

Библиографическая ссылка:

Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Сопротивление организационным изменениям как проблема организационного развития // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2015. - №1. - С. 75-87.

**СОПРОТИВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ КАК ПРОБЛЕМА
ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

**RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGES AS A PROBLEM OF ORGANIZATIONAL
DEVELOPMENT**

Блинов А.О., Угрюмова Н.В.

Blinov A.O., Ugryumova N.V.

***Цель исследования.** Основной целью исследования является поиск эффективных стратегий и механизмов организационных изменений как проблемы организационного развития. Практика управления организационными изменениями нуждается в адекватном методологическом подходе, позволяющем более эффективно использовать накопившийся научный потенциал, поэтому разработка адекватных принципов управления изменениями в новых экономических условиях приобретает особую актуальность. В представленной статье определены свойства проблем, возникающих в процессе управления изменениями, идентифицированы факторы, влияющие на формирование проблем, представлена схема поэтапной программы организационных изменений для организаций.*

***Методы.** Работа является результатом исследований, которые проводились авторами в 2010–2014 годах в рамках научной школы «Исследование управления реинжинирингом бизнес-процессов организаций» (научный руководитель проф.А.О.Блинов). Методологической базой исследования являются общенаучные методы, включая системный подход и диалектический метод изучения сложных экономических процессов; методы фундаментальных наук (сравнительно-аналитический, ситуационный); методы исследования систем управления (метод анкетирования, социологический анализ проблем функционирования промышленных предприятий, метод экспертных оценок).*

***Результаты.** В статье предложены выявленные в ходе исследования условия эффективного проведения реорганизации компаний. Выделены условия, имеющие наибольший вес при внедрении проектов организационных изменений. Доказывается, что одним из способов перехода предприятий на высокоэффективный уровень, является разработка новой стратегии или политики организаций, основанной на использовании новых подходов, нового образа мышления, новых моделей менеджмента. Планируемые изменения, по мнению авторов, напрямую связаны с внедрением процессного подхода к организации производства и управлению деятельностью предприятия. Это обусловлено тем, что реализация организационных изменений предполагает повышение активности и эффективности действий всех работников, участвующих в различных процессах и видах деятельности*

предприятия. Настоящая идея является далеко не новой, но требует на сегодняшний день детальной теоретической проработки и практического осмысления с точки зрения оценки ее влияния на совершенствование организации производства и управления предприятием. Новые модели менеджмента, по мнению авторов, концентрируются на управлении изменениями основными движущими силами бизнеса – человеческими ресурсами, знаниями и интерфейсами, связывающими различные части бизнеса воедино.

Перспективы. *Основные методические и практические рекомендации, предложенные в работе, могут быть использованы в практической деятельности организаций.*

The main objectives of the study. *The main objective of the study was to find effective strategies and mechanisms of organizational change as a problem of organizational development. The practice of managing the organizational change requires an adequate methodological approach that allows more efficient use of accumulated scientific potential and development of appropriate principles of change management in new economic conditions of particular relevance. In the article the properties of the problems encountered in the process of change management are revealed, the factors influencing the formation of the problems are identified and the scheme of a phased program of organizational change is presented.*

Methods. *The work is the result of research conducted by the authors in 2010-2014 within the scientific school "Research of management reengineering business processes of organizations" (supervised by prof.A.Blinov). Scientific methods were used as methodological basis of the study, including systematic approach and the dialectical method of studying complex economic processes; methods of fundamental sciences (comparative analytical, situational method); methods of management systems research (method of questionnaire survey, sociological analysis of problems of industrial enterprises functioning, the method of expert elicitation).*

The Results. *The conditions of effective reorganization of companies are identified in the article. Highlighted the conditions that have the greatest weight in the implementation of projects of organizational change. The authors proved that one of the ways of transition to a high-performance level is to develop a new strategy or policy, based on the use of new approaches, new ways of thinking and new management models. The planned changes, according to the authors, are directly related to the introduction of the process approach to organization of production and business management. The authors claim that the implementation of organizational change involves the increased activity and effectiveness of actions of all employees involved in various processes and activities of the enterprise. This idea is far from new, but requires detailed theoretical study and practical rethinking now in terms of evaluation of its impact on improvement of production organization and business management. New models of management, according to the authors, are focused on managing changes of the main business driving forces - human resources, knowledge and interfaces which connecting different parts of business.*

