

Лекционное занятие 4.3.

Стратегия организационных изменений
Политика осуществления изменений
Трехступенчатая модель организационных изменений
Модель пошаговых изменений
Модель согласования
Методы управления изменениями

Управление изменениями в организациях

Экономические условия хозяйственной деятельности меняются в настоящее время очень быстро. Научно-технический прогресс приводит к появлению новых технологий, новых видов продукции и услуг. Формируются новые рынки, меняются потребительские предпочтения. Под давлением факторов внешней среды организации вынуждены менять стратегии, структуры и системы управления. Если менеджмент организации не реагирует на изменение среды, то на фоне роста конкуренции траектория эффективности организации может получить отрицательную тенденцию. Менеджмент, который сможет опередить конкурентов и первым предложить рынку новые управленческие решения, получает конкурентные преимущества и обеспечивает положительную тенденцию эффективности организации.

Менеджмент организаций, осуществляющих хозяйственную деятельность, как мы выяснили, находясь под воздействием факторов внешней среды, может обеспечивать не только рост эффективности, но и испытывать ее падение. Из всего многообразия факторов внешней среды организационные изменения в наибольшей степени получают импульс от достижений научно-технического прогресса, которые в форме новых технологий, товаров и услуг выводятся производителями на рынки, преобразуют потребительские предпочтения, порождают изменения в поведении потребителей и параметров спроса.

Если менеджмент вовремя не отреагировал на изменения среды появляются разрывы между принятой стратегией рыночного поведения организации на целевых рынках и изменившимся рыночным спросом; целями организации и изменившимися предпочтениями потребителей; ожиданиями и результатами функционирования организации (рис. 1).

Разрывы приводят к необходимости изменений структуры организации, целей, стратегии и ожиданий. Это должно привести к достижению новых результатов, сократить или совсем ликвидировать разрывы, восстановить гармоничное функционирование и развитие организации.

Чтобы кардинально изменить ситуацию, сохранить тенденцию роста эффективности, свести к нулю выявленные разрывы, необходимо преобразовать систему работы организации, обеспечить внедрение нововведений, источником которых может стать инициатива отдельных

сотрудников, их рабочих групп или команд.

Внешняя среда	Рыночный спрос	Разрыв I \neq	Стратегия рыночного поведения	Организация
	Потребительские предпочтения	Разрыв II \neq	Цели	
	Ожидания рыночных агентов	Разрыв III \neq	Результаты функционирования	

Рис. 1. Разрывы между функциональным состоянием организации и внешней среды

Для начала преобразований в системе деятельности организации и системе управления, необходимо:

Осознать необходимость инициирования изменений на основе заблаговременного анализа логики процессов, протекающих на рынке и внутри компании. Такой вариант наиболее привлекателен тем, что организация может заблаговременно осуществить весь комплекс изменений в организации бизнеса. Тогда внешние перемены из угрозы превращаются в благоприятные возможности для развития. Управление изменениями становится *активным*. Программа преобразований связана с меньшими затратами, давая при этом наибольший эффект (рис. 2).

