

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
Кафедра управления и предпринимательства

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Учебно-методическое пособие

Ярославль
ЯрГУ
2018

УДК 338.24(075)
ББК У9(2)29-2я73
У66

*Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2018 года*

Рецензент
кафедра управления и предпринимательства
ЯрГУ им. П. Г. Демидова

Составители:
Д. Ю. Брюханов, Е. Б. Воробьев

Управление изменениями : учебно-методическое
У66 пособие / сост. : Д. Ю. Брюханов, Е. Б. Воробьев ; Яросл.
гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ,
2018. — 64 с.

Учебно-методическое пособие содержит обзор основных проблемных направлений управления изменениями современных организаций. Представлены практические задания для анализа управленческих изменений, список литературы.

Предназначено для студентов, изучающих дисциплину «Управление изменениями».

УДК 338.24(075)
ББК У9(2)29-2я73

© ЯрГУ, 2018

Введение

Управление в современном мире характеризуется различным процессами, происходящими одновременно. К ним можно отнести наличие различных парадигм менеджмента, повышение роли организационной культуры, перенос опыта управления с коммерческой сферы на сферу государственного управления, широкое внедрение проектного подхода и гибких методов управления, применяемых на фоне флуктуационных и турбулентных изменений.

Именно поэтому управление изменениями выходит сегодня на первый план в теории и практике менеджмента.

Цель изучения дисциплины «Управление изменениями» и данного пособия — овладение знаниями и получение практических навыков организации управления изменениями.

Дисциплина «Управление изменениями» позволяет сформировать представление о закономерностях развития организации, о подходах к проведению организационных изменений, создать основу построения эффективной системы управления, дающей возможность руководителям достигать цели организацией.

Важное место при изучении настоящей дисциплины занимают такие вопросы, как закономерности развития организации, принципы управления изменениями, модели организационных изменений, создание обучающейся организации, организационная культура и организационное поведение, инструменты проведения организационных изменений.

1. Понятие и виды изменений в современной организации

Сегодня можно выделить три основных условия, определяющие функционирование организаций [5]:

- знания, интеллектуальный капитал в качестве стратегического фактора;
- изменения — постоянные, быстрые и комплексные, создающие неопределенность в бизнес-среде;
- глобализацию (в научных исследованиях и опытных разработках, технологиях, производстве, торговле, финансах, коммуникациях и информации, — которая проявилась в открытости экономики, глобальной гиперконкуренции и взаимозависимости бизнеса).

Изменения в организации можно охарактеризовать как целенаправленные воздействия руководства на внутренние переменные в организации, определяющие её цели, структуру, технологию и человеческие ресурсы.

Ключевые факторы ускорения перемен: более требовательные покупатели, технология, информационные технологии, ответственность организаций, люди (работники) и т. д. Перечисленные факторы формируют неустойчивую и непредсказуемую среду, поэтому организации находятся в состоянии перманентного изменения. Если организация развивается благополучно и находится на подъеме, ей необходимо вносить перемены в свою деятельность, чтобы сохранить лидирующее положение на отраслевом рынке. Поэтому процесс организационных перемен служит одним из важнейших объектов управления.

Основной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов деятельности организаций, освоение передовых средств и приемов труда, исключение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

Выделяют следующие основные подходы к содержанию организационных изменений.

По мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, организационные изменения затрагивают следующие элементы организации: цели, технологию, бизнес-процессы, людей, культуру, структуру, власть.

В процессе организационного развития менеджмент часто уделяет основное внимание одному из перечисленных элементов, хотя системная природа организации означает, что трансформация оказывает воздействие на состояние и других подсистем.

Ф. Ж. Гуияр и Д. Н. Келли определяют преобразование бизнеса как «организованное перепроектирование генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одновременной работы (хотя и с разной скоростью) по четырем направлениям: рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению».

Р. Дафт определил организационные изменения как «освоение компанией новых идей или моделей поведения». Изменения в организации связаны с приобретением её сотрудниками знаний, умений и навыков. Организация не просто приступает к освоению чего-либо нового; она наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому, в сущности чтобы быть готовой к дальнейшим переменам.

Любая организация проходит через определенные стадии перемен. Для достижения стратегического преимущества менеджеры могут сконцентрироваться на четырех типах изменений внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология.

Изменения *в товарах и услугах* относятся к конечным продуктам организации в виде товаров или услуг, а также используемого ею сырья. 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. Одними из конечных продуктов стратегического управления являются структура организации и изменения, позволяющие ей воспринимать перемены во внешней среде. 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. Необходимость и ха-

раактер стратегических изменений зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, продукта. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, т. е. по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх.

Изменения *в культуре* подразумевают формирование новых для данной организации идей, способов деятельности, норм поведения и ценностей, которые могут быть вызваны двумя взаимодействующими группами причин: внутренними, возникающими и реализующимися в процессе саморазвития данного общества, его культуры, и внешними. Культурные изменения затрагивают ментальные модели. Это скорее изменения в мышлении, чем в технологии, структуре или продукции.

Организация — это взаимосвязанная система, и изменение какой-то одной её части вовлекает в процесс перемен и другие. Тем не менее в самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений. По Р. М. Кантер, уровни управления изменениями следующие: изменение проектов, программы изменений, организации — проводники изменений.

Изменение проектов сегодня рассматривается как 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. В долгосрочном периоде потребность в проектных изменениях снова возникает.

Программы изменений — взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. В данном случае успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании.

Таким образом, изменение можно определить как переход организации на качественно новый уровень развития, представляющий возможности для расширения конкурентных преимуществ, а также потенциальную возможность переосмысления имеющегося потенциала как отдельных сотрудников, так и под-

разделений, в итоге обеспечивающих новое положение на рынке продуктов (услуг), определяющих корпоративную культуру.

Развитие научно-технической революции в начале XXI в. привело к коренным изменениям материальных условий существования и функционировании общества. Это обусловило переход к качественным преобразованиям во всех сферах и элементах производства. К числу наиболее характерных направлений этих изменений могут быть отнесены следующие: комплексная автоматизация, кибернетизация, компьютеризация, создание новых технологий и т. п.

Однако в США в 70-е гг. XX века был выявлен тот факт, что информационный и кибернетический подходы в управлении, присущие предыдущему десятилетию, не дали значительных результатов, т. е. обеспечение функционирования производства и повышение его эффективности благодаря лишь техническим средствам не отражало тенденции развития управления.

Более того, при постоянных совершенствованиях система управления, основанная на бюрократической модели организации, являлась неэффективной. Поэтому важной стала проблема гибкости, адаптивности, развития организации. Большое значение приобрела управленческая власть, основанная не только на делегированных правах, но и на знаниях и компетенциях менеджера. У руководства компаний появилась необходимость разрешать одну из важных задач — научиться осуществлять перевод всей системы управления для достижения поставленных целей в новое состояние в соответствии с изменившимися условиями. Особенностью управления фирмой стала способность непрерывно перестраивать работу исходя из меняющихся условий. В табл. 1 представлены основные виды организационных изменений.

Таблица 1

Классификация организационных изменений [5]

№ п/п	Классификационный признак	Виды организационных изменений
1.	Механизм организационных изменений	Эволюционные Трансформационные (революционные)

№ п/п	Классификационный признак	Виды организационных изменений
2.	Локализация организационных изменений	Внешние Внутренние
3.	Намерения, связанные с изменениями	Плановые, намеренные Незапланированные, случайные
4.	Область изменений	Технологии Продукция Стратегии Структура Культура
5.	Ресурсное обеспечение организационных изменений	Саморазвитие Инвестиционные изменения Партнерские Комплексные
6.	Характер организационных изменений	Реактивные Проактивные

Проблема успешной реализации организационных изменений стала актуализироваться в исследованиях, начиная с 40-х гг. XX века. Изменения в рыночной среде повлекли за собой потребность в адаптации компаний к новым условиям существования, что и вызвало появление работ по организационному развитию как отдельному направлению управленческой науки.

Большинство работ были сконцентрированы на анализе процессов как содержания изменений, а также на наиболее результативных методах внедрения преобразований и преодолении сопротивления сотрудников. Одним из первых построением модели изменения групп и организаций в этот период занимался известный ученый К. Левин, который внес важный вклад в развитие социальных наук и разработал поэтапную модель организационных изменений [2, 5]:

1. Разблокирование — «размораживание», создание готовности к изменениям (ослабление тех сил, которые держат организацию в существующем состоянии).

2. Изменение — переход (развитие новых оценок, позиций и поведения).

3. Блокирование — «замораживание», закрепление (создание таких механизмов, которые поддерживают и гарантируют деятельность организации).

В дальнейшем результаты исследований привели к созданию разнообразных классификаций этого феномена. При этом большинство в той или мере связаны с разграничением на инкрементальные и радикальные (эволюционные и революционные, кумулятивные и дискретные) изменения.

В начале 1970-х гг. американский психолог П. Ватцлавик ввел понятия изменений первого и второго порядка. Под изменениями первого порядка понимались незначительные «вариации вокруг основной темы», а под изменениями второго порядка — кардинальный прорыв, не имеющий связи с прошлым. С одной стороны, это является её достоинством (высокая степень обобщения), а с другой — вносит определенный диссонанс в работы по изменениям, поскольку не всегда понятно, что конкретно имеет в виду автор, используя данную классификацию.

Таким образом, проблема организационных изменений в течение второй половины XX в. стала определяющей с позиций исследования управленческой науки и обоснована их необходимость для повышения конкурентоспособности организации, а трансляция разнообразных видов и форм изменений и перенос в практику ведущих фирм мира убедительно доказали их эффективность.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные характеристики подходов к анализу процесса развития?

2. Перечислите основные переменные организационного развития (по Р. Лайкерту).

3. Современные тенденции развития организации и мероприятия по организационному развитию.

4. Каковы основные этические проблемы организационного развития?

5. Определите место и значение этапа инициирования перемен в управлении изменениями.

6. Раскройте сущность способов стимулирования поиска новых идей, стимулирования творчества, новаторства и проявления инициативы.

7. В чем смысл отстаивания идеи, доведения её до стадии внедрения?

8. Актуальность изучения управления изменениями в начале XXI в.

Кейс для анализа [8]

Строительная фирма с большой историей с трудом приспосабливается к нынешней ситуации на строительном рынке Москвы. По мнению руководства, компания «висит между небом и землей», выпав из одной ниши и не найдя себе новую. В то же время потенциал предприятия далеко не исчерпан. Его руководители надеются найти рычаг, который позволит переломить негативную тенденцию.

Предыстория. Фирма «Специализированное управление — 180» (далее — Фирма) занимается реконструкцией и ремонтом зданий в Москве с 1964 г. Работы велись на десятках объектов одновременно, в их числе были Музей Ленина, Государственный музей изобразительных искусств им. Пушкина, посольства и театры. В 1980-е гг. в штате состояло до 650 человек. По словам Станислава Кононенко, заместителя генерального директора, репутация Фирмы была безупречной, ей поручали самые ответственные объекты.

