

Тема 4. Стратегии осуществления изменений

4.1. *Управление изменениями и стратегический менеджмент*

Стратегические изменения неразрывно связаны со стратегией организации и процессом стратегического управления. Под стратегией изменений понимается тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает следующие факторы:

- темп осуществления изменений;
- степень управления со стороны менеджеров;
- использование внешних агентств, например, консалтинговых;
- центральное или местное сосредоточение сил.

Управление стратегией предполагает постоянное управление изменениями. Однако каждое предприятие формулирует свою стратегию индивидуально, с учетом характерных только для них процессов. Кроме того, многие стратегии возникают стихийно по мере работы предприятия, а не в результате заранее определенного процесса их формулирования. Поэтому взгляд на стратегические изменения зависит от того, как формулируется и реализуется стратегия предприятия в целом.

Г. Минцберг и Дж. Уотерс указывают на наличие стратегий двух типов [3].

К *первому типу* относятся продуманные стратегии (*deliberate strategies*) — стратегии, основанные на результатах стратегического анализа и планирования, т.е. являющиеся результатом применения рациональной модели. С учетом этого формируются предполагаемые стратегии (*intended strategies*), но впоследствии одна из них реализуется на практике, а другие по различным причинам так и остаются нереализованными.

Ко *второму типу* относятся неотложные стратегии (*emergent strategies*) — незапланированные стратегии, возникающие в результате реагирования на происходящие изменения и непредвиденные обстоятельства.

Для того чтобы стратегия считалась *полностью преднамеренной*, должны выполняться следующие условия. Во-первых, необходимо, чтобы в организации были ясные намерения,

сформулированные на достаточном уровне детализации, чтобы не было никаких сомнений в необходимости изменений. Во-вторых, должен выполняться принцип общего видения, поскольку организация означает коллективное действие, то изменения должны разделяться фактически всеми действующими лицами. В-третьих, запланированные изменения должны быть реализованы в точном соответствии с тем, как и задумывались. Другими словами, окружение должно быть абсолютно предсказуемым и благоприятным и находиться под полным контролем организации.

Для того чтобы стратегия была *полностью стихийной*, в организации в течение достаточно длительного времени должна иметь место согласованность действий без намерений эту согласованность поддерживать, что означает отсутствие стратегии. Таким образом, полностью стихийные стратегии столь же редко встречаются, как и полностью преднамеренные стратегии.

Классификация стратегий и их описание представлены в табл. 7.

Таблица 7

Краткое описание стратегий по Минцбергу и Уотерсу [3]

Стратегия	Основные характеристики
Продуманная стратегия (planned)	Стратегии данного типа берут свое начало из формальных планов: ясные намерения, точно сформулированные руководством, подкреплены формальными механизмами контроля с целью обеспечения их реализации в условиях благоприятного, контролируемого или предсказуемого окружения. В наибольшей степени преднамеренные стратегии
Предпринимательская (entrepreneurial)	Стратегии данного типа берут свое начало в центральном видении: намерения существуют как видение, имеющееся у единственного лидера организации, и в таком качестве адаптируются к новым возможностям; организация находится под личным контролем своего лидера и расположена в защищенной нише во внешнем окружении. Стратегии относительно преднамеренные, но могут формироваться стихийно
Основанная на идеологии (ideological)	Стратегии данного типа берут свое начало в общих убеждениях: намерения существуют в качестве коллективного видения всех действующих лиц, в достаточно

	вдохновляющей форме и относительно неизменного, контролируемые нормативно посредством идеологии и/или социализации; организации часто проактивны по отношению к окружению. Стратегии большей частью преднамеренные
Зонтичная (umbrella)	Стратегии данного типа берут свое начало в ограничениях: руководство, лишь частично контролирующее деятельность организации, определяет стратегические границы и цели, в рамках которых остальные действующие лица реагируют на воздействия со стороны друг друга или со стороны сложного и, возможно, непредсказуемого окружения. Стратегии частично преднамеренные, частично стихийные и преднамеренно стихийные
Процессная (process)	Стратегии данного типа берут свое начало в процессе: руководство контролирует аспекты стратегии, связанные с процессами (наем персонала, структура и т.д.), оставляя аспекты, связанные с содержанием, другим действующим лицам. Стратегии частично преднамеренные, частично стихийные и преднамеренно стихийные
Несвязанная (unconnected)	Стратегии данного типа берут свое начало в организационных анклавах: действующие лица, слабо связанные с остальной организацией, самостоятельно определяют свой образ действий в отсутствии намерений центрального руководства или организации в целом или в прямом противоречии с ними. Стратегии, стихийные с точки зрения организации, вне зависимости от того, являются ли они стихийными или преднамеренными с точки зрения действующих лиц
Основанная на консенсусе (consensus)	Стратегии данного типа берут свое начало в консенсусе: посредством взаимного приспособления действующие лица вырабатывают согласованную линию поведения, которая становится распространенной повсюду в организации, при этом намерения центрального руководства или общие для всей организации отсутствуют. Стратегии преимущественно стихийные
Навязанная (imposed)	Стратегии данного типа берут свое начало в окружении: окружение диктует линию поведения посредством прямого навязывания либо неявно ограничивая свободу выбора организации. Стратегия в наибольшей степени стихийная, хотя может быть усвоена организацией и превратиться в преднамеренную стратегию

