

МЕНЕДЖМЕНТ

Организационные изменения

Глава 4. Организационный процесс





Современные менеджеры понимают роль изменений в деловой среде и в мировом глобальном сообществе. Они также понимают, когда и как внедрять изменения в качестве важной части менеджмента. В этой лекции мы рассмотрим характер организационных изменений и определим ключевые вопросы по управлению ими.

Организационное изменение – это существенная перемена в любой части организации.

В результате оно может охватить практически все аспекты организации: график работы, основы деления на отделы, степень управления, оборудования, организационный дизайн, люди и т. д. Важно помнить, что любое изменение в организации может иметь последствия.

Например, компания Boeing недавно установила новую автоматизированную систему производства на одном из своих заводов, и сотрудники научились работать с новым оборудованием, система компенсации была скорректирована с учетом нового уровня квалификации, масштабы управления для менеджеров изменились, несколько типов рабочих мест были перестроены. Кроме того, часто встречаются случаи, когда при организационном изменении несколько событий происходят одновременно.

Почему организации нуждаются в изменениях?

Основная причина – это то, что все, что связано с организацией, уже изменилось или может измениться в ближайшем будущем. Поэтому у компании, может не быть другого выбора, кроме как начать что-то менять. Разумеется, основной причиной проблем, с которыми сталкивается большинство организаций, является неспособность прогнозировать заранее или действовать в соответствии с меняющимися обстоятельствами.

Силы, принуждающие к изменениям

Силы, принуждающие организации к изменениям могут быть внешними или внутренними. Внешние силы являются результатом общей и рабочей среды организации.

Например, два энергетических кризиса, темпы японской машиностроительной отрасли, колебания обменного курса и колебания международной процентной ставки – в общем, все аспекты международного измерения глобальной окружающей среды – тотально изменили компании автомобильной промышленности в США.

Новые правила производства и конкуренции заставили их радикально изменить свой способ ведения бизнеса. На политической арене на организацию влияют новые законы, судебные решения и нормативно-правовые акты. Технологический аспект может принести новые методы производства, которые организация должна изучить.

На экономический аспект влияют инфляция, стоимость жизни и денежный поток. Социальные и культурные аспекты зависят от социальных ценностей, которые определяют, какие продукты и услуги будут доступны на рынке.

Рабочая среда является самой мощной силой для перемен из-за ее близости к организации. Конкуренты влияют на организацию через ее ценовую структуру и линейку продуктов. Когда Hewlett-Packard снизила стоимость компьютеров, компании Dell не оставалось другого выхода, кроме как последовать за Hewlett-Packard. Поскольку клиенты определяют, какие продукты за какую цену продаются, организации должны быть заинтересованы в понимании вкусов и желаний своих клиентов.

Различные действия внутри организации могут привести к изменениям. Если топ-менеджмент пересматривает стратегию организации, это может привести к организационным изменениям. Решение о присоединении компании электроники к отечественному компьютерному рынку, или увеличение десятилетнего плана продаж на 3%, может привести ко многим трансформациям в организации. Внутренние силы также могут быть проекцией внешней силы.

Плановые и вынужденные изменения

Некоторые изменения запланированы заранее, другие являются реакцией на непредвиденные события.



Плановые изменения – это изменения, которые внедряются своевременно и в определенном порядке в ожидании будущих событий.

Принудительные изменения – это поэтапный ответ на развитие событий.

Принудительные изменения могут быть опрометчивыми, а вероятность плохой организованности и плохой производительности будет возрастать. Поэтому считается, что запланированные перемены благоприятнее, чем вынужденные.

Большинство компаний или крупных корпораций внедряют некоторые формы изменений не реже одного раза в год, и одно или несколько крупных изменений каждые четыре или пять лет. Гораздо выгоднее планировать заранее, чтобы быть готовым к ситуациям, вынуждающим к переменам.

Памятка менеджера

- Руководители должны понимать, какие силы и как могут повлиять на их организации.
- Вы не должны списывать со счетов вероятность необходимости принудительного изменения, даже если вы профессионал своего дела.

Управление изменениями в организации

Изменения в организации – очень сложное явление. Менеджер не может осуществить запланированные перемены просто махом волшебной палочки. Напротив, любые изменения должны быть систематическими и логичными. Чтобы преодолеть сложности, менеджер должен знать эффективные пути реализации и то, как реагировать на противодействие сотрудников к изменениям.

Шаги в процессе изменения

Исследователи на протяжении многих лет разрабатывали несколько систем измерения, показывающих этапы модификаций. Первая – модель Левина – наиболее многосторонний подход, полезный в современной и сложной бизнес-среде.

Известный организационный теоретик Курт Левин говорил, что любая перемена сопровождается тремя шагами. Первый шаг – размораживание – необходимо сделать так, чтобы люди, на которых влияет изменение, признали его необходимость. Следующим шагом будет сам процесс трансформации. Последний шаг – замораживание – укрепление и поддержка изменения, чтобы оно стало частью системы.

