

ТИПОЛОГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Павлова А.В.

*Опубликовано в журнале «Актуальные проблемы экономики и права» – 2011
- №2(18)*

Основная цель любой организации – быть успешной. Критерии же успеха зависят от большого количества факторов - это и сфера деятельности организации и ее организационно-правовая форма, и этап жизненного цикла отрасли в которой действует организация и многое другое.

Изменения же организация проводит либо вынуждено, как ответ на влияние внешней среды, либо запланировано, как мероприятия по развитию, достижению стратегических целей и обеспечению той самой успешности.

Изменения, воздействующие, прямо или косвенно, на реальный сектор экономики, под весомостью и важностью влияния внешних и внутренних факторов, находятся в постоянном движении, создавая новые условия функционирования хозяйствующих субъектов. Соответственно им, особенно в кризисные периоды, ставятся новые цели, подбираются методы и инструментарий воздействия на факторы производства. Своевременность и оперативность принимаемых решений, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе должны быть адекватными.

Практика управления изменениями [3] показывает, что за последние десять лет изменения стали более дифференцированными, а разные типы изменений, соответственно, требуют разных стратегий управления ими.

Условия, при которых организации необходимы планомерные, управляемые изменения, можно классифицировать следующим образом.

Во-первых, изменения необходимы при внедрении нового видения в развитии организации, т.е. реализуется «идейное» изменение. Изменения по-

добного рода являются комплексными, энергоемкими, требующими достаточного количества времени, психологической и квалификационной готовности персонала. Наибольшая сложность подобных проектов связана с необходимостью изменения организационной культуры, что, как известно, нельзя произвести быстро и насильственно не столкнувшись с мощным сопротивлением персонала.

Во-вторых, изменения становятся жизненно необходимыми в условиях кризисной ситуации. «Кризисные» изменения имеют другой характер, они ограничены во времени, не требуют длительной психологической подготовки, но нуждаются в лидере изменений, который берет на себя инициативу и ответственность за проведение «кризисного» изменения.

В-третьих, изменения требуются тогда, когда организация в качестве своей задачи видит изменение поведения сотрудников, с целью повышения эффективности деятельности организации, например повышение производительности труда, повышения уровня качества выполняемых работ или оказываемых услуг и т.д. Подобное «ресурсное» изменение, как показывает консультантская практика автора, носит среднесрочный характер, а соответственно требует времени, нуждается в подготовительных работах в плане снижения уровня сопротивления сотрудников, требует наличия ресурсов, необходимых для стимулирования процесса изменения поведения людей, а также нуждается в «команде» изменений, которая должна быть представлена всеми заинтересованными сторонами.

В-четвертых, организация прибегает к изменениям при желании оптимизировать отдельные процессы или структуры. Проведение подобного «процедурного» изменения требует «политической» воли, команды изменений и предварительных мероприятий по снижению уровня сопротивления персонала. Практика показывает, что решения о подобных изменениях принимаются, как правило, быстро. Также быстро они осуществляются и с формальной точки зрения, путем издания приказов, распоряжений и т.п. регламентирующих документов. Реально же процесс изменения структуры может

не закончиться никогда. Так объединение двух служб, а следовательно, изменение в структуре происходит на бумаге, в рамках приказа об объединении, реально же люди продолжают оставаться на своих местах как физически, так и психологически, продолжая руководствоваться прежними схемами поведения, создавая коалиции «свои-чужие» и т.д.

В-пятых, изменения становятся необходимыми при процессах интеграции, путем слияний и поглощений в отношении других организаций. При реализации подобного «интеграционного» изменения организация сталкивается с проблемами «процедурного» характера, но совершенно в иных масштабах. Дополнительной сложностью становится конфликт корпоративных культур организаций, вовлеченных в процесс интеграции.

Таким образом, можно определить пять основных фокусов изменений:

- идеология;
- кризисные явления;
- эффективность;
- процедуры;
- интеграционные процессы.

При этом, вне зависимости от фокуса изменения, проводимого в организации, мы считаем обязательным определение ряда характеристик планируемого изменения.

Первой подобной характеристикой является цель проводимого изменения, выраженная в категориях SMART. Особенно важно определить насколько цель проводимого изменения соотносится со стратегией организации, так как возможно, необходимо менять стратегию как таковую, а не проводить разрозненные точечные изменения.