Prospects. *The main methodological and practical recommendations proposed in the article can be used in practical detail organizations.*

Ключевые слова: Организационные изменения, преобразование, стратегическое управление, человеческие ресурсы, антикризисное управление, организационная структура.

Keywords: Organizational change, transformation, strategic management, human resources, crisis management, organizational structure.

Развитие организации является непрерывным процессом, идеального течения которого не существует. Начинается он с момента образования организации и должен продолжаться на протяжении всей ее деятельности.

Способность организаций к развитию и адаптации под изменяющиеся условия окружающей среды – один из ключевых факторов их выживания в условиях конкуренции. Любые перемены в жизни той или иной компании, как собственно и в деятельности человека, сопряжены с потерей удобства, комфорта и, если хотите, благоустроенности. Речь идет об устоявшихся бизнес-процессах, организационной структуре, установках и правилах, принятых в организации, и прочих обстоятельствах, с которыми «сроднилась» компания и по доброй воле менять их у нее нет никакого желания.

Именно по этой причине оптимальным вариантом для проведения организационных изменений является кризисная ситуация в организации, сопровождающаяся резким ухудшением таких показателей деятельности, как ликвидность, платежеспособность, рентабельность, оборачиваемость оборотных средств, финансовая устойчивость [2]. Чаще всего эти показатели являются неоспоримым свидетельством того, что данная организация отстала в своём развитии, вследствие чего необходимы перемены. Впрочем, своевременная адаптация к меняющимся обстоятельствам дает возможность не только избежать кризисов, но и занимать лидирующие позиции в своей отрасли.

Организационное развитие: достоинства и ограничения

В реализации организационных изменений существенную роль играют руководители, поскольку именно они несут ответственность за их планирование и непосредственное осуществление. Основная задача руководителя заключается в том, чтобы сделать возглавляемую им организацию предрасположенной к самообучению и самообновлению.

Реализация организационных изменений, без сомнения, должна быть направлена на благоприятные перемены и обладает несомненными достоинствами, но, как и любая сложная задача, имеет свои проблемы и ограничения. Процесс осуществления организационных изменений требует немалых затрат времени и связан с дополнительными издержками. При этом, как показывает практика, отдельные затраты имеют длительный период окупаемости. Реализация изменений может замедляться и непосредственными участниками проекта в соответствии с их групповыми и личными интересами, которые зачастую получают наиболее высокий приоритет, чем интересы организации в целом. Инструменты реализации программы организационных изменений должны варьироваться исходя из особенностей конкретной культуры.

Таблица 1

Преимущества и ограничения концепции организационного развития [4]

Преимущества организационных изменений	Ограничения организационных изменений
<ul style="list-style-type: none"> - изменение всей организации; - более высокая мотивация; - рост производительности труда; - повышения качества труда; - повышения удовлетворения труда; - улучшенная работа в командах; - разрешение конфликтов; - достижение целей; - возросшая склонность к переменам; - снижение показателей текучести кадров; - формирование обучающихся групп. 	<ul style="list-style-type: none"> - существенные временные затраты; - значительные издержки; - увеличение сроков окупаемости; - возможная неудача; - возможное вмешательство личных интересов; - возможное нанесение психологического ущерба; - возможный конформизм; - акцент на групповые процессы, а не на показатели деятельности; - возможная концептуальная неопределенность; - сложность оценки результатов; - несовместимость культур.

Планирование организационных изменений, или Зачем нужна система планирования?

Изменения, в том числе организационные, безусловно, нужны, но они будут результативны только в том случае, если спланированы комплексно и системно.

