

Раздел 4

Управление изменениями

|

После изучения данного раздела читатель будет знать природу и виды изменений, происходящих в организациях. В разделе подробно рассмотрены отличительные особенности изменений в сравнении с инновациями и нововведениями.

Также в данном разделе уделено внимание вопросам, связанным с отношением персонала учреждения к проводимым изменениям и методы преодоления возможного сопротивления.

Для закрепления материала в конце раздела приведен набор контрольных тестов и список литературы, рекомендуемой авторами к самостоятельному изучению читателем.

Содержание раздела 4:

| | |
|---|----|
| 4.1 Природа, виды изменений | 3 |
| 4.2 Отличия изменений от инноваций и нововведений | 4 |
| 4.3 Отношение персонала к проводимым изменениям..... | 12 |
| 4.4 Модели внедрения изменений..... | 15 |
| Контрольные вопросы | 24 |
| Литература..... | 27 |
| Эталоны ответов | 27 |

4.1 Природа, виды изменений

Изменение – феномен, непрерывно происходящий в живых системах, в том числе и в социальных – в организациях. Изменения всегда были присущи существованию человечества. Каждое происходящее изменение вызывает серию последующих изменений. Изменения внутри организации обычно происходят как реакция на изменения во внешней среде.

Термин «**изменение**» определяется как действие по замене одного чем-нибудь другим (придать чему-либо другое положение, задать чему-либо другое направление или курс; совершить сдвиг от одной позиции к другой; модифицировать, трансформировать, заменить, перевести в другое качество).

Изменения применительно к организациям (*организационные перемены*) означают внедрение новых методов и технологий с тем, чтобы преобразовать деятельность организаций в соответствии с изменяющимися требованиями рынка или извлечь выгоду из возможностей, созданных в конкретной ситуации. *Организационные перемены* можно также охарактеризовать как сознательные действия руководства по улучшению работы структурных подразделений или организации в целом по важным для них направлениям.

Изменения в организации могут происходить постепенно или, наоборот, очень резко, кардинально, приводя организацию как к положительному, так и отрицательному результату. В связи с этим выделяют изменения (перемены) *первого* и *второго* порядка.

Изменения первого порядка (плановые) происходят в организации постоянно, они обеспечивают возможность роста и развития. Сама деятельность организации в результате осуществления таких изменений может не меняться. Примерами могут быть:

- новые методы стерилизации медицинского инструментария;
- новые методики проведения акушерско-гинекологических операций;
- ведение пациентов на основе стандартов оказания медицинской помощи и др.

Такие изменения улучшают качество медицинского обслуживания, но деятельность учреждения здравоохранения в целом от этого не меняется.

Изменения второго порядка (спонтанные, непостоянные изменения) могут привести к сильным разрушениям в организации, в результате чего организация либо прекращает свое существование, либо начинает функционировать по-другому.

Также при внедрении изменений важно осознавать, какие силы вызывают необходимость этого изменения. Это могут быть силы, как из внутренней среды, так и из внешней среды организации. Существует немало внешних сил, на действие которых учреждения здравоохранения должны реагировать: законы правительства, новые технологии, экономические факторы, общественные потребности. Силы, ведущие к

изменениям, которые зарождаются внутри организации или индивида, являются внутренними силами. Например, в учреждении здравоохранения эти силы могут быть следствием приобретения новых знаний и развития новых методов оказания акушерско-гинекологической помощи населению.

Управление переменами – структурированный процесс, задача которого предложить и внедрить изменения в соответствии с техническими и экономическими возможностями организации.

В настоящее время отрасль здравоохранения переживает коренные изменения. Медицинские организации вынуждены работать в условиях целого ряда изменений, связанных с состоянием экономики, внедрением рыночных отношений, демографическими сдвигами.

4.2 Отличия изменений от инноваций и нововведений

Большинство стран мира прилагает немало усилий для внедрения инноваций в различных производственных сферах, в т.ч. здравоохранении. На долю новых знаний, воплощаемых в технологиях, оборудовании, новых продуктах и услугах, в развитых странах приходится от 70 до 85 % прироста валового внутреннего продукта (ВВП).

Появление новых идей и перенос их в практику отечественного здравоохранения есть сложный процесс, в котором проявляются острые противоречия между нарождающимся и отмирающим, между стабильностью и развитием. Применявшиеся в дорыночной экономике административно-командные методы руководства в этих условиях становятся, очевидно, неэффективными. Необходимо формирование системы инновационного менеджмента.

Инновационный менеджмент – сравнительно новое понятие в деятельности профессиональных управляющих (менеджеров). Объектами управления выступают направления инновационной деятельности, связанные с процессами создания, освоения и коммерциализации новшеств. Интерес к этим направлениям, прежде всего, связан с возможностью получения дополнительного дохода от монопольного использования новых технологий или продажи, патентов и лицензий.

Содержание понятия «инновационный менеджмент» можно рассматривать по крайней мере в трех аспектах: *как науку и искусство управления инновациями, как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений, как аппарат управления инновациями.*

Как наука и искусство управления **инновационный менеджмент** базируется на теоретических положениях общего менеджмента.

Как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений **инновационный менеджмент** представляет собой совокупность процедур, составляющих технологическую схему управления инновациями на различных уровнях.

Инновационный менеджмент как аппарат управления инновациями предполагает структурное оформление инновационной сферы и включает систему управления инновациями, обладающую иерархической структурой и состоящую из специализированных органов управления, и институт менеджеров – руководителей различного уровня.

Термин «инновация» (от англ. innovation – введение нового) появился в XIX веке в исследованиях культурологов и означал проникновение некоторых элементов одной культуры в другую.

