

Лекционное занятие 4.1.

Понятие организационных изменений
Типы и уровни организационных изменений
Инициирование и согласование преобразований
Этапы проведения изменений
Основные принципы организационных изменений

Понятие организационных изменений

Термин «изменения» используется широко и может иметь различные значения. В научном менеджменте этот термин применяется для характеристики изменений, внешних по отношению к организации. В этом случае речь может идти о смене технологий, потребителей, конкурентов, социальных или политических факторов и т.д. Внешняя по отношению к организации среда всегда будет меняться. Организациям необходимо приспосабливаться к внешним изменениям и проводить внутренние изменения. Для того, чтобы организации сохраняли потенциал к росту и развитию необходимо создавать новые концепции и стратегии, соответствующие изменениям внешней среды.

В современной науке менеджмента существуют два подхода к определению понятия «организационные изменения»: внимание исследователей акцентируется либо на содержании изменений, либо на процессе реализации изменений. Поэтому в этом понятии можно выделить два важнейших аспекта, которые в единстве представляют организационные изменения. С одной стороны, анализ содержания организационных изменений позволяет ответить на вопрос: что изменилось в организации? Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились за изучаемый промежуток времени. С другой стороны, анализ процесса организационных изменений позволяет ответить на вопрос: как менялась организация? Процессный анализ позволяет определить способ проведения организационных изменений.

Для того, чтобы получить полноценное представление о проблеме и провести исследование организационных изменений соответствующей полноты, необходимо охватывать содержательную и процессную сторону изменений:

1. *Содержание изменений* – эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии одного, или нескольких элементов организации в течение определенного времени (деятельность отдельных сотрудников, групп и коллективов подразделений, стратегий, планов и программ, произведенных товаров, оказанных услуг, выполненных работ или организация в целом).

2. *Процесс изменений* – последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации:

совокупность причин, вызвавших изменение, подготовку и принятие решения о проведении изменений, дальнейшие действия менеджеров по проведению организации изменений.

Организационные изменения – освоение организацией различных новшеств (технологических, организационных, продуктовых и т.д.) или моделей поведения в связи с изменением условий деятельности.

В процессе организационных изменений, достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем. Организационным переменам сопутствуют: новые решения, действия и события; смена стратегий, структур и систем; перемены в мышлении менеджеров, порождающие создание новых стратегий, структур и систем.

Типы и уровни организационных изменений

Для достижения конкурентных преимуществ, менеджеры, как правило, сосредоточены на четырех типах изменений внутри организации:

1.Изменения в производстве товаров, оказании услуг и выполнении работ имеют отношение к конечным продуктам организации. Новые товары, услуги и работы могут представлять усовершенствованный прежний или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на организацию, освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

2.Изменение стратегий и создание новых организационных структур относятся к сфере административных инноваций, включающей управление и контроль. В этом случае изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системах стимулирования и вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, финансовой отчетности и планирования. Изменения в этой области происходят сверху-вниз, по приказам высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти и снизу-вверх.

3.Изменения в организационной культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, нормах, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Этот тип изменений затрагивает, прежде всего, мышление людей.

4.Изменения в технологии затрагивают непосредственно процесс производства, влияют на содержание основных навыков и знаний сотрудников организации, которые дают им возможность приобрести особую компетентность. Перемены в технологии затрагивают способы

изготовления продукции, оказания услуг, выполнения работ.

Перечисленные типы изменений взаимосвязаны. Перемены по одному направлению часто ведут к изменениям по другому направлению. Например, новый тип изделий может предположить изменения в технологии производства, а изменение организационной структуры - новых навыков от сотрудников. Применение новой технологии производства, сопровождается, как правило, повышенными требованиями к работникам. Повышение мастерства работников закономерно ведет к изменению системы оплаты труда и росту расходов по этому направлению. Организация – система взаимосвязанных элементов. Изменение какого-либо одного элемента вовлекает в процесс перемен и другие элементы.

Внутри самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений:

- *Проектные изменения* - определенная последовательность действий, направленная на решение какой-либо проблемы. Эти действия могут принести успех, если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат.

- *Программные изменения* - разработанные для оказания совокупного организационного воздействия на результат. В этом случае успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями организации.

