

*Зазыгин Сергей Павлович, магистрант кафедры «Менеджмент»
ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный
университет им. Н. П. Огарева», Россия, г. Саранск*

АЛГОРИТМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: в современных условиях «жесткий» подход к изменениям в организации предполагает лишь учет интересов собственников, выражающийся в приращении акционерной стоимости, что в условиях инновационной экономики влечет к отторжению данных изменений. В статье рассмотрены алгоритмы управления изменениями на основе различных моделей, выявлены их основные преимущества и недостатки.

Ключевые слова: изменение, алгоритмы управления изменениям, теории E и O, модель McKinscy 7-S, модель управления изменениями Коттера, Модель ADKAR, модель перехода Бриджесса.

Resume: in modern conditions, a “tough” approach to changes in an organization involves only taking into account the interests of the owners, expressed in the increment of shareholder value, which in an innovative economy leads to the rejection of these changes. The article discusses algorithms for managing changes based on various models, identifies their main advantages and disadvantages.

Key words: change, change management algorithms, E and O theories, McKinscy 7-S model, Cotter's change management model, ADKAR model, Bridges transition model.

Для поддержания высокого уровня конкурентоспособности организации необходимо реагировать на действие стейкхолдеров и на их изменяющиеся требования. Следовательно, организация должна динамично развиваться,

непрерывно совершенствовать технологию и технологические процессы, искать новые рынки сбыты и стремиться максимально удовлетворить потребности потребителей, что требует формирования соответствующей системы управления изменениями.

Эффективная система управления изменениями базируется на мониторинге и анализе внешней среды организации, прогнозировании наступления тех или иных изменений, а также разработке механизма реализации стратегических изменений [2, с. 58]. В настоящее время в научной литературе, посвященной исследуемой проблематике, выделяют несколько алгоритмов управления изменениями в организации, выбор которых обуславливается приверженностью менеджментов к той или иной теории управления.

Широкое распространение получили теория Е и теория О, сравнительная характеристика которых приведена в табл. 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика теорий Е и О

Сравниваемый признак	Теория Е	Теория О
Цель	Увеличение прибыли	Развитие организационных способностей
Стиль управления	Автократичный	Партисипативный
Объект	Структура и системы	Организационная культура
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменение	Спонтанные изменения
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Привлечение консультантов	Консультанты используют готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

Исследование ключевых характеристик теории Е позволяет сделать вывод о направленности стратегий изменения на повышение стоимости бизнеса посредством интенсивного применения экономических стимулов, сокращений, реструктуризации т.п.

Теория О предусматривает такие стратегии изменения, которые направлены на улучшение организации посредством совершенствования организационной культуры и человеческих возможностей за счет обучения и обратной связи [1, с. 107].

Очевидные противоречия между данными теориями, их дальнейшее развитие привело к их объединению. В действительности, одновременное применение теории Е и теории О должно стать источником конкурентного преимущества организации. Топ-менеджер компании должен четко определять и организовывать изменения с учетом интересов организации, при этом принимая во внимание информацию, полученную на нижних уровнях. Наиболее общий алгоритм управления изменениями в организации принимает следующий вид [3, с. 61]:

- обеспечение четкого выражения необходимости изменений;
- выявление «агентов изменений», которым необходимо принять участие в конкретных действиях по изменению: в проектировании, тестировании и решении определенных проблем;
- оценка всех стейкхолдеров и определение характера участия и коммуникации;
- планирование того, как и когда будет сообщено об изменениях, кто их озвучит;
- оценка влияния изменений на работников и структуру организации;
- планирование мероприятий, необходимых для устранения нежелательных последствий изменений;
- обеспечение вовлеченности и понимания людей процесса изменений. Убеждение, что вовлеченные группы имеют необходимую помощь в период неопределенности и потрясений;
- оценка потребности в обучении персонала, вызванной изменениями, и планирование ее реализации;
- выявление и согласование показателей эффективности для оценки изменений и обеспечения непрерывного контроля за ходом их реализации.

Однако, на практике наиболее общий алгоритм не всегда находит свое применение, что обусловлено спецификой деятельности отдельно взятых организаций. Следовательно, ему на смену приходят другие алгоритмы, предусмотренные в рамках определенных моделей. Так, модель McKinscy 7-S включает в себя семь этапов управления изменениями:

- формирование стратегии для преодоления конкуренции и достижения поставленных целей. Это первый этап изменений в соответствии с данной моделью, на котором осуществляется разработка пошаговой процедуры или плана на будущее;

- структура – это этап или атрибут модели, относящийся к тому, как организация разделяется или к структуре, которой она следует;

- системы – необходимы для выполнения задач, связанных с повседневными действиями;

- общие значения, относящиеся к основным ценностям организации, с которой она работает;

- стиль – способ, которым изменения и лидерство принимаются или осуществляются;

- персонал – относится к рабочей силе или сотрудникам, их трудовым возможностям;

- навыки – компетенции, а также другие навыки, которыми обладают работники организации.

