

СТРАТЕГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРИФИРМЕННЫХ РЕФОРМ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В работе предлагается алгоритм осуществления внутрифирменных изменений, позволяющий вовремя выявлять и избегать негативных последствий сопротивления со стороны персонала предприятия. Автором произведена классификация причин сопротивления реформам, возникающего у людей вовлеченных в процесс изменений, и предложены способы его преодоления.

С развитием предприятия происходит и эволюция перемен. Первопричина перемен — действие сил, внешних по отношению к организации. Сначала они едва заметны и не ощущаются компанией, воспринимаются как внешнее окружение. Постепенно перемены в технологиях, методах и способах работы осваиваются конкурентами. Появляются новые стандарты качества, времени и работы. Не принимая во внимание изменения, и откладывая рассмотрение перемен и дальнейшего развития, предприятие ставит под угрозу эффективность своей работы. Необходимость перемен становится неизбежной в такой ситуации. Менеджеры ищут способы поощрять и осваивать нововведения, которые позволили бы организациям соответствовать изменяющейся внешней среде и развиваться.

Все изменения, которые происходят, можно разделить на две ключевых группы [1]. Первая группа фокусируется на локализации изменения. Таким образом, делается попытка управлять либо внешним изменением, либо внутренним. Это также относится и ко второй характеристике, которая касается причины или намерения, связанного с изменением. Здесь снова существуют две возможности. Изменение может быть намеренным и желаемым, то есть плановым. И наоборот: оно может быть случайным и незапланированным, проистекающим из природы вещей и, следовательно, динамическим. Здесь проводится простое разграничение между намеренным и непреднамеренным изменениями. Сочетание двух характеристик порождает четыре возможных класса изменений.

Если организация подвержена лишь незапланированным изменениям, это знак плохого руководства, проявление нежелания или неспособности смотреть вперед и готовиться среагировать в нужный момент на будущие благоприятные возможности и трудности. Планирование не может полностью устранить необходимость в незапланированных переменах. Однако оно помогает организации соответствующим образом подготовиться к ожидаемым изменениям и сводит к минимуму число ситуаций, когда в атмосфере паники приходится принимать поспешные решения. Более того, планирование изменений позволяет «создавать будущее» (например, путем технологического развития или запуска новых изделий и услуг), ставить и достигать цели развития.

По статистике, 85% российских предприятий, разрабатывающих и внедряющих инновации в производство, терпят крах в первые годы [2]. Попробу-

ем выявить факторы, способствующие и препятствующие ходу реформ и предложить решения, которые позволили бы обеспечить успешное внедрение изменений.

Для достижения поставленной цели проведен опрос 30 руководителей и менеджеров проектов на 23 предприятиях. В ходе интервью опрашиваемые отвечали на ряд поставленных вопросов касательно факторов, влияющих на ход внутрифирменных изменений. Наиболее значимые факторы, по мнению большинства опрошенных респондентов, представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Факторы, способствующие успешности реформ

По результатам опроса видно, что в процессе осуществления изменений большинство управленцев считают главными факторами, способствующими успешности реформ, «раннее информирование и вовлечение сотрудников в проводимые реформы», «наличие подготовленного управленческого персонала», а также «поддержку со стороны высшего руководства». Эти факторы считают наиболее значимыми более 70% опрошенных руководителей.

Обобщая результаты, можно отметить, что большинство факторов, названных 50% респондентов и более, относятся к построению эффективной стратегии работы с персоналом на всех этапах процесса изменений. В рамках решений этой комплексной задачи опрошенные руководители выделили помимо названных 3-х наиболее значимых, такие факторы, как «наличие соответствия сложности изменений и развития персонала», «согласованность ожиданий между руководством и внедренцами», «соответствие проводимых изменений корпоративной культуре» и «положительная оценка изменений со стороны персонала».

Различные исследователи анализировали опыт успешных реформ и предлагали модели организационных изменений: теория изменений организации была разработана Куртом Левиным, модель этапов и кризисов роста Л.Грейнера, теория Е и теория О организационных изменений Майкла Вира и Ниттина Нория, модель организационных изменений «EASIER» Д. Хасси, модель процесса изменений Д.Коттера. Тем не менее, стратегии поведения предприятия при возникновении трудностей в работе с персоналом, способным затормозить или заблокировать ход реформ, в процессе осуществления изменений, формированию команды реформаторов и такому ключевому моменту, как борьба с сопротивлением переменам со стороны коллектива, не уделено должного внимания. Используя результаты исследования, попробуем установить алгоритм действий, позволяющий руководителю преодолевать препятствующие ходу внутрифирменных реформ факторы (рис.2).

