

УДК 658.01

*Мкртчян Антуанета Саркисовна
antuanet.m@yandex.ru*

Российско – Армянский Университет г. Ереван

Современные стратегии управления изменениями в организации

В бизнесе нужно постоянно развиваться, чтобы выжить и расти. Независимо от того, изменяет ли организация программное обеспечение, обновляет технологию, нанимает новых сотрудников или начинает новый проект, все может выиграть от солидной стратегии управления изменениями.

В качестве заметки основное внимание в управлении изменениями уделяется развитию человека - зная, когда следует проводить дополнительную подготовку. Организации нужно объединить это с личными интересами и целями сотрудника, и у менеджеров получается рецепт для восторженного работника, который активно растет в своей роли. Компания, которая не меняется и не развивается, является застоем и поэтому постоянно отстает от своих конкурентов. Твердая стратегия управления изменениями прекращает это, объединяя людей в компании, предоставляя им последовательную стратегию для всей компании, управляя их ожиданиями и позволяя им выражать свою озабоченность.

Организации нужно точно определить, что произойдет, каким образом это будет достигнуто, и на какие показатели успеха он должен повлиять. Это единое описание или документ, который любой человек в компании должен иметь возможность читать, понимать и принимать меры. Организации нужно сделать его простым. Если организация не будет легко реагировать на изменения, никто не захочет принять меры к ним. Ей необходимо удостовериться, что они смотрят с глазу на глаз на изменение, и осознают, что они должны делать, каковы их конечные цели и т. д. Возможно, самое главное для организации, прислушиваться к любому обратному мнению, которое они имеют об изменениях.

Недостаточно сказать кому-то «это поможет вам быстро работать» или «это облегчит вам работу в долгосрочной перспективе» - вы будете лично мотивированы на достижение.

Основателями управления обозначено несколько стандартных стратегий реализации изменений [1].

Образовательная стратегия предполагает интенсивную консультативную службу и пропаганду вводимых перемен в

первостепенный порядок посредством преподавания: семинары, тренинги, развивающие мероприятия. Вовлекающая стратегия, так как и образовательная, она предполагает интенсивную и двухстороннюю коммуникацию организаторов модификаций с сотрудниками на вопрос вводимых изменений. Привлечение в обсуждения, работников категорий, выборочные опросы и фокус-группы осуществление работ с участниками и соавторами изменений.

Поддерживающая стратегия наставлена на приспособление людей, вовлеченных в изменения, к новейшей ситуации. В рамках проектов содействия с целью сотрудников выполняют консультации, им дают разнообразные привилегии и т. п.

Стратегия переговоров (переговорческая) реализуется посредством договоренности с главными категориями персонала, агенты которых при модификациях утрачивают конкретные плюсы, о приобретении выгод на взаимообмен на согласие с изменениями.

Манипулятивная стратегия, либо кооптация, реализуется посредством вовлечение на сторону перемен важнейших личностей или категорий персонала посредством наделения их особой значимостью либо направления на главные позиции в исполнении изменений.

Принуждающая стратегия характеризуется использованием формальной власти при исполнении перемен. В её рамках применяют подобные приборы, как регламентирующие бумаги, установленные лично либо ограниченным диапазоном управляющих, постановления, донесенные до работников как свершившийся прецедент.

Подбор определенной стратегии изменений находится в зависимости от значительного числа переменных и обязан принимать во внимание исследование последующих объективных обстоятельств: вид либо характер изменений; назначенные на перемены период либо необходимая быстрота их реализации; цена перемен; категории персонала, от которых находится в зависимости результат изменений. Значительную значимость в подборе представляют также и характерные черты категорий персонала, входящих в изменения, либо субъективные условия: присутствие важных сведений у организаторов изменений; осведомленность входящих в эту процедуру работников о будущих модификациях; значения, взгляды и персонально-психические характерные черты работников, входящих в изменения; вероятный интерес персонала к изменениям и влияние их сопротивлением [1]. Поскольку изменения имеют все шансы являться

вовлеченными в разнообразные категории персонала, на практике только изредка возможно столкнуться с «чистой» стратегией. Точнее, успеха добиваются менеджеры, умело применяющие разнообразные стратегии.

