

УДК 334.01

А.В. ПАВЛОВА,

кандидат экономических наук, доцент

Институт экономики, управления и права (г. Казань)

ТИПОЛОГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Статья посвящена определению типов изменений, происходящих в современной организации, рассмотрены условия, необходимые для проведения изменений в организации, а также предложена методика комплексной экспертной оценки необходимости проведения изменения в организации (КЭОНПИ).

Современное состояние посткризисной экономики увеличивает интенсивность изменений различного порядка, с которыми вынуждены сталкиваться организации и предприятия реального сектора экономики. Поэтому организации проводят изменения, как правило, по двум причинам. Либо вынужденно, как ответ на влияние внешней среды, либо запланированно, как мероприятия по развитию и достижению стратегических целей. Но в том и другом случае возникает вопрос, а стоит ли проводить изменения и какого именно типа?

В этой статье мы попытаемся определить типы изменений, проводимых в организациях, а также предложим алгоритм комплексной экспертной оценки необходимости проведения изменения.

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 инструментов воздействия на факторы производства. Своевременность и оперативность принимаемых решений как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе должны быть адекватными.

Практика управления изменениями [1] 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,

мы предлагаем классифицировать следующим образом.

Во-первых, изменения необходимы при внедрении нового видения в развитии организации, то есть реализуется «идейное» изменение. Изменения подобного 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, повышения производительности труда, повышения уровня качества выполняемых работ или оказываемых услуг и т.д. Подобное «ресурсное» изменение, как показывает консультантская практика автора, носит среднесрочный характер, и соответственно требует времени, нуждается в подготовительных работах в плане снижения уровня сопротивления сотрудников, требует наличия ре-

сурсов, 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 «свой-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, как нам представляется, служит время, выделяемое на весь проект изменения. Здесь важно проведение подробного ситуационного анализа с целью определения того, насколько результат, получаемый по завершении изменения, будет соответствовать современному моменту времени. Также необходимо определить критический путь и спланировать временные карманы, которые могут понадобиться. Практика управления изменением 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 том числе 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.

Отсюда нами и был разработан алгоритм комплексной экспертной оценки необходимости проведения изменения (КЭОНПИ), который неоднократно апробировался автором 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 вычлнить 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 рис. 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 табл. 1. Измерителями выступают качественные показатели, определяемые методом экспертных оценок.

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

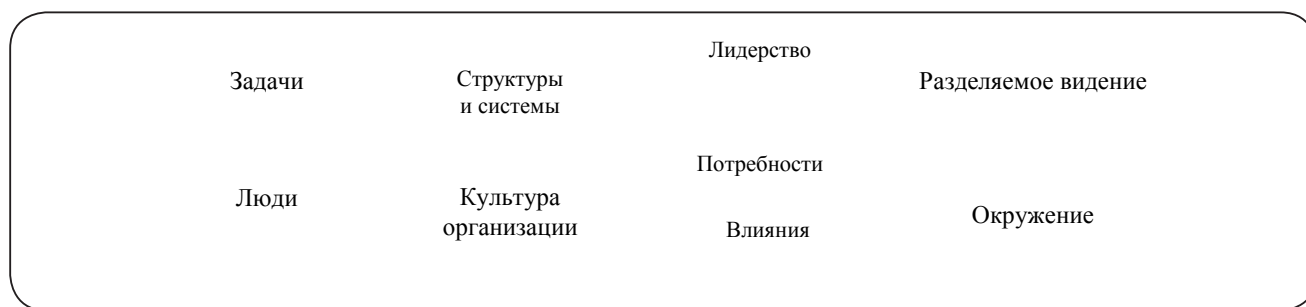


Рис. 1. Модель Надлера-Ташмена [3]

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		

о целесообразности изменения, и этот процесс составляет четвертый этап методики. Общий алгоритм применения методики КЭОНПИ представлен на рис. 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.

По мере развития организации, появления института «наемного менеджмента» триединство власти-влияния и полномочий начинает «расползаться» 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 корпо-