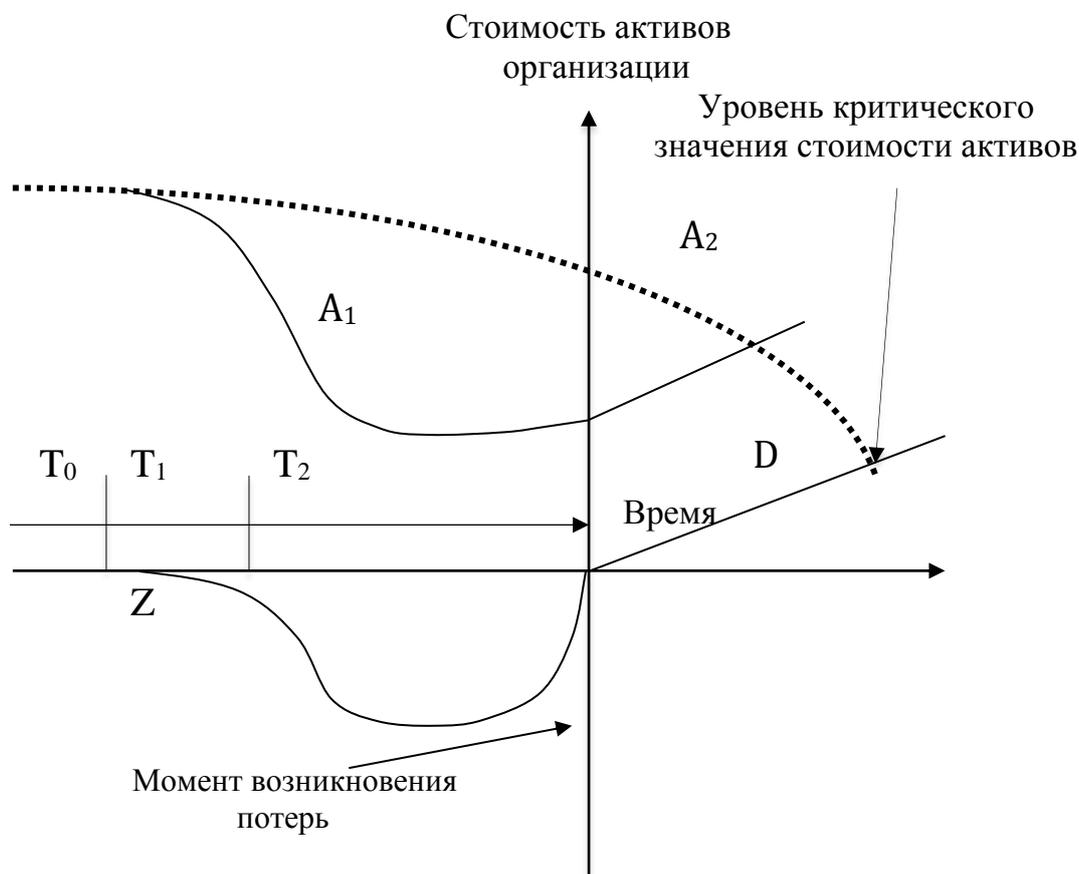


Рис. 2 Активная реакция на предпосылки организационных изменений

- A_1 – траектория стоимости активов, сложившаяся в процессе организационных изменений;
- A_2 – траектория стоимости активов, сложившаяся в результате игнорирования предпосылок организационных изменений;
- D – дополнительные доходы, возникшие в результате проведения организационных изменений;
- Z – расходы на мониторинг, подготовку и проведение организационных изменений;
- T_0 – период осознания глубины и масштабов предстоящих организационных преобразований;
- T_1 – период разработки программы организационных изменений;
- T_2 – период внедрения мер организационных изменений.

Выявление проблемы потери эффективности и необходимости изменений возможно также по результатам состоявшегося ухудшения показателей деятельности организации. Данное ухудшение означает, что внешние неблагоприятные факторы уже начали действовать и необходимо срочно реагировать на это обстоятельство. В этом случае важно определить продолжительность временного периода, в течение которого можно удержать эффективность от катастрофического падения. Такое управление изменениями принято называть *пассивным* (рис. 3).

