

---

## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ (в контексте структурной реорганизации электроэнергетики)

Н.А. Четверикова

Кафедра управления персоналом, туризма и сервиса  
Оренбургский государственный институт менеджмента  
ул. Просторная, 14/2, Оренбург, Россия, 460052

В статье на примере электроэнергетической отрасли показаны возможности системно-процессного подхода к управлению организационными изменениями на современном предприятии. По мнению автора, предложенная модель управления организационными изменениями позволяет сформировать и эффективно использовать проблемно-целевой механизм управления организационными изменениями, ориентированный на более полное и устойчивое достижение целей оптимизации деятельности предприятия в новых экономических условиях.

**Ключевые слова:** организационные изменения; управление организационными изменениями; социальные риски; сопротивление изменениям; механизм управления рисками в рамках реализации системы организационных изменений.

Изучение организационных изменений в рамках социологии управления базируется на методологических подходах, освещающих условия и предпосылки поведения организации, управления организацией в целом и отдельными группами изменений в ней.

Следует сразу отметить, что универсальной теории управления изменениями на сегодняшний день не сложилось, что объясняется многоаспектностью и многофакторностью управленческих явлений и их бесконечным множеством: каждое из них имеет свойственное только ему сочетание особенностей и, следовательно, технологию реализации. Более того, управление изменениями требует учета специфики функционирования предприятий в условиях конкретной сферы деятельности, и в данной статье речь пойдет о реорганизации энергетики, которая затрагивает социетальные, институциональные, методические, технологические и личностно-психологические аспекты.

В качестве методологической основы модели управления организационными изменениями на энергетических предприятиях был выбран системно-процессный подход, базирующийся на теории систем и процессных концепциях управления. Исходя из принципов системного подхода, современное электроэнергетическое предприятие следует рассматривать как сложную многоуровневую организационно-экономическую систему, состоящую из элементов, находящихся во взаимосвязи. В то же время каждое подобное предприятие на социетальном и институциональном уровнях является элементом электроэнергетической отрасли России.

С этих позиций использование методологии системного подхода позволяет сформировать модель управления организационными изменениями, которая гибко реагирует на изменение как внешних, так и внутренних детерминант деятельности предприятия, поскольку в данном случае содержание управленческой деятельно-

сти рассматривается как обусловленное особенностями производственной деятельности предприятия, его внешней и внутренней среды, формированием стратегических направлений деятельности. В свою очередь, процессный подход определяет анализ функционирования организации как системы управленческих процессов, связанных с ее целями и миссией, и ориентирован на повышение гибкости организационной структуры, сокращение времени реакции на изменения внешней среды, улучшение результатов деятельности организации в целом.

С позиций системного и процессного подходов тенденции и особенности либерализации, дезинтеграции и реструктуризации российской электроэнергетики, несомненно, влияют на специфику функционирования предприятий: в условиях реорганизации энергетики они оказываются в центре множества противоречивых процессов, которые требуют построения четкой системы организационного управления. Очевидно, что в подобной ситуации российские электроэнергетические предприятия нуждаются в изменении многих элементов системы управления, в формировании новых подсистем и подходов, обеспечивающих эффективную работу в конкурентной рыночной среде. Сегодня российские энергетические предприятия вступили в принципиально иной вид экономических отношений, отличающийся высоким динамизмом и неопределенностью и базирующийся на стратегических моделях принятия управленческих решений.

В целом к основным видам организационных изменений на электроэнергетических предприятиях можно отнести: создание новой организации; присоединение; объединение; рекомбинацию; преобразование; разделение; выделение подструктур; ликвидацию; изменения в структуре или существенных элементов технологии управления; перераспределение полномочий и ответственности в рамках существующей организационной структуры; изменение организационной культуры (повышение восприимчивости к новому, совершенствование навыков посредством специализированного обучения, развитие способности адаптации к изменениям, улучшение внутриорганизационных взаимоотношений); изменение качества управления знаниями (обновляемость данных, уровень методического обеспечения деятельности); изменение информационно-коммуникационной системы (информационная логистика, оптимизация характеристик информационной системы); изменение систем отбора, ротации, оценки персонала и моделей мотивации. Основной предпосылкой столь разнообразных организационных изменений является полное или частичное несоответствие предприятий требованиям новой парадигмы управления энергетическим комплексом и энергетическими процессами в условиях рынка.

