**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

Глава 1. Стратегические изменения в компании

1.1 Сущность стратегических изменений

1.2 Области стратегических изменений в компании

1.3 Виды стратегий проведения изменений в организации

Глава 2. Управление стратегическими изменениями в компании

2.1 Управление реализацией стратегических изменений

2.2 Проблемы проведения стратегических изменений

2.3 Методы преодоления сопротивления изменениям

Глава 3. Проведение стратегических изменений в компании «Росбытхим»

Заключение

Список использованной литературы

Приложение 1

Приложение 2

# Введение

Осуществление выбранной стратегии компании — задача искусства менеджмента, требующая использования организационных управленческих ресурсов. Внимание топ-менеджеров на этапе осуществления стратегии обращено к возможностям для достижения целей изменений и требует знания принципов организации, мотивации, лидерства, удовлетворения от работы.

Изменение — это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций. Нововведение — процесс выработки новых идей и концепций и применение их в условиях данной организации. Преобразование — это процесс быстрого фундаментального изменения в методах работы организации, вызванный резко меняющимися условиями обстановки.

Стратегические изменения многое обещают одним сотрудникам в организации в плане перспектив карьерного и профессионального роста и угрожают другим, которые могут опасаться утратить свое положение в организационной иерархии или вовсе лишиться должности и работы. Поэтому люди в организации реагируют на перспективы стратегических изменений по-разному: одни из них становятся активными сторонниками и проводниками стратегии в жизнь, другие — активно действующими противниками или пассивными наблюдателями за развитием событий. И те и другие являются значимыми субъектами стратегии осуществления для проектировщиков и руководителей стратегических изменений. Традиционно стратегическое изменение представлялось как не частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях. Однако ясно, что фундаментальные стратегические изменения в жизни организации относительно редки, в то время как ступенчатое изменение (которое может по своей сути быть стратегическим) является процессом, который возникает гораздо чаще. Наиболее типично то, что стратегия реализуется за счет постепенных и ступенчатых перемен.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. для успеха же не обходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами, кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

Актуальность данной темы состоит в том, что каждая организация нуждается в проведение изменений, чтобы удержаться на плаву при изменении внешней среды. Проведение этих изменений зачастую являются проблемой, как для управленца, так и для сотрудников компании. Если изучить все возможные варианты внедрения стратегии на предприятии, то можно избежать многих недостатков во время ее поэтапного проведения.

Целью данной курсовой работы является: стратегические изменения в компании «Росбытхим».

Исходя из поставленной цели, данная работа должна решить следующие задачи: «изучить», «описать», «составить», «выявить»

* рассмотреть сущность стратегических изменений и области их проведения;
* описать виды стратегических изменений;
* выявить возможные проблемы, возникающие во время проведения изменений, а так же методы преодоления сопротивления в компании;
* на примере предприятия «Росбытхим» рассмотреть эффективность проведения стратегических изменений;

Объектом исследования является компания «Росбытхим».

Предметом исследования проведение стратегических изменений в кампании.

# Глава 1. Стратегические изменения в компании

## 1.1 Сущность стратегических изменений

Прежде всего рассмотрим три термина, встречающиеся в литературе по стратегическому менеджменту и организационным инновациям, а именно: изменение, нововведение и преобразование.

Изменение — это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций. Нововведение — процесс выработки новых идей и концепций и применение их в условиях данной организации. Преобразование — это процесс быстрого фундаментального изменения в методах работы организации, вызванный резко меняющимися условиями обстановки.

Традиционно стратегическое изменение представлялось как не частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях. Однако ясно, что фундаментальные стратегические изменения в жизни организации относительно редки, в то время как ступенчатое изменение (которое может по своей сути быть стратегическим) является процессом, который возникает гораздо чаще. Наиболее типично то, что стратегия реализуется за счет постепенных и ступенчатых перемен.

Вносимые в организацию изменения с целью содействия адаптации и обеспечения ее выживания могут быть классифицированы по их масштабам (т.е. в какой степени они являются постепенными, или ступенчатыми, или фундаментальными, или революционными). Постепенное, или ступенчатое изменение — это серия текущих устойчивых движений вперед, которые позволяют организации поддерживать свое равновесие и деятельность в нормальном состоянии и обычно влияют только на отдельные части системы организации в конкретной точке в данное время. С другой стороны, фундаментальное, революционное изменение является гораздо более масштабным процессом, который приводит к преобразованию всей системы организации. А. Мейер, Дж. Гоус и Г. Брукс выделяют следующие признаки этих двух типов изменений (табл. 1.1).

Таблица 1.1.

Виды изменений (по А. Мейеру, Дж. Гоуси и Г. Бруксу)

|  |  |
| --- | --- |
| Признаки постепенного, или ступенчатого, изменения | Признаки фундаментального, или революционного, изменения |
| Часто возникают в жизни организации | Возникают в жизни организации не часто |
| Серии устойчивых движений вперед | Полное изменение |
| Влияет на отдельные части системы организации | Влияет на всю систему организации |

По прошествии времени организация может развивать и изменять свою стратегию, но, согласно Джонсону и Скулзу, она будет делать это постепенно. Это происходит потому, что с точки зрения организации постепенным изменением легче управлять и оно менее разрушительно для функционирования организации, чем фундаментальное, или революционное, изменение.

Игорь Ансофф [1] определяет стратегическое управление как совокупность стратегического планирования, планирование возможностей руководства и управления процессом стратегических изменений.

То есть, важны обе части стратегического управления: разработка стратегии и ее успешная реализация. С точки зрения реализации стратегии наибольший интерес представляют собой именно стратегические изменения, которые позволяют претворить стратегию в жизнь путем проведения изменений в различных областях функционирования организации.

