

## РАЗРАБОТКА ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ГОТОВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ\*

© 2015 Д.М. Калимуллин\*\*

**Ключевые слова:** изменения, управление изменениями, внешняя среда, внутренняя среда, диагностика готовности к изменениям.

Исследованы вопросы управления изменениями в организации в условиях меняющейся внешней среды, являющейся катализатором в проведении организационных изменений на предприятии. Рассмотрено такое явление, как сопротивление изменениям, которое оказывает влияние на успешность реализации программы изменений. Предложен диагностический инструментарий оценки готовности предприятия к проведению предстоящих изменений, который включает в себя семь этапов его реализации.

Изменения в деятельности любой организации - это необходимая мера для развития или же просто выживания на современном высококонкурентном рынке. Они происходят по-разному. В одних случаях компания вынуждена вносить преобразования, и тогда изменения управляют фирмой. В других - организации необходимо специально разрабатывать и проводить реформы, в этом случае она управляет изменениями. Так, по мнению авторов Г.Р. Хасаева и С.И. Ашмариной, влияние трендов глобализации и скорости изменения технологий трансформируют направления развития современной экономики<sup>1</sup>. В любом случае развитие фирмы зависит от того, насколько она принимает изменения и как успешно уживается с ними - реализует их либо адаптируется к ним.

М. Мейер характеризует изменения как "движение людей от текущей ситуации к другому, улучшенному и желанному, новому состоянию путем ряда установленных и спланированных интервенций"<sup>2</sup>.

Управление изменениями, по словам Н.С. Антоновой, "это особый вид управленческой деятельности", который представляет собой "совокупность решений и мер по воздействию на деятельность компании в связи с изменениями внутренней и внешней среды"<sup>3</sup>.

Бизнес-среда нестабильна, это ее неотъемлемая и явно выраженная характеристика. В связи с этим вопросы управления изменениями "приобретают все большую актуальность", им посвящено большое количество научных работ<sup>4</sup>.

Проект по внедрению организационных изменений требует исследования самых различных факторов. К таковым относятся определение соответствия изменения этапу жизненного цикла организации; сила сопротивления изменениям; определение механизмов, задействованных для достижения "баланса интересов затрагиваемых изменениями сторон"<sup>5</sup>. Итак, ключевым моментом в проекте организационных изменений служит принятие решений о целесообразности таких проектов.

Главными инструментами в оценке необходимости проведения организационных изменений, по мнению Г.Л. Ципеса и А.В. Кузьмищева, являются следующие:

- 1) использование комплексной системы показателей, позволяющих дать оценку эффектам различного уровня, возникающим при реализации проекта;
- 2) использование как качественных, так и количественных методов оценивания;
- 3) применение показателей, которые способны охарактеризовать принципиальную осуществимость изменений;

\* Статья подготовлена в рамках задания на выполнение научно-исследовательской работы № 26.944.2014/К "Формирование организационно-экономического механизма управления изменениями в социально-экономических системах (СЭС) в условиях глобализации и развития информационно-знаний экономики".

\*\* Калимуллин Денис Маратович, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета. E-mail: kdm2804@mail.ru.

Также важно определить виды изменений. Выделяются четыре основные категории организационных изменений:

♦ *поддерживающие изменения* влияют на достижение успехов в текущей деятельности, но “их значение не является критическим для деятельности компании”;

♦ *ключевые операционные изменения* оказывают “определяющее влияние на достижение успеха в текущей деятельности компании”;

♦ *стратегически важные изменения* являются критически значимыми для “реализации актуальной корпоративной стратегии” или “функциональных стратегий по направлениям деятельности”;

♦ *потенциально важные изменения* необходимы для “достижения успеха в будущем”, однако эти ожидания “могут не оправдаться”<sup>6</sup>.

Перемены внутри компании, а также выявление тенденций к понижению качества исполнения процессов могут спровоцировать необходимость организационных изменений.

Таким образом, необходимо учитывать полную совокупность факторов, включающих “возможные изменения основных характеристик деятельности компании” и “элементов внутренней, а также внешней среды”<sup>7</sup>.

К элементам внутренней среды относятся корпоративная культура организации, роль которой нельзя недооценивать. Вопросы культуры в ходе организационных изменений имеют такое же значение, как и конкретные технические характеристики и проблемы. Если их игнорировать, то организационная культура может стать неким “камнем преткновения”, о который “споткнуться реформаторы”, что поведет за собой провал в стратегии изменения<sup>8</sup>.

По мнению Ю.Г. Одегова, организационная культура не является статичным явлением, установленным раз и навсегда. Управление развитием корпоративной культуры вызывает необходимость создания в компании таких взаимоотношений, которые позволят собственникам “максимально и взаимовыгодно удовлетворять как социальные, так и экономические интересы субъектов организации благодаря эффективной реализации ее функции”<sup>9</sup>.

