

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ГОТОВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

© 2011 Л.И. Ермоленко\*

**Ключевые слова:** готовность к изменениям, управление изменениями, мероприятия по повышению готовности предприятия к изменениям.

Обосновываются мероприятия по повышению готовности предприятий к организационным изменениям. Обозначены элементы формирования концепции управления изменениями. Определена система мотивации персонала в период организационных изменений.

Высокий уровень сложности и неопределенности внешней среды становится причиной большого числа проблем эффективности функционирования предприятий и вызывает необходимость у руководителей выбирать направления развития бизнеса в условиях сокращения жизненного цикла товаров, снижения рентабельности производства. Чаще всего в такой ситуации руководство ограничивается принятием решений в области повышения результативности финансовой деятельности, что приносит эффект в краткосрочной перспективе. Долгосрочное планирование вынуждает менеджеров разрабатывать более гибкие цели и формулировать задачи под влиянием изменяющихся внешних и внутренних условий функционирования. В то же время в условиях жесткой конкуренции на рынке предприятия должны оптимизировать стратегическую работу путем повышения синергетического взаимодействия всех сфер деятельности.

В данной связи менеджерам предприятий необходимо сформировать множество целей развития для каждого вида деятельности, которые будут направлены на достижение общей эффективности работы, а также определить синергетические связи между подразделениями, которые необходимо развивать.

Нами разработан комплекс мер, направленных на повышение готовности предприятий к организационным изменениям.

1. Для повышения готовности к организационным изменениям на предприятии должна быть разработана концепция управления

изменениями, которая позволит минимизировать негативные последствия влияния внешней и внутренней среды на функциональную стабильность работы предприятия. В основе данной концепции должны быть закреплены принципы быстрого реагирования на любые изменения внешней и внутренней среды со стороны руководства предприятия, систематического анализа внешней и внутренней среды, своевременного выявления изменений, которые могут отрицательно воздействовать на работу предприятия. Кроме того, в концепции управления изменениями должна быть предусмотрена максимальная адаптивность системы, что позволит обеспечить гибкость структуры управления.

Концепция должна включать в себя основные направления организационного развития предприятия в сфере производственной и управленческой деятельности, а именно изменение ресурсно-сырьевой базы, технологии производства, тактики и стратегии функционирования, организационной структуры, целей и методов ведения бизнеса, корпоративной культуры с учетом стадии жизненного цикла предприятия. Также в концепции должны быть прописаны полномочия руководителя предприятия, ответственного за реализацию изменений и принимающего решения о времени и последовательности проведения тех или иных изменений.

В целях эффективной реализации концепции необходимо оценить значимость человеческого фактора, как одного из решающих компонентов при осуществлении изменений. При этом должны быть пересмотре-

\* Ермоленко Лариса Игоревна, аспирант Самарского государственного экономического университета.  
E-mail: kafedra\_pm@mail.ru.

ны механизмы управленческой культуры, стиль управления, больше внимания уделяться мотивации персонала, стимулированию к повышению квалификации и профессиональному росту. Для успешной реализации изменений кадровую систему предприятия следует рассматривать в качестве организационного потенциала, который позволит адекватно и вовремя реагировать на внешнее воздействие.

Концепция управления организационными изменениями определяет функции руководящего звена в области оценки уровня влияния внешней среды, установления степени опасности для нормальной работы предприятия, выбора направлений ответной реакции, формировании оптимальной организационной структуры, проведении разъяснений относительно сущности изменений с целью преодоления сопротивления персонала, а также разработке эффективного механизма реализации намеченных мероприятий.

Механизм реализации изменений должен включать создание планов проведения изменений, определение ответственных лиц и сроков осуществления изменений, установление источников материального и финансового обеспечения, выбор социально-ориентированных средств проведения изменений, разработку программ конкретных действий, формирование системы контроля за реализацией изменений, а также системы информирования работников о целях, сроках, ходе и итогах проведения изменений.

С целью повышения готовности предприятия к организационным изменениям в концепцию управления изменениями должен включаться комплекс мер по их поддержке, а именно создание системы подготовки персонала к реализации изменений, включающей обучение, подготовку работников, проведение семинаров и обучающих деловых игр, определение взаимосвязей между работниками в ходе изменений, установление ответственных за отдельные участки работы. Кроме того, готовность предприятия к изменениям будет выше в случае прогнозируемого воздействия внешней среды, чему способствует постоянный мониторинг внешнего окружения и анализ рисков функционирования.