Существенные организационные изменения, как правило, касаются коренных преобразований организационной структуры управления — переход от одной схемы к другой (к примеру, от функциональной к матричной) или переход к принципиально новому типу построения организации.

Такие изменения относятся к стратегическим, которые должны обеспечить предприятию конкурентные преимущества.

Планирование радикальных организационных изменений на предприятии предполагает разработку системы мероприятий и выбор соответствующей стратегии организационных преобразований [1].

В процессе проведения подобных преобразований следует учитывать ряд организационных параметров, к числу которых относятся: организационная структура, характер применяемых производственных и информационных технологий, корпоративная культура и человеческие ресурсы.

Преобразование организационной структуры предприятия связано с существенными кадровыми перемещениями, часто вызывает серьезное осложнение микроклимата в организации и влияет на работоспособность. Дело в том, что согласно классике жанра любые перемены в организации - это выход за пределы зоны комфорта, это осуществление тех мер, которые нарушают привычный режим работы и требуют новых подходов, большего участия, вовлеченности. В том случае если персонал продуктивен, то подобные опасения перед изменениями можно преодолеть вовлечением персонала в разработку мероприятий, в то что называется "сделать идею общим достоянием". Персонал как ресурс - это самый мобильный и гибкий ресурс, и именно в персонале будет идти самая настоящая борьба за таланты. И этому вопросу посвящено сегодня немало конференций, семинаров, мастер-классов, публикаций в различных изданиях.

На этапе планирования организационных изменений на предприятии необходим серьезный анализ имеющейся организационной структуры, позволяющий сделать вывод о соответствии её разрабатываемой стратегии развития. Анализ включает в себя, во-первых, оценку внутренних и внешних условий деятельности предприятия на перспективу, а во-вторых — позиционную диагностику (проверку), в которой анализируются обстоятельства по всем вопросам жизнедеятельности и в каждом звене управления [2].

В то же время, как было отмечено выше, реализация организационных преобразований может по-разному оцениваться руководством предприятия и его сотрудниками. Поэтому на этапе концептуальных проработок необходимо предусмотреть и учесть возможную реакцию сотрудников на ожидаемые организационные изменения. Вследствие этого формируется система мероприятий, направленная на преодоление возможного сопротивления человеческих ресурсов проведению организационных изменений.

Искусство менять компанию изнутри: современные реалии и потребности

Итак, мы поговорили о том, что зачастую организации оказываются в таких условиях, при которых для сохранения лидирующих позиций в своей нише, а также для предупреждения кризисных ситуаций, организация нуждается в серьезных изменениях. К сожалению, на практике организации добиваются успешных результатов в изменениях только тогда, когда кризис уже наступил. И напротив, реорганизационные начинания, предпринятые в спокойные, стабильные для компании периоды, в большинстве случаев терпят неудачу. С нашей точки зрения, причина здесь заключается в том, что для успешного проведения перемен в организации, необходимо целостное понимание

ситуации со стороны коллектива. При этом нужно помнить: чем больше коллектив, тем труднее добиться понимания.

Если в кризисной ситуации до сотрудников довольно просто донести суть дилеммы «перемены в компании либо ее смерть», то в благополучные времена все значительно труднее. Люди не понимают либо понимают, но пытаются игнорировать необходимость отказа от сложившегося порядка ведения дел, с которым все свыклись и который до сих пор давал результат. Да и сами руководители без особого желания приступают к реорганизационным начинаниям, объясняя это возможностью появления ошибок с нежелательными последствиями.

Вследствие этого для успешного проведения изменений внутри компании необходимо создать новую корпоративную реальность, которая поменяет подход к оценке компании сотрудниками, инвесторами и клиентами. Новое видение самой компании и ее места в деловой среде должно быть настолько ясным и впечатляющим, что её претворение в жизнь для каждого не просто станет желательным, а начнет восприниматься как необходимость [3].

В исследованиях, проведенных авторами статьи, получены результаты опроса, которые подтверждают то, что значительное большинство респондентов (86%) сталкивались с внедрением организационных изменений на своем предприятии. Только 14% специалистов с подобной практикой не встречались никогда (рис.1).

