

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ

Тормашев Степан Алексеевич

студент, Национальный исследовательский ядерный университет НИЯУ МИФИ, РФ, г. Москва

Колычев Владимир Дмитриевич

научный руководитель, начальник отдела оценки эффективности функционирования структуры университета, доцент, канд. техн. наук, Национальный исследовательский ядерный университет НИЯУ МИФИ, РФ, г. Москва

Введение

Управление изменениями необходимо для успеха организации, поскольку оно повышает удовлетворенность сотрудников в случае изменения основных и вспомогательных процессов. Однако прежде чем реализовывать план по управлению и внедрению изменений в компании и приступить к осуществлению значительных изменений, необходимо взвешенно и тщательно рассмотреть основные проблемы и модели управления изменениями.

Управление изменениями – это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Оно включает в себя планирование, выполнение и мониторинг изменений в организации. Управление изменениями включает в себя управление человеческими, техническими и организационными аспектами изменений, а также их рисками и возможностями.

Управление изменениями необходимо в цифровую эпоху, когда организации сталкиваются с постоянными и быстрыми изменениями окружающей среды, клиентов, конкурентов, технологий и нормативных актов.

Причины внедрения процессов управления изменениями в компании

Организация — живой организм, который постоянно движется в направлении роста, развития или рецессии. Целью развития организации является продуктивное развитие и движение только в положительном направлении, в направлении роста.

С развитием организации происходят эволюционные изменения, постепенно перемены в технологиях, методах и способах работы проникают в организации конкурентов и партнеров. Разрабатываются новые стандарты управления качеством, временем, проектной деятельности. Не принимая во внимания изменения и откладывая рассмотрение перемен и дальнейшего развития, организация ставит под угрозу эффективность своей работы. Перемены, которые были не так давно внешними, становятся внутренними.

Управление изменениями помогает организациям адаптироваться к различным изменениям, повысить эффективность своей работы и получить конкурентное преимущество, используя различные модели управления изменениями.

Среди основных причин и источников возникновения изменений следует выделить основные факторы [13,14,17], перечисленные на рисунке 1.



Рисунок 1. Источники внешних и внутренних изменений в компании

Специалисты по управлению изменениями часто сталкиваются с различными препятствиями и трудностями, которые мешают их усилиям и влияют на результаты. К числу основных проблем управления изменениями относятся:

1. Сопротивление изменениям.

Одна из самых больших проблем в управлении изменениями – это сопротивление сотрудников. Люди естественным образом сопротивляются изменениям, поскольку они нарушают их привычный уклад и могут внести неопределенность. Чтобы преодолеть сопротивление переменам, важно донести до сотрудников причины изменений и преимущества, которые они принесут. Вовлекайте сотрудников в процесс изменений, принимая их мнение и учитывая их проблемы. Обеспечьте обучение и поддержку, чтобы помочь сотрудникам адаптироваться к изменениям.

2. Отсутствие поддержки со стороны руководства.

Для успешного управления изменениями необходима сильная поддержка руководства. Без поддержки руководства сотрудники могут не воспринимать изменения всерьез или не чувствовать мотивации к адаптации. Чтобы преодолеть эту проблему, важно заручиться поддержкой руководителей на всех уровнях организации. Лидеры должны наглядно демонстрировать свою приверженность изменениям и активно доносить до сотрудников их важность, как указано в плане управления изменениями.

3. Отсутствие четких целей.

При наличии четких целей легче оценить успех изменений и направить всех на достижение общей цели. Чтобы преодолеть эту проблему, важно четко определить цели изменений и донести их до всех заинтересованных сторон. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными по времени.

4. Неадекватная коммуникация.

Неадекватная или неэффективная коммуникация может привести к путанице, слухам и сопротивлению. Таким образом, коммуникация – важнейший компонент управления изменениями. Для преодоления этой проблемы важно разработать четкий и последовательный план коммуникации.

5. Отсутствие вовлеченности сотрудников.

Вовлеченность сотрудников важна для успешного управления изменениями. Вовлеченные сотрудники с большей вероятностью примут изменения и внесут позитивный вклад в их реализацию.

