

УДК 001.895:653

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ГОТОВНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ КАК ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА В УПРАВЛЕНИИ

© Инна Валерьевна Халитова

ООО «САП СНГ», Москва, Россия, innakhalitova@nm.ru

Аннотация. В статье изложен подход к определению структуры организационной готовности к изменениям (ОГИ) в рамках исследования данного феномена. Рассмотрены такие аспекты ОГИ как функции, виды, признаки готовности и неготовности организации, уровни организации, на которых определяется готовность. Представлена авторская модель структуры – «идеальная» комплексная структура ОГИ.

Ключевые слова: организационная готовность к изменениям; структура организационной готовности к изменениям

DEFINITION OF THE ORGANIZATIONAL READINESS'S STRUCTURE AS A THEORETICAL AND PRACTICAL MANAGEMENT'S TASK

© I.V.Khalitova

SAP CIS, Moscow, Russia

Abstract. The article describes an approach to the definition of the structure of the organizational readiness for change (ORC) as research of that phenomenon. It describes the ORC as functions, types, features of readiness and the non-readiness of the organization, the levels of organization that determines readiness. It presents author's model of the structure - the «perfect» complex structure of the ORC.

Key words: organizational readiness for change; structure of the organizational readiness for change

Управление изменениями в настоящее время является необходимостью для организаций, поэтому по данному вопросу можно найти большое количество теоретических и практических пособий [1,2,3,4,5]. В то же время один из аспектов – организационная готовность к изменениям (ОГИ) – изучен не так хорошо, хотя и обладает большим управленческим потенциалом. Обзор литературы по данной теме [6,7,8,9,10] показал, что наработаны эмпирические данные об организационной готовности к изменениям, такие как перечень факторов, определяющих ОГИ, степень влияния каждого из факторов на готовность к изменениям. При этом нет единого понимания структуры ОГИ, например, согласно одним источникам, она разнопланова, состоит из множества разнообразных факторов, согласно другим - организационная готовность тождественна готовности персонала [9]. Таким образом, фиксируется явное противоречие между разными научными

данными. Еще одной характеристикой является практически полное отсутствие теоретических работ в данной области: зачастую предлагаются только опросники для определения оценки, в которых нет четких критериев оценивания готовности.

Все вышесказанное явилось основанием для проведения исследования, цель которого была с одной стороны – интерпретировать и объяснить феномен «организационная готовность к изменениям», более глубоко и всесторонне, чем ранее было сделано другими исследователями, а с другой – сформировать технологию управления ОГИ.

Для проведения исследования использовался метод экспертного опроса [11] и метод анализа данных. Экспертный опрос проводился в два этапа, для каждого этапа была сформирована соответствующая группа экспертов. Всего было проведено четырнадцать интервью с экспертами, одиннадцать на первом этапе и три на втором.

На первом этапе привлекались эксперты – «практики». Главным условием для отбора экспертов на первом этапе был значительный опыт активного участия в организационных изменениях. Выборка включала представителей следующих групп: консультанты и руководители. Внутри первой группы были консультанты по вопросам управления (бизнес-консультанты) и консультанты по внедрению информационных систем на предприятиях (ИТ-консультанты). ИТ-консультанты, в свою очередь, делились на тех, кто внедряет крупные системы ERP-класса и небольшие информационные системы. Среди представителей бизнеса были руководители не ниже уровня начальника отдела (разной направленности: управление персоналом, финансы и т.п.). У большинства из экспертов был опыт участия в организационных изменениях в качестве рядового сотрудника. В выборке представлены женщины и мужчины. Возраст участников экспертного опроса – от 28 до 62 лет, подавляющее большинство участников в возрасте от 36 до 42 лет. Также можно говорить о том, что эксперты различаются по опыту участия и проведения организационных изменений в компаниях разных размеров: средних и крупных.

Результатами первого этапа исследования стало появление новых идей, которые были систематизированы автором. При обработке и интерпретации результатов также были использованы представления автора, полученные в ходе собственного опыта практической работы и теоретического анализа.

На втором этапе в опросе принимали участие эксперты – «теоретики», занимающиеся непосредственно темой организационными изменениями на практике или в теории. Их задачей было уточнение и интерпретация результатов, полученных на первом этапе. На втором этапе были получены уточняющие оценки идей и положений.

Информация, полученная в процессе экспертного опроса, была обработана, систематизирована, подвергнута анализу и целенаправленной интерпретации. Такие факторы, как подход проведения экспертного опроса в два этапа и тщательно отобранный состав, позволяют говорить о качестве и достоверности полученных результатов. Другим подтверждением качества исследования этого является тот факт, что на втором этапе – по уточняющим вопросам – разброс мнений был не очень большой и мнения экспертов были устойчивы.

Ниже приведены результаты исследования, касающиеся структуры ОГИ.

