

Управление изменениями: направления, уровни и типы

Изменения представляют собой основу любого развития. Дополним, что скорость и сложность изменений обычно определяются технологиями. Организационные изменения происходят, поскольку они являются или соответствующими, или упреждающими по отношению к окружающим силам, которые могут быть названы одним общим термином «окружающая среда». Управление изменениями требует верной оценки необходимости изменений, лиц, вовлеченных в них, а также требует наличия эффективного руководителя, который сможет что-то менять и экспериментировать, полностью используя свои коммуникативные навыки и способности. Люди должны принять и усвоить значение перемен, если с течением времени эти перемены должны привести к успеху. HR-менеджер должен знать, кто из сотрудников организации будет поддерживать изменения после его ухода.

Необходимость управления персоналом в период изменений, по сути, не зависит от того, являются ли эти изменения внутренними или внешними, то есть возникли они благодаря внешним по отношению к организации факторам либо благодаря внутренним решениям и условиям. Внешними изменениями по отношению к организации принято считать революции, кризисы, слияния, поглощения и т.п. Внутренними - решения руководства или других лиц, ориентированные на разные факторы - требования рынка, технологические процессы, финансовые сложности и т.п. Задача данной статьи - рассмотреть, как, по каким законам на них реагирует организация, как управлять персоналом внутри организации, где происходят организационные изменения, причиной которых могут быть разные явления внешнего и внутреннего характера. В этой связи мы будем ориентироваться на инструменты управления персоналом в рамках возникновения любых организационных изменений.

Что мы вкладываем в понятие «изменения»?

Согласно определению, данному Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, «изменить» значит:

- придать чему-либо другое положение, задать другое направление или курс;
- совершить сдвиг от одной позиции к другой;
- модифицировать;
- трансформировать, заменить, перевести в другое качество.

Слово «управлять» значит:

- умело контролировать или направлять;
- осуществлять организаторские, административные и контролирующие функции.

Применительно к организациям изменения означают внедрение новых методов и технологий, с тем чтобы преобразовать деятельность организаций в соответствии с изменяющимися требованиями рынка или извлечь выгоду из создавшихся в бизнесе

возможностей.

Управление изменениями - это структурированный процесс, задача которого - предложить и внедрить изменения в соответствии с техническими и экономическими возможностями организации. Процесс управления изменениями должен быть последовательным и усиливаться либо ослабевать в зависимости от потребностей и результатов.

Доктор Арлена Скотт - партнер компании Change Partner, крупнейший международный консультант в области внедрения изменений - напоминает, что направление Change Management получило свое развитие в 60-70-е гг. У его истоков стояли Дик Бэкхард (Dick Beckhard), Крис Арджирис (Chris Argyris) и Фриц Стил (Fritz Steele). Это был очень сложный процесс, во многом сходный с созданием нового направления в архитектуре. В то время зародились такие понятия, как организационная культура, этика отношений. Именно тогда стали говорить об изменениях и управлении ими. В разных компаниях существовали различные нормы взаимоотношений и поведения людей, разные взгляды на цели и характер преобразований. Как правило, Change Management является частью других больших проектов.

К серьезным изменениям относятся и такие процессы, как реструктуризация, слияние и поглощение.

Под реструктуризацией понимается работа по оздоровлению проблемных компаний с целью повышения их стоимости в интересах всех заинтересованных сторон. Компания может либо испытывать острую нехватку денежных средств и давление со стороны кредиторов и быть на грани банкротства, либо быть убыточной на протяжении некоторого времени или же просто существенно менее эффективной по сравнению с другими компаниями определенной отрасли. От состояния компании во многом зависят как подход к процессу реструктуризации, так и спектр имеющихся конструктивных решений. Реструктуризация предполагает видоизменение структуры компании.

С реструктуризацией зачастую связывают реинжиниринг бизнес-процессов. Он включает различного рода усовершенствование рабочих процессов, документооборота, а зачастую и организационной структуры предприятия. М. Хаммер и Д. Чампи в своей книге «Реинжиниринг корпорации» определяют «реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное реконструирование процессов в бизнесе с целью достижения существенного улучшения таких важных современных показателей производительности, как издержки, качество обслуживания и скорость».

