

3. В ГОСТ Р ИСО 7870-2-2015. Статистические методы. Контрольные карты. Часть 2. Контрольные карты Шухарта // Кодекс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124585>, свободный (дата обращения 25.09.2020).
4. Статистические методы контроля качества. Практикум: учебное пособие / Л.А. Редько, В.В. Редько, Б.Б. Мойзес; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 107 с.

УДК 338.26

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Темирхан Нуржан Мендыбайулы, Плотникова Инна Васильевна

Национальный исследовательский Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: nmt7@tpu.ru, inna@tpu.ru

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF STRUCTURAL CHANGES IN THE ENTERPRISE

Temirkhan Nurzhan Mendybaiuly, Plotnikova Inna Vasilevna

National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk

Аннотация: данная статья посвящена описанию шести ключевых шагов к эффективному управлению организационными изменениями. В статье рассматривается вопрос оценки и анализа организационных изменений в организации. Также в статье представлены восемь основных шагов для эффективного процесса управления изменениями.

Abstract: this article describes six key steps to effectively manage organizational change. The article deals with the issue of evaluating and analyzing organizational changes in an organization. The article also presents eight basic steps for an effective change management process.

Ключевые слова: организационная структура, оценка эффективности, управление изменениями.

Keywords: organizational structure, performance evaluation, change management.

Большинство организаций сегодня находятся в постоянном движении, поскольку они реагируют на быстро меняющуюся внешнюю деловую среду, местную и глобальную экономику и технологический прогресс. Это означает, что рабочие процессы, системы и стратегии должны постоянно меняться и развиваться, чтобы организация оставалась конкурентоспособной. Перемены затрагивают самый важный актив - людей. Потеря сотрудников обходится дорого из-за связанных с этим затрат на подбор персонала и времени, затрачиваемого на то, чтобы ввести новых сотрудников в курс дела. Каждый раз, когда сотрудник выходит за дверь, важные профессиональные знания о вашем бизнесе уходят вместе с ним [1].

План управления изменениями может поддерживать плавный переход и гарантировать, что сотрудники будут ориентированы на план изменений. Суровый факт заключается в том, что примерно 70% инициатив по изменению терпят неудачу из-за негативного отношения сотрудников и непродуктивного поведения руководства. Использование услуг профессионального консультанта по управлению изменениями может гарантировать выигрыш в 30%.

Рассмотрим ключевые шаги к эффективному управлению организационными изменениями.

1. Четко определить изменения и привести их в соответствие с целями организации.

Это может показаться очевидным, но многие организации упускают этот первый жизненно важный шаг. Одно дело четко сформулировать необходимые изменения, и совсем другое – провести критический анализ организационных целей и показателей

эффективности, чтобы убедиться, что изменения приведут бизнес в правильном направлении стратегически, финансово и этически. Этот шаг также может помочь определить ценность изменений, что позволит количественно оценить необходимые усилия и затраты.

2. Определить воздействия и последствий.

Как только разработан план и известны ожидаемые результаты нужно определить последствия изменений на различных организационных уровнях. Необходимо проанализировать воздействие на каждую бизнес-единицу и то, как оно каскадно проходит через организационную структуру к отдельному человеку. Эта информация поможет сформировать план того, где обучение и поддержка необходимы больше всего для смягчения последствий.

3. Разработка коммуникационной стратегии.

Хотя все сотрудники должны быть вовлечены в процесс изменений, на первых двух шагах будут выделены те сотрудники, которым обязательно стоит сообщить об изменениях. Стоит определить наиболее эффективные средства коммуникации для группы или отдельного человека, с помощью которых они всегда будут в курсе всех новостей. Коммуникационная стратегия должна включать график постепенного распространения изменений, ключевые сообщения, а также каналы и средства коммуникации, которые вы планируете использовать.

4. Обеспечение эффективных тренингов.

Когда сотрудники в курсе о грядущих изменениях, важно, чтобы сотрудники знали, что они получают качественное, структурированное или неформальное обучение, чтобы ознакомить с навыками и знаниями, необходимыми для эффективной работы по мере ввода изменений. Обучение может включать набор онлайн-модулей микрообучения или смешанный подход к обучению, включающий очные тренинги или коучинг.

