

СТИЛИ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

*Адиатуллина Марьям Алиевна,
магистрант, 2 курса направления подготовки «Стратегическое
управление» Самарского университета, Россия, г. Самара*

STYLES FOR MAKING STRATEGIC CHANGES

*Adiatullina Maryam,
student, 2nd year of the direction of training «Strategic management»,
Samara University, Russia, Samara*

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена рассмотрению стилей проведения стратегических изменений в компании, ее виды и варианты реализации. Рассматривается на практике тесная взаимосвязь и влияние выбранного компанией стиля на конечный результат всего стратегического изменения в целом.

ABSTRACT

The article deals with the styles of strategic changes in the company, its types and implementation options. In practice, we consider the close relationship and influence of the style chosen by the company on the final result of the entire strategic change as a whole.

Ключевые слова: стратегические изменения; стили проведения изменений; управление.

Keywords: strategic changes; styles of making changes; management.

Стратегические изменения закладывают основу будущих успехов организации, поэтому проведение таких изменений в организации является очень важной и сложной задачей, так как возникающее при этом сопротивление иногда может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть. Важно, чтобы процесс изменений получил всестороннюю поддержку во всех подразделениях организации. Благодаря правильно выбранному стилю проведения изменений компания может грамотно построить работу с сотрудниками, что позволяет оперативно и безболезненно провести стратегические изменения в организации.

Для стратегических изменений, стиль проведения играет особую роль, так как они в отличие от обычных изменений представляют собой гораздо более масштабный и трудно контролируемый процесс, который может привести к преобразованию всей системы организации, по своей сути являясь революционным, и затрагивает всех сотрудников без исключения [4, с. 140]. А любое изменение, особенно касающееся такого большого количества людей, обычно сопровождается естественным сопротивлением со стороны сотрудников.

Выбор определенного метода или группы методов, а также, в какой степени нейтрализуется сопротивление, зависит от выбранного стиля проведения изменений. По сути, это является решающим звеном при работе с сотрудниками в условиях проведения изменения, ведь руководитель может, как проявлять строгость и жестокость, так и быть более гибким и лояльным по отношению к работникам. В связи с этим выделяют пять основных стилей проведения стратегических изменений в организации [2, с. 367]:

1. Конкурентный стиль.

Делается упор на силу, максимальная настойчивость, утверждение своих прав. Основная предпосылка – разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного.

2. Стиль самоустранения.

Проявляется в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации.

3. Стиль компромисса.

Предполагает умеренное настаивание руководства на выполнение его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется.

4. Стиль приспособления.

Выражается в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений.

5. Стиль сотрудничества.

Характеризуется тем, что руководство стремится к тому, чтобы реализовать свои подходы к управлению изменений, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

Исходя из этого, чаще всего, применяется тот стиль, который в данном случае может устранить сопротивление путем привлечения на свою сторону тех, кто изначально противился им. Однако даже при этом, невозможно однозначно утверждать, что какой-то из выше перечисленных стилей более приемлем, важно учитывать условия проведения изменения в данной конкретной ситуации, например при сжатых сроках реализации важного изменения, возрастает необходимость быстрого устранения сопротивлений, тогда наиболее подходящим стилем будет являться конкурентный [1, с. 194].

В результате можно выделить факторы, влияющие на выбор стиля:

1. Тип стратегического изменения.
2. Цели и задачи стратегического изменения.
3. Время.
4. Влияние внешней среды.
5. Степень силы, оказываемого сопротивления.

Результатом действительно успешного проведения стратегического изменения, будет являться не только грамотное устранение сопротивления, но и подлинное принятие и разделение всеми сотрудниками новой стратегии организации, а не просто ее формальное обозначение в соответствующих документах.

Главной причиной проведения такого стратегического изменения в АО «Почта России», как ребрендинг, стало желание сформировать сильный российский бренд, отвечающий международным стандартам, который позволил бы изменить позиционирование компании и привлечь новую молодую аудиторию.

Для этого процесс ребрендинга был разделен на три основных блока:

1. Создание брендбука «Почта России».

Его основным предназначением являлся охват всех позиций для утверждения своего бренда на рынке [3, с. 268].

2. Реконструкция фронт-офисов (отделений почтовой связи) и их оформление в соответствии с новой концепцией дизайна.

3. Развитие внутреннего социального проекта по продаже различных товаров в отделениях «Почта России», начиная от алкогольных напитков, заканчивая постельным бельем.

Как результат отсутствия реальных и необходимых действий по изменению внутренних процессов работы компании, а лишь модернизируя внешний фасад, в апреле в аэропорту Шереметьево скопилось около 150 тонн посылок. В течение пяти дней аэропорт не принимал международную почту, чтобы разгрузить уже доставленную. В «Почте России» заявили, что не могут увеличить пропускную способность мест международного почтового обмена и обрабатывать возросшие объемы почты из-за рубежа в связи с нехваткой таможенных инспекторов. А в начале 2010 года об отказе работы с ней заявил крупнейший международный Интернет-аукцион Ebay. Причиной прекращения приемов заказов из России послужила некомпетентность компании в самой главной своей функции – доставке посылок.

Все это, несомненно, повлияло на имидж «Почта России» и недоверие потребителей только возросло. Итогом грандиозных планов и реализации стратегического изменения в компании обернулась неудачей. Одной из причин стал неудачно выбранный стиль проведения изменения – стиль самоустранения, ведь не вовлекая сотрудников в процесс ребрендинга и игнорируя их интересы, компания спровоцировала сопротивление этому изменению и, не сумев правильно разрешить данный конфликт, компания лишь снизила свои итоговые показатели.