Приходилось ли Вам сталкиваться с внедрением организационных изменений?

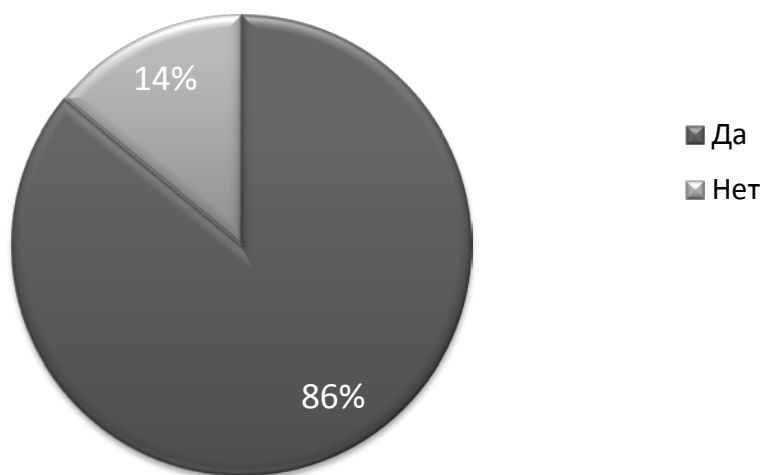


Рис.1. Результаты анкетного опроса по определению участников организационных изменений

Сфера менеджмента получила наиболее высокий процент (69%) по внедрению инноваций. ½ часть наших респондентов сообщили, что достаточно часто наблюдают процесс реорганизации в отделе

продаж, а 47% опрошенных сталкиваются в своей организации с внедрением новшеств в финансовой службе. В отделе кадров наблюдают изменения 36% менеджеров, а четверть сотрудников сообщили об инновационных внедрениях в маркетинговой службе. Среди прочих вариантов ответа нередко упоминалось такое направление деятельности компании, как производство (рис.2).

В каких направлениях деятельности осуществлялось внедрение организационных изменений в Вашей компании?

