

Е. В. Мещерякова, доц., канд. экон. наук
(БГТУ, г. Минск);

А. К. Тулекбаева, доц. (ЮКГУ им. М.Ауэзова, г. Шымкент, Казахстан)

ПРОЦЕСС ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ: ПОДГОТОВКА, ПЕРЕХОД К ДЕЙСТВИЯМ

Первичным условием проведения изменений является неудовлетворенность текущим состоянием дел у небольшого числа руководителей, далее она получает дальнейшее развитие и возникает коллективное осознание проблемы, что является фундаментом для создания психологического климата в коллективе, способствующего проведению изменений.

Сотрудники организации должны прийти к пониманию необходимости изменений и начать рассматривать возможности. Определяется, как лучше всего обеспечить поддержку изменений менеджерами, персоналом и другими подразделениями. Важны: создание сетей связи, общение, представление интересов сотрудников и групп, обеспечение чувства приверженности. Затем оповещается об изменениях и определяется конкретный перечень действий.

Если изменения значительные, то особенно важно сдерживать начальные чувства и реакции персонала на потребность в нем. Возможны такие реакции, как гнев, прямая оппозиция, негодование, отрицание, беспокойство или чрезмерный оптимизм. Реальная ситуация может быть воспринята должным образом после того, как реакции персонала выражены и признаны. Противодействия людей нельзя избежать и необходимо последовательно работать с их первоначальной реакцией. При проведении изменений нельзя достигнуть прогресса, пока не удастся эффективно справиться с сопротивлением персонала.

Можно выделить следующие этапы работы с персоналом при проведении изменений в организации: формирование руководящей команды и разработка детальной картины будущего; подключение большого количества сотрудников компании к обсуждению видения будущей компании и определения факторов стратегического влияния; оценка имеющихся возможностей и построение матрицы риска; составление карты действий по главным темам, отражающим бизнес-цели будущего; моделирование динамики развития будущего и работа с силами, противодействующими изменениям; переход к действиям и разработка системы оценки их эффективности.