6. Нехватка ресурсов.

Изменения часто требуют дополнительных ресурсов, таких как персонал, бюджет и технологии. Однако организации могут столкнуться с проблемой ограниченности ресурсов, что может стать проблемой в процессе внедрения изменений. Чтобы преодолеть эту проблему, важно провести полную оценку ресурсов, необходимых для проведения изменений, и обеспечить необходимые ресурсы.

7. Усталость от перемен.

Усталость от перемен возникает, когда сотрудники перегружены множеством изменений, происходящих одновременно или в течение короткого периода времени. Это может привести к сопротивлению, выгоранию и снижению производительности. Чтобы преодолеть эту проблему, важно тщательно спланировать время и последовательность изменений.

8. Отсутствие подотчетности.

Управление изменениями требует четкого распределения ролей и обязанностей, чтобы каждый отвечал за свои действия и вклад. Однако организации могут столкнуться с проблемой неясности или дублирования ролей, что может привести к путанице и неэффективности [2,3,6]. Чтобы преодолеть эту проблему, важно четко определить роли и обязанности каждого человека, участвующего в изменениях [8,15,16].

Модели управления изменениями в компании

Важно отметить, что со стороны ключевого персонала компании должны наблюдаться заинтересованность и вовлеченность в процесс изменений. На рисунке 2 представлена матрица отношений к изменениям.



Рисунок 2. Матрица отношения к изменениям со стороны сотрудников компании

На рисунке 3 представлена трансформация реакции сотрудников на проводимый комплекс изменений в компании.

