

Библиографический список

1. Российский статистический ежегодник 2010: стат. сборник. М.: Росстат, 2010. 813 с.
2. ТОФСГС по Брянской области. URL: <http://bryansk.gks.ru>.
3. Машиностроение: тенденции и прогнозы: аналит. бюллетень. Вып. № 1. Итоги 2010 г. М.: РИА Новости, 2010.
4. Машиностроение: тенденции и прогнозы: аналит. бюллетень. Вып. № 3. Итоги I полугодия 2011 г. М.: РИА Новости, 2011.

Д.М. Калимуллин

Самарский государственный университет

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В период реализации организационных изменений на предприятии зачастую приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям. В статье раскрываются понятия сопротивления изменениям с разделением на три вида: индивидуальное, групповое и системное. Каждое из них имеет собственную характеристику и специфику. Предложен механизм преодоления сопротивления изменениям с созданием отдела по преодолению сопротивления изменениям.

Ключевые слова: управление изменениями, сопротивление изменениям, индивидуальное сопротивление изменениям, групповое сопротивление изменениям, системное сопротивление изменениям, механизм преодоления сопротивления изменениям.

Опираясь на методологию системного анализа, можно рассматривать процесс сопротивления как интегрированное целое, в рамках которого существуют отдельные подсистемы: подсистема индивидуального

сопротивления, являющаяся частью подсистемы группового сопротивления, которая в свою очередь входит в состав подсистемы сопротивления организации в целом. Влияя на данные подсистемы, можно управлять процессом сопротивления.

Любая система характеризуется входом, состоянием и выходом. Входом в систему сопротивления являются изменения, проводимые на предприятии (W_{ij}). Состояние системы сопротивления характеризуется факторами, определяющими процесс сопротивления (Z_{ij}). Выход характеризуется результатами ее функционирования (J_{ij}). Модель такой системы представлена на рис. 1.

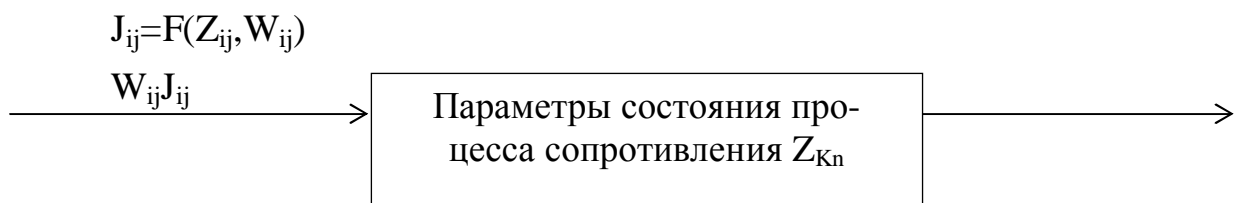


Рис. 1. Модель системы сопротивления изменениям системы управления предприятия

Функционирование системы сопротивления можно описать следующим выражением:

$$J_{ij} = F(Z_{ij}, W_{ij}), \quad (1)$$

где i – номер изменения; j – уровень системы сопротивления (индивидуальное, групповое, системное).

Можно говорить об эффективности механизмов управления и преодоления сопротивления, если минимизируются результаты функционирования системы сопротивления:

$$J_{ij} = F(Z_{ij}, W_{ij}) \rightarrow \min. \quad (2)$$

Для описания состояния системы сопротивления необходимо описать состояние его подсистем. Автор придерживаемся точки зрения Д.В. Ерохина и Е.Н. Скляра [1] и считает, что состояние системы сопротивления определяется состояниями ее подсистем, которые можно описать некоторыми параметрами.

1. Подсистемой первого уровня сопротивления является индивидуальное сопротивление, которое характеризуется следующими параметрами состояния:

- элементы, характеризующие личностно-психологические свойства работника (характер, темперамент);
- элементы, характеризующие индивидуальную компетенцию работника (знания, навыки, умения и т. д.);
- элементы, характеризующие личную культуру работника (система ценностей, базовые предположения и т. д.);
- элементы, характеризующие скорость проведения изменений;
- элементы, характеризующие силу ломки структуры власти;
- величина культурного разрыва.

