

# ОЦЕНКА ГОТОВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ

## ESTIMATION OF THE ENTERPRISE'S READINESS TO ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

**Лилия ЧЕРНЫШЕВА,**  
кандидат экономических наук,  
Одесский национальный  
политехнический университет



**Liliya CHERNYSHOVA,**  
PhD Economics,  
Odessa National  
Polytechnic University

Динамика рыночных преобразований, отличающаяся высокой степенью неопределенности, всеохватывающие процессы интеграции и глобализации создают реальные предпосылки к пересмотру устоявшихся управленческих подходов к ведению бизнеса. Предприятия, чтобы сохранить и укрепить свои позиции в конкурентно жестких, бесконечно изменяющихся рыночных условиях, должны постоянно продвигаться вперед в своем развитии, внедрять методы организационных инноваций, направленные на совершенствование внутренних бизнес-процессов, адаптировать их к динамическому окружению, придавать им гибкость в процессе изменений. Для этого важна степень восприимчивости и готовности организации к избранному процессу преобразований.

Недостаточная подготовленность руководства, персонала и самого предприятия может вызвать не эффективное развитие, а привести к довольно серьезным сбоям в деятельности организации и, вероятно, сопротивлению сотрудников. Поэтому при возникновении идеи о необходимости организационного развития первоочередным заданием является оценка готовности предприятия к нему, подразумевающая установление комплекса оценочных параметров, характеризующих сопоставление фактических и намеченных показателей развития и предполагающих возможность последующих корректировок достигнутых результатов. Это и обуславливает актуальность выбранного направления исследования.

В настоящее время проблему организационного развития активно исследуют многие ученые, как отечественные, так и зарубежные. Однако, несмотря на довольно широкий круг научных публикаций и разработок в данном направлении, следует отметить, что ученые не пришли к единому мнению относительно того, какие методы наиболее подходят для исследования процесса готовности предприятия к организационному развитию. Основное внимание чаще отводится непосредственно готовности персонала к вводимым изменениям (преобразованиям) либо его сопротивлению.

Концепция **А.Арменакиса** относительно готовности организации к изменениям сводится к пятикомпонентной готовности сотрудников к изменениям, составляющими которой являются самоэффективность (уверенность в своих силах), принципиальная поддержка, разногласия, соответствие или уместность, личная валентность или привлекательность [9]. То есть описанный инструментарий больше подчеркивает индивидуальную готовность к изменениям.

**Х.Рамперсад** разработал блиц-анализ готовности к переменам в форме вопросника, требующего индивидуальных ответов по 19 пунктам. Он позволяет оценить благоприятность исхода предлагаемых изменений [7].

**Дж.Д.Дак** предложила инструмент оценки, названный «готовность – желания – способность», который отражает понимание персоналом необходимости организационных изменений [1]. Автором концентрируется внимание на трех ключевых аспектах: готовности, желании и способности изменяться, однако акцент сводится к личному осознанию их непосредственно сотрудниками.

Актуальность исследования определяет необходимость внедрения в менеджмент

принципиально новых идей, базирующихся на полномасштабном исследовании поведения организации во время подготовки к организационной интервенции. Рекомендуется широкоаспектное рассмотрение оценки готовности предприятия к организационному развитию, с помощью которого можно определить перечень ошибок или проблем, в решении которых организация может выиграть или проиграть от вводимого процесса систематических преобразований.

Целью данной статьи является разработка оценочных параметров диагностики готовности предприятий к организационному развитию.

Готовность – очень важный фактор на этапе внедрения организационного развития. Проведенное исследование показало, что целостного определения понятия готовности нет, потому что существует несколько течений его раскрытия. В прямом смысле термин «готовность» имеет два значения: во-первых, это согласие сделать что-либо; во-вторых, это состояние, при котором все сделано, все готово для чего-нибудь [6]. С нашей точки зрения, в первом определении речь идет о добровольном и осознанном решении, направленном на деятельность, во втором же определении отражено состояние, присутствие которого обеспечит выполнение решения. Другими словами, переноса это в призму организаций, необходимо реализовать комплекс задач, а именно: определить состояние кадрового потенциала (применить кадровый консалтинг), оценить возможности организации (провести диагностику), выполнить необходимые действия (мобилизовать ресурсы, создать модель организационного развития) и получить заключительный результат (состояние, при котором будет обеспечено организационное развитие предприятия).

