

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ

А.А. Скидан, В.С. Пискунов
бакалавры

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток. Россия*

В современном обществе, в условиях развития рыночной экономики и постоянно меняющейся бизнес среде организации должны постоянно подстраиваться под перемены, которые происходят в обществе. Актуальность приобретают практические методы и исследования в области изменений бизнес-процессов, на которые необходимо опираться на практике при разработке концепции оперативного реагирования в управлении организаций в условиях изменений. Эффективная система управления изменениями обеспечит стабильную работу и функциональность любой организации в условиях трансформации экономики.

Ключевые слова и словосочетания: цели, менеджмент, изменений, управления, стратегия, меры, организация, эффективность.

MANAGING AN ORGANIZATION IN A CHANGING ENVIRONMENT

In modern society, in the context of a developing market economy and a constantly changing business environment, organizations must constantly adapt to the changes that occur in society. Practical methods and research in the field of changes in business processes are becoming relevant, which should be used in practice when developing the concept of rapid response in the management of organizations in the face of changes. An effective change management system will ensure stable operation and functionality of any organization in the context of economic transformation.

Keywords: goals, management, changes, management, strategy, measures, organization, efficiency.

Деловая среда современного общества представляет собой череду быстроменяющихся событий. Мы невольно становимся свидетелями разнообразных изменений в сфере бизнеса – как незначительных, так и глобального масштаба. Как следствие бизнес сообщества и различные деловые структуры, для продвижения успешной деятельности и стабильного развития, приспособились подстраиваться и «трансформироваться» под все изменения и перемены, которые им преподносит общество.

Одной из главных причин неэффективной работы современных организаций является слабая подготовленность управленческих кадров, вовлеченных в процесс реформ. Поэтому они оказываются не способными принимать нетрадиционные управленческие решения [1].

Для успешной деятельности организации любого уровня руководство (топ-менеджмент) должно иметь четкую стратегию по противостоянию изменениям общества, иметь разработанные методы по совершенствованию организации в условиях существующих изменений, а также иметь «запасную» концепцию развития организации в условиях кризисных изменений.

Невозможно достичь намеченных целей и добиться финансовой стабильности организации без принятия определенных мер и проведения анализа ответной реакции бизнеса. Для повышения эффективности деятельности организации нужно разработать действенный план, приносящий результат. Он должен учитывать внутренние задачи и работу организации, а также все изменения внешней обстановки. Сочетая это с особенностями производственных моментов, можно найти способы повышения эффективности и получить желаемый результат.

При разработке плана повышения эффективности организации необходимо учесть, как внешние, так и внутренние изменения (в том числе и будущие), которые могут повлиять на деятельность организации.

В процессе разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности работы организации, необходимо учитывать ряд факторов, непосредственно или косвенно влияющих на деятельность самой организации.

1. Мотивация персонала (премии, поощрения, бонусы и пр.). Обучение и повышение квалификации персонала.

2. Распределение (разделение) ответственности по управлению организацией среди руководителей низшего звена, в соответствии с направлением деятельности подразделений.

3. Изучение новых технологий, разработок и методик. Идя в ногу со временем и своевременно обновляя технологический процесс можно увеличить объемы производства сохраняя текущие затраты.

4. Привлечение инвестиций из вне.

5. Проведение мероприятий, направленных на повышение корпоративного духа персонала и сплочение коллектива (корпоративы, собрания, культмассовые выходы и пр.)

Прежде чем приступать к реализации изменений в любом направлении деятельности организации, нужно правильно и четко проанализировать степень сложности предстоящих преобразований. Это поможет в будущем не распылять усилия и ресурсы, и направить их на решение наиболее важных задач.

Для комплексного взгляда на управление изменениями важно не ограничиваться узкими рамками одного взгляда, необходимо изучать, анализировать и применять методики различных специалистов и аналитиков, работающих в области бизнес-анализа.

В 2003 г. Эмили Лаусон и Колин Прайс предложили следующую типизацию организационных изменений [6]:

Простой уровень – нет необходимости вносить изменения в работу сотрудников. К этому уровню может относиться продажа непрофильных активов, закрытие неэффективных производств.

