

Халитова И.В.

## Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и практических методик оценки готовности

Понятие «организационные изменения» стало широко использоваться в 70–80-е годы XX века. Сейчас мы часто встречаемся с практическим применением этого термина. Опыт компаний во всем мире показывает, что руководители не могут выбирать — изменяться или нет; изменения являются неотъемлемой частью жизни организаций, поэтому последние активно развивают способности управлять изменениями. Сегодня практически все проекты в крупных компаниях реализуются вместе с «сопровождающими» проектами по управлению изменениями. Указанная тенденция начала распространяться и на компании меньших размеров.

В последнее десятилетие прошлого века в мире появилось понимание, что повысить вероятность успешности изменений можно, если начать действовать «до» самих изменений. Появился термин «организационная готовность к изменениям» (ОГИ, *organizational readiness for change*)<sup>1</sup>. В России интерес к этой разработке начал проявляться в последние 3–4 года, на рынке консалтинговых услуг появилась оценка готовности организации к изменениям, ее предлагают десятки компаний, например, «Человеческий капитал»<sup>2</sup>, *BMGI*<sup>3</sup>, *Arborg Consulting Group*<sup>4</sup>. Кроме того, публикуются статьи, где излагаются практический опыт управления готовностью к изменениям и результаты теоретических изысканий. В настоящей статье автор приводит обзор имеющихся материалов, посвященных данной теме.

Можно выделить три источника информации о понятии и сущности организационной готовности к изменениям: 1) теоретические работы, где готовность к организационным изменениям является основным предметом исследования; 2) теории управления изменениями; 3) практические методики оценки готовности (включающие опросники), опубликованные в открытых источниках.

Из теоретических работ центральной можно считать статью Б.Дж. Вейнера «Теория готовности к организационным изменениям», опубликованную в журнале *Implementation Science* в 2009 году. В ней Вейнер анализирует разработки зарубежных исследований. Один из выводов Вейнера — это недостаточность теоретических

---

<sup>1</sup> Наверное, впервые понятие «организационная готовность к изменениям» было использовано в работе: Armenakis A.A., Harris S.G., Mossholder K.W. Creating Readiness for Organizational Change // *Human Relations*. 1993. No 46. P. 681–703.

<sup>2</sup> URL: <http://hrconsalting.ru>.

<sup>3</sup> URL: <http://www.bmgi.com>.

<sup>4</sup> URL: <http://arborcrg.org>.

исследований в рассматриваемой области: «Несмотря на то, что практические советы кажутся не лишенными оснований, научная база для них ограничена. В отличие от индивидуальной готовности к изменениям, организационная готовность пока не является предметом интенсивных теоретических разработок или практических исследований»<sup>5</sup>. Согласно с Вейнером и П.М. Куликов в статье «Концепции готовности предприятий к организационным изменениям»: «Термин «готовность» не имеет достаточного научного обоснования, но оказывается сегодня все более и более востребованным»<sup>6</sup>.

Вейнер отмечает также некоторую узость взглядов на организационную готовность. В исследованиях распространены подходы к изучению «изменений коллективного поведения в форме принятия решений, коммуникаций, систем вознаграждений».

При изучении российской научной литературы автору тоже бросилась в глаза упомянутая выше особенность. В большинстве работ, в том числе экономистов, под готовностью к организационным изменениям подразумевается способность персонала воспринять изменения, методы снижения сопротивления. Конечно, «наиболее существенным критерием, позволяющим оценить готовность предприятия к изменениям, является характеристика кадрового потенциала. Несомненным остается тот факт, что все изменения осуществляются людьми и для людей»<sup>7</sup>. Эти тезисы нашли отражение и в формулах вероятности успеха изменений.

И все же анализ литературы, и особенно анкет оценки готовности, показал, что готовность — это более сложное понятие, чем просто возможность преодолеть сопротивление сотрудников. Многие авторы, в том числе отечественные исследователи Л.И. Ермоленко, В.Н. Ковальский, А.В. Сергиенко, учитывают и другие стороны данного понятия.

