

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА
ПРИМЕРЕ ООО «АЛЬПИНА НОН-ФИКШН»**

**FEATURES OF MANAGING CHANGE IN
ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF
«ALPINA NON-FIXION LLC»**

Аннотация

В работе описывается сложившаяся в сообществе экспертов точка зрения касательно сущности и особенностей управления изменениями в организации. Приводится пример управления изменениями в ООО «Альпина Нон-фикшн». На основании данного исследования выявлены ключевые особенности управления изменениями в организации на примере ООО «Альпина Нон-фикшн».

Ключевые слова:

изменение, метод управления изменениями, оценка готовности к изменениям, управление изменениями

Abstract

The paper describes the point of view that has developed in the expert community regarding the essence and features of change management in an organization. An example of change management in LLC "Alpina Non-fiction" is given. Based on this study, the key features of change management in an organization were identified using the example of Alpina Non-fiction LLC.

Keywords:

change, change management method, change readiness assessment, change management

Человечество всю свою историю существует в изменяющейся окружающей среде. Это позволило ему развить выдающиеся приспособленческие способности, одной из черт, которых является сравнительно высокий интеллект. Однако, вместе с интеллектом человечество начало произвольно развивать и социально-экономические отношения, что результировало в появлении необходимости реализации высокосложимых процессов, способных привести к изменениям во внешней среде, произвольным (повышение уровня образования в обществе) или произвольным (глобальное изменение климата). Поэтому человечеству крайне важно заниматься развитием науки менеджмента в области change-management в широком смысле – от глобальных образований и до малых первичных социальных групп – и в области управления организационными изменениями, в частности. Данная работа призвана определить сущность управления изменениями и проиллюстрировать ее на конкретном примере.

Сущностью организационных изменений можно назвать плавный, последовательный и поэтапный процесс внедрения преобразований в организацию с

целью ее развития и приспособления к окружающей среде (иногда – преобразования внешней среды). Выделяются следующие элементы изменений: структура организации; задачи, требующие решения; использование технологий; структура управления и его процессуальная сторона, культура организации, кадры и методы контроля их эффективности. Основные модусы организационных изменений мы можем охарактеризовать как технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и рыночные [1]. Среди организационных изменений выделяют адаптивные (изменения для приспособления к внешней среде) и трансформационные (фундаментальные изменения с целью развития организации).

Под change-management чаще всего понимается процесс доведения организационных изменений до результата. Он является архиважным для перевода организации в новое состояние. Внутри себя change-management включает пять этапов [2]:

1. Подготовка к изменениям. Разъяснение сотрудникам необходимости что-то менять.
2. Создание стратегии и плана изменений.
3. Внедрение изменений.
4. Кластеризация изменений с культурой и практиками организации.
5. Контроль прогресса и анализ результатов.

Понимание этих этапов менеджментом и их постепенное внедрение приводит к эффективному и результативному change-management.

Говоря о принципах управления организационными изменениями [3], исследователи чаще всего перечисляют следующие: необходимость и полезность внедряемых изменений, должная подготовка кадров к изменениям и их способность быстро обучаться, эволюционность изменений, наличие грамотной политики противодействия сопротивлению изменениям, активное вовлечение в процесс сотрудников, осведомленность и осознанность всех задействованных в изменениях, долгосрочность стратегий и планов организационных изменений, диагностика и лечение возникающих в процессе проблем.

Когда речь идет о методах управления организационными изменениями, в менеджериальных науках принято выделять три главных метода [4]:

1. Кривые изменений. Для каждого из уровней иерархии организации – личного (кадры), командного (департаменты) и организационного (организация как целое) – составляется график, отображающий изменения их KPI в зависимости от текущих изменений. Это позволяет вовремя реагировать на потерю производительности и следить за процессом изменений.

2. Метод системного влияния, заключающийся в выстраивании системы мотивации.

3. Модель восьми шагов Коттера. Являет собой последовательность действий: Осознание необходимости изменений-Формирование поддержки-Постановка целей-Информирование-Утилизация преград-Мотивирование-Закрепление изменений-Контроль изменений.

Вышеперечисленные методы используются в управленческой практике чаще всего, поэтому этот список можно назвать исчерпывающим.

Описывая модель управления изменениями в общем смысле, управленческая наука выделяет шесть основных этапов [3]:

1. Осознание необходимости изменений и оценка готовности к их проведению.
2. Проведение руководством четкого анализа проблемного поля.
3. Детализирование и углубление понимания тех проблем, которые стоят перед конкретной организацией. Разграничение ответственности.
4. Поиск новых, не устаревших решений, получение поддержки сотрудников.
5. Выявление возможных негативных последствий перемен и соответствующие корректировки.
6. Мотивация персонала.