- *Организации – проводники изменений*, если они способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений. Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

Инициирование и согласование преобразований

Вне зависимости от типа или сферы распространения изменений можно выделить три уровня инициирования и согласования изменений. Рассмотрим по каким уровням происходит инициирование и согласование процесса изменений для успешного проведения перемен.

Перемены могут быть инициированы высшим менеджментом (сверху-вниз), согласованы с непосредственными исполнителями (снизу-вверх) и скоординированы по линейным и функциональным подразделениям (по горизонтали). Для успешного воплощения в жизнь намеченных изменений, необходимо согласовать и скоординировать решения и действия менеджмента по направлениям:

«Сверху-вниз» - установление руководством курса реформ с целью

концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для ее решения.

«Снизу-вверх» - движение сотрудников организации к поиску новых подходов для преодоления возникающих трудностей и обеспечения роста эффективности.

«Горизонтальное» изменение бизнес-процессов: установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением для достижения принципиальных достижений в таких областях, как затраты, качество и своевременность.

Представленные направления деятельности по проведению изменений образуют программу действий, которая объединяет направления инициативы в единое целое (рис.2.1).

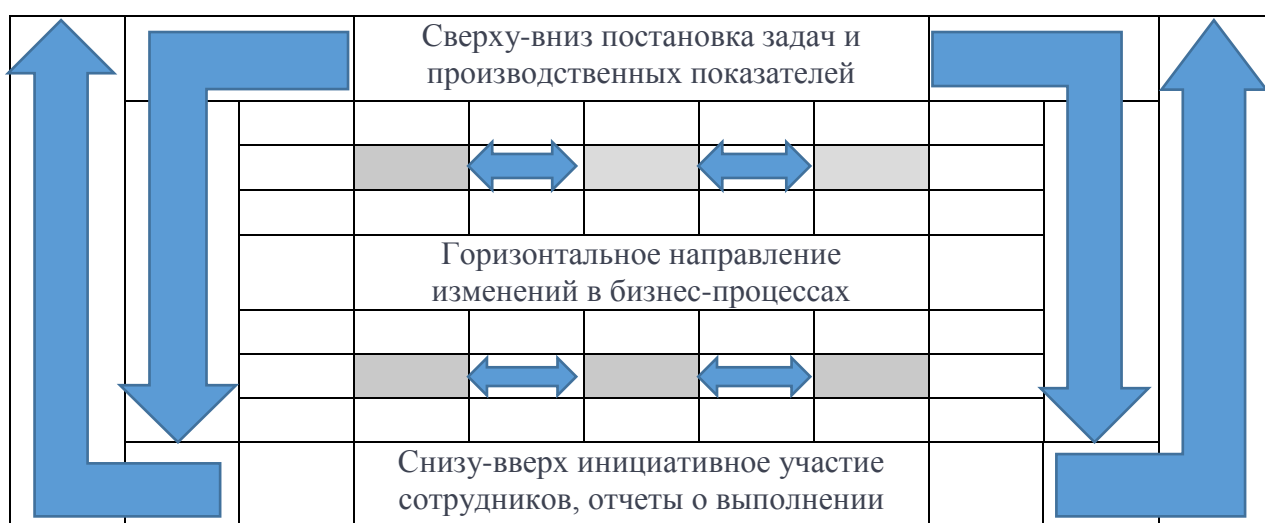


Рис.1 Вертикальное и горизонтальное взаимодействие в процессе организационных изменений

Отсутствие или неполноценность хотя бы одного из направлений может обречь на неудачу всю программу организационных преобразований. Слабое направление «сверху-вниз», означает, что менеджеры не имеют четкого представления о том, в каком направлении следует концентрировать новые навыки и развивать инициативы. Если появятся проблемы по направлению «снизу-вверх», снизится мотивация сотрудников, импульс движения вперед угаснет, возможности для повышения эффективности будут упущены, а новые принципы поведения и навыки не сформируются. Недостаточное внимание разработчиков программы к горизонтальному направлению приведет к тому, что усилия по улучшению выполнения различных функций окажутся недостаточными и так называемая критическая масса преобразований не будет набрана. Внедрение отдельных проектов управления качеством продукции и обучения персонала, создание целевых

рабочих групп по тем или иным стратегическим вопросам и проведение семинаров для менеджеров, посвященных принципам построения команд, - вся эта деятельность может только поглотить, а не увеличить энергию процесса изменений. Реальные результаты будут достигнуты только в том случае, если предпринимаемые по всем трем направлениям усилия скоординированы и взаимосвязаны.

