

**А.С. Царенко**

## **ФОРМАЛИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Трансформация, развитие, адаптация — неотъемлемые черты функционирования организационной системы, будь это коммерческая фирма, некоммерческая организация, предприятие госсектора. Рост глобализации мировых рынков, повысившаяся в связи с этим конкуренция, бурное развитие информационных технологий — все это создает условия, при которых изменения приобретают несколько иной характер. Внешняя среда становится все более сложной и требует от организаций развивать умения и навыки своих сотрудников для квалифицированного управления преобразованиями.

Примечательно отметить, что на международной конференции генеральных директоров компаний (СЕО) скорость, гибкость и адаптивность к изменениям были отмечены в числе важнейших требований к эффективной современной организации. Технологии, концепции изменений неизменно присутствуют в результатах мониторинга по использованию инструментов управления организацией (management tools) (проект был инициирован и поддерживается консалтинговой группой Бэйн и Ко). Это реинжиниринг, всеобщее управление качеством, аутсорсинг, бенчмаркинг и другие. Международные стандарты серии ИСО 9000: 2000 выдвигают 8 принципов менеджмента качества, один из которых говорит о том, что *постоянное* улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель (принцип 6 «Постоянное улучшение»)<sup>1</sup>.

Показательно мнение экспертов Accenture о том, что «дни единичных изменений прошли»<sup>2</sup>. Д. Холланд в «Изменении как правиле», как видно даже из названия, подтверждает эти слова. В статье «Бережливые изменения» этого же автора выдвинута следующая идея: «изменения должны рассматриваться как рабочий процесс, поток ценности, который переводит организацию из одного состояния в другое, более эффективное»<sup>3</sup>.

---

*Царенко Андрей Сергеевич* — аспирант кафедры теории и технологий управления факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова.

Вместо того чтобы быть эпизодичными — реакцией на отдельные кризисы, вызовы среды, управление изменениями все в большей степени становится функцией руководства, причем функцией, имеющей ключевое значение для успешной работы организации. Заключается она в поддержании адаптивности организации к постоянно изменяющемуся конкурентному окружению.

Причем изменение — это внутриорганизационный процесс, который также можно подвергать оптимизации. Таким образом, необходимо новое понимание изменений, не как единовременного, одномоментного перехода, «транзакции», но в качестве «ключевого процесса», который обеспечивает *поддержание изменений для удержания конкурентных позиций*. Очень интересна идея о том, что для улучшения процесса изменений можно привлекать техники концепции бережливого производства (т.е. оптимизировать сам процесс изменений). Основные шаги в этой деятельности: 1) «документирование процесса осуществления изменений, имевших место в компании, 2) использование инструмента бережливого производства для выявления и исключения ненужных трат, 3) постоянное совершенствование процесса изменений»<sup>4</sup>.

Безусловно, это будет работать только в условиях рутинных, постоянных инициатив. А «рутинное поведение невозможно без формирования рутинной институциональной структуры, в рамках которой оно будет закреплено как норма, правило поведения для всех членов организации»<sup>5</sup>. Мы понимаем изменение как процесс, включающий вход, выход, собственно трансформацию, регулирующее воздействие (как трансформирующее лидерство, так и документы, регулирующие процесс), ресурсы (человеческий, технический, информационный).

Итак, попробуем рассмотреть и прояснить аспекты, связанные с формализацией организационных изменений. Ответим на вопросы: насколько отработана методика формализации? существует ли орган, координирующий процесс перемен? и в чем состоит нормативное обеспечение данного процесса?

Любая инициатива по трансформации включает планирование и внедрение. Если на первом этапе основное внимание уделяется теоретическому совершенству модели, то при внедрении разработок особого внимания требует «человеческий вопрос».

По данным исследования, проведенного Г.Р. Гаем и К.В. Биман<sup>6</sup>, на сегодняшний день в 73% опрошенных ими компаний либо частично (54%), либо полностью (19%) формализовали процесс управления изменениями. Причем важно отметить,

что 82% респондентов считают управление изменениями приоритетом компании.

