

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Сегодня в окружающем нас мире происходят глобальные изменения, так или иначе влияющие на современный бизнес. Поэтому, на мой взгляд, именно в данный момент тема управления организационными изменениями весьма актуальна. В период изменений во внешней среде в компании существует необходимость в управлении переходом из одного стабильного состояния в другое, а это и есть управление организационными изменениями. Любая организация является открытой социальной системой и поэтому подчиняется законам развития. В развитии компании настает такой момент, когда просто необходимы какие-либо изменения. Любой компании присущи как состояние зарождения и процветания компании, так и кризисные состояния. А организационное развитие не происходит равномерно, а совершается путем чередования фазы стабильности и фазы кризиса.

Всегда параллельно с деятельностью компаний в мире происходят различные изменения – технологические, культурные, общественно-политические и т.д. С одной стороны все эти перемены в жизненном цикле положительно сказываются на развитии компаний и дают дополнительные возможности для такого развития. Но всегда существует и вторая сторона, которая может оказать существенный сбой, который способствует торможению в деятельности. Такой сдерживающей силой является негативное восприятие изменений со стороны персонала. Я считаю, в такой ситуации большую роль играет культура – корпоративная культура организации.

Хотелось бы остановиться на понятии корпоративная культура. «Корпоративная культура» – термин, который стал часто звучать из уст преподавателей бизнес-дисциплин, студентов управленческих специальностей и, наконец, руководителей. Термин становится популярным, только вот что за ним скрывается» [1]. По определению, которое дано в Wikipedia, корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы [2].

Приведу еще ряд определений корпоративной культуры, которые были сделаны в разное время известными в своей деятельности личностями. В 1952 году психоаналитик Британского общества психоанализа Эллиот Жаке дает такое определение: «Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими» [3]. Определение нашего современника, профессора психологии Дэвида Мацумото: «Организационная культура – динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом» [4]. Определения, которые были здесь предложены, в основном, были сделаны психологами. Я думаю, это не случайно. На мой взгляд, очень многое зависит от первого руководителя компании, от его отношения к делу, к коллективу и к каждому сотруднику в отдельности. И хороший руководитель должен быть в своем роде и хорошим психологом, т.к. его деятельность непосредственно связана с каждодневной работой с людьми – разными по характеру и способностям.

Так, хочу остановиться на компании, где я уже работаю 14 лет и поэтому, думаю, могу четко сформулировать ситуацию, которая присутствует в нашей деятельности. Я считаю, что мне повезло работать в коллективе, которым управляет человек, способный личным обаянием, чувством такта, прекрасным знанием дела и дальновидностью создать такую огромную компанию, которая успешно существует на рынке канцелярии вот уже более 20 лет. Именно от его личных качеств как руководителя зависит и атмосфера, и все бизнес-процессы, и благодаря политике его руководства в компании всегда царит доброжелательная и благоприятная обстановка среди сотрудников, когда любой конфликт или проблема решаются спокойно и без «потери крови». Когда в деятельности организации назревают какие-либо организационные изменения, адаптация к таким изменениям проходит практически безболезненно или с большим пониманием со стороны персонала.

Конечно, не во всех компаниях может происходить все так гладко, как хотелось бы. Поэтому необходи-

ма эффективная система управления организационными изменениями, т.к. препятствия данным изменениям могут быть на разных уровнях: как на уровне отдельного сотрудника, так и на уровне компании в целом. Когда препятствия происходят на уровне сотрудника, это бывает на стадии конфликта, потому что сопротивление вводимым изменениям обычно сопровождается чувством вторжения в привычную, налаженную сферу деятельности, и обязательно присутствует страх за так называемую «спокойную» жизнь сотрудника в данной организации с преувеличением негатива и возможных неблагоприятных последствий изменений. А когда происходят изменения в деятельности определенного подразделения компании, когда функции таких подразделений упраздняются либо коренным образом меняются, препятствия этим изменениям происходят на уровне организации в целом, что может повлечь за собой определенные угрозы власти или особые корректировки прежней системы управления организацией.

Для того, чтобы все эти препятствия были преодолены максимально безболезненно для всех, руководителю компании необходимо грамотно провести ряд действий. Наверное, именно в такой момент у руководителя должны проявиться все необходимые для настоящего лидера качества, а это – умение проводить переговоры, в определенных случаях – умение убеждать, каким-то образом манипулировать, а иногда даже принуждать. Также зачастую есть необходимость использовать различные формы поддержки со стороны руководителя. Некоторые примеры подобных действий при урегулировании сопротивлений приводятся в методическом пособии по курсу «Организационное поведение».

Организация может перевести в другое подразделение тех работников, которые категорически отказываются работать по-новому. Иногда организации прибегают ко всякого рода манипуляциям — например, подкуп лидера оппозиции, предлагая ему руководящую позицию в новой структуре организации, дополнительные полномочия и другие блага, тем самым стремясь перевести его из оппозиционеров в союзники. Максимальное сочетание интересов организации и каждого сотрудника, информированность коллектива о предстоящих изменениях, возможность давать конструктивные предложения, открыто высказывать своё мнение относительно осуществляемых преобразований — это те средства, которые позволят перейти от импульсивных случайных изменений к постоянно и планомерно осуществляемым преобразованиям, поддерживаемым всеми членами организации. Одновременно это также позволит избежать негативных последствий стрессов, сопровождающих изменения [5].

В период проведения изменений в организации со стороны управляющих есть определенные страхи того, что не все сотрудники стопроцентно станут сторонниками данного процесса. Но, изучая большое количество литературы и проведя ряд наблюдений по этому вопросу, можно сделать вывод, что в этом нет необходимости. И, наоборот, все усилия, затраченные на вовлечение абсолютно всех, могут нанести даже определенный вред всей деятельности организации. Практика показывает и доказывает, что достаточно поработать с неформальными лидерами сопротивляющихся групп, на начальном этапе внедрения изменений привлечь на свою сторону хотя бы небольшую часть сотрудников в качестве сторонников вводимых изменений – это обычно в среднем может составлять 5%, и тогда можно сказать - будут «пущены корни» новых преобразований. А когда будут вовлечены уже 20% членов организации, то можно смело заявлять, что процесс изменений уже внедрен, его не удастся остановить и возврата к прошлому не должно быть.

Как заключение, хочется привести слова Фреда Смита, основателя и генерального директора Federal Express: «Изменение – это условное обозначение открывающихся возможностей, и если Вы способны предвосхищать перемены в бизнесе, перед Вами открываются большие возможности» [6].

Источники:

1. Филин С.А. Практический менеджмент или управление для управляющих. Алматы, 2007. – 146 с.
2. https://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная_культура
3. Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952. - P. 251.
4. Психология и культура / Под ред. Дэвид Мацумото 2002 г. СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. (Серия «Психологическая энциклопедия»).
5. Подопрigorа М.Г. Организационное поведение/Учебно-методическое пособие по курсу для студентов старших курсов и магистрантов. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2008. – 261 с.
6. Павлова А.В. Курс лекций Управление организационными изменениями (2012/2013) [Электронный ресурс]/ http://krpfu.ru/docs/F1414878262/2_izm.pdf