Организации, созданные в процессе реформирования электроэнергетики, находятся в центре множества противоречивых, кризисных, трудно прогнозируемых экономических, политических и социальных процессов. В этих условиях они вынуждены проводить организационные изменения, менять собственные стратегии поведения на рынке, системы и структуры управления в целях повышения эффективности и получения дополнительных конкурентных преимуществ.

Соответственно, под организационными изменениями мы понимаем введение в организационный механизм и систему управления предприятием новых органи-

зационно-управленческих решений, форм, моделей поведения, изменяющих выходные характеристики организационных процессов. Компании, созданные в процессе реформирования электроэнергетики, сталкиваются с необходимостью организации новых сфер деятельности, среди которых управление организационными изменениями подлежит выделению в самостоятельную область управления, поскольку в настоящее время именно конкуренция систем управления организационными изменениями начинает определять выживаемость, стабильность и перспективы развития компаний.

Управление организационными изменениями — это управление переходом организации как системы из одного состояния в другое, а потому оно имеет характеристики опережающего управления, предвосхищения событий и готовности к ним, что обеспечивает организации повышение управляемости, эффективности и прибыльности, а также конкуренто- и жизнеспособности.

Процесс управления изменениями начинается с осознания существования проблемы — утраты эффективности или угрозы появления этой проблемы в будущем. Затем следует постановка целей изменений, проектирование новой стратегии, систем и структур управления, соответствующих изменяющимся условиям деятельности. После того как новый организационный проект готов, составляется программа его внедрения. В процессе реализации изменений должен постоянно осуществляться контроль достигнутых результатов.

Методологической основой проектного управления является организационное проектирование, которое можно определить как процесс упорядочения организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения эффективности, адаптивности и результативности в будущем.

К ключевым процессам, связанным с организационным проектированием, относят структуризацию, композицию, регламентацию, ориентацию — все они тесно взаимосвязаны и вытекают друг из друга. Так, в ходе структуризации исходя из организационных целей, определяются внутренняя структура подразделений, задачи, стоящие перед ними, рабочие позиции и должности, их полномочия и связи.

Композиция — это определение направлений деятельности организации, ее подразделений с учетом технологических, информационных и иных взаимосвязей между ними и разработка общей структурной схемы таковых: формулируются основные требования к характеру взаимодействия и механизмам функционирования организации, ее отдельных элементов (цели, уровни управления, степень централизации и децентрализации, способы осуществления внутренних и внешних контактов, принципы подбора и продвижения кадров, оплаты труда, стимулирования и пр.).

Под регламентацией понимается разработка обязательных параметров самой организации и протекающих в ней процессов. Ориентация заключается в создании условий для упорядочения положения и движения субъектов и материальных объектов в рамках организации при проектном управлении.

В пирамиде компетенций менеджмента управление организационными изменениями представляет ее вершину, имеет характеристики управления развитием организации и характеризуется, как правило, проектно-целевыми подходами.

Управление организационными изменениями на электроэнергетических предприятиях можно рассматривать как разновидность социального управления, так как особая социальная значимость электроэнергетической отрасли предъявляет дополнительные требования к проведению здесь преобразований. На уровне отрасли преобразования в электроэнергетике не могут быть форсированными — они должны проходить эволюционно, посредством информирования общества и убеждения в полезности проводимых преобразований. Разрешая конкуренцию производителей, органы власти различными способами пытаются защитить интересы потребителя, устанавливая верхние пределы цен, усиливая контроль над деятельностью компаний по всей технологической цепочке от производства электроэнергии до ее потребления. Простых, быстрых и в то же время эффективных решений в области либерализации электроэнергетики нет нигде в мире, даже в странах с веками складывающейся рыночной экономикой.

