

Обучение будущих менеджеров по персоналу управлению организационными изменениями в компании

К.С. Шемятихина

Уральский государственный педагогический университет, Екатеринбург

Развитие любой отраслевой фирмы возможно только при условии проведения организационных изменений. Проведение изменений в фирме способствует тому, что создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависит от того, насколько фирма готова к осуществлению стратегии развития, в первую очередь, насколько персонал готов включиться и реализовывать планируемые изменения [3].

Во время обучения студенты должны овладеть содержанием и технологией проведения изменений в организации, т.к. темпами и объемами организационных изменений определяется конкурентоспособность организации.

В части содержания организационных изменений можно выделить достаточно условно пять устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа изменений [2]:

1. *Перестройка фирмы (системные изменения)* предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру фирмы. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда фирма меняет свою отрасль и соответственно продукт, и место на рынке. В случае перестройки фирмы возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

2. *Радикальное преобразование* фирмы проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если фирма не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, касающиеся организационной структуры.

3. *Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда фирма выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

4. *Локальные (обычные) изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту фирмы. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность фирмы в целом.

5. *Неизменяемое функционирование* фирмы происходит тогда, когда она не предпринимает действий по отношению к своему положению во внешней среде и корректировке внутренней среды. Руководителей устраивает такая ситуация, однако она способна привести к кризису и ликвидации фирмы, если внешняя среда начнет очень быстро трансформироваться.

В стратегическом контексте право на существование имеют первые четыре типа изменений, и именно организационные изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития фирмы. Изменения должны носить системный характер, так как в той или иной мере затрагивают все стороны деятельности фирмы. Вместе с тем можно выделить три среза фирмы, которые являются основными при проведении организационных изменений: организационная структура; организационная культура; персонал. Остановимся на последнем из них.

Проведение организационных изменений в фирме является сложной задачей. Трудности решения этой задачи связаны с тем, что всякое изменение встречает сопротивление персонала, которое иногда может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть тем, кто проводит изменения. Индивидуальное и групповое поведение в условиях организационных изменений нужно прогнозировать и осуществлять управление персоналом, опираясь на научные теории и сложившуюся управленческую практику. Поэтому, для того чтобы провести изменения, необходимо реализовать ряд управленческих действий: 1) вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может

встретить планируемое изменение со стороны персонала; 2) уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное и реальное) через информирование персонала, использование мотивационных инструментов, обеспечения включенности персонала в организационные изменения; 3) установить статус-кво нового состояния.

Носителями сопротивления так же, как и носителями изменений, является персонал. Персонал боится того, что изменения в фирме затронут их работу, их положение, поэтому, они стремятся «обходить» изменения, чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них профессиональную ситуацию, где им предстоит решать нестандартные задачи.

Отношение персонала к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов: принятие или непринятие изменения; открытая или скрытая демонстрация к изменению [1].

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит основная роль в проведении организационных изменений. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет распознать поведение отдельных сотрудников или их группы, которые будут оказывать сопротивление, и уяснить мотивы неприятия изменения.

Для того, чтобы уменьшить потенциально возможное сопротивление, полезно провести объединение работников в творческие или проектные группы, которые будут способствовать проведению изменения, привлечь к выработке программы проведения изменения широкий круг сотрудников, провести среди сотрудников фирмы разъяснительную работу, направленную на то, чтобы убедить их в необходимости проведения изменений для решения стоящих перед фирмой задач [4].

Подход к минимизации факторов риска в целом, и со стороны поведения персонала, при внедрении организационных изменений базируется на технологии управленческого обследования и планирования, включающей аспекты [5]:

1. Оценка необходимости внедрения организационных изменений.
2. Создание системы поддержки (информационной, ресурсной, кадровой составляющие) внедрения изменений.
3. Управление изменениями с помощью агентов изменений (кадрового резерва).
4. Создание четкого видения будущего состояния фирмы, понятного персоналу, в котором можно уяснить роль каждого.
5. Многофакторная оценка готовности фирмы достичь будущего состояния.
6. Создание плана перехода к целевому состоянию: подготовка к реализации планируемых изменений – анализ – планирование перехода – управление переходом – оценка и корректировка.

Другими инструментами оценки готовности персонала к изменению являются: анкетирование, оценка уровня тревожности персонала; оценка готовности агентов изменения; оценка готовности менеджера – куратора; оценка истории внедрения изменений в фирме; исследование мотивов поведения и форм сопротивления персонала изменениям в организации; оценка персональной реакции членов целевой группы; оценка корпоративной культуры.

В зависимости от условий, сложившихся при проведении организационных изменений, выбирается группа инструментов, оценивающих готовность персонала к организационным изменениям, и осуществляется подбор методов управления изменениями.

И. Ансоффом предложена классификация методов управления сопротивлением в ходе реализации организационных изменений [2]:

Метод	Условия применения	Преимущества	Ограничения
Принудительный	крайняя срочность	быстрота	высокое сопротивление
Активный	достаточный запас времени	небольшое сопротивление	медленный
Кризисный	угрозы выживанию		огромное давление по

			времени, риск провала
Управляемый	умеренная срочность, повторяющиеся периодически изменения	сопротивление, подстройка под время, системные изменения	сложность

Выбор метода управления персоналом при проведении организационных изменений зависит в большей степени от ситуации, которая в определенной мере определена силой сопротивления изменениям.

Управление организационными изменениями необходимо проводить по ходу всего процесса реорганизации, уменьшая при этом риск сопротивления сотрудников переменам и увеличивая отдачу от деятельности организации.

Литература:

1. Адизес И. Управляя изменениями/ И. Адизес. – СПб.: Питер, 2008.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление/ И. Ансофф: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.
3. Бовин, А.А. Управление инновациями в организации: учеб. Пособие по специальности «Менеджмент организации»/ А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – 2-е изд., стер. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2008.
4. Ржехин, В.М. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция/ В.М. Ржехин, Д.А. Алеканд, Н.В. Коваленко. – М.: Вершина, 2007.
5. Управленческое консультирование. Введение в профессию [Management Consulting. A guide to the profession (fourth edition)]: пер. с англ.; научн. ред. Гладышев А.А. – М.: Планум, 2004.