

Соловьева Ирина Павловна

канд. экон. наук, доцент

Орлов Павел Алексеевич

старший преподаватель

ФГБОУ ВО «Рязанский государственный
радиотехнический университет имени В.Ф. Уткина»

г. Рязань, Рязанская область

МЕНЕДЖМЕНТ ИЗМЕНЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация: в статье рассмотрены проблемы управления изменениями и преодоления сопротивления персонала в связи с внедрением на предприятии цифровых технологий. Для снижения силы данного сопротивления авторами предлагается проведение оценки кадрового потенциала с целью выявления барьеров, препятствующих внедрению изменений. Предложен алгоритм управления изменениями на предприятии.

Ключевые слова: инновации, цифровизация, управление изменения, сопротивление изменениям.

Внедрение цифровых технологий оказывает непосредственное влияние на деятельность предприятий и требует своевременной адаптации к изменениям. Одним из ключевых моментов цифровизации производственного процесса является готовность персонала предприятия принять эти изменения [2].

Исследования, проведенные на ряде промышленных предприятий Рязанского региона, показали, что при управлении трудовыми ресурсами в условиях трансформации производственного процесса возникают большие трудности, связанные с изменениями организационного и технического характера. Следует заметить, что технические и технологические изменения воспринимаются персоналом более позитивно, чем организационные. Это связано со сложностью понимания эффективности организационных изменений, т.к. их результативность, чаще всего, растянута во временном периоде, а конечный результат мо-

жет значительно отличаться в структурных подразделениях предприятия. Существенную роль в решении данной проблемы может сыграть умелое применение административным аппаратом предприятия такого инструмента менеджмента, как «управление изменениями» [3].

Проблемами управления изменениями в разные периоды рассматривали в своих работах Г.Р. Гай, К.В. Биман, Дж. Коттер, Э. Кюблер-Росс, Г. Арье, А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова, М.А. Бражников, И.В. Хорина, А. Шматалюк и другие. Представляет интерес подход, предложенный Элизабет Кюблер-Росс, заключающийся в пятиступенчатом восприятии негативной информации [1].

При построении системы управления изменениями следует иметь в виду работу принципа 20:60:20. Т.е. 20% персонала поддержат и благотворно отнесутся к идее внедрения инновационных изменений, 20% сотрудников будут негативно настроены, а самая многочисленная группа 60% будет находиться в стадии ожидания. Основная задача менеджмента в рассматриваемой ситуации, в первую очередь, должна быть направлена на работу с самой многочисленной группой, с целью ее привлечения в группу поддерживающих изменения. Работа с сотрудниками, не поддерживающими изменения, является более сложной и потребует больше внимания и сил.

Для снижения уровня сопротивления изменениям необходимо провести предварительную оценку кадрового потенциала предприятия и выявить уровень восприятия персоналом компании планируемых изменений [4].

Оценку кадрового потенциала проводят руководители на предмет соответствия компетенций работников к требованиям выполняемых видов работ после внедрения, оценивают необходимость обучения и повышения квалификации работников для выполнения поставленных перед ними задач.

Параллельно следует выявить уровень восприятия персоналом компании планируемых изменений. Для этого целесообразно провести опрос сотрудников. В анкету следует внести две группы вопросов. Первая – должна содержать вопросы позволяющие сделать общие выводы о готовности работника принимать участие в изменениях. Например:

- Как вы относитесь к инновационным изменениям?
- Хотели бы вы овладеть дополнительными навыками?
- Есть ли у Вас желание участвовать в реализации нововведений на предприятии?

Вторая группа вопросов должна быть направлена на отношение респондента к конкретным изменениям. И выявлять его отношение к ним. Например, при внедрении цифровых инноваций целесообразно выяснить:

- Считаете ли вы внедрение цифровых технологий необходимым?
- Достаточно ли Вам информации о планируемых нововведениях?
- Считаете ли Вы, что введение данной инновации необходимо осуществить в кратчайшие сроки?
- Есть ли у Вас рекомендации по внедрению рассматриваемой инновации?

Проведение опроса позволит оценить уровень восприимчивости работников к планируемым изменениям.

Для эффективной работы с изменениями целесообразно рассмотреть барьеры, препятствующие их восприятию. Исследования, проведенные на предприятиях промышленности, позволили выделить основные причины (рис.1) [5]:



Рис. 1. Барьеры на пути реализации изменений

Для устранения или снижения негативного воздействия факторов необходим комплексный подход, позволяющий оптимизировать процесс управления изменениями. Каждое предприятие выбирает наиболее оптимальное решение в рамках принятого в организации механизма управления, но можно выделить общие составляющие алгоритма управления изменениями (рис.2):



Рис. 2. Алгоритм управления изменениями на предприятии

Предложенный алгоритм носит циклический характер и может быть дополнен необходимым составным элементом в зависимости от специфики объекта.

Резюмируя результаты проведенного исследования, следует отметить, что любые изменения, планируемые на предприятии, неизбежно столкнутся с трудностями и основная задача менеджмента их предвидеть, своевременно обнаружить и по возможности минимизировать отрицательное воздействие на основе предложенного алгоритма.

Список литературы

1. Готсданкер А. Бизнес-психология: почему сотрудники всегда против изменений / А. Готсданкер. – Издательские решения, 2015. – 136 с. EDN XPZGTZ
2. Математическое моделирование процесса цифровизации экономических систем / Е.Н. Евдокимова, М.В. Куприянова, И.П. Соловьева, И.П. Симикина // Вестник РГРТУ. – 2022. – №81. – С. 65–71.

3. Казакова О.Б. Управление созданием инновационных товаров и услуг клиентоориентированных производственных систем / О.Б. Казакова // Вестник РГРТУ. – 2011. – №38. – С. 104–108, 138–143.

4. Новикова М.Ю. Применение принципов теории изменений в управлении предприятием, разрабатывающим технику специального назначения / М.Ю. Новикова // Вестник РГРТУ. – 2011. – №36. – С. 86–90.

5. Першина К.В. Роль менеджмента изменений в процессе трансформации промышленных предприятий / К.В. Першина, И.П. Соловьева // Актуальные проблемы современной науки и производства: материалы IV Всероссийской научно-технической конференции. – Рязань: Изд-во РГРТУ, 2019. – С. 425–431.

EDN BVDITТ