В качестве второй характеристики нам представляется время, выделяемое на весь проект изменения. Здесь важно проведение подробного ситуационного анализа с целью определения того насколько результат получаемый по завершению изменения, будет соответствовать современному моменту времени. Также необходимо определить критический путь и спланировать

временные карманы, которые могут понадобиться. Практика управления изменения в организациях [2] показывает, что подобные временные карманы должны составлять не менее 40% от общей продолжительности проекта изменения. Это связано с тем, что реализация, внедрение изменений происходит параллельно с выполнением повседневных оперативных задач.

Третья характеристика – это степень уверенности в необходимости изменения. Данная характеристика весьма субъективна, так как для получения ответа на данный вопрос чаще всего прибегают к экспертной оценке. Избежать подобной субъективности весьма сложно, в т.ч. и потому, что цель изменения не всегда определяется финансовыми результатами, а соответственно, оценить экономическую целесообразность проекта изменения, путем сравнения получаемого результата и затрат на его получение, чаще не представляется возможным. Поэтому мы считаем, что при оценке целесообразности проведения изменения с помощью экспертов, акцент должен делаться на комплексность.

Предлагаемый алгоритм комплексной экспертной оценки необходимости проведения изменения (КЭОНПИ) был неоднократно апробирован автором статьи в рамках консалтинговых проектов и может быть представлен следующим образом.

Первым этапом предлагаемой методики КЭОНПИ является определение типа ситуации, в условиях которой планируется проведение изменения. Мы выделяем два типа ситуаций: ситуация ограниченного типа и ситуация неограниченного типа.

Ситуацию ограниченного типа можно описать такими характеристиками как:

- ограниченный временной масштаб;
- ограниченные, предсказуемые последствия;
- известно, какая информация необходима;
- известно, каким должно быть решение;
- известно в чем состоит корень проблемы;

- приоритеты ясны;
- ситуация может рассматриваться как автономная;
- количество вовлекаемых сотрудников ограничено.

Ситуацию же неограниченного типа можно представить следующими параметрами:

- длительный, неопределенный временной масштаб;
- последствия не определены и могут иметь эффект отрицательной синергии;
- не определено, какая именно информация необходима для принятия решения об изменении и его реализации;
- нет заранее известного решения;
- нет четкого видения, в чем состоит корень проблемы;
- приоритеты не определены;
- ситуацию нельзя вычленить из контекста;
- неограниченное количество вовлекаемых сотрудников.

Ситуации ограниченного типа имеют, как правило, несколько четких решений, изменения носят краткосрочный характер и реализуются путем применения локальных системных интервенций.

В случае же если тип ситуации определяется как неограниченный, переходим ко второму этапу методики КЭОНПИ, который заключается в анализе неограниченной ситуации в контексте модели Надлера-Ташмена, представленной на рисунке 1[1].

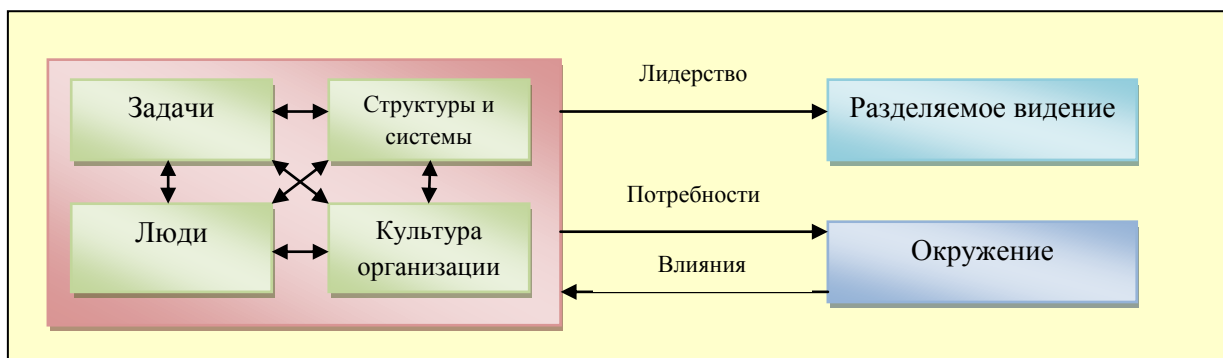


Рис. 1 Модель Надлера-Ташмена[1]

Опыт применения данной модели в российских условиях потребовал ее адаптации усилением взаимодействия и влияния факторов производства, их пропорций, на эффективность последствий проводимых мероприятий. В целях их упорядочивания были составлены расчетные таблицы.

