



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

**О Б Р А З О В А Т Е Л Ь Н Ы Е   И Н Н О В А Ц И И**

**М.А. Шермет**

---

# **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Образовательные инновации

Марина Шермет

# **Управление изменениями**

«РАНХиГС»

2015

УДК 338  
ББК 65

**Шермет М. А.**

Управление изменениями / М. А. Шермет — «РАНХиГС»,  
2015 — (Образовательные инновации)

ISBN 978-5-7749-1019-9

[<p id="\\_GoBack">](#)Рассмотрены теоретические основы и практические аспекты управления изменениями в организациях на различных этапах жизненного цикла, а также причины возникновения сопротивления проводимым изменениям и пути их преодоления. Курс «Управление изменениями» носит ярко выраженный междисциплинарный характер и является необходимым элементом обучения менеджера.

УДК 338  
ББК 65

ISBN 978-5-7749-1019-9

© Шермет М. А., 2015  
© РАНХиГС, 2015

# Содержание

Введение	6
Глава 1. Многообразие изменений	7
1.1. Уровни изменений: изменения на уровне личности, организации, внешней среды	7
1.2. Актуальность управления изменениями в современном мире	10
1.3. Типы организационных изменений	13
1.4. Причины сопротивления изменениям	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# **М. А. Шермет**

## **Управление изменениями**

© ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2010, 2012, 2015

## Введение

*Выживают не самые сильные виды, и даже не самые разумные.  
Выживают те, кто быстрее других приспосабливается к переменам.*  
**Чарлз Дарвин**

Перемены – не просто необходимы, они жизненно необходимы. Неподвижность опасна, ведь вид, не способный приспосабливаться к переменам, вымирает. Человек, не желающий учиться чему-то новому, стареет раньше времени. Точно так же компания, потерявшая способность меняться вместе с окружающим миром, превращается в бледную тень своей былой славы и вообще прекращает существование.

Компания в чем-то похожа на компьютер. Оба располагают программным обеспечением и техническими средствами. Для компании технические средства – это ее организационная структура, планы, методика оценки деятельности, результаты. Технические средства представлены в балансе и в отчете о прибылях и убытках, схемах организационной структуры, должностных инструкциях и рекомендациях, отчетах и сбалансированной системе показателей. Программное обеспечение компании – это корпоративная культура, правила поведения на работе, мировоззрение сотрудников.

Во времена изменений, независимо от их масштаба, служащим и менеджерам легче справиться с организационными новшествами, нежели с сопровождающей их психологической нестабильностью. Ведь приходится осваиваться и работать в новой ситуации. Без ясного понимания того, каким образом структурные изменения влияют на служащих и каким образом служащие в свою очередь могут повлиять на организацию, управление изменениями на местах очень усложняется. Результаты плохого управления могут стать настоящей катастрофой для морального состояния и стабильной работы коллектива.

Для многих людей даже разочаровывающее настоящее гораздо лучше неизвестного будущего. Человек обычно предпочитает пусть тяжелое, но известное рискам неизвестного.

Реакция на организационные перемены напоминает реакцию на любое иное изменение в жизни – новую работу, новую диету, новые обязанности и даже новое хобби. Сначала это тяжело и непривычно. Все кажется неестественным и неудобным, простейшее действие требует дополнительных усилий. Порой люди не выдерживают и возвращаются к старым привычкам. Но если проявить упорство, то через некоторое время новая техника или новая обстановка станет привычной, а жизнь в ней – легкой. *Иногда разница между достижением цели и провалом при внедрении изменений зависит лишь от того, как скоро вы потеряете надежду на успех* (К. Фиорина).

Курс «Управление изменениями» относится к одной из высоких ступеней обучения менеджеров. Он включен в программу обучения по завершении базовых курсов, обязательных на программах МВА, таких как «Управление финансовыми ресурсами», «Операционный менеджмент», «Маркетинг», «Организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами», «Стратегический менеджмент». По этой причине базовые понятия менеджмента в нем не рассматриваются. Несмотря на то, что курс «Управление изменениями» наиболее близко примыкает, своего рода надстраивается над такими управленческими дисциплинами, как «Организационное поведение» и «Стратегический менеджмент», он является абсолютно самоценным и носит ярко выраженный инновационный и междисциплинарный характер.