Л.И. Ермоленко считает, что готовность предприятия к изменению определяется гипергенными (внешними) и гипогенными (внутренними) системами воздействия на предприятие, «поскольку именно они вызывают процесс осознания

---

<sup>5</sup> *Weiner B.J.* A Theory of Organizational Readiness for Change // *Implementation Science*. 2009. No 4. URL: <http://www.implementationscience.com/content/4/1/67>.

<sup>6</sup> *Куликов П.М.* Концепции готовности предприятий к организационным изменениям // *Бизнесинформ*. 2009. № 6. С. 82–84.

<sup>7</sup> *Ермоленко Л.И.* Развитие методов оценки степени необходимости организационных изменений и готовности промышленных предприятий к их проведению. Диссертация... кандидата экономических наук: 08.00.05. Самара, 2011.

необходимости осуществления трансформации системы»<sup>8</sup>. Далее Ермоленко раскрывает суть и значимость вводимых понятий: «Наиболее значимое влияние на готовность предприятия к организационным изменениям оказывают следующие гипергенные системы: экономическая, политическая, социальная, экологическая, технологическая, региональная, отраслевая и система стейкхолдеров.

Из гипогенных систем наибольшее влияние оказывают финансовая, кадровая, производственная, инновационная, маркетинговая, информационная, управленческая и обеспечивающая системы. Поэтому необходимо проводить анализ влияния указанных систем на готовность предприятия к реализации организационных изменений»<sup>9</sup>.

По каждой из систем Ермоленко предлагает набор показателей. Например, «для экономической системы это темп инфляции, объем ВВП, объем внешнеторгового оборота в структуре платежного баланса, величина налоговых сборов инвестиционная активность и др.; для социальной — показатели, характеризующие демографический уровень, уровень безработицы, средний уровень заработной платы, социальную структуру населения, уровень образования и т. д.; кадровая — половозрастной состав работников, уровень образования, уровень квалификации, уровень текучести кадров, среднюю заработную плату и др.»<sup>10</sup>. Также специалист включает в анализ такие факторы, как жизненный цикл предприятия и комфортность среды.

Несомненным преимуществом исследования Ермоленко, на наш взгляд, является системный взгляд на готовность к организационным изменениям. Он исходит из понимания организации как открытой системы. Недостатком является, с одной стороны, громоздкость и трудоемкость, большое количество неранжированных факторов, с другой стороны, некоторая незаконченность работы, которая проявляется в неопределенном количестве факторов («и т. д., и др.»).

Более точный подход к определению оценки организационной готовности организации предлагает А.В. Сергиенко. В своей диссертационной работе «Разработка методического инструментария оценки готовности оператора связи к стратегическому управлению на основе концепции системы сбалансированных показателей» он разработал «индекс готовности предприятия к постановке системы стратегического управления — *SMS-RI*». Структура предлагаемого индекса (см. Рисунок 1) представлена тремя субиндексами первой линии (финансовые предпосылки — *FP*), операционные предпосылки — *OP*, стратегические предпосылки — *SP*) и девятью

---

<sup>8</sup> Там же. С. 75.

<sup>9</sup> Там же. С. 88.

<sup>10</sup> Там же. С. 89.

субиндексами второй линии. Субиндекс *FP* показывает, насколько компания адекватно расходует средства на продажи и содержание, обеспечивая текущий уровень доходов со своих клиентов, зарабатывая прибыль и обеспечивая финансовые потоки. Субиндекс *SP* отражает способность компании накапливать знания, ее IT-вооруженность и адаптивность к быстро меняющейся внешней среде — свойства, обеспечивающие долгосрочные перспективы развития компании (стратегические предпосылки). Субиндекс *OP* образован группой показателей: компетентности, лояльности персонала и дискомфорта клиентов — характеризующих операционные предпосылки для перехода компании к стратегическому управлению<sup>11</sup>.

Рис. 1. Индекс готовности *SMS-RI* (автор А.В. Сергиенко)



Достоинствами модели Сергиенко являются законченность и простота. В качестве ее недостатка можно назвать ограниченность применения: только для предприятий связи и только для одного из видов изменений — перехода на стратегическое управление.