Например, одним из изменений, с которыми столкнулась Caterpillar, стало значительное сокращение числа рабочих в ответ на рецессию.

Первым шагом была поддержка сокращения из-за важности долгосрочной эффективности для United Auto Workers. После процесса размораживания было ликвидировано 30 000 рабочих мест. Затем компания Caterpillar работала над улучшением отношений с сотрудниками, обещая увеличить заработную плату, и что в будущем больше не будет сокращений. Несмотря на привлекательность модели Левина, нет никаких особенностей в ее использовании. Она требует комплексного подхода.

Комплексный подход к изменениям

Комплексный подход к изменениям систематичен, он определяет конкретные шаги, которые могут привести к успешным изменениям.

Менеджеры должны понимать, как и когда внедрять изменения. Менеджер, который



использует логическую и упорядоченную последовательность в реализации изменений показанную в схеме, будет более успешным, чем неорганизованный и плохо поработавший это над этим менеджер.

Первый шаг признает необходимость изменений. Принудительные модификации могут повлечь за собой жалобы работников, снижение производительности или оборота, судебный запрет, спады продаж или забастовки. Признание – это понимание менеджером того, что в конкретной области нельзя обойтись без перемен. Например, менеджеры могут знать об общей частоте изменений в компании, которые они осуществляют, таким образом они признают, что их организация должна использовать ту же модель.

Следующий шаг – менеджеры должны ставить цели для перемен. Увеличение доли в рынке, выход на новый рынок, восстановление морального духа персонала, устранение забастовок, определение инвестиционных возможностей – все это может быть целью изменений. В-третьих, менеджеры должны определить то, что привело к ним. Например, причиной отсутствия кадрового оборота могут быть низкая заработная плата, плохие условия труда, плохое управление или неудовлетворенность сотрудников. Таким образом, отсутствие кадрового оборота является стимулом для перемен, а менеджеры должны знать его причины, чтобы принять верные решения.

Четвертый шаг – выбор методов изменения для осуществления поставленных целей. Если причина отсутствия кадрового оборота низкая оплата труда, то нужна новая система мотивации. Если причина в плохом руководстве, то следует призвать его к изучению навыков межличностного общения.

После выбора метода, планируются способы его реализации. Рассматриваемый вопрос включает расходы, влияние изменений на другие области организации, уровень персонала, участвующего в соответствующих трансформациях. Если изменения идут по плану, то результаты должны быть оценены. Например, если изменение направлено на исправление отсутствия кадрового оборота, менеджеры должны проверять его после вступления его в силу. Если текучесть кадров по-прежнему высока, необходимы другие изменения.

Понимание сопротивления изменениям

Когда British Airways планировал объединиться с авиакомпанией Iberia Airlines, ожидалось, что 1700 рабочих мест будет сокращено и поступление зарплаты будет приостановлено. Работники обеих компаний были обеспокоены этим и выступали против предстоящего объединения.

Страх потери работы и риск временной приостановки выплаты заработной платы пугали сотрудников.

Угроза собственным интересам

Многие нововведения создают опасность интересам руководителей внутри организации. Изменения внутри компаний могут снизить авторитет менеджеров, поэтому менеджеры борются с этим.

Разное восприятие

Третья причина, по которой люди не хотят меняться – это их восприятие.

Менеджер представляет план изменений, основанный на принятии решений и оценке ситуации. Другие сотрудники в организации могут возражать, поскольку они не согласны с оценкой менеджера или иным образом воспринимают ситуацию.



Чувство незащищенности

Многие компании меняют порядок работы таким образом, чтобы не позволять проводить много времени в социальных сетях. Поскольку социальные отношения очень важны для большинства людей, они будут против любых ограничений, которые могут негативно повлиять на эти отношения. Другие факторы, представляющие опасность – это полномочия, статус, безопасность, знакомство с существующими процедурами и уверенность в себе.

Преодоление сопротивления изменениям

Безусловно, менеджеры не должны отказываться от преобразований из-за сопротивления. Независимо от уровня доверия, есть несколько потенциальных методов для преодоления возражений

Привлечение работников

«Если люди сами не участвуют в происходящем, то они в любом случае будут недовольны. Несмотря на распространенное мнение, люди проявляют сопротивление не против перемен, а против контроля», – Кен Бланчард, эксперт по лидерству и консультант по вопросам управления.

Вовлечение работников – самый эффективный метод в преодолении сопротивления. Сотрудники, которые планируют и участвуют в реализации изменений, лучше понимают их причину. Уменьшается неопределенность, корыстность и угроза социальным отношениям.

