

Царенко А.С.

Управление организационными изменениями: развитие теории и инструментария

Целью данной публикации является дополнение и уточнение результатов исследований состояния теории и инструментария управления изменениями, представленных автором ранее в рамках докладов на конференциях «Ломоносовские чтения–2012» и 11-й международной научно-практической конференции «Государственное управление: Российская Федерация в современном мире» (2013 год).

Несомненно, что современный императив эффективности предполагает достижение гибкости компании, предвкушение изменений делового окружения, пребывание в постоянном поиске и проверке новых идей стратегий, структур, продуктов и услуг. Международные стандарты серии *ISO 9000* «Системы менеджмента качества» говорят о том, что постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель. Если изначально в публикуемых с 1993 года отчетах мониторинга управления компанией международным консалтинговым агентством Бэйн и Ко (*Bain&Co*) можно было наблюдать отдельные инструменты оптимизации (бенчмаркинг, реинжиниринг, управление знаниями и т.д.), то на сегодня помимо них появляется комплексный инструмент «Управление программами изменений» (начиная с 2010 года входит в десятку наиболее востребованных инструментов; см. Рис.1)¹. Наблюдается рост масштабов и интенсивности организационных изменений. Согласно исследованиям в США, 30 лет назад первая сотня лидеров американского бизнеса проводила приблизительно одно-два крупномасштабных преобразования, не так давно это было уже 20–25 проектов². Услуга по оптимизации управления, внедрению систем менеджмента качества, предполагающих обращение с организационными изменениями, крайне востребованы и российскими компаниями. По запросу в интернете можно найти десятки предложений по консультированию в сфере управления изменениями, проведению соответствующих обучающих семинаров и тренингов в России.

Следует отметить, что остается актуальной потребность в совершенствовании теоретических и методологических основ, а также инструментария, который на сегодня получает развитие не только в рамках собственно дисциплины управления

¹ См.: Management Tools & Trends // Business Insights. Bain&Co. 2013.
URL: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf (25.06.2013).

² Woodward N.H. To Make Changes, Manage Them // HR Magazine. May. 2007. P. 53–57.

изменениями, но и родственных направлений: стратегического менеджмента (новая стратегия — стратегическое изменение); инновационного менеджмента (по сути, в проектах оптимизации компании мы фокусируемся, как правило, на определенном виде инноваций — процессных управленческих); управления качеством — построения новых систем менеджмента, во главу угла ставящих качество, понимаемое как степень удовлетворенности потребителя продуктом или услугой; управления проектами — проектного подхода к реализации изменений.

Top 10 Management Tools				
2000	2006	2008	2010	2012
1 Strategic Planning	1 Strategic Planning	1 Benchmarking	1 Benchmarking	1 Strategic Planning
2 Mission & Vision Statements	2 CRM	2 Strategic Planning	2 Strategic Planning	2 CRM
3 Benchmarking	3 Customer Segmentation	3 Mission and Vision Statements	3 Mission and Vision Statements	3 Employee Engagement Surveys
4 Outsourcing	4 Benchmarking	4 CRM	4 CRM	4 Benchmarking
5 Customer Satisfaction	5 Mission and Vision Statements	5 Outsourcing	5 Outsourcing	5 Balanced Scorecard
6 Growth Strategies	6 Core Competencies	6 Balanced Scorecard	6 Balanced Scorecard	6 Core Competencies
7 Strategic Alliances	7 Outsourcing	7 Customer Segmentation	7 Change Management Programs	7 Outsourcing
8 Pay-for-Performance	8 Business Process Reengineering	8 Business Process Reengineering	8 Core Competencies	8 Change Management
9 Customer Segmentation	9 Scenario & Contingency Planning	9 Core Competencies	9 Strategic Alliances	9 Supply Chain Management
10 Core Competencies	10 Knowledge Management	10 Mergers & Acquisitions	10 Customer Segmentation	10 Mission and Vision Statements

BAIN & COMPANY 

Roll over to see tool ranking trends
Click to see usage vs. satisfaction

Рис. 1. Интерактивная карта результатов мониторинга с 2000 по 2012 год³

Растет число публикаций по данной проблематике. Так, избранная англоязычная библиография по управлению изменениями включает более ста солидных источников⁴. Появился ряд комплексных исследовательских работ отечественных авторов⁵. Достаточно число зарубежных периодических изданий полностью или частично освещающих проблемное поле управления изменениями⁶: в их числе «Журнал управления организационными изменениями» (*Journal of Organizational Change Management*), «Журнал лидерства и организационного развития»

³ Источник: http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp (25.06.2013).

