

На правах рукописи

Подвойская Наталья Глебовна

**Методика реализации изменений на функциональном уровне управления
организацией**

специальность: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (по
отраслям и сферам деятельности): менеджмент

автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва - 2010

I. Общая характеристика работы

Актуальность исследования. Управление изменениями в последнее время является основным элементом в современных организациях, стремящихся осуществлять свою деятельность в изменяющихся внешних условиях, требующих от организаций большей отдачи в части постоянного повышения операционной эффективности по всем ее элементам: процессам, структурам, системам, ресурсам. Постоянное поддержание показателей деятельности на необходимом уровне требует постоянных изменений, внедрением которых необходимо эффективно управлять.

В настоящий момент существует широкий набор концепций, подходов и методов, которые призваны способствовать решению проблем, связанных с процессом преобразований. При этом очень часто компании используют разработанные концепции, подходы и методы без четкой их аналитической систематизации и методики для конкретной организации и без корректировки с учетом практического применения данных концепций в других компаниях, что в итоге не приводит к успешному внедрению необходимых изменений.

Управление изменениями – это новое и динамично развивающееся направление, поэтому не всегда возможно проследить единую линию рассуждений у авторов теорий.

К нерешенным вопросам в области управления изменениями относится экспериментально подтвержденное функционирование управления изменениями как процесса, что связано с недостаточным сроком применения принципов управления изменениями в компаниях. При этом необходимо отметить, что в большинстве западных компаний уже более десяти лет управление изменениями является постоянным процессом. В них существуют структурные подразделения и/или организационные единицы, в обязанность которых входит именно управление изменениями компании. В российских компаниях, как правило, «управление изменениями» не рассматривается как постоянно осуществляемый процесс, требующий особого внимания, и потому такие структурные подразделения не создаются.

Степень разработанности проблемы. Существует достаточное количество концепций по управлению изменениями.

Признано, что начало направлению управления изменениями, положила концепция К.Левина. Её развитию, а также разработке этапов проведения изменений, обоснованию необходимых действий в рамках этапов, формированию перечня «типовых ошибок» и определению различных подходов к проведению изменений в зависимости от типа организации посвящены труды таких зарубежных ученых, как У.Бриджес, Э.Ван-де-Вен и М.С.Пул, К.Карнал, Дж.Коттер, Д.А.Надлер и М.Тушман, Дж. О' Тул, Р.Стейси и П.Шоу, Кр. Фрайлингер, И.Фишер.

Наиболее интересные вопросы организационного развития (как запланированного изменения организации) представлены в работах О.С.Виханского, А.И.Наумова, Г.В.Широковой, М.Ханнана, Дж. Фримана, в трансформационной модели Э.Шейна, в модели запланированных изменений с использованием проектного управления Р.Дж. Баллока и Д.Баттена и анализе методов реинжиниринга и организационного развития, проведенном Т.Норбертом.

Разработкой технологий при проведении изменений занимались такие авторы, как В.Г. Елиферов, В.В.Репин, Р.Каплан, Д.Нортон, В.Магнус, Н.-Г.Ольве, Ж.Рой, У.Оучи, М.Хаммер, Дж. Чампи.

В области влияния личности, корпоративной культуры, в том числе при выборе способа и методики проведения изменения, а также закрепления в корпоративной культуре организации произошедших изменений следует отметить работы К.Вейка, Р.Куинна, К.Камерона, П.Сенге.

Существенный вклад в развитие данного направления внесли публикующиеся практики крупнейших консалтинговых компаний и индивидуальные консультанты такие, как Дж. Дак, Дж. Коллинз, Дж. Траут.

Аспектом распределения ролей в управлении изменениями и определения роли руководителя в процессе изменений занимались У.Беннис, Б.Басс, К.Бриггс и И.Майерс, Дж. Вайнберг, Г.Гарднер, Д.Гоулман, Р.М.Кантер, Дж.Липман-Блюмен, М.О'Нил.

В контексте тематики диссертации следует отметить ряд ученых, предметом исследований которых являлась систематизация существующих теорий и концепций управления изменениями. Среди них наиболее известны: А.А.Арменакис, А.Г.Бедиан, Дж.Г. Бойетт, Дж.Т.Бойетт, Э.Кемерон, М.Грин, Р.Паскаль.

Цели и задачи исследования. Целью исследования является разработка методики реализации изменений на функциональном уровне (уровне определенных бизнес-процессов) управления организацией на основе синтеза компонентов существующих концепций по управлению изменениями и практического опыта по управлению изменениями.

Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

1. проведен сравнительный анализ существующих парадигмальных концепций управления изменениями, наиболее часто применяемых в консалтинговой практике при реализации проектов;
2. проведен анализ специфического характера управления изменениями как перманентного процесса с элементами проектного управления;
3. разработана методика реализации изменения на операционном уровне управления организацией;
4. проведен опрос экспертов по управлению изменениями, работающих в компаниях «Большой четверки» (в частности, компании КПМГ), в российских и зарубежных офисах и имеющих практический опыт проведения комплексных проектов с элементами управления изменениями. Также в опросе участвовали представители российских и зарубежных компаний, проводившие крупные изменения в своих организациях за последние годы;
5. на основе опроса экспертов по управлению изменениями была проведена корректировка методики.