Основания для выделения структуры ОГИ

Для определения структуры ОГИ необходим комплексный подход. Необходимо понимать, что для каждой организации необходимо определять структуру организационной готовности к изменениям индивидуально, в ней есть свои особенности – различные цели, характеристики руководства и изменений. Но автор считает, что возможно и необходимо

сформировать общую комплексную «идеальную» структуру ОГИ, которую потом можно применять к конкретной организации, отсекая лишнее.

Для определения структуры организационной готовности к изменениям важно ответить на два вопроса: 1) какой состав факторов; 2) как сгруппировать факторы.

Понятно, что существует огромное количество факторов, которые составляют структуру готовности. Двенадцать экспертов в нашем опросе назвали более 50 факторов, в работах российских и зарубежных исследователей встречался разный набор факторов – от 7 до более 200 [8,9]. Более подробно данный аспект рассмотрен в статье автора «Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и методик оценки готовности» [12]. Там же обращалось внимание на тот факт, что более 200 факторов, перечисленных в отдельных работах - это не конечный список. При этом автор практически нигде не встречал теоретического обоснования выделения тех или иных факторов.

Автор согласен с большинством экспертов, которые отметили необходимость системного подхода в определении структуры организационной готовности к изменениям. Чем больше факторов учтено, тем лучше происходит подготовка к изменениям и их реализации. На деле у компаний разные ресурсы для оценки и управления этими факторами, поэтому для конкретной компании надо ограничивать количество факторов, формировать собственную структуру. Но в то же время должна быть единая методологическая основа в виде «идеальной», комплексной структуры ОГИ.

Поэтому для определения количества факторов, автор предлагает опираться на существующие знания по управлению изменениями (факторы успеха, потоки управления), структуре готовности человека [13], а также следующие аспекты знания про ОГИ, рассмотренные в данном исследовании:

- Сущность и функции готовности;
- Уровни организации, на которых определяется готовность;
- Признаки готовности и неготовности;
- От чего зависит наличие и уровни готовности.

Сущность готовности

Результаты экспертного опроса и анализа литературы позволили автору определить сущность ОГИ следующим образом: «Организационная готовность к изменениям (ОГИ) – это комплексная характеристика (или состояние) организации, определяющая степень мобилизации всех ресурсов организации в целях наиболее эффективной реализации изменения. ОГИ позволяет спрогнозировать успешность изменений, а в более широком смысле понять, насколько жизнеспособна, конкурентоспособна, успешна компания». С одной стороны, организационную готовность можно рассматривать как условие достижения успеха изменения, как некоторую «преднастройку» к деятельности по реализации изменений, с другой стороны – она является проявлением определенной культуры организации, профессионализма работников, т.е. результатом деятельности организации.

Из определения также можно понять, что существует как минимум два подхода к организационной готовности к изменениям. Это определяет существование двух основных, по мнению автора, видов ОГИ: общей и конкретной готовности. Обоснование важности этих видов, их подробное описание, перечень остальных видов организационной готовности к изменениям представлены в диссертационном исследовании автора.

Признаки готовности и неготовности

В ходе систематизации результатов исследования по вопросу готовности организации к изменениям было выделено четыре группы признаков готовности: когнитивный (ментальный), наличие предпосылок, наличие возможностей, целевой. Т.е. организация

должна хотеть, знать, уметь реализовывать изменения (проекты и т.д.). Интересно, что данный вывод практически тождественен разработкам психологов в области исследований готовности человека, именно через эти признаки¹ они определяют структуру готовности человека к деятельности [13]. Но в случае с организационной готовностью, мы считаем, что указанные четыре признака является признаками готовности и неготовности. Структура организационной готовности к изменениям должна быть определена другим, более подходящим для целей управления образом (см. соответствующий раздел).

Первый аспект – ментальный, когнитивный – выражается в осознании сотрудниками компании необходимости перемен. Главным здесь является мнение руководства. По словам одного из экспертов, «заинтересованность высшего руководства – это необходимое и достаточное условие, необходимое – значит, что если его не будет, то и изменений не будет». Нужна реальная готовность, а не декларация. Также необходимо, чтобы руководитель сам хотел меняться в ходе изменений. Необходима поддержка, воля руководства, которая может быть только при понимании важности изменений. Вне зависимости от размера компании желательно, чтобы была командная работа высшего руководства компании, желание только одного первого лица компании может ничего не дать, если это игнорирует большинство из его команды (формальной или неформальной). Настроение остальных сотрудников тоже важно, но это не является обязательным фактором, скорее это то, что надо воспитывать в ходе изменений. Наиболее видимым проявлением такого настроения является ощущение, что есть «минимум сопротивления в процессе реализации проектов», сотрудники готовы принять новые изменения (продукт, ИТ-систему и т.п.).

Второй аспект – наличие предпосылок для изменений. Это может быть просто «понимание того, что надо меняться и измененное состояние будет лучше, выгодно отличаться от настоящего» или более существенные признаки: наличие цели, наличие лидера («двигатели изменений, которые занимаются изменениями, ищут спонсоров и т.д.»).