Сложно не согласиться с 59% руководителей, участвовавших в исследовании, утверждающими, что перед началом изменений у предприятия должно быть «наличие четких целей и плана изменений», оформленных в концепцию развития. Вне зависимости от степени сложности, любая эффективная концепция развития имеет, по меньшей мере, пять особенностей:

- наглядность. Понятно описана будущая деятельность и принципы построения предприятия в перспективе;
- комплексность. Четко обрисовывает спектр возможностей, открывающихся перед прямыми или косвенными участниками бизнеса: потребителями, акционерами, сотрудниками;
- выполнимость. Включает практические, вполне достижимые цели;
- сфокусированность на важнейших задачах. Достаточно понятна, чтобы служить руководством в принятии решений;
- гибкость. Оставляет простор для инициативы и альтернативных реакций на происходящие перемены.

При переходе к обозначенной исследованием основной задаче процесса изменений, а именно построению эффективной стратегии работы с персоналом на всех этапах процесса изменений, разобьем ее на 3 основных вопроса:

- 1) отбор сотрудников, допускаемых к участию в реформе объекта;
- 2) формирование команды реформаторов;
- 3) отслеживание и нейтрализация сопротивления изменениям со стороны персонала.

Без осознания необходимости перемен всеми сотрудниками компании результативность проведения изменений подвергается риску по причине отсутствия понимания собственного интереса в результатах этих изменений. Если большая часть коллектива не разделяет чувства неотложности перемен, то импульс перестройки рано или поздно может иссякнуть и основная часть задуманного останется неосуществленной..