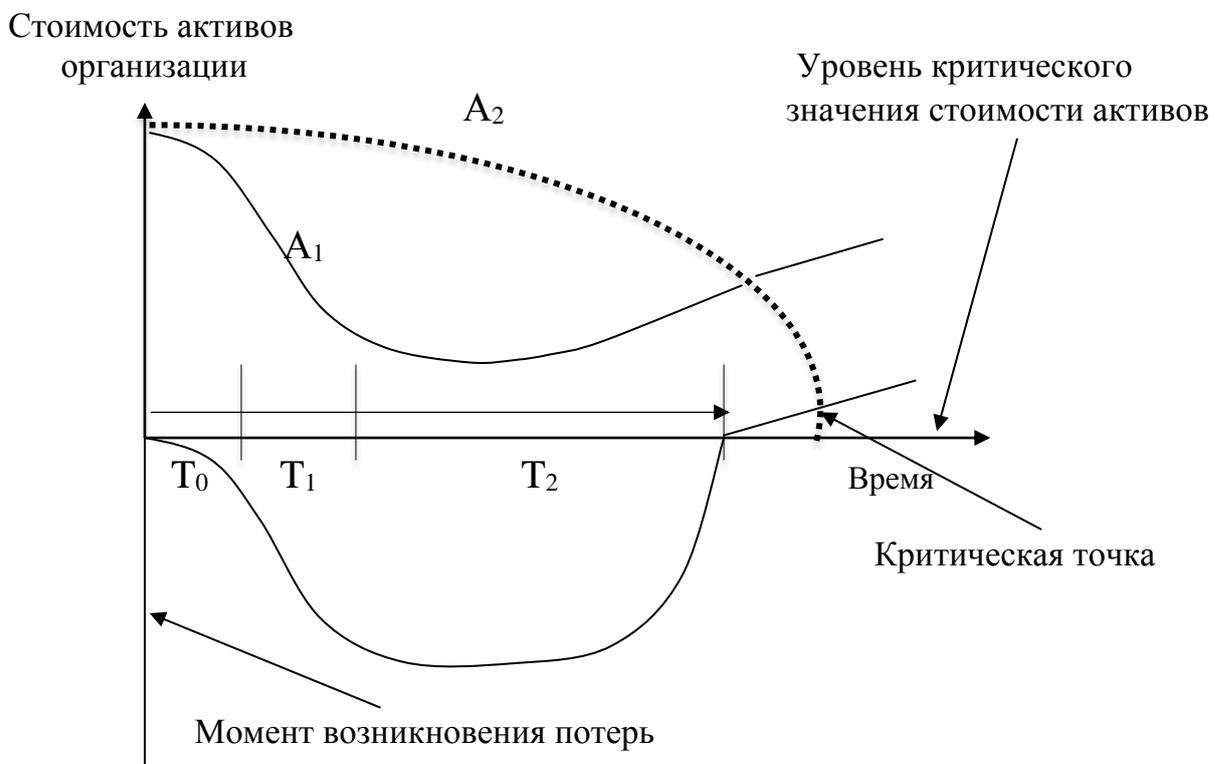


Рис. 3 Пассивная реакция на предпосылки организационных изменений

- A_1 – траектория стоимости активов, сложившаяся в процессе организационных изменений;
- A_2 – траектория стоимости активов, сложившаяся в результате игнорирования предпосылок организационных изменений;
- D – дополнительные доходы, возникшие в результате проведения организационных изменений;
- Z – потери, возникшие в связи с реагированием на предпосылки изменений по факту их очевидности;
- T_0 – период осознания глубины и масштабов предстоящих организационных преобразований;
- T_1 – период разработки программы организационных изменений;
- T_2 – период внедрения мер организационных изменений.

Поставить цели, сформулировать стратегию, приступить к проектированию и осуществлению изменений. Важнейшая проблема, которую предстоит решить менеджменту заключается в минимизация потерь от влияния внешних изменений и выбор оптимального варианта организационных преобразований. Эти варианты различаются последовательностью ликвидации разрывов между функциональным состоянием организации и внешней среды.

Последовательности организационных изменений предполагает осуществление следующей цепи событий: выработка стратегии организационных изменений, выбор политики осуществления изменений, определение модели и подхода к организационным изменениям, методов управления изменениями в организации.

Предложенная последовательность проведения изменений предполагает постепенное осознание глубины возникающих проблем и поиск их решения, в том числе методом проб и ошибок. Он возможен только при медленных внешних изменениях, которые менеджмент успевает фиксировать и реагировать на них по факту события.

Обеспечить контроль проведения изменений необходимо в силу высокой степени неопределенности развития событий, связанных с организационными преобразованиями. Проблема в том, что при разработке, отборе и внедрении нововведений без проб и ошибок обойтись невозможно. Данная особенность процесса управления изменениями предъявляет особые требования к осуществлению функции контроля, который может строиться на минимизации отклонений, и/или контроля управления изменениями.