Основоположителем понятия «инновация» принято считать австро-американского экономиста и социолога *Йозефа Шумпетера* (1883 – 1950), который утверждал, что **инновация** – новое приложение научных и технических знаний, приводящее к успеху на рынке.

На сегодняшний день понятие «инновация» имеет множество различных определений, среди которых:

- процесс улучшения путем внесения новшеств;
- введение чего-либо нового;
- новая идея, метод или устройство;
- успешное использование новых идей;
- изменение, которое создает новые аспекты в деятельности;
- целенаправленное изменение экономического или социального потенциала предприятия;
- нововведение, преобразование в экономической, технической, социальной и иных областях, связанное с новыми идеями, изобретениями, открытиями.

Этот перечень определений инновации можно было бы еще продолжать. Однако приведенные здесь примеры позволяют выявить наиболее существенное различие между разными определениями, которое заключается в существовании двух подходов:

- инновация - результат творческого подхода;
- инновация – результат внедрения новшеств.

Таким образом, неизменными свойствами (признаками) инновации выступают *научно-техническая новизна, практическая применимость и экономическая полезность*. Для инновации в равной мере важны все три описанных выше свойства. Отсутствие любого из них отрицательно сказывается на инновационном процессе.

Мы будем рассматривать **инновацию (нововведение)** как конечный результат творческой деятельности, получивший воплощение в виде новой или усовершенствованной продукции либо технологии, практически применимых и способных удовлетворить определенные потребности.

Как показывает мировой опыт, устойчивое развитие организации в долгосрочном периоде зависит не столько от ресурсных возможностей, сколько от масштабов инновационной деятельности, которая связана с разработкой, внедрением, использованием различных новшеств.

Инновационная деятельность – это деятельность, направленная на воплощение результатов научных исследований и научно-технических разработок в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности.

Следовательно, инновационная деятельность охватывает многие сферы экономики, науки, техники, управления. Основной целью инновационной деятельности является создание, накопление и развитие научно-технического потенциала организации, обеспечивающее ее конкурентоспособность, экономическую безопасность и развитие.

Другими словами, инновационная деятельность представляет собой взаимосвязанную совокупность работ по созданию и распространению инноваций. Основными видами инновационной деятельности являются:

- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- технологические работы, подготовка и проведение промышленных испытаний;
- приобретение патентов, лицензий и ноу-хау;
- инвестиционная деятельность, необходимая для реализации инновационных проектов;
- сертификация и стандартизация инновационных продуктов и изделий, необходимых для их изготовления;
- маркетинг, подготовка и переподготовка кадров для инновационной деятельности.

Выделяют три направления инновационной деятельности: активное, реактивное, пассивное.

Активное направление связано с наличием выработанной долговременной стратегии, основанной на детальном изучении положения организации на рынке (сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы со стороны конкурентов). Другими

Управление изменениями

словами, активное направление инновационной деятельности связано с приобретением организацией конкурентного преимущества.

Реактивное направление есть реакция на действие конкурентов, т.е. направлена на сохранение доли рынка.

Пассивное направление выбирается при отсутствии четко сформированной стратегии, достоверной информации о рынке, конкурентах, перспективных запросов потребителей. Оно осуществляется, например, когда в медицинской организации низкое качество медицинской помощи уже невозможно игнорировать. Тогда происходит незначительное совершенствование качества медицинской помощи.

Термины «инновация» и «инновационный процесс» не однозначны, хотя и близки по смыслу. *Инновационный процесс* представляет собой процесс создания и распространения нововведений.

Таким образом, понятие «инновационный процесс» шире понятия «инновации». Собственно инновация является одним из компонентов инновационного процесса. В общем виде основные составляющие инновационного процесса могут быть представлены следующим образом (табл. 4.1).

Таблица 4.1 - Основные составляющие инновационного процесса

| | | |
|----------|------------------------------------|--|
| I этап | Новация – новая идея, новое знание | Новые идеи, которые могут быть получены в результате научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) |
| II этап | Инновация, или нововведение | Внедрение новшеств, т.е. достижение практической применимости нового знания с целью удовлетворения определенных потребностей |
| III этап | Диффузия инновации | Распространение уже однажды освоенной инновации |

Таким образом, **инновационный процесс** – это последовательная цепь событий от новой идеи до ее реализации в конкретном продукте, услуге или технологии и дальнейшее распространение нововведения.

Характеристика I этапа. Любой инновационный процесс начинается с поиска и отбора наиболее эффективных инновационных идей. П. Друкер (*Piter Druker*) сформировал семь источников инновационных идей:

- 1) неожиданное событие для организации или отрасли (неожиданный успех, неожиданная неудача, неожиданное внешнее событие);
- 2) несоответствие между тем, что есть, и нашими представлениями об этом;
- 3) потребность в устранении недостатков трудового процесса, его слабых мест;
- 4) внезапные изменения в структуре отрасли или рынка;
- 5) демографические изменения;
- 6) изменения в восприятиях, настроениях и ценностных установках людей;
- 7) новые научные и ненаучные знания.

Характеристика II этапа. Инновация, будучи конечным результатом творческого труда технологического либо управленческого процесса, сама является товаром, т.е. совокупностью знаний, информации. Другими словами, инновация – это интеллектуальный товар, что во многом определяет характер проблем управления инновационными процессами. На этапе внедрения новшества в организацию очень ценным для руководителя сестринской деятельностью являются такие его качества, как активность, готовность идти на риск, способность действовать, способность интуитивно почувствовать результат.

