

**К.С. Биктяков**

## **Управление изменениями в современных организациях**

Рассматриваются вопросы организационных изменений в условиях нестабильности.

*Ключевые слова:* новая ситуация, переходный период, непрерывные изменения.

**С**овременная промышленность развивается, новые технологии изменяют способ ведения дела, и приверженность старым привычным способам оставляет организации далеко позади их конкурентов. И если одни компании определенной отрасли провели реструктуризацию и улучшили свою продукцию, снизили ее себестоимость и продолжительность технологического процесса, их конкуренты не могут не меняться. Эти изменения нельзя откладывать до тех пор, пока все смогут приспособиться к ним. Организации необходимо осуществлять изменения, начиная от возникновения идеи до ее полной реализации, без всевозможных задержек, которые дают людям время приспособиться к переменам и постепенно перейти к новым способам ведения дел. Изменения являются стилем сегодняшней жизни, и компании, неспособные к быстрым изменениям, не смогут выжить в быстро меняющейся среде.

Управленцы добьются нужного результата, если убедят работников перейти на новые способы выполнения работ. Здесь не обойтись без личностных связей людей. В переходный период следует понять мотивы сотрудников, уметь убедительно объяснять и тактично выходить из сложной ситуации. Управление переходным периодом основывается на профессиональных знаниях менеджеров по управлению. Управление изменениями — хороший способ установления таких взаимоотношений с работниками, когда все чувствуют себя комфортно.

Изменение характеризует определенную ситуацию, например перераспределение обязанностей в коллективе, а переходный период — это процесс, в течение которого люди узнают и принимают условия новой ситуации, которая сложилась в результате изменения. Чтобы изменение успешно воплотилось в жизнь, необходимо управлять людьми на данном этапе. Если изменение происходит без предварительного подготовительного перехода к нему, это не изменение, а лишь перестановка декораций. И тогда широко разрекламированное изменение приводит к печальным итогам и большим финансовым потерям. Для получения требуемых результатов организациям нужно пройти этап переходного периода. Управление переходным периодом включает в себя не только решение сложных финансовых вопросов, но и содействие людям в процессе прохождения трех следующих этапов:

1) отказ от прежнего способа ведения дел и прежней самоидентификации. Первый этап переходного периода — это завершение, то время, когда менеджер должен помочь работникам справиться с их потерями;

2) прохождение промежуточного периода, когда старое ушло, а новое еще не работает в полную силу. Это время, когда происходят критические психологические перестройки и замена существующих норм;

3) завершение фазы перехода и новое начало. На этом этапе у работников возникает новая самоидентификация, появляется новая энергия и открывается новое видение целей. Всё это вместе взятое способствует тому, чтобы изменение стало реальностью.

Успех или провал любых изменений, даже если они целесообразны с точки зрения экономики или технологии, зависят от того, изменят ли свое отношение к работе сотрудники, которых эти изменения затронут. Если не помочь работникам преодолеть три упомянутых этапа, то даже самые перспективные программы не приведут к успешным результатам. Самой серьезной причиной неудачных организационных изменений становится непродуманность завершающего этапа проведения изменений. И если менеджеры будут всегда об этом помнить, то смогут избежать многих сожалений и огорчений.

Средний период процесса перехода характеризуется полной неопределенностью. Старые подходы уже не работают, а новые еще не работают. Отсюда возрастает беспокойство работников, а мотивация падает. Невыполненной работы остается больше, чем в другое время. Слабости, прежде скрытые, проявляются в полной мере. В промежуточном периоде люди перегружены, смещаются приоритеты, теряется уверенность, растет текучесть кадров. Нарушается согласованность в группах, одни вырываются вперед, другие хотят вернуться назад. Всё это ведет к ослаблению организации в целом перед конкурентами.

Именно управление промежуточным периодом предотвратит распад компании, после того как будет преодолена пропасть между старым и новым. В этот период следует пересмотреть процедуры проведения изменений, чтобы приспособиться к неопределенности; решить, что нужно усовершенствовать, чтобы пережить этот период; исключить дополнительные изменения; цели нужно устанавливать краткосрочные; не настраивать людей на неудачу; проводить учебные программы по решению проблем управления переходом. Здесь же следует укрепить межгрупповые связи — люди в это время чувствуют себя изолированными. Следует наладить обратную связь между исполнителями и менеджерами, отвечающими за изменения. Нужно больше заниматься инновациями, экспериментами. Кроме того, в этот период работники могут самостоятельно решить множество возникающих проблем, если менеджеры их защищают, поощряют и предоставляют им все необходимые организационные возможности.

План управления переходным периодом отличается некоторыми аспектами от плана управления изменением. Он рассматривает изменение детальнее, больше на личностном, нежели на коллективном уровне; ориентирован на процесс, а не только на результат; раскрывает детали происходящего, чтобы помочь

конкретным людям понять результаты изменений; показывает, когда они могут ожидать получения информации и обучения, как и когда они смогут принять участие в планировании. План управления изменением начинается с результата, а далее шаг за шагом ведет к определению требуемых для этого результата необходимых условий. План управления переходным периодом начинается с определения условий настоящего момента и шаг за шагом продвигается вперед — через процесс отказа от прежнего, перехода через новое и извлечения пользы из этого, а также установления новых отношений и идентичности. План управления переходным периодом создают, выбирая, разрабатывая и составляя график событий, действий и проектов.