Объект и предмет исследования. *Объектом исследования* является практика проведения изменений в организациях.

Предметом исследования являются модели управления изменениями в организациях как научные концепции и практика менеджмента.

Теоретическая и методологическая основа исследования.

Свидетельством формирования направления управления изменениями, по нашему мнению, является создание новой кооперации ученых в рамках управленческой науки. В настоящий момент это направление уже достигло значительного уровня зрелости, и все концепции последних лет претендуют только на совершенствование инструментов и технологий управления изменениями. В этом ряду располагается и разработанная нами методика.

Для целей детального анализа и проработки в рамках настоящего исследования были выбраны наиболее часто используемые в консалтинговой практике при реализации проектов теории и технологии, разработанные такими авторами, как Р.Каплан, Д.Нортон, Э.Кемерон, М.Грин, Дж. Коллинз, Дж. Коттер, Дж.Г. и Дж.Т.Бойетт, Дж.Д.Дак, Р.Куинн, К.Камерон, К.Левин, Т.Норберт Дж. О'Тул, П.Сенге, Кр. Фрайлингер, И.Фишер, М.Хаммер, Дж.Чампи.

Представленные авторы предлагали определенную последовательность действий при проведении изменений, делая акценты на наиболее важных, по их мнению, аспектах проведения успешных изменений, формировали методы и технологии проведения изменений.

К недостаткам концепций данных авторов следует отнести отсутствие четкой пошаговой методики по проведению изменений с указанием последовательности действий, целей и задач каждого этапа, методов и инструментов реализации задач, ключевых факторов успеха и типовых ошибок на каждом этапе.

Например, вопрос о наличии проектной составляющей в управлении изменениями был поставлен и в значительной степени разработан только Кр. Фрайлингером и И.Фишером в форме наличия таких этапов как «управление проектами» и «петли обратной связи». Данный вопрос и послужил основой для проработки автором диссертационного исследования этапов управления изменениями и формирования методики по управлению изменениями в проектах. В организационном развитии (или запланированных изменениях) проектное управление было рассмотрено еще в модели Р.Дж. Баллока и Д.Баттена.

В качестве методов для решения поставленных задач для исследования были выбраны:

- критическая выборка современных подходов к управлению изменениями;
- анализ существующих концепций управленческой науки и управления изменениями;
- синтез существующих концепций управления изменениями;
- разработка анкеты и анкетирование практикующих экспертов (54 эксперта);
- анализ результатов исследования KPMG «Business Process Management Survey», проведенного в 2008 году;
- экспертный анализ мнений практикующих экспертов и консультантов;
- сравнительный анализ количественных и качественных элементов концепций по составляющим и мнений практиков;
- анализ результатов экспериментов (консультационных проектов¹).

При проведении исследования были использованы материалы таких консалтинговых компаний, как Accenture, Ernst&Young, KPMG, PWC, McKinsey.

Научная новизна. Научная новизна проведенного исследования заключается в следующем:

1. Систематизированы парадигмальные концепции управления изменениями, что позволило выявить основные принципы, технологии, методы управления изменениями для последующего применения их на практике.
2. Разработана методика управления изменениями в организациях, которая позволяет реализовывать изменения операционного характера в организации по этапам и соответствующим им необходимым инструментам, дающим наибольший эффект от внедрения.
3. Разработана анкета по параметрам методики и проведен опрос 54 экспертов (представителей российских и мировых компаний и консультантов), позволивший получить доказательства результативности методики.

¹ В рамках данного анализа рассматривались консультационные проекты, реализованные автором диссертации за последние полтора года в трех крупных российских компаниях различных отраслей.

4. Протестированы (подтверждены и/или скорректированы) параметры методики по результатам анализа данных, полученных при опросе. В методику попадает параметр, попавший в выборку 70% и более.

Практическая значимость полученных результатов. В настоящей работе проанализированы существующие теории и концепции управления изменениями, опыт их практического применения, выделены и систематизированы наиболее применимые подходы и методы управления изменениями на современном этапе развития организаций, что позволит нам поставить и решить задачу о представлении наиболее правильной последовательности этапов, наполнении их фазами, а также целями, задачами, ключевыми факторами успеха, мероприятиями, механизмами и основными результатами для практического применения при реализации изменений в компаниях.

Наибольшая практическая значимость работы заключается в разработанной нами методике управления изменениями, позволяющей команде, которая проводит или планирует преобразования в организации, избежать серьезных ошибок, чаще всего приводящих к недостижению поставленных целей в рамках изменения бизнес – модели организации.