Английский термин «слияния и поглощения» - M & A (Mergers and Acquisitions) - общее определение для сделок, в которых происходит передача корпоративного контроля, включая покупку и обмен активами. Используется также термин «присоединение» (слияние одной структуры с другой).

Примечание. «По форме слияние отличается от поглощения только тем, что сливаться могут только две равные компании. Однако любое слияние заканчивается поглощением» (А. Беручашвили, инвестиционный банк UBS Brunswick).

«Часто поглощения называют слияниями, чтобы произвести хорошее впечатление на рынке, поскольку поглощения не всегда положительно воспринимаются инвесторами, а слияния всегда носят дружественный характер» (М. Царев, KPMG).

Слияние - сделка между двумя и более компаниями, в результате которой появляется новая компания, устанавливающая контроль над активами и обязательствами старых компаний и управление ими.

Поглощение - дружественное или недружественное (Hostile Takeover) - установление одной компанией контроля над другой компанией с целью управления и приобретения абсолютного или частичного права собственности.

Причины и необходимость изменений

В настоящее время организации во всем мире сталкиваются с тем, что рынок становится более беспокойным, а запросы акционеров и клиентов растут. Если руководители компаний хотят сегодня занять лидирующие позиции на рынке, они должны научиться адекватно реагировать на все возрастающее количество изменений на рынке. Руководителям следует пересмотреть структуру своих компаний, общую политику ведения бизнеса, возможности использования новых технологий, а также отношения с персоналом и клиентами.

К. Клок и Дж. Голдсмит в своей книге «Конец менеджмента» так структурируют причины и необходимость происходящих в мире организационных изменений:

- Первоочередной задачей компаний становится не доминирующее положение в географическом смысле, а неоспоримое преимущество во времени. Решающим фактором успеха остается способность делать все быстрее (требование скорости - причина изменений в компаниях).
- Конкуренентоспособность компании все больше зависит от нематериальных факторов (бренд, люди, связи, имидж, сертификаты, лицензии, умения... - акцент на этом требует изменений для достижения конкурентоспособности!).
- «Тяжелое» уступает место «легкому»; неквалифицированный труд заменяется техникой; на смену индустриальному обществу приходит информационное общество (требование технологизации - причина изменений).
- Мощная структура «серьезной» организации имеет ничтожную стоимость по сравнению с той способностью приспосабливаться, которую демонстрируют микроструктуры, построенные по принципам живого организма (требование гибкости - причина изменений).
- Удовлетворенность клиентов является более мощным фактором успешной деятельности предприятия, чем доля рынка и структура затрат. Удовлетворенность клиентов обеспечивает компании возможность привлечения новых клиентов, повышения оборотов и в перспективе - снижения затрат (требование клиентоориентированности - причина изменений).
- Миссия и стратегия компании представляют собой не лозунги, а рабочие документы, определяющие отношения компании с ее клиентами и рынком в целом, а также направления развития бизнеса (необходимость «рабочей» (а не декларируемой) миссии и стратегии - причина изменений).

Современная внешняя среда требует гибкости и быстроты реагирования на

изменения.

#### Виды и цели организационных изменений

Как правило, изменения включают в себя смену приоритетов, задач и целей, введение новых методов работы и появление новых перспектив и новых людей. То же самое можно сказать и о новых нормах деятельности, новой политике и методах, установке нового компьютерного оборудования и перераспределении функций в вашем бизнесе.

Примеры инноваций, связанных с организационными изменениями, довольно многообразны. Это:

- изменение организационной структуры компании;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- разработка и внедрение сбалансированной карты (системы) показателей (BSC), ключевых показателей эффективности (KPI);
- изменение системы стимулирования, внедрение мотивационных программ;
- внедрение широкомасштабных программ корпоративного обучения и развития;
- реализация программ выделения и подготовки кадрового резерва;
- внедрение программ по изменению организационной культуры компании;
- внедрение IT-решений.

