

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Управлять изменениями – значит двигаться от проблемного состояния к состоянию решенной проблемы. Изменения являются неотъемлемой составляющей для любого предприятия или организации, поскольку среда, в которой она существует, динамичная и изменчивая. В периоды коренных структурных преобразований могут удержать позиции только те организации, которые вовремя предусматривают тенденции перемен и мгновенно приспосабливаются к ним, используя возможности и шансы среды своего функционирования. Вопрос адекватного и своевременного реагирования становится все более актуальным и от этого напрямую зависит уровень адаптации предприятия к новым условиям, а также эффективность его развития.

Вопросами управления организационными изменениями и преобразованиями занимались отечественные и зарубежные ученые, а именно: Гайдей А.А., Стецов С.Р., Герасимчук В.Г., Боб М.В., Ефремов В.С., Мильнер Б.З., Пригожин А.И., Панок Д.Г., Столповская А.И., Хитрая А.В., Найпак Д.В., Щербина В.В., в научных трудах которых определена сущность и влияние изменений на развитие предприятия, особенности анализа и оценки проблем, а также функций управления организационными изменениями.

Целью исследования является обобщение подходов к определению понятия «управление изменениями» и выявление наиболее эффективных инструментов осуществления организационных преобразований.

Под организационными изменениями понимают любые преобразования в одном или нескольких элементах предприятия (например, уровень специализации, диапазон контроля, распределение полномочий, механизм координации) на любой стадии его жизненного цикла, может проявляться в трансформации потенциала предприятия и в изменении размеров, масштабов и целей ее деятельности.

Изменения на предприятии обусловлены реакцией предприятия на развитие окружающей среды (связи, требования и возможности). Предприятия вынуждены постоянно приспосабливаться к среде, в которой существуют. Сами они также генерируют изменения во внешней среде, разрабатывая и выпуская на рынок новые товары и технологии, которые становятся доминирующими и находят широкое распространение. Именно изменение – это постепенный процесс перехода предприятия на новый уровень с использованием существующих идей и концепций.

Управление изменениями – это процесс постоянной корректировки направления деятельности предприятия, модификации поведения ее работников в условиях изменений. Необходимость управления преобразованиями на предприятиях связана с несоответствием процесса управления потребностями, обусловленной средой его функционирования. При этом нужно принимать во внимание то, что изменения в любом одном подразделении предприятия обычно влияют на другие подразделения и на предприятие в целом.

Причинами изменений на отечественных предприятиях в современных условиях выступают факторы внутренней и внешней среды. Внешние факторы связаны с общим и специфическим средой функционирования предприятия, а точнее – с изменениями в компонентах этой среды: в экономической ситуации, государственном регулировании, технологической составляющей, международных аспектах, социально-культурных компонентах и тому подобное. Более сильное влияние на необходимость проведения организационных изменений оказывают факторы специфической среды: конкуренты,

потребители, поставщики. Внутренние факторы, выступающие причинами организационных изменений, могут быть следствием прямого и / или косвенного влияния изменений во внешней среде, остальные могут быть результатом развития самого предприятия [1].

Понятие «управление изменениями» целесообразно характеризовать с позиций известных подходов в управлении, характеристика которых приведена в табл. 1 [2].

Таблица 1 – Характеристика понятия «управление изменениями»