Материалы исследования могут быть использованы в учебных курсах «Основы менеджмента», «История управленческой мысли», «Теории организации», «Управление изменениями», «Управленческое консультирование».

Внедрение результатов. Результаты исследования были использованы при чтении курса «Управление изменениями», «Управленческое консультирование», «Стратегические изменения в организациях» в магистратуре ЭФ МГУ в 2007-2009 уч.г.

Кроме того, к опыту автора относятся реализация нескольких проектов в трех крупных российских компаниях за последние три года, то есть, в том числе, в условиях мирового финансового кризиса.

Компания-1. Крупнейший российский горнорудный и металлургический холдинг.

Цель проектов – снижение операционных и капитальных затрат на постоянной основе.

Основные задачи проектов:

- Разработка и внедрение программ по оптимизации затрат;
- Мониторинг программ по оптимизации затрат (с отслеживанием экономического эффекта).

Основные результаты проектов:

- Снижение общего уровня затрат до 15% на двух пилотных предприятиях Группы в течение полугода;
- Создание общекорпоративной проектной группы по оптимизации затрат.

Ключевые факторы успеха проектов с точки зрения управления изменениями:

- Проведение серий Рабочих групп с участием менеджмента пилотных предприятий;
- Внедрение экономически обоснованных организационно-функциональных изменений, относящихся к «быстрым решениям», то есть не требующих дополнительных затрат на реализацию и сроком внедрения 3 месяца.
- Вовлечение в проекты высшего руководства и акционеров.

Компания-2. Лидер российской лесообеспечивающей и деревообрабатывающей промышленности.

Цель проектов – снижение затрат на финансовую функцию.

Основные задачи проектов:

- Разработка и внедрение новой операционной модели финансовой функции;
- Оптимизация затрат на финансовую функцию;
- Мониторинг реализации деятельности операционной модели финансовой функции и «проектных инициатив» в рамках программы по оптимизации затрат.

Основные результаты проектов:

- Снижение затрат на финансовую функцию за счет внедрения «быстрых улучшений» (реализация 3-6 месяцев) более 25%;

- Реализации инициативы по созданию единого бухгалтерского центра обслуживания.

Ключевые факторы успеха проектов с точки зрения управления изменениями - ежедневное обсуждение гипотез по оптимизации на финансовую функцию.

Компания-3. Крупнейшая российская телекоммуникационная компания «большой тройки».

Цель проектов – создание единого бухгалтерского центра обслуживания с учетом сокращения затрат на функцию.

Основные задачи проектов:

- разработать и внедрить программу по оптимизации бизнес-процессов бухгалтерской функции с учетом сокращения численности и затрат на ее содержание;
- разработать и внедрить операционную модель единого бухгалтерского центра;
- разработать бизнес-кейс;
- разработать варианты месторасположения;
- предложить варианты внедрения.

Основные результаты проектов:

- сокращение численности функции на 55%;
- инициирование создания многофункционального единого центра обслуживания по процессам – финансы, транзакционные закупки, управление персоналом;
- включение в обязанности организационной единицы, ответственной за корпоративное развитие, постоянного отслеживания эффективности всех элементов организации с целью проведения последующих изменений.

Ключевые факторы успеха проектов с точки зрения управления изменениями - путем формирования перечня инициатив, разработанных непосредственно сотрудниками компании, и на примере успешной оптимизации бухгалтерской функции донесение до менеджмента и акционеров компании, что данные изменения компания может реализовать успешно.

Структура и объем диссертационной работы.

Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и имеет следующую структуру:

Введение

Глава 1. Теоретические основы исследования

1.1. О методологии истории науки

1.2. Место управления изменениями в развитии управленческой науки

Глава 2. Управление изменениями как подсистема менеджмента

2.1. Первая составляющая управления изменениями – виды, понятие и этапы управления изменениями

2.2. Вторая составляющая процесса управления изменениями - сопротивление изменениям

2.3. Третья составляющая – ключевые факторы успеха управления изменениями

2.4. Четвертая составляющая - методы проведения изменений

2.5. Основные выводы Главы 2

Глава 3. Методика реализации операционных изменений

3.1. Описание методики по управлению изменениями

3.2. Практическое применение методики

Заключение

Приложение 1. Описание выборки экспертов для опроса

Приложение-2. Анкета по исследованию практики реализации изменений

Библиографический список

II. Основное содержание диссертации

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цель и задачи работы, отмечается степень разработанности проблемы, научная новизна и практическая значимость работы, описана логика и структура исследования.

Результатом диссертационного исследования стали следующие выводы, которые, по мнению автора, позволят достичь наибольшего успеха при реализации изменений на операционном уровне управления организаций, то есть при реализации организационно-функциональных изменений:

- во-первых, управление изменениями играет первостепенную роль, и возможно говорить об управлении изменениями как о поддерживающем процессе организации;

- во-вторых, для реализации изменения исключительно важно четко сформировать последовательность этапов, стадий и фаз. Здесь, автором предлагается следующее:

- ✓ смещение фазы «Получения «быстрых побед»», затем фазы «Закрепление результатов» и только потом «Доведение до сотрудников видения перемен»;

- ✓ усиление акцента на фазу, работающую в постоянном режиме, – фазу «Обратной связи».

