

КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В НАУЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ С ПРИМЕНЕНИЕМ МОДЕЛЕЙ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ*

© 2017 А.А. Мальцева, Е.В. Ключникова**

На государственном уровне активно вырабатывается политика, направленная на повышение эффективности деятельности научных организаций. В рамках управления изменениями в целях повышения эффективности их деятельности с учетом ее специфики требуется оптимизация используемых методологических принципов и управленческих моделей. Цель исследования - выявление моделей управления изменениями, наиболее приемлемыми для научных организаций. Ключевые методы: теоретический анализ, обобщение, группировка, контент-анализ, метод экспертных оценок. В исследовании проведен анализ достаточного числа существующих моделей изменений, в большинстве случаев имеющих практикоориентированный характер и основанных на изучении процесса преобразований в организациях. В результате выявлены характеристики, присутствующие в изученных моделях, на основе которых проведена классификация данных моделей. Выявлены преимущества выбора в пользу конкретной модели для практической реализации в научных учреждениях. Для достижения целей управления научными организациями как на микро-, так и на макроуровне при выборе инструментария для реализации каких-либо организационных изменений целесообразно принимать во внимание специфику деятельности, причем для практического использования необходимо сочетание различных типов моделей в условиях конкретного учреждения. Предложенные в статье рекомендации по выбору модели управления изменениями для выбранного объекта исследования - научных организаций - являются новыми и получены с использованием теоретического и контент-анализа.

Ключевые слова: научная организация, организационные изменения, уровень изменений, факторы изменений, модели управления изменениями.

Основные положения:

- ◆ изменения в научных организациях являются объективной необходимостью, диктуемой как государственной политикой, так и внутренними текущими проблемами;
- ◆ существует широкий перечень практикоориентированных моделей управления изменениями, которые могут использоваться и научными организациями;
- ◆ при выборе инструментария для реализации изменений в научных организациях целесообразно принимать во внимание специфику их деятельности, причем для практического использования целесообразно сочетание различных моделей в условиях конкретной организации.

Введение

Потребность в организационных изменениях рождается как внутри организации, так и за ее пределами.

Развитие, движение объекта как его изменение предполагает его переход от одного состояния к другому, т.е. появление нового

состояния, и предусматривает существование двух взаимоположенных процессов: возникновения и исчезновения изменений¹.

Авторским коллективом в течение последних нескольких лет ведутся исследования, направленные на формирование особых научно-методологических основ и инструмен-

* Статья выполнена в рамках проекта "Управление изменениями и развитием научных организаций в условиях государственной политики их реструктуризации" по государственному заданию Министерства образования и науки Российской Федерации Тверскому государственному университету.

** Мальцева Анна Андреевна, кандидат экономических наук, доцент, директор Научно-методического центра по инновационной деятельности высшей школы им. Е.А. Лурье. E-mail: 80179@list.ru; Ключникова Елена Валерьевна, ст. научный сотрудник УНИ. E-mail: stanislav219@yandex.ru. - Тверской государственный университет.

тария управления научными организациями, специфика деятельности которых имеет существенные отличия от традиционных компаний и весьма актуальна в свете активизации государственной политики в сфере науки.

В научных организациях в рамках управления изменениями процессы их возникновения и исчезновения проявляются в различных аспектах деятельности, включая организационную структуру управления, состав и структуру человеческого капитала, методы управления и т.д.

В процессе изменений все в большей степени происходит трансляция на внутреннюю среду научных организаций принципов функционирования бизнес-структур, что проявляется в формировании индивидуальных и коллективных KPI, в заключении эффективного контракта, в системе конкурсного финансирования научно-исследовательских работ.

Все отмеченное в ряде случаев приводит к трансформации или к исчезновению внутренней мотивирующей среды, которая характерна для организаций творческого типа и обусловлена спецификой научного поиска, "азарта" исследователя.

Для научных организаций, характеризующихся в большей степени традиционностью и некоторой инертностью, процессы возникновения изменений и их полного исчезновения происходят значительно медленнее, чем в других структурах.

Целью данного исследования является изучение моделей управления изменениями деятельности для их возможной реализации в научных организациях.