Мировые события на рубеже XX и XXI вв., в особенности глобальный финансовый кризис 2008—2009 гг., породили новые тенденции в управлении организациями, которые приводят к переосмыслению подходов к стратегии предприятий и стратегического менеджмента.

Тенденция первая: *глобализация мировой экономики.* Понятие глобализации традиционно использовалось для того, чтобы описать экспансию компаний из развитых стран в страны с развивающимися экономиками. Однако в настоящее время компании движутся в обоих направлениях, причем экспансия из развивающихся стран в развитые происходит с нарастающей скоростью. Бизнес в наше время означает «конкуренцию всех со всеми отовсюду и за все» [3]. Таким образом, глобализация означает тесную экономическую интеграцию между странами. При этом необходимо учитывать несколько аспектов такой интеграции: глобализацию товаров и услуг, глобализацию человеческих ресурсов и финансовую глобализацию.

Международная торговля товарами и услугами занимает значительное место в мировой экономике. Однако в настоящее время многие страны прибегают к протекционизму, препятствуя свободной торговле. Таким образом, процессы на международных рынках товаров и услуг характеризуются большой неопределенностью, чем серьезно влияют на стратегию компаний.

Тенденция вторая: *рост экономической мощи и влияния стран с развивающейся экономикой.* В течение последних трех десятилетий эти страны последовательно реализовывали политику рыночных реформ и экономической открытости, что создало условия для быстрого роста рынков и компаний, усиления конкуренции, усложнения условий ведения бизнеса и, как следствие, постоянных изменений.

В конце 1980-х гг. быстро растущие экономики Юго-Восточной Азии получили название «азиатских тигров», но их рост сменился падением во время финансового кризиса 1997—1998 гг. К 2001 г. рост развивающихся экономик возобновился, и главный экономист инвестиционного банка Goldman Sachs предложил новый термин — BRIC — для обозначения четырех наиболее перспективных стран, способных в ближайшее время войти в число крупнейших экономических держав: Бразилия,

Россия, Индия и Китай. Уже тогда страны BRIC, Мексика и Южная Корея рассматривались не как обычные быстро растущие рынки, но как неотъемлемая часть современной глобализированной экономики. Goldman Sachs предсказывал, что к концу первой декады XXI в. экономики стран BRIC будут составлять 10% глобального ВВП (по паритету покупательной способности — ППП). Но уже к 2007 г. их доля составила 14%. Мировой финансовый кризис 2008—2009 гг. не изменил этой тенденции, которая не ограничивается странами BRIC. В 2005 г. впервые после начала индустриальной эры ВВП развивающихся стран превысил половину мирового по ППП [2].

В начале периода своего роста развивающиеся страны рассматривались международными компаниями как источник дешевых трудовых ресурсов. Это привело к созданию широко распространенной бизнес-модели, когда производители, расположенные в развивающихся странах, поставляют своим партнерам из развитых стран товары и услуги по низким ценам. Однако к середине 2000-х гг., и особенно в результате кризиса 2008—2009 гг., положение изменилось. Преимущество в низкой стоимости рабочей силы сохраняется, но по мере роста заработной платы в развивающихся странах, а также затрат на транспортировку, оно постепенно сходит на нет. Наиболее значимыми факторами становятся потребительские рынки этих стран и созданные там компании, способные конкурировать на равных с признанными мировыми лидерами из развитых стран.

Тенденция третья: *растущая волатильность цен на продовольствие и растущий дефицит природных ресурсов.* Непосредственно перед мировым финансовым кризисом произошел резкий рост цен на энергоносители, продовольствие и другие сырьевые товары, ознаменовавший начало эпохи высокой волатильности цен на продовольствие и растущего дефицита природных ресурсов. Последующий спад изменил эту тенденцию, однако фундаментальные факторы, влияющие на создание дефицита ресурсов, остались и могут серьезно ухудшить ситуацию с их предложением на рынках.