⁴ См.: Царенко А.С. В поисках рецепта эффективных организационных изменений. М., 2010. С. 195–196.

⁵ Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях. СПб., 2009; Распов В.М. Управление изменениями. М., 2009; Царенко А.С. В поисках рецепта эффективных организационных изменений. М., 2010.

⁶ См.: Панов М.И. Возможно ли построить эффективную систему управления организационными изменениями? (рецензия на книгу) // Государственное управление. Электронный вестник. 2010. Выпуск 24, сентябрь. URL: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2010/24/PanovMI.pdf>. С. 2.

(*Leadership & Organization Development Journal*), «Европейский журнал менеджмента» (*European Management Journal*), «Журнал развития менеджмента» (*Journal of Management Development*), «Международный журнал управления операциями и производством» (*International Journal of Operations & Production Management*), «Международный журнал управления качеством и надежностью» (*International Journal of Quality and Reliability Management*) и другие.

Если мы будем говорить о представленности темы в интернете, то нельзя не упомянуть тематические порталы, и, прежде всего, англоязычный *Prosci.com* — портал компании *Prosci Research* и инициированного ею проекта Центра обучения управлению изменениями (*Change Management Learning Center, Change-management.com*), русскоязычные: украинский интернет-портал для управленцев *Management.com.ua*⁷ (включает раздел «Изменения»), *Smart-edu.com* (имеет в структуре экспертную тему «Управление изменениями»), *Elitarium.ru* — Центр дистанционного образования «Элитариум» (опять же тема «Управление изменениями» в разделе «Менеджмент»), *Cfin.ru* — интернет-проект «Корпоративный менеджмент» (видим подраздел библиотеки «Управление изменениями» в иерархии «Менеджмент» — «Стратегии управления»), *Finexpert.ru* (проект посвящен проблемам процессного управления, в частности, на сайте содержится обширная информация по вопросам оптимизации бизнес-процессов), *Vernikov.ru* (проект представляет собой библиотеку, содержащую в себе уникальную и качественную подборку аналитических материалов по вопросам экономики, менеджмента и информационных технологий), *Devbusiness.ru* — портал «Развитие бизнеса.ru» (раздел «Организационный дизайн»).

Вместе с тем существующие источники содержат большое число практических идей и советов, которые, однако, не помогают прийти к единому пониманию процесса организационных изменений. Автор в предыдущих публикациях по теме уже подчеркивал, что существующие концепции обычно описывают необходимые, а не достаточные условия для эффективной реализации изменений.

Как говорил П. Сенге, «на деле многое из написанного о трансформации не может служить картой, дающей определенную уверенность в исходе «путешествия — трансформации». Либо оно слишком концептуально и, следовательно, непрактично; либо слишком эмоционально и, следовательно, слишком туманно; либо, напротив,

⁷ Русскоязычная версия портала доступна по ссылке: <http://www.management.com.ua/?lang=rus>.

чересчур конкретно, поэтому применимо не ко всякой ситуации»⁸. При обилии статей по управлению изменением, лишь малая доля помогает понять, как и что нужно менять.

В рамках проведенного автором обзора программ подготовки в сфере управления изменениями было отмечено, что их содержание значительно варьировалось⁹. В одних случаях слушателей обучали инструментальным концепциям повышения эффективности бизнеса, в другом — процессу трансформации, описанию этапов без ответа на вопрос «что менять?», а лишь «почему?» и «как?», и в редком случае — присутствовали оба элемента.

Данный аспект связан с тем, что пока еще не сформировалась единая терминология и нет четкого определения управления изменениями.

Как пишет Дж. Хайятт, область управления изменениями часто может оказаться достаточно сложной для начинающих исследователей: «Теория, как губка, впитала в себя идеи различных дисциплин и направлений инженерных наук, экономики, психологии. По мере того как изменения происходили все чаще и стали необходимостью, теория расширялась, обогащалась новыми концепциями традиционных направлений»¹⁰.

На сегодня произошло сближение двух парадигмальных подходов: инженерного (технического), направленного на повышение результативности и эффективности бизнеса, и психологического — имеющего своей задачей решение вопросов человеческих проблем, возникающих в процессе трансформации.

С технической точки зрения, организация, бизнес — это «часовой механизм», где каждый элемент может быть заменен, что повлечет предсказуемый результат (своего рода продолжение традиции Ф.У. Тейлора). Объектом трансформации является техническая подсистема организации.

С другой стороны, организация — это люди, которые реагируют на воздействие внешнего окружения. Новое поведение, инновационную практику работы сложно привить.

