

**3d International Scientific-Practical Conference
on the Humanities and the Natural Science 2015**

modernization] // Iniciativy XXI veka [Initiatives of the XXI century]. 2010. №4-5. pp. 3-6.

[15] Reestr regional'nyj proektov Omskoj oblasti [The list of Omsk regional projects] // Oficial'nyj sajt OAO «Korporacija razvitiya Omskoj oblasti» [Official site of The Omsk Development Corporation]. URL: <http://www.investomsk.ru/project/p/Stroitelstvo-zavoda-po-proizvodstvu-osb-plit> (Accessed: 01.12.2015).

Kravchenko M.V.

**ANALYSIS OF CHANGE
MANAGEMENT IN THE
PERSPECTIVE OF ADDRESSING
ISSUES A LEARNING
ORGANIZATION IN SMALL
BUSINESS**

**Kravchenko M.V., FBGOU vo Siberian State
Technological University**

Abstract

Trust between employees and the head is formed gradually, and can improve the level of proficiency of competencies. The higher the trust level, the more successful the team. Trust is integral, is formed gradually and is associated with the joint experience of the team in achieving goals. Trust cannot be called manipulation and even emotional protection. The involvement of employees in the Affairs of the organization largely depends on employee commitment and sharing of values professed by the organization. Only by understanding the process in detail you can help your employees realize themselves, reach goals and share with them the success. This way is possible only in organizations that have renounced the policy of management.

Keywords: changes, change management, learning organizations, corporate culture, small business

**3d International Scientific-Practical Conference
on the Humanities and the Natural Science 2015**

В статье проанализированы признаки необучающейся организации, сформулированы основные положения модели обучающейся организации, обосновано использование признаков при исследовании обучающейся организации. Проведено исследование, оценивающее состояние обучающейся организации. В исследованиях использовались эмпирические и общелогические методы и приёмы исследования.

Отношение к термину «управление изменениями» изменяется в зависимости от ситуации, формирующей внешнюю и внутреннюю деловую среду. Если ещё в прошлом веке вопросы управления изменениями воспринимались как комплекс воздействия на сотрудников [1] то в современной концепции управление изменениями приобретает гораздо больший смысл. Так, в качестве «менеджерских приёмов и единоличной организации изменений» рассматриваются в трудах ученых Д. Кэмпбела, Д.Стоунхауса, Б. Хьюстона, И.Ансоффа, Э.Хьюза, Дж. Коттера, Л. Шлезингера. В качестве основы для реализации стратегии изменения рассматривают в частности О.Виханский, А.Т Зуб., М.В.Локтионов и другие. С.А. Попов, К.Боумен, рассматривают изменения, как необходимость и выделяют ряд аспектов, которые необходимо учитывать при внедрении изменений. К.Левин предложил модель организационных изменений «размораживания-движения-замораживания», в которой руководитель выступает инициатором изменений, изменения являются конечным продуктом, что с одной стороны определило основные подходы к развитию дисциплины, и представляет несколько устаревший взгляд на сегодняшний день с другой стороны, потому что изменения постоянны, возникнув, они сменяются новыми изменениями. М.Хаммер, Д.Чампи считали изменения фундаментом проектирования бизнес-процессов, ввели понятие реинжиниринга, но рассматривали реинжиниринг, как возможность вывода компании из кризиса, не учитывая при этом сопротивление сотрудников. Э. Кэмерон, М. Грин, Д.Гоулман, Р.Боядис рассматривают изменения с позиции лидерского подхода к формированию особой среды для трансформации процессов в организации, учитывающие влияние когнитивной и поведенческой компоненты отношения.

Выделим и рассмотрим несколько признаков организаций, которые приведут к необходимости изменений и оценим степень влияния этих состояний на возможности управления изменениями. Среди таких состояний необходимо рассматривать обучаемость организации, понимание видения

3d International Scientific-Practical Conference on the Humanities and the Natural Science 2015

организации, лидерство сотрудников, корпоративную культуру, предпринимательскую инициативу сотрудников, формирование сетевых сообществ, внешние и внутренние коммуникации, управление знаниями.