На фоне этих тенденций предприятия должны учитывать в своих планах на будущее резкий рост цен на ресурсы, их волатильность и даже дефицит сырья и продовольствия. Например,

компания Google выбрала место для своих центров по обработке данных на северо-западе тихоокеанского региона, богатого гидроэнергетическими ресурсами [3]. Также становится очевидным, что эффективность использования ресурсов становится ключевым фактором конкурентоспособности предприятий.

Тенденция четвертая: бурное развитие интернет-технологий, увеличение мощности компьютеров, а также взрывной и всепроникающий рост коммуникаций с использованием цифровых устройств. Эти процессы создали комбинированный эффект, который заключается в возникновении принципиально новых подходов к управлению организациями. В настоящее время можно выделить несколько направлений в развитии технологий, которые оказывают наибольшее влияние на стратегию организаций во всем мире и в России.

Первое направление состоит в том, что согласно исследованию компании McKinsey, 70% крупнейших мировых компаний регулярно прибегают к работе с сетевыми сообществами с целью создания и совершенствования своих продуктов, вывешивая в сети обзоры и рекомендации о продуктах и услугах [3]. Считается, что совместное творчество интернет-сообществ создает условия для создания новой формы экономики — Викиномики, для которой характерны новые принципы конкуренции, такие как открытость, взаимодействие между независимыми и равными партнерами, глобальный масштаб деятельности.

Второе направление заключается в том, что организации с помощью Интернета открывают свои границы для людей, не являющихся их штатными сотрудниками, позволяя им предлагать свои услуги для решения производственных задач. Эта тенденция создает условия для того, чтобы все более прозрачные организации, организованные по сетевому принципу, строили свою структуру вокруг критически важных задач, а не создавали жесткие командно-административные конструкции [3].

Использование эффекта масштаба от сотрудничества между людьми, выполняющими работу со знаниями (knowledge workers), составляет суть *третьего направления* в области технологий. С развитием компьютерных технологий число работников со знаниями росло намного быстрее, чем число производственных рабочих или работников по обслуживанию транзакций. Развитие

коммуникационных технологий позволяет компаниям эффективно использовать труд таких людей с помощью видео- и интернет-конференций, а также инструментов для совместной работы в сети (groupware). По некоторым оценкам, темпы роста использования этих технологий в мире составят около 20% в год [3].

Массив данных, создаваемых всеми электронными устройствами мира, растет с огромной скоростью, увеличиваясь на 60% в год. Это *направление* известно под названием «*больших данных*» (big data). Технологии по сбору и обработке информации с целью выработки управленческих решений, тестирования новых продуктов, бизнес-моделей и инноваций становятся все более дешевыми и доступными. Например, компании Ford Motor и PepsiCo, работающие в России, анализируют отзывы потребителей, размещаемые на социальных интернет-сайтах, с целью оценки эффективности их маркетинговых программ и понимания того, как изменяется потребительское восприятие их брендов.

Современные технологии позволяют предприятиям точно отслеживать и измерять использование активов. Это дает им возможность предлагать услуги, связанные с использованием активов, а не с приобретением самих активов. Поскольку отдельные потребители также предпочитают платить только за то, что они использовали, а не нести большие расходы, связанные с покупкой и обслуживанием актива. Таким образом, возникает *бизнес-модель «всего как услуги»*.

Накопление больших объемов данных в процессе своей работы создает для предприятий возможность их коммерческого использования. Например, данные о посещениях интернет-сайтов могут быть предоставлены другим компаниям, заинтересованным в изучении потребительского поведения на их основе. Так возникает еще одно направление — *развитие многосторонних бизнес-моделей*, которые предполагают взаимодействие многих игроков, а не использование традиционных двухсторонних транзакций.

Тенденция пятая: *преобразование старых и формирование новых отраслей бизнеса в результате технологических, социальных и экономических изменений.* Бурные изменения, происходящие в обществе, экономике и технологиях, приводят к тому, что старые отрасли переживают радикальные преобразования, а также

возникают новые отрасли бизнеса. Несмотря на то, что финансовый кризис привел к замедлению роста инвестиций в исследования и разработки, долгосрочная тенденция развития технологий и инноваций в биотехнологиях, нанотехнологиях, экологически чистой энергетике и других отраслях не изменилась. Эта тенденция является ключевой в создании новых отраслей.