В начале 1990-х гг. Фирма, как и огромное количество других строительных компаний, ушла из государственного подчинения. В свою очередь, её (что тоже типично для ситуации тех лет) в поисках успеха стали покидать квалифицированные кадры, создавая собственные компании (всего таких «уходов» в Фирме насчитали тринадцать). Несмотря на общую неразбериху, в первые годы самостоятельного «плавания» затруднений с получением заказов не было — выручали широкие связи руководства.

После кризиса 1998 г. отток кадров продолжался, спасавший Фирму запас прочности был исчерпан. Началось снижение объемов производства. Причины очевидны — спад в отрасли после кризиса и упомянутые кадровые проблемы. Еще одним негатив-

ным фактором стала резко выросшая конкуренция со стороны компаний, использующих труд приезжих рабочих. Гастарбайтеры готовы были работать круглосуточно, довольствуясь куда меньшей зарплатой, чем столичные кадры.

В результате Фирма, вся структура которой была настроена на выполнение больших объемов работ, была вынуждена браться за непривычные заказы — ремонт квартир и офисов. Это привело к повышению издержек. Были заказы на строительство коттеджей и «евроремонт» больших квартир (в данном случае заказчики больше смотрят на квалификацию рабочих и качество исполнения работ, чем на затраты), но попыток закрепиться в этой нише предпринято не было. Главная установка была на поиск заказов, соответствующих структуре Фирмы, а не тех, которые дали бы ей возможность приспособиться к изменившимся внешним условиям. Но единственно надежный источник получения удовлетворявших Фирму заказов — старые связи (читай: люди, распределяющие заказы) — постепенно иссякал. У новых заказчиков были свои подрядчики.

В 2000 г. строительный комплекс Москвы пришел в себя после кризиса (а сейчас рост отрасли можно назвать взрывным). Начали появляться заказы, которые распределялись теперь в основном на конкурсной основе. Но, по словам С. Кононенко, тендер за тендером выигрывали компании, имевшие возможность демпинговать, поскольку использовали труд гастарбайтеров. Они практически не имели постоянных рабочих, а временным платили «в конверте». Существенно экономя на налогах, такие подрядчики имели колоссальное преимущество в себестоимости. А Фирма несла бремя содержания постоянного штата, исправно выплачивая налоги, больничные и отпускные. Естественно, все это отражалось на себестоимости работ.

Попытки получить нужный объем работ конкурсным путем закончились плачевно. Так, только в первом квартале 2001 г. Фирма участвовала в тендерах на общую сумму 60 млн рублей, а заказов получила лишь на 2 млн рублей.

Попытки «выплыть». Станислав Кононенко, пришедший в Фирму в 2002 г., говорит, что в 2002–2003 гг. в компании переосмыслили ситуацию. Фирма начала активно участвовать в конкурсах на выполнение городского заказа. Но особых успехов

на этом поприще также не достигла. Оказалось, что результаты большинства конкурсов predeterminedены: обычно тендеры не более чем формальность, а подряды получают исключительно «свои» компании. С Кононенко вспоминает ситуацию, когда Фирма по девяти лотам предложила снижение цены на 7,5 % (против 0,5 % у конкурентов), а получила только один. После чего и по нему заказчик пытался вдвое снизить объем финансирования и изменить перечень работ, чтобы наиболее выгодные работы достались «протезе». В Фирме понимают, что формально выходом из ситуации может стать обращение в суд, но тогда есть риск превратиться из строительной компании в адвокатскую контору — настолько этот случай типичен.

С той же целью — получение заказов — Фирма стала членом нескольких отраслевых союзов и Торгово-промышленной палаты Москвы. До сего дня участие в этих организациях сколько-нибудь обнадеживающих результатов не дало. Дальше уплаты членских взносов и посещения всевозможных заседаний, конференций и «круглых столов» дело не шло. Тогда в Фирме попытались использовать современные маркетинговые технологии — последние три года она размещает рекламу в московских телефонных справочниках, создала сайт. Но ощутимых результатов и это не принесло.

Правда, выгодные заказы Фирма эпизодически продолжает получать, но это происходит опять-таки благодаря оставшимся связям руководства. В Фирме понимают, что делать на них ставку нельзя. В итоге с полной загрузкой она работает не часто. Высококвалифицированные рабочие вынуждены сидеть дома или искать временную работу в частном порядке, что ведет к ухудшению морального климата в коллективе, снижению качества работ и падению авторитета руководства. Когда же появляется объект, собрать рабочих, которые заняты на стороне, становится все труднее.

Среди инженерно-технических работников Фирмы преобладают представители старшего поколения, проработавшие здесь 15–25 лет. Проблемы с их мотивацией очевидны. Напрашивается простое решение — заменить старого немотивированного прораба на молодого, заряженного на успех. Но в связи с низкой загрузкой уровень зарплат, который Фирма может предложить ИТР, весьма низок — 10–15 тыс. рублей. Для сравнения: выпуск-

ники Московского государственного строительного университета без опыта работы начинают проявлять интерес лишь в том случае, если им обещают зарплату от 20 тыс. рублей в месяц. Так что на рынке квалифицированной рабочей силы предложение Фирмы неконкурентоспособно.

Что в итоге? Количество сотрудников по сравнению с годами процветания значительно сократилось — сегодня в Фирме работает всего 75 человек. Однако весь персонал имеет высокую квалификацию — практически 100 % сотрудников имеют стаж работы более десяти лет. У Фирмы есть собственное оборудование, необходимое для полноценной деятельности: компрессоры, лебедки, леса, мобильные склады и бытовки, контейнеры для вывоза мусора и проч. Фирма владеет участком земли, на котором располагаются склад и автобаза. Работает служба снабжения. Структурно Фирма до сих пор ориентирована на выполнение крупных заказов. Такой, например, был выполнен в 2003 г., тогда компания получила заказ на реконструкцию завода (объем работ — 18 тыс. кв. м). Но стабильного канала их поступления нет, и Фирма вынуждена браться практически за любой заказ, включая совсем мелкие. По сути, единственным стабильным источником дохода Фирмы является непрофильная деятельность — имея в собственности офис, она сдает свободную площадь в аренду. У Фирмы нет долгов, но нет и оборотных средств для развития.

Направление удара. «Если делать все по учебнику, то нужно провести маркетинговые исследования, разработать план соответствующей рекламной кампании и так далее», — говорят в Фирме. Но средств для этого нет. Да и будут ли работать «книжные методы» в нынешних специфических условиях строительного рынка, неизвестно. Для привлечения заказов Фирма планирует принять на работу нескольких менеджеров по продажам. Их заработная плата будет напрямую зависеть от стоимости привлеченных заказов. Так как Фирме тяжело конкурировать в низшем ценовом секторе, параллельно решено начать поиск стратегических партнеров среди архитектурно-дизайнерских бюро, которым требуется в первую очередь высокое качество работ. Предполагается активизировать работу по продвижению сайта Фирмы на известных поисковых машинах.

Руководство не потеряло надежду на позитивные изменения в деятельности Фирмы — и сорокалетний опыт, и репутация среди заказчиков, и ситуация на рынке не дают оснований для беспросветного пессимизма.

Задание: какие изменения могут вывести компанию из сложившейся ситуации? Составьте их ранжированный список.

2. Сопротивление изменениям в организации и возможности его преодоления

Американский исследователь управления человеческими ресурсами М. Армстронг считает, что «организация, работающая успешно, отличается от остальных тем, что специально принимает меры, чтобы пережить изменения спокойно. Минимальная цель управления изменениями — смягчить их воздействие на организацию и её служащих». Основные причины сопротивления изменениям, по его мнению, следующие [5].

1. Неприятие нового: люди с подозрением относятся к тому, что, как им кажется, негативно повлияет на устоявшееся положение, способы работы или условия занятости. Они боятся изменять привычную обстановку. Они могут не доверять руководителям, а значит, и не верить их заявлениям, что изменения проводятся для блага сотрудников и организации. У них могут быть серьезные причины, основанные на прошлом опыте. Они могут подозревать, что у руководства имеются скрытые мотивы, и чем мощнее пропаганда, чем громче торжественные заверения менеджеров, тем сильнее недоверие.

2. Экономический страх — страх потери денег, угроза гарантированной занятости.

3. Неудобство: изменения сделают жизнь более трудной.

4. Неопределенность: изменения могут причинять беспокойство в силу неопределенности их результатов.

5. Символический страх — небольшие изменения, которые могут повлиять на какой-нибудь ценный символ. Например, отдельный офис или зарезервированное место на стоянке может являться символом начала больших перемен. Это особенно верно, когда у работников нет определенного представления о масштабе изменений.

6. Угроза межличностным отношениям: то, что идет вразрез с привычными социальными отношениями и стандартами группы работников, будет встречать сопротивление.

7. Угроза статусу или квалификации: изменения воспринимаются как понижающие статус человека или квалификацию.

8. Страх несоответствия компетентности — озабоченность нехваткой способности справляться с новыми требованиями или приобретением новых умений и навыков.

9. Причина сопротивления может заключаться в личных и структурных барьерах.

К личным барьерам, например, относятся:

- страх перед неизвестным, предпочтение отдается привычному;

- потребность в гарантиях, особенно при угрозе потери собственного рабочего места;

- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);

- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;

- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;

- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.

Барьерами на уровне организации являются:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;

- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «не синхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;

- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;

- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;

- сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

По мнению профессора С. Хеллера, существуют три основные причины негативного отношения к изменениям:

- рациональный тип негативного отношения заключается в непонимании деталей плана, уверенности в том, что перемены не являются необходимыми, неверии в эффективность перемен, ожидании негативных последствий;

- личный тип негативного отношения подразумевает страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обиду на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства;

- эмоциональный тип негативного отношения проявляется в общей склонности к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостатке вовлеченности, апатии к инициативам, шоке, недоверии к мотивам, вызвавшим перемены.

В соответствии с указанной типологией он рекомендует следующие методы преодоления сопротивления изменениям.

Рациональный тип негативного отношения:

1. Ясно и подробно объяснить план действий.
2. Описать, что бы случилось, если бы изменения не начались.
3. Вовлекать каждого в команды повышения качества, демонстрировать эффективность изменений.
4. Создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов.

Личный тип негативного отношения:

1. Сделать акцент на улучшение перспектив работы для каждого.
2. Представить позитивные и вдохновляющие планы.
3. Принять ответственность за прошлые неудачи.
4. Представить сценарий предполагаемых выгод как результатов основных изменений.

Эмоциональный тип негативного отношения:

1. Показать на примерах, почему старые способы больше не работают.
2. Организовать встречи для сообщения сотрудникам деталей плана перемен.
3. Продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца.
4. Объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс.
5. Быть полностью искренним и отвечать на все вопросы.

Далее американские психологи Н. Тичи и М. Деванна проанализировали причины сопротивления изменениям по схеме «технология — политика — культура».