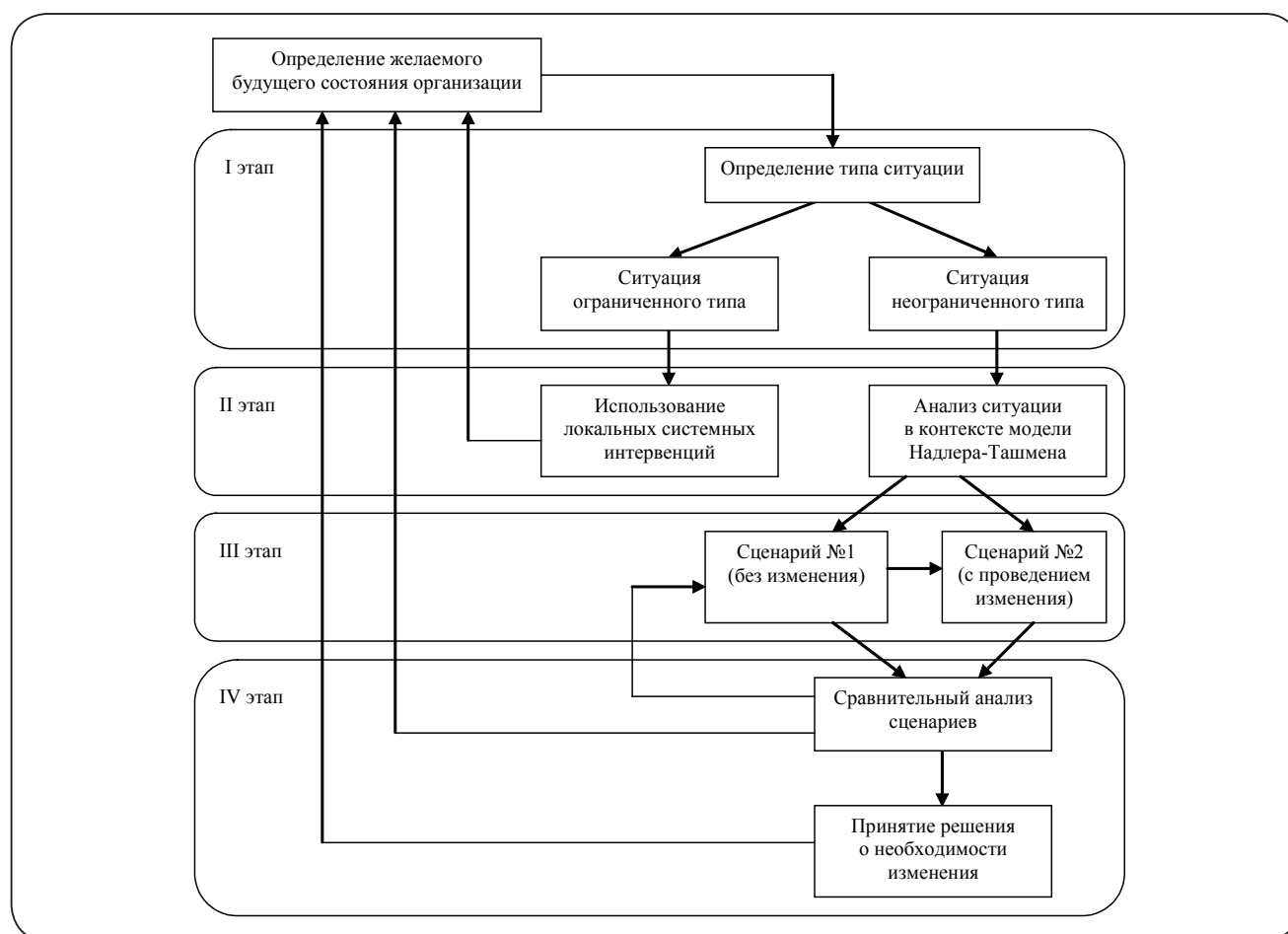


Рис. 2. Алгоритм применения методики КЭОНПИ

ративной культурой организации. Особенно часто от столкновения разных организационных культур страдают проекты изменений, проводимых в рамках интеграционных процессов. Но и проведение изменений других типов, изменения, противоречащие организационной культуре, без предварительной подготовки, обречены на провал.

Обобщенное представление характеристик изменений различного типа представлено нами в табл. 2.

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.

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) бизнеса	Выживание	Повышение общей организационной эффективности	Оптимизация процессов	Интеграция, кооперация
Ограничение во времени	+	+++	++	++	++
Степень неуверенности в необходимости изменения	+	+	+	++	+
Команда изменения	Руководитель и совет директоров	Совет директоров	Совет директоров, топ-менеджмент	Руководитель, функциональный уровень, функциональные сотрудники	Руководящий комитет
Участие лидера	+	++	++	+	++
Уровень вовлеченности сотрудников	++	-	+++	+	++
Влияние на культуру	++	+	+++	+	++
Фактор успеха	Согласованность с видением	Централизованный контроль	Рольевые модели	Ориентация на эффективность конечного результата	Решительность и политическая воля

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.

Список литературы

1. Павлова А.В. К вопросу о роли организационного потенциала фирмы в управлении организационными изменениями // Управление изменениями в условиях новой экономики: сб. – Казань, 2006.
2. Павлова А.В. Закономерности изменений в организации // Вестник Самарского государственного университета, спецвыпуск «Экономика». – 2010. – № 5.
3. Модель Надлера – Ташмена. – URL: <http://www.blog.radaev.info/?p=140>

В редакцию материал поступил 23.11.10

Ключевые слова: изменение в организации, идейное изменение, кризисное изменение, процедурное изменение, ресурсное изменение, интеграционное изменение, методика комплексной экспертной оценки необходимости проведения изменения (КЭОНПИ).