Автор статьи, а также ряд других исследователей придерживаются мнения о взаимодополняемости двух подходов и необходимости комплексного рассмотрения

⁸ Сенге П.М., Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р.Б., Рой Дж., Смит Бр. Дж. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / пер. с англ. М., 2003.

⁹ См. подробнее: Царенко А.С. Формирование компетенций в сфере управления изменениями как фактор интенсификации развития малых и средних инновационных фирм // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2011. № 2.

¹⁰ Hiatt J. The Definition and History of Change Management. Retrieved 16 August 2010. URL: <http://www.change-management.com/tutorial-definition-history.htm> (18.03.2013).

содержания области знаний и практики «управление изменениями», включающее как проектирование новой организационной системы, так и внедрение разработанной концепции в жизнь, они как бы отвечают на вопросы «что?» и «как?»¹¹.

Осветить содержательную сторону изменений, аспекты планирования и проектирования новой системы призваны концепции, представленные в виде инструментов управления: реинжиниринг, «обучающаяся организация», бережливое производство и т.п. Для достижения успеха важна и вторая составная часть изменения — сам процесс реализации инициативы. Выделению фаз, стадий, их описанию, практической реализации уделяют внимание модели, которые можно условно назвать концепциями перехода, процессуальными моделями (например, классическая трехстадийная модель К. Левина, модель 8 шагов Дж. Коттера). Т.е., еще раз повторюсь, в последнем случае во главе угла стоит вопрос: «Как внедрить новые технологии, процессы, практику работы, изменить поведение индивида?»

Становление управления изменениями как зрелой дисциплины подтверждается фактом создания международной организации — Ассоциации профессионалов в сфере управления изменениями (*The Association of Change Management Professionals*, сокращенно: *ACMP*)¹². Сообщество в данный момент фокусирует внимание на проблематике управления процессом перемен, работе с человеческим ресурсом. Разработаны программы сертификации специалистов в области управления изменениями, подобно сертификации в сфере управления проектами и финансовой аналитики¹³. Ведется работа над созданием «Свода знаний по управлению изменениями» (по аналогии со «Сводом знаний по управлению проектами» Института проектного управления *PMI (PMBOK)* или «Сводом знаний по управлению качеством», разработка которого завершается Американским обществом качества *ASQ (QBoK)*).

Попытки описать *инструментарий управления организационными изменениями* предприняты в ряде публикаций¹⁴.

¹¹ Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях. СПб, 2009; Hiatt J. The Definition and History of Change Management. Retrieved 16 August 2010. URL: <http://www.change-management.com/tutorial-definition-history.htm> (18.03.2013).

¹² Официальный сайт *ACMP*: www.acmp.info.

¹³ См. соответствующий раздел официального сайта Change Management Learning Center: <http://www.change-management.com/training.htm> (25.06.2013).

¹⁴ См.: Маринец И. Н. Инструментарий управления организационными изменениями // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». 2009, № 9; Change Management-Studie 2008 Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten. München, 2008. S. 26–39.

Можно столкнуться как со специально разработанным инструментарием, так и инструментами и методами, являющимися общими для целого ряда управленческих дисциплин.

В первом случае можно говорить о возможности заимствования инструментария:

I. *Стратегического менеджмента.* На стадии планирования новой организационной системы (в случае масштабных изменений, требующих тщательного анализа внешней среды: анализ *STEP*-факторов, его расширенная версия *PESTEL(I)*-анализ (работа с группами политических, экономических, социальных (включая демографические и культурные), технологических, экологических, юридических и международных (для транснациональных компаний) факторов делового окружения; *SWOT*-анализ (выявление и анализ сильных, слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешнего окружения, в дальнейшем формулирование стратегических инициатив путем соотнесения выявленных переменных, например, за счет конкретных возможностей внешней среды устранить конкретные слабые стороны и т. п. При этом данные *PESTEL(I)*-анализа являются базой для выявления возможностей и угроз), *SNW*-анализ (к сильным и слабым сторонам организации добавляются «нейтральные»); интегрированный инструмент *TOSF* (*Telescopic observations strategic framework*)¹⁵, по сути комбинирующий обе названные выше модели.

Для уточнения ресурсов изменений и выявления резервов улучшений (слабых сторон) важно проведение внутренней диагностики:

– ревизии деловых процессов, в частности, построение моделей «как есть» и «как должно быть» при картировании потока создания ценности; использовании схем внешней среды процесса, информационных потоков процесса¹⁶;

– оценки персонала, финансовых показателей и т.п.

Методы получения данных: социологические опросы на основе анкетирования и интервьюирования, наблюдение, анализ корпоративной документации.