Подходы	Характеристика
1	2
Процессный	управление изменениями – это реализация известных управленческих функций, каждая из которых сама по себе является процессом
Системный	управление изменениями трактуется как механизм построения совокупности элементов (внутрикорпоративных и внешних), каждый из которых влияет на предприятие и непосредственное управление. Применение этого подхода требует видения перспектив для предприятия в целом и связей его с окружающей средой (влияние среды на предприятие и наоборот)
Ситуационный	подчеркивает значение «ситуационного мышления». Управление изменениями рассматривается с точки зрения выбора приоритетных элементов – составляющих проекта на определенном этапе изменений и осуществления первоочередного воздействия на них
Поведенческий (бихевиористский)	управление изменениями основывается на единстве работников в процессе внедрения изменений; успешность изменений определяется отношением работников к целям изменений и средств их реализации, а также формированием положительного микроклимата, что подкреплено верой работников в свои силы и способности
Гуманистический	управление изменениями предполагает понимание того, что, не будучи полностью эмоционально присутствующим в изменениях, их эффективность будет низкой
Компетентностный	подчеркивает важность привлечения к управлению изменениями работников, обладающих нужными профессиональными способностями и личными качествами для достижения определенных целей и задач изменений
Адаптивный	рассматривает управление изменениями с позиций необходимости приспособления предприятия к динамике внешней среды
Когнитивный	управление изменениями с познавательной точки зрения. Рассматривается поведение в контексте убеждений и фокусируется внимание в основном на результатах, а не на изменении поведения

На основании анализа существующих подходов к управлению изменениями можно утверждать, что управлять изменениями целесообразно с позиции двухвекторного подхода путем учета важных при управлении изменениями характеристик каждого из приведенных подходов. Обязательные элементы управления изменениями приведены на рис. 1.

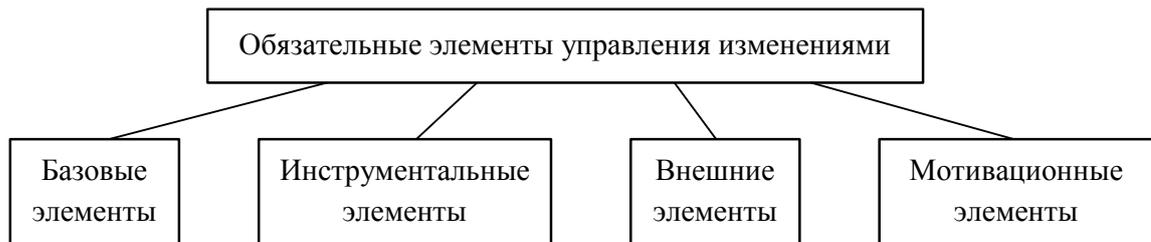


Рисунок 1 – Обязательные элементы управления изменениями на предприятии

К базовым элементам управления изменениями относятся следующие:

- одновременность внедрения изменений на индивидуальном и организационном уровнях;
- сбалансирование интересов внешних и внутренних заинтересованных групп;
- сокращение времени на распознавание и планирование необходимых изменений;
- наличие открытых информационных каналов и действенной обратной связи с целью всестороннего и анализа изменений;
- идентификация вида изменений в соответствии с особенностями стадии жизненного цикла предприятия.

Внешними обязательными элементами управления установлены:

1) учет значимости потенциальных изменений в социокультурном, этическом, экономическом, технологическом, экологическом, психологическом, политико-правовом аспектах;

2) учет динамики факторов внешней среды, сильных и слабых сторон предприятия, его потенциальных возможностей и угроз.

Одними из важнейших обязательных элементов управления изменениями являются инструментальные, а именно:

- подбор подхода к управлению изменениями с учетом технологий планируемых изменений или организационного развития в зависимости от установленного типа изменений;
- применение современных тактик привлечения персонала к управлению изменениями;
- применение оптимальных инструментов повышения готовности предприятия к изменениям на индивидуальном и организационном уровнях;
- подбор в соответствии со стадией жизненного цикла технологий внедрения изменений.

Мотивационные обязательные элементы управления изменениями включают:

- формирование позитивного восприятия изменений работниками и менеджерами путем диагностики сил сопротивления, разработка механизмов преодоления или уменьшения сопротивления изменениям, увеличение сил, способствующих проведению изменений и активизации творческой деятельности;
- формирование у работников и менеджеров ощущение причастности к изменениям и осознание необходимости изменений в выбранном направлении;
- формирование оптимальных систем мотивации, контроля в соответствии с видом изменений с учетом стадии жизненного цикла предприятия;
- учет принципов и установок работников, их убеждений и ценностей.

