

Стратегии и методы внедрения организационных изменений

Кравцова А. С.

Красноярский государственный аграрный университет

Научный руководитель: к.пед.н., доцент Терентьева В.И.

В настоящее время многие предприятия вынуждены функционировать в условиях постоянно меняющейся среды - как внешней, так и внутренней. Все это требует немедленного реагирования со стороны руководителя предприятия, принятия решений, направленных на обеспечение нормальной работы предприятия в новых условиях. Этот процесс приспособления может быть очень болезненным. И поэтому в период организационных изменений необходимы специальные стратегии и тактики от руководства компании, чтобы перемены дали положительные результаты с наименьшими затратами сил, денег и нервов работников и руководства.

Ключевые слова: психология труда, организационные изменения, механизм внедрения.

Key words: psychology of work, organizational change, implementation mechanism.

Цель исследования - всестороннее изучение организационных изменений, а также степени их эффективности или негативного влияния на организацию.

Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

1 выявить и охарактеризовать основные стратегии внедрения организационных изменений;

2 определить основные методы внедрения организационных условий.

Организационные изменения являются основной составляющей организационной политики.

Организационная политика представляет собой набор определенных правил, которым неукоснительно должны следовать все члены группы. Обычно

эти правила составляются на основе проблем и трудностей, с которыми сталкивается организация в своей деятельности.

Организационные изменения - это формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды. Организационные изменения сопровождаются сломом привычных и разделяемых сотрудниками ценностей, норм и шаблонов действия, а также традиционных способов принятия решений, которые становятся препятствием в адаптации организации к темпу и направлениям рыночных изменений [2, 3].

Стратегия внедрения организационных изменений - тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств.

Все разнообразие стратегий организационных изменений объединено в 5 групп:

1 Директивная стратегия - при данном виде стратегии менеджер решает, что должно быть сделано, и осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям. Применяется наиболее целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства, когда организация находится на грани краха и у ее руководителей ограничены возможности для маневра и нет альтернативы выбора способа действий.

2 Стратегия, основанная на переговорах - менеджер по-прежнему является инициатором изменения, однако проявляет готовность вести переговоры с другими группами по вопросам осуществления изменения, пойти на необходимые уступки. Те, на ком сказывается изменение, обладают, по крайней мере, возможностью высказывать свое мнение, ощущают чувство понимания.

3 Нормативная стратегия - делается попытка пойти дальше обычного получения согласия служащих на какие-то изменения, добиться чувства ответственности заинтересованных людей не только за осуществление каких-то

определенных изменений, но и за достижение общих целей организации. Этот подход требует большого количества времени.

4 Аналитические стратегия - в данном виде используют технических экспертов для изучения поставленных проблем. Часто команды менеджеров, включающие экспертов из ведущих отделов или специальных консультантов, работают над конкретной проблемой, такой как изменение системы распределения, создания цеха. Обычно этот подход реализуется под строгим руководством менеджера. Результатом такого подхода является получение оптимальных с технической точки зрения решений, при этом особо не учитываются проблемы сотрудников.

5 Стратегия, ориентированная на действие - отличается от аналитических двумя аспектами:

- проблема не так четко определена,

- вовлеченные в планирование изменения сотрудники часто находятся под сильным влиянием менеджера. Как правило, среди этих сотрудников есть люди, на которых скажется введение изменений. Группа пробует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках [1].

Основной механизм внедрения изменений - составляет агитация и пропаганда.

Для того, чтобы люди двигались вперед, им необходимо доказать невозможность остаться на месте, и блокировать движение в неверных направлениях.

Неплохо работает также объективное измерение результатов труда. Появляется точка отсчета и измеряемый в единицах прибыли результат, по которому можно конкретно судить о деятельности руководителя каждой такой фирмы.

Ближе к завершению реформ, когда в стимулировании должна появиться материальная составляющая, имеет смысл также применить мягкие методы ее внедрения. Изменение заработных плат, даже если оно касается не величин, а методов «привязки», всегда несет угрозу для персонала. Для облегчения

внедрения новых заработных плат можно применить «тестовый прогон». Новая система заработных плат вводится для испытания - персоналу в течение трех месяцев гарантируются выплаты по старой схеме с одновременным расчетом по новой. В процессе испытания люди «примеряют» новую схему, плавно приспособливают поведение под целевое состояние. Тестовый прогон позволяет безболезненно ввести новую систему через три месяца или скорректировать ее до негативного воздействия на фирму.

Вывод: 1) организационные изменения - это одна из основных характеристик современных компаний.

2) это организационный процесс, основанный на сознательной деятельности менеджеров, направленной на нарушение динамического равновесия организации и на относительно устойчивое изменение организационной структуры, вызванное этой деятельностью.

3) эффективность внедренных организационных изменений зависит от самого руководителя и правильного понимания всего коллектива.

Литература:

1. Виханский О.С. - Стратегическое управление - М.: Гардарики, 2003.
2. Фатхутдинов Р.А. «Управленческие решения» Издательство «Инфра»-М: 2007г.
3. Дафт Р. «Теория организации». Издательство «Юнити», 2006 г.