Данные одной из консалтинговых компаний показывают, что локальные (частичные) изменения осуществляются в два раза чаще, чем глобальные. Понятно, что степень «глобальности» и «локальности» может быть различной в разных компаниях. Здесь под локальными изменениями понимаются точечные перемены в отдельно взятом подразделении, филиале, бизнесе внутри компании. Чаще всего это наименее эффективное подразделение, где, как правило, все надежды по изменениям возлагаются на смену руководителя. Другим примером локальных изменений может быть возникновение проблемы с продажами какого-либо продукта. Поэтому вводятся изменения в процесс продаж (например, проходит обучение менеджеров по продажам), оптимизируется данный бизнес-процесс. Под глобальными изменениями понимаются нововведения, затрагивающие всю компанию в целом, например изменение оргструктуры, введение новой IT-системы, сокращение персонала и т.п. Безусловно, возможны такие ситуации, когда локальные изменения являются «толчком» для глобальных, но чаще всего бывает наоборот. Наиболее типичным примером глобального изменения является изменение организационной структуры компании.

Недостаточно только определить объект изменений. Нужно еще точно сформулировать - каким же должен стать этот объект в результате планируемых изменений, то есть определить цели изменений. Типичные ответы руководителей по поводу целей показывают, что 55% формулировок целей представляют собой разъяснение, «как станет хорошо после того, как мы проведем изменения». А это скорее не цели, а обоснование изменений. Конечно, вдохновлять людей ожиданием светлого будущего - очень важная составляющая управления изменениями. Однако для того, чтобы это будущее наступило, нужно четко, единообразно и однозначно видеть параметры достигаемой цели.

Как же формулируются цели изменений?

Статистика показывает, что при проведении изменений в 10% компаний команда топ-менеджеров специально формулирует цель изменений и описывает ее конкретные проявления; в 16% компаний цель формулируется индивидуально каждым руководителем для своих подчиненных; в 11% компаний цель формулируется только для тех, кто будет осуществлять внедрение изменений; в 55% компаний не столько формулируется цель, сколько определяются ожидаемые выгоды от изменений; в 6% компаний цель не формулируется вовсе, «поскольку и так понятно».

Основными целями организационных изменений обычно являются:

- повышение эффективности работы предприятия;
- создание системы показателей, позволяющих контролировать процессы, происходящие на предприятии;
- создание рычагов управления, позволяющих точно и своевременно вносить корректирующие изменения.

Конечно, изменения могут быть не только положительной направленности. Мы знаем, что в рамках жизненного цикла компаний имеются спады, кризисы, разрушения. Эти изменения также требуют управления персоналом.

В каждом конкретном случае, разумеется, цели формулируются более детально и должны учитывать специфику предприятия. Как правило, глобальных целей не должно быть больше десятка, чаще всего - 5 - 7.

Примером целей и скрытых возможностей слияний и поглощений могут служить:

- консолидация в рамках отрасли (экономия на масштабе деятельности, синергетический эффект);
- географическая диверсификация (выход на новые рынки);
- вертикальная интеграция (обеспечение безопасности по поставкам сырья и продажи готовой продукции);
- продуктовая диверсификация (переход в более перспективные отрасли);
- реинжиниринг традиционных бизнес-процессов (интеграционный импульс);
- переход к новым бизнес-моделям (например, создание торговых точек в супермаркетах);
- выход на новый уровень эффективности;
- совместное использование активов;
- использование импульса («второе дыхание»).

Организационные изменения всегда носят проектный характер, им свойственна типичная проектная атрибутика: наличие руководителя проекта, проектной команды, бюджета, временных рамок и т.д.

Основные проблемы изменений

Изменения доставляют неудобства, и приспособиться к ним нелегко. Но в то же время изменения жизненно необходимы - они определяют саму жизнь. Главное - научиться принимать изменения как с профессиональной, так и с личной точки зрения.