***Тенденция шестая:** падение доверия к корпорациям со стороны общества и рост понимания необходимости учета интересов многих сторон, заинтересованных в деятельности компаний.* Еще до мирового финансового кризиса взаимоотношения между обществом и бизнесом оставляли желать лучшего. Но после того как разразился кризис доверие к корпорациям со стороны общества было серьезно подорвано. Согласно результатам социологических исследований, проводившихся в 20 странах мира, 62% взрослого населения этих стран в декабре 2008 г. доверяли корпорациям меньше, чем за год до этого [3].

Необходимость восстановления доверия заставляет компании обращать более пристальное внимание на повышение эффективности взаимодействия со стейкхолдерами.

Рассмотренные выше тенденции говорят о том, что растущая сложность и неотложность задач, высокие ставки и неопределенность становятся нормой для работы предприятий. Компаниям, и даже целым странам, невозможно отгородиться стеной от растущей глобальной конкуренции, дефицита природных ресурсов и политической нестабильности. Последние события в мире, по сути, открыли эпоху непрерывного кризиса, связанного с серьезными и неизвестными вызовами, стоящими перед бизнесом и обществом в целом.

4.2. Основные стратегии организационных изменений

Стратегию можно подразделить на следующие категории.

Стратегия как замысел — это намерения руководства или коллективное видение организации, выраженные в виде бизнес-идеи, миссии или стратегических целей (создать продукт, завоевать рынок, удовлетворить потребность и т.п.). Например, стратегическая цель, связанная с выходом на зарубежный рынок, предполагает организационное изменение, связанное с созданием иностранного подразделения компании. Общее представление

о том, что именно должно представлять собой это подразделение и каковы его задачи, является стратегическим изменением на уровне замысла.

Стратегия как схема — это определенная последовательность действий по реализации стратегического замысла, которые оформляются как программы или проекты организационных преобразований, включающие в себя определение целей, ожидаемые результаты, перечень задач, план-график и т.д. Например, стратегическая цель по автоматизации бизнес-процессов предприятия часто приводит к организационным преобразованиям, связанным с внедрением соответствующих программных продуктов класса ERP, которое реализуется как формальный проект.

Стратегия как факт — это совокупность процессов, реально происходящих в организации с учетом особенностей внешнего и внутреннего окружения. На этом уровне стратегические изменения представляют собой конкретные события, происходящие в организации как следствие управляющих воздействий и реакций на них (часто иррациональных) как со стороны организации, так и ее окружения. Эти события, как правило, сложно предугадать и объяснить, также они могут быть неуправляемыми. Например, слияния и поглощения компаний часто приводят к серьезным проблемам, связанным с различиями в корпоративных культурах поглощающей и поглощаемой компаний. Это может повлечь за собой непредвиденные конфликты внутри объединенной компании, связанные с ними расходы и, как следствие, потерю конкурентоспособности и разрыв отношений между объединившимися компаниями.

Реализация стратегии организации направлена на решение трех задач:

1. Установление приоритетности среди административных задач, с тем чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет осуществлять организация. Это относится к таким задачам, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.

2. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем чтобы сориентировать

деятельность организации на реализацию выбранной стратегии.

3. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Перечисленные задачи решаются с помощью изменения, которое фактически является основой выполнения стратегии. Именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением.

Не существует какой-либо одной, универсальной, стратегии изменения. Основным параметром, используемым при выборе стратегии, является скорость проведения изменений. В идеальном случае эффективное управление стратегическими изменениями должно осуществляться как часть общей стратегии изменений.

Все разнообразие стратегий изменений можно объединить в пять условных групп (табл. 8).

Таблица 8

**Стратегии организационных изменений
(по К. Торли и Х. Уирдениусу)**

Типы стратегий	Подход	Примеры
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: по новым системам оплаты; использованию станков; новым информационным системам

Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества
--	--	---

При **директивной стратегии** принятие решений остается за руководителем проекта, который осуществляет изменения, не отступая от первоначально разработанного плана. Изменения в этом случае должны быть проведены в сжатые сроки. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям. Применение целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства, когда организация находится в положении безысходности, а у ее руководителей сильно ограничены возможности маневра и альтернативы выбора способа действий.

Применяя **стратегию, основанную на переговорах**, руководитель проекта по-прежнему является инициатором изменения, но уже проявляет готовность вести переговоры с другими группами по вопросам осуществления изменения и в случае необходимости пойти на уступки. На осуществление стратегии переговоров уходит дополнительное время — в процессе переговоров сложно предвидеть результаты, так как трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки.

При использовании **нормативной стратегии («сердца и умы»)** делается попытка расширить рамки обычных действий по проведению изменений, а именно: помимо получения согласия сотрудников на определенные изменения добиться у них чувства ответственности за осуществление перемен и достижение общих целей организации.