Средний уровень – корректировка практики работы персонала. Оптимизации процессов производства, поиск путей сокращения расходов. Обычно такие изменения касаются какого-то одного направления улучшений.

Глубокий уровень – культурные преобразования. Реализация мероприятий, направленных на изменение взглядов персонала и, как следствие, изменение их способов действия.

Изменение мышления сотрудников очень сложная задача для управляющих изменениями. Прежде чем начинать ее решать необходимо убедить, что исчерпаны все другие возможности для достижения стоящих перед организацией целей.

Эмили Лаусон и Колин Прайс предложили четыре условия эффективных изменений через способы мышления сотрудников.

– Убедительная история причин и следствий изменений. Сотрудники должны видеть смысл в изменениях и принимать его. Для этого руководство организации должно предложить убедительную историю, легенду, которая поможет работникам понять преобразования, принять их на найти свою роль в происходящих событиях.

– Усиление механизмов изменений. Системы управления должны подкреплять изменения. Новые требования к сотрудникам должны вознаграждаться и поддерживаться структурами и процессами организации. Это должно направлять работников в желаемое русло.

– Способность к новому поведению. Сотрудники должны иметь необходимые навыки. В случае их отсутствия, организация должна помочь в обучении, предоставить возможность обменяться опытом.

– Роль моделирования нового поведения. Лидеры должны быть увлекательным примером нового поведения. Глядя на влиятельных руководителей на каждом из организационных уровней, сотрудники делают вывод о том, насколько серьезно организация относится к переменам. Лидеры и мнения групп формирует мировоззрение работников и служат примером для подражания или способом вынуждения вести себя определенным способом.

Каждое из условий выглядит независимым и есть соблазн реализовать только те условия, которые получаются. Но когда речь идет о глубоком уровне изменений, необходимо соблюдение всех четырех условий.

Доктор экономических наук Хуберт К. Рамперсад, являющийся признанным консультантом по проблемам менеджмента, предложил современный подход к вопросу по развитию эффективности непрерывного улучшения изменения в организации [4].

Процесс управления качеством — это цикл систематической и упорядоченной работы по постоянному улучшению деятельности организации и личному совершенствованию. Это способ обеспечения последовательного, непрерывного и постепенного улучшения ради достижения качества как комплексного понятия. Чтобы добиться высокого качества во всех аспектах, все сотрудники организации должны относиться к непрерывному улучшению как к чему-то абсолютно естественному.

Циклический процесс непрерывного улучшения проходит следующие четыре фазы (Рис.1):

1) выбор и определение процесса; на этой фазе выбирают и определяют важнейший процесс, позволяющий реализовать стратегию организации и подходящий для непрерывного улучшения;

2) оценку и стандартизацию выбранного процесса;

3) улучшение процесса; это фаза непрерывного улучшения выбранных процессов на основе цикла PDCA;

4) личное совершенствование; это постоянное индивидуальное совершенствование на основе цикла PDCA.