К первым (*техническим*) причинам сопротивления изменениям можно отнести:

1. Привычки и инерцию. Они вызывают сопротивление, которое связано с решением отдельных задач. Именно по техническим причинам людям, которые делали что-то одним способом, весьма трудно изменить свое поведение.

2. Страх перед неизвестным или сложность предсказуемости развития организации. Незнание будущего или трудности с его предвидением вызывают у многих сотрудников тревогу, а следовательно, и сопротивление. Когда, например, компьютеры вводятся на средний уровень управления и для решения специальных задач, сотрудники, успешно работавшие при другой системе, склонны оказывать сопротивление таким изменениям.

3. Снижающиеся издержки. Даже понимая, что перемены ведут к потенциальной выгоде, многие организации часто не способны на них из-за успокоительного воздействия снижающихся издержек и при старом способе ведения дел.

Ко вторым (*политическим*) причинам сопротивления изменениям относятся:

1. Угроза влиятельным коалициям — общая угроза состоит в конфликте старой и новой «гвардии».

2. Принятие решений по принципу нулевой суммы из-за ограниченности ресурсов. При планировании изменений всегда необходимо принимать решения о том, кто получит больше финансовых и материальных ресурсов, а кто меньше. Высшие управляющие большинства компаний призывают к большей производительности и инновационной активности с меньшими издержками и накладными расходами. Это, в свою очередь, ведет к большему сопротивлению изменениям.

3. Обвинение лидеров за прошлые проблемы. Основное сопротивление изменениям возникает из-за того, что лидерам нужно критически отнестись к своим прошлым решениям и поведению для осуществления новых перемен. Психологически людям трудно перестроиться, если они ощущают собственную ответ-

ственность за проблемы, которые они теперь пытаются разрешить. В этом смысле намного легче прийти со стороны.

И третий блок (*культурологический*) содержит:

1. Культурные фильтры на пути селективного восприятия. Организационная культура проповедует определенные ценности, затрудняющие членам данной организации иной способ ведения дел. Либо люди неспособны к изменениям, либо они более восприимчивы, способны научиться вести себя по-новому, эффективно действовать в иной среде.

2. Возврат к «старым добрым временам». Часто мы чувствуем большую безопасность, возвращаясь к прошлому. Преобразования требуют отказа от привычного ведения дел, поэтому возникает сопротивление.

3. Недостаток климата для изменений. Часто организации различаются по климату, благоприятствующему изменениям. Там, где процветает конформизм, одновременно ощущается и недостаток восприимчивости к изменениям. Большинство крупных корпораций в этом отношении не являются исключением. Лидеры реорганизаций должны учесть это и обеспечить условия для формирования соответствующего климата.

На основе изложенного можно сформулировать наиболее распространенные причины сопротивления изменениям в организации:

1. Предсказуемый отрицательный результат: возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу. Во всяком случае, эти люди или группы считают, что воздействие перемен на них будет негативным.

2. Боязнь того, что работы станет больше, т. е. сотрудники организаций полагают, что следствием изменения станет увеличение объемов работы, а возможности получения вознаграждения снизятся.

3. Необходимость ломать привычки: изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек.

4. Недостаточность информации, т. е. организация не доводит с должной эффективностью до сотрудников информацию о том, что, почему и как предстоит изменять, и невнятно формулирует ожидания, касающиеся работы в будущем.

5. Неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого.

6. Возмущения работников: люди сопротивляются изменениям потому, что воспринимают их как нечто навязываемое им.

Далее можно обозначить два основных подхода к преодолению сопротивления и основные стратегии реализации планов.

Э. Хьюз выделяет восемь факторов успеха в преодолении сопротивления изменениям.

Фактор 1 — учет причин поведения личности в организации.

Фактор 2 — обеспечение авторитета руководителя.

Фактор 3 — предоставление информации о ситуации и целях изменений.

Фактор 4 — достижение общего понимания.

Фактор 5 — чувство принадлежности к группе.

Фактор 6 — авторитет группы для её членов: согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7 — поддержка изменений лидером группы: привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).

Фактор 8 — информированность членов группы о ходе изменений.

Рассмотрим содержание перечисленных факторов подробнее.

Учет причин поведения личности в организации. При любых изменениях необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений, тогда он вряд ли будет оказывать сопротивление изменению.

Значение авторитета руководителя. Чем выше авторитет руководителя, тем больше влияние, которое он может оказать на процесс изменений. Пожелания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного. Однако официальный лидер коллектива и реальный лидер (часто неформальный) не обязательно должны быть одним и тем же лицом. Зачастую неофициальный лидер, обладающий высоким авторитетом в трудовом коллективе, может иметь большое влияние

на процесс изменений. В любом случае непосредственный руководитель имеет больше власти и влияния, чем «тренер» из службы обучения персонала.

Предоставление информации группе. В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если ей предоставляется информация о том, как будет действовать группа в процессе изменений, в чем её задача, как изменится её работа и т. п., особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже имеющуюся. Чем в большей степени информация централизована, доступна, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений. Например, информация, полученная с помощью анкетирования, при правильном использовании может принести больше пользы для конкретного трудового коллектива, чем общие данные о намерениях.

Достижение общего понимания. Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Для этого сотрудники должны знать, с какими проблемами реально столкнулась организация, какие пути для решения этих проблем выбраны. Факты, добытые отдельными сотрудниками или группами, либо участие этих сотрудников или групп в планировании, в сборе, анализе и интерпретации данных оказывают существенное влияние на процесс изменений. Информация, полученная одним из членов группы сотрудников, более понятна, более приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем та, которая предоставлена «внешним экспертом». В частности, участие в анализе и трактовке данных позволяет уменьшить или исключить противодействие, возникающее из-за слишком медленного или слишком быстрого хода дела. Более действенно исследование, проведенное членами группы при содействии независимых экспертов, чем рекомендации сторонней консалтинговой фирмы.

Чувство принадлежности к группе. Сила противодействия изменениям снижается, когда сотрудники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той

же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит гораздо менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, нежели изменение, которое навязывается извне. Наибольшая степень участия (обычно наиболее эффективная) характеризуется участием всех членов группы. Следующая степень участия соответствует участию отдельных членов группы. Наименьшая степень подразумевает участие только руководителя. Это не обязательно усиливает положительное отношение к изменениям, но существенно уменьшает открытое сопротивление.

Авторитет группы для её членов. Чем более авторитетна группа для своих членов, тем большее влияние она может на них оказать. Группа является привлекательной для своих членов в той мере, в какой она удовлетворяет их потребности. Это влечет за собой готовность каждого члена группы к тому, что на него будет оказано влияние со стороны других членов, и усиление стимулов к сплоченности группы, если это для неё важно. В том, что касается изменений, сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления, в зависимости от того, полезными или вредными считает группа эти изменения.

Поддержка изменений лидером группы. Процесс изменения, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс изменения, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

Информированность членов группы. Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения тех членов группы, которых она касается. Процесс изменения требует целенаправленного и продуманного открытия каналов общения. В частности, объективная информация о масштабах и направленности изменений (знание результатов) облегчает дальнейшие изменения, т. к. люди представляют, что их ждет в результате реализации стратегии. Процессы изменений, обеспечивающие конкретную информацию о достигнутом к данному моменту прогрессе и дающие критерии, по которым можно оценить имеющиеся улучшения, приводят к большему успеху при организации изменений

и поддержании их хода, чем процессы, которые не дают такой конкретной информации и не имеют обратной связи.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям [5]:

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение.

Характеристики и возможности данных методов рассмотрим подробно.

Информирование и общение. Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Информирование может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером для менеджеров низших уровней. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратегии» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при их осуществлении. Эта программа требует времени и усилий, если осуществление её связано с участием большого количества людей.

Участие и вовлеченность. Если «стратегии» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они зачастую 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 участию персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда отрицательный, т. е. некоторые менеджеры считают, что всегда должны принимать участие в осуществлении изменений, в то

время как другие считают это безусловной ошибкой. Ни одна из позиций не является идеальной.

Помощь и поддержка. Поддержка может осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство. «Бывалые суровые» менеджеры обычно игнорируют подобные виды сопротивления, так же как и эффективность такого способа борьбы с сопротивлением. Основной недостаток этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и тем не менее зачастую терпит неудачу. Если же времени, денег и терпения просто нет, то использовать методы поддержки не имеет смысла.

Переговоры и соглашения. Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в предоставлении стимулов активным или потенциальным противникам изменения. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания, повысить пенсию отдельному служащему взамен на более ранний срок ухода на пенсию. Переговоры особенно подходят в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения и обладает существенной силой сопротивляться. Достижение соглашения является сравнительно легким способом избежать сильного сопротивления, хотя оно, как и многие другие способы, может быть 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.

Манипуляции и кооптации. В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей, используя манипуляции. Манипуляции в данном случае подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции — кооптация. Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива подразуме-

ваает предоставление одному из его лидеров или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку. При определенных обстоятельствах кооптация может быть относительно дешевым и легким способом достижения поддержки индивидуума или группы служащих (более дешевый способ, чем переговоры, и более быстрый, чем участие). Но он имеет 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 дополнительные проблемы, если кооптированные используют свои возможности оказывать влияние на организацию и реализацию изменений путем, который не отвечает интересам организации. Если менеджер приобретет репутацию манипулятора, он рискует потерять возможность использовать такие необходимые подходы, как образование, общение, участие, и даже испортить свою карьеру.

Явное и неявное принуждение. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (потери работы, льгот, возможности продвижения и т. д.) или путем реального увольнения, перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же, как и манипуляция, использование принуждения — это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию или если она не пользуется популярностью, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера. В табл. 2 представлены данные методы и отмечены их преимущества и недостатки.

Методы преодоления сопротивления изменениям [5]

Подход	Применение	Преимущества	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Успешный результат в убеждении людей будет способствовать эффективному осуществлению изменений	Большие затраты времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	В случае, когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать ответственность за осуществление изменений, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменений	Большие затраты времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям по причине боязни проблем адаптации к новым условиям	Никакой иной подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и при этом может потерпеть неудачу

Подход	Применение	Преимущества	Недостатки
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 слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие способы не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
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

Важно отметить, что наиболее распространенной ошибкой менеджеров является применение только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. По результатам исследований, успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют сочетания этих подходов с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите основные причины сопротивления изменениям.
2. Какие факторы определяют успех преодоления сопротивления организационным изменениям?
3. Назовите методы преодоления сопротивления изменениям.
4. Достаточно ли руководителю для преодоления сопротивления персонала технологическим изменениям обеспечить необходимое обучение сотрудников? Или необходимо выполнить еще какие-либо мероприятия? Какие?
5. Если организации для выживания на рынке необходимо в короткие сроки освоить новый вид товара, какие мероприятия по преодолению сопротивления персонала изменениям вы бы провели?
6. Если для предотвращения снижения конкурентоспособности организации в ближайшие три года требуется провести структурные изменения и повысить нормы выработки сотрудников, какой план мероприятий вы бы наметили?