Сейчас управление изменениями подвергается институционализации различными путями. Среди них можно отметить: 1) проектирование функции по управлению изменениями в организации, 2) разработку техник и инструментов для планирования и реализации, 3) методов коммуникаций для поддержки изменений, 4) переориентацию культуры в сторону гибкости<sup>7</sup>.

Почти в половине исследованных организаций (48%) подобная функция закреплена за управлением человеческими ресурсами. Оно берет на себя проблемные «человеческие» вопросы практической трансформации, в то время как внешние консультанты отвечают за методологическое обеспечение. Интересно мнение отечественного специалиста. «Любые изменения в организации по существу построены на управлении персоналом», — читаем в статье Е. Галич. «Когда существует только план изменений, перед PR-менеджером должна быть поставлена задача проанализировать, какие ресурсы понадобятся для его реализации в сфере персонала: какие ресурсы необходимы вообще, какие есть в наличии, а каких не хватает, иначе говоря, нужно провести некий кадровый аудит по наличию ресурсов для изменений и реализации стратегии»<sup>8</sup>. И, действительно, в преобладающем большинстве случаев именно кадровые службы являются также и разработчиками политик, процедур организационного изменения. С другой стороны, и в России можно услышать о появлении в компаниях «отделов развития/улучшения и развития», в которых происходит мониторинг выполнения работ, описание, анализ бизнес-процессов, выработка рекомендаций по их оптимизации.

Безусловно, наличие органа, ответственного за координацию трансформации, крайне важно. Вот пример классической американской действительности. Для устойчивого развития персонала, сокращения издержек основная компания сферы здравоохранения разработала план трансформации своего бизнеса в нескольких ключевых направлениях. Главное место в нем отводилось созданию офиса управления трансформацией (переходом) (Journey Management Office) на постоянной основе, в сферу ответственности которого включались вопросы стратегического планирования и программного менеджмента, финансирование, качество изменений, вовлечение персонала, проведение тренингов и коммуникации. «Это помогло структурировать все критические элементы, необходимые для успешного изменения процессов, технологий и развития персонала.

Впоследствии инициативы изменений, предложенные данным подразделением, позволили сэкономить 21 миллион долларов»<sup>9</sup>.

Это один из необходимых, однако недостаточных элементов успешной трансформации. Как отмечалось выше, изменения становятся постоянным элементом организационной жизни. Сегодня они — регулярны, управление ими рутинизируется, следовательно, подобная деятельность может быть описана в правилах и процедурах. Это еще один момент, который поможет облегчить «сложный, запутанный, малоэффективный процесс изменений, результаты которых не оправдывают ожиданий» (как показывает опыт большинства организаций). Сложившаяся закономерность — «примерно 70% заканчиваются неудачей»<sup>10</sup> — должна остаться в прошлом.

К критическим факторам в процессе преобразования, относят установление коммуникаций, активное участие в инициативе всего персонала организации<sup>11</sup>. Это обусловлено тем, что основные проблемы связаны с человеческим ресурсом (сопротивление преобразованиям со стороны персонала). Отдельный раздел бестселлера «Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления» «Управление организационными изменениями» посвящен именно вопросам выявления причин и преодоления сопротивления персонала<sup>12</sup>. Любое изменение — это неопределенность (риск потери работы, уменьшения заработной платы, в лучшем случае перевода на другую должность). Неизвестность можно уменьшить, если создать и нормативно закрепить процедуры, которые будут регулировать вопросы и проблемы человеческого ресурса, возникающие в результате осуществления проекта трансформации.

Можно возразить, приведя практические примеры российской действительности, когда в организациях царит произвол собственников, а сопротивление подавляется сугубо директивными методами. Возможно, такой подход в ряде случаев в кратковременной перспективе результативен, но как это в дальнейшем скажется на компании, организационном климате, командном духе? Подобные рекомендации могут не подойти в условиях реального существования организаций в рамках действующего трудового законодательства, активных действий профсоюзных организаций. Но как будет разрешен данный вопрос в условиях строго регламентированной деятельности государственных учреждений, да и некоммерческих общественных организаций? Нормативная стратегия в этом случае принесет больше пользы. Отсюда — тенденция локального (на уровне организации) законотворчества.

