

УДК 001.895:658

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

© **Василий Николаевич Тренёв, Инна Валерьевна Халитова**

*Московский педагогический государственный университет, Москва, Россия*

[vttrenev@gmail.com](mailto:vttrenev@gmail.com)

***Аннотация:** В статье представлены основные положения и принципы управления организационными изменениями.*

***Ключевые слова:** Организационные изменения, управление организационными изменениями, сопротивление изменениям, факторы успеха изменений, готовность к организационным изменениям.*

Один из гуру менеджмента - И.Адизес писал о том, что «изменения - это не некоторые иногда случающиеся в организации события, а "ливень" явлений во внешней и внутренней среде, который постоянно вызывает реакцию организации». Действительно, если 50 лет тому назад изменения были единичными, то сейчас изменения происходят постоянно. И результаты изменений зачастую вызывают новые изменения.

Поэтому в настоящее время управление изменениями является важной и, более того, необходимой частью науки и практики управления организациями. Меняется внешняя среда, причем с каждым годом все быстрее и быстрее – происходит ускорение мировой динамики. Меняются технологии, люди, инструменты менеджмента, появляются новые рынки. Если кто-то из руководителей сегодня говорит о том, что у него в компании нет изменений, это означает только то, что в этой компании не умеют управлять изменениями.

Еще одна характеристика современного подхода – отношения к изменениям не только как к механизму приспособления, выживания организации, но и как к возможности реализации новых стратегий, прорывов. По сути, стратегическое управление – это поиск новых возможностей (читай: изменений), и плановое управление их реализацией.

Как строится жизненный цикл любой компании? Руководитель видит образ своего бизнеса, своей компании на перспективу. Формирует образ желаемых взаимоотношений с партнерами, клиентами, поставщиками, представителями административных, контрольных, фискальных органов (внешняя среда компании). Формирует видение принципов взаимоотношений с командой топ менеджмента, рабочими (модель «внутренней») среды. Руководитель определяет основные механизмы и «вехи» перевода компании в это желаемое состояние. Намечается желаемая – «декларативная» стратегия.

Цель мероприятий стратегического управления – развитие потенциала предприятия, его способностей формировать и реализовывать новые возможности, новые конкурентные преимущества. Ключевым здесь является слово «новые». А значит - это изменения.

Что же происходит далее? Современный мир динамичен. Меняются внешние условия, меняется рынок, экономика, политическая среда. Это обязательно вызывает коррекцию целей компании, средств их достижения - меняется стратегия компании. Реализующаяся стратегия редко полностью совпадает с намеченной (хотя ради справедливости надо отметить, что в успешных компаниях все же нет значительных расхождений с ней). Мы видим, что одни плановые изменения вызывают другие. И это происходит не только в области стратегического управления. Возьмем, к примеру, установку нового станка. Это «небольшое» изменение приводит к изменению квалификации и структуры персонала (или даже к изменению численности, что влияет на операционные расходы), меняются бизнес-процессы, схемы взаимодействия между цехами, условия поставки и отгрузки обработанных

деталей и т.п. И если не учитывать все детали, то такие «улучшения» могут привести к серьезным сбоям в организации.

Поэтому с полной уверенностью можно сказать, что выигрывает тот, кто не только предвидит появление новых возможностей для бизнеса, но и формирует их и управляет ими.

В настоящее время рекомендации по управлению изменением можно встретить в таких общепризнанных методологиях, как управление качеством, управление проектами, управление рисками, собственно менеджменте изменений. На практике же любое изменение, особенно если оно масштабное, сталкивается с определенными трудностями.

Одна из наиболее очевидных трудностей: сопротивление коллектива.

Почему люди противятся изменениям?

Большинство изменений встречают сопротивление той или иной силы, и прежде всего сопротивляются те, кто должен претерпеть изменение.

Люди противятся не только тем переменам, которые им вредят, но и тем, которые в долгосрочной перспективе принесут им пользу.

Причин, по которым люди сопротивляются изменениям, много, но самые распространенные из них таковы:

- люди думают, что перемены окажут на них отрицательное воздействие;
- изменения разрушают формальные, психологические и социальные отношения, сложившиеся у работника с его организацией;
- изменения требуют отказа работников от устоявшихся привычек;
- организация не дает надлежащих разъяснений, почему необходимо изменение, какие блага оно принесет и (или) как идет уже начатое преобразование;
- традиционная организационная структура, бизнес-системы, технологии, вознаграждение за труд и другие факторы не связаны с инициативой изменения, а потому работают против него;
- работники считают, что их принуждают к изменениям другие люди и события, которые неподвластны их контролю.

Но человеческий фактор – это только одна из составляющих, которая определяет успешность изменений. Другие факторы встречаются в формулах для расчета успеха изменений.