- в-третьих, правильное наполнение стадий: целями, задачами, ключевыми факторами успеха, типовыми ошибками, мероприятиями, механизмами.

Для этого в **первой и второй главе** работы были систематизированы концепции управления изменениями по возможности применения их на практике. Концепции по управлению изменениями, сформировавшие выборку для детального анализа, были определены автором на базе инструментов «логики науки».

Также был проведен анализ специфического характера управления изменениями как перманентного процесса с элементами проектного управления, и

разработана методика реализации изменений на операционном уровне управления организацией.

Затем было проведено исследование по параметрам методики реализации изменений в организациях и подтверждены и/или скорректированы параметры методики. Параметр остается в методике, если он попал в выборку 70% и более. Выборка была сформирована из ответов, полученных в ходе опроса 54 экспертов по управлению изменениям.

Итоговая методика представлена **в третьей главе** исследования.

В первой главе раскрывается понятие «эволюция взглядов» для предмета настоящего исследования (эволюция взглядов на управление изменениями) Прежде всего, к ним относятся выводы, связанные с тем, что появление направления управления изменениями есть следствие научного прогресса и формирования новой парадигмы, что соответствует этапам по развитию науки, предложенным Томасом Куном.

Направление управления изменениями рассматривается также как «программа» в соответствии с «программой» Имре Лакатоса. Данной «программе» соответствует «ядро», что соответствует в ряду концепций управления изменениями теории Курта Левина, и «защитный пояс», то есть прочие парадигмальные теории управления изменениями, рассматриваемые нами в исследовании. Появление исследуемых нами теорий управления изменениями свидетельствует о том, что движение данной «программы», то есть направления управления изменениями в управленческой науке – есть движение прогрессивное, так как данные концепции объясняют имеющиеся факты и дают прогнозы, которые подтверждаются на практике. Появление концепций, предлагающих и технологии по управлению изменениями, что еще раз подчеркивает, по мнению автора, прогрессивность развития направления. «Отправной точкой» для появления направления управления изменениями стало усиление влияния концепций, связанных с человеческими ресурсами (гуманистический подход), происходившее в первой трети XX века. Влияние данного направления явилось, своего рода, «научной революцией» Т.Куна.

Исходя из представленной в работе эволюции взглядов на управление в целом и принимая во внимание точку отсчета/зарождения направления управления изменениями, а именно появление в 40-х гг. концепции Курта Левина, был сделан вывод о корреляции между переориентацией управленческой науки в сторону индивидуума и началом развития управления изменениями.

Во второй главе «Управление изменениями как подсистема менеджмента» были детально проанализированы выбранные парадигмальные концепции по управлению изменениями и выявлены их ключевые недостатки, разработаны четыре составляющие (атрибуты) из анализируемых концепций по управлению изменениями и сформирована методика управления изменениями в проектах.

Для детального анализа были выбраны следующие авторы, чьи теории наиболее часто используются в консалтинговой практике при реализации проектов: Дж.Г. и Дж.Т.Бойетт, Дж.Д.Дак, Р.Каплан и Д. Нортон, Э.Кемерон и М.Грин, Дж. Коллинз, Дж. Коттер, Р.Куинн и К.Камерон, К.Левин, Т.Норберт Дж. О'Тул, П.Сенге, Кр. Фрайлингер, И.Фишер, М.Хаммер, Дж. Чампи.

Последующий анализ концепций в рамках диссертационной работы был проведен по следующей логике:

- Фактор-1. Авторы в разрезе основных элементов, составляющих управление изменениями;
- Фактор-2. Авторы в разрезе моделей организаций.

Первый фактор - составляющие управления изменениями:

- концепции управления изменениями (первые три составляющие);
- технологии управления изменениями (четвертая составляющая).

Все концепции по управлению изменениями проанализированы по следующим неотъемлемым составляющим:

- первая составляющая: определение управления изменениями; виды изменений; этапы изменений;
- вторая составляющая: сопротивления изменениям; принципы управления изменениями;

- третья составляющая: носители изменений; лидерство при управлении изменениями; типовые ошибки при проведении изменений;
- четвертая составляющая - методы проведения изменений.

Второй фактор - модели организаций

Наибольший интерес для анализа концепций по управлению изменениями с точки зрения моделей организаций представляют организационные модели, выбранные аналитиками организационных изменений Э.Кемерон и М.Грином из подхода об организационных метафорах (образах организаций) Г.Моргана. По нашему мнению, данные модели наиболее ярко отражают различия в организациях при проведении организационных изменений:

- организации как машины;
- организации как политические системы;
- организации как организмы;
- организации как поток и трансформация.