Цель организационных перемен состоит в лучшем осуществлении организационной стратегии.

Представляется, что наиболее полно сущность стратегических изменений раскрыта С.А. Поповым. Так, по его мнению, стратегические изменения – это основное конструктивное содержание любой стратегии. И далее: «Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации, и именно стратегические изменения представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации, как каждой специализированной стратегии, так и корпоративной стратегии в целом» [25].

Специалистами в области стратегического управления выделяется пять в известной мере устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов стратегических изменений:

1.Перестройка организации предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип стратегического изменения может проводиться тогда, когда организация меняет свою отрасль, и, соответственно, меняется ее продукт и место на рынке. В этом случае возникают самые большие трудности с выполнением стратегии.

2.Радикальное преобразование организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

3.Умеренное стратегическое преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь покупателей. В этом случае изменения затрагивают, в основном, производственный процесс и маркетинг.

4.Обычные стратегические изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

5.Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Здесь очень важно чутко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Существует несколько важных аспектов, связанных с проведением изменений:

Изменения должны подкрепляться ясным видением стоящей перед организацией цели, иначе существует риск непоследовательных, случайных, нескорректированных действий, когда никто реально не понимает, зачем нужны изменения.

Нельзя вести наступление на нескольких фронтах: из-за этого ресурсы управления непомерно истощаются. Лучше предпринимать отдельные действия, которые позволят начать движение в нужном направлении.

Обязанность предпринять то или иное действие должна лежать на определенном человеке. Главное, что есть в организациях, это люди, поэтому необходимо убедиться, что они знают, что несут ответственность за осуществление определенной части стратегии. Намерения должны подкрепляться ощутимыми, видимыми действиями менеджмента. Не следует недооценивать значение символических событий и изменений.

Необходимо привлекать людей к выработке конкретных шагов для осуществления изменений. Чем больше людей чувствуют, что принимают участие в выработке стратегии достижения поставленной цели, тем в большей степени эти люди будут готовы пройти через связанные с этим изменения.

Следует убедиться, что системы оценки и контроля поддерживают новую стратегию [25].

Согласно мнению Попова С.А основными областями стратегических изменений принято считать:

* информирование и мотивация персонала;
* лидерство и стиль менеджмента;
* базовые ценности и корпоративная культура;
* организационную и другие структуры;
* финансирование и иное ресурсное обеспечение;
* компетенцию и навыки.

Поскольку организационная структура является наиболее видимым организационным фактором, то чаще всего изменения начинаются именно с нее. Часто выбранная стратегия требует создания соответствующих подразделений, осуществляющих функцию развития организации или объекта управления.

На организационную структуру оказывает влияние корпоративная культура - как система неофициальных правил, определенный набор ценностей и ожиданий, разделяемых работниками компании и передаваемых от одного поколения работников к другому.

Культура предприятия трудно поддается изменению, вместе с тем она является ключом к реализации стратегии. Отсутствие или низкий уровень организационной культуры могут стать главной причиной провала стратегии предприятия.

Таким образом, в первую очередь при проведении изменений необходимо оценить организационную структуру и организационную культуру с точки зрения их соответствия выбранной стратегии и если это необходимо, то они должны быть изменены.

При проведении стратегических изменений американский социолог Курт Левин предложил использовать трехступенчатую модель (анализ силовых полей), которая включает «размораживание», движение к новому уровню и «застывание»[5].

Основные шаги этого метода:

* четко представьте себе, чего вы хотите добиться;
* четко представьте себе, где вы находитесь сейчас;
* выявите силы, которые благоприятствуют достижению цели – помощников;
* выявите силы, которые сопротивляются достижению цели – противников;
* попытайтесь оценить сравнительное влияние помощников и противников;
* разработайте меры для максимального усиления веса, влияния или эффективности действий помощников;
* разработайте меры по сведению к минимуму влияния, веса или помех со стороны противников;
* преобразуйте все это в план действий;
* разработайте критерии, позволяющие убедиться в том, что вы добились запланированных перемен – вехи и т.д.

В основе этого подхода лежит убеждение в том, что для осуществления перемен организация должна «разморозить» сложившуюся ситуацию, а затем повторно «заморозить» ее желаемым образом. Силы, которые отвечают за нынешнюю точку равновесия, следует изменить так, чтобы они определяли новую, желаемую точку равновесия. Как отмечает М. Коленсо: ”Модель эта механистическая, но помогает понять масштабы перемен” [21].

«Размораживание» предполагает принятие мер, которые позволили бы работникам отказаться от существующей практики или корпоративных культурных норм при подготовке к изменениям. Импульсом для «размораживания» может быть внутренний или внешний фактор.

Движение к новому уровню уже предполагает необходимые изменения. Количество времени, выделяемого на эту фазу, может варьироваться. На изменение внутренних систем (таких, как системы качества или новые информационные системы) уходит меньше времени, изменение корпоративной культуры происходит в течение нескольких лет.

«Застывание» («замораживание», «блокирование») необходимо для того, чтобы зафиксировать изменения и не допустить, чтобы организация вернулась на старые позиции. Наиболее часто «цементирования» требуют именно культурные изменения, а не какие-либо другие, и на этой стадии со стороны менеджмента требуется определенная решительность.

Изменения могут проходить с разной скоростью – одномоментно и поэтапно, постепенно.