Результаты оценки предлагается внести в таблицу, формат которой приведен нами в таблице 1. Измерителями выступают качественные показатели, определяемые методом экспертных оценок.

Таблица 1

Форма экспертной оценки неограниченной ситуации изменения в контексте модели Надлера-Ташмена

Основные элементы организации	Текущее состояние	Желаемое будущее состояние
Задачи		
Структуры и системы		
Культура организации		
Люди		

Третий этап методики КЭОНПИ подразумевает построение двух сценариев. Сценарий №1 описывает, как будет развиваться организация, в случае если планируемое изменение не произойдет и возможно ли достижение желаемого будущего состояния без проведения предполагаемых изменений и в какие сроки. Сценарий № 2 рассматривает процесс реализации планируемого изменения, его последствия и время достижения желаемого будущего состояния.

При проведении сравнительного анализа критериев принимается окончательное решение о целесообразности изменения, и этот процесс составляет четвертый этап методики. Общий алгоритм применения методики КЭОНПИ представлен на рисунке 2.

При проведении изменений одной из ключевых проблем является отсутствие разделяемого видения будущего и согласия в рядах топ-менеджеров, особенно эта проблема актуальна для крупных, корпоративных организаций.

С точки зрения теории управления основу управленческого процесса составляют три опорные точки – власть, влияние и полномочия. Как правило, в малых организациях власть, которой обладает собственник и полномочия, которыми наделен руководитель, совмещены в одном лице. Если же «собственник-руководитель» является и неформальным лидером, то он объединяет в одних руках и власть, и влияние, и полномочия. Решения об изменении, принятые подобным руководителем, как показывает практика, имеют больше шансов быть реализованными.

