

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Е.В. Михайлова

Новосибирский государственный университет
экономики и управления «НИНХ»

Elena.mihailova48@gmail.com

В статье рассматривается алгоритм управления организационными изменениями. Приводится обзор основных классификаций и признаков организационных изменений. Предлагается общая схема по внедрению организационных изменений для коммерческих предприятий малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: коммерческое предприятие, управление, организационные изменения, классификационный признак.

О необходимости понять и осмыслить социальные изменения заявляют не только социологи. Важнейшие особенности современного этапа социальных изменений «препятствуют исполнению макросоциологической теорией ее генеральной функции – установлению закономерности социальных процессов»¹. Опыт управления малым и средним бизнесом, накопленный в странах Западной Европы, в национальном и межгосударственном масштабах еще слабо используется в России. Между тем именно малое предпринимательство создает основу рыночной экономики. Предприятия малого и среднего бизнеса являются одним из видов современной экономической деятельности, результаты которой в значительной степени определяют уровень производственно-технологического развития национальной экономики, а значит, и ее конкурентоспособность на мировых рынках.

¹ Ядов В.А. Теоретические подходы к изучению личности / под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова // Социальная психология: История. Теория. Эмпирические исследования. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1979.

Переход к рыночной экономике в конце XX века привел к развитию негативных, порой разрушительных тенденций в развитии российской промышленности в целом и ее наиболее значимых отраслях и видах деятельности, поскольку многочисленные изменения не сопровождались адекватными ответными действиями как со стороны органов государственного управления, так и со стороны органов управления на предприятиях и сферах бизнеса. В результате современное состояние российской экономики понимается как упадочное, плачевное, не соответствующее уровню ведущих экономических стран и потребностям развития национальной экономики. Экономика страны ставит перед собой задачу не только сократить существующее отставание от передовых зарубежных предприятий, но и обеспечить своевременное управление возникающими изменениями в процессе трансформации от простого к сложному.

В связи с этим мы видим необходимость поиска эффективных стратегий и механизмов организационных изменений, которые

позволят активизировать деятельность коммерческих предприятий в нашей стране, повысят конкурентоспособность выпускаемой продукции и, как следствие, создадут основу для технологического развития других отраслей национальной экономики.

С точки зрения теории структурализма понятие «изменения» можно интерпретировать как объективные процессы, не зависящие от сознания и воли субъектов и способные стимулировать или сдерживать их действия и стремления²; как социальный феномен, который следует иметь в виду при исследовании повседневных индивидуальных и коллективных действий, направленных на трансформацию или сохранение указанных структур. Бурдьё видел огромную силу во множестве различных трактовок и моделей социальной реальности, отдавая основную дифференцирующую роль экономическим и культурным факторам. При этом четко прослеживается его позиция в консолидирующем смысле социальных изменений о том, что изменения на фоне экономических и социальных различий тем не менее не мешают объединять людей по этническим, религиозным и национальным признакам.

Более подробное определение понятия «изменение» дает В.А. Ядов, говоря о самой социологии, «как о науке о социальных изменениях, вызываемых активностью социальных общностей»³.

С более общей позиции философского подхода понятие «изменение» имеет противоположное состоянию стабильности значение, трансформируясь от одного состояния в другое во временном отрезке.

² Bourdieu P. Espace social et pouvoir symbolique // Les choses dites. – Paris: Éditions de Minuit, 1987.

³ Ядов В.А. Указ. соч. – С. 19–20.

С появлением теории развития понятие «изменение» привлекло к себе особое внимание, поскольку феномен развития есть частный случай изменения, а также обозначает постоянное изменение.

В лексико-семантическом поле понятие «изменение» является следствием каузативности преобразования с целью приспособления или улучшения, а также внедрения сущностных изменений в процесс управления.

В социологическом аспекте изменения как процесс управления предполагают либо институциональные процессы, либо социальную регуляцию поведения людей, либо факторную вариативность принципов и логики формирования, а также трансформации организационных структур⁴.