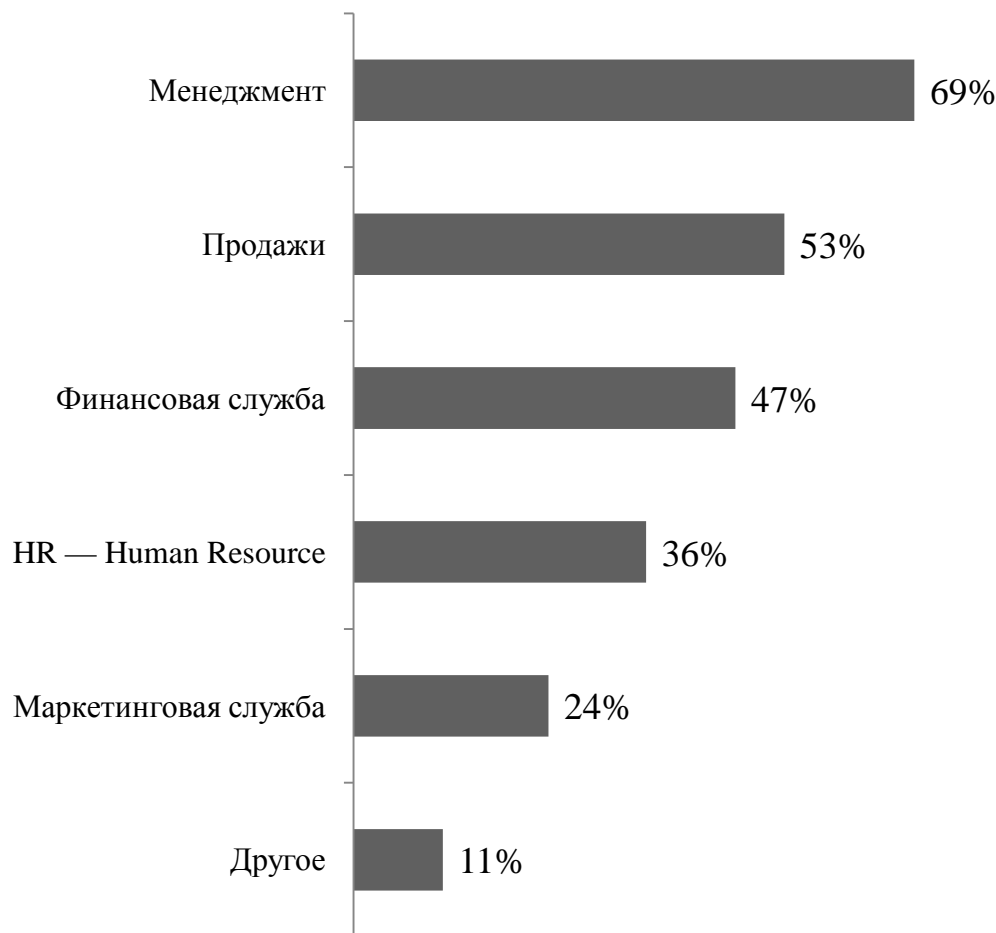


Рис.2. Результаты анкетного опроса по определению направлений деятельности, в которых осуществлялись организационные изменения

Опыт внедрения организационных изменений на уровне сотрудника составляет 46%, 32% специалистов являются инициаторами инноваций и участвуют в подобных проектах. Оставшиеся 22% респондента заявили, что никогда не привлекались к каким-либо нововведениям в своей организации (рис.3).

***Имеете ли Вы опыт организационных изменений и
каково Ваше участие в этом процессе?***

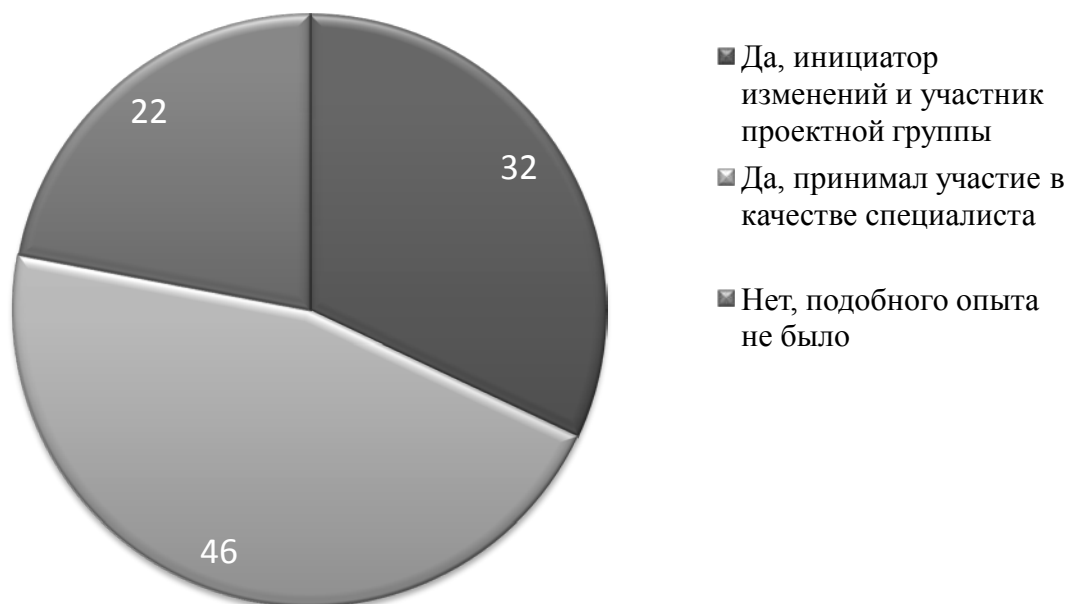


Рис.3. Результаты анкетного опроса по определению опыта внедрения организационных изменений

Важно отметить, что не всегда какие-либо изменения в коллективе встречают бурный восторг. По данным, полученным в ходе опроса, можно судить о том, что третья часть опрошенного персонала сопротивляется любым нововведениям в своей организации. Только лишь 3% респондентов сообщили, что у них на работе инициатива безоговорочно подхватывается каждым сотрудником. Преимущественно, основная часть сотрудников(67%) положительно относится к нововведениям, а другая часть сопротивляется им (рис.4).

