

## ПРИНЦИПЫ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

© 2013 Ю.В. Шарикова\*

**Ключевые слова:** организационные изменения, сопротивление персонала.

Статья посвящена вопросам теории и практики управления организационными изменениями в современных компаниях. Рассматриваются причины сопротивления изменениям среди сотрудников. Сформулированы принципы успешного проведения организационных изменений.

В одной из своих книг Т. Питерс (один из крупнейших специалистов в области менеджмента) сказал: “Изменяйся или умри”. Современная скорость перемен, общая глобализация и вызовы будущего, которые уже сегодня предсказывают многие эксперты и аналитики, не оставляют современным организациям выбора - они должны изменяться.

Современная ситуация в бизнесе чаще всего описывается словами “неопределенность”, “бурление”, “турбулентность”. Глобальная экономика изобилует проблемами и возможностями, которые постоянно преподносят сюрпризы даже самым опытным руководителям. Способность организации к изменению - ключевой фактор, определяющий ее успех в перспективе.

“Самыми преуспевающими станут те, которые способны стремительно и эффективно осуществить фундаментальные изменения, трансформирующие систему целиком”, - так говорит Р. Джекобс, консультант по вопросам управления производственными операциями. Это свидетельствует о том, что по мере изменения окружающей обстановки должны меняться и сами организации - не только в поисках клиентов, обусловленных высокой конкуренцией, но и лучших, самых высококвалифицированных работников<sup>1</sup>.

На повестку дня выходят гибкость, компетентность и обязательность. Люди на новом рабочем месте должны успешно справляться с адаптацией и постоянными изменениями. На фоне призывов к более высокой продуктивности, готовности учиться на примере окружающих глобальному качеству и постоянному совершенствованию люди, сталкивающиеся с изменениями и нововведениями, испытывают неизбежный стресс<sup>2</sup>.

По данным американских социологов, 20% различных издержек и потерь (как финансовых, так и временных и человеческих) связаны со стрессами различной этиологии, а ежегодный национальный ущерб от факторов стресса американские экономисты оценивают в 500 млн долл.<sup>3</sup> При этом каждый руководитель может применять приемы, позволяющие минимизировать воздействие стрессовых ситуаций на организацию в целом, на себя лично и на своих подчиненных.

Самая главная причина сопротивления изменениям очень проста - страх перед неизвестным и непонятным. Это может быть боязнь потерять рабочее место вообще, лишиться в результате грядущих изменений определенного статуса или привычной дружной атмосферы в коллективе, расстаться с любимыми коллегами, не суметь приспособиться к новым требованиям и т.д. И все эти потери - ради непонятных громких целей, практические результаты которых совершенно не очевидны для рядовых сотрудников.

Пытаясь придать смысл происходящему и создать ощущение определенности собственного будущего, люди начинают придумывать такие объяснения и меры руководства, о которых последнее никогда и не думало. Не получая необходимой информации “сверху”, работники обращаются к коллегам, и в результате ложные представления о протекающих в компании процессах растут с очень большой скоростью, причем практически всегда основаны на самых пессимистичных настроениях<sup>4</sup>. В результате распространяются сплетни и слухи, наличие которых внешне незаметно. Это может привести к единичным или массовым случаям увольнения по собственному желанию, в том числе ключевых сотрудников.

\* Шарикова Юлия Витальевна, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета. E-mail: sharikovajv@mail.ru.

Такое развитие событий (в случае массовых увольнений) свидетельствует о высоком уровне общего недовольства сотрудников и отсутствии веры в перемены к лучшему. Практически всегда в данных случаях наблюдается снижение мотивации и результативности труда у персонала. Нелояльные сотрудники работают не потому, что их все устраивает, а потому что их вынуждают обстоятельства (потребность в деньгах, низкая квалификация, кризис на рынке труда и т.д.). Такие сотрудники не боятся потерять работу, и, соответственно, на них очень трудно повлиять.

В настоящее время существует достаточное количество теоретических моделей по снижению сопротивления персонала. Одной из самых первых (1947 г.) и самых известных является трехэтапная модель К. Левина.

1. “Размораживание” - отсутствие результата и нарушение стабильности деятельности компании в связи с появлением какой-либо угрозы во внешней или внутренней среде организации. На этой стадии должны быть инициированы изменения.

2. Непосредственно изменения - целый ряд возможных действий, направленных на изменение:

- ♦ продукта или услуги, предоставляемых организацией клиентам (вывод на рынок новых товарных групп или отказ от существующих);

- ♦ структуры (сокращение или появление новых подразделений в структуре организации);

- ♦ технологий, как производственных, так и управленческих (переход на более современное оборудование, использование новых систем мотивации и адаптации персонала и т.д.);

- ♦ корпоративной культуры (введение новых норм и правил взаимодействия с клиентами и между сотрудниками).

3. “Замораживание” - стабилизация деятельности в новых условиях с учетом всех изменений.