Характеристика III этапа. Характер третьего компонента инновационного процесса зависит от структуры и мощности коммуникационных каналов, способности организации быстро реагировать на нововведения. Особый интерес в исследованиях современных ученых представляет оценка скорости диффузии инноваций и факторов, ее определяющих. Во многих работах показано, что скорость диффузии инновации растет с возрастанием ее прибыльности и падает с ростом капиталоемкости, скорость диффузии также зависит от квалификации менеджера, размера организации, ее отраслевой принадлежности и т.д. На этапах диффузии предпочтение отдают руководителю-администратору, способному координировать усилия, соблюдать дисциплину, законность, порядок, не отходить от намеченных планов, строго следить за объемом, поступлением и расходованием средств.

Для развития инновационной деятельности в учреждениях здравоохранения важно знать особенности типов инноваций, т.к. закономерности, характерные для одних инноваций, могут не проявляться или даже иметь противоположный характер у другого типа инноваций, что в свою очередь влияет на процесс их внедрения в учреждения здравоохранения.

В качестве основных критериев, по которым выделяются типы инноваций, необходимо отметить степень новизны и радикальности инновации; характер

Управление изменениями

практической деятельности, в которой используется инновация; технологические параметры инновации.

По степени новизны и радикальности изменений можно выделить базисные, улучшающие инновации и псевдоинновации.

Базисная инновация (иногда ее еще называют радикальной) – нововведение, которое базируется на научном открытии или крупном изобретении, и направлено на освоение принципиально новых продуктов и услуг, технологий новых поколений. Создание базисных нововведений связано с огромными затратами ресурсов, высоким уровнем рисков и неопределенности. Однако при этом они являются источником последующих улучшений, модернизации в других отраслях, создают новые потребности и новые рынки сбыта.

Улучшающая инновация (используется еще название «приростная») – это нововведение, направленное на улучшение параметров производимых продуктов и услуг, технологических процессов.

Улучшающие инновации создаются в результате наблюдения и анализа как в сфере потребления товара и услуг, так и в процессе их производства. Эти улучшения обещают безрисковое повышение потребительской ценности продукции или услуги, снижение издержек. Примером улучшающей инновации в сестринском деле является создание бригад для проведения генеральных уборок по графику в рамках всего учреждения здравоохранения, получение пациентом результатов анализов и других данных исследования по факсу или электронной почте.

Сравнительная характеристика базисных и улучшающих инноваций представлена в таблице 4.2.

Таблица 4.2 - Сравнительная характеристика базисных и улучшающих инноваций

| Параметры | Базисные инновации | Улучшающие инновации |
|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1. Риски и трудности: | | |
| 1.1. Неудача при проектировании | очень вероятна | маловероятна |
| 1.2. Провал на рынке | очень вероятен | средняя степень вероятности |
| 1.3. Планирование бюджета проекта | затруднено | легко осуществимо |

| | | |
|--|---------------------------------------|------------------------------------|
| 1.4. Определение временных характеристик проекта | затруднено | легко осуществимо |
| 2. Организация работы: | | |
| 2.1. Форма исследовательского коллектива | команда с сильным лидером | демократически управляемая команда |
| 2.2. Тип руководителя проекта | менеджер высшего звена | менеджер среднего звена |
| 2.3. Куратор проекта | организации | назначенное лицо |
| 2.4. Сопротивление инновации | очень сильное | умеренное |
| 3. Результаты: | | |
| 3.1. Степень новизны товара или услуги | очень высокая, может не иметь аналога | от малой до средней |
| 3.2. Изменение рыночных позиций | кардинальное, долгосрочное | от малого до среднего |
| 3.3. Конкурентные преимущества | обеспечивают лидерство по качеству | кратковременные |

В ряде работ по инновационному менеджменту показано, что на реализацию базисных инноваций существенное влияние оказывает создание союзов, объединений организаций, организационных сетей. Взаимосвязанные усилия многих организаций по осуществлению базисных инноваций приводят к активизации инновационной деятельности, способствуют разработке и распространению принципиально новых продуктов и технологий.

При реализации улучшающих инноваций важное значение имеют организационная специфика, особенности инновационной деятельности в той или иной организации, поскольку улучшающие инновации более автономны и менее комплексны, чем базисные. Поэтому для внедрения улучшающих инноваций важно учитывать специфику данной медицинской организации, ее организационную структуру, штаты, нагрузку на сестринский персонал, коммуникативные особенности, финансовые и технологические ресурсы.

Управление изменениями

Псевдоинновации – инновации, позволяющие посредством незначительного совершенствования базовых и улучшающих инноваций достичь максимальной их эффективности при расширении рынка сбыта и сферы использования.

По характеру практической деятельности, посредством которой реализуется инновация, выделяются два типа инноваций – производственные и управленческие.

Производственные инновации есть реализация нового знания в новых продуктах, услугах или введение новых элементов в производственный процесс. Они могут представлять собой, например, новые методы стерилизации медицинского оборудования, утилизации отходов и т.д.

Управленческие инновации – новое знание, которое воплощено в новых управленческих технологиях, административных процессах и организационных структурах. В учреждениях здравоохранения они могут представлять собой, например, введение новых методов организации ухода за пациентом, новые подходы к обучению сестринского персонала, распределению ресурсов учреждения здравоохранения и т.д.

Управленческие инновации бывают намного выгоднее, дешевле, чем производственные. Но вместе с тем их реализация гораздо труднее, так как связана с изменением поведения, привычек, представлений, организационной культуры. Они рискованнее, так как затрагивают интересы людей, вызывают конфликты, менее предсказуемы, могут привести к инверсии (прямо противоположному поставленной цели результату). Поэтому производственные инновации, которые являются более наблюдаемыми, более «осязаемыми», для которых легче проводить испытания, воспринимаются как предпочтительные.

По основным технологическим параметрам выделяют два типа инноваций – продуктовые и процессные.

Продуктовая инновация включает получение нового продукта или услуги с целью удовлетворения определенной потребности на рынке.