Для целей диссертационного исследования организация была рассмотрена лишь в определенный момент времени – в период проведения изменений, для которого наиболее подходящим является определение организации по Д.Марчу и Г.Саймону.

Управление изменениями является частью науки управления. При анализе управления как процесса, определяется его практическая направленность (ввиду того, что именно процесс управления организацией характеризует «динамическую» организационную модель). Исходя из предположения, что управление изменениями - бизнес-процесс, следует сформировать несколько определений.

Определение видов изменений

Для целей настоящего исследования в качестве определения процесса *управление изменениями мы будем использовать следующие определения, дополняющие друг друга:*

- *изменения* – это процесс перехода объекта из текущего состояния в желаемое;

- **изменение организации** – это результат адаптации организации к воздействию внешних и внутренних сил.

Управление изменениями целесообразно рассматривать как *поддерживающий* процесс в общей системе управления организацией, который инициируется при любых изменениях (запланированных и спонтанных). То есть, возникает связь с *управлением* - так характеристики системы управления изменениями будут соответствовать характеристикам управления.

Таким образом, управление изменениями – это процесс управленческой деятельности, направленный на изменение человеческих ресурсов в процессе перехода организации из одного состояния в другое. Процесс управление изменениями является, как любой процесс в организации, непрерывным.

Управление изменениями включает различные аспекты:

- технологические;
- структурные;
- методологические;
- личностные;
- психологические;
- политические;
- финансовые.

При этом целью управления изменениями являются:

- достижение поставленных целей с минимальными издержками (временными, финансовыми, управленческими);
- минимизация риска возникновения сопротивлений;
- избегание типовых ошибок.

При этом, исходя из вышеуказанных целей управления изменениями, можно сказать, что данный процесс имеет *проектные* элементы.

Любые изменения сначала являются проектом, при котором основной задачей менеджера, отвечающего за развитие компании, является перевод проектов по управлению изменениями в постоянно работающий бизнес-процесс такого же уровня, как процесс управления организацией, и здесь не важно, каковы

методы организации по управлению изменениями – проходят они «стихийно» или запланировано.

Задача организации, делающей ставку на постоянное повышение эффективности, интеграция проектных инициатив (изменений) во все элементы этой организации: процессы, структуры, системы, и их закрепление в корпоративной культуре организации.

Вывод-1 по последовательности и важности этапов процесса управления изменениями.

Изменения последовательности этапов и соответствующих им стадий проекта и фаз являются простым, но, по мнению автора, основным решением для достижения данной задачи.

Автор предлагает следующее «фазовое пространство»:

Этап 1. Осознание необходимости перемен. Данный этап наиболее полно описан Кр. Фрайлингером/И.Фишером.

Этапа 2. «Укрепление коллективного осознания проблемы».

В качестве фазы на данный этап следует отнести предпосылки Фазы «Застоя» Дж. Дак – правда, разнеся их на внешние и внутренние:

- Внешние
 - изменения на рынке;
 - провал продукта или отсутствие новых товаров и услуг;
- Внутренние
 - устаревание технологий и процессов;

Этап 2. Инициирование изменений. Здесь в качестве фаз подойдут этапы Дж. Коттера и Кр. Фрайлингера/И.Фишера, связанные с созданием коалиции руководителей и разработкой видения изменений.

Этап 3. Осуществление изменений. На этом этапе, на наш взгляд, важно смещение этапа Дж. Коттера и Кр. Фрайлингера/И.Фишера по доведению до сотрудников видения перемен на стадию «реализация» проектной последовательности, после стадии «Получения быстрых побед» по Дж. Коттеру с постоянным осуществлением «обратной связи» Кр. Фрайлингера/И.Фишера.

При прохождении стадии «Завершения» проектной последовательности, на наш взгляд, вписывается этап, связанный с закреплением в корпоративной культуре изменений.

Этап 4. Оценка результатов. На этом этапе для измерения изменений хорошо подойдет сбалансированная система показателей.

Этап 5. Развитие. Очень важный этап управления изменениями, на практике часто забываемый. Исходя из опыта многих компаний, в особенности российских, можно сделать вывод, что «заброшенные» уже проведенные изменения приводят к негативным последствиям – например, обратному возвращению к прежнему уровню объемов выручки, затрат, эффективности.

На этапе 5 формулируется новая проектная последовательность действий управления изменениями.

То есть мы вывели следующий подход по реализации изменений в организации:

Этап 1. Осознание необходимости перемен:

Предпосылками этапа являются:

- изменения на рынке;
- провал продукта или отсутствие новых товаров и услуг;
- устаревание технологий и процессов.

Основная характеристика этапа - укрепление коллективного осознания проблемы

Этап 2. Инициирование изменений.

Основная характеристика - создание коалиции руководителей и разработка видения изменений.

Этап 3. Осуществление изменений.

