

image not found or type unknown



Изменения в организациях представляют собой ее сущность, естественное состояние. Жизнь и деятельность организаций нуждаются в постоянной адаптации к внешней среде, реакции на произошедшие перемены и предвидения событий. Чем раньше удастся спрогнозировать возникновение факторов, для которых необходимы изменения, тем больше возможностей для принятия своевременных превентивных мер и перехода к состоянию готовности к изменениям. Такая деятельность требует от менеджмента организации значительного объема разнообразных компетенций во многих областях менеджмента и в смежных дисциплинах.

Для понимания сущности организационных изменений и управления ими главным образом рассматривают такие аспекты, как характер изменений, их содержание, объекты изменений, подходы к пониманию объектов изменений и осуществлению изменений, предметы изменений, масштаб изменений, субъекты изменений, причины, факторы изменений, деятельность по осуществлению изменений и многие другие аспекты, состав и содержание которых определяют руководители организаций.

Можно сказать, что изменения — естественное состояние любой живой системы, к которым относятся люди и общности (включая организации), и основа жизни, т.е. жизнь системы представляет собой непрерывную череду изменений ее и ее элементов.

Итак, в связи с тем, что организации — системы, изменения в них правомерно рассматривать с позиций системного подхода; поскольку они живые системы, то развиваются, изменяются по общесистемным и собственным законам; поскольку они велики и сложны, причин и факторов, требующих исследования и проведения изменений, чрезвычайно много. Внимания, заслуживает и точка зрения, что главное в организации — люди: от них зависит и создание организации, ее жизнь и деятельность, успехи и неудачи. Все происходящее в организации представляет собой результаты действий, решений конкретных людей, обладающих или не обладающих соответствующими компетенциями. Следовательно, можно исходить из того, что качество исследований и выбор пути изменения организаций, движение

по выбранному пути, успех или неудача — результат того, какого качества

персонал организации, и работа над повышением этих качеств составляет основу успеха изменений.

Управление изменениями предполагает, что, реализуя собственно управленческие функции, инициаторы и организаторы изменений будут осознавать и системную природу организации, и особенности ее развития, и значимость качества персонала, и важность опоры на достижения, уже совершенные предшественниками.

Проблемы управления изменениями в первую очередь связаны со своевременностью диагностики неблагополучия (относительно текущих нормативов или перспектив развития организации), точностью определения

причин и локализации неблагополучия, с выбором путей и методов осуществления изменений. Управление в период изменений или с целью осуществления изменений имеет специфику, аналогичную управлению в условиях кризиса.

Неоднозначность, комплексность таких видов изменений, как реинжиниринг, структуризация, реорганизация и др., состоит в том, что любое явление такого рода может трактоваться и как цель, и как направление, и как форма изменений, и как совокупность средств, методик проведения изменений.

Деятельность по управлению изменениями многоэтапная, исключительно сложная, требующая на каждом этапе и в анализе каждой проблемы участия специалистов с соответствующими компетенциями. Нечасто проблемы, нуждающиеся в изменениях в организации, определяются и решаются в одиночку, иногда необходимо соучастие ряда специалистов, вовлечение всех тех работников, кого коснется предстоящее изменение. Коллективное решение проблем способствует (при его компетентной организации) нахождению креативных вариантов, соучастию работников в проведении изменений на самых ранних этапах и, как следствие, снижению уровня сопротивления изменениям. Так, предполагая необходимость изменений в стратегии развития организации, следует опираться на компетенции профессионалов в области стратегического менеджмента. Общая последовательность управления осуществлением изменений в организации, логика управления изменениями, на наш взгляд, такова.

1. Вначале следует определить и обосновать необходимость изменений.

В основе обоснования лежат результаты анализа, выявленные негативные тенденции (в сравнении с нормативами, ситуацией у конкурентов, ситуацией у партнеров). Изначально можно (но не следует) исходить из достаточности результатов, получаемых в процессе естественного развития, рассуждая «пусть будет, как будет», «поживем — увидим». Пассивная стратегия, как правило, бесперспективна. Есть еще стратегия реактивная, когда решения принимаются после наступления события, а есть активная, когда на основе постоянных исследований, мониторинга осуществляются попытки предвидеть события, предпринять своевременные меры против их негативного развития, повлиять на развитие событий. Последняя стратегия и соответствует сути управления изменениями.

2. В случае признания обоснованности изменений, определяются направление изменений и методы, наиболее соответствующие характеру изменений и специфике организации. Уточняются проблема, причины и следствия неблагоприятия, локализуется проблема. Необходимо ответить на вопросы: кого или что изменяем, почему, зачем. Формулируются цели, соответствующие ожиданию результатов изменений для каждого объекта. Устанавливаются критерии достижения целей, например, скорость, экономичность, эффективность, удовлетворение интересов ключевых групп и т.п.

3. Прорабатывается комплекс вариантов решения проблемы на уровне ключевых подходов, методов. По выбранным критериям оценивается каждый вариант, осуществляется предварительный расчет экономической, социальной, моральной эффективности, выбирается предпочитаемый путь проведения изменений.

4. По выбранному варианту разрабатывается развернутый, полноценный комплексный план или целевая программа с увязкой по срокам, исполнителям, ресурсам.

5. Выполняется план, реализуются традиционные функции управления: организация деятельности, учет, контроль, лидерство и стимулирование работников, координация, регулирование.

6. Осуществляются итерации по мере выполнения планов и возникновения новых обстоятельств.

7. Фиксируются выполнение плана, программы, степень достижения целей, осуществляется оценка результата.

8. Если признано целесообразным, проводится следующий цикл изменений. Изменения разного рода, вида могут осуществляться в организациях одновременно, с запаздыванием, последовательно, в зависимости от таких факторов, как актуальность, наличие ресурсов, значимость. И такое взаимовлияние изменений требует от руководителей организации еще более

высокой компетенции, системного мышления, умения координировать работы и привлекать к работе истинных профессионалов.

Разнообразие компетенций у людей, занимающихся определением и решением проблем, связанных с изменениями в организации, исключительно велико. На каждом этапе привлекаются собственные и (или) сторонние эксперты, специалисты в соответствующих областях знаний, владеющие соответствующими компетенциями. На основе широкой эрудиции руководители и организаторы изменений могут вырабатывать новые знания, имеющие научную значимость, практическое значение для многих организаций или, по крайней мере, для их собственной организации. В свою очередь, и сами методы определения проблем, принятия решений могут быть индивидуальными и групповыми, организация принятия решений обычно основывается на достижениях социальной психологии, концепций принятия решений, науки и практики решения проблем.

Список использованной литературы.

1. Гуияр Ф., Келли Дж. Преобразование организации. - М., 2009. - 126 с.
2. Дафт Р. Организации: учебник для психологов и экономистов. - М., 2006. - 180 с.
3. Емельянов Е.Н., Пахомов Ю.В., Проведение системных организационных изменений // Менеджмент в России и за рубежом. - №3. - 2006.
4. Занковский А.. Организационная психология. - М., 2011. - 215 с.
5. Иванова Е.В. Тренинг управления изменениями в организации. - М., 2007. - 84 с.
6. Игнатьева В.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 318 с.
7. Кожевина О.В. Управление изменениями: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. 286 с.