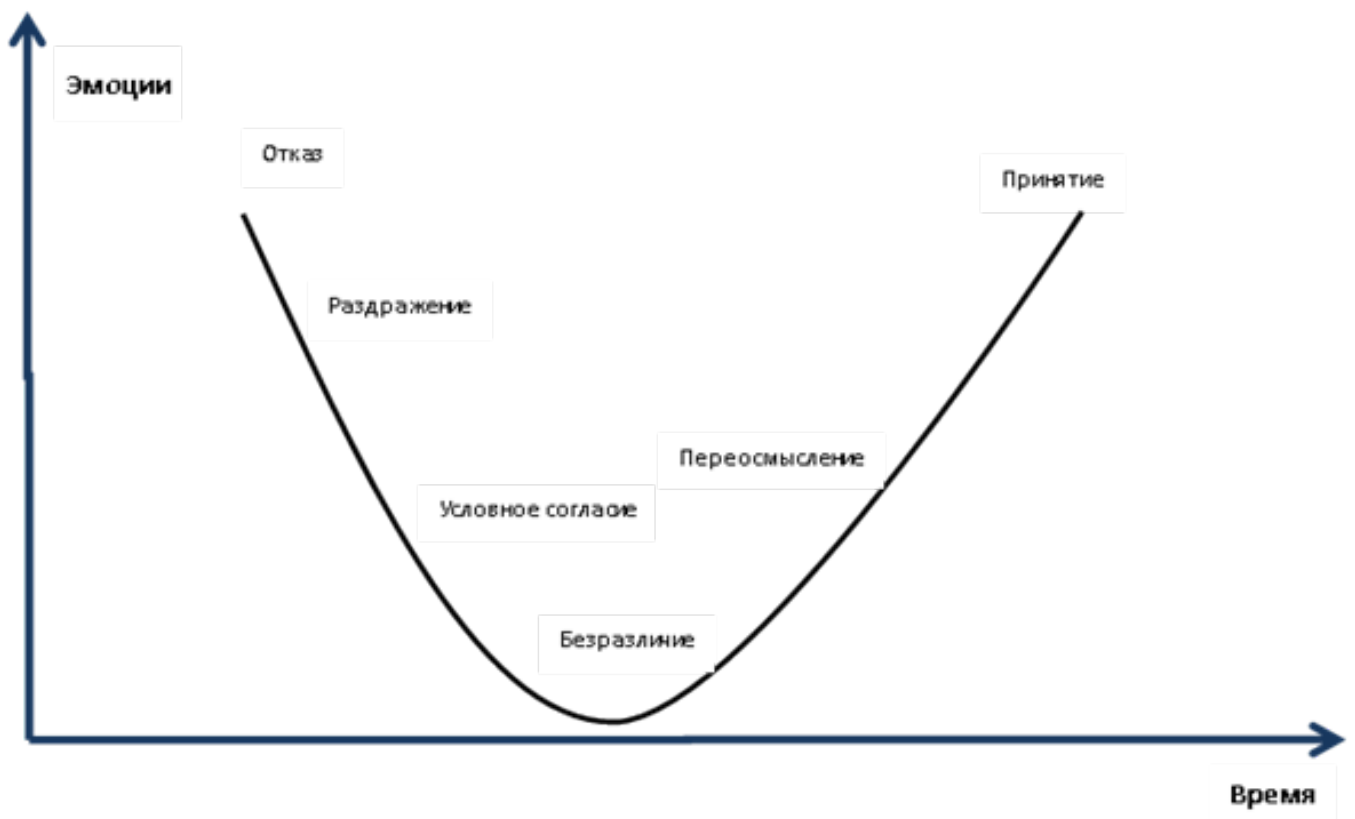


Рисунок 3. Схема изменения эмоциональной реакции сотрудников на проводимые изменения [9,11]

Кроме эмоциональной реакции и отношения к изменениям со стороны сотрудников важным является вопрос о факторах, которые оказывают влияние на восприятие изменений [7,10]. На рисунке 4 представлена многофакторная схема восприятия, которая отражает следующие ключевые компоненты влияния: информационное и эмоциональное сопровождение, авторитет руководителя (менеджера), собственные потребности и интересы.



Рисунок 4. Схема влияния на восприятие и изменение установок

На рисунке 5 представлена модель программы внедрения изменений в организации, разработанная Коттером и Коэном [3,7,12].



Рисунок 5. Схема программы внедрения изменений

На первом этапе формирования климата важно создать у сотрудников организации ощущения неизбежности перемен (1), сформировать команды реформаторов-лидеров (2) и разработать видение оптимистичной картины будущего в конце этого пути (3). На втором этапе привлечения сотрудников и стимулирования активных действий актуальным становится информирование сотрудников о переменах (4), создание условий для их активных действий (5) и укрепление ощущения необходимости перемен с помощью достижения значимых результатов в работе (6). На третьем этапе проведения и сохранения преобразований надо поддерживать энергию перемен, проявляя настойчивость.

Следует также отметить, что только усиления изменений движущие силы могут очень хорошо стимулировать перемены, но при этом также происходит и возрастание напряжения за счет появления новых сил сопротивления изменениям в компании. Если движущие силы перемен были усилены, этот новый уровень баланса сил нуждается в постоянной и стабильной поддержке, иначе эффект перемен может быть утерян.

Заключение и выводы

Процесс внедрения управления организационными изменениями зачастую на определенных предприятиях не имеет системной основы [17,18,19].

На это указывает отсутствие какого-либо аналитического центра, который бы обеспечивал управленцев качественными прогнозами.

Функции по осуществлению стратегического планирования развития распределены между большим количеством участников. Возглавляет процесс, учитывая его важность, генеральный директор. Также участие принимают такие сотрудники как технический директор, начальник производства, среди отделов важную роль играют юридический отдел и коммерческий отдел. Эти сотрудники принимают участие в реализации различных аналитических задач,

формировании предложений касательно улучшения различных участков деятельности компании, а также отвечают за практическое внедрение тех мероприятий, которые были запланированы ранее [12,13].

Как можно судить, на коммерческие подразделения осуществляется существенная нагрузка [18,19]. Формирование обязанностей по проведению дополнительных аналитических работ при составлении стратегии развития приводит к тому, что такой документ окажется более низкого аналитического качества [5,9,12]. Кроме этого, нет подразделения, которое бы контролировало траекторию развития компании с точки зрения установленных целевых показателей стратегического развития.