Вопросы управления данными изменениями широко представлены в отечественной и зарубежной литературе, при этом специфика деятельности научных организаций в них не учитывается. Среди авторов, которые рассматривали вопросы управления изменениями в фокусе данной статьи, следует выделить Дж. Коттера, К. Левина, Дж. Джонсона, Т. Питерса, Р. Уотермана, В. Кругера, У.И. Карнала, У. Бриджеса, У. Берка, Дж. Литвина, В. Сатир, Э. Кюблер-Росс, М. Вайсборда, Дж. Балоган, В. Хоуп-Хейли, Л. Грейнера, И. Адизеса, Л. Данко, Р.Л. Дафта, Ф. Гуяра, Дж. Келли, Дж. Д. Дака и ряд других исследователей. Их авторские модели являются предметом анализа и изучения

целесообразности применения в научных организациях.

Методы

Основными методами являются теоретический анализ, обобщение, группировка, контент-анализ.

Для оценки моделей управления изменениями в научной сфере и их целесообразности к применению был использован метод экспертных оценок. На основании усредненных значений экспертных мнений в соответствии с выбранными критериями были выделены ключевые специфические особенности каждой модели, что послужило основой для их анализа применительно к специфике научных организаций.

Результаты

В организации можно выделить три уровня изменений: организационный, групповой (командный) и индивидуальный (личный). Каждому уровню изменений свойственны определенные методы и подходы к управлению. Для успеха организационных изменений требуются интеграция всех трех уровней и использование методов каждого из них².

Приведенные выше уровни имеют свое отражение применительно к специфике научных организаций:

- ♦ индивидуальный (личный) - охватывает изменения в деятельности отдельных исследователей;

- ♦ групповой (командный) - характеризуется трансформационными процессами в деятельности отдельных научных групп - лабораторий, центров, административно-управленческих и вспомогательных структурных подразделений;

- ♦ организационный - касается специфики функционирования научной организации в целом.

Отмечается тот факт, что изменения, происходящие на более высоком уровне, оказывают существенное влияние на нижестоящие уровни и порождают их трансформацию. Обратный принцип не всегда выполняется: изменения на индивидуальном или групповом уровне способны спровоцировать изменения в организации только при наличии их критической массы, т.е. отдельные изменения на нижестоящих уровнях чаще всего ос-

таются исключением и не влекут за собой коренных трансформаций. Более того, в условиях самоорганизации в соответствии со свойственным системам гомеостазом подобные индивидуальные изменения могут стать обратимыми. Целенаправленное тиражирование положительного опыта изменений на индивидуальном и групповом уровнях в масштабах организации может стать основой для комплексных трансформаций в структуре в целом.

В зависимости от преследуемых целей можно выделить следующие виды изменений в научной сфере, которые в числе прочего обуславливают инструментарий их осуществления:

- ♦ сохранение - вызвано стремлениями сберечься, уцелеть, сохранить некоторое состояние стабильности при воздействии разных сил;

- ♦ устойчивость - исходит из необходимости поддержания определенного постоянства;

- ♦ равновесие - вызвано необходимостью уравновешивания противоположно направленных сил;

- ♦ совершенствование - обусловлено необходимостью улучшения состояния организации;

- ♦ рост - связан с необходимостью увеличения количественных и качественных показателей чего-либо³.

На современном этапе в условиях реформирования сети научных организаций в зависимости от текущего состояния их деятельности могут быть использованы различные изменения.

В соответствии с используемой в Правилах оценки и мониторинга результативности деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения⁴, классификацией по итогам оценки результативности деятельности выделяются три категории научных учреждений.

Научные организации-лидеры в качестве целеполагания для трансформации своей деятельности используют совершенствование и рост, что обусловлено наличием у них соответствующего потенциала - материального и нематериального капитала, являющегося основой таких изменений.

Для второй категории - стабильных научных организаций - в большей степени характерны цели равновесия и устойчивости, что связано с относительно нестабильным их текущим положением и не всегда обеспечивает возможности реализации целенаправленного вектора развития.

К научным организациям третьей категории, утратившим научную деятельность в качестве основного вида деятельности и перспективы развития, чаще всего применяются меры реорганизации, при этом для обеспечения дальнейшей работы необходима стратегия изменений, преимущественно сохранения имеющегося потенциала ввиду наличия негативных трендов.