Исследователи Куинн Дж. Б. и Войер Дж. считают, что выбор схемы изменений определяют два фактора:

1. насколько срочной является необходимость изменений. Рыночный кризис, например, обычно диктует срочную необходимость изменений, а подготовка к принятию новых юридических положений, планируемых через пять лет, позволит вводить изменения медленнее и, возможно, менее болезненно;

2. насколько сильна инерция внутри корпоративной культуры. Для «размораживания» инерции одним организациям требуется больше времени, чем другим.

Преимуществом одномоментных изменений является эффект быстрого преодоления. Такая модель изменений позволяет организации быстро реагировать на изменения и принимать новые условия, не оглядываясь назад. Недостатком подобного подхода является «болевой» фактор. Так, со стороны менеджмента при одномоментном изменении может потребоваться даже принуждение по отношению к подчиненным, что может испортить взаимоотношения между ними.

Преимуществом поэтапных изменений является постепенность, пошаговость. Менеджмент организаций, где инерция велика, при такой модели может добиться одобрения изменений еще до начала или уже в процессе самих изменений, учитывая все факторы. Весь процесс подразделяется на ряд четких шагов, между которыми может быть фаза «отдыха». Данная модель нецелесообразна в ситуациях быстрого изменения окружающей среды.

## 1.2 Области стратегических изменений в компании

Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез — это организационная структура, второй — организационная культура.

Основными областями стратегических изменений в организации являются [36]:

* 1. Информирование и мотивация персонала.

Мало объяснить каждому сотруднику, насколько важно выполнение стратегии, нужно разработать и использовать эффективную систему поощрений, которая должна включать следующие элементы:

* увязка занимаемой должности с достигнутыми результатами;
* материальное поощрение за достижение целей (оно должно составлять 20 и более % общих выплат, которые должны распространяться на всех);
* похвала и всеобщее признание.
	1. Лидерство и стиль менеджмента.

При реализации стратегии лидер должен исполнять следующие функции:

* быть в курсе всего, что происходит;
* поддерживать корпоративную культуру;
* поддерживать организацию открытой для новых возможностей;
* избегать противоборства интересов;
* поддерживать этические нормы;
* проводить корректирующие действия.
1. Базовые ценности и организационная культура.

Сильная организационная культура и ее тесная связь со стратегией фирмы являются мощными рычагами управления персоналом, так как:

* организационная культура обеспечивает сотрудников системой правил, четких установок;
* высокоорганизованная культура превращает работу в образ жизни, воспитывает и мотивирует работников.
1. Организационная и другие структуры.

Чтобы привести оргструктуру в соответствие со стратегией, необходимо:

* определить стратегически значимые виды деятельности, которые дают конкурентные преимущества. Они рассматриваются в качестве основных блоков при построении оргструктуры;
* установить систему связи и межфункциональной координации (наиболее тесно связанные организационные единицы должны быть подотчетны одному лицу; если это невозможно, можно усилить систему связей и отчетности, создать группу по выполнению межфункциональных заданий);
* определить объем власти для каждого менеджера и степень независимости каждого подразделения;
* определить, можно ли не основные виды деятельности более успешно осуществить вне компании.
1. Финансирование и иное ресурсное обеспечение.
2. Компетенции и навыки персонала компании.

Стратегические изменения должны быть адекватно закреплены в профессиональных навыках соответствующих специалистов организации. Особое значение имеют адекватные изменения в “ключевых компетенциях” организации.

Ключевые компетенции – это знания, практические навыки и творческие способности специалистов в области создания и реализации конкурентных преимуществ организации. Основные типы стратегических изменений рассмотрены в таблице. (см. приложение 3.)

Организационная структура должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем это необходимо при имеющемся размере организации. Обычно влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления организацией. Если организация небольшая и руководитель может один управлять деятельностью сотрудников, то применяется несложная организационная структура. Если же число сотрудников увеличивается до такого размера, что ими уже трудно управлять одному руководителю, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении и начинает применяться функциональная структура управления. Дальнейший рост организации может привести к появлению новых уровней в управленческой иерархии. В результате могут быть применены такие организационные структуры, как дивизиональная, или структура, отражающая создание стратегических единиц бизнеса. Возникновение в организации необходимости выполнения комплексных проектов приводит к тому, что начинает применяться матричная структура.

Стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Совсем необязательно менять организационную структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно необходимо установить то, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Если организационная структура, устанавливая границы структурных подразделений и задавая формальные связи между ними, выступает как бы остовом, «скелетом» организации, то своего рода «душой» организации, устанавливающей невидимые рычаги, направляющие действия членов организации, является организационная культура. Обычно в организации культура проявляется в виде разделяемых членами организации ценностей, принятых ими верований, норм поведения и т.п. Считается, что организационная культура складывается из следующих составляющих:

• философия, задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам;

• преобладающие ценности, на которых базируется организация и которые относятся к целям ее существования либо же к средствам достижения этих целей;

• нормы поведения, разделяемые сотрудниками организации и определяющие принципы взаимоотношений в организации;

• правила, по которым ведется «игра» в организации;

• климат, существующий в организации и проявляющийся в том, какая существует атмосфера в организации и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами;

• поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении в организации определенных церемоний, в использовании определенных выражений, знаков и т.п.

Организационная культура формируется как реакция на две группы проблем, с которыми сталкивается организация. Первую группу составляют проблемы интеграции внутренних ресурсов и усилий. Сюда относятся такие проблемы, как: 1) создание общего языка и единой, понятной для всех терминологии; 2) установление границ группы и принципов включения и исключения из группы; 3) создание механизма наделения властью и лишения прав, а также закрепления определенного статуса за отдельными членами организации; 4) установление норм, регулирующих неформальные отношения между лицами разного пола; 5) выработка оценок, касающихся того, что в поведении сотрудников желательно, а что нет. Ко второй группе относятся те проблемы, которые приходится решать организации в процессе взаимодействия с внешней средой. Это широкий круг проблем, связанных с выработкой миссии, целей и средств их достижения.