Такая же ограниченность применения модели готовности наблюдается в работе В.Н. Ковальского, который рассматривает готовность предприятий в одной отрасли — строительной<sup>12</sup>.

Помимо работ, где готовность к организационным изменениям является основным предметом исследования, данный вопрос затрагивается в теориях

<sup>11</sup> Сергиенко А.В. Разработка методического инструментария оценки готовности оператора связи к стратегическому управлению на основе концепции системы сбалансированных показателей. Диссертация... кандидата экономических наук. М., 2012.

<sup>12</sup> Ковальский В.Н. Методы оценки и управления готовностью к инвестиционно-строительной деятельности подрядных организаций в условиях конкурентной среды. Диссертация... кандидата экономических наук. М., 2002.

управления изменениями, в которых речь идет о сущности и механизмах управления организационными изменениями. В рамках каждого подхода к управлению организационными изменениями можно вычленить и подходы к оценке готовности. В Таблице 1 автор систематизировал подходы к управлению изменениями.

**Таблица 1. Понимание организационной готовности к изменениям в рамках подходов к управлению изменениями**

Теории менеджмента	Подходы к управлению изменениями (УИ)	Суть подхода к управлению изменениями	Понимание готовности в рамках подхода
Ситуационный подход	Семь принципов успешного проведения изменений (М. Фуллан, М. Майлз); управление изменениями с помощью временных систем (М. Майлз); теория организационных метафор (Г. Морган); жизненные циклы (И. Адизес)	Оценивать ситуацию и использовать различные методы (комбинируя их) в зависимости от ситуации.	<b>Оценка готовности — через оценку ситуации и выбор методики.</b>
Человеческий фактор	Четырехфазная модель (индивидуальных) изменений; стратегия вовлечения сотрудников в организационные изменения (С. Скот, Д. Джаф); модель «айсберг управления изменениями» (Ф. Кругер); кадровая работа для создания адаптивной системы (И. Адизес); модель мотивации к обучению/изменениям (Дж. Келлер); типичные иррациональные ошибки при управлении изменениями (К. Айкен, С. Келле); основные причины сопротивления изменениям (М. Армстронг); четыре условия эффективных изменений через способы мышления сотрудников (К. Прайс, Э. Лаусон); теория линейных руководителей (Т. Ларкин и С. Ларкин); поиск истинных убеждений (Р. Киган и Л. Лейхи); изменения через мышление (К. Прайс и Э. Лаусон); типология сотрудников (Ф. Кругер); тридцать три гипотезы Джеймса О'Тула, а также работы Д. МакГрегора, Г. Залтмана и Р. Данкана, Т. Каммингса и К. Уорли, Хоторнские эксперименты.	Управлять изменениями посредством изучения и изменения убеждений/поведения сотрудников организации. Также надо стремиться к развитию компетенций персонала, выявлению и использованию их способностей.	<b>Готовность — это возможность адекватного восприятия нового и возможность реализации этого нового. Оценка готовности — оценка способностей, убеждений, компетенций персонала.</b>