Применение **аналитической стратегии** предполагает привлечение технических экспертов для изучения конкретной проблемы изменений. С этой целью формируется команда специалистов, включающая экспертов из ведущих отделов или внешних консультантов, работающих под строгим руководством. Обычно подход реализуется под строгим руководством менеджера.

Результатом является получение оптимальных с технической точки зрения решений, при этом проблемы сотрудников особо не учитываются.

Стратегии, ориентированные на действия, по своему содержанию близки к аналитической стратегии и отличаются от нее по двум признакам: проблема не так точно определена; вовлеченные в изменения сотрудники образуют группу, на которую менеджер не оказывает сильного влияния. Такая группа апробирует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.

Основные принципы управления процессом изменений:

1. Необходимо согласовать методы и процессы изменений с операционными и управленческими процессами в организации. Вероятна борьба за ограниченные ресурсы. К примеру, деятельность отдельных сотрудников может быть направлена как на планирование перемен, так и на выполнение текущих дел.

2. Руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени и в какой форме оно должно прямо принимать участие. Основным критерий — сложность выполняемых действий и их важность для организации. В крупных организациях старшие руководители не могут сами участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них должны руководить лично или найти подходящий способ, явный или символический, оказания и проявления управленческой поддержки, так как это может служить важным стимулом в осуществлении перемен.

3. Необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации, что особенно сложно в крупной организации. Может случиться так, что один из отделов разработал важные предложения, и следует убедить другие отделы принять их, а для этого отказаться от существующей системы или своих предложений. В таких ситуациях высшее руководство должно управлять изменениями.

4. Управление изменениями включает различные аспекты: технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные. Что приводит к необходимости учитывать отдельные сегментные задачи, решая сложную и многостороннюю проблему изменений.

5. Управление изменениями включает решения о применении

различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справиться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

В организационной практике, чтобы перестроиться, приходится пересматривать организационную структуру по ряду конкретных причин:

- обычная организационная структура может быть полностью ориентирована на текущее ведение дел и не рассчитана на какие-либо дополнительные задачи по техническим причинам или из-за высокой рабочей нагрузки;

- в существующей структуре, что очень важно, могут глубоко корениться негибкость, консерватизм и сопротивление переменам, и будет нереально ожидать, что она сможет инициировать изменения и управлять ими;

- в некоторых случаях желательно осуществлять перемены поэтапно или же проверять их в ограниченном масштабе до принятия окончательного решения;

- изменения могут начаться спонтанно в одной части организации, и руководство может решить поддержать их, но расширять постепенно.

Существует несколько форм систем для проведения изменений в организации:

- специальные проекты и задания;
- целевые и рабочие группы;
- эксперимент;
- показательные проекты;
- новые организационные подразделения;
- новые формы организации труда.

Специальные проекты и задания являются очень распространенной формой проведения изменений. Лицу или подразделению в пределах существующей структуры дается дополнительное специальное задание временного характера. Для этого выделяются дополнительные ресурсы, но в основном необходимо пользоваться тем, что уже есть в существующей структуре.

В качестве временных структур часто используют *целевые группы*. Их применяют либо на одном этапе процесса, либо на

протяжении всего процесса для его планирования и координации. Отбор членов временной группы чрезвычайно важен. Они должны иметь возможность и желание сделать что-то с проблемой в рамках изменения, иметь время для участия в работе группы.

Срок действия группы также должен быть определенным. Также, на сколько это возможно, следует определить ожидаемый результат работы группы.

Проверить в ограниченном масштабе обоснованность мероприятий по перестройке позволяет *эксперимент*, например, в одном или двух организационных подразделениях и в ограниченный период времени. Для примера: гибкие часы работы или новую систему премий можно сначала опробовать в отдельных отделах и цехах.

Показательные проекты используют, чтобы проверить в ограниченном масштабе, эффективна ли новая схема, включающая значительные технологические, организационные или социальные изменения и, как правило, требующая крупных финансовых затрат, или, прежде чем вводить ее в большем масштабе, необходима корректировка, что позволяет свести к минимуму риск.

При оценке показательных проектов нередко определенные ошибки. Чтобы продемонстрировать, что предлагаемые перемены оправданны и возможны, руководство обычно уделяет показательному проекту особое внимание (например, привлекают к нему лучших сотрудников или усиливают руководство и контроль), что в дальнейшем невозможно воспроизвести в большем масштабе.