5. Внедрение системы поддержки.

Создание структуры поддержки необходимо для того, чтобы помочь сотрудникам эмоционально и практически адаптироваться к изменениям и сформировать навыки поведения и технические навыки, необходимые для достижения желаемых результатов в бизнесе. Некоторые изменения могут привести к увольнениям или реструктуризации, поэтому нужно рассмотреть возможность предоставления поддержки, такой как консультационные услуги, чтобы помочь людям ориентироваться в ситуации. Чтобы помочь сотрудникам адаптироваться к изменениям и понять их роль в системе, можно назначить наставников или политику открытых дверей с руководством, чтобы задавать вопросы по мере их возникновения.

6. Оценка процесса изменений.

На протяжении всего процесса управления изменениями должна быть создана структура для измерения влияния изменений на бизнес, чтобы существовала возможность укрепить потенциал плана организационных изменений. Также стоит оценить свой план управления изменениями, чтобы определить его эффективность и задокументировать любые извлеченные уроки [2]. Управление изменениями - это когда компании претерпевают значительные изменения в своей деятельности в результате действия внутренних или внешних сил. Руководство часто тратит время на анализ и оценку изменений до начала процесса в надежде сэкономить капитал и предотвратить значительные сбои в работе компании. Все виды изменений, включая финансовые и нефинансовые, нуждаются в оценке собственниками или менеджерами, которые будут определять влияние изменений. Перемены не всегда хороши для организации, что может привести к снижению экономической ценности компании [3]. В первую очередь нужно рассчитать чистую приведенную стоимость (ЧПС) для измерения финансового воздействия. Руководство может сравнить эту цифру с первоначальными расходами на изменение операций и определить, повысит ли это изменение ценность организации [4]. Определение доходности инвестиций от воздействия изменений. Формула рентабельности инвестиций является еще одним инструментом

финансового измерения. Основная формула состоит в том, чтобы разделить предполагаемые выгоды на стоимость изменений. Это позволяет компании определить процент возврата денег, потраченных на изменение.

Сравнение новых уровней производительности с предыдущими уровнями производительности. Владельцы бизнеса и менеджеры могут измерять изменения в произведенных единицах, продуктивности сотрудников или количестве запросов клиентов, на которые были даны ответы в течение определенного периода времени для этого процесса. Этот операционный анализ позволяет сравнить предполагаемые уровни производительности с фактическими уровнями для определения влияния изменений. Проведение аудита операций. Внешний аудит может предоставить стороннее мнение о влиянии изменений. Аудиторы могут следовать конкретным рекомендациям руководства компании и измерять только те области, которые непосредственно затронуты изменениями.

В организации постоянно происходят изменения независимо от того, вызваны ли они внедрением новых технологий, обновлениями процессов, инициативами по обеспечению соответствия, реорганизацией или улучшением обслуживания клиентов, изменения являются постоянными и необходимы для роста и прибыльности.

Ниже приведены основные шаги для успешного внедрения изменений.

1. Определение конкретного улучшения

Поскольку большинство изменений происходит для улучшения процесса, продукта или результата, крайне важно определить фокус и уточнить цели. Это также включает в себя определение ресурсов и отдельных лиц, которые будут способствовать процессу и возглавлять усилия. Большинство систем изменений признают, что знание того, что нужно улучшить, создает прочную основу для ясности, простоты и успешной реализации.

2. Представление заинтересованным сторонам убедительного экономического обоснования

Существует несколько уровней заинтересованных сторон, которые включают высшее руководство, которое как направляет, так и финансирует усилия, сторонников процесса и тех, кто непосредственно отвечает за создание новой нормы. У всех разные ожидания и опыт, и должен быть высокий уровень так называемого "buy-in" (заинтересованности) со всего спектра. Процесс внедрения различных компонентов варьируется в зависимости от каждой структуры изменений, но все они предоставляют планы, требующие времени, терпения и общения.