Способность к изменениям становится для организации ключевым фактором успеха. В недалекой перспективе наиболее преуспевающими организациями станут те, в которых менеджмент способен своевременно заметить необходимость перемен, активно их инициировать, не менее стремительно и эффективно осуществлять фундаментальные и долгосрочные организационные изменения.

Стратегии организационных изменений

Для успешного управления организационными изменениями необходим всесторонне обоснованный выбор стратегии проведения организационных изменений. Рассмотрим варианты возможных стратегий организационных изменений.

Стратегия прорыва. В рамках этой стратегии перемены анализируются как процесс продвижения организации от настоящего состояния к желаемому. Ключевым элементом является *анализ и прогноз* текущей ситуации. Чтобы выбрать стратегию, менеджеры должны понимать, какими особенностями отличается организации, каким может быть ее будущее положение и какие проблемы могут стать препятствием для процесса перемен.

Благодаря реалистичной оценке организации управляющие смогут: составить выполнимый план действий по достижению поставленных целей; оценить потенциал готовности организации к переменам и возможного сопротивления переменам; разработать видение направления движения организации к поставленной цели, программу проведения перемен.

Стратегия наращивания потенциала перемен, может быть использована в случае, если руководители организации не имеет четкого и ясного представления о желаемом состоянии организации, которое она обретет в результате проведения изменений. Эта стратегия управления переменами позволяет осуществлять перемены шаг за шагом, корректируя свои действия на каждом этапе развития. Руководители организации экспериментируют, тщательно анализируя каждый сделанный менеджерами шаг. Используя новую информацию для совершения следующего шага, менеджеры организации продолжает работать по выбранной схеме до момента, когда желаемое состояние будет достигнуто.

Действуя согласно выбранной стратегии, руководство организации, управляя процессом перемен, на протяжении некоторого времени осуществляют наблюдение и анализ за ситуацией после очередного выполненного мероприятия. В случае положительного эффекта, осуществляются следующие изменения. Пошаговые изменения будут проходить до тех пор, пока у руководителей организации не появится четкое видение положения организации в будущем. В результате формирования ясного представления о будущем состоянии организации руководство может осуществить прорыв к намеченным целям и завершить процесс проведения перемен в организации.

Основные преимущества стратегии наращивания потенциала перемен заключаются в следующем:

1. Позволяет избежать ошибок при проведении мероприятий. Изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается тщательному анализу, возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе работы.

2. Руководителям легче преодолеть или снизить степень возникающего сопротивления со стороны сотрудников.

3. В случае высокой степени неопределенности снижаются возможные риски принятия решений. Действия осуществляются последовательно в несколько шагов. На каждом шаге можно провести коррекцию планов действий и стратегии изменений с учетом изменения внешней среды.

4. Возникает шанс осуществить прорыв наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом.

5. Появляется возможность выработать цели, которым должна следовать организация, и создать видение будущего положения организации.

Политика осуществления изменений

Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Процесс осуществления изменений:

- a) длительный процесс, который занимает достаточно много времени на подготовку к проведению изменений, непосредственное внедрение и контроль после осуществления перемен;
- b) важной частью этого процесса является выбор альтернативы, от которой зависит будущее организации;
- c) системный процесс, который затрагивает всю организацию;
- d) многие проблемы, которые приходится решать в процессе осуществления изменений, обладают высокой неопределенностью;
- e) процесс затрагивает интересы многих людей, поэтому необходимо уделять особое внимание человеческому фактору при реализации и внедрении изменений в компании;
- f) переходный процесс от одного к другому устойчивому состоянию функционирования организационной системы управления.

Комплекс процедур и процессов, связанных с проведением изменений, не просто последовательность действий, характеризующая выполнение обычной работы, это, по сути, политика осуществления изменений. Под политикой изменения понимают тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает факторы, описанные выше.

Исходной задачей формирования политики изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему, и этот ответ требует поддержки со стороны членов организации. Политика должна гарантировать существование или создание условий, при которых организация будет обладать наибольшими шансами добиться успеха.

