УДК 338.24:65.01

Келарев В.В.

Механизм управления организационными изменениями предприятия в современных условиях

Одной из характерных черт функционирования предприятия в современных условиях является его существование в условиях неопределенности и постоянных изменений. Два фактора: создание и разработка механизмов управления организации в условиях перемен и созданная на их основе организационная структура предприятия позволяют постоянно поддерживать его высокую производительность.

Ключевые слова: организационная структура, мотивация, корпоративная культура, организационные изменения.

Главными отличительными особенностями менеджмента 21 века являются управление предприятиями с учетом следующих основополагающих ценностей: ставка на лидерство, учет ключевых процессов в окружающей среде и управление изменениями организации, в зависимости от особенностей внешних процессов среды [1-3]. В связи с постановкой такого рода проблем многие ученые и специалисты анализируют принципы создания идеальной организационной структуры предприятия, способной учесть вышеобозначенные характеристики. Говоря иначе, речь идет о поиске «единственно правильной организационной структуры» [1, с. 22].

Остановимся на одной из перечисленных особенностей – необходимости фирм приспосабливаться к динамично развивающимся условиям рынков, предпочтениям потребителей, внешним условиям ведения бизнеса, открытиям в науке и производстве, появлению новых видов сырья и т.д. посредством изменения своей организационной структуры. И от того, насколько такая способность управления изменениями у фирмы или организации развита, зависит успех и эффективность самого предприятия. Иными словами, на первое место в управлении выдвигается компетентность «управление изменениями», что, в свою очередь, определяет «управление организационной структурой» как основной формой реакции на такие изменения.

Наша точка зрения состоит в том, что управленческая деятельность руководителя главным целевым образом направлена на обеспечение повышения эффективности работы объекта управления. Поэтому принципиальным моментом является рассмотрение механизма управления организационными изменениями в контексте обеспечения обозначенной задачи.

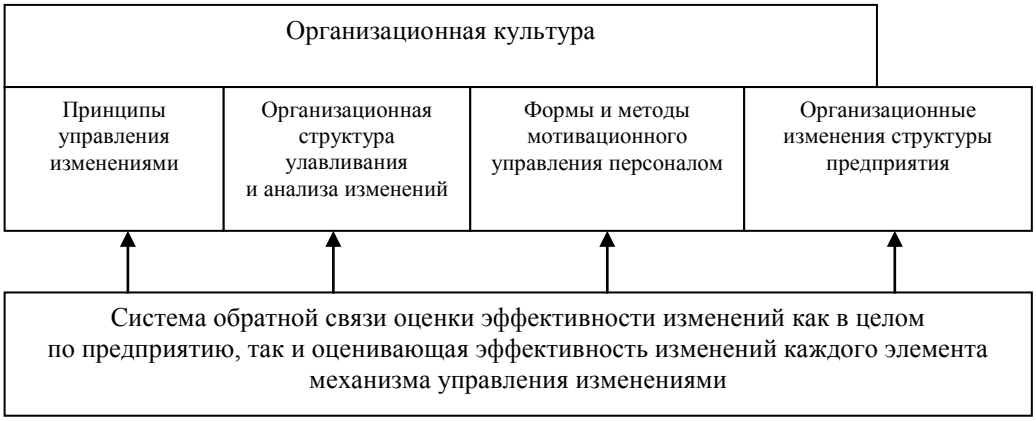
Такой механизм, на наш взгляд, должен содержать следующие структурные составляющие:

- принципы создания, отвечающие задачам современного менеджмента;
- организационная структура, способная улавливать и анализировать сигналы изменений;
- арсенал форм и методов мотивационным управлением персонала;
- создание организационной структуры фирмы, предприятия, отвечающей данным задачам изменений;
- наличие современной системы обратной связи, оценивающей эффективность работы в новых условиях.

Основным стержнем функционирования механизма управления изменениями является организационная культура предприятия, так как на ее законах и особенностях базируются выполнение и разработка задач каждого элемента механизма. Организационная культура

как совокупность норм, правил, законов, доминирующих среди работников организации, предприятия, как «цемент» скрепляет ключевые элементы механизма посредством того, что ее проявления связаны с повседневными и перспективными задачами предприятия, организации. В целом схема механизма управления изменениями представлена на схеме 1.

Схема механизма управления изменениями предприятия[1]



Рассмотрим основные принципы механизма управления изменениями. Такими принципами в первую очередь могут быть [1,с.25-27].