С учетом тенденций и особенностей реорганизации электроэнергетики и характеристик управления в данной отрасли модель управления организационными изменениями на электроэнергетическом предприятии должна включать в себя стратегически-целевую, функционально-управленческую и организационную подсистемы.

*Стратегически-целевая подсистема* формирует цели, принципы и стратегии организационных изменений. Управление организационными изменениями на электроэнергетическом предприятии обычно нацелено на создание условий, обеспечивающих адаптацию предприятия в ситуации неопределенности и динамичности внешней среды, организационное развитие предприятия и снижение вероятных негативных последствий и рисков организационных изменений в сфере социально-трудовых отношений.

Следует отметить, что оценка эффективности управления организационными изменениями базируется на критериях, определяемых по динамике показателей деятельности организации: неудовлетворительные показатели — предпосылка организационных изменений. В подсистемах предприятия определяются критерии эффективности организационных изменений, разработанные по отдельным структурным элементам деятельности организации (удовлетворенность потребителей; внутренние процессы и связи с местным сообществом; развитие персонала организации), на которые влияют множество факторов — локализованных как во внешней, так и во внутренней среде предприятия, а также на разных уровнях организационной структуры управления (социетальном, институциональном, предприятия в целом, внутрикорпоративном уровне управления). Социально значимыми факторами организационных изменений на электроэнергетических предприятиях являются персонал, клиенты (потребители) и местное сообщество. В соответствии с принципами обратной связи определение факторов организационных изменений позволяет установить их причинность организационных изменений.

*Функционально-управленческая подсистема* модели управления организационными изменениями включает в себя следующие компоненты: разработка стратегией компании; ресурсное управление (портфель проектов); управление челове-

ческими отношениями и организационной структурой; управление рисками и сопротивлением персонала. В связи с высокими рисками организационных изменений и сопротивлением персонала как реакцией на ситуацию риска и неопределенности необходимо включение в систему управления организационными изменениями подсистемы управления рисками с целью своевременного выявления, минимизации и эффективного предупреждения рисков, способных негативно повлиять на организационное развитие электроэнергетического предприятия.

На социетальном и институциональном уровнях процессы реформирования электроэнергетики отличается высокая рисковость, обусловленная: решением стратегических задач по неприемлемым в рыночных условиях сценариям (например, гарантии электроснабжения для социально значимых потребителей; обеспечение энергетической безопасности); отсутствием рыночных механизмов инвестирования в отрасли; перспективой «ре-реформирования» (пересмотр, корректировка как самой реформы, так и механизмов ее реализации ввиду их проблематичности в кризисных условиях функционирования предприятий); отсутствием гарантий надежного и бесперебойного энергоснабжения и др. В электроэнергетической отрасли России не всегда можно заранее дать точную количественную и качественную оценку рискам, причем и сами методы ее проведения до сих пор не отработаны, вследствие чего возникают трудности в сфере минимизации рисков и оценки затрат на управление ими.

На уровне предприятия эффективность управления организационными изменениями в условиях либерализации электроэнергетики также связана с определением рисков. При этом важно учитывать в целом высокую рисковость либерализации электроэнергетики; риски реализации любых проектов организационного развития предприятий в энергетической отрасли; риски, связанные с воздействием как экономических, так и социальных факторов внешней среды; практическую и психологическую неподготовленность кадров к организационным изменениям; риски незавершенности и нестабильности нормативно-правовой базы, регулирующей реформирование и функционирование электроэнергетики.

Каждое предприятие энергетического комплекса, в зависимости от специфики своей деятельности, должно определять уровень рисков, разрабатывать инструменты их преодоления и снижения, формировать комплексные системы управления рисками. Для каждого вида рисков на энергетических предприятиях необходима оценка вероятности и возможных причин возникновения, прогноз возможных последствий и ущерба, что позволит разработать типовые планы реагирования на риски организационных изменений: «реактивный план» и «проактивный план». Отметим, что формирование данных планов на уровне предприятия возможно только в случае понимания происходящих реорганизационных процессов в энергетической отрасли.

