**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ**

***Следует осознать, что нет ничего более сложного для осуществления, более сомнительного с точки зрения достижения успеха и более опасного для управления, чем установление нового порядка вещей. Это проистекает из недоверчивости человеческой природы, которая не верит на самом деле ни во что новое до тех пор, пока реально не испытает его.***

***Никколо Макиавелли***

*Закончив изучение этой главы, вы должны суметь справиться со следующими заданиями:*

1. *Показать важность процесса перемен в организации.*
2. *Охарактеризовать основные причины перемен и их виды.*
3. *Проанализировать основные методы осуществления перемен.*
4. *Рассказать о причинах сопротивления переменам и методах их преодоления.*
5. *Рассказать о трансформации механистических структур в органические*
6. *Дать описание процессу управления знаниями и интеллектуальными ресурсы современной организации и характеристику обучающейся организации.*

**1. Понятие изменений и** **процесс перемен**

Так как среда бизнеса постоянно меняется необходимо и постоянное, адекватное складывающейся ситуации, изменения в организации. В сегодняшней динамично меняющейся обстановке именно адаптивность важнейшее условие жизнеспособности организации. Более того, в современном, быстроменяющемся обществе чтобы оставаться конкурентоспособным, организации должны быть способными не только приспосабливаться к требованиям среды, но и уметь предугадывать их, отвечать на вызовы не только сегодняшнего, но и завтрашнего дня.

Важно помнить, что от своевременности, адекватности и качества проводимых перемен в значительной степени зависит не только эффективность деятельности организации, но зачастую и само ее существование. Высокая цена изменений определяется еще и тем, что не все изменения могут оказаться удачными. Изменения могут приносить как пользу, так и вред. Поэтому они могут быть причиной, как подъема, так и падения организации.

Значимость процесса перемен заставляет уделять этому процессу первостепенное внимание.

Один из известных современных российских менеджеров, один и основателей и руководителей компании сотовой связи «Вымпелком» (торговая марка «Билайн») Дмитрий Земин сказал по поводу развития своего бизнеса: «Сотрудники нашей компании не раз спрашивали: когда же, наконец, будет стабильность? Только совсем недавно мы поняли, что ее не будет никогда. Для выживания на динамичном рынке компания должна обладать способностью к непрерывным изменениям».

Для того, что бы изменения были бы успешными необходимо хорошо представлять природу данного процесса.

***Организационные изменения* -** *способ адаптации бизнеса к современным вызовам, позволяющий на основе оценки собственного потенциала и видения направлений развития компании сплотить все имеющиеся ресурсы ради достижения корпоративных целей и сохранения жизнеспособности предприятия в условиях ужесточающейся конкуренции.*

***Управление изменениями*** *– это, по сути, поиск ответа на два ключевых вопроса:*

1. Что мы хотим изменить (какой мы хотим получить результат, какое содержание мы вкладываем в предстоящие изменения)?
2. Как мы будем это менять (определение содержания процесса изменений)?

***Управление изменениями*** *– область управления, сопровождающая все проекты и процессы организационного развития.*

***Предприятия и изменения: современные направления изменений на предприятиях:***

* ***Модификация организационных структур управления*** (необходимость изменения организационных структур). ***Причины:*** изменившиеся условия на рынке, быстрый рост, новые стратегии управления, технологические инновации, необходимость снижения издержек, необходимость рационализации, санация и т.п.
* ***Формирование системы принятия стратегических решений*** (как правило, отсутствует у российских предприятий, а значит, их руководители не видят проблем управления изменениями).

***Самая масштабная задача управления изменениями – управление разработкой и реализацией стратегии и соответствующими структурными изменениями.***

***Наиболее сложные изменения:***

* Проекты бизнес – реинжиниринга (реинжиниринга бизнес-процессов).
* Изменения организационных структур управления.
* Проекты слияния компаний.
* Реализация принципиально новых стратегий.