Тем не менее, такое представление является общим и теоретическим. Можно рассмотреть модель управления изменениями на действительном примере организации.

Удобной для рассмотрения будет издательство ООО "Альпина нон-фикшн". Организация занимается изданием и реализацией нон-фикшн литературы, большая доля которой приходится на зарубежные работы [5]. В этом случае модель управления изменениями будет выглядеть так:

1. Осознание необходимости изменений и оценка готовности к их проведению: зарубежные авторы не заключают договоры в связи с региональным кризисом, необходимо переориентироваться на отечественных авторов.

2. Проведение руководством четкого анализа проблемного поля: анализ наличия авторов, проблемы поиска новых, проблемы качества работ.

3. Детализирование и углубление понимания тех проблем, которые стоят перед конкретной организацией, разграничение ответственности: расширение отдела по работе с отечественными авторами.

4. Поиск новых, не устаревших решений, получение поддержки сотрудников: создание конкурса нон-фикшн авторов, поиск авторов в Китае, Казахстане и других дружественных государствах, брейнсторм среди сотрудников.

5. Выявление возможных негативных последствий перемен и соответствующие корректировки: снижение популярности издательства, отказ авторов из Китая и Казахстана сотрудничать – внесение корректировок в планы.

6. Мотивация персонала: поднятие командного духа, вовлечение в решение проблем.

Примерно так могут выглядеть этапы в модели управления изменениями издательства ООО "Альпина нон-фикшн".

Было бы разумным отдельно отметить необходимые меры снижения сопротивления персонала изменениям в данной модели:

- внедрение среди сотрудников идеи поиска отечественных талантов, развития Российской индустрии нон-фикшн;
- помощь в переобучении сотрудников на работу с отечественными авторами;
- создание новых позиций и перспектив для развития в отделе по работе с российскими авторами;
- организация активного сотрудничества с Китаем и Казахстаном и вовлечение в этот процесс сотрудников;
- премирование работающих в наиболее перспективных сферах кадров.

Управление изменениями издательства ООО "Альпина нон-фикшн" требует активного идеологического вовлечения сотрудников в работу, создания эффективной атмосферы мотивации и формирования команды поддержки изменений, так как во время регионального кризиса требуется активная мобилизация человеческих ресурсов компании с целью эффективной адаптации.

В этой работе была сформулирована сущность организационных изменений, дана характеристика change-management, охарактеризованы принципы и методы управления организационными изменениями.

На примере издательства ООО "Альпина нон-фикшн" была сформулирована характеристика модели управления изменениями, были описаны ее этапы. Были выработаны меры противодействия сопротивлению персонала изменениям для конкретного случая.

Был сделан вывод, что управление изменениями требует активного идеологического вовлечения сотрудников в работу, создания эффективной атмосферы мотивации и формирования команды поддержки изменений, так как во время регионального кризиса требуется активная мобилизация человеческих ресурсов компании с целью эффективной адаптации.

Список использованных источников

1. Сущность организационных изменений, концепции и области применения. – Текст : электронный // StudRef : [сайт]. – URL: https://studref.com/371840/menedzhment/suschnost_organizatsionnyh_izmeneniy_kontseptsii_oblasti_primeneniya (дата обращения: 14.11.2022).
2. Kelsey, Miller 5 CRITICAL STEPS IN THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS / Miller Kelsey. – Текст : электронный // Harvard Business School Online:[сайт]. – URL: https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process?utm_medium=social&utm_source=youtube&utm_campaign=blog (дата обращения: 14.11.2022).
3. Анфимов, Э. Г. Принципы организационных изменений / Э. Г. Анфимов. – Текст : электронный // spravochnik.ru : [сайт]. – URL: https://spravochnik.ru/menedzhment/upravlenie_izmeneniyami/principy_organizacionnyh_izmeneniy/ (дата обращения: 14.11.2022).
4. Управление организационными изменениями. – Текст : электронный // Systems Engineering Thinking Wiki : [сайт]. – URL: http://sewiki.ru/Управление_организационными_изменениями (дата обращения: 14.11.2022).
5. Об издательстве «Альпина нон-фикшн». – Текст : электронный // Альпина нон-фикшн : [сайт]. — URL: <https://nonfiction.ru/about> (дата обращения: 14.11.2022).