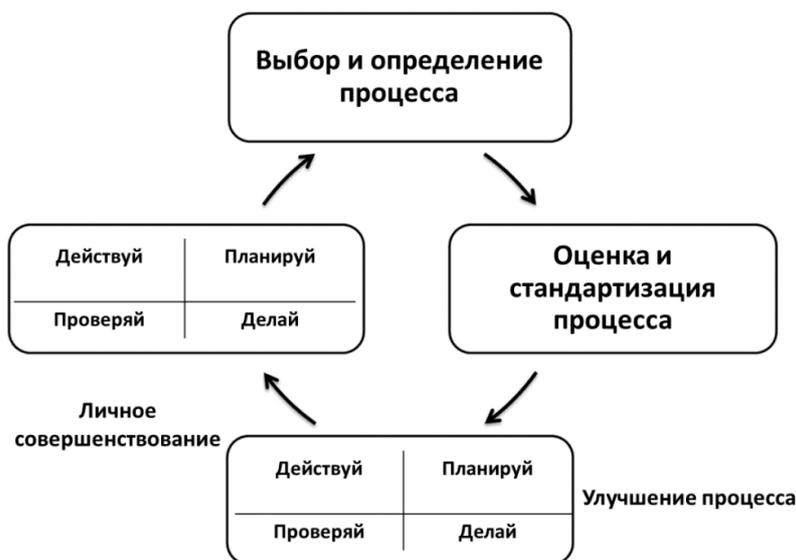


Рис. 1. Цикл непрерывного улучшения

В основе идеи представленной модели лежит достижение наивысшего уровня заинтересованности сотрудников, их ответственности и преданности организации. Модель продвигает необходимость самообразования и обучения персонала, как индивидуального, так и группового. Это означает, что если личные цели сотрудников принимаются во внимание, то они будут работать и мыслить в соответствии с принятыми целями организации. Подход также способствует формированию мотивации, творческого мышления, получению удовольствия от работы и увлеченности работой, возрастанию ответственности, появлению вдохновения и энтузиазма.

В целом же, модель позиционируется как инструмент непрерывного процесса совершенствования, развития и обучения.

Ричард Бекхард был одним из основателей организационного развития как научно-прикладной дисциплины. Работая с Дэвидом Глейчером, они разработали формулу изменений, чтобы описать условия, при которых изменения могут произойти в организации [5].

Формула перемен – эмпирическая формула, описывающая модель для оценки сил, влияющих на успех или неудачу программы организационных изменений.

Согласно формуле Бекхарда, для любых перемен – необходимо присутствие трех компонентов.

D – Неудовлетворенность текущей ситуацией (англ. *Dissatisfaction*);

V – Видение будущего (англ. *Vision*);

F – Первые конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации видения (англ. *First steps*).

Если произведение этих трёх факторов больше, чем:

R – Сопротивление изменениям (англ. *Resistance*),

то изменения возможны. Так как D, V и F умножаются друг на друга, то если отсутствует один из факторов или его значение очень мало, то есть риск не преодолеть возникающее сопротивление. Дефицит каждого из трёх элементов может быть охарактеризован следующим образом.

Дефицит D: «Мы довольны тем, как в настоящее время обстоят дела».

Дефицит V: «Хотя нас не очень устраивает, как сегодня идут дела, мы не имеем представления, как их улучшить».

Дефицит F: «Мы знаем, чего мы хотим, но не знаем, как начать действовать».

Для того, чтобы изменения прошли успешно необходимо использовать влияние и стратегическое мышление для того, чтобы создать видение и идентифицировать те самые важные первые шаги для его достижения. В дополнение, организация должна распознать и признать неудовлетворённость существующим положением дел путём коммуникации индустриальных трендов, идей лидеров, лучших практик и анализом конкурентов для того, чтобы идентифицировать потребность в изменениях.

P. Бекхард предложил выделять четыре вида организационных изменений:

1. Изменения в движущих силах компании, например, переход с товарной ориентации на рыночную считается трансформационным.

2. Фундаментальные изменения в отношениях между организационными составляющими, например, децентрализация.

3. Крупные изменения в способе выполнения работы, например, введение новой технологии, такой, как автоматизированная система управления производством.

4. Базовые культурные изменения в нормах, ценностях или исследовательских системах, например, формирование культуры, ориентированной на потребителя.

В семидесятые годы прошлого века профессором менеджмента Генри Минцбергом (Henry Mintzberg) государственного исследовательского университета Макгилла (англ. McGill University, фр. Université McGill) было проведено исследование развития стратегических процессов в различных компаниях. Процесс изучения периодов трансформации организации и стабильности осуществлялся более 50-ти лет [3].

В результате исследования были выявлены четыре основные схемы:

– Периодические встряски. Наиболее применимая схема, заключается в периодических незначительных потрясениях деятельности организации в период стабильности.

– Сдвиги туда-сюда. Данная схема характеризует интервалы между адаптацией организации в стабильную среду и периодами борьбы разных взглядов, идей, подходов, ведущих к преобразованиям.

