

УДК 65.013
JEL J29

ГОТОВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ К ВНЕДРЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЙ

ПОЛЕВАЯ МАРИНА ВЛАДИМИРОВНА,

доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой управления персоналом и психологии, Финансовый университет, Москва, Россия

MVPolevaya@fa.ru

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются организационные изменения и основные теоретические подходы к ним. Представлен краткий обзор двух подходов к управлению организационными изменениями. Механистический, согласно которому организация рассматривается как машина, работающая по жестким правилам; изменения планируются и проводятся «сверху»; сопротивление можно рассчитать и управлять им; тщательное планирование и система контроля, рассматривается как залог успеха изменений. Органический подход рассматривает организацию как открытую систему, которая изменяется под влиянием внешней среды; успешные нововведения основаны на понимании, принятии и участии сотрудников. Автором рассмотрены наиболее часто встречаемые на сегодняшний день организационные изменения; основные проблемы изменений, с которыми сталкиваются отечественные организации; причины, по которым организации не достигают успеха в реализации организационных изменений. Представлены различные факторы готовности организаций к изменениям, такие как организационные факторы, например, вовлеченность персонала, информированность, поддержка руководства и пр.; готовность работников к изменениям, например, возрастные особенности, род занятий, интеллектуальный статус и пр.

Представлены результаты проведенного исследования Пенсионным Фондом России в 2016 г. с целью выявления уровня готовности сотрудников к организационным изменениям в связи с передачей функции администрирования страховых взносов из Пенсионного фонда в Федеральную налоговую службу. Рассмотрены методы и технологии, которые целесообразно использовать при разработке и реализации изменений в организациях, в том числе при сопротивлении персонала. Это постоянное, пошаговое информирование сотрудников; вовлечение их в процесс принятия решений; поддержка сотрудников; личные беседы; переговоры; разработка разнообразных программ вывода на пенсию; разработка компенсационных программ для уходящих; контроль психологического климата в коллективах; контроль уровня вовлеченности персонала; проведение психологических тренингов и занятий; проведение консультационных мероприятий психологического и организационного характера и пр.

Ключевые слова: организационные изменения; сопротивление персонала; готовность персонала; методы преодоления сопротивления; управление изменениями.

THE ORGANIZATION'S READINESS TO IMPLEMENT CHANGES

POLEVAYA MARINA V.,

ScD (Economics), Docent, Head of the Chair "Personnel Management and Psychology", Financial University, Moscow, Russia

MVPolevaya@fa.ru

The article discusses organizational changes and the major theoretical approaches to them. A brief overview of two approaches to organizational change management. The mechanistic, whereby the organization is seen as a machine, operating according to rigid rules; the changes were planned and implemented "from above"; for the calculation of the resistance can be controlled; careful planning and control system, is considered as the

success of the changes. The organic approach considers the organization as an open system that is influenced by the external environment; successful innovation is based on understanding, acceptance and participation of employees. Reviewed by the author, the most common today, organizational change, major change issues facing the national organization; the reason why organizations do not achieve success in implementing organizational changes. Presents various factors of readiness of the organization to change, such as organizational factors such as involvement, awareness, support manual, etc.; and the willingness of employees to change, for example, age characteristics, occupation, intellectual status, etc.

Presents the results of the conducted research, held in the Pension Fund of Russia in 2016, with the aim of identifying the level of readiness of employees of the Pension Fund to organizational changes in connection with the transfer of functions of administration of insurance contributions from the Pension Fund to the Federal tax service. The methods and technologies that are appropriate to use when developing and implementing changes in organizations, including the resistance of the staff: such as constant, step-by-step information to employees; involvement of employees in decision-making; support staff; personal interviews; negotiations; development of a variety of output programs for retirement; establishing a compensation program for leaving; control of the psychological climate in the collectives; the control of the level of employee engagement; psychological trainings and trainings; counselling activities for psychological and organizational nature, etc.

Keywords: organizational changes; staff resistance; readiness of personnel; methods for overcoming resistance; change management.