Встречали ли Вы сопротивление в процессе проведения организационных изменений среди Ваших коллег?



Рис.4. Результаты анкетного опроса по определению уровня сопротивлений реализации организационных изменений

Успешному и эффективному процессу организационных изменений, по мнению специалистов, работающих в компании, способствует, прежде всего, наличие четкого плана организационных изменений (77%) и информирование сотрудников компании (63%). С небольшим отрывом следует предварительная разъяснительная работа с работниками организации (62%), вслед за этим - уверенность в достижении поставленных целей (54%). Степень вовлеченности всего коллектива в процесс организационных изменений – 51%, 24% составляет материальное вознаграждение участников внедрения инноваций. Прочие варианты ответов составили наименьший процент (6%) (рис.5).

Что, на Ваш взгляд, может способствовать эффективному внедрению организационных изменений?

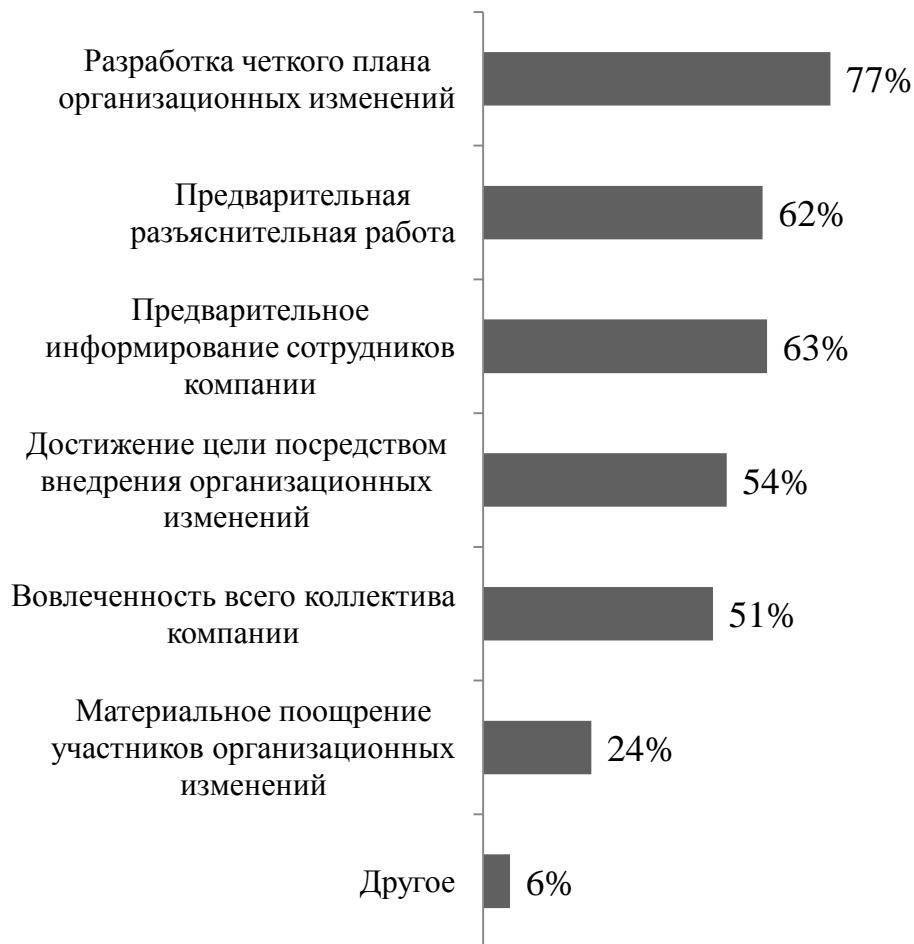


Рис.5. Результаты анкетного опроса по определению путей эффективного внедрения организационных изменений