II. *Управления качеством*, опять же на стадии планирования. Анализ проблем, являющихся активаторами изменений, предполагает использование графиков Парето — для выделения приоритетов; диаграмм «причины и следствия», причинно-

¹⁵ Panagiotou G., van Wijnen R. The “Telescopic observations” Framework: An Attainable Strategic Tool // *Marketing Intelligence and Planning*. 2005. Vol. 23. № 2. P. 155–171.

¹⁶ См.: Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. М., 1997.

следственной диаграммы К. Исикавы «рыбий скелет» — для определения причин проблем; расслоения — для разделения данных по категориям; контрольных листов — для сбора данных; гистограммы — для графического изображения отклонений; диаграммы разброса — для подтверждения взаимосвязи двух факторов. Для выяснения запросов стейкхолдеров к новой бизнес-системе можно применить анализ Кано (сегментация характеристик на необходимые, привлекательные, линейные и т. п.) и структурированием функции качества (СФК) т. д.

III. *Методы проектного и программного менеджмента* будут также востребованы: они выступают инструментальной дисциплиной применительно к управлению реализацией организационных изменений. Специально перечислять их нет необходимости: здесь полезно обращение к международным и национальным стандартам управления проектами и программами, содержащим их описание. Например: «Международные требования к компетентности специалистов по управлению проектами» *ICB IPMA*; стандарт *ISO 10006:2003* «Системы менеджмента качества: руководство по менеджменту качества при проектировании» (в проектной деятельности) (а также его российский аналог ГОСТ Р ИСО 10006:2005); «Модель развития компетенций проектного менеджера» *PM CDF* и «Руководство к своду знаний по управлению проектами» *PMBOK* (США); «Национальные требования к компетентности специалистов» (НТК) СОВНЕТ (Россия), ГОСТ Р 54869–2011 «Требования к управлению проектами» (Россия), стандарт *P2M* — руководство по управлению проектами и программами для развития инноваций на предприятии (Япония); стандарт *PRINCE2* — *PRojects In Controlled Environments 2* (Великобритания) и иные.

Данные документы также уточняют перечень процессов и области знаний управления проектом, компетенции специалистов, входящих в группу управления проектом. При этом из отмеченных профессиональных стандартов, с точки зрения характеристик типового проекта организационных изменений, наиболее подходящим является японский национальный стандарт *P2M* (о чем, собственно, свидетельствует его полное наименование: *A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation* — «Руководство по управлению проектами и программами для создания инноваций на предприятии» (вариант перевода: «Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий»)).

IV. *Теории организации и организационного поведения.* Организация как сложная открытая социально-техническая система выступает как объект изменения. Уточнить переменные системы, которые подвергнутся трансформации и характер их

влияния на систему в целом помогут концепции системного анализа организации: алмаз Левита, модель М. Сейнера, 6 ячеек Вейсборда, 7С МакКинси.

Также здесь окажутся полезными *инструменты диагностики этапа жизненного цикла организации*. Чтобы нарисовать точную картину ситуации в организации, необходимо провести более детальную диагностику и определение этапов жизненного цикла. Вспоминая И. Адизеса¹⁷, скажем, что любая организационная проблема может быть как патологией, так и болезнью роста. Название второго типа говорит само за себя, а найденное решение первого должно быть реализовано в рамках запланированных изменений. Определение типа проблемы предполагает первичную идентификацию этапа жизненного цикла, на котором находится организация. Для этого Институт И. Адизеса разработал «Опросник Адизеса для оценки жизненного цикла» (*The Adizes Lifecycle Assessment Survey*), его англоязычная версия доступна на официальном сайте Института И. Адизеса: www.adizes.com¹⁸.

Полезным окажется инструментарий рассматриваемой области знаний *при формировании команд управления проектами организационных изменений*. (Слово «команда» здесь не случайно: приводимые далее инструменты могут помочь создать сплоченную рабочую группу единомышленников, которой будет свойственен положительный синергетический эффект.) Следуя рекомендациям Ю.Н. Лапыгина, можно использовать подходы: а) подбора социотипов А. Аугустинавичюте; б) сочетания ролей М. Белбина (комплементарность и отсутствие дублирования ролей при предварительном тестировании кандидатов на включение в команду проекта изменений); в) транзактный анализ Берна; г) подбора типов личностей по Майерс-Бриггс и соответствующие им опросники¹⁹.

Сложившаяся организационная культура и ее элементы могут контрастировать с новыми ценностями, нормами и убеждениями и являться препятствием трансформации (или наоборот, но тогда она катализатор изменений). Таким образом, выявление профиля существующей организационной культуры — крайне важный аспект проблемы эффективности внедрения изменений.