<p>Рациональность (планирование и контроль)</p>	<p>Декалогия — процесс, повышающий вероятность изменений (Д. Лепор, О. Коэн); трехступенчатая модель изменений К. Левина; восемь шагов Дж. Коттера; фазовая модель У. Бриджеса; плановые изменения (У. Френч, Ф. Каст и Дж. Розенцвейг); М. Хаммер и Дж. Чампи о реинжиниринге бизнес-процессов организаций, а также управления проектами, тотальное управление качеством, стратегическое управление и подобные.</p>	<p>Необходимо заранее четко определить желаемые результаты и действия по их достижению (план), далее надо мониторить реализацию плана по контрольным точкам и «подтягивать» отставания.</p>	<p><b>Оценка готовности — это оценка рациональных факторов подготовленности и организации к плановой деятельности: наличие плана, наличие оргструктур и т. д.</b></p>
<p>Мягкие методы (организация, власть, конфликты, коммуникации...)</p>	<p>Стратегии организационных изменений по уровню концентрации власти (Л. Бернз); модель «айсберг управления изменениями» (Ф. Кругер); модель способностей компании (К. Кристенсон, М. Овердорф); культура изменений (Г. Шварц и С. Дэвис); изменения как вирусы (М. Гладуэлл); работы С. Бачарача и Э. Лоулера, Т. Петтигрю, Л. Грейнера и В. Шейн; типология сотрудников по восприятию новшеств (Е. Роджерс); теория радикалов (Д. Мейерсон).</p>	<p>Необходимо учитывать интересы людей, надо стремиться заставить их принять определенные идеи. Баланс в организации достигается в результате борьбы групп и блоков. Поэтому управление изменениями — это переговоры, формирование стратегических альянсов, политических игр.</p>	<p><b>Оценка готовности — выявление интересов, баланса сил и т. п.</b></p>
<p>Системный и факторный подход</p>	<p>Семь ключевых факторов успеха преобразований (Д. Ульрих); модель согласования Д. Надлера и М. Тушмана; модель <i>DICE</i> (<i>D</i> — <i>duration</i>, продолжительность; <i>I</i> — <i>integrity</i>, ответственность; <i>C</i> — <i>commitment</i>, приверженность; <i>E</i> — <i>effort</i>, усилие); управление изменениями с точки зрения неизменяемости ядра организации (М. Ханнан и Дж. Фриман); формула Р. Джакобса; влияние гипогенных и гипергенных систем (Л.И. Ермоленко); индекс А.В. Сергиенко; теория Э и О (М. Бизр и Н. Нофия); семь сил (Э. Гроув); факторный анализ успеха (Д. Ульрих).</p>	<p>Организация как система, при управлении изменениями учитываются все значимые факторы</p>	<p><b>Готовность — это комплексная характеристика состояния организации перед проектом изменения. Необходимо выявить наиболее значительные факторы и оценить их.</b></p>

Обучающаяся организация	Обучающая модель изменений <i>ADKAR — Prosci</i> (Д. Хайят); теории обучения таких авторов, как Дж. Колб, И. Рабин, Дж. Осланд, П. Сенге, Й. ван дер Слуийс.	Основное предположение — люди меняются, когда они учатся. Исходя из этого, необходимо обучать сотрудников и поддерживать их в этом направлении. Необходимо предоставлять обратную связь, создавать располагающую обстановку (где люди могли бы экспериментировать с новыми навыками).	<b>Оценка готовности — это оценка способностей к обучению и коммуникаций.</b>
Самоорганизация	Теории хаоса, сетей, сложности, основанные на ограниченной предсказуемости социальных систем (И. Пригожин, И. Стренгерс; К. Вейк, Р. Квинн; Г. Сминиа, А. Нистелрой).	Изменения — вечный двигатель, не прекращаются никогда. Управление изменениями с помощью энергии людей, направленной на решение задач. Необходим поиск новаторских идей, творческих подходов.	<b>Оценка готовности — это оценка «творческого потенциала» организации.</b>
«Временные» теории	Временные схемы: цикл «изменения — проблемы — решения» (И. Адезиса); схемы изменений во времени (Г. Минцберг).		<b>Оценка готовности — это определение места организации в схеме.</b>

Третьим источником информации о понятии «организационная готовность к изменениям» являются практические методики (в том числе анкеты), опубликованные в открытых источниках. Автор проанализировал следующие опросники, исследования и методики оценки готовности:

1) Опросники: Калифорнийского центра телемедицины и здоровья<sup>13</sup>, *SAP*, Исследовательского института Национальной ассоциации руководителей государственных программ психического здоровья<sup>14</sup>, по методике Института поведенческих исследований Техасского христианского университета, Ассоциации малых предпринимателей (Институт малых предприятий), неправительственной организации *Stratis Health*, компаний *Russell Consulting Inc.*, *Patterson Partners Inc.*, *The Brookside Group LLC*, а также *Saratoga Resource*

<sup>13</sup> California Telemedicine and eHealth Center.

<sup>14</sup> NASMHPD (National Association of State Mental Health Program Directors) Research Institute.