В теории социологии управления понятие «изменение» используется достаточно широко, так как именно с изменениями связаны основные возможности развития организации. Причем с каждым годом значимость управленческих изменений возрастает. Процесс этот вполне закономерный и связан со стремлением организационных структур максимально адаптироваться к изменениям внешней среды. По мере усложнения и изменения условий внешней среды возрастает и потребность в изменениях в сфере управления. Мы полагаем, что разнообразие ситуаций может регулироваться путем увеличения разнообразия методов организационного управления.

Таким образом очевидно, что для управления социальными изменениями в сложной социальной группе очень важным является наличие достаточно разнообразных методов и способов управления,

⁴ Игнатъева А.В. Исследование систем управления / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ, 2008. – С. 63.

адекватных по своим качественным и количественным характеристикам любому типу социальной системы. Для достижения требуемого разнообразия от деятельности организации необходимо, чтобы управленческий аппарат предприятия был способен к выработке определенного минимума управляющих воздействий. Если его мощность недостаточна (ниже минимума), то качество управления, которое достигается за счет увеличения разнообразия форм, не обеспечивается.

Таким образом, для управления изменениями, происходящими в любой организации, необходимо иметь в арсенале управления необходимое количество переменных форм управления, чтобы продолжать успешно функционировать. А для управления инновационными изменениями требуется поиск еще более эффективных форм управления – «непредсказуемых», превышающих в своих формах и методах ранее применяемые управленческие подходы. При этом важно, чтобы реализация изменений происходила не в хаотичном порядке, а соответствовала логике необходимых преобразований внутри организации, иными словами, реализация изменений должна управляться, следуя схеме и очередности предполагаемых изменений.

При анализе внешней среды мы считаем необходимым определить уровень изменчивости всех сегментов во всех секторах: потребительском, конкурентном, технологическом, национальном, международном и пр., после чего адаптировать направленность процессов управления, изменив привычные формы и образцы поведения для повышения гибкости организации, развития ее способности подстроиться в максимально сжатые сроки к требованиям внешней среды и приступить к испол-

зованию новых возможностей. Важно понимать, что каждое действие в реализации преобразовательской деятельности должно исходить из условий внешней и внутренней среды предприятия, потому что мотивы и движущие механизмы изменений присутствуют как в самом предприятии, так и за его пределами.

Исходя из того, что процесс организационных изменений имеет определенную последовательность действий, важную роль при этом играет фактор наличия в организации необходимых для изменения движущих сил и осознание руководством необходимости осуществления изменений. Мы согласны, что изменения, проводимые в последовательности действий, вместе с процессом их своевременного внедрения представляет собой определенную систему. Однако на каждом этапе изменений специфика и количество требуемых мер определяются в индивидуальном порядке и зависят от масштаба планируемых действий и мероприятий, направленных на управление ими.

Мы склонны думать, что подготовительный этап является единым общим этапом для всех планируемых изменений в системе организационного управления. Однако подготовительный этап, в свою очередь тоже имеет блочную структуру, состоящую из двух относительно самостоятельных блоков: общеподготовительного и специально подготовительного этапов. Каждый из них имеет свои цели и задачи и реализуется при помощи разных средств.

Остановимся более детально на общеподготовительном этапе, так как он, по нашему мнению, освещен в научно-методической литературе поверхностно. Без этого этапа невозможен какой-либо процесс изменений, так как именно на об-

щеподготовительном этапе требуется осознать НЕОБХОДИМОСТЬ предстоящих перемен и заручиться поддержкой со стороны коллектива и организационной культуры.

Процесс внедрения изменений, напрямую зависящий от рыночных преобразований и направленный на развитие и укрепление функциональных особенностей предприятия, может стать главным мотивирующим фактором на общеподготовительном этапе для проведения изменений внутри организации, потому что многие предприятия осознают свою производственно-техническую отсталость, некомпетентность кадрового персонала, что, как следствие, является тормозящим фактором в разработке и внедрении новых технологий, использовании более высокого научно-технического потенциала и уровня работы. Как правило, данный этап не поддается объективному анализу и прогнозированию. На общеподготовительном этапе трудно правильно оценить потенциал намеченных организационных изменений и тем самым обеспечить необходимую производственную эффективность и экономическую выгоду коммерческому предприятию. Кроме того, уже известные рекомендации по управлению организационными изменениями не отвечают на многие вопросы, например о приоритетности внедрения (совершенствования) тех или иных опций.