Изменения являются неотъемлемой частью современной жизни организаций. Во всех крупных зарубежных корпорациях все изменения проходят параллельно с проектами по управлению ими и по работе с сопротивлением персонала. Управлению изменениями в организации посвящены многие работы ученых и практиков (К. Левин, Р. Балок, Д. Баттен, Д. Коттер, Д. Надлер, М. Л. Ташмена, А. Арменакис, Б. Дым и Х. Хасон, С. Харрис, Д. Холт, Х. Файлд, К. Дженсен, В. Леман, Дж. Гринер, Д. Симпсон, Б. Вайнер, К. Хьюберт, Х. Рамперсад, И. Адизес, С. И. Ашмарина, В. Е. Глушаков, Б. Мильнер, Г. В. Широкова, П. М. Куликов, И. В. Халитова и др.) [1–8 и др.]

Однако вопрос о готовности персонала к изменениям в организации изучен не так глубоко. Нет высокоэффективных практических инструментов измерения готовности персонала и организации к изменениям, а также технологий и методик работы с сопротивлением персонала в ходе внедрения организационных изменений.

Организационные изменения рассматривают как «формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды» [9]. Изменения в организациях несут с собой изменения привычных и разделяемых работниками ценностей, норм и алгоритмов поведения, шаблонных способов принятия решений.

Выделяют два подхода к управлению организационными изменениями: механистический (модели К. Левина, Р. Балок и Д. Баттена и др.) и органический (модели Дж. Коттера, Д. Надлера и М. Л. Ташмена, ADKAR и др.). Согласно первому, организация рассматривается как машина, работающая по жестким правилам; изменения планируются и проводятся «сверху»; сопротивление можно рассчитать и управлять им; тщательное планирование и система контроля рассматриваются как залог успеха изменений. При стабильном состоянии среды, наличии ресурсов и локальных изменениях этот подход является наилучшим.

Согласно второму, организация рассматривается как живой организм, открытая система, которая изменяется под влиянием внешней среды; сотрудникам необходимо понять и принять реальность и необходимость изменений; реакция на изменения во внешней среде — это привычный атрибут современной жизни; успешные нововведения основаны на понимании, принятии и участии сотрудников на организационном, групповом и индивидуальном уровнях.

На сегодняшний день часто встречаются такие организационные изменения, как изменение организационной структуры, реструктуризация; слияния/поглощения; реинжиниринг бизнес-процессов; разработка и внедрение ИТ-решений; разработка и внедрение сбалансированной системы ключе-



Рис. 1. Готовность организации к изменениям

вых показателей эффективности (KPI); изменение системы мотивации и стимулирования персонала, внедрение различных мотивационных программ; разработка и внедрение программ обучения и развития персонала; изменение работы с кадровым резервом; разработка и реализация широкомасштабных программ по формированию корпоративной культуры и пр.

Основные проблемы изменений, с которыми сталкиваются отечественные организации: сопротивление внедрению изменений со стороны сотрудников; остановка изменений на одном из промежуточных этапов и потеря темпа; отсутствие единого видения результата преобразований, единой стратегии их реализации; неэффективное управление в период внедрения изменений; конфликты между сотрудниками; недостаточный уровень коммуникаций и координации между подразделениями; потеря квалифицированного персонала в период внедрения изменений и пр.

По данным исследования Ассоциации менеджеров, организациям мешают развиваться слабые навыки управления изменениями (7,08), недостаточная мотивация (5,93), недостаточное понимание и поддержка со стороны руководства (4,79), недостаток финансовых средств (3,66). Как результат, на практике 70% изменений заканчиваются провалом [10].

Выделяют различные факторы готовности организаций к изменениям: 1) организационные факторы, например вовлеченность персонала, информированность, поддержка руководства и т. д.; 2) готовность работников к изменениям, например возрастные особенности, род занятий, интеллектуальный статус и т. д.

И. В. Халитова выделяет признаки готовности и неготовности к организационным изменениям. Признаки готовности — наличие предпосылок для изменений, осознание сотрудниками организации необходимости перемен, наличие возможностей, ресурсов и цели. Признаками неготовности являются проблемы с руководством, недостаток ресурсов, негибкая организация, излишняя бюрократия, конфликты и т. д.

В сентябре 2016 г. в Пенсионном фонде России нами было проведено исследование, цель которого была выявить уровень готовности сотрудников фонда к организационным изменениям: передача функции администрирования страховых взносов из Пенсионного фонда в Федеральную налоговую службу. Насколько сотрудники организации готовы к изменениям? Что повышает и снижает готовность сотрудников к изменениям?