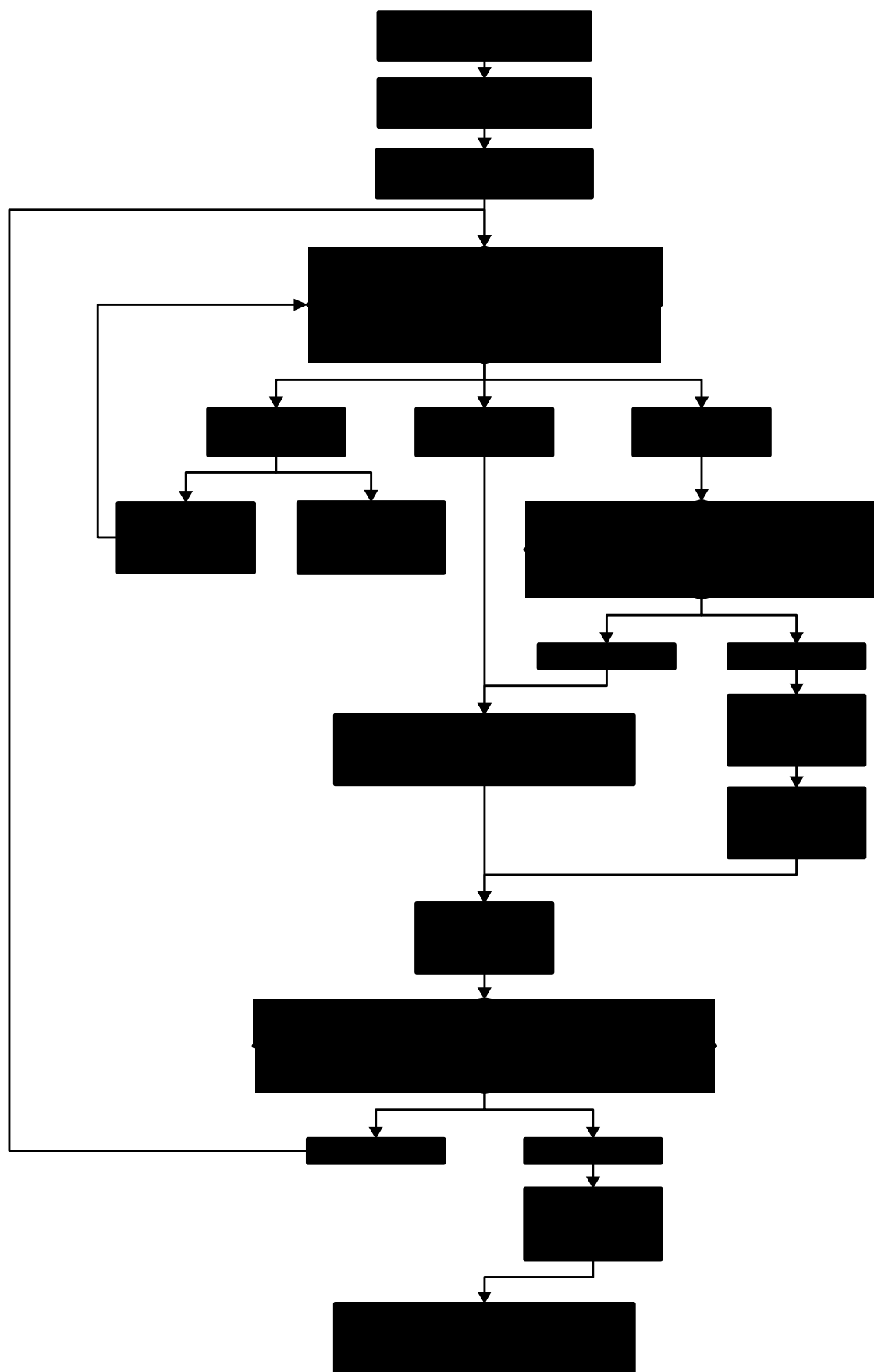


Рис.2. Алгоритм процесса изменений

Поэтому прежде чем приступить к осуществлению стратегии изменений, необходимо определить отношение сотрудников к реформам: исключить от объекта негативно относящихся к ним людей и перераспределить функции между положительно относящимся к изменениям сотрудниками либо осуществить кадровую ротацию.

После отбора персонала, способного работать над изменением объекта, важной задачей является подбор людей для руководства изменениями. При определении персонального состава команды реформаторов, которая должна работать эффективно, необходимо исходить из четырех критериев:

- высокое служебное положение. В команде должны быть достаточно представлены наиболее влиятельные администраторы, особенно линейные менеджеры, чтобы прочие сотрудники не могли саботировать процесс преобразований;
- лидерские качества. В группе должны состоять люди, на деле доказавшие свою способность руководить процессом изменений;
- профессиональная подготовленность. Уровень трудовой дисциплины, квалификация и опыт, национальный состав группы и тому подобные качества должны отвечать поставленной задаче и способствовать выработке всесторонне продуманных, информационно обоснованных решений;.
- доверие работников. В команде должно быть достаточное количество уважаемых в коллективе людей, к мнению которых сотрудники привыкли прислушиваться.

Численный состав эффективно работающей команды реформаторов зависит от размера организации. В небольшой компании это может быть два или три человека. Для более крупных предприятий могут потребоваться группы, насчитывающие несколько десятков человек.

Тем не менее, существенные преобразования в жизни компаний редко удается осуществить без массового участия работников. Если служащие чувствуют себя отстраненными от участия в управлении делами компании, то у них либо не возникает желания содействовать преобразованиям, либо отсутствуют возможности для этого. Необходимо создать условия для широкого участия инициативных сотрудников в проведении изменений.

На каждом этапе процесса проведения изменений руководству необходимо быть готовым и нацеленным на выявление тормозящих процесс изменения факторов. К их числу можно отнести: инертность корпоративной культуры, высокий уровень бюрократии, отсутствие опыта работы в командах, избыток самоуверенности и недостаток лидерских качеств у менеджеров среднего звена, а также свойственная всем людям боязнь неизведанного. Но каждый из них, чаще всего, приводит к одному результату – появлению сопротивления изменениям со стороны работников предприятия.

Сопротивление переменам в большинстве случаев неизбежно. Поскольку любое серьезное изменение затрагивает ожидания людей по поводу собственного будущего, сопротивление возникает как в том случае, когда люди негативно воспринимают идею перемен, так и тогда, когда они относятся к ней позитивно.

То, что люди говорят, часто не совпадает с тем, что они на самом деле думают. Сотрудники компании редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений.

Наглядным примером того, насколько мощным может быть сопротивление переменам, является неудача компаний в осуществлении реинжиниринга.

После выхода в начале 90-х годов прошлого века книги Д.Чампи и М.Хаммера "Реинжиниринг корпораций" тысячи компаний в разных странах попытались применить на практике рекомендованный авторами подход. Опыт внедрения реинжиниринга вызвал волну разочарований и критики. По мнению большинства авторов, анализировавших практику применения реинжиниринга, в подавляющем большинстве случаев такие попытки приводили к отрицательному результату. Джеффри Беннет, анализируя причины провала реинжиниринга, считает, что фундаментальной причиной неудач является утопическая философия, лежащая в основе реинжиниринга. Эта утопическая философия исходит из того, что каждый человек движим заботой об общественном благе, а задачей посвященных лидеров является обучение масс таким правилам поведения, которые позволяют достигать большего общественного блага [3].

Сопротивление со стороны индивидов и групп может быть единственной, но мощной сдерживающей силой. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации. Можно также систематизировать причины сопротивления. Эта систематизация позволяет в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям и по каким причинам (табл.1).

Таблица 1

Причины сопротивления изменениям со стороны работников

Причина	Результат	Реакция
Собственный эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия команде реформаторов	Распространение дискредитирующих слухов
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Эгоистический интерес является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущего каждому человеку: люди вследствие своей человеческой природы ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение в силу его универсальности и естественности не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено.

Неправильное понимание целей обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информации относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для предприятий, где вопросу информирования работников о предстоящих изменениях уделяется недостаточно внимания со стороны команды реформаторов.