***Современный подход к овладению методологией изменений.***

* Системный подход к управлению с учетом комплексности и растущей динамичности внешней и внутренней среды.
* Основной путь – целевое развитие организационных структур, персонала и корпоративной культуры.
* Разделение на бизнес – процессы, оптимизация бизнес – процессов и, соответственно, организационной структуры.
* Децентрализация полномочий и ответственности (по результатам и издержкам).
* Оптимизация технологических процессов.
* Аутсорсинг.

**2. Необходимость и виды перемен.**

Для адекватного понимания сути процесса перемен следует разобраться в основных причинах, которые побуждают организацию к переменам.

Можно разделить причины, вызывающие необходимость перемен на несколько групп:

* Во-первых, это причины связанные с событиями во внешней среде, прямо побуждающие к изменениям, например, вследствие изменения законов, ситуации на рынке и т.д.;
* Во–вторых, причины связанные с изменение целей деятельности организации. Чаще всего это происходит при изменении владельца компании. Новый владелец может предложить новое виденье развития организации.
* В третьих – логика развития самой организации может вызывать необходимость перемен. Например, смена поколений менеджмента.

***Взаимосвязанные цели управления изменениями в организации:***

1. ***Адаптация к внешней среде*** (приведение в соответствие с внешней средой стратегии и концепции бизнеса, организационной структуры, методов производства и т.д.).

2. ***Внутреннее преобразование организации*** (программы реорганизации и реструктуризации, создание и развитие ключевых компетенций и умений, реинжиниринг бизнес-процессов).

Однако, несмотря на весомые причины, способность осознать необходимость изменений и адекватно реагировать на нее у разных организаций может оказаться разной.

Так, если персонал подбирается в организацию на основе ориентации на такие критерии как надежность и исполнительность, то основные организационные формы деятельности и организационной культуры становятся воспроизводимыми, а готовность к переменам низкой. Однородность персонала, отсутствие дифференциации способствует консервации существующих порядков. Чаще всего это характерно для крупных и старых организациях.

Логика перемен во многом связана так же с самой логикой процесса рождения и деятельности организаций в условиях рынка.

Рождение организаций, как правило, подчиняется некой общей закономерности. Образование новой организации, сумевшей найти или создать рыночную или общественную нишу, вызывает волну подражаний, которая приводит к конкуренции и борьбе за ресурсы. Возникает парадокс – чем больше волна создания новых организаций ориентированных на решение схожей задачи, тем быстрее истощение ресурсов, а значит необходимы изменения для того, чтобы организация была адекватна ситуации на рынке и в обществе.

Уловить момент, когда перемены назрели – важная задача эффективного менеджмента. Однако это не всегда происходит именно так. Зачастую перемены запаздывают. Это может приводить к падению эффективности деятельности организации, спаду ее активности.

Вильям Вайцель и Элен Джонсон, анализируя спад в организациях показали, что организация в процессе распада проходит **пять стадий**.

На **первой** симптомы ухудшения ситуации игнорируются, в расчет принимается только позитивная информация.

На **второй** когда симптомы неблагополучия становятся очевидными, сложности признаются, но ничего не предпринимается, идет как бы приспособление к необходимости перемен.

На **третьей** стадии начинают приниматься меры, но так как они обычно запаздывают, перемены оказываются недостаточно решительными и неадекватными ситуации.

На **четвертой** стадии происходит кризис.

На **пятой** – распад.

Исходя из этого, следует признать, что своевременность - одна из важнейших характеристик эффективных перемен.

**Виды изменений.**

Процессы перемен могут быть многообразны и поэтому для того чтобы понять их суть, следует использовать некую классификацию. Наиболее частыми критериями такой квалификации выступают:

Во – первых, **степень изменений**. Диапазон изменений может быть очень большим – от мелких изменений в существующей практике, до самых радикальных, требующих коренной переориентации организации.

Во – вторых, **сфера, в которой происходят перемены**. Изменения в организации могут касаться разных сторон ее деятельности:

* технологические перемены, связанные с внедрением нового оборудования, новых приемов и методов труда;
* изменения в товарах и услугах, освоение новых видов продукции;
* изменения в структуре и механизмах деятельности организации, расширение или сокращение персонала, расширение или соединение подразделений, системы управления и ответственности;
* изменения в культуре организации.