3. Основные модели организационных изменений

Рассмотрим следующие модели организационных изменений (табл. 3).

Таблица 3

Модели организационных изменений [5]

Модели управления изменениями	Основные концептуальные идеи
Модель преобразований бизнеса К. Левина	К. Левин определил основные этапы процесса организационных изменений: 1. «Размораживание». На этой стадии члены организации получают информацию о реальном положении дел, 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

Модели управления изменениями	Основные концептуальные идеи
	<p>работников и отделов.</p> <p>3. «Замораживание». Здесь осуществляются меры, направленные на укрепление того, что изменили. Сотрудники должны убедиться в эффективности нового, принять новые методы, поддержать их использование.</p>
<p>Модель «айсберга» С. И. 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"> а) стратегии, определяющей новую продукцию и новые рынки; б) компетенции управления, включающей систему, структуру, умения и знания, привычки; в) поведения персонала, включая нормы, понятия, ценности, модели мира и распределение власти.
<p>Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа</p>	<p>Теория Е исходит из примата финансовых целей и ориентирована на использование «жестких методов» осуществления организационных изменений «сверху вниз». 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.</p>

Модели управления изменениями	Основные концептуальные идеи
<p>Модель преобразования бизнеса</p> <p>Ф. Гуияра и Дж. Келли</p>	<p>Предприятие подобно живому организму и представляет собой «биологическую корпорацию», которая рождается, растет, болеет, осуществляет выбор, учится. Процесс преобразования включает четыре элемента: рефрейминг — достижение мобилизации, формирование видения перспектив; реструктуризацию — преобразование компании с целью сделать её 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.</p>
<p>Стадии процесса изменений</p> <p>Дж. Коттера</p>	<p>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 Дж. П. Коттер уделяет получению быстрых результатов, закреплению успехов для углубления процесса изменений и их закреплению в корпоративной культуре.</p>
<p>Кривая изменений</p> <p>Дж. Дак</p>	<p>Дж. Дак определила основные фазы организационных преобразований:</p> <ul style="list-style-type: none"> - застой — организация подавлена или чрезмерно активна; - подготовка — лидеры начинают разрабатывать планы и механизмы обмена информацией; - реализация — подключение персонала на разных уровнях; - проверка на прочность — конфликты, расхождения, промахи, маленькие успехи;

Модели управления изменениями	Основные концептуальные идеи
	- достижение цели — отказ от продолжения программы изменений.
Модель Л. Грейнера	<p>Л. Грейнер выделяет следующие стадии, через которые 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 положительными результатами.

Рассмотрим некоторые из этих моделей более подробно.

Американский социолог К. Левин в 1947 г. предложил трехэтапную теорию изменений, широко известную как «Разморозь», «Измени», «Заморозь». Можно усложнять эти стадии, но не все видят в этом необходимость. Эта теория часто подвергалась критике за её «упрощенность». Модель К. Левина до сих пор является актуальной. Трехступенчатый подход Левина говорит о том, что суть 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. Реализация изменений предполагает либо возрастание значения побуждающих факторов, либо уменьшение ограничивающих, либо некую комбинацию взаимодействий, приводящих к нарушению их баланса.

Стадия «разморозки» — одна из важнейших для понимания того, что мы живем в эпоху перемен. Это некий этап подготовки к переменам. Он включает в себя осознание того, что перемены необходимы, и готовность двигаться вне своей «комфортной зоны». Стадия «Разморозь» заключается в поиске стимулов и побуждений к организационным изменениям. Необходимо пред-

принять какие-либо действия, чтобы сломать существующую практику. Большинство организаций крайне привержено старым методам ведения дел и отбрасывает любые попытки изменений, поэтому требуются радикальные шаги, чтобы представить членам организации информацию о текущем положении дел, которой они пренебрегали. Следует обосновать необходимость изменений и подробно разъяснить предлагаемые методы реформ.

К. Левин понимал, что изменение — это не кратковременное событие, а процесс, который впоследствии он назвал переходом. Переход — это внутреннее движение, которое совершается в ответ на изменение. Данный этап происходит, как только мы совершаем необходимое изменение. Люди «размораживаются» и направляются навстречу новому способу существования. Данный этап является одним из сложнейших, поскольку люди не уверены в последствиях дальнейшего хода событий. На этом этапе необходима поддержка, которая может быть осуществлена в форме тренингов, коучинга, а ошибки необходимо воспринимать как часть процесса. Ролевые модели и разрешение принимать собственные решения помогут свершению перемен. Также необходимо поддерживать у людей ясную картинку желаемых перемен и выгоды, которые принесут эти перемены. На этом этапе выполняются запланированные мероприятия для изменения поведения работников или отделов.

Название этапа говорит о том, что важно установить стабильность после того, как изменение произошло. Изменения приняты и являются нормой. Люди создают новые отношения и возвращаются к рутинным делам. Это может занять значительное время. Часто полагают, что на этот этап времени нет. И это вызывает критику модели Левина. Необходимость этого этапа не согласуется с современным осмыслением перемен как некоего постоянного, зачастую хаотичного процесса, где требуется значительная гибкость. Если не останавливаться, процесс «разморозки» для следующего изменения пройдет проще. Но пренебрежение данным этапом может привести к возврату прежних условий и методов работы. Проводятся мероприятия, направленные на упрочение новой организационной практики. Следует убедить коллектив организации в эффективности новых методов, пропагандируя выгоды новой системы.

Модель управления изменениями Л. Грейнера. Одна из первых моделей, которая в настоящее время активно применяется, появилась еще в 1972 г. Американский специалист в области менеджмента и экономики Л. Грейнер в работе «Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции» описал организацию как развивающуюся систему и выделил стадии, которые она проходит в своем развитии. Предпосылкой к этой работе явилась идея Грейнера, что на будущее организации в большей степени влияет её история, чем внешнее воздействие. Он позаимствовал эту идею в теории европейских психологов о том, что поведение определяется предыдущими событиями, а не будущим. Проводя аналогию с организационным развитием, Грейнер выделяет пять этапов, которые должна пройти развивающаяся организация.

Этап 1. Давление на высшее руководство.

Первоначальный этап состоит в том, что руководители должны осознать необходимость изменений. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Необходимость перемен может происходить от изменений внутренних факторов, например снижения производительности, чрезмерно возросших затрат, большой текучести кадров, дисфункционального конфликта и большого количества жалоб работников.

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства.

Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и реальные основания возникновения этой необходимости. 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 определяет способы исправления ситуации.

Этап 5. Эксперимент с новым решением.

Организация редко берет на себя ответственность проводить крупные изменения стремительно. 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 завершающем этапе необходима мотивация людей, чтобы они приняли эти изменения.

Теория Е и теория О организационных изменений. Авторы концепции, названной «Теория Е и Теория О», профессора Гарвардской школы бизнеса Майкл Бир и Нитин Нория предполагают, что около 70 % всех инициатив относительно изменений терпят неудачу. Причиной большинства таких неудач являются стремительные изменения, сопровождаемые обилием инициатив. В литературе немало рекомендаций о том, какие этапы следует осуществлять в ходе реализации организационных изменений. Однако такие рекомендации, по мнению авторов, часто запутывают процесс изменений. Результатом становятся большие экономические и социальные потери.

Две противоположные концепции, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен, означают следующее:

- теория Е предполагает изменения в зависимости от экономических ценностей;
- теория О предполагает изменения, основанные на организационных возможностях.

Руководители, которые являются сторонниками теории Е, применяют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Такой подход обычно включает экономические стимулы, сокращения, реструктуризацию. Руководители, которые являются сторонниками теории О, ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменение корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх. В предлагаемом ими мягком подходе целью является разработка корпоративной культуры и человеческого потенциала через индивидуальное или организационное обучение.

В большинстве исследуемых компаний использовалось сочетание того и другого. Чтобы понять отличие теорий Е и О, можно сравнить их по нескольким ключевым аспектам организационных изменений: цель изменений, лидерство, объект изменений, процесс, мотивация изменений и привлечение консультантов (табл. 4).

Таблица 4

***Сравнение теорий
по ключевым аспектам организационных изменений [5]***

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

Характеристика	Теория Е	Теория О	Сочетание теории Е и теории О
	стимулов	сти; оплата как справедливый обмен	для укрепления изменений
Привлечение консультантов	Анализ проблем и предложение решений	Помощь в организации выработки решений	Роль экспертов по вовлечению сотрудников

Основным недостатком теории Е являются жесткие методы управления. Согласно теории Е все неформальные контракты между организацией и её работниками приостанавливаются на период изменений. Работники и группы, чьи действия не представляют необходимых ценностей, крайне уязвимы. Руководство осуществляет изменения сверху вниз. В этой теории считается, что лидерство сверху вниз является самым рациональным подходом к управлению изменениями, когда организация испытывает сложности, способные привести к краху. Лишь руководитель компании может принять верное стратегическое решение относительно различных теорий преобразования организаций, всех инициатив, необходимых для выживания в изменяющейся внешней среде. На деле это далеко не всегда является таковым.

Достоинства этой теории в том, что она рассчитана на создание финансовых стимулов для мотивации изменений в организации. Стимулы, соответствующие интересам менеджеров и акционеров, являются важными для проведения изменений. Построение эффективной системы стимулирования — источник заинтересованности менеджеров и сотрудников. Без этих стимулов менеджеры и сотрудники не смогут точно определить приоритеты в работе. Кроме того, стимулы существенны потому, что дают менеджерам и сотрудникам чувство справедливого вознаграждения за трудную работу.

Теория О, как уже отмечалось, сфокусирована на взаимоотношениях или поведенческих аспектах — «мягких элементах» организации. Недостаток данной теории заключается в том, что переориентация корпоративной культуры на приверженность работников и обучение реализуема не ранее чем через несколько

лет. Успешная программа может создать адаптивную базу работников через четыре — пять лет. Но компании, которым действительно нужны изменения, не могут так долго ждать результатов.

Наиболее приемлемым решением для большинства компаний будет сочетание двух теорий. Считается, что именно комбинирование жестких и мягких методов необходимо для достижения максимального эффекта. Однако следует отметить, что способность комбинировать эти методы является уделом наиболее талантливых и подготовленных лидеров. Неудачная комбинация жесткого и мягкого подходов может привести к полному провалу, и лучше использовать жесткий или мягкий подход в «чистом» виде, с учетом недостатков и ограничений каждого из них.

Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли определяет преобразование бизнеса как организационную перепроектировку генетической архитектуры корпорации, которая достигается в результате одновременной работы (хотя и с разной скоростью) по четырем направлениям: рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению.

Эти четыре процесса помогут создать на предприятии особую защитную систему, начать обновление всех его внутренних составляющих на основе инновационных проектов, сочетании интересов власти и бизнеса, взаимовыгодного партнерства и институциональных преобразований.

