы как совокупности некоторых задач; предварительное представление проблемы; определение ее нежелательных последствий. Четкое понимание и формулирование проблем позволяет найти адекватные способы их решения.

Формулирование целей изменений. Цели в широком смысле включают в себя намерения, целевые функции, временные рубежи, критерии. Цели изменений направлены на достижение желаемого состояния. Наиболее существенной целью предприятия является

максимизация прибыли, при практическом использовании цели разделяются на подцели.

Выработка стратегии изменений. Стратегия изменений призвана указать, какие основные направления следует выбрать предприятию для организационного развития. Она строится на основе большого объема фактического материала о внутренних и внешних параметрах, о существующих на предприятии проблемах.

Создание управленческой команды. Для успешной реализации стратегии преобразований на предприятии должна быть создана команда менеджеров, способная быстро решать все возникающие в процессе изменений проблемы и задачи. В состав такой команды целесообразно включить менеджеров линейных и функциональных подразделений, в которых осуществляются управленческие изменения. Основные черты управленческой команды: сплоченность, мобильность, взаимопомощь, творческое осмысление целей предстоящих изменений, конструктивная конфликтность, преданность организации, способность к проблематизации противоречий.

Определение ожидаемых результатов изменений. Основные результаты планируемых изменений — это изменение количественных и качественных показателей деятельности организации и подразделений. Эти результаты могут быть нескольких видов: экономические, материальные, информационные, трудовые, социальные, психологические и др. Каждый вид результатов характеризуется соответствующими параметрами.

Разработка программы реализации изменений. В целях реализации стратегии изменений разрабатывается программа введения изменений, которая представляет собой перечень мероприятий, увязанных по срокам и исполнителям.

Для обеспечения комплексности преобразований необходимо разработать подпрограммы для всех ключевых сфер предприятия: подпрограмму мероприятий по сокращению затрат и улучшению результатов деятельности; подпрограмму преобразования отношений собственности; подпрограмму оптимизации организационной структуры; подпрограмму оптимизации бизнес-процессов; подпрограмму создания информационной системы; подпрограмму формирования новой системы управления кадрами и т.д.

Определение средств осуществления изменений. Для осуществления изменений необходимо зарезервировать средства — материальные, финансовые, трудовые, информационные, технологические и другие ресурсы.

Разработка мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления изменениям. На этапе подготовки изменений необходимо разработать мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления персонала. К возможным мерам по профилактике сопротивления относятся информирование персонала о преобразованиях, подготовка и развитие персонала, вовлечение сотрудников в процесс введения изменений и поддержка руководства. Мероприятия по преодолению сопротивления включают в себя усиленные по средствам воздействия меры по поддержке, участию, обучению и информационной обеспеченности персонала преобразуемого предприятия, а также принудительные меры, включающие штрафные санкции, выговоры и увольнение противодействующих изменениям сотрудников.

Вторым этапом модели управления изменениями является **реализация изменений**. Управление сопротивлением на данном этапе направлено на последовательное осуществление мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления изменениям.

При этом выбор мероприятий по профилактике сопротивления основан на изучении целей и параметров изменений и определении возможных причин сопротивления при учете имеющихся в распоряжении инициаторов изменений средств. Выбор мероприятий по преодолению сопротивления опирается на результаты оценки отношения персонала к изменениям, исследование причин, уровня и характера сопротивления.

Профилактику сопротивления персонала необходимо провести до возникновения негативной реакции персонала предприятия. Профилактические мероприятия, основанные на информировании об изменениях, вовлечении сотрудников в процесс преобразований, обучении и поддержке персонала, способны существенно снизить уровень сопротивления изменениям. Технология профилактики сопротивления персонала рассмотрена далее.

Введение изменений проводится в соответствии с принятой программой изменений.

Деятельность по **преодолению сопротивления и мобилизации персонала на реализацию изменений** осуществляется поэтапно. Технология преодоления сопротивления подробно будет рассмотрена далее.

Третьим этапом модели управления изменениями является **мониторинг результатов изменений**.

Процедура **получения результатов изменений** заключается в оценке значений показателей, выбранных на этапе определения ожидаемых результатов изменений. При этом если с фиксацией и обработкой количественных показателей почти не бывает проблем, то с оценкой качественных показателей могут возникнуть определенные сложности. Для сбора данных рекомендуется использовать опросные листы, анкеты, посредством которых определяются новые значения социальных и психологических показателей, связанных с изменениями.

В ходе **сравнения полученных результатов с ожидаемыми** выявляются расхождения между ними.

Анализ ошибок реализации изменений необходим на этапе закрепления результатов. Изменение может быть не осуществлено по следующим причинам: во-первых, само нововведение может быть изменено сотрудниками. Они могут воспринять ситуацию совсем не так, как того хотели инициаторы изменений, или выполнить все необходимые для введения новшеств действия, но на формальном уровне, без реального изменения своего образа мышления. Во-вторых, могут возникнуть причины, в силу которых изменение вообще не сможет быть реализовано. Изменения могут стать утомительными или даже невыносимыми и приведут к возникновению сопротивления даже в том случае, если вначале сотрудники были настроены благожелательно к изменениям. Поэтому возникает необходимость контролировать третий этап процесса изменения с тем, чтобы выявить ошибки или узнать о возникшем неудовлетворении.

Обязательным элементом модели управления изменениями является **вознаграждение участников изменений**. Поощрение участников перемен необходимо на этапе замораживания, когда новые знания и опыт, полученные в ходе преобразований, закрепляются в компании. Оплата за квалификацию, за дополнительные навыки, проценты от сэкономленных за счет инновации средств, поощрение самостоятельной научной деятельности ведущих специалистов, командировки, обучение, конференции, доски почета — комбинирова-

ние данных методов способно дать ощутимый эффект. Поощрения могут состоять в премировании участников реформ, в продвижении их по карьерной лестнице, главное, чтобы оно было своевременным и ощутимым.

Проведение изменений в организационной культуре.

Корпоративная культура определяет смысл существования организации, ее отношение к сотрудникам и клиентам, моральный и социальный климат, преобладающие ориентиры, лежащие в основе формирования целей организации и путей их достижения, систему взаимодействия персонала в организации. Введение изменений в деятельность предприятия влечет изменение культуры, формирование инновационной культуры предприятия. Эти изменения должны быть закреплены в сознании и повседневной деятельности сотрудников.

Потребность в **корректировке процесса изменения** может быть вызвана как изменившимися внешними условиями и внутренними характеристиками предприятия, так и выявленными в процессе реализации преобразований проблемами, например неэффективной стратегией изменений или дефицитом выделенных на внедрение программы преобразований средств.

Использование разработанной модели введения изменений позволяет создать на промышленном предприятии постоянный управленческий потенциал стратегического характера для адаптации к изменениям.

Совершенствование модели управления изменениями целесообразно осуществлять в направлении:

1) выявления оптимального количества этапов и процедур управления изменениями в соответствии с практическими условиями деятельности конкретных предприятий;

2) уточнения содержания этапов и процедур по результатам накопленного опыта применения модели на предприятиях различного размера;

3) выяснения необходимых направлений модификации модели исходя из отраслевой принадлежности предприятий;

4) развития модели за счет разработки технологий и методик управления изменениями.

§3. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации¹

Жизненный цикл организации — это определенный период времени, в течение которого она обладает жизнеспособностью. Жизненный цикл организации состоит из этапов (стадий). **Этап жизненного цикла** — предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают с определенной последовательностью. Каждый этап жизненного цикла предполагает свои особенности в управлении организационными изменениями. Результативность деятельности организации зависит от того, как ее руководители и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях ее жизненный цикл и особенности каждого его этапа, насколько адекватно руководители отбирают методы управления организационными изменениями. В общем случае задача менеджмента заключается не в устранении всех имеющихся в организации проблем, а в том, чтобы сконцентрироваться на проблемах, значимых для текущей стадии жизненного цикла, справиться с ними и перейти на следующую стадию.

Природа роста и старения организаций проявляется в соотношении двух факторов — гибкости и управляемости организаций. По мере их старения это соотношение изменяется — управляемость растет, а гибкость уменьшается. При этом важным является то обстоятельство, что срок существования организации не является непременным атрибутом ее возраста.

Длительность жизненного цикла организации и его этапов зависит от многих факторов, определяющим среди которых является результативность менеджмента. К примеру, в отличие от живых организмов процесс старения не является абсолютно неизбежным для организации. Организация может оставаться на стадии расцвета достаточно продолжительное время, если усилия менеджмента по ее омолаживанию будут эффективны. Управление, не адекватное условиям эффективного функционирования организации на этапах ее жизненного цикла, приводит к ускорению ее старения или замедлению роста.

¹ На основе источника 7 списка использованной литературы.

Сказанное выше носит универсальный характер и относится к любой форме организации общественного производства. Отличие заключается лишь в особенностях проявления этапов жизненного цикла для каждого образования. Продолжительность жизненного цикла организации для разных сфер деятельности неодинакова. Средняя ее величина составляет 8-10 лет. За это время организация проходит путь своего рождения, развития, зрелости, старения и последующего возрождения, если такое возможно. Каждому этапу соответствует свой менеджмент, свои специфические особенности. Так, для этапа рождения, например, характерна готовность рисковать, высокая работоспособность управленцев, новизна продукции. Старению свойственны трудности освоения новых идей, увеличение бюрократии, снижение результатов. Если за старением не последует стадия возрождения, то данная организация не имеет будущего и становится достоянием истории.

Управление изменениями на этапах жизненного цикла организации осуществляется на основе модели жизненного цикла. Таких моделей для разных организаций в последнее время предложено достаточно много, например, модель жизненного цикла государственных комитетов Доусона, модель деловой организации Липпита и Шмидта, модель организации, основанная на индивидуальных менталитетах работников, Торбета, модель И. Адизеса (зарождение — младенчество — вперед и больше — юность — расцвет — стабилизация — аристократизация — ранняя бюрократизация — бюрократизация — умирание), модель развития организации А.И. Пригожина (малая группа — формализация отношений — реструктуризация — новое мотивирование персонала — командообразование — инноватика — стратегическое управление — организационная культура — идеология организации), модель пятиэтапного жизненного цикла (1-й этап — эксплерентный, 2-й этап — патентный, 3-й этап — виолентный, 4-й этап — коммутантный, 5-й этап — леталентный), модель развития организации по аналогии с развитием человека М. Портера (рождение — детство — юность — молодость — взросление — зрелость — старость) и др. В основном все эти модели отличаются друг от друга степенью конкретизации этапов создания (рождения), роста, зрелости и старения организации, их дроблении или интеграции.

В качестве примера рассмотрим четыре модели: модель жизненного цикла А.И. Пригожина, модель, разработанную И. Адизе-сом, модель организационного развития Л. Данко и модель развития и кризисов роста организации Л. Грейнера.

В **модели А.И. Пригожина** выделены девять стадий развития организации (рис. 2.5).

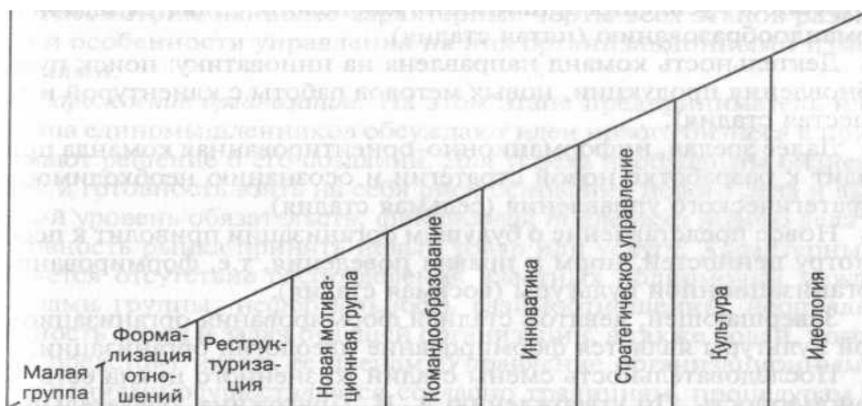


Рис. 2.5. Модель жизненного цикла А.И. Пригожина

Первая стадия — это малая бизнес-группа (друзья, родственники или лидер со своей командой). Отношения внутри группы — неформальные. Это протоорганизации, в которых не всегда даже обозначена иерархия.

Если малая группа выжила, то она вступает во вторую стадию — стадию формализации отношений: разделение полномочий, установление иерархии управления, разработка и реализация общих стандартов, процедур и правил организационного поведения.

Увеличение организации приводит к необходимости ее реструктуризации (третья стадия). Главная задача реструктуризации — обеспечить соответствие зарплаток работников результатам их труда. При этом организация все больше развивает свой внутренний рынок и внутрифирменное предпринимательство. Ее подразделения наделяются определенной автономией в решении бизнес-задач. Высший орган управления обеспечивает преимущественно только контроль за прибылью.

Такая реструктуризация требует новых методов мотивации персонала и технологий управления (четвертая стадия). Теоретическую основу для этих технологий в большей мере составляют бихевиористические теории и теории адаптивного управления.

В результате реструктуризации и новой мотивации структура организации становится более дезинтегрированной. Появляется потребность усиления организации как целого. Ставятся задачи по командообразованию (пятая стадия).

Деятельность команд направлена на инноватику: поиск путей обновления продукции, новых методов работы с клиентурой и др. (шестая стадия).

Далее зрелая, информационно-ориентированная команда приходит к разработке новой стратегии и осознанию необходимости стратегического управления (седьмая стадия).

Новое представление о будущем организации приводит к пересмотру ценностей, норм и правил поведения, т.е. формированию организационной культуры (восьмая стадия).

Завершающей, девятой стадией формирования организационной культуры является формирование идеологии организации.

Последовательность смены стадий жизненного цикла есть закономерность. По утверждению А.И. Пригожина, обязательным условием в управлении организацией является учет ее положения в жизненном цикле. Нельзя, например, сформировать идеологию организации, если она не пережила стадии командообразования, инноватики, стратегического управления и организационной культуры.

Особенностью **модели, разработанной И. Адизесом**, является то, что в ней уделяется внимание не только росту (как это представлено в модели жизненного цикла А.И. Пригожина), но и регрессии, организационному упадку и смерти организации. При этом процесс организационного упадка рассматривается как последовательный и предсказуемый.

Жизненный цикл организации этой модели делится на две фазы: фазу роста и фазу старения. Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, проходя через такие этапы, как младенчество, быстрый рост, юность. Старение начинается со стабилизации и завершается смертью организации, проходя через этапы аристократизма, ранней бюрократии и бюрократии. Продвижение от одной стадии к другой происходит в результате разрешения ключевых проблем каждого этапа.

И. Адизес выделяет два основных параметра жизнедеятельности организации: гибкость и управляемость (контролируемость). Молодые организации очень гибкие и подвижные, но слабоконтролируемые. По мере взросления организации соотношение этих параметров изменяется: контролируемость возрастает, а гибкость уменьшается.

Рассмотрим наиболее характерные черты всех этапов развития и особенности управления на них организационными изменениями.

Зарождение организации. На этом этапе предприниматель или группа единомышленников обсуждают идеи нового бизнеса и принимают решение о его создании. Для успеха необходимы бизнес-идея и готовность взять на себя риск основания нового дела и высокий уровень обязательств, финансовая поддержка нового дела и готовность рынка принять новый товар или услугу. Характерным является отсутствие распределения властных полномочий между членами группы, неформальность взаимоотношений, неопределенность целей и задач будущей организации, а также ролей, которые предстоит играть ее членам. Управление организационными изменениями осуществляется согласно традициям, процедурам и правилам, принятым в неформальной группе.

Младенчество — начало деятельности организации. Характерными чертами организации на этом этапе являются нечеткая структура, демократичная персонифицированная оргкультура, слабая субординация, отсутствие системы приема на работу и оценки персонала. Небольшой бюджет, предпринимательские и организационные проекты принимаются с высокой степенью финансового риска и минимальным количеством управленческих действий. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер, без соответствующей детальной проработки. Главными задачами управления изменениями на данном этапе является обеспечение деятельности персонала по расширению ресурсов организации и овладению механизмами конкуренции. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.

Быстрый рост. Бизнес-идея начинает приносить свои первые плоды, преодолевается острая нехватка денежных средств, увеличивается объем продаж. Организация работает в «пожарном режиме», чтобы удовлетворить все новые и новые запросы рынка. На этом этапе в организации появляются и раскрываются неординарные личности. Периодически между ними могут возникать самые разные острые дискуссии о путях дальнейшего развития организации.

Одним из видов патологии на этом этапе развития выступает желание охватить необъятное. Чтобы выжить, организация должна определиться с миссией и целями развития.

Коммуникации и контроль остаются неформальными. Сотрудники много времени затрачивают на работу, демонстрируют коллективизм и преданность организации. Однако появляется необходимость в выделении некоторых видов деятельности, делегирования полномочий, начинается процесс разделения труда и специализация сотрудников. Организационные изменения должны предусматривать поиск гибких и верных людей, справедливые и беспристрастные вознаграждения, оценку деятельности персонала по четко оговоренным критериям, акцент на повышение профессиональной компетентности в развитии личности.

Юность — период духовного перерождения организации. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя организации. Формируются новая структура, стиль руководства, основные бизнес-процессы. Это длительный и болезненный процесс, связанный с конфликтами и противоречиями, например, между старой и новой командой, между предпринимателями, менеджерами и специалистами, между основателем и организацией в целом, между целями организации и целями ее сотрудников.

Во многих случаях именно на этом этапе происходит смена акцентов с развития любой ценой на развитие через качество работы. Возможны конфликты между потребностями самореализации ярких личностей и необходимостью технологической организации бизнес-процессов. Если систематизация и технологизация менеджерской деятельности прошла успешно, руководство институционализировалось и конструктивно-эффективный менеджмент укоренился, то организация успешно завершит этот этап своего жизненного цикла.

Расцвет — оптимальный этап жизненного цикла, на котором организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Организация знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Расцвет является показателем способности организации добиваться эффективных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Организация ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру управления. Грамотное планирование сочетается с умением предвидеть будущее и следовать планам, налицо рост продаж и прибыли. В это время создается сеть новых «младенческих» организаций.

Управление изменениями должно быть ориентировано на чрезвычайно жесткий отбор и взвешенную расстановку кадров; на вознаграждение, основанное на результатах, заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости; на профессиональную компетентность в развитии личности.

На этом этапе может произойти излишняя бюрократизация организации. Для избежания этого необходимы разумная децентрализация и активный поиск новых возможностей развития и продления этапа расцвета.

Стабилизация — первая стадия старения в жизненном цикле организации. Еще сильная по уровню своей внутренней организованности, она уже начинает терять гибкость. Утрачивается дух творчества, сокращаются инновации и не поощряются изменения, которые бы продлили этап расцвета. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат, хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. Наблюдается повышенная привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке.

На этом этапе происходит возвышение администраторов и финансистов, они считаются более значимыми для организации специалистами, чем те, которые занимаются производством, маркетингом, продажами и выстраиванием отношений с потребителями. Различного рода количественные показатели вытесняют гибкое концептуальное мышление. Организация еще растет, о чем свидетельствует увеличение объема продаж, но уже зарождается основная причина будущего падения: истощается дух предпринимательства. Все чаще внутренняя бесконфликтность и согласованность ценятся выше эффективной работы. Последствия этого процесса начинают проявляться далеко не сразу. Если в ходе управления организационными изменениями не будет обеспечен поиск и реализация новых путей развития организации, то происходит слабо уловимое скольжение ее к следующей стадии жизненного цикла — аристократизму.

Аристократизм. При управлении организационными изменениями следует помнить, что на этом этапе укрепляются система контроля и старые традиции, растет формализм в отношениях, в организационной культуре преобладают личные интересы в ущерб целям организации. Происходят дальнейшие изменения в распределении

влияния: те, кто делит деньги и прочие блага, устанавливают в организации правила и играют более важную роль, чем люди, которые наращивают бизнес и занимаются производством. На руководящие посты все чаще назначаются по принципу личной лояльности, а не профессионализма. Карьеру в организации начинают успешно делать не яркие, а незаметные сотрудники, главным достоинством которых является умение «не высовываться».

Все большее значение приобретают внутренние инфраструктурные подразделения — разные хозяйственные службы, финансово-бухгалтерские подразделения, юридическая и кадровая служба, помощники и советники первого лица. Как правило, профессионалов среди них становится все меньше.

Все это происходит на фоне достатка средств, которые в основном вкладываются не в развитие новых направлений, а в поддержание существующего «статус-кво». Излишнее внимание уделяется тому, как люди одеваются, как обращаются друг к другу. Внешняя форма проведения встречи превалирует над ее содержанием. Откровенность и заинтересованность в обсуждении проблем постепенно подменяются стремлением соблюсти личный интерес.

Аристократическая организация уже склонна отрицать реальное положение вещей, ведет себя высокомерно, блокируя обсуждение реально существующих проблем.

Ранняя бюрократизация — этап, когда организация обращается к вопросу «Кто виноват?» в проблемах нарушения устойчивого развития. Поиски конкретных виновных проблем приводят к частым дисфункциональным конфликтам. Потребитель при этом отодвигается на второй план. Мелкие детали и тонкости обслуживания клиентов уходят. На этом этапе эффективность работы практически уже не имеет никакого значения. Виновные в проблемах просто назначаются решением собственника или руководителя. Начинается борьба за выживание не организации, а каждого, кто в ней работает.

Предприниматели, способные оживить бизнес, уходят или отесняются на второстепенные роли. Администраторов, способных делить деньги и устанавливать правила, становится все больше. Набор служащих маловероятен из-за сокращения штатов. Доминирует строгая, формальная, основанная на управленческих критериях оценка деятельности персонала. Развитие и обучение работников ограничены служебной необходимостью.

В это время необходимо вдохнуть в организацию новую жизнь и запустить новый ее жизненный цикл: скорректировать стратегию, приступить к осуществлению организационных изменений, установить связи с новыми поставщиками и рынком сбыта, обеспечить расширение или оптимизацию ресурсной базы.

Бюрократизация и смерть — на последней стадии своего развития организация уже не имеет эффективно действующей команды, способной обеспечить вывод из кризисной ситуации. Она не создает необходимых для своего самосохранения ресурсов и поэтому обречена. Происходит продажа активов и устранение возможностей больших убытков, сокращаются, насколько возможно, кадры, почти не уделяется внимание попыткам спасти организацию, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли.

Сосредоточившись на правилах и процедурах, на бессмысленном контроле, организация почти не общается с внешним окружением. Если государство или собственник не прекратит эту агонию, наступает смерть организации.

Модель организационного развития Л. Данко представлена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Модель организационного развития Л. Данко

По горизонтальной оси модели отложены этапы жизненного цикла организации, по вертикальной — рост организации (изменение годового оборота, балансовой стоимости активов, или численности занятых на предприятии сотрудников).

Переход от одного этапа к другому может осуществляться постепенно или достаточно резко и болезненно, сопровождаясь кризисами. При этом меняются типы организационных структур. Эти кризисы неизбежны, хотя при умелом управлении и достаточно благоприятной внешней среде кризисы могут быть достаточно сглаженными и внешне неочевидными. Для того чтобы успешно управлять переменами в своей организации, руководители должны отчетливо представлять, какого рода кризисы могут их ожидать в процессе развития организации.

Модель Л. Данко можно сопоставить с **моделью развития и кризисов роста Л. Грейнера** (рис. 2.7).

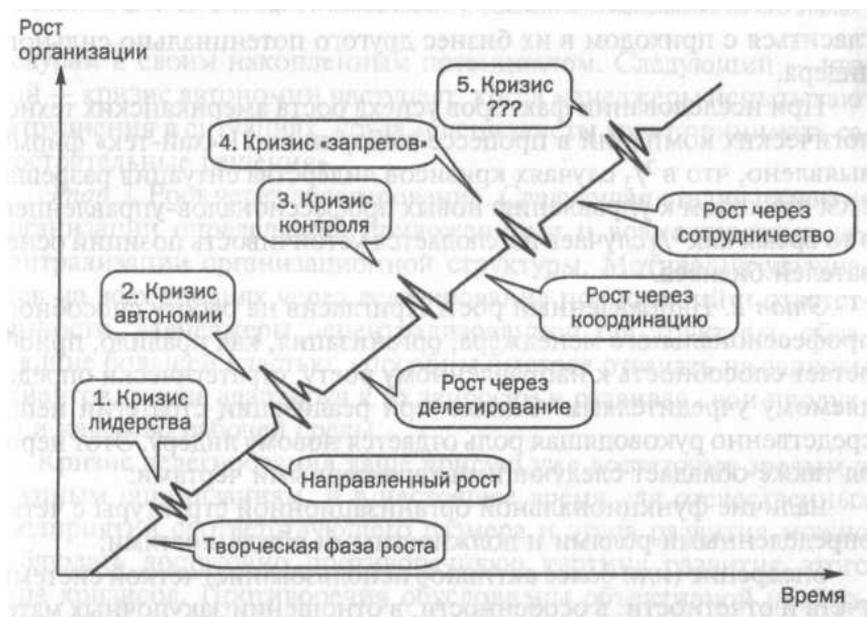


Рис. 2.7. Модель развития и кризисов роста организации Л. Грейнера

Л. Грейнер выделяет пять этапов развития организации, для каждого из которых характерны свои кризисы.

Этап 1. Творческая (или хаотичная, «интуитивная») фаза роста. На очень раннем этапе создания и роста организации часто акцент делается на продукт, его разработку и его рынок (рынки). Эта фаза имеет свои характерные черты:

- основатель (основатели) компании обычно обладают определенными техническими или предпринимательскими навыками, умениями, способностями. Они не столько фокусируются на менеджерские функции, сколько на производство и продажу нового «продукта» (услуги);

- общение между сотрудниками довольно интенсивно и носит скорее неформальный характер;

- долгие часы работы вознаграждаются сравнительно невысокими (средними) заработными платами, надеждами или обещаниями будущей выгоды от участия в собственности;

- управление деятельностью подчинено имеющимся капитальным ресурсам и характеризуется постоянной связью с соответствующими рыночными нишами. По возможности организация быстро реагирует на любые запросы клиентов.

По мере роста организации ее размер начинает доставлять беспокойство ключевым управляющим в силу необходимости уделять все большее внимание не всегда желанным менеджерским функциям: выросшее количество сотрудников уже не может эффективно управляться только неформальными методами, а вновь принимаемые на работу сотрудники уже далеки от того, чтобы демонстрировать энтузиазм и активность своих предшественников. Чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых продуктов и услуг. В этот момент (период) и наступает кризис лидерства. Далее уже невозможно придерживаться прежних стилей руководства. Довольно очевидна назревшая потребность в сильном исполнительном директоре, который, обладая необходимыми знаниями и навыками, смог бы внедрить необходимые управленческие технологии. Трудность заключается, прежде всего, в поиске кандидатуры, которая к тому же была бы приемлемой для всех учредителей дела. Соучредители, осознавая необходимость приглашения на пост директора сильной и яркой

личности, вместе с тем не смогут легко согласиться с приходом в их бизнес другого потенциально сильного лидера.

При исследовании факторов успеха роста двадцати одной американской технологической компании выявлено, что в 2/3 случаях кризисов лидерства ситуация разрешается приходом к управлению новых профессионалов-управленцев, в то время как 1/3 случаев наблюдается устойчивость позиций основателей бизнеса.

Этап 2. Направленный рост. Пригласив на работу способного профессионального менеджера, организация, как правило, приобретает способность к направленному росту, стратегически определяемому учредителями. Однако при реализации стратегии непосредственно руководящая роль отдается новому лидеру. Этот период также обладает следующими характерными чертами:

- наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями;
- внедрение (или более активное использование) четкой системы учета и отчетности, в особенности, в отношении закупочных материалов, сырья, полуфабрикатов и т.п.;
- внедрение систем мониторинга и контроля, планирования бюджета и выработки стандартов качества;
- коммуникации (формы общения) становятся более формальными и обезличенными;
- новый менеджер и его ключевые помощники задают направление и берут на себя лидирующие роли, в то время как контролеры более низкого уровня в большей степени выполняют роли функциональных специалистов.

Для современных российских предприятий характерной является тенденция усиления разделения функций владения и собственности. При этом следует отметить, что помимо преобладающей практики приглашения наемных менеджеров «по знакомству» набирает силу механизм обезличенной оценки управленческой квалификации.

Между тем сотрудники или функциональные специалисты, ограниченные рамками инструкций и централизованной иерархией, развивая свои собственные знания и ноу-хау в своих специфических областях, со временем начинают значительно более глубоко, чем их лидеры наверху, разбираться в этих вопросах. Вследствие этого они ощущают дискомфорт от развивающегося противоречия между не-

обходимостью следовать рекомендуемым процедурам и своим накопленным потенциалом. Следующий кризис автономии — менеджеры испытывают затруднения в ситуациях, когда специалисты хотят принимать самостоятельные решения.

Этап 3. Рост через делегирование. Данная стадия развития организации определяется приложениями и возможностями децентрализации организационной структуры. Мотивация улучшается на всех уровнях через делегирование полномочий и ответственности. Менеджеры децентрализованной оргструктуры, обладающие большей властью, способны быстрее отвечать на запросы клиентов, развивая свои продукты и качество рабочей среды.

Кризис делегирования чаще присущ уже достаточно зрелым и крупным организациям. В настоящее время он характерен для отечественных предприятий. Противоречия обусловлены объективной необходимостью принятия соответствующих мер.

В случае естественного разрешения этого типа кризиса через децентрализацию управления, менеджерам необходимо быть готовыми к следующей проблеме роста организации. Она будет происходить от того, что менеджеры высшего звена начнут ощущать потерю контроля над компанией в целом, которая живет уже отдельной от них жизнью, став, возможно, в значительной мере диверсифицированным бизнесом. Поскольку топ-менеджеры стремятся сохранить свой контроль над компанией, иногда даже пытаются вернуться к централизованной структуре управления, необходимо найти решение проблемы координации различных направлений деятельности, сохранив рычаги мотивации, основанные на «энтузиазме автономии» сотрудников или подразделений.

Этап 4. Рост через координацию. После того, как внедрены системы, позволяющие достичь высокой степени координации различных направлений деятельности компании, и топ-менеджеры взяли ответственность за инициирование и администрирование этими системами, начинается очередная стадия роста организации — через координацию. Характерными ее чертами могут быть:

— внедрение и/или серьезный пересмотр формальных процедур планирования;

— найм (или обучение) специального корпоративного персонала для инициирования программ мониторинга и контроля;

- использование процедур тщательного мониторинга капитальных расходов;
- функционирование групп разработки новых продуктов как «индивидуальных центров затрат»;
- передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре;
- использование возможностей выпуска акций предприятия и участия в его прибылях в целях поощрения и стимулирования развития у сотрудников чувства собственности и своей связи с компанией в целом.

Не удивительно, однако, что со временем возникает недостаток уверенности в собственной информированности и адекватной вовлеченности у менеджеров первой линии (низшего звена) и персонала, с одной стороны, и между корпоративным менеджментом и руководителями «полевыми операциями» — с другой. Сложность систем и процедур начинает превышать их целесообразность и надвигается очередной кризис — кризис «красных записей» (или кризис запретов).

Обычно для фазы роста характерны взаимные претензии на отсутствие духа сотрудничества и недостаток информированности у менеджеров первой линии. При этом все критикуют бюрократизм системы, которая развилась в результате сложной эволюции. Возникают прецеденты, когда процедуры начинают превалировать над решением проблем, а внедрение инноваций тормозится. Необходимо найти решение, позволяющее управлять этим разросшимся большим и сложным механизмом без использования слишком громоздких формальных и контролирующих процедур.

Этап 5. Рост через сотрудничество. Ответ на решение возникших проблем лежит в усилении межличностного сотрудничества. Социальный контроль и самодисциплина берут верх над формальным контролем. Значительный упор делается на работу в командах и способность управлять межличностными конфликтами. На этом этапе формируются более гибкие поведенческие подходы к менеджменту. Характерными чертами этого этапа являются:

- фокус на решение проблем через командное взаимодействие менеджеров;

— команды комбинируются по кросс-функциональному принципу в целях решения конкретной проблемы (внедрение матричных организационных структур);

— снижение численности корпоративного персонала с его одновременным перераспределением по принципу комбинирования различных функциональных и специальных областей экспертизы. При этом от корпоративного персонала требуется выполнение функций консультирования, а не указания;

— внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития в целях совершенствования необходимых навыков и умений;

— информационные системы, работающие в режиме реального времени, внедряются в практику повседневной работы;

— инновациям и творчеству отдается приоритет.

Современные организации, действующие в условиях непрерывных изменений внешней среды, представляют нам примеры постоянно «мутирующих» и меняющихся структур. Они переживают череду процессов централизации, слияний, децентрализации, а также реструктурирования систем менеджмента, вплоть до процедур реструктуризации собственности и развития сети малых фирм вокруг сохраненного ядра материнской компании.

В реальной жизни любой организации трудно выделить в чистом виде этапы жизненного цикла. Обычно присутствуют характерные черты нескольких этапов, при этом, как правило, соседних. Определение этапа осуществляют по преобладающим в организации процессам.

Каждый этап имеет свои трудности, которые условно можно разделить на две категории: болезни роста и организационные патологии. К первой относятся проблемы, обусловленные незрелостью организации, которые очень трудно избежать. В определенном смысле этого и не следует делать, поскольку их грамотное преодоление способствует правильному организационному взрослению.

При грамотных стратегии и тактике развития организации она может находиться в стадии расцвета бесконечно долго, постоянно порождая новые «кривые» жизненного цикла.

Особенности управления на этапе жизненного цикла организации, а следовательно, и управления изменениями зависят от усло-

вий создания организации. Известно, что создание организации возможно:

- 1) на основе неформальной группы;
- 2) посредством найма работников;
- 3) путем деления компании.

В первом случае характерными являются особенности функционирования неформальной организации, имеющей предпринимательскую направленность:

- нечеткость целей;
- сплоченность коллектива вокруг его лидера;
- простые организационные связи и неформальность отношений;
- высокая готовность к риску и инновациям;
- готовность пережить временные трудности с низкой оплатой труда и социальным обеспечением.

Во втором случае характерны:

- глубокая формализация отношений;
- стремление основателя организации обеспечить условие обязательности выполнения всеми наемными работниками выработанных им организационных процедур и правил;
- отсутствие у персонала готовности к риску и жертвам собственного благополучия ради процветания фирмы;
- директивное управление изменениями и развитием организации;
- централизация власти.

В третьем случае главными особенностями являются:

- вера персонала в грядущее улучшение их благополучия;
- готовность персонала к коллективным действиям;
- возможность активизации предпринимательской функции у работников среднего и низшего уровней управления;
- реализация традиционной формы власти (с учетом традиций, принятых в старой организации);
- наличие в организации неформальных групп.

Для всех трех случаев общими будут следующие условия создания организации:

- наличие оригинальной идеи, проверенной на предмет практической необходимости;
- наличие специалистов, заинтересованных в реализации идеи;

— наличие перспективы производства и сбыта продукции, полученной на основе этой идеи.

Главными причинами изменений на этапе создания организации выступают:

— ограниченность финансовых, материальных и трудовых ресурсов; слабые кредитные возможности;

— большая зависимость от рыночной конъюнктуры, отсутствие товарной марки;

— физические и психологические перегрузки персонала;

— условия труда, удельная заработная плата и социальное обеспечение значительно хуже, чем на более развитых предприятиях;

— кризис лидерства и руководства.

Условиями успешного прохождения этого этапа являются:

— наличие у лидера фанатизма в достижении цели;

— минимальный размер управленческого аппарата;

— высокая мобильность и функциональность персонала;

— высокая взаимозаменяемость специалистов;

— единство и однонаправленность действий персонала;

— формализация отношений в организации;

— определение зон компетенций и содержания властных полномочий;

— функциональная департаментация организации.

Для этапа роста характерны следующие условия функционирования: обязательное наличие передела торговых границ; укрепление своей части рынка; планирование прибыли; увеличение оплаты труда и социальной обеспеченности сотрудников.

Основными причинами изменений на этапе роста организации являются:

— недостаточная техническая оснащенность и неподготовленность производства;

— плохие условия организации труда;

— необходимость долговременного (на период хотя бы одного года) планирования;

— неформальная структура становится неадекватной задачам этапа жизненного цикла;

— кризис власти и стилей руководства.

Для успешного прохождения этого этапа необходимы:

- наличие группы лидеров;
- небольшой управленческий аппарат;
- использование адекватных структур, типов власти и стилей руководства.

Следует обратить внимание на то обстоятельство, что при наличии достаточного количества финансовых средств можно посредством франчайзинга, лицензионного договора, контракт-менеджмента, стратегического альянса или других гибких форм кооперации ускорить прохождения организацией первых двух этапов жизненного цикла, обеспечить себе безопасность жизнедеятельности.

Условиями функционирования на этапе зрелости жизненного цикла организации являются:

- освоение сегмента рынка и закрепление на нем;
- наличие специалистов, заинтересованных в совершенствовании системы производства и сбыта;
- стабильность динамического развития организации;
- возможность получения устойчивой прибыли.

К числу доминирующих причин изменений на этапе зрелости относятся:

- организационная инертность структуры управления;
- консерватизм в нововведениях;
- сложные коммуникационные связи;
- большая численность управленческого аппарата;
- стремление первичных подразделений отделиться от организации (причина: повышение уровня самостоятельности);
- кризис контроля;
- кризис власти и стилей руководства;
- возвышение роли администраторов и финансистов;
- отсутствие функциональных конфликтов;
- формирование в коллективе оппозиции.

Опыт преуспевающих на мировом рынке организаций свидетельствуют о том, что условиями успешности прохождения этого этапа являются:

- наличие коллектива, заинтересованного в работе над имиджем фирмы;
- высокое качество кадрового состава;
- финансовая устойчивость организации;

- низкие удельные расходы;
- высокая техническая оснащенность;
- конкурентоспособность продукции;
- возможность увеличения прибылей;
- высокая социальная обеспеченность персонала.

Доминирующими условиями функционирования организации на этапе старения выступают наличие желания у персонала сохранить свой коллектив и отсутствие у конкурентов стремления поглотить компанию.