Проблемы, возникающие при изменениях, можно сформулировать следующим

образом:

- сопротивление внедрению изменений (как и инноваций) со стороны сотрудников;
- потеря темпа (изменения остановились на одном из промежуточных этапов и не продвигаются дальше);
- отсутствие единого видения того, что должно быть результатом изменений / стратегии их реализации;
- неэффективное управление бизнесом в период внедрения изменений;
- конфликты между «реформаторами» и «консерваторами»;
- неэффективная коммуникация и координация между подразделениями / уровнями компании в процессе внедрения изменений;
- потеря квалифицированного персонала в период внедрения изменений.

При этом именно человеческий фактор, непосредственно связанный с реализацией инновационных решений, нередко остается без внимания. Помехой в реализации задуманного для любого постсоветского предприятия могут быть саботаж, текучка, непостоянство внешней среды, непостоянство внутренней среды, дефицит квалифицированных кадров и др.

Для успешного внедрения глобальных изменений компаниям необходимо установить связь между организацией, работником и вводимыми изменениями. Эта задача достигается путем поощрения более гибких отношений внутри персонала организации. HR-менеджерам полезно задавать такие вопросы:

Как отнесутся работники к предлагаемым изменениям?

Воспримут ли они эти изменения с энтузиазмом или же будут недоверчивы, напуганы и начнут сопротивляться?

Как предугадать все возможные реакции и управлять ими?

Планируя какие-либо существенные изменения, требуется обязательно продумать, как они отразятся на персонале организации и клиентах.

Подходы к проведению организационных изменений

Модели процесса изменений

Приведем две широко распространенные модели процесса изменений.

Процесс изменений по К. Левину (K. Lewin, 1947) включает три стадии.

Первая - размораживание.

Цель этой стадии - мотивация на индивидуальном и групповом уровне, создание готовности к изменениям. Цель достигается путем физического перемещения персонала из привычной обстановки в новую, изменения информационных потоков и социального окружения, изменения системы поощрений и вознаграждений.

Вторая стадия - процесс изменений. Для успешной реализации изменений недостаточно иметь хорошую идею и увлечь ею участников процесса, необходима также стратегия изменений, согласованная с основными особенностями ситуации.

Имеются два пути прохождения данной стадии на персональном уровне:

- а) подстройка к внешним моделям и выработка новых отношений (например, человек на новом рабочем месте);
- б) развитие новых внутренних моделей (например, самостоятельное решение больше не допускать брака).

Для данной стадии характерны следующие ключевые ситуационные переменные:

- сила и характер ожидаемого сопротивления;
- соотношение сил между сторонниками и возможными противниками изменений;
- наличие данных, необходимых для планирования, и ресурсов, требуемых для реализации изменений;
- уровень краткосрочных рисков для текущей деятельности и выживания организации.

Третья стадия - замораживание. В становящемся все более хаотичным мире может показаться смешным говорить о замораживании. В наше время это менее уместно, чем в 1940-е гг., когда К. Левин предложил данную модель. Недостаток ресурсов, повышение требовательности клиентов, ослабление государственного регулирования, разукрупнение организаций, технический прогресс, стареющее население - все эти факторы провоцируют ускорение изменений внутри организаций. Следующие изменения обычно приходится начинать прежде, чем завершатся предыдущие. Тем не менее замораживание необходимо для того, чтобы закрепить достигнутый успех и воспользоваться благами изменений.

Для этого необходимо постоянное поддержание новых моделей (например, нельзя допустить, чтобы человек возвращался с тренинга на рабочее место и среда его опять «затягивала», не позволяя реализовывать новое поведение).

При слиянии или поглощении прохождение первой стадии по модели К. Левина происходит автоматически, дальнейшие стадии требуют значительных усилий. На стадии изменения необходимо четко обозначить желаемые преобразования, на этапе замораживания - ввести серьезные стимулы для следования новым принципам. Рассмотрим еще одну, более современную модель изменений - ADKAR-модель. Модель ADKAR была разработана Prosci (Quality Leadership Center, USA) в 2001 г. на основе исследований крупных проектов изменений, проводящихся более чем в 700 компаниях. Данная модель предлагается как обучающее средство в помощь работникам, задействованным в процессе изменений. Название модели состоит из следующих английских слов:

Awareness - осведомленность, компетентность. Организация осознает важность, необходимость и причины для проведения изменений, внутренние и внешние факторы, требующие изменений.