Процессная инновация связана с использованием новых технологий, способов производства, оборудования, введением новых элементов в управленческие, организационные, маркетинговые и другие процессы.

Другими словами, для осуществления продуктовых инноваций медицинским организациям нужно изучать потребности пациента в новых медицинских услугах и медицинских товарах. Для процессных инноваций необходимо, чтобы медицинские организации применяли инновационные технологии для предоставления новых медицинских услуг.

Продуктовые инновации имеют рыночную ориентацию и диктуются, главным образом, потребителем, в то время как процессные инновации определяются внутренними факторами и обуславливаются, прежде всего, соображениями эффективности.

При исследовании динамики продуктовых и процессных инноваций применяются две модели (два подхода):

1) «модель лага» – подход, при котором продуктовые и процессные инновации рассматриваются как циклические, сменяющие друг друга (осуществление одного типа инноваций приводит через определенный промежуток времени к реализации инновации другого типа);

2) «синхронная модель» – подход, при котором предполагается одновременное осуществление каждого типа инноваций.

Таким образом, управление нововведениями основывается на признании многообразия их видов. Знание отличительных особенностей каждого из них позволяет выработать и обеспечить условия успешной их реализации в деятельности учреждения здравоохранения.

4.3 Отношение персонала к проводимым изменениям

Необходимость периодических изменений в учреждениях здравоохранения не вызывает сомнений. Однако бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному могут оцениваться изменения со стороны руководства организации (для него это скорее новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чаще чреваты опасностью).

Сопrotивление изменениям может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия изменений, выражающегося в виде снижения производительности труда или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против изменений, например, в виде явного уклонения от внедрения изменений. Сопrotивление может проявляться на уровне личностных барьеров или барьеров на уровне организации.

Примерами личностных барьеров являются:

- страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);

Управление изменениями

- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом».

Барьерами на уровне организации выступают:

- инертность сложных организационных структур;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всех остальных изменений;
- сопротивление при передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с изменениями.

Рассмотрим причины сопротивления переменам подробнее.

Эгоистический интерес является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации. Это связано с той или иной степенью эгоизма, присущей каждому человеку: люди вследствие своей человеческой природы ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение в силу его универсальности и естественности не очень опасно, однако его преобладание над другими формами поведения может привести к возникновению неформальных групп, действия которых будут направлены на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено.

Непонимание обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления изменений. Например, очень часто именно непонимание сопровождает внедрение новых медицинских технологий в повседневную практику. Основной причиной здесь является отсутствие достаточной информации относительно целей и путей реализации изменений. Такая ситуация чаще характерна для организаций, где степень доверия к действиям руководителей (менеджеров) достаточно низкая.

Различная оценка последствий связана с неодинаковым восприятием стратегических целей и планов. Руководители и сотрудники могут по-разному воспринимать значение изменения для организации и для внутриорганизационных групп. При этом руководители часто считают, что сотрудники организации видят преимущества реализации изменения так же, как и они, и что каждый обладает необходимой информацией.

Некоторые люди *боятся любых изменений* из-за опасения, что они не будут справляться с работой в новых условиях. Такое сопротивление наиболее характерно при внедрении новых технологий, форм отчетности и т.п. Например, страх не справиться с

компьютером или другим аналогичным оборудованием всегда сопровождает процесс внедрения информационных технологий.

Многие из названных причин сопротивления изменениям проистекают из человеческой природы. Однако на них воздействует и жизненный опыт (например, положительные или отрицательные последствия предыдущих перемен). Люди, испытавшие на себе массу ненужных изменений (например, частых, но бесполезных реорганизаций), или оценившие все происходившие с ними изменения как негативные, обычно становятся очень подозрительными.

Руководители часто ищут причины неудач во внутреннем сопротивлении, хотя они могут быть иными, например, плохой выбор новой технологии или неподходящие организационные условия для ее применения. В таких случаях сопротивление изменениям - лишь симптом, причину которого следует обнаружить и устранить. Кроме того, характеры людей различаются по сопротивлению изменениям и способности приспосабливаться к ним. К сожалению, те, кто более всего нуждаются в изменениях, часто больше всех им сопротивляются.

В процессе перемен (или изменений) можно выделить различную степень активности участников и их различное отношение к процессу. Признание данного факта позволяет предусмотреть возможную реакцию определенного круга участников и спланировать работу должным образом. Существуют различные классификации типов участников, исходя из их отношения к переменам.

«Инициаторами идеи перемен» называют лиц, имеющих четкое представление о том, что и как следует изменить. Они проводят дискуссии, привлекают на свою сторону единомышленников, и порой реализуют свои идеи в значительной степени благодаря своему дару убеждения, энтузиазму и эмоциям.

«Соглашателями перемен» названы лица, не являющиеся инициаторами процесса, но соглашающиеся с его целесообразностью и принимающие саму идею. Некоторые лица, относящиеся к этому типу, воспринимают нововведения с энтузиазмом, другие с опаской и раздумьями. Определенная группа лиц может поначалу относиться к переменам скептически, но постепенно и они встают на сторону нововведений.

Хотя перечисленные группы лиц являются активными участниками процесса перемен, к категории «агенты перемен» относятся лишь те, кто управляет этим процессом и помогает персоналу внедрить перемены в практику.

Существует также группа «консерваторов перемен» – лиц, которые могут создать по-настоящему сильное сопротивление изменениям; они склонны к тому, чтобы повернуть весь процесс вспять и никогда ничего не менять.

Несмотря на кажущуюся простоту этой классификации, на практике бывает очень сложно выявить истинное отношение людей к изменениям. Поступки любого человека предсказать совсем не просто, поэтому важно понять причину, заставляющую его реагировать на нововведение тем или иным образом.