Таким образом, на уровне предприятия необходима подсистема управления рисками в ходе реализации организационных изменений, обеспечивающая эффективное управление рисками в двух измерениях: *идентификация стандартного профиля рисков*, которые принимает на себя предприятие (организационные, опе-

рациональные, стратегические, репутационные, рыночные — наиболее типичные для электроэнергетических предприятий); *разработка комплекса процессов предотвращения и минимизации рисков*, включающего в себя идентификацию, оценку, меры по оптимизации, мониторинг и контроль результатов. В связи с тем, что электроэнергетика является жизнеобеспечивающей сферой экономики, необходимо уделить пристальное внимание управлению социальными рисками, так как именно они в первую очередь вызывают сопротивление персонала организационным изменениям.

Основываясь на признаках *социальных рисков*, отметим, что социальные риски организационных изменений в условиях либерализации энергетики осознаются обществом как значимые для подавляющей части его граждан; социальные риски могут иметь различный масштаб — уровень общества и уровень конкретного индивида (например, социально-трудовые риски); социальные риски сопряжены с ответственностью их носителей перед третьими лицами за компенсацию причинения вреда последним. На социетальном и институциональном уровнях ответственность за группу социальных рисков несет, прежде всего, государство, которое посредством введения программ социальной поддержки может минимизировать эту группу рисков.

Инвестиционная привлекательность энергетической отрасли позволяет инвестировать в социальную сферу общества и конкретной организации, что способствует минимизации негативных проявлений рисков социальных изменений. Социально-трудовые риски организационных изменений, связанные с сокращением социальных программ, снижением социальной ответственности предприятия перед работниками, проявляются как в противоречиях между целями работодателей и работников (несоответствие требований к должностным обязанностям наемных работников со стороны работодателя их восприятию и удовлетворенности сотрудников), так и в несоответствии организации труда конкретным техническим и иным условиям производства, возникающим в результате организационных противоречий.

Реализация *социальных стратегий* организационных изменений на предприятии как элемента системы управления минимизирует социальные риски таковых, в частности, социально-трудовые. Подобные стратегии направлены на выполнение организацией своих социальных функций по отношению к обществу в целом и к различным группам, заинтересованным в ее существовании.

Социальные стратегии ориентированы и на внешнюю, и на внутреннюю среду организации: объектом может быть общество в целом; местное сообщество, представленное различными организациями, властными структурами, населением, потребителями; персонал конкретной организации. Социальная стратегия организационных изменений определяет условия обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования ресурсов организации в процессе ее преобразования, т.е. экономическая эффективность предполагает использование социально-трудового потенциала для достижения целей предпринимательской деятельности, а социальная эффективность обеспечивает удовлетворение

социально-экономических ожиданий субъектов внутренней и внешней социальной среды компании [3].

Таким образом, стратегия организационных изменений должна включать в себя социальные цели и задачи, социально-ориентированные мероприятия, что позволит реализовать социально-ответственную стратегию развития организации и минимизировать социальные риски организационных изменений.

Одна из основных целей реформирования электроэнергетики — повышение эффективности отрасли, а она формируется из эффективных предприятий. Такие предприятия по определению должны быть клиенто-ориентированными, иметь оптимальную организационную структуру, использовать современную технику и передовые технологии, создавать новые сферы и направления деятельности.

При всей важности перечисленных характеристик, определяющих инвестиционную привлекательность отрасли, персонал является решающим фактором, обеспечивающим эффективное функционирование и развитие предприятия электроэнергетики.

Сегодня энергетическая отрасль является высокотехнологичной и требует постоянного повышения квалификации персонала. К сожалению, в настоящее время здесь сложилась напряженная ситуация с человеческими ресурсами, обусловленная низкой компетентностью топ-менеджеров; увеличивающимся дефицитом квалифицированных кадров; резким снижением профессионального уровня подготовки и утратой инженерным трудом престижности; оттоком из отрасли молодых перспективных специалистов [5. С. 34—43]. Таким образом, любые организационные перемены необходимо рассматривать сквозь призму оказываемого ими влияния на социальные показатели деятельности предприятия, в частности, на установки, ценности, отношение к деятельности, конфликтность, удовлетворенность трудом сотрудников, которые определяют их общее социальное самочувствие.