Основные причины изменений на этапе старения:

- сужение рынка;
- большие недогруженные мощности;
- наличие в коллективе активной оппозиции;
- высокие удельные затраты;
- организационная инертность;
- большая численность управленческого аппарата;
- недоверие между функциональным и линейным управлением;
- падение способности к инновационной деятельности;
- кризис демократического руководства.

Обязательными условиями возрождения организации являются:

- наличие у лидера высокой профессиональной компетентности и достаточность компетенций;
- сохранение организацией своего покупателя;
- терпимость персонала к трудностям материального и социального обеспечения;
- высокая техническая оснащенность.

Возрождение организации может быть успешным, если реализовать следующие направления изменений:

- централизация общих функций;
- реструктуризация;
- создание центров инвестирования;
- использование адекватных этапу жизненного цикла типов власти и стилей руководства.

В табл. 2.7 приведен один из вариантов условий рационального управления изменениями для четырехэтапной модели жизненного цикла организации, а именно модели, раскрывающейся через рождение, рост, зрелость и старение организации.

Таблица 2.7.

Критерии состояния жизненного цикла и условия рационального управления изменениями по его этапам

Характеристика	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Цель этапа	Выживание и укрепление жизнеспособности	Получение прибыли любой ценой, ускоренный рост, выживание за счет жесткого руководства	Рост продаж, захват сегмента рынка, сбалансированный рост, формирование имиджа фирмы, организационной культуры, идеологии	Сохранение достигнутых результатов. Сохранение прибыли, удержание сегмента рынка
Объем продаж	Рост	Рост	Замедление роста и остановка	Снижение
Прибыль	Отсутствует	Рост	Достигает предельно высокого уровня и начинает снижаться	Снижение
Денежная наличность	Инвестиции	Растет, но не покрывает потребность	Достигает предельно высокого уровня	Снижается
Развитие отношений	Неформальная группа	Формализация отношений	Командообразование	Бюрократизация отношений
Организационная культура (совокупность ценностей)	Персонофицированная	Малых групп	Корпоративная	Малых групп, персонофицированная
Вид планирования	Эмпирическое	Долговременное	Долговременное	Экстраполяционное
Политика изменений	Проб и ошибок, директивная	Директивная, политика переговоров	Аналитическая, политика постановки общих целей	Аналитическая и директивная политика

Характеристика	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Способ управления	Управление лидером или предпринимателем	Группой лиц, бюрократический	Группой лиц, демократический	Единоначалие, бюрократический
Иерархия уровней управления	Централизованная	Централизованная	Децентрализованная	Централизованная
Особенности получения и использования прибыли	Прибыль используется на расширение производства	Получение прибыли за счет снижения цен	Получение прибыли за счет снижения издержек	Получение прибыли за счет инновационной деятельности и реструктуризации
Требование к руководителю	Вера в успех, готовность рисковать, высокая работоспособность	Наличие профессиональных качеств менеджера	Наличие профессиональных качеств менеджера	Наличие профессиональных качеств менеджера

§4. Эффективность процесса управления изменениями¹

Учитывая многогранность управленческих отношений, проблема оценки процесса управления изменениями является сложной и комплексной. Она включает выбор показателей и их характеристик, измерение, выявление взаимосвязи и взаимообусловленности показателей для формирования моделей и процедур оценки, анализ результатов, формирование комплекса мер по развитию менеджмента. Внимание акцентируется на ключевых характеристиках управленческой деятельности организации, таких как качество, конкурентоспособность, результативность, эффективность.

¹ На основе источника 1 списка использованной литературы.

При оценке процесса управления изменениями используются следующие качественные характеристики: оптимальность (критерий выбора наилучшего варианта); оперативность (критерий — своевременность); экономичность (критерий — минимальный размер затрат или ресурсов); рискованность (критерий — минимизация вероятности и уровня потерь); социальная значимость (критерий — максимизация полезности для общества); правовая защищенность (критерий — нормативно-правовая обеспеченность); коммуникативность (критерий — надежность и гибкость связей).

Качество реализованного процесса управления изменениями или качество результата воздействия определяются эффектом управления, измеряемым экономическими, социальными, организационными, политическими, экологическими характеристиками (показателями).

Содержание понятия «качество системы управления» обусловлено сущностью процессов управления по выработке средств и методов взаимодействия элементов системы между собой и с внешней средой, их соответствием потребностям организации с учетом прогрессивных тенденций развития экономики и управления. В данном понятии в значительной степени отражается интеграционная роль управления изменениями в формировании внутренних и внешних связей.

Характеристики, в которых в наибольшей степени отражено качество системы управления:

1. Социально-экономические:

— место организации в мировом или национальном рейтинге (по профилирующей продукции или виду деятельности);

— имидж фирмы (критерий — привлекательность);

— конкурентное преимущество (критерий — способность развития).

2. Финансово-экономические:

— экономичность (критерий — минимум затрат);

— рентабельность (критерий — максимум отдачи ресурсов);

— прибыльность (критерий — обеспеченность развития).

3. Информационно-технологические:

— инновационность (критерий — период смены изделий);

— информационная вооруженность (критерий — интеллект).

4. Организационные:

- организованность (критерий — отсутствие сбоев);
- адаптивность (критерий — гибкость связей);
- интеграция (критерий — способность воспроизводства), диверсификация (критерий — максимизация использования потенциала),
- децентрализация (критерий — предприимчивость, инициативность).

5. Социально-психологические:

- стиль руководства (критерий — минимизация конфликтов);
- соотношение формальных и неформальных структур (критерии — совместимость, лидерство);
- этичность (критерий — минимизация нарушений);
- профессионализм кадров (критерии — профессиональный рост, динамика результатов деятельности).

Под **качеством управления** понимается совокупность существенных свойств, характеризующих способность системы управления удовлетворять потребности операционной деятельности, формировать условия и ресурсы развития.

Наиболее характерными составляющими понятия «качество менеджмента» выступают: качество управленческого труда; качество персонала (профессионализм); качество ресурсов и потенциала управления, качество процессов управления, содержание которых определяется объектом управляемой деятельности (операции, маркетинг, финансы и т.д.); качество системы управления.

Качество управления изменениями рассматривается как базовая характеристика управленческой деятельности, взаимосвязанная с другими обобщающими характеристиками менеджмента (рис. 2.8).

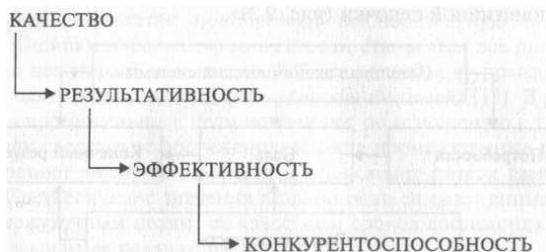


Рис. 2.8. Взаимодействие показателей

Между качеством и эффективностью управления изменениями прослеживается диалектическая взаимосвязь. Качество является одновременно и средством, и результатом эффективности. То же можно сказать и об эффективности, выступающей как средство и результат высокого качества.

Качество управления и его эффективность — разные состояния управления. Общим у них является то, что они представляют собой признаки деятельности, отражаемые в конечных результатах. По мнению И.М. Сыроежина, эффективность — динамика объема деятельности, а качество — динамика ее структуры.

Содержание результативности связывается с реализацией целей управления и результативностью деятельности управляемого объекта за определенный период времени. При этом **результативность управления изменениями** предполагает оценку деятельности системы управления за определенный период, оценку результативности отдельных управленческих решений и оценку результативности системы управления организацией. Естественно, что все указанные понятия взаимосвязаны.

Цель управления изменениями — формирование условий устойчивого долговременного развития экономической системы на основе обеспечения результативности ее функционирования при нормальном уровне доходности, допустимости риска, безопасности деятельности, что достигается рациональным выбором и эффективным использованием присущих управлению средств воздействия на персонал и методов взаимодействия коллективов. Формирование данной категории связано с логикой понятийной цепочки (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Понятийная цепочка эффективности

Цель как направляющий элемент управленческой деятельности обусловлена социальной потребностью общества и экономики в целом. Следовательно, конечный результат, прогнозируемый в общей цели экономической системы, в том числе в операционной, всегда имеет форму в виде удовлетворения определенной народно-хозяйственной потребности, на которую ориентирована данная система. Поэтому конечный результат можно толковать как уровень удовлетворения потребности общества в том или ином виде продукции.

Таким образом, цель при оценке ее реализации может быть сопоставлена с конечными результатами — продуктом и уровнем обеспечения этим продуктом социальной потребности общества. Именно уровень реализации цели и удовлетворения социальной потребности как разница между целью (потребностью) и фактическим результатом характеризует социальный результат материального производства. При этом предполагается, что цель адекватно отражает потребности, обусловленные данным уровнем развития производительных сил и производственных отношений.

В связи с ориентацией развития экономических систем на конечные результаты формулирование и взаимоувязка целей по конечным результатам приобретают исключительную значимость. Ошибки в формулировании цели становятся все ощутимей (по некоторым данным, до 90% всех ошибок в управлении происходят из-за ошибок в формулировании целей). В ряде случаев промежуточные цели подменяют по отношению к главной цели средства ее достижения. Иногда промежуточные цели приобретают значение самоцели и происходит потеря главной цели. Преувеличение значения главной цели снижает внимание к промежуточным целям, от качества и сроков достижения которых зависит ее реализация.

Результативность управления организациями, специализированными на выполнении услуг (например, финансовая или инвестиционная компания, маркетинговый центр, венчурная или биржевая организация), определяется по профилирующему виду услуг или миссии организации. Так, миссия банковской структуры состоит в аккумуляции денежных средств организаций и лиц для кредитования, прежде всего эффективных инновационных проектов развития экономики.

В условиях реструктуризации экономики России осуществляется процесс закономерного движения к разнообразию форм хозяйство-

вания, что, естественно, повышает ответственность за измерение и оценку конечных результатов каждого звена. В основе решения данной проблемы должны лежать такие категории, как труд и собственность. В отношении собственности исследование и решение проблемы пойдет по направлению оценки конечных результатов функционирования разных форм собственности. В процессе корпоративного управления осуществляется декомпозиция (разложение) общей цели на ее составляющие в соответствии с задачами производства, распределения, обмена, потребления участников единого воспроизводственного процесса, а также с учетом воспроизводства всех видов используемых ресурсов: трудовых, материальных, энергетических, информационных и др.

В условиях корпоративных структур отдельные самостоятельные структурные звенья имеют свою общую цель, ориентированную на определенный вид продукции, потребляемой внутри системы и реализуемой на сторону. В данном случае результативность операционной деятельности определяется по уровню реализации ее цели как степени удовлетворения рыночной и внутрисистемной потребностей. При вхождении в корпоративную структуру финансовых или инвестиционных звеньев, маркетинговых центров, рекламных служб и др. результативность последних определяется аналогичным образом.

В первом случае оценивается результативность интеграции в единую структуру; во втором — результативность включения того или иного звена в единую систему; в третьем — результативность управления изменениями и усилий в реализации миссии системы.

Таким образом, управление изменениями влияет на систему целей экономической системы и структурирует ее, осуществляет их координацию, регулирует и контролирует параметры соответствия управленческой деятельности поставленным целям и тем самым управляет результативностью достижения целей.

Результативность управления изменениями как степень удовлетворения потребности в продукции организации (услугах) и обеспечение условий развития оценивается на уровне общества, экономики, определенного рынка. Результативность управления изменениями — способность системы управления обеспечить достижение конечных результатов, адекватных поставленной цели, удовлетворяющих определенную народно-хозяйственную потребность и создающих условия для устойчивого развития экономической систе-

мы. Выделим **условия, при которых управление изменениями является результативным:**

- достижение экономической системой конечных результатов, в которых реализована обновленная цель или миссия организации;
- достижение результативности ее отдельных звеньев;
- соизмерение конечных результатов с потребностью (уровень удовлетворения потребности);
- определение потенциальной потребности как основание для формирования новой цели и создания условий устойчивого развития;
- достижение результативности по видам управления как обеспечение уровня соответствия результатов их целям и миссии системы.

Оценка результативности управления изменениями позволяет выявить возможности и направления развития организации, дает информацию о необходимости создания новой потребности и, соответственно, выпуска новой продукции, о диверсификации, проблемах взаимодействия участников производственного и управленческого процессов.

Для оценки эффективности применения технологий профилактики и преодоления сопротивления достаточно выявить степень достижения поставленных целей, соотношение полученных показателей с запланированными, а также масштаб позитивных изменений параметров предприятия относительно их исходного состояния.

Эффективность мер по управлению изменениями можно рассматривать с позиции трех категорий участников управления изменениями: инициаторов изменений, консультантов и научных работников, привлеченных администрацией предприятия, а также с позиции сотрудников предприятия. Примем за приоритет оценки эффективности позицию инициаторов изменений, поскольку именно они принимают решение о целесообразности создания системы управления изменениями на предприятии.

Реализация мер по управлению изменениями позволяет получить как непосредственные, так и перспективные результаты.

Непосредственными результатами являются идеи и решения, найденные в процессе управления изменениями, улучшение психологического климата в коллективе, снижение уровня сопротивления персонала, спад напряженности, позитивное отношение к преобразо-

ваниям, получение конкретных знаний, повышение профессиональной мотивации, преодоление устойчивых стереотипов мышления.

К *перспективным результатам* относятся внедрение найденных в процессе управления изменениями решений, формирование инновационной культуры на предприятии, способности к быстрому восприятию инноваций, улучшение показателей технико-экономического развития, повышение финансовой устойчивости, рост стоимости предприятия, рост финансовых результатов предприятия.

Определение экономической эффективности использования модели и технологий управления изменениями:

— произвести калькуляцию затрат на использование модели и технологий управления изменениями;

— оценить перспективные результаты от внедрения методики управления изменениями;

— провести оценку непосредственных результатов реализации методики;

— сопоставить затраты на использование модели с суммой оценки непосредственных и перспективных результатов;

— полученные данные принять за показатель экономической эффективности использования методики управления изменениями.

Технология оценки эффективности мер по управлению изменениями представлена на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Технология оценки эффективности мер по управлению изменениями

Создание экспертной комиссии. Комиссия экспертов должна состоять из менеджеров, компетентных в вопросах реформирования и управления изменениями на предприятиях. Большое число экспертных оценок усложнит обработку результатов, увеличит расход времени и средств на оценку эффективности технологий управления изменениями. Напротив, учет небольшого количества мнений экспертов приведет к необъективности оценки. Предлагается включать в комиссию от 3 до 5 экспертов, имеющих потенциально разные точки зрения.

Фиксация исходного состояния проблемы. Проводится определение подходов к оценке эффективности модели и технологий управления изменениями.

Фиксация затрат на обучение, освоение и применение методики. В расчет затрат на использование методики управления изменениями должны быть включены заработная плата специалистов, оплата технических средств, стоимость материалов, оплата консультантов и т.д.

Фиксация непосредственных результатов по видам. Устанавливается набор непосредственных результатов применения методики управления изменениями, проводится оценка результатов.

Фиксация перспективных результатов по видам и ожидаемой экономии. Устанавливается набор перспективных результатов применения методики управления изменениями, проводится оценка результатов.

Оценка эффективности применения технологий управления изменениями. Из суммарного эффекта, подсчитанного по непосредственным и перспективным результатам, вычитается сумма затрат. Полученный результат принимается за показатель экономической эффективности использования методики управления изменениями.

Комплексная оценка эффективности мер по управлению изменениями является длительной процедурой, в которой задействовано большое число сотрудников. Однако главной проблемой такой оценки является отсутствие прямой зависимости между реализованными мероприятиями и изменением количественных бизнес-показателей. Поэтому в оценке эффективности мер по управлению изменениями достаточно выявить эффект их влияния на деятельность организации по различным направлениям.

В основу оценки эффективности мер по управлению изменениями положена четырехуровневая модель Д. Киркпатрика, дополненная оценкой уровня сопротивления изменениям (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Оценка эффекта влияния мер по управлению изменениями

Объект оценки	Тип результата	Способы и методы оценки
Сопротивление изменениям	Снижение уровня сопротивления персонала, спад напряженности, позитивное отношение к преобразованиям	Анкетирование участников тренинга Модель «поле сил»
Реакция на изменения	Мнение участников: понравилось или нет, позитивный настрой, готовность применять полученные знания, повышение сплоченности команды и т.д.	Оценочная анкета в конце мероприятий Опросы участников мероприятий, сделанные руководством компании
Усвоение знаний и навыков	Получение конкретных знаний Повышение профессиональной мотивации Преодоление устойчивых стереотипов мышления	Экзамены Тесты Кейсы Цифровые замеры
Изменение поведения	Системное применение полученных на тренинге знаний на рабочем месте	Включенное наблюдение за работой сотрудника, прошедшего обучение на рабочем месте Проведение специализированных интервью
Эффект	Изменение результатов деятельности компании: качественных показателей: возросшая степень удовлетворенности клиентов; улучшение психологического климата; уменьшение текучести кадров; количественных показателей: объема продаж; нормы прибыли; коэффициента рентабельности и др.	Личные наблюдения руководства компании Расчет экономических показателей Заказное исследование об имидже компании Изучение удовлетворенности клиентов с помощью анкетирования

Оценку эффективности мер по управлению изменениями предлагается начать с оценки изменения сопротивления персонала, произошедшего в результате обучения. Для этого определяется уровень сопротивления персонала изменениям перед проведением мер по управлению изменениями, затем — после проведения. Полученная предварительная оценка эффекта обучения требует дальнейшего исследования и уточнения на следующих уровнях.

На втором уровне определяется реакция сотрудников на проведенные меры по управлению изменениями. С помощью анкет и опросов участников оцениваются настрой сотрудников, их мнение о полезности мер по управлению изменениями в целом, готовность применять полученные знания в рабочем процессе. Положительным результатом может быть повышение сплоченности коллектива.

На уровне оценки усвоенных знаний и навыков акцент делается на определении диапазона полученных знаний и навыков, уровня повышения профессиональной мотивации, на факте преодоления устойчивых стереотипов мышления участников мероприятий. В качестве методов оценки эффекта на данном этапе применяются различного рода тесты и экзамены. Кроме того, можно осуществить цифровой замер разницы результатов предшествующей и результатов следующей за мероприятиями анкеты для определения изменений оцениваемых параметров.

Уровень изменения поведения можно оценить с помощью специализированных интервью и включенного наблюдения за работой сотрудника. Метод наблюдения за работой сотрудника не всегда оправдан в силу негативной реакции персонала на прямой контроль результатов обучения.

На последнем, самом сложном для оценки, уровне необходимо дать качественную и количественную оценку изменений результатов деятельности организации. Поскольку выделить влияние именно мер по управлению изменениями на результаты деятельности предприятия из влияния других факторов не представляется возможным, а затраты на предлагаемую оценку высоки, на практике достаточно осуществлять оценку на первых четырех уровнях с некоторыми элементами пятого уровня.

Влияние качества обучения на работу предприятия зависит от наличия условий работы, необходимых для применения сотрудниками

полученных знаний и навыков; от организационной культуры, благоприятствующей применению новых стандартов работы; от качества управления. Это означает, что грамотно разработанные и проведенные меры по управлению изменениями могут оказаться малоэффективными по причине отсутствия необходимых для их применения условий. Например, если в мероприятиях участвовало менее четверти общего числа сотрудников подразделения, то они окажутся в изоляции, будучи не понятыми остальными, не прошедшими подобной подготовки сотрудниками.

Низкая результативность мер по управлению изменениями может быть обусловлена:

- недостаточной квалификацией ведущего тренера;
- низким уровнем организационной культуры предприятия;
- невысоким уровнем охвата персонала организации мерами по управлению изменениями;
- недостаточной мотивацией к обучению у сотрудников;
- недостаточным ресурсным обеспечением мероприятий по управлению изменениями;
- авторитарным стилем управления.

Резюме

1. Реализация изменений представляет собой логически согласованный порядок мероприятий. Исполнение работ на каждом этапе, согласование этапов, ресурсное обеспечение работ составляют суть процесса управления изменениями.

Этот процесс проходит семь стадий: осознание необходимости перемен, создание команды реформаторов, создание видения и стратегии, пропаганда новой концепции, создание условий для реализации изменений, внедрение изменений, закрепление достигнутых успехов.

Чтобы не допустить принципиальных ошибок, следует помнить о правилах внедрения изменений.

2. В процессе управления изменениями появляется достаточно большой объем информации об объекте изменения, которая требует обработки, обобщения и формализации. Такая задача может быть решена путем построения моделей.

Процесс моделирования изменений включает в себя следующие этапы: подготовительный, моделирование текущего состояния объекта исследования, моделирование нового состояния объекта исследования, подготовка к внедрению разработанного проекта, внедрение изменений.

Модель управления изменениями включает в себя подготовку изменений, реализацию изменений, мониторинг результатов и предусматривает осуществление постоянного управленческого воздействия на отношение персонала к изменениям.

3. Управление изменениями на этапах жизненного цикла организации осуществляется на основе модели жизненного цикла.

В модели А.И. Пригожина выделены девять стадий развития организации: малая группа, формализация отношений, реструктуризация, новое мотивирование персонала, командообразование, инноватика, стратегическое управление, организационная культура, идеология организации.

В модели И. Адизеса жизненный цикл представлен этапами: зарождение организации, младенчество, быстрый рост, юность, расцвет, стабилизация, аристократизм, ранняя бюрократизация, бюрократизация и смерть.

Модель организационного развития Л. Данко выделяет пять стадий: творец, глупец, победитель, растратчик, делящийся.

Модель развития и кризисов роста Л. Грейнера рассматривает пять этапов развития: творческая фаза роста, направленный рост, рост через делегирование, рост через координацию, рост через сотрудничество. Для каждого этапа характерны свои кризисы.

Особенности управления на этапе жизненного цикла организации и управления изменениями зависят от условий создания организации (на основе неформальной группы, посредством найма работников, путем деления компании).

4. Оценка процесса управления изменениями включает выбор показателей и их характеристик, измерение, выявление взаимосвязи и взаимообусловленности показателей для формирования моделей и процедур оценки, анализ результатов, формирование комплекса мер по развитию менеджмента. Внимание акцентируется на качестве, конкурентоспособности, результативности и эффективности.

Технология оценки эффективности мер по управлению изменениями включает в себя: создание экспертной комиссии, фиксацию

исходного состояния проблемы, фиксацию затрат на обучение, освоение и применение технологий управления изменениями, фиксацию непосредственных результатов по видам, фиксацию перспективных результатов, оценку эффективности применения технологий управления изменениями.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается сущность процесса управления изменениями?
2. Охарактеризуйте уровни управления изменениями.
3. Определите основные факторы успеха при управлении сложными изменениями в организации.
4. Опишите схему процесса изменений.
5. Какие правила необходимо соблюдать при внедрении изменений?
6. Охарактеризуйте субъекты, объекты и средства управления на каждом этапе изменений.
7. Сформулируйте задачи моделирования в блоках и механизмах управления изменениями.
8. Какие преимущества дает организации наличие моделей изменений?
9. Опишите этапы моделирования и функции управления изменениями.
10. Какие задачи необходимо решить в процессе моделирования текущего состояния организации?
11. Какие задачи необходимо решить в процессе моделирования желаемого состояния организации?
12. Опишите алгоритм построения текущего и желаемого состояний организации.
13. Дайте характеристику моделей, используемых при планировании изменений.
14. Какие преимущества даст организации планирование процесса изменений посредством создания моделей?
15. Опишите этапы реализации изменений в модели управления изменениями.
16. Выделите направления совершенствования модели управления изменениями.

17. Дайте характеристику модели жизненного цикла организации с позиции различных авторов.

18. Выделите особенности управления изменениями на этапах жизненного цикла организации в зависимости от условий создания организации.

19. Охарактеризуйте основные причины изменений на каждом этапе жизненного цикла организации.

20. Опишите условия рационального управления изменениями по этапам жизненного цикла организации.

21. Какими показателями определяется эффективность процесса управления изменениями?

22. Охарактеризуйте непосредственные и перспективные результаты реализации мер по управлению изменениями.

23. Опишите технологию оценки эффективности мер по управлению изменениями.

24. Чем может быть обусловлена низкая результативность мер по управлению изменениями?

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Основная цель главы — охарактеризовать стратегию изменений. Для этого необходимо выявить сущность и специфику стратегии изменений, обозначить ее основные виды, рассмотреть общую процедуру формирования стратегии изменений и определить возможности сокращения рисков при ее реализации.

§1. Сущность и специфика стратегии изменений¹

Важнейшим понятием и механизмом управления развитием и изменениями предприятия является стратегия. Она отражает сложные взаимодействия организации и ее окружения, а также

¹ На основе источников 5, 8 списка использованной литературы.

различных подсистем внутри организации. Любая новая стратегия — общекорпоративная, деловая, функциональная предполагает организационные изменения. Если изменения не требуются, то нет необходимости менять существующую стратегию. Достаточно ее поддерживать.

Стратегия изменений — характеристика отклонения будущей стратегии от текущей. Эта характеристика может быть описана в терминах направления, структуры, величины и скорости изменений. Понятие стратегии изменений позволяет организации акцентировать внимание собственно на изменениях. В известной степени, понятие стратегии изменений является более операциональным, чем понятие стратегии развития, так как оно ближе к конкретным решениям. В отличие от традиционной стратегии, которая должна отвечать на вопрос, что нужно для достижения поставленных целей, стратегия изменений прежде всего должна дать ответ на вопрос, какие необходимы организационные изменения для достижения поставленных целей? В соответствии с предлагаемой концепцией, стратегия изменений также должна определить, какой организационный потенциал необходим для реализации тех или иных изменений.

Стратегия изменений характеризует траекторию развития организации. Для каждой организации эти траектории индивидуальны, но они должны опираться на некоторые базовые стратегии развития. В этой связи отличие стратегий изменений от стратегий развития заключается в том, что последние определяют общее направление, а первые разрабатывают траекторию. На практике далеко не всегда реальные стратегии изменений и стратегии развития организации согласованы.

Можно привести достаточно много примеров, когда организационные изменения не соответствуют логике декларируемой (или желаемой) стратегии развития. Особенно характерно в этом плане формирование различных интеграционных образований, зачастую обусловленное определенными ситуационными обстоятельствами или личными интересами.

Не существует одной оптимальной стратегии изменений, хотя часто можно услышать об успехах менеджеров, работающих как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления, быстро

осуществляющих масштабные изменения (например, приватизацию) без учета мнения, знаний, опыта и даже работы людей, которых затрагивают такие изменения. Данный подход может быть полезным в течение очень короткого времени, использование его на более длительный срок часто приводит к большим издержкам, а не к позитивным изменениям, способствующим повышению эффективности организационных процессов.

Целью стратегии изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему по адаптации к изменениям внешнего окружения и внутренней среды. Этот ответ требует поддержки со стороны членов организации. Стратегия должна гарантировать существование или создание условий, при которых компания будет обладать высоким шансом, чтобы добиться успеха.

Принципы создания эффективной стратегии:

1. Стратегия определяется видением организации своего будущего. Невозможно сформулировать стратегию, пока нет четкого представления того, чего желаете добиться. Видение будущего содержит ключевые принципы деятельности компании, смысл деятельности компании или ее предназначение, миссию организации. Миссия — это великая, труднодостижимая и дерзкая цель.

2. Стратегия должна способствовать максимальному использованию тех преимуществ, которыми обладает организация. В период подготовки изменений особое внимание следует уделить поиску возможностей, преимуществ, а не определению угроз, опасностей. Иначе говоря, следует делать то, в чем сильна организация.

3. Стратегия должна быть реалистична. Она должна принимать во внимание внутренние ограничения (наличие ресурсов, уровень квалификации персонала, состояние системы управления и подобное) и внешние факторы (международная кооперация, законодательство, демографическая и экономическая ситуация).

4. Стратегия изменений должна учитывать интересы всех участников процесса изменений, что требует ориентации результатов изменений на соблюдение интересов всех участников жизненного процесса организации. Логика успешных изменений состоит в обеспечении оптимального баланса интересов сторон (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Логика успешных изменений

5. Стратегия должна вырабатываться при участии ее будущих исполнителей. Человек предпочитает реализовывать свои проекты, а не чужие. Поэтому участие сотрудников в разработке стратегии делает ее «своей» в сознании будущих реализаторов. Принцип вовлеченности означает, что все люди, на которых отразится изменение, будут всецело вовлечены в идентификацию потребности или проблемы и выработку решения. Степень вовлеченности сотрудников может быть разной, она колеблется в промежутке от низкой до высокой. Конечно же, есть такие изменения, которые носят незначительный характер, их без возражений примет и поддержит подавляющее большинство, например мероприятие по переименованию и смене логотипа компании может проходить и без вовлечения всех сотрудников. Считается, что чем выше вовлеченность, тем эффективнее будет реализовываться стратегия изменений.

Для проведения эффективных изменений принципиально важным становится подход к разработке стратегии организации.

Существует достаточно большое количество подобных подходов, однако не все они могут быть адекватны концепции организационного развития и стратегии изменений. Подход к разработке стратегии должен быть достаточно гибким и в то же время носить инновационный характер. При этом важно оценить возможности применения существующих подходов с точки зрения предлагаемой концепции.

Основные подходы можно классифицировать как в отношении процедуры, так и в отношении методов разработки. Рассмотрим вначале первый аспект.

Стратегия изменений должна соответствовать общей стратегии развития организации и динамике внешней среды. Чаще всего подобные изменения осуществляются пошагово в соответствии с внешними изменениями. При таком подходе руководство имеет достаточно ясное видение целей организации и движется к ней шаг за шагом. Это — наиболее эффективный и наименее затратный подход. Он возможен в ситуациях управления изменениями в устойчивом и неустойчивом режиме при наличии локальных проблемных ситуаций.

Пошаговые изменения не всегда могут осуществляться в соответствии с изменениями во внешней среде. Они могут отставать от изменений во внешней среде, например, из-за культуры, ценностей и убеждений, а также из-за неправильной диагностики, что в ряде случаев приводит к неправильной интерпретации менеджерами стратегических сигналов. В то же время компания может двигаться и слишком быстро по отношению к внешней среде (например, фирма «Apple» в 1990-х гг. представила на рынке слишком много технологических новинок). Отставание от требований среды может быть результатом неправильной политики изменений в организации, вследствие чего наступает спад развития и складывается системная проблемная ситуация. В этом случае требуются более кардинальные — трансформационные изменения.

На рис. 3.2 стратегия изменений последовательно «движется» в правильном направлении, но недостаточно быстро, чтобы поспевать за изменениями во внешней среде. Возникает некоторое стратегическое отставание, что выражается прежде всего в снижении продаж. Это может привести к необходимости трансформационной стратегии, подразумевающей глубокие изменения в положении предприятия. При недостаточно эффективном управлении оно может не справиться со стратегическим отставанием и выйти из бизнеса.

Таким образом, можно надеяться на успешное достижение стратегических целей, двигаясь «пошагово», приспособляясь к изменениям в окружающей среде понемногу. Но вполне вероятным способом формирования стратегии, особенно в связи с непредсказуемым темпом и характером изменений, могут быть трансформационные изменения.

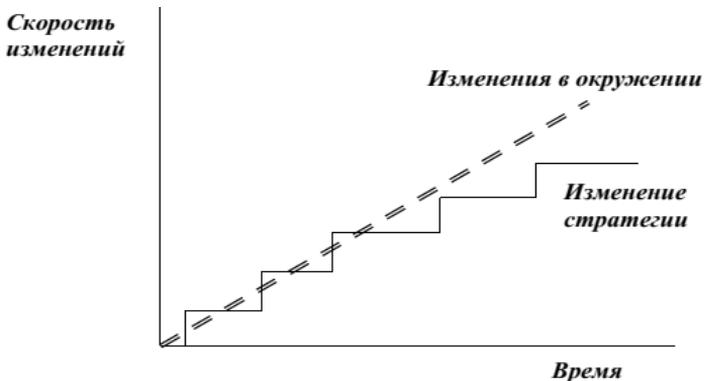


Рис. 3.2. Пошаговая стратегия изменений

Процесс формирования стратегии во времени связан с определенными методическими приемами. С этой целью могут использоваться традиционные стратегические матрицы, особенно в современной трактовке. Например, для определения целесообразности изменений используют матрицу, согласно которой стратегические решения о поддержке тех или иных изменений должны быть связаны с миссией компании (или стратегической целью), ключевыми способностями (рис. 3.3).

Соответствие миссии	Высокое	Стремление к совместному предпринятию	Развиваться, укрепляя способности	Проявлять заботу
	Среднее	Внимательно наблюдать и не задерживаться с решением	Поддерживать, но не безгранично	Позволить заниматься этим «антрепренеру»
	Низкое	Отказаться	Внимательно наблюдать и не задерживаться с решением	Выделить дочернюю компанию
		Низкое	Среднее	Высокое
		Соответствие ключевым способностям		

Рис. 3.3. Матрица миссии/ключевых способностей (МСС)

Модель МСС обладает большими возможностями по сравнению с другими, например, матрицей БКГ. Ее можно использовать для оценки любого проекта, а не только тех, которые непосредственно связаны с продуктами и услугами.

Одним из возможных подходов к разработке стратегии изменений является так называемый предпринимательский метод, при котором стратегическое направление развития компании задается лидером в зависимости от его компетентности и интуиции. Такой подход целесообразен при наличии в компании достойного лидера и достаточно рискован.

Часто целесообразно применение «зонтичного» подхода к формированию стратегии. Он предполагает, что руководство компании определяет стратегические цели или границы, в которых остальные члены организации действуют сообразно своему опыту и предпочтениям. Применение такого метода позволяет, с одной стороны, адаптироваться к изменившимся условиям, использовать творческий потенциал сотрудников, а с другой — не расплывать ресурсы компании на возможные побочные пути развития. «Зонтик» стратегических границ и ключевые компетенции организации должны быть взаимосвязаны. Это обеспечит необходимую концентрацию на развитии компетенции при сохранении гибкости в ее реализации.

В пределах сформированного «зонтика» стратегии формируются как результат обучения организации, а не как простая адаптация к новым условиям. Обучение основывается на анализе предпринимавшихся действий. Стратегические инициативы осуществляются теми сотрудниками, которые обладают способностями и ресурсами для обучения. Поэтому стратегии могут появляться непредсказуемо и где угодно. Менеджеры и работники, которые занимаются разработкой, производством, распределением и сбытом продукции — это потенциальные «поставщики» новых стратегий.

§2. Характеристика основных стратегий изменений¹

Система стратегий включает в себя три уровня принятия стратегических решений: 1) общий или корпоративный; 2) деловой или конкурентный и 3) функциональный. Корпоративная стратегия, ко-

¹ На основе источников 2, 4, списка использованной литературы.

тору также называют общей, базовой или портфельной, показывает направление развития предприятия в целом. На данном уровне принимается решение о бизнес-портфеле (видах экономической деятельности) организации и решаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из бизнеса.

Подход к классификации типов стратегий основывается на структурировании уровней формирования стратегии.

Корпоративная стратегия включает документированные цели компании и систему решений их достижения. Руководители должны уделять особое внимание разработке корпоративной стратегии, основными задачами которой являются:

- определение высокоэффективного набора бизнес-направлений, грамотное управление им: приобретение новых или усиление существующих позиций в бизнесе, освобождение от неэффективных видов деятельности;

- бизнес-направления с целью достижения конкурентных преимуществ (оценка синергетического эффекта);

- выбор приоритетов инвестирования и направление ресурсов компании в наиболее перспективные бизнес-направления;

- увеличение прибыли путем интенсификации работы на существующих рынках;

- объединение основных стратегических подходов и действий компании как на корпоративном уровне, так и на уровне структурных подразделений;

- развитие неформальных отношений с конкурентами для превращения в неформального лидера рынка.

Деловые стратегии (конкурентные или получающие), имеющие воплощение в бизнес-планах, фиксируют способ достижения конкурентных преимуществ корпоративного уровня на выбранном товарном рынке. Данная стратегия направлена на улучшение конкурентной позиции отдельных товаров и услуг, производимых конкретной бизнес-единицей. В них рассматриваются перспективы по разработке новых продуктов и отказа от утративших актуальность товаров, раскрывается производственная, ценовая, рекламная, сбытовая политика на определенном товарном рынке или сегменте рынка.

Функциональные стратегии конкретизируют действия отделов и служб на уровне производственных подразделений предприятия.

Каждая функциональная структура (производство, маркетинг, финансы, НИОКР, персонал) планирует свой метод достижения корпоративной и деловой стратегий. Основные задачи разработки функциональной стратегии следующие:

- определение действий и подходов, ориентированных на повышение конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ;
- планирование ответных действий на изменение внешних условий;
- объединение стратегических инициатив ключевых подразделений;
- разработка действий по решению специфических для компании спорных вопросов и текущих проблем;
- выявление действий и подходов, направленных на поддержание стратегии бизнеса и достижение функциональных целей.

Разновидности общего корпоративного развития в системе стратегий сводятся к трем основным типам: роста, стабильности и сокращения (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Система основных стратегий развития организации

Разработаны следующие **стратегии роста**:

1) стратегия обратной интеграции, направленная на рост за счет приобретения или установления контроля над поставщиками сырья и комплектующих изделий: перерабатывающие отрасли интегрируются в сырьевые (стратегия вертикальной интеграции);

2) стратегия прямой («вперед идущей») интеграции, предполагающая получение во владение или контроль предприятия системы распределения и сбыта: сырьевые отрасли интегрируются в перерабатывающие отрасли и распределение продукции (стратегия вертикальной интеграции);

3) стратегия горизонтальной интеграции представляет собой объединение или приобретение предприятий конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию, объединение усилий разных организаций для реализации определенных общих целей.

Стратегии стабильности предполагают сосредоточение и поддержку существующих направлений бизнеса. Конкретными выражениями данных стратегий могут быть:

— стратегия усиления позиции на рынке на основе лидерства в снижении издержек, т.е. формирования более низкой цены по сравнению с конкурентами;

— дифференциация продукции, заключающаяся в создании уникальных с точки зрения покупателя свойств продукта за счет сервисного обслуживания, улучшенного дизайна или усовершенствованных характеристик самого товара;

— фокусирование на определенном сегменте рынка, что означает концентрацию деятельности предприятия на одном из сегментов рынка (регионе) или на особой группе потребителей (по возрасту, по уровню дохода, по отношению к социальной группе).