На стадии определения стратегии необходимо, по возможности, максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться, если это возможно, выбирать такую стратегию, которая не потребует проведения заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

## 1.3 Виды стратегий проведения изменений в организации

Все разнообразие стратегий изменений можно объединить в пять групп. Разумеется, возможны какие-то промежуточные, гибридные формы стратегий. В зависимости от выбранной стратегии используются различные подходы и способы, с помощью которых могут быть реализованы стратегии изменений. Виды стратегий осуществления изменений рассмотрены в таблице 1.2 (приложение 1).

*Директивная стратегия*

При применении директивной стратегии менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана. Целью директивных стратегий часто является осуществление изменений, которые должны быть проведены в сжатые сроки: естественно, при этом снижается эффективность использования каких-то других ресурсов. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям. Применение директивных стратегий наиболее целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства, когда организация, образно выражаясь, «приперта к стене», а у ее руководителей сильно ограничены возможности для маневра и альтернативы выбора способа действий. Такая ситуация часто складывается под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. Наиболее типичными внешними причинами, вызывающими к жизни директивные стратегии, являются нежелательные явления среди факторов конкуренции (например, выдвижение конкурентами на рынок новой продукции, более качественной и доступной по цене) или снижение продаж из-за неблагоприятного сочетания макроэкономических показателей. К внутренним причинам можно отнести очень высокую степень сопротивления проектируемым изменениям, независимо от того, какими бы мотивами поведения они ни вызывались. При директивном подходе люди, вовлеченные в изменения, вынуждены просто смириться с фактом изменений. Из всего вышесказанного следует, что директивные стратегии можно применять только тогда, когда другие не подходят. Чтобы быть эффективным, менеджер, выбрав эту стратегию, должен осознать необходимость быстрого осуществления изменений за короткий срок как принципиальное или даже неизбежное условие работы. Для осуществления этих изменений он должен обладать значительными полномочиями, силой и стойкостью.

*Стратегия переговоров*

Применяя стратегию, основанную на переговорах, менеджер по-прежнему является инициатором изменения, однако проявляет готовность вести переговоры с другими группами по всем возникающим вопросам, пойти на необходимые уступки. На осуществление стратегии переговоров уходит несколько больше времени — в процессе переговоров с другими заинтересованными сторонами сложно предвидеть результаты, так как трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки. Однако те, кого касается осуществляемое изменение, обладают, по крайней мере, возможностью высказывать свое мнение, чувствуют понимание. Изменение характера работы в обмен на повышение заработной платы и доли прибылей, часто называемое производственной сделкой, является примером такого подхода.

*Нормативная стратегия*

При использовании нормативной стратегии делается попытка не только заручиться согласием служащих на какие-то изменения, но и добиться чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации. Именно поэтому такую стратегию иногда называют «сердца и умы». При создании качественно нового вида продукции или услуги желательно добиться того, чтобы служащие постоянно стремились к выполнению этой цели, постоянно выдвигая предложения по усовершенствованию, участвуя в разработках проектов по повышению качества, в работе кружков качества. В этом случае иногда прибегают к помощи консультантов — специалистов в области поведения отдельных личностей и групп, именно они способствуют процессу изменения отношения к работе. Могут подключаться и внешние консультанты, которые являются экспертами в вопросах поведения и психологии группы. Понятно, что этот подход требует большего количества времени, чем директивные стратегии. Однако вопрос о том, как добиться нужного чувства ответственности, все еще остается открытым.

*Аналитическая стратегия*

Аналитические стратегии используют технических экспертов для изучения поставленных проблем. Часто команды менеджеров, включающие экспертов из ведущих отделов или специальных консультантов, работают над конкретной проблемой (например, изменение системы распределения, создание нового цеха). Обычно этот подход реализуется под строгим руководством менеджера. Результатом является получение оптимальных с технической точки зрения решений, при этом проблемы сотрудников особо не учитываются.

При определенных условиях каждая стратегия имеет определенные преимущества. Но в то же время можно составить рационально обоснованный список факторов, которые могут повлиять на выбор менеджера. Такими факторами являются:

* Необходимое время для осуществления изменений;
* Степень и вид ожидаемого сопротивления;
* Сила (полномочия) инициатора изменений;
* Объем требуемой информации;
* Факторы риска

Основанием для построения такого списка, который называется «стратегическим континуумом», является скорость изменений. Как скорость изменений связана с организационной политикой (Стратегический континуум) рассмотрено в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Взаимосвязь скорости изменений с организационной политикой

|  |  |
| --- | --- |
| Быстрые | Медленные |
| Четко спланированное изменение  | Нечетко спланированное изменение |
| Незначительное привлечение других | Значительное привлечение других |
| Попытка преодолеть любое сопротивление | Стремление свести к минимуму любое сопротивление |

# Глава 2. Управление стратегическими изменениями в компании

## 2.1 Управление реализацией стратегических изменений

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи [11]:

* уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
* доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

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 оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят оттого, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений.

Перестройка предприятия предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

Радикальное преобразование предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг. Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия. Вместе с тем можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез – это организационная структура, второй – организационная культура.

Организационная структура каждого предприятия имеет свои характерные особенности и отражает мнение руководства о наилучшей системе соподчинения, политику назначения на должность и повышения по службе, распределения заданий между подразделениями и т.д. Изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре предприятия. Если структура не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо решить, выполнима ли стратегия, и какие изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать для успешного осуществления стратегии.