2. Подсистемой второго уровня сопротивления является групповое сопротивление, т. е. сопротивление субкультур (центров силы), которое характеризуется следующими параметрами:

- элементы, характеризующие субкультуру (система ценностей и т. д.);
- элементы, характеризующие политическую ориентацию центра силы;
- элементы, характеризующие цели и задачи, стоящие перед субкультурой; размер группы, образующей субкультуру;
- параметры, описывающие специфические элементы сопротивления отдельных членов группы.

3. Системное сопротивление характеризуется следующим набором параметров состояния:

- элементы, характеризующие культуру промышленного предприятия;

- элементы, характеризующие структуру власти промышленного предприятия;
- элементы, характеризующие применяемые технологии управления;
- элементы, характеризующие наличие ресурсов, имеющихся на предприятии;
- элементы, характеризующие стратегию предприятия;
- элементы, характеризующие цели и задачи предприятия;
- параметры, характеризующие глубину проводимых изменений;
- параметры, описывающие специфические элементы отдельных специализированных направлений деятельности (субкультур).

Требуется специально разработанная программа преодоления сопротивления изменениям, учитывающая их цели, условия осуществления, особенности организации, ее кадровый состав. Успешному осуществлению организационных изменений способствует учет известных современной науке закономерностей.

Стратегическое управление процессом реализации изменений требует учета следующих положений [3]:

1. Создание четкой стратегии на уровне высшего руководства предприятием.
2. Двусторонний обмен информацией, общение руководства и сотрудниками.
3. Вовлечение всей фирмы на ранних стадиях в процесс преобразований. Отсутствие вовлеченности позднее выльется в сопротивление изменениям.
4. Создание климата открытости, при котором сотрудники могут открыто выражать все сомнения и предложения, а их знания используются для достижения общей цели.
5. Постановка ясных задач. Цели должны вознаграждаться, следом ставится следующая цель.

Методам преодоления сопротивления изменениям посвящены многочисленные исследования зарубежных специалистов. Наиболее

оригинальны и интересны исследования И. Ансоффа, в которых выделены четыре подхода к управлению изменениями.

Принудительное управление изменениями – метод введения изменений, при котором сопротивление преодолевается с помощью власти высшего менеджмента. Такой подход чреват крупными социальными потрясениями, однако обладает преимуществом быстрой стратегической реакции. Поэтому такой подход должен использоваться, когда руководство испытывает дефицит времени. Повышению эффективности принудительного управления изменениями способствуют: проведение диагностики поведения сотрудников и рабочих групп для определения потенциальных источников сопротивления и поддержки переменам; сосредоточение в руках инициаторов изменений достаточно властных полномочий; наблюдение за появлением самых незначительных признаков сопротивления; контроль изменения до тех пор, пока изменения полностью не приживутся в компании.

Адаптивное управление изменениями – осуществление стратегического изменения посредством постепенных нововведений, растущих во времени. Такой метод управления изменениями позволяет уменьшить сопротивление и постепенно накопить подвижки в культуре и системе власти компании. Недостатком этого метода является то, что изменения происходят слишком медленно. Преимущество этого метода – осуществление перемен в условиях, когда власть сторонников преобразований ограничена. Эффективность метода повышается при управлении изменениями сверху.

Кризисное управление изменениями – осуществление управления изменениями в период кризиса, когда возникает угроза выживанию фирмы, и она вынуждена действовать в жестких временных рамках. Кризисная ситуация возникает из-за неспособности предприятия уследить за новыми быстро развивающимися изменениями во внешней среде и адекватно реагировать на них. Специфика кризисного управления определяется тем, что в случае возникновения кризиса поведенческое сопротивление сотрудников сменяется поддержкой реформ. Но как

только фирма выходит из кризиса, руководство сталкивается с быстрым порождением сопротивления. Поэтому инициаторы изменений должны учитывать эти особенности, начиная процесс изменений на предприятии.