Основные стадии этапа, которые соответствуют проектному циклу и имеют стадию завершения:

- инициация;
- планирование;
- реализация:

Отличительные характеристики (фазы):

- Фаза-1: Получение «быстрых побед».
- Фаза-2: Закрепление результатов.
- Фаза-3: Доведение до сотрудников видения перемен.
- завершение и сопровождение;

Основная характеристика – закрепление в корпоративной культуре.

Этап 4. Оценка результатов изменений.

Этап 5. Развитие или постоянное повышение эффективности.

Основная характеристика – этап подчеркивает цикличность управления изменениями.

Итак, автором предлагаются следующие изменения фазового пространства: начальной должна быть фаза «Получения «быстрых побед»», далее следует фаза «Закрепление результатов» и только потом «Доведение до сотрудников видения перемен». Кроме того, необходимо усилить акцент на фазу, работающую в постоянном режиме – фазу «Обратной связи».

Еще раз подчеркнем, что, по нашему мнению, выведение фазы «получение быстрых побед» на первое место является одним из наиболее важных факторов, влияющих в целом на успешное управление изменениями, что отмечали также и опрошенные руководители проектов. Это связано с тем, что получение «быстрых побед» позволит продемонстрировать руководству и сотрудникам компании эффективность изменений/ проекта и, за счет этого:

- укрепить уверенность в успехе «сторонников» и «лидеров» перемен;
- привлечь на свою сторону больше сторонников из тех сотрудников и руководителей компании, которые занимали нейтральную позицию;
- ослабить возможность влияния на ситуацию «противников перемен» и в результате повысить вероятность успешного завершения изменений.

Эффект, полученный от достижения «быстрых побед», закрепляется сразу в соответствующих процессах компании, до общего завершения проекта.

Далее, основываясь на полученном эффекте и уже закрепленных в процессах компании результатах изменений, сотрудникам еще раз транслируется видение будущих масштабных перемен, уже с учетом фактически произошедших изменений в ряде процессов.

Вывод-2 по цели процесса управления изменениями.

Основной **целью** процесса управления изменениями является внедрение изменений в организации с наименьшими сопротивлениями.

Достижение данной цели возможно, по мнению автора, только за счет создания в процессе управления изменениями эффективной коммуникации.

Эффективный коммуникационный процесс в организации зависит от следующих факторов:

- культура и цели организации;
- лидеры общественного мнения;
- рынок и национальные традиции;
- персонал и технология производства;

Оценить коммуникационный процесс в организации возможно по следующим параметрам:

- надежность;
- скорость;
- коэффициент искажения;
- неравенство;
- тип связей;
- наличие обратной связи.

При этом при работе с сопротивлениями изменений важно, помнить о факторах сопротивлений:

- большинство изменений встречают сопротивление той или иной силы и, прежде всего, сопротивляются те, кто должен претерпеть изменение;
- люди противятся не только тем переменам, которые им вредят, но и тем, которые в долгосрочной перспективе принесут им пользу.

Автор выделяет следующие основные причины сопротивлений, о которых необходимо помнить:

- изменения есть неизвестность, и сотрудники думают, что перемены окажут на них отрицательное воздействие;
- изменения есть принуждение (даже, если это не так);

- изменения разрушают формальные, психологические и социальные отношения, сложившиеся у сотрудника с организацией;

- Изменения требуют отказа сотрудника от устоявшихся элементов культуры (привычек);

Итак, нами предлагается следующий подход. При преодолении сопротивлений изменениям, при этом не следует ожидать, что сопротивление можно устранить совсем, тем не менее, необходимо перейти рубеж критичности:

- привлекать к участию всех тех, кто охвачен изменениями на стадии их планирования;

- активно «рекламировать» результаты пилотных проектов;

- поддерживать открытые коммуникации через наиболее эффективные информационные каналы (пример - высшее руководство и/или третьи лица);

- доносить «плюсы» для всех сотрудников, на которых распространяются изменения;

- формировать систему мотивацию проекта/ изменений;

- избегать мышления типа «Мы – Они»;

- обращать внимание на индивидуальные потребности работников;

- поощрять добровольные изменения и демонстративно поощрять людей и команды, добивающиеся успехов в реализации.

При этом, мы рекомендуем постоянно анализировать уровень сопротивлений, например, с помощью инструментов, приведенных в параграфе 2.2. и 2.3. главы 2.

Вывод-3 о важности корпоративной культуры в управлении изменениями.

Итак, нами предлагается следующий подход при использовании инструментов корпоративной культуры при управлении изменениями.

Компоненты корпоративной культуры могут, как способствовать проведению изменений, так и стать существенной противодействующей силой. По нашему мнению, необходимо выделить десять основных компонентов культуры, которые следует учитывать и активно трансформировать в направлении, соответствующем целевому видению будущего:

- существующие правила и политики;
- цели и оценка результатов;
- обычаи и нормы;
- обучение;
- стиль лидерства, поведение управленческого персонала;
- вознаграждение и признание заслуг;
- сообщения;
- материальная окружающая среда;
- организационная структура.