Новые организационные подразделения часто создаются, если руководство решило продолжать изменения и постановило, что с самого начала нужно привлечь к их осуществлению соответствующие ресурсы и средства. Такое бывает, как правило, если необходимость в переменах хорошо документирована, а их важность оправдывает использование ресурсов.

Новые формы организации труда включают людей, участвующих в реорганизации и перестройке своей работы. Внешний консультант, менеджер или рядовой специалист может действовать как катализатор, но лишь сама группа решает, какая ей нужна схема организационной структуры. Этот подход подчеркивает важность групповой работы.

4.3. Использование модели «переходного периода»

При использовании модели «переходного периода» переход к переменам осуществляется методом «прорыва». В рамках модели «прорыва» перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации (рис. 2).

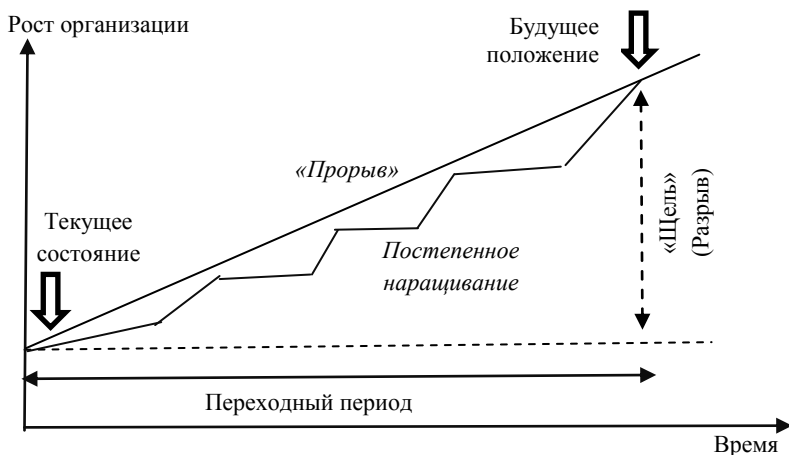


Рис. 2. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания»

Главный элемент модели переходного периода — анализ и прогноз ситуации. То есть, чтобы воплотить перемены, необходимо отчетливо понимать настоящее положение организации, ее будущее положение и те противостояния и проблемы, которые могут мешать процессу перемен.

Модель переходного периода будет эффективна в таких организациях, где руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям относительно внешнего мира. В этой связи самым важным является приобщение людей к новому видению, которое влечет за собой понимание и участие в проведении перемен в большей степени, чем их насильственное подталкивание к новому состоянию.

4.4. Использование модели «постепенного наращивания»

Использование модели «постепенного наращивания» возможно в том случае, если управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели. В этом случае организация предпринимает некоторые опытные, экспериментальные шаги. Используя новую информацию для совершенствования следующего шага, организация продолжает работать по подобной схеме до момента, когда желаемая модель была бы окончательно спроектирована и модель переходного периода (прорыва) стала бы возможной для реализации.

Началом ломаной кривой, изображающей «постепенное наращивание» (см. рис. 9), так же, как и в модели переходного периода, является текущее состояние, а завершением — будущее положение. Руководством или менеджерами, которые управляют процессом перемен, совершается очередное резкое, но незначительное изменение — шаг. На протяжении некоторого времени происходит наблюдение и анализ за ситуацией после сделанного шага, поэтому наклон кривой никак не изменяется. В случае положительного эффекта после проведения изменения (шага) осуществляется следующее изменение (шаг). И так продолжается, пока не будет достигнута конечная намеченная цель (будущее положение).

Преимущества модели «постепенного наращивания»:

- позволяет избежать очень многих ошибок при проведении перемен, так как изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается тщательному анализу, и все возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе анализа;
- легче преодолеть или снизить возникающее как следствие изменений противостояние и сопротивление со стороны сотрудников;
- позволяет сократить риски принятия решений, так как на каждом шаге можно провести коррекцию планов действий и стратегии изменений с учетом изменения окружающей среды;
- позволяет осуществить прорыв наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом;
- дает возможность выработать цели, которым должна

следовать организация, и создать видение будущего положения организации.

4.5. Модель «EASIER»

Модель «EASIER» (аббревиатура английских слов Envisioning — создание видения; Activating — активация; Supporting — поддержка; Implementing — внедрение; Ensuring — обеспечение; Recognizing — одобрение, признание) означает буквально «проще». Она основывается на допущении, что диктаторский подход не будет востребован, как и абсолютная демократия.

Допущения по модели:

- все элементы модели взаимосвязаны друг с другом;
- ни одну из составных частей нельзя игнорировать;
- сам процесс внедрения должен быть спланирован заранее.