Стратегии сокращения используются в силу сложившихся внутренних или внешних причин, вследствие которых организация оказалась в критической ситуации.

Выделяют следующие стратегии целенаправленного сокращения бизнеса: 1) «сбора урожая», которая направлена на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе; 2) «разворота», предполагающая отказ от неэффективных продуктов; 3) «отделения», предусматривающая закрытие или продажу нерентабельных производств; 4) «ликвидации», представляющая собой закрытие организации в целом.

Кроме указанных стратегий в литературе рассматриваются еще два типа стратегий. **Стратегия глобального расширения** используется фирмами, которые ведут внешнеэкономическую деятельность и представлены на международном рынке. **Повышенная конкурентоспособность** — другая распространенная стратегия, направленная на поддержание сильных сторон компании и устранение слабых. Результаты использования данной стратегии: сокращение рабочей силы, рост производительности, достижение большего размера при условии снижения затрат, программы постоянного совершенствования операций, создание виртуальной организации. Это позволяет компаниям, их поставщикам и покупателям непосредственно взаимодействовать друг с другом, сокращая затраты. Стратегия «повышенной конкурентоспособности» может реализовываться двумя существенно отличающимися вариантами, через **стратегию, ориентированную на процесс**, и **стратегию, ориентированную на результат**. Задачи обеих этих стратегий — повышение конкурентоспособности организации. Неотъемлемой частью процессно-ориентированных стратегий являются крупные предварительные капиталовложения, не всегда приносящие желаемые результаты. Программы же, ориентированные на результат, всегда предполагают наличие конкретных целей и такой выбор ресурсов, инструментов и оперативных планов, чтобы они служили достижению этих целей. Выбирая из двух указанных выше вариантов определенную стратегию, следует иметь в виду такие **причины неудачности стратегии**, как:

- отсутствие привязки к конкретным результатам;
- чрезмерный размах программ и неопределенность (размытость);
- предвзятое отношение к быстрым результатам;
- противоречивые показатели и формальные критерии;
- готовность соглашаться у консультантов, опора на веру, а не на факты.

Стратегии, ориентированные на результат, отличаются следующими преимуществами:

- управленческие и технологические нововведения внедряются только при условии реальной необходимости;
- проводится апробация каждого метода;
- частые успехи стимулируют активную работу;

— деятельность компании постоянно совершенствуется, поскольку при разработке следующих этапов программы используется опыт прошлого.

Выбор той или иной корпоративной стратегии осуществляется, как правило, с помощью портфельного анализа. Планирование конкурентной стратегии, в свою очередь, осуществляется на основе модели «Пять сил конкуренции», предложенной М. Портером. Модель направлена на получение объективного представления о факторах, влияющих на стабильность деятельности компании, и может быть использована для принятия решений о качестве стратегических отношений с поставщиками, клиентами и конкурентами. Применение указанной модели проводится в три этапа:

1. Присвоение количественных показателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки.
2. Анализ сильных и слабых сторон текущей конкурентной ситуации, а также возможных компенсационных мероприятий.
3. Определение и оценка стратегических альтернатив.

Анализ конкурентной ситуации «Пять сил» целесообразнее проводить небольшой командой (из 5-7 человек), включающей представителей различных функциональных подразделений, обеспечивающих взаимодействие организации с внешней средой.

Первый этап применения методики «Пять сил», заключающийся в присвоении детерминантам сил числовых значений, организовывается следующим образом: членам команды выдаются карточки со списками детерминант, где они должны проставить оценки от 0 (наихудшее положение) до 6 (наилучшее положение). В табл. 3.1 приведены примерные образцы таких карточек.

Таблица 3.1

Образец карточек для анализа по модели «Пять сил»

№ п/п	Детерминанта	Оценка (0-6)
1. Детерминанты рыночной власти ПОСТАВЩИКОВ		
1	Дифференциация ресурсов	
2	Наличие ресурсов-субститутов (заменителей)	
3	Издержки смены поставщиков у компаний в отрасли	

Продолжение табл. 3.1

№ п/п	Детерминанта	Оценка (0-6)
4	Уровень концентрации производства	
5	Значение заказов для поставщиков	
6	Стоимость закупки в соотношении с совокупными затратами	
7	Угроза прямой и обратной интеграции фирм в отрасли	
8	Влияние цены ресурса на стоимость товара или его дифференциацию	
2. Детерминанты степени угрозы ТОВАРОВ-ЗАМЕНИТЕЛЕЙ		
1	Относительная цена субститутов	
2	Издержки переключения	
3	Склонность покупателей к субститутам	
4	Возможность удовлетворять потребности и желания клиентов другим способом	
3. Детерминанты рыночной власти ПОКУПАТЕЛЕЙ		
1	Концентрация покупателей в сравнении с концентрацией фирм	
2	Объем закупок покупателями (у фирмы)	
3	Издержки переключения покупателей в сравнении с издержками переключения поставщика	
4	Информированность покупателя	
5	Способность к интеграции вниз по технологической цепочке	
6	Товары-заменители	
7	Соотношение цена / общий объем закупок	
8	Различия товаров / узнаваемость торговой марки	
9	Влияние на качество / внешний вид товара	
10	Выгоды покупателя	
11	Стимулы лиц, принимающих решения	
4. Детерминанты СОПЕРНИЧЕСТВА (отношения с конкурентами)		
1	Рост отрасли	
2	Постоянные (или складские) издержки / добавленная стоимость	
3	Временные издержки производственных мощностей (периоды перепроизводства или, наоборот, спад объемов производства продукции)	

№ п/п	Детерминанта	Оценка (0–6)
4	Различия в продукции	
5	Узнаваемость торговой марки	
6	Издержки переключения (потребителя)	
7	Концентрация и сбалансированность	
8	Информационная сложность	
9	Разновидности конкурентов	
10	Корпоративные доли	
11	Барьеры на выходе	
5. Детерминанты БАРЬЕРОВ ВХОДА		
1	Экономия, связанная с масштабом производства	
2	Запатентованные отличия товара	
3	Узнаваемость торговой марки	
4	Издержки переключения	
5	Требования к объему капитала	
6	Доступ к каналам распределения	
7	Абсолютные преимущества по издержкам (например, собственная кривая обучения)	
8	Доступ к необходимым ресурсам	
9	Собственная, отличающаяся низкими издержками модель	
10	Политика правительства	
11	Патенты и лицензии	

Перечень детерминант, приведенный в карточках, не исчерпывающий, но наиболее применимый в большинстве случаев.

Далее проводится коллективное обсуждение каждой позиции, после чего составляется конечный вариант — следует прийти к консенсусу по каждому пункту. Для каждой силы высчитывается числовое значение как среднее арифметическое значений ее детерминант и выводится общий индекс рыночной силы как среднее арифметическое значений всех сил (0—1 — очень плохо; 1—2,5 плохо; 2,5—3,5 — средне; 3,5—5 — хорошо; 5—6 — отлично).

Второй этап — анализ сильных и слабых сторон текущей конкурентной ситуации, а также возможных компенсационных мероприя-

тий — проводится на основании сравнения и критической оценки всех пяти сил, их значений и составляющих их детерминант. При этом лучше всего использовать технологии эффективной выработки совещательных групповых решений (модерации/фасилитации), технику групповой рефлексии с разделением этапов генерации идей и их критической оценки. Результаты обсуждения — сильные и слабые стороны, компенсационные мероприятия — записываются в таблицу. После того как таблица будет заполнена, можно приступить к третьему этапу — определению и оценке стратегических альтернатив. Для этого на основе результатов второго этапа составляется перечень ключевых проблем текущей рыночной ситуации и предлагаются основные действия, которые следует реализовать для их решения (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Пример стратегических альтернатив в модели «5 сил»

Проблема	Ранг	Действия
Неудовлетворительные условия поставок	3	Добиться больших скидок; улучшить условия товарного кредитования; разнообразить поставщиков, внедрить тендерную систему; заключить среднесрочные и краткосрочные контракты поставок
Низкая клиентоориентированность компании	1	Увеличить количество менеджеров по работе с клиентами; непосредственно связать выгоды менеджеров по работе с клиентами со степенью удовлетворенности потребителей; использовать систему CRM- стратегии, нацеленной на создание длительных отношений с клиентами, их лояльности
Отсутствие идентификации на рынке, низкая узнаваемость компании	4	Внедрить систему бренд-менеджмента
Безразличие покупателей к товарам компании	2	Информировать потребителей о реальных и возможных выгодах; перепозиционировать товар; отказаться от товаров-заменителей

Таким образом, получается список возможных стратегических альтернатив, касающихся развития рыночной ситуации, с оценкой степени важности проблем и очередности реализации действий. Модель анализа «Пять сил» следует применять к каждой продуктовой группе, с целью более точного определения их положения на рынке.

Успешная реализация стратегии развития организации предполагает взаимодействие с составляющими «транзакционная-производящая-ресурсная», что позволяет с учетом имеющегося потенциала выбрать рыночно-ориентированный, ресурсно-ориентированный или комбинированный подход. Потенциал применительно к организации — это источники, возможности, средства, ресурсы, которые могут быть приведены в действие или использованы для решения какой-либо задачи. Используя понятие потенциала, можно подразделить деятельность предприятия на две составляющие: развитие (создание конкурентных преимуществ) и целевую деятельность (использование конкурентных преимуществ). Задача развития может быть сформулирована следующим образом: необходимо выбирать такой вариант развития, при котором в каждый момент времени имеющийся потенциал допускал хотя бы один способ достижения требуемых результатов деятельности.

§3. Общая процедура формирования стратегии изменений¹

Процедура разработки стратегии изменений представляет собой совокупность следующих этапов (рис. 3.4).

Этап 1. В рамках предлагаемой процедуры основной задачей диагностики является **определение проблемных ситуаций в организации** — являются ли они локальными либо общесистемными, поскольку это обуславливает требования к механизму управления изменениями и формирования его стратегии.

¹ На основе источников 5, 8 списка использованной литературы.



Рис. 3.4. Общая схема формирования стратегии и механизма управления изменениями

Анализ состояния и потребностей в изменениях может быть основан прежде всего на традиционных методах выявления проблем и слабых сторон как внутри, так и вне организации. Наиболее предпочтительной является нормативная диагностика, при которой фактическое состояние сравнивается с некоторым стандартом, в качестве которого могут выступать, например, цели (рис. 3.5). Возможны различные подходы к диагностике.

Этап 2. Формирование целей и направлений развития предприятия определяется, во-первых, на основе разработки общей концепции развития предприятия, а во-вторых, по результатам диа-

гностики (этап 1), главным образом, на основе характера проблемной ситуации.

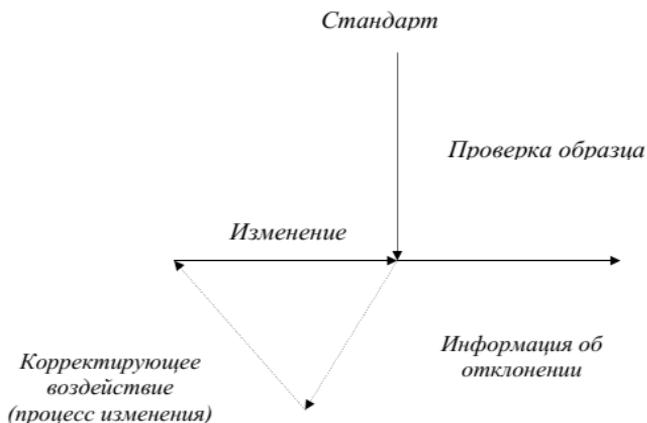


Рис. 3.5. Нормативная диагностика в контексте изменений

Этап 3. Формирование общей стратегии изменений предполагает выяснение того, какие стратегии в области интеллектуального и внутриорганизационного потенциала, а также взаимодействий с внешней средой, в том числе рассмотренные в первой главе, являются наиболее приоритетными для развития предприятия. Возможно применение комбинации стратегий (что чаще всего и происходит). Это позволяет определить базовые направления стратегии развития предприятия (этап 4).

Этап 4. Целью данного этапа является **формирование согласованной системы предполагающихся направлений изменений**. Одним из наиболее эффективных подходов для этого являются методики системного анализа, основанные на принципах декомпозиции и обеспечивающие необходимую согласованность.

Рассмотрим возможности применения некоторых из них.

А. Методика, основанная на структуризации организационных изменений в системе двух признаков «пространство — время». Данная методика позволяет сформировать систему организационных изменений, охватывающих, с одной стороны, временной аспект развития (текущий период, ближайший период и отдаленный период), а с

другой стороны — пространственный аспект (исследуемую систему, ближнюю среду и дальнюю среду) (рис. 3.6.).



Рис. 3.6. Представление направлений изменений в системе «пространство-время»

Б. Методика, учитывающая внешнюю среду и целеполагание в системе. Обеспечивает формирование системы изменений с учетом пространства инициирования изменений (различных «страт» среды), жизненных циклов (ключевых компетенций, технологий, продуктов), факторов менеджмента организации. Методика предполагает последовательную декомпозицию изменений по следующим уровням иерархии:

I — пространство инициирования изменений (дальняя среда, непосредственная среда, собственно система);

II — конечные результаты деятельности (продукты, услуги);

III — жизненный цикл организации (этапы ЖЦ);

IV — состав системы (средства деятельности, предметы деятельности, персонал, отношения);

V — цикл управления (этапы).

Последовательность уровней может быть и иной. Это определяется конкретной ситуацией и прежде всего принятой концепцией изменений (общей стратегией — этап 3). Например, при доминировании стратегий взаимодействия с внешней средой целесообразна приведенная последовательность. Степень декомпозиции может быть различной. Так, можно дойти до уровня отдельных организационно-технических мероприятий (глубокая декомпозиция), а можно задать изменения в виде некоторых направлений развития.

В. Методика, основанная на «концепции деятельности». Формируется система организационных изменений по сферам деятельно-

сти, структуре и видам деятельности. В данном случае изменения классифицируются по следующим признакам:

I — сферы деятельности (например, «производство», «управление»);

II — структура деятельности (цели, содержание, методы, средства);

III — виды деятельности (выпуск продукции, материально-техническое обеспечение, подбор кадров...).

Выбор конкретной методики определяется различными факторами, в том числе состоянием организации (стабильное, либо требующее значительных изменений), степенью изученности объекта исследования, периодом времени на преобразование системы и другими. Так, методику, базирующуюся на концепции деятельности, следует использовать в случаях выдвижения новых целей, новых видов деятельности. Методику, основанную на концепции, учитывающей взаимодействие со средой, полезно применять на этапах развития системы, пересмотра производственной и организационной структур. Она помогает выявить новые объекты управления.

Могут быть предложены и другие методики формирования системы изменений, в том числе комбинированные. В результате применения подобных декомпозиционных методик получается некоторая конфигурация системы изменений организации.

Этап 5. Основной задачей данного этапа является **анализ потенциала организационных изменений** (организационного потенциала). Верификация стратегий предполагает анализ и оценку соответствия предполагаемых изменений возможностям организации. Здесь могут быть использованы самые разнообразные методы, начиная от SWOT-анализа и заканчивая численными методами.

Необходимым условием решения поставленной задачи является оценка потенциала организации и его динамики. Эта задача может решаться различными способами. Например, для оценки потенциала можно использовать модель, схематично представленную на рис. 3.7. Для формирования оценки прежде всего целесообразно выбрать конкретную область, определяющую потенциал (ключевую способность), и оценить ее по каждому измерению (фактору). Если в диапазоне факторов, которые ее определяют, есть значительные расхождения (несоответствия), то следует провести анализ наиболее существенных. На этой основе устанавливается структура потенциала и даются качественные оценки его компонент.

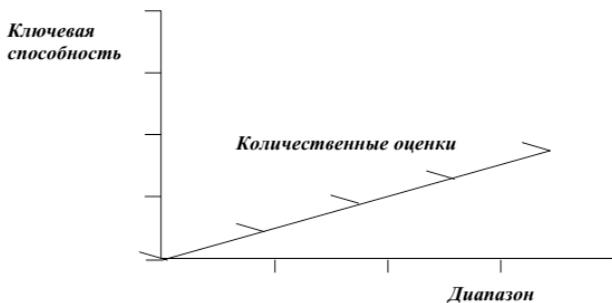


Рис. 3.7. Измерения организационного развития системы по ключевой способности

Возможным подходом является оценка потенциала через структуру результатов. В качестве адекватного метода может быть использован так называемый метод «нормативной системы показателей».

Важной задачей верификации стратегии изменений должен быть предварительный анализ факторов сопротивления изменениям. Одним из полезных подходов здесь может быть так называемая «модель силовых полей» (рис. 3.8). Согласно данной модели определяются противоположные факторы — движущие и сдерживающие силы предполагаемых изменений, а также оценивается их относительная величина. После этого модель можно использовать для того, чтобы оценить решение.

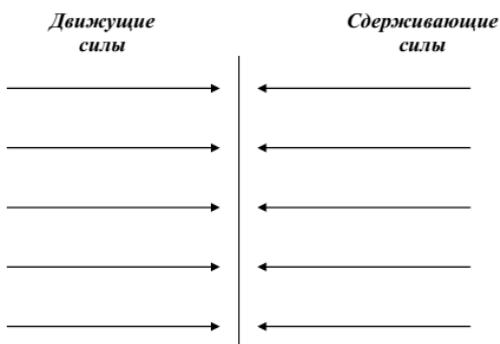


Рис. 3.8. «Силовое поле» изменений

При использовании этой модели может оказаться полезным определение явных и скрытых сил сопротивлений. Явными силами являются те факторы, которые можно открыто оценивать. Например, затраты на изменения и финансовые результаты (прибыль) являются явными силами.

Затраты могут посчитать чрезмерными (в этом случае они являются большой сдерживающей силой) либо умеренными и оправданными (в этом случае они являются довольно слабой сдерживающей силой). Ожидаемые финансовые результаты являются движущей силой. Затраты же, даже умеренные, почти всегда являются сдерживающей силой. Скрытые силы — это те факторы, которые могут влиять на результат, но обычно не обсуждаются (например, личные качества руководства).

Анализ силовых полей является простой, но эффективной моделью для анализа разнонаправленных факторов предлагаемых изменений. Однако важнейшим способом верификации стратегии является измерение и оценка системного качества организационных изменений, что будет рассмотрено далее.

Этапы 6 и 7. На основе результатов предшествующих этапов может быть **сформирован «портфель» и план организационных изменений**. Это может быть сделано с помощью формальных методов.

В каждом конкретном случае процедура формирования стратегии изменений может видоизменяться, однако для эффективного управления рассмотренные блоки (этапы) в той или иной последовательности должны быть представлены.

§4. Сокращение рисков при реализации стратегии изменений¹

Правильно разработанная стратегия изменений не всегда может быть реализована в предполагаемом возможном оптимистичном варианте. На практическую реализацию стратегии оказывает влияние множество поражающих факторов — рисков. Основная задача руководства по управлению рисками в условиях реализации стратегии развития организации сводится к постоянному выбору между размером предполагаемого и фактического риска, а также затратами на создание резерва, его минимизирующего.

¹ На основе источника 4 списка использованной литературы.

Г.Б. Клейнер в комплексную корпоративную стратегию включает семь основных разделов, отражающих относительно самостоятельные сферы деятельности предприятия, в которых могут проявляться в большей или меньшей степени те или иные виды рисков:

1. Товарно-рыночная стратегия: стратегия поведения на товарных рынках.

2. Ресурсно-рыночная стратегия: стратегия поведения на рынках факторов производства.

3. Технологическая стратегия: стратегия выбора и обновления технологии.

4. Интеграционно-дизинтеграционная стратегия: поведение в сфере слияния, разделения, поглощения, квазиинтеграции и других видов реорганизации предприятий.

5. Финансово-инвестиционная стратегия: стратегия выбора источников, сторон и порядка формирования финансовых ресурсов.

6. Социальная стратегия: поведение при внутрифирменном управлении человеческими ресурсами, а также взаимодействие с внешней социальной средой.

7. Управленческая стратегия: стратегия правомерного управленческого поведения, техника и технология воздействия на организацию.

8. Стратегия формирования корпоративной культуры: стратегия организационного поведения и «продвижения» организации во внешнюю среду с использованием «ключевых ценностей», совместное управление.

9. Институциональная стратегия: стратегия формирования внутренней институционально-культурной деловой среды, а также порядок взаимодействия с субъектами социально-рыночной инфраструктуры.

10. Когнитивная стратегия: стратегия приобретения, создания, аккумулирования, распространения и хранения знаний, а также внутриорганизационное обучение.

11. Стратегия управления эволюцией социально-экономического генотипа: эволюционная стратегия — непрерывное изменение, совершенствование и развитие организации.

12. Стратегия управления событиями (стратегия управления непрерывностью бизнеса, планирование и «создание» событий, регулярный менеджмент).

Под **риском** понимается опасность возникновения непредвиденных событий, имеющих отрицательные последствия. В предпринимательской деятельности наиболее опасными рисками считаются события с веро-

ятностью потерь, значительно превышающих размер ожидаемой прибыли. Такими рискам являются финансовый (банковский, валютный, кредитный, процентный, расчетный, инвестиционный), страховой, экономический, экологический, техногенный, природный, региональный (территориальный), политический, законодательный, профессиональный, личностный, организационный, имущественный, транспортный, производственный, маркетинговый, предпринимательский.

Одно из существенных условий снижения риска при реализации стратегии развития организации — всесторонний анализ организации с позиции системности и открытости, глубокое исследование внутренней и внешней среды. Основные методы анализа среды представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Характеристика основных методов анализа среды организации

Метод анализа среды	Характеристика метода
SWOT	Анализ для лучшего понимания ситуации в организации через структурирование информационного поля принятия решений: Strength — сила; Weakness — слабость; Opportunities — возможности; Threats — угрозы
SNW	Анализ внутренних факторов организации: Strength — сильный; Neutral — нейтральный; Weakness — слабый. Позволяет рассмотреть нейтральную позицию того или иного фактора с позиции минимального необходимого стратегического уровня
STEEPВ	Анализ для исследования внешних факторов организации: Social (социальный); Technological (технологический); Economic (экономический); Environmental (внешняя природная среда); Personal Values (индивидуальные ценности)
STEP	Упрощенный STEEPВ — анализ для исследования внешнего окружения организации: Social (социальные); Technological (технологические); Economic (экономические); Political (политико-правовые)
NPEST	Модифицированный PEST — анализ для выявления закономерностей и тенденций изменения внешней среды: Natural (природные); Political (политико-правовые); Economic (экономические); Social (социальные); Technological (технологические)

Метод анализа среды	Характеристика метода
5«S»	Комплексный (компонентный) подход к повышению эффективности через анализ составляющих: организация (Seiri); порядок (Seiton); чистота (Seiso); стандартизация (Seiketsu); дисциплина (Shitsuke)
7«S»	Концепция семи организационных переменных: структуры (Structure), стратегии (Strategy); системы и процедур управления (Systems); совместных, т.е. разделяемых всеми, ценностных установок (Shared values); совокупности приобретенных навыков, умения (Skills); стиля управления (Style) и состава работников, т.е. системы кадров (Staff)

При обосновании управленческих решений, касающихся развития организации, часто используется методология стратегического анализа. Стратегический анализ позволяет определить сущность, содержание, последовательность реализации стратегии управления, определить возможные риски при осуществлении программы изменений. Стратегический анализ ориентирован на внутреннюю и внешнюю среду, он подразделяется на следующие виды — корпоративный стратегический анализ; функциональный стратегический анализ; стратегический анализ деятельности структурных бизнес-единиц; конкурентный анализ. Иерархическая взаимосвязь видов внутреннего стратегического анализа представлена на рис. 3.9.



Рис. 3.9. Иерархическая взаимосвязь видов стратегического анализа

Использование методов стратегического анализа позволяет сформировать комплексную оценку позиции организации, что дает возможность:

- изучить достигнутые результаты управления организацией;
- зафиксировать ее стартовые позиции;
- определить проблемы в системе управления;
- идентифицировать особенности реализации выбранной стратегии развития;
- проанализировать возможности предстоящего развития организации.

На основе проведенного анализа и оценки сильных и слабых сторон организации (внутренних рисков), возможностей и угроз со стороны окружения (внешних рисков) выбираются различные возможные стратегические перспективы развития организации (рис. 3.10).

		Позиция (риски) внутренней среды		
		Сильная	Нейтральная	Слабая
Влияния (риски) внешней среды	Возможности	<p>Сила и возможности: наступательная агрессивная стратегия, активная поддержка базовой стратегии «ускоренного роста»</p> <p><i>(риски при реализации стратегии развития организации сведены к минимуму)</i></p>	<p>Устойчивость и возможности: осуществление наступательной агрессивной стратегии, направленной на укрепление основных позиций компании за счет факторов внешней среды, совместима с базовой стратегией «ускоренного роста»</p>	<p>Слабость и возможности: умеренная стратегия преодоления слабости внутренних позиций за счет благоприятных возможностей внешней среды, стратегия совместима с базовой стратегией «ограниченный рост»</p>
	Угрозы	<p>Сила и угрозы: наступательная или умеренная стратегия, при нивелировании отдельных внешних угроз за счет сильных внутренних факторов, при поддержке базовых стратегий «ускоренный рост» и «ограниченный рост»</p>	<p>Устойчивость и угрозы: умеренная, консервативная, оборонительная стратегия по преодолению неблагоприятных факторов внешней среды, совместима с базовыми стратегиями «ограниченный рост» и «сокращение»</p>	<p>Слабость и угрозы: оборонительная антикризисная стратегия в сочетании с базовой стратегией «сокращение»</p> <p><i>(практически невозможна реализация стратегии развития)</i></p>

Рис. 3.10. Матрица стратегических направлений развития организации с учетом риска

В ходе исследования рисков необходимо подходить к оценке качества информации с особым вниманием. Информация — все то, что снижает неопределенность — сведения, данные, сообщения на бумажных и электронных носителях, переданные в устной — невербальной форме, а также знания. Общепринятыми требованиями к информации являются: достоверность; корректность; объективность; однозначность; упорядоченность; структурированность; релевантность; актуальность; экономичность.

Анализ рисков осуществляется с соблюдением определенных этапов:

1. Выявление рискообразующих факторов и их источников — моделируется карта рисков; проводится качественный анализ рисков по направлениям стратегического дерева целей; для сбора данных используется справочная и нормативно-правовая литература.

2. Комплексный анализ риска — осуществляется количественная оценка вероятности наступления рискового события; проводится оценка уровня риска; сравнивается риск с оптимальным уровнем.

3. Определение профиля риска — оценивается масштаб риска и сопоставляется с предельно допустимым значением; осуществляется разделение на управляемые и неуправляемые риски.

4. Воздействие на риск — разрабатывается каталог антирисковых мероприятий; формируется система риск-менеджмента; инициируется процесс риск-менеджмента.

5. Мониторинг риска — разрабатывается каталог рисков и их приемлемых значений; определяются ключевые индикаторы стратегической программы развития организации.

6. Корректировка управленческого решения — используется каталог антирисковых мероприятий; совершенствуется механизм риск-менеджмента.

Наиболее рациональным видом модели управления рисками при реализации стратегии развития организации считается блочный (рис. 3.11).

Блок «Концепция» формирует основные параметры минимизации рисков при реализации стратегии организационного развития, обосновывает необходимость формирования команды по управлению рисками, определяет порядок и целесообразность дополнительного привлечения экспертов, ограничивает источники информации, локализуя до достоверных и проверенных.



Рис. 3.11. Модель управления рисками при реализации стратегии развития организации

Блок «Развитие» содержит разработку подготовительных документов: программ преобразования, нормативных, справочных баз данных, процедур прогнозирования (каталогов рисков), оценки, планирования и контроля. Эти материалы являются пакетом обоснованных рекомендаций и мероприятий, базирующихся на стратеги-

ческом дереве целей развития организации и позволяющих снизить начальный риск до приемлемого уровня. Обязательной процедурой является экспертиза рекомендаций и мероприятий для обеспечения корректной интерпретации документов, обеспечивающих адекватное и эффективное управление рисками.

Блок «Реализация» является этапом, на котором выполняется управление рисками, и имеет два уровня — исполнительный и координирующий. Задачи исполнительного уровня: непрерывный контроль степени риска, возникающего в процессе текущей деятельности организации; управление уровнем риска, связанного с подготовкой решений во всех подразделениях организации и коррекцией только в случае крайней необходимости стратегии развития. Функции координирующего уровня сводятся к устранению проблем при анализе риска в ходе дальнейшей подготовки стратегических решений.

Блок «Завершение» определяет окончание работ, связанных с минимизацией рисков, оценивает достигнутые результаты управления рисками реализованного плана или проекта, включая текущее и оперативное планирование. Завершение работы сопровождается формированием архива протоколов мониторинга среды и рисков, результатов воздействия на него, контроля допустимых значений показателей риска, стоимостной оценки антирисковых мероприятий, выполнением оценочных процедур по целевым значениям ключевых показателей деятельности.

Практически значимая **модель управления рисками должна включать следующие элементы:**

- 1) группу экспертов и команду исполнителей с определением лиц, принимающих решение и осуществляющих администрирование баз данных;
- 2) использование функциональной и структурной подсистем управления рисками;
- 3) сформированные каталоги рисков, содержащие перечни рисков, значения предельно допустимых уровней и соотношения уровней риска со значениями параметров и показателями деятельности;
- 4) легко интерпретируемую меру масштабов риска, включающую индивидуальную и комплексную качественную и количественную меру рисков;
- 5) каталог решений по управлению рисками для различных сценариев развития событий;

6) специалиста по риск-менеджменту, выполняющего администрирование баз данных справочной и экспертной информации; оценку рисков по направлениям стратегии развития организации.

Для правильной оценки рисков важно учитывать ряд индикаторов, отраженных в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Индикаторы для оценки рисков

Индикатор	Характеристика индикатора
Общая ситуация в экономике	Индикаторы экономической активности, рынок труда, внешняя торговля, курсы валют
Социальные условия	Рост / структура населения, количество безработных
Политические условия	Законопроекты, стабильность политической системы
Техническое развитие	Инновации, тенденции к изменению технологий производства и операций
Материально-техническое снабжение	Закупочные цены и условия снабжения, объем предложения, уровень качества
Поведение клиентов	Поступление заказов, поведение клиента как заказчика и покупателя, доля рекламаций (претензий), репутация собственной продукции (работ, услуг)
Окружающая среда	Экологическая безвредность продуктов, производственные материалы, технологии производства
Сфера производства	Загрузка производственных мощностей, складские запасы, процент брака, изменение объемов производства
Поведение конкурирующих фирм	Политика конкурирующих фирм в области цен и ассортимента выпускаемой продукции, репутация продукции конкурирующих фирм

Основными методами управления рисками организационного развития считаются: активное воздействие на факторы риска; активная защита объектов риска; охрана и физическая защита ценностей; предотвращение риска; уклонение от риска; введение режима экономии времени; уменьшение величины потенциальных потерь;

сокращение размера фактических потерь; дублирование операций, объектов и ресурсов; распределение риска по разным объектам; страхование от риска; изоляция взаимозависимых факторов риска; распределение риска или рисков во времени и пространстве; сокращение вероятности наступления рискованных событий; диверсификация активов; диверсификация деятельности; финансовая инженерия; усиление компетенций; социально-психологические меры; специальные меры — обеспечение безопасности бизнеса.

Специфика «рисковых ситуаций» в неопределенности их влияния на деятельность организации, поскольку большинство из них зависят от случайного состояния среды, выбора неожиданной линии поведения конкурентами, обнаружения противоречия между характером появления результата и возможными стратегиями. Риск не возникает, если в ситуации нет следующих одновременных условий: неопределенности; отсутствия альтернативы; не просматривается исход выбранного решения. Чем более компетентной и гибкой считается организация, тем в меньшей степени она зависима от факторов риска. Увеличение организационной гибкости является стратегическим ответом на неопределенность окружающей среды. Стратегия гибкости в отличие от стратегии контроля ориентирована на увеличение прогнозируемости первостепенных рискованных факторов окружения, а также способствует самосохранению и устойчивости организации.

Резюме

1. Стратегия изменений — это характеристика отклонения будущей стратегии от текущей. Понятие стратегии изменений является более операциональным, чем понятие стратегии развития, так как оно ближе к конкретным решениям.

Целью стратегии изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему по адаптации к изменениям внешнего окружения и внутренней среды.

Подход к разработке стратегии изменений должен быть адекватен концепции организационного развития. Изменения могут осуществляться пошагово — пошаговая стратегия изменений. Для формирования стратегии можно использовать традиционные стратегические матрицы. Одним из возможных подходов к разработке

стратегии изменений является предпринимательский метод. Часто целесообразно применение «зонтичного» подхода к формированию стратегии.

2. Система стратегий включает в себя три уровня принятия стратегических решений: общий или корпоративный, деловой или конкурентный, функциональный. Подход к классификации типов стратегий основывается на структурировании уровней формирования стратегии. Выделяют корпоративные, деловые и функциональные стратегии.

Разновидности общего корпоративного развития в системе стратегий сводятся к стратегиям роста, стабильности и сокращения.

Выбор корпоративной стратегии изменений осуществляется с помощью портфельного анализа. Планирование конкурентной стратегии осуществляется на основе модели «Пять сил конкуренции», предложенной М. Портером.

3. Процедура разработки стратегии изменений представляет собой совокупность этапов: определение, проблемных ситуаций в организации, формирование целей и направлений развития, формирование общей стратегии изменений, формирование направлений и приоритетов изменений, анализ потенциала изменений в рамках принятой стратегии и верификация стратегии, формирование системы изменений, разработка и реализация плана организационного развития предприятия.

4. Основная задача руководства по управлению рисками в условиях реализации стратегии изменений сводится к постоянному выбору между размером предполагаемого и фактического риска, а также затратами на создание резерва, его минимизирующего.

Под риском понимается опасность возникновения непредвиденных событий, имеющих отрицательные последствия.

Анализ рисков осуществляется поэтапно: выявление рискообразующих факторов и их источников, комплексный анализ рисков, определение профиля риска, воздействие на риск, мониторинг риска, корректировка управленческого решения.

Наиболее рациональным видом модели управления рисками при реализации стратегии изменений считается блочный.

Для правильной оценки рисков важно учитывать ряд индикаторов: общая ситуация в экономике, социальные условия, политические условия, техническое развитие, материально-техническое снаб-

жение, поведение клиентов, окружающая среда, сфера производства, поведение конкурентов.

Основными методами управления рисками организационного развития считаются: активное воздействие на факторы риска; активная защита объектов риска; охрана и физическая защита ценностей; предотвращение риска; уклонение от риска; введение режима экономии времени; уменьшение величины потенциальных потерь; сокращение размера фактических потерь; дублирование операций, объектов и ресурсов; распределение риска по разным объектам; страхование от риска; изоляция взаимозависимых факторов риска; распределение риска или рисков во времени и пространстве; сокращение вероятности наступления рискованных событий; диверсификация активов; диверсификация деятельности; финансовая инженерия; усиление компетенций; социально-психологические меры; специальные меры — обеспечение безопасности бизнеса.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте понятие стратегии изменений.
2. Чем стратегия изменений отличается от стратегии развития?
3. Охарактеризуйте принципы создания эффективной стратегии.
4. Выделите подходы к разработке стратегии изменений.
5. Дайте характеристику основных стратегий изменений.
6. Как осуществить выбор той или иной стратегии изменений?
7. Опишите процедуру разработки стратегии изменений.
8. Определите понятие риска при реализации стратегии изменений.
9. Обозначьте условия снижения риска при реализации стратегии изменений.
10. Опишите поэтапную процедуру анализа рисков.
11. Какая модель управления рисками при реализации стратегии изменений является наиболее оптимальной?
12. Какие индикаторы необходимо учитывать для правильной оценки рисков?
13. Охарактеризуйте основные методы управления рисками при реализации стратегии изменений.

ГЛАВА 4. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Основная цель главы — выявить роль формирования команды в процессе изменений. Для этого необходимо раскрыть сущность и принципы создания команд, определить показатели эффективности работы команды, обозначить роль лидера команды при реализации изменений, охарактеризовать основные этапы развития команды стратегических изменений.

§1. Сущность и принципы создания команд¹

Существует много разных способов объединения людей для разработки стратегии:

— стратегия вырабатывается руководителем организации, а вся необходимая информация предоставляется соответствующими отделами, службами и подразделениями. Такой процесс характерен для небольших и отчасти средних организаций;

— стратегия вырабатывается постоянно действующей группой, например, советом директоров;

— для выработки стратегии создается группа, возглавляемая руководителем организации, в которую входят руководители подразделений и специалисты;

— стратегия вырабатывается специально созданной для этой цели командой.

Команда — группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.

Между группой и командой существует несколько важных различий (рис. 4.1).

Выбор варианта работы — в командах или группах — зависит от многих внутренних и внешних факторов (табл. 4.1).

¹ На основе источников 2, 5, 7 списка использованной литературы.



Рис. 4.1. Сравнительные характеристики работы групп и команд

Таблица 4.1

Варианты работы в группах и командах

Предпочтительнее работа в одиночку или в группах	Предпочтительнее работа в командах
Для решения простых задач или «головоломок»	Для решения сложных задач или «проблем»
Когда кооперация удовлетворительна	Когда для принятия решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предполагает использовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход (однако при этом следует помнить о групповом мышлении)

Процесс формирования команды — задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только наличие правильно подобранных, высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда.

Процесс формирования команды состоит из следующих стадий:

1. Подготовка.
2. Создание рабочих условий.
3. Формирование и построение команды.
4. Содействие в работе.