Комплексный анализ организационных изменений на энергосбытовом предприятии требует оценки социального самочувствия работников, что, в свою очередь, определяет границы и направления развития энергосбытового предприятия и оказывает прямое воздействие на экономическую и социальную эффективность организационных изменений. Значимость социального самочувствия объекта исследования в ситуации организационных изменений обусловлена тем, что таковое детерминировано факторами организационно-производственной среды предприятия, выступающими объектами организационных изменений.

Выявление характера влияния организационных изменений на социальное самочувствие работников энергосбытового предприятия, реализующего стратегию организационных изменений в условиях либерализации энергетики, позволяет продвинуться в решении актуальной проблемы роли социальных факторов в организационных системах, особенно в условиях реорганизации монопольных отраслей экономики России. Так, например, *сопротивление персонала* увеличивает вероятность появления кадровых рисков, мешает созданию единой слаженно работающей организации.

Под сопротивлением изменениям понимаются любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие переменам

в процессе труда. В качестве причин сопротивления могут выступать угрозы потребностям сотрудников в безопасности, социальных взаимодействиях, статусе, компетентности или самоуважении [4].

И. Ансофф определяет сопротивление изменениям как многократное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений [1]. Он рассматривает сопротивление изменениям как закономерный процесс дискредитации и противодействия реализации любого плана или проекта нововведений, направленных на преобразование организационных структур.

К причинам сопротивления изменениям можно отнести и саму их природу, когда работники проявляют неуверенность в правильности принимаемых решений, негативно воспринимают наступившую неопределенность, и методы проведения изменений (недостаток информации, неприемлемость авторитарного подхода).

Как правило, в ходе организационных изменений возникают проблемы, которые носят этический характер, поскольку изменения могут вызвать перераспределение власти и влияния, понижение в должности и сокращение персонала, изменение пакета компенсаций и ликвидацию прежних льгот. Также в ходе организационных изменений могут обнаружиться нежелательные для их участников профессиональные характеристики: отсутствие требуемых знаний и навыков, негативное отношение к работе, профессиональная непригодность. Вот почему выявление первостепенных причин сопротивления организационным изменениям является основополагающим шагом для выбора правильной стратегии их внедрения.

Разрешение возникающих в ходе реализации организационных изменений противоречий возможно при условии создания подсистемы управления организационными изменениями, обеспечивающей их поддержку и минимизацию рисков посредством формирования соответствующей мотивации на перемены и эффективного контроля за процессом трансформации организации.

Управление организационными изменениями в заданном контексте позволяет решать следующие задачи: обеспечение поддержки перемен на предприятии и лидерских тенденций в стиле поведения; сознательное использование символов изменений; формирование чувства неудовлетворенности текущим положением дел; вовлечение сотрудников в планирование и реализацию изменений; формирование системы поощрений за поддержку перемен; предоставление возможностей для дистанцирования от стереотипов прошлого; формирование четкого представления относительно будущего состояния предприятия и доведение его до сведения всех сотрудников; разработка социальных трансформационных программ; формирование системы обратной связи. Важнейшими задачами управления в ситуации организационных изменений является нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом, управление мотивацией трудового поведения и разработка форм участия персонала в изменениях.

Таким образом, наиболее серьезные ограничения в проведении организационных изменений на электроэнергетическом предприятии связаны с сопротивлением персоналом: изменения обуславливают состояние неопределенности, и в этих

условиях их эффективность во многом зависит от степени вовлеченности персонала в процесс изменений. Предлагаемая системно-процессуальная модель позволяет сформировать *проблемно-целевой механизм управления организационными изменениями* на электроэнергетическом предприятии, который включает в себя следующие элементы: триггеры изменений как детерминанты управления, инициирующие механизм организационных изменений; противоречия (проблемные ситуации), требующие изменений; цели воздействия субъекта управления на объект; принципы воздействия; функционально-управленческие подсистемы; организационные изменения как результат управленческого воздействия, направленного на преодоление (предотвращение) противоречий, оцениваемые по критериям эффективности.