Во многих предприятиях на основании проведенного нами изучения главным сегментом, требующим коренных изменений, является внутренняя организационная среда, которая отличается неконкурентноспособным потенциалом, отсталостью производственно-технологического уровня, низким качеством предоставляемых услуг или продукции. Как следствие, такие

предприятия терпят убытки, не успевают за требованиями современного рынка в обеспечении потребностей и теряют свою коммерческую жизнеспособность. В случае, когда главное направление по внутриорганизационному изменению выбрано правильно, то вопрос упирается в организацию механизма управления внедряемыми изменениями по принципу распределения управленческого воздействия во времени и во взаимосвязи интенсивности внедрения. Выбор приоритетности распределения функций управления на общеподготовительном этапе подготовительного периода имеет принципиальное значение для дальнейшего планирования организационного управления предприятием, его целей и задач.

Исходя из этого мы видим необходимым, прежде всего, проведение изменений именно на первой стадии подготовительного этапа – на общеподготовительной, так как это позволит в дальнейшем достаточно спокойно и безболезненно проводить следующие организационные изменения. На основании полученных данных главной проблемной зоной для многих коммерческих предприятий являются сами руководители или представители топ-менеджмента, которые создают трудности и сопротивление предстоящим изменениям, оправдывая свои действия более простыми путями решения проблем, не прибегая к изменениям в управлении. По этой причине многие организации почти на грани своего существования.

В связи с этим мы видим, что основная функция организационных изменений во многом определяется характером проблемы, которую надо решить для нормального функционирования организации. Самое главное, необходимо осознавать, что пред-

лагаемые изменения направлены на обеспечение развития предприятия, на опережение конкурентов или с целью проведения профилактически-обеспечительных мер для адаптации к неопределенности внешней среды.

Структура построения специально подготовительного этапа во многом зависит от количества и качества работы, проделанной на общеподготовительном этапе, а также от сроков и значимости первых результатов. Исходя из этого мы считаем, что основным моментом для обеспечения беспрепятственного управления и внедрения изменений как в сегмент управления организационными изменениями для руководства, так и в организационную среду предприятия является процесс налаживания системы координирования всех действий по реализации изменений. Главной функцией координирующего звена будет формирование и отслеживание всех действий между коллективом и руководителем. Особенно это важно, когда речь идет о существенных изменениях, затрагивающих большинство или даже все аспекты деятельности предприятия. Централизация решения всех вопросов, касающихся организационных изменений в едином органе, в данном случае является оправданным и позволяет четко организовать работу сотрудников.

На основании полученных в ходе исследования данных мы можем сделать вывод, что от объема изменений зависят и методы проведения этих изменений. При незначительных изменениях, не связанных с масштабным аспектом деятельности, необходимо обеспечить механизм создания рабочих групп в качестве временных коллективов, чтобы максимально быстро добиваться решения возникающих проблемных ситуаций. При более сложных и долговре-

менных целях требуется формирование команд с целью обеспечения взаимодействия структурных подразделений предприятия. Таким образом, командный подход как отдельный проект является наиболее правильным решением в процессе управления организационными изменениями. Комплексное решение поставленных задач с использованием диагностических, аналитических, сравнительных показателей позволит определить тенденции развития предприятия и выработать основные шаги по предполагаемым организационным изменениям.

Что касается проблемы диагностики как преобразующего фактора в преобразовательном процессе, то она является наиболее важным этапом для планирования и осуществления изменений в организации и дальнейшей работы с ними. Однако не всегда бывает, что требуется диагностика всего предприятия. Часто случается, что выделяется какая-либо отдельная область изучения. Очень важно, чтобы характер проведения диагностических работ носил параллельную направленность с общим графиком ведения работ на предприятии, что позволит получить правильное представление не только об отдельно взятом участке, но и обо всех имеющихся проблемных зонах, а также установить причинно-следственные связи между ними, что несомненно будет способствовать беспрепятственному проведению изменений. Вообще, проблема диагностики, несмотря на свою актуальность, в теории и методике социологии управления до конца не решена. Результаты многочисленных исследований, в процессе которых было зафиксировано улучшение или ухудшение какого-либо показателя или блока показателей, еще не могут свидетельствовать о состоянии эффективности всего

предприятия вследствие внедрения тех или иных изменений.