Среди признаков необучаемой организации выделяют следующие:

1. Организация слабо представляет перспективу своего развития, но продолжает упорно сопротивляться любому обучению, ссылаясь на то, что обучаться должны организации крупные;

2. Её продукты давно не внушают доверия потребителям, но других нет, поэтому приходится пользоваться тем, что представлено;

3. В организации нет лидеров, потому что они покинули организацию, когда поняли, что перспективы развития не будет. Проблема лидерства, проблема выражения лидерства: и сотрудники, и управленцы стараются не высказываться и не высказываться. Слабая школа развития лидерства.

4. Сотрудники заняты рутинной работой, считают, что необходимо решать вопросы, которые приносят доходы в краткосрочном периоде, а все разговоры о стратегии - просто фарс.

5. Неясное видение будущего: корпоративные видение и миссия не вдохновляют сотрудников; деятельность людей стратегически не нацелена; люди не знают, в каком направлении движется организация, и чего она хочет достичь в будущем;

6. Стиль развития организации сформирован либо легкомысленно и поверхностно, либо «по указанию партии».

7. Корпоративная культура слаборазвита, воспринимается как формальный документ, общие ценности навязаны и не разделены, не имеют ничего общего с целями и ценностями сотрудников. Люди просто ходят на работу и получают заработную плату за выполненный объём работы. Мнение сотрудников не интересует управленческую структуру, наблюдается отсутствие обратной связи, сложности и непонимание мнений низов. Огромные барьеры и масса уровней, через которые необходимо пройти инициативе, выражение «инициатива наказуема» - является девизом, решения принимаются медленно и с большим опозданием для рынка и организации в целом.

8. Чрезмерный надзор за сотрудниками, постоянные проверки, слишком частые аттестации и внезапная замена требований к сотрудникам, недоверие и высокий уровень контроля. Сотрудникам приходится заполнять массу

3d International Scientific-Practical Conference on the Humanities and the Natural Science 2015

документов, которые дублируют друг друга. Никто не понимает, зачем так много бумаг необходимо предоставлять, чтобы отчитаться за работу, все друг другом манипулируют, но никто не собирается отказываться от плохой игры из-за опасений ухудшения состояния организации.

9. Рутинная работа снижает предпринимательскую интуицию и инициативу, у персонала не хватает мотивации на работу, они её конечно выполняют качественно и так, как прописано в должностной инструкции, но всем «всё равно» от того, что они ничего не могут изменить. Вообще чувство безысходности средни чувству падающего в пропасть, и остановиться невозможно, и сделать ничего нельзя, это явное ощущение кризиса и конца организации.

10. В организации нарушены коммуникации, поэтому сотрудники живут ощущениями, что скоро всё закончится, а управленцы не могут сообщать о своих планах. Но при этом постоянно требуют выполнения планов и своевременной отчетности. Но поскольку связи между уровнями нарушены, то никто из представителей не может прийти к переговорам, поэтому кризис коммуникаций усугубляется.

11. Кризис коммуникаций наблюдается не только во взаимоотношениях между управленцами и сотрудниками, но и между сотрудниками разных отделов. Каждый ценит свое личное пространство и поэтому старается всячески избегать лишних поводов что-нибудь сделать для взаимодействия между отделами. Отсутствует системный подход к управлению организацией, цели развития либо отсутствуют, либо не воспринимаются серьезно, либо не увязаны между целями сотрудников. Бизнес-процессы построены таким образом, что клиенту приходится платить за ожидание и поддержку бюрократической системы. Поскольку в организации кризис коммуникаций, то никто не взаимодействует друг с другом и не объединяется в команду на профессиональной почве. Никто не понимает разницы между командой и группой людей, начальники не способны объединить людей ради достижения конкретной цели. Существует масса неформальных объединений с неформальными лидерами, которые соперничают между собой. 12. Поведением организации управляют слухи. Сложности с делегированием полномочий, мотивацией, вознаграждением по понятным для всех схемам и за понятные всем достижения.