Все описанные выше выводы явились основной для методики, представленной в следующей главе.

Общий вывод, который можно сделать на основе этих рассуждений, состоит в том, что для *управления изменениями* перенос последовательности шагов и усиление ряда инструментов (мероприятий и механизмов) приводит к более успешному результату.

В третьей главе «Методика реализации операционных изменений» приведено детальное описание методики, включая предлагаемый перечень стадий управления изменениями, а также цели, задачи, ключевые факторы успеха, типовые ошибки, мероприятия, механизмы реализации и основные результаты для каждой из стадий этапа «Осуществление изменений». Методика является результатом - анализа подходов по управлению изменениями и сделанных автором выводов, представленных в главе 2. Методика предназначена для проведения операционных изменений (то есть изменений, имеющих организационно-процессный характер) в крупных частных компаниях.

Данная методика скорректирована по результатам проведенного нами исследования и отражает только те параметры, по которым было получено более 70% ответов по выборке (анкета и описание выборки респондентов представлены в приложениях к диссертационной работе).

Таблица 1. Сводная таблица по параметрам по выборке более 70%.

Параметры Управления изменениями	Стадии этапа "Реализация изменений"	Описание параметров, попавших в 70% выборки	% выборки
<i>Задачи</i>	Стадия 1. «Инициация»	Анализ и диагностика движущих сил изменений (внутренних и внешних).	78%
		Осознание проблемы и обнаружение фактов необходимости перемен.	74%
	Стадия 2. «Планирование»	Создание группы защитников идей	76%
		Реализация пилотных проектов	80%
	Стадия 3. «Реализация»	Привлечение сотрудников к участию в изменениях.	76%
		Собственно проведение плановых изменений.	74%
	Стадия 4. «Завершение и сопровождение»	Сбор и анализ данных о процессе изменений.	74%
Выявление расхождений между планом и фактом процесса изменений.		70%	
Корректирующие воздействия.		72%	
<i>Ключевые факторы успеха.</i>	Стадия 1. «Инициация»	Четкое понимание необходимости осуществления изменений является основной успешной реализацией дальнейших изменений.	70%
		Признание руководством ответственности за текущее неудовлетворительное положение (возможные сделанные ранее ошибки и неправильные решения)	78%
	Стадия 2. «Планирование»	Получение результатов «быстрых побед»	72%
		Стадия 3. «Реализация»	Получения «быстрых побед»
	Закрепление результатов		74%
	Доведение до сотрудников видения перемен		72%
	Стадия 4. «Завершение и сопровождение»	Постоянный мониторинг проведенных изменений.	74%
Информирования об успехах и проблемах в реализации изменений, завершении проекта и достигнутых результатах.		76%	
<i>Типовые ошибки.</i>	Стадия 1. «Инициация»	Избегание открытого обсуждения неудовлетворенности текущим положением.	85%
		Исключение из обсуждения некоторых ключевых заинтересованных сторон (персонала, собственников, бизнес-партнеров, высшего руководства)	80%
	Стадия 2. «Планирование»	Слабость лидера, его неготовность взять на себя ответственность за масштабные преобразования и формирование команды	80%
		Неспособность создать достаточно мощную коалицию в организации.	70%
		Отсутствие соответствующих качеств у руководителей для достижения быстрых промежуточных результатов изменений.	78%
	Стадия 3. «Реализация»	Попустительство возникновению препятствий и обстоятельств на пути нового видения, недостаточная принципиальность и настойчивость руководителей.	83%
		Недостаточная открытость и интенсивность коммуникаций создает изолированность основного персонала от «очередных программ повышения эффективности» затеваемых высшим руководством.	80%
		Объявленные новые цели и видение не подкрепляются действиями руководства, решения принимаются по-старому.	72%
Отсутствие «обратной связи» по ходу изменений		78%	