4.4 Модели внедрения изменений

Для осуществления планируемых изменений предлагаются различные модели их проведения.

Трехшаговая модель проведения организационных изменений была разработана *К. Левином*. Эта теория включает три последовательные стадии – размораживание, изменение/движение и повторное замораживание (рис. 4.1).

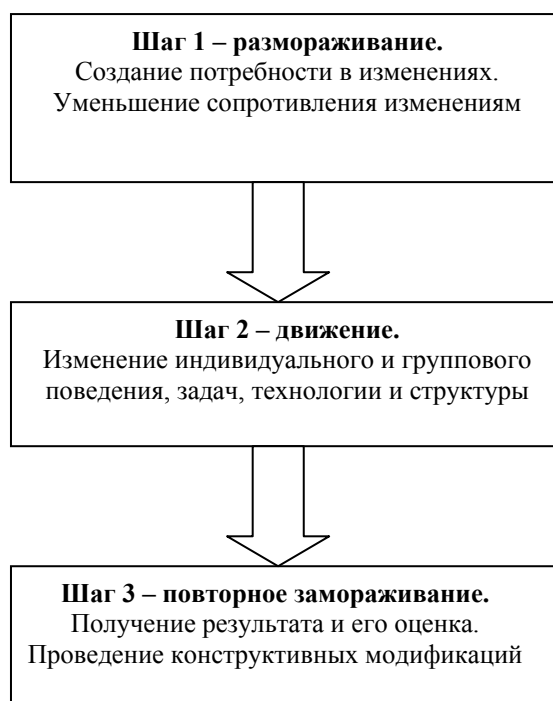


Рис. 4.1. Трехшаговая модель изменений *К. Левина*

Автор рассматривал изменения как модификацию сил, способствующих стабильности определенного поведения. Перевес в этих силах в ту или другую сторону может ускорить или замедлить процесс организационных изменений.

Размораживание подразумевает несколько тревожную ситуацию, так как для формирования потребности в изменениях необходима определенная доля беспокойства или недовольства, т.е. для начала изменений в стабильной системе необходимо ее искусственно дестабилизировать. Для системы, функционирующей нестабильно долгое время, необходимо преодолеть неверие сотрудников в возможность позитивных перемен.

Обычно для этого перестают оказывать поддержку всему старому, ненужному в пользу новых тенденций и нового поведения.

Изменение/движение – центральная стадия процесса, когда и руководство, и сотрудники пробуют практиковать новые отношения, методы работы и формы поведения. Это пилотный запуск изменения с целью перехода от идеальной модели к модели реальной и возможной в рамках данной организации. Эта стадия включает два этапа: идентификацию, когда участники процесса испытывают предложенные изменения, и интернализацию, или усвоение, когда происходит внутреннее принятие изменений участниками процесса и перевод общих целей и принципов изменений в специфические личные цели и нормы.

Повторное замораживание возможно, когда участники процесса внедряют в практику изменения, апробированные и оцененные как эффективные именно для этой организации. Процессы на этой стадии требуют благоприятной и поддерживающей среды (в частности, одобрения ответственного руководства). У подчиненных в этом случае, особенно когда осознаются достижения в решении поставленных задач, растет самоуважение. На начальных этапах совершенно необходимо подкреплять каждое даже незначительное достижение подчиненных с помощью похвал, награждений, премий. На более поздних этапах желательно также время от времени усиливать этот процесс, чтобы благоприятные изменения в работе не исчезли.

Модель процесса успешного управления организационными переменами, разработанная *Лари Грейнером*, представлена на рис. 4.2. Она состоит из шести этапов.

Этап 1. Давление и побуждение. Первый шаг – осознание необходимости изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению. Давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов.

Ощущение необходимости перемен может происходить под влиянием изменений внутренних факторов: снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт, большое количество жалоб потребителей товаров (услуг) данной организации.

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства. Руководство может почувствовать необходимость перемен, но оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом.

Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию. Или можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они беспристрастны и способны выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство.

В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменения. Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости. А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения.

Этап 3. Диагностика проблемной области. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменений существующего положения. Согласно *Л. Грейнеру*, этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии.