Подобная практика только начинает находить применение в зарубежных компаниях. Причем в основном в государственных учреждениях и некоммерческих организациях.

В целях прояснения содержательной направленности подобных документов рассмотрим следующие:

- политику управления организационными изменениями CAF/CASS (Children and Family Court Advisory and Support Service) (дата рассмотрения в компании — февраль 2006)<sup>13</sup>;
- политику и процедуры управления организационным изменением управления полиции Западного Йоркшира<sup>14</sup>;
- политику организационных изменений № PP7 Wands-worth<sup>15</sup>;
- политику и модель организационных изменений Argyll & Clyde<sup>16</sup> — подразделений Национальной службы здравоохранения Великобритании (NHS).

Большое внимание в них уделено вопросам трудовых отношений, увольнения и изменения рабочих ролей и должностных обязанностей, вызванных результатами трансформации.

В начале всех документов изложены основные принципы проведения организационных преобразований. В целом они сходны и включают: признание необходимости консультаций линейных руководителей с сотрудниками и представителями профсоюзов, полное их информирование относительно предложений по реорганизации, справедливое и последовательное проведение процедур перенайма, минимизацию негативных эффектов.

Например, политика некоммерческой организации CAF/CASS служит цели управления процессами, которые могут привести к значительным изменениям, затрагивающим как отдельных работников, так и целые отделы. Принципами управления изменениями становятся справедливость и равенство, полное информирование сотрудников, партнерство с представителями профсоюзов<sup>17</sup>.

Во всех документах подчеркивается регулярный характер коммуникации, в отдельных случаях ей посвящен целый раздел, подробно описывающий частоту проведения встреч и состав участников. Причем упор сделан на двустороннюю коммуникацию, наличие обратной связи.

Для снижения заочного сопротивления персонала организации провозглашают стремление минимизировать неопределенность, по возможности сохранить занятость сотрудников. «Всевозможное содействие сотрудникам путем проведения программ переподготовки, тренингов, перемещение на иные должности, а в случае невозможности сохранения в штате —

помощь в трудоустройстве в других компаниях — подобные идеи и лозунги содержатся в вышеперечисленных актах<sup>18</sup>, иногда они вынесены отдельным приложением к документу»<sup>19</sup>.

Важное место в подобных документах отводится описанию процедуры формирования комитетов, содействующих процессу «перехода». В подразделении Argyll & Clyde Национальной службы здравоохранения Великобритании (NHS) создан форум партнерства (partnership forum). Этот орган призван координировать коммуникационные процессы для наиболее полного информирования персонала относительно предстоящих преобразований. К его обязанностям относится также составление плана перенайма сотрудников, которых затронут изменения. В состав группы входят соответствующие линейные руководители, представители управления человеческим ресурсом и персоналом. Механизмами информирования, используемыми в организации, являются новостные рассылки, командные брифинговые системы, личные письма сотрудникам, открытые встречи с персоналом, информационные профили сотрудников<sup>20</sup>.

Особый интерес представляет регламентация процедуры разработки и согласования предложений по изменениям. Признана необходимость участия в процессе представителей работников и профсоюзных организаций. Подобного рода раздел присутствует, например, в программах следующих организаций: CAF/CASS, управления полиции Западного Йоркшира. В политике CAF/CASS инициатива отдельного изменения должна содержать: причину изменений; выгоды от предполагаемых действий; характер влияния на сотрудников и возможные пути преодоления негативных воздействий; положения, выносимые на консультацию с представителями профессиональных союзов и сотрудников; детализированный план внедрения с поэтапным графиком выполнения; меры специальной поддержки работников<sup>21</sup>. В управлении полиции Западного Йоркшира инициатива линейного руководителя должна быть представлена на рассмотрение исполнительному или финансовому директору, после их одобрения предложение обсуждается на общей встрече с представителями работников и профсоюзных организаций. Вопросы для рассмотрения: причины и цели, новые должности, ликвидируемые должности, рабочие места, которых не коснутся нововведения, число сотрудников, чьи интересы затронуты в результате изменений. План реализации (Implementation plan) также является продуктом совместной деятельности упомянутых выше сторон и включает согласованные процессы, новые должности, роли и полномочия лиц, участвующих в процессе изменений, временной график проекта<sup>22</sup>.

