

# ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР И ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЯ В КОМПАНИИ

Галина Волощенко , Юрий Губер

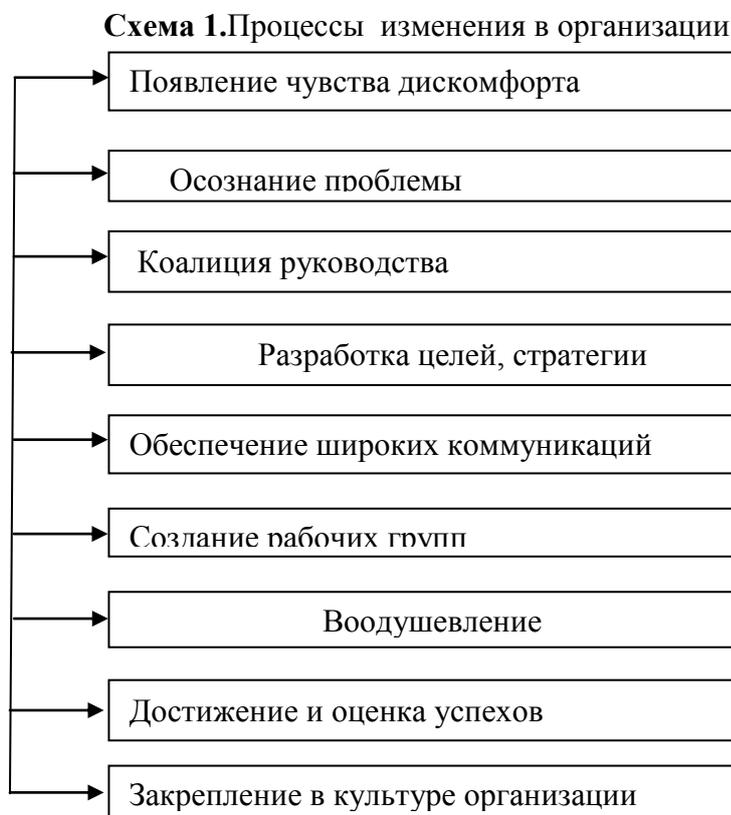
Технический Университет Молдовы

**Абстракт:** В статье рассматриваются основные аспекты изменений в организации, особенно актуальные в условиях кризиса, и их влияние на работников.

**Ключевые слова:** процесс изменения, организация, руководитель, методы внедрения изменений, причины изменений.

Изменения- это совокупность процессов, логически связанных между собой во времени. У изменений, как и у любого проекта, должны быть исходная точка ,конечный результат, стратегия, сформулированные для анализа условия деятельности и ,естественно, свои ресурсы.

Модель изменений, предложенная К. Фрайлингером и И.Фишером, является одной из самых удачных и понятных для осознания. Согласно нижеприведенной схеме (схема1), изменения представляют собой интеграционные процессы, начиная с появления чувства дискомфорта в сложившейся ситуации и заканчивая закреплением нового группового поведения персонала в корпоративной культуре организации.



При анализе изменений с точки зрения организаций надо учитывать, как воспринимают изменения отдельные люди. Всегда необходимо помнить, что не только окружение влияет на людей ,но и люди оказывают существенное влияние на свое окружение.

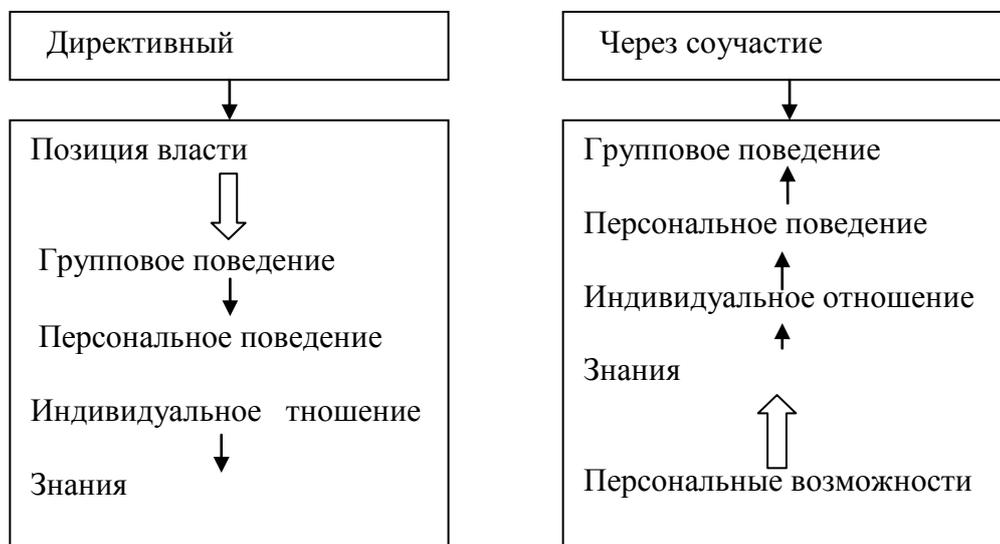
Организационные изменения невозможны без изменения людей. У каждого человека есть свои личные мотивы, по которым он нанимался на работу. Проработав некоторое время в компании , работник вырабатывает свои привычки, свои стереотипы поведения ,которые соответствуют относительно успешному выполнению своих функциональных обязанностей .Изменения, вводимые руководством компании, могут потребовать от работников нового

мышления, новых навыков и знаний ,что приведет , в конечном счете, к сложному процессу отказа от своих сложившихся привычек.