Третий аспект – это наличие возможностей, ресурсов. По мнению экспертов, важны все ресурсы: человеческие, финансовые, оборудование, помещения (при расширении бизнеса). Также упоминались такие возможности, как то, что структура должна давать возможность меняться. Большинство экспертов самыми важными считает человеческие ресурсы («достаточное количество людей», «необходимые специалисты по определенным профилям»).

Четвертый аспект – целевой, особо подчеркивался экспертами-теоретиками. Например, утверждалось, что готовность - «это свойство системы осознанно принимать шаги к цели на основе анализа обстановки + наличие воли + наличие ресурсов», а также: «важно успешно перейти за достаточное время и с достаточными ресурсами в целевое состояние». Двое экспертов-практиков тоже говорили о значимости формулировки и понимания цели для успеха изменений.

Перечисленные признаки готовности существуют параллельно, взаимодействуют. В ходе изменений могут быть различные сочетания данных признаков, что является одним из определяющих факторов успеха реализации изменения.

Признаки неготовности, на взгляд автора, являются более критичными для успеха изменений. Один-два признака неготовности могут свести на «нет» все усилия по их подготовке и реализации. Можно предположить, что существуют такие признаки неготовности, при наличии которых можно даже не начинать реализацию изменений. Здесь стоит также упомянуть про иммунитет организации как сглаживающий фактор при наличии признаков неготовности. Если у организации сильный иммунитет – то она выйдет из этой

¹ В большинстве исследованиях их четыре, в других большее или меньшее количество

ситуации с наименьшими потерями (подробнее про иммунитет организации см. статью автора «Типология организаций по признаку организационной готовности» [14]).

Эксперты перечислили следующие признаки неготовности организации к изменениям:

1. Проблемы с руководством:
 - Отсутствие двигателя, лидера
 - Нет командной работы руководства
 - У руководителя свои планы, которые он скрывает
 - У руководителей разные мнения, разные точки зрения на то, что надо делать
 - Смена руководства
 - Изменения затрагивают интересы ключевых лиц из числа руководства
 - Неумение стратегически мыслить
2. Недостаток ресурсов:
 - Недостаток у команды изменений финансовых ресурсов, влияния, личного времени, навыков и знаний (существующих или способности и возможности обучаться)
 - Нехватка сотрудников – исполнителей реализуемого изменения
 - Нехватка денег, помещений и других институциональных ресурсов
 - Низкая культура в организации:
 - Нет культуры соблюдения стандартов и нормативов (ведь изменение – тоже нормативы)
 - «Сильная степень бардака в компании»
3. Негибкая организация:
 - Заточенность на своих процессах; нежелание учиться, перенимать опыт
 - Невозможность (неумение?) выискивать возможности для изменений по обстоятельствам, а не только в плановом порядке
 - Планируемое изменение не является значимым (само по себе или на фоне идущих в это время).

Автор считает необходимым дополнить данный список патологиями организаций, список которых разработан А.И. Пригожиным [15]:

- Автаркия подразделений (замкнутость подразделений на собственных задачах в отрыве от целей организации); рассеивание целей;
- Несовместимость личности руководителя с выполняемой им функцией;
- Излишняя бюрократия;
- Конфликты на личной почве между основными исполнителями изменений; преобладание личных отношений над служебными;
- Неуправляемость организации;
- Клика (сговор работников в ущерб целям организации);
- Маятниковые решения руководства;
- Разрыв между решениями и их реализацией;
- Стагнация (неспособность организации к выработке и реализации изменений);
- Демотивирующий стиль руководства.

Основной вопрос, по которому разделились мнения экспертов по данной теме: что важнее – ресурсы или руководство. Часть экспертов считает, что самое главное – это желание, заинтересованность руководства. В данном случае ресурсы всегда можно изыскать («в крайнем случае можно продать что-нибудь ненужное»). Другие говорили о том, что не так просто изыскать нужное количество ресурсов, особенно в ограниченное время. Поэтому одного желания руководства недостаточно. По мнению автора, данный вопрос вариативен, необходимо работать с каждой компанией индивидуально.

В любом случае, мы видим, что признаки готовности и неготовности являются достаточно наглядными, осязаемыми. Это первое, что можно понять и оценить, говоря об организационной готовности к изменениям. При этом у каждого исследователя свой опыт, взгляд на организацию, поэтому список признаков у каждого автора может различаться.

От чего зависит наличие и уровень готовности

Изменения сами по себе не появляются, для этого должна быть какая-то причина, «толчок», вызывающий изменения. Причины изменений бывают разными, поэтому и готовность к изменениям будет разной. Анализ результатов исследования показал, что можно выделить следующие классы причин, вызывающих изменения, в зависимости от того, как они влияют на готовность к изменениям: жизненно-важные угрозы; ощущение дискомфорта; формальная необходимость; желание упрочить свои достижения; желание совершить прорыв при относительном благополучии.