**Трактовка изучаемого понятия различными авторами позволяет его довольно-таки многогранно охарактеризовать, поскольку готовность – это и:**

- установка, направленная на выполнение некоего действия [4];
- условие успешного выполнения деятельности, причем это не только предпосылка, но и регулятор деятельности [3];
- источник энергии, который продвигает организацию по пути перемен с наиболее эффективной скоростью – оптимальной скоростью перемен [8];
- состояние, при котором появляются некоторые определенные ожидания [5];
- предстартовая активизация, включающая осознание целей, оценки имеющихся условий, определение наиболее вероятных способов действия [5].

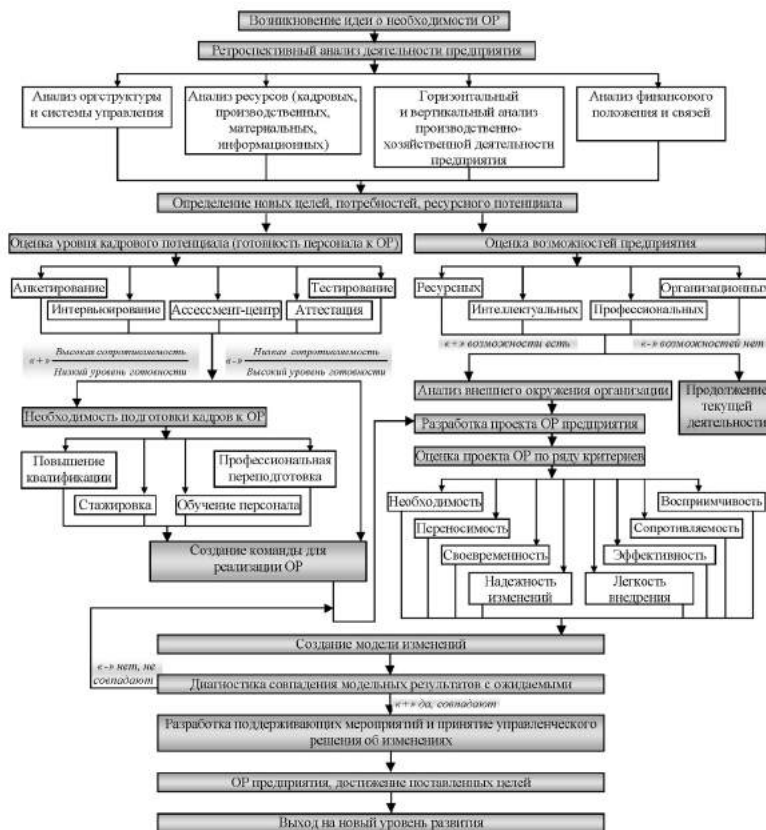
Таким образом, *готовность предприятия к организационному развитию* представляется возможным определить как целостное устойчивое состояние организации, характеризующее его адекватную, осознанно сформированную позицию относительно всесторонней мобилизации его потенциала к эффективным преобразованиям.

Анализ изучаемой проблематики показал, что многие организации терпели неудачу в осуществлении организационных преобразований, поскольку масштабы отдельных инноваций были более обширными, чем степень готовности к ним субъектов хозяйствования. Помимо этого, концепция организационного развития имеет свои проблемы и ограничения, которые нужно обязательно

*В статье определено понятие готовности предприятия к организационному развитию. Разработан алгоритм подготовки предприятия к организационным нововведениям, проанализированы и выделены оценочные критерии диагностики готовности, позволяющие в дальнейшем определить способность субъекта хозяйствования к эффективным преобразованиям.*