Group, «Самооценка организационной готовности для развития» Franke Consulting Group, Национального совета по безопасности;

2) Исследования оценки готовности организаций: к внедрению обоснованной практики (В. Леман, Дж. Гринер и Д. Симпсон); по влиянию факторов успеха преобразований в компании *General Electric* в 1990-е годы (Д. Ульрих); сферы мобильных услуг Таиланда (Ю. Сударатна, Л. Ли); к внедрению менеджмента всеобщего качества (А. Ламии); исследование «Организационная готовность к корректировкам» (Центр по исправительным работам); повышение готовности изменяться с помощью раскрутки (С. Ковалев); методика измерения индекса здоровья компании (*McKinsey*), исследование «Организационная готовность и ее влияние на процессы внедрения менеджмента знаний» (Международный исламский университет Малайзии);

3) рекомендации по созданию организационной готовности Т. Сото, *Advanced Marketing Solutions, Inc. (AMS)*<sup>15</sup>.

На Рисунке 2 приведено обобщение данных, которое дает представление о направлении практических исследований в сфере организационной готовности к изменениям, а также наглядно демонстрирует разнообразие подходов к определению и оценке ОГИ<sup>16</sup>.

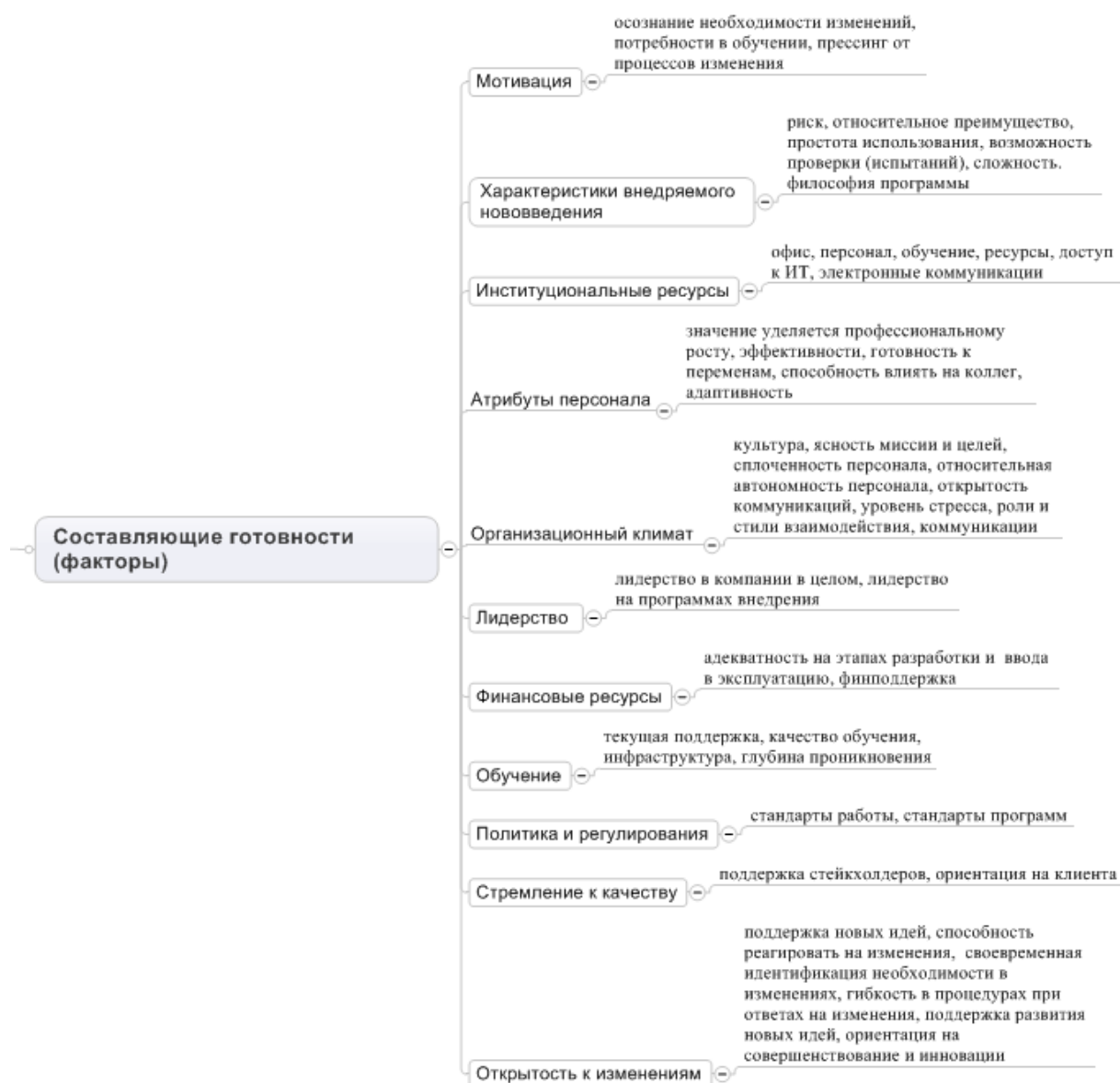
**Рис. 2. Подходы к оценке организационной готовности к изменениям  
(на основе данных опросников и исследований)**