Авторы считают, что для биологической корпорации секрет вечной жизни заключается в способности управлять одновременно преобразованием всех своих систем в едином стремлении к достижению общих целей.

Рефрейминг — сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Этот элемент преобразования обращен к сознанию (мозгу) организации. 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. Это область преобразования, где отдача самая быстрая, а трудности, связанные с корпоративной культурой, самые существенные, поскольку там

часто возникают неизбежные побочные эффекты, например увольнение и волнения среди работников.

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

Обновление связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей, что позволяет компании регенерироваться. Обновление включает создание нового метаболизма, быстрое распространение знаний внутри фирмы, адаптацию к изменениям окружающей среды.

Хромосомы элементов преобразования. Модель Гуияра и Колли базируется на гипотезе, 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 в программировании «кода» корпорации. С этой точки зрения каждая хромосома и биокорпоративная система отвечают задачам высшего руководства компании.

Три «хромосомы» рефрейминга

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

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

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

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 части организма.

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

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)

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.

Изобретение новых видов бизнеса. Рост бизнеса происходит даже тогда, когда новый бизнес запускается на «пустом месте». Это требует «перекрестного опыления» 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.

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

Три системы обновления

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

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.

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

Необходимо отметить, что, в отличие от многих исследователей проблем организационных изменений, Гуияр и Келли не только анализируют общие принципы, но и рассматривают конкретные приемы функционального менеджмента, полезные для реализации изменений. Авторы данной теории рассмотрели и современные информационные технологии, и метод реинжиниринга, преобразовав его в биореинжиниринг.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные этапы процесса организационных изменений согласно модели К. Левина?
2. Какие варианты участия персонала в реализации организационных изменений предложены в модели Л. Грейнера?
3. Проведите сравнительный анализ теории Е и теории О по ключевым аспектам организационных изменений.
4. Что понимается под рефреймингом и какие элементы рефрейминга содержатся в модели преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли?
5. Какие четыре направления преобразований включает модель организационных преобразований Ф. Гуияра и Дж. Келли?

Практические задания

Составлено по [3, 4, 8]

«Связь понятий»

Свяжите приведенные понятия в пары и объясните эту взаимосвязь: организация, система, изменение, формализация, специализация, размер организации, внешняя среда, культура организации, специализация, иерархия власти, кризис, технология, рост, организационная структура, контекстные характеристики, индивидуальные предпочтения.

«Изменение в моей жизни»

Напишите эссе на тему «Изменение в моей жизни»: опишите причины изменений и ситуацию, вызвавшую потребность в изменениях, установите причинно-следственную связь «причины — ситуация — решение — изменения».

«Экономические циклы»

За периодами успешного промышленного развития и всеобщего экономического процветания всегда наступают периоды спадов, сопровождающиеся падением объемов производства и безработицей. Экономика обладает склонностью к повторению экономических явлений, что позволяет выявить «циклический» характер её развития. Но и в природе тоже все устроено в виде циклов: наступление дня и ночи, лета и зимы и т. д. Экономическое развитие индустриальных стран за последние два века показало, что экономический рост не идет по прямой, постепенно и эволюционно набирая высоту. Исторический опыт мировой экономики подтвердил, что равновесие постоянно нарушается.

Реальная экономика характеризуется неполной занятостью, колебанием цен, процентных ставок, нормы прибыли в различных отраслях, что ведет к периодическим взлетам и падениям валового национального продукта (ВНП). Это значит, что экономика под воздействием многих факторов развивается волнообразно, или циклично. Цикличность — это форма развития экономики как единого целого, движение от одного макроэкономического равновесия к другому. Цикличность можно рассматривать как один из способов саморегулирования рыночной экономики. По-

скольку характерной чертой цикличности является движение не по кругу, а по спирали, то она представляет собой форму прогрессивного развития.

Экономические циклы охватывают почти все области народного хозяйства и имеют разные особенности. Они различаются по продолжительности (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные); сфере действия (промышленные, аграрные); по формам развертывания (структурные, отраслевые); по специфике проявления (нефтяные, продовольственные, энергетические, сырьевые, экологические, валютные); по пространственному признаку (национальные, межнациональные, глобальные).

В экономической науке разработано около 1 400 типов цикличности с продолжительностью от 1–2 дней до 1 000 лет. Основные виды: короткие циклы (их обычно связывают с нарушением и восстановлением равновесия на товарном рынке вследствие периодического массового обновления номенклатуры продукции); средние (инвестиционные, связанные с функционированием основного капитала в производстве); строительные (связаны с периодическим обновлением жилищ и определенных типов производственных сооружений); длинные циклы Кондратьева (связаны с необходимостью смены базовой инфраструктуры рыночного хозяйства, появлением новой техники, технологий).

Статья В. Токарева

«Гипотеза о новой парадигме управления»

В теории и практике менеджмента по крайней мере дважды наблюдалось отрицание предыдущих подходов. Одна из особенностей современной России заключается в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад «переваривал» в течение 100 лет. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия.

Прежде чем выдвинуть гипотезу о новой парадигме, выполним краткий ретроспективный анализ систем управления. Уже в самом начале развития теории и практики менеджмента наблюдалась определенная смена объектов внимания исследователей. Ф. Тейлор и его последователи рассматривали отдельного рабочего, К. Адамецки — участок с оборудованием и людьми (прокатный стан), представители административной школы, начиная

с А. Файоля, — предприятие. В целом главной задачей этого этапа является повышение эффективности производства за счет глубокого разделения труда и эффекта масштаба.

Период до 30-х гг. XX в. принято считать временем правления производителя. Новые товары (например, автомобили) по мере снижения цены (достигнутого, как правило, благодаря наращиванию масштабов производства) быстро находили своего покупателя. Победу в конкурентной борьбе одерживал тот, кто мог с меньшими издержками предложить достаточно качественный товар. И. Ансофф назвал этот период эпохой массового производства.

Однако стратегия «лидерства по самым низким ценам» по мере удовлетворения первичного спроса стала давать сбой: потребитель, желая большего разнообразия, начал перехватывать инициативу влияния на рынке. Это вызвало к жизни политику «товарной дифференциации», проведение которой потребовало больших вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.

Как следствие, появились попытки рассмотрения потребителя как главного источника благополучия фирмы. Период с 1930-х до середины 1950-х гг. И. Ансофф назвал эпохой массового сбыта. Именно тогда начались первые исследования по анализу запросов потребителей, однако до теории маркетинга было еще достаточно далеко.

После Второй мировой войны, которая на время приостановила эволюцию систем управления к потребителю, внимание снова было сосредоточено на снижении издержек производства. Однако в связи с появлением новых методов (в частности, исследование операций — это направление развивалось первоначально для решения военных задач) и инструментальных средств (первые поколения ЭВМ) пришли к идее оптимизации производства. Данные взгляды не носили характера отрицания предыдущих достижений теории управления, но акцентировали расширение возможностей менеджмента за счет привлечения новых инструментов.

Ориентация на рынок

В конце 1960-х — начале 1970-х гг. ситуация приобретает иные очертания. Теперь уже потребитель диктовал, что должно быть произведено для удовлетворения его нужд и потребностей.

Все большая доля затрат у фирм начинает идти на исследование рынка. Популярной становится «фокусная стратегия», ориентированная на лучшее, чем конкуренты, удовлетворение потребностей конкретного контингента покупателей.

Сущность парадигмы управления, ориентированной на рынок, в том, что быстро меняющаяся внешняя среда рассматривается как данность, которую невозможно изменить. Главной задачей фирмы становится приспособление к факторам среды (как прямого, так и косвенного воздействия). Как следствие, появляется острая потребность в специальных инструментах управления, обеспечивающих наилучшее решение задачи. В качестве одного из таких инструментов выступает маркетинг.

В 1970-е гг. родилась современная теория маркетинга. Этапы её развития можно проследить по названиям сменяющих друг друга концепций: ориентированный на отдельного покупателя (до 1970-х гг.), социально-этический (до 1990-х гг.), стратегический маркетинг (до настоящих дней). Несмотря на смену концепций, сущность маркетинга практически не менялась.

В маркетинге можно выделить две основные составляющие: инструменты по исследованию быстро меняющейся и практически не поддающейся влиянию фирмы внешней среды; управляемые со стороны фирмы переменные маркетинга (в этом плане особенную популярность приобрела «модель 4P» — Product, Price, Promotion & Place). Задача маркетинговых служб фирмы в том, чтобы помочь руководству найти наилучшие методы адаптации к меняющемуся рынку.

Современный подход — две методологии стратегического анализа

Анализ исследований в рассматриваемой области показывает, что сегодня существуют две точки зрения, которые, однако, скорее дополняют, нежели вытесняют одна другую.

Швейцарский доктор политологии Т. Йеннер так пытается привести к знаменателю дискуссию между рыночниками и теоретиками, развивающими ресурсную концепцию стратегического управления: «В рамках индустриально-экономического подхода важнейшее значение придается степени привлекательности отрасли... Поэтому предприятие, рассчитывающее на стратегиче-

ский успех, должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки.

Подобная точка зрения доминировала в 70–80-е годы. В частности, решения по диверсификации производства принимались именно с расчетом на сулящие высокую прибыль рынки. Однако неудачи многих из этих проектов поставили под сомнение зависимость долгосрочного успеха только от условий выбранной отрасли...

Наряду с этим результаты многочисленных исследований показали, что специфические внутрифирменные параметры оказывали большее влияние на различия в успехе предприятий, чем отраслевые характеристики. Поэтому в дискуссиях по стратегическому менеджменту на первый план в последнее время вышел вопрос о приоритетной значимости собственных ресурсов и возможностей предприятий.

Сторонники этой точки зрения считают, что в рамках стратегического менеджмента основная задача должна заключаться в том, чтобы развивать внутрифирменные ресурсы и компетенции, которые позволили бы предприятию завоевать преимущества перед конкурентами.

Итак, по крайней мере дважды в теории и практике менеджмента наблюдается отрицание предыдущих подходов — «внимание самой фирме» сменяется «рыночной концепцией управления предприятием», в свою очередь вытесняемой парадигмой, в которой большее значение, чем рыночные возможности предприятия, играют внутренние ресурсы и компетенции фирмы.

Отмечу, что в рамках ресурсного подхода управления хозяйственной структурой одинаково важными считаются все ресурсы — материально-технические, финансовые, система маркетинга, персонал организации и др. Что касается эволюции подходов, то изменение точек зрения особенно ярко проявляется в управлении человеческими ресурсами.

Изменение взглядов на управление персоналом

Концепций в этой сфере достаточно много. Поэтому исследователи, занимающиеся теориями лидерства, вынуждены для удобства рассмотрения классифицировать их в отдельные группы.