Перечисленные положения не являются строго регламентированными, в ряде случаев выбор целей изменения осуществляется руководством организации или учредителем, при этом стратегические ориентиры совершенствования и роста наиболее предпочтительны в условиях повышения роли научной деятельности в социально-экономическом развитии страны.

Среди способов осуществления изменений в организациях, в самом общем смысле, распространены следующие виды:

- ♦ революция - глубокое качественное изменение, коренной переворот, резкий переход от одного состояния к другому;

- ♦ эволюция - длительные поступательные изменения, приводящие к постепенному переходу из одного состояния в иное;

- ♦ реформа - переустройство какой-либо стороны общественной жизни, не уничтожающее основ существующей социальной структуры;

- ♦ преобразование - значительное по масштабам воздействие, приводящее к необратимым нарушениям равновесия и поэтому требующее всестороннего учета последствий такого воздействия;

- ♦ замена - назначение или постановака взамен неэффективного объекта или инструмента;

- ♦ обновление - пополнение, придание новых качественных характеристик⁵.

Все перечисленные виды изменений могут быть использованы в комплексе, при этом в большинстве случаев выделяется наиболее приоритетный из них.

С учетом достаточной инертности научных организаций революционный метод пре-

образований в большинстве случаев может привести к негативным результатам, в связи с чем последовательные изменения в форме эволюции и обновления в большей степени приемлемы. Работа в научных организациях в большинстве случаев ведется в рамках научных школ с продолжительной историей, крупные научные проекты характеризуются длительным жизненным циклом, включают в себя наработку научного задела, научный поиск и т.д., в связи с чем резкие изменения, способствующие ломке сложившейся системы, могут иметь последствия в виде снижения результативности организации, прекращения разработки перспективных тематик и др.

Для целей исследования был проведен аналитический обзор существующих научно-методологических основ управления изменениями и развитием, который включает в себя наиболее распространенный инструментарий и модели ведущих ученых и специалистов и может быть транслирован на объект исследования - научные организации.

Модели управления изменениями характеризуют ключевые особенности процесса и содержательных характеристик преобразований в организациях, позволяя выбрать наиболее эффективную их траекторию, алгоритм реализации и определить их результат.

Анализ литературы позволил выявить значительное число моделей изменений, которые в большинстве случаев имеют практикоориентированный характер и основаны на изучении процесса трансформаций в организациях.

В ходе исследования выявлены ключевые характеристики, которые в той или иной степени присутствуют в изученных моделях, что стало основой для их условной классификации и позволяет осуществить выбор в пользу той или иной из них для практической реализации в научных организациях.

Большинство изученных моделей представляют собой комплексный законченный инструментарий управления, при этом каждая из них имеет определенную направленность и свойственный ей ограниченный набор характеристик. Это обуславливает выбор или системное использование моделей применительно к конкретной ситуации и объекту.

Ниже приведена авторская классификация наличия проработки в моделях отдельных аспектов организационных изменений для осуществления наиболее целесообразного ее выбора (см. таблицу).

Отдельные аспекты организационных изменений в моделях жизненного цикла организаций*

Название модели	Наличие отдельных аспектов организационных изменений в моделях							
	Траектория (этапы) изменений	Реализация изменений во времени	Факторы изменений	Объекты изменений	Инструменты изменений	Управление персоналом в процессе изменений	Оценка эффективности изменений	
1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Модель переходного периода и постепенного наращивания	+	+						
2. Модель "EASIER"	+							
3. Модель управления изменениями ADKAR	+	+						
4. Модель управления изменениями Дж. Коттера	+	+						
5. Модель организационных изменений К. Левина	+					+		
6. Модель Management Systems	+	+				+	+	
7. Модель "стратегического смещения" Дж. Джонсона	+	+						
8. Модель Мак-Кинси "7S" Т. Питерса и Р. Уотермана	+		+					
9. Модель эффективного управления изменениями - "Айсберг управления изменениями" В. Кругера				+				

Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6	7	8
10. Модель согласования Надлера - Ташмена							
11. Проектный подход Балока - Баттена	+		+	+			
12. Формула изменений Бекхарда - Харриса			+				+
13. Модель "Управление переходом" У. Бриджеса	+		+			+	
14. Модель У.И. Карнала				+	+		
15. Модель индивидуального и организационного изменения У. Берка и Дж. Литвина			+		+		
16. Модель изменений В. Сатир	+	+					
17. Пятиступенчатая модель реакции на изменения Э. Кюблер-Росс	+	+				+	
18. "Модель шести ячеек" М. Вайсборда	+		+		+	+	
19. Модель "Калейдоскоп изменений" Дж. Балоган и В. Хоул-Хейли	+	+			+		
20. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера	+	+			+		
21. Модель жизненного цикла развития организации И. Адизеса	+	+			+		
22. Модель жизненного цикла организации Л. Данко	+	+			+		
23. Модель жизненного цикла организации Р.Л. Дафта	+	+			+		
24. Модель Ф. Гуияра и Дж. Келли					+		
25. Модель "Кривая перемен" Дж. Д. Дака	+	+					+

* См.: Антропов М.С., Чичкин А.Н. Управление развитием и изменениями в мультинациональных организациях : учеб. пособие. Москва : РУДН, 2008. 146 с.; Балоган Дж., Хоул-Хейли В. Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению // Курс MBA по стратегическому менеджменту. Москва : Альпина Паблишер, 2002. С. 544-573; Беляев М.К., Соколова С.А. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Волгогр. гос. архит.-строит. ун-т. Волгоград : ВолГАСУ, 2016. URL: <http://www.vgasu.ru/publishing/on-line/>; Гальдикас Л.Н., Войку И.П. Управление изменениями : учеб. пособие. Псков : Псков. гос. ун-т, 2013. 428 с.; Нестик Т.А. Организационное развитие и управление изменениями / РАНХиГС при Президенте РФ, Высш. шк. междунар. бизнеса. Москва, 2012; Фламгольц Э., Рэндел И. Управление стратегическими изменениями : от теории к практике / пер. с англ. Н.Г. Яццюк. Москва : Эксмо, 2012. 320 с.; Чернышева Н.И., Колесникова Т.П., Новикова У.И. Управление изменениями : учеб. пособие / Рос. химико-технол. ун-т им. Д.И. Менделеева, Новомоск. ин-т (филиал). Новомосковск, 2012. 200 с.; Широкова Г.В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Изд. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2005. 432 с.

Обсуждение

Как демонстрируют результаты анализа, для практического использования целесообразно сочетание различных моделей в условиях конкретной организации.

Ключевыми факторами изменений в научных организациях являются необходимость повышения результативности деятельности, в том числе финансовой, и сохранение ее устойчивости. Результативность и устойчивость служат реакцией на динамичные изменения во внешней среде и на систему преобразований, осуществляемых в секторе науки на государственном уровне.

Изменения в научных организациях как реакция на динамику внешней среды могут быть осуществлены с опорой на модель «стратегического смещения» Дж. Джонсона. Стратегические смещения могут возникать как в организационной, так и в содержательной плоскости функционирования научных организаций в связи с опережающим развитием института науки в современных условиях. Могут быть выявлены несоответствия между потребностями среды, рынка (использование передового оборудования, методов исследования и т.д.) и материально-технической базой и квалификацией персонала, не способного их удовлетворить в полной мере. Все это формирует предпосылки для инкрементальных, а в ряде случаев радикальных изменений.

При выборе инструментария для реализации изменений в научных организациях целесообразно принимать во внимание специфику их деятельности: они производят уникальный продукт - знания, оценка которого осуществляется, прежде всего, представителями внешней среды - реальным сектором экономики и другими научными организациями, использующими эти знания в своей деятельности.

Модель согласования Надлера - Ташмена может стать основой для активизации преобразований, направленных на повышение удовлетворенности заинтересованными сторонами результатами работы научных организаций, поскольку учитывает влияние внутренних трансформационных процессов на внешнюю среду.

Кроме того, научные организации являются структурами творческого типа, что обус-

ловливает высокую роль нематериальных факторов (интеллектуального капитала) в их деятельности.

Для научных организаций в большей мере применим средовой подход, основанный на формировании условий, способствующих результативной деятельности и побуждающих основных работников - ученых - к творческому поиску.

«Айсберг управления изменениями» Кругера указывает на необходимость изменений, в том числе в так называемых мягких формах-ценностях, в образе мысли, возможностях и т.д., что для научной организации значительно важнее, поскольку является основой трансформации ее внутренней среды.