Централизованная функциональная структура эффективна при ограниченном ассортименте производимой продукции. По мере изменения масштаба производства, приобретения собственных источников сырья и (или) сетей распределения, сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Диверсифицированные компании вынуждены переходить к децентрализованной структуре управления с выделением самостоятельных хозяйственных подразделений.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов, наиболее значимыми из которых являются:

* размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
* географическое размещение организации;
* технология;
* динамизм внешней среды;
* стратегия, реализуемая предприятием.

Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Общепринятые на данном предприятии ценности, или "доминирующие убеждения", определяют приоритеты развития, устанавливают, что имеет решающее значение для выживания и успеха предприятия, например, убеждение в превосходном качестве и сервисе, в важности экономического роста и т.д.

Выделяют пять факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

* ценности и убеждения высшего руководства;
* реакция руководства на критические ситуации;
* отношение к работе и стиль поведения руководителей;
* критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном изменении культуры предприятия. На стадии выполнения стратегии основные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией.

Исследователи консалтинговой фирмы Артур Д. Литл выделяют пять основных подходов, в которых в качестве главного признака отмечен управленческий стиль лидера и (или) команды менеджеров предприятия. Их краткая характеристика представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные типы стратегических изменений

|  |  |
| --- | --- |
| Тип изменения | Содержание изменений |
| 1. Перестройка организации | Фундаментальные изменения организации, затрагивающие ее миссию и организационную культуру (возникают, когда организация меняет отрасль) |
| 2. Радикальное преобразование | Проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят значительные изменения (например, слияние с аналогичной организацией).Как результат - необходимы изменения организационной структуры. |
| 3. Умеренное преобразование | Осуществляется, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей.Как результат - изменяется операционный процесс и маркетинг. |
| 4. Обычные изменения | Связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. |

В зависимости от конкретной ситуации выбирается один из пяти типовых подходов.

стратегический изменение управление

## 2.2 Проблемы проведения стратегических изменений

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых изменений, без которых даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал. Поэтому с полной уверенностью можно утверждать, что стратегические изменения — это ключ к выполнению стратегии.

Проведение стратегических изменений в организации является очень сложной задачей. 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 изменения, необходимо, как минимум, проделать следующее:

* вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;
* уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное и реальное);
* установить статус-кво нового состояния.

Носителями сопротивления 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 мноюе 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: 1) принятие или непринятие изменения; 2) открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению (рис. 2.1).

Рис.2.1. Матрица «изменение — сопротивление»

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 оставшихся положений. Особую актуальность такого рода прогнозы имеют в больших организациях и в организациях, существовавших без изменений довольно длительный промежуток времени, так как в этих организациях сопротивление изменению может быть довольно сильным и широко распространенным.

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменения. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет вскрыть тех отдельных членов организации или те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление изменению, и уяснить мотивы неприятия изменения. Для того чтобы уменьшить потенциально возможное сопротивление, полезно провести объединение людей в творческие группы, которые будут способствовать проведению изменения, привлечь к выработке программы проведения изменения широкий круг сотрудников, провести среди сотрудников организации широкую разъяснительную работу, направленную на то, чтобы убедить их в необходимости проведения изменения для решения стоящих перед организацией задач.

Успех проведения изменения зависит от того, как руководство будет его осуществлять. Менеджеры должны помнить, что, проводя изменения, им следует демонстрировать высокий уровень уверенности в его правоте 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. Поэтому им не следует обращать внимание на небольшое сопротивление изменению и нормально относиться к людям, которые вначале сопротивлялись изменению, а потом это сопротивление прекратили.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удается устранять 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 считается более приемлемым стиль, при котором руководство уменьшает сопротивление изменениям за счет привлечения на свою сторону тех, кто изначально противился изменению. Очень успешным в этом плане является партисипативный стиль руководства, при котором к решению вопросов привлекаются многие члены организации.

При разрешении конфликтов, которые могут возникать в организации во время проведения изменения, менеджеры могут использовать различные стили руководства. Наиболее ярко выраженными стилями являются следующие:

• конкурентный стиль, делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, утверждении своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного;

• стиль самоустранения, проявляющийся в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;

• стиль компромисса, предполагающий умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется;

• стиль приспособления, выражающийся в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии предлагаемых им решений;

• стиль сотрудничества, характеризующийся тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

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 то, какой характер носит конфликт. Совершенно неверно считать, что конфликты всегда имеют только негативный, разрушительный характер. Любой конфликт заключает в себе как негативное, так и позитивное начала. Если преобладает негативное начало, то конфликт носит разрушительный характер и в этом случае применим любой стиль, который в состоянии эффективно предотвратить разрушительные последствия конфликта. Если же конфликт приводит к позитивным результатам, таким, как, например, выведение людей из безразличного состояния, создание новых коммуникационных каналов или повышение уровня осведомленности членов организации о происходящих в ней процессах, то важно использовать такой стиль разрешения конфликтов, возникающих в связи с изменениями, который способствовал бы возникновению как можно более широкого спектра положительных результатов проведения изменения.

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 в организации не просто оказалось 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. Если действия по проведению изменения не привели к возникновению нового устойчивого статус-кво, то, значит, изменение нельзя считать завершенным и следует продолжать работу по его проведению до тех пор, пока по-настоящему в организации не произойдет замена старого положения на новое.