## **Глава 1. Многообразие изменений**

### **1.1. Уровни изменений: изменения на уровне личности, организации, внешней среды**

Все мы подвергаемся изменениям, так как изменение – это феномен, существующий до тех пор, пока мы воспринимаем окружающий мир. Изменения порождают события, которые могут стать источниками как благоприятных возможностей, так и проблем. Сталкиваясь с изменениями, мы вынуждены принимать решения и действовать иным образом, поскольку имеем дело с новым феноменом. Представьте себе, что вы идете по улице. На перекрестке – месте, воспринимаемом иначе, чем предыдущий участок пути, – вы сталкиваетесь с проблемой: повернуть ли вам направо, налево, кругом или же продолжить движение вперед? Вам необходимо принять решение и действовать, и что бы вы ни решили, это действие само по себе будет изменением, которое породит новые проблемы.

Каждая проблема или благоприятная возможность, вызванная изменением, приводит к решению, которое вызывает еще большее изменение, и в результате мы оказываемся лицом к лицу с новой реальностью и с новым набором проблем или благоприятных возможностей. Таким образом, проблемы и возможности возникают до тех пор, пока в мире происходят изменения. Это утверждение справедливо и на уровне личности, и на уровне организации, и на уровне общества в целом (рис. 1).

Быстрое принятие и реализация неправильных решений – прямой путь к катастрофе. В результате вы получите проблемы еще более серьезные, чем те, что пытались решить. Вы также не добьетесь успеха, если ваши конкуренты будут принимать правильные решения быстрее вас или, если вы, быстро приняв правильное решение, будете реализовывать его медленнее своих конкурентов.

Истина заключается в том, что решение одной совокупности проблем не обеспечивает вам вечно безоблачного будущего. Ваши решения лишь порождают поколение проблем. Взросление не означает, что все проблемы остаются в прошлом. Оно подразумевает способность справляться с более масштабными и более сложными проблемами. Каждый из нас «большой» ровно настолько, насколько большими являются проблемы, которые мы решаем и преодолеваем. «Маленькие люди» имеют дело с маленькими проблемами: их волнует марка покупаемого автомобиля и качество обоев на кухне у соседа. «Большие люди» решают проблемы, связанные с качеством образования для своих детей, загрязнением окружающей среды, которую они оставят после себя, уровнем жизни своих сограждан. Иметь мало проблем – не значит хорошо жить. Это значит – умирать. Наличие все более масштабных проблем и их успешное решение подразумевает дальнейшее укрепление наших сил и возможностей. Необходимо переключать свою энергию, затрачиваемую на решение малых проблем, на решение более масштабных задач.



**Рис. 1. Уровни изменений**

В чем же новизна ситуации? Конечно не в изменении как таковом – изменения происходили в течение миллиардов лет. Новое заключается в том, что темпы изменений стремительно растут. Все больше проблем, и все чаще они возникают на нашем пути. Мы можем превращаться во все более и более «маленьких людей», фокусируя свое внимание на тривиальных вещах, или же мы будем расти и развиваться, чтобы иметь дело с тем, что действительно определяет нашу жизнь.

Трудная предсказуемость и разнообразие протекающих в экономике процессов позволили назвать наше время эпохой без закономерностей. Организации возникают потому, что в макром мире сложились необходимые и достаточные для этого условия, они меняются по мере изменения своего окружения и исчезают с исчезновением этих условий. Немногим из них удается уловить направления внешних изменений и выжить благодаря или вопреки действию внешних обстоятельств. И уж совсем немногие оказываются долгожителями. Из 12 самых процветавших в 1900 г. компаний-гигантов, по ценам акций которых тогда рассчитывался индекс Доу-Джонса, сегодня существует только General Electric. В среде производственно-коммерческих организаций можно встретить долгожителей, чей возраст исчисляется даже не десятками, а сотнями лет. Однако, во-первых, такие организации скорее исключение, чем правило, а во-вторых, со временем они меняются настолько радикально, что в них невозможно найти хоть что-то, напоминающее об их истоках, т. е. о той оригинальной производственно-коммерческой деятельности, которая дала им жизнь.

