

## **Концептуальные подходы в управлении организационными изменениями**

Сложившиеся на сегодняшний день рыночные условия и продолжительный кризис создали острую необходимость современным организациям пересмотреть свои экономические, административные и социально-психологические аспекты управления и ведения бизнеса. Поэтому, чтобы выжить, организация должна изменяться, этим и обуславливается актуальность данной статьи. Организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсы на поддержание статус кво, вряд ли будут процветать в нынешней изменчивой обстановке.

Слово «изменение» означает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия – в ситуации, в людях, в коллективе, в организации или во взаимоотношениях. Направление «менеджмент изменений» получило развитие в 1960-70-е гг., когда организации стали внедрять программы управления качеством, реинжиниринг, реструктуризацию и т.д. Таким образом компании пытались оптимизировать размеры бизнеса, совершенствовать корпоративную культуру и прочее, чтобы повысить свои конкурентные преимущества [1].

Изменениям в организации должны предшествовать глубокий анализ предыдущего развития, а также анализ текущего состояния и возможностей компании. Анализу должны быть подвергнуты структура организации, ее цели и задачи, управление персоналом, социальная и психологическая обстановка и т.д. После диагностики организации, включающей полный анализ состояния производственных и непроизводственных процессов, необходимо создание программы преобразований/ изменений.

Программа изменений должна включать в себя ряд этапов, охватывающих подготовку, сбор информации, выявление направлений работы и их последствий, организационной, технической и социальной инженерии, практическое осуществление подготовительных преобразований. Планируемые шаги должны быть последовательными. Завершение каждого этапа является важной вехой в осуществлении проекта. Каждая стадия подразделяется на задачи, реализуемые в разной последовательности: одну перед другой, некоторые по одному, ряд из них - параллельно.

В теории организации, в менеджменте из-

менений в том числе, существуют модели изменений, некоторые из которых будут описаны далее (Таблица 1). Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера является одной из наиболее распространенных и широко применяемых на практике. Модель Л. Грейнера состоит из шести этапов:

- на первом этапе руководству компании необходимо осознать необходимость изменений и быть готовым к их проведению;
- на втором – руководство организует четкий анализ проблем компании, для этого часто привлекаются внешние консультанты. Здесь очень важно тесное сотрудничество руководства и консультантов;
- на третьем этапе происходит детализация и углубление понимания стоящих перед компанией проблем. Важно эффективно использовать сотрудников компании, обеспечить высокую степень их участия в диагностике и последующем принятии решений; включается процесс делегирования;
- на четвертом этапе нужно отыскать новые, не устаревшие решения, и получить поддержку сотрудников. Это важно, поскольку всегда существует искушение применить старое решение к новым проблемам;
- на пятом этапе необходимо с помощью экспериментов выявить возможные отрицательные последствия изменений и провести соответствующую корректировку. Кроме того, эксперимент может дать определенным подразделениям и лицам дополнительные полномочия, а также подготовку для более эффективного проведения процесса изменений;
- на шестом этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли проводимые изменения [2].

Наблюдая за организациями, пытающимися с помощью изменений улучшить свои конкурентные преимущества, Джон Коттер пришел к выводу, что процесс изменений происходит в несколько этапов, которые довольно последовательны. Нарушение этой последовательности или отказ от какого-то из них приводит к иллюзии быстрых изменений, но уводит от желаемо-

го результата. Джон Коттер предложил следующие восемь шагов по изменению организации:

1. Создать атмосферу безотлагательности действий (например, изучив рыночную ситуацию, конкурентные позиции компании; выявив и проанализировав реальные и потенциальные кризисы, благоприятные возможности)
2. Сформировать влиятельные команды реформаторов (объединение усилий влиятельных сотрудников, агентов перемен; поощрение деятельности участников сформированной команды)
3. Создать видение (создание образа желаемого будущего с целью повышения активности сотрудников; разработка стратегии достижения видения)
4. Пропагандировать новое видение (использовать доступные изложения, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения команды реформаторов)
5. Создать условия для претворения нового видения в жизнь (устранение блокирующих новое поведение препятствий; изменение структуры и обязанностей, противоречащие новому видению; поощрение творческих подходов и готовности рисковать)
6. Спланировать и достичь ближайшие результаты (планирование обязательных первых шагов; вознаграждение и пропаганда первых успехов)
7. Закрепить достижения и расширить преобразования (создание атмосферы доверия к новым подходам; меняя кадровый состав и проводя кадровые перестановки; распространяя успешный опыт по всей организации)
8. Институционализировать новые подходы (формализация правил поведения; выстраивание взаимосвязей между результатами и вознаграждениями; создание условий развития для новых качеств сотрудников).

Несмотря на то, что указанные последовательные шаги нацелены на преодоление сопротивления изменениям, постоянное следование указанной последовательности шагов может и не привести к успеху, т.к. преобразование компании сложно уместить в определенные рамки и просчитать весь алгоритм действий [3].