Этого возможно достичь, соблюдая следующие принципы:

- 1) соответствие корпоративной культуры элементам управленческой системы;
- 2) приоритет ценностей компании;
- 3) эволюционная направленность;
- 4) неприятие силового воздействия;
- 5) адаптивность к окружающей среде;
- 6) принятие ценностей всеми сотрудниками, целенаправленность;
- 7) системность и контроль.

Управлять корпоративной культурой - значит создавать условия ее функционирования и развития, что включает в себя “мотивацию и внедрение требуемых ценностей, норм поведения, установок и убеждений”. Руководство должно создавать благоприятные условия “для своевременного и адекватного осуществления необходимых изменений”<sup>10</sup>. При этом нужно помнить, что любое изменение может встретить сопротивление, и это оборотная сторона стабилизирующей функции.

Важно отметить, что необходимое условие для существования и развития организации - это “становление разумного баланса между целями организации и работников”<sup>11</sup>.

Таким образом, вместе с действиями по внедрению новой стратегии следует принимать меры по трансформации культуры в таком же направлении, иначе, как отмечают эксперты, в борьбе между нововведениями и культурой побеждает культура. Победа культуры над внедрением новых практик - это победа устоявшегося порядка над новшеством. Чужеродные элементы отторгаются культурой компании, потому что корпоративная культура стремится сохранить свою целостность, как и любая другая система.

Методы трансформации сознания организационной культуры должны основываться на трех принципах: убеждения, последовательности, решительности.

Принцип убеждения построен на управлении внутренними коммуникациями. Необходимо объяснять сотрудникам компании причины и сущность изменений, вести с ними диалог и иметь обратную связь. Последовательность выражается в двух аспектах. Во-первых, “дела должны соответствовать словам”<sup>12</sup>. Во-вторых, процесс изменения должен быть не локальным ударом по отдельным элементам, а планомерным изменением всей системы. Необходимость строгого соблю-

дения проводимой стратегии изменений - это суть принципа решительности. Определив в самом начале уровень “допустимых отклонений”, следует “бороться с теми явлениями, которые выходят за эти рамки”<sup>13</sup>.

Итак, совершенно очевидно, что при попытке проведения организационных изменений на предприятии можно столкнуться с таким явлением, как сопротивление изменениям.

С точки зрения управленческой стратегии, сопротивление изменениям - это иррациональное поведение организации, отказ от претворения в жизнь логичных и разумных выводов, отсрочка внедрения, попытка саботировать изменения внутри организации или “утопить” их в потоке других первоочередных дел.

Игорь Ансофф под сопротивлением понимает многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений. Это сопротивление проявляется всегда в ответ на любые изменения. В процессе изменений имеют место отсрочки начала процесса изменений; непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют изменения и увеличивают расходы по сравнению с запланированными; попытки саботировать изменения внутри организации или “утопить” их в потоке других первоочередных дел<sup>14</sup>.

Макиавелли в своей знаменитой книге “Государь” сказал: “Нет ничего более трудного, чем братья за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавить создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками - те, кому будет хорошо при новом”<sup>15</sup>. В этих пророческих словах заключена сущность одного из основных источников сопротивления стратегическим изменениям.

Эксперты наблюдают, что люди сопротивляются не только “плохим” переменам, иррациональность сопротивления даже на хорошие изменения им сложно объяснить. Такие явления возникают и на производстве, и в торговле, в малых и крупных компаниях и представляют собой примеры поведения, которое, как утверждает Майкл Хаммер, со-

ставляет “самую обескураживающую, раздражающую, вгоняющую в тоску и замешательство часть [ изменений ]”.

Одной из наиболее распространенных классификаций причин сопротивлений является классификация Коттера и Шлезингера, они выделили четыре причины сопротивления изменениям. Ансофф выделяет сопротивления, как индивидуальные и групповые, Хентце и Каммель описывают личные и структурные барьеры, Сазанов классифицирует сопротивления, как индивидуальные и организационные. Тридцать три гипотезы Джеймса О’Тула “почему люди противятся переменам” - одна из самых популярных на сегодня классификаций.

Все эти теории в узком или широком смысле основываются на том, что практически у всех людей существует страх перед изменениями, как биологическая основа нашего вида.

Именно потеря контроля и неуверенность в изменениях к лучшему - основа внутреннего сопротивления людей. Это может выражаться в различных страхах и неуверенности в себе: смогу ли я справиться с новой нагрузкой, оценят ли меня по достоинству; а не прибавится ли мне больше обязанностей и т.д. Особенно состояние неуверенности в завтрашнем дне актуально для России, в которой люди не привыкли верить в то, что кто-то хочет сделать что-то для их блага.