Все эти виды перемен тесно взаимосвязаны. Так, между технологическими и организационными инновациями существует тесная связь. Особо заметна эта связь на примере внедрения информационных технологий. Как только организации начинают все больше использовать информационные технологии (технологическая инновация), уменьшается количество звеньев и уровней управления, количество персонала занятого обработкой информации (организационная инновация).

В – третьих, **степень запланированности перемен**. В этом смысле перемены могут быть **трех типов**:

1. **Запрограммированные**, когда они проводятся на основе предварительного анализа или специальных исследований, являются результатом плановой и систематической работы по повышению эффективности организации.
2. **Незапланированные** инновации происходят тогда, когда в организации возникает резерв ресурсов, который должен быть перераспределен, в том числе и на инновации. Например, рост цен на нефть приводит к тому, что нефтяные компании получают дополнительную, «лишнюю» прибыль, часть из которой используется на организационные изменения, которые в иных условиях не проводились бы.
3. **Вынужденные** инновации происходят, когда внешние обстоятельства вынуждают к изменениям, без которых преодолеть кризис невозможно.

Следует учесть, что обычно изменения происходят прерывисто, когда более длительный период стабильности сменяется коротким периодом перемен.

**3. Методы осуществления перемен.**

Организационные перемены не могут произойти сами по себе. Всегда есть люди, которые их инициируют и осуществляют. Лица, которые стимулируют и направляют перемены в организации, обычно называют – **агентами перемен**. Агент перемен действует как «катализатор» изменений в системе и поэтому должен быть относительно независимым от нее.

Для решения комплекса задач, связанных с проведением перемен, в крупных современных компаниях обычно предусматривают должность специалиста по организационному развитию, который поддерживая контакты с менеджерами компании и внешними консультантами, содействует реализации усилий по необходимым изменениям в организации.

Как же развивается сам процесс перемен?

Более пятидесяти лет назад Курт Левин предложил модель понимания процесса изменения в организации, ставшую основой всех основных подходов к руководству процессом перемен. Левин рассматривал организационную ситуацию как баланс сил. Что-то является факторами подталкивающим к переменам, а что-то выступает сдерживающими силами. Так, например, желание повысить эффективность производства и желание зарабатывать больше натыкается на привычку и боязнь потерять то, что имеется сейчас. Это равновесие может нарушиться, если какие-то причины вызовут дисбаланс. Это произойдет если действие движущих или сдерживающих сил возрастет. Наиболее непосредственный пример нарушение баланса – целенаправленная работа менеджмента по осуществлению перемен. Согласно объяснению Левина усиление, каких либо сил приводит к **«размораживанию»** существующего равновесия, когда происходит отказ от старых приемов и методов работы. Так же как для того чтобы подготовить поле к посеву необходимо его расчистить, так же необходимо подготовить сознание людей к восприятию нового.

Затем осуществляются сами **изменения**. Это период освоения новых методов работы. Здесь может произойти столкновение двух тенденций – смятения, перегрузок, растерянности – связанных с освоением нового и надежда, воодушевление, вызванное возможными перспективами, связанными с переменами. Менеджменту важно помочь работникам преодолеть трудности переходного периода.

После периода изменения произойдет новое **«замораживание»** ситуации и новое равновесие, когда новое становиться привычным.

Это простая, но ясная модель позволяет четче понять логику процесса перемен, когда происходит отказ от старых приемов и методов работы.

Принципиальным для организационного поведения является положение о том, что для осуществления разных стадий инновации требуется своя организационная расстановка и организационные усилия. Так, на стадии инициирования идей желательнее децентрализация, тогда как на стадии осуществления лучше применить более централизованный подход.

Какими методами может осуществляться процесс перемен?

***Реинжиниринг*** – радикальное перепланирование бизнеса для существенного улучшения его главных показателей. Начинается как бы с чистой доски и состоит в перепланировании работы с начала и до конца. Главный залог успеха метода в нахождении того как наилучшим образом может быть организованна деятельность организации в короткое время. При этом методе очень высока цена ошибки.