Объяснение данного феномена содержится в популяционно-экологической теории, сторонники которой утверждают, что окружающая среда выбирает наиболее оптимальные для себя признаки организации, т. е. последняя развивается так, чтобы лучше соответствовать первой своими характеристиками. «Рынок меняется быстрее корпораций, поэтому в долгосрочной перспективе его эффективность выше», полагают Р. Фостер и С. Каплан [29]. Дело не в недостатках каждодневной работы компаний, а в особенностях их эволюции. По ряду исторических причин они создавались для конкретной деятельности, а не для эволюции. Чтобы развиваться «в ногу с рынком», им необходимо совершенствовать свои способности к созиданию и разрушению, но именно эти два ключевых элемента эволюции у них отсутствуют. Способность к созиданию и разрушению нельзя просто «добавить», ее необходимо развить и органически встроить в деятельность фирмы.



Необходимо отметить, что теория и практика организационных изменений подвергаются критике. Особенно это касается акцентирования внимания на гуманистических ценностях в организационном развитии, что очень близко школе человеческих отношений в менеджменте, созданной Э. Мэйо и его коллегами. Большинство критиков основываются на убеждении, что гуманистические ценности не учитывают реальность, например роль рынка в успехе организации, и что они препятствуют внедрению теорий, касающихся многочисленных проявлений власти в организациях.

Поскольку многие организации не обладают способностью к «развитию в нужную сторону», перед руководителем встает проблема целенаправленного управления изменениями. Ввиду сложностей, связанных с состоянием некоторых переменных, обусловивших введение новшеств и подвергшихся изменению, взаимозависимостей этих переменных и реакций на новшества, эффективное управление изменениями – одна из самых трудных и вместе с тем самых престижных задач для управляющих.

## 1.2. Актуальность управления изменениями в современном мире

Направление «менеджмент изменений» (change management) получило развитие в 1960—1970-е гг. На протяжении двух последующих десятилетий многие исследователи, особенно в США, полагали, что масштабные, стратегические организационные изменения есть неперемное условие успеха бизнеса. Исходя из этого американские управляющие вводили в своих компаниях программы всеобщего управления качеством, сокращения сроков поставок, реструктуризации, перестройки, результатом которых были организационные перемены.

Изменения превратились в неперемную реакцию на все «недуги» организации. *Способность организации к изменению – ключевой фактор ее успеха в краткосрочной и долгосрочной перспективе.* В будущем самыми преуспевающими станут те организации, которые способны стремительно и эффективно осуществлять фундаментальные, долгосрочные изменения, полностью трансформирующие систему.

Дж. Коттер, признанный мировой эксперт в области управления изменениями, приводит высказывание директора Института организации и персонала Бернского университета (Швейцария) Н. Тома: «Сегодня очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление» [17].

Согласно большинству оценок, от 50 до 70 % всех корпоративных изменений, начатых в 1980—1990-е гг., не привели к достижению поставленных целей. Одно из исследований середины 1990-х гг. показало, что 2/3 всех предпринятых корпорациями усилий по реструктуризации не дали желаемых результатов, а ведущие специалисты по организационной перестройке из 1000 включенных в список журнала Fortune компаний сообщили, что показатель их успехов был намного ниже 50 %, возможно, не более 20 %. По оценкам М. Хаммера, выдающегося специалиста по перестройке компаний, из 32 млрд долл., потраченных на это американским бизнесом, 20 млрд были выброшены на ветер. Как отмечают Джозеф Бойетт и Джимми Бойетт, подлинная проблема программ организационных изменений заключалась в том, что изменениям сопротивлялись все, а особенно те, кто должен был осуществить большую часть преобразований. Причина того, что компании часто проводят внутрикорпоративные изменения втайне от внешнего мира (а иногда и от собственного персонала), заключается в незрелости корпоративной миссии.

