

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Е. Силинская (ГИУСТ БГУ)

Научный руководитель:

кандидат экон. наук, доцент Н.М. Телевич

Любые организации постоянно сталкиваются с необходимостью меняться, совершенствовать свою деятельность. То общество, в котором необходимость перемен возникает чаще, порождает более динамичный, конкурентоспособный бизнес.

Крупнейшие компании большинства развитых стран уже столкнулись с процессом преобразований и достигли больших результатов. Успешные компании Беларуси и России также уже прошли через первую фазу преобразований. Даже самые консервативные руководители производства согласились с тем, что необходимо реформировать бывшие государственные предприятия таким образом, чтобы они стали эффективными, прибыльными и конкурентоспособными. Те предприятия, которые уже достигли операционной рентабельности, стремятся сделать свою эффективность величиной постоянной. С этой целью проводятся реформы, ориентированные на улучшение корпоративного управления, достижение большей прозрачности бизнеса, увеличение инвестиционной привлекательности. В дальнейшем компании, при выходе на мировые рынки, могут столкнуться с жесткой международной конкуренцией и, чтобы выжить в такой среде, потребуются новые изменения. Таким образом, очень важно успешно решать не только разовые задачи, отвечая на вызовы, которые нам бросает внешняя среда, но и сделать так, чтобы компании сами менялись, реагируя на запросы рынка и извлекая полезные знания из собственного опыта.

Очевидно, что в сегодняшнем мире корпорация не может процветать, если не научится изменять свои установки и практические методы, что доказывает *актуальность* данного исследования.

Большинство попыток добиться организационных изменений оканчивается неудачей. В начале 1990-х годов были опубликованы результаты двух независимых исследований, которые обнаружили, что из сотен предпринятых в разных корпорациях программ общего управления качеством примерно две трети завершились ничем и не дали ожидаемых результатов. Программы по перестройке имеют приблизительно такой же уровень успеха – 70 %. Гарвардский специалист Дж.П. Коттер ознакомился с сотней планов «трансформации компаний», инициированных их руководством, и обнаружил, что более половины программ сворачиваются уже на первоначальных этапах. По его данным, только немногие мероприятия оказываются очень успешными и примерно столько же можно считать полным провалом.

Многие, исходя из личного опыта, знают, что попытки перемен большей частью терпят неудачу. Каждому знакома циничная реакция людей на какие-либо инициативы «сверху». Все одобрительно кивают, а мысленно или между собой единодушно оценивают перспективы: «Это работать не будет».

На программы изменений вновь и вновь расходуются значительные средства, ими руководят энергичные и одаренные люди, ставки весьма высоки, но результаты ничтожны. Причиной неудач в данном случае являются фундаментальные особенности человеческого мышления. Пока они остаются неизменными, никакие усилия

и никакие ресурсы не дают желаемых результатов. Чтобы понять причину неудач, нужно научиться рассматривать любую организацию как живой организм.

В природе всякий рост является результатом взаимодействия процессов ускорения и торможения. Чтобы из семечка выросло дерево, оно сначала выбрасывает крошечные усики – зачатки корней, которые всасывают из почвы воду и питательные вещества. Благодаря этому корни растут и забирают все большее количество воды и питательных веществ, что делает возможным дальнейший рост. Механизм роста уже запущен, но существует множество внешних факторов, определяющих не потенциальные, а реальные пределы роста: наличие в почве воды и питательных веществ, пространства для корневой системы и тепла. Когда же дерево появляется над поверхностью земли, вступают в силу другие факторы: солнечный свет, пространство для роста ветвей, наличие или отсутствие вредных насекомых, уничтожающих листву.

Чтобы сделать процесс глубинных изменений устойчивым, необходимо фундаментально изменить мышление. Необходимо проникнуть в суть процессов роста и того, как можно направлять и усиливать их. Также требуется изучить силы, препятствующие прогрессу, и выработать стратегии обращения с этими силами. Мышление должно стать менее механистическим и более биологическим. Значимые перемены всегда начинаются как локальные сдвиги. Необходимо понимание того, как локальный рост может охватить всю систему. Необходимо также внимание к роли людей, играющих ключевую роль в процессах изменений – лидеров перемен.

Изменения важны и неизбежны. Можно сказать, что мы живем в условиях непрекращающихся изменений. Тем не менее, часто, когда мы бываем вовлечены в изменения в нашей повседневной жизни, либо при попытке внедрить их, либо в качестве злополучных жертв решений, принятых другими людьми, нам приходится очень трудно. Изменения могут выбить нас из привычной колеи, представлять угрозу для нас и быть пугающе непредсказуемыми. Люди сопротивляются изменениям, поэтому в данной ситуации очень важна та стратегия, которую выберет руководитель и менеджер при проведении процесса трансформации в организации.