Данная модель состоит из шести элементов (рис. 3). Первые три элемента (EAS) в большей степени поведенческие. Элементы IER связаны с вопросами системы и процессов. Все они взаимосвязаны друг с другом, что и объясняет соединяющие их линии: например, любая система контроля в рамках элемента «обеспечение» затрагивает как поведенческие аспекты, так и вопросы системы в целом.

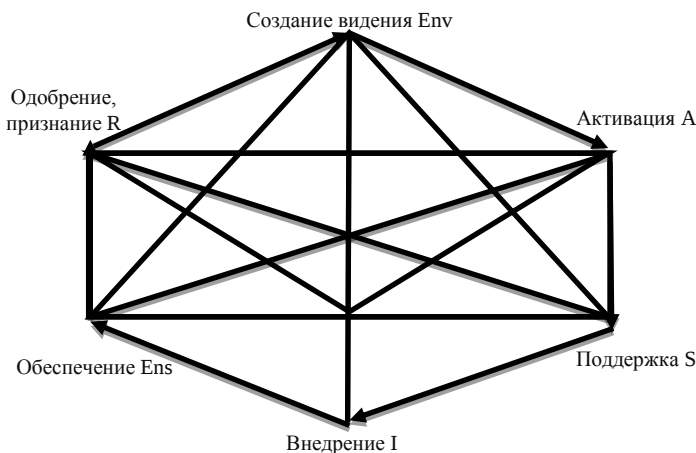


Рис. 3. Модель «EASIER»

Смысл *создания видения* — определение как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения. Формирование понятного и заслуживающего доверия видения (представления), которое показывает, как будет выглядеть эта часть организации после проведения изменений.

Смысл *активации* — вызвать приверженность других участников процесса новому видению так, чтобы оно получило широкое признание.

Поддержка — эмоциональная поддержка, когда каждому из участвующих необходимо показывать его важность для всего дела (сопричастность); поддержка с точки зрения необходимых ресурсов, позволяющая удалить все реальные препятствия развитию проекта; и моральная поддержка, дающая возможность показать людям свою уверенность в их способности выполнить возложенные на них задачи.

Под *внедрением* подразумевается процедура разбиения процесса проведения изменений на множество отдельных действий, которые необходимо предпринять для осуществления этих изменений, а также «встраивание» результатов изменений в другие процессы менеджмента.

Стадия *обеспечения* включает в себя наблюдение и контроль.

Последним шагом этого процесса является необходимость *признания* заслуг тех, кто помогает успешному проведению изменений (выплата премий и надбавок к зарплате, вынесение благодарностей и пр.).

4.6. Стратегический континуум и контроль процесса изменений

При определенных условиях каждая из стратегий имеет определенные преимущества. Однако, существует рационально обоснованный список факторов, которые могут повлиять на выбор:

- необходимое время для осуществления изменений;
- степень и вид сопротивления, которые можно ожидать;
- сила (полномочия) инициатора изменений;
- объем требуемой информации;
- факторы риска.

Основанием для формирования такого списка является скорость изменений, связанная с организационной политикой (табл. 9).

При анализе ситуации, связанной с изменением организационной структуры, менеджеры явно или неявно выбирают скорость осуществления изменения, объем предварительного планирования, необходимость привлечения других сотрудников или специалистов, тот или иной подход. Успешное осуществление изменения происходит тогда, когда данный выбор является последовательным и соответствует ключевым особенностям ситуации.

Таблица 9

Стратегический континуум (по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру)

«Быстрее»	«Медленнее»
Четко спланированное изменение.	Нечетко спланированное изменение.
Незначительное привлечение других.	Значительное привлечение других.
Попытка преодолеть любое сопротивление	Стремление свести к минимуму любое сопротивление

Предполагается, что имеющиеся в распоряжении менеджера варианты попадают в область стратегического континуума. На одном конце континуума стратегия изменения требует быстрого осуществления изменений, четкого плана действий и незначительного привлечения других специалистов. Этот тип стратегии позволяет преодолевать любое сопротивление и в результате должен привести к исполнению задуманного. На другом конце континуума стратегия требует гораздо более медленного процесса изменения, менее четкого плана действий и привлечения помимо специалистов других людей. Этот тип стратегии предназначен для сведения сопротивления к минимуму. Осуществление организационных изменений, основанных на непоследовательных стратегиях, обычно приводит к возникновению непредсказуемых проблем.