13. Сложности в управлении знаниями, проблемы идей и вдохновения, между сотрудниками не наблюдается обмена опытом, исчезают клиентские базы вместе с обиженными

**3d International Scientific-Practical Conference
on the Humanities and the Natural Science 2015**

сотрудниками, руководство увольняет одних ленивых сотрудников и нанимают других сотрудников, которые опять начинают плохо работать. При этом руководители «не нуждаются в консультациях разных умников, которые ради денег столько всего придумают», потому что и так сами всё знают. И вообще-то организация совершенно непогрешимая, на неё только и нужно равняться, потому что столько всего уже придумывала. А неприменно это только потому, что сотрудники всегда попадают не те.» Так можно кратко охарактеризовать организацию, которая остановилась в развитии и не способна заметить собственных ошибок в управлении, поэтому ей сложно решиться на изменения.

С точки зрения Ю.Н.Лапыгина, способность к обучению – специфичное свойство организаций, не присущее всем организациям одновременно.[2] Поэтому у каждой организации свой путь к обучению и своё представление об обучении. В концепциях обучаемости организации выделяются следующие способности – способности организации создавать, приобретать, преобразовывать и сохранять знания. Первый, кто положил начало теории обучающейся организации, был Питер Сенге, он же выделил основные понятия обучающейся организации, которыми являлись личное мастерство, создание общего видения, командное обучение, когнитивные модели, системное мышление.

Таблица 1 – Обобщённые характеристики обучающихся организаций

Описываемые модели обучающихся организаций	Питер Сенге [4]	Майк Пезлер[5]	Предлагаемая модель
Описываемые характеристики			
Демонстрация возможностей лидерства	Личное мастерство	Информация используется для поощрения или наказания, но не для наказания или поощрения	Доверие сотрудникам
Вовлеченность сотрудников в дела организации	Создание общего видения	Сотрудники принимают активное участие в разработке стратегии и тактики организации	Создание собственных проектов для обучения
Активное сотрудничество руководителей и сотрудников	Командное обучение	Изучение всеми работниками состояния среды	Извлечение опыта из полученных ошибок сотрудников и руководства
Располагающая атмосфера организации	Системное мышление	Гибкая система поощрений Атмосфера в организации способствует обучению Возможности саморазвития для сотрудников	Управление неопределенностью
Обмен знаниями, основанный на демократическом подходе	Когнитивная модель	Постоянный обмен опытом с партнерами и клиентами	Проектирование бизнес-процессов с учетом обязательного корпоративного опыта в увязке с личным опытом

3d International Scientific-Practical Conference on the Humanities and the Natural Science 2015

Развитием концепции обучающихся организаций занимались также М.К. Румизен, М. Педлер, Дж.Стюарт, П.Левинский, Мясникова Л.А., Фрид М.И. Подробные концепции обучающейся организации были выделены П. Сенге и М.Педлером. На взгляд автора в основе модели обучающейся организации могут выступать такие позиции как, доверие сотрудникам, создание собственных проектов для обучения, извлечение опыта из полученных ошибок сотрудников и руководства, управление неопределенностью, проектирование бизнес-процессов с учетом обновляемого корпоративного опыта в увязке с личным опытом.

При обобщении понятий, выделенных учеными, в признаках обучающихся организаций выделены общие признаки и сопоставлены с предлагаемой моделью, результаты отражены в таблице 1.

Так демонстрация эмоционального лидерства, рассматривается в работе Д.Гоуман, Р.Боядис, Э. Макки - разумное проявление лидерских качеств, пробуждение лучших чувств в команде или сотрудников организации возможна лишь в том случае, если в организации разрешено и поощряется проявление лидерства, где проявление лидерства не ограничивается проявлением лишь всплеском позитивных эмоций.[3] По сути, если рассматривать проявление лидерских качеств в большинстве организаций, то можно разделить их на манипулирование эмоциональным фоном, установившимся между сотрудниками и руководителем, проявление эмоционального покровительства о сотрудниках, психоэмоциональные всплески и позитивное эмоциональное воздействие. Манипулирование эмоциональным фоном заключается в использование эмоционального настроения перед определенными событиями, требующими сосредоточения. В это время сотрудник ощущает себя частью организации, готов выполнять не всегда свойственную ему работу. К примеру, менеджеры по продажам весьма нуждаются в сильной эмоциональной мотивации в том, что он может выполнить определенный план продаж за короткий промежуток времени. Либо продавать продукт пассивного спроса на уровне товаров выборочного спроса. Сложно сказать, сколько менеджеров, получивших эмоциональное выгорание, потерявших мотивацию к действию после такого манипулирования, не возвращаются ни к максимальному объему продаж, ни к профессии. Это малоинтересно для исследований, потому что не повысит маржу. Куда этичнее проявляет себя руководитель,