Положения концепции должны строго соответствовать законодательству и не про-

тиворечить нормам деловой этики, поскольку реализация организационных изменений должна способствовать не только повышению эффективности работы предприятия как самостоятельного звена экономики, но и развитию всей экономической системы, элементом которой оно является.

2. Повышению готовности предприятия к организационным изменениям будет способствовать создание отдельного подразделения, ответственного за реализацию изменений. Такой отдел может быть создан на постоянной основе, на временной основе, а также специалисты в области изменений могут привлекаться на определенный срок из специализированных компаний. Форма организации отдела зависит от потребностей предприятия, его величины и специфики работы. Основной функцией отдела должно быть управление процессом проведения организационных изменений.

В компетенцию отдела по управлению изменениями должны входить полномочия по исследованию тенденций во внешней и внутренней среде предприятия, анализ происходящих и прогнозирование будущих изменений, определение направлений развития предприятия, разработка стратегии и методов реализации изменений, контроль за ходом проведения изменений, корректировка основных мероприятий при необходимости.

В данном отделе должна накапливаться вся информация о проводимых изменениях, которая подлежит детальному анализу для выявления наиболее эффективных средств и методов реализации изменений. Кроме того в процессе осуществления изменений компетенции отдела должны расширяться за счет возможности координировать деятельность других подразделений предприятия с целью повышения эффективности реализации изменений.

В организационной структуре предприятия отдел по управлению изменениями должен находиться в непосредственном подчинении высшего руководства. При этом он не должен дублировать функции других отделов и подразделений предприятия.

Таким образом, основными функциями подразделения по управлению изменениями будут:

♦ диагностика и прогнозирование изменений внешней и внутренней среды, опреде-

ление наиболее важных для предприятия изменений;

- ◆ комплексный анализ проводимых на предприятии изменений и их результатов, установление отклонений от заданных параметров;

- ◆ накопление информации о наиболее эффективных методах управления изменениями, создание алгоритмов действий и методического инструментария;

- ◆ разработка конкретных действий при возникновении ситуации, требующей незамедлительного проведения изменений, корректировка мер при отсутствии эффективной реакции;

- ◆ создание внутренней среды предприятия, способной быстро реагировать на внешние изменения и использовать их с наибольшей пользой для развития предприятия;

- ◆ планирование изменений на основе имеющихся знаний и опыта;

- ◆ определение источников и средств обеспечения проведения изменений необходимыми ресурсами и поддержкой со стороны персонала;

- ◆ выявление негативной реакции, разработка мер по ее устранению;

- ◆ координация деятельности других подразделений предприятия в ходе реализации изменений;

- ◆ контроль за достижением намеченных целей.

Как было отмечено ранее, работа отдела по управлению изменениями может быть организована в нескольких формах в зависимости от специфики деятельности предприятия и необходимости проведения изменений.

При этом отдел может быть организован:

- 1) на постоянной основе (высокая степень необходимости проведения изменений, крупное предприятие, сложные условия функционирования и т.д.);

- 2) на временной основе (средняя степень необходимости проведения изменений, средние и малые предприятия, зависимость нормального функционирования от внешнего или внутреннего воздействия);

- 3) привлечение специалистов в области управления изменениями из специализированных компаний (крайняя необходимость незамедлительных изменений, любая форма предприятия).

В зависимости от формы организации отдела по управлению изменениями объем его полномочий может меняться. Так, при постоянной форме деятельности отдела его сотрудники руководствуются возложенными на них должностными обязанностями в рамках существующего положения об отделе. Деятельность эта строго регламентирована, обязанности и ответственность сотрудников четко распределены, их решения обязательны для всего трудового коллектива.

При временной форме организации работа отдела координируется высшим руководством предприятия, а его функции прописываются в программе проведения изменений. Такая форма организации отдела не предполагает четкой регламентации деятельности, поскольку кроме основных функций по управлению изменениями, сотрудники выполняют и дополнительные функции по месту постоянной работы. Обязанности и ответственность в отделе распределяются в отделе между сотрудниками в зависимости от степени сложности выполняемых задач, решения отдела в отношении управления изменениями имеют рекомендательный характер.

В случае привлечения специалистов их полномочия ограничиваются рамками программы по реализации изменений и определяются в договоре. Уровень регламентации устанавливается самими специалистами, решения принимаемые органом после одобрения руководства имеют обязательный характер.

Выбор формы организации отдела по управлению изменениями зависит от многих факторов. Прежде всего, необходимо оценить степень необходимости проведения организационных изменений на предприятии. Затем устанавливается тип существующей организационной структуры, который позволяет определить имеющиеся внутривозрастные связи, иерархическую подчиненность, объем и распределение обязанностей между подразделениями. После этого дается детальная характеристика существующей структуры, формируется перечень ее признаков и параметров. На последнем этапе определяется форма организации подразделения по управлению изменениями, отвечающая потребностям и возможностям предприятия.