В принципе, можно согласиться с утверждением В. Марковского, что *«большинство высших руководителей забывают важнейший принцип управления изменениями: организации не изменяются, изменяются люди».*

Нельзя плодотворно использовать достижения теории стратегического менеджмента, если нет четкого представления о том, что именно предстоит изменять и развивать. Й. Рюэгг-Штюм, проведя анализ подходов к исследованию организации, указывает, что иногда под этим понятием понимают некое «живое суперсущество» (Х. Дахлер), а иногда – коллектив иерархически подчиненных и договорно связанных индивидов и ресурсов. В теории менеджмента с системной ориентацией, в разработку которой особый вклад внесли Х. Ульрих и его коллеги по университету Сан-Галлена (Швейцария), организация рассматривается как единое целое, состоящее из сети разносторонне связанных между собой частей. Представление об организации как системе основано на том, что взаимовлияние ее частей приводит к появлению новых феноменов, которые ни в коем случае не могут быть продуктом простого суммирования свойств отдельных частей. Исследования Д. Хоскинга, К. Гергена и ряда других ученых пока-

зывают, что для обычной теории менеджмента характерно «овеществленное», или сущностное, представление об организации и о людях. И те, и другие рассматриваются прежде всего как сущности с абсолютно определенными свойствами, в то время как обоюдное взаимодействие между людьми, предпринимательскими процессами и окружающей средой практически не учитывается.

Вместе с тем П. Сенге, автор теории самообучающейся организации, убежден, что компании – это живые организмы, взаимодействующие с живой внешней средой, поэтому инженерный подход к ним как к системам не является универсальным и всеобъемлющим. Проблемы организаций, утверждает он, находятся где-то посередине между экологическими и личными. Наиболее вероятное объяснение провала большинства попыток реформирования он видит в ошибочном восприятии организации как машины, а не как живого организма [27]. Организацию, видимо, целесообразно рассматривать как сообщество индивидов, а не как жесткую структуру.

Мы будем исходить из следующего определения. **Организация** – это открытая система, т. е. система, постоянно стремящаяся к балансу между внутренними возможностями и внешними силами окружающей среды (т. е. самостабилизирующаяся) с целью сохранения своего устойчивого состояния. При этом мы будем рассматривать организацию в динамике: организация как процесс представляет собой функцию, суть которой состоит в системной координации множества задач и формальных взаимоотношений множества людей, их выполняющих.

Понятие «**изменение**» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия – в ситуации, в человеке, рабочей группе, организации или во взаимоотношениях.

П. Сенге вводит термин «глубинные перемены» для обозначения организационных реформ, в ходе которых достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем [27]. Глубинным переменам сопутствует процесс обучения.

Глубоко разработанным и обоснованным представляется подход к изменению в рамках концепции «кайзен». Согласно данной концепции ничто не является статичным, все должно подвергаться постоянному пересмотру. Кайзен – это обеспечение постоянного улучшения всех аспектов деятельности организации: от процессов и производственных отношений, связанных с получением материалов и комплектующих от поставщиков (с учетом всех процессов создания добавочной стоимости), до процессов их переработки и способов взаимодействия с системами распределения и конечными покупателями. М. Коленсо, описывая богатый инструментарий управленческих приемов, способствующих формированию гибких организаций, подчеркивает, что кайзен – не разовая инициатива, а постоянная организационная культура, которая активно нацелена прежде всего на процессы улучшений<sup>1</sup>.

В основе подхода «кайзен» лежит последовательность следующих действий:

- 1) выявление проблемы;
- 2) уяснение существующего положения как основы, с которой предполагается начать улучшения;
- 3) нахождение глубинной причины проблемы;
- 4) планирование действий для ее устранения;
- 5) осуществление плана;
- 6) подтверждение результата осуществления плана;
- 7) установление нового стандарта для консолидации перемен;
- 8) рассмотрение последующих шагов.

---

<sup>1</sup> См.: Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных перемен в организации. М.: Инфра-М, 2002.

Анализ указанных выше исследований по проблеме организационных изменений показывает, что термин «изменение» (а также близкие ему слова «перемены», «трансформация», «сдвиг») чаще применяют для обозначения внешних перемен: смены технологии, потребителей, конкурентов, рыночных структур, социальных или политических факторов. Но этим же словом обозначают и внутренние перемены, возникающие в результате вынужденной адаптации организации к изменению среды, в которой она работает.

Итак, проявления и формы организационных изменений многообразны, и для их описания не выработано единой терминологии. Многозначный термин «изменение» охватывает и содержание мероприятия, и процесс перехода от старого состояния к новому, и результат перехода.

Говоря об изменениях в организации, мы преимущественно будем рассматривать их как *мероприятия, направленные на достижение качественно новых связей между объектами управления, реализуемых с целью адаптации организации к изменению внешней среды*. Этим определением мы намеренно несколько сужаем круг явлений, в принципе подпадающих под понятие организационных изменений. Но без подобной конкретизации дальнейший анализ не представляется возможным.