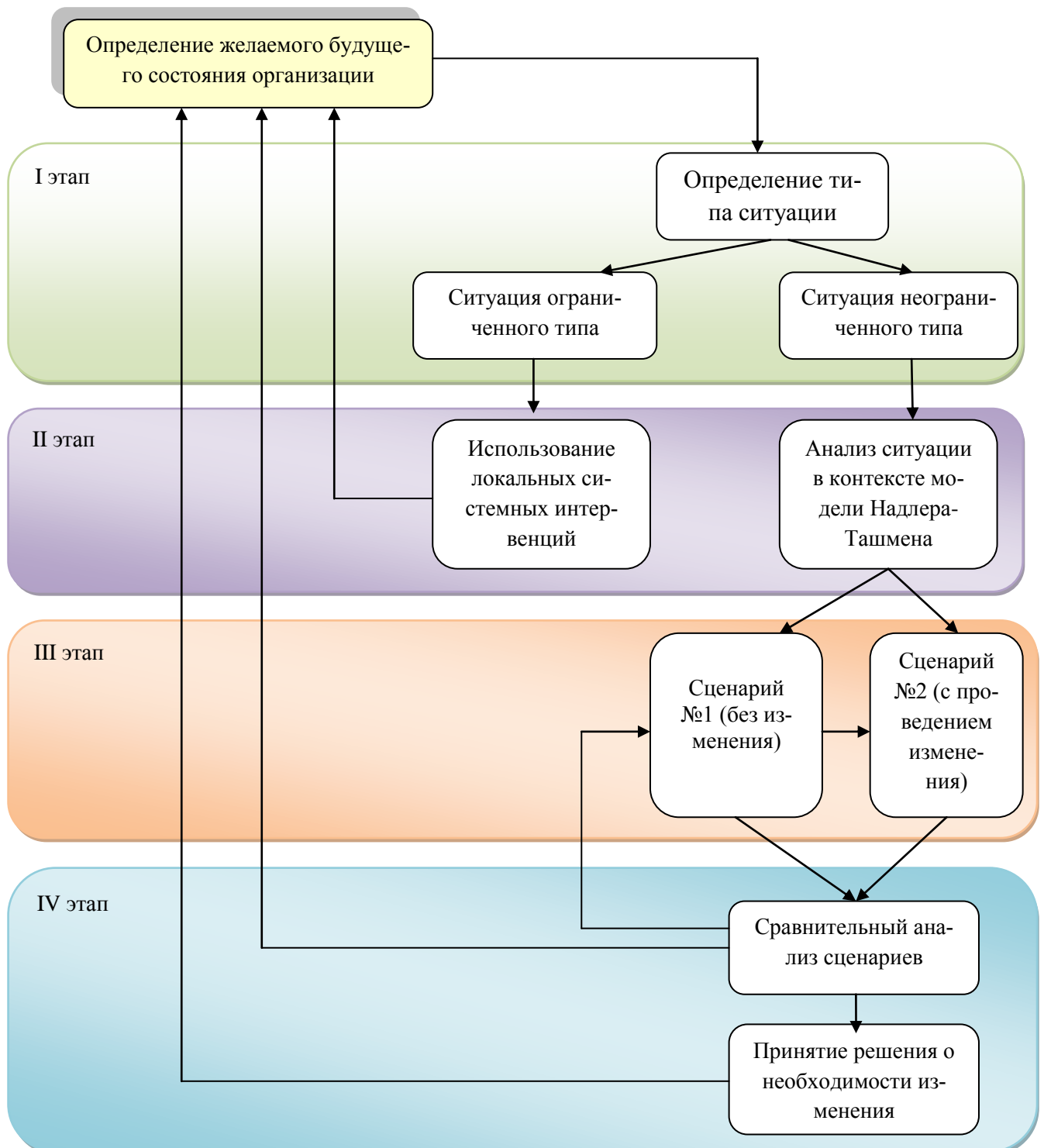


Рис. 2 Алгоритм применения методики КЭОНПИ

По мере развития организации, появления института «наемного менеджмента» триединство власти-влияния и полномочий начинает расплываться между собственниками, топ-менеджментом и неформальными лидерами организации. Именно в этом случае крайне важно, чтобы при принятии решения о том или ином изменении это «триединство» достигалось, именно тогда формируется и транслируется разделяемое видение будущего, так необходимое для успешной реализации изменения.

Пятой характеристикой изменения является уровень вовлеченности сотрудников. Здесь необходимо отметить, что чем более неопределенный характер носит тип ситуации, в условиях которой проводится изменение, чем большего изменения поведения сотрудников требует проводимое изменение, тем большее количество сотрудников должно быть вовлечено в проект изменения.

Шестая характеристика изменения проявляется в том, насколько изменение соотносится с корпоративной культурой организации. Особенно часто от столкновения разных организационных культур страдают проекты изменений, проводимых в рамках интеграционных процессов. Но и про проведение изменений других типов, изменения, противоречащие организационной культуре, без предварительной подготовки, обречены на провал.

Обобщенное представление характеристик изменение различного типа, представлено нами в таблице 2.

Таблица 2

Характеристики изменений различного типа, проводимых в современных организациях

Характеристики	Идейное изменение	Кризисное изменение	Ресурсное изменение	Процедурное изменение	Интеграционное изменение
Цель	Поддержка новой идеи (модели)	Выживание	Повышение общей эффективности	Оптимизация процессов	Интеграция, кооперация

	ли) бизнеса		низационной эффективно- сти		
Ограничение во времени	+	+++	++	++	++

Продолжение таблицы 2

Степень не- уверенности в необходимости изменения	+	+	+	++	+
Команда из- менения	Руководитель и совет директо- ров	Совет дирек- торов	Совет дирек- торов, топ- менеджмент	Руководитель, функциональ- ный уровень, функциональ- ные сотрудни- ки	Руководя- щий коми- тет
Участие лиде- ра	+	++	++	+	++
Уровень во- влеченности сотрудников	++	-	+++	+	++
Влияние на культуру	++	+	+++	+	++
Фактор успеха	Согласован- ность с видени- ем	Централизо- ванный кон- троль	Ролевые мо- дели	Ориентация на эффективность конечного ре- зультата	Решитель- ность и по- литическая воля

Изменения различного типа могут быть успешными в реализации, если они доводятся до конкретных, адресных, ограниченных временем и формами контроля управленческих решений.

На основе принятого управленческого решения разворачивается деятельность функциональных структур, обозначается этапность достижения цели, аргументированная показателями результативности и временем их проведения.

Для различного типа изменений цели могут определяться краткосрочными, среднесрочными и стратегическими решениями. При этом необходимо учитывать их сочетание, избегать в планировании противоречий во времени, целях и задачах, определяющих, в конечном счете, их результативность.

Библиография

1. Модель Надлера – Ташмена – режим доступа: <http://www.blog.radaev.info/?p=140>
2. Павлова А.В. Закономерности изменений в организации. - Вестник Самарского государственного университета, спецвыпуск «Экономика», 2010г.
3. Павлова А.В. К вопросу о роли организационного потенциала фирмы в управлении организационными изменениями. - Управление изменениями в условиях новой экономики (сборник), г.Казань, 2006г.