Куртом Левином была разработана модель процесса организационных изменений, которую можно было использовать при реализации систематических организационных изменений. Согласно этой модели организационные изменения происходят в три этапа:

- «размораживание»
- «движение»
- «замораживание».

**«Размораживание»** - это этап, когда действия, мысли и идеи управленца направлены на то, чтобы заставить людей признать необходимость изменений, когда необходимо позволить людям испытать законную гордость за ведение дел привычными методами, а также продемонстрировать признание их прошлых достижений. Менеджер должен оказать достаточную поддержку сотрудникам и личную безопасность, чтобы они смогли принять участие в предприятии проведения изменений, которое для них неопределенно и довольно рискованно.

«Размораживание» может быть внезапным и незапланированным, происходить на индивидуальном уровне, на уровне группы и являться результатом неформальных бесед, сравнения с коллегами из других компаний или конфликта интересов между различными профессиями. Этот этап может быть результатом внешних влияний, исходящих от отдельных индивидуумов или компаний, таких как профессиональная ассоциация менеджеров.

Управленец, осуществляющий изменения, не может и не должен долго ждать, пока произойдет неспешная «разморозка» ситуаций. Он должен искать способы вмешательства для улучшения текущей ситуации, определить возможные источники сопротивления планируемым изменениям и выявить способы преодолеть это сопротивление.

**«Движение»** - практическая реализация изменений, для чего требуется тщательное планирование и адекватное управление. Для успешного осуществления изменений нужна хорошая идея, которой можно увлечь участников процесса, а также стратегия изменений, согласованная с основными особенностями ситуации в организации. Важно отслеживать процесс изменений и своевременно принимать корректирующие меры.

Без эффективного управления второй этап не может быть успешно пройден. До завершения изменений необходимо распределять ресурсы компании между управлением старыми и новыми методами и, управлением самим процессом внедрения и реализации изменений.

**«Замораживание»**- это этап, когда устанавливаются новые нормы поведения. Следование старым нормам и правилам не поощряется, а приверженность новым нормам – «вознаграждается». **«Замораживание»** также необходимо для того, чтобы закрепить достигнутый успех и воспользоваться благами изменений. На этом этапе требуется изменение систем контроля [4].

**Таблица 1-** Краткое описание концептуальных подходов в управлении изменениями

	<b>Концептуальный подход и автор</b>	<b>Краткое описание концептуального подхода</b>
1	Модель управления организационными изменениями Л. Грейнера	1-й этап - руководству компании нужно осознать необходимость изменений и быть готовым к их проведению; 2-й этап - руководство организует четкий анализ проблем компании и привлекаются внешние консультанты; 3-й этап - происходит детализация и углубление понимания стоящих перед компанией проблем; 4-й этап - нужно отыскать новые, не устаревшие решения, и получить поддержку сотрудников; 5-й этап - необходимо с помощью экспериментов выявить возможные отрицательные последствия изменений и провести соответствующую корректировку; 6-й этап - необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли проводимые изменения.
2	Концепция восьми стадий процесса изменений Джона Коттера	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создать атмосферу безотлагательности действий;</li> <li>2. Сформировать влиятельные команды реформаторов;</li> <li>3. Создать видение;</li> <li>4. Пропагандировать новое видение;</li> <li>5. Создать условия для претворения нового видения;</li> <li>6. Спланировать и достичь ближайшие результаты;</li> <li>7. Закрепить достижения и расширить преобразования;</li> <li>8. Институционализировать новые подходы.</li> </ol>
3	Модель процесса организационных изменений Курта Левина	Организационные изменения происходят в три этапа: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. «размораживание»</li> <li>2. «движение»</li> <li>3. «замораживание»</li> </ol>

Составлено авторами на основе источников [2, 3, 4].

Недостаток ресурсов, пробелы и ошибки государственного регулирования, технический прогресс, разукрупнение организаций, динамичность преобразований в социумах и многие другие факторы внешней среды создают предпосылки к изменениям внутри компаний. Осмысление этих факторов может привести к выработке стратегии изменений, которая затем

может быть реализована в действия, позволяющие вести дела методами, направленными на будущее развитие компании. Немаловажным фактом является и то, что знание вышеупомянутых концептуальных основ поможет руководству компаний более успешно осуществлять организационные изменения.

**Список использованных источников::**

1. Шеремет М. А. Управление изменениями. - М.: «Дело» АНХ, 2010, 128с.
2. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб.пособие.– СПб.: издательский дом Санкт-Петербургского Государственного Университета, 2005.
3. Коттер Джон, Коэн Д. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. М.: Олимп-Бизнес, 2007.
4. Модель организационных изменений Курта Левина. Эл.ресурс: <http://www.smart-edu.com/modeli-upravleniya-izmeneniyami/model-organizatsionnyh-izmeneniy-kurta-levina.html> (5 января 2013).