«Сверху-вниз». Программа изменений, создающая условия для повышения эффективности функционирования организации, должна начинаться с установления общего курса в виде комплекса инициатив высшего руководства.

«Снизу-вверх». Поддержка перемен исполнителями. Одних только усилий, направленных сверху вниз, обеспечивающих концентрацию усилий на нужном направлении и условия для осуществления трансформации, для достижения цели недостаточно. Следует мобилизовать сотрудников на выполнение энергичной творческой работы по повышению эффективности функционирования компании.

«По горизонтали». Меры, осуществляемые по направлениям: сверху-вниз и снизу-вверх, ограничиваются рамками существующей организационной структуры. Если следует осуществить изменения в бизнес-процессах, необходимо установить принципиально иные взаимосвязи между работниками, направлениями деятельности и потоками информации. Цель такой реорганизации – в кардинальном повышении эффективности деятельности организации в целом.

Этапы проведения изменений

Процесс изменений протекает последовательно, постепенно, путем серии отдельных шагов от осознания необходимости и приемлемости перемен до обоснования того, каким образом осуществить перемены. Этапы проведения изменений:

Первый этап. *«Выбор пути к изменениям»*. Цель – убедить сотрудников организации в необходимости изменений и указать направление перемен. Для этой цели необходимо привлечение лучших специалистов из всех подразделений - для объективной оценки конкурентной среды и имеющегося у компании потенциала, а также для создания видения будущего.

Важнейшие действия по выбору пути к изменениям:

- анализ рыночной ситуации и состояния компании для выявления потребности в изменениях, сформулировать проблемы и очевидные выгоды, ожидающие организацию в результате реформ;
- организация и проведение работы для содействия формированию у менеджеров, а затем и у всего персонала общего видения перемен;
- изучение опыта проведения изменений в других организациях, что помогает персоналу укрепить убежденность и осмысление

перспектив продвижения по тому или иному пути развития.

Второй этап. *«Планирование процесса изменений»*. Общее видение перемен необходимо представить в системе количественных показателей и разработать схему процесса, в котором были бы учтены видение руководства («сверху-вниз»), инициатива сотрудников («снизу-вверх»), и горизонтальные направления организационных изменений.

На втором этапе целесообразно провести следующие действия:

- создание подразделения для руководства процессом изменений;
- определение целевых параметров изменений;
- определение задач для каждого подразделения;
- разработка методов проведения изменений.

Этап третий. *«Проведение изменений»* по направлениям:

Сверху-вниз. Ведется работа по повышению информированности персонала о происходящих переменах, обеспечивается поддержка перемен сотрудниками. Проводятся совещания и конференции руководства организации, на которых менеджеры делятся опытом и рассказывают о наиболее эффективных методах воплощения в жизнь нового видения.

Снизу-вверх. Сотрудники начинают участие в процессе изменений с реализации локальных проектов, а затем распространяют действие выполняемых ими программ на другие подразделения.

По горизонтали. Пересматривается порядок ведения бизнес-процессов, внимание концентрируется на важнейших проблемах, которые были выделены на втором этапе как требующие первоочередного внимания. Планируется реализация инициатив, идущих снизу-вверх и по горизонтали.

Этап четвертый. *«Мониторинг последствий проведения мер организационных изменений»*. Реализация программы изменений неизбежно выявляет всякого рода организационные барьеры, препятствующие повышению эффективности функционирования организации. Роль высшего руководства заключается в организации мониторинга изменений, принятии соответствующих решений и осуществлении адекватных действий.

Основные принципы организационных изменений

Для проведения изменений важны не столько специальные методы осуществления реформ, сколько строгое соблюдение нескольких принципов.