Desire - желание. Организация осознает, каких способностей и навыков ей недостает, это создает мотивацию для их развития и приобретения. Есть мотивация, готовность и желание к проведению изменений, которые являются жизненно важными в настоящий момент.

Knowledge - знание. Организация обладает необходимой базой знаний для проведения изменений. Люди и группы в организации понимают свою роль в предстоящих изменениях, знают, как они должны проходить.

Ability - способность (как знания переходят в действия). Организация обладает инструментами реализации изменений и эффективно использует данные инструменты, лидеры ведут за собой, расставлены приоритеты, налажены коммуникации, агенты изменений действуют в соответствии с видением и планами

изменений, налажена обратная связь.

Reinforcement - закрепление. Организация поддерживает и вознаграждает проведенные изменения через свою культуру, ценности и процедуры, организация справилась с сопротивлением, изменения стали частью внутреннего бизнес-процесса.

Модель ADKAR работает как произведение всех перечисленных факторов. Если хотя бы один из факторов равен нулю - все произведение равно нулю.

Эффективные изменения = A x D x K x A x R.

руководитель организационный управление

Проведение изменений по ADKAR-модели включает три фазы.

Фаза 1 - подготовка. Это определение стратегии изменений, подготовка проектной команды, определение готовности организации к переменам, разработка структуры и ответственности спонсоров перемен.

Фаза 2 - проведение перемен. Включает разработку плана и выполнение мероприятий по коммуникациям, по тренингам и обучению, по преодолению сопротивления; мероприятий с участием спонсоров, проектной команды; проведение мониторинга и корректирующих действий.

Фаза 3 - закрепление - предполагает анализ обратной связи, проведение диагностики расхождений и сопротивления, корректирующие действия, празднование успеха.

Потенциал этой модели можно оценить, если использовать ее на примере одной из рабочих ситуаций. Например, вы менеджер по персоналу. Да, конечно, вы можете проанализировать ситуацию и определить, почему реализуемые изменения (например, попытка добиться работы без ошибок / рекламаций) не имели запланированного эффекта. Для того чтобы работа носила наглядный характер.

1. Подумайте о причинах, которые, по вашему мнению, являются мотивами для проведения изменений. Пересмотрите эти причины и отметьте степень (%), насколько человек (группа), которого (которую) вы хотите изменить, осознает эти причины, или, собственно, степень потребности в изменениях (0 - 100%).
2. Подумайте, насколько сильным является желание этой группы (человека) участвовать в изменениях. Оцените это желание в процентах (0 - 100%).
3. Подумайте о знаниях и умениях, которые будут нужны для внедрения изменений, в том числе о том, насколько четким является видение изменений. Оцените эти знания (0 - 100%).
4. На сколько процентов вы можете оценить способность группы (человека) использовать новые умения, знания и изменить поведение для того, чтобы провести изменения (0 - 100%)?
5. Как бы вы оценили имеющиеся стимулы относительно содействия внедрению изменений (0 - 100%)?

Заполненная таблица продемонстрирует «слабые места» в реализуемом проекте с точки зрения управления изменениями. Наименьшие значения в таблице продемонстрируют факторы, которые «тянут проект на дно». Повышение эффективности проекта возможно путем перенесения управленческих акцентов на факторы, обладающие слабыми показателями.



Можно выделить две группы направлений, по которым происходят изменения: через соучастие персонала (т.е. «снизу») и директивный путь изменений (т.е. «сверху») (рис. 2). Для HR-менеджеров это имеет принципиальное значение. В первом случае необходима более кропотливая и более индивидуализированная работа с персоналом: актуализация возможностей каждого, оценка, организация и проведение обучения. Возможно, здесь меньше времени уделяется взаимодействию с топ-менеджментом. Второе направление изменений - «сверху» - предполагает доминирующую и явно транслируемую персоналу позицию власти, которую необходимо уметь разъяснять в подразделениях. Все вопросы знаний отдаются «на откуп» линейным менеджерам. А контакт HR с топ-менеджментом - очень тесный.

