

Ю.Д. Мязишев

*Муромский институт Владимирского государственного университета
602264 г. Муром, Владимирской обл., ул. Орловская, д. 23
e-mail: econom_mened@mail.ru*

Подходы к разработке эффективной стратегии управления изменениями

В настоящее время хозяйственная деятельность компаний всех сфер экономики подвержена стремительным изменениям в результате действия различных внешних и внутренних факторов, оказывающих существенное влияние на экономические показатели развития этих компаний. Одним из основных факторов является научно-технический прогресс, который влечет за собой появление инновационных технологий, новые компетенции, на основе которых разрабатываются и создаются принципиально новые виды продукции и услуг, расширяются существующие и возникают новые рынки сбыта, что обеспечивает экономический рост отдельных компаний, отраслей и экономики страны в целом, повышает национальное благосостояние. При этом в процессе стремительного инновационного развития внутри самой компании происходят самопроизвольные изменения в структуре и системе управления, что может существенно снизить эффективность ее деятельности и в дальнейшем привести компанию в состояние кризиса. В связи с этим одной из актуальных проблем, которые необходимо решить каждой компании в процессе реализации инновационных задач, является разработка эффективной стратегии управления изменениями. Исследование зарубежной практики позволяет выделить четыре основных четко определенных стратегии управления изменениями:

1. *Эмпирически-рациональная стратегия* основана на положении, что каждый сотрудник организации преследуют свои собственные интересы, с связи с чем успешное управление изменениями должно быть организовано путем проведения переговоров с ними с целью достижения компромиссного решения. При этом инструменты мотивации сотрудников имеют ключевую роль, и материальные стимулы должны быть соизмеримы с потенциальным ростом. Если сотрудники обнаружат, что рост намного выше объемов стимулирования, они будут сопротивляться всяческим изменениям в организации – открыто или тайно. Таким образом, эмпирически-рациональную стратегию трудно реализовать, когда стимулы являются скромными (зачем рисковать и что-либо менять в компании, если впереди ждет неопределенное будущее, когда в настоящий момент все довольны результатами).

2. *Стратегия новой интерпретации существующих норм и ценностей* основана на положении, что сотрудники организации – социальные существа и будут придерживаться культурных норм и ценностей. Успешное изменение основано на переосмыслении и новой интерпретации существующих норм и ценностей, а также замене старых обязательств новыми. Хитрость стратегии заключается в определении ценностей большинства сотрудников, в то время как оставшиеся будут стремиться “вписаться” в коллектив и будут “плыть по течению”. Ключевым элементом стратегии является харизматичность и динамичность руководства. Данный вид стратегии имеет основной недостаток: если коллеги “не в ладах друг с другом”, эта стратегия не будет реализована.

3. *Властно-принудительная стратегия* основана на положении, что сотрудники являются послушными и делают то, что им говорят. Успешные изменения в рамках данной стратегии осуществляются путем реализации полномочий и введения санкций. Основная цель – снижение функции людей. Удивительно, но во многих ситуациях, люди на самом деле хотят, и легко принимают властно-принудительный характер стратегии, особенно когда чувствуют угрозу существования компании, и мало кто знает, что делать. Практика показывает, что немногие компании наполнены людьми, которые понимают, как работает бизнес, и еще меньше людей могут оценить реальные угрозы или возможности, с которым он сталкивается. Властно-принудительная стратегия, возможно, является действенным механизмом в экстремальных ситуациях, но ее реализация влечет за собой значительные риски для организации. Если сложившаяся корпоративная культура предусматривает достаточную свободу всех сотрудников (например, адхократический тип корпоративной культуры), люди, скорее всего, будут

Секция 4. Инновации и инвестиции

сопротивляться авторитарному движению, что приведет к массовым увольнениям. В этом случае ключевые позиции будут заполнены новыми людьми.

4. *Адаптивная стратегия* основана на положении, что сотрудники всегда против различных неудобств и, одновременно, с легкостью адаптируются к нововведениям. Изменения происходят на базе создания новой организационной политики и ее постепенного внедрения. Эта стратегия носит естественный адаптивный характер и позволяет избежать многих осложнений, связанных с попыткой резко изменить людей или их культуру. Вместо того, чтобы попытаться преобразовать существующую культуру в организации, зачастую быстрее и проще создать новую и постепенно "переселить" людей в нее. Оказавшись там, вместо того, чтобы противостоять переменам, сотрудники сталкиваются с возможностями адаптации к новым обстоятельствам, и это им с легкостью удается. Адаптивная стратегия лучше всего подходит для ситуаций, когда необходимо провести радикальные изменения, при этом сроки не являются главным фактором. Однако, следует отметить, что многие компании, особенности их деятельности и сформировавшаяся веками система ценностей не позволят реализовать данный вид стратегии.

Краткое описание всех видов стратегий управления изменениями внутри компании позволяет судить о том, что каждая из них имеет свои существенные недостатки, в связи с чем, чаще всего, невозможно применять лишь одну из них, а необходимо для каждой конкретной компании формировать свою стратегию, учитывающую ее особенности и объединяющую сразу несколько описанных подходов.