Следующий алгоритм управления рассмотрим на примере теории управления изменениями Коттера, которая является одной из самых популярных в мире [4, с. 63]. В соответствии с ней алгоритм управления изменениям можно представить, как:

- повышение срочности – этап, включающий возникновение чувства срочности среди работников организации, чтобы в дальнейшем их мотивировать к достижению общеорганизационных ценностей;

- формирование команды – данный шаг связан с привлечением в команду нужных работников путем выбора сочетания навыков, знаний и приверженности;

- получение правильного видения, с учетом как справедливой стратегии, так и креативности, эмоциональной связи и цели;

- общение с людьми относительно изменений и их потребностей также является важной частью теории управления изменениями, разработанной Коттером;

- приведение вещей в движение посредством получения поддержки, устранения препятствия и конструктивной реализации обратной связи;

- сосредоточение внимание на краткосрочных целях и разделение конечной цели на мелкие и достижимые части;

- настойчивость в процессе управления изменениями до полного достижения поставленной цели.

Далее рассмотрим модель ADKAR, ориентированную на достижение целей, которая позволяет различным командам по управлению изменениями сосредоточиться на тех шагах или действиях, которые непосредственно связаны с целями, которых она хочет достичь. Цели и результаты, полученные посредством данной модели, являются кумулятивными и последовательными, что свидетельствует о том, что при использовании этой модели человек должен получать каждый из результатов в определенном порядке, чтобы изменения могли быть устойчивыми и реализованными. Модель ADKAR означает:

- осознание необходимости и требования изменений;
- желание осуществить изменение и стать участником;
- знание как добиться того или иного изменения;
- возможность регулярно вносить изменения;
- усиление, чтобы сохранить его реализованным и укрепленным позже.

Модель перехода Бриджеса была разработана консультантом по изменениям. Особенность этой модели или теории заключается в том, что она концентрируется и фокусируется на переходе, а не на изменении как таковом.

При этом под переходом следует понимать то, что происходит с работниками в процессе изменений [5, с. 167]. Алгоритм данной модели предусматривает:

- конец, проигрыш и отпущение – при первоначальном знакомстве с грядущими изменениями у работников может возникнуть отверженность и эмоциональный дискомфорт. Необходимо обосновать работникам, что организация приближается к определенному концу, чтобы им было легче принимать изменения;

- нейтральная зона – это стадия неуверенности, нетерпения и растерянности. Этот этап можно рассматривать как мост между старым и новым, когда люди все еще привязаны к старому, но пытаются принять новые изменения. На этой стадии может наблюдаться взрыв творчества, инновации и обновление;

- новое начало – когда нейтральная фаза проходит через поддержку и руководства работники организации начинают воспринимать изменения и понимают их необходимость и значимости. Они начинают приобретать новые навыки, необходимые для достижения поставленных целей и уже могут извлечь первые преимущества от изменений.

Таким образом, каждая из рассмотренных выше моделей в той или иной степени затрагивают реакцию работников на изменения, а также описывают способы, посредством которых можно нивелировать негативные последствия изменений.

Далее дадим сравнительную характеристику рассмотренных выше моделей, определим их преимущества и недостатки (табл. 2).

Таблица 2 – Преимущества и недостатки моделей управления изменениями.

Модель	Ключевые преимущества	Основные недостатки
McKinscy 7-S	Объединяет эмоциональные и практические компоненты изменений, предусматривает направленный фактор для организационных изменений, предлагает	Так как наблюдается взаимосвязь всех факторов, отказ одной части означает отказ всех

	способы и методы понимания организации	
Модель управления изменениями Коттера	Пошаговый характер, идея которого в принятии изменений и подготовка к ним организации	Невозможность пропуска шагов, трудоемкость процесса
Модель ADKAR	Предусматривает возможность идентификации и оценки причин, по которым сделанные изменения не работают и почему желаемые результаты не достигаются.	Не принимает во внимание индивидуальные отличительные черты, знания и опыт работника
Модель перехода Бриджеса	Описывает три стадии принятия работником изменений, последствия изменения на каждой из стадии	Фокусируется не на самих изменениях, а их последствиях для работника

Таким образом, в настоящее время существует широкий выбор моделей управления изменениями в организации и построенных на их основе алгоритмов управления. Выбор той или иной модели управления обуславливается приверженностью менеджеров к определенной теории управления, а также спецификой деятельностью самой организации.

Библиографический список:

1. Богиня М. В. Управление изменениями компании / М. В. Богиня, Н. М. Богиня // *European Journal of Natural History*. – 2020. – № 1. – С. 106–109.
2. Дивненко О. В. Управление изменениями в современных организациях: ключевые проблемы и возможные пути их преодоления / О. В. Дивненко, Д. А. Горский // *Информация и инновации*. – 2020. – Т. 15. – № 1. – С. 54–64.
3. Николаев Д. В. Управление процессами реализации стратегических изменений / Д. В. Николаев // *Естественно-гуманитарные исследования*. – 2020. – № 28 (2). – С. 210–215.

4. Поберей Д. Г. Управление изменениями. Модель трансформации Дж. Коттера / Д. Г. Побере, Е. О. Ермолаева // Научно-практические исследования. – 2020. – № 6-1 (29). – С. 62–64.

5. Пономарев А. Л. Анализ моделей управления организационными изменениями в современных условиях / А. Л. Пономарев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 5-3 (63). – С. 165–170.