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы. На наш взгляд, весьма показательным является то, что более половины опрошенных респондентов не осознавали, не поняли целей внедрения организационных изменений. Таким образом, они не могли в полной мере участвовать в организационных изменениях либо сопровождать их внедрение. Данный процесс на том или ином уровне имеет место во всех развивающихся компаниях. Та ситуация, при которой сотрудники не осознают, не понимают задач, которые решаются с помощью внедрения изменений, непременно влечёт за собой сопротивление этим внедрениям и несогласие на различных уровнях, что подтверждают 30% опрошенных. Перечисленные проблемы вполне управляемы: достаточно выделить немного больше времени и осуществить должным образом предварительную информационно-разъяснительную и адаптационную работу с сотрудниками компании. Показать все преимущества от нововведений (сокращение временных затрат, улучшение качества

процесса/продукта, материальная мотивация и др.), есть возможность провести внедрения более эффективно.

Поговорим о принципах, которые не так часто обсуждаются, но которые имеют прямое отношение к успешной реализации организационных изменений.

Для того чтобы создать и донести такое видение до коллектива, осуществить изменения в правильном для предприятия направлении, необходимо придерживаться некоторых принципов.

В первую очередь, на каждом из уровней организации необходимо давать сотрудникам возможность посмотреть и проанализировать то, что на самом деле происходит на общем «танцполе» компании. В большинстве случаев это осуществляется встречами специалистов разных областей и разных должностных уровней, где анализируется текущее положение дел предприятия и достигается взаимопонимание по дальнейшей деятельности.

Второй принцип – при формировании нового корпоративного видения для сотрудников ими должны быть получены ответы на следующие основные вопросы:

- почему необходимы перемены и почему они необходимы именно сейчас;
- в чем заключается цель изменений и к чему конкретно она должна привести;
- в чем заключается личная выгода сотрудника от предстоящих перемен.

Следующий принцип также касается персональной работы с сотрудником и заключается в необходимости подтверждения успеха проведения изменений через личный опыт сотрудника, полученный им ранее в подобной ситуации. В случае отсутствия такого опыта руководителям предлагается создавать для работников определенные условия, которые могли бы показать на практике, что новая система работает.

Четвертый принцип состоит в необходимости предупреждения и противодействия внезапным проблемам, которые могут возникнуть в компании в процессе реорганизации. Для этого необходимо как можно чаще анализировать общее положение дел в компании, а также привлекать большее число специалистов разных уровней для рассмотрения «узких мест» в процессе осуществления организационных изменений.

Пример. На этапе реализации программы глобальных преобразований автомобильный гигант Ford Motors, взяв за основу «каскадный» принцип донесения идеи, дал возможность сотрудникам создавать собственные интерпретации изменений, придерживаясь основных векторов развития предприятия. Такой принцип, названный доступной точкой зрения, запустил самоподдерживающийся процесс генерации совершенно новых, но не расходящихся с генеральной линией идей преобразования внутри компании на всех ее уровнях.

Подобные подходы, так называемые инструменты внутренней коммуникации, призваны служить связывающим звеном между пониманием руководителей о необходимости реорганизации компании и таким же пониманием у ее сотрудников.

Организационные изменения: нюансы практики

Читая вышеизложенное, можно предположить, что все принципы управления организационными изменениями – это верная, но в большей степени идеалистическая теория, которая навряд ли выдержит столкновения с реалиями практики. Безусловно, слепое следование общим теоретическим рекомендациям нежизнеспособно, тем не менее, если его совмещать с пониманием специфики ситуации и практики определенной компании, положительный исход не заставит себя долго ожидать. Наш опыт это подтверждает.

