

image not found or type unknown



Изменения затрагивают абсолютно все сферы жизни. Изменения – шаг вперед, мы меняемся – значит, мы растем! Изменения происходят постоянно. Иногда мы понимаем их масштаб, только оглядываясь назад и оценивая, насколько мы были затронуты ими.

Изменения касаются не только человека, они касаются абсолютно всего, рассмотрим организационные изменения – как необходимую составляющую развития организации.

Организации сталкиваются с мощными силами, ведущими к изменениям. Организации ищут методы, программы, концепции и лидеров, которые могут справиться с головокружительными темпами перемен.

Управление организационными изменениями должно включать процесс планирования, поскольку каждый из них столкнется с сопротивлением в большинстве ситуаций. Основными носителями сопротивления являются люди (персонал), которые боятся не самого изменения, а того, что ему придется изменить.

Современные подходы к управлению организационными изменениями основаны на системной ориентации, когда изменения рассматриваются как программа, которая определяет взаимодействие соответствующих элементов компании и устанавливает координацию действий всех ее элементов.

Почти каждое организационное изменение встречает сопротивление в той или иной степени. Сопротивление носителей – это люди. Они боятся не самих изменений, а меняются. Формы сопротивления могут быть разными. Методы преодоления сопротивления изменениями были разработаны и успешно применяются.

Цель работы – изучить принципы планирования организационных изменений.

Задачи:

- выявить достоинства и недостатки организационных изменений;
- рассмотреть основные принципы управления изменениями;

- изучить модели управления изменениями, на примере моделей Гейнера, Курта Левина и Джини Даниэль Дак.

Современный подход к проблемам организационных изменений основан на ориентации на систему. Организационные изменения следует рассматривать как программу, которая определяет взаимодействие разных частей организации. Отсюда следует рассмотрение организационных процессов как совокупность трех типов переменных: причинный, промежуточный, результирующий.

Причинные переменные включают факторы, на которые может непосредственно влиять руководство организации: организационная структура, контроль, обучение, широкий диапазон моделей поведения и т. д. Изменение причинных переменных, в свою очередь, влияет на промежуточные переменные - отношения, восприятие мотивация, квалификация сотрудников, а также работа в командах, взаимоотношения между группами. Наконец, результирующими переменными являются цели, которые преследуют менеджеры: рост продаж, снижение затрат и т. д.

Организационные изменения имеют ряд достоинств, можно отметить следующие:

- растет производительность;
- меняется вся организация;
- улучшается качество работы;
- повышается удовлетворенность работой;
- снижается уровень текучести кадров;
- более высокая мотивация и др.

Там где есть достоинства, все же есть и недостатки. Отметим их:

- трудности с оценкой результатов;
- возможно вмешательство личных интересов;
- увеличение сроков окупаемости;
- возможный сбой;
- значительные временные затраты и др.

Любая организация всегда стремится к равновесию. Когда есть баланс, людям легче адаптироваться. Изменения требуют новой корректировки и нового баланса. Цели управления в отношении изменений: добиться принятия этих изменений и восстановить групповое равновесие и индивидуальную адаптацию, нарушенную равновесием (Громова).

Руководители должны убедиться, что изменения имеют смысл. Расходы на изменения должны быть взвешены. В некоторых случаях финансовая выгода не будет компенсировать раскол и несогласие в команде.

В зависимости от глубины и характера организационных изменений возможны разные типы.

Виды изменений варьируются в зависимости от глубины: от неизменного функционирования до организационной реструктуризации, когда происходят его фундаментальные изменения. Каждый тип изменений вызван изменениями, происходящими во внешней среде организации, а также сильными и слабыми сторонами самой организации.

Характер глубины изменений организации должен учитывать стадию жизненного цикла организации, поскольку каждый этап имеет свои собственные конкретные процессы.

Прежде чем внедрять изменения, необходимо провести глубокий анализ предыдущей разработки, существующего состояния и возможностей. Анализом должна быть структура организации, ее цели и задачи, системы управления, персонал, социально-психологическая атмосфера.

Программа преобразований должна предусматривать несколько этапов: подготовка, сбор информации, определение направлений работы и их последствий, организационно-технический и социальный дизайн, практическая реализация подготовительных изменений. Запланированные этапы должны выполняться последовательно. Завершение каждого этапа является важной вехой в реализации всего проекта. Каждый этап разделяется на задачи, которые реализуются в другой последовательности: один перед другим, один за другим, а некоторые из них - параллельно.

Выделим основные принципы управления организационными изменениями (Ньюстрем):

1. Осуществлять только необходимые и полезные изменения.
2. Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладевать новыми навыками.
3. Проведите эволюционные преобразования.
4. Разработать адекватное действие для противодействия каждому источнику сопротивления.

5. Вовлекайте работников в процесс внесения изменений, которые уменьшат сопротивление.
6. Изменения должны быть полезны для сотрудников.
7. Рассмотрим процесс изменений в организации как долгосрочный, обратите внимание на этапы «оттаивания» и «замораживания».
8. Определите проблемы, которые не были возможны в процессе изменения.

В работе рассмотрим несколько моделей организационных изменений.