Метод управляемого сопротивления («аккордеона») является наиболее приемлемым, когда компания располагает достаточным временем и не собирается прибегать к принудительным мерам. Его основные характеристики таковы:

- он применим в условиях умеренной срочности, когда в распоряжении предприятия достаточно времени, чтобы не прибегать к принудительному методу, однако для реализации адаптивного метода его не хватает;

- длительность проведения изменений определяется имеющимся временем. Если необходимость преобразований возрастает, метод приобретает принудительный характер, и наоборот, когда в распоряжении руководства имеется резерв времени, он приобретает черты адаптивного. Это свойство «растягиваться» и «сокращаться» и дало название методу метод «аккордеона», который основывается на использовании модульного подхода: процесс планирования подразделяется на модули, в конце каждого из которых определяется очередность в реализации новых проектов;

- данный метод отходит от общепринятой идеи о последовательности планирования и реализации проектов: эти два процесса идут параллельно;

- сопротивление минимизируется в самом начале и контролируется на протяжении всего отрезка времени, отведенного для преобразований.

Основным преимуществом этого метода является то, что он позволяет найти компромисс между уменьшением сопротивления и использованием власти при существующих временных ограничениях.

Преимущества и недостатки всех четырех методов управления сопротивлением изменениям по И. Ансоффу представлены в табл. 1.

**Сравнительные характеристики методов управления
сопротивления по И. Ансоффу**

Метод	Условие применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Крайняя срочность	Быстрота	Высокие сопротивления
Адаптивный	Достаточный запас времени	Небольшое сопротивление	Медленный
Кризисный	Угроза выживанию	Небольшое сопротивление	Огромное давление по времени, риск провала
Управление	Умеренная срочность, повторяющиеся прерывистые изменения	Небольшое сопротивление, подстройка под время, всеобъемлющее изменение способностей	Сложность

Одним из основных методов снижения уровня и распространенности сопротивления изменения со стороны сотрудников организации считается привлечение их к процессу изменений на самом раннем этапе – при подготовке и принятии решений о них [4]. Говоря о привлечении работников организации к процессам изменений, нельзя не отметить явление организационной приверженности. М.И. Магура, М.Б. Курбатова в своей книге «Современные персонал-технологии» рассматривают феномен организационной приверженности работников, методы ее формирования. При этом они отмечают, что без преданности, приверженности персонала, его готовности разделять цели и ценности организации, напря-

женно трудиться в ее интересах нельзя говорить о полной отдаче не только от человеческих ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, Под организационной приверженностью они понимают эмоционально положительное отношение работника к организации, предрасполагающее готовность разделять ее цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах. Для формирования организационной приверженности необходимо создавать механизмы для удовлетворения основных потребностей персонала, снижать уровень рабочего стресса, информировать работников о проблемах организации, вовлекать их в решение различных проблем, предоставлять им возможности обучения и переобучения по мере исчезновения старых видов работ и создании новых [2].

Руководители должны развивать в себе навыки точно оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящий метод. Одновременно могут применяться несколько методов при условии, что они не противоречат друг другу.

Кроме выделенных основных шести методов преодоления сопротивления изменениям существуют и другие тактические приемы, использующие маневрирование, манипулирование, акцент на группу, индивидуальное консультирование, групповую терапию и другие.

Конкретное применение того или иного метода зависит от ситуации на предприятии, соотношении сил потенциальных сторонников и противников изменений, масштаба и особенностей изменений, желаемой скорости перемен и т. д. Неизменно при проведении изменений важна поддержка высшего руководства, особенно когда изменения затрагивают несколько подразделений или когда их внедрение предполагает перераспределение ресурсных потоков. Руководители играют решающую роль в иницировании и осуществлении перемен, так как они несут ответственность за разработку стратегии и планирование мероприятий по ее осуществлению.