##

## 2.3 Методы преодоления сопротивления изменениям

Разрабатывать стратегию преодоления сопротивления изменениям как правило, следует для каждого предприятия отдельно. Прежде всего потому, что как нет двух полностью тождественных организаций, так не существует универсальных правил преодоления сопротивления. Как отмечают Дж. Коттер и Л. Шлезингер, многие менеджеры недооценивают не только разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения в организации, но и то, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы. Однако все-таки существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Предлагаются к рассмотрению две группы методов, предложенные Э. Хьюзом (1975) и Дж. Коттером и Л. Шлезингером.

Хьюз [37] выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям:

1. Учет причин поведения личности в организации:

• принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения;

• демонстрировать получение индивидуальной выгоды.

2. Значение авторитета руководителя:

• достаточный авторитет — формальный или неформальный;

• достаточные власть и влияние.

3. Предоставление информации группе:

• соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная.

4. Достижение общего понимания:

• общее понимание необходимости изменений;

• участие в поиске и трактовке информации.

5. Чувство принадлежности к группе:

• общее ощущение причастности к изменениям;

• достаточная степень участия.

6. Авторитет группы для ее членов:

• согласованная групповая работа для снижения противодействия.

7. Поддержка изменений лидером группы:

• привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).

8. Информированность членов группы:

• открытие каналов связи;

• обмен объективной информацией;

• знание достигнутых результатов изменения.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям:

* информирование и общение;
* участие и вовлеченность;
* помощь и поддержка;
* переговоры и соглашения;
* манипуляции и кооптации;
* явное и неявное принуждение.

Рассмотрим пути и условия успешного осуществления этих методов, однако предварительно представим результаты анализа в таблице 2.2 ( приложение 2).

Информирование и общение. Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером для менеджеров низших уровней. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратеги» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при осуществлении этих изменений. Эта программа требует времени и усилий, если осуществление ее связано с участием большого количества людей.

Участие и вовлеченность. Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они зачастую могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Дж. Коттер и Л. Шлезингер обнаружили, что многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда — отрицательный, т.е. некоторые менеджеры считают, что всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие считают это безусловной ошибкой. Оба отношения могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одно из них не является идеальным.

Помощь и поддержка могут осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежат страх и беспокойство. Бывалые суровые менеджеры обычно игнорируют подобные виды сопротивления, так же как и эффективность такого способа борьбы с сопротивлением. Основной недостаток этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и, тем не менее, зачастую терпит неудачу. Если же времени, денег и терпения просто нет, то использовать метод помощи и поддержки не имеет смысла.[34]

Переговоры и соглашения. Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в предоставлении стимулов активным или потенциальным противникам изменения. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания, он может повысить пенсию отдельному служащему взамен на более ранний срок ухода на пенсию. Переговоры особенно подходят в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения, но, тем не менее, обладает существенной силой сопротивления. Достижение соглашения является сравнительно легким способом избежать сильного сопротивления, хотя оно, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим. Особенно в тот момент, когда менеджер дает понять, что он готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления. В этом случае он может стать объектом шантажа.

Манипуляции и кооптации. В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей, используя манипуляции. Манипуляции в данном случае подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции — кооптация. Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку. При определенных обстоятельствах кооптация может быть относительно дешевым и легким способом достижения поддержки отдельного индивидуума или группы служащих (более дешевый способ, чем переговоры, и более быстрый, чем участие). Он имеет ряд недостатков. Если люди чувствуют, что их просто дурачат, чтобы они не сопротивлялись изменениям, что с ними обращаются не на равных или их просто обманывают, то их реакция может быть крайне отрицательной. Кроме того, кооптация может создать еще и дополнительные проблемы, если кооптированные используют спои возможности оказывать влияние на организацию и реализацию изменений путем, который не отвечает интересам организации. Другие формы манипуляции также обладают недостатками, которые могут оказаться еще более существенными. Большинство людей, вероятно, отрицательно воспримет то, что они считают нечестным обращением и ложью. Более того, если менеджер будет и в дальнейшем пользоваться репутацией манипулятора, то он рискует потерять возможность использовать такие необходимые подходы, как образование, общение, участие и вовлеченная. И даже может испортить свою карьеру.

Явное и неявное принуждение. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смиряться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т.д.), или путем реального увольнения, или путем перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же как и манипуляция, использование принуждения — это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, независимо от того, как она осуществляется, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера.

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является использование только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Это касается и сурового начальника, который часто прибегает к принуждению, и менеджера, ориентированного на своих сотрудников, который постоянно пытается привлекать и поддерживать своих людей, и начальника-циника, всегда манипулирующего своими сотрудниками и часто прибегающего к кооптации, и интеллигентного менеджера, который и большой степени полагается на образование и общение, и, наконец, менеджера типа адвоката, который все время старается вести переговоры.

# Глава 3. Проведение стратегических изменений в компании «Росбытхим»

Осуществление организационных изменений – «высший пилотаж» в работе руководителей компаний, предполагающий знание философии и технологии процесса, а также изучение успехов и неудач. Осуществление организационных изменений можно сравнить с восхождением на неизвестную вершину. Всегда существует вероятность неудачи, но тщательная подготовка и знание ошибок, сделанных другими, как и знание успешного опыта, повышают вероятность успеха.

В данной главе представлен опыт российской компании «Росбытхим» в проведении стратегических. Ее генеральный директор, который руководит организационными изменениями, начатыми в конце 2008 г. и продолжающимися по сей день. Изменения направлены на фундаментальную перестройку культуры и поведения менеджмента и всех сотрудников компании.