Наиболее известным инструментом оценки организационной культуры является *OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)* К. Камерона и Р. Куинна²⁰. Методика

¹⁷ См.: Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб., 2007.

¹⁸ Ссылка на онлайн версию опросника: http://www.adizes.com/lifecycle_assessment_form.html. Результат выдается по завершении заполнения форм. Диагностика бесплатна.

¹⁹ Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение. М., 2013. С. 212.

²⁰ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб., 2001.

OCAI предполагает, что существуют четыре различные модели организационной культуры (клановая, адхократическая, иерархическая, или бюрократическая, и рыночная), а также шесть атрибутов культуры (принципы внутриорганизационных взаимоотношений и ориентация людей, общий стиль лидерства в организации, управление персоналом, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха), по которым происходит оценка: путем распределения 100 баллов между 4 вариантами утверждений, характерных для каждого вида культуры. Результатом *OCAI* является формирование профилей организационной культуры — «как есть» и «как должно быть». Не существует определенного типа культуры в чистом виде, но всегда имеет место их сочетание при доминировании в нем одного из типов.

Если желаемый профиль характерен и для разработанного стратегического видения организации, то культура выступает катализатором изменений; если нет — может потребоваться разработка плана модификации культуры: делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией; если это не удастся, тогда стратегия подстраивается под существующую культуру.

В статье В.А. Погребняка содержится детальный обзор методик анализа организационной культуры: *OCI* Кука и Лафферти, методика Поста и де Конинга, *ОСР* О'Рейлли, Чатмана и Калдвелла, *OSC* Гласер и Заману, методика «культурное поле» Т.О. Соломанидиной²¹.

На сегодня еще сложно составить системное представление о *специфическом инструментарии управления изменениями*. Осветим данный аспект по наиболее важным (на субъективный взгляд автора) направлениям. Очень часто организации не готовы воспринимать нововведения, колоссальные ресурсы затрачиваются на инициативы, но в результате ничего хорошего взамен не получают. Важным, с точки зрения осуществимости проектов и программ организационных изменений, является анализ готовности организации к изменениям. Рассмотрим их.

Наиболее простая в использовании модель предложена в середине прошлого века К. Левином. Она известна как модель «силового поля», или модель «поля сил изменений». Предполагается, что в любой организационной ситуации действуют две группы сил: способствующих изменениям и противодействующих им, или движущие и сдерживающие силы. Они могут быть изображены на диаграмме в виде стрелок, показывающих их направления и относительные величины.

²¹ Погребняк В.А. Современные методики оценки организационной культуры предприятия // Общеэкономические концепции функционирования предприятия в условиях рынка: межвузовский сборник научных трудов. Вып. 16. Тольятти, 2005. С. 99–107.



Рис. 2. Пример поля сил без учета масштаба влияния (величины) конкретной силы²²

При этом следует понимать, что «данные силы могут существовать: 1) как внутри, так и вне организации, 2) в поведении людей, 2) в способе мышления, 3) в системе их ценностей, 4) в процессах, которые происходят в стране, 5) в ресурсах»²³.

Данные, полученные в результате такого анализа, субъективны («индивидуально воспринимаемая» сила). Если движущие силы превосходят сдерживающие силы, прогресс может быть достигнут. Обратная ситуация заставляет задуматься о целесообразности намечаемых действий.

Обратимся к более современным инструментам. Бостонская консалтинговая группа в начале 2000-х годов разработала специальную методику *DICE* (аббревиатура составлена из первых букв четырех элементов анализа: *Duration* — *Integrity* — *Commitment* — *Effort*)²⁴. Она помогает оценить потенциальный успех инициативы преобразования системы предприятия. Успех или провал проекта сводится к комбинации следующих элементов: продолжительность проекта или время между его основными вехами; целостность команды, ведущей проект; приверженность организации изменениям, особенно поддержка менеджментом высшего звена и

²² Источник: Орчаков О.А. Теория организации (раздел 14.3. Модели изменений). URL: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html?go=index* (23.06.2013).

²³ См.: Терехова Т.А. Компетентный подход в управлении инновационными изменениями // Психология в экономике и управлении. 2010. № 1. С. 32; портал *Smart education*: <http://www.smart-edu.com/modeli-upravleniya-izmeneniyami/silovoe-pole-izmeneniy.html?directory=1>.

²⁴ Keenan P., Jackson A., Sirkin H. L. Transformation: How to Load the Dice in Your Favor. Boston, 2003.

персоналом местных отделений; дополнительные организационные усилия, требуемые для осуществления проекта (сотрудники выполняют текущие операции при одновременном участии в проекте внедрения изменений).