В нашем исследовании приняли участие 98 работников Пенсионного фонда России. Для исследования уровня готовности сотрудников фонда к организационным изменениям был использован опросник «Оценка готовности организации к переменам» Х. Рамперсада, 2003 г. [11].

Выявлено, что 16,8% сотрудников считают, что организация не готова к изменениям; 38,9% считают, что готовность организации удовлетворительная; 28,4% — готовность высокая и 15,8% — крайне высокая (рис. 1).

Восприятие готовности к переменам в организации различается у сотрудников различных возрастных групп (рис. 2). Более высокую готовность к изменениям видят 31–40-летние сотрудники (9,5%) и 41–50-летние (7,4%). 15% 40–50-летних

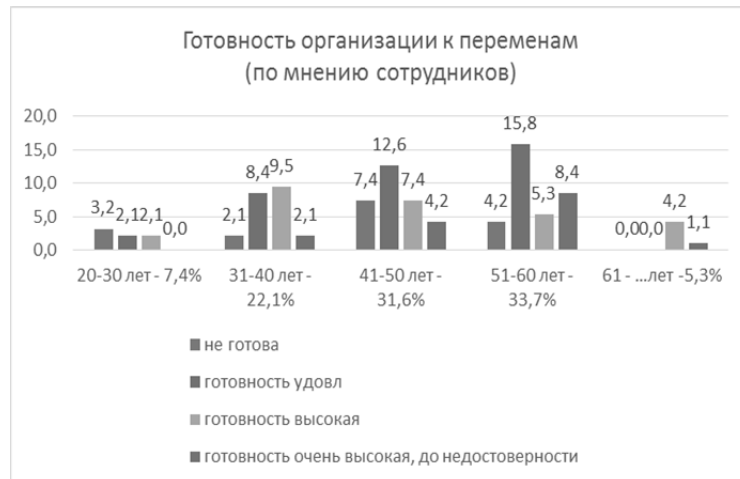


Рис. 2. Готовность организации к изменениям, по мнению сотрудников различных возрастных групп

сотрудников считают, что готовность к изменениям удовлетворительная. 7,4% 41–50-летних сотрудников считают, что организация вообще не готова к изменениям. Интересно, что сотрудники возраста 61 года и старше считают, что готовность организации к изменениям высокая (4,2%) и крайне высокая (1,1%) и никто из них не указал, что организация не готова (или готова удовлетворительно) к переменам.

Гендерные отличия в восприятии организационных изменений были выявлены следующие: 42,5% женщин считают, что готовность организации — на удовлетворительном уровне; 42,5% женщин — на высоком уровне. Сотрудники-мужчины в своих мнениях больше склоняются к тому, что организация имеет готовность к изменениям на высоком уровне — 50% и на очень высоком уровне — 25%.

Необходимо отметить, что в Пенсионном фонде проводится большая работа по реализации организационных изменений в различных направлениях: управления изменениями (разработка цели, задач и т. д.); работа с руководителями, сотрудниками; гражданами; СМИ; с надзорными органами; с другими сопутствующими организациями и др. В штате Пенсионного фонда есть профессиональные специалисты-психологи, которые помогают сотрудникам и руководству организации в проведении изменений. Они проводят информационную, методическую, консультационную работу, а также семинары по-

вышения квалификации, профессиональные и личностные тренинги для персонала фонда.

В ходе проведения исследования были проведены экспертные опросы, в результате которых выделены методы и технологии, которые необходимо использовать при разработке и реализации изменений в организациях, в том числе при сопротивлении персонала. Эксперты отнесли к ним следующие: постоянное, пошаговое информирование сотрудников; вовлечение сотрудников в процесс принятия решений; поддержка сотрудников; личные беседы; переговоры; маневрирование и мягкое манипулирование; разработка разнообразных программ вывода на пенсию; разработка компенсационных программ для уходящих; обучение кадрового резерва; активное вовлечение сотрудников в модернизацию; контроль психологического климата в коллективах; контроль уровня вовлеченности персонала; проведение психологических тренингов и занятий; проведение консультационных мероприятий психологического и организационного характера.