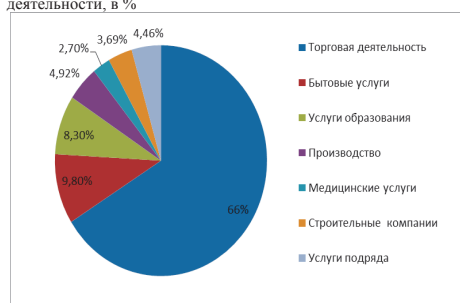
3d International Scientific-Practical Conference on the Humanities and the Natural Science 2015

использующий эмоциональную заботу, хотя для организации и сотрудников и этот вариант взаимодействия не принесёт удовлетворения. Дело в том, что руководитель поставлен в ситуацию мотивации процесса, в котором он может вовсе не разбираться и не понимать сути выполнения задачи, но цель необходимо выполнить, для того, чтобы отчитаться в показателях эффективности своей деятельности, получить заветное вознаграждение и другие причитающиеся блага. Руководитель, как правило, находит неформального лидера, через которого он может влиять на остальных сотрудников, для этого не нужно осваивать компетенции и владеть необходимыми навыками продаж или достижения цели, достаточно имитировать деятельность и оказывать эмоциональное покровительство команде или отделу. Это целая проблема директивного управления, в котором руководитель не вникает в суть процесса, но управляет эмоциональным состоянием сотрудников. Поэтому эмоциональное покровительство переплетается с эмоциональными всплесками, отличаются они лишь продолжительностью, но не вовлеченностью руководителя в процесс реализации. И лишь эмоциональное лидерство – демонстрирует полное понимание процесса, вовлеченность в процесс и желание быть не просто манипулятором, или стимулом для сотрудников, а путеводителем по освоению. Только понимая и зная процесс в мельчайших деталях можно помочь своим сотрудникам реализоваться, и своей команде, достигать целей и разделять с ними успех. Такой путь возможен лишь в организациях, отказавшихся от директивного управления. Руководитель в такой команде выполняет роль наставника, а не манипулятора, способен не просто поднять дух, но и составить программу действий на ряд случаев жизни и пройти её с сотрудником от начала и до конца. А в случае, если произойдёт сбой, команда прекрасно разберётся в причинах и устранил их. В таких командах не наблюдается выгорания, потому что каждый менеджер имеет возможность выстраивать работу со своей командой по мере роста. Основная часть получаемого дохода в этом случае формируется не за выполнение плана командой, а за счет роста компетенций сотрудников. Доверие между членами команды и руководством в таких командах выше, чем в организациях, используемых эмоциональное манипулирование. Доверие неотъемлемо, формируется постепенно и связано с совместными переживаниями команды при достижении целей. Доверие невозможно вызвать манипулированием и даже эмоциональным покровительством.

3d International Scientific-Practical Conference on the Humanities and the Natural Science 2015

Вовлеченность сотрудников в дела организации во многом зависит от приверженности сотрудников и разделении ценностей, исповедуемых организацией. П.Сенге описывает процесс создания общего видения через совместное обучение, ведение текущих дискуссий и диалогов, в том числе и конфликты способствуют созданию общего видения. Чаще всего практики создания общего видения используются в тех организациях, где сотрудники уверены в своем будущем, либо имеют пожизненный найм.

Рисунок 1 – Классификация организаций по структуре деятельности, в %



В случае с российской действительностью сложно вовлечь сотрудников в процесс достижения цели иным мотиватором, кроме достойного уровня заработной платы и материальными стимулами. В период с июня по ноябрь 2015 года проводилось исследование деятельности организаций малого бизнеса с численностью персонала до 50 человек среди компаний городов Москвы 386, Казани 146, Санкт-Петербурга 118. По структуре деятельности 66% организаций вели торговую деятельность, 9,86% предлагали бытовые услуги населению, 8,32% занимались образовательной деятельностью, 4,29% занимались производством, медицинские услуги предлагали 2,72%, 3,69% -строительные компании и 4,46% организаций выполняли услуги подряда, рисунок 1.