Имеет место разработка менее формализованных моделей: П. и Дж. Веберы связывают потенциальный успех с созданием организационной культуры и климата, способствующих преобразованиям²⁵. Оценить это помогают следующие характеристики: 1) доверие к руководству (связано с феноменом психологического контракта между организацией и индивидом); 2) восприятие сотрудниками поддержки руководства; 3) восприятие готовности организации к изменениям; 4) практика участия сотрудников; 5) ясность целей; 6) автономия.

Оценка готовности организации к осуществлению трансформации по методике Б. Палмера включает три шага: 1) составление списка всех текущих работ, конкурирующих за бюджет, время персонала и внимание руководства; 2) оценку уровня усилий, которые требуются для этой деятельности в сравнении с теми, что необходимы для выполнения проекта трансформации; 3) третий шаг — анализ общей загрузки организации и ее способности провести запланированное изменение²⁶.

Более структурированный подход предложили А. Арменакис и С. Харрис²⁷. Основными элементами в этой модели являются аудит коммуникации «почему, когда и как» планируемого изменения (почему мы инициируем изменение, каковы его причины, когда планируется достичь поставленных целей трансформации, каким образом это удастся сделать, с помощью каких инструментов и методов), отслеживание поведения сотрудников в целях получить представление о возможных реакциях на инициативу трансформации. А. Арменакис выделил пять компонентов успешного сообщения об изменении: иллюстрация разницы между текущим положением и запланированным «пунктом назначения», действенность планируемых мер, соответствие ситуации, принципиальная поддержка руководством и его личное участие.

Продолжая обзор моделей оценки реализуемости проектов изменений, можно вспомнить и так называемую формулу перемен Д. Глейчера, описываемую в «Путеводителе по царству мудрости» Дж. Г. и Дж. Т. Бойеттов²⁸: $C = A \times B \times D > X$, где

²⁵ Weber P.S., Weber J. E. Changes in Employee Perceptions During Organizational Change // Leadership & Organization Development Journal. 2001. Vol. 22. No 6. P. 292–300.

²⁶ Palmer B. Overcoming Resistance to Change // Quality Progress. 2004. Vol. 37. No 4. P. 35–40.

²⁷ Armenakis A.A., Harris S.G. Crafting a Change Message to Create Transformational Treadiness // Journal of Organizational Change Management. 2002. Vol. 15. No 2. P. 169–183.

²⁸ См.: Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / пер. с англ. М, 2002. С. 55–88.

S — вероятность успешности изменения; *A* — неудовлетворенность статусом-кво; *B* — четкое изложение того желаемого состояния, которое будет достигнуто после изменения; *D* — конкретные первые шаги к цели; *X* — стоимость изменения.

Авторы пишут: «В общем виде данная формула декларирует следующее: если вы хотите, чтобы люди изменились, то вам надо (*A*) убедить их в том, что это им необходимо; (*B*) дать людям представление о том, насколько им станет лучше, если они изменятся; и (*D*) добиваясь каких-то положительных результатов на ранних стадиях процесса перемен, продемонстрировать: вы знаете, что делаете»²⁹. Можно утверждать, что важнейшим из членов этого уравнения является «*A*», который пробуждает в организации чувство необходимости перемен.

Модель *ADKAR* объединяет пять базовых факторов эффективности изменений³⁰. Она позволяет выйти за рамки проектного восприятия изменений и обратить внимание на человеческий фактор в процессе управления изменениями. Следует отметить, что модель была разработана компанией *Prosci* в 2001 году на основе исследований крупных проектов изменений, проводящихся в более чем 700 компаниях.

S помощью модели *ADKAR* можно наметить шаги, необходимые для повышения эффективности изменений, разбить процесс изменений на несколько частей, увидеть, в какой из них скрывается причина неудач, и работать над устранением этой проблемы. Важно понимать, что в рамках модели «меняются не организации, а люди». Человеческий аспект наиболее важен и отражает деятельность персонала в процессе изменений. Эффективное управление человеческим аспектом изменений складывается из управления пятью ключевыми фазами, лежащими в основе *ADKAR*: *A* (*awareness*) — осознание необходимости изменений; *D* (*desire*) — желание внедрять изменения; *K* (*knowledge*) — знания/умение; *A* (*ability*) — способность внедрять изменения; *R* (*reinforcement*) — побуждение к действию/стимулы

Модель *ADKAR* работает как произведение всех перечисленных факторов. Если хотя бы один из факторов равен нулю, то все произведение равно нулю. Детальная расшифровка сути факторов и алгоритм оценки потенциального успеха изменений следующие.