В частности, среди тех из них, которые принято относить к мотивационному подходу, особую популярность приобрели так называемые теории «Х» и «У», автором которых является Д. МакГрегор, а также теория «Z» У. Оучи. Данный подход предполагает, что соответствующий стиль управления руководителя формирует ответную реакцию коллектива в форме его поведенческих установок. Авторитарный стиль порождает ленивого сотрудника, которого нужно заставлять работать (теория «Х»). Демократический стимулирует появление инициативы у персонала (теория «У»). Согласно теории «Z», организация будет действовать особенно успешно, если её менеджмент руководствуется такими принципами, как формирование глубоких убеждений в совместных этических ценностях, взращивание сильной корпоративной культуры, холистический подход к работнику (фирма — это семья) и др.

Д. Мерсер, анализируя особенности кадровой политики в фирме ИБМ, увидел там проявление теории «Z». Причем он добавил в неё дополнительные принципы (назвал их теорией «I»), среди которых особенно важными стали сильная вера в индивидуализм и единый статус для всех работников. Теории «Z» и «I», подчеркивающие особое значение творческой энергии отдельного человека, несомненно, подошли наиболее близко к новой точке зрения на персонал.

Новая парадигма управления

Одна из особенностей современной России в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад «переваривал» в течение 100 лет.

Рассмотрим типичный пример развития отечественной коммерческой организации. Допустим, фирма занимается телекоммуникационным бизнесом (сфера деятельности в данном анализе роли не играет).

На первом этапе функционирования её руководство относилось к уходу персонала совершенно спокойно (количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышало спрос).

Со временем выделилась группа профессионалов, которые для предприятия представляли большой интерес. Таких работников на улице найти уже трудно, разве что у конкурентов. Их уход

(по каким-либо причинам) для фирмы болезнен, поэтому руководство начало искать дополнительные стимулы для их удержания.

Наконец, организация достигла такой степени развития, когда ряд сотрудников стал её главным капиталом. Это уникальные профессионалы, заменить которых практически невозможно. Руководству, чтобы удержать таких работников, остается единственное средство — обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей.

Дополнительной мерой по сохранению фирмы может быть подготовка этими специалистами дублеров, однако последнее является чересчур дорогим удовольствием. Затраты на такую подготовку способны привести к снижению конкурентоспособности.

Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Её сущность – в рассмотрении человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы.

До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия.

Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем у конкурентов, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма крутится вокруг сотрудника, пытаясь наилучшим образом удовлетворить его растущие запросы. Воз-

можно, сначала это покажется странным (точно также при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке.

Новый подход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый — изучение человека на предприятии, второй — разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника. Конечный результат такой деятельности должен проявиться в том, что каждый член коллектива предприятия, в свою очередь, станет лучше работать.

Насколько мы готовы к работе по-новому? Пока на этот вопрос ответить трудно. Данная точка зрения на управление персоналом, несомненно, потребует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет самоменеджмент, роль которого до сих пор явно недооценивалась.

Сначала самоменеджмент рассматривался лишь как раздел, связанный с научной организацией труда руководителя. В последнее время он начал выделяться как самостоятельная область знаний. В рамках рассмотренного подхода самоменеджмент может стать важнейшей составной частью, обеспечивающей менеджмент эффективными инструментами изучения работников предприятия.

Ф. Тейлор начинал свои исследования в менеджменте с изучения работы отдельного человека, я считаю нужным вернуться к этому, но только на новом теоретическом уровне.

Может возникнуть вопрос, если автор предлагает лишь новый подход к управлению персоналом, почему в статье говорится о полной смене парадигмы. Ответ очевиден. Во-первых, теория взаимосвязи параметров внешней среды уже стала общим местом. Данная взаимосвязь настолько велика, что в последние годы каждый человек почувствовал на себе её персональное влияние. Во-вторых, не меньшее взаимовлияние существует и между факторами внутри хозяйственной структуры (напомню, что последняя является искусственной и сложной системой, созданной человеком). Несомненно, если внутри фирмы начинают что-то менять, это обязательно отразится на всех элементах такой системы.

Последствия отношения к персоналу как неуправляемой переменной, которую нужно изучать, а затем к ней приспособляться, пока трудно оценить, но думается, что для теории и практики менеджмента эти изменения будут носить, вероятно, революционный характер.

В России предлагаемая модель работы с персоналом еще не встречается в практике. Напомню, что, когда американцы впервые познакомились с особенностями применяемого японцами менеджмента, позволившими последним соревноваться с первыми даже в автомобилестроении, они были поражены тем, что эти «новации» были описаны в старых учебниках американских авторов (в частности Питером Друкером). Японцы смогли реализовать на практике то, о чем американцы только писали.

Разбор ситуации «Мыльные пузыри российского бизнеса»

Уральская мыловаренная мануфактура» выпускает мыло ручной работы. Конкуренция на этом рынке растет, а продажи падают. Кроме того, все осложняет сезонный фактор. Что можно придумать для увеличения сбыта?

«Уральскую мыловаренную мануфактуру» создали супруги Одеговы в 2009 г., когда увлечение россиян мылом ручной работы, средствами для ванн и банными аксессуарами росло. Разноцветное и яркое мыло с ароматами трав, цветов, фруктов, шоколада и других ингредиентов стало модным подарком. Предприятие расположено в Ижевске. «Город находится на стыке Поволжья и Предуралья, Урал нас вдохновляет, отсюда и название компании», — поясняет коммерческий директор Дмитрий Одегов.

«Уральская мыловаренная мануфактура» производит около 2 тонн мыла в месяц, но готова делать в три раза больше. Компания также занимается дистрибуцией сопутствующих товаров (мочалки, веники, мыльницы и др.), а недавно начала выпускать средства для ванн и натуральную косметику. Сейчас в её ассортименте более 250 позиций товаров собственного производства и более 200 позиций товаров других производителей. На предприятии работают 17 человек, производственные и складские площади занимают около 500 кв. м. Выручка компании с начала 2013 г. составляет 1–1,3 млн руб. в месяц.

К 2012 г. продажи мыла ручной работы в России, по мнению Одегова и других экспертов, достигли своего пика и перестали расти. Многие небольшие магазинчики (95 % клиентов Одегова — индивидуальные частные предприятия) закрываются, не проработав и года. Взамен появляются новые, но далеко не все они умеют грамотно выстроить продажи премиальных продуктов.

Предприниматель пытается найти новые устойчивые каналы сбыта, новые продукты, а также перспективный формат для собственной розницы, которую планирует развивать.

Будни мыловаров

Компания выпускает мыло под маркой UralSoap. «Отпускная цена натурального мыла, сделанного из пальмового и оливкового масел, — 70–80 руб. за 100 г, мыла на глицериновой основе — около 65 руб.», — поясняет Одегов. Стоимость сырья составляет около 50 % стоимости продукции. «С каждой позиции мы получаем примерно одинаковую маржу 50 %. Но мыла пока продаем больше всего», — рассказывает Дмитрий. На оплату постоянных издержек (аренда помещения, налоги и зарплата сотрудников) уходит примерно 500 тыс. руб. в месяц.

В свое время Одеговы получили заказ стоимостью 3 млн руб.: косметическая компания, работающая по принципу сетевого маркетинга, заказала партию мыла под своей маркой. «Мы почувствовали перспективу и решили рискнуть. Расширили производственные площади, наняли дополнительный персонал. Чтобы работать с крупными клиентами, надо быть готовыми производить большие объемы», — говорит Дмитрий. К тому времени он понял, что нужно искать серьезных покупателей на крупные партии.

Сегодня выручка от всех небольших магазинов, с которыми работает «Уральская мыловаренная мануфактура», составляет около 1 млн руб. в месяц в сезон (декабрь, февраль, март), а в летние месяцы не превышает 200 тыс. руб. Таких магазинов у компании сейчас около 200. «Успешные торговые точки выкупают продукции на 250 тыс. руб. в год, но их меньшинство. Объемы других не превышают 20–40 тыс. руб. в год», — говорит Дмитрий. По его словам, чтобы бизнес был прибыльным, нужно работать с выручкой от 2 млн руб. в месяц.

Магазины, где представлена продукция компании, распределены по стране более или менее равномерно, но этого нельзя сказать о спросе. Продажи в Южном и Сибирском федеральных округах гораздо выше, чем в остальных. Большая часть населения России, во всяком случае в регионах, не может покупать мыло за 200 руб. для каждодневного использования (владельцы магазинов с небольшой проходимостью добавляют к продукции маржу в среднем 200 %). Такой продукт охотно берут в качестве подарка, поэтому бизнес сильно зависит от сезона. Падение спроса в межсезонье также способствует тому, что магазины клиентов часто закрываются.

Кто в обойме

Конкуренция на рынке мыла ручной работы растет: в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Краснодаре есть свои производители и местные клиенты предпочитают работать с местными же поставщиками. Новые игроки возникают чуть ли не каждый день, даже в Ижевске у Одегова недавно появился конкурент. «Барьер вхождения на рынок ручного мыловарения невысок. Мы начинали с небольшого помещения площадью 30 кв. м, в котором работали четыре человека. Первоначальные инвестиции составили около 350 тыс. руб.», — рассказывает Дмитрий. Мыло можно изготовить и на собственной кухне, а рецепты найти в любом женском журнале или на сайтах. Мыловары-любители продают свою продукцию в Интернете, а производителей, выпускающих мыло ручной работы в промышленных масштабах, по словам Одегова, в России уже больше 30, они даже начинают теснить западных игроков, которые познакомили россиян с этой продукцией.

Однако ажиотажный спрос на мыло прошел — каждый новый производитель забирает часть клиентов у старых. В то же время интерес к мылу ручной работы стали проявлять торговые и аптечные сети. Местные региональные сети готовы пробовать продукцию «Уральской мыловаренной мануфактуры» без оплаты «входных билетов». Но пока объемы продаж у сетей небольшие, и даже при их наценке 40 % стоимость мыла ручной работы существенно превышает стоимость обычного. «В супермаркетах наша продукция стоит на полках рядом с бытовой химией и мы-

лом за 25 руб. Чтобы покупатель понимал, почему оно стоит дороже, надо объяснить, в чем его отличие от обычного. Нужны продавцы-консультанты, правильная подача товара и размещение его на отдельной полке и промостойках, а также создание линейки брэндированных продуктов», — говорит Дмитрий.

Взаимодействие с крупным ритейлом Одегов считает перспективным направлением. Правда, мыло в брусках супермаркетах не подходит — компания поставляет им товар, упакованный небольшими кусками. Но этого недостаточно. «Ассортимент, который мы производили для небольших магазинчиков и бутиков, надо расширять. Растет спрос на натуральную косметику и средства по уходу за телом. Это модный тренд, большинство наших конкурентов стараются производить такие товары», — говорит Одегов. Наладить же производство кремов на существующих площадях можно, технология изготовления натурального крема не намного сложнее выпуска мыла.

Мыльные бренды

Целенаправленно искать новые каналы сбыта и новых клиентов Одегов начал в конце прошлого года, для чего создал отдел продаж из четырех человек. Раньше такого отдела не было, небольшие компании находили производителя сами, через сайт, а на SEO-продвижение и контекстную рекламу «Уральская мыловаренная мануфактуры» тратила около 30 тыс. руб. в месяц.