Само по себе неуместное и несвоевременное использование методов преодоления «феномена сопротивления», таким образом, может

стать причиной срыва стратегически важных организационных нововведений. Поэтому руководству организации необходимо иметь инструмент для адекватной оценки ситуации и выбора оптимальных вариантов в реализации организационных нововведений в систему управления. Но следует учитывать два основных параметра:

- временной горизонт (степень неотложности организационных нововведений, имеющийся временной ресурс для их успешной реализации);
- профессиональную, психологическую, техническую готовность персонала к стратегически важным изменениям в этой организации.

Сопротивление, вызванное изменениями в культуре промышленного предприятия, явление сложное, в основе которого лежит несоответствие ценностей персонала и ценностей, объявленных руководством, т. е. тех ценностей, которые руководство предприятия провозглашает и на которые опирается при принятии решений.

Проведение на предприятии изменений системы управления, затрагивающих культуру предприятия, требует решения определенной последовательности задач.

Для координации работ по формированию механизма преодоления сопротивления изменениям была разработана модель, представленная на рис. 2.

Модульный механизм преодоления сопротивления должен включать в следующие этапы:

1 этап. Сбор и анализ информации, характеризующей состояние внешней и внутренней среды предприятия. На первом этапе необходимо сделать диагноз – осознание необходимости и возможности реорганизации, отслеживание тенденций во внешней среде.

2 этап. Разработка концептуальных основ механизма преодоления сопротивления. Этот этап содержит постановку задачи, включающую:

- цели;
- способ и темп проведения изменений;
- структуру задачи;

- критерии эффективности механизма преодоления сопротивления;
- способ и темп проведения реорганизации;
- новые требования системы управления;
- ограничения и допущения;
- формирование принципов развития;
- системы управления в целом;
- маркетинг;
- финансовые и инвестиционные сферы;
- организационную структуру;
- культуру предприятия;
- информационную систему;
- управленческую деятельность;
- формирование требований к системе повышения квалификации;
- кадры;
- мотивацию требований.

3 этап. Реализация механизма преодоления сопротивления (модульной программы). Этот этап происходит параллельно с реализацией модели управления изменениями культуры промышленного предприятия.

На основании анализа культуры предприятия и схемы сопротивления необходимо сделать выводы о последовательности и содержании каждого модуля механизма преодоления сопротивления. Так как сам процесс совершенствования культуры предприятия начинается с середины программы каждого модуля, обучение на ранних этапах должно быть направлено на формирование знаний и навыков, необходимых для реализации новой стратегии.

На этом этапе проводится изменение с целью привести в соответствие согласно обозначенным на предыдущем этапе принципам развития составляющие системы управления предприятием.