	Стадия 4. «Завершение и сопровождение»	Преждевременное объявление победы.	70%
		Пренебрежение закреплением изменений в корпоративной культуре организации.	74%
<i>Мероприятия.</i>	Стадия 1. «Инициация»	«Вскрытие» существующих/прогнозируемых проблем за счет прогнозирования тенденций во внешней среде, анализа внутренних проблемных ситуаций и их причин	72%
		Анализ противодействующих групп в организации их позиции и уровня притязаний, прогноз их поведения	91%
	Стадия 2. «Планирование»	Анализ миссии организации.	87%
		Анализ модели управления организацией.	70%
		Анализ способов мотивации персонала.	94%
		Разработка программы развития управленческого потенциала организации.	80%
		Разработка Программы «быстрых побед» со сроком внедрения до 6 месяцев с оценкой экономического эффекта	72%
	Стадия 3.«Реализация»	Усиление профессиональной коалиции в организации за счет формирования рабочих групп на местах.	70%
		Активное информирование коллектива о видении изменений.	74%
		Достижение быстрых тактических результатов.	76%
	Стадия 4. «Завершение и сопровождение»	Подведение итогов и оценка результатов. На проектах, связанных с изменениями, следует вести постоянный мониторинг факторов измерения данных изменений.	72%
		Закрепление новых подходов в корпоративной культуре.	74%
	<i>Механизмы.</i>	Стадия 1. «Инициация»	Серии предварительных обсуждений с сотрудниками
Стадия 2. «Планирование»		Мероприятия корпоративного PR, направленные на достижение эффективной коммуникации со всеми группами общественности в организации с целью внедрения и поддержания позитивного отношения к изменениям	80%
		Представление результатов «быстрых побед» Руководству и акционерам	81%
Стадия 3.«Реализация»		Обучающие программы.	76%
Стадия 4. «Завершение и сопровождение»		Мероприятия корпоративного PR, направленные на освещение результатов изменений.	70%
	Мероприятия, направленные на закрепление изменений в корпоративной культуре организации: внедрение обычаев и ритуалов в текущую деятельность организации.	74%	
<i>Основные результаты.</i>	Стадия 1. «Инициация»	Видение	74%
		Анализ возможных трудностей	72%
	Стадия 2. «Планирование»	Подготовлен план изменений (новая система управления, описание способов и темпов изменений, новые цели и система мотивации, подборный сценарий (план) изменений на всех уровнях организации)	74%
		Подготовлена Программа развития управленческого персонала.	74%
		Подготовлена Программа «быстрых побед»	76%
	Стадия 3.«Реализация»	Изменение рабочих процессов и правил принятия решений.	78%
		Фиксируемое изменение производительности (возможно, немного ниже ожидаемого уровня).	72%
	Стадия 4. «Завершение и сопровождение»	Компания вышла на новый уровень продуктивности.	74%
Произошли изменения в корпоративной культуре и поведении руководителей и сотрудников.		76%	

В выборке экспертов представлены мнения руководителей проектов, для которых роль «управления изменениями» была особенно актуальна. К таким проектам относятся, как правило, те, которые выполнялись для компаний, столкнувшихся со значительным изменением внешней среды и вынужденных изменить бизнес – модель с «развития и расширения» на бизнес- модель «повышения операционной эффективности и снижения затрат». Такое существенное изменение модели в сочетании с отсутствием значительных ресурсов (как временных, так и финансовых) на ее внедрение приводит к необходимости широкого использования принципов и методов управления изменениями, что было подтверждено результатами опроса.

Участие в опросе приняли 54 сотрудника компаний «Большой четверки» (в частности, компании КПМГ) уровня менеджера, старшего менеджера, директора и партнера, а также представители российских и зарубежных компаний, проводившие крупные изменения в своих организациях. Для опроса данных экспертов была разработана анкета и разослана им. Часть экспертов предоставляла свои результаты в телефонном интервью или при личной встрече.

Ниже приводятся основных общие выводы экспертов по результатам анкетирования.

1. В ходе проектов по повышению операционной эффективности и изменению организационной структуры (в том числе сокращению персонала) компании все чаще выделяют направление «управление изменениями» в рамках структуры проектной команды с соответствующими проектными задачами.

2. Менеджмент компаний увеличивает свое участие в части управления изменениями и принимает на себя все больше ответственности по данному направлению.

3. Ключевым фактором в успешном выполнении мероприятий по управлению изменениями становится выбор правильного подхода (методики) к управлению изменениями, четкое планирование и последовательное выполнение каждой из необходимых стадий.

4. Получение «быстрых побед», закрепление результатов и последующее доведение до сотрудников видения перемен является более

эффективной последовательностью действий по сравнению с альтернативными вариантами.

5. Также по результатам опроса были сформированы цели, задачи, ключевые факторы успеха, типовые ошибки, мероприятия, механизмы реализации и основные результаты для каждой из стадий Этапа «Осуществление изменений».

Таким образом, было получено подтверждение необходимости выделения фаз, которое было нами предложено. В разработанной методике управления изменениями приводится предлагаемое выделение этапов управления изменениями.

В Заключении отмечаются нерешенные вопросы в области управления изменениями - экспериментальное подтверждение функционирования управления изменениями как процесса, и разработка методов и технологий управления данным процессом. Также приводятся рекомендации, которые могут быть использованы в дальнейших исследованиях в области управления изменениями, направленных на рассмотрение нерешенных в настоящее время вопросов.

Публикации в изданиях из перечня ведущих рецензируемых научных журналов:

1. Подвойская Н.Г. Управление изменениями// Управление проектами, М.:2009г. - № 11 – 0.8 п.л.
2. Подвойская Н.Г. Управление изменениями: концепции, подходы, ошибки// Сборник научных трудов Вольного Экономического Общества России, М.: 2009г. - № 11 – 0.4 п.л.