***Метод сравнения*** – сопоставление принципов данной организации с другими наиболее успешными на рынке. Чрезвычайно эффективен и широко распространен в мировой практике менеджмента, но имеет трудности в применении в России. Это связанно с высокой степенью закрытости организаций.

***Организационное развитие*** – метод фокусирующий внимание на человеческом и социальном аспекте. Главное раскрытие инициативы и стимулирование самостоятельности каждого сотрудника. В методиках использующих принципы организационного развития упор делается на разрушение иерархического и авторитарного способа управления и широкое включение работников в процесс управления.

***Наделение полномочиями*** – это право принимать решения без дополнительного согласования, соответственно проводить изменения в своем подразделении. Сторонники такого подхода реализуют принцип – люди находящиеся ближе к проблеме обладают лучшими идеями по их разрешению. Поэтому они и могут направить работу наиболее эффективным образом. Данный метод повышает ответственность и инициативу сотрудников.

«Просто возьми и сделай» - метод, основанный на внедрении в деятельность организации ряда простых, но действенных принципов:

* отказывайся то привычных схем работы;
* думай о том, как сделать, а не о том, почему делать не надо или должен сделать другой;
* начинай улучшение немедленно, даже если сейчас его можно сделать на 50 %.

**4. Преодоление сопротивления организационным изменениям**

* ***Люди ненавидят перемены, но это единственный двигатель прогресса.***

***Чарльз Кеттеринг***

* ***Люди – главный источник эффективного развития***
* ***Неудачи в реализации замыслов руководителей чаще всего связаны с отсутствием поддержки со стороны персонала***
* ***«Изменения – это та дверь, которая открывается только изнутри» (Неизвестный менеджер)***

При планировании перемен необходимо предусмотреть меры по преодолению сопротивлению переменам. Сопротивление это первая и естественная реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить то, какие выгоды и издержки несут вводимые перемены.

Это связано и с индивидуально-психологическими особенностями человека. Отличаясь разной пластичностью нервной системы, люди по-разному реагируют и приспосабливаются к изменениям в среде и образе действии, вплоть до того, что для многих быстрые и резкие изменения привычной среды и способов жизнедеятельности причина серьезного стресса. Простая аналогия. Есть люди, которые очень любят переставлять мебель, менять обстановку. Для других это огромное психологическое напряжение, хуже пожара.

Однако сопротивление имеет не только психофизиологические корреляты, но и социально-психологические причины.

Можно выделить несколько группы такого рода причин:

1. **Изменение в статусе и влиянии.** То, что называют конфликтом новой и старой гвардии. Изменения в организации это часто изменение структуры управления. Многие менеджеры стараются противостоять переменам из-за страха не вписаться в новую систему работы и потерять часть своей власти и влияния, а то и лишиться работы.
2. **Изменения в базе используемых ресурсов.** Люди понимают, что реорганизация это и перераспределение ресурсов (финансовых, людских, организационных) что вызывает чувство тревоги у менеджеров, связанное с представлением о том, что он лишится права распоряжаться некими ресурсами и что теперь ему их не хватит. Вследствие этого возникает стремление использовать реорганизацию для борьбы за ресурсы.
3. **Степень ответственности за прошлое.** По определению, любые изменения это хотя бы частичный отказ от прошлого. Для многих менеджеров в этой связи грядущие перемены – это опасение за то, что их прошлая деятельность будет оценена негативно и на них будет возложена ответственность за проблемы, которые рождены их предыдущей деятельностью.

4. **Ценности организационной культуры.**

При проведении изменений довольно распространенной является на первый взгляд парадоксальная ситуация: наибольшее сопротивление переменам оказывают наиболее преданные и лояльные члены организации. Они воспринимают перемены как покушение на сами ее устои, предательство организации, ее ценностей. Многие работники не замечают или не верно оценивают применение во внешней среде и поэтому считают, что причина возникающих трудностей в отходе от традиций, устоев организации. Поэтому главная задача – вернуться к «старым, добрым временам».