*In the article the concept of enterprise readiness for the organizational development is defined. The algorithm of enterprise preparation for the organizational innovations is developed, the estimation criteria of readiness diagnostic have been analyzed and selected, that allows to define the capacity of business entity for the effective transformations in future.*

Рис. 1. Алгоритм подготовки предприятия к организационному развитию (ОР)



учитывать, чтобы реакция на динамические изменения была адекватной. Это и существенные затраты (финансовые, временные, материальные), и длительный период окупаемости, и сложность оценки результатов, и влияние человеческого фактора (вмешательство личных интересов, акцент на групповые интересы, психологическое восприятие коллективом), а также возможная неудача или неопределенность будущего.

**Программа диагностирования готовности предприятия к организационному развитию должна опираться на определенные принципы, среди которых можно выделить следующие:**

- 1) системности: готовность организации рассматривается с точки зрения системного подхода, то есть всецело учитывать параметры всех исследуемых объектов (предприятие, персонал, собственники);
- 2) адекватности: результаты диагностики должны быть соотнесены с эффективностью перспективных преобразований;
- 3) устойчивости к влиянию внешних факторов: при диагностике для оцениваемых объектов создаются одинаковые условия;
- 4) зрелости: готовность рассматривается как интегрированный показатель зрелости персонала и предприятия, необходимый для успешного восприятия программы изменений и оптимальной реализации плана организационного развития.

Как верно заметил Ю. Жуков, любые организационные изменения целесообразно начинать с диагностики «шага развития», который субъективно готова совершить организация и ее персонал. Другой важный момент – это оценка масштаба и глубины предполагаемых преобразований. Сопоставление субъективно допустимого «шага развития» и целевого масштаба изменений позволяет зафиксировать величину так называемого разрыва между этими переменными. «Разрыв» между готовностью организации к развитию, с одной стороны, и предполагаемым масштабом преобразований, с другой стороны, преодолевается за счет консолидации и усиления «движущих сил» и минимизации влияния «сдерживающих сил» – поддерживающих (консервирующих) текущее положение дел [2]. Таким образом, следует четко представить себе, какими будут изменения – частичными, то есть касающимися отдельных служб и определенных видов деятельности, или радикальными, когда под влиянием бурного или даже скачкообразного развития рынка и условий конкуренции требуется глубокая и многосторонняя реорганизация.

При радикальных изменениях деловых процессов организации важен не только выбор и принятие за основу какой-либо типовой, базовой модели действий, но и создание неповторимой, присущей только этому учреждению системы составляющих ее элементов, отражающих комплексность организационных процессов и взаимосвязь внутренних элементов. В основе выбора должна лежать уверенность в том, что обновления соответствуют меняющимся производственным условиям и помогут лучше использовать творческий потенциал персонала. Это должно быть последовательное движение в выбранном направлении, исходя из потребностей рынка и возможностей организации, поэтапное изменение в системе управления, мотивации и обучении людей работе в новых условиях.

Безусловно, чтобы изменения не были разовыми, а носили системный и регулярный характер, необходимо выработать свой собственный подход и на его основе формировать пути развития организации. Можно предложить обобщенный алгоритм подготовки предприятия к организационному развитию (рис. 1), который рекомендуется рассматривать с точки зрения развивающейся перспективы, где стадии, ведущие к готовности, вытекают одна из другой.

Первоочередным этапом, который следует реализовать на пути принятия решения о готовности предприятия к организационному развитию, является проведение всестороннего комплексного ретроспективного анализа состояния организации. Он позволит в дальнейшем определить степень соответствия идеи организационного развития потребностям организации, выявит существенные отклонения и недостатки в работе, а также позволит сконцентрировать внимание на решении наиболее важных аспектов. Не всякая новая идея, технология, разработка может оказаться средством развития той или иной организации.

При оценке идеи по этому параметру следует посмотреть, насколько предлагаемое новшество встраивается в концепцию развития организации или вызывает ее кардинальную трансформацию, так как концепция является важной составляющей частью программы реорганизации.