Отводя работникам значительные роли в процессе управления переходным периодом, менеджеры способствуют новому началу (новому циклу управления):

- это дает сотрудникам новый взгляд на реальные проблемы, возникшие перед компанией после выхода из промежуточного периода. Когда работники понимают проблемы, они могут найти их решение;

- разделяя проблемы, менеджеры и работники оказываются по одну сторону баррикад; если изменения испортили отношения между ними, то теперь появляется шанс их исправить;

- если люди участвуют в общем деле, они направляют все свои знания на решение проблем;

- знание о проблеме, полученное таким образом, больше простого сообщения факта;

- каждый, играющий определенную роль, причастен к общему результату.

Все эти факторы помогают персоналу преодолеть тревожный и творческий хаос промежуточного периода и перефокусировать свою энергию в новом направлении. Они помогают персоналу сформулировать новые идентичности, которые заменят прежние, потерявшие значение после этапа отказа от прежнего. Но это перефокусирование необходимо усилить, чтобы сохранить его и не позволить возвратиться к хаосу, чтобы изначальный фокус вновь подвергался воздействию непрерывных изменений. Таким образом, основная идея состоит в том, что время старта определяется записью в плане, а реализация нового начала происходит намного медленнее. Если переходным периодом неправильно управляют или вообще недооценивают его значение, начало нового цикла управления не удается.

На успешных предприятиях изменения стали постоянными, всеохватывающими, непрекращающимися. Для управления непрерывными организационными изменениями нужна общая конструкция, в рамках которой разнообразные и разрозненные изменения объединяются как составляющие элементы одного целого. Нужно разработать несколько общих моделей, объединяющих и объясняющих смысл всех конкретных изменений. Еще до переходного периода руководство запускает механизм изменения, так как перед организацией уже стоят проблемы. Руководство готовит краткое выступление о сути изменения и о его необходимости. О конкретных деталях пока не говорится. В это время происходит оценка уровня доверия работников к руководству организации. Низкое доверие повлечет

за собой проблемы во время переходного периода, поэтому стоит сделать все возможное для его восстановления. Во время завершения первого этапа переходного периода следует быть терпеливыми, чтобы чрезмерно не реагировать на противодействие и оппозицию. В промежуточном периоде работники растеряны, хотят понять, что с ними происходит, хотят, чтобы их поддержали. Во время начала переходного периода следует не увлекаться деталями изменения в ущерб результату. По завершении переходного периода следует проанализировать проделанную работу. Такой анализ — это критический элемент прилагаемых компанией усилий, направленных на свое улучшение, он должен быть частью любого существенного изменения. Переходный период помогает руководителям оценивать и развивать способности компании справляться с этим периодом.

### *Литература*

1. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. М.: Академия, 2013.
2. *Биктяков К.С.* Адаптивность системы управления персоналом: учеб. пособие. М.: Спутник+, 2013. 244 с.
3. *Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г.* Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 1999.
4. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2012. 447 с.
5. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2009.
6. *Мотышина М.С.* Исследование систем управления: учеб. пособие. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2006. 224 с.
7. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом: учебник. М.: Финстатинформ, 1997.
8. *Ползунова Н.Н., Краев В.Н.* Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов. М.: Академический проспект, 2004.

### *Literatura*

1. *Bazarov T.Yu.* Upravlenie personalom. M.: Akademiya, 2013.
2. *Biktyakov K.S.* Adaptivnost' sistemy' upravleniya personalom: ucheb. posobie. M.: Sputnik+, 2013. 244 s.
3. *Zhuravlev P.V., Kartashov S.A., Mausov N.K., Odegov Yu.G.* Tekhnologiya upravleniya personalom. Nastol'naya kniga menedzhera. M.: E'kzamen, 1999.
4. *Kibanov A.Ya.* Osnovy' upravleniya personalom: uchebnik. M.: INFRA-M, 2012. 447 s.
5. *Meskon M., Al'bert M., Xedouri F.* Osnovy' menedzhmenta. M.: Vil'yams, 2009.
6. *Moty'shina M.S.* Issledovanie sistem upravleniya: ucheb. posobie. SPb.: Izd-vo Mixajlova V.A., 2006. 224 s.
7. *Odegov Yu.G., Zhuravlev P.V.* Upravlenie personalom: uchebnik. M.: Finstatinform, 1997.
8. *Polzunova N.N., Kraev V.N.* Issledovanie sistem upravleniya: ucheb. posobie dlya vuzov. M.: Akademicheskij prospekt, 2004.

***K.S. Biktyakov***

### **Management of Changes in Present-Day Organizations**

In the article problems of organizational changes in conditions of instability are considered.

*Keywords:* new situation; transition period; continuous changes.