3. Повышению готовности предприятия к изменениям способствует преодоление сопро-

тивления изменениям со стороны коллектива. Сопротивления изменениям вызывают дестабилизацию отношений между работниками и управляющим звеном, подвергают риску результативность проведения изменений.

Тематике преодоления сопротивления персонала изменениям посвящено множество научных трудов. Наиболее интересными изысканиями в этой области, на наш взгляд, являются работы И. Ансоффа<sup>1</sup>, который выдвинул гипотезу о возможности управлять сопротивлением работников различными методами, в зависимости от уровня такого сопротивления и временных рамок реализации изменений.

Так, Ансофф выделяет четыре метода управления изменениями:

1) принудительное управление - применяется в условиях ограниченности во времени и высокого уровня сопротивления путем применения принудительных мер со стороны высшего руководства;

2) адаптивное управление - применяется при наличии значительного временного интервала реализации изменений и постепенного их внедрения, за счет чего уровень сопротивления снижается;

3) кризисное управление - применяется в условиях кризиса, когда предприятие вынуждено выживать в жестких временных рамках, при этом сопротивление коллектива временно сменяется поддержкой изменений, однако после выхода из кризиса, сопротивление усиливается;

4) управляемое сопротивление - осуществляется в условиях неограниченного временного интервала, когда у руководства есть возможность избежать принудительных мер. При сокращении времени внедрения изменений управление приобретает принудительный характер, при увеличении временного интервала применяется адаптивный метод. Уровень сопротивления минимизируется в начале проведения изменений и контролируется на всем протяжении процесса.

Реализация изменений чаще всего связана с увеличением затрат, направленных на повышение производительности, рост капитализации и экономической эффективности производства. Это обуславливает усиление сопротивления персонала, вызванное страхом

потерять работу или не найти применение своим способностям на другом участке производственной цепи.

Для преодоления сопротивления на начальном этапе необходимо вовлекать всех сотрудников в процесс принятия решений, что позволит снизить степень недовольства и отрицания происходящих изменений.

При осуществлении организационных изменений необходимо обеспечить гарантию занятости коллектива, регулярно информировать работников о ходе изменений и достигнутых результатах, установить комфортную психологическую атмосферу, мотивировать персонал на активное участие в изменениях.

Относительно мотивации коллектива в период организационных изменений имеется большое количество научных работ и суждений. Так, Д.А. Аширов<sup>2</sup> полагает, что мотивация предполагает синхронное совпадение мотивов и стимулов в сознании и поведении работников, которое обеспечивает активизацию трудовой деятельности.

В период проведения изменений необходимо найти особые стимулы для работников, поскольку в это время усиливается сопротивление персонала, сдерживающего эффективность осуществления изменений. Также успешной реализации изменений способствует повышение уровня организационной культуры коллектива.

Система мотивации в период организационных изменений должна строиться путем стимулирования отдельных работников к участию в реализации изменений, привлечения всего коллектива к проявлению активности в этот период, повышения заинтересованности внешних участников к развитию предприятия.

Мотивация работников должна основываться на принципах теории ожидания и теории справедливости, которые устанавливают, что человек будет работать и добиваться результатов эффективнее, если будет знать, что за полученный результат его ждет достойное его усилий вознаграждение. Согласно теории справедливости за одинаковые усилия, объем выполненной работы и полученный результат, работники должны вознаграждаться одинаково в соответствии с затратами труда.

Мотивация необходима для того, чтобы интересы работников и руководящего звена,

а также всех заинтересованных лиц (собственников, акционеров, инвесторов), направленные на развитие предприятия, совпадали. Для этого проводится анализ всех участников процесса, определяются их характеристики, возможности в достижении целей, сроки выполнения поставленных задач и результаты работы. На основании полученных данных для каждой группы участников устанавливаются свои мотивационные стимулы, способные активизировать их заинтересованность в достижении целей реализуемых изменений.

Таким образом, основными мероприятиями, позволяющими предприятиям повысить готовность к проведению организационных изменений, должны, на наш взгляд, стать следующие: разработка концепции управления изменениями; организация специального подразделения по управлению изменениями; формирование условий для преодоления сопротивлений коллектива предприятия.

---

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.

<sup>2</sup> Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учеб. пособие. М., 2005.

*Поступила в редакцию 31.05.2011 г.*