Получить информацию можно, используя классические методы социологических опросов — анкетирование и интервьюирование сотрудников.

²⁹ Там же.

³⁰ *ADKAR* — модель управления изменениями. URL: <http://www.management-magazine.ru/change/ch-adkar-01.html>; Change Management Learning Center <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview-mod4.htm>.

Каков алгоритм шагов? Первое — это осознание необходимости изменений. Эффективные изменения могут иметь место только в случае, если персонал, задействованный в процессе трансформации, осознает их необходимость. Следует выяснить причины, которые являются мотивами для проведения изменений. Пересмотр этих причин, выявление степени того, насколько индивид/группа, подвергающиеся изменению, осознают эти причины или, собственно, потребность в изменениях. Второй шаг — выявление желания сотрудников поддержать изменения и участвовать в них. Просто осознания необходимости недостаточно для того, чтобы начать реализацию изменений. Немаловажно наличие знаний о том, как осуществлять изменения и каким должен быть результат. Нужны знания и умения, которые понадобятся при внедрении изменений, включая тот факт, насколько четким является видение изменений. Особое внимание уделяется способности внедрять изменения день за днем. Одних знаний для реализации технологии не достаточно, необходимо обладать соответствующими способностями. Следующим шагом будет оценка способности человека использовать новые умения, знания и изменить поведение, для того чтобы провести изменения. И завершающий элемент — оценка способности закрепить изменения. Ставится вопрос: «Есть ли на самом деле действенные стимулы для того, чтобы придерживаться выбранного направления?»

Как правило, в качестве основной причины неудач проектов трансформации называется сопротивление персонала.

На сегодня уже существуют методики оценки, разработанные на основе отечественной практики. Так, У.Г. Зиннуров и С.В. Воробьев предлагают комплексную методику прогнозирования сопротивления изменениям на основе социометрии трудовых отношений³¹.

Т. Ковалева в качестве инструмента анализа потенциального отношения сотрудников к изменениям, в отличие от предыдущих авторов, предлагает интуитивно понятную «карту сил влияния», которая построена на двух общеизвестных гипотезах: 1) степень сопротивления человека зависит от того, насколько значительны внутренние изменения, которые необходимо человеку сделать, чтобы принять изменения внешние;

³¹ Зиннуров У.Г., Воробьев С.В. Прогнозирование сопротивления стратегическим изменениям на основе социометрии трудовых отношений // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 2. URL: <http://www.dis.ru/library/detail.php?ID=23510> (25.06.2013).

2) степень влияния сотрудника на исход внедрения изменений зависит от его веса в организации³².

Все сотрудники, которые затронуты процессом изменений, распределяются между квадрантами матрицы человеческих ресурсов, в зависимости от того, к какой категории они относятся и что именно меняется для них при проведении изменений (см. Рис. 3).



Рис. 3. Матрица человеческих ресурсов³³

На основе таблицы с весовыми коэффициентами (см. Рис. 4) определяется численное значение сил сопротивления и сил поддержки³⁴.

В целом, завершая обзор существующего инструментария, можно говорить, что оценка осуществимости запланированных изменений на сегодня сводится не столько к ревизии наличных организационных ресурсов, как то: финансовых, человеческих, информационных, временных, но к работе с сотрудниками, корпоративной культурой, прогнозированию потенциального сопротивления и принятию мер по его заблаговременному снижению или устранению. В случае, если результат говорит в пользу активных действий, важно приступить к мероприятиям по

³² Ковалева Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям? // Персонал-Микс. 2003. № 6.
URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm077.html> (15.06.2013).

³³ Источник: Ковалева Т. Указ. соч.

³⁴ Ковалева Т. Указ. соч.

достижению готовности организации к трансформации систем, структур и процессов, а ее сотрудников — к смене поведения и овладению новыми способами работы.

КАРТА СИЛ ВЛИЯНИЯ – ВЕСОВЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ												
-						+						
-10	-9	-5	-4	-3	-3	Ключевые компетенты	3	3	4	5	9	10
-5	-4	-4	-2	-1	-1	Кадровый резерв	1	1	2	4	4	5
-5	-5	-4	-4	-2	-2	Рабочие лошадки	2	2	4	4	5	5
-3	-3	-2,5	-2	-1	-1	Проблемные сотрудники	1	1	2	2,5	3	3
-3	-3	-2,5	-2	-1	-1	Балласт	1	1	2	2,5	3	3
Ценности	Интересы	Статус	Подчиненность	Процедуры	Методы		Методы	Процедуры	Подчиненность	Статус	Интересы	Ценности