- Принцип прозрачности организации.
- Принцип распределения ответственности на каждом уровне управления.
- Количество уровней организации должно быть минимальным.
- Каждый работник должен иметь только одного «хозяина».

Помимо представленных, следует добавить и ряд важных других. Принципы организационных изменений, построенных на командных структурах управления. Именно «команда» является наиболее эффективной структурой работы, как в вопросах поиска решений, так и их реализации. Это основывается на том, что характеристики ее членов, если, конечно, они подобраны на основе психологических законов совместимости, взаимно дополняют друг друга и создают синергетический эффект.

Следующим важным принципом может быть построение системы работы не на «управлении» персоналом, а на его «направлении» на конечные цели. Причина такого подхода заключена в том, что для решения творческих задач, а управление изменениями – именно таковые, косвенные методы наиболее эффективные, чем прямые, административные.

Анализируя основные инструменты улавливания и анализа происходящих изменений, стоит остановиться на следующих подходах. В первую очередь оценить, что является главным ресурсом деятельности предприятия. Такие критерии различны. Особенно для структур, занимающихся бизнесом. Так, например, для фирмы, целью которой является постоянный рост продаж, главным ресурсом являются ее потребители. И уже следствием – ее финансовая деятельность. Для фирм, предприятий, занимающихся оптовой деятельностью, где количество потребителей стабильно, обеспечение ассортимента товара и услуг, их количество выходит на первый план перед задачей увеличения количества потребителей.

Такие целевые ориентиры можно отнести к базовым целям предприятия. Их может быть несколько. Вместе с тем существует ряд критериев, которые в целом дополняют оценку работы фирмы, предприятия. Наша позиция состоит в том, что необходимо создать

[1] Составлено автором.

систему базовых и дополнительных индикаторов оценки работы предприятия, связанных с задачами отслеживания изменений уровня состояния предприятия и его места, на действующем рынке. Причем данные индикаторы должны оценивать не только результаты реальной работы, но быть направлены на динамику развития рынка в будущем, с учетом разным факторов, которые оказывают давление на рынок. Например, анализ ромба Портера даст, как минимум, несколько индикаторов изменяющегося рынка.

Исходя из классификации созданной индикационной системы, создается организационная структуру, в задачу которой должны входить не только оценка, но и аналитическая работа по созданию перспектив развития рынка и его основных тенденций. Помимо этого, в функции данной структуры должны входить и задачи бенчмаркетинга по предложению наиболее интересных направлений работы, существующих в данной отрасли или в смежных отраслях. Своего рода созданная организационная структура должна играть роль «мозгового» центра фирмы. На схеме 2 представлена такая организационная структура.

Схема структуры предприятия анализа и улавливания изменений[1]



Как видно из данного рисунка, задачи и функции данной структуры являются определяющими, и цена ошибок ее работы – достаточна велика, так как высока вероятность сделать ошибочные выводы при выработке предложений. Отсюда возникает потребность подбора высокопрофессиональных кадров в данной службе и создания условий для их высокоэффективной и плодотворной работы, в том числе и за счет разных условий мотивации.

Третьей составляющей механизма управления изменениями является система мотивации персонала, нацеленная на задачи приспособления к изменениям. Как известно, задачи преодоления сопротивления внедряющимся изменениям являются наиболее сложными в управленческой практике. Так как они затрагивают вопросы привычек, принципов, стереотипов в повседневной деятельности работников, а также и другие психологические аспекты управления персоналом.

Естественно, невозможно описать все возможные условия создания такой системы, поэтому остановимся на ключевых требованиях современной мотивационной системы по

[1] Составлено автором.

управлению персоналом. Первым важным направлением такой системы должно стать внимание не только к продукту, но и к людям, его создающим. Создание системы мотивации, находящейся «внутри» работника. Здесь много аспектов как в задачах материальной и нематериальной мотивации, так и индивидуального подхода к каждому сотруднику организации или предприятия.

Другим направлением системы мотивации, направленной на изменения в деятельности фирмы, предприятия, должна стать система обучения и подготовки кадров, и, что немаловажно, создание в ней подсистемы психологической и интеллектуальной реабилитации. Это направление должно в определенной мере решать задачи социальной ответственной перед работником. Не секрет, что современный человек постоянно подвергается многим стрессовым угрозам, начиная от получения информации и заканчивая внутренними ожиданиями. Следовательно, эффективно работать в новых условиях и в состоянии неопределенности достаточно сложно. Вот почему речь идет о психологической и интеллектуальной реабилитации.