Директивная политика направлена на осуществление изменений без привлечения сотрудников организации. Целью директивной политики является осуществление изменений, которые должны быть проведены в сжатые сроки. Это предполагает наличие широких полномочий руководителя, лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой

информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям. Применение директивной политики наиболее целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства.

Наиболее типичными внешними причинами, вызывающими к жизни директивную политику, являются нежелательные явления среди факторов конкуренции: выдвижение конкурентами на рынок новой продукции, более качественной и доступной по цене, снижение продаж из-за неблагоприятного сочетания макроэкономических показателей. К внутренним причинам можно отнести очень высокую степень сопротивления проектируемым изменениям независимо от того, какими бы мотивами поведения они ни вызывались. При директивном подходе люди, вовлеченные в изменения, вынуждены просто смириться с фактом изменений.

Политика переговоров, проводится при условии, что инициаторами изменений являются руководители организации, которые проявляют готовность вести переговоры с сотрудниками по всем возникающим вопросам, пойти на компромиссы. Осуществление политики переговоров требует времени, так как в процессе переговоров с другими заинтересованными сторонами сложно предвидеть результаты, трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки. Однако те, кого касается осуществляемое изменение, обладают, по крайней мере, возможностью высказывать свое мнение, чувствуют понимание. Изменение характера работы в обмен на повышение заработной платы и доли прибылей, часто называемое производственной сделкой, является примером такого подхода.

Политика достижения общих целей предполагает попытку не только заручиться согласием служащих на какие-то изменения, но и добиться чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации. При создании качественно нового вида продукции или услуги желательно добиться того, чтобы служащие постоянно стремились к выполнению этой цели, постоянно выдвигая предложения по усовершенствованию, участвуя в разработках проектов по повышению качества, в работе кружков качества. В этом случае иногда прибегают к помощи консультантов - специалистов в области поведения отдельных личностей и групп, именно они способствуют процессу изменения отношения к работе. Могут подключаться и внешние консультанты, которые являются экспертами в вопросах поведения и психологии группы. Понятно, что этот подход требует большего количества времени, чем директивные стратегии.

Политика проб и ошибок – процесс изменений проводится на основе интуиции руководителей организации. В этом случае для руководителя большую сложность представляет даже выявление проблемы. Причины же, порождающие проблему и на устранение которых должно быть направлено управленческое решение, совершенно не высматриваются руководителем. Такая ситуация часто наблюдается в условиях неопределенности состояния внешней среды организации.

На выбор политики изменений оказывают влияние следующие факторы:

- a) темп осуществления изменений;
- b) степень и вид ожидаемого сопротивления;
- c) наличие полномочий у инициатора изменений;
- d) наличие полной информации;
- e) факторы риска.

Существует несколько способов реализации политики изменений в организациях:

- a) специальные проекты и задания;
- b) организация целевых и рабочих групп;
- c) использование эксперимента;
- d) показательные проекты;
- e) создание новых организационных подразделений;
- f) использование новых форм организации труда.

Модели организационных изменений

Трехступенчатая модель разработана Куртом Льюином, на основе анализа “силового поля”, где рассматриваются движущие силы и силы сопротивления любым изменениям (рис.4).

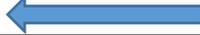
Движущие силы	Силы сопротивления
Снижение продаж 	
	 Инициатива не приветствуется
Снижение денежного потока 	
	 Отсутствие альтернатив
Снижение качества сервиса 	
	 Отсутствие мотивов инициативы
Рост издержек 	
	 Высокая концентрация власти

Рис.4. Баланс движущих сил и сил сопротивления

Основополагающий принцип - для осуществления изменений движущая сила должна превосходить силу сопротивления. Например, руководители организации видят необходимость провести преобразования в организации. Для успешного проведения преобразований необходимо увеличить движущую силу или сократить силу сопротивления. Или сделать и то и другое. Иными словами, необходимо убедиться, что менеджеры, ответственные за проведение изменений осознают, какой эффект будет достигнут в случае успеха и какую это принесет им пользу (рост движущих сил). Некоторое время предстоит потратить на управление ожиданиями сотрудников и их поддержку в условиях нового процесса (снижение сил сопротивления).