Рис. 4 Пример карты сил влияния³⁵

Можно констатировать дальнейшее развитие теории управления организационными изменениями: предпринимаемые попытки согласования различных подходов в рамках единой теории позволяют отметить перспективу создания общего свода знаний по управлению изменениями, «запуск» таких программ сертификации специалистов, которые будут общепризнанными. Созданы международные организации (например, *АСМР*), ставящие задачи дальнейшего совершенствования существующей методологии. Анализ практики выполнения консалтинговых проектов в сфере управления изменениями дал возможность ряду консалтинговых фирм разработать специфические инструменты (*DICE*, *ADKAR* и др.), облегчающие процесс перемен и повышающие шансы инициатив на успех. Вместе с тем специалисту по

³⁵ Источник: Ковалева Т. Указ. соч.

управлению изменениями следует помнить, что существуют задачи, решить которые можно достаточно эффективно путем обращения к уже существующим инструментам и методам, разработанным в рамках смежных дисциплин.

Список литературы:

1. *Адизес И.К.* Управление жизненным циклом корпорации. СПб., 2007.
2. *ADKAR* — модель управления изменениями. URL: <http://www.management-magazine.ru/change/ch-adkar-01.html>.
3. *Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / пер. с англ. М., 2009.
4. *Зиннуров У.Г., Воробьев С.В.* Прогнозирование сопротивления стратегическим изменениям на основе социометрии трудовых отношений // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. №2.
5. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб., 2001.
6. *Ковалева Т.* Можно ли измерить сопротивление изменениям? // Персонал-Микс. 2003. № 6. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm077.html>.
7. *Лапыгин Ю.Н.* Теория организации и организационное поведение. М., 2013.
8. *Маринец И.Н.* Инструментарий управления организационными изменениями // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». 2009. № 9.
9. Модель изменений «АДКАР». URL: <http://www.smart-edu.com/index.php/modeli-upravleniya-izmeneniyami/adkar.html>.
10. Модель изменений «Силовое поле». URL: <http://www.smart-edu.com/modeli-upravleniya-izmeneniyami/silovoe-pole-izmeneniy.html?directory=1>.
11. *Панов М.И.* Возможно ли построить эффективную систему управления организационными изменениями? // Государственное управление. Электронный вестник. 2010. Вып. 24. URL: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2010/24/PanovMI.pdf>.
12. *Погребняк В.А.* Современные методики оценки организационной культуры предприятия // Общеэкономические концепции функционирования предприятия в условиях рынка: межвузовский сборник научных трудов. Вып. 16. Тольятти, 2005. С. 99–107.
13. *Распопов В. М.* Управление изменениями. М., 2009.
14. *Робсон М., Уллах Ф.* Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. М., 1997.

15. Сенге П.М., Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р.Б., Рой Дж., Смит Бр. Дж. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / пер. с англ. М., 2003.
16. Терехова Т.А. Компетентностный подход в управлении инновационными изменениями // Психология в экономике и управлении. 2010. № 1. С. 31–37.
17. Царенко А.С. В поисках рецепта эффективных организационных изменений. М., 2010.
18. Царенко А.С. Формирование компетенций в сфере управления изменениями как фактор интенсификации развития малых и средних инновационных фирм // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2011. № 2.
19. Широкова Г В. Управление изменениями в российских компаниях. СПб., 2009.
20. Armenakis A.A., Harris S.G. Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness // Journal of Organizational Change Management. 2002. Vol. 15. № 2. P. 169–183.
21. Change Management-Studie 2008 Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten. Capgemini, 2008. S. 26–39.
22. Hiatt J. The Definition and History of Change Management. Retrieved 16 August 2010. <http://www.change-management.com/tutorial-definition-history>.
23. Keenan P., Jackson A., Sirkin H. L. Transformation: How to Load the Dice in Your Favor. Boston, 2003.
24. Palmer B. Overcoming resistance to change // Quality Progress. 2004. Vol. 37. № 4. P. 35–40.
25. Panagiotou G., Wijnen R., van. The "Telescopic Observations" Framework: An Attainable Strategic Tool // Marketing Intelligence and Planning. 2005. Vol. 23. № 2. P. 155–171.
26. Rigby D.K., Bilodeau B. Management Tools & Trends 2013. Bain&Co. 2013. URL: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf.
27. Weber P.S., Weber J. E. Changes in Employee Perceptions During Organizational Change // Leadership & Organization Development Journal. 2001. Vol. 22. No 6. P. 292–300.
28. Woodward N.H. To Make Changes, Manage Them // HR Magazine. May. 2007. P. 53–57.