Образование и коммуникация

Обучение сотрудников необходимости изменений и объяснение будущих результатов уменьшает их сопротивление. Если во время модификаций устанавливается и сохраняется коммуникация, то неопределенность уменьшается. Caterpillar при сокращении сопротивления переменам использовала эти методы. Во-первых, она обучила представителей профсоюзов значению и потребности запланированных изменений. Затем она объяснила всем сотрудникам, что и когда может случиться и как это повлияет на всех.

Упрощение

Некоторые процедуры разумно упрощены. Например, внесение только необходимых изменений помогает предварительно правильно уведомлять об изменениях, также позволяет людям выполнять работу по-новому, уменьшать сопротивление против изменений.

Экспертиза факторов

Оценка факторов может помочь преодолеть возражения против перемен. Практически во всех случаях, большинство либо за, либо против изменений. Очень важно устранить некоторые препятствия или хотя бы постараться минимизировать их.

Оценка факторов может помочь менеджеру упростить изменения. У менеджера будет возможность поддержать перемены, определить противостоящие им силы и увидеть, где нужно задействовать все свои усилия, чтобы устранить сопротивление. Это может уменьшить противостояние изменениям хотя бы наполовину.



Памятка менеджера

- Менеджеры должны понимать систематическую и логическую необходимость изменений.
- Менеджеры должны предвидеть, что люди будут против перемен.
- Менеджеры должны знать, как ответить на возражения против изменений.
- Вы должны иметь собственную оценку восприятия изменений.

Диапазон организационных изменений

Как уже упоминалось выше, изменения могут охватить любую часть организации виртуальным способом. Но в целом, они включают в себя структуру организации, дизайн, технологию, операции или людей.

Любая часть организационных изменений может повлиять на масштабы организации, либо на их компоненты. Однако большинство из них соответствует одному из этих диапазонов: структура организаций и дизайн, технологии и операции, люди.

Изменение бизнес-процессов

В настоящее время многие организации проходят через программы трансформаций, содержащих в себе все аспекты организационного дизайна, технологию и людей. Независимо от различных характеристик, на сегодняшний день самый популярный термин для этих перемен – изменение бизнес-процесса либо реинжиниринг.

Реинжиниринг бизнеса – реконструкция всех аспектов организации для достижения оценки, обслуживания и прибыли, получаемой со временем.

Например, фирма Corning проходит большой реинжиниринг за последние несколько лет. Компания со 150-летней историей, раньше выпускавшая посуду и другие потребительские товары, теперь превратилась в огромное производство, которое производит ультратонкие экраны для смартфонов и портативных компьютеров.

Почему многие организации считают необходимым изменить свой бизнес-процесс?

Мы уже отметили, что, включая организацию, все системы подвергаются процессу, который приводит к снижению работ и беспорядку. Организация сохраняет самоуправление, когда использует ресурсы для того, чтобы сохранить статус, который она имеет с давних пор и для того, чтобы выжить, не испортив дружеские отношения с окружающей средой. Главное – признание начала спада и медленное движение в сторону соответствующего бизнес-процесса.

Реинжиниринг – это серьезная трансформация на всех уровнях организации. Для достижения успеха реинжиниринг требует систематической и всесторонней оценки всей организации. Цели, поддержка топ-менеджмента и быстрая реакция, помогают организации перестроиться и манипулировать нисходящими и восходящими мнениями.

Развитие организации

Особая область, которая включает ранее обсуждавшиеся изменения интересов, и которая особенно пристально фокусируется на людях, называется организационным развитием.

Организационное развитие – это плановое мероприятие, которое направлено на улучшение организационной эффективности и здоровья посредством планового участия, с фокусом на поведенческую науку, управляемого сверху, и которое влияет на всю организацию.

Теория и практика организационного развития основаны на нескольких важных предположениях. Первое гласит, что сотрудники стремятся расти и развиваться. Другое предположение – сотрудники хотят быть хорошо восприняты другими. До сих пор существует критическая оценка развития организации, которая утверждает, что вся организация и ее способ



мышления влияют на то, как индивиды и группы ведут себя в этой организации. Вот почему сотрудничество между менеджерами и персоналом необходимо для использования навыков и способностей сотрудников, для устранения некоторых аспектов, которые препятствуют росту сотрудников и их принятию в группу.

Методы организационного развития

Деятельность или виды участия, обычно рассматриваются как часть развития организации. Некоторые программы развития организации могут использовать только один или несколько из них; другие программы используют только один из них и только один раз.

Методы развития организации:

- Диагностические меры.
- Создание команды.
- Результаты исследований и отзывы.
- Завершение.
- Виды межгрупповой работы.
- Планирование жизни и карьеры.
- Коучинг, тренинг, консультирование и т. д.

Конечно, трудно адекватно оценить эффективность способов развития конкретной организации. Поскольку все организации являются открытыми системами, которые взаимосвязаны со своей средой, и положительные изменения в развитии могут быть записаны на счет взаимодействия, но изменения в экономике, везение и т. д. – это факторы, которые также могут быть включены в заслуги организации.