Дж. Коттер, в свою очередь, выделяет следующие принципы проведения организационных изменений:

- ♦ усиление интенсивности переживаний сотрудников неизбежно ведет к пониманию необходимости срочно реализовать планируемые изменения;

- ♦ следует создать рабочую (инициативную) группу, которая будет поддерживать внедрение новшеств (автор называет такую группу

ведущей командой и придает большое значение позитивному эмоциональному настрою ее членов);

- ♦ члены ведущей команды должны четко понимать цели и задачи внедряемых изменений, руководствоваться эмоциями, творческими устремлениями и здравым смыслом;

- ♦ необходимо вовлечь в изменения, инициированные ведущей командой, максимальное число сотрудников за счет использования неформальных коммуникаций и разъяснения сути и необходимости перемен;

- ♦ требуется организовать поддержку инициатив на высшем уровне, конструктивную обратную связь, фиксацию достижений;

- ♦ для того чтобы была очевидна достижимость основной цели, следует ставить промежуточные цели, которые будут являться краткосрочными;

- ♦ важно рассматривать и тщательно анализировать любую инициативу, исходящую от сотрудников, наладить конструктивную обратную связь по поводу всех вносимых ими предложений и создать атмосферу участия;

- ♦ необходимо поддерживать сотрудников, зарекомендовавших себя лидерами по внедрению изменений, путем найма персонала, разделяющего новые подходы; нужно позаботиться о том, чтобы изменения органично вписались в корпоративную культуру компании.

Из вышеуказанных моделей можно выделить несколько общих принципов проведения организационных изменений.

Как правило, решения о кардинальных изменениях принимаются узким кругом лиц, состоящим преимущественно из высшего руководства компании. Линейные руководители и рядовые специалисты компании, которые стоят на более низких ступенях иерархической лестницы, воспринимают решения топ-менеджмента как свершившийся факт, хотя реализовывать эти решения придется именно им. Обычно указанные сотрудники не имеют представления ни о необходимости перемен, ни об их последствиях.

Неизвестность порождает непонимание и неуверенность, и в результате - стрессовая ситуация. Поэтому в первую очередь преодолевать сопротивление сотрудников необходимо по принципу каскада - сверху вниз. Необходимо привлечь на свою сторону топ-менеджеров компании, особенно среднее зве-

но руководителей, затем особо ценных сотрудников - неформальных лидеров организации, далее - всех остальных.

Необходимо также сформировать и обучить так называемую рабочую группу или группу сторонников, т.е. людей, которые понимают, зачем изменения нужны и какие будут последствия. Обычно в нее входят менеджеры компании (не обязательно высшего звена), заинтересованные в проводимых руководством изменениях, рассматривающие их как возможность реализации своих карьерных амбиций, люди амбициозные, креативные и готовые к активному их внедрению. Основная задача таких людей - повысить лояльность сотрудников компании к происходящим изменениям, вовлечь их в процесс проведения реформ, сломить сопротивление, преодолеть хаос, страх, панику.

Вовлечь сотрудников в работу по успешному проведению изменений - значит не просто поделиться с ними уже существующими планом и стратегией, а вовлечь их в сам процесс создания такого плана и стратегии, вовлечь их в процесс принятия управленческих решений, дать им некоторую самостоятельность в принятии решений, поддержать их инициативы, показать значимость людей для организации. Это значит привлекать сотрудников в качестве партнеров, а не в качестве только исполнителей.

Значимость таких сотрудников для компании в этот период огромна, именно они становятся проводниками и катализаторами внедряемых изменений. Люди, вошедшие в данную группу, должны владеть мастерством эффективной коммуникации и презентации: уметь быть убедительными, харизматичными, обладать авторитетом среди сотрудников своей компании.

Немаловажным фактором, способствующим эффективному проведению изменений, является максимально открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней, доводящее до всех максимум информации о происходящем в процессе проведения кардинальных изменений. Показательным является пример призыва к изменениям Г. Грефа к сотрудникам ОАО "Сбербанк".

В 2007 г. Г. Греф стал президентом крупнейшего банка страны, рыночная оценка которого превосходила стоимость крупнейших

европейских банковских концернов, например, Commerzbank или Deutsche Bank, и при этом в банке наблюдался ряд проблем, требующих кардинальных изменений. Все сотрудники, а их 265 тыс. человек, знали о репутации нового президента как активного реформатора. Прежде чем переходить к активным изменениям, Г. Греф по корпоративной почте обратился ко всем сотрудникам с призывом взглянуть на мир по-другому, выйти из привычного круга и оценить себя по сравнению с другими банками. Президент взял за правило делать это ежемесячно и даже просил писать ему ответ на личный адрес.

Отсюда можно сделать вывод, что главной проблемой при проведении организационных изменений является сопротивление персонала. Для того чтобы успешно его преодолеть, руководству необходимо комплексно взглянуть на процесс готовящихся изменений, предугадать реакцию на данные изменения большинства сотрудников, выработать план профилактических мероприятий по предупреждению негативной реакции на предлагаемые изменения со стороны сотрудников компании, которые могут повлечь за собой массовые увольнения. Практика показывает, что в результате массовых увольнений уходят наиболее ценные и квалифицированные сотрудники, и задача руководства этих сотрудников удержать. Работа с персоналом должна проводиться особенно тщательно и грамотно, так как персонал - главный актив любой компании, и высшее руководство должно понимать важность рассматриваемой проблемы.

<sup>1</sup> Циплакова Е.А. Институциональные основы формирования корпоративного управления // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2007. □ 11.

<sup>2</sup> Вагин С.Г. Управление инновациями и повышение конкурентоспособности российских корпораций // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2006. □ 5. С. 183-192.

<sup>3</sup> Брюн Н.С. Антистрессовое управление персоналом в период организационных изменений // Управление человеческим потенциалом. 2012. □ 3. С. 224-230.

<sup>4</sup> Николаева К.С. Критерии эффективности стратегического управления корпорацией // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 12. С. 67-69.

*Поступила в редакцию 01.03.2013 г.*