Уровни сопротивления могут быть:

- ◆ социальными;
- ◆ психологическими;
- ◆ политическими;
- ◆ техническими;
- ◆ коллективными/индивидуальными;
- ◆ культурологическими.

Сопротивления могут быть и долгосрочными, и краткосрочными. Можно вспомнить, что очень многие научные открытия не принимались столетиями. По данным психологов, в повседневном современном мире мы чаще всегда говорим “нет”, чем “да”, что однозначно свидетельствует об интуитивном и рефлекторном сопротивлении даже на бытовом уровне.

Из этого вытекает, что, для того чтобы индивидуальные или групповые сопротивления не возникали или хотя бы сглаживались (особенно если они позитивные), необходимо подготавливать людей к изменениям.

Итак, ввиду возникающего сопротивления изменениям фирме необходимо оценить масштабы “возможного сопротивления персонала”<sup>16</sup>. Для этого важно выявить, на каком уровне проявляются изменения (чтобы понять, как на них реагировать). Сопротивления могут проявляться:

- ◆ на организационном уровне;
- ◆ уровне группы;
- ◆ уровне индивида.

Проанализировав уровень, на котором возникает сопротивление, руководитель компании может направить свои силы в нужное русло.

Каждому из этих уровней “свойственны свои особенности”, для каждого “используются свои приемы снижения уровня сопротивления”<sup>17</sup>. Существуют различные диагностики, направленные на измерение доли сопротивления персонала (например, социометрия).

Итак, разработка диагностического инструментария для определения готовности предприятия к организационным изменениям включает в себя следующие этапы:

1. Осознание руководством необходимости внедрения изменений. Это один из ключевых моментов в проекте организационных изменений - принятие решения о целесообразности проекта.

2. Описание проблемы (анализ слабых звеньев в системе, обозначение ключевых проблем бизнеса и последствий, к которым они могут привести, если не будут внедрены изменения, а также определение перспектив организации, видение цели, к которой хотелось бы прийти).

3. Анализ внешней среды, который позволит конкретно сформулировать положение компании в отрасли; включает в себя описание угроз, проблем и возможностей (SWOT-анализ).

4. Определение этапа жизненного цикла компании и решение вопроса о соответствии изменения данному циклу.

5. Анализ внутренней среды для определения вероятности возникновения сопротивления, выявление его источника и поддерживающей стороны в отношении изменений.

6. Выработка решений для нейтрализации сил сопротивления, основанной на принципах убеждения, последовательности и решительности.

7. Поиск ответов на вопросы:

◆ что конкретно необходимо изменить в компании, чтобы она перешла в желаемое состояние;

◆ как это сделать в кратчайшие сроки и с максимальной эффективностью?

Таким образом, диагностический инструментарий, определяющий готовность фирмы к организационным изменениям, включает в себя учет возможных изменений основных характеристик деятельности компании, элементов ее внешней и внутренней среды.

<sup>1</sup> Хасяев Г.Р., Ашмарина С.И. Основные тренды развития и перспективы повышения конкурентоспособности системы высшего образования // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 8 (118). С. 62-65.

<sup>2</sup> What do you understand by organisational change? What are the reasons for organisational. URL: <http://www.mbanotesworld.in/2007/09/what-do-you-understand-by.html>.

<sup>3</sup> Антонова Н.С. Точка бифуркации: управление изменениями в отделе продаж в условиях турбулентного рынка // Управление продажами. 2014. № 4 (77). С. 211-223.

<sup>4</sup> Григорьева И.С. Метафористические аспекты управления изменениями в компании // Управление развитием персонала. 2011. № 1 (25). С. 32-38.

<sup>5</sup> Ципес Г.Л., Кузьмищев А.В. Проекты организационных изменений в крупных компаниях: методы оценки и принятия решений // Управление проектами и программами. 2014. № 1 (37). С. 6-21.

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> Там же.

<sup>8</sup> Архипова С.Е. Роль культуры компании в процессах организационных изменений // Управление корпоративной культурой. 2014. № 1 (21). С. 22-26.

<sup>9</sup> Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Инструменты развития организационной культуры: направления трансформаций // Управление корпоративной культурой. 2012. № 1 (13). С. 18-29.

<sup>10</sup> Там же.

<sup>11</sup> Глухов Е.В. Изменяйся и управляй изменениями // Управление развитием персонала. 2010. № 4 (24). С. 264-274.

<sup>12</sup> Архипова С.Е. Указ. соч. С. 22-26.

<sup>13</sup> Там же.

<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> Антонова Н.С. Указ. соч. С. 211-213.

<sup>16</sup> Сокол О.В., Андреев А.С. Сопротивление изменениям в организации: причины и диагностика // Менеджмент инноваций. 2008. № 1 (1). С. 37-42.

<sup>17</sup> Антонова Н.С. Указ. соч. С. 211-213.

Поступила в редакцию 18.02.2015 г.