Каждый из сотрудников отдела продаж целенаправленно прорабатывает по два федеральных округа. «Клиентская база увеличилась в три раза», — рассказывает Дмитрий. Выросло количество небольших заказчиков, перспективным оказалось сотрудничество с рекламными агентствами, которые предлагают своим клиентам мыло с логотипом в качестве сувенирной продукции. «Для рекламных агентств мы уже выполнили один большой заказ на 600 тыс. руб. и несколько маленьких», — говорит Одегов. Мыло и кремы предлагают и салонам красоты. Сейчас клиентами компании являются несколько десятков салонов. Правда, покупают они мало — на 2–3 тыс. руб. в месяц.

Недавно компания разработала три новых брэнда. Премияльный брэнд предназначен для супермаркетов уровня «Азбуки вкуса». Уже готовы дизайн упаковки и промостоек, линейка продук-

ции, которая включает шампунь, маску для волос, пилинг и масло для тела, гейзеры для ванны и мыло в подарочной упаковке. «Средняя стоимость одной позиции около 400 руб.», — поясняет коммерческий директор. У Одегова есть предварительные договоренности с сетями, начать продажи он планирует в течение месяца.

Для двух других брэндов «Уральская мыловаренная мануфактура» пока разработала только концепт — линейка продукции и рецептура будут готовы через три — четыре месяца. Один из брэндов планируется продавать в аптечных сетях, второй — в магазинах парфюмерии и косметики. Средняя стоимость позиции — 150–250 руб. В общей сложности Одегов готов потратить по 1 млн руб. на запуск и продвижение каждого из брэндов, включая размещение промостоек в супермаркетах, промоакции в местах продаж, продвижение в Интернете. От использования торговой марки UralSoap компания планирует постепенно отказаться.

Есть и менее затратный путь — искать клиентов на изготовление продукции private label, заказчиками которой могут стать те же розничные и аптечные сети и косметические MLM-компании. Успешный опыт большого заказа у компании уже есть, есть и запросы на пробные партии на сумму около 20 тыс. руб. «Здесь можно ожидать больших объемов, но на быстрый прирост клиентов рассчитывать не проходит. Подписание контракта с крупными клиентами длится месяцами», — говорит Дмитрий.

Думает предприниматель и о собственной рознице. «У западных игроков, таких как Lush или Stenders, есть фирменные сети, работающие в России на условиях франшизы. Их опыт показывает, что лучший способ продвижения — собственные магазины», — считает Одегов.

Но создавать еще один Lush он не хочет, рынок уже насыщен мыльными бутиками. Кроме того, в регионах они активно торгуют зимой, в праздники, но простаивают летом. «Нужно найти формат, обеспечивающий круглогодичную торговлю. Первый магазин я готов открыть хоть сейчас. В Ижевске затраты на открытие небольшого магазинчика-лавки площадью 12 кв. м не превысят 300 тыс. руб.», — говорит он. Пока же компания запускает интернет-магазин. Существенного увеличения продаж этот канал не принесет, но, по мнению Одегова, будет служить продвижению компании и её брэндов.

Цель предпринимателя — загрузить производство и увеличить выручку минимум до 2 млн руб. в месяц, а также преодолеть сезонность спроса, характерную для подарочной продукции. В компанию он уже вложил около 2 млн руб., но готов инвестировать в два раза больше, если получит результат.

Вопросы

1. Какие черты современного российского менеджмента проявлены в данной ситуации?
2. Каким образом трансформационные процессы в экономике предопределили складывающиеся условия функционирования бизнеса?
3. Какое из направлений развития сделать приоритетным или стоит развивать все?

Анализ ситуации «Плата за рост»

У руководителей кадрового агентства ANK Consulting есть опыт в рекрутинге и лояльные клиенты. Обороты молодой компании растут, но акционеры хотели бы зарабатывать больше. Вопрос в том, сколько вложить в продвижение и окупятся ли потом эти инвестиции?

Агентство ANK Consulting существует на рынке с лета 2012 г. Основным источником его дохода является рекрутинг. Кроме того, компания оказывает консалтинговые услуги в области управления, финансов, маркетинга и ИТ, привлекая в случае необходимости сторонних консультантов.

Общие инвестиции в проект составили около 1 млн руб. У агентства три акционера, их доли и вложения в бизнес равны. До того как создать собственный бизнес, две совладелицы не один год проработали на ключевых постах в рекрутинговых агентствах Москвы. Они сейчас управляют деятельностью ANK Consulting. Третий акционер, Геннадий Клименко, опыта в рекрутинге не имеет и непосредственно операционной работой не занимается. Он принял участие в создании компании, поскольку хорошо знал партнеров как профессионалов и надежных людей.

В ANK Consulting работают пять человек, в том числе три наемных менеджера. Бухгалтер обслуживает фирму на условиях аутсорсинга, иногда компания привлекает к работе сторонних

исполнителей. Фиксированную зарплату получают бухгалтер и помощники, а менеджеры и двое управляющих партнеров — проценты от выполненных заказов.

Компания ежемесячно выполняет шесть — восемь заказов на подбор персонала. Выручка составляет около 500 тыс. руб. в месяц и покрывает стоимость аренды офиса, коммунальные услуги, налоги, оплату доступа к рекрутинговым сайтам и зарплату сотрудников. Количество заявок растет примерно на 10 % ежемесячно, их источником служит «сарафанное радио».

«Выйти на окупаемость мы планировали через год, а достигли точки безубыточности через девять месяцев после старта», — рассказывает Геннадий Клименко. По его словам, за два года акционеры рассчитывают вернуть свои вложения и получить прибыль на третий год. К июлю 2014 г. выручка должна составлять 2 млн руб. в месяц. Но удастся ли этого добиться при существующей модели бизнеса?

Генеральный директор ANK Consulting Наталья Абдуллина считает, что нужно расширять бизнес. Но команда работает на пределе, обслуживая заказчиков, людям некогда заниматься продвижением, кроме того, потребуются дополнительные расходы на наем новых специалистов и самопродвижение.

Клименко сам готов развивать агентство, но ему важно определить объем дополнительных вложений. Он также хочет понять, будет ли отдача от этих инвестиций.

Рекрутинговый бутик

Каждый из менеджеров пришел в ANK Consulting со своей специализацией и базой клиентов. «За год мы сумели увеличить базу вдвое, сейчас в ней 350 клиентов», — говорит Абдуллина. Агентство обслуживает относительно небольшие компании. Это производственные и строительные фирмы, предприятия сферы услуг, небольшие ИТ-компании, представительства иностранных фирм и некоммерческих организаций. Их обороты — от 50 млн до 500 млн руб. в год.

Отдавать подбор персонала на аутсорсинг, по мнению Клименко, сейчас готовы многие из таких компаний. Если речь идет о закрытии трех — десяти вакансий в год, это выгоднее, чем держать своего HR-менеджера. К тому же многие кадровики отве-

чают за кадровое делопроизводство, но не умеют искать персонал. Клименко приводит в пример одного из клиентов. Компания занимается строительством и установкой мобильных рекламных конструкций, в штате около 80 сотрудников, проектные менеджеры — специалисты со специфическими знаниями. «Рынок узкий, найти человека можно, только переманив его из другой компании. Те же, кто сидит без дела, обычно имеют серьезные недостатки», — рассказывает Клименко. Компания ищет толковых молодых людей, чтобы вырастить из них специалистов, но по своим каналам найти не удавалось. В результате обратилась в ANK Consulting.

Агентство может взять на себя и другие функции, которые выполняет менеджер по персоналу в компании, например проведение тренингов и аттестаций.

По данным портала Superjob.ru, в прошлом году на российском рынке активную деятельность вели около 850 кадровых агентств. В 2012 г. рынок рекрутинговых услуг вырос по сравнению с 2011 г., по разным оценкам, на 25–40 %, прогнозы роста на 2013 г. — 30–35 %.

По словам Клименко, лидеры рекрутингового рынка с небольшим бизнесом работают без энтузиазма, т. к. борются за крупные заказы. Кроме того, стоимость услуг у лидеров высока — около трех месячных окладов специалиста.

Расценки у ANK Consulting зависят от объема заказа, лояльности клиента (постоянные имеют скидки) и в среднем составляют 1,5 месячного оклада специалиста. Это немного ниже средней стоимости по рынку.

В отличие от крупных игроков, ANK Consulting имеет возможность уделять каждому клиенту больше внимания. Со многими из них у менеджеров сложились, по словам Натальи Абдулиной, доверительные и даже дружеские отношения.

Директор по исследованиям HH.ru Глеб Лебедев считает, что подобные отношения дают агентству преимущества. По его мнению, основную информацию о кандидатах сегодня аккумулируют онлайн-сервисы, и рекрутинговые агентства черпают данные о кандидатах из одних и тех же источников. Лидеры рынка берут технологичностью, умением работать с большими объемами. Маленькое же агентство может выиграть, предоставляя «бутико-

вое» качество услуг. Например, клиенты, которые не первый год знают менеджеров ANK Consulting, рассматривают их как внешних консультантов. Владелец одной компании-клиента был недоволен отчетностью и несколько раз менял генеральных директоров. Рекрутеры предложили поискать причины такого положения дел в способах ведения бухучета и в итоге нашли клиенту внешнего аудитора. Просьбы найти специалистов по финансовому аудиту, маркетингу или консультантов, которые могли бы диагностировать проблемы компании и выстроить её структуру, звучат и от других заказчиков. В результате акционеры ANK Consulting решили целенаправленно развивать консалтинговые услуги, привлекая для этой цели надежных подрядчиков и получая комиссионные. Сейчас на консалтинговых услугах агентство получает около 5 % доходов.

Точность прицела

Существенная доля вакансий, которые закрывают менеджеры ANK Consulting, — менеджеры по продажам, проектные менеджеры, их оклад в среднем составляет 50 тыс. руб. в месяц. «Это не самые выгодные заказы, т. к. доход сотрудников складывается из оклада и процента от выполненных работ, а стоимость же услуг агентства рассчитывается исходя из оклада», — говорит Клименко. Тем не менее даже недорогие проекты — возможность завязать с компаниями долгосрочные отношения. «Позже нам поручают искать коммерческих директоров с окладом 100 тыс. руб.», — говорит Клименко. Зарплаты инженеров и технических специалистов, управленцев и топ-менеджеров, с которыми также работает агентство, — от 70 тыс. до 200 тыс. руб. в месяц.