Цель - повышение эффективности производства. Этот принцип соответствует росту внимания руководителей к повышению качества продукта и сервиса, созданию новых компетенций и формированию новой организационной культуры. Установление целей должно

сопровождаться высокими результатами: ростом скорости оборота ресурсов, снижением расходов, ростом эффективности использования активов и т. д. Высшие руководители должны понимать, каким образом повышение качества продукции приведет к росту рыночной доли компании и в каких именно сегментах рынка будет достигнут успех; как делегирование полномочий скажется на ускорении принятия решений и уменьшении расходов.

Понимание таких связей вызвано обстоятельствами:

во-первых, менеджеры должны получить количественную оценку потенциальных выгод, которая станет основой принимаемых ими инвестиционных решений и определит степень внимания, уделяемого процессу изменений. Если эта оценка выработана не будет, руководители вряд ли сумеют поддерживать качество, необходимое для контроля за ходом процесса, - высокий уровень личной концентрации на проблемах преобразований и безоговорочную приверженность реформам.

Во-вторых, рядовые сотрудники нуждаются в четких указаниях, на чем им следует сосредоточиться и что измерять. В ответ на общие призывы к повышению качества товаров и улучшению обслуживания подразделения нижнего уровня могут разработать весьма полезные для компании рычаги повышения эффективности, однако, скорее всего, это будет происходить очень медленно. Гораздо более действенными окажутся простые, но точные формулировки, определяющие, например, что повышение качества работы конкретного сборочного цеха означает снижение простоев оборудования и рост отдачи от его использования.

Выбор стратегии и формирование организационной структуры. Увлечение перспективами постоянного роста эффективности опасно, так как фундаментальные недостатки стратегии и структуры компании не могут быть преодолены сами по себе. Одно изменение не создадут ничего нового, если производство оснащено старой технологией, морально и физически изношенным оборудованием, имеет архаичную структуру. Правильно ориентированная стратегия и жизнеспособная структура должны стать базисом организационных изменений.

Командная работа. Для успешного проведения изменений необходимы источники внутреннего креатива. Без этого нет оснований рассчитывать на выполнение оперативных задач и создавать потенциал для будущего. На практике это означает выявление возможностей для создания команд и обеспечение условий для их высокоэффективной деятельности.

Создание новых ценностей организационной культуры. Если в процессе изменений остается неизменной жесткая иерархическая структура и основной акцент управления делается на совершенствовании отдельных операций и процедур, то изменить отношение исполнителей к происходящим событиям, названным организационными изменениями,

невозможно. Движение в направлении перемен подразумевает формирование новых ценностей в процессе организационных изменений. Руководители обязаны четко изложить свое мнение об истинных ценностях и их связи с проблемой повышения эффективности компании. Необходимо, чтобы стиль поведения высших менеджеров полностью соответствовал провозглашенным ценностям. Например, руководители организации должны непрерывно вести мониторинг над ходом реформ и по мере необходимости корректировать его. Следует четко сформулировать правила делегированного принятия решений, которых будут придерживаться исполнители на линейном уровне управления.

Преобразования. должны быть основаны на новых компетенциях. Организационные изменения являются сложным процессом, происходящим одновременно в нескольких измерениях. Составив сводный план и объявив о завершении фазы планирования, менеджеры часто испытывают искушение передать дальнейшие полномочия другим. Однако успешные программы изменений требуют иного управления. Руководители осознают, что невозможно все заранее спланировать, а потому готовы учиться вместе со всеми по мере разворачивания эволюционного и совершенствующегося процесса.

Необходимость концентрации усилий на важнейших целях. Сложность процессов изменений может очень быстро подавить организацию, вследствие чего энергия начатых преобразований рассеется еще до получения первых результатов. Отсутствие отдачи от предпринимаемых усилий приводит к тому, что менеджеры бросаются исправлять все и сразу. Однако гораздо лучше выбрать несколько важнейших целей: добиться улучшения клиентских отзывов, сократить время исполнения заказов и т. п., установить сроки их достижения и направлять всю свою энергию на решение поставленных задач до тех пор, пока не будет достигнут заметный прогресс, поддающийся количественному измерению.

Таким образом, предложенные принципы позволят упорядочить процесс проведения организационных изменений, разработать надежный план проведения организационных изменений и объединить набор инициатив в логически организованную программу.