Цель изменений компании «Росбытхим» – развитие организационных способностей, особенно способностей сотрудников, для вовлечения их в процесс принятия решений относительно организационных проблем. Целью является создание рабочей системы, в которой сотрудники становятся эмоционально привязаны к задачам развития компании. Фокусируясь на эффективности и производительности, с которой люди работают на каждом уровне, лидеры таких организационных изменений верят, что фирма улучшит свое финансовое положение.

Конкретные шаги, которые были сделаны в компании «Росбытхим» для достижения поставленной цели – всестороннее обучение сотрудников. С помощью консультантов был проведен целый ряд семинаров по анализу деятельности каждого подразделения. Топ-менеджеры компании поступили на программу МВА факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, несколько менеджеров низового и среднего уровня были отправлены на программы переподготовки. В самой компании стали традицией еженедельные собрания менеджеров по обсуждению проблем и новых возможностей. Между подразделениями исчезли барьеры, установилось более тесное сотрудничество и взаимопонимание. Кстати, данному факту способствовали семинары по выделению и описанию всех бизнес-процессов компании.

Процесс проводимых стратегических изменении в компании характеризует высокий уровень вовлечения работников и сотрудничества. Сотрудники вовлечены в идентификацию проблем и их решение. В компании «Росбытхим» разработкой миссии и стратегических целей занималась команда менеджеров, а не один лишь генеральный директор с консультантами.

Опора на ценности и поведение – отличительный признак всех стратегических изменений, которые происходят в компании «Росбытхим». Топ-менеджмент обычно провозглашает набор ценностей или принципов, которые составляют корпоративную культуру и регламентируют поведение служащих. В компании «Росбытхим» его руководителем (и собственником) было заявлено, что основа философии управления компании — соблюдение интересов всех сотрудников, а также развитие их способностей и предоставление возможностей для самореализации и самовыражения. Организационная культура компании поддерживает высокий уровень работы и личные достижения каждого сотрудника. Немаловажное значение придается совместным корпоративным мероприятиям – поездкам за город, катанию на лыжах.

Сторонники проводимых изменений утверждают, что акцент на структуру и системы, особенно навязанный сверху, не приведет к фундаментальным изменениям. Исключениями могут быть «самонавязанные» и «самоспроектированные» структуры и системы на уровне подразделений. Но корпоративные решения о структуре и системах для локальных подразделений мало учитывают молчаливое знание служащих о проблемах на их локальном уровне. Простое изменение структуры и системы не меняет культуру. Культурные изменения требуют от менеджмента эмоционально вовлекать людей, чтобы новые структура и системы не встречали сопротивления.

В компании «Росбытхим» не существовало плана проведения изменений. Команда менеджеров устанавливала приоритетные задачи на каждую неделю, но никто не рассматривал совместную работу с консультантами как временную кампанию, имеющую начало и конец. После ухода консультантов менеджеры продолжали работу самостоятельно и продолжают ее по сей день, ежедневно творчески рассматривая возможности для улучшения деятельности организации.

Данные изменения обычно меньше подчеркивают роль финансовых стимулов, особенно индивидуальных. Финансовые стимулы используются как дополнительный механизм мотивации сотрудников организации. Ведущие механизмы включают реорганизацию работы и изменения в стиле управления. Сторонники изменений в «Росбытхим» считают, что деньги, конечно, очень важны. Нет сомнения, что деньги движут людьми, но важное значение имеет и эмоциональная вовлеченность. Если использовать финансовые стимулы как двигатель изменений, их придется устанавливать в начале процесса изменений. Правильная стратегия и требуемое поведение часто открываются уже в процессе изменений, поэтому очень трудно не ошибиться в начале; стимулы приходится менять, изменение уже провозглашенных материальных стимулов подрывает доверие к власти.

Базируясь на этих аргументах, можно предположить, что лучше использовать поощрения (стимулы) в процессе изменений, подкрепляя возникшее поведение, чем использовать стимулы на ранних стадиях, управляя поведением людей.

Компания «Росбытхим» пригласила консультантов по организационному развитию, которые представили метод высокого вовлечения при проведении изменений. Консультанты помогли установить процесс, следуя которому менеджеры и сотрудники затем делали собственный анализ ситуации и принимали собственные решения. Роль консультантов – облегчить процесс и быть толчком для создания новых инициатив. Хотя консультанты приходят с конкретными идеями о том, как создать эффективную организацию, они не рекомендуют всеохватывающих корпоративных программ. Они возлагают на менеджмент процесс обучения и открытий, ведут менеджеров через обучение к анализу, реструктуризации и изменениям. В результате развиваются ответственность и способности, необходимы для принятия правильных решений и их воплощения в жизнь.

Проведенный анализ позволяет сделать несколько выводов относительно теории проведения организационных изменений. Выбор той или иной теории зависит в первую очередь от:

* характера и масштаба проблемы, стоящей перед организацией. Если компания столкнулась с серьезными проблемами, требующими немедленного решения;
* личностных характеристик сотрудников организации. Речь идет об уровне образования и об отношении к работе самих сотрудников компании. Сотрудники с невысоким уровнем образования, безынициативные люди не смогут помочь руководству при этом подходе. Тогда более уместным будет подход именно этот подход;
* характера и содержания работы в организации. При монотонной и рутинной работе трудно развивать творчество и вовлеченность в процесс управления. Необходимо четко выстроить процедуры и регламенты поведения, что характерно для этой теории.
* ценностных ориентаций руководства и стиля лидерства. Руководитель, ориентирующийся на экономические ценности, будет использовать, эту теорию.