Рассматривая организационное развитие как регулярную деятельность по совершенствованию способов, которыми предприятие достигает стоящих перед ней целей, можно выделить следующие **направления проектирования и введения изменений:**

- организационная структура и численность;
- функции (бизнес-процессы), качество их выполнения;
- корпоративная культура.

В свою очередь, вышеуказанное позволяет предложить **три направления оценки готовности к организационному развитию:**

- готовность кадров;
- готовность организации, бизнеса;
- готовность развития инфраструктуры.

Процесс создания готовности к развитию можно ускорить, если четко продемонстрировать несоответствие нынешних показателей деятельности будущим требованиям, освещать преимущества будущего организации, обеспечивать мобилизацию необходимых для реализации программы действий ресурсов, наглядно рисовать недостатки отказа от изменений, вознаграждать поведение сотрудников, способствующее изменениям в желаемом направлении. Поэтому рекомендуется параллельная оценка возможностей предприятия и оценка готовности кадрового потенциала к предполагаемым преобразованиям. Потенциальные возможности во многом могут быть не столько обусловлены сложностью и доступностью новой программы, технологии, сколько характером и силой мотивации, степенью заинтересованности, профессионализмом руководителей и персонала во введении новшества. Недостаточный уровень готовности персонала к преобразованиям предопределяет вероятность возникновения возможной сопротивляемости организационному развитию и необходимость дополнительной подготовки и переподготовки кадров организации, повышение интеллектуального потенциала тех, кто будет осваивать новшества.

**К критериям оценки готовности персонала к организационному развитию рекомендуется отнести:**

- объем выполняемых работ;
- качество выполнения заданий;

Рис. 2. Компоненты, которые формируют критерии готовности к организационному развитию



- профессиональное мастерство и способность к творчеству;
- уровень компетентности.

Результатом может стать первый интегральный показатель, учитывающий вышеуказанные параметры.

Следующим шагом является процесс формирования команды для реализации организационного развития, способной разработать качественный и эффективный проект, который должен быть оценен по ряду критериев для создания в дальнейшем модели организационных изменений (см. рис. 1). В результате рассчитывается второй интегральный показатель, оценивающий проект преобразований.

Достижение готовности целой организации – процесс сложный и многокомпонентный (рис. 2). Поэтому следует опираться на определенные основания, чтобы не допустить ошибки и программа развития приближалась к оптимуму, была максимально полезной, обеспечивала обновление организации в нужном направлении и в кратчайшие сроки.

**В структуру указанных оснований можно включить следующие составляющие:**

- 1) положительное отношение к осуществляемой деятельности;
- 2) знания, умения, навыки, необходимые для осуществления соответствующего развития;
- 3) достаточный для успешной реализации соответствующего развития уровень восприятия персоналом всех преобразовательных процессов;
- 4) существенные для выполнения новой деятельности возможности предприятия.

**Такая постановка вопроса предполагает выделение общих критериев формирующих готовность к организационному развитию. Наиболее важными из них являются:**

- критерий качества, выражающийся в соотношении предполагаемых результатов деятельности организации с поставленными целями и заданными параметрами развития (успешность применения этого критерия очень зависит от качества целеполагания и выбора параметров – при их неясности невозможно определить качество работы);
- критерий экономичности (эффективности), показывающий отношение предполагаемых результатов к затратам времени, усилий и других ресурсов;
- критерий мотивации, отражающий удовлетворенность и эмоциональный настрой персонала, дух организации.

Итог – третий интегральный показатель, характеризующий удачные преобразования.

В результате представляется возможным рассчитать комплексный интегральный показатель путем суммирования трех выделенных выше, позволяющий оценить готовность организации к определенным действиям и обеспечивающим эффективное развитие в заданном направлении.

**Непременно следует учесть и тот вариант, когда полная готовность недостижима. В этом случае возможны три пути:**

- возврат на исходную точку развития;
- дополнительная подготовка кадров к организационному развитию;
- мобилизация недостающих ресурсов;
- работа над сопротивлением.