Готовясь преодолеть сопротивление переменам, менеджер должен видеть не только негативную, но и позитивную сторону данного явления. Иногда сопротивление перемена может носить позитивный характер. Сопротивление позволяет менеджменту лучше подготовить процесс перемен, уточнить сроки и формы их проведения. Сопротивление может уберечь от скоропалительных и необдуманных решений.

***Три взаимосвязанные цели организационного развития персонала:***

1. Изменение отношения к работе.
2. Модификация организационного поведения.
3. Стимулирование изменений в структуре, культуре и политике компании.

***Проблема смены парадигм сознания:*** *никакая организация не может измениться сразу и целиком. Существует некоторый период, когда «приемлемые идеи уже не эффективны, а эффективные еще не приемлемы»   
 Стаффорд Бир*

***Условия, при которых изменения встречают наибольшее сопротивление:***

* Высоки затраты, связанные с реализацией задуманных изменений;
* Чем масштабнее изменения в организационной структуре, тем сильнее оказываемое им сопротивление;
* Чем большие изменения требуются в поведении каждого человека, тем большее сопротивление они встречают.

***Основные причины сопротивления изменениям и способы работы с ними:***

* Информационная закрытость (никто не знает: что происходит и к чему это все приведет), непонимание: зачем нужны перемены, игнорирование руководством и инициаторами изменений мнения сотрудников.

***Способ преодоления:*** *обеспечение понимания сотрудниками проводимых изменений через разъяснительные беседы, расширенное обсуждение, дискуссии, различные способы вовлечения: конкурсы, мозговые штурмы, завтраки инноваторов,* *предоставление максимальной самостоятельности.*

* Некомпетентность среднего менеджмента в области управления, например, делегирование воспринимается как простое перекладывание работы на подчиненных с целью освободить руководителя.

***Способ преодоления:*** *развитие профессионализма сотрудников, обучение менеджеров, интенсификация общения и коммуникаций, вовлечение сотрудников в принятие решений, подготовка внутренних функциональных тренеров из числа наиболее опытных специалистов, разработка учебных тренинговых программ.*

* Высокие показатели и успех организации в прошлом, хорошие показатели в настоящем по сравнению с другими – «раз все хорошо, то зачем что-то менять?»

***Способ преодоления:*** *пояснение коварности момента и возможности изменения тенденций. «Открытие глаз» на реальную картину перемен. Аргументы: «если все хорошо, то это не значит, что не может быть еще лучше». Описание реального положение дел, рассказ о рисках пассивности и отсутствия изменений.*

* Сопротивление из-за страха – не было бы хуже.

***Способ преодоления:*** *Работа по минимизации рисков, большая информационная открытость, привлечение мнения экспертов, нейтрализация воздействия сотрудников, сопротивляющихся изменениям.*

* Лидер организации не является лидером изменений, не инициирует их. Сопротивление из-за не включенности ключевых руководящих фигур: «им не надо, а мне тогда зачем?»

***Способ преодоления:*** *привлечение руководства к изменениям, поддержка и признание работы агентов изменений, личный пример лояльности и заинтересованности в изменениях.*

***Конфликты и сопротивление сводятся до минимума, когда организационные изменения осуществляются на демократических принципах открытости, взаимной поддержки и заинтересованности***

Таким образом, важнейшим условиям успешного хода перемен является степень вовлечения работников в их осуществление. Ученики К. Левина – Кох и Френч еще в 1948 году провели эксперимент, в ходе которого они, в реальных условиях швейной фабрики, взялись за решение известной производственной дилеммы – как сделать реакцию работников на перемены, связанные с изменениями норм выработки, позитивной и добиться повышения производительности труда. На фабрике существовала система оплаты труда, где работницам платили за операцию исходя из нормативного времени, необходимого для изготовления каждой детали одежды. В связи с изменениями технологии, руководство решило изменить время на операции и соответственно нормы оплаты.

Для проведения изменений были сформированы три группы. В каждой из них вводились одинаковые изменения технологии и соответственно, связанные с ними изменения нормативов оплаты, но методы осуществления перемен в каждой из групп были разными.