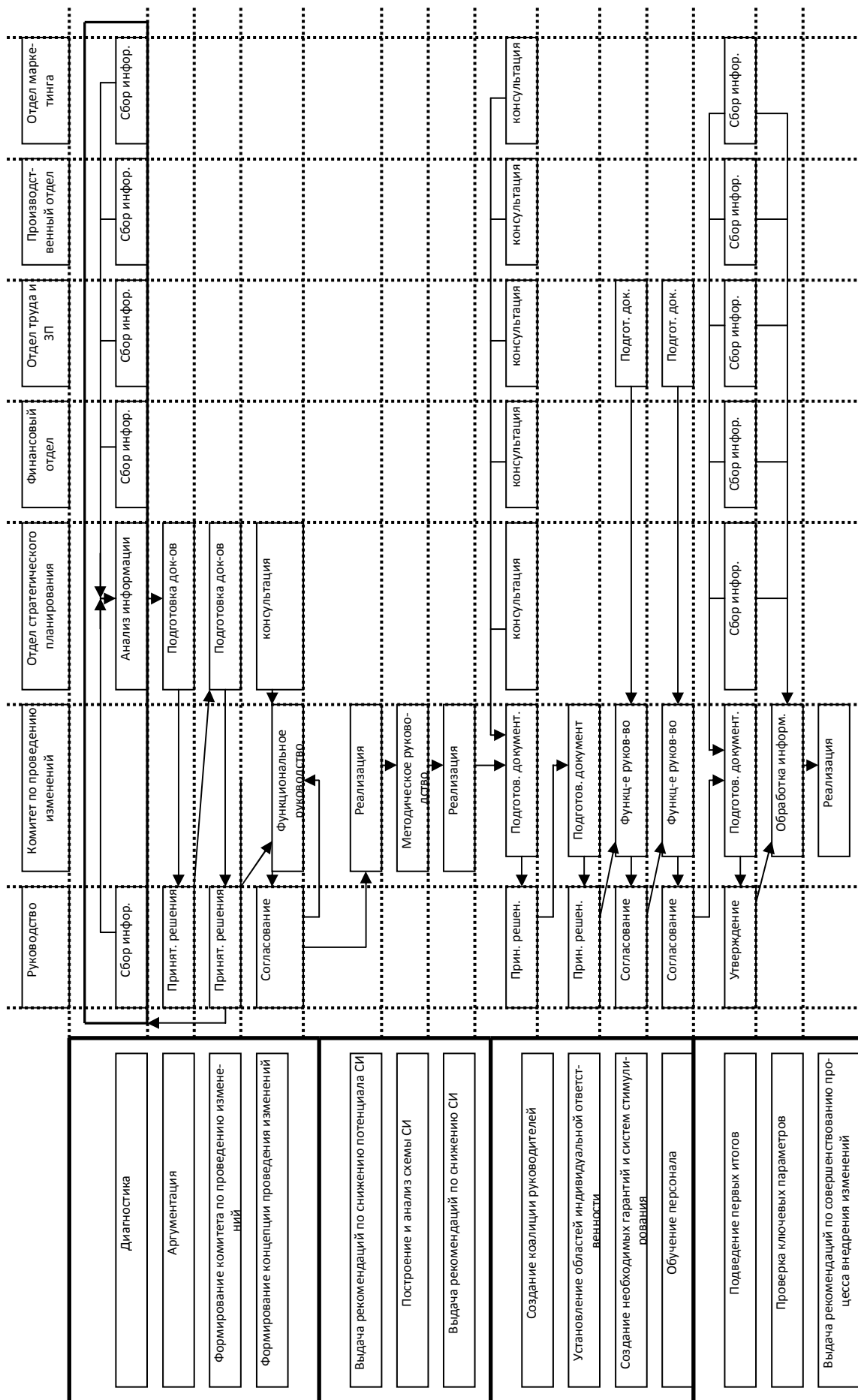


Рис. 2. Модель по формированию механизма преодоления сопротивления изменениям

4 этап. Контроль промежуточных результатов реализации механизма преодоления сопротивления, внесение корректировки в модульную программу реализации. Обозначим принципы контроля реализации механизма преодоления сопротивления:

- Контроль за реализацией механизма преодоления должен давать новый импульс и исправлять отступления от нормативов,
- Постоянные тенденции снижения контроля со стороны руководителей,
- Обсуждение все результатов проведенных изменений, положительных, так и отрицательных, при участии всех сторон,
- Наличие внутреннего самоконтроля,
- Увязка с общественными параметрами деятельности сотрудников,
- Наличие оценки эффективности реализации механизма преодоления сопротивления.

Предложенный подход к реализации механизма преодоления сопротивления изменениям системы управления промышленного предприятия осуществляется за счет управления культурой промышленного предприятия путем корректирования системы ценностей персонала, моделей поведения и т. д.

Библиографический список

1. Ерохин Д.В., Скляр Е.Н. К вопросу управления сопротивления изменениям системы управления промышленного предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 4. С. 78–83.
2. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2002. № 1. С. 24–29.
3. Уолкер Майк. Экономически эффективная разработка нового продукта // Технологическая фирма: менеджмент и маркетинг. 2004. № 6. С. 33–37.
4. Модели и методы управления персоналом / под ред. Е.В. Моргунова // Управление персоналом. 2001. № 6. С. 51–56.