ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Выполнила студентка
440 группы Плотникова Дарья Александровна
Проверил:
к.э.н., доцент, Китайгородский Павел Дмитриевич

- Выполнение стратегии направлено на решение трех задач.
- Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация.
- Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии.
- В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

- Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии.
- Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведения изменений, бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований.

- Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал. В силу этого с полной уверенностью можно утверждать, что стратегические изменения — это ключ к осуществлению стратегии.
- Проведение стратегических изменений в организации очень сложная задача. Трудности решения этой задачи в первую очередь связаны с тем, что всякое изменение встречает сопротивление, которое иногда может быть столь сильным, что его не удается преодолеть тем, кто проводит изменения.

- Поэтому для того чтобы провести изменение, необходимо как минимум проделать следующее:

1. Вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;

2. Уменьшить до возможного минимума это сопротивление;

3. Установить статус-кво нового состояния.

- Носителями сопротивления, кстати, так же, как и носителями изменений, являются люди. В принципе люди не боятся изменений, они боятся быть измененными.
- Люди боятся того, что изменения в организации затронут их работу, их положение в организации, т.е. сложившийся статус-кво. Поэтому они стремятся помешать изменениям, с тем чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, в которой им придется многое делать не так, как они уже привыкли делать, и заниматься не тем, чем они занимались ранее.

- Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов:

• принятие или непринятие изменения;

• открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению

- Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников организации займет позицию сторонников изменений, а кто окажется в одном из трех других положений (см. рис. 1).

Рис. 1. Матрица «Изменение — сопротивление»

- Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменения. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить тех отдельных членов организации или же те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление изменению, и уяснить мотивы неприятия изменения.

Успех проведения изменения зависит от того, как руководство будет его осуществлять. Менеджеры должны помнить, что, проводя изменение, они должны демонстрировать уверенность в его правильности и необходимости и стараться быть по возможности последовательными в реализации программы изменения. В то же время они должны всегда помнить, что по мере проведения изменения позиция людей может меняться.

- **Стили проведения изменений**
- Большое влияние на то, в какой мере руководству удается устранить сопротивление изменению, оказывает стиль проведения изменения. Руководитель может быть жестким и непреклонным при устранении сопротивления, а может проявлять гибкость.
- Считается, что автократический стиль может быть полезен только в очень специфических ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления при проведении очень важных изменений.
- В большинстве случаев более приемлем стиль, при котором руководство уменьшает сопротивление изменениям за счет привлечения на свою сторону тех, кто изначально противился им. Очень успешным в этом плане является партисипативный стиль руководства, при котором к решению вопросов проведения изменений привлекаются многие члены организации.

При разрешении к о н ф л и к т о в, которые могут возникать в организации во время проведения изменения, менеджеры могут использовать различные стили руководства:

- *конкурентный* стиль
- стиль *компромисса*
- стиль *сотрудничества*
- стиль *приспособления*
- стиль *самоустранения*

- Невозможно однозначно утверждать, что какой-то из названных пяти стилей более приемлем для разрешения конфликтов, а какой-то - менее. Все зависит от ситуации, от того, какое проводится изменение, какие решаются задачи и какие силы оказывают сопротивление. Важно также учитывать характер конфликта.
- Совершенно неверно считать, что конфликты всегда имеют только негативный, разрушительный характер. Любой конфликт заключает в себе как негативное, так и позитивное начало.
- Проведение изменения должно завершаться установлением нового статус-кво в организации. Очень важно не только устранить сопротивление изменению, но и добиться того, чтобы новое положение дел оказалось не просто формально установленным, а было принято членами организации и стало реальностью. Поэтому руководство не должно заблуждаться и путать реальность с формально установленными новыми структурами или нормами отношений.

Изменение организационной структуры

- Одним из достаточно распространенных стратегических изменений является изменение организационной структуры. Уже подчеркивалось, что организационная структура, как она рассматривается в стратегическом управлении, не является чем-то существующим самостоятельно, независимо от стратегии и целей организации. Для стратегического управления организационная структура является одним из важных средств обеспечения реализации стратегии.

Поэтому процесс ее выбора или изменения строится по следующей схеме:

- уясняется, какие из задач и функций, выполняемых в организации, имеют критическое значение для осуществления стратегии и насколько эти задачи и функции для своего воплощения требуют нового и специфического подхода;
- устанавливается связь между выделенными стратегическими задачами и функциями и рутинными функциями, выполняемыми в организации.
- формируются структурные единицы организации, в основе которых лежат стратегически важные задачи и функции;
- определяется степень самостоятельности каждой структурной единицы в принятии решений и уровни в иерархии, на которых происходит принятие решения относительно деятельности структурных единиц бизнеса;
- определяется степень самостоятельности каждой структурной единицы в принятии решений и уровни в иерархии, на которых происходит принятие решения относительно деятельности структурных единиц бизнеса;
- устанавливаются организационные связи между единицами бизнеса, что предполагает фиксацию их мест в организационной иерархии.

Настоящий стратег проявляет себя в том, что он может в максимальной степени мобилизовать ресурсы организации и распределить их таким образом, чтобы их использование дало наибольший эффект.

Настоящий стратег умеет взаимодействовать с членами организации таким образом, что они воспринимают его идеи и своим трудом проводят их в жизнь.

Спасибо за внимание!