Содержание деятельности по стадиям представлено в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Характеристика стадий создания команды

Стадия 1. Подготовка	Стадия 2. Создание рабочих условий	Стадия 3. Формирование и построение команды	Стадия 4. Содействие в работе
Решить, какую работу необходимо выполнить	Решить, нужна ли команда для выполнения задания	Решить, какую структуру управления должна иметь команда	Определить цели команды
Обеспечить команду всеми необходимыми материалами и оборудованием для выполнения работы	Удостовериться, что команда состоит из людей, действительно необходимых для выполнения работы	Установить границы: кто является и кто не является членом команды	Прийти к соглашению относительно процесса выполнения заданий
Определить правила поведения, которые должны соблюдать все члены команды	Вмешиваться для устранения проблем	Пополнять команду материальными ресурсами	Замещать тех, кто покинул команду

Первая стадия создания эффективной команды называется «предварительной работой». На данном этапе особенно важно правильно определить, насколько действительно необходимо создание команды.

Далее, обязательно должны быть четко поставлены цели и определен перечень навыков их достижения. Заранее принимается решение о сфере компетенции команды: будут ли команды работать только на совещательной основе консультаций по всем текущим проблемам с менеджером, или им может быть предоставлена полная самостоятельность в исполнении задания.

Вторая стадия включает создание условий для работы. Команды должны быть обеспечены ресурсами и т. д. Если менеджеры не справятся с этой задачей, деятельность команды обречена на провал.

Третья стадия включает процесс формирования и построения команды. Для того чтобы дать команде хороший старт, необходимо сделать следующее. Во-первых, менеджеры должны четко определить границы: кто является и кто не является членом команды. Иногда команды терпят крах только потому, что членство в них некоторых лиц остается неопределенным. Устраняя подобную неопределенность, можно избежать беспорядка и расстройств планов. Во-вторых, члены команды должны разделять общую цель. Если этого не происходит, то есть опасность неудачи. В-третьих, руководство организации должно объяснить команде ее задачу и степень ответственности за выполняемые функции — сделать абсолютно понятным, какие действия от нее ожидаются. Однако при этом не обязательно пояснять, как именно выполнить поставленную задачу. Будут ли члены команды нести ответственность за планирование и контроль своей работы? Если это так, то сферы компетенции каждого сотрудника должны быть рассмотрены и четко определены.

И наконец, начавшую функционировать команду необходимо обеспечить постоянной поддержкой со стороны менеджмента организации (четвертая стадия).

Построение команды, которая способна успешно провести организационные изменения, является одной из самых сложных задач. В практике менеджмента в формировании команды используется системный подход, который опирается на следующие **принципы**:

1) *принцип основополагающих ценностей* — стремление подчинять свои цели общему делу разделяют все ее члены;

2) *принцип гармонии* — распределение ролей в соответствии с личностными компетенциями и профессионально важными ха-

рактикам ее членов, умение приходить к консенсусу, конструктивно разрешать конфликты;

3) *принцип доверия* — каждый член команды открыт и честен по отношению к другим, имеет доступ к стратегической информации, важной для получения качественного результата;

4) *принцип равноправия* — все члены команды подчиняются единым нормам и правилам и имеют равные права, в том числе и на выражение собственного мнения;

5) *принцип адаптивности* — перераспределение ролей, в том числе смена лидера, в соответствии с изменениями внешней среды, подготовка преемников;

6) *принцип дополнительности* — слабые качества одного члена команды перекрываются сильными качествами другого по одному и тому же аспекту.

Принципы основополагающих ценностей, доверия, равноправия лежат в основе формирования организационной культуры, правил взаимодействия в команде. Что касается соответствия принципам гармонии, адаптивности и дополнительности, то в данном случае необходимо учитывать социально-психологические характеристики человека.

Любая управленческая система призвана обеспечить эффективное выполнения функции управления: планирования, организации, мотивации, контроля, координации и, как следствие, позитивное развитие системы в целом, удовлетворение результатами совместной деятельности.

Для команды является приоритетным наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков. Требования к ним распадаются на три категории: техническая или функциональная экспертиза; навыки по решению проблем и принятию решений; межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т. д.).

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления. Любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи, поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющая структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, рассматривается нами в качестве одной из главных в образовании команды. Отечественные исследователи выделили четыре типа организации совместной деятельности: совместно-индивидуальный,

совместно-последовательный, совместно-взаимодействующий, совместно-творческий. Тип задач совместной деятельности определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководителем; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленных задач; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует. В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды, который подразделяется на внешний и внутренний. К *внешнему* будут относиться такие характеристики, как организационный климат; компетентность руководящих органов «материнской организации» в управлении командной деятельностью; сложность/структурированность внешнего мира; наличие/ качество систем контроля; уровень ее неопределенности; частота и сила стрессовых воздействий. *Внутрикомандный* культурный контекст характеризуется: принятием и разделением всеми участниками норм команды; способами распределения власти; сплоченностью членов команды; характерными способами организации протекания командного взаимодействия (командных процессов координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); организацией ролевого распределения. Можно сказать, что процесс образования команды есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

§2. Эффективность работы команды¹

Команда должна действовать эффективно — это залог успеха осуществления перемен, а следить за эффективностью и повышать ее — это задача менеджеров и управленцев.

Команды и группы — пересекающиеся понятия. В некоторых случаях целесообразно уделять более пристальное внимание процес-

¹ На основе источников 2, 5, 7 списка использованной литературы.

сам построения команды, а не ограничиваться выполнением работы группой.

Команды наиболее эффективны в случаях:

- разработки стратегий в условиях высокой неопределенности среды;
- размытости и множественности критериев отбора стратегических вариантов;
- одновременной реализации нескольких стратегий;
- необходимости координации сложных работ;
- большого разброса во мнениях экспертов относительно оценки стратегических альтернатив;
- конфликта интересов сторон;
- высокой степени сопротивления стратегическим изменениям.

Чем неопределеннее задача, тем более эффективен командный подход, особенно в случаях, когда необходимо удовлетворить различные ожидания заинтересованных сторон. Это очевидно при принятии правительственных решений или при разработке технологической и инновационной политики, когда выбор между альтернативными вариантами развития осуществляется на основе детального изучения разнообразных данных.

Существуют **условия, когда командная работа может оказаться неэффективной**, в частности, следующие:

- команды могут выработать всех устраивающие, а не оптимальные варианты решения проблем;
- решения могут зависеть от уровня инновационности мышления членов команды;
- командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется найти решение быстро.

Причины снижения эффективности команды определяются тем, что когда решение проблем ищется в процессе совместного обсуждения, вероятно, что будут исключаться крайние, в том числе, возможно, и оптимальные варианты решения.

Существует **три основных фактора эффективной работы команды**:

- удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды;
- успешное взаимодействие в команде;
- решение поставленных перед командой задач.

Эти элементы взаимосвязаны.

Модель внутренних элементов эффективности команды выглядит следующим образом (рис. 4.2).

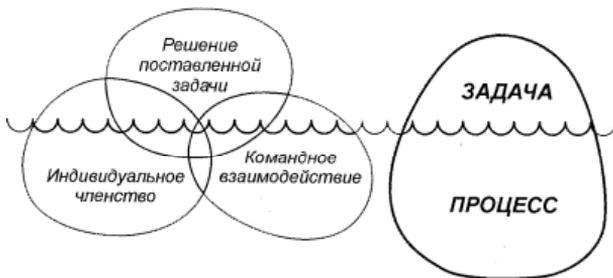


Рис. 4.2. Внутренние элементы эффективности команды

Рассмотренные элементы представлены в виде айсбергов, большая часть которых находится под водой. Наблюдая работу команд в организациях, можно убедиться в том, что большая часть энергии, если не вся, направляется на точное решение задачи (что необходимо получить, когда, какими бюджетными средствами и какими ресурсами). Естественно, это важно, но нельзя забывать о процессе (каким образом команда будет работать) и о том, что не исключены, как и в случаях с реальными айсбергами, кораблекрушения.

Эффективность работы команды стратегических изменений зависит:

- от управления количественным составом команды;
- управления функциональными обязанностями членов команды;
- распределения функциональных и командных ролей.

Управляя этими видами командной работы, можно контролировать эффективность работы команд, повышая результативность и добиваясь успехов в проведении изменений.

Когда люди работают в составе одной группы или команды, каждый из них выполняет роли двух типов: функциональную, базирующуюся на профессиональных навыках и практическом опыте, и командную, в основе которой лежат личностные особенности. Командную роль можно рассматривать как характеристику качества применения индивидуальных навыков и опыта, составляющих содержание выполняемой функциональной роли.

Выделяют девять командных ролей (табл. 4.3).

Характеристика командных ролей

Командная роль	Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
Мыслитель	Творческая направленность, богатое воображение, нестандартность мышления. Стремление к новаторству. Источник оригинальных идей для команды	Недостаточность опыта межличностного общения. Психологическая неустойчивость. Может долго задерживаться на рассмотрении «интересных идей»
Исполнитель	Претворяет идеи в практические действия. Превращает решения в легко выполнимые задания. Вносит упорядоченность в деятельность команды	Недостаточная гибкость. Непринятие фантастических идей. Неприязнь к частым изменениям планов
Доводчик	Усердие и добросовестность. Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью. Отслеживает своевременность выполнения заданий	Чрезмерная обеспокоенность состоянием дел. Склонность к внутренним переживаниям. Нежелание перепоручать свои обязанности. Неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других
Оценщик	Исповедует беспристрастный критический анализ ситуации. Стратегический подход и проницательность в оценках. Точность суждений, стремление рассматривать все возможные варианты решения. Недооценка факторов стимулирования и воодушевления	Недостаточность вдохновения и творческого воображения. Способность подавлять инициативу других
Исследователь ресурсов	Владение искусством проведения переговоров, разнообразие контактов. Талант импровизатора, изучает благоприятные возможности. Энтузиазм, коммуникативность	Теряет интерес по мере угасания энтузиазма. Перескакивает от одной задачи к другой. Нуждается во внешнем давлении

Командная роль	Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
Формировщик	Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи; стимулирует работу всей команды. Способствует реализации принятых решений; побуждает сотрудников работать интенсивнее. Энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей сил	Легко переходит в состояние раздраженности и разочарования. Импульсивность и нетерпеливость. Нетерпимость к нечетким формулировкам и нерешительности в поведении
Коллективист	Способствует гармонизации отношений в команде и устранению разногласий. Внимательно выслушивает собеседника; опирается на мнения других. Чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности	Нерешительность в кризисных ситуациях. Стремление избегать обострения ситуаций. Может воспрепятствовать совершению действий в решающий момент
Председатель	Четко формулирует цели; хорошо выполняет функции ведущего во время дискуссий. Способствует эффективному принятию решений. Имеет хорошие коммуникативные навыки; социальный лидер	Может производить впечатление человека, склонного к манипуляциям. Склонность к переложению своих обязанностей на других. Может приписывать себе заслуги всей команды
Специалист	Обладает редко встречающимися навыками и знаниями. Целеустремленность и способность концентрировать усилия. Инициативность и способность всецело отдаваться работе	Полезен только в узко-профессиональной сфере. Зачастую имеет слабые коммуникативные навыки. Часто «за деревьями не видит леса»

Исследования показали, что каждый член команды играет не одну, а часто две, даже три или четыре командные роли. Для того чтобы команда извлекала максимальную пользу из всего разнообразия командных ролей, каждому ее члену должны быть известны особенности командных ролей своих коллег.

Модель процесса формирования команд (рис. 4.3) включает описание характеристик задачи, рабочей структуры, индивидуальных характеристик, командных характеристик, командных процессов, процессов формирования команд, изменений в команде, командной деятельности, индивидуальных изменений.



Рис. 4.3. Формирование эффективной команды

Непосредственный результат на выходе — реализованный проект с запланированными характеристиками как показатель командной деятельности. Существуют также и другие внутрикомандные результаты, к которым могут быть отнесены командные изменения (например, появление новых норм) и индивидуальные изменения (например, приобретение новых знаний, умений, навыков), которые в свою очередь могут влиять на улучшение командной деятельности.

§3. Лидер команды стратегических изменений¹

Для результативности команды стратегических изменений важна забота о членах команды и внимание к личным взаимоотношениям. Лидеры команды должны быть заинтересованы в своих подчиненных не только по долгу службы.

Лидерство — сложный социально-психологический процесс группового развития, результатом которого становится возникновение, стабилизация и развитие групповой структуры, ее оптимизация и совершенствование. Кроме того лидерство является одним из способов одновременной структуризации и дифференциации группы. Каждый участник проявляется в ней индивидуально, со всеми своими деловыми и личностными качествами, а группа признает его заслуги и способность оказывать влияние на окружающих. В результате каждый ее участник занимает определенное положение в структуре (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Некоторые основные типы организационного поведения

Выдвижение предложений и инициатив	Предложение идей и способов действия, относящихся к выполняемой задаче
Подведение итогов — суммирование	Развитие идей, выдвинутых другими
«Функции привратника»	«Открытие ворот» — стремление втянуть остальных в дискуссию; «закрытие ворот» — стремление к сдерживанию или прекращению общения других

¹ На основе источников 2, 5, 7 списка использованной литературы.

Выдвижение предложений и инициатив	Предложение идей и способов действия, относящихся к выполняемой задаче
Диагностика	Анализ недостатков или их причин в конкретной ситуации
Поощрение	Проявление дружеского расположения, отзывчивости к другим, поддержки вербальными и невербальными способами
Поиск и передача	Поиск и предоставление нужной информации
Разрешение конфликтов	Готовность признать конфликт и разобраться в нем
Оценивание	Оценка достоинства предложений и их результативности
Высказывание мнений	Высказывание соответствующих суждений о вкладе каждого
Обращение к чувствам	Признание и понимание чувств людей
Удовлетворение физических потребностей	Удовлетворение потребностей в удобствах, помещении, отдыхе
Принятие решений	Участие в принятии решений по какому-либо предложению или способу действий

Лидер команды, который выполняет все необходимые функции, — большая редкость. В реальной практике управления команды изменений одни лидеры будут увлечены целью и, естественно, сконцентрируют внимание на задаче, другие — склонны отдавать предпочтение командным взаимоотношениям. Лишь немногие люди умеют распределять свое внимание равномерно — и на решение задачи, и на создание хороших командных взаимоотношений.

Трудно уловить разницу между типом поведения, ориентированным на поддержание командной работы, и эгоистическим типом поведения: исполнение одной и той же поведенческой функции, например, регулирование общения или исполнение «функции привратника», может быть направлено как на поддержание гармонии в команде, так и на удовлетворение личных интересов (табл. 4.5).

Эгоистические типы поведения

Тип поведения	Характеристика поведения
Атака-защита	Агрессия или отрицание других, забота об укреплении собственных позиций
Блокирование или создание трудностей	Создание препятствий или трудностей на пути предложений или идей других, без выдвижения альтернативных предложений или разумных аргументов
Отвлечение	Способствование уходу дискуссии от вопросов, в которых позиция уязвима или слаба
Навязывание одобрения или признания	Стремление заставить других жалеть себя, тем самым, вынуждая их поддерживать лидера или активно навязывать одобрительное мнение о ценности его вклада в работу группы
Устранение	Отказ от участия в общей работе
Набор очков	Стремление «переиграть по очкам» других для укрепления собственного статуса
Злоупотребление положением	Монополизация дискуссии в группе, использование групповых процессов для удовлетворения личных управленческих и властных амбиций
Принижение-растворение	Заострение внимания на несущественных недостатках в предложениях или вкладе других с целью подрыва их позиций

Подходы к управлению командой стратегических изменений можно изобразить в виде шкалы, на одном конце которой «авторитарность», на противоположном — «участие».

Склонный к авторитарности стиль лидерства может мешать поддержанию личных взаимоотношений в команде, однако ни один из этих стилей не может гарантировать успех в достижении целей команды. Приемлемость каждого стиля зависит от обстоятельств. Демократический подход может оказаться полезным, когда от команды надо получить максимум возможного. Однако в обстановке кризиса или большого напряжения более приемлемым может оказаться авторитарный стиль управления.

Лидер команды авторитарного типа указывает, что нужно делать, и при этом максимально использует свою власть, допуская лишь минимальное влияние на положение дел со стороны членов команды. Однако даже лидер с авторитарным стилем руководства может свести к нулю роль членов команды, так как, получив распоряжения, члены команды должны интерпретировать их и соответствующим образом отреагировать. В команде всегда существует допуск на определенную погрешность действий из-за ошибок или некорректности коммуникаций. Также и власть лидера никогда не может быть равной нулю, независимо от степени участия.

§4. Основные этапы развития команды стратегических изменений¹

Не существует жесткой классификации периодов жизни команды. Просто специалисты полагают, что часто, когда члены группы приступают к совместной работе над задачей или проектом, возникает определенная последовательность событий.

Вначале имеет место избыток энергии. Несмотря на этот избыток, маловероятно, что ее хватит надолго. Команда должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения (на некотором этапе), прежде чем сформируется действительно спаянный коллектив. Данный процесс порождает риски, однако, это необходимый путь создания норм команды. Четкость намерений и сплоченность членов команды приведет в итоге к более высокой производительности, чем в рабочей группе. После выполнения задач команды часто распадаются, и эта фаза также характеризуется особыми процессами (рис 4.4).

На **стадии формирования** решающей является роль лидера команды. Он должен сосредоточиться на помощи членам команды, познакомить их друг с другом и создать обстановку непринужденности. Страхи, смятения и колебания членов команды должны быть устранены как можно раньше. Лучше всего сделать это, прояснив

¹ На основе источников 2, 5, 7 списка использованной литературы.

цели, роли, ответственность и процедуры, которые имеют отношение к действиям команды.



Рис. 4.4. Основные этапы развития команды

На **стадии бурления** лидер команды может помочь успешно решать споры, возникающие на этом этапе, выслушав проблемы, обеспечив обмен мнениями и воодушевив команду на достижение намеченных целей. Авторитарный стиль лидера и попытки пресечь конфликты могут привести к их скрытому течению, разрушающему процессы становления команды.

На **стадии нормирования** должен убедить команду, что установление общих норм действительно способствует эффективной работе. Время, потраченное на подготовку новых правил на основе консенсуса, по которым команда собирается работать, окупится позже с большими дивидендами.

На **стадии функционирования** команда объединена и эффективно работает для достижения своих целей. Лидеру необходимо оценить эффективность ее работы, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда нацелена на продуктивность и раскрытие потенциальных

возможностей, и важно доверять членам группы. Однако если руководитель стремится к долгосрочной гармонии и сплоченности, лучше награждать команду в целом, а не отдельных ее членов. Выбор кого-то одного может способствовать расколу, соперничеству и враждебности. Вот почему системы оплаты, связанные с производительностью труда, иногда неожиданно приводят к обратным результатам: оказывают разрушительное воздействие на командную работу и командный дух.

На **стадии перемен или расставания** для лидера команды важно каждый раз представлять, в какой информации нуждаются ее члены, по мере того как они переходят к новым задачам.

Как правило, развитие команды начинается с рабочей группы. *Рабочая группа* — это объединение индивидуумов, от которых не требуется существенного увеличения производительности или возможностей. Она отличается от команды — небольшое количество людей с взаимодополняющими качествами, преданных общей целенаправленной работе, задачам и нормам, за которые они несут общую ответственность.

Между рабочей группой и командой располагается «*псевдокоманда*», названная так из-за того, что данное объединение не создает особых преимуществ. Работе ее членов мешает неопределенность в целях, а также неспособность управлять межличностными взаимоотношениями. На следующем этапе формируется «*потенциальная команда*», которая примерно соответствует команде, находящейся в переходной стадии от фазы «бурления» к фазе «нормирования». Члены команды осознают необходимость продуктивной работы и предпринимают серьезные попытки повлиять на нее, но у них все еще отсутствуют ясность относительно их целей и дисциплина («нормы»), по поводу которых предстоит выработать общий командный подход. Общая ответственность пока также отсутствует. В противоположность этому в высокопроизводительных командах имеются все эти составляющие, порождающие глубокую заинтересованность в персональном развитии и успехе каждого члена команды. С развитием «норм» потенциальная команда превращается в *реальную команду*.

Для развития эффективной команды необходимо выполнять следующую работу:

- оценку;
- сокращенный инструктаж;

- разрешение конфликтов;
- постановку целей;
- обратную связь;
- развитую коммуникацию;
- поощрение;
- выслушивание;
- хорошую организацию внутренних ресурсов.

Понимание динамики команды и способность «читать ситуацию» могут помочь руководителю решить, когда требуется только небольшое вмешательство в процессы, не имеющее ничего общего с навязыванием требуемого хода событий.

Чтобы в командах протекали эффективные процессы и была благоприятная атмосфера для изменений, руководитель или менеджер может воспользоваться следующими **техниками**:

1. Эффективная коммуникация и адресация своих усилий всей группе. Демонстрация упомянутого при помощи зрительного контакта со всеми членами.

2. Способность быть хорошим слушателем и прислушиваться к каждому выступающему. Демонстрация этого через активное слушание — взгляд, направленный на собеседника, поддержание зрительного контакта, отражение.

3. Оценка в равной мере всех членов группы и их вклада в работу. Демонстрация этого, признавая и приветствуя вклад каждого человека.

4. Готовность разделить с членами группы лидерство и влияние. Демонстрация этого, побуждая, к примеру, всех членов группы с особыми знаниями дать свои указания.

5. Принятие решений на основе консенсуса — например, поручая группе определить критерии для подбора состава подгрупп или синдикатов.

6. Гибкость и открытость для альтернативных идей и взглядов. Демонстрация этого путем, например, согласования содержания и методов вне строгой привязанности к запланированной программе.

7. Открытость и честность. Демонстрация этого при помощи, например, раскрытия своих чувств и личных сомнений.

8. Развитие в себе аутентичного поведения в группе и по отношению к ней.

Резюме

1. Команда — это группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.

Процесс формирования команды состоит из этапов: подготовка, создание рабочих условий, формирование и построение команды, содействие в работе.

2. Чем неопределеннее задача, тем более эффективен командный подход.

Основные факторы эффективной работы команды: удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды; успешное взаимодействие в команде; решение поставленных перед командой задач.

Эффективность работы команды стратегических изменений зависит от управления количественным составом команды; управления функциональными обязанностями членов команды; распределения функциональных и командных ролей.

Модель процесса формирования команд включает описание характеристик задачи, рабочей структуры, индивидуальных характеристик, командных характеристик, командных процессов, процессов формирования команд, изменений в команде, командной деятельности, индивидуальных изменений.

3. Лидеры команды должны быть заинтересованы в своих подчиненных не только по долгу службы.

Лидерство — сложный социально-психологический процесс группового развития, результатом которого становится возникновение, стабилизация и развитие групповой структуры, ее оптимизация и совершенствование.

Подходы к управлению командой стратегических изменений можно изобразить в виде шкалы, на одном конце которой «авторитарность», на противоположном — «участие».

Лидер команды авторитарного типа указывает, что нужно делать, и при этом максимально использует свою власть, допуская лишь минимальное влияние на положение дел со стороны членов команды.

Власть лидера никогда не может быть равной нулю, независимо от степени участия.

4. Основные этапы развития команды: формирование, бурление, нормирование, функционирование, перемена или расставание.

Для развития эффективной команды необходимо выполнять следующую работу: оценку, сокращенный инструктаж, разрешение конфликтов, постановку целей, обратную связь, развитую коммуникацию, поощрение, выслушивание, хорошую организацию внутренних ресурсов.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте понятие команды.
2. Каковы отличия между группой и командой?
3. От чего зависит выбор варианта работы в командах или группах?
4. Опишите процесс формирования команды.
5. В каких случаях команды наиболее эффективны?
6. Назовите условия, когда командная работа может оказаться неэффективной
7. Приведите основные факторы эффективной работы команды.
8. Опишите модель внутренних элементов эффективности команды.
9. От чего зависит эффективность работы команды стратегических изменений?
10. Охарактеризуйте командные роли.
11. Что включает в себя модель процесса формирования эффективной команды изменений?
12. Дайте понятие лидерства.
13. Охарактеризуйте основные типы организационного поведения.
14. Опишите эгоистические типы поведения.
15. Какие подходы к управлению командой стратегических изменений существуют?
16. Обозначьте основные этапы развития команды и дайте их характеристику.
17. Какую работу необходимо выполнять для развития эффективной команды изменений?
18. Приведите техники эффективного управления работой команды изменений.

РАЗДЕЛ II. ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Глава 5. ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Основная цель главы — выявить причины сопротивления изменениям. Для этого необходимо определить отношение персонала к изменениям, рассмотреть основные формы сопротивления изменениям, охарактеризовать стадии проявления сопротивления и модель силового поля сопротивления.

§1. Отношение персонала организации к изменениям¹

Внедрение управленческих изменений неизменно вызывает сопротивление сотрудников. Это сопротивление существенно затрудняет проведение каких-либо преобразований и при отсутствии специальных мер по управлению сопротивлением и преодолению его последствий может свести к нулю усилия по проведению изменений.

Под **сопротивлением персонала изменениям** системы управления принято понимать негативную реакцию системы, групп и отдельных лиц, затрудняющую процесс проведения изменений, угрожающую культуре организации и структуре власти. Сопротивление — это первая реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя.

Независимо от природы изменения работники стремятся защититься от его последствий, используя жалобы, проволочки, пассивное сопротивление, которые могут перерасти в саботаж и падение интенсивности труда.

¹ На основе источников 1, 4 списка использованной литературы.

Основная проблема внедрения организационных преобразований в том, что руководители преобразуемых компаний нередко либо игнорируют человеческий фактор, либо упрощенно подходят к решению данной проблемы, либо пугаются ее сложности и утонченности. Используя обширный опыт участия в организационных преобразованиях, Дж.Д. Дак делает вывод, что организационные изменения могут иметь успех только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется внимания не меньше, чем производственным.

Следует отметить, что, несмотря на бесспорное присутствие некоторого сопротивления любого рода изменениям в организации, преобладающая доля этого сопротивления вызвана внедрением именно управленческих изменений. Применение новой техники, технологий, выпуск новой продукции, не сопровождающиеся серьезными организационными или структурными изменениями внутри организации, как правило, не вызывают сильного сопротивления со стороны персонала.

Для принятия эффективных управленческих решений по управлению изменениями в организациях необходимо разобраться в причинах, по которым персонал компании оказывает сопротивление прогрессивным переменам в ее деятельности. Основной причиной сопротивления изменениям, по мнению А.И. Пригожина, является противоречие между стабильностью системы и ее изменением. Нововведение нарушает устойчивость системы, вызывает в ней внутреннее напряжение. Противоречие между функционированием системы, предполагающим циклическое воспроизводство действий и результатов, и нововведением, которое на время сбивает функционирование и его параметры, автор называет инновационным противоречием.

Сопротивление персонала нововведениям многими авторами рассматривается как результат эгоистического поведения. Еще К.Э. Циолковский пришел к выводу, что на пути реализации новшества стоят инертность, косность, консерватизм, недоверие к неизвестным именам, себялюбие, узкий эгоизм, непонимание общечеловеческого и собственного блага, боязнь временных убытков, противодействие непривычному, нежелание переучиваться, профессиональная зависть. Таким образом, истоки сопротивления и противодействия берут начало в психологии, в человеческих слабостях и пороках.

По мнению зарубежных специалистов, основная причина сопротивления изменениям заключается в том, что люди воспринимают значительные изменения как разрушение своих ожиданий относительно будущего, как потерю контроля над ситуацией.

Сопротивление изменениям происходит и просто от сознания того, что все они что-то нарушают. Психологической основой сопротивления являются привычки и инерция, страх перед неизвестным. Людям трудно отказаться от старых привычек и учиться новому. Тем более что при всяких изменениях создается угроза изменения статуса индивидов, угроза влиятельным формальным и неформальным группам, а нередко и перспективам деятельности всей организации.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури выявили следующие причины, вызывающие индивидуальное сопротивление менеджеров изменениям системы управления:

- нехватка профессиональных знаний и навыков;
- ощущение потерь (материальных ресурсов, власти, привычных методов работы);
- внедрение новых формальных процедур;
- несоответствие ценностей работника корпоративной системе ценностей;
- перестановки в структуре власти;
- убежденность, что изменения ничего хорошего не принесут;
- нехватка времени на решение стратегических вопросов;
- нехватка ресурсов;
- неопределенность вследствие нехватки информации;
- необходимость деятельности, не отвечающей характеру, темпераменту.

Однако основной причиной сопротивления, по мнению авторов данного исследования, являются неизбежные изменения культуры организации. Далее следует вывод, что существует возможность управления процессом сопротивления через управление организационной культурой.

Сопротивление может быть связано не с самими изменениями, а с методами их проведения, когда сотрудники недовольны ограничениями в информации, не приемлют авторитарного подхода, не предполагающего их участия в осуществлении перемен. Поводом к сопротивлению нередко становится ощущение сотрудниками неспра-

ведливости, вызванное тем, что выгоды проводимых ими изменений присваиваются кем-то другим.

Многие люди в организации не включаются в изменения до тех пор, пока они реально не поймут, в чем заключается их задача, почему ее надо выполнять и какой выигрыш они получают, работая по новым правилам. Причиной сопротивления в этом случае становится недостаток информации о проводимых в организации изменениях.

По мнению Б.Н. Герасимова, эгоистичность поведения является не причиной, а следствием недостаточной ориентированности развития предприятия на социальные интересы и усиление трудовой мотивации. В подтверждение мнения о внешней по отношению к отдельному индивиду природе значительного сопротивления изменениям в организации необходимо подчеркнуть наличие тесной взаимосвязи между отношением персонала к изменениям и его культурой.

Исследования американских ученых показали, что добившиеся значительных успехов в обновлении всех аспектов деятельности компании создали организационную культуру, способствующую изменениям и включающую в себя следующие элементы: дисциплину, поддержку и доверие. Дисциплина способствует выполнению служащими своих обязанностей без принуждения. Для системы поддержки характерны обучение, помощь и руководство. Доверие проявляется в прозрачных, открытых процессах управления.

По мнению И.В. Шекшни, российская национальная культура вообще и организационная культура в частности не предрасположены к делегированию. Руководители отечественных промышленных предприятий готовы делегировать ответственность и редко способны делегировать право принимать решения. Таким образом, реорганизация в условиях отечественной иерархической культуры, как правило, идет только сверху. В таких условиях о широком информировании работников, равенстве и соучастии в реформировании системы управления не может быть и речи.

Характерной особенностью людей, живущих в России, входящих или не входящих в какие бы то ни было организации, является то, что они воспринимают среду своей жизнедеятельности как враждебную, несправедливую и пугающе неопределенную. Следствия этого таковы:

— если официальные правила и законы несправедливы, то особое значение придается неофициальным, неписаным правилам;

— происходит поиск и создание закрытой группы людей, связанных взаимным доверием и собственными правилами.

Организационная культура на отечественных предприятиях часто строится по подобному принципу. Опасность заключается в том, что такие системы трудно меняют имеющиеся приемы и способы существования в результате изменений внешней среды.

Сопrotивление персонала организации проводимым изменениям подразделяется на индивидуальное и групповое.

Причинами индивидуального сопротивления являются: эгоистический интерес, страх потерять положение, власть, наличие неформальных связей; неправильное понимание изменений и недостаток доверия к лицам, их осуществляющим; низкий уровень готовности к изменениям; различные оценки необходимости и последствий изменений.

Групповое сопротивление возникает из-за того, что предприятие является политической системой, в которой существуют группы с различными «политическими» интересами. Реакция этих групп может зависеть от того, как, по их мнению, проводимые изменения повлияют на баланс сил.

Б.З. Мильнер подчеркивает, что кроме страха личных утрат, отсутствия понимания и доверия, неопределенности вследствие недостатка информации, противодействие изменениям может быть вызвано тем, что работники организации оценивают текущую ситуацию иначе, чем проводники инноваций. Менеджеры различных отделов стремятся к разным целям, а внедрение инноваций зачастую уменьшает значение достижений некоторых из них.

Наиболее частой причиной неудач преобразований может стать отсутствие единства в рядах лидеров. К такому выводу пришли специалисты VCG в результате специального исследования. Исследование показало, что наиболее распространенная причина провала преобразований заключается не в безответственности менеджеров среднего звена, как часто считается, а в несогласованности действий высшего руководства. Следствием этого является значительное ослабление организационной культуры. В компании образуются различные группировки, принимающие сторону того или иного лидера, и менеджерам приходится тратить много времени на разбор конфликтов.

А.И. Пригожин отмечает, что сопротивление изменениям возникает и начинает усиливаться через один-два месяца после начала преобразований, это происходит по следующим причинам:

— увеличивается нагрузка на управленческую команду и большую часть персонала, что предполагает дополнительный объем работ;

— начинают проявляться латентные или сознательно скрываемые проблемы организации, на руководителя обрушивается лавина новых и обострившихся старых проблем;

— в период активизации развития отчетливо выявляется соответствие или несоответствие персонала занимаемым должностям, часто обнаруживаются новые лидеры, обостряется борьба позиционных групп за сферы влияния.

Принимая во внимание существование индивидуального и группового сопротивления изменениям в организации, можно охарактеризовать различия в причинах возникновения этих видов сопротивления следующим образом:

— индивидуальное сопротивление в целом объясняется негативной реакцией отдельных работников, вызванной восприятием значительных изменений как нарушения своих планов относительно будущего, неуверенностью в собственной компетентности и возможности успешного завершения преобразований, а также отсутствием «привычки к изменениям»;

— групповое (системное, организационное) сопротивление возникает из-за несоответствия системы ценностей организации поставленным целям изменений, значительной величины культурного разрыва, несоответствия управленческого потенциала реализуемой стратегии преобразований.

Допустимым уровнем сопротивления переменам считается, когда:

— 30% сотрудников поддерживают перемены;

— 50% не определяют своего отношения или остаются нейтральными;

— 20% выступают против перемен и делают все возможное, чтобы помешать их осуществлению.

Отношение сотрудников к изменению может быть рассмотрено как комбинация двух факторов: 1) принятие или непринятие изменения; 2) открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению (рис. 5.1).

Открытое	«Сторонник»	«Противник»
Проявление отношения к изменению	«Пассивный сторонник»	«Опасный элемент»
Скрытое	Принимается	Не принимается
	Отношение к изменению	

Рис. 5.1. Матрица «изменение — сопротивление»

На российских предприятиях наиболее типичными причинами сопротивления являются:

- непризнание проблем или несогласованность в понимании их причин;

- опасения относительно увеличения объема работ;

- игнорирование традиций;

- «революционность» изменений;

- отсутствие обратной связи с руководством;

- недоверие к инициатору реформ.

Наиболее сильное неприятие изменений происходит, когда:

- изменения являются решительными и радикальными;

- изменения носят характер внезапности и неожиданности;

- в результате внесения изменений возможны негативные последствия для сотрудников;

- существует сильная поддержка любого решения, снижающего ценность изменений;

- цели настолько неопределенные, что приводят к неуверенности;

- предыдущие изменения не дали положительного результата.

Неприятие изменений обычно возникает, когда работники не доверяют руководству организации и людям, вовлеченным в процесс внедрения изменений. Руководители сами должны оказывать дове-

рие сотрудникам, выслушивая их идеи и приглашая их принять участие в процессе организационных изменений.

Значительное сопротивление обусловлено в первую очередь действием следующих факторов:

- инициатива изменения привнесена извне;
- замкнутость корпоративной культуры;
- проводимые изменения включают серьезные организационные или структурные изменения в организации;
- при проведении изменений игнорируется человеческий фактор;
- персонал испытывает недостаток информации об изменениях;
- при реализации изменений используется авторитарный подход, не предполагающий участия сотрудников в осуществлении перемен;
- участие персонала в изменениях недостаточно мотивируется;
- сотрудники неправильно понимают суть изменений и испытывают недоверие к лицам, осуществляющим изменения;
- действия высшего руководства не согласованы.

Организаторы реформы должны хорошо представлять эти проблемы и разрабатывать конкретные планы их преодоления. **Если необходимо мотивировать сотрудников на работу по внедрению изменений, то целесообразны следующие действия со стороны руководства:**

- составление простого и понятного плана с целями, задачами, перечнем необходимых действий и конкретных результатов;
- добавление к этому плану схемы коммуникаций и информирования сотрудников и подразделений;
- привлечение к реализации планов сотрудников с необходимыми знаниями и навыками;
- четкое объяснение потребности изменений;
- обозначение контрольных цифр по организации, ясно подтверждающих объективную обусловленность изменений;
- работа с четким и позитивным видением того, какой рабочий климат установится после внесения изменений.

Лучше всего, когда процессом преодоления сопротивлений переменам руководит понимающий, опытный и сочувствующий сотрудникам менеджер, который находит время, чтобы выслушать и успокоить каждого сомневающегося сотрудника.

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации должно пытаться выяснить, какой тип

реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников займет позицию сторонников изменений, а кто — противников. Активное участие высшего руководства в проведении реформ крайне важно, но во главе процессов преобразований, как правило, становятся менеджеры среднего и нижнего уровней. Несмотря на профессионализм топ-менеджеров, им нужны «полевые командиры» для продвижения своих идей до самых нижних уровней возглавляемой ими организации. Значительная трудность фундаментальной трансформации компании заключается не в построении правильной концепции, не в реорганизации основных бизнес-процессов и не в том, насколько глубоко постигли искусство управления высшие руководители компании. Основная задача состоит в изменении навыков и поведения коллектива в целом, а ее решение зависит от управленческих способностей менеджеров среднего и нижнего звеньев и от их личного отношения к проводимым реформам. Именно руководители среднего и нижнего уровней управления оказывают определяющее влияние на эффективность работы всего персонала.

Любая организационная перестройка имеет свою оборотную сторону: везде, где группы людей вынуждены приспособливаться к внешним изменениям, болезненные явления неизбежны. **Наиболее типичными ошибками, которые ведут к неэффективности организационных изменений и еще большему сопротивлению персонала, являются:**

- избыток самоуспокоенности;
- неумение создать достаточно влиятельную команду реформаторов;

- недооценка умения формулировать конечные цели;
- отставание пропаганды видения будущего;
- препятствия, блокирующие новое видение;
- отсутствие ощутимых быстрых успехов;
- преждевременная эйфория от изменений;
- изменения не укореняются в корпоративной культуре.

Последствия указанных ошибок:

- неудовлетворительно претворяются в жизнь новые стратегические представления;
- появляются трудности в координации работы приобретенных компаний (или отделенных бизнес-единиц) с прежним производством;
- деятельность организации не удастся перестроить в сжатые сроки с минимальными затратами;

— программы сокращения штатов и повышения качества не приносят желаемых результатов.