Перечисленные классы можно разместить по шкале от «-2» (жизненно-важные угрозы) до «+2» (желание совершить прорыв при относительном благополучии).

- Жизненно-важные угрозы – «-2»;
- Ощущение дискомфорта – «-1»;
- Формальная необходимость – «0»;
- Желание упрочить свои достижения – «+1»;
- Желание совершить прорыв при относительном благополучии – «+2».

Те причины, которые ближе к полюсам, имеют большее влияние на уменьшение сопротивления персонала, т.е. вызывают наибольшую готовность у сотрудников. Таким образом, можно говорить о причинах, вызывающих изменения, и глубине этих причин. Примеры причин, сгруппированные по классам и с комментариями экспертов, представлены в Табл.1. «Примеры причин, вызывающих изменения».

Табл.1. Примеры причин, вызывающих изменения

№	Причина изменений	Класс	Влияние на наличие и степень готовности	Примеры, комментарии
1	Наличие внутриорганизационных проблем	От «-2» до «0»	Если проблемы затрагивают большинство сотрудников или их значимую часть, то существует прямая, ярко выраженная связь с наличием и уровнем готовности: чем больше проблем, тем сильнее готовность. Небольшое количество сотрудников может быть инициатором изменений, но далее все зависит от значимости изменений и категории сотрудников, их инициировавших	<i>«присутствует ощущение дискомфорта», «когда накапливается критическая масса проблем, которые нельзя решить обычным способом, будут думать об изменениях», «неудовлетворенность – критичный фактор»</i>
2	Угроза из внешней среды	От «-2» до «-1»	Если угроза сильная и значимая для большинства сотрудников, то прямая связь с высокой готовностью. Если это локальная угроза – уровень готовности будет невысоким	

3	Желание совершить прорыв при относительном благополучии	+2	Сопротивления обычно не встречает, но и особой поддержки нет (активные отдельные карьеристы)	<i>«стремление к качеству (ориентация на клиента)», прорыв на новый рынок, руководство видит новые возможности</i>
4	Изменение как подготовка к более глубокому изменению	От «+1» до «-1»		<i>Внедрение ERP-системы для размещения IPO</i>
5	Смена руководства	От «+1» до «-1»	Воспринимается как должное, так как все понимают, что «новая метла по-новому метет», но с опаской	
6	Плохие финансовые показатели, угроза банкротства	От «-2» до «-1»	Особенно критично в градообразующих предприятиях, где людям некуда больше идти работать, поэтому обычно сотрудники поддерживают изменения	
7	Изменение законодательства страны	От «-2» до «+1»	Зависит от значимости изменений	
8	Изменение ключевых технологий в данной отрасли	От «-2» до «-1»	Данная причина служит толчком для преобразований, иначе организация может потерять потребителей, и сотрудники это в основном понимают	

Далее можно выделить группы факторов, влияющих на степень готовности организации к изменениям: внутренние характеристики организации; внешние по отношению к организации; характеристики изменений.

Для каждой характеристики можно определить следующие метки: объективность (О), устойчивость (У), критичность (К), влияние на готовность (В) (положительное и отрицательное, от -1 до +1). Например, структура персонала может быть изменена, но такое изменение происходит не за короткое время, значит это относительно устойчивая характеристика. Размер организации – это объективный фактор, который можно оценить количественно, по нему нет разногласий. Если объективность и устойчивость могут быть одинаковыми для разных организаций, то влияние на готовность и критичность варьируется в зависимости от организации и изменения. Например, наличие финансовых возможностей может быть критичным для изменений, связанных с открытием нового подразделения, но не для структурных изменений внутри одного небольшого департамента. Можно выделить критичные факторы, общие для всех организаций – это будут признаки готовности и неготовности (см. соответствующий раздел).

Среди внутренних характеристик организации назывались такие характеристики, как, этап жизненного цикла организации, зрелость организации, открытость к изменениям, кадровая политика, история изменений в организации и т.п.

Дальнейший анализ позволил выделить две главные подгруппы внутренних характеристик организации: непосредственно характеристики организации и руководство организации. В первую подгруппу входят: тип организации, формальные характеристики (те,

что закреплены документально) и неформальные. В группу факторов руководства организации входят: общая характеристика руководства; цели и видение; мотивация, знания и навыки; возможности и воля.

Аналогично внутренним признакам, эксперты определили перечень примеров внешних характеристик организации, влияющих на организационную готовность к изменениям. Это, например, возможная доля рынка, существующая доля рынка, конкуренция, экономика, забастовки и т.п. Дальнейший анализ позволил сгруппировать внешние характеристики в следующие группы: рынок, экономика, демография, конкуренция, политика, законодательство.