Таким способом, стратегия организационных изменений - многообещающее планирование событий предстоящей компании, которые обязаны послужить причиной к желанным преобразованиям. С целью всякого изменения в определенной фирме может быть использована собственная стратегия, созданная на базе рассмотрения объективных и субъективных условий, а еще с учетом имеющихся альтернатив типовых стратегий (образовательная, вовлекающая, поддерживающая, переговорческая, манипулятивная, принуждающая).

Ниже привидены ключевые погрешности, которые допускаются при выработке стратегии организационных изменений [1]. Отсутствие стратегии. В этом случае изменения происходят беспорядочно, не имеется планирование, наблюдение прогресса, общение с работниками. В следствии появляется угроза дезориентации персонала: доля работников функционируют, отталкиваясь из старого режима вещей, а доля - исходя из последнего. Выбор стратегии протекает в отсутствии учета объективной условий (периода, назначенного на изменения, существующих средств, основных категорий персонала, вовлеченных в изменения), только на базе психологических данных, ценностей и взглядов управляющих, осуществляющих изменения.

Игнорирование сведений о ценностях и взглядах, а еще психологических свойствах главных работников и групп персонала, вовлеченных в изменения. Недостаток гибкости (применение только одной стратегии с целью разных обстановок и полностью различающихся групп персонала) [3]. Задержка на стадии подбора стратегии (недоступность ее осуществлению).

Значимое условие исследования стратегии - оценка положения ключевых групп персонала в результате изменений. Опасность происхождения сопротивления с их стороны находится в зависимости от последующих характеристик: охват совершающихся изменений; важность имеющегося тезиса вещей (власть, материальные блага, связи) с целью основных категорий работников; возможные выгоды, приобретаемые основными группами персонала в следствии изменений; индивидуально-психические и массовые характерные

черты основного персонала; концепции ценностей участников изменений и учреждения в едином.

В многочисленных фирмах одно организационное изменение становится основой для другого. Кроме того, быстрота изменений беспрерывно увеличивается, что в значительной мере сопряжено с наиболее стремительным их восприятием людьми (совершающиеся изменения согласно принципу противоположной взаимосвязи образуют установленные характеристики людей: стремительный мир – стремительные общество - стремительные перемены - стремительные учреждения) [3]. Потому как руководство преобразованиями основывается, в том числе на психологических чертах и компетенциях их участников, взгляды и ценности этих людей представляют значительную значимость в управлении изменениями. В соответствии с концепции поколений люди, рожденные в разные периоды XX века, оперируют разнообразными ценностями и взглядами. Это характеризует их позицию к изменениям и подход к управлению.

Во избежании трудностей желательно употреблять методологию управления проектами. Введение организационных изменений как проекта предоставляет некоторые плюсы: ясность, измеримость, контролируемость. К моменту, когда большая часть работников поддерживают изменения и сопротивление персонала сведено к минимальному количеству коллективной концепцией ценностей и культивируемыми компетенциями, изменения делаются действием - циклической работой. А управление ими преобразуется в отработанную технологию.

Итак, подведем результаты и определим ключевые советы менеджерам, разрабатывающим стратегию и вводящим изменения:

1. Следует распознавать изменения. Потому как изменения совершаются беспрерывно, менеджер обязан уделить внимательность тем значимым с целью организации событиям, результат которых находится в зависимости от действия и взаимодействий людей, и проектировать ввод изменений.
2. Необходимо исследовать зоны ответственности, ценности и взгляды основных категорий работников, от которых находится в зависимости успех организационных изменений. Основные изменения совершаются в головах людей.
3. Нужно разрабатывать стратегию, либо комбинацию стратегий отталкиваясь от свойств целенаправленной аудитории перемен и упомянутых выше справедливых характеристик.
4. Следует применять

проектный подход для введения изменений. Когда стратегия определена, поочередное управление проектом изменений гарантирует ясность хода и сокращает опасность безуспешного внедрения. 5. Необходимо развивать у работников и культивировать в фирме зоны ответственности, делающие легче осуществление изменений в организации.