Поскольку недовольство сотрудников отражается на клиентах, с которыми они контактируют, а отношение клиентов в совокупности влияет на образ всей компании, поэтому, важно понимать, что наряду с внешними изменениями бренда, необходимо проводить модернизацию внутренних бизнес-процессов компании, и благодаря правильно подобранному стилю, компания сможет поддерживать постоянную коммуникацию и развивать доверие между сотрудниками.

Соответственно, исходя из предыдущего опыта проведения изменений, компании следует учитывать следующие факторы:

1. Причины поведения личности в организации.
2. Значение авторитета руководителя для персонала.
3. Предоставление вовремя важной информации группе.

4. Достижение общего понимания.

5. Чувство принадлежности к группе.

Таким образом, самым оптимальным для компании станет стиль сотрудничества. Благодаря нему, компания сможет не только удовлетворить собственные потребности, в расчете увеличения выручки и прибыли, но и сможет привлечь сотрудников к разработке изменения, так как они напрямую знакомы со всеми организационными недостатками работы на почте.

Так, после неудачного стратегического изменения, последовал упадок репутации и доверия к компании, она поставила перед собой задачу не просто изменить фасад здания, а полностью перестроить процессы и улучшить имидж среди населения.

Одним из важных направлений такой деятельности она поставила развитие персонала с учетом стратегических задач предприятия, что в итоге окажется бесполезным, если не изменить предыдущий стиль проведения стратегического изменения, то есть взаимодействие с подчиненными.

Среди важных моментов этого направления, требующих внимания является:

1. Критическая ситуация с укомплектованностью персоналом, работающим на постоянных ставках.

Порядка 15% персонала замещается внутренними совместителями, стажерами, временным персоналом. Данная ситуация обусловлена высоким уровнем текучести персонала в городах в силу высокой конкуренции на рынке труда со стороны банковского сектора и сектора розничной торговли, а также естественной текучестью в малонаселенных деревнях и селах (выход сотрудников на пенсию).

2. Неблагоприятные условия труда.

Такая ситуация связана вследствие изношенности инфраструктуры и отсутствия современного оборудования рабочих мест не способствуют созданию имиджа привлекательного работодателя.

3. Уровень компетенции и знаний, как рядовых сотрудников, так и сотрудников среднего управленческого звена требует развития.

Это касается общих управленческих навыков, профессиональных знаний, навыков продаж и взаимодействия с потребителем [5].

С учетом применения нового стиля, компания сможет решить данные проблемы путем:

1. Для сохранения кадрового потенциала, обеспечения непрерывности в решении функциональных задач работодатель формирует резерв кадров и организует работу с ним.

Одной из приоритетных задач является повышение материального благосостояния сотрудников предприятия, что позволит снизить текучесть персонала и повысить укомплектованность штата до 94%, повысить мотивацию действующего персонала, привлечь новых сотрудников. Таким образом, будет восстановлен баланс по комплектации персоналом, и обеспечена преемственность в рамках выхода на пенсию действующих сотрудников. Основным приоритетом является производственный персонал, а именно почтальоны и операторы отделений связи.

2. Помимо создания резерва сотрудников, не менее важно создавать для них благоприятные условия труда, поддерживать их в социальном отношении и заботиться об их нуждах. Только так можно укрепить у людей желание работать на почте и добиваться наивысших производственных результатов.

3. Позитивные изменения на почте требуют квалифицированного и мотивированного персонала.

Главная роль в этом вопросе отводится системному и планомерному обучению работников в целях повышения профессиональной и личностной компетенции.

Выбор компанией «Почта России» такого стиля, как сотрудничество, поможет ей не только наладить взаимоотношения между руководящим составом и рядовыми сотрудниками, которое необходимо для успешной реализации стратегического изменения, но и расширит возможности реализации таких изменений. Так как действие этого стиля реализуется также в рассмотрении предложений и рекомендаций со стороны персонала по поводу изменения, которое зачастую является полезным и необходимым для всей компании.

Таким образом, успех стратегических изменений зависит от того, сумеет ли руководство компании правильно определить отношение сотрудников к происходящим переменам и, при необходимости, убедить их изменить устоявшиеся способы работы, а это является следствием грамотно выбранного стиля его проведения.

Список литературы:

1. Долятовский, В. А. Управленческое консультирование / В.А. Долятовский. – М.: Дашков и К, 2017. – 267 с.
2. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение / Л.И. Дорофеева. – М.: ДиректМедиа, 2016. – 406 с.
3. Душкина, М. Р. Технологии рекламы и связей с общественностью в маркетинге / М. Р. Душкина. – М.: Юрайт, 2020. – 462 с.
4. Иванова, Т. Ю. Управление изменениями / Т. Ю. Иванова. – М.: Проспект, 2016. – 350 с.
5. Стратегия развития АО «Почта России» [Электронный ресурс] // АО «Почта России». – URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/Strategiya%20Pochtyi%20Rossii.pdf> (дата обращения: 01.12.2020).

References:

1. Dolyatovsky, V. A. Managerial consulting / V. A. Dolyatovsky. – М.: Dashkov i K, 2017. – 267 p.
2. Dorofeeva, L. I. Organizational behavior / L. I. Dorofeeva. – М.: DirectMedia, 2016. – 406 p.
3. Dushkina, M. R. Technologies of advertising and public relations in marketing / M. R. Dushkina. – М.: Yurayt, 2020. – 462 p.
4. Ivanova, T. Yu. Management of changes / T. Yu. Ivanova. – М.: Prospect, 2016. – 350 p.
5. Strategy of development of JSC "Russian Post" [Electronic resource] // JSC "Russian Post". – URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/Strategiya%20Pochtyi%20Rossii.pdf> (accessed: 01.12.2020).