Рассматривая принципы создания организационной структуры предприятия, наиболее отвечающей условиям постоянных изменений, следует в первую очередь исходить из того, что ее цель «состоит в том, чтобы обеспечить достижение перед организацией задач» [4], связанных со стратегическими планами предприятия, фирмы, организации. Существуют разные типы организационных структур предприятий. Назовем ключевые: функциональный тип; дивизиональная структура предприятий; продуктовая структура; организационная структура, ориентированная на потребителя; адаптивные и механистические структуры; проектный тип структуры; матричный и конгломератный тип.

Не претендуя на полноту предложенной классификации типов организационных структур, отметим то, что все они имеют как ряд положительных качеств, так и ряд недостатков. Нашей задачей является не столько анализ их плюсов и минусов, сколько определение приоритетов требований к необходимой структуре, исходя из задач приспособления к изменениям. В целях облегчения понимания назовем данную структуру «хамелеонной», так как «широкую известность имеет свойственная всем хамелеонам способность изменять окраску и рисунок тела. Таким образом, окраска хамелеонов гармонирует с фоном окружающей их местности, маскируя животное, т.е. заставляет приспосабливаться к условиям выживания как в условиях охоты, так и в условиях размножения» [5].

В первую очередь, хамелеонная структура должна иметь разную структуру внутри самой организации. Так, на этапе входного уровня (служба улавливания и анализа изменений) структура организации в большей степени соответствует матричному построению, когда происходит комплексный анализ входящих индикаторов и ни одному из них не должно отдаваться предпочтения.

На этапе обобщения и анализа, особенно при разработке рекомендации по стратегическому и тактическому поведению фирмы, наиболее эффективна проектная система построения организации, когда учет изменений требует творческой коллективной работы.

Этап функционирования фирмы, связанный с реализацией задач по внедрению изменений, должен сочетаться со структурами как прямого управления (линейный – административный тип), так и со структурами матричного уровня, уровня ориентации на потребителя, т.е. структура, ориентированная на результат изменений. Построение системы обратной связи в большей степени эффективно на принципах проектной (групповой) работы, так как она требует больше творческой и аналитической деятельности, чем чисто исполнительской.

Таким образом, предложенный вариант механизма управления изменениями на основе организационных изменений предприятия позволит оперативно реагировать как в стратегической перспективе, так в тактических задачах на неопределенности рынка. Главными ценностями такого подхода является организация бизнеса не на основе «приспичило» –

нужно делать, а на основе подхода «сумел предвидеть – заранее подготовился – освоил новые технологии – создал или развил свой рынок».

Реализация предложенного механизма управления изменениями невозможна без закрепления в сознании руководителя необходимости постоянного приспосабливания к объективным изменениям во внешней среде как способа развития организации и применении наиболее эффективного стиля управления в преодолении сопротивления производящимся изменениям. Остановимся на этом более подробно.

Если анализировать систему факторов, воздействующих на необходимость постоянного приспособления к изменениям, то в первую очередь к ним следует отнести следующие:

- быстрое и непрерывное обновление технологий;
- постоянно усиливающая конкуренция;
- глобализация экономики, устраняющая барьеры на пути международного бизнеса;
- доступность и относительная дешевизна информации;
- быстрое изменение вкусов, предпочтений и структуры потребления в целом;
- большая «подвижность» персонала в части смены работы и др.

Исходя из этого, основные векторы воздействия на изменения состояния организации, определяют ее организационную структуру и организационную культуру, а центром воздействия, ключевым субъектом управления и центром сопротивления является человек, работник данной организации. На рис. 1 показано такое состояние.

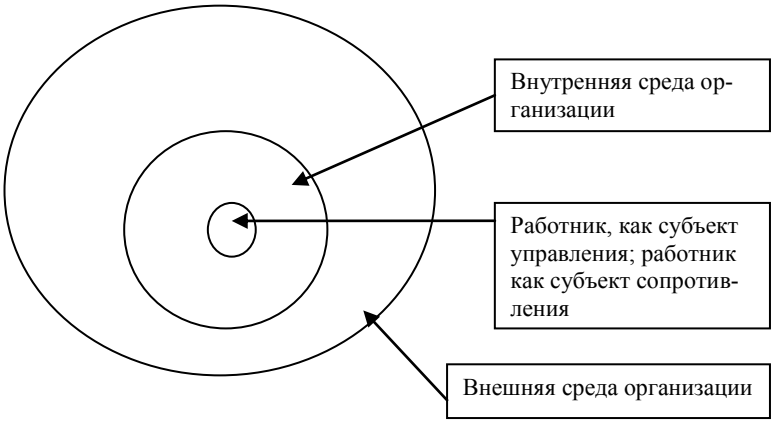


Рис. 1. Основные векторы инициирования изменений[1]

