

Управление организационными изменениями: тенденции развития

Царенко Андрей Сергеевич

аспирант 2-го з/о

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

E-mail: azarenko@inbox.ru

Рост глобализации мировых рынков, повысившаяся конкуренция, бурное развитие информационных технологий все более усложняют среду функционирования компаний. Адаптивные организационные изменения, вместо того чтобы быть эпизодическими – реакцией на отдельные кризисы, становятся перманентными. Это требует от организаций развивать умения и навыки своих сотрудников для квалифицированного управления изменениями. Еще в 2004 году на международной конференции генеральных директоров компаний (СЕО) скорость, гибкость и адаптивность к изменениям были отмечены в числе важнейших требований к современной организации. Технологии изменений неизменно присутствуют в результатах мониторинга использования инструментов управления компанией. Принцип № 6 международных стандартов ИСО 9000: 2000 говорит о том, что *постоянное* улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

Можно говорить, что «дни единичных изменений прошли» (Pearson, 2003) и изменения следует рассматривать как «рабочий процесс, поток ценности, который переводит организацию из одного состояния в другое, более эффективное» (Holland, 2005). Необходимо новое понимание преобразований не как одномоментного перехода, «транзакции», но в качестве ключевого процесса, который обеспечивает поддержание изменений для удержания конкурентных позиций. Высказываются очень интересные идеи о том, что для оптимизации процесса изменений можно привлекать техники концепции бережливого производства (т.е. оптимизировать сам процесс изменений). Безусловно, это невозможно «без формирования рутинной институциональной структуры, в рамках которой оно будет закреплено как норма, правило поведения для всех членов организации» (Хмелькова, 2003).

По данным исследований (Guy, 2005) на сегодняшний день в 73% иностранных компаний либо частично (54%), либо полностью (19%) формализовали процесс управления изменениями. И почти в половине организаций подобная функция, закреплена за управлением человеческим ресурсами. Такие же подходы разделяет и ряд отечественных специалистов (Галич, 2006). С другой стороны, в России можно услышать о появлении в компаниях «отделов развития / улучшения», в которых происходит мониторинг работ, описание, анализ бизнес-процессов, выработка рекомендаций по их оптимизации.

Безусловно, наличие органа, ответственного за координацию трансформации крайне важно. Но этого недостаточно. В большинстве случаев процесс изменений сложен, запутан, малоэффективен, «примерно 70% заканчиваются неудачей» (1, с. 10). Практически всегда имеет место сокращение штатов. Очень опасны проблемы, связанные с человеческим ресурсом – сопротивление преобразованиям со стороны персонала. Поэтому к критическим факторам относят установление коммуникации, активное участие в инициативе сотрудников организации.

Наблюдается тенденция издания локальных нормативных актов, призванных урегулировать вопросы изменений. Это фактически привлечение нормативной стратегии преобразования. Рассмотрев несколько таких документов (5, 8, 9, 10), можно сделать ряд наблюдений. Большое внимание здесь уделено вопросам трудовых отношений, затрагиваемых трансформацией. В политиках провозглашены принципы: признание необходимости консультаций линейных руководителей с сотрудниками и представителями профсоюзов, полное их информирование относительно предложений по реорганизации, минимизация негативных эффектов. Подчеркивается регулярный характер коммуникации, в отдельных случаях ей посвящен целый раздел, описывающий частоту проведения встреч и состав участников. При этом упор сделан на двустороннюю коммуникацию, на-

личие обратной связи. В подразделении национальной службы здравоохранения Великобритании (NHS) создан форум партнерства (partnership forum), который координирует коммуникации для наиболее полного информирования персонала относительно предстоящих преобразований. Его состав: соответствующие линейные руководители, представители управления человеческим ресурсом и персонала (9).

Особый интерес представляет регламентация процедуры разработки предложений по изменениям. Признана необходимость участия в этом процессе представителей работников и профсоюзных организаций (8, 9, 10).

Организации, стремясь снизить заочное сопротивление персонала, провозглашают стремление минимизировать неопределенность, по возможности сохранить занятость сотрудников, разрабатывают соответствующие мероприятия.

Встречаются и документы, которые больше внимания уделяют методическим вопросам планирования изменений. Даются рекомендации по составлению планов реструктуризации. Вот, например, требование к его содержанию: «1) фоновая информация и причина изменений; 2) цели трансформации; 3) описание основного и новых направлений деятельности, структуры, необходимого штата; 4) методы оценки новой структуры на предмет соответствия целям; 5) механизмы реализации изменений, включая методики коммуникаций и консультирования персонала; 6) необходимые ресурсы; 7) соответствующие законодательные нормативные акты, локальные политики» (5).

На мой взгляд, приведенных примеров вполне достаточно, чтобы говорить об институционализации управления изменениями. На сегодня трансформация – не исключение, а правило для успешного функционирования. Имеет смысл закрепление функций управления изменениями за отдельным подразделением организации. Это может быть управление человеческим ресурсом или специальный орган. Разрабатываемые и принимаемые на уровне организации локальные нормативные акты – т.н. политики и процедуры помогут преодолеть ряд «человеческих проблем» трансформации. Они также содержат регламентацию процесса рассмотрения инициатив по преобразованию, состав участников в процессе сторон, меры по минимизации негативных эффектов при сокращении штатов. Полезно включение в подобные документы и методических рекомендаций по планированию изменений.

Литература

1. Оздоровление бизнеса (2006) / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс.
2. Хмелькова Н.В.(2003) Эволюционная теория предприятия: что такое цена изменений? // История управленческой мысли и бизнеса. Материалы VI международной конференции. М.: МАКС Пресс.
3. Guy G.R., Beaman K.V. (2005) Effecting change in business enterprises. NY.: The Conference board, Inc.
4. Pearson S., Mosher P. (2003) Managing change, managing business success. Human performance Insights. Accenture. Issue 5.
5. www.dpc.wa.gov.au/psmd/pubs/stremp/organisationalchange/organisationalchange.pdf (Руководство департамента Премьера и кабинета штата Западная Австралия, 2003).
6. <http://www.management.com.ua/cm/cm065.html> (Галич Е. «Изменники» компаний, 2006).
7. http://www.hdinc.com/hot_topic_05_05.html (Holland D. Lean Change, 2005).
8. <http://www.cafcass.gov.uk/English/AboutCAFCASS/FreedomofInformation/05JulManagementofOrganisationChangePolicy.pdf> (Политика управления орг. изменениями CAF-CASS, 2006).
9. http://www.achb.scot.nhs.uk/NHSA&C/singlesystem/Org_chng_policy.pdf (Политика подразделения национальной службы здравоохранения Великобритании, 2005).
10. www.wypra.org/access-file.asp?filename=organisational-change-procedure.pdf (Политика и процедуры управления изменениями департамента полиции Западного Йоркшира, 2002).