Последнее, но не менее важное, что влияет на организационную готовность – характеристики самих изменений. К ним могут относиться виды, параметры реализации и др. Примеры таких характеристик: масштаб изменений, значимость изменений, задачи и амбиции собственников, конкретность и близость целей, причины проведения и мотивы, сроки реализации и т.п. Дальнейший анализ позволил выделить две главные подгруппы характеристик изменений: непосредственно изменения и команда изменений. В первую подгруппу входят: общая характеристика изменений, причины проведения и мотивы, масштаб и значимость изменений, отношение персонала к изменениям, поддержка со стороны высшего руководства, организация процесса управления реализацией изменения. В группу факторов команды изменений входят: общая характеристика команды; мотивация и решимость; знания, умения, навыки; возможности.

С точки зрения влияния на успех изменений перечисленные выше характеристики - это всего лишь предпосылки, так же, как у человека могут быть предпосылки в виде образования, опыта, которых может быть недостаточно для успешной карьеры.

Анализ показал, что можно говорить о существовании как характеристик становления и развития готовности, так и отрицательно воздействующих, снижающих готовность. С практической точки зрения надо выделять не более пяти-семи существенных характеристик, для разных компаний они могут различаться. Даже в одной компании в разные моменты или для разных изменений можно говорить о разных характеристиках. В этом смысле конкретная готовность менее устойчива, но более объективна, чем общая.

Так как среди характеристик выделяются различные проявления человеческого фактора (руководства, команды внедрения и т.п.), то необходимо добавить, что в психологии выделены устойчивые связи между уровнем готовности человека к деятельности и следующими явлениями:

- Акмеологическими инвариантами эффективности жизнедеятельности (инвариантность – независимость от специфики деятельности). Есть общие инварианты (умение принимать решение, антиципация, саморегуляция), и особенные – для каждого вида деятельности, определяются частными способностями и свойствами;
- Комплексом свойств и качеств человека, необходимых для данного вида деятельности;
- Определенностью, реальностью и значимостью цели;
- Эффективностью процесса подготовки к данному виду деятельности [13].

Здесь встает вопрос о том, можно ли выделить общие инварианты для организаций – когда можно высокий уровень готовности определить независимо от отрасли, размера и других характеристик. Ответ на данный вопрос может быть получен только в ходе дальнейших глубинных исследований.

Уровни организации, на которых определяется готовность

Для практических задач по оценке и управлению организационной готовностью к изменениям целесообразно выделять различные уровни (слои), на которых она проявляется. Представления экспертов-практиков и экспертов-теоретиков здесь практически совпадали, схематично их можно представить следующим образом (см. Рис. 1 «Уровни организации, на которых определяется ОГИ»).



Рис.1. Уровни организации, на которых определяется ОГИ

Мы видим, что для работы с организационной готовностью можно выделить пять уровней организации по горизонтали: собственники, высшее руководство, руководители среднего уровня, рядовые сотрудники (участники изменений), рядовые сотрудники. Кроме того, целесообразно выделить таких участников, как команда реализации изменений и спонсоры изменений. По словам одного из экспертов: «должен быть принцип единоначалия – руководители высшего звена влияют на средний, средний на младший. Так и нужно определять слои». По-крупному можно выделить три уровня: первое лицо, команда изменений, рядовые сотрудники. Команда изменений может быть не всегда формальной, это те люди, которые реально управляют внедрением изменений. С такой схемой было согласно подавляющее большинство экспертов.

Мнения разошлись в вопросе, как надо управлять готовностью рядовых сотрудников. Часть экспертов утверждает, что необходимо применять жесткие методы, вплоть до увольнения несогласных с изменениями. Другие отмечают, что рядовых сотрудников надо воспитывать, жесткие методы в итоге обходятся дороже. Автор согласен с одним из экспертов-теоретиков, который считает, что «на всех уровнях готовность к изменениям определяется мотивацией. Если мотивации нет, то и основная работа не будет выполняться, и изменения будут саботироваться. В идеале необходимо, чтобы человек «болел за работу». Стиль мотивации – жесткий или мягкий (уговаривать на перемены или увольнять) – зависит от руководителя. Нельзя просто так повлиять и попробовать изменить этот стиль, руководитель упрется, это приведет к стагнации. Но пытаться с ним работать можно и нужно».

Еще один важный вопрос рассматриваемого раздела – детализация на уровне менеджеров среднего звена. В большом количестве теорий управления изменениями существует понимание, что этот пласт играет ключевую роль в управлении изменениями, так

как руководители отделов – наиболее влиятельные персоны при реализации изменений, это настоящие «двигатели» (или наоборот, «тормоза») изменений. В нашем опросе лишь небольшое количество экспертов считает, что это так. По мнению автора, это является одной из особенностей российских организаций.

Для отдельных целей также можно выделить кадровый резерв или другие группы сотрудников (эксперты, молодые специалисты, редкие специальности и т.д.) как отдельный уровень, с которым необходимо считаться во время проведения изменения и чью готовность к изменениям необходимо оптимизировать.

