

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Тараненко Ю.В., Кириченко А. О.

Значительной частью руководителей развитие организации понимается как процесс, направленный исключительно на увеличение прибыли. Они редко рассматривают перемены как процесс, направленный на создание будущего.

Согласно исследованию консалтинговой группы «ИМИДЖ-Контакт», которое охватило предприятия трёх отраслей: пищевой промышленности, сферы услуг и тяжёлой промышленности, которые разделили на три группы: созданные до 1991 года и полностью реструктуризированные, включая изменения в системе управления предприятием; созданные до 1991 года и не полностью реструктуризированные без изменений в системе управления и организованные после 1991 года, только 17-20% организаций имеют план развития компании.

После ранжировки возможных вариантов источников перемен в организации можно выстроить следующую иерархию:

1. *Неудовлетворённые потребители, клиенты компании.* На первое место эту причину ставят 56% организаций.
2. *Финансовое положение* (проблема возникает в основном на предприятиях, которые не проводили изменений в системе управления).
3. *Недовольство сотрудников* (встречается чаще всего на старых предприятиях).

Существенно влияет на содержание процесса изменений возраст организации. Старые предприятия сначала решают задачи обновления основных фондов, разработки новых видов продукции, ассортимента качества, а молодые - значительное внимание уделяют привлечению, закреплению и развитию квалифицированных кадров, совершенствованию организационных и управленческих процессов.

Но для всех самым сложным является преодоление сопротивления рядовых сотрудников. Именно этот аспект можно считать наиболее трудно решаемым.

Используются три подхода способов вовлечения сотрудников в процесс изменений:

1. *Ориентация на силовые методы внедрения принятых решений об изменениях, опирающаяся на жёсткий контроль за исполнением* (50%, из

них большая часть компаний не полностью реструктуризированные, меньше половины — молодые предприятия).

2. Стремление наиболее полно задействовать основные мотивы работников к постоянному совершенствованию, в том числе и через создание для сотрудников максимально комфортной деловой среды (30%: две трети относятся к молодым предприятиям и треть — старые реструктуризированные предприятия).

3. Смешанный подход, сочетающий в себе черты первого и второго подходов, использует 20% организаций.

Проблемы взаимодействия и коммуникаций в процессе осуществления перемен самые распространённые, но легче всего решаются, а проблемы психологического сопротивления изменениям встречаются реже, но решаются труднее всего.

Можно выделить три основных подхода к изменениям *процесса управления*:

1. Изменения в системе управления на данном этапе развития предприятий *менее значимы, чем замена оборудования и технологий* (60% предприятий).
2. Перемены воспринимаются как *совершенствование ранее созданной системы управления* (20% компаний).
3. Существенные изменения в системе управления компанией, затрагивающее все её аспекты, происходят в 20% организаций.

К сожалению, небольшое число руководителей планируют и осуществляют конкретные, хорошо осознаваемые, действия, направленные на изменение поведения и мышления своих работников, а остальные же в процессе проведения преобразований сильнее ориентированы на совершенствование производственного процесса.

Большинство оценивает эффективность проводимых преобразований по общепринятым неспецифичным финансово-экономическим показателям (прибыль, заработная плата и т.д.). Часть менеджеров (39%) в качестве критериев оценки эффективности изменений используют скорость принятия решений, вывод новой продукции на рынок, изменения в системе работы с потребителями, морально-психологический климат в коллективе.

Результаты исследования убеждают: главными задачами по улучшению процесса управления изменениями на предприятиях малого и среднего бизнеса являются внедрение системного подхода к проведению преобразований, разработка критериев эффективности осуществляемых перемен и вовлечение всех сотрудников организации в этот процесс.