Необходимо стимулировать и поощрять людей, содействовать в их желании добиться целей изменений. Этому служат так называемые быстрые достижения. Продолжительный период достижения цели предлагается разбить на несколько небольших отрезков с осязаемым и ценным для сотрудников результатом. Постоянные достижения, пусть даже незначительные, будут создавать динамику и приближение к цели.

Например, в ходе проводимых нами исследований мы участвовали в проекте по внедрению нескольких ИТ-процессов в ИТ-службе крупной аудиторской компании. Отличительными особенностями проекта были короткие сроки реализации и потребность быстрого перехода от старой практики работы к новой. Связано это было с тем, что простой сотрудников и угроза качества предоставления ИТ-сервисов должны были быть исключены. В начале проекта заказчику казалось, что объем поставленных задач слишком велик. Нужно заметить, что даже инициаторы и энтузиасты вводимых инноваций начали сомневаться в успешности его завершения. Очень непросто казалось проконтролировать все участки работ и отследить стыки между ИТ-процессами, которые внедрялись сразу несколькими командами проекта. Сотрудникам было весьма сложно справиться со сложившимся объемом информации, сразу обрушившимся на них, и они «опускали руки».

Проблема была решена выделением лидеров каждой из проектных команд, которыми стали будущие менеджеры ИТ-процессов. Была организована серия семинаров-практикумов, на которых детализировались требования и вырабатывались проектные решения. Наши эксперты разъясняли все детали и «подводные камни», а специалисты заказчика, уяснив суть ИТ-процессов, незамедлительно привлекали требуемых людей, что способствовало оптимальной адаптации процессов под принятые в компании общие практики. В результате лидеры команд заказчика стали истинными проводниками изменений и внесли значительный вклад в их успех на этапах обучения других сотрудников. Проект явился отличным доказательством того утверждения, что если обдуманно подходить к применению теоретических знаний, то они значительно облегчают выполнение практических задач.

Проблема организационных изменений, бесспорно, остро стоит на сегодняшний день перед организациями. Для успешного выполнения реорганизационных проектов и, как следствие, повышения эффективности бизнеса не стоит «изобретать велосипед», нужно обратиться к уже

проверенной практике и методам, часть из которых была рассмотрена в нашей статье. При этом важно отметить, что все они не противоречат друг другу, а дополняя, способствуют достижению поставленных целей. Никто не обещает, что их применение способно облегчить внедрение инноваций, однако оно точно позволит повысить вероятность успешности проекта и достижения его первоначальных целей [4].

В завершение хотелось бы отметить, что единого стандартного способа проведения изменений внутри компании не существует, ибо каждая из них имеет свою уникальную специфику и свой собственный опыт. Тем не менее искусство успешного проведения организационных изменений изнутри – это вопрос не только благополучного стечения обстоятельств, и решение вопроса системного подхода к такой реорганизации может быть изучен и сформулирован в будущем.

Список литературы

1. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: учебник для бакалавров. М.:ООО «ИТК «Дашков и К», 2013.
2. Блинов А.О. Захаров В., Захаров И. Реструктуризация предприятия: как она воспринимается работниками // Человек и труд. 2010. № 2.
3. Дак Дж. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М., 2002.
4. Ньюстром Дж., Дэвис К, Организационное поведение: пер. с англ. СПб.: Питер, 2010.

References:

1. Blinov A.O., Ugrjumova N.V. Upravlenie izmenenijami: Uchebnik dlja bakalavrov [Change Management: A Textbook for undergraduate students] Moscow, LLC "ITK Dashkov i Ko", 2013, 333 p.
2. Blinov A.O. Restrukturizacija predprijatija: kak ona vosprinimaetsja rabotnikami [Restructuring of the company: how it is perceived by employees]. Man and labor, 2010 - № 2.
3. Dak Dzh. Monstr peremen. Prichiny uspeha i provala organizacionnyh preobrazovanij. [Change Monster. The reasons for success and failure of organizational change] Moscow, 2002, 246 p.
4. Nustrom Dzh., Davis K, Organizacionnoe povedenie [Organizational Behavior] Transl. from English. - SPb .: "Peter", 2010, 221 p.