Итак, на основании изложенного материала мы можем предположить, что потребность в изменениях и преобразовании организационной структуры является первоочередной задачей в условиях меняющейся действительности, однако одного факта осознания руководством этой необходимости недостаточно, чтобы грамотно внедрить эти изменения. Помимо понимания неизбежности изменений необходимо знать, как ими управлять. Только при условии знания управления можно инициировать процесс изменения, при этом четко придерживаясь разработанного плана и схемы действий. Но самое главное, необходимо точно знать, какие изменения необходимы для той или иной организации, выявить наиболее значимые.

Результат от предпринятых изменений в организации зависит от комплекса показателей, которые зачастую трудно сразу учесть. В каждом конкретном случае мы можем говорить лишь о тенденциях динамики показателей эффективности на конкретном отрезке времени. Логично, что задачей специально подготовительного этапа будет повышение эффективности, непосредственное улучшение качественных и количественных экономических показателей, целесообразность внедрения специальных качеств в организационной структуре, а также уникальных и непревзойденных навыков для персонала, приобретение узкоспециализированных характеристик и подведение всего предприятия к конкурентноспособной деятельности и статусу.

Что касается специфики самих изменений, то в аспекте социологии управления изменения классифицируются по локализационному признаку имеющих про-

блем: внешние либо внутренние, различающиеся по причинам или намерениям, связанным с изменениями, а также по возможности проведения изменений: плановые или случайные. Однако, нам кажется, что первоначально все изменения подразделяются на изменения постепенного совершенствования деловых и рабочих процессов в организации и изменения, направленные на радикальное переосмысление и перепроектирование организации.

Мы считаем, что необходимо иметь четкое представление о стратегическом образе будущей организации, который позволит указывать направление последующих изменений, однако одного плана действий недостаточно, так как изменения различаются и по предметной области, и по источникам ресурсного обеспечения.

Принимая во внимание тот факт, что предприятия малого и среднего бизнеса являются основными элементами в экономических преобразованиях нашей страны, а также учитывая масштабность требуемых изменений, мы предлагаем разбить все имеющиеся проблемы и требуемые решения на группы, исходя из принципа первоочередности, на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные изменения на основании временного интервала. Построенная схема будет как раз иллюстрировать график организационных изменений в эскалационной прогрессии, которые в совокупности будут обозначать ступенчатый план организационных изменений⁵. На промежуточных этапах руководитель вместе с сотрудниками может увидеть результаты своего труда и получить дополнительный импульс для дальнейшей работы. Для обеспечения

⁵ Табризи Б. Быстрая трансформация: как реорганизовать компанию за 90 дней / пер. с англ. Д.А. Бабейкиной. – М.: Вершина, 2009.

эффективности предлагаемых изменений самым важным является сохранение темпов изменений, формирование системы контроля и измерения достигнутых показателей, а также соблюдение организационной дисциплины в рамках оргкультуры.

Подытоживая сказанное, мы приходим к выводу, что современным коммерческим предприятиям необходимо разработать индивидуальную инструментальную базу для проведения организационных изменений, а также сформировать отлаженный механизм для управления изменениями, что позволит сделать этот процесс хроническим или непрерывно продолжающимся, особенно для проблемных предприятий, где управление изменениями является особенно важным элементом менеджмента, так как создает необходимую основу для дальнейшего развития.

Литература

Игнатьева А.В. Исследование систем управления / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 167 с.

Табризи Б. Быстрая трансформация: как реорганизовать компанию за 90 дней / Б. Табризи; пер. с англ. Д.А. Бабейкиной – М.: Вершина, 2009. – 400 с.

Ядов В.А. Теоретические подходы к изучению личности / В.А. Ядов; под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова // Социальная психология: История. Теория. Эмпирические исследования. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1979. – Гл. 1. – С. 19–20.

Bourdieu P. Espace social et pouvoir symbolique / P. Bourdieu // Les choses dites. – Paris: Éditions de Minuit, 1987. – P. 147–66.