– Жизненные циклы. Схема, при которой стадию развития сменяет стадия стабильности или зрелости и т.д.

– Регулярный прогресс. По данной схеме организация находится в более или менее постоянном процессе адаптации. Рассматриваемая схема наблюдается в децентрализованных организациях, где власть принадлежит высококвалифицированным специалистам, а работа координируется автоматически за счет профессионализма сотрудников.

По результатам проведенных исследований Г. Минцберг предложил проводить изменения в рамках школы конфигурации, в которой процесс изменения организации представлен в трех этапах:

Этап № 1. Организация – устойчивая система, имеющая определенную форму структуры и определенный набор стратегий.

Этап № 2. Периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией.

Этап № 3. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации переходного процесса трансформации со временем выстраиваются в схематичную последовательность – концепцию жизненных циклов организаций.

Успешное применение того или иного метода существенно зависит от мероприятий в области кадрового менеджмента. Координаторы стратегии перемен обязаны учесть возможные проблемы занятости персонала. Цель управления изменениями не в сокращении персонала, а в раскрытии и реализации его потенциала для повышения конкурентоспособности предприятия.

Главная концепция каждой из стратегий управления организацией в условиях изменений определяет ролевые функции участников процесса. Комплексные методы направлены на достижение одного главенствующего направления, в структуре которого лежат дополнительные

мероприятия сопутствующего назначения. Качественная реализация всех мер стратегии организации в период адаптации и изменений приведет к достижению конечной цели организации.

1. Бараусова Е.А., Кудинова О.Л. Методический подход к управлению мотивацией персонала на основе моделей жизненных циклов // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – № 2 (23).

2. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. – Москва: Хорошая книга, 2006. – 360 с.

3. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегические процесс. Концепции. Проблемы. Решения. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 688 с.

4. Рамперсад Х. К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / пер. с англ. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 256 с.

5. Beckhard, R. 1969 Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA.

6. Colin Price and Emily Lawson “The psychology of change management”, The McKinsey Quarterly, June 2003.

Рубрика: Управление предприятиями. Организация и техника торговли

УДК 658.3.07

СОВРЕМЕННАЯ НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

В.Н. Скорозвонова, А.В. Перевертень
бакалавры

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток. Россия*

В данной статье рассмотрен такой кадровый процесс, как нематериальная мотивация. Она является мощным двигателем для достижения успешных результатов в работе. Когда человек хорошо мотивирован, у него возникает желание показать себя, сделать работу как можно лучше. На сегодняшний день многие крупные компании озадачены созданием эффективной системы нематериального стимулирования для увеличения прибыли.

Ключевые слова и словосочетания: *мотивация, труд, нематериальная мотивация, мотив, стимулирование.*

СОВРЕМЕННАЯ НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

This article considers such personnel process as intangible motivation. It is a powerful engine for successful performance. When a person is well motivated, he has a desire to show himself, to do the job as best as possible. Today, many large companies are puzzled by the creation of an effective intangible incentive system to increase profits.

Keywords: *motivation, labor, intangible motivation, motive, stimulation*

Важной задачей руководителей в настоящее время является улучшение финансовых показателей компании за счет грамотного использования человеческого ресурса. Само же управление персоналом в организации осуществляется посредством управления кадровыми процессами, такими как: подбор, отбор, оценка, адаптация, мотивация, обучение, высвобождение и так далее. Зачастую, организации уделяют больше внимания системе подбора и расстановки кадров, однако без внутренней мотивации сотрудник не будет осознавать себя на своем месте и делать больше, чем требуется, ведь инициативные работники всегда отличаются высокой степенью заинтересованности в достижении общей цели. Мотивация работников является одной из основных функций в управленческой работе организации, так как персонал компании, работая эффективно, может вывести компанию на более высокий уровень качества.

На сегодняшний день существуют исследовательские работы различных авторов на тему нематериальной мотивации, и как следствие изучения этих научных трудов в целом для поня-