<sup>15</sup> Все данные представлены на электронных ресурсах.

<sup>16</sup> Приведены те названия анкет, которые указаны. Многие анкеты опубликованы без названий.





Работа с открытыми источниками показала, что понятие «организационная готовность к изменениям» является достаточно востребованным на практике. При этом, несмотря на большое количество практических методик оценок готовности, у данного явления нет достаточного теоретического обоснования. Анализ опросников показывает, что в подавляющем большинстве такие исследования делаются без привязки к какой-то определенной теории, типологии. В разных опросниках содержатся разные факторы и критерии готовности. При таком подходе практически невозможно определить динамику готовности компании, особенно в том случае, если исследования готовности проводятся по разным методикам.

Анализ научных публикаций также свидетельствует о том, что в настоящее время отсутствует целостная методологическая база для определения сущности организационной готовности, оценки и управления ею.

Таким образом, обзор показывает актуальность теоретико-методологических исследований в области управления организационной готовностью, которые, вероятно, позволят снять указанные в статье противоречия.

### **Список литературы:**

#### *Электронные ресурсы*

1. <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange>
2. <http://ibcm.biz/Biblioteka/>

#### *Источники, опубликованные в российской печати*

1. *Андреева Т.Е.* Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Вып. 2. № 16. С. 33–50.
2. *Алешникова В.И.* Управление организационными изменениями. Воронеж, 2011.
3. *Ашмарина С.И.* Управление изменениями: система управления изменениями, моделирование процесса организационных изменений, технологии управления изменениями в организации, эффективность управления изменениями. М., 2011.
4. *Адизес И.* Управляя изменениями / пер. В. Кузин. СПб., 2009.
5. *Голофаст В.Л.* Функционально-модульный подход к планированию изменений производственной деятельности // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2012. № 1. С. 135–140.
6. *Ермоленко Л.И.* Развитие методов оценки степени необходимости организационных изменений и готовности промышленных предприятий к их проведению. Диссертация... кандидата экономических наук. Самара, 2011.
7. *Куликов П.М.* Концепции готовности предприятий к организационным изменениям // Бизнесинформ. 2009. № 6. С. 82–84.
8. *Маринец И.Н.* К вопросу о сущности и классификации организационных изменений // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. 2009. № 2 (19).
9. *Миллер А.Е.* Планирование и оценка изменений производственной деятельности: процессно-модульный подход. Омск, 2012.
10. *Мильнер Б.З.* Концепции организационных изменений. М., 2008.
11. *Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж.* Стратегическое сафари / пер. с английского Д. Раевская, Л. Царук. М., 2013.

12. Управление изменениями и развитием организации: хрестоматия / пер. с англ. под ред. Г.В. Широковой. СПб., 2009.
13. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. СПб., 2005.
14. Энттейн М.М. Управление организационными изменениями на промышленном предприятии на основе консалтинговых исследований. Диссертация... кандидата экономических наук. СПб., 2005.

*Источники, опубликованные в зарубежной печати*

1. Weiner B.J. A Theory of Organizational Readiness for Change // Implementation Science. 2009. No 4. URL: <http://www.implementationscience.com/content/4/1/67>.