Модель индивидуального и организационного изменения У. Берка и Дж. Литвина позволяет представить процесс изменений по уровням трансформаций, при этом индивидуальный уровень первичен. В силу особенностей научных организаций именно преобразования на индивидуальном уровне способны создать необходимые предпосылки для эффективных организационных изменений в целом.

Ввиду специфики деятельности научных организаций и особенностей человеческого капитала, что выражается в ряде случаев в высокой самостоятельности и относительно низкой управляемости этих учреждений, управление их персоналом в процессе изменений приобретает особую значимость.

Наиболее распространенной моделью, сконцентрированной на снижении сопротивления изменениям, является модель К. Левина. При этом, как показывает практика, на этапе размораживания трансформаций могут возникнуть существенные разногласия в коллективе в силу инертности научного сообщества. В этом случае могут активно использоваться исследования У. Бриджеса по управлению переходом к новшествам, который демонстрирует необходимость обеспечения ритмичной работы на этапе реализации изменений. В модель У.И. Карнала включены такие значимые для научной организации элементы, как управление культурой организации и организационной политикой, которые весьма значимы для управления изменениями в научных организациях. В качестве весьма полезного инструментария, способствующего внедрению преобразований в науч-

ных организациях, могут использоваться адаптивная культура и коалиционные программы. Необходимо постепенное формирование положительного имиджа изменений в научной среде, лояльности персонала, основанное на демонстрации позитивных результатов и лучших практик.

Существенными особенностями характеризуются лидерство и командообразование в научной среде. Ведущий ученый не всегда является эффективным руководителем, поскольку это требует развития различных компетенций. Командообразование в большинстве случаев предполагает комплементарность участников формальной или неформальной группы, в то время как в классических исследовательских коллективах все их члены занимаются творческим научным поиском, выступая в какой-то мере конкурентами друг другу.

“Модель шести ячеек” М. Вайсборда уделяет значительное внимание формальной и неформальной системе лидерства, которая должна быть сформирована для целей эффективных изменений в организации и в совокупности с другими элементами снизить негативные последствия сопротивления изменениям в научных организациях, сформировать у членов коллектива механизмы адаптации и самоадаптации к переменам.

Модели жизненного цикла имеют особую значимость для планирования и реализации трансформационных процессов в научных учреждениях. В модели Л. Грейнера четко прописаны различные стратегии управления на этапах жизненного цикла организации, что позволяет осуществлять выбор инструментов менеджмента. В научной структуре директивная система управления и формализация деятельности способны сформировать волну сопротивления изменениям, снижение творческой активности, уход эффективных ученых. При этом опираться исключительно на механизмы самоорганизации в условиях высококонкурентной внешней среды не всегда

целесообразно, поскольку это может сказаться на финансовой результативности. Таким образом, чередование инструментария управления изменениями на различных стадиях жизненного цикла учреждения способно обеспечить больший эффект от их применения.

Заключение

Ключевыми факторами изменений в научных организациях является необходимость повышения их результативности и сохранения устойчивости, которые являются реакцией на динамичные трансформации во внешней среде и на систему преобразований, осуществляемых в секторе науки на государственном уровне. Поэтому при выборе инструментария для реализации изменений в научных организациях целесообразно принимать во внимание специфику их деятельности, причем для практического использования целесообразно сочетание различных моделей в условиях конкретной организации.

Научные организации как субъекты экономики должны стать предметом все большего числа исследований, так как разработка организационно-экономических и управленческих моделей их развития обеспечит перспективный рост эффективности данных структур и, как следствие, увеличение научно-технического потенциала страны.

¹ Гальдикас Л.Н., Войку И.П. Управление изменениями : учеб. пособие. Псков : Псков. гос. ун-т, 2013. 428 с.

² Там же.

³ Там же.

⁴ Правила оценки и мониторинга результативности деятельности научных организаций, выполняющих научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы гражданского назначения : [утв. постановлением Правительства Рос. Федерации от 08.04.2009 № 312 : в ред. постановления Правительства Рос. Федерации от 01.11.2013 № 979]. URL: <http://base.garant.ru/195302/> (дата обращения: 20.06.2017).

⁵ Гальдикас Л.Н., Войку И.П. Указ. соч.

Поступила в редакцию 11.07.2017 г.