Можно обобщить причины сопротивления переменам. Эта систематизация позволяет выяснить, какие группы и индивиды будут в большей степени сопротивляться организационным изменениям и по каким причинам (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Основные причины сопротивления изменениям

Содержание сдерживающей силы	Причина возникновения	Последствия
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение, создание групп давления
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи, сплетни
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие коллектива
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа
Боязнь неожиданностей, которые могут сопровождать изменения	Свойственное людям чувство недоверия, консерватизма, негативное отношение к любым переменам	Проведение предшествующих изменениям бесед с сотрудниками
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	«Эталонное» поведение, необходимо привлечь специалистов и консультантов, компетенция которых не вызывает сомнений

Сопротивление персонала проводимым изменениям имеет определенную внутреннюю логику и проходит в своем развитии несколько этапов.

Реакция персонала на те изменения, которые они считают положительными и для компании в целом и для себя в частности, представлена в виде кривой (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Кривая реакции персонала на изменения

Согласно данной модели организационные изменения зачастую развиваются таким образом: начинаются с оживления, которое немедленно следует за объявлением о реорганизации; затем происходит осознание того, что реорганизация может изменить стабильное положение сотрудников в компании; далее выясняется, что это положение может даже упрочиться; все определеннее становятся перспективы карьеры в новых условиях и наступает фаза завершения реакции на изменения. Разрыв характеризует ситуацию, когда сотрудник не может справиться с разочарованием по поводу предстоящих изменений и уходит из компании.

Взаимосвязь этапов процесса преобразований с динамикой отношения персонала к изменениям отражает «кривая перемен» (рис. 5.3).

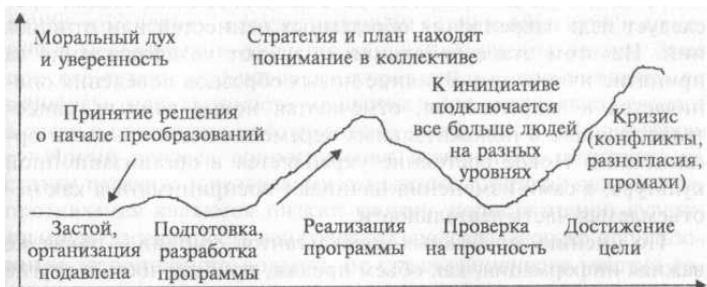


Рис. 5.3. Кривая перемен

Модель кривой перемен использовалась во многих компаниях по всему миру и подтвердила свою применимость к широкому спектру компаний, отраслей и стран. Фазы и принципы преобразований повторяются в каждой производящей преобразования компании, однако продолжительность фаз и эффективность изменений в целом зависят от политики руководства. Использование концепции кривой перемен облегчает оценку прогресса в преобразованиях, позволяет своевременно распознавать отставание отдельных групп персонала, а также управлять отношением персонала к изменениям.

По мнению зарубежных консультантов, эмоции — такая же важная информация, как объем продаж, прибыльность и другие «материальные» показатели деятельности организации. Более того, эмоциональная информация поддается строгому и рациональному истолкованию. Подобный подход позволяет выявлять и определять отдельные эмоциональные проявления, анализировать их влияние на экономические результаты и формировать стратегию и тактику работы с ними. Сбор информации эмоционального свойства не только возможен, но и необходим. Задача преодоления сопротивления персонала настолько важна для успеха программы преобразований, что должна стать основной сферой ответственности менеджеров.

Сопоставление данных о возможных причинах возникновения значительного сопротивления изменениям и этапах осуществления изменений позволяет предполагать циклический характер сопротивления (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Динамика сопротивления изменениям

На стадии «размораживания» сотрудники сталкиваются с фактом признания серьезных проблем на предприятии и необходимостью перемен. Сопротивление изменениям на этом этапе вызвано в основ-

ном недостатком информации о проводимых изменениях, а также неверным толкованием сути изменений и недоверием к осуществляющим изменения лицам. Даже при отсутствии эффективного управления сопротивлением со временем напряженность сопротивления несколько спадает в связи с привыканием сотрудников к действиям реформаторов.

Новый всплеск сопротивления изменениям возникает на стадии перехода к реализации изменений. Основой данного сопротивления являются низкий уровень корпоративной культуры, несогласованность действий руководства, а также использование авторитарного подхода, не предполагающего участия сотрудников в осуществлении перемен.

Некоторое снижение уровня сопротивления персонала завершается новым пиком, связанным с переходом к стадии «замораживания». Внедрение в повседневную практику новых образцов поведения персонала, закрепление положительных достижений в деятельности организации, в ее культуре требует от персонала, и без того достаточно пережившего в ходе реализации изменений, дополнительных усилий. Основными причинами усиления сопротивления на данном этапе выступают недостаточная мотивация участия персонала в переменах, а также сохраняющееся или возникшее игнорирование человеческого фактора в ходе преобразований.

Важное место в модели управления изменениями занимает **оценка отношения персонала к изменениям**. Она необходима для контроля уровня сопротивления в ходе реализации изменений и принятия решения о проведении мероприятий по преодолению сопротивления персонала.

Технология оценки отношения персонала к изменениям была составлена с учетом необходимых для выполнения данной задачи стандартных этапов, включающих подготовку и проведение опроса, непосредственную оценку отношения к изменениям, а также обратную связь.

Вариант **технологии оценки отношения персонала к изменениям** представлен на рис. 5.5.

Первым этапом технологии оценки отношения персонала к изменениям является подготовка и проведение опроса среди сотрудников организации. Опрос позволяет выявить мнение сотрудников и провести оценку сопротивления и его характеристик.

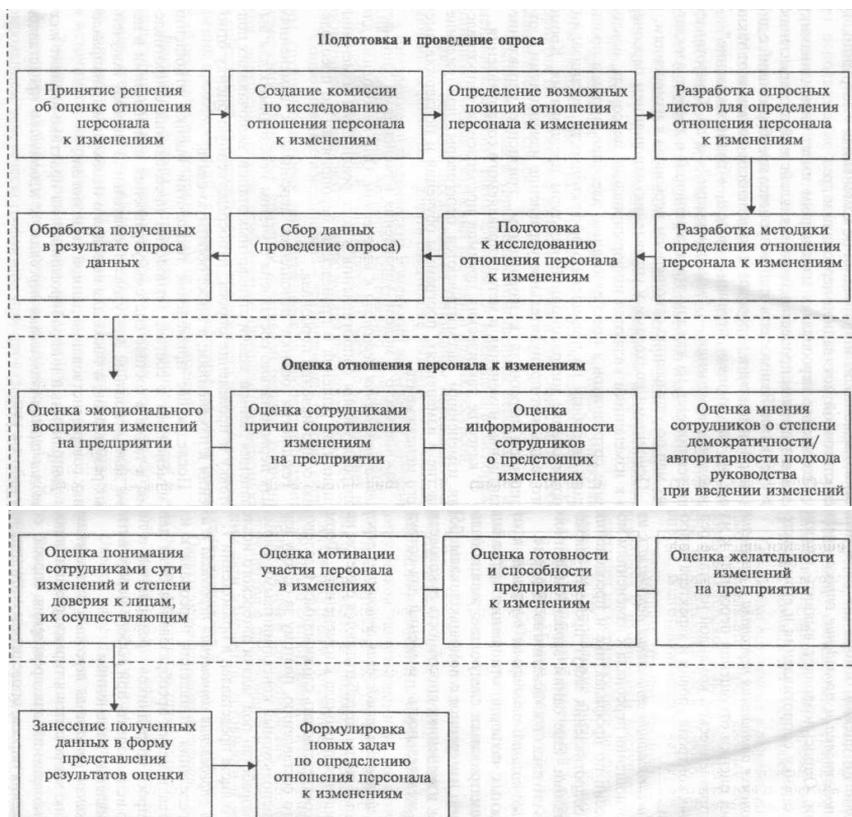


Рис. 5.5. Технология определения отношения персонала к изменениям

Решение о проведении оценки отношения персонала к изменениям принимается управленческой командой на этапе реализации изменений в целях контроля уровня и характера сопротивления на предприятии. Исследование отношения персонала к изменениям может быть поручено комиссии по профилактике и преодолению сопротивления. Оценку сопротивления могут провести маркетинговые службы организации. Еще одним вариантом данного исследования является его заказ в консалтинговой фирме.

Среди возможных позиций отношения персонала к изменениям могут рассматриваться следующие: эмоциональное восприятие изменений, измеренное с помощью шкалы; готовность предприятия к изменению; способность руководства осуществить изменения; желательность изменений для сотрудников предприятия и др.

Опросные листы разрабатываются с учетом необходимых позиций отношения персонала к изменениям.

Методика определения отношения персонала к изменениям разрабатывается в целях преобразования базы данных, полученных при опросе сотрудников предприятия, в показатели, которые можно использовать при выборе мероприятий по преодолению сопротивления изменениям.

Подготовка к исследованию заключается в тиражировании опросных листов, подготовке помещений для проведения опроса, составлении графика проведения опроса, оповещении сотрудников.

Проведение опроса осуществляется в соответствии с составленным графиком под руководством членов комиссии по проведению опроса, которые оказывают консультативную помощь его участникам.

Полученные в результате опроса данные обрабатываются следующим образом: отбраковываются неверно заполненные опросные листы, определяются число и общие характеристики участников опроса, подготавливается отчет о результатах опроса.

Следующим этапом технологии определения отношения персонала к изменениям выступает проведение оценки. Оценка опирается на **методику определения отношения персонала к изменениям**, включающую набор данных, объединенных в группы:

- общие сведения о предприятии и сотрудниках;
- оценка эмоциональной реакции сотрудников на вводимые инновации;
- оценка сотрудниками причин сопротивления изменениям на предприятии;
- оценка сотрудниками степени своей информированности о планах изменений;
- оценка мнения сотрудников о степени демократичности/ авторитарности подхода руководства при введении изменений;
- оценка мотивации участия персонала в изменениях;

- оценка понимания сотрудниками сути изменений и степени доверия лицам, их осуществляющим;
- оценка готовности предприятия к изменениям;
- оценка желательности изменений на предприятии;
- оценка способности предприятия к изменениям.

Общие сведения о предприятии и сотруднике. Включают в себя наименование предприятия и подразделения, в котором работает сотрудник, сведения о должности и стаже работы сотрудника.

Оценка эмоциональной реакции сотрудников на вводимые инновации. Сотруднику предлагается оценить свою эмоциональную реакцию на изменения, выбрав только один, наиболее подходящий по эмоциональной окраске вариант на предложенной шкале. Шкала содержит 41 позицию, характеризующую различную реакцию персонала на изменения: от абсолютной поддержки до абсолютного неприятия (табл. 5.2).

Оценка сотрудниками причин сопротивления изменениям на предприятии. Оценка причин сопротивления осуществляется путем выбора нескольких наиболее вероятных, по мнению участника опроса, вариантов из предложенного списка.

Оценка сотрудниками степени своей информированности о планах изменений. Сотруднику предлагается ответить на четыре вопроса относительно его мнения о степени информированности сотрудников предприятия о планах изменений, выбрав один из трех вариантов ответа (да, затрудняюсь ответить, нет).

Оценка мнения сотрудников о степени демократичности/авторитарности подхода руководства при введении изменений. Сотруднику предлагается ответить на три вопроса относительно его мнения о степени демократичности/авторитарности подхода руководства при введении изменений, выбрав один из трех вариантов ответа (да, затрудняюсь ответить, нет).

Оценка мотивации участия персонала в изменениях. Сотруднику предлагается ответить на три вопроса относительно его мнения об уровне мотивации участия персонала в изменениях, выбрав один из трех вариантов ответа (да, затрудняюсь ответить, нет).

**Шкала «Эмоциональное восприятие изменений
сотрудниками предприятия»**

Балл	Реакция сотрудников на вводимые изменения
20	Абсолютная поддержка изменений
19	Готовность создать команду в поддержку изменений
18	Поддержка и способность увлечь других сотрудников
17	Стремление максимально использовать весь свой потенциал в процессе изменений
16	Готовность сотрудника сделать все от него зависящее для реализации изменений
15	Воодушевление от участия в процессе преобразований
14	Ощущение причастности к происходящим изменениям
13	Доверие и готовность к внедрению инноваций
12	Желание содействовать осуществлению изменений
11	Готовность поддержать планируемые изменения
10	Сотрудник допускает возможность своего участия в процессе изменений
9	Частичная поддержка, но при этом сотрудник не готов принять участие в изменениях
8	Частичная поддержка при отрицании возможности своего участия в изменениях
7	План преобразований находит понимание у сотрудников
6	Заинтересованность в изменениях
5	Признание необходимости запланированных изменений
4	Сотрудник высказывает мнение о целесообразности изменений на предприятии
3	Осторожный оптимизм по поводу предстоящих изменений
2	Привыкание к мысли о неизбежности изменений
1	Оживление, вызванное объявлением об изменениях на предприятии
0	Нейтральное отношение сотрудников к планируемым изменениям
-1	Сомнения в необходимости изменений на предприятии
-2	Непонимание целей проводимых изменений

Балл	Реакция сотрудников на вводимые изменения
-3	Осознание возможности изменения стабильного положения сотрудников на предприятии
-4	Неуверенность в собственных силах из-за нехватки профессиональных знаний и навыков
-5	Опасения, вызванные возможностью создания нежелательных условий (увольнения и др.)
-6	Уверенность в том, что изменения нарушат заведенный порядок и помешают нормальной работе предприятия
-7	Недоверие к инициаторам изменений, мнение о расхождении истинных и декларируемых целей преобразований
-8	Нежелание прилагать дополнительные усилия для освоения необходимых для изменений новых знаний и навыков
-9	Неприятие методов осуществления изменений
-10	Чувство подавленности из-за убежденности, что изменения ничего хорошего не принесут
-11	Несогласие сотрудника с определенными решениями руководства
-12	Беспокойство и тревога, вызванные отсутствием привычки к изменениям
-13	Скептицизм и раздражение из-за убежденности сотрудника в том, что изменения негативно отразятся на его положении
-14	Категорическое отрицание возможности своего участия в изменениях
-15	Разочарование по поводу предстоящих изменений, сотрудник не видит своего будущего на предприятии
-16	Неприятие изменений и готовность отстаивать свою точку зрения
-17	Неприятие изменений и готовность действовать
-18	Неприятие и попытки настроить других сотрудников против изменений
-19	Готовность объединить усилия всех сопротивляющихся изменениям сотрудников
-20	Абсолютное неприятие изменений

Оценка понимания сотрудниками сути изменений и степени доверия лицам, их осуществляющим. Сотруднику предлагается ответить на три вопроса относительно его мнения о степени

понимания сотрудниками сути изменений и степени доверия проводникам изменений, выбрав один из трех вариантов ответа (да, затрудняюсь ответить, нет).

Оценка готовности предприятия к изменениям. Сотруднику предлагается ответить на шесть вопросов относительно его мнения о готовности предприятия к изменениям, выбрав один из трех вариантов ответа (да, затрудняюсь ответить, нет).

Оценка желательности изменений на предприятии. Сотруднику необходимо ответить на четыре вопроса относительно его мнения о желательности изменений на предприятии, выбрав один из трех вариантов ответа (да, затрудняюсь ответить, нет).

Оценка способности предприятия к изменениям. Сотруднику предлагается ответить на четыре вопроса относительно его мнения о способности предприятия к изменениям, выбрав один из трех вариантов ответа (да, затрудняюсь ответить, нет).

После проведения оценки необходимо *занести* полученные данные в форму представления результатов оценки отношения к изменениям. Все полученные данные заносятся в форму представления результатов оценки (табл. 5.3), позволяющую осуществить выбор мероприятий по преодолению сопротивления персонала.

Далее проводят формулировку новых задач по определению отношения персонала к изменениям. По мере получения опыта профилактики и преодоления сопротивления персонала изменениям на предприятии могут появиться новые задачи по определению отношения персонала к изменениям.

Оценка отношения персонала к изменениям имеет специфику для каждого направления.

Оценка эмоциональной реакции сотрудников на вводимые изменения. Преобразование качественной информации об эмоциональном восприятии изменений сотрудниками в количественную информацию предлагается осуществлять на основе шкалы (табл. 5.2). Шкала устанавливает соответствие между словесным описанием сотрудниками своей реакции на инновации и балльной оценкой этой реакции. Подобный подход позволяет выявлять и определять отдельные эмоциональные проявления, оценивать их силу и формировать систему мероприятий по преодолению сопротивления или мобилизации персонала на осуществление перемен.

**Форма представления результатов оценки
отношения к изменениям**

Общие сведения						
Название предприятия						
Наименование подразделения						
Количество участников опроса						
Средний стаж работы участников опроса						
Должностной состав участников опроса в процентах от общего количества:						
Руководитель или заместитель руководителя функционального подразделения (финансовой, кадровой и др. служб)						
Руководитель или заместитель руководителя линейного подразделения						
Специалист функционального подразделения (финансовой, кадровой и др. служб)						
Специалист линейного подразделения						
Служащий, офисный работник, технический исполнитель						
Форма для выбора мероприятий по преодолению сопротивления						
Критерии выбора	УЭВ от 5 до 20	Причины сопротивления	ОСИС <0,25	ОСДА <0	ОМУ <0	ОПиД <0,25
Данные оценки показателя						
Форма для определения роли руководителя в процессе управления сопротивлением						
Критерии выбора	Оценка готовности к изменениям	Оценка желательности изменений	Оценка способности к изменениям			
Данные оценки показателя						

Уровень эмоционального восприятия (УЭВ) изменений по каждому подразделению предприятия предлагается вычислять как среднюю величину уровней реакции отдельных сотрудников по формуле:

$$УЭВ = \frac{\sum_{i=-20}^{20} k_i \times i}{n},$$

где i — балльная оценка эмоционального восприятия изменений, может принимать значение от -20 до +20 баллов;

k_i — число сотрудников, выбравших ответ, которому поставлено в соответствие i баллов;

n — число участников опроса.

Средний уровень эмоционального восприятия изменений позволяет оценить общий эмоциональный фон, морально-психологический настрой персонала на изменения.

Оценка уровня эмоционального восприятия изменений сотрудниками подразделений предприятия дает возможность:

— принять решение о необходимости введения системы мероприятий по преодолению сопротивления изменениям и мобилизации персонала на осуществление изменений;

— осуществить выбор рекомендаций по выбору мероприятий по преодолению сопротивления;

— оценить эффективность таких мероприятий.

Данные УЭВ заносятся в форму представления результатов оценки.

Оценка сотрудниками причин сопротивления изменениям на предприятии. Каждому выбранному сотрудниками варианту присваивается 1 балл, а общая оценка получается путем суммирования баллов, набранных каждым вариантом, и варьируется в пределах от 0 до n баллов. При принятии решения по выбору системы мероприятий по преодолению сопротивления в расчет принимаются только варианты, набравшие $n/2$ баллов, их порядковые номера заносятся в форму представления результатов оценки. Отсутствие таких вариантов свидетельствует о том, что у сотрудников нет четкого мнения о причинах сопротивления на предприятии, поэтому данный показатель не принимается во внимание при выборе системы мероприятий по преодолению сопротивления изменениям.

Данная методика определения причин сопротивления изменениям позволяет определить только наиболее значимые причины в качестве основы для выбора мероприятий по управлению изменениями.

Оценка сотрудниками степени своей информированности о планах изменений основана на присвоении баллов ответам на вопросы: 1 балл за ответ «да», 0 баллов за ответ «затрудняюсь ответить» и 1 балл за ответ «нет». При расчете оценки принимаются во внимание только положительные и отрицательные ответы, число которых предварительно подсчитано и отражено в отчете о результатах опроса. *Оценка степени информированности сотрудников*

(ОСИС) по каждому подразделению предприятия вычисляется по формуле:

$$ОСИС = \frac{m(+)-m(-)}{m \times n}$$

где т(+)⁺ — количество положительных ответов;

т(-)⁻ — количество отрицательных ответов;

т — число участников опроса;

п — число вопросов, включенных в данную оценку.

Данные ОСИС заносятся в форму представления результатов оценки. Этот показатель принимает значение от 1 до -1. Отрицательное значение ОСИС подтверждает неудовлетворенность сотрудников степенью своей информированности об изменениях на предприятии, что служит причиной сопротивления изменениям. Значения ОСИС < 0,25 также стоит принимать в расчет при выработке мероприятий по преодолению сопротивления.

Оценка мнения сотрудников о степени демократичности / авторитарности (ОСДА) подхода руководства при введении изменений проводится по схеме, аналогичной оценке ОСИС. Отрицательное значение ОСДА подтверждает неудовлетворенность сотрудников авторитарностью подхода руководства при введении изменений на предприятии, что служит причиной сопротивления изменениям. Положительное значение ОСДА не принимают в расчет при выработке мероприятий по преодолению сопротивления.

Оценка мотивации участия (ОМУ) персонала в изменениях проводится по аналогичной схеме. Отрицательное значение ОМУ подтверждает неудовлетворенность сотрудников низкой мотивацией участия сотрудников при введении изменений на предприятии, что служит причиной сопротивления изменениям. Положительное значение ОМУ не принимают в расчет при выработке мероприятий по преодолению сопротивления.

Оценка понимания сотрудниками сути изменений и степени доверия (ОПид) лицам, их осуществляющим, проводится по той же схеме. Отрицательное значение ОПид подтверждает недостаточный уровень понимания сути изменений и степени доверия руководству на предприятии, что служит причиной сопротивления изменениям. Значения ОПид < 0,25 также стоит принимать в расчет при выработке мероприятий по преодолению сопротивления.

Оценка готовности предприятия к изменениям, желательности изменений на предприятии и способности предприятия к изменениям аналогична расчету предыдущих оценок. Данные показатели участвуют в определении роли руководителя в управлении отношением персонала к изменениям. Положительные значения показателей свидетельствуют о готовности, желательности и способности предприятия к осуществлению изменений.

После проведения оценки и заполнения формы представления результатов оценки отношения персонала к изменениям комиссия по профилактике и преодолению сопротивления может приступить к выбору мероприятий по преодолению сопротивления изменениям.

§2. Характеристика основных форм сопротивления изменениям¹

В целях выработки адекватных мер снижения сопротивления персонала проводимым на предприятиях изменениям необходимо выявить и классифицировать все возможные формы данного сопротивления.

Критериями классификации сопротивления изменениям будут являться: сила и интенсивность проявления, степень реакции сотрудников, степень рациональности установок персонала, источник инициативы изменений, источники и уровень проявления сопротивления. Классификация форм сопротивления изменениям системы управления отображена в табл. 5.4.

Таблица 5.4

Классификация форм сопротивления изменениям

Базовый классификационный признак	Форма сопротивления
Сила и интенсивность проявления сопротивления	Открытое, скрытое
Степень реакции сотрудников	Активное, пассивное

¹ На основе источников 1, 4, 7, 10 списка использованной литературы.

Базовый классификационный признак	Форма сопротивления
Степень рациональности установок персонала	Рациональные возражения, эмоциональные установки
Источник инициативы изменений	Внутренняя инициатива, инициатива извне
Уровень проявления сопротивления	Индивидуальное, групповое, организационное

К открытому сопротивлению можно отнести такие формы поведения, в которых открыто выражается и обосновывается точка зрения сотрудника. Разница может заключаться в позициях, которые занимают сотрудники.

1. Позиция «эксперт-аналитик». Когда протест выражается открыто и не агрессивно, индивид выдвигает и обосновывает вполне логично все доводы «против». При этом эмоциональная сторона отношений с этим человеком находится в зоне комфорта. Это наиболее честная и приемлемая для всех сторон форма отношений с точки зрения конструктивного решения проблем, но наиболее редкая. Такого рода «оппозиционеры» очень полезны на начальном этапе, потому что с точностью обозначают «болевы точки» и зоны риска, которые, если им не уделить должного внимания, могут нанести серьезный ущерб, или вообще разрушить позитивный эффект изменений. К ним стоит прислушаться. Есть вероятность, что такой сотрудник или станет членом команды изменений, или уйдет в оппозицию, выражая свой протест тем способом, который ему доступен.

2. Позиция «обиженный провидец». В этом случае первое, что бросается в глаза, — это деструктивная эмоциональность. Что бы ни говорил этот сотрудник, за каждым словом чувствуется не то обида, не то агрессия. Одним словом, мы понимаем, что человек крайне недоволен и совсем не разделяет необходимость что-то менять. При этом сотрудник «точно знает» будущие тяжелые последствия, довольно красочно их описывает. На встречное предложение поиска решений они реагируют отказом, оставляя нас один на один со своими проблемами и задачами, наблюдая со стороны за усилиями команды изменений и ожидая подтверждения своим пессимистич-

ным прогнозам. Его потребность состоит в «рекламе» своего «Я», причиной которого является необходимость повышения собственной значимости, хотя бы таким способом.

Хуже, когда сопротивление переходит в скрытую форму. Такое происходит, когда сотрудники не выражают открыто свою точку зрения. И тому есть несколько причин: это могут быть угроза наказания за неповиновение, отсутствие мужества у самих сопротивляющихся, соображения скрытой выгоды или личных целей, которые не афишируются. В некотором роде сопротивление объясняется и мотивационным профилем сотрудника. К примеру, если сотрудник ориентирован на «процедуры» (стабильное повторение и выполнение одних и тех же процедур без радикальных изменений), то, несмотря на всю очевидность необходимости что-то менять, сам факт изменений — это крайне некомфортная и потому нежелательная зона, в которой подобного рода сотрудники чувствуют себя «плохо» и работают с низкими результатами, вспоминая как раньше все было знакомо, надежно привычно, стабильно.

К **скрытому сопротивлению** можно отнести такие формы поведения, которые указывают на несогласие работников (табл. 5.5).

Таблица 5.5

**Поведенческие модели,
отражающие скрытое сопротивление изменениям**

Ключевой аспект действий	Содержание поведения	Ключевая фраза
Ориентация на руководство	Работник пытается повлиять на мнение начальства. Считает, что только босс может улучшить его положение	Начальник всегда прав
Мечтательность	Большую часть дня витает в облаках. Создает «розовые замки» на «песке». Малодейтелен	Вот если бы, то как-то...
Суетливость	Скрывает истинность своих чувств и отношений. Быстрая смена мнений, смена направлений и содержания действий. Легко ставит планы и легко их меняет	Быстрее, быстрее...

Ключевой аспект действий	Содержание поведения	Ключевая фраза
Выкручивание	Легко дает обещания и не сдерживает их. Всегда найдет объективные причины, мешающие выполнению обязательств. Не ждет от себя чего-то многого. Бросает работу при первой сложности	Мне помешали... Я хотел сделать, но... Это невозможно...
Недовольство и сплетни	Постоянные жалобы, что некий человек, организация или обстоятельства повинны в его неудачах. Избегает прямого диалога	Скажу по секрету... Меня обидели...
Пассивность	Сдержанная реакция на информацию по преобразованиям, нет определенного мнения по конкретному вопросу	Посмотрим... Не стоит раньше времени суетиться...

Формами **пассивного сопротивления (бездействия)** могут быть:

- настойчивые публичные высказывания опасений по поводу новых идей, благоприятного исхода преобразования; их критиканство;
- отрицание необходимости перемен вообще;
- затягивание под разными предлогами принятия соответствующих решений и начала активных действий;
- сокрытие или игнорирование информации о пользе изменений;
- отказ или формальное использование новых методов работы;
- нежелание обучать им других и уклонение от повышения собственной квалификации;
- ограничение деятельности инициаторов.

Активное сопротивление может заключаться в следующих действиях:

- выдача недостоверной информации;
- увязка начала работы по-новому с теми или иными условиями;
- постановка неясных целей, выдача намеренно ошибочных, туманных распоряжений;
- внедрение дестимулирующей модели вознаграждения участников;
- изоляция сторонников изменений, нарушение инструкций, открытое сопротивление;
- саботаж;

- отвлечение ресурсов на другие цели, их распыление;
- искусственное создание обстановки неразберихи, суеты;
- интриги, направленные на раскол коллектива.

В зависимости от степени рациональности установок персонала **сопротивление может быть вызвано рациональными возражениями**, такими как: для адаптации необходимо какое-то время; существует возможность создания нежелательных условий, например, понижение квалификации; изменения влекут за собой значительные экономические издержки; техническая целесообразность изменений не бесспорна и т.д. **Сопротивление порождают следующие эмоциональные установки**: страх неизвестности, неумение адаптироваться к переменам, антипатия к менеджменту или другим агентам перемен, неверие в других людей, потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво.

Сопротивление может быть слабым, если **источник инициативы изменений находится внутри предприятия**. Однако когда **программа преобразований привносится извне**, досада, скептицизм и раздражение усиливаются.

Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении.

На организационном уровне структурные и культурные факторы могут способствовать широкому распространению **сопротивления**: либо устаревшие системы не в состоянии справиться с быстрыми и радикальными стратегическими изменениями, либо, например, агрессивные стратегии маркетинга представляются неприемлемыми для общественной организации. Существующие структура и культура не могут приспособиться к новым стратегическим требованиям и не желают изменяться сами. Это связано с тем, что культурные и структурные изменения возможны только на продолжительном интервале времени и требуют больших затрат человеческих ресурсов.

Один из путей уменьшения сопротивления — это системный подход к изменению. Однако сложность здесь заключается в том, что для понимания поведения организации как системы необходимо учитывать поведение всех взаимосвязанных подсистем, таких как финансы, производство, сбыт и снабжение, человеческие ресурсы и многое другое. Системный подход, таким образом, предусматривает рассмотрение организации как единого целого, выявление взаимосвязей между

различными частями системы путем, например, изменения иерархического порядка принятия решений или путем обеспечения некоего равновесия между социальной и технической частями системы. Это позволит в дальнейшем успешно осуществлять стратегию.

При проектировании стратегии **на уровне группы** необходимо иметь в виду, что корпорация как система состоит как из формальных групп (управлений, отделов, секторов и т.д.), так и неформальных, например, «ветеранов» организации или активных пользователей Интернета. Широкое освещение стратегического замысла и консультаций перед осуществлением стратегии может помочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить, что же действительно беспокоит людей в предложенной стратегии. Для этого может потребоваться передача результатов организационной диагностики тем подразделениям и группам организации, которых затрагивает стратегическое изменение, проведение семинаров и дискуссий, в которых бы участвовала группа, организация новой информационной сети, чтобы каждый мог получить информацию о том, что происходит, и имел возможность выразить свои сомнения. Привлечение на свою сторону влиятельных и авторитетных неформальных групп в организации оказывает положительное влияние также и на уровне индивидуального сопротивления изменениям.

Уровень индивида. Формальные и неформальные группы, к которым принадлежат сотрудники, придерживающиеся определенных взглядов относительно стратегии, решающим образом влияют на позицию индивида — члена группы, которую он будет занимать и отстаивать при проектировании и проведении стратегических изменений. Однако если референтная группа (т.е. такая, нормы и ценности которой разделяет индивид) и поддерживает перспективу изменения, некоторые сотрудники могут таить в себе свое личное беспокойство относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, возможностей карьеры, реализации устремлений и перспектив повышения по службе. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению, чаще всего требуется индивидуальная работа с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он получит в результате реализации стратегии. Такая работа должна привести к корректировке поведения сотрудника. Правильно организованная процедура разъяснения предполагает четкое осознание менеджером того, что именно он пытается изменить во взглядах конкретного сотрудника и почему это необходимо. Попытки

заставить кого-то изменить в себе что-либо, принципиально противоречащее как его характеру, так и свойствам его личности, обречены на провал. Действительно, если в один прекрасный момент менеджер обнаруживает, что пытается добиться персональных изменений такого рода, ему следует пересмотреть саму природу того изменения, в которую он вовлечен. Часто бывает, что сопротивление, не являясь симптомом чего-либо, что требуется исправить, уменьшить или преодолеть конкретному сотруднику, может иметь серьезное основание и указывать на существенные пороки и неадекватность предлагаемой стратегии. Могут возникнуть ситуации, когда менеджеру необходимо будет бороться с сопротивлением изменению методами, которые находятся в противоречии со сложившимися взаимоотношениями между сотрудниками, практикой взаимоотношений в производственной деятельности и управлении обучением и развитием. Однако если такие подходы станут привычной реакцией менеджера на явное сопротивление изменению, вероятнее всего, проблема заключается не только в сопротивлении на индивидуальном или групповом уровне.

Поддающееся четкому распознаванию сопротивление реализации стратегии встречается не так уж часто. Гораздо чаще возникает необходимость иметь дело с потенциальными конфликтами и «тупиковыми ситуациями» на всех уровнях. Они возникают вследствие того, что разные группы пытаются отстаивать свои собственные интересы, используя в данных целях сам процесс изменения. Это может принимать форму оппозиции по отношению к конкретному изменению. По существу же изменения являются средоточием постоянных и неизбежных напряжений и различий между отдельными личностями, организациями, группами и подразделениями. Проблемы, с которыми при этом приходится сталкиваться, и лежащие в их основе конфликты, которые приходится улаживать менеджеру, могут иметь мало общего с предлагаемым конкретным изменением. Интерес и энтузиазм людей по отношению к предложенной стратегии может быть в большей степени связан с личными выгодами, которые они желали бы получить, чем с теми, которые должно принести изменение.

Менеджеры должны с осторожностью подходить к различным реакциям на изменения и к явному сопротивлению. Истоки сопротивления отдельного сотрудника могут находиться на уровне организации, группы или личности. Важно также исследовать, в какой мере сопротивление связано непосредственно с изменением. Может

быть, оно просто является способом выражения других конфликтов и напряженных отношений. Ситуацию необходимо оценивать глобально, с учетом всех факторов.

§3. Стадии проявления сопротивления и модель силового поля сопротивления¹

Вне зависимости от причин сопротивления изменениям **выражение недовольства обычно проходит через шесть стадий:**

1. Пассивность. Люди узнают о новых планах и реагируют на них сдержанно и неопределенно.

2. Отрицание. Люди настроены скептически и отрицают целесообразность предложенных улучшений. Зачастую это выражается в комментариях типа: «Что за странная идея и кто это придумал? У нас это точно не получится».

3. Раздражение. Если планы остаются в силе, людям это не нравится, и они уходят.

4. Переговоры. Недовольные пытаются достичь компромисса посредством переговоров, хотя ограничить масштабы предполагаемых изменений и соглашаются с планом только частично.

5. Депрессия. Когда выясняется, что план будет реализован полностью, людям приходится с этим смириться, но у них опускаются руки, и они могут впасть в депрессию.

6. Принятие. Изменения становятся реальностью, и люди начинают говорить: «Да, от этого действительно есть толк. Надо было нам раньше этим заняться».

Эти различные фазы нужно вовремя распознать, чтобы суметь принять надлежащие меры. В фазах пассивности и депрессии руководство должно проявлять понимание и быть открытым для восприятия негативной реакции. В фазах отрицания, раздражения и переговоров руководству следует занять более жесткую позицию, используя принуждение. Важно как можно раньше понять, что реагирование служащих на перемены перешло в новую фазу, и форсировать наступление фазы принятия. Именно поэтому к реализации проектов организационных изменений нужно привлекать тех, кто их полностью поддерживает.

¹ На основе источника 5 списка использованной литературы.



Рис. 5.6. Модель анализа силового поля

Чтобы постоянно выявлять области сопротивления, можно использовать метод анализа силового поля. Он предполагает определение движущих сил, которые способствуют изменениям или делают их более вероятными, и противодействующих сил, то есть точек сопротивления или препятствий на пути преобразований.

Анализ силового поля — это метод управления, применяемый для диагностирования ситуаций. В любой ситуации есть как движущие, так и сдерживающие силы. Движущие силы — это те, что толкают процесс в определенном направлении. Их примерами могут служить воздействие руководства, материальное поощрение и конкуренция. Движущим силам противодействуют сдерживающие. Примерами сил, которые мешают переменам, могут служить апатия и враждебность. Такой анализ позволяет определить, действие каких движущих сил следует усилить и действие каких сдерживающих сил необходимо ослабить или вовсе исключить.

Анализ силового поля сопротивления полезен при изучении переменных, от которых зависит успех реализации программы изменений. Это важный метод анализа всех сил, которые выступают «за» и «против» перемен. Проведя такой анализ, можно наметить меры по поддержке тех, кто отстаивает то или иное решение, и по ослаблению влияния оппозиционеров. Этот метод позволяет оценить каждую силу и решить, не следует ли вообще отказаться от плана.

Алгоритм проведения анализа силового поля имеет следующий вид:

1. Перечислите в одной колонке все силы, поддерживающие перемены, а в другой — все силы, противодействующие переменам.
2. Оцените каждую силу в баллах от 1 (слабая) до 5 (сильная).

3. Постройте диаграмму, показывающую соотношение сил, выступающих «за» перемены и «против».

4. Сделайте выводы и определите план ваших действий.

Резюме

1. Внедрение управленческих изменений вызывает у сотрудников сопротивление, которое существенно затрудняет проведение преобразований и при отсутствии мер по управлению изменениями может свести к нулю усилия реформаторов.

Сопротивление изменениям — это негативная реакция системы, групп и отдельных лиц, затрудняющая процесс проведения изменений. Основные причины негативной реакции сотрудников: нарушение планов относительно будущего, неуверенность в собственной компетентности и возможности успешного завершения преобразований, а также несоответствие системы ценностей организации поставленным целям изменений.

Значительное сопротивление изменениям, как правило, объясняется низким уровнем организационной культуры, игнорированием человеческого фактора при проведении преобразований, недостатком информации об изменениях у сотрудников, недостаточной мотивацией персонала и др.

Отношение персонала к изменениям имеет свою динамику и зависит от фазы процесса изменения и действий по управлению изменениями. Взаимосвязь этапов процесса преобразований с динамикой отношения персонала к изменениям показывают такие модели, как «кривая перемен», модель «размораживание» — проведение изменения — «замораживание» и др. Сопротивление усиливается на каждом этапе изменений и требует адекватных мер по управлению отношением персонала к изменениям.

