

УДК 330.341.1

N.A. Lukhmanova

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

Investigated the essence of the concepts of "management" and "management of the organization." Examines the theoretical aspects of the management of the organization.

Keywords: management, organization management, organizational changes.

Н.А. Лухманова¹**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

Исследованы сущности понятий "управление" и "управление организацией". Рассматриваются теоретические аспекты управления организацией.

Ключевые слова: управление, управление организацией, организационные изменения.

Организационные изменения происходят при переходе компании из текущего состояния в желаемое будущее. Управление организационными изменениями – это процесс планирования и осуществления изменений в организациях таким образом, чтобы свести к минимуму сопротивление сотрудников и затраты для организации, одновременно максимизируя эффективность усилий по изменению [1. С. 256].

Сегодняшняя бизнес-среда требует от компаний практически постоянных изменений, чтобы оставаться конкурентоспособными. Такие факторы, как глобализация рынков и стремительно развивающиеся технологии заставляют предприятия реагировать, чтобы выжить. Такие изменения могут быть относительно незначительными, как в случае установки нового программного обеспечения, или довольно значительными, как в случае переориентации общей маркетинговой стратегии, борьбы с враждебным поглощением или преобразования компании в условиях постоянной иностранной конкуренции.

Инициативы по организационным изменениям часто возникают из-за проблем, с которыми сталкивается компания. Однако в некоторых случаях, компании меняются под влиянием просвещённых лидеров, которые сначала распознают, а затем используют новые потенциалы, спящие в организации или её обстоятельствах. Некоторые наблюдатели, более трезво, называют это "разрывом в производительности" [2. С. 71].

Но организационным изменениям также сопротивляются, и, по мнению их инициаторов, они терпят неудачу. Сбой может быть вызван тем, как изменения были визуализированы, объявлены и реализованы, или тем, что создаётся внутреннее сопротивление. Другими словами, сотрудники саботируют те изменения, которые они считают противоречащими их собственным интересам.

Области организационных изменений

Студенты, изучающие организационные изменения, выявляют области изменений для их анализа. Например, Даниэль Вишневецкий и Фариборз Дэманпур писали в журнал управленческих вопросов одну из стратегий, структуру организационной власти [3. С. 9-14]. Другие добавляют технологию или корпоративное население ("людей"). Все эти области, конечно, взаимосвязаны. Компании часто должны вносить изменения во всех областях, когда они пытаются внести изменения в одну. Первая область, стратегические изменения, может иметь место в больших масштабах, например, когда компания перемещает свои ресурсы, чтобы войти в новое направление бизнеса, или в небольших масштабах, когда компания делает повышение производительности в целях снижения затрат. Существует три основных этапа для компании, осуществляющей стратегические изменения: 1) осознание того, что текущая стратегия больше не подходит для ситуации компании; 2) формирование видения будущего направления компании; и 3) внедрение изменений и создание новых систем для её поддержки [4. С. 138].

Технологические изменения часто вносятся в качестве компонентов более крупных стратегических изменений, хотя иногда они происходят сами по себе. Важным аспектом изменения технологии является определение того, кому в организации будут угрожать эти изменения. Для того чтобы быть успешным, изменения технологии должны быть включены в общие системы компании, и должна быть создана структура управления для

¹ Лухманова Н.А., доцент кафедры финансов и статистики, кандидат экономических наук; Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), г. Санкт Петербург

Lukhmanova N.A., Associate Professor of the Department of Finance and Statistics, PhD in Economics; St. Petersburg State Technological Institute (Technical University), St. Petersburg

её поддержки. Структурные изменения могут также произойти из-за стратегических изменений, как в случае, когда компания решает приобрести другой бизнес и должна интегрировать его, а также из-за операционных изменений или изменений в управленческом стиле. Например, компании, желающей принять более активное участие в принятии решений, может потребоваться изменение своей иерархической структуры.

Изменения людей могут стать необходимыми из-за других изменений, или иногда компании просто стремятся изменить отношение и поведение работников, чтобы повысить их эффективность или стимулировать индивидуальную или командную креативность. Почти всегда изменения в людях являются самой сложной и важной частью общего процесса изменений. Наука организационного развития была создана, чтобы иметь дело с изменением людей на работе с помощью таких методов, как образование и обучение, создание команды и планирование карьеры.