Документы организаций — отдельных подразделений сосредоточены в основном на «человеческих вопросах». Руководство по управлению организационными изменениями, разработанное в управлении делами премьера и кабинета штата Западная Австралия<sup>23</sup>, носит общий характер и содержит методическую информацию по управлению организационными изменениями. Безусловно, это связано с тем, что масштаб применения его более широк (он направлен на регулирование деятельности спектра подразделений более низкого уровня). Документ включает три раздела: 1) планирование, 2) реализацию, 3) разработку стратегий для будущего. Вопросы, являющиеся основным содержанием рассмотренных выше документов, освещены в разделе «Реализация» и частично вынесены в приложения, которые включают следующие положения:

- руководящие принципы реорганизации,
- вопросы трудовых отношений,
- процедур перенайма сотрудников (перевод на другую должность).

Разработанный документ призван помочь правительственным агентствам в процессе изменений. Его целью является минимизация возможных ошибок, прояснение непонятных моментов. На этой основе могут быть разработаны конкретизирующие положения. Интересной, на наш взгляд, кажется попытка создания типового плана реструктуризации, готового для применения в отдельном подразделении. Он включает:

- «фоновую информацию (описание текущей ситуации) и причину изменений;
- цели трансформации;
- описание основного и новых направлений деятельности, структуры, необходимого штата сотрудников;
- методы оценки новой структуры на предмет соответствия достижению поставленных целей;
- механизмы реализации изменений, включая методики коммуникаций и консультирования персонала;
- необходимые ресурсы, в том числе временные;
- соответствующие законодательные нормативные акты, локальные политики, в том числе посвященные вопросам человеческих ресурсов, финансовым делам»<sup>24</sup>.

На наш взгляд, приведенных примеров вполне достаточно, чтобы говорить о тенденции институционализации организационных изменений. Разработка политик и процедур — отдельный прикладной вопрос управления организационной трансформацией. Рассмотренные выше документы конкретизи-

зируют такой их компонент, как обращение с человеческим ресурсом, и, безусловно, содействуют достижению желаемого при минимизации затрачиваемых на это издержек в широком смысле этого слова.

Итак, подведем итоги: на сегодня изменения — не исключение, а правило для успешного функционирования организационной системы. Современные организации находятся в состоянии постоянной трансформации. Безусловно, инициативы, направленные на повышение эффективности, восприняты и в государственных и некоммерческих организациях (акцент здесь смещен с создания долгосрочного конкурентного преимущества на максимальное удовлетворение клиентов). Правильными шагами здесь будут закрепление функций перманентных организационных изменений за отдельным подразделением организации. Причем если говорить об обеспечении процесса реализации инициатив, то речь в большинстве случаев идет об отделах управления человеческим ресурсом. Разрабатываемые и принимаемые на уровне организации локальные нормативные акты — так называемые политики и процедуры — имеют своей целью прежде всего освещение ряда «человеческих вопросов» трансформации. Они должны содержать регламентацию процесса рассмотрения инициатив по преобразованию, здесь приводится состав участвующих в процессе сторон, меры по минимизации негативных эффектов при сокращении штатов. Красной нитью проходит мысль об обязательном наличии регулярной двусторонней коммуникации: менеджмент — представители персонала, профсоюзов. Ряд политик содержит и методические указания относительно самих изменений. Несомненно, что институционализация управления организационными изменениями является закономерным процессом в попытке увеличить шансы успешных преобразований.

Завершить размышления хотелось бы простой максимой, выдвинутой специалистами Accenture: «Организации, которые активно управляют преобразованиями как рутинными, ежедневными задачами, находятся в более выгодном положении, больше предрасположены к успеху, чем те, что продолжают рассматривать управление изменениями в качестве отдельных инициатив, кратковременной деятельности, реакции в ответ на внешние события»<sup>25</sup>.