Двухвекторность предложенного подхода к управлению изменениями заключается в одновременности внедрения изменений на индивидуальном и организационном уровнях. При этом, внедряя изменения на индивидуальном уровне,

целесообразно применять технологию организационного развития (поведенческий, гуманистический, когнитивный подходы), а на организационном уровне - технологию планируемых изменений (процессный, системный, ситуационный, компетентностный, адаптивный подходы).

Ключевое место в двухвекторном подходе к управлению изменениями занимает цикличность развития предприятия, что приводит к идентификации изменений в соответствии со стадией жизненного цикла, на которой находится предприятие. Необходимо отметить, что любое предприятие функционирует в системе интересов его заинтересованных лиц, поэтому чрезвычайно важным при управлении изменениями возникает вопрос сбалансирования интересов заинтересованных групп и предприятия. Именно эти интересы и обуславливают возникновение необходимости внедрения изменений [3].

Ключевым вопросом эффективного управления организационными изменениями на предприятии является подбор специфических инструментальных элементов для каждого этапа процесса их осуществления (табл. 2) [4].

Таблица 2 – Инструментарий управления организационными изменениями

Этапы процесса осуществления организационных изменений	Инструменты
1	2
1. Мониторинг внутренней и внешней среды	PESTEL-анализ, SWOT-анализ, бенчмаркинг, привлечение сотрудников, управление знаниями
2. Введение руководителя – «агента изменений»	team-building, коучинг
3. Определение необходимости изменений, подсистемы локализации на предприятии и глубины осуществления	управление по целям, ориентированность оценок на результат, принятие решений
4. Формирование и распространение видения желаемого состояния. Оценка возможного сопротивления изменениям привлеченных сторон	метод обратных карт, сбалансированная система показателей, привлечение сотрудников, конфронтационные собрания
5. Диагностика готовности, способности и расположение персонала к проведению организационных изменений	управление персоналом, определение расположенности к изменениям, обогащение и расширение работы, развитие карьеры
6. Определение типа, масштаба и характера изменений. Осуществление изменений	реинжиниринг бизнес-процессов, культурные изменения, общее управление качеством (TQM), организационный дизайн, непрерывное совершенствование, улучшение качества жизни сотрудников, усовершенствование системы вознаграждений (вознаграждение за результатами)
7. Мониторинг. Сравнение полученных результатов и желаемого состояния	управление знаниями, бенчмаркинг, аудит
8. Институализация Переведение осуществленных организационных изменений в текущую деятельность предприятия	обучение организации, непрерывное совершенствование

Особое внимание следует уделить диагностике готовности, способности и расположению персонала к проведению организационных изменений, так как именно он и является ключевым фактором успешного проведения и внедрения любых организационных преобразований.

Эффективное управление персоналом при осуществлении изменений значительно улучшает результаты запланированных изменений. С целью согласованности работы в организации необходимо поддерживать в персонале ощущение его ценности, внедрять определенные схемы ролевого поведения и их взаимодействия, используя стандарты организационного поведения для достижения лучших результатов работы. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они не только надежно и добросовестно выполняют свои трудовые обязанности, но и готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находя возможности для сотрудничества. Все это обеспечивается только через эффективную систему управления персоналом [5].

Таким образом, эффективное управление изменениями является одной из сложных, но в то же время необходимых задач менеджмента. Управление организационными изменениями должно осуществляться на основе адаптивного подхода, который предусматривает использования в качестве базы организационных изменений существующего потенциала предприятия и выявления его незадействованных резервов.

Литература:

1. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – №3(19). – С. 71-75.
2. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2011. – №714. – С. 155-161.
3. Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві // Вісн. Сум. держ. ун-ту. Сер. Економіка. – 2012. – №4. – С. 155-163.
4. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу // Теорія та практика державного управління. – 2011. – вип. 2. – С. 267-277.
5. Первусяк Н.І., Шумаєва О.О. Особливості управління мобільністю персоналу в період організаційних змін // Менеджер. – Донецьк, 2013. – №4 (67). – С. 103-107.