

image not found or type unknown



Управление современным предприятием - сложный, многогранный процесс, предполагающий использование соответствующих принципов, методов и технологий. В последние годы в теории и практике менеджмента все больше проявляется тенденция формализации и алгоритмизации управления, создания гибких модульных программ развития, акцент смещается в сторону регулирования параметров бизнес-процессов, внедрения горизонтальных структур принятия и реализации решений. Любое предприятие постоянно решает двудединую задачу - движется к достижению своих стратегических целей, и адаптируется к изменению окружающей среды. При этом долгосрочные цели развития остаются неизменны, а способы их достижения могут меняться в зависимости от изменения обстановки на рынке, в экономике, в законодательстве.

Изменения делятся на продуктовые и процессные, материальные и нематериальные. Различают также технические, технологические, организационно-управленческие, информационные, социальные изменения. В современном мире ключевую роль выполняют не только и не столько изменения в материально-вещественной сфере (производство нового самолета, нового компьютера, применение нового способа плавки стали и пр.), но и изменения в нематериальной сфере (новые бизнес-модели, новые управленческие технологии, новые социальные решения).

Другими словами, все большее значение приобретают процессные нематериальные изменения, имеющие организационно-управленческий, информационный или социальный характер. Эти изменения касаются внедрения современных информационных технологий, трансформации бизнес-процессов, культуры, организационной структуры управления, использования новых каналов сбыта и новых способов продаж. В ряде случаев именно эти изменения обуславливают устойчивую конкурентоспособность и приводят к успеху организации в целом.

Процесс изменений на предприятии - будь то изменение целей деятельности, внутрифирменной структуры, обязанностей отдельных работников, введение новых производств, изменение технологий - должен быть хорошо организован и управляем, чтобы перемены дали положительные результаты с наименьшими затратами сил, денег и нервов работников и руководства. Управление изменениями - вопрос, касающийся всех предприятий и организаций.

Изменения в организации могут быть запланированные и незапланированные, регулярные и эпизодические, они могут быть точечными или охватывать всю организацию, могут касаться различных сфер деятельности организации.

Изменения различаются также, но своей глубиной. Они могут быть незначительными, касающимися лишь некоторых аспектов функционирования организации (найм, перемещение и увольнение персонала, перераспределение полномочий в связи с отпусками, командировками, учебой и болезнью сотрудников и пр.). Они могут иметь умеренный характер, затрагивать практически всех (наращивание объемов выпускаемой продукции, освоение новых рынков, подготовка к производству новых товаров и услуг). Изменения могут быть весьма существенными и происходить в связи со значительным расширением производственной деятельности, филиалов, выходом на международные рынки, со слиянием и поглощением. Чем более существенны изменения, тем в большей мере они требуют обновления организационной культуры, видения, целей и миссии организации. При этом происходит соответствующая перестройка системы управления, которая влечет за собой изменения в структуре, технологиях, кадрах, организационной культуре.

Цикл управления изменениями

1. Подготовка изменения. Это отправной пункт изменений, на этом этапе необходимость перемен должна осознаваться не только ее инициаторами, но и участниками будущих изменений. На этом этапе целесообразно провести диагностику состояния организации. Для успешного осуществления изменений необходимо анализировать их причины предстоящих изменений, положительные и отрицательные стороны, четко формулировать цели изменений и только затем проводить эти изменения.

2. Создание видения. Видение развития компании - это желаемый образ будущего, построенный на ключевых ценностях и основных идеях развития. Чтобы сформировать видение, следует учесть множество факторов, среди которых история и традиции компании, тенденции развития рынка, возможные сценарии развития отрасли, возможности и угрозы для компании, внутренние плюсы и минусы компании.

3. Формирование стратегии изменения. На этом этапе необходимо не только разработать стратегию компании, но и сформировать сильную коалицию перемен, т.е. круг людей, вовлеченных в изменения. Как правило, наличие или отсутствие

необходимых кадров становится основным фактором успешного проведения изменений. Далеко не всегда удастся найти соответствующих людей внутри компании или подобрать их на рынке. Поэтому, прежде чем начинать перемены, важно оценить, способны ли люди на управленческих позициях проводить изменения - это вопрос и мировоззрения, и компетенций, и их психологических характеристик.

Изменение в организации может быть эффективным, если пользуется поддержкой людей, которых затрагивает. Добиться поддержки людей подчас бывает очень сложно. Полезный общий метод получения поддержки и уменьшения сопротивления - пригласить людей активно участвовать во всех этапах перемен. Это помогает создать атмосферу включенности в процесс изменений, в которых заинтересованы все работники. Руководителям необходимо создать обстановку, в которой каждый сотрудник видел бы за планами, приказами, распоряжениями определенные ценности, чтобы понимал, зачем ему лично это надо. В этом и есть основной секрет успешного управления изменениями - не насаждать их, а вовлечь в них сотрудников через продуманные формы мотивации, через индивидуальную работу с людьми в коллективе.

4. Реализация стратегии. После того как сформулирован план действий, подобраны ключевые сотрудники и создана широкая коалиция, можно реализовывать запланированные изменения. Это время решительных действий. Качественное исполнение намеченных планов требует сочетания дисциплины, творческого подхода и сотрудничества. Конечно, необходимо придерживаться выработанного плана, последовательно продвигаясь к обозначенным целям. Однако важно понимать, что план - это всего лишь маршрут движения к достижению видения. План может и должен меняться согласно ситуации, обеспечивая необходимую гибкость процесса. На данном этапе важна роль формальных и неформальных лидеров.

5. Интеграция изменения. На этом этапе целесообразно создать такие условия, в которых осуществленные изменения становятся органической частью самой организации. Более того, в организациях, которые постоянно сталкиваются с тем, что внешние условия развития организации постоянно меняются, целесообразно создать атмосферу необходимости постоянных изменений. Целесообразно культивировать состояние самообновления и развития.

При введении каких-либо новшеств в работу предприятия, руководители должны быть готовы к тому, что они не будут приниматься большей или меньшей частью

сотрудников. Преобразования всегда вызывают сопротивление у членов организации, в результате чего возникают отсрочки начала этого процесса, а, следовательно, происходит отставание по сравнению с намеченными сроками достижения целей, а то и их полный срыв.

В большинстве случаев сопротивление непросто распознать, поскольку оно строится так, что позволяет его носителям, с одной стороны, иметь надежную защиту от нововведений, а с другой, обеспечить неуязвимость своей позиции.

Формы сопротивления могут быть различными: от прямого отказа (под теми или иными предлогами) участвовать в нововведении, до имитации активности с одновременной демонстрацией того, что новшество не дает позитивных результатов.

В заключение хочу сказать, что организационные изменения — это процесс перехода системы в качественно иное состояние в соответствии с нашим представлением о желаемом будущем. Они, как правило, связаны с преобразованием стратегии бизнеса, например с выходом на новые рынки сбыта, со слиянием и поглощением других компаний, что весьма характерно для российского бизнеса на настоящем этапе его развития. Организационные изменения направлены на повышение эффективности управления.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. - М.: Экономика, 2019 - 536 С.
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. Пер. с англ. / Под. ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 2018. - 816 с.
3. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и инноваций – М.: «Филинь», 2018 – 516 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / Институт международного права и экономики - М.: Триада ЛТД, 2019 - 384 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 2018 - 528 с.