В целом можно сделать ряд выводов. Способность организации к изменениям – ключевой фактор ее успеха в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Но одной способности к изменениям уже недостаточно: новый «ключ» успеха в том, что темпы изменений увеличиваются, а значит, и успех обеспечивается способностью «изменяться быстро».

Примером такого подхода можно использовать алгоритм создания и развития международной ТНК «Microsoft». Основным принципом своего развития, Билл Гейтс определил создание системы управления компанией на основе совершенствовании управления информацией как ключевой стратегией успеха. Он смог создать такой программный продукт, в котором информация о сбое системы мгновенно собирается в офисе, его штаб-квартире. Это позволяет систематизировать и оценивать каждый новый программный продукт компании

[1] Составлено автором.

и создавать все лучшие последующие продукты. Не случайно золотым правилом одной из наиболее известнейших компаний является фраза «Плохие новости должны лететь, а не ползти» [6].

Ключевая компетенция руководителя – способность самостоятельно управлять организационными изменениями – опирается на основные ее структурные составляющие:

- Создание системы управления изменениями.
- Моделирование процесса организационных изменений.
- Выработка технологий управления изменениями в организации.
- Оценка эффективности управления изменениями.

Таким образом, стоит сделать определенные промежуточные выводы:

- Изменения – объективный природный процесс-феномен.
- Изменения непрерывны и поступательны.
- Приспособление к изменениям – способствуют выживанию и росту.
- Выживание и рост зависят от адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды.
- Решения и деятельность организаций влияют на окружающую среду и наоборот.
- Самообучение руководителя на основе опыта важно для успешной адаптации к изменениям.
- Индивиды и организации изменяются как в общих, так и в единственных (индивидуальных) в своем роде направлениях.

Алгоритм проведения изменений опирается на теорию трех ступеней изменений [7]:

1. Размораживание ситуации.
2. Трансформация (изменение).
3. Замораживание изменений.

В 1985 году Френч, Каст и Розенцвейг выделили восемь компонентов программы плановых изменений, связанных с упомянутым выше процессом [8].

- Первоначальное установление проблемы.
- Сбор данных.
- Формулировка проблемы.
- Планирование действий.
- Осуществление изменений.
- Завершение и стабилизация.
- Оценка последствий.
- Выводы из процесса.

Не претендуя на систематизацию всех этапов поведения руководителя при проведении изменений в деятельности организации, остановимся на некоторых ключевых положениях.

К основным направлениям размораживания или созидательного разрушения следует относиться, опираясь на их определенные особенности. Так, процессы созидания и разрушения проявляются одновременно (Й.Шумпетер). Это свидетельствует о том, что необходим поиск «точек разрывов» – точки, в которых есть максимальное преимущество организации на настоящий момент.

Следует подчеркнуть, что «разрушение» всегда инициируется внешними факторами (обстоятельствами). Но при этом для руководителя важно учесть, что главным методом созидательного разрушения являются методы дивергентного мышления (решение одной задачи множественными методами). Исходя из данной преамбулы, необходимо пересматривать систему процессов планирования и контроля.

Важнейшим этапом начала претворений изменений в организации должен стать период создания видения новой организации. Особенности такого видения опираются на следующее:

• Модель новой организации должна быть реальной, а не правдоподобной.

• Намерения улучшения должны вырасти из реальной ситуации, в которой существует организация, а также из сущности и имеющихся ресурсов.

• Видение необходимо обсуждать с коллективом, иначе можно потерять союзников.

Планирование развитие организации – это этап подготовительной работы на этапе размораживания. Планирование в управленческом контексте означает создание, разработку замысла некоторой деятельности, работы на определенный период с указанием целей, содержания, объема, последовательности и сроков, а часто и методов выполнения.

Основные принципы планирования:

• необходимость планирования;
• единства планов;
• непрерывность планов;
• гибкость планов;
• точность планов;
• комплексность;
• эффективность;
• оптимальность;
• пропорциональность;
• научность;
• простота и ясность;
• детализация.