### 1.3. Типы организационных изменений

Управление изменениями может применяться в самых разнообразных ситуациях и принимать самые разные формы (рис. 2).



**Рис. 2. Типологии перемен**

Важно отметить, что для каждой отдельной организации методы и стратегии управления изменениями индивидуальны. Так, известны случаи, когда в рамках органичного, эволюционного процесса организации развиваются непрерывно, почти незаметно, без всяких внешних эффектов, добиваясь при этом радикальных перемен (примеры тому компании HILTI, BMW, Hewlett-Packard и др.). Полной противоположностью им являются организации, чье развитие неизбежно увязывается с явно выраженными кризисами. Никакие заметные перемены не осуществляются в них без более или менее серьезных потрясений. После завершения очередной «революции» организация вновь вступает в период тревожного затишья.

Изменения в людях подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения. Этот процесс может охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, мотивацию, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, повышению качества трудовой жизни. *Руководитель никогда не может исходить из того, что объективно благоприятные изменения будут положительно восприняты подчиненными.* Не все, например, хотят иметь больше ответственности или продолжать обучение. Чтобы успешно провести изменения в людях, их надо скоординировать с другими изменениями.

В организацию могут влиться новые люди, изменив тем самым систему подчиненности. Страх, что структурные изменения подорвут сложившиеся социальные и властные отношения, часто служит причиной сопротивления таким переменам. Менее очевидным является воздействие на технологию, косвенно связанную с новой структурой. Например, должна меняться информационная управляющая система, чтобы поставлять информацию, необходимую как новому подразделению, так и системе контроля за его деятельностью.

Изменения в тесно связанных переменных технологии и в задачах относятся к внедрению нового оборудования или методов, изменениям процесса и графика выполнения задач, а также нормативов и самого характера работы. Технологические изменения, как и структурные,

часто разрушают социальные стереотипы, вызывая пересмотр планов, и модификацию структуры и рабочей силы. Например, использование вычислительной техники часто меняет многие функции персонала организации.

## 1.4. Причины сопротивления изменениям

Определяющее значение для изменений имеют отношение к ним персонала и понимание властных полномочий как со стороны управляющего персонала, так и со стороны рядовых сотрудников.

Считается, что основной проблемой, мешающей реализации задуманного проекта, является **сопротивление изменению**. Казалось бы, преодолеть сопротивление можно путем убеждения, воспитания, «маневрирования». Однако это вряд ли поможет реально функционирующей организации, хотя ее члены не привязаны пассивным и ограниченным образом к своей рутинной деятельности. Они могут быть готовы достаточно быстро изменяться, если найдут свой интерес в предлагаемых им новых «играх». И тогда привычки отойдут на второй план. Вместе с тем все без исключения участники изменения не могут выиграть в результате его осуществления. Индивидуальный консерватизм неизбежно сохранится, поскольку любой человек всегда, пусть даже подсознательно, оценивает риск, которому он подвергается в ходе изменения, однако далеко не каждый способен ясно представить себе, какая выгода может быть от этого получена.

При рассмотрении проблемы сопротивления особое внимание отводится *зависимости власти каждого конкретного члена организации от зоны неопределенности*, которую он контролирует. Именно эта зона позволяет ему самоутвердиться, оставаться, хотя бы частично, хозяином своего поведения внутри организации и даже сохранять средства для лучшего выполнения своих функций в будущем. Поэтому даже если члены организации являются сторонниками изменений и искренне принимают ее цели, не следует ожидать, что они добровольно откажутся от того, что дает им власть и свободу действия в рамках организации. Закономерно, что они будут сопротивляться (пусть бессознательно) всему, что угрожает их автономии, и постараются сориентировать изменения таким образом, чтобы они могли если не усилить, то хотя бы удержать контролируемую ими зону неопределенности. Изменение же обычно привносится в организацию сверху и часто представляет собой такую рационализацию деятельности, которая ведет к сокращению или уничтожению этих зон неопределенности. Следовательно, для полного искажения духа реформ необязательно наличие скрытой оппозиции, может быть вполне достаточно бессознательных действий подчиненных, позитивно настроенных, но стремящихся сохранить собственную самостоятельность.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.