Функции готовности

Функции организационной готовности к изменениям можно понять, в первую очередь, исходя из понимания сущности организации. Автор предлагает рассматривать организацию, как систему трех контуров: опережающий, основной и защитный. Каждый контур имеет свои цели и функции. Например, целью основного контура является реализация основной деятельности компании в плановом порядке (в соответствии со стратегией организации). Данная цель реализуется через функции выработки и реализации продукции, реализации проектов по внедрению изменений. Подробнее цели и функции контуров организации представлены в Табл.2 «Контур организации».

Табл. 2. Контур организации

Контур организации	Цель контура	Функции
1.Опережающий (развивающий)	<ul style="list-style-type: none"> Осознание угроз и перспектив Разработка перспектив (новой продукции) Обеспечение работы в экстремальных ситуациях 	<ul style="list-style-type: none"> Управление рисками Разработка стратегии (общей и по функциям) Планирование изменений Маркетинг Новые разработки Разработка и реализация стратегии при внезапных изменениях Бюджетирование и планирование (финансовое, ресурсное, сбытовое, персонала) Поддержание баланса между контурами Обеспечение связи между контурами Управление ЭД
2.Основной	<ul style="list-style-type: none"> Реализация стратегии в плановом порядке (включая контроль за исполнением плана) 	<ul style="list-style-type: none"> Реализация проектов по внедрению изменениями (ИТ и т.д.) Основная деятельность по выработке и реализации продукции (производство, подбор и администрирование персонала, закупка ресурсов)
2. Защитный	<ul style="list-style-type: none"> Защитные действия (по отношению к внешним угрозам, по отношению к внутренним угрозам) 	<ul style="list-style-type: none"> Выявление рисков для иммунитета Согласование действий с общей стратегией Поддержка иммунитета (спроса, финансовой поддержки, отсутствие дыр, информационная безопасность)

Каждая компания имеет свою цель, для которой она создавалась и которая всегда существует, хотя может и меняться со временем. В эффективной компании все должно подчиняться цели, поэтому изменения здесь тоже должны работать на нее, или, по крайней мере, не мешать ее осуществлению. Исходя из этого, готовность нужна чтобы делать изменения более эффективными с точки зрения целей компании.

Эффективность для плановых изменений – это прежде всего достижение плановых результатов в соответствии задуманным параметрам: времени, качеству, затратам. Здесь мы больше говорим о конкретной готовности. Значит, основная задача конкретной готовности - повышать успешность проектов по реализации изменений. Важно успешно перейти в целевое состояние за определенное время и с определенными ресурсами. Практика показывает, что невыполнение этих условий повышает стоимость реализации изменений в разы, что особенно критично для крупных проектов. Повышение готовности этому способствует, хотя и не является единственным условием успешности проекта. Достижение этой задачи реализуется за счет следующих функций конкретной готовности:

- Понять, готова ли компания морально для этого изменения (например, какие-то организации в принципе не готовы внедрять революционные изменения);
- Актуализировать возможности компании для конкретного изменения (проекта);
- Определять последовательность действий с точки зрения эффективности и минимизации затрат;
- Регулировать состояния в ходе деятельности (запуск механизмов саморегуляции, сознательного регулирования поведения, так как люди должны понимать, что и как они должны делать). Обеспечивать формирование мотивов, побуждающих к преодолению внешних и внутренних препятствий и целенаправленному решению задач;
- Оптимизировать процесс решения возникающих задач (при большей подготовке будет известно больше условий задачи, значит решение при прочих равных должно быть более эффективным);
- Способствовать достижению наилучшего результата за счет наименьших финансовых и ресурсных затрат непосредственно в ходе изменения (вся подготовка уже выполнена);
- Отрегулировать ожидания команды проекта, приблизить к действительности;
- Повысить специальные конкретные знания участников проекта
- Актуализировать (мобилизовать) ресурсы;
- Оценить эффективность переноса технологий;
- Оценить причины неудач внедрения инноваций;
- Адаптировать нововведения.

Эффективность для внеплановых изменений во многом определяется общей готовностью. Поэтому можно говорить, что основная задача общей готовности - повысить адаптационные возможности компании (к окружающей среде и возникающей ситуации). Неслучайно поэтому можно говорить о повышении готовности как о повышении конкурентоспособности организации. Общая готовность определяет выбор стратегических решений, постановку целей изменений. Поэтому общая готовность так важна именно при стратегическом управлении.

Функции общей готовности:

- Адаптация к окружающей среде и возникающей ситуации;
- Готовность руководителя определяет выбор целей (стратегических), а готовность организационная определяет выбор решений – насколько они оптимальны;

- Повышение конкурентоспособности;
- Повышение общей выживаемости;
- Задание общего вектора целей и мотивации;
- Резервы для экстренного реагирования;
- Сравнение с конкурентами, определения положения на рынке;
- Оценка и уменьшение рисков.

«Идеальная» комплексная структура ОГИ

Таким образом, автором был определен список факторов, входящих в структуру организационной готовности к изменениям. После определения списка факторов был проработан вопрос об их группировке. Автор встречал различные группировки [6,8,10], и предполагает, что они определяются удобством практического применения и теоретических представлениях исследователей (хотя теоретические обоснования представленных группировок по большей части не опубликованы).