Если руководитель не собирается конфликтовать со своим персоналом, то ему придется поработать над формированием у своих подчиненных нового видения своих трудовых перспектив и необходимости изменений , как единственного способа улучшения своего личного благосостояния. Т.е. любым изменениям должна предшествовать внутренняя подготовка, направленная на формирование нового мышления и нового индивидуального и группового поведения. Конечно , можно просто отдать приказ подчиненным и в случае несогласия. Принять жесткие директивные меры. Но сейчас не те времена , да и такая жесткая политика ни к чему хорошему не приведет. Внедрение изменений директивным методом ( схема 2) станет очень серьезной травмой для организации. Такой метод войдет в противоречие с устоявшимся индивидуальным и групповым поведением работников и, кроме того, возникнет большой риск потерять хороших работников и получить “брожение ” против изменений в организации. Потеря ключевых работников может парализовать организацию, а поиск и подбор новых работников и их обучение займет немало времени. При этом период, в который оставшиеся работники начнут осознанно трудиться по- новому, будет очень длительным.

Менее рискованно проводить изменения в организации через соучастие работников (схема 2). Такой подход займет немало временных и финансовых ресурсов ,но эти составляющие можно заранее подсчитать и управлять их изменениями.

**Схема 2. Методы внедрения изменений**



При переменах столкновение с сопротивлением для менеджеров неизбежно. Сопротивление переменам- естественная реакция людей на изменения. Часто менеджеры высшего звена забывают о преградах , которые существуют на индивидуальном и организационном уровнях и совершают ошибки, которые лишь усиливают сопротивление и осложняют процессы изменений.

Причины сопротивления менеджеров :

- ✓ Страх потери власти и контроля. Изменения могут привести к перераспределению власти и вывести из-под контроля у менеджеров часть процессов организации.
- ✓ Расширение круга задач, дополнительная работа, уменьшение ресурсов. При большинстве изменений менеджеры ожидают сохранения тех обязанностей. Которые у них были прежде.

- ✓ Недостаток навыков, умения или опыта управления изменениями.
- ✓ Страх потери работы. Особенно это касается среднего звена управления.
- ✓ Несогласие с выбранным направлением изменений и способами их реализации.
- ✓ Скептицизм в отношении необходимости изменений.

Причины сопротивления исполнителей:

- ✓ Недостаток понимания необходимости изменений и того, что это может существенно улучшить материальное положение в будущем.
- ✓ Комфортность текущего состояния и боязнь неопределенности в дальнейшем.
- ✓ Сложившаяся корпоративная культура и история изменений в компании. К каким последствиям приводили те или иные изменения.
- ✓ Противодействие новым технологиям и процессам. Несмотря на то, что новые технологии могут привести к более высоким показателям эффективности, они меняют привычный стиль работы ,повышают ответственность и исполнителю кажется, что эти изменения не решат существующих проблем.
- ✓ Страх потери работы. Вводимые изменения могут привести к отсутствию необходимости в выполняемой в настоящее время функции исполнителя.

Осуществление перемен должно быть организовано таким образом, чтобы избежать организационных и индивидуальных преград.

Основные направления успешных изменений в компании :

1. Передача видения руководства по поводу перемен: ясное понимание того ,чего компания хочет достичь и сообщение этой информации всем сотрудникам.
2. Личный пример менеджеров
3. Способность управлять ожиданиями людей. Объяснение того, что не все можно достичь за один день. Сотрудники должны быть готовы к временным отступлениям.
4. Эффективная разъяснительная работа , объясняющая роль менеджеров среднего звена и рядовых работников и обеспечивающая их заинтересованность и участие в переменах.
5. Эффективная система поощрения желаемого поведения через стимулирование и мотивацию.

Изменения в организациях необходимы всегда, а в условиях кризиса просто неизбежны. Приступая к изменениям , необходимо по мере возможности обращаться к советам сторонних консультантов, анализировать ошибки прежних лет, что поможет привести к снижению рисков.

Наиболее часто встречающиеся ошибки при проведении изменений :

- ✓ Повышенное внимание к затратам может нивелировать важность перемен, которые не ведут к изменению затрат. Например, изменения , направленные на повышение мотивации работников .
- ✓ Неспособность осознать выгоду перемен. Любые перемены дают как положительные, так и отрицательные результаты. Необходимо объяснять сотрудникам, что позитивных аспектов перемен больше, нежели негативных. Кроме того, если в компании система вознаграждения не поощряет стремление рисковать, процесс перемен может происходить замедленными темпами.
- ✓ Недостаток координации и кооперации. Разобщенность в организации часто ведет к недостатку в координации при осуществлении перемен.
- ✓ Стремление избегать неопределенности. На личностном уровне многие сотрудники боятся неопределенности и неустойчивости, ассоциируемых с переменами. В этой ситуации нужна постоянная связь с руководством , чтобы все сотрудники знали , что происходит и понимали, каким образом это влияет на их работу.

- ✓ Страх потери. Менеджеры и сотрудники могут бояться потерять власть, статус и даже работу. В этом случае проведение перемен должно быть постепенным и все сотрудники должны быть вовлечены в этот процесс.

Даже самые незначительные изменения могут повлечь за собой самые серьезные последствия. Во время проведения изменений мелочей в управлении персоналом не бывает. Поэтому любые инновации нужно проводить осторожно, будучи при этом компетентными, дальновидными и смелыми.

Библиография:

- 1.Фрайлингер К.,Фишер И. “Управление изменениями в организации” М, Книгописная Палата,2002
- 2.Царенко А.С”В поисках рецепта эффективных организационных изменений” М, ООО ИПЦ “Маска”, 2010