#### Уровни изменений

П. Херши и К. Бланчард выделили следующие уровни изменений в организации в зависимости от времени реализации и трудностей преодоления сопротивления:

- получение знания (как результат проведения лекций, чтения книг, например);
- формирование индивидуального отношения (сопровождается включением эмоциональной сферы, «что есть хорошо и что нет», разъяснениями руководителей с приведением конкретных примеров, показом образцов - «как надо»);
- персональное поведение (менеджер знает, что делегирование может принести пользу, и его отношение к этому позитивное, но он не может изменить свое поведение. Только после того, как меняется отношение к делегированию и меняется поведение, руководитель начинает это практиковать);
- групповое поведение (например, когда весь отдел, а не только «лучшие сотрудники», ведет себя клиентоориентированно).

Рисунок 3 показывает, что изменения на уровне знаний требуют небольшого времени - только на курс обучения - и, в общем-то, небольших усилий. Изменения на уровне отношений, то есть изменение отношения человека к предмету изменений, требуют более длительного времени и внутренних усилий человека. Изменения на уровне индивидуального поведения требуют еще большего времени и значительных усилий. Наиболее сложной является реализация изменений на уровне группового поведения (например, изменения в отделе или организации). Эти изменения могут реализовываться очень долго и с большими трудностями.

Наконец, можно также учитывать типы организационных изменений первого и второго порядка.

Изменения первого порядка характеризуются как эволюционные, постепенные, непрерывные. Они не касаются базовой природы организации. Также данный тип изменений не касается организационной культуры, изменяться может только организационный климат (дружелюбность, поддержка, повседневная практика отношений).

Изменения второго порядка определяются как радикальные, революционные, скачкообразные. Они меняют фундаментальные основы и лицо организации. Данный тип изменений касается организационной культуры (разделяемые ценности и нормы, мироощущение). А как известно, изменения культуры проходят очень сложно.

## Компетенции руководителей компании в условиях изменений

Остановимся подробнее на знаниях и навыках, которые необходимы руководителям, а также членам проектной команды для успешной работы в условиях изменений.

Руководители проекта изменений (топ-менеджеры) должны обладать знаниями в области общего и проектного менеджмента, навыками управления рисками, навыками эффективной коммуникации и презентации и т.д. Наличие у руководителей опыта успешных организационных преобразований позволит в значительной степени сократить риски и бюджет проекта. Вообще, чем больше участников проектной команды будут обладать соответствующим опытом, тем меньше времени они затратят и тем качественнее будет выполнена работа в целом. Кроме этого, руководители проекта изменений и менеджеры предприятия, не занятые в проекте на постоянной основе, должны обладать следующими компетенциями:

- знание специфики работы предприятия (отрасли) и умение собрать необходимую руководителям информацию об изменениях;
- высокая лояльность по отношению к целям проекта изменений;
- концептуальная гибкость;
- межличностное общение, то есть общение между участниками проекта изменений;
- управление взаимодействием между участниками изменений;
- ориентация на развитие;
- влияние на окружающих;
- уверенность в себе;
- умение передавать идеи;
- проактивная позиция;
- стремление к совершенству.

Сегодняшняя экономическая ситуация в мире меняется. Пытаясь обеспечить будущее своему бизнесу, бизнесмены сталкиваются с новыми проблемами.

Необходимы новые правила. Руководители уже не могут просто контролировать свои организации, они должны вести их за собой. Их задача уже не в том, чтобы под их руководством осуществлялась максимальная реализация товара, а в том, чтобы задействовать персонал в максимальной реализации инноваций. Для этого каждому участнику процесса необходимо измениться изнутри. Руководители учатся брать на себя ответственность за прокладывание нового курса, за создание обстановки, позволяющей членам организации проявлять творческую активность, и за предоставление возможности каждому постоянно и по собственной воле осуществлять изменения в погоне за будущим.