Хотелось бы также отметить, что при рассмотрении изучаемой проблематики необходимо обратить внимание и на учет факторов, влияющих на состояние готовности. Одним из ведущих является фактор времени, то есть учет своевременности развития с учетом направлений готовности. Это предопределяет безболезненность всех преобразований. Остальные факторы

с достаточной степенью условности можно разделить на две группы: личностно-поведенческие и структурно-нормативные.

Личностно-поведенческие факторы – это аспекты и характеристики кадрового потенциала организации, поведение руководителя и членов организации, влияющие на организационное развитие предприятия и создающие корпоративную культуру.

Структурно-нормативные факторы – это факторы, обусловленные структурой, целями и сложившейся нормативной практикой организации, ее ресурсным потенциалом.

Но следует учитывать и тот факт, что чем значимее проект организационного развития, тем глубже его последствия и тем большего уровня готовности он требует.

## ВЫВОДЫ

Таким образом, диагностику готовности предприятия к организационному развитию следует рассматривать как сложный, закономерный процесс, заключающий качественные и количественные параметры изменения состояния организации. Она позволит выявить уровень подготовленности предприятия к реализации организационного развития, определить слабые позиции и спроектировать дальнейшую работу по внедрению радикальных изменений в процессы деятельности организации.

Перспективы дальнейших исследований состоят в разработке методики оценки на основании выделенных параметров диагностики и оценочных критериев.

*Thus, we consider the enterprise readiness diagnostic for the organizational development as a complex and regular process, which includes the qualitative and quantitative parameters of the changing state of enterprise. It will allow exposing the level of enterprise readiness for the implementation of the organizational development, defining the weak positions and designing the further work for the implementation of the radical changes in the processes of enterprise activity.*

## ЛИТЕРАТУРА

1. Дак Дж.Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований Дж.Д.Дака; [пер. с англ. В.Ионова]. – М.: Альпина Паблишер. – 2003. – 320 с.
2. Жуков Ю.М. Организационные изменения [Электронный ресурс] / Ю.М.Жуков // Центр развития организаций и команд, КГ «Арбор» – 2011. – <http://arborc.org/product/od?chapter=1443584>.
3. Исаева И.Ю. Формирование готовности студентов педагогического вуза к управлению досуговой деятельностью подростков [Электронный ресурс] моногр. / Ю.И.Исаева. – 2-е изд., стереотип. – М.: Флинта, 2011. – [http://fictionbook.ru/author/irina\\_yurevna\\_isaeva/formirovanie\\_gotovnosti\\_studentov\\_pedago/read\\_online.html?page=1#part\\_42](http://fictionbook.ru/author/irina_yurevna_isaeva/formirovanie_gotovnosti_studentov_pedago/read_online.html?page=1#part_42).
4. Колосов М.Б. Готовность к деятельности в психологии [Электронный ресурс] / М.Б.Колосов // Научные и философско-методологические статьи монографии по психологии личности, познания и смежной проблематике – 2009. – <http://www.psychology-online.net/articles/doc-1408.html>.
5. Куликов П.М. Методический подход и оценивание готовности предприятия к организационным изменениям / П.М.Куликов, Н.Е.Беляева // Бизнес-информ. – 2009. – №5. – С. 130-136.
6. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. – 4-е изд., доп. – М.: РАН, ин-т рус. яз. им. В.В.Виноградова, 2001. – 944 с.
7. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х.К.Рамперсад. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2006. – 352 с.
8. Соломанидина Т.О. Руководство для достижения готовности к переменам [Электронный ресурс] / Т.О.Соломанидина // Центр дистанционного образования «Элитариум». – Санкт-Петербург. – 2009. – [http://www.elitarium.ru/2009/06/15/gotovnost\\_k\\_peremenam.html](http://www.elitarium.ru/2009/06/15/gotovnost_k_peremenam.html).
9. Armenakis A.A. Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument / A.A.Armenakis, J.B.Bernerth, J.P.Pitts, H.J.Walker // The Journal of applied behavioral science. – 2007. – Vol. 43. – № 4. – P. 481-505.