Таких формул несколько, например, Бекхарт и Харрис (Beckhard и Harris) представили следующую формулу для оценки относительного успеха программы изменений:  $D \times V \times F > R$ , где  $D$  — уровень неудовлетворенности текущим состоянием,  $V$  — видение того, что возможно,  $F$  — первое действие, которое необходимо выполнить для достижения видения,  $R$  - сопротивление переменам. Общая сила  $D$ ,  $V$  и  $F$  должна превышать  $R$ , и только в этом случае реализация программы изменений будет успешна.

Широко известен метод DICE, разработанный компанией BCG. В нем предлагается разделить факторы, влияющие на изменения, на жесткие и мягкие. Необходимо учитывать и те и другие, но жесткие более критичны. Джакобс (Jacobs) в 1994 г. предложил формулу, где присутствуют такие факторы, как неудовлетворенность существующим положением, четко сформулированные цели перемен, конкретные первые шаги для достижения целей. М. Т. Ханнан и Дж. Фриман выделяют следующие ключевые аспекты: заявленные цели, формы власти внутри организации и основа взаимодействия между руководителями и сотрудниками; ключевая технология, маркетинговая стратегия в широком. Д. Майстер выделяет следующие четыре области, на которые необходимо обращать внимание перед разработкой программы изменений: системы, мысленная установка, знания, навыки. Модель организации 7S Т. Петерса (или "7С Мак-Кинзи", так как является инструментом работы в McKinsey) содержит семь составляющих организации: структура (structure), стратегии (strategy), системы (systems), ценности (shared values), навыки (skills), стиль управления (style), сотрудники (staff).

Надо отметить, что каждый способ оценки вероятности успеха изменений более или менее полезен в определенных условиях. Можно перечислить наиболее общие условия, при которых вероятность успеха изменений возрастает:

- руководители организации выявляют убедительную причину изменений и сообщают о ней;
- руководители создают ясное, привлекательное видение будущего организации;
- изменение направлено на достижение очевидных, осязаемых практических результатов, которые все могут увидеть, и позволяет быстро продемонстрировать эти результаты;
- руководство наводняет организацию информацией о процессе изменения;
- попыткой изменения руководит сильная, преданная делу, направляющая коалиция высших управляющих, внутри которой существует полное согласие относительно необходимости перемен и их целей;
- все изменяется скорее одновременно, нежели постепенно; преобразование масштабно и касается всех компонентов культуры, которые могут отразиться на успехе попытки изменения;
- каждый работник в организации вовлекается в принятие решений о том, почему необходимо изменение, что и как следует менять.

Также можно повысить вероятность успеха изменений, если оценивать и управлять готовностью организации к изменениям. Готовность к организационным изменениям – комплексная характеристика организации, которая в узком смысле позволяет спрогнозировать и повысить успешность предстоящих изменений, а в более широком смысле понять, насколько жизнеспособна и успешна компания. Ведь из всего, что было сказано выше следует, что умение меняться, умение управлять изменениями – это залог жизнеспособности.

Но все же, какой бы высокой не была готовность к изменениям, в ходе проектов и других изменений могут возникать обстоятельства, которые могут привести к провалу начинаний. Поэтому целенаправленное управление изменениями является нормой в цивилизованных компаниях. При этом надо понимать, что простой инструкции по данному вопросу не существует, нет шаблонов по проведению изменений, нет готовых решений проблем. Здесь мы можем говорить только об основных принципах управления процессом изменений, о которых надо знать и помнить.

Какие же основные рекомендации по управлению организационными изменениями наработаны теоретиками и практиками на сегодняшний день?

Во-первых, вовлеченность руководства. Необходимо определить степень и форму, в которой руководители принимают участие в процессе, поддерживая и стимулируя тем самым сотрудников в осуществлении перемен.

Во-вторых, помимо реализации самих изменений, надо параллельно работать с такими сопровождающими факторами, как сопротивление изменений, саботаж. Необходимо продумать и реализовывать коммуникационную политику.

В-третьих, необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации. Надо понимать, что ресурсы компании – особенно человеческие – ограничены.

В-четвертых, должна быть четкая организация процесса: планы, согласование действий между разными подразделениями (что особо важно для крупных организаций), распределение ответственности. Необходимо не только реалистично формировать планы, но и контролировать их выполнение по контрольным точкам, работать с отклонениями от них.

В-пятых, нельзя недооценивать ни один из трех основных этапов процесса реализации изменений: подготовка, непосредственное проведение изменений и закрепление результатов. Особенно это касается последнего этапа, где новые принципы работы закрепляются и перерастают в новую практику в целом и про который часто «забывают» на практике.