Участницам первой группы просто объявили о вводимых переменах. Как обычно это вызвало естественное недовольство работниц. Их возмущение выразилось в том что 17% вскоре уволились, а производительность труда упала. Спустя два месяца лишь 38% работниц достигли прежнего, «дореформенного» уровня производительности труда.

Во второй группе было собрано совещание, где в живой и конкретной форме работницам объяснялась необходимость снижения производственных издержек путем внедрения более эффективных методов работы. Затем из числа работниц была выбрана группа для встречи с руководством в целях более полного ознакомления с нововведениями, с тем, чтобы они могли помочь другим в овладении новыми приемами работы. Такая ситуация представительства показала большую эффективность чем результаты в первой группе. Очевидных факторов негативной реакции отмечено не было (никто не уволился), а первоначальны уровень производительности был достигнут уже через две недели.

В третьей группе поступили похожим образом, только всю работу проводили не с представителями, а со всеми работницами. Результативность всеобщего участия оказалась весьма заметной. Первоначальный спад производства был ничтожным и продолжался не более одного дня. После этого производительность группы начала расти, превысив начальный на 15%. Никаких жалоб со стороны работниц не поступало.

Вовлечение работников в сам процесс перемен, уважение к их мнению, с одной стороны, и понимание работниками логики проводимых реформ, с другой, – дало позитивные результаты.   
 Следует так же учесть, что на перемены в разных сферах деятельности организации люди реагируют по разному. В исследовании Н.А. Ильиной было показано, что работники более благоприятно реагируют на технико-технологические нововведения и негативно относятся к организационно-управленческим и особенно социально-экономическим. Парадоксально, что при осуществлении нововведений, по мере их внедрения, отношение к изменениям технико-технологического характера ухудшается, а к перемена организационного и социально-экономическим улучшается.

Различие в отношениях к переменам определяется так же индивидуальными различиями между людьми. В исследовании А.Н.Лебедева было выявлено, что положительное отношение к нововведениям характерно для работников со следующими психологическими качествами:

* высокая креативность и гибкость мышления;
* активность в достижении целей.

Однако наличие этих качеств может и порождать проблемы, связанные с тем, что, позитивно встречая факт перемен, люди с творческие и целеустремленные, могут негативно воспринимать ход перемен, негативно оценивая его результаты. Это может восприниматься другими людьми как нежелание изменений, сопротивление им.

* ***Сопротивление изменениям – это не зло, не лень или порок человека.***
* ***Сопротивление – это проявление инстинкта самосохранения, своеобразный стабилизатор.***
* ***Сопротивление – совершенно нормально, с ним нужно только правильно работать.***

Суммируя вышесказанное, следует придерживаться следующих принципов проведения инноваций, сформированных Н.А. Ильиной, которая провела специальное исследование этого вопроса в организациях нашей страны.

1. Руководитель и члены коллектива должны четко представлять, что и когда будут проведено. Желательно провести коллективный анализ возможных вариантов развития организации, сформулировать поэтапный план внедрения изменений.
2. Необходимо оценить готовность организации к изменениям, психологическую готовность персонала к переменам. Выражением готовности может быть единство в понимании необходимости перемен, понимании недостатков старой системы работы.
3. Необходимо соблюдать условие поэтапности проведения нововведений.
4. Внедрению нововведений способствует поддержка работниками авторитетными в организации, неформальных лидеров.
5. Широкое участие работников в осуществлении перемен способствует их успешному проведению. Если человек внес свой вклад в организационную перестройку, он становиться ее активным сторонником.
6. Необходимым условием является информационная подготовка. Отсутствие информации приводит к возникновению слухов.

* ***Самые трудноискоренимые привычки – те, которые когда-то давно давали неплохие результаты и активно поощрялись.***
* ***Чем большего процветания добивается организация благодаря определенным прижившимся технологиям, тем выше ее сопротивление любым переменам и инновациям при попытке отойти от данной технологии.***
* Изменения можно считать необратимыми, если примерно 75% персонала и 2/3 основных процессов предприятия устойчиво перешли на новые регламенты.