Технология планирования включает в себя:

• определение и обоснование основной цели, задач организации, учреждения;

• установление конкретных показателей и критериев, необходимых для выполнения поставленных целей и задач;

• детализацию задания по видам и объемам работы, конкретным рабочим местам и срокам исполнения;

• детальные расчеты затрат и получаемых результатов на весь период планирования.

Основные современные модели технологий планирования изменениями и управления организаций. К некоторым наиболее распространенным и эффективным можно отнести методы и модели:

• Матрица Ансоффа.
• Технологии сценарного планирования.
• Модель стратегического управления человеческими ресурсами.
• SWOT-анализ.
• Теории «Е» и «О» Бира и Нориа.
• Бенчмаркинг.
• Модель конкурирующих ценностей, влияющих на организационную эффективность.
• Модель восьми фаз изменений.
• Командные роли по Белбину.
• Квадранты изменений.
• Модель управленческих ролей по Минцбергу.

В условиях обеспечения процессов трансформации (внедрения изменений в организации) руководителю отводится роль лидера – инициатора изменений. Он способен организовать видение конечной цели изменений; сформировать команду агентов изменений – проактивных и реактивных. Должен понимать, что необходимо создание механизма преодоления проблем на каждом из этапов переходного периода и главным звеном такого механизма должно стать создание самообучающейся организации, а для этого необходимы заинтересованность руководителей всех уровней и использование специальных технологий и методов обучения.

Направление замораживания (или фиксация новых условий, механизма работы) совпадает с этапом замораживания и представляет собой стабилизацию организации и цементирование нового состояния. Инструменты замораживания – институциализация новых подходов (с помощью структуры, новых стандартов, норм и т.д.), определение политики мотивации и систем вознаграждения.

Конечная цель процесса замораживания – создание новой организационной культуры организации.

При проведении трансформации, несомненно, главное оружие руководителя - это стиль его управления. А он, в свою очередь, зависит от силы власти управления. По большому счету, это пороговая проблема: либо руководитель обладает властью, либо руководитель не обладает властью. В последнем случае проведение изменений невозможно.

Стоит заметить, что современный менеджмент отмечает пять причин власти руководителя:

- Правовая власть.
- Поощрительная власть.
- Власть наказания.
- Экспертная власть (основанная на знании).
- Референтная (доверительная – харизматичная).

Именно поэтому деятельность современного руководителя должна быть направлена на формирование власти на основе всех пяти причин. Аудит власти руководителя проводится следующими основными методами:

1. Анализ нормативно-правовой базы власти. Какие ключевые компетенции есть у руководителя, а каких нет и что необходимо привнести.

2. Анализ методов и системы мотивации и наказания подчиненных. Материальные и моральные методы и принципы. Насколько они развиты или неразвиты в организации. Существует ли своя, особая внутренняя мотивационная среда.

3. Анализ собственного уровня профессионального развития, опирающегося на наличие всех необходимых компетенций руководителя, как специфических, так и общих. Наличие уровня экспертных знаний в различных видах знания и т.д.

4. Необходимость развития харизматичных качеств руководителя на основе повышения ответственности за каждого члена своего коллектива.

В целом, все это ради того, что главная цель – власть не ради власти, а власть ради целей организации. Власть – это средство достижения целей. И тут возникают направления развития организации за счет умения руководителя делиться властью в разных формах ее делегирования.

Таким образом, предложенные рекомендации при проведении изменений помогут руководителям пройти эти обязательные этапы своего развития эффективно и с пользой как для себя, так и для самой организации и ее коллектива.

Литература

1.Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2012.

2. Адизес И. Управляя изменениями. СПб.: Питер. 2011.

3. Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари. Пер.с англ. М.:ИНФРА М., 2002.

4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело. 2005.

5. Электронные средства информации. Интернет-ресурсы. Сайт ВикипедиЯ. Свободная энциклопедия. http/www. ru.wikipedia.

6. Гейтс Билл. Бизнес со скоростью мысли. М.: Эксмо-пресс. 2001.

7. Левин К. Теория поля в социальных науках / Пер. Е. Сурпина. СПб.: Речь, 2000.

8. Электронные средства информации. Интернет-ресурсы. Сайт международного бюро управления изменениями (International Bureau of Change Management). http://ibcm.biz/