Например, можно выделить два пласта готовности – объективный и субъективный. Объективные факторы могут быть оценены в соответствии с задачами и оптимальной моделью для данной ситуации. Субъективные проявляются в оценке сотрудников.

Второй способ, который принят в изучении структуры готовности человека в психологии, заключается в выделении четырех компонент: мотивационно-ценностные, волевые, регуляционные, операционные.

Еще один пример – выделение двух уровней в структуре готовности. Первый уровень – потенциальная готовность – возможность существования готовности (интеллектуальный и операционный компонент). Второй уровень - актуальная готовность – обеспечивает на основе первого состояния возникновение длительной и кратковременной готовности для решения конкретных задач деятельности (мотивационный, эмоциональный, волевой).

Эксперты выделяли и другие группировки факторов, например, «три группы - ментальный, готовность с точки зрения корпоративной культуры и организационный (административный)».

Автор предлагает собственный подход в группировке факторов. Основанием для такой группировки является, с одной стороны перечень факторов, выявленных исходя из функций и других аспектов организационной готовности к изменениям, а с другой стороны – практичность, возможность использования в управлении готовности для разных компаний и разных видов готовности. «Идеальная» комплексная структура ОГИ - до группы факторов - представлена на Рис. 2. Здесь выделено пять групп факторов: руководства организации, команды проекта, характеристик изменения, внешнего окружение организации и внутренних характеристик организации.



Рис. 2. «Идеальная» комплексная структура готовности

В Табл. 3 представлены некоторые факторы, составляющие структуру «идеальной» комплексной структуры организационной готовности к изменениям, по указанным группам. Из таблицы видно, что в группу факторов входят факторы первого и второго уровней.

Табл. 3. Примеры факторов, входящих в структуру ОГИ

	Группа факторов	Факторы 1го уровня	Факторы 2го уровня
1	L-Факторы руководства организацией		
		1.1.Общая характеристика	Структура руководства, возраст
		1.2.Цели и видение	Ясность видения, стратегическое мышление
		1.3.Мотивация	Интерес к деятельности, уверенность в правильности
2	T-Факторы команды проекта		
		1.1.Общая характеристика	Внутренняя или внешняя команда
		1.2.Мотивация и решимость	Готовность взять ответственность на себя, решимость преодолевать трудности
3	C-факторы характеристик изменения		
		1.1.Общая характеристика	Актуальность и своевременность, цели
		1.2.Причина проведения и мотивы	Классы причин
		1.3.Масштаб и значимость изменений	Конкретность, уровень распространения

		1.6.Поддержка со стороны высшего руководства	Готовность к финансированию и обеспечению другими ресурсами, готовность уделять личное время
4	Е-Факторы внешних характеристик организации		
		1.1.Деловые связи	Конкуренты, партнеры, клиенты
		1.2.Региональные факторы	Экономическое положение региона, население региона, местная власть
5	Е-Факторы внутренних характеристик организации		
		1.1.Формальные характеристики	Размер, отрасль
		1.2.Неформальные характеристики	Организационная культура, коммуникации

Представленная «идеальная» комплексная структура организационной готовности к изменениям позволяет формировать частные структуры для каждой конкретной организации, а также с учетом видов готовности. Например, общая готовность может быть представлена следующим образом по важности каждой из группы факторов: LOCET, так как факторы руководства и внутренних характеристик организации здесь наиболее важны (см. Рис. 3). Для конкретной готовности наиболее значимыми являются факторы характеристик и команды изменений, поэтому здесь будет другая последовательность групп факторов – СТОЛЕ (см. Рис. 4). Для конкретных организаций последовательность важности групп факторов может незначительно меняться.