Данный проблемно-целевой механизм охватывает факторы внешней среды и внутриорганизационные особенности предприятия, учитывая как внешний, так и внутренний контекст организационных изменений. Проблемно-целевой механизм управления организационными изменениями позволяет минимизировать расходы между динамикой внешней среды и организационным развитием предприятия; определяющим критерием его эффективности является наиболее полное и устойчивое достижение *целей изменений*. Функционально-управленческие подсистемы данного механизма включают в себя участников изменений, инструментарий и методы управления изменениями, а также программу изменений.

Учитывая названные функционально-управленческие подсистемы, включение элементов управления рисками и управления сопротивлением персонала в программу организационных изменений позволяет усовершенствовать механизм их управления, с помощью программно-проектного метода контролировать социально-трудовые риски организационных изменений и сопротивление, тем самым повышая управляемость организационных изменений.

Иными словами, управление организационными изменениями на электроэнергетическом предприятии, представляющем собой сложную социально-экономическую систему, в условиях реорганизации электроэнергетики должно иметь проектно-целевой, факторный (детерминантный) характер, предполагая максимально полный учет в системе управления факторов изменений; оно выступает разновидностью социального управления, так как социальная значимость электроэнергетической отрасли накладывает специфические требования на проведение преобразований на социетальном и институциональном уровнях, а также на уровне конкретного предприятия. Механизм управления организационными изменениями на электроэнергетическом предприятии должен разрабатываться в рамках теории социального партнерства путем включения подсистем управления социально-трудовыми рисками и сопротивлением персонала, обеспечивающих устойчивость предприятия на основе социально-ориентированной стратегии организационных изменений и социальных факторов организационного развития.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М., 1989.
- [2] *Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л.* Управление социальным развитием организации. — М., 2010.

- [3] *Калюгина С.Н.* Понятие социальной стратегии организации и классификация ее видов // Сб. науч. трудов СевКавГТУ. — 2009. — № 9.
- [4] *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. — СПб., 2000.
- [5] *Павлова О.С.* Риск — менеджмент на российских энергетических предприятиях // Вестник научно-технического развития. — 2011. — № 6.
- [6] *Эфендиев А.Г., Сорокин П.С.* Инновационное поведение сотрудников российских бизнес-организаций: теоретические и методологические основы эмпирического исследования // Вестник РУДН. Серия «Социология». — 2012. — № 3.

## **MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES (the case of the electric power industry reorganization)**

**N.A. Chetverikova**

Chair of Human Resource Management, Tourism and Service  
Orenburg State Institute of Management  
*Prostorniy str., 14/2, Orenburg, Russia, 460052*

The article shows the potential of the system-process approach to the management of organizational changes in a modern enterprise on the example of the electric power industry. The author believes that the proposed model of organizational changes management allows to develop and effectively implement the problem-target mechanism for managing organizational changes focused on more comprehensive and sustainable achievement of goals of an enterprise activities' optimization in the new economic conditions.

**Key words:** organizational changes; organizational changes management; social risks; resistance to the changes; risk management mechanism in the system of organizational changes.

### **REFERENCES**

- [1] *Ansoff I.* Strategicheskoe upravlenie. — M., 1989.
- [2] *Zaharov N.L., Kuznecov A.L.* Upravlenie social'nym razvitiem organizacii. — M., 2010.
- [3] *Kaljugina S.N.* Ponjatie social'noj strategii organizacii i klassifikacija ee vidov // Sb. науч. трудов СевКавГТУ. — 2009. — № 9.
- [4] *Newstrom J.W., Davis K.* Organizacionnoe povedenie. — SPb., 2000.
- [5] *Pavlova O.S.* Risk — menedzhment na rossijskih jenergeticheskikh predpriyatijah // Vestnik nauchno-tehnicheskogo razvitija. — 2011. — № 6.
- [6] *Efendiev A.G., Sorokin P.S.* Innovacionnoe povedenie sotrudnikov rossijskich biznes-organizacij: teoreticheskie i metodologicheskie osnovy jempiricheskogo issledovanija // Vestnik RUDN. Serija «Sociologija». — 2012. — № 3.