Количество организационных изменений в современном мире будет постоянно увеличиваться и необходимо использовать все ресурсы науки и практики, чтобы руководители и сотрудники выходили из этих процессов с минимальными потерями, а организации переходили на новые более высокие уровни функционирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Хьюберт К., Рамперсад Х. Общее управление качеством. Личностные и организационные изменения / пер. с англ. Е. Пестерова. М., 2005.
2. Адизес И. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2009.

3. Ашмарина С. И. Управление изменениями: система управления изменениями, моделирование процесса организационных изменений, технологии управления изменениями в организации, эффективность управления изменениями. М.: Рид групп, 2011.
4. Гаврина С. С. Организационное развитие на основе формирования интеллектуального капитала // Вестник финансового университета. 2014. № 2. С. 98–103.
5. Глушаков В. Е. Управление изменениями в бизнесе. М.: Дикта, 2010.
6. Куликов П. М. Концепции готовности предприятий к организационным изменениям // Бизнесинформ. 2009. № 6.
7. Мильнер Б. Концепция организационных изменений в современных компаниях // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 1.
8. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями. СПб.: Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005.
9. Семенов А. К., Набоков В. И. Организационное поведение: учебник для бакалавров. М.: Издательство «Дашков и К», 2015.
10. Халитова И. В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие механизмы и технология управления: дисс. ... канд. социол. наук. М., 2016.
11. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. 3-е изд. М.: Альбина Бизнес Букс, 2006.

REFERENCES

1. Rampersad Hubert K. Obshchee upravlenie kachestvom. Lichnostnye i organizatsionnye izmeneniya / per. s angl. E. Pesterova [Total quality management. Personal and organizational changes. Transl. from eng. E. Pesterov]. Moscow, 2005 (in Russian).
2. Adizes I. Upravlyaya izmeneniyami [Driving changes]. St. Petersburg, Peter, 2009 (in Russian).
3. Ashmarina S. I. Upravlenie izmeneniyami: sistema upravleniya izmeneniyami, modelirovanie protsesssa organizatsionnykh izmeneniy, tekhnologii upravleniya izmeneniyami v organizatsii, effektivnost' upravleniya izmeneniyami [Change management: change management system, organizational change modeling process, change management technologies in organizations, change management effectiveness]. Moscow, Reed Group, 2011 (in Russian).
4. Gavrina C. C. Organizatsionnoe razvitie na osnove formirovaniya intellektual'nogo kapitala [Organizational development through intellectual capital formation]. *Vestnik finansovogo universiteta — The Bulletin of Financial University*, 2014, no. 2, p. 98–103 (in Russian).
5. Glushakov V. E. Upravlenie izmeneniyami v biznese [Change management in business]. Moscow, Dikta, 2010 (in Russian).
6. Kulikov P. M. Kontseptsii gotovnosti predpriyatij k organizatsionnym izmeneniyam [Concepts of company readiness to organizational changes]. *Biznesinform — Businessinform*, 2009, no. 6 (in Russian).
7. Milner B. Kontseptsiya organizatsionnykh izmeneniy v sovremennykh kompaniyakh [The Concept of organizational changes in modern companies]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya — Problems of the management theory and practice*, 2006, no. 1 (in Russian).
8. Shirokova G. V. Upravlenie organizatsionnymi izmeneniyami [Organizational change management]. St. Petersburg, St. Petersburg State University Press, 2005 (in Russian).
9. Semenov A. K., Nabokov V. I. Organizatsionnoe povedenie: uchebnik dlya bakalavrov [Organizational behavior: textbook for BA students]. Moscow, Dashkov & K Publishing house, 2015 (in Russian).
10. Khalitova I. V. Organizatsionnaya gotovnost' k izmeneniyam: sotsial'no-upravlencheskie mekhanizmy i tekhnologiya upravleniya: dissertatsiya ... kandidata sotsiologicheskikh nauk [Organizational readiness for change: socio-managerial mechanisms and management technology. PhD Thesis in Social Sciences]. Moscow, 2016 (in Russian).
11. Rampersad H. Universal'naya sistema pokazateley: kak dostigat' rezul'tatov, sokhranyaya tselostnost': per. s angl. 3 e izd. [Universal scorecard: how to achieve results while maintaining integrity. Transl. from English. 3 ed.]. Moscow, Albina Business Books, 2006 (in Russian).