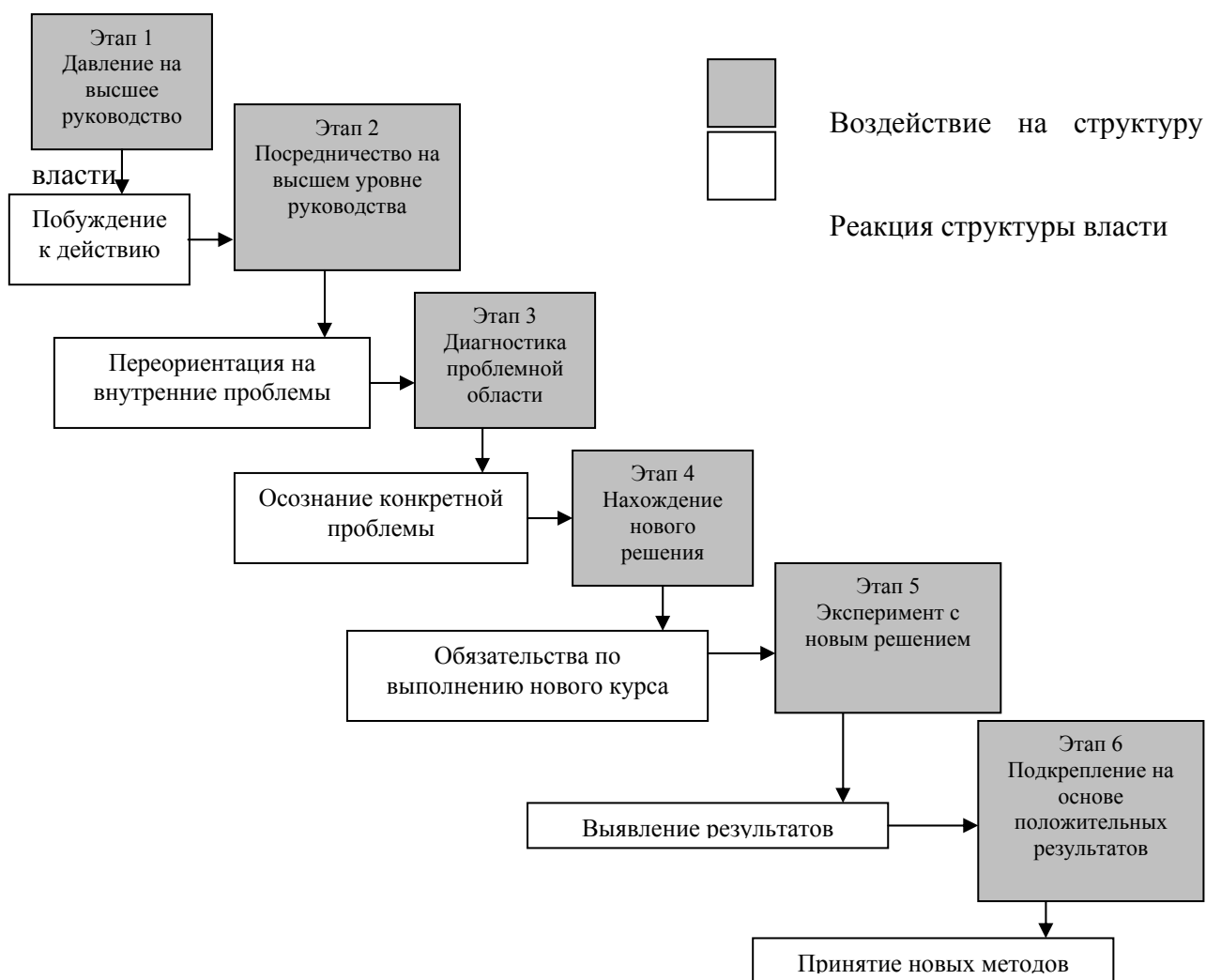


Рис. 4.2. Модель успешного проведения организационных изменений

Однако если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Этап 4. Нахождение нового решения. После того, как признано существование проблем, руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев нужно согласие на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение. Комментируя этот этап, *Л. Грейнер* указывал, что всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа — отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти.

Этап 5. Эксперимент с новым решением. Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление.

Руководство, например, может обнаружить, что некоторым людям необходимо дать дополнительные полномочия или дополнительную подготовку, или нужно создать отдел, который следил бы за выполнением этой программы, или одна из групп оказывает сильное сопротивление этим нововведениям. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

Этап 6. Подкрепление на основе положительных результатов. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достигнуть, убеждая подчиненных, что изменения выгодны как организации, так и им лично. Как объясняет *Л. Грейнер*, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет методы, с помощью которых осуществляют эти изменения.

Возможные способы подкрепить согласие на новшества — похвала, признание, повышение оплаты труда за более высокую производительность, а также разрешение каждому, кто участвует в проведении изменений, принимать участие в обсуждении, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены и т.д.

В литературе описаны следующие подходы к управлению процессом изменений.

Первый подход – принудительный. Подразумевает давление вышестоящего лица на своих подчиненных, которое сопряжено угрозами (например, перспективой потерять работу, если не будут выполнены те или иные указания). Этот подход характерен для организации с четко иерархической структурой или для учреждений, находящихся под сильным контролем аппарата чиновников.

К сожалению, при таком подходе указания свыше убивают инициативу и творческое отношение людей к делу. При этом нельзя недооценивать и тот факт, что отдельные личности и группы могут не принять курс на перемены и вернуться к старому положению вещей, как только бдительность руководства уменьшится.

Второй подход – рационально-эмпирический. Предполагает, что большинством людей движет разум и личный интерес, и при любой возможности они будут действовать в наиболее выгодном во всех отношениях направлении. Этот подход также включает элементы подчиненности и авторитарности. При нем инструкции и информация идут в одном направлении – от людей, обладающих необходимыми знаниями, к исполнителям.

Третий подход – нормативно-преобразовательный. Главное отличие этого подхода от первых двух заключается в том, что инициатива исходит снизу. Данный подход основан на убежденности человека в том, что прогресс невозможен без перемен; и он принимает их, но способствует развитию только тех перемен, которые соответствуют его жизненным установкам, понятиям о ценностях, целях и межличностных отношениях.

Этот подход подразумевает, что наивысших результатов можно достичь только сообща, при максимальном участии всех членов коллектива в процессе внедрения перемен. Поскольку именно группа является творцом перемен, ей принадлежат и результаты этой деятельности, то наиболее вероятно, что именно коллектив примет и поддержит развивающиеся перемены.

При первых двух подходах власть сосредоточена в руках людей, обладающих знаниями и занимающих высокое служебное положение. В результате существует опасность, что изменения могут встретить непонимание или даже противодействия лиц, которым эти изменения навязывают свыше.