При исследовании структуры обучения выяснилось, что только 27% организаций целенаправленно обучает своих сотрудников навыкам безопасной деятельности, пренебрегая нормативами и рекомендациями Министерства труда и

3d International Scientific-Practical Conference on the Humanities and the Natural Science 2015

социальной защиты Российской Федерации. Сотрудники могут быть не трудоустроены официально, но организация при этом имеет все разрешительные документы для постоянного состава организации. То есть по сути 73% руководителей малого бизнеса пренебрегают безопасностью своих сотрудников и нарушают Закон.

Только 43% сотрудников обучены корпоративным нормам взаимодействия внутри организации, всего 9% организаций малого бизнеса разбирает ошибки в действиях сотрудников. Зато 77% организаций уделяет внимание формированию навыков взаимодействия с клиентами, рисунок 2.

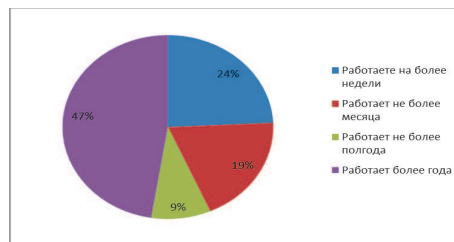
Рисунок 2 – соотношение внимания руководства к обучающим программам, в %



Пожалуй, самая серьезная проблема организаций – текучка кадров. И на рисунке 3 хорошо видно, что только 47% сотрудников исследуемых организаций работают более года. Каждый третий сотрудник только приступил к новым обязанностям. 19% сотрудников работают не более месяца и 9% работает не более полугода. С одной стороны в условиях текучки кадров достаточно сложно планировать обучение сотрудников, ещё сложнее задумываться о процессах изменений и передавать знания с учетом ошибок как руководства, так и сотрудников будет достаточно сложно.

Рисунок 3 – Сроки работы в организации, в %

**3d International Scientific-Practical Conference
on the Humanities and the Natural Science 2015**



Наблюдается в таких организациях проблема как со знанием, которое необходимо передавать, так и с доверием. На рисунке 4 продемонстрированы результаты измерения доверия. В частности, измерялся уровень доверия среди сотрудников исследуемых организаций, необходимо было выбрать процент из 100, который они доверяют своим родителям, чтобы понять первичный уровень доверия. В этом случае был продемонстрирован самый высокий уровень доверия, но как оказалось не 100% уровня доверия, а всего 87%, то есть люди очень недоверчивы и придирчивы уже на уровне взаимоотношений с родителями. Далее оценивался уровень доверия к руководителю, из ста возможных баллов необходимо было выбрать количество баллов, в которых выразалось доверие к руководителю, этот показатель крайне низок – всего 14%. И своим соседям люди доверяют гораздо больше, чем своим коллегам в соотношении 24% к 19%.

Рисунок 4 - Оценка уровня доверия



3d International Scientific-Practical Conference on the Humanities and the Natural Science 2015

Далее проводилась диагностика состояния корпоративной культуры, для этого оценивались знания и понимание различных норм, используемых в организациях, результаты исследований отражены на рисунке 5. Среди возможно применяемых в организациях норм оценивались знание корпоративных норм, правила, регламенты поведения внутри организации, о таких нормах знали всего 17 % сотрудников, это означает, что нормы корпоративного поведения совершенно не известны большей части сотрудников. Далее оценивались корпоративные обычаи для клиентов – подарки, акции, поздравление с определенной датой, работа с базой данных и так далее – такие нормы используются в 78 % случаев, что является достаточно хорошим показателем. Корпоративные традиции для сотрудников – совместные праздники, зарядка на рабочем месте, бассейн или тренажерный зал для поддержания хорошей фигуры, скидки при покупках себе, редко обучение и повышение квалификации за счет организации – используются в 23% организаций. Вероятно такой низкий показатель связан с текучестью кадров, хотя возможна обратная ситуация – текучесть кадров провоцируется низким уровнем сформированности корпоративной культуры со стороны руководства.