Оценка отношения персонала к изменениям занимает важное место в системе управления изменениями и необходима для контроля уровня сопротивления в ходе реализации изменений и принятия решения о проведении мероприятий по преодолению сопротивления персонала.

Технология оценки отношения персонала к изменениям представляет собой последовательность действий, объединенных в два этапа: подготовку и проведение опроса и непосредственно оценку

отношения к изменениям. Этапы, в свою очередь, разбиты на процедуры, помогающие осуществить поставленные цели.

Методика определения отношения персонала к изменениям позволяет оценить эмоциональное восприятие изменений сотрудниками предприятия, выявить причины сопротивления изменениям, определить степень готовности и желательности изменений на предприятии и другие показатели отношения сотрудников к изменениям.

2. Различные формы сопротивления изменениям могут быть классифицированы в зависимости от силы и интенсивности проявления сопротивления, степени реакции сотрудников, степени рациональности установок персонала, источника инициативы изменений, уровня проявления сопротивления.

3. Проявление сопротивления и выражение недовольства персонала проходят через шесть стадий: пассивность, отрицание, раздражение, переговоры, депрессия, принятие.

Для выявления области сопротивления рационально использовать метод анализа силового поля — метод управления, применяемый для диагностирования ситуаций.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимают под сопротивлением персонала изменениям системы управления?
2. Выделите причины сопротивления персонала изменениям.
3. Назовите допустимый уровень сопротивления переменам.
4. Опишите отношение сотрудников к изменениям через матрицу «изменение-сопротивление».
5. Приведите наиболее типичные причины сопротивления изменениям на российских предприятиях.
6. В каких случаях происходит наиболее сильное неприятие изменений?
7. Какими факторами обусловлено значительное сопротивление изменениям?
8. Как мотивировать сотрудников на работу по внедрению изменений?
9. Назовите типичные ошибки, которые ведут к неэффективности изменений и еще большему сопротивлению персонала.

10. Каковы могут быть последствия этих ошибок?
11. Опишите кривую реакции персонала на изменения и кривую перемен.
12. Как провести оценку отношения персонала к изменениям?
13. Приведите классификацию форм сопротивления изменениям.
14. Охарактеризуйте формы сопротивления изменениям.
15. Какие стадии проходит выражение недовольства персонала?
16. Как выявить области сопротивления?
17. Опишите алгоритм проведения анализа силового поля.

ГЛАВА 6. УСТРАНЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Основная цель главы — определить способы устранения сопротивления изменениям. Для этого необходимо рассмотреть главные подходы к устранению сопротивления изменениям, охарактеризовать технологии профилактики и преодоления сопротивления изменениям, разработать мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям, сформировать их ресурсное обеспечение.

§1. Основные подходы к устранению сопротивления изменениям¹

Выработка и реализация адекватных характеру сопротивления мер по управлению отношением персонала к изменениям позволяет значительно снизить его уровень, тем самым повысить эффективность проводимых изменений. **Общие рекомендации по управлению сопротивлением**, предлагаемые различными авторами, таковы:

¹ На основе источников 1, 3, 4, 5 списка использованной литературы.

— вовлечение максимального числа сотрудников в процесс преобразований, что обеспечит его открытость и уменьшит страх коллектива перед неизвестностью;

— объяснение коллективу системы морального и материального поощрения за участие в работе по повышению эффективности организации;

— создание открытой информационной среды, т.е. систематическое проведение планерок, собраний коллектива, посвященных только одному вопросу — организационному развитию. Можно выпускать корпоративную газету, разовые информационные листки и т.п.;

— проведение внутренней и внешней PR-кампании, показывающей преимущества, потенциальные выгоды и возможности проводимых изменений;

— постепенное, но настойчивое формирование новой инновационной культуры и идеологии организации.

Основным подходом к управлению изменениями является **информирование персонала**. Подход, названный «честный торг», признает неизбежность сопротивления и стимулирует создание атмосферы, располагающей к честному общению, решает следующие проблемы управления сопротивлением:

— признает неизбежность сопротивления, поэтому действует по отношению к сопротивлению честно и последовательно;

— учитывает то, что сопротивление может выражаться открыто или скрыто, и приводит доводы в пользу открытого сопротивления, чтобы проблемы всплыли на поверхность;

— предупреждает о том, что людям, возможно, неловко сообщать истинные причины своего сопротивления, и стимулирует создание атмосферы, располагающей к честному общению.

По мнению западных специалистов, большинство руководителей забывают важнейший принцип управления переменами: организации не меняются, меняются люди. Для внедрения длительных изменений следует перенести свои инициативы на участие каждого работника, которого эти изменения коснутся. Лидеры преобразований должны быть уверены в том, что все участники понимают и поддерживают эти перемены как возможность для обновления и совершенствования.

Обобщение результатов исследований по преодолению сопротивления изменениям позволило Б.З. Мильнеру выделить ряд наиболее эффективных тактических приемов (табл. 6.1).

Тактические приемы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Адекватные его применению ситуации
Коммуникация, использование программ обучения	Изменения имеют технический характер Понимание характера изменений предполагает получение его пользователями точной информации и ее самостоятельный анализ
Участие в изменениях	Пользователи изменений стремятся к участию в процессе преобразований Разработка изменения требует дополнительной информации из других источников Пользователи обладают ресурсами для противодействия
Переговоры	Группа обладает возможностями сопротивления Изменения наносят ущерб интересам группы
Принуждение	В кризисной ситуации инициаторы изменения рассматривают необходимыми властными полномочиями, все другие методы оказались неэффективными
Поддержка высшего менеджмента	Изменения затрагивают несколько отделов или предполагают перераспределение ресурсов Пользователи изменений не уверены в их легитимности

И. Ансофф выделяет четыре типа управления изменениями и отношением персонала к изменениям: принудительное управление переменами; кризисное управление; адаптивные изменения; метод управляемого сопротивления.

Принудительный метод проведения изменений предполагает использование властных полномочий для преодоления сопротивления. Этот метод применяется в условиях дефицита времени, недостатком его являются растущее сопротивление и социальная напряженность.

Метод адаптивных изменений предполагает проведение незначительных изменений в течение продолжительного периода. Сопротивление преодолевается путем компромиссов, присутствует сильная мотивация к осуществлению изменений.

Кризисное управление нацелено на принятие предупредительных мер для снижения сопротивления и формирования поддержки изменений.

Управляемое сопротивление является методом, позволяющим вводить изменения с разной скоростью, комбинируя мероприятия

по снижению сопротивления в зависимости от требований внешней среды.

Дж. Хеллер считает, что существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и различные методы преодоления этой негативности (табл. 6.2).

Таблица 6.2

**Причины негативного отношения к изменениям
и методы их преодоления**

Типы негативного отношения	Способы преодоления
<p>РАЦИОНАЛЬНЫЙ Непонимание деталей плана, уверенность в том, что переменны не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий</p>	<p>объяснить план более ясно и подробно; описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата; вовлекать каждого в команды повышения качества, чтобы продемонстрировать эффективность изменений; создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов</p>
<p>ЛИЧНЫЙ Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства</p>	<p>сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого; представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими; принять ответственность за прошлые неудачи; представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений</p>
<p>ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены</p>	<p>показать на примерах, почему старые способы больше не работают; организовать серии встреч, чтобы сообщить детали плана перемен; продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца; объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс; быть полностью искренним и ответить на все вопросы</p>

Э. Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям:

Фактор 1: учет причин поведения личности в организации:

— принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения;

— демонстрация получения индивидуальной выгоды.

Фактор 2: значение авторитета руководителя:

— достаточный авторитет;

— формальный или неформальный;

— достаточность власти и влияния.

Фактор 3: предоставление информации группе:

— важная информация, относящаяся к делу.

Фактор 4: достижение общего понимания:

— общее понимание необходимости изменений;

— участие в поиске и трактовке информации.

Фактор 5: чувство принадлежности к группе:

— общее ощущение причастности к изменениям;

— достаточная степень участия.

Фактор 6: авторитет группы для ее членов:

— согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7: поддержка изменений лидером группы:

— привлечение к процессу изменений лидера из числа сотрудников (без отрыва от основной работы).

Фактор 8: информированность членов группы:

— открытие каналов связи;

— обмен объективной информацией;

— знание достигнутых результатов изменения.

Многие авторы в качестве универсальных методов преодоления сопротивления признают следующие:

1. **Метод «информирование и общение».** Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей.

Представление о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать их необходимость и логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты.

На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером более высокого звена для менеджеров низших

уровней. Иногда такие семинары-презентации могут занимать несколько месяцев. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратеги» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при их осуществлении. Эта программа требует времени и усилий, если ее реализация связана с участием большого количества людей.

2. Метод «участие и вовлеченность». Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они часто могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда — отрицательный, т.е. некоторые менеджеры считают, что сотрудники всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие полагают это безусловной ошибкой. Обе позиции могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одна из них не является идеальной.

3. Метод «помощь и поддержка». Поддержка может осуществляться через предоставление свободного времени служащим для обучения новым навыкам, возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежат страх и беспокойство людей. Основным недостатком этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и, тем не менее, часто терпит неудачу. Если же времени, денег и терпения просто нет, то использовать методы поддержки не имеет смысла.

4. Метод «переговоры и соглашения». Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в стимулировании активных или потенциальных противников изменения. Достижение соглашения — сравнительно легкий способ избежать сильного сопротивления, хотя он, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим. Особенно в тот момент, когда менеджер дает понять, что готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления. В этом случае он может стать объектом шантажа.

5. Метод «манипуляции и кооптации». Одна из наиболее распространенных форм манипуляции — кооптация — предоставление личности желаемой роли при планировании и осуществлении изменений.

Кооптация коллектива — предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация — относительно дешевый и легкий способ добиться поддержки отдельного индивидуума или группы служащих; более дешевый, чем переговоры, и более быстрый, чем участие. Он имеет и ряд недостатков.

Если люди чувствуют, что их просто дурачат, чтобы они не сопротивлялись изменениям, что с ними обращаются не на равных или им просто лгут, то их реакция может быть крайне отрицательной. Кроме того, кооптация может создать еще и дополнительные проблемы, если кооптированные используют свои возможности оказывать влияние на организацию и реализацию изменений путем, который не отвечает интересам организации.

6. Метод «явного и неявного принуждения». Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т.д.), реального увольнения, перевода на более низкооплачиваемую работу.

Обобщенная характеристика этих подходов к преодолению сопротивления персонала представлена в таблице 6.3.

Таблица 6.3

Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Использование	Преимущества	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и	Этот подход может потребовать много времени, если участники проектируют неподходящие изменения

Подход	Использование	Преимущества	Недостатки
	когда другие имеют значительные силы для сопротивления	любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени и, тем не менее, потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать чрезмерно затратным, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений и у них возникает чувство, что их используют

Анализ показывает, что управление изменениями может применяться в самых разнообразных ситуациях и иметь самые разные формы осуществления. Важно отметить, что для каждой отдельной организации методы и стратегии управления изменениями индивидуальны. Так, известны случаи, когда в рамках органичного, эволюционного процесса организации развиваются непрерывно, почти незаметно, без всяких внешних эффектов, добиваясь при этом ради-

кальных перемен (примеры тому компании *HILTI*, *BMW*, *Hewlett-Packard* и др.). Полной противоположностью им являются организации, чье развитие неизбежно увязывается с явно выраженными кризисами. Никакие заметные перемены не осуществляются в них без более или менее серьезных потрясений. После завершения очередной «революции» организация вновь вступает в период тревожного затишья.

Таким образом, успешность процесса изменений обусловлена рядом факторов. Если работники организации, осознавая решающее значение изменений, всячески способствуют переменам, то создаются благоприятные условия для ее дальнейшего устойчивого функционирования.

Важнейшим компонентом адаптации организации к изменчивой окружающей среде является организационное обучение, которое формируется через систему **управления знаниями**. Это достаточно эффективный способ реструктуризации, поскольку именно обладание знаниями, особенно специфическими, составляет основу конкурентного преимущества каждой организации. Управление знаниями связано с их генерацией (как у отдельных сотрудников, так и у организации в целом), формализацией и сохранением, распространением, координацией и контролем.

Выбор подхода к управлению отношением персонала к изменениям зависит от имеющего в распоряжении инициаторов изменений времени и других ресурсов.

§2. Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменениям¹

Менеджеру необходимо иметь представление о технологиях профилактики и преодоления сопротивления персонала изменениям и уметь применять их в практической деятельности.

В применении к социальным процессам технологию следует рассматривать как важный элемент управления, который подразумевает:

¹ На основе источников 1, 9 списка использованной литературы.

- 1) разделение процесса на внутренне взаимосвязанные этапы, фазы, операции;
- 2) поэтапную координацию действий, направленных на достижение результата;
- 3) однозначность выполнения включенных в технологию процедур и операций.

Таким образом, **технология** — это совокупность, во-первых, приемов и методов получения искомой информации, во-вторых, нацеленность на выработку таких выводов, рекомендаций и предложений, которые способствовали бы решению проблем.

Для упреждения сопротивления персонала на этапе реализации изменений разработана **технология профилактики сопротивления изменениям**.

Профилактические меры целесообразно осуществить до возникновения негативной реакции персонала предприятия, пока сомнения, страх перед неопределенностью, действия неформальных групп не набрали силу.

Технология профилактики сопротивления персонала содержит стандартные процедуры, необходимые для реализации управленческого воздействия: принятие решения, назначение ответственных исполнителей, изучение объекта управления, разработку мер с указанием средств их осуществления, контроль результатов и выработку рекомендаций на будущее.

Вариант технологии профилактики сопротивления изменениям на предприятии представлен на рис. 6.1.

Технология состоит из последовательности процедур, позволяющих осуществить профилактику сопротивления изменениям.

Принятие решения о профилактике сопротивления осуществляется управленческой командой, ответственной за введение изменений. По времени проведения профилактика сопротивления планируется одновременно с действиями по реализации изменений или несколько опережает их.

Создание комиссии по профилактике сопротивления. В организационном плане система стимулирования внедрения управленческих изменений должна опираться на создание группы разработчиков мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления изменениям. Такая группа должна обладать следующими характеристиками: гибкость, осознание общей ответственности, сба-

лансированность целей группы с целями предприятия, творческий подход к постановке и решению задач, быстрая и адекватная реакция на изменения внешней и внутренней среды.



Рис. 6.1. Технология профилактики сопротивления персонала

Изучение целей, направлений и параметров изменений.

Созданная комиссия по профилактике сопротивления начинает работу с изучения целей, стратегии и параметров изменений.

Установление возможных причин сопротивления. Разработка мероприятий по профилактике сопротивления начинается с определения возможных причин сопротивления. Формулировка воз-

возможных причин опирается на научные исследования и статистику в области управления сопротивлением. Полномасштабных опросов сотрудников предприятия, требующих дополнительного времени и средств, на этапе профилактики сопротивления не проводится.

Разработка мероприятий по профилактике сопротивления. На основе изучения материалов по подготовке изменений на предприятии, а также определения возможных причин сопротивления разрабатываются мероприятия по профилактике сопротивления.

Определение ожидаемых результатов внедрения мероприятий по профилактике сопротивления. Основные результаты внедрения системы мероприятий по профилактике сопротивления могут быть оценены на нескольких уровнях: на уровне сопротивления изменениям, уровне реакции на изменения, уровне усвоенных знаний и навыков, уровне изменения поведения и на уровне эффекта. Каждый вид результатов характеризуется соответствующими параметрами.

Определение средств реализации мероприятий по профилактике сопротивления. Данный этап содержит выбор тех средств, которые могут быть использованы для реализации того или иного комплекса мероприятий по профилактике сопротивления изменениям.

Установление соответствия между причинами, мероприятиями, средствами и возможными результатами реализации мероприятий. Данные о возможных причинах сопротивления, разработанных мероприятиях, планируемых результатах от их реализации и необходимых для этого средствах сводятся воедино. Причины сопротивления лежат в основе выбора того или иного мероприятия, которое может дать определенные результаты и требует использования определенных средств.

Формирование комплекса мероприятий по профилактике сопротивления. В зависимости от предполагаемых причин и характера сопротивления персонала в ответ на вводимые на предприятии изменения с учетом целесообразности использования указанных средств комиссия по профилактике сопротивления формирует комплекс мероприятий, которые будут реализованы в целях достижения конкретных результатов.

Расчет стоимости мероприятий по профилактике сопротивления. Стоимость сформированного комплекса мероприятий по профилактике сопротивления рассчитывается исходя из суммы затрат на трудовые, информационные, материальные и другие ресурсы.

Оценка возможностей предприятия по реализации мероприятий. Необходимо оценить возможности предприятия по реализации комплекса мероприятий по профилактике сопротивления персонала исходя из имеющихся в распоряжении инициаторов изменений ресурсов.

Внедрение мероприятий по профилактике сопротивления. Комиссия по профилактике сопротивления организует проведение сформированного комплекса мероприятий.

Определение фактических результатов внедрения мероприятий. На этом этапе происходит оценка значений показателей, выбранных на этапе определения ожидаемых от введения профилактических мероприятий результатов. Для этого используются методы опроса и оценки соответствующих показателей.

Сравнение ожидаемых результатов с фактическими. В ходе сравнения выявляются расхождения между ожидаемыми и фактически полученными результатами.

Выработка рекомендаций по дальнейшему развитию профилактики сопротивления персонала изменениям. На основе проведенного сравнительного анализа ожидаемых и фактических результатов профилактики сопротивления ведется разработка рекомендаций по совершенствованию профилактики.

Проведение профилактики сопротивления позволяет непосредственно перед действиями по реализации изменений решить проблемы, связанные с отношением персонала к изменениям, и мобилизовать сотрудников для осуществления преобразований. Профилактические мероприятия, нацеленные на распространение и разъяснение необходимой информации об изменениях, на привлечение сотрудников к их разработке и осуществлению, на обучение и подготовку персонала, способствуют улучшению психологического климата в коллективе, значительному снижению уровня сопротивления и служат эффективным инструментом продвижения реформ на предприятиях.

Реализация изменений на предприятии сопровождается деятельностью по управлению отношением персонала к изменениям. Профилактические меры способны дать ощутимый результат, однако не всегда оказываются достаточными для преодоления сопротивления.

Контроль сопротивления изменениям и выработка мер по преодолению сопротивления персонала осуществляются на основе оценки отношения персонала к изменениям. Неудовлетворительный результат оценки эмоционального восприятия изменений сотрудниками

предприятия является основой для принятия решения о введении **технологии преодоления сопротивления изменениям**.

Технология включает в себя последовательное осуществление процедур, необходимых для существенного снижения уровня сопротивления на предприятии (рис. 6.2).

Изучение результатов оценки отношения персонала к изменениям. Комиссия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям изучает результаты проведенного на предприятии опроса и выполненной на его основе оценки отношения персонала к изменениям для принятия решения о необходимости проведения мер по преодолению сопротивления.



Рис. 6.2. Технология преодоления сопротивления персонала

Принятие решения о реализации мер по преодолению сопротивления. Результаты оценки отношения персонала к изменениям, полученные на предшествующем этапе модели введения изменений, служат отправной точкой для принятия решения о проведении мероприятий по преодолению сопротивления персонала. Такое решение принимается, если эмоциональный настрой сотрудников предприятия ниже критического уровня.

Разработка мероприятий по преодолению сопротивления. На основе результатов оценки отношения персонала к изменениям на предприятии разрабатываются мероприятия по преодолению сопротивления.

Определение ожидаемых результатов внедрения мероприятий по преодолению сопротивления. Основные результаты внедрения системы мероприятий по преодолению сопротивления могут быть оценены на нескольких уровнях: на уровне сопротивления изменениям, уровне реакции, уровне усвоенных знаний и навыков, уровне изменения поведения и уровне эффекта.

Определение средств реализации мероприятий по преодолению сопротивления. Данный этап содержит выбор тех средств, которые могут быть использованы для реализации того или иного комплекса мероприятий по преодолению сопротивления изменениям.

Установление соответствия между результатами оценки отношения к изменениям, мероприятиями, средствами и возможными результатами реализации мероприятий. Данные о результатах оценки отношения к изменениям, разработанных мероприятиях, планируемых результатах от их реализации и необходимых для этого средствах сводятся воедино. Причины и характер сопротивления обуславливают выбор того или иного мероприятия, которое может дать определенные результаты и требует использования определенных средств.

Формирование комплекса мероприятий по преодолению сопротивления. В зависимости от предполагаемых причин и характера сопротивления персонала с учетом целесообразности использования указанных средств комиссия по профилактике и преодолению сопротивления формирует комплекс мероприятий, которые будут реализованы в целях достижения конкретных результатов.

Расчет ресурсного обеспечения мероприятий по преодолению сопротивления. Стоимость сформированного комплекса

мероприятий по преодолению сопротивления рассчитывается исходя из суммы затрат на трудовые, информационные, материальные и другие ресурсы.

Оценка возможностей предприятия по реализации мероприятий. Необходимо оценить возможности предприятия по реализации комплекса мероприятий по преодолению сопротивления персонала исходя из имеющихся в распоряжении инициаторов изменений ресурсов.

Внедрение мероприятий по преодолению сопротивления. Комиссия по профилактике и преодолению сопротивления организует проведение сформированного комплекса мероприятий.

После реализации комплекса мероприятий по преодолению сопротивления изменениям согласно модели управления изменениями вновь осуществляется оценка отношения персонала к изменениям, анализ полученных данных позволяет судить об эффективности мер по преодолению сопротивления. Тем самым обеспечивается контроль сопротивления персонала в процессе реализации программы изменений на предприятии.

Анализ полученного опыта преодоления сопротивления. Если результатом оценки отношения персонала к изменениям будет приемлемый уровень сопротивления, то управленческой командой принимается решение провести анализ полученного положительного опыта преодоления сопротивления изменениям. В процессе анализа оценивается эффективность мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления персонала, проводится сравнение результативности мероприятий, выявляются допущенные ошибки и резервы повышения их эффективности. Полученный опыт фиксируется в виде аналитических записок, отчетов о проделанной работе.

Совершенствование мер по преодолению сопротивления персонала изменениям. Результатом анализа полученного в процессе управления сопротивлением опыта должна стать разработка направлений совершенствования деятельности по профилактике и преодолению сопротивления.

§3. Мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям и их ресурсное обеспечение¹

Согласно технологиям профилактики и технологии преодоления сопротивления изменениям необходимо разработать комплекс мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления персонала.

Общими характеристиками мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления персонала являются:

— необходимое для реализации мероприятия ресурсное обеспечение: финансовые, временное, информационные ресурсы;

— организация мероприятия: своими силами или обращение к внешним поставщикам данных услуг (консультационные фирмы, научные организации, отдельные специалисты);

— ожидаемый в результате внедрения мероприятия эффект (в виде набора показателей).

Профилактические мероприятия имеют следующие специфические характеристики:

— являются обязательным элементом управления изменениями вне зависимости от силы и характера возможного сопротивления персонала;

— предшествуют введению изменений, реализуются на стадии подготовки изменений;

— опираются на информирование, подготовку и образование сотрудников, а также на вовлечение персонала в процесс осуществления изменений.

Мероприятия по преодолению сопротивления изменениям:

— характеризуются обязательным характером управления изменениями в том случае, если мероприятия по профилактике сопротивления оказались недостаточными, а сопротивление персонала в ходе реализации изменений значительно;

— сопутствуют введению изменений, реализуются параллельно с действиями по внедрению изменений;

— опираются на весь спектр подходов к управлению сопротивлением;

— разрабатываются с учетом уровня, характера, причин сопротивления, а также исходя из необходимости достижения определенных результатов.

¹ На основе источников 1, 9 списка использованной литературы.

Выявленные характеристики были положены в основу формирования базы данных, содержащей мероприятия по профилактике сопротивления изменениям (табл. 6.4). Все многообразие возможных профилактических мер по предупреждению сопротивления персонала предлагается сгруппировать в четыре блока: информирование о ходе реформ; подготовка и развитие персонала; привлечение персонала к участию в изменениях и поддержка руководства. Для реализации профилактических мероприятий потребуется привлечение различных средств и ресурсов предприятия.

Таблица 6.4

Мероприятия по профилактике сопротивления изменениям

Возможные причины сопротивления	Мероприятия	Средства	Ожидаемые результаты
Сопротивление основано на отсутствии информации об изменениях, на возникновении ситуации неопределенности	Информирование персонала о преобразованиях	Собрания коллектива Выпуск корпоративной газеты Информационные листки	Спад напряженности, позитивное отношение к преобразованиям Улучшение психологического климата в коллективе
Сотрудники не имеют опыта адаптации к изменениям	Подготовка и развитие персонала Поддержка руководства	Тренинги Бизнес-игры Индивидуальные беседы	Спад напряженности Преодоление устойчивых стереотипов мышления
Сотрудники убеждены, что изменения ничего не принесут, не улучшат их положения на предприятии	Вовлечение в реформы Информирование персонала о преобразованиях	Тренинги Бизнес-игры Собрания коллектива Информационные листки	Позитивное отношение к преобразованиям Повышение сплоченности коллектива

Возможные причины сопротивления	Мероприятия	Средства	Ожидаемые результаты
Сотрудники воспринимают изменения как привнесенную извне инициативу, как реализацию чужих целей и интересов	Вовлечение в реформы Поддержка руководства Информирование персонала о преобразованиях	Тренинги Бизнес-игры Индивидуальные беседы Собрания коллектива	Спад напряженности, позитивное отношение к преобразованиям Уменьшение текучести кадров
Сотрудники оказывают сопротивление из страха перед возможными личными проблемами	Поддержка руководства Подготовка и развитие персонала	Индивидуальные беседы Образовательные программы	Получение конкретных знаний Повышение производительности труда
Консерватизм сознания сотрудников, привычка противодействовать всему неизвестному	Подготовка и развитие персонала	Тренинги Бизнес-игры Образовательные программы	Снижение уровня сопротивления Получение руководством информации, позволяющей выявить «узкие места» изменений
Боязнь потерь и временных убытков, связанных с изменениями	Поддержка руководства	Индивидуальные беседы	Уменьшение текучести кадров Спад напряженности, позитивное отношение к преобразованиям
Нехватка профессиональных знаний и навыков для участия в изменениях	Подготовка и развитие персонала Вовлечение в реформы	Тренинги Бизнес-игры Образовательные программы	Получение конкретных знаний Повышение производительности труда

Результатом осуществления мероприятий по профилактике сопротивления изменениям является достижение различного рода позитивных эффектов: улучшение настроения и психологического климата на предприятии, спад напряженности и сопротивления инновациям, получение полезной для принятия решений по реализации изменений информации, повышение производительности труда и другие эффекты. Выбор мероприятий осуществляется исходя из установленных возможных причин сопротивления с учетом имеющихся в распоряжении инициаторов изменений средств и ресурсов, а также желаемых результатов.

Предлагается типовой вариант содержания профилактических мер с указанием возможных средств их реализации.

Информирование персонала о преобразованиях. Важное место в профилактике и преодолении сопротивления изменениям занимают мероприятия по информационной поддержке усилий реформаторов.

Каналы передачи информации должны быть открыты уже на этапе подготовки изменений. Отыскание и формирование таких каналов, определение правильного тона и вовлечение всех руководителей в процесс общения требует времени. К началу этапа реализации процесс общения должен быть отлажен. Несмотря на то, что существует масса полезных и достаточно эффективных инструментов передачи информации (печатные и видеоматериалы, электронная почта, сайты в Интернете и т.п.), в российских компаниях предпочтение отдается неформальным связям, упрощающим и ускоряющим распространение информации, которое, как правило, осуществляется неформальным лидером.

Вовлеченность руководства предприятия в преобразования не может ограничиваться только принципиальным согласием на проведение тех или иных изменений и формированием нормативной основы в форме определения директивных документов, приказов, распоряжений, инструкций и т.д. Руководство предприятия и главные менеджеры должны принимать непосредственное участие в процессе информирования персонала предприятия.

В роли средств реализации мер по информированию персонала могут выступать: собрания коллектива, посвященные тем или иным проблемам введения изменений; издание корпоративной газеты, информирующей сотрудников о ходе реформ; рассылка руково-

дителями через голосовую почту своих комментариев к принятым решениям, адресованных непосредственно подчиненным; выпуск информационных листков. Рассылка комментариев руководителей через голосовую почту является эффективной формой передачи информации о преобразованиях. Такая форма общения демонстрирует принадлежность сотрудников к кругу тех, кто «владеет информацией». Сообщения быстро распространяются по организации, в конечном счете с ними знакомится практически весь персонал. Кроме того неофициальный характер сообщений придаст комментариям статус надежного источника информации в компании.

Можно обязать руководителей подразделений регулярно проводить собрания с небольшими группами сотрудников (30-40 человек), на которых можно задавать вопросы и вести диалог. Регулярно встречаясь с многотысячным коллективом, руководители узнают, что думают работники. Такая практика позволяет команде руководителей и работникам предприятия получать информацию об изменениях и обеспечивает обратную связь, возвращая руководству мнение работников о проблемах преобразований. Эффективным средством информирования сотрудников о ходе и результатах преобразований является издание корпоративной газеты. Такое издание при грамотном подходе может стать элементом инновационной корпоративной культуры, обеспечивая циркуляцию знаний об истории, лидерах, ценностях предприятия.

Подготовка и развитие персонала могут осуществляться с помощью следующих средств: участие сотрудников в тренингах и бизнес-играх, образовательных программах и т.п. Образовательные программы предусматривают обучение сотрудника с отрывом от производства или на рабочем месте (табл. 6.5).

Обучение на рабочем месте является более экономным вариантом, требует меньших затрат времени. Среди методов обучения на рабочем месте можно отметить целесообразность применения ротации персонала, делегирование части функций и ответственности и т.д. Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от рабочего места. Важнейшими методами обучения с отрывом от производства являются прохождение курсов переподготовки в вузах и бизнес-школах, участие в конференциях и семинарах и т.д.

Методы обучения персонала

Методы обучения вне рабочего места		Методы обучения на рабочем месте
Традиционные методы обучения	Активные методы обучения	
<ul style="list-style-type: none"> — лекции; — доклады с последующим обсуждением; — семинары; — учебные кино- и видеофильмы. 	<ul style="list-style-type: none"> — тренинги; — программированное обучение; — компьютеризированное обучение; — работа над проектом; — кружки качества; — интегрирование целей; — конференция-конфронтация; — межгрупповая работа; — деловые и ролевые игры; — поведенческое моделирование, имитации; — разбор практических ситуаций (case-study). 	<ul style="list-style-type: none"> — обучение в процессе работы; — наставничество; — стажировка; — рабочая ротация.

Поддержка руководства. Помощь в преодолении страхов и беспокойства, связанных с преобразованиями, может оказать сотрудникам поддержка руководства. Руководитель проводит беседы с сотрудником, убеждает его в необходимости и целесообразности перемен для предприятия, дает гарантии и побуждает к участию в изменениях. Средствами реализации поддержки руководства выступают индивидуальные беседы, переговоры с группами и сотрудниками, оказывающими сопротивление.

В ходе индивидуальных бесед руководитель может убедить сотрудников в необходимости изменений, помочь им в преодолении собственной неуверенности, страха и ощущения потерь, дать им недостающую информацию. Переговоры с группами сотрудников позволяют достичь взаимоприемлемого компромисса. Если влияние группы сопротивления на деятельность предприятия значительно, то требуется внесение коррективов в планы преобразования в соответствии с интересами и требованиями этих групп.

Вовлечение в реформы. Если инициаторы изменения привлекают его потенциальных противников к планированию и осуществлению этого изменения, то они зачастую могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении изменения, инициаторы его выслушивают мнение людей, вовлеченных в это изменение, и впоследствии используют их советы. Однако если изменение должно быть осуществлено немедленно, то оно может растянуться на слишком длинный период в случае привлечения других людей. Средствами вовлечения сотрудников в реформы могут выступать различного рода тренинги и бизнес-игры, где идеи участников заслушиваются и используются в дальнейшей работе по продвижению изменений.

Мероприятий по профилактике сопротивления может оказаться недостаточно, в этом случае оценка отношения персонала к изменениям покажет, что уровень сопротивления на предприятии еще высок. Тогда согласно технологии преодоления сопротивления изменениям комиссия по профилактике и преодолению сопротивления должна осуществить выбор мероприятий по преодолению сопротивления изменениям.

В целях обеспечения выбора мероприятий по преодолению сопротивления изменениям формируется банк мероприятий, который может пополняться по мере накопления опыта управления изменениями на предприятии. Банк мероприятий содержит данные о причинах сопротивления, имеющихся средствах реализации выбранных мероприятий и ожидаемых результатах (табл. 6.6).

Таблица 6.6

Банк мероприятий по преодолению сопротивления изменениям

Причины сопротивления изменениям	Мероприятия	Средства реализации мероприятий	Ожидаемые результаты
Нежелание и неумение перестраиваться и переучиваться	Поддержка руководства Принуждение	Беседы, убеждение Выговор, введение штрафных санкций Увольнение противодействующих изменениям сотрудников	Преодоление сопротивления Продвижение изменений

Причины сопротивления изменениям	Мероприятия	Средства реализации мероприятий	Ожидаемые результаты
Неуверенность в собственных силах	Поддержка руководства Подготовка и развитие персонала	Индивидуальные беседы Бизнес-игры, тренинги Образовательные программы	Позитивное отношение к инновациям Преодоление устойчивых стереотипов мышления
Привычки, инерция, страх перед неизвестным	Поддержка руководства Вовлечение персонала в реформы	Индивидуальные беседы Бизнес-игры, тренинги	Спад напряженности Позитивное отношение к преобразованиям
Разрушение своих ожиданий относительно будущего, потеря контроля	Информирование персонала о преобразованиях	Собрания коллектива Корпоративные информационные издания Бизнес-игры, тренинги	Повышение профессиональной мотивации Преодоление устойчивых стереотипов мышления
Деятельность, не отвечающая характеру, темпераменту	Подготовка и развитие персонала Принуждение	Образовательные программы, тренинги Увольнение противодействующих изменениям сотрудников	Преодоление сопротивления Продвижение изменений
Существующая опасность сокращения численности работников на предприятии	Подготовка и развитие персонала Принуждение	Образовательные программы, тренинги Приказ об увольнении	Преодоление сопротивления Продвижение изменений
Несогласие с теми или иными решениями руководства	Поддержка руководства Вовлечение персонала в реформы	Индивидуальные беседы Бизнес-игры, тренинги	Спад напряженности Позитивное отношение к преобразованиям

Причины сопротивления изменениям	Мероприятия	Средства реализации мероприятий	Ожидаемые результаты
			Получение руководством информации, позволяющей выявить «узкие места» изменений
Влияние неформальных групп и их лидеров	Поддержка руководства Вовлечение персонала в реформы	Переговоры с группами Тренинги Собрания коллектива	Уменьшение текучести кадров Спад напряженности, позитивное отношение к преобразованиям
Нехватка профессиональных знаний и навыков	Подготовка и развитие персонала Вовлечение персонала в реформы	Образовательные программы Тренинги Бизнес-игры	Получение конкретных знаний Повышение производительности труда
Убеденность, что изменения ничего хорошего не принесут	Поддержка руководства Вовлечение персонала в реформы	Индивидуальные беседы Бизнес-игры, тренинги	Спад напряженности Позитивное отношение к преобразованиям
Неопределенность вследствие нехватки информации об изменениях	Информирование персонала о преобразованиях	Собрания коллектива Выпуск корпоративной газеты Информационные листки	Спад напряженности, позитивное отношение к преобразованиям Улучшение психологического климата в коллективе
Несоответствие ценностей работника корпоративной системе ценностей	Подготовка и развитие персонала Принуждение	Образовательные программы, тренинги Приказ об увольнении	Улучшение психологического климата в коллективе Преодоление устойчивых стереотипов мышления

Причины сопротивления изменениям	Мероприятия	Средства реализации мероприятий	Ожидаемые результаты
Ощущение несправедливости, вызванное тем, что выгоды проводимых ими изменений присваиваются кем-то другим	Поддержка руководства Вовлечение персонала в реформы Информирование о ходе реформ	Собрания кол-лектива Выпуск корпоративной газеты Тренинги Беседы	Спад напряженности, позитивное отношение к преобразованиям Уменьшение текучести кадров
Недостаточная ориентированность развития предприятия на социальные интересы и усиление трудовой мотивации	Вовлечение персонала в реформы	Тренинги Обучение Премирование за участие в изменениях	Повышение сплоченности коллектива Снижение уровня сопротивления, продвижение изменений
Отсутствие опыта адаптации к изменениям	Подготовка и развитие персонала Поддержка руководства	Тренинги Бизнес-игры Индивидуальные беседы	Преодоление устойчивых стереотипов мышления
Слабая мотивация участия в изменениях	Подготовка и развитие персонала Поддержка руководства	Тренинги Бизнес-игры Индивидуальные беседы Премирование Карьерный рост	Преодоление устойчивых стереотипов мышления Продвижение изменений Рост производительности труда
Отсутствие информации о возможных и достигнутых результатах изменений	Информирование персонала о преобразованиях	Собрания кол-лектива Выпуск корпоративной газеты Информационные листки Тренинги	Спад напряженности, позитивное отношение к преобразованиям Улучшение психологического климата в коллективе

Причины сопротивления изменениям	Мероприятия	Средства реализации мероприятий	Ожидаемые результаты
Восприятие изменений как привнесенной извне инициативы, как реализации чужих целей	Информирование персонала о преобразованиях Вовлечение в процесс изменений	Собрания коллектива Выпуск корпоративной газеты Информационные листки Тренинги	Спад напряженности, позитивное отношение к преобразованиям Улучшение психологического климата в коллективе
Нехватка времени и ресурсов у сотрудника для решения новых задач	Подготовка и развитие персонала Поддержка руководства	Выделение ресурсов Освобождение сотрудника от рутинных обязанностей Обучение	Рост производительности труда Сохранение кадрового состава
Неспособность принять на себя ответственность за выполнение новых задач	Подготовка и развитие персонала Поддержка руководства Принуждение	Убеждение Обучение Приказ об увольнении	Преодоление сопротивления Продвижение изменений
Неэффективность мер по профилактике и преодолению сопротивления	Принуждение	Приказ об увольнении Распоряжение о введении штрафных санкций	Преодоление сопротивления Продвижение изменений

Методика выбора мероприятий по преодолению сопротивления изменениям была сформирована с учетом рекомендаций, имеющих по данному вопросу в литературе по управлению изменениями.