В настоящее время не существует универсальных правил преодоления сопротивления переменам. Наиболее часто рекомендуют учитывать следующие факторы, способствующие преодолению сопротивления изменениям:

- учет причин поведения личности в организации: принятие во внимание потребностей, склонностей и ожиданий тех, кого затрагивают изменения; демонстрация получения индивидуальной выгоды;

- значение авторитета руководителя (достаточный авторитет, формальный или неформальный, достаточность власти и влияния);
- предоставление информации группе о предстоящих изменениях;
- достижение общего понимания необходимости изменений и их целей;
- чувство принадлежности к группе: общее ощущение причастности к изменениям, достаточная степень участия;
- авторитет группы для ее членов: создание команды для снижения противодействия;
- поддержка изменений лидером группы: привлечение к процессу изменений лидера из числа сотрудников (без отрыва от основной работы);
- информированность членов группы о результатах внедрения изменений: открытость каналов связи, обмен объективной информацией, знание достигнутых результатов изменений.

После анализа факторов, способствующих преодолению сопротивления изменениям, разрабатывается программы организационно-культурных перемен, в которых находят место такие элементы, как знания, планирование, информация, институционализация.

Программы организационных изменений могут включать следующие элементы:

- обеспечение поддержки предлагаемых изменений - вовлечение ключевых и заинтересованных групп, а также отдельных лиц в поиск оптимальных решений. В процесс включаются высшие руководящие звенья, неформальные лидеры, эксперты (со специальными знаниями в области информационного обеспечения);
- определение общей перспективы - отображение желательного направления изменений без подробного анализа деталей. Перспектива здесь служит ориентиром для постановки конкретных целей, разработки стратегии и выбора мероприятий, а также она должна носить мотивационный характер, т.е. убедительно показывать необходимость изменений и стимулировать позитивные ожидания коллектива;
- установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений - закрепление за каждым членом организации его роли и задач, вытекающих из процесса преобразования, для избежания неопределенности и конфликтов;
- обеспечение информацией и обучение персонала – своевременное ознакомление по тщательно разработанной программе членов организации с новыми обязанностями, процедурами, техникой и моделями поведения;
- постоянная проверка ключевых параметров организации – успешно функционирующие организации стремятся к достижению максимальной

Управление изменениями

согласованности стратегии, распределения ресурсов, организационной структуры, оперативной деятельности, условий труда и организационной культуры.

В практической деятельности руководители организаций используют следующие методы преодоления сопротивления изменений:

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации.

Информирование и общение. Это один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления, который заключается в предварительном информировании людей. Информирование о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать их необходимость и логику. Процесс информирования может включать дискуссии один на один, групповые семинары или конференции. Иногда такие семинары-презентации могут занимать несколько месяцев.

Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основано на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратеги» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при их осуществлении. Эта программа требует времени и усилий, если ее реализация связана с участием большого количества людей.

Участие и вовлеченность. Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, они часто могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда – отрицательный, т.е. некоторые менеджеры считают, что сотрудники всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие полагают это безусловной ошибкой. Обе позиции могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одна из них не является идеальной.

Помощь и поддержка. Данный подход можно осуществлять через предоставление свободного времени сотрудникам организации для овладения новыми знаниями и навыками, возможности быть выслушанными и получить эмоциональное признание от руководителя - это особенно необходимо, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство людей. Некоторые руководители недооценивают эффективность такого

способа борьбы с сопротивлениями изменений. Основные недостатки этого подхода заключаются в том, что он требует много времени от руководителя, Если же времени и терпения у руководителя нет, то использовать метод поддержки не имеет смысла.

Переговоры и соглашения. Это путь борьбы с сопротивлением при помощи стимулирования активных или потенциальных противников изменения. Переговоры уместны в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения и при этом может оказывать сильное сопротивление. Достижение соглашения – сравнительно легкий способ избежать сильного сопротивления, хотя он, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим.

Манипуляции и кооптации. В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей при помощи манипуляций: избирательного использования информации и сознательного изложения событий в определенном, выгодном для инициатора изменений, порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции – кооптация. **Кооптация личности** подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. **Кооптация коллектива** – предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не форма участия, потому что инициаторы изменений стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку. При определенных обстоятельствах кооптация – относительно дешевый и легкий способ добиться поддержки отдельного индивидуума или группы служащих; более дешевый, чем переговоры, и более быстрый, чем участие. Однако он имеет и ряд недостатков. Если люди чувствуют, что с ними обращаются не на равных или им просто лгут, их реакция может быть крайне отрицательной.

Другие формы манипуляции также обладают недостатками, которые могут оказаться еще более существенными. Большинство людей, вероятно, отрицательно воспримут то, что они считают нечестным обращением и ложью. Более того, если менеджер будет и в дальнейшем пользоваться репутацией манипулятора, то он рискует потерять возможность использовать такие необходимые подходы, как образование, общение, участие и вовлечение.

Явное и неявное принуждение. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (потеря работы, возможности продвижения и т.д.), реального увольнения, перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же как и манипуляция, принуждение – рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда

Управление изменениями

необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, независимо оттого, как она осуществляется, принуждение может стать единственным вариантом для менеджера.

Успешное внедрение изменений в организации всегда характеризуется умелым применением перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях (табл. 4.3).

Таблица 4.3 - Достоинства и недостатки методов преодоления сопротивления

| Подход | Ситуации | Преимущества | Недостатки |
|--------------------------|--|---|--|
| Информирование и общение | Недостаточно информации или она неточная | Если руководитель убедит людей, они будут помогать в осуществлении изменений | Требует очень много времени, т.к. вовлечено большое количество людей |
| Участие и вовлеченность | Инициаторы изменений не обладают всей информацией, необходимой для планирования Имеются значительные силы сопротивления | Люди, принимающие участие в изменениях, будут испытывать чувство ответственности за их осуществление. Любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменений | Требует много времени |
| Помощь и поддержка | Люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям | Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям | Дорогостоящий, требует много времени, может потерпеть неудачу |
| Переговоры и соглашения | Отдельный сотрудник или группа явно теряют что-либо при | Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного | Слишком дорогостоящий, если он ставит целью добиться согласия |

| | | | |
|-----------------------------|---|--|---|
| | осуществлении изменений | сопротивления | только путем переговоров |
| Манипуляции и кооптации | Другие методы не срабатывают или являются слишком дорогостоящими | Сравнительно быстрое и недорогое решение проблем сопротивления | Дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют |
| Явное и неявное принуждение | Необходимо быстрое осуществление изменений. Инициаторы изменений обладают значительной силой | Быстро позволяет преодолеть любой вид сопротивления | Рискованный способ, если люди остаются недовольны инициаторами изменений |

В результате преодоления сопротивления изменениям в организации постепенно должны происходить улучшение условий труда, повышение качества обслуживания потребителей (пациентов) и как следствие – в медицинских организациях - повышения качества медицинской помощи.

