

image not found or type unknown



Изменения в современном мире выступают движущей силой развития не только организаций, но и общества в целом. Понимание необходимости изменений и оценка их целесообразности позволяют органам управления организацией предотвращать сопротивление переменам со стороны сотрудников, грамотно выстраивать политику управления организацией, планировать ее деятельность и достигать положительного социального и экономического эффекта.

Нестабильность и динамичной условий функционирования социально-экономических систем, влияние процессов глобализации и интеграции, изменение стратегического направления государственной политики, становятся движущей силой изменений не только самих организаций, но и результатов их деятельности.

Изменения рассматриваются как фактор организационного развития, а развитие, в свою очередь, становятся одной из основных конечных целей изменения.

Ицхак Адизес, утверждает, что пока организация сталкивается с проблемами она жизнеспособна и меняется с целью повышения эффективности своей работы.

Изменения это не столько необходимость, сколько закономерность, обусловленная динамикой ряда факторов внешней и внутренней среды, вызывающих дисбаланс социально-экономической системы.

Изменения можно рассматривать и как объект управления, и как фактор или причину совершенствования системы управления, а также как необходимость устойчивого развития организации. При этом важно отличать роли, в которых выступают изменения в конкретной ситуации, и воспринимать их как необходимость и закономерность успешного организационного развития.

Изменения как фактор организационного развития - это динамические состояния элементов внешней среды: политической, экономической, социальной, демографической, технологической, инновационной и т.д. Среда существования организации меньше всего поддается управленческому воздействию, именно поэтому органами управления организации она воспринимается как события, которые нужно и можно прогнозировать с различной степенью вероятности и погрешности при принятии управленческих решений.

Наиболее динамичными элементами внешней среды организации, являются правовой режим функционирования, нормативно-правовая база, регулирующая работу отрасли и региона, государственные программы поддержки предприятий, система федерального, регионального и местного налогообложения, условия региональных рынков (спрос, покупательная способность, уровень доходов населения и т.д.), барьеры вхождения в отрасль, наличие конкурентов, природные и экологические денежно-кредитная политика (динамика ставки рефинансирования, курса валют и т.д.), состояние рынка ресурсов.

Системный подход к изучению организации рассматривает ее как открытую систему, взаимодействующую с окружающей средой. С помощью основных элементов организации (информационных, технологических, материальных, трудовых) ресурсы из внешней среды преобразуются в готовый продукт или услугу - благо, необходимое рынку. Как открытая система организация выступает элементом процессов потребления и сбережения, а также развития общества в целом.

В контексте теории, рассматривающей организацию как «самообучающуюся» и «саморазвивающуюся» изменения выступают неотъемлемой и обычной составляющей ее «жизни», поэтому воспринимаются сотрудниками менее болезненно, чем организации, для которой изменения являются редким явлением. В последнем случае менеджмент компании сталкивается с сопротивлением со стороны работников, сила которого зависит от уровня возникновения сопротивления (на уровне индивида, группы людей (подразделения) или организации в целом) и масштабов его распространения.

Необходимость изменений на макро- и микроуровне с позиции системного и процессно-системного подходов можно объяснить следующим образом. С одной стороны, организация сама по себе является системой, совокупностью взаимодействующих между собой элементов, с другой – сама выступает элементом макросистемы. Являясь обособленным образованием, организация взаимодействует с окружающей средой, обмениваясь ресурсами и результатами своей деятельности. Возникает противоречие – стремление к стабильности в результате своего функционирования под влиянием факторов внешней и внутренней среды, способными их нарушить. Стабильность не позволяет организации развиваться, решать проблемы и задачи различного порядка, быть жизнеспособной и финансово устойчивой. Жизненный цикл организации может завершиться раньше желаемого и планируемого периода жизнедеятельности.

Необходимость изменений обусловлена общими тенденциями и закономерностями развития общества, методологии управления, общими мировыми тенденциями и закономерностями, основным предназначением организации, целями собственников в отношении этой организации.

Если говорить об управлении как процессе, а само изменение рассматривать как динамический процесс, нельзя не отметить основополагающую роль человека в его эффективном осуществлении. Прежде чем происходят какие-либо структурные, финансовые, технологические и иные изменения в организации, им предшествует изменение сознания людей.