Последовательность действий при выборе мероприятий по преодолению сопротивления изменениям:

1. Принятие решения о проведении мероприятий по преодолению сопротивления исходя из уровня эмоционального восприятия изменений (табл. 6.7).

**Рекомендации по выбору мероприятий
по преодолению сопротивления**

Уровень эмоционального восприятия изменений, баллы	Характер сопротивления/ поддержки изменений	Рекомендации по выбору мер преодоления сопротивления
От 11 до 20	Активная поддержка. Высокий уровень поддержки изменений	Меры по преодолению сопротивления не вводятся. Подразделение может выступить в качестве базы пилотного проекта по введению изменений
От 6 до 10	Пассивная поддержка. Средний уровень поддержки изменений	Меры по преодолению сопротивления не вводятся
От -4 до 5	Пассивная реакция. Равновесное распределение сил поддержки и сопротивления изменениям	Необходимы меры по преодолению сопротивления, которые должны опираться на поддержку руководства, обучение и развитие сотрудников, вовлечение персонала в реформы
От -14 до -5	Пассивное сопротивление. Средний уровень сопротивления изменениям	Необходимы меры по преодолению сопротивления, которые должны опираться на поддержку руководства, обучение и развитие сотрудников, вовлечение персонала в реформы, информирование о ходе реформ
От -20 до -14	Активное сопротивление. Высокий уровень сопротивления изменениям	Необходимы меры по преодолению сопротивления, которые должны опираться на поддержку руководства, обучение и развитие сотрудников, вовлечение персонала в реформы, информирование о ходе реформ, принуждение

2. Изучение причин сопротивления персонала по форме представления результатов оценки отношения к изменениям.

3. Выявление основных причин сопротивления изменениям на предприятии исходя из данных опроса сотрудников, а также с учетом показателей: оценки степени информированности сотрудников (ОСИС); оценки мнения сотрудников о степени демократичности/авторитарности руководства изменениями (ОСДА); оценки мотивации участия в изменениях (ОМУ); оценки понимания сотрудниками сути изменений (ОПид).

4. Принятие решений о выборе и включении мероприятий из базы данных в разрабатываемый комплекс мероприятий, исходя из причин сопротивления и ожидаемых результатов.

5. Принятие решений по включению мероприятий в систему преодоления сопротивления исходя из имеющихся в распоряжении ресурсов представлено в табл. 6.8.

Таблица 6.8

**Ресурсное обеспечение мероприятий по профилактике
и преодолению сопротивления изменениям**

Мероприятия	Средства реализации мероприятий	Ресурсное обеспечение мероприятий
Информирование персонала о преобразованиях	Собрания коллектива, посвященные преобразованиям	Создание комиссии по поддержке изменений. Выделение финансовых средств на проведение собрания. Разработка технологии подготовки и проведения собрания
	Корпоративная газета, посвященная изменениям	Создание рабочей группы, ответственной за выпуск газеты. Выделение финансовых средств на организацию выпуска газеты
Вовлечение персонала в реформы	Корпоративный тренинг, ориентированный на разъяснение проблем предприятия, причин и выгод проводимых преобразований	Приглашение специалистов из консалтинговой фирмы. Реализация тренинга силами специалистов предприятия. Настоятельные рекомендации посетить тренинг

Мероприятия	Средства реализации мероприятий	Ресурсное обеспечение мероприятий
Подготовка и развитие персонала	Образовательные программы	Организация обучения на рабочем месте. Оплата образовательных программ с отрывом от работы
	Бизнес-игры	Приглашение профессионального бизнес-тренера. Выделение финансовых средств. Разработка технологии подготовки и проведения бизнес-игры
Поддержка руководства	Индивидуальная беседа с сотрудником, оказывающим сопротивление	Планирование времени, необходимого на подготовку и проведение индивидуальной беседы с сотрудником
	Переговоры с группой сотрудников, оказывающих сопротивление	Выделение денежных средств и времени для организации переговоров. Использование властных полномочий в процессе принятия решений
	Премирование за участие в программе преобразований	Приказ о премировании. Выделение финансовых средств на премирование участников изменений
Увольнение сотрудников, противодействующих инновациям	Издание приказа об увольнении	Выплата выходного пособия. Поиск и адаптация нового сотрудника

Соответствие между средним уровнем эмоционального восприятия изменений, характером поддержки/сопротивления изменениям и рекомендуемым подходом к выбору мер по преодолению сопротивления установлено на основе апробации системы управления изменениями на практике и может быть изменено в зависимости

от условий предприятия. Рекомендации принимаются во внимание при выработке мероприятий по преодолению сопротивления.

Мероприятия по преодолению сопротивления опираются на те же подходы к управлению сопротивлением, что и профилактические мероприятия. Кроме того в качестве вынужденной меры преодоления сопротивления персонала может быть использовано принуждение.

Принуждение. Сопротивление может быть преодолено путем принуждения. В основном руководители заставляют сотрудников смиряться с изменением путем скрытой или явной угрозы (потери работы, возможности продвижения и т.д.), путем реального увольнения или перевода на более низкооплачиваемую работу, введением штрафных санкций. Использование принуждения — это рискованный процесс, потому что люди всегда сильно сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить эти изменения, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера.

Успешная реализация изменений в организации опирается на комплекс из перечисленных мероприятий в самых различных сочетаниях. При этом выбор мероприятий основывается на оценке отношения персонала к сопротивлениям и осуществляется с учетом вызвавших сопротивление причин и необходимых ресурсов.

Мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям требуют соответствующего ресурсного обеспечения. При выборе мер по управлению изменениями целесообразно принимать во внимание опыт осуществления мер по подготовке и развитию персонала, поддержке руководства, информированию о преобразованиях на предприятиях.

Недостатком данных мер является то, что они предполагают наличие у инициаторов изменений достаточно продолжительного времени и значительных финансовых средств. При этом эффективность таких мер, как правило, оказывается высокой. Принудительные меры дают быстрый результат, однако их долгосрочные последствия могут быть негативными: сопротивление навязанному изменению вновь возрастает, страх и неопределенность ситуации становятся постоянными спутниками преобразований на предприятии.

После того как комплекс мероприятий по преодолению сопротивления персонала разработан, целесообразно определить роль руководителей изменений в процессе управления сопротивлением.

Предлагается следующая методика определения роли лидера изменений в преодолении сопротивления:

— ознакомление с данными оценки готовности, желательности и способности предприятия к изменениям по форме представления данных оценки отношения персонала к изменениям;

— выбор варианта, соответствующего данным оценки (табл. 6.9);

— формулирование выводов о роли руководителя в процессе управления отношением персонала к изменениям.

Для составления типологии ситуаций (табл. 6.9) использована модель RWA (готовность — желание — способность) и типология конфликтов.

Таблица 6.9

Типология ситуаций готовности, способности и желательности изменений на предприятии

Критерии выбора	ОГИ > 0 ОСИ > 0	ОГИ > 0 ОСИ < 0	ОГИ < 0 ОСИ > 0	ОГИ < 0 ОСИ < 0
ОЖИ > 0	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
ОЖИ < 0	Вариант 5	Вариант 6	Вариант 7	Вариант 8

Вариант 1. Сотрудники организации хотят осуществить преобразования. Они уверены в способности руководства предприятия довести изменения до намеченных целей и в готовности предприятия к преобразованиям. В этих условиях сотрудники ждут от руководителя профессионализма, умения формулировать стратегические цели и достигать их.

Руководитель должен усилить личное участие в мероприятиях по профилактике и преодолению сопротивления. Акцент должен быть сделан на мерах по поддержке изменений и собраниях с активной ролью руководителя.

Вариант 2. Сотрудники хотят осуществить преобразования и считают, что предприятие в целом готово к изменениям. Они скептически относятся к способности руководства предприятия довести изменения до намеченных целей.

Руководитель должен приложить усилия к информированию коллектива о целях, промежуточных результатах, успехах, проблемах и способах их преодоления. Акцент делается на информировании и привлечении сотрудников к осуществлению преобразований.

Вариант 3. Сотрудники организации хотят осуществить преобразования и уверены в способности руководства предприятия довести изменения до намеченных целей. Вместе с тем они считают, что предприятие не вполне готово к масштабным изменениям.

Роль руководителя в данной ситуации заключается в организации развития и обучения персонала, поддержке сотрудников и подготовке их к осуществлению изменений.

Вариант 4. Сотрудники хотят осуществить преобразования, но считают, что предприятие не готово к изменениям. Кроме того они скептически относятся к способности руководства предприятия довести изменения до намеченных целей.

В данных условиях руководитель должен сделать акцент на личном участии в информировании, поддержке и привлечении персонала к участию в изменениях. Также необходимы дополнительные усилия по развитию и обучению сотрудников.

Вариант 5. Сотрудники организации уверены в способности руководства предприятия довести изменения до намеченных целей и считают, что предприятие готово к преобразованиям. Однако, несмотря на наличие подготовки к изменениям, сотрудники не проявляют желания работать в новых условиях.

Задача руководителя в данной ситуации повысить уровень мотивации сотрудников. Руководитель может попытаться убедить сотрудников в необходимости и целесообразности изменений, провести переговоры с активными группами сопротивления, предложить компромиссные условия. Если эти меры окажутся неэффективными, то руководитель вынужден будет прибегнуть к принуждению.

Вариант 6. Сотрудники организации считают, что предприятие в целом готово к преобразованиям, но не уверены в способности руководства предприятия довести изменения до намеченных целей. Даже при наличии подготовки к изменениям сотрудники не проявляют желания работать в новых условиях.

Задача руководителя в данной ситуации повысить уровень мотивации сотрудников и приложить усилия к информированию коллектива о целях, промежуточных результатах, успехах, проблемах и способах их преодоления. Руководитель может попытаться убедить сотрудников в правильности стратегии изменений или прибегнуть к принуждению.

Вариант 7. Сотрудники организации не проявляют желания работать в новых условиях. Они считают, что изменения не под-

готовлены, хотя и верят в способность руководства предприятия осуществить изменения.

Задача руководителя в данной ситуации повысить уровень мотивации сотрудников и сосредоточиться на развитии персонала.

Вариант 8. Сотрудники организации не проявляют желания работать в новых условиях. Они считают, что изменения не подготовлены, и не верят в способность руководства предприятия осуществить изменения.

Сопrotивление изменениям в такой организации особенно значительно. Роль руководителя в этой непростой ситуации сводится к одновременному использованию мер, описанных для вариантов 6 и 7, что потребует от него дополнительных усилий и времени.

Резюме

1. Основными подходами к управлению отношением персонала к изменениям являются информирование персонала, вовлечение сотрудников в преобразования, введение системы поощрений за работу по повышению эффективности организации, формирование инновационной культуры предприятия. Кроме того выделяют принудительное управление изменениями и отношением персонала к изменениям, кризисное управление, адаптивные изменения и метод управляемого сопротивления.

В качестве тактических приемов преодоления сопротивления изменениям рассматриваются переговоры, принуждение, участие в изменениях, программы обучения и поддержка высшего менеджмента.

2. Для упреждения сопротивления персонала на этапе реализации изменений необходимо проводить профилактику сопротивления изменениям.

Технология профилактики сопротивления персонала содержит стандартные процедуры, необходимые для реализации управленческого воздействия: принятие решения, назначение ответственных исполнителей, изучение объекта управления, разработку мер с указанием средств их осуществления, контроль результатов и выработку рекомендаций на будущее.

Технология состоит из последовательности процедур, позволяющих осуществить профилактику сопротивления изменениям:

принятие решения о профилактике сопротивления, создание комиссии по профилактике сопротивления, изучение целей, направлений и параметров изменений, установление возможных причин сопротивления, разработка мероприятий по профилактике сопротивления, определение ожидаемых результатов внедрения мероприятий по профилактике сопротивления, определение средств реализации мероприятий по профилактике сопротивления, установление соответствия между причинами, мероприятиями, средствами и возможными результатами реализации мероприятий, формирование комплекса мероприятий по профилактике сопротивления, расчет стоимости мероприятий по профилактике сопротивления, оценка возможностей предприятия по реализации мероприятий, внедрение мероприятий по профилактике сопротивления, определение фактических результатов внедрения мероприятий, сравнение ожидаемых результатов с фактическими, выработка рекомендаций по дальнейшему развитию профилактики сопротивления персонала изменениям.

Профилактические меры способны дать ощутимый результат, однако не всегда оказываются достаточными для преодоления сопротивления.

Контроль сопротивления изменениям и выработка мер по преодолению сопротивления персонала осуществляются на основе оценки отношения персонала к изменениям. Неудовлетворительный результат оценки эмоционального восприятия изменений сотрудниками предприятия является основой для принятия решения о введении технологии преодоления сопротивления изменениям.

Технология включает в себя последовательное осуществление процедур, необходимых для существенного снижения уровня сопротивления на предприятии: изучение результатов оценки отношения персонала к изменениям, принятие решения о реализации мер по преодолению сопротивления, разработка мероприятий по преодолению сопротивления, определение ожидаемых результатов внедрения мероприятий по преодолению сопротивления, определение средств реализации мероприятий по преодолению сопротивления, установление соответствия между результатами оценки отношения к изменениям, мероприятиями, средствами и возможными результатами реализации мероприятий, формирование комплекса мероприятий по преодолению сопротивления, расчет ресурсного обеспечения мероприятий по преодолению сопротивления, оценка возможностей пред-

приятия по реализации мероприятий, внедрение мероприятий по преодолению сопротивления.

3. Все многообразие возможных профилактических мер по предупреждению сопротивления персонала предлагается сгруппировать в четыре блока: информирование о ходе реформ; подготовка и развитие персонала; привлечение персонала к участию в изменениях и поддержка руководства. Для реализации профилактических мероприятий потребуется привлечение различных средств и ресурсов предприятия.

Результатом осуществления мероприятий по профилактике сопротивления изменениям является достижение различного рода позитивных эффектов: улучшение настроения и психологического климата на предприятии, спад напряженности и сопротивления инновациям, получение полезной для принятия решений по реализации изменений информации, повышение производительности труда и другие эффекты. Выбор мероприятий осуществляется исходя из установленных возможных причин сопротивления с учетом имеющихся в распоряжении инициаторов изменений средств и ресурсов, а также желаемых результатов.

Последовательность действий при выборе мероприятий по преодолению сопротивления изменениям: принятие решения о проведении мероприятий по преодолению сопротивления исходя из уровня эмоционального восприятия изменений; изучение причин сопротивления персонала по форме представления результатов оценки отношения к изменениям; выявление основных причин сопротивления изменениям на предприятии исходя из данных опроса сотрудников, а также с учетом показателей (оценки степени информированности сотрудников; оценки мнения сотрудников о степени демократичности/авторитарности руководства изменениями; оценки мотивации участия в изменениях; оценки понимания сотрудниками сути изменений); принятие решений о выборе и включении мероприятий из базы данных в разрабатываемый комплекс мероприятий, исходя из причин сопротивления и ожидаемых результатов.

Мероприятия по преодолению сопротивления опираются на те же подходы к управлению сопротивлением, что и профилактические мероприятия. В качестве вынужденной меры преодоления сопротивления персонала может быть использовано принуждение.

Мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям требуют соответствующего ресурсного обеспечения. При

выборе мер по управлению изменениями целесообразно принимать во внимание опыт осуществления мер по подготовке и развитию персонала, поддержке руководства, информированию о преобразованиях на предприятиях.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте общие рекомендации по управлению сопротивлением.
2. Опишите тактические приемы преодоления сопротивления по Б.З. Мильнеру.
3. Выделите типы управления изменениями по И. Ансоффу.
4. Назовите методы преодоления негативного отношения к изменениям по Дж. Хеллеру.
5. Приведите факторы преодоления сопротивления изменениям по Э. Хьюзу.
6. Охарактеризуйте универсальные методы преодоления сопротивления.
7. Опишите технологию профилактики сопротивления изменениям.
8. Дайте характеристику технологии преодоления сопротивления изменениям.
9. Каковы общие характеристики мероприятий по профилактике и преодолению сопротивления персонала?
10. Выделите специфику профилактических мероприятий.
11. Опишите специфику мероприятий по преодолению сопротивления изменениям.
12. Охарактеризуйте мероприятия по профилактике сопротивления изменениям, средства и ресурсы для их реализации.
13. Охарактеризуйте мероприятия по преодолению сопротивления изменениям, средства и ресурсы для их реализации.
14. Опишите последовательность действий при выборе мероприятий по преодолению сопротивления изменениям.
15. Определите роль руководителя изменений в процессе управления сопротивлением.

ГЛАВА 7. ИНСТРУМЕНТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Основная цель главы — охарактеризовать инструменты проведения изменений. Для этого необходимо систематизировать современный инструментарий проведения изменений, рассмотреть инструменты проведения изменений: реинжиниринг бизнес-процессов, организационное развитие, управление знаниями и организационным обучением.

§1. Современный инструментарий проведения изменений¹

Любое преобразование требует наличия собственного инструментария, который подстраивается под систему, а не наоборот. Каждая организация уникальна, поэтому инструменты управления должны подходить для деятельности организации и ее текущего ресурсного состояния.

Инструменты проведения изменений в современных условиях следующие:

1. **Процессно-ориентированное управление:** отслеживает общие и косвенные издержки по всем процессам и привязывает их к конкретным продуктам и клиентам, позволяя более точно распределять издержки и принимать более верные решения.

2. **Сбалансированная система показателей эффективности деятельности:** переводит миссию и видение в количественные измерения и отслеживает, добивается ли менеджмент запланированных результатов.

3. **Бенчмаркинг:** сравнивает затраты и производительность с внутренними и внешними точками отсчета. Компании внедряют найденные лучшие практики для достижения поставленных целей.

4. **Ключевая компетенция:** выделяет и инвестирует в специальные навыки или технологии, создающие уникальную ценность для клиентов.

¹ На основе источника 5 списка использованной литературы.

5. **Венчурное финансирование:** инвестирование в новые продукты или технологии через финансирование бизнеса внутри или вне компании.

6. **Управление отношениями с клиентами:** сбор информации для лучшего понимания клиентов, для того, чтобы приобретать, удерживать и выращивать наиболее прибыльных из них.

7. **Сегментация клиентов:** подразделяет рынки на группы клиентов, обладающих общими признаками, чтобы создать специальное предложение продукта или маркетинговую программу.

8. **Сокращение затрат времени:** уменьшает общее время от создания концепции до готовности продукта и процесса.

9. **Стратегии роста:** направляют ресурсы на возможности, обеспечивающие прибыльный рост.

10. **Управление знаниями:** развитие систем и процессов для идентификации и распространения интеллектуальных активов компании.

11. **Анализ возможностей смены рыночных тенденций:** выявляет ранние сигналы возможной смены рыночных тенденций и новые технологии, которые могут перевернуть рыночную ситуацию.

12. **Команды слияния:** группы высших руководителей из двух сливающихся компаний, нацеленные на нахождение синергии по продажам и производству.

13. **Миссия и видение:** кодифицированное определение бизнеса компании, целей, подходов и желательной позиции в будущем.

14. **Персонафицированный маркетинг:** организация обширного и систематического общения с индивидуальным клиентом, чтобы персонализировать диалог с ним и предоставить индивидуализированные продукты и услуги.

15. **Аутсорсинг:** использование третьей стороны для выполнения не являющихся основными задач.

16. **Оплата по результатам:** привязывает компенсацию менеджеров к измеряемым и контролируемым целям.

17. **Концепция реальных опционов:** анализ и инвестиции в реальные активы (такие как производство, люди и продукты) и опционы.

18. **Реинжиниринг бизнес-процессов:** радикальные изменения в ключевых бизнес-процессах с целью достижения существенного повышения производительности и качества и сокращения затрат времени.

19. Сценарное планирование: определение нескольких вариантов будущего для подготовки стратегических решений.

20. Анализ акционерной стоимости: измерение способности компании или подразделения получать доходы выше, чем стоимость привлеченного капитала. Предоставляет рамки для оценки альтернатив по повышению акционерной стоимости.

21. Стратегические альянсы: соглашения между фирмами, по которым каждая из них выделяет ресурсы на достижение общего набора целей.

22. Стратегическое планирование: всеобъемлющий процесс определения того, чем должен стать бизнес и как распределить ресурсы для достижения этой цели.

23. Интеграция цепочки поставок: синхронизация усилий нескольких сторон: поставщиков, производителей, дистрибьюторов, дилеров и клиентов для достижения непрерывного обмена информацией, товарами и услугами через границы организаций.

24. Всеобщее управление качеством: привязывает требования клиентов по характеристикам к продуктам и услугам, цель — нулевой уровень брака.

Выбор верного инструмента проведения изменений имеет следующий алгоритм:

Прежде чем использовать инструмент, соберите факты. Как он работает? Что будет стоить его правильное использование? Насколько им довольны ваши коллеги из других компаний? Заранее выяснив ответы, вы будете иметь реалистичные ожидания и не совершите обычных ошибок.

Не путайте инструменты и стратегию. Инструменты — не цели. Они лишь помогают в работе, в нашем случае в выполнении стратегии.

Выбирайте верный инструмент для правильной работы. Ни один инструмент не работает в любых обстоятельствах.

Не ожидайте от инструмента слишком многого. Ни один инструмент не решит все проблемы.

Постройте коммуникацию на всех уровнях компании, объясняя, как и почему используется инструмент. Сотрудники крупных компаний часто наблюдали, как многие инициативы начинались и заканчивались ничем. Необходимо привлечь правильных людей и удостовериться, что они понимают важность инструмента.

Пусть результаты будут измеряемы. Для многих инструментов обозначают неясные цели и задачи. Для успеха требуются осязаемые цели и постоянный мониторинг.

§2. Реинжиниринг бизнес-процессов — инструмент кардинальных преобразований в организации¹

Для осуществления преобразований в организации теория и практика управления изменениями накопили довольно много инструментов и методов, которые можно разделить по степени воздействия на организацию на **революционные** (быстрые, улучшающие деятельность организации на 100%) и **эволюционные** (постепенные, улучшающие деятельность организации на 10-20%).

В качестве примера технологии кардинальных революционных преобразований целесообразно рассмотреть реинжиниринг бизнес-процессов, представляющий собой, безусловно, очень мощный инструмент, который можно использовать в условиях быстрых и масштабных изменений.

Основателями методологии реинжиниринга являются американские специалисты в области менеджмента М. Хаммер и Дж. Чампи, которые в 90-х гг. XX в. в своей книге «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе» сформулировали общие положения концепции реинжиниринга. Хозяйственный реинжиниринг в интерпретации М. Хаммера и Дж. Чампи — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. Следовательно, в результате применения реинжиниринга бизнес-процессов должна произойти резкая и глубокая реорганизация компании во всех базовых, вспомогательных и управленческих процессах.

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) — это метод проведения запланированных комплексных изменений, основанный на процессном подходе и предназначенный для кардинального улучшения основных показателей деятельности организации путем глу-

¹ На основе источников 1, 6 списка использованной литературы.

бокого анализа и коренного перепроектирования существующих бизнес-процессов с использованием новейших коммуникационных и информационных технологий.

Основные свойства реинжиниринга:

— полный отказ от прежних структур, систем, процедур, правил, общего порядка ведения дел и кардинальное изменение методов хозяйственной деятельности;

— целевая установка на серьезные изменения количественных значений показателей деятельности.

Реинжиниринг предполагает создание в организации совершенно иного положения дел, полностью отличного от того, которое было ранее. Перестройка должна осуществляться как бы с чистого листа, без учета предыдущего опыта. Организация в процессе реинжиниринга модифицирует свою систему функционирования, кадровую политику, сферу управления и т.д., т.е. организационные изменения являются фундаментальными.

В результате РБП в организации внедряются принципиально другие, радикально новые, способы работы, в том числе:

1) горизонтальное сжатие — объединение нескольких рабочих процедур в одну;

2) функциональные подразделения сменяются командами процессов, совместно выполняющими законченную часть работы;

3) работа исполнителя изменяется от простой к многоплановой, каждый член команды должен уметь при необходимости выполнять не одну, а несколько задач;

4) члены команды уполномочены принимать самостоятельные решения;

5) оплата труда осуществляется по принципу: от оценки деятельности к оценке результата;

6) функции менеджеров изменяются от контролирующих к тренерским: помощь членам команды в самостоятельном решении проблем.

Теория и практика управления выработали некоторые **базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов:**

1. Интеграция рабочих процедур и уменьшение их количества.
2. Самостоятельность в принятии решений.

3. Отказ от строго линейного порядка выполнения процедур и процессов.

4. Возможность нескольких альтернатив исполнения процессов в условиях быстро меняющейся внешней среды, высокой динамичности рынка.

5. Уменьшение контролирующих действий за исполнением процессов, подход к контролю с точки зрения экономического анализа.

6. Отказ от большинства бюрократических процедур и согласований.

7. Преобладание смешанного централизованно/децентрализованного подхода и другие.

Период проведения организационных изменений в рамках реинжиниринга должен быть минимальным и иметь жесткие ограничения во времени и действиях, т.е. быть резким (скачкообразным).

Бизнес-процессы являются соединением операций (задач) различных функциональных подсистем (видов менеджмента). И это с очевидностью необходимо для «выпрямления» некоторых организационных процессов. Например, на малом предприятии сотрудники выполняют задачи самых разных процессов (видов менеджмента), начиная от приобретения ресурсов до реализации готовой продукции и не пропуская ни одной промежуточной задачи (совокупности операций). А значит, стираются грани между различными процессами организации.

Наиболее яркие проводники бизнес-процессов в организации — дивизиональные структуры, ориентированные на продукт или потребителя, численностью в несколько десятков работников, в которых явно прослеживаются четкие цепочки операций преобразования входов в выходы.

Однако такое оформление процессов деятельности организации необходимо экономически обосновать, технологически описать и практически реализовать. При этом необходимо доказать, что задачи различных функциональных подсистем (видов менеджмента) теснее связаны между собой, чем задачи одной подсистемы. На средних и крупных предприятиях управленческая деятельность требует переработки больших объемов информации, прежде чем какая-либо информация поступит в другое подразделение для дальнейшей переработки или принятия решений.

Несмотря на наличие методов реформирования организаций и их структур, тем не менее существуют проблемы создания таких структур, которые не только должны соответствовать целям и задачам организации, но и способны гибко перестраиваться под влиянием рыночных факторов, а иногда и успешно противостоять им. Существующие мо-

дела зарубежных авторов и их последователей в России, ориентированные на бизнес-процессы, не касаются функциональных элементов организации. Сейчас не существует достаточно удовлетворительной методологии, которая включала бы и доступные средства реформирования организационной структуры. Поэтому актуальным становится развитие концепции реинжиниринга на основе функционального подхода.

Реинжиниринг применяется в трех ситуациях:

1) организация находится в состоянии глубокого кризиса, который может выражаться в очень высоком уровне издержек, массовом отказе потребителей от ее продукции/услуг, снижении качества и конкурентоспособности продукции и т.п.;

2) положение организации может быть признано удовлетворительным, но прогнозы ее деятельности на будущее являются неблагоприятными, поскольку организация сталкивается с нежелательными тенденциями в части конкурентоспособности и т.д.;

3) организация является благополучной и вследствие этого быстрорастущей, и поэтому ее стратегия состоит в ускоренном наращивании отрыва от конкурентов.

Основные этапы реинжиниринга:

1. Создание желаемого образа компании исходя из ее миссии, видения и стратегии перспективного развития.

2. Формирование процессной модели текущей и будущей деятельности, посредством которой описываются базовые, вспомогательные и управленческие процессы организации, осуществляется их детальное документирование. На этой стадии осуществляются:

— выявление и описание ключевых бизнес-процессов (KBPs), оценивается их эффективность;

— выработка и согласование критических факторов успеха (CSFs) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей;

— взаимная увязка ключевых бизнес-процессов и критических факторов успеха;

— ранжирование бизнес-процессов и отбор тех из них, которые должны быть подвергнуты процедуре реинжиниринга.

Объектом реинжиниринга является, таким образом, организация и ее основной компонент — функциональная структура. Универсальная модель реинжиниринга функциональной структуры представлена на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Универсальная модель реинжиниринга функциональной структуры организации

Особую роль при этом играет концепция, которая должна определять цель, стратегию, приоритеты и критерии развития организации в процессе реинжиниринга. Выполняться эта деятельность может с учетом проблем, сформулированных при диагностике организации. Решения даются в виде перечня задач, которые необходимо выполнить при реинжиниринге организации.

Объектом реинжиниринга являются не отдельные функции управления, а процессы. Процессный подход — подразделения организации выполняют действия, направленные на удовлетворение потребностей конкретного клиента, — ни в коем случае не заменяет функционального подхода — подразделения организации выполняют действия, направленные на реализацию определенной функции организации, — он дополняет его.

Процессный подход предоставляет ряд дополнительных преимуществ по сравнению с функциональным. Во-первых, люди кооперируются для достижения обещанного клиенту результата. Во-вторых, структура процессов отражает «динамический взгляд» на то, как организация производит продукцию. В-третьих, процессный подход ориентирует подразделения на сотрудничество, а не на соперничество. В-четвертых, при ориентации на процессы специалисты имеют дело с оцениваемыми характеристиками, такими как стоимость, длительность, выход, качество.

Изучение теоретического и практического материала по реинжинирингу позволяет выделить его основные преимущества и недостатки (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Преимущества и недостатки реинжиниринга

Преимущества	Недостатки
Концептуальное единство мероприятий по управлению изменениями и их системный характер повышают вероятность успешного внедрения изменений	Высокий уровень организационной нестабильности в процессе управления изменениями
Быстрое внедрение радикальных изменений в процессе управления изменениями увеличивает шансы на явное повышение рентабельности	Потребность быстрого улучшения результатов в процессе управления изменениями накладывает ограничения во времени и в действиях

Преимущества	Недостатки
(высокая эффективность полученных результатов при успешном окончании проекта)	
Сокращение потерь времени в процессе управления изменениями за счет минимизации необходимых многочисленных согласований	Инициатором изменений в процессе управления изменениями выступает только руководство
Радикальность изменений в процессе управления изменениями увеличивает гибкость и свободу времени при построении организационных структур	Повышение результативности в процессе управления изменениями требует жесткости и последовательности со стороны действий руководителей
Анализ бизнес-процессов в процессе управления изменениями позволяет сократить значительную часть операций, не создающих стоимости	Низкая социальная приемлемость проекта изменений, а отсюда высокий уровень сопротивления в связи с ограничением временных рамок процесса реализации изменений, возможным сокращением штатов
В процессе управления изменениями происходит значительное расширение компетенций специалистов: увеличение собственного потенциала, рост квалификации, накопление опыта, расширение вклада в позитивные экономические результаты	Высокая трудоемкость процедур и требование специальных компетенций к участникам процесса управления изменениями при выработке решений
В процессе управления изменениями устанавливается точное и четкое описание деятельности предприятия и всех его подразделений, регламентация и точное определение результатов работы вплоть до любого сотрудника, четкое описание квалификационных требований	В процессе управления изменениями происходит ужесточение требований к квалификации персонала и деятельности высшего руководства

Ожидаемые результаты реинжиниринга бизнес-процессов:

1. Отказ от преобладания функционального подхода в управлении и переход к процессному.
2. Меняется характер работы сотрудника, она становится разнотрансовой.

3. Требования к работникам изменяются — от контролируемого исполнителя предписанных заданий к принятию самостоятельных решений.

4. Изменяются требования к подготовке сотрудников — от курсов обучения к образованию.

5. Изменяется оценка эффективности работы и оплаты труда — от оценки деятельности к оценке результата.

6. Критерий продвижения в должности изменяется — от эффективности выполнения работы к способности выполнять работу.

7. Изменяется цель исполнителя — от удовлетворения потребностей начальника к удовлетворению потребностей клиентов.

8. Функции менеджеров изменяются от контролирующих к тренерским.

9. Организационная структура меняется от иерархической к более «плоской».

10. Административные функции изменяются от секретарских к лидирующим.

Реинжиниринг как инструмент проведения изменений получил сегодня широкое распространение. Он обладает одним важным свойством: формализованная структура бизнес-процессов безлична, т.е. рассчитана на абстрактных индивидов, между которыми устанавливаются идеальные отношения, что не предполагает проведения детального анализа сложной динамики межличностного и межгруппового взаимодействия, возникающего в любой социальной системе. Трудности внедрения метода реинжиниринга бизнес-процессов во многом объясняются переносом акцента на технологическую компоненту организации в ущерб ее социальной составляющей.

§3. Организационное развитие как инструмент эволюционных управляемых изменений¹

В отличие от ранее описанного радикального инструмента преобразований — реинжиниринга, где изменения происходят сверху вниз по организационной структуре, организационное развитие — это эволюционная модель, постепенный долгосрочный процесс изменений и развития организации и ее сотрудников (снизу вверх).

¹ На основе источников 1, 6 списка использованной литературы.

В основе эволюционной концепции организационного развития лежит следующая посылка: изменения должны начинаться на уровне ценностных представлений и норм поведения работников; первоначально перестройке подвергается общая система взглядов и представлений персонала о ведении бизнеса, а затем постепенно все хозяйственные процессы и процедуры и, в конечном итоге, организация в целом. Программа проекта организационного развития представляет собой долгосрочный детальный процесс изменения и развития организации, охватывающий все ее функциональные области и элементы. Это длительный кропотливый процесс обучения сотрудников посредством взаимного обогащения знаниями и результатами практического опыта, а также адаптации чужого передового опыта, полученного через внешних консультантов. При этом конечной целью ставятся улучшение качества труда и повышение его производительности.

В этом определении прослеживаются базовые нормативные положения организационного развития, в которых основной акцент делается на внутренний потенциал организации, совершенствование и дальнейшее развитие.

Внешние факторы и силы в процессе организационного развития имеют второстепенное значение, рассматриваются как своеобразные «мягкие» катализаторы перемен. Принципы организационного развития распространяются на большинство функциональных областей и элементов организации. Постепенной эволюции подвергаются процессы, системы, структуры, персонал. Поэтому важно установить, в какой области внутренней среды организации начнется процесс изменений, который в последующем станет всеохватывающим для всей системы. В этом смысле исследуемая концепция серьезно отличается от реинжиниринга, для которого без вариантов характерно движение «сверху вниз». У концепции эволюционного развития есть альтернативы: здесь возможно наличие нескольких исходных точек изменений на разных уровнях управления (стратегия «многих точек»), допускается и одновременное инициирование изменений «сверху — вниз» и «снизу — вверх» (биполярная стратегия) и другие варианты.

Организационное развитие осуществляется в несколько этапов:

1. На первом этапе подвергаются сомнению эффективность глубинных ценностей организации, правильность моделей поведения персонала и порядок ведения бизнеса, их соответствие новым стратегическим целям и задачам.

2. На втором этапе разрабатываются и тестируются новые модели поведения и правила ведения хозяйственной деятельности, что означает решительный поворот к переменам, обучается персонал.

3. Известно, что процесс совершенствования бесконечен, поэтому преобразования в рамках организационного развития, несмотря на длительность осуществления, должны завершиться официальным закреплением новых моделей и организационных правил в текущей деятельности организации.

Организационное развитие как инструмент реализации изменений имеет преимущества и недостатки (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Преимущества и недостатки организационного развития как инструмента проведения изменений

Преимущества	Недостатки
<p>Высокая социальная приемлемость проекта изменений, связанная с естественным ходом процесса реализации изменений</p> <p>Низкое сопротивление изменениям в связи с высокой социальной приемлемостью</p> <p>Долгосрочный характер изменений создает и улучшает способность организации к обучению и изменению</p> <p>Повышение уровня знаний участников процесса управления изменениями за счет серьезного внимания к обучению в организации</p> <p>Достижение высокой способности организации к адаптации к изменяющимся условиям функционирования за счет систематического применения научных знаний о поведении человека</p> <p>Дополнительное повышение мотивации участников процесса управления изменениями за счет стимулирования самоорганизации и самоуправления</p> <p>В процессе управления изменениями учитывается способность к развитию членов организации</p>	<p>Низкая скорость ответной реакции на изменения во внешней среде</p> <p>Сложность реализации непопулярных, но необходимых решений</p> <p>Завышенные требования к социальной компетенции участников процесса управления</p> <p>Увеличение времени реализации решений в связи с необходимостью поиска компромиссов среди участников процесса управления изменениями</p>

Концепция организационного развития находит широкое применение в хозяйственной практике современных предприятий.

§4. Управление знаниями и организационным обучением¹

Управление знаниями (Knowledge Management) становится важным инструментом повышения эффективности деятельности организации. Его суть заключается в том, что организация обеспечивает обмен знаниями между сотрудниками и подразделениями для нахождения наилучших способов ведения своей деятельности. Варианты могут быть различными: а) неформальные сообщества и экспертные сети для обмена опытом (информационный опыт), библиотеки практических решений, давших наибольший экономический эффект; б) базы данных о клиентах или поставщиках; в) бумажные и электронные документы, справочники. Эти знания обычно рассеяны и неоднородны в рамках организации, и задача управления знаниями — сначала понять, где находится самое ценное интеллектуальное достояние, а также как его можно извлечь и открыть для всеобщего использования. В психологическом плане основной проблемой управления знаниями являются постоянный страх человека утраты власти, статуса, компетенции или авторитета. Руководство должно поощрять тех, кто готов поделиться ценными мыслями и правильно адаптировать чужие, и в то же время ограничивать тех, кто от этого отказывается.

Определяющим стратегическим аспектом сегодня становится эффективность располагаемой информации. Сущность этого понятия можно наглядно проиллюстрировать на примере «лестницы знаний», которая приводится на рис. 7.2.

К управлению знаниями относятся следующие виды деятельности:

- выработка общей стратегии бизнеса;
- распространение передового опыта;
- обучение персонала;
- получение знаний о клиентах;
- управление интеллектуальными ресурсами;
- инновации.