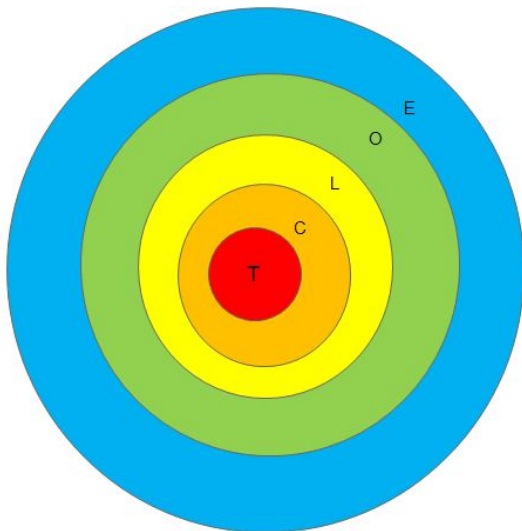


Рис. 3. Структура конкретной готовности

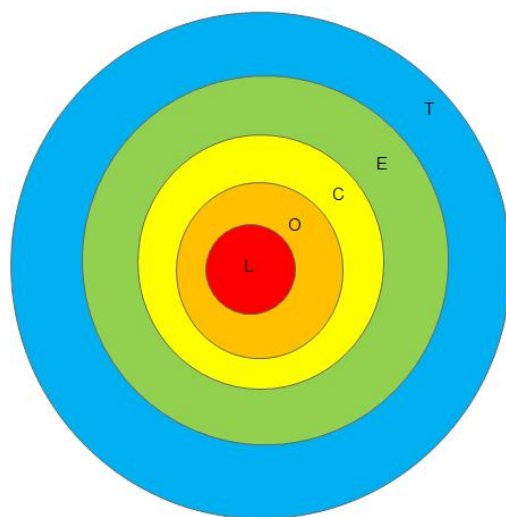


Рис. 4. Структура общей готовности

Из структур общей и конкретной готовности видно, что важность тех или иных составляющих может меняться, в данном случае, например, в зависимости от вида готовности. Для каждого типа организации и для каждой организации все может быть индивидуально. Результаты опроса экспертов-практиков позволили выделить три группы мнений по данному поводу: одни эксперты считали, что можно выделить закономерности, в которых важность зависит от разных факторов; другие, что выделить какие-либо закономерности нельзя; последние, что важен только человеческий ресурс.

Обоснования первой позиции: «Важность разных составляющих зависит от вида оргизменений, например, при расширении не надо особо работать с людьми, они чаще всего не сопротивляются этому, но надо работать с ресурсами (финансы, площади, новые рынки), а при сокращении бизнеса- самое важное – это работа с людьми, подкрепленная затратами на выплаты + унификация процессов, часто сокращение функций», «Важность зависит от этапа развития компании».

По второй позиции выдвигался аргумент, что в каждой компании могут быть свои особенности, «может быть одна цель, но разные ресурсы, или наоборот».

Сторонники третьей позиции говорили, что «если тяжелая ситуация – то ресурсов не хватает по определению, изменения будут проводиться по-любому, здесь уж не до важности. Что важно – наличие подготовленных, обученных людей». Особенно подчеркивалась роль лидера (например, «в его отсутствии много разных мнений, нельзя принимать решения»).

Обобщающее мнение экспертов-теоретиков заключалось в том, что в разных организациях при разных условиях будут свои важные факторы. При этом можно выделить типы организаций, у которых «свой шаблон поведения и они редко его меняют». Именно для них можно выделять определенные технологии, включающие те или иные группы факторов. Разработанная типология представлена автором в статье «Типология организаций по признаку готовности к оргизменениям». Также было отмечено, что на сегодняшний день в современной России «по большей части самое главное – это человеческий фактор, так как ресурсы всегда можно изыскать». Можно предположить, что если выделить критичные факторы, общие для всех организаций, то они будут наиболее важными. Однако эта гипотеза нуждается в глубокой проверке.

Таким образом, можно выделить идеальную комплексную структуру организационной готовности к изменениям (ОГИ), но ОГИ реальной организации отличается динамикой, поэтому ее структура будет меняться в зависимости от разных причин. Это надо учитывать при ее оценке и управлении.

Список литературы

1. Адизес И. "Управляя изменениями", СПб.: Питер, 2009.
2. Ашмарина С.И. «Управление изменениями: система управления изменениями, моделирование процесса организационных изменений, технологии управления изменениями в организации, эффективность управления изменениями», М.: Рид групп, 2011
3. Глушаков В.Е. "Управление изменениями в бизнесе", М.: Дикта, 2010
4. Мильнер Б. «Концепция организационных изменений в современных компаниях» // Проблемы теории и практики управления, №1, 2006
5. Широкова Г. В. «Управление организационными изменениями» Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005
6. Bryan J Weiner. A theory of organizational readiness for change// Implementation Science, 2009.

7. Wayne E. K. Lehman, Ph.D., Jack M. Greener, Ph.D., D. Dwayne Simpson, Ph.D. Assessing organizational readiness for change //Journal of Substance Abuse Treatment 22 (2002).
8. Ермоленко Л.И. «Развитие методов оценки степени необходимости организационных изменений и готовности промышленных предприятий к их проведению», Диссертация кандидата экономических наук, Самара, 2011
9. Куликов П.М. «Концепции готовности предприятий к организационным изменениям», // Бизнесинформ № 6, 2009
10. В.Н.Ковальский «Методы оценки и управления готовностью к инвестиционно-строительной деятельности подрядных организаций в условиях конкурентной среды», Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Москва, 2002
11. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программы, методы. М.: Наука, 1987
12. Халитова И.В. «Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и методик оценки готовности»// Государственное управление, электронный вестник, № 39, 2013
13. Михайлов О.В. «Готовность к деятельности как акмеологический феномен: содержание и пути развития», Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук. Москва, РАГС, 2007
14. Халитова И.В. «Типология организаций по признаку готовности к изменениям»// Актуальные вопросы общественных наук: социология, политология, философия, история, Новосибирск, №9, 2013.
15. Пригожин А.И., «Методы развития организации», М.:МЦФЭР, 2003