3. План изменений

Это "дорожная карта", которая определяет начало, маршрут, который нужно пройти, и пункт назначения. Также в план интегрируются ресурсы, подлежащие использованию, объем или цель и затраты. Важнейшим элементом планирования является обеспечение многоступенчатого процесса, а не внезапных, незапланированных "радикальных" изменений. Это включает в себя изложение проекта с четкими шагами с измеримыми целями, стимулами, измерениями и анализом. Например, хорошо спланированный и контролируемый процесс управления изменениями для ИТ-услуг резко снизит влияние изменений ИТ-инфраструктуры на бизнес.

4. Предоставление ресурсов и использование данных для оценки

В рамках процесса планирования важнейшими элементами являются определение ресурсов и финансирование. Они могут включать инфраструктуру, оборудование и программные обеспечения. Также стоит рассмотреть инструменты, необходимые для перевоспитания, переподготовки и переосмысления приоритетов и практик. Многие модели определяют сбор и анализ данных как недостаточно используемый элемент. Ясность отчетности о прогрессе позволяет улучшить коммуникацию, правильное и своевременное распределение стимулов и измерение успехов и этапов.

5. Коммуникации

Это "золотая нить", которая проходит через всю практику управления изменениями. Определение, планирование, внедрение и выполнение хорошего плана управления изменениями зависит от хорошей коммуникации. Существуют психологические и социологические реалии, присущие групповым культурам. Те, кто уже вовлечен в эту работу, обладают определенными навыками, знаниями и опытом. Но у них также есть иерархия и корпоративные обычаи, которые необходимо учитывать. Обеспечение четких и открытых линий связи на протяжении всего процесса является важнейшим элементом всех форм осуществления изменений. Эти методы пропагандируют прозрачность и двухсторонние коммуникационные структуры, которые предоставляют возможности выразить разочарование, одобрить то, что работает, и легко изменить то, что не работает.

6. Мониторинг и управление сопротивлением, зависимостями и бюджетными рисками

Сопротивление – это нормальная часть управления изменениями, но оно может угрожать успеху проекта. Большая часть сопротивления возникает из-за страха перед неизвестным. Это также происходит потому, что существует изрядный риск, связанный с изменениями – риск влияния на зависимости, риски возврата инвестиций и риски, связанные с выделением бюджета на что-то новое. Предвидение и подготовка к сопротивлению, вооружая руководство инструментами для управления им, помогут в плавном жизненном цикле изменений.

7. Признание успехов

Признание важных достижений - неотъемлемая часть любого проекта. Управляя изменением на протяжении его жизненного цикла, важно осознавать успех вовлеченных групп и отдельных лиц. Это поможет принять как ваш процесс управления изменениями, так и само изменение.

8. Обзор, пересмотр и постоянное совершенствование

Несмотря на то, что изменения сложны и даже болезненны, это также непрерывный процесс. Даже стратегии управления изменениями обычно корректируются на протяжении всего проекта [5]. Как и коммуникации, это должно быть пронизано всеми этапами для выявления и устранения препятствий. И, как и потребность в ресурсах и данных, этот процесс хорош лишь при условии приверженности измерению и анализу.

В заключение можно сказать, что даже когда проектный план реализован идеально, он не всегда приводит к ожидаемым результатам. Но при соблюдении всех описанных выше рекомендаций, структурные изменения в организации пройдут более безболезненно и с максимальной эффективностью.

Список литературы

1. Афоничкин А. И., Михаленко Д. Г. Модели и методы оценки эффективности организационной структуры системы корпоративного управления / А. И. Афоничкин, Д. Г. Михаленко // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. — 2013. — № 1(27). — С. 19–28.
2. Barriers to organizational change. By Torben Rick, september 7, 2016. [Электронный ресурс] URL: <http://www.torbenrick.eu/blog/change-management/barriers-to-organizational-change>
3. Менеджмент организации: учебник для вузов / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2004 – 378 с.
4. The key indicators of organizational effectiveness. By Christopher Smith, january 13, 2020 [Электронный ресурс] URL: <https://change.walkme.com/the-key-indicators-of-organizational-effectiveness/>
5. Чечет Д.М., Плотникова И.В. Инновационный метод эффективного управления предприятием // В сб: Современные технологии в задачах управления, автоматизации и обработки информации. Сборник науч. трудов Международной студенческой научно-практической конференции. ЗАО «Университетская книга». - 2017. С. 62-65