### Примечания

<sup>1</sup> Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. М., 2004. С. 131.



<sup>2</sup> *Pearson S., Mosher P.* Managing change, managing business success. Human performance Insights. Accenture. Issue 5. 2003. July 7.

<sup>3</sup> *Holland D.* Lean Change. 2005. ([http://www.hdinc.com/hot\\_topic\\_05\\_05.html](http://www.hdinc.com/hot_topic_05_05.html)) (12.12.06).

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> *Хмелькова Н.В.* Эволюционная теория предприятия: что такое цена изменений? // История управленческой мысли и бизнеса: Мат-лы VI Междунар. конф. М., 2003. С. 159.

<sup>6</sup> *Guy G.R., Veaman K.V.* Effecting change in business enterprises. 2005. P. 5. ([www.accenture.com/NR/rdonlyres/5D46E174-D1D8-409E-A26C-6131007EB349/0/R137105ES1.pdf](http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/5D46E174-D1D8-409E-A26C-6131007EB349/0/R137105ES1.pdf)) (03.12.06).

<sup>7</sup> Ibid. P. 9.

<sup>8</sup> *Галич Е.* «Изменники» компаний. (<http://www.management.com.ua/cm/cm065.html>) (29.12.2006).

<sup>9</sup> *Pearson S., Mosher P.* Op. cit. P. 3.

<sup>10</sup> *Оздоровление бизнеса / Пер. с англ. М., 2006. С. 10.*

<sup>11</sup> *Guy G.R., Veaman K.V.* Op. cit. P. 14.

<sup>12</sup> См.: *Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. М., 2002. С. 57–88.

<sup>13</sup> Management of organizational change policy. CAF/CASS. 2005. (<http://www.cafcass.gov.uk/English/AboutCAF/CASS/FreedomofInformation/05JulManagementofOrganisationChangePolicy.pdf>) (18.12.06).

<sup>14</sup> Policy and procedures for managing organizational change. West Yorkshire police authority. 2002. ([www.wypra.org/access-file.asp?filename=organisational-change-procedure.pdf](http://www.wypra.org/access-file.asp?filename=organisational-change-procedure.pdf)).

<sup>15</sup> Organisational change policy. Policy No: PP7. Wandsworth NHS Primary Care Trust (<http://www.wandsworth-pct.nhs.uk/pdf/Consultation/Organisational%20Change%20Policy%202006.pdf>) (14.12.06).

<sup>15</sup> Organisational change policy & framework. NHS Argyll & Clyde ([http://www.achb.scot.nhs.uk/NHSA&C/singlesystem/Org\\_chng\\_policy.pdf](http://www.achb.scot.nhs.uk/NHSA&C/singlesystem/Org_chng_policy.pdf)) (14.12.06).

<sup>17</sup> Management of organizational change policy. CAF/CASS. 2005.

<sup>18</sup> Policy and procedures for managing organizational change. West Yorkshire police authority. 2002. P. 4. Management of organizational change policy. CAF/CASS. 2005.

<sup>19</sup> Organisational change policy. Policy No: PP7. Wandsworth NHS Primary Care Trust. P. 14.

<sup>20</sup> Organisational change policy & framework. NHS Argyll & Clyde. P. 4.

<sup>21</sup> Management of organizational change policy. CAF/CASS. 2005. P. 4, 5.

<sup>22</sup> Policy and procedures for managing organizational change. West Yorkshire police authority. 2002.

<sup>23</sup> A guide to organizational change management. Department of the premier and cabinet, public sector management division. 2003 ([www.dpc.wa.gov.au/psmd/pubs/stremp/organisationalchange/organisationalchange.pdf](http://www.dpc.wa.gov.au/psmd/pubs/stremp/organisationalchange/organisationalchange.pdf)) (12.12.06).

<sup>24</sup> Ibid. P. 4.

<sup>25</sup> *Pearson S., Mosher P.* Op. cit. P. 4.