Контрольные вопросы

1. Что является целью организационных изменений?
2. Каковы основные причины возникновения сопротивления осуществляемым изменениям?
3. Почему сотрудники обычно сопротивляются изменениям?
4. Какие способы преодоления сопротивления вам известны?
5. Каковы основные методы проведения изменений в организациях?
6. Каковы основные направления инновационной деятельности?
7. Почему следует выделять различные типы инноваций при их внедрении и распространении?

Заполнить пробелы:

1. К. Левин в своей трехшаговой теории рассматривал изменения как _____ (1), которые способствуют стабильности определенного поведения.
2. Изменения второго порядка приводят к _____ (2) в деятельности самой организации, в результате чего она может _____ (3) свое существование, либо

Управление изменениями

- начать работать _____ (4).
3. Инициаторами идеи перемен называют лиц, имеющих _____ (5) представление о том, что и как следует _____ (6).
4. Инновация (нововведение) – конечный результат _____ (7) деятельности, получивший воплощение в виде _____ (8) или _____ (9) продукции либо технологии, практически _____ (10) и способных _____ (11) определенные потребности.

Выбрать один или несколько правильных ответов:

1. Принуждение, как метод преодоления сопротивления, рекомендован в ситуациях, когда:

- a) необходима быстрота, а инициаторы перемен обладают большой властью;
- b) у инициатора перемен нет власти, но есть четкая информация о том, что следует делать;
- c) переменны осуществляют в творческих и инициативных коллективах;
- d) идея перемен привлекательна для исполнителей;
- e) участники перемен самостоятельно приходят к необходимости осуществления перемен.

2. К методам, с помощью которых можно уменьшить или устранить сопротивление переменам, относятся:

- a) образование и передача информации;
- b) привлечение подчиненных к принятию решения;
- c) эмоциональная поддержка руководителя;
- d) переговоры;
- e) принуждение.

3. «Инициаторы идеи перемен» - это люди, которые:

- a) имеют четкое представление о том, что и как следует изменить;
- b) соглашаются с целесообразностью изменений и принимают саму идею перемен;
- c) помогают персоналу внедрить переменны в практику;
- d) создают сильное сопротивление изменениям;
- e) правильного ответа нет.

4. Непременными свойствами (признаками) инновации являются:

- a) научно-техническая новизна;
 - b) практическая применимость;
 - c) экономическая полезность;
 - d) правильного ответа нет;
 - e) все указанное верно.
- 5. Предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений - это:**
- a) участие;
 - b) вовлеченность;
 - c) соглашения;
 - d) манипуляция;
 - e) кооптация.
- 6. Введение термина «инновация» связано с именем:**
- a) К. Маркса;
 - b) Й. Шумпетера;
 - c) Л. Портера;
 - d) П. Друкера.
- 7. По степени новизны различают следующие виды инноваций:**
- a) продуктовая;
 - b) радикальная;
 - c) процессная;
 - d) улучшающая;
 - e) псевдоинновация.
- 8. Диффузия инноваций – это:**
- a) распространение однажды освоенной инновации;
 - b) углубление исследований, продвижение идеи;
 - c) создание новой идеи в схемах и чертежах;
 - d) введение инновации.
- 9. Приобретение организацией конкурентного преимущества – это:**
- a) активное направление инновационной деятельности;

Управление изменениями

- b) реактивное направление инновационной деятельности;
- c) пассивное направление инновационной деятельности;
- d) правильного ответа нет;
- e) все указанное верно.

10. Новые идеи, которые могут быть получены в результате научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) – это:

- a) изменения;
- b) новации;
- c) инновации;
- d) диффузия инновации;
- e) все указанное верно.

Рекомендуемая литература

1. *Акофф Р.* Акофф и менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
2. *Гуияр Ф. Ш.* Преобразование организации: Пер. с англ. / Под ред. Ф.Ш. Гурияра, Дж. Н. Келли. – М.: Дело, 2000.
3. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 669 с.
4. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. — 386 с.
5. Теория управления: Учебник. 3-е изд. доп. и перераб. / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 560 с.
6. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. – М. : Прогресс, 1982.
7. *Greiner, Larry E.* «Patterns of Organization Change», Harvard Business Review, May-June 1967 // Organizational Change and Development / Eds G.W. Dalton, P.R. Lawrence, L.E. Greiner. – Homewood: Irwin, 1970. – P. 222. Reprinted by permission. All rights reserved.

Эталоны ответов

Заполнить пробелы:

1. (1) – модификацию сил.
2. (2) – сильным разрушениям, (3) – прекратить, (4) – по-другому.

3. (5) – четкое, (6) - изменить.
4. (7) – творческой, (8) – новой, (9) – усовершенствованной, (10) – применимых, (11) - удовлетворить.

Выбрать один или несколько правильных ответов:

1. a.
2. a, b, d.
3. a.
4. e.
5. e.
6. b.
7. b, d, e.
8. a.
9. a.
10. b.