# Заключение

Осуществление выбранной стратегии предполагает использование комплекса мероприятий по реализации организационных изменений. Наиболее эффективный путь достижения результатов — использование запланированной стратегии стратегических изменений, которая позволит успешно преодолеть неизбежное сопротивление изменениям.

Выбор стратегии осуществления изменений определяется такими факторами, как темп осуществления изменения; степень управления со стороны менеджеров; использование внешних агентств, например консалтинговых; центральное или местное сосредоточение сил. Типичными стратегиями осуществления стратегических изменений являются следующие: директивная стратегия, где менеджер "навязывает" изменения; стратегия, основанная на переговорах, когда признается законность интересов других участников процесса изменений; нормативная стратегия, часто использующая внешних и внутренних консультантов; аналитическая стратегия, где решения принимаются на основе четкого определения проблемы, сбора и изучения информации.

Одним из конечных продуктов стратегического менеджмента являются проект структуры организации и изменения, позволяющие ей адаптироваться ко внешней среде. Проведение изменений создает условия, необходимые для реализации выбранной стратегии. Необходимость и характер стратегических изменений зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации, продукта. Стратегические изменения затрагивают многие стороны деятельности организации и элементы ее структуры. Они носят комплексный характер. Наибольшие трудности возникают при проведении изменений в организационной структуре и организационной культуре. Изменения в организационных структурах управления фирмами и создание структур стратегического менеджмента приобретают форму поиска оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией властных функций.

Можно выделить несколько групп причин сопротивления стратегическим изменениям, важнейшими из которых являются: эгоистический интерес, связанный с ожиданием личных потерь в результате изменений; неправильное понимание целей стратегических изменений, что проявляется в низком доверии менеджерам; различная оценка последствий осуществления стратегии, которая проявляется в неадекватном восприятии планов, и низкая терпимость к изменениям.

Сопротивление изменениям проявляется на организационном уровне, уровне группы и индивида. Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении. Однако причины сопротивления стратегическим изменениям отдельного сотрудника могут находиться на любом из этих трех уровней или на всех одновременно.

Существует ряд методов преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляции и кооптации; явное и неявное принуждение. Выбор того или иного подхода определяется как степенью интенсивности сопротивления, так и ситуационными факторами.

В ходе выполнения курсовой работы автором были решены следующие задачи:

* рассмотрена сущность стратегических изменений
* разработаны методы управления стратегическими изменениями
* проанализирована эффективность внедрения стратегических изменений в компании «Росбытхим».

В ходе написания работы выяснилось, что не существует стратегии, диной для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального варианта проведения данных изменений на предприятии. Каждая компания уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии уникален для каждой компании, т.к. он зависит от позиции компании на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

# Список использованной литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.— Санкт-Петербург: “Питер”, 1999.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. М.: Экономика,1998
3. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегически менеджмент. – М.:Инфра-М, 2005. – С. 192-202
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – С. 124-125.
5. Веснин В.Г. Практический менеджмент персонала. М.: Юрист, 1998
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Гном-Пресс: Элит, 2000
7. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и Маркетинга, 1996.
8. Виханский О.С, Наумов А.И\_Учебник\_Менеджмент\_2006 4-е изд, -670с
9. Виханский О.С. Стратегическое управление – М.: 2000
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – С. 113-114.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент – М.; Изд-во МГУ, 1995
12. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом.
13. Гребцов В.Е. Менеджмент. Ростов н/Д: Феникс, 2001
14. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Новгород, 2004
15. Ероткин А.М. Организационное поведение. М., 1998
16. Занковский А.. Организационная психология. М., 2000
17. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект Пресс,2002
18. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – С. 435
19. Кабаков В.С., Порховник Ю.М., Зубов И.П. Менеджмент.- Л.:
20. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом. М., 2000
21. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. - С. 8-9.
22. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – С. 203-204.
23. Мескон М. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992
24. Попов С. А. Стратегический менеджмент: Видение — важнее, чем знание.— Москва: “Дело”, 2003
25. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – С. 202.
26. Радугин А.А. Основы менеджмента. М., 1997
27. Ростов н/Д: Феникс, 2004
28. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. и др. Управление персоналом. Ростов н/Д., 2001
29. Столяренко Л.Д. Основы психологии: Изд. 2-е, доп. и переработ. – Ростов н/Д: «Феникс», 2001
30. Сухов А.Н. Социальная психология – М.: Академия, 2002
31. Томпсон А., Стрикленд Дж. "Стратегический менеджмент". М.: "Банки и биржи", 2001.

### Приложение 1

Виды стратегий осуществления изменений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегии  | Подход  | Способы реализации  |
| Директивная стратегия  | Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»  | Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке  |
| Стратегия, основанная на переговорах  | Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок  | Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества  |
| Нормативная стратегия  | Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям  | Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего  |
| Аналитическая стратегия  | Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов  | Проектная работа, например: * по новым системам оплаты;
* по использованию станков;
* по новым информационным системам
 |
| Стратегия, ориентированная на действия  | Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии  | Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества  |

### Приложение 2

##### Методы преодоления сопротивления изменениям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Подход | Этот подход обычно используется в ситуациях | Преимущества (достоинства) | Недостатки |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Информирование и общение | При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе | Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать вам при осуществлении изменений | Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей |
| Участие и вовлеченность | Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления | Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения | Этот подход может потребовать много времени |
| Помощь и поддержка | Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям | Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям | Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и тем не менее может потерпеть неудачу |
| Переговоры и соглашения | Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений | Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления | Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров |
| Манипуляции и кооптации | Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими | Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления | Этот подход может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют |
| Явное и неявное принуждение | Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой | Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления | Рискованный способ, если люди остаются недовольны инициаторами изменений |