Одним из наиболее распространенных методов и успешно применяемым на практике является модель организационного управления Гейнера, который состоит из следующих этапов:

- на первом этапе руководство организации должно осознать необходимость изменений и быть готовым к их проведению;
- на втором - руководство проводит четкий анализ проблем организации, поскольку эти внешние консультанты часто участвуют. Здесь очень важно тесное сотрудничество между руководством и консультантами;
- на третьем этапе происходит детальное и углубленное понимание проблем, стоящих перед организацией. Важно эффективно использовать сотрудников организации, обеспечить высокую степень их участия в диагностике и последующем принятии решений; процесс делегирования включен;
- на четвертом этапе необходимо найти новые, а не устаревшие решения, и получить поддержку со стороны сотрудников. Это важно, потому что всегда есть соблазн применить старое решение к новым проблемам;
- на пятом этапе необходимо выявить с помощью экспериментов возможные негативные последствия изменений и внести соответствующую корректировку. Кроме того, эксперимент может дать отдельным отделам и отдельным лицам дополнительные полномочия, а также обучение более эффективно осуществлять процесс перемен;
- на шестом этапе необходимо правильно мотивировать людей к принятию изменений (Коленско).

При внедрении систематических организационных изменений вы также можете использовать модель процесса организационных изменений, разработанную Курт Левиным – немецкого психолога (Резник). В соответствии с этой моделью организационные изменения происходят в три этапа:

- «размораживание»;

- осуществление изменений;
- «замораживание».

На первом этапе принимаются меры для создания условий для успешных изменений и в то же время ослабить силы, которые удерживают организацию в ее нынешнем состоянии. На втором этапе происходит переход от существующего состояния организации к желаемому, осуществляется процесс развития нового поведения, оценки позиций. Третий этап необходим для создания механизмов, гарантирующих эффективную работу организации.

Джини Даниэль Дак, одна из ведущих экспертов в Boston Consulting Group, которая написала книгу, о том как человеческие эмоции и отношения между людьми способствуют успеху или приводят к неудаче организационных преобразований. Представляет процесс организационных преобразований в виде последовательности предсказуемых управляемых событий - динамических фаз.

Существует пять таких этапов:

- застой;
- подготовка;
- реализация;
- испытание силы;
- достижение цели.

Застой - организация подавлена или чрезмерно активна. Моментом принятия решения о начале преобразования можно считать конец фазы застоя и начало второй фазы изменений - этап подготовки.

Подготовка. Лидеры начинают разрабатывать планы и механизмы обмена информацией. Объем работы, которая должна быть выполнена на подготовительном этапе, огромен. Часто сотрудники воспринимают объявление новой инициативы как начало другого проекта, похожего на то, что произошло в прошлом. Эмоции нагреваются.

Фаза реализации. На этапе реализации менеджеры должны объяснить работникам цели и план преобразований, убедить их, что этот план будет работать, создать стимулы для участия в его реализации.

Этап испытания прочности является решающим этапом в процессе организационных изменений. На этом этапе вероятность отказа особенно высока.

На этапе проверки эффективности менеджеры особенно нуждаются в обратной связи и диалоге, чтобы понять, как организация воспринимает идеи, вдохновляют ли они людей и что-то изменится в результате.

Достижение цели - попытки осуществить изменения окончательно привели к подлинному, осязаемому и положительному результату.

На этапе достижения цели необходимо, во-первых, укрепить взаимное доверие и единство всех подразделений организации, а во-вторых, укрепить эти предпосылки и отношения, которые привели к успеху. Чем сложнее процесс трансформации, тем более важным является полученный опыт. Таким образом, изменения в организации абсолютно необходимы: если они не происходят, то организация обречена (Джини Даниэль Дак).

Рассмотрев все три модели, можно сделать вывод, что организации могут выбрать любой метод организационных изменений. Большую роль в самих изменениях имеет человеческий фактор. Руководителям необходимо быть хорошими психологами, для правильного донесения информации. Также главным рычагом является понимание изменений самими сотрудниками.

В такой сложной системе, как организация, это также подразумевает скоординированные действия многих людей. Чтобы изменения в организации работали, необходимо, чтобы люди верили во что-то иное от того, во что они верят сейчас, изменили свое поведение в свете новых убеждений.

В заключение необходимо подчеркнуть, что проведение организационных изменений может служить серьезным механизмом поддержки и развития системы управления предприятием. Внедрение организационных изменений в руках компетентной группы менеджеров является мощным средством повышения эффективности работы предприятия и повышения эффективности.

#### Список использованной литературы

1. Громова, О.Н. Организационное поведение: учебник для университетов. – СПб., 2006. – 432 с.
2. Резник, С.Д. Организационное поведение: учебник. – М., 2008. – 430 с.
3. Джини Даниэль Дак. Монстр перемен. Причины успеха и неудачи организационных изменений - М., 2003. - 320 с.
4. Коленско, М.А. Стратегия кайзен для успешных организационных изменений: Транс. с английским. – М., 2002. - 175 с.

5. Ньюстрем, Дж. Организационное поведение / Транс. с английским. – СПб., 2000. – 212 с.