Разная оценка последствий связана с различным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и служащие могут по-разному воспринимать значение стратегии для организации и для внутриорганизационных групп. При этом реформаторы часто неоправданно считают, что служащие видят преимущества реализации стратегии так же, как и они, и что каждый обладает соответствующей информацией, чтобы убедиться в ее преимуществах, как для организации, так и для каждого служащего от реализации стратегии.

Некоторые люди обладают низкой терпимостью к любым изменениям из-за опасения, что они не смогут обучиться новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно при внедрении новых технологий, методов продажи, форм отчетности и т.п.

Причины неудач в проведении изменений часто ищут во внутреннем сопротивлении, хотя они могут быть иными, например плохой выбор новой технологии или неподходящие организационные условия для ее применения. В таких случаях сопротивление изменениям — лишь симптом, причину которого следует обнаружить и устранить. Кроме того, характеры людей различаются по сопротивлению переменам и способности приспосабливаться к ним. К сожалению, хотя это и не удивительно, те, кто более всего нуждаются в изменениях, часто больше всех и сопротивляются. Это может касаться отдельных людей (как рабочих, так и руководителей), групп, организаций и даже целых человеческих сообществ.

Как показало исследование, многие менеджеры недооценивают разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения на предприятии, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы. Однако все-таки существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям.

Выделяют восемь факторов преодоления сопротивления изменениям (по Э.Хьюзу) [4]:

- 1) учет причин поведения личности в организации:
 - принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения;
 - демонстрация получения индивидуальной выгоды.
- 2) значение авторитета руководителя:
 - достаточный авторитет
 - формальный или неформальный;
 - достаточность власти и влияния.
- 3) предоставление информации группе:
 - важная информация, относящаяся к делу.
- 4) достижение общего понимания:

- общее понимание необходимости изменений;
- участие в поиске и трактовке информации.
- 5) чувство принадлежности к группе:
 - общее ощущение причастности к изменениям;
 - достаточная степень участия.
- 6) авторитет группы для ее членов:
 - согласованная групповая работа для снижения противодействия.
- 7) поддержка изменений лидером группы:
 - привлечение к процессу изменений лидера из числа сотрудников (без отрыва от основной работы).
- 8) информированность членов группы:
 - открытие каналов связи;
 - обмен объективной информацией;
 - знание достигнутых результатов изменения.

Можно выделить несколько универсальных методов преодоления сопротивления [5] (табл.2):

Таблица 2

Методы преодоления сопротивления

Подход	Ситуации применения	Достоинства	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если удалось убедить людей, то они будут помогать при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Привлечение к участию и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени и тем не менее потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

В процессе осуществления изменений важным является получение скорых

положительных результатов от внедрения новшеств. Эти достижения должны быть очевидны и непосредственно связаны с процессом изменений. Первые достижения улучшают психологический климат в коллективе, повышается заинтересованность людей продолжать работу, в распоряжении реформаторов появляются конкретные факты, позволяющие судить о правильности выбранного направления изменений, ослабляется влияние скептиков и традиционистов.

Необходимо отметить, что практически никто из руководителей не обозначил закрепление результатов, как важный фактор успешности реформ. Тем не менее, продвижение вперед в проведении реформ может смениться возвратом к прежним позициям, если после получения первых результатов руководство и коллектив начинают праздновать победу и ослаблять усилия, не доведя все запланированные мероприятия до конца. Важно закреплять полученные результаты и углублять перемены.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- построение эффективной стратегии работы с персоналом на всех этапах процесса изменений является ключевой задачей для высшего руководства предприятия;
- в рамках решения этой задачи руководству необходимо уделить особое внимание 3-м ключевым вопросам: отбору сотрудников, допускаемых к участию в реформе объекта; формированию команды реформаторов; отслеживанию и нейтрализации сопротивления изменениям со стороны персонала;
- сопротивление переменам в большинстве случаев неизбежно. Необходимо отслеживать его появление и нейтрализовать попытки затормозить ход реформ со стороны персонала;
- при обнаружении сопротивления изменениям со стороны персонала необходимо проверять причину его возникновения на предмет необходимости корректировки хода реформ.

Список использованной литературы:

1. Коттер Дж.П., Коэн Д.С. Суть перемен.- Олимп-Бизнес. – 2004.
2. Фияксель Э. Кадры для венчурного бизнеса.// М.2005.– с.25.
3. Jeffrey V.Bennett, "Contrained Change. Unconstrained Results", Strategy & Business (Booz-Allen &Hamilton), Third Quarter, 1998
4. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: Монография.- Х.:Издательский дом «ИНЖЭК», 2003.
5. Управление организационными изменениями: Учеб.пособие, МАРП/
<http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/index.html>