Организационные изменения важны для компаний, которые хотят развиваться и оставаться конкурентоспособными, но организационные изменения также могут быть невероятно разрушительными без стратегии руководства инициативами по трансформации.

При разработке стратегии команда управления изменениями документирует общий риск и конкретные факторы риска. Последним шагом стратегии управления изменениями является идентификация любой конкретной тактики [2-9]. Стратегия обеспечивает направление и результаты принятия обоснованных решений в процессе изменения. Функциональная стратегия определяет видение компании, устанавливает цели и сферу ее деятельности. Стратегические решения создают долгосрочный рост.

Источники литературы

1. Beer, M., Nohria, N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
2. Bennis, W. Leadership of Change / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
3. Conger, J. Effective Change Begins at the Top / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
4. Deloitte Review issue 19 Kelly Monahan, Timothy Murphy, Marcus Johnson Humanizing change: Developing more effective change management strategies Deloitte Review issue July 14, 2016
5. Galbraith, J. The Role of Formal Structures and Processes / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
6. Ghoshal, S., Bartlett, C. Rebuilding for Behavioral Context / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
7. Jensen, M. Value Maximization and the Corporate Objective Function / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
8. Crawford, John Second Edition April 2013 Strategy for Change Management :p11
9. Dora Wang 8 strategies for change management that actually work on Apr 12, 2016 (<https://www.tinypulse.com/blog/sk-strategies-for-change-management>)

Mkrtychyan A.S.

Russian-Armenian University, Yerevan

Modern strategies for managing changes in the organization

Annotation. To remain competitive in the market, it is important that companies develop and adapt to a changing climate. But if you don't have strong change management, it can be incredibly destructive. In fact, most efforts towards organizational change fail. Not much,



but most. (In particular, according to Torben Rick: out of 70% of efforts to change, 33% of changes do not work, because management's behavior does not support change; 39% of efforts fail, because employees are unstable to change; 14% of failed attempts are due to lack of sufficient funds or resources 14% of failures for other reasons)[4] Obviously, most companies are ineffective in managing change. There are several basic change management strategies that companies can and should adopt before entering into any change efforts. This article presents, in our opinion, the main ones, adhering to which organizations will be competitive in modern conditions, and the main mistakes are indicated to be avoided.
Keywords: change management, change management strategies, resistance to change.

УДК 004.05

Можсейко Анастасия Андреевна, Фарботко Алексей Станиславович
Белорусский государственный университет информатики и
радиоэлектроники
anastasiya.mazheika@gmail.com, alexey.farbotko@gmail.com

Управление процессом тестирования в цикле разработки программного обеспечения

В современном мире наблюдается стремление оптимизации всех возможных бизнес процессов, IT сфера не является исключением. Все доступные операции должны быть автоматизированы, вся работа, которая может осуществляться машинами, должно быть передана им. В том числе процесс тестирования программного обеспечения.

Актуальность исследовательской работы обусловлена растущей заинтересованностью к оптимизации расходов в тестировании программного обеспечения в современных методологиях разработки программных средств.

При подготовке работы были применены методы сравнения, анализа, синтеза.

Одним из ключевых этапов разработки программного продукта является этап тестирования. Тестирование программного обеспечения – это процесс анализа программного средства и сопутствующей документации с целью выявления дефектов и повышения качества продукта [1].

В IT проектах работу по тестированию программных продуктов осуществляют тестировщики программного обеспечения, технические писатели, специалисты по тестированию программного обеспечения, инженеры-программисты [2].

Тестирование проводится для того, чтобы обеспечить качество разрабатываемого программного продукта.

Один из стандартов ISO-8402, который посвящен описанию систем обеспечения качества программного обеспечения, под