Успешная трансформация – сложный и многогранный процесс, требующий тщательного планирования и исполнения. В современной быстро меняющейся бизнес-среде организации должны уметь адаптироваться и развиваться, чтобы оставаться конкурентоспособными [1,5,17].

Однако существует несколько ключевых проблем, которые организации должны преодолеть, чтобы успешно внедрить изменения.

1. Отсутствие поддержки со стороны ключевых заинтересованных сторон.

Отсутствие поддержки со стороны высшего руководства и сотрудников может помешать успеху преобразований. Согласно недавнему исследованию McKinsey, 75 % инициатив по управлению изменениями терпят неудачу из-за отсутствия вовлеченности и поддержки со стороны ключевых заинтересованных сторон.

2. Сопротивление изменениям.

Люди по своей природе сопротивляются переменам, и это может стать серьезной проблемой при попытке осуществить преобразования. Основными причинами сопротивления изменениям являются страх перед неизвестным, потеря контроля и перегрузка изменениями.

3. Отсутствие четких целей и задач.

Отсутствие четких целей и задач может затруднить оценку успеха преобразований. Согласно исследованию Harvard Business Review, только 30 % преобразований достигают своих первоначальных целей.

4. Неадекватные ресурсы.

Преобразование организации требует значительных ресурсов, включая время, деньги и персонал. Нехватка ресурсов может затруднить эффективное внедрение изменений. Последствия отказа от решения этих проблем могут быть значительными.

Неудачная трансформация может привести к снижению морального духа, потере доверия, а в некоторых случаях даже к банкротству. Чтобы повысить шансы на успех, предприятию важно тщательно оценить потенциальные проблемы и спланировать пути их решения.

Приведем несколько практик управления изменениями, которые помогут сделать инициативы по изменению плавными, используя приведённые выше модели управления изменениями.

1. Четко определить конечную цель.

Очень важно заложить фундамент для изменений.

2. Принять систему управления изменениями.

3. Создать команду опытных агентов изменений.

4. Оказать поддержку людям в принятии изменений.

5. Определить приоритетности инициатив по изменению.

Каждая инициатива по изменению должна быть тщательно проанализирована на предмет ее осуществимости, ценности и рисков.

Список литературы:

1. Малое и среднее предпринимательство : налогообложение, планирование и контроль : настольная книга руководителя малого предприятия (учебное пособие) / Авторы: Бобрышев А. Н., Костюкова Е. И., Таранова Е. В. и др. 2021.
2. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020.
3. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021.
4. Айдаркина, Е. Е. Теория и практика управления: учебное пособие / Е. Е. Айдаркина; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2020.
5. Анопченко, Т. Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т. Ю. Анопченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко [и др.]. — 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К, Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения: учебное пособие / А. В. Барышев. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
6. Быстров, О. Ф. Теория менеджмента. Монография. / О. Ф. Быстров, Д.Э. Тарасов – Москва: Русайнс, 2020.
7. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2021.
8. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – Москва: ИНФРА-М, 2021.
9. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – Москва: Издательство Юрайт, 2020.
10. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии: учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. – 108 с.
11. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления: учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 217 с.
12. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс: учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 175 с.
13. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 384 с.
14. Менеджмент в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 313 с.
15. Менеджмент: методы принятия управленческих решений: учебное пособие / П. В. Иванов [и др.]; под редакцией П. В. Иванова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021.

16. Менеджмент: организационное поведение: учебник и практикум / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 301 с.
17. Менеджмент: традиционные и современные модели: справочное пособие / В. В. Филатов, А. Е. Алексеев, Ю. А. Галицкий [и др.]; под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 474 с.
18. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности: монография / И. И. Белолипецев, С. А. Горбатков, А. Н. Романов, С. А. Фархиева; под ред. А. Н. Романова. – Москва: ИНФРА-М, 2022.
19. Основы современного управления: теория и практика: учебник / под. ред. А.Т. Алиева, В. Н. Боробова. – 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. – 526 с.