Согласно подходу Льюина выработана точка зрения на общий процесс внесения изменений. Организационные изменения проходят три ступени.

Первая - «размораживание» сложившегося положения, т. е. определение нынешней ситуации, выделение движущей силы и силы сопротивления, описание конечного состояния.

Вторая – «движение» к новому состоянию через участие и вовлечение сотрудников.

Третья - стабилизация и «замораживание» нового состояния с помощью определения политики вознаграждения за успех и установки новых стандартов. Ключевые ступени организационных изменений рассмотрены на рисунке 5.

В трехступенчатой модели Льюина менеджмент организации стремится поддерживать равновесие движущих сил и сил сопротивления изменениям. Иными словами, любая организация обладает природной склонностью возвращаться к изначальному стабильному состоянию. Льюин утверждал, что нового равновесия следует достигать намеренно и устанавливать его жестко, чтобы утвердить изменения.

Модель Льюина призвана помочь менеджменту провести организацию через стадии размораживания, движения и замораживания. Например, если руководитель осознал необходимость радикально изменить процесс труда и производства, то необходимо найти проблемы, перевести процесс труда и производства в новое состояние и сделать это состояние стабильным.

		Провести изменения	
Размораживание			
Развитие движущих сил / снижение сил сопротивления	Движение	Создать новый порядок постоянных изменений	
	Подвести итоги	Замораживание	

Рис.5. Трехступенчатая модель.

Идеи Льюина помогают осмыслить организационные изменения. Анализ силового поля - способ дать менеджерам возможность обсудить состояние движущих сил и проанализировать силы сопротивления в настоящей ситуации. Если к тому же совместно исследовать текущее положение в сравнении с конечным, команда реформаторов сможет быстро перейти на следующие ступени процесса изменений. Как правило, это:

- a) Объяснение различий текущего и конечного состояний.
- b) Сокращение сил сопротивления.
- c) Увеличение или максимальное использование движущих сил.
- d) Обсуждение плана изменений и мер достижения конечного состояния.

Данная модель применяется в планировании. Термин «размораживание» интерпретируется как обсуждение, «движение» - как введение изменений,

повторное «замораживание» - состояние после введения изменений. В данном подходе не учитывается, что изменения происходят только тогда, когда весь коллектив осознает в этом необходимость. Процесс изменений может превратиться в плохо продуманный план, в котором не предусмотрены реакция на сопротивление и привлечение энергии ключевых игроков.

Модель плановых изменений разработана на основе теории проектного менеджмента и пошагового хода изменений в организации: исследование; планирование; действие; интеграция.

Исследование включает подтверждение необходимости в изменениях и получение соответствующих ресурсов. В планировании участвуют главные ответственные лица и технические эксперты.

Диагноз и действия выражаются в плане изменений. Перед переходом на каждую последующую стадию план должен быть утвержден руководителем. Действия производятся в соответствии с планом. Поддерживается обратная связь для сохранения возможности корректировки плана, в случае, если ситуация изменится. Последняя стадия начинается после завершения плана действий. Интеграция включает согласование изменений с другими сферами деятельности организации. Модель плановых изменений позволяет рассматривать организационные изменения как техническую проблему, устраняемую с помощью определенного технического решения. Этот подход широко применяется при решении неординарных проблемных ситуаций, например, создания глобальной сети продаж и сервиса. Для решения этой проблемы возникла необходимость создать и реализовать ряд проектов: формирования глобальной коммуникации, глобальных ценностей, глобального управления и оценка результатов.

Модель пошаговых изменений объясняет проблему власти в решении проблем организационных изменений. Эта модель подразумевает энергию реализации полномочий, необходимых для проведения изменений по шагам:

1. Проанализировать текущее положение.
2. Создать коалицию наиболее компетентных сотрудников.
3. Построить систему решений и действий организационных изменений.
4. Смоделировать организационные изменения.
5. Устранить препятствия организационных изменений.
6. Разработать план действий и начать осуществление изменений.
7. Укрепить изменения и ввести новые.
8. Утвердить новые подходы.