Эксклюзивных контрактов у агентства немного, т. к. большинство работодателей предпочитают давать заказ не одному, а сразу нескольким исполнителям, а потом платят тому, кто выполнит первым. Конверсия 15–20 % (соотношение выполненных заказов к поступившим заявкам), а также выход на точку безубыточности являются неплохими результатами для того сегмента, на котором работает компания. Рост в первый год на 10 % в месяц тоже хороший показатель. Однако при таком темпе вряд ли получится достичь выручки 2 млн руб. к лету 2014 г. Клименко готов развивать компанию, и, если акционеры придут к согласию,

они вместе вложат в бизнес еще 1 млн руб. Но инвестор сомневается: имеет ли это смысл? «Качество наших услуг основано на личном опыте и квалификации менеджеров. Если количество заказов вырастет хотя бы на 50 %, нам нужно будет найти еще одного или нескольких исполнителей с таким же опытом и данными», — говорит Клименко. Но будет ли в таком случае бизнес прибыльным для него как для акционера? Его компаньоны получают доход от выполнения заказов и рискуют меньше. После того как инвестиции «отобьются», Клименко хотел бы получать с вложенной суммы как минимум 30 % годовых.

Вопросы

1. Назовите основные причины ухудшения ситуации в компании.
2. Дайте характеристику планируемых перемен исходя из классификации организационных изменений.
3. Обоснуйте выбор политики планируемых изменений.

«Связь понятий»

Свяжите приведенные понятия в пары и объясните эту взаимосвязь: причины сопротивления; эгоистический интерес; неправильное понимание целей; личные барьеры; организационные барьеры; потребность в гарантиях; угроза статусу-кво; невовлеченность; прошлый отрицательный опыт; инертность организационной структуры; сопротивление; кооптация; манипуляция; анализ поля сил.

Статья Г. М. Шишкова «Семь правил проведения изменений»

Любые изменения полны трудностей, и менеджер должен уметь обходить сопротивления изменениям. Успех здесь в большей степени зависит от способности понимать и преодолевать сопротивление, нежели от нажима на персонал. Конечно, легче иметь дело с сопротивлением открытым и непосредственным. Более сложная проблема — столкнуться с сопротивлением подразумеваемым или отсроченным. Для успешной реализации изменений рекомендуем учитывать три базовых принципа и семь правил проведения изменений.

Три принципа можно сформулировать так:

1. Как правило, ожесточеннее всего сопротивляются переменам именно те, кто больше всего в них нуждается (это касается

как отдельных работников или руководителей, так и подразделений и организаций в целом).

2. Часто сопротивление изменениям — симптом неверной технологии их осуществления.

3. Пассивное неприятие изменений часто связано с прошлым опытом: люди, уже пережившие реорганизации, которые не принесли пользы, становятся особенно подозрительными.

Семь правил проведения организационных изменений приведены далее.

Правило «узких врат»

Оно основывается на теории этапов идентификации и интернализации (усвоения) стадии изменений процесса, согласно которой изменения нужно производить так, чтобы сотрудники переживали их, переходя от общего (идентификация) к частному (интернализация). Таким образом, персонал, затрагиваемый процессом изменений, должен вовлекаться в изменения как можно раньше, чтобы оба эти жизненно важных элемента процесса изменений были полностью охвачены.

Однако при вовлечении сотрудника (в особенности квалифицированного) в процесс изменений очень важно учитывать, как он будет при этом действовать. Если в начальный момент такому сотруднику предоставить свободу в выборе методов его работы, а оптимальный метод действий ему будет предложен позже (например, методологическая инструкция), то даже при желании следовать этому оптимальному методу он будет в конечном итоге значительно отклоняться от предложенного метода, следуя собственному.

Если же такому сотруднику с самого начала предложить оптимальный метод действия или близкий к нему, вариация применяемых методов в конце процесса будет незначительной. Часто это происходит в результате давления рабочей группы в сочетании с отсутствием возможности для выработки индивидуальных решений.

В связи с этим можно сформулировать правило вовлечения сотрудников предприятия в процесс изменений, которое следует назвать правилом «узких врат»: при вовлечении сотрудников в процесс изменений следует сразу же предоставить им методические материалы, пусть пока даже неофициальные, и потребо-

вать их применения в обязательном порядке; только в этом случае вариация их действий будет незначительной.

Правило «подъема по лестнице»

Показатели эффективности и качества работы улучшаются быстрее и на более долгий срок, если новые методы работы вводятся относительно быстро с последующими периодами стабильной работы по новым методам («отдыха» от нововведений).

При «ступенчатой» практике внедрения по сравнению с практикой непрерывного массированного внедрения улучшения наступают быстрее.

Правило «подъема по лестнице» можно сформулировать так: новые методы работы следует вводить быстро, чередуя периоды интенсивного внедрения (несколько дней, в крайнем случае недель) с периодами стабильной работы по новым методам («площадками отдыха»); соотношение продолжительностей подчиняется правилу «счастливой семерки».

Правило повторения

Это правило тесно связано с предыдущими. При внедрении преобразований достигается максимальное значение, которое называется «плато эффективности». После этого эффективность нововведений может не только не повышаться, но нередко даже снижаться. Чтобы закрепить уровень, достигнутый на «плато эффективности», необходимо на этой стадии проводить обучение и тренировки сотрудников, закрепляя приобретенные навыки (с использованием правила «узких врат»). Поэтому можно сформулировать правило, известное как «правило повторения»: при внедрении новых методов работы необходимо предусматривать соответствующее обучение и практические занятия (повторения).

Правило «предварительного прогрева»

На приобретение новых знаний и навыков старые знания и навыки сотрудников могут влиять как положительно, так и отрицательно. Ломка старых привычек происходит на фазе «размораживания», когда сотрудники предприятия испытывают состояние беспокойства и активно ищут информацию, чтобы снизить этот уровень беспокойства. Если «разморозка» не удалась, сотрудники будут стараться интерпретировать новую информацию с точки зрения сохранения старых подходов.

Поэтому правило гласит: при проведении изменений необходимо доказать людям, что привычные им методы работы уже не пригодны для решения новых задач. Если же попытаться внедрять новые методы работы без предварительного разрушения установившегося порядка, существует серьезный риск отрицательного воздействия прежних знаний и навыков.

Правил об «усталых, но довольных»

Желательно устанавливать цели немного выше, чем ожидаемый результат. При этом цели должны быть реалистичными: ни слишком легкими, ни невыполнимыми, а такими, чтобы при их достижении возникало чувство победы. Если у сотрудника, участвующего в изменениях, есть высокий уровень ожиданий в сочетании с искренней уверенностью в своих силах, часто эффективность и производительность его работы очень высоки. Этот эффект может становиться накапливающимся: повышение эффективности труда побуждает человека брать на себя новые обязанности и, таким образом, создает для него новые возможности для роста и развития.

Напротив, заниженные ожидания могут приводить к низкой эффективности работы. Это, в свою очередь, может привести к развитию неверия и скептицизма в отношении нововведений. Поэтому данное правило можно сформулировать так: при формулировке целей нововведений для сотрудников их следует устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат. Эти цели необходимо тщательно сформулировать: количественные показатели должны быть измеримыми, качественные — однозначно сформулированными, для временных определено начало и продолжительность.

Правило «счастливой семерки»

Это правило связано с существенными различиями людей в их способности перерабатывать новую информацию и заниматься новым родом деятельности. Многие авторы писали, что существует некоторое максимальное число единиц информации, которое человек может воспринять и переработать за один раз. Г. В. Миллер приводит правило «счастливой семерки» (с поправкой на индивидуальные возможности, 7 ± 2 , т. е. 5, 7 или 9), согласно которому на практике все, что так или иначе связано с коммуникацией между людьми или переработкой информации

отдельным человеком, целесообразно разбивать на 7 ± 2 компонента. Если не спланировать такое разделение, оно может произойти самопроизвольно, причем, чем выше сложность коммуникаций или переработки информации, тем ближе к нижнему пределу должно быть число компонентов.

Кейс

В научно-производственной компании «Резонанс» (ООО НПК «Резонанс») возникли сложности с качеством разрабатываемой техники, её конкурентоспособностью и сбытом на рынке высокотехнологичной продукции. Это повлекло за собой ухудшение экономического положения компании, снижение зарплаток, уход способных сотрудников. Руководство компании пришло к выводу, что необходима серьезная реорганизация с учетом изменившихся задач, стоящих перед ООО НПК «Резонанс». Было решено проанализировать степень соответствия структуры компании её задачам с целью обосновать направления реорганизации. Для этого специалистами в области менеджмента были проведены опросы заинтересованных лиц и сформирован перечень функций, которые должны выполняться для успешной работы компании.

ООО НПК «Резонанс» занимается созданием технологического оборудования для автоматизации производственных процессов. В основе создаваемой техники резонансные явления. Компания известна рядом серьезных научно-технических достижений, но многие из них остались невостребованными по причинам, не зависящим от уровня их качества. В стране компания является монополистом в области создания такой техники.

Задание

1. Проанализировать соответствие существующей структуры компании сформулированным функциям. Выявить организационно не обеспеченные функции.

2. Предложить направления совершенствования организационной структуры в рамках той численности, которая имеется на момент анализа. Допустимое сокращение численности основных отделов без утраты научного потенциала — 15 %.

3. Составить новый вариант структурной схемы компании и вновь создаваемых служб («пугало»).

4. Выполнить необходимые экономические расчеты («цена вопроса»).

5. Составить пояснительную записку, аргументирующую организационные изменения в компании (не более 3–4 страниц).

6. Дать предложения по упорядочению структуры организации (ликвидация лишних подразделений).

Литература

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. — СПб. : Питер, 2007. — 384 с.

2. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — М. : Дашков и К^о, 2014. — 304 с.

3. Войку, И. П. Управление изменениями : учеб. пособие / И. П. Войтку, Л. Н. Гальдикас. — Псков : Псковский государственный университет, 2013. — 428 с.

4. Гусев, А. А. Управление изменениями : практикум / А. А. Гусев. — Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2014. — 86 с.

5. Иванова, Е. А. Управление изменениями : учеб. пособие. — М. : МГУПС (МИИТ), 2014. — 167 с.

6. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 864 с.

7. Практикум по дисциплине «Управление организационными изменениями» / сост. А. В. Павлова. — Казань, 2012. — 87 с.

8. Распопов, В. М. Управление изменениями : учеб. пособие / В. М. Распопов. — М. : Магистр, 2009. — 333 с.

9. Теория организации и организационное поведение : учебник для магистров / под ред. Г. Р. Латифуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — М. : Юрайт, 2014. — 471 с.

Оглавление

Введение.....	3
1. Понятие и виды изменений в современной организации ...	4
Вопросы для обсуждения	9
2. Сопротивление изменениям в организации и возможности его преодоления	14
Вопросы для обсуждения	27
3. Основные модели организационных изменений.....	27
Вопросы для обсуждения	39
Практические задания.....	40
Литература	62

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Учебно-методическое пособие

Составители:

Брюханов Дмитрий Юрьевич

Воробьев Евгений Борисович

Редактор, корректор М. Э. Левакова

Верстка М. Э. Леваковой

Подписано в печать 02.10.2018. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 3,72. Уч.-изд. л. 3,0.

Тираж 5 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ

Ярославский государственный университет
им. П. Г. Демидова.

150003, Ярославль, ул. Советская, 14.