Общая классификация изменений позволяет разделить их на количественные (изменение размеров) и качественные (изменение способностей и компетенций), направленные на развитие организации. Количественные и качественные преобразования могут проводиться как одновременно, так и обособленно, либо в совокупности, обеспечивая высокую степень результативности изменений. Однако основное отличие между ними заключается в возможности количественных и качественных преобразований исходя из наличия необходимых ресурсов. Так, недостаток ресурсов может в большей степени чем остальные факторы спровоцировать ограничение количественных изменений, но не ограничить развитие, то есть качественные преобразования.

Для проведения изменений в организации может быть множество предпосылок, это могут быть внешние факторы (изменение технологий, законодательства, изменение спроса и т.д.), внутренние причины (недостаточная эффективность работы подразделений, новая стратегия компании и т.п.) или личные мотивы (например, пожелания высшего руководства или в компании есть устоявшиеся традиции постоянно внедрять что-то новое).

Возможность проведения изменений определяют в свою очередь такие факторы как наличие власти у инициатора изменений, профессиональный уровень участников преобразований.

Необходимость организационных изменений определяется основными тенденциями развития общества и менеджмента, как такового. К примеру, большинство современных подходов к управлению подчеркивают значимость человеческих ресурсов и необходимость предоставления сотрудникам более широких возможностей, гибкие границы между подразделениями и самими организациями, сотрудничество между организациями-конкурентами на рынке в

части обмена информацией и технологиями, поиск способов воздействия самих организаций на окружающую среду, международное сотрудничество, использование новейших управленческих и производственных технологий - все это движущие факторы организационных изменений, обуславливающие их необходимость для эффективного функционирования и развития компаний.

Необходимость и разумность изменений оценивается в первую очередь с точки зрения миссии организации - развитие общества и обеспечение его благом, осуществляя преобразование своих качественных характеристик. Актуальность изменений для самой организации оценивается с помощью плановых показателей эффективности. При этом расчет эффекта может быть произведен традиционным образом, как сопоставление затрат и ожидаемого результата. Немаловажным в процессе оценки целесообразности изменений является ресурсный потенциал организации, адекватная постановка цели и задач изменений.

Необходимость и целесообразность изменений может быть определена не только в целом для организации, но и в контексте отдельных ее элементов. Руководство компании может оценивать данные параметры в отношении миссии, основных стратегических задач, технологии производства, организационной структуры, организационной культуры, профессиональных знаний и навыков сотрудников.

Необходимость и готовность организации к изменениям рассматривается многими моделями организационных преобразований как один из первых этапов их осуществления. Так Курт Левин выделяет оценку необходимости изменений в рамках этапа «Размораживание», предлагая в целях уменьшения сопротивления со стороны сотрудников, создавать в общей атмосфере организации ситуацию необходимости изменений, под которой понимается существенный разрыв между желаемым будущим состоянием организации и имеющимся текущим состоянием, дискомфорт в осуществлении функций с целью возникновения и фиксации в сознании людей неудовлетворенности текущим положением дел. Автор также говорит о готовности к изменениям, связывая возникновение данного состояния с осознанием необходимости изменений.

В практикоориентированной модели изменений ADKAR, осознание необходимости изменений также осуществляется в рамках первого этапа преобразований, предшествующего желанию и готовности, разработке направлений перемен.

В модели EASIER, включающей управление поведенческими элементами (создание видения, активация, поддержка) и элементами системы и процесса изменений

(внедрение, обеспечение, одобрение и признание) необходимость изменений рассматривается в контексте создания видения, то есть понимания того что изменения, полученные от внедрения проекта, обеспечат преимущество в обществе. При этом элемент активации направлен на создание команды, участники которой будут иметь такие же убеждения.

Таким образом, необходимость организационных изменений понимается как явление или состояние, возникающее как под воздействием факторов внешней среды с убеждением обеспечения жизнеспособности организации, так и создается органами управления организацией с целью получения поддержки со стороны сотрудников. Готовность организации к изменениям находится в прямой зависимости от осознания необходимости изменений, а целесообразность подтверждается расчетом социальных и экономических показателей эффективности.