Модель согласования позволяет объяснить динамику происходящего в организации в процессе перемен. Модель основана на представлении об организации как о наборе взаимодействующих подсистем, которые исследуют и обнаруживают изменения во внешней среде (Рис.6). Организация рассматривается как система, потребляющая мощности из внутренних и внешних источников (стратегия, ресурсы, среда) в процессе преобразования ресурсов в продукт, предназначенный для потребления (осуществление деятельности, поведение и функционирование системы на трех уровнях:

индивидуальном, групповом и общем).

Модель согласования следует воспринимать как средство организации размышлений, а не строгую шкалу оценки и классификации объекта наблюдения. Это способ осмыслить бесконечно меняющийся калейдоскоп информации и впечатлений. Модель приводит к социально-техническому взгляду на организацию, когда во взаимосвязи рассматриваются управленческие, стратегические, технические и социальные аспекты. То есть, чтобы добиться успешной работы всей системы, необходимо согласовать различные элементы. Чем выше согласованность, тем успешнее работа.

Согласно данной модели организация состоит из четырех взаимозависимых компонентов (подсистем):

a) Деятельность сотрудников заключается в выполнении ежедневных обязанностей сотрудников. Уточняется форма процесса, воздействие на работников и доступные виды вознаграждения.

b) Сотрудники организации обладают навыками и характеристиками. Учитываются их ожидания, исходные данные.

c) Формальная организация отличается структурой, системами и политикой организации. Принципы организации работы.

d) Неформальная организация включает незапланированные, неписанные правила, появляющиеся со временем власть, влияние, ценности и нормы.

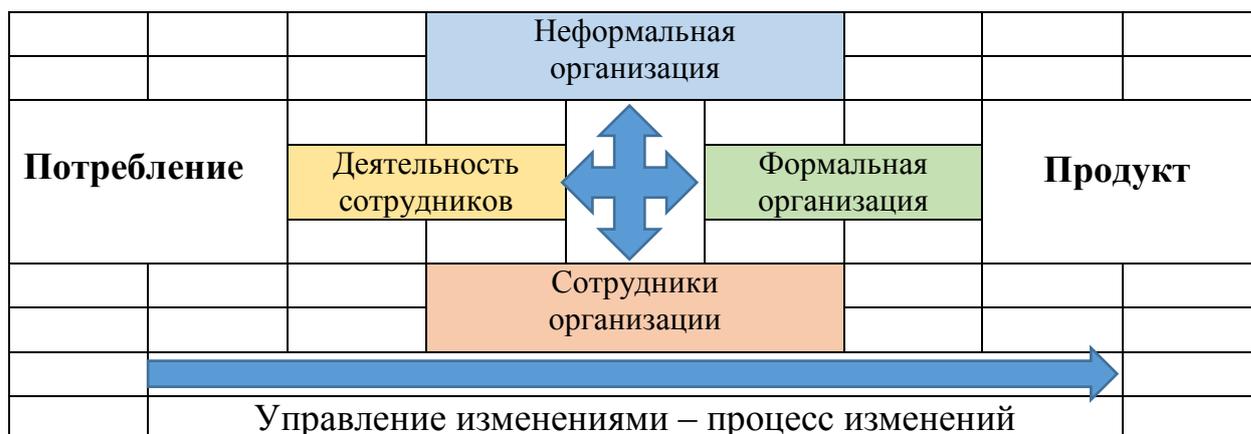


Рис.6. Модель согласования

По этой модели эффективное управление изменениями означает работу над всеми четырьмя компонентами. Организации после длительного процесса преобразований могут вернуться в прежнее состояние, если не будут задействованы все четыре элемента. Если не провести согласование по всем элементам, возникают риски, что может быть восстановлено прежнее равновесие, и перемены отомрут сами собой. Это происходит из-за сил, возникающих в системе при отсутствии согласования. Энергия системы превращается в сопротивление, контроль и власть:

a) Сопротивление рождается из страха перед неизвестным или потребности в стабильности. Навязанное извне изменение вызывает у человека беспокойство. Уменьшается чувство независимости.