Каким бы малым ни было изменение, менеджеру придётся столкнуться с некоторым сопротивлением в организации. Сопротивление переменам – это нормально, люди цепляются за привычки и статус-кво. Безусловно, управленческие действия могут минимизировать или вызвать сопротивление. Люди должны быть мотивированы, чтобы избавиться от старых привычек. Это должно происходить поэтапно, а не внезапно, с тем чтобы "управляемые изменения" приобрели характер "естественных изменений". Помимо обычной инерции, организационные изменения вызывают тревогу в отношении будущего. Если будущее после перемен будет воспринято положительно, сопротивление будет меньше [5. С. 4].

Поэтому образование и коммуникация являются ключевыми компонентами для минимизации негативных реакций. Человек может быть осведомлён о характере изменения, прежде чем он проходит через отчёты, записки, презентации в группах, и индивидуальные беседы. Другим важным компонентом преодоления сопротивления является привлечение сотрудников к участию, как на этапах разработки, так и на этапах внедрения изменений. Могут быть развёрнуты организованные формы содействия и поддержки. Менеджеры могут гарантировать, что у сотрудников будут ресурсы для внесения изменений, также менеджеры могут предоставить свои объяснения и свести к минимуму стресс, возникающий во многих ситуациях.

Некоторым компаниям удаётся преодолеть сопротивление переменам путём переговоров и вознаграждений. Они предлагают работникам конкретные стимулы для обеспечения их сотрудничества. Другие компании прибегают к манипуляциям или используют тонкие тактики, такие как предоставление лидеру сопротивления видного места в усилиях по изменению. Последним вариантом является принуждение, которое предполагает наказание лиц, оказывающих сопротивление, или применение силы для обеспечения их сотрудничества. Хотя этот метод может быть полезен, когда важна скорость, он может иметь затяжные негативные последствия для компании. Конечно, ни один метод не подходит для каждой ситуации, и при необходимости можно комбинировать несколько различных методов.

Методы эффективного управления изменениями

Эффективное управление изменениями требует перевода организации из текущего состояния в желаемое состояние с минимальными затратами для организации. Ключевыми шагами в этом процессе являются:

1. Понимание текущего состояния организации. Это включает в себя выявление проблем, с которыми сталкивается компания, присвоение уровня важности каждому из них, а также оценку видов изменений, необходимых для решения проблем.

2. Грамотно предвидеть и изложить желаемое будущее состояние организации. Это включает в себя представление идеальной ситуации для компании после того, как изменение будет реализовано, чётко передавая это видение всем, кто участвует в усилиях по изменению, и проектирование средства перехода к новому состоянию. Важной частью перехода должно быть поддержание какой-то стабильности. Некоторые вещи, такие как общая миссия компании или ключевой персонал, должны оставаться постоянными в разгар беспорядков, чтобы помочь уменьшить беспокойство людей.

3. Осуществление изменений упорядоченным образом. Это предполагает эффективное управление экономикой. Возможно, было бы полезно разработать план, выделить ресурсы и назначить ключевого сотрудника, ответственного за процесс преобразований. Руководители компании должны стараться генерировать энтузиазм к изменениям, разделяя свои цели и видение, действуя в качестве образцов для подражания. В некоторых случаях может быть полезно попробовать сначала на небольших победах, чтобы проложить путь к будущим успехам [6. С. 53].

Проактивное управление изменениями в целях оптимизации будущей адаптивности неизменно является более творческим способом борьбы с динамикой промышленных преобразований, чем их произвольное осуществление. Этот процесс будет более успешным с помощью человеческих ресурсов компании, чем без них.

Список использованных источников

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 256 с.
2. Александрова А.В., Курашова С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 71 с.
3. Wischensky, J. Daniel and Fariborz Damanpour. "Organizational Transformation and Performance: An examination of three perspectives." *Journal of Managerial Issues*. Spring 2006. P. 9-14.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2007. – 138 с.
5. Gilley, Ann. *The Manager as Change Leader*. Praeger, 2005. P. 4.
6. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. – С. 53.