Этические нормы также не пользуются особенной популярностью в организациях, всего 18 % организаций использовали и/этические нормы в своей деятельности. Что в общем-то совпадает с практикой использования в среднем и крупном бизнесе. С одной стороны эти организации разработали кодексы этических норм, с другой стороны сталкиваются с большими проблемами внедрения кодекса в деятельность организации. Социальные нормы известны значительно чаще, чем этические, возможно это связано с законодательной инициативой, но не слишком часто обращают внимание на Закон, всего в 37% случаев.

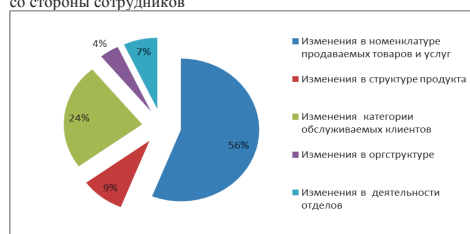
3d International Scientific-Practical Conference
on the Humanities and the Natural Science 2015

Рисунок 5 – Диагностика состояния корпоративной культуры



Следующий уровень обследования был посвящен пониманию и фиксации изменений сотрудниками в организации, результаты исследования представлены на рисунке 6. Сотрудникам необходимо было выделить те изменения в организации, которые они фиксируют, которые находятся в их зоне ответственности и которыми необходимо управлять.

Рисунок 6 - Фиксирование изменений в организации со стороны сотрудников



Эстетические нормы – использование униформы, оформление дизайна помещений отмечены гораздо чаще в 67 % случаев. Деловые взаимоотношения – планерки, собрания, тренинги – используются в 87 % обследованных организаций. И

**3d International Scientific-Practical Conference
on the Humanities and the Natural Science 2015**

последний, обследуемый критерий - правовые нормы, в частности сроки и порядок выплаты зарплаты известны сотрудникам 47 % организаций.

Чаще всего сотрудники фиксируют изменения в номенклатуре продаваемых товаров и услуг, из-за того, что это их зона ответственности, в 56 % случаев. Изменения в структуре продукта зафиксированы в 9 % случаев, наряду с высокой степенью обучения навыкам взаимодействия с клиентами это говорит о том, что сотрудники не вникают в суть продаваемых товаров и услуг, основная важность для них – выполнение плана продаж. Изменения категории обслуживаемых клиентов отмечается в 24% случаев, этот показатель также связан с ориентацией организаций на продажи и стимулирование активности клиента, но не клиентоориентированности организации. Изменения в оргструктуре фиксируются всего в 4 % случаев – или оргструктуры не изменяются, или зона ответственности слишком узкая и сотрудники не вникают в процесс, или не знают о том, как выглядит оргструктура организации. И последний показатель для оценки фиксирования изменений - изменения в деятельности отделов – также редкий показатель для фиксирования – в 7 % случаев.

Итак, оценивая уровни доверия в организациях малого бизнеса приходим к выводам о крайне низком показателе среди сотрудников и руководства. Возможно, связано это с недостатком серьезных оснований считать текущее место работы за постоянную занятость и развитие карьеры. Большая часть усилий руководства организаций направлены на взаимодействие с клиентами, но сотрудники слабо мотивированы на формирование длительных взаимоотношений с клиентами, поэтому не относятся всерьёз в фиксируемым изменениям. В отсутствие доверия к руководству и при наличии проблем в коммуникациях, сотрудники опасаются наказания за негативные результаты, поэтому не доводят информацию до руководства. Такой обоюдный оппортунизм приведет к стагнации деятельности, серьезной потере конкурентоспособности бизнеса и переход организации в необучаемое состояние. Кроме того, в целом исследованные организации едва ли можно отнести к обучающимся, поскольку предпосылки к обучению созданы, но атмосфера для обмена знаниями не создана. Стремление охватить клиентов навыками продаж спотыкается о не развитую систему обучения организаций, это увеличивает возможность выгорания сотрудников, снижает мотивацию к развитию сотрудников и