Положение стратегии изменения в стратегическом континууме зависит от следующих ситуационных факторов:

1. Степень и вид сопротивления. Чем больше сопротивление, тем труднее будет преодолеть его и тем в большей степени менеджеру придется «продвигаться» вправо по континууму, чтобы найти способы снижения сопротивления.

2. Положение инициатора изменения по отношению к сопротивляющимся, особенно в том, что касается его силы (власти, полномочий). Чем меньшей силой обладает инициатор по отношению к другим, тем больше менеджеру — инициатору изменений придется продвигаться по континууму вправо, и наоборот.

3. Личность, обладающая соответствующей информацией для планирования и осуществления изменения. Чем сильнее инициаторы изменения предчувствуют, что им понадобятся информация и обязательства со стороны других сотрудников для планирования и осуществления изменения, тем в большей степени они должны перемещаться по континууму вправо. Получение полезной информации и обязательств от других требует времени.

4. Факторы риска. Чем больше реальная вероятность риска для реальной организации для ее выживания (при условии, что данная ситуация не будет изменена), тем больше нужно перемещаться по континууму влево.

Организационные изменения, которые игнорируют эти факторы, неизбежно обречены на провал. Распространенной ошибкой менеджеров является то, что они движутся слишком быстро и привлекают слишком мало людей, несмотря на то, что они не располагают достаточной информацией, действительно необходимой для планирования изменения.

Поскольку данные факторы оставляют менеджеру определенный выбор положения на континууме, вероятно, оптимальным является выбор точки как можно дальше вправо. Это делается как по экономическим, так и по социальным соображениям.

Менеджер может увеличить свои шансы на успешное осуществление изменений в организации путем:

- 1) проведения анализа организации, который позволит определить проблемы текущей ситуации и силы, являющиеся возможными причинами возникновения данной ситуации;

- 2) выявления факторов, необходимых для осуществления требуемых изменений;

- 3) выбора стратегии изменения, основанного на предыдущем анализе;

- 4) наблюдения за процессом осуществления изменений с целью реагирования на непредвиденные ситуации.

Для эффективного проведения изменений важную роль играют мониторинг и контроль. На сегодняшний день существует много различных методик мониторинга и контроля процесса изменений. Все методики можно использовать с разными целями и на разных стадиях процесса преобразований: для демонстрации необходимости в переменах, разработки программы действий, снижения сопротивления, помощи людям в решении новых задач в новых условиях, выработки чувства долга, ускорения внедрения, стимулирования инициативы и творческого подхода к достижению первоочередных целей и т.д.

Мониторинг и контроль являются важной составляющей частью процесса управления переменами. Возможная ошибка — выбрать неправильную методику в самом начале процесса изменения, быстро вызвать массу разочарований, но продолжать ее и упрямо придерживаться, хотя она никуда не ведет. При выборе подхода к решению проблемы и осуществлению организационных изменений обычно подчеркивают разницу между «закрытыми» и «открытыми» проблемами, которые испытывает организация.

«Закрытая» проблема имеет единственное решение, которое можно найти с помощью логического проблемного анализа, а также таких методов решения проблем, как анализ затрат и результатов и вычисление точки безубыточности. На такую проблему не влияет, кто работает в данном организационном подразделении, и все, что нужно для ее решения, находится под прямым контролем того, кто ею занимается. Например, руководитель или консультант могут установить со значительной точностью, следует ли заменить станок другим, более производительным, но более сложным и дорогостоящим. После того как решение найдено и осуществлено, обычно проблема «закрывается». «Открытая» проблема имеет несколько возможных решений, на возникающие вопросы нет четкого ответа.

Таким образом, следует тщательно планировать процесс, чтобы не было перегрузки информацией, и следить как за процессом, так и за содержанием обратной связи.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается взаимосвязь стратегических изменений со стратегией организации и процессом стратегического управления?
2. Какие два основных типа стратегий выделяют Г. Минцберг и Дж. Уотерс?
3. Каковы должны быть условия для признания стратегии полностью преднамеренной или полностью стихийной?
4. В чем заключаются новые тенденции в управлении организациями, которые приводят к переосмыслению подходов к стратегии предприятий и стратегического менеджмента?
5. Каковы стратегии организационных изменений по К. Торли и Х. Уирдениусу?
6. Какие существуют формы систем для проведения изменений в организации?
7. В чем основная сущность модели «переходного периода» и модели «постепенного наращивания»?
8. Каковы преимущества модели «постепенного наращивания»?
9. Каково содержание модели «EASIER»?
10. В чем заключается основная идея стратегического континуума по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру?
11. Какова роль мониторинга и контроля в процессе управления переменами?