Соппротивление можно сократить участием в будущих планах, увеличением тревоги от повышения ощутимой необходимости в изменениях.

б) Вопросы контроля возникают при переменах в обычных структурах и процессах. Таким образом, данными изменениями придется управлять несколько иначе, например, назначить менеджера, ответственного за изменения.

с) Проблемы власти появляются, когда у любой значимой группы или отдельного сотрудника возникает опасность потерять влияние. В качестве контрмеры можно образовать сильную коалицию для введения изменений.

Модель согласований является руководством для управляющих организационными изменениями, так как позволяет обнаружить элементы системы, подлежащие адаптации, а также выявить влияние, оказываемое изменениями на другие части. С помощью модели согласований можно определить, почему не реализованы те или иные изменения. Данная модель ориентирована скорее на проблемы, чем на их решение. Отсутствуют какие-либо ссылки на мощное влияние руководства или необходимость ставить цели и достигать их.

Методы управления изменениями в организации

Методы управления изменениями в организациях подробно проанализированы в учебной литературе. Рассмотрим наиболее перспективные: метод создания коалиций менеджеров для проведения процесса изменений в организациях; метод инкрементального процесса управления. Эти методы раскрывают процесс управления изменениями. В них могут быть включены любые формализованные и неформализованные методы управления.

Метод создания коалиций. Коалиция менеджеров означает альянс между менеджерами, одинаково представляющими себе цели организации и приоритетные для решения проблемы. В этот альянс могут входить сотрудники разных отделов и служб организации, а также внешние консультанты.

Создавать коалиции менеджеров для принятия решений в процессе управления изменениями, необходимо в связи с тем, что цели организации не всегда определены или четко выражены, а оперативные задачи подразделений - противоречивы. Когда цели неясны и несовместимы, менеджеры не могут прийти к единому мнению о приоритетности проблем, которые необходимо решать. Поэтому менеджеры непременно должны собраться вместе и определить, какие проблемы следует решать в первую очередь. Кроме того, следует учитывать, что менеджеры не обладают достаточными средствами и возможностями, чтобы идентифицировать все показатели и осмыслить всю информацию по решаемой проблеме. Эти ограничения и склоняют менеджеров к созданию коалиций. Менеджеры беседуют друг с другом и обмениваются точками зрения для сбора информации и снижения неопределенности. Они консультируются у тех, кто обладает надлежащей

информацией и заинтересован в результатах решения проблемы. Создание коалиций способствует выработке решения, которое поддерживается всеми заинтересованными сторонами.

Метод инкрементального процесса. В этом случае инкрементальный буквально означает: связанный, пошаговый, увеличивающийся постепенно. Инкрементальный метод управления организационными изменениями предполагает пошаговый процесс, разделенный на три взаимосвязанные фазы: идентификации, разработки и осуществления управленческого решения.

Фаза идентификации начинается с того, что менеджеры организации начинают осознавать, что существует некая проблема и нужно принять решение. Осознание обычно стимулируется самой проблемой или появившейся возможностью что-либо изменить к лучшему. Проблема существует, когда изменяются какие-то элементы внешней среды или, когда возникает ощущение, что работа внутри организации выполняется ниже предлагаемых стандартов. Второй функцией этой фазы является диагностирование. На этой фазе определяется проблема, т.е. выявляется противоречие между целью и ситуацией.

Фаза разработки предполагает формулировку решения. Разработка решения идет по одному из двух направлений:

- a) Первое направление предусматривает использование процедуры поиска альтернатив в рамках набора готовых решений, имеющихся у руководителей организации.
- b) Второе направление разработки - проектирование решения. Потребность в нем появляется тогда, когда проблема необычна и существующий опыт не помогает найти решение. Методом проб и ошибок, удается сформулировать решение, отвечающее интересам организации. Разработка решения - это инкрементальная процедура построения решения, «кирпичик к кирпичику».

Фаза выбора наступает, когда из нескольких решений выбирается одно. Процесс выработки и принятия управленческого решения в этом случае является замкнутым. В нем реализуются прямые и обратные связи, определяющие возможность многократного возвращения к любому элементу.