Процесс управления знаниями включает следующие последовательные стадии:

- 1) генерирование знаний;

¹ На основе источников 3, 4 списка использованной литературы.

- 2) формализация знаний;
- 3) хранение знаний;
- 4) диффузия (распространение) знаний;
- 5) контроль и координация знаний.



Рис. 7.2. «Лестница знаний»

Таким образом, **управление знаниями** — это разработка и внедрение процессов накопления, кодификации, представления в доступной форме и использования имеющихся открытых знаний, а также создания новых; разработка и внедрение процессов поиска, кодификации и использования скрытых знаний.

В управлении знаниями организации большую роль играет обучение. **Обучение** — это циклический кумулятивный процесс постоянного обновления и расширения объема знаний. Целью обучения является изменение поведения, для того чтобы действовать более эффективно. Поведение человека — отражение его сознания, результат познания, обучения, постоянной трансформации личности. В этом контексте различают осознанное и неосознанное обучение. Первое называют обучением при помощи образования, а второе — обучением на основе опыта. Осознанное обучение более эффективно и лучше развивает способности, чем неосознанное, потому что предоставляет больше возможностей для контроля над процессом. При неосознанном обучении опыт приобретается через деятельность — действия, которые дают новые знания.

Можно также различать индивидуальное и групповое обучение (последнее называется командным, или организационным обучением). Индивидуальное обучение является основой всех форм и процессов обучения, без него невозможно организационное обучение. При помощи индивидуального обучения работники учатся и изменяют свое поведение. При групповом обучении они получают знания вместе и учатся друг у друга. Групповое обучение ведет к тому, что обучается вся организация, благодаря чему безболезненно происходят процессы организационных перемен. Процесс обучения соотносится с циклом обучения Колба (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Цикл Колба и соответствующие стили обучения

На основе модели обучения Колба различают четыре стили обучения (табл. 7.3). Как свидетельствует рис. 7.3, каждый стиль обучения соответствует четырем фазам цикла обучения. У всех стилей есть свои сильные и слабые стороны, и они не всегда сочетаются друг с другом. Так, теоретик — антипод прагматика, а активист — мыслителя. Вместе с тем, это не значит, что нет людей со смешанным стилем обучения, и соответственно, поведения.

Стили обучения

Стиль обучения	Характеристика типа личностного мышления (стиля обучения)
Активист	Полностью принимает новый опыт, у него широкие взгляды, полон энтузиазма. Для него характерна тенденция сначала действовать, а потом уже думать о последствиях. Как только первоначальный энтузиазм начинает угасать, он сразу начинает задумываться о чем-то новом. Внедрение и реализация для него скучны. Он постоянно обращается к коллегам, но при этом делает все, чтобы оставаться в центре событий.
Мыслитель	Любит рассматривать проблему и ситуацию с разных точек зрения, «отстраненно», «абстрагированно». Он анализирует свой собственный опыт, произошедшие события, тщательно их продумывает и оттягивает, насколько это возможно, окончательный вывод. Перед тем как начать действовать, он тщательно продумывает все возможные последствия и аспекты своих действий. Во время совещаний и дискуссий предпочитает оставаться на заднем плане и с удовольствием наблюдает за активностью коллег. В группе такой человек обычно занимает несколько отстраненную позицию, он не бросается в глаза
Теоретик	Систематизирует свои наблюдения и выстраивает на их основе логичную концепцию. Он любит аналитическую работу, принципы, теории, модели и систематическое мышление. Он решает проблемы шаг за шагом при помощи последовательных логических рассуждений; не любит субъективизм и неопределенность, стремится к максимально возможной определенности, совершенству и порядку.
Прагматик	Всегда хочет удостовериться, что идеи, теории, методики, концепции работают на практике. Это практичный, восприимчивый человек, который любит принимать решения и разрешать проблемы. Дискуссии заставляют его нервничать; его кредо — конкретные действия, а не разговоры. Воспринимает проблемы и риск как вызов. Он в основном учится в процессе деятельности, и основное внимание уделяет практике, а не теории.

Знания каждого отдельного сотрудника должны быть доступны для всей организации. По мнению К. Арджириса, в обучающихся организациях можно выделить два основных типа научения:

1. Одинарный цикл обучения («научение с одинарной петлей»), когда акцент делается на разрешении проблем, а также идентификации и коррекции отклонений. Нормы и модели деятельности организации при этом в целом не изменяются. В основном обучение в организациях осуществляется по одинарному циклу.

2. Двойной цикл обучения («научение с двойной петлей»), когда организация критически анализирует свою собственную деятельность и после этого изменяет свои нормы и модели деятельности. Это более широкий и интегральный подход к решению проблем. При этом типе обучения изменяется не только стиль мышления сотрудников и их мировоззрение, но и то, как они действуют.

Исходя из основных видов научения, можно применять **два типа стратегий обучения в организации:**

1. При помощи организационной структуры. Проектируется организационная структура, предоставляющая сотрудникам достаточно возможностей для приобретения опыта и обучения. Отличительной особенностью социотехнологической организационной структуры является ее построение на основе самоуправляемых команд, члены которых наделены большой ответственностью, обладают различными компетенциями и решают широкий круг задач. Члены этих команд — постоянно обучающиеся специалисты широкого профиля, постоянно обменивающиеся знаниями, обсуждающие вопросы, дискутирующие и предлагающие новые идеи. В итоге подобное активное сотрудничество распространяется на организацию, а эффективные коммуникации и обмен знаниями между работниками способствуют тому, что знания отдельных сотрудников становятся общим достоянием, а неявные знания переводятся в явные.

2. Контроль управленческого процесса заключается в разработке и реализации мер по стимулированию процесса обучения организации. При такой схеме обучающейся организации руководство создает такие условия межличностного общения, в которых сотрудники сами хотят применять имеющиеся знания и активно делиться ими с коллегами. Благодаря совместному обсуждению вырабатывается общее мировоззрение, стимулирующее появление новых идей.

Для повышения способности организации к обучению необходимо определиться с тем, какими знаниями она обладает в данный момент, какая ситуация сложилась с обучением и в чем заключаются препятствия. **Стратегическими целями управления знаниями являются:**

- повышение способности организации к инновациям;
- восприимчивость и быстрота реагирования на непредвиденные события;
- высокая эффективность организации;
- компетентность и конкурентоспособность.

Указанные цели взаимосвязаны, для достижения каждой из них определяется объем информационных и интеллектуальных ресурсов, необходимость индивидуального и группового обучения. Ресурсы знаний в совокупности с профессиональными индивидуальными и коллективными навыками позволяют быстрее реагировать организации на изменяющиеся требования клиентов и ситуацию на рынке. Закрепление успеха после достижения каждой цели способствует получению сотрудниками организации ценного приобретенного опыта, так формируется позитивная «организационная память». Система управления знаниями и организационным обучением представлена на рис. 7.4.



Рис. 7.4. Система управления знаниями и организационным обучением

В управлении знаниями важна работа с людьми и учет человеческого фактора. Это обусловлено двумя обстоятельствами: с одной стороны, люди изначально настроены позитивно и открыты к общению: каждый хочет продвинуться по служебной лестнице, завоевать уважение коллег, самореализоваться, а с другой — они не охотно расстаются с индивидуальными ноу-хау, которые гарантируют им исключительное положение в подразделении или постоянное рабочее место в компании.

Когда знания предоставляются в нужный момент, то ценность их повышается. Информационные системы и базы данных с постоянным доступом снижают ценность знаний, и сотрудники привыкают постоянно получать нужные им сведения. Однако другой крайностью является ограниченный доступ к информации, что также может быть опасным.

Развитие организации на основе управления знаниями (рис. 7.5) осуществляется в соответствии с определенными принципами:

— общих интересов — формирование сообществ специализации — команд сотрудников, неформально связанных между собой общими знаниями, навыками и интересом к совместной деятельности; сообщества специализации рассматриваются как дополняющие действующую организационную структуру, которые служат инструментом повышения эффективности за счет более быстрого решения проблем, распространения передового опыта, развития профессиональных навыков, обучения и переобучения;

— «маяка» — создание в компании центра совершенства — главного ориентира при дальнейшем развитии компетенций, объединяющего сотрудников, обладающих передовыми и наиболее ценными знаниями и навыками;

— «тяни-толкай» — сочетание двух подходов: каждый сотрудник организации должен «выталкивать» актуальную информацию, делая ее общедоступной, и одновременно «тянуть» на себя знания, необходимые для решения насущных проблем;

— «давай-бери» (принцип взаимной выгоды) — совместное использование знаний и их свободный обмен является наиболее действенным фактором повышения эффективности самообучения в организации.

чение подразумевает развитие способности более глубокого интуитивного понимания текущей обстановки. Менеджеры выступают к качеству «учителей», поэтому они должны поощрять и поддерживать способность идентифицировать и критически оценивать «ментальные модели» — основной набор убеждений, предположений, предпочтений, ценностей и теорий о том, как развивается мир.

На пути процесса обучения в организациях возникают барьеры, основными из которых являются:

1) несогласование программ формального обучения и переподготовки с ежедневным неформальным обучением; ценности и вознаграждения противоречивы;

2) самообучение может иметь политический подтекст для использования в противодействии изменениям, что связано с властью и контролем, которые основаны на управлении информацией внутри организации;

3) преданность групповым интересам и компромиссы могут работать против открытости и новаций, необходимых для обучения и изменения;

4) проблемы обучения часто связаны с рутинными процессами оперативного контроля.

Обучение в организациях имеет стратегическое значение. Ориентированные на устойчивое развитие организации ценят и поддерживают обучение своих сотрудников, однако это не означает, что такие организации являются самообучаемыми (Learning organization: «обучающая организация»; «научающая организация»; «саморазвивающаяся организация»). Идею самообучающейся организации не следует подменять идеей обучения организации. Обучение организации можно представить как сумму всех видов обучения, проводимых в организации, их влияние на деятельность организации, оно должно включать в себя стратегии управления человеческими ресурсами, тренинги, приобретение новых знаний, умений и навыков.

Самообучающаяся организация — более сложное понятие. Это организация, которая развивается, поддерживая обучение всего персонала, а не только ключевых работников, формирует условия для этого и по мере необходимости изменяется. Использование всех ее способностей, возможностей и компетентности работающих в организации людей находится в центре внимания самообучающейся организации. Самообучающаяся организация имеет четкое представ-

ление о будущем развитии, предполагаемых потребностях в знаниях и использует творческий потенциал работников для укрепления рыночных позиций.

Не существует «правильных моделей» самообучающейся организации. Развитие самообучающихся организаций заключается не в адаптации формул и методик, использовавшихся по аналогии. Самообучающаяся организация действует, чтобы создавать практику и процедуры, в которых «обучение» и «работа» воспринимаются на всех уровнях организации как взаимосвязанные и, в определенной степени, близкие по смыслу понятия. Управлять самообучающейся организацией и работать в ней не очень легко. В обстановке изменений менеджеры вынуждены действовать в условиях неопределенности и риска, не преодолевая компромиссы и конфликты, а используя их положительные моменты. Менеджеры в самообучающейся организации должны по-новому представлять свои роли и обязанности, особенно в области управления знаниями и обучением. Способность компании к обучению должна находиться под систематическим наблюдением менеджеров, насколько развивается способность организации реконструировать и адаптировать собственную базу знаний, построенную из навыков, приемов, структуры, ценностей.

Х. Рамперсад в своих исследованиях отмечает следующие факторы развития способности организации к обучению:

- формирование условий, в которых сотрудники хотели бы применять свои знания и активно обмениваться ими с коллегами;
- проектирование организационной структуры, позволяющей людям приобретать опыт и обучаться;
- стимулирование работников к составлению личных систем сбалансированных показателей, способствующих развитию положительного отношения к собственному росту и обучению;
- наличие возможности людям задуматься о том, как соотносятся их личные цели с общими целями всей организации;
- создание команд по совершенствованию работы, в которых будет обеспечен эффективный баланс личных качеств сотрудников, их способностей, навыков и стилей обучения;
- ориентация сотрудников на реализацию общих планов организации и координация их усилий;
- работа с командами так, чтобы обучение и приобретение новой информации рассматривались ими как важнейшие задачи, чтобы

эти команды были нацелены на сотрудничество, хорошо координированы, а их участники чувствовали свое единство с коллегами;

- использование образов, метафор и интуиции для обмена неявными знаниями;

- работа с сетью самоуправляемых команд, составленных из специалистов широкого профиля, компетентных и ответственных, области компетенции которых перекрываются;

- стимулирование сотрудников к идентифицированию, продумыванию и совместному решению проблем, поиску нетрадиционных подходов, постоянному развитию своих навыков и способностей, приобретению опыта и ответственности за компанию и результаты ее работы;

- наличие руководителей, которые занимаются коучингом, помогают, вдохновляют, мотивируют, стимулируют сотрудников, энергично действуют и постоянно оценивают бизнес-процессы по критериям их эффективности;

- систематическое использование различных методов решения проблем: мозговой штурм, цикл решения проблем, управление рисками;

- информирование посредством обратной связи о реализованных улучшениях и нововведениях в организации, упрощение организационной структуры и языка, который используется менеджерами;

- создание, совершенствование информационной инфраструктуры и корпоративных библиотек для работы;

- стимулирование неформальных контактов сотрудников;

- избавление от страха и недоверия в организации.

Таким образом, **основными чертами самообучающейся организации являются:** особая роль, отводимая интеллектуальному капиталу; уважение индивидуальности; климат доверия, открытости и толерантности; незнание не рассматривается как признак слабости; право на «пробы-ошибки»; умение и желание учиться у всех и всегда; способность превращать новые знания в общее достояние; перевод знания в конкретные действия.

Создание самообучающейся организации требует активной деятельности в самых разных сферах, в том числе и культурной. Высшее руководство должно быть готово к глубоким и долгосрочным изменениям. Необходимые структурные перестройки требуют закрепления нового порядка работы, полного отказа от элитаризма,

искренних усилий по вовлечению работников в процесс принятия решений и обратной связи, подлинного доверия к их инициативе и созидательным способностям, а также соответствующего изменения традиционной концепции механистического менеджмента, ориентированной на ограничение полномочий сотрудников.

Резюме

1. Любое преобразование требует наличия собственного инструментария, который подстраивается под систему, а не наоборот. Каждая организация уникальна, поэтому инструменты управления должны подходить для деятельности организации и ее текущего ресурсного состояния.

Инструменты проведения изменений в современных условиях: процессно-ориентированное управление, сбалансированная система показателей эффективности деятельности, бенчмаркинг, ключевая компетенция, венчурное финансирование, управление отношениями с клиентами, сегментация клиентов, сокращение затрат времени, стратегии роста, управление знаниями, анализ возможностей смены рыночных тенденций, команды слияния, миссия и видение, персонализированный маркетинг, аутсорсинг, оплата по результатам, концепция реальных опционов, реинжиниринг бизнес-процессов, сценарное планирование, анализ акционерной стоимости, стратегические альянсы, стратегическое планирование, интеграция цепочки поставок, всеобщее управление качеством и др.

2. Реинжиниринг бизнес-процессов — это метод проведения запланированных комплексных изменений, основанный на процессном подходе и предназначенный для кардинального улучшения основных показателей деятельности организации путем глубокого анализа и коренного перепроектирования существующих бизнес-процессов с использованием новейших коммуникационных и информационных технологий.

Основные этапы реинжиниринга: создание желаемого образа компании исходя из ее миссии, видения и стратегии перспективного развития; формирование процессной модели текущей и будущей деятельности, посредством которой описываются базовые, вспомога-

тельные и управленческие процессы организации, осуществляется их детальное документирование.

Трудности реализации реинжиниринга бизнес-процессов обусловлены переносом акцента на технологическую компоненту организации в ущерб ее социальной составляющей.

3. Организационное развитие — эволюционная модель, постепенный долгосрочный процесс изменений и развития организации и ее сотрудников (снизу вверх). Основной акцент делается на внутренний потенциал организации, совершенствование и дальнейшее развитие.

Основные этапы организационного развития: подвергаются сомнению эффективность глубинных ценностей организации, правильность моделей поведения персонала и порядок ведения бизнеса, их соответствие новым стратегическим целям и задачам; разрабатываются и тестируются новые модели поведения и правила ведения хозяйственной деятельности, обучается персонал; официальное закрепление новых моделей и организационных правил в текущей деятельности организации.

4. Управление знаниями — важный инструмент повышения эффективности деятельности организации, обеспечивающий обмен знаниями между сотрудниками и подразделениями для нахождения наилучших способов ведения своей деятельности.

Виды деятельности управления знаниями: выработка общей стратегии бизнеса, распространение передового опыта, обучение персонала, получение знаний о клиентах, управление интеллектуальными ресурсами, инновации.

Стадии процесса управления знаниями: генерирование знаний, формализация знаний, хранение знаний, диффузия знаний, контроль и координация знаний.

В управлении знаниями организации большую роль играет обучение. Обучение — это циклический кумулятивный процесс постоянного обновления и расширения объема знаний. Целью обучения является изменение поведения, для того чтобы действовать более эффективно.

Виды обучения: осознанное и неосознанное, индивидуальное и групповое, адаптивное и генеративное.

Типы стратегий обучения в организации: при помощи организационной структуры, контроль управленческого процесса.

Стратегические цели управления знаниями: повышение способности организации к инновациям, восприимчивость и быстрота реагирования на непредвиденные события, высокая эффективность организации, компетентность и конкурентоспособность.

Самообучающаяся организация — организация, которая развивается, поддерживая обучение всего персонала, а не только ключевых работников, формирует условия для этого и по мере необходимости изменяется. Самообучающаяся организация имеет четкое представление о будущем развитии, предполагаемых потребностях в знаниях и использует творческий потенциал работников для укрепления рыночных позиций.

Вопросы для самопроверки

1. Обозначьте основные инструменты проведения изменений.
2. Что такое реинжиниринг?
3. Причины внедрения реинжиниринга на предприятии.
4. Охарактеризуйте этапы реинжиниринга.
5. Назовите базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов.
6. Какие результаты ожидает компания от применения реинжиниринга?
7. Выделите преимущества и недостатки применения реинжиниринга в процессе изменений.
8. Какова сущность концепции организационного развития?
9. Каким образом организационное развитие воздействует на социальную подсистему организации?
10. Опишите общую схему и этапы инструмента организационного развития.
11. Как можно оценить результативность инструмента организационного развития?
12. Выделите преимущества и недостатки применения организационного развития в процессе изменений.
13. Что такое управление знаниями?
14. Какие виды деятельности можно отнести к управлению знаниями?
15. Опишите процесс управления знаниями.

16. Что представляет собой процесс обучения?
17. Какую роль играет обучение в управлении знаниями?
18. Какие виды и стили обучения различают?
19. Выделите типы научения и типы стратегий обучения в организации.
20. Охарактеризуйте систему управления знаниями и организационным обучением.
21. На основе каких принципов осуществляется процесс управления знаниями?
22. Какие барьеры могут возникнуть в процессе обучения?
23. Что представляет собой самообучающаяся организация?
24. Выделите факторы способности организации к обучению по Х. Рамперсаду.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление изменениями в условиях возрастающей конкуренции, неопределенности и сложности внешней среды является важнейшей функцией менеджмента организации. Сегодня одной из основных проблем менеджмента выступает обеспечение устойчивого и сбалансированного развития предприятий всех организационно-правовых форм.

Учебное пособие содержит комплекс концептуальных положений, раскрывающих содержание одной из важнейших функций современного менеджмента — управление изменениями. На основе формализованной логики раскрыты особенности применения возможных технологий, методов и инструментов управления изменениями. Рассмотренные теоретические аспекты изложены в соответствующей последовательности, структурированы на уровне, необходимом для качественного понимания их содержания.

Изучение предложенного материала будет способствовать формированию достаточно полного представления о современном состоянии управления изменениями.

Тем не менее, необходимо осознавать, что многие аспекты управления изменениями могут исследоваться с альтернативной точки зрения, что свойственно динамике развития общества.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Тема 1. Сущность изменений

1. Перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик внешней и внутренней среды организации:

- 1) развитие
- 2) изменения
- 3) реорганизация
- 4) диверсификация

2. Внешней причиной изменений в организации может выступать:

- 1) внутригрупповой конфликт
- 2) изменение рыночной ситуации
- 3) отсталость технологий производства и управления
- 4) несоответствие организационной структуры целям управления

3. Внутренней причиной изменений в организации может выступать:

- 1) ужесточение конкуренции
- 2) изменение рыночной ситуации
- 3) отсталость технологий производства и управления
- 4) изменение условий и стоимости привлечения ресурсов

4. Тип изменений, связанных с действующей в организации административной методологией, когда изменения претерпевает вся инфраструктура организации или ее часть — это изменения:

- 1) внутренние
- 2) эволюционные
- 3) технологические
- 4) структурные и системные

5. Для процесса изменений в организации наиболее важна следующая подсистема:

- 1) стратегия
- 2) технология
- 3) организационная культура
- 4) организационная структура

Тема 2. Управление процессом изменений

1. Осуществление процесса изменений на этапе осознания необходимости перемен предполагает:

- 1) создание концепции будущего
- 2) обеспечение командного принципа работы
- 3) определение слабых мест работы, угроз и возможностей
- 4) разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований

2. Осуществление процесса изменений на этапе внедрения изменений предполагает:

- 1) формализацию стратегии реализации перемен
- 2) формирование группы сторонников изменений
- 3) определение срока и ресурсной базы для реализации изменений
- 4) разработку системы мотивации и поощрений сторонников преобразований

3. Моделирование желаемого состояния организации предполагает:

- 1) построение дерева целей проекта
- 2) определение направлений развития
- 3) построение и анализ функциональной модели
- 4) перепроектирование старых и проектирование новых бизнес-процессов

4. Главной причиной изменений на этапе создания организации выступает:

- 1) кризис контроля
- 2) кризис лидерства и руководства
- 3) кризис власти и стилей руководства
- 4) кризис демократического руководства

5. Низкая результативность мер по управлению изменениями может быть обусловлена:

- 1) демократическим стилем управления
- 2) недостаточной мотивацией к обучению у сотрудников
- 3) высоким уровнем организационной культуры
- 4) уровнем оплаты труда в организации

Тема 3. Стратегии осуществления изменений

6. Комплекс всех процедур и процессов, связанных с осуществлением изменения:

- 1) реорганизация
- 2) жизненный цикл
- 3) стратегия изменений
- 4) организационное развитие

7. Стратегию изменений должны разрабатывать:

- 1) подчиненные
- 2) руководители
- 3) будущие ее исполнители
- 4) специалисты в области разработки стратегий

8. Тип стратегии изменений, включающей документированные цели компании и систему решений их достижения:

- 1) роста
- 2) конкурентная
- 3) корпоративная
- 4) функциональная

9. Тип стратегии изменений, фиксирующей способ достижения конкурентных преимуществ корпоративного уровня на выбранном товарном рынке:

- 1) деловая
- 2) интеграции
- 3) корпоративная
- 4) функциональная

10. Тип стратегии изменений, конкретизирующей действия отделов и служб на уровне производственных подразделений предприятия:

- 1) деловая

- 2) сокращения
- 3) функциональная
- 4) диверсификации

Тема 4. Формирование команды для стратегических изменений

1. Группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу:

- 1) команда
- 2) целевая группа
- 3) звено управления
- 4) орган управления

2. Члены эффективной команды:

- 1) обучают друг друга
- 2) заменяют друг друга
- 3) дополняют друг друга
- 4) конкурируют друг с другом

3. Этап процесса формирования команды, основанный на взаимодействии членов группы посредством обмена информацией и опытом, в результате чего определяется размер группы на принципах добровольного участия:

- 1) рабочая группа
- 2) псевдокоманда
- 3) настоящая команда
- 4) потенциальная команда

4. Этап процесса формирования команды, характеризующийся достижением максимальной сплоченности членов группы, в результате чего команда достигает единомыслия и формируются эффективные поведенческие модели:

- 1) рабочая группа
- 2) псевдокоманда
- 3) настоящая команда
- 4) потенциальная команда

5. Максимальная производительность команды достигается на этапе:

- 1) рабочей группы
- 2) псевдокоманды
- 3) настоящей команды
- 4) потенциальной команды

Тема 5. Причины сопротивления изменениям

1. Сознательные действия или бездействия человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации:

- 1) уклонение
- 2) компромисс
- 3) соперничество
- 4) сопротивление

2. Форма сопротивления изменениям, при которой открыто выражается и обосновывается точка зрения сотрудника:

- 1) скрытая
- 2) открытая
- 3) групповая
- 4) индивидуальная

3. Форма сопротивления изменениям, когда сотрудники не выражают открыто свою точку зрения:

- 1) скрытая
- 2) открытая
- 3) групповая
- 4) индивидуальная

4. Форма сопротивления изменениям, выражающаяся в негативной реакции отдельных работников, вызванной восприятием значительных изменений как нарушением своих планов относительно будущего:

- 1) скрытая
- 2) открытая
- 3) групповая
- 4) индивидуальная

5. Выявить области сопротивления в организации позволяет метод:

- 1) анкетирования
- 2) экспертных оценок
- 3) анализа силового поля
- 4) анализа заинтересованных сторон

Тема 6. Устранение сопротивления изменениям

1. Если понимание характера изменений предполагает получение его пользователями точной информации и ее самостоятельный анализ, для преодоления сопротивления изменениям необходимо использовать:

- 1) переговоры
- 2) принуждение
- 3) поддержку высшего менеджмента
- 4) коммуникации, программы обучения

2. Когда инициаторы изменений обладают необходимыми властными полномочиями, но все другие методы оказались неэффективными, для преодоления сопротивления изменениям необходимо использовать:

- 1) переговоры
- 2) принуждение
- 3) поддержку высшего менеджмента
- 4) коммуникации, программы обучения

3. Метод проведения изменений, предполагающий проведение незначительных изменений в течение продолжительного периода:

- 1) реинжиниринг
- 2) проектное управление
- 3) адаптивные изменения
- 4) стратегическое управление изменениями

4. При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе для устранения сопротивления изменениям необходимо использовать:

- 1) помощь и поддержку
- 2) участие и вовлеченность

- 3) переговоры и соглашения
- 4) информирование и общение

5. Если отдельный сотрудник или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений для устранения сопротивления изменениям необходимо использовать:

- 1) помощь и поддержку
- 2) участие и вовлеченность
- 3) переговоры и соглашения
- 4) информирование и общение

Тема 7. Инструменты проведения изменений

1. Инструмент управления изменениями, позволяющий развивать системы и процессы для идентификации и распространения интеллектуальных активов компании:

- 1) тайм-менеджмент
- 2) управление знаниями
- 3) ключевая компетенция
- 4) венчурное финансирование

2. Инструмент управления изменениями, позволяющий проводить радикальные изменения в ключевых бизнес-процессах с целью достижения существенного повышения производительности и качества, а также сокращения затрат времени:

- 1) управление знаниями
- 2) венчурное финансирование
- 3) реинжиниринг бизнес-процессов
- 4) управленческое консультирование

3. Инструмент управления изменениями, позволяющий привязывать требования клиентов по характеристикам к продуктам и услугам, цель — нулевой уровень брака:

- 1) бенчмаркинг
- 2) управление рисками
- 3) всеобщее управление качеством
- 4) венчурное финансирование

4. Инструмент эволюционных управляемых изменений:

- 1) реинжиниринг бизнес-процессов
- 2) организационное развитие

- 3) процессное управление
- 4) аутсорсинг

5. Инструмент управления изменениями, позволяющий использовать услуги третьей стороны для выполнения задач, не являющихся основными:

- 1) аутсорсинг
- 2) моделирование
- 3) управление знаниями
- 4) венчурное финансирование

КЛЮЧИ К ТЕСТАМ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

№ темы	№ вопроса				
	1	2	3	4	5
1	2	2	3	4	3
2	3	4	4	2	2
3	3	3	3	1	3
4	1	3	1	3	3
5	4	2	1	4	3
6	4	2	3	4	3
7	2	3	3	2	1

В темах, количество неправильных ответов по которым превысит 3, студентам рекомендуется дополнительная проработка материала, после чего необходимо повторить тестирование.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Понятие изменений и их роль в общей концепции управления развитием организации
2. Виды изменений и их причины
3. Особенности процесса изменений

4. Модели реализации изменений
5. Сущность процесса управления изменениями
6. Моделирование процесса управления изменениями
7. Особенности управления изменениями на различных этапах жизненного цикла организации
8. Эффективность процесса управления изменениями
9. Сущность и специфика стратегии изменений
10. Характеристика основных стратегий изменений
11. Общая процедура формирования стратегии изменений
12. Сокращение рисков при реализации стратегии изменений
13. Сущность и принципы создания команд
14. Эффективность работы команды
15. Лидер команды стратегических изменений
16. Основные этапы развития команды стратегических изменений
17. Отношение персонала организации к изменениям
18. Характеристика основных форм сопротивления изменениям
19. Стадии проявления сопротивления и модель силового поля сопротивления
20. Основные подходы к устранению сопротивления изменениям
21. Технологии профилактики и преодоления сопротивления изменениям
22. Мероприятия по профилактике и преодолению сопротивления изменениям и их ресурсное обеспечение
23. Современный инструментарий проведения изменений
24. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент кардинальных преобразований в организации
25. Организационное развитие как инструмент эволюционных управляемых изменений
26. Управление знаниями и организационным обучением

ГЛОССАРИЙ

Анализ силового поля — метод управления, применяемый для диагностирования ситуаций.

Жизненный цикл организации — определенный период времени, в течение которого она обладает жизнеспособностью.

Изменение проектов — определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности.

Изменения — механизм, благодаря которому реализуется процесс адаптации к новым условиям внешней и внутренней среды организации.

Качество реализованного процесса управления изменениями или качество результата воздействия — эффект управления, измеряемый экономическими, социальными, организационными, политическими, экологическими характеристиками (показателями).

Команда — группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.

Кооптация коллектива — предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений.

Кризисное управление — управление, нацеленное на принятие предупредительных мер для снижения сопротивления и формирования поддержки изменений.

Лидерство — сложный социально-психологический процесс группового развития, результатом которого становится возникновение, стабилизация и развитие групповой структуры, ее оптимизация и совершенствование.

Метод адаптивных изменений — проведение незначительных изменений в течение продолжительного периода.

Обучение — циклический кумулятивный процесс постоянного обновления и расширения объема знаний.

Организационная или корпоративная культура — один из видов социального программирования, регулирующий поведение человека в условиях делового сотрудничества и соревнования в бизнесе.

Организационное развитие — управляемый процесс деятельности, направленный на осуществление каких-либо изменений в организации с целью адаптации организации к изменениям как внешней, так и внутренней среды существования.

Открытое сопротивление — формы поведения, в которых открыто выражается и обосновывается точка зрения сотрудника.

Принудительный метод проведения изменений — использование властных полномочий для преодоления сопротивления.

Проводники изменений — организации, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это опережающими конкурентов темпами.

Программы изменений — взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия.

Результативность управления изменениями — способность системы управления обеспечить достижение конечных результатов, адекватных поставленной цели, удовлетворяющих определенную народно-хозяйственную потребность и создающих условия для устойчивого развития экономической системы.

Рейнжиниринг бизнес-процессов — метод проведения запланированных комплексных изменений, основанный на процессном подходе и предназначенный для кардинального улучшения основных показателей деятельности организации путем глубокого анализа и коренного перепроектирования существующих бизнес-процессов с использованием новейших коммуникационных и информационных технологий.

Рефрейминг — сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь.

Риск — опасность возникновения непредвиденных событий, имеющих отрицательные последствия.

Самообучающаяся организация — организация, которая развивается, поддерживая обучение всего персонала, а не только ключевых работников, формирует условия для этого и по мере необходимости изменяется.

Скрытое сопротивление — формы поведения, которые указывают на несогласие работников, но не выражаются открыто.

Сопротивление персонала изменениям системы управления — негативная реакция системы, групп и отдельных лиц, затрудняющая процесс проведения изменений, угрожающая культуре организации и структуре власти.

Стратегия изменений — характеристика отклонения будущей стратегии от текущей.

Управление знаниями — разработка и внедрение процессов накопления, кодификации, представления в доступной форме и использования имеющихся открытых знаний, а также создания новых; разработка и внедрение процессов поиска, кодификации и использования скрытых знаний.

Управление изменениями — воздействие управляющей системы на организацию в связи с изменениями (переменами) во внутренней и внешней обстановке.

Управляемое сопротивление — метод, позволяющий вводить изменения с разной скоростью, комбинируя мероприятия по снижению сопротивления в зависимости от требований внешней среды.

Уровень эмоционального восприятия изменений — средняя величина уровней реакции отдельных сотрудников.

Устойчивое развитие — непрерывный процесс удовлетворения потребностей настоящего и будущих поколений.

Этап жизненного цикла — предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают с определенной последовательностью.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб. пособие / С.И. Ашмарина, Б.Н. Герасимов. М.: Рид Групп, 2011. 208 с.
2. Блинов О.А. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. М.: «Дашков и К», 2014. 304 с.
3. Кожевина О.В. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. 286 с.
4. Распопов В. М. Управление изменениями: учеб. пособие / В.М. Распопов. М.: Магистр, Инфра-М, 2013.

Дополнительная литература

1. Адизес И. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2008. 224 с.
2. Бакша Н.В., Данилюк А.А. Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие. Тюмень: Изд-во Тюм. гос. ун-та, 2013. 292 с.
3. Бовин А.А. и др. Управление инновациями в организациях. М.: Омега-Л, 2009.
4. Гэрретт Б. Рыба гниет с головы. Как предотвратить кризис развития компании внедрением новых стандартов корпоративного управления / пер. с англ. М.: Эксмо, 2008. 304 с.
5. Дафт Ричард Л. Теория организации: учеб. / пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 736 с.
6. Джексон Томас. Хосин канри: как заставить стратегию работать / пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. 248 с.
7. Иванова С.В. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 278 с.
8. Иванова Т.Ю. Теория организации: учебник / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. М.: Кнорус, 2010. 432 с.
9. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство / пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2007. 528 с.

10. Коллинз Джим. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. 320 с.
11. Корпоративная культура и управление изменениями / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
12. Котельников В. Ю. ТенЗ: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. М.: Эксмо, 2007. 96 с.
13. Котельников В. Ю. ТенЗ: Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. М.: Эксмо, 2007. 96 с.
14. Коттер Джон П. Впереди перемен / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 256 с.: ил.
15. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М.: Дело, 2011.
16. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 320 с.
17. Круковский В.Н. Управление организационными изменениями: учеб. пособие. Тюмень: Изд-во Тюм. гос. ун-та, 2009.
18. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. «Менеджмент организации». М.: ИНФРА-М, 2009.
19. Морган Г. Имидж организации: восемь моделей организационного развития / пер. с англ. М.: Вершина, 2006.
20. Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина. СПб.: Питер, 2008.
21. Резник С.Д. Организационное поведение: учеб. для студ. вузов, обуч. по спец. «Менеджмент организации» / С. Д. Резник. М.: ИНФРА-М, 2009. 256 с.
22. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие / под ред. А.О. Блинова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
23. Семлер Р. Выходные всю неделю / пер. с англ. М.: Хорошая книга, 2007. 256 с.
24. Семлер Р. Маверик. История успеха самой необычной компании в мире. М.: Хорошая книга, 2007. 384 с.
25. Системы оплаты труда / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 212 с.

26. Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
27. Тарасенко В. В. Книга бизнес-перемен. 64 стратегмы. М.: Генезис, 2006. 324 с.
28. Тихомирова О.Г. Организационная культура. Формирование, развитие и оценка. М.: ИНФРА-М, 2011.
29. Широкова Г.В. Управление изменениями: хрестоматия. М.: Высшая школа менеджмента, 2009.
30. Журналы: «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Эксперт», «Деньги», «Секрет фирмы», «Компания» и др.

Интернет-ресурсы

1. <http://ibcm.biz/>
2. <http://markus.spb.ru/>
3. <http://russia.adizes.com>
4. <http://s-m-g.ru/>
5. <http://www.aup.ru>
6. <http://www.dist-cons.ru>
7. <http://www.elitarium.ru>
8. <http://www.gpronline.ru>
9. <http://www.md-hr.ru>
10. <http://www.theta.vikt.ru>

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ашмарина С.И. Управление изменениями: учеб. пособие / С.И. Ашмарина, Б.Н. Герасимов. М.: Рид Групп, 2011. 208 с.
2. Блинов О.А. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. М.: «Дашков и К», 2014. 304 с.
3. Иванова Т.Ю. Теория организации: учебник / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. М.: Кнорус, 2010. 432 с.
4. Кожевина О.В. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. 286 с.
5. Круковский В.Н. Управление организационными изменениями: учеб. пособие. Тюмень: Изд-во Тюм. гос. ун-та, 2009. 264 с.
6. Оркина Е.А. Управление изменениями / Е.А. Оркина. Ростов н/Д: Феникс, 2014. 190 с.
7. Распопов В. М. Управление изменениями: учеб. пособие / В.М. Распопов. М.: Магистр, Инфра-М, 2013.
8. Соколов Д.В., Мартынов Л.М., Морозов А.Н. Управление организационными изменениями: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУ-ЭФ, 2008. 170 с.
9. Хохлова Т.П. Организационное поведение: учеб. пособие. М.: Магистр, 2009. 509 с.
10. Шермет М.А. Управление изменениями: учеб. пособие. М.: ИД «Дело» РАНХиГС, 2012. 128 с.

Учебное издание

Анна Анатольевна ДАНИЛЮК

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Учебное пособие

Редактор	<i>Н. П. Дементьева</i>
Технический редактор	<i>Н. Г. Яковенко</i>
Компьютерная верстка	<i>И. А. Штоль</i>
Печать электрографическая	<i>А. В. Башкиров</i>
Печать офсетная	<i>В. В. Торопов, С. Г. Наумов</i>



Подписано в печать 29.01.2014. Тираж 130 экз.
Объем 18,0 усл. печ. л. Формат 60×84/16. Заказ 102.

Издательство Тюменского государственного университета
625003, г. Тюмень, ул. Семакова, 10
Тел./факс: (3452) 45-56-60, 46-27-32
E-mail: izdatelstvo@utmn.ru