

image not found or type unknown



Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как, в противном случае, ее способность к выживанию и адаптации в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в организациях происходят по-разному. В одних случаях они имеют неформальный латентный характер, когда организация (или ее отдельные части) оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения. В других случаях они осуществляются целенаправленно, на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований. К этой группе изменений относятся организационные изменения в организации, которые отличаются, во-первых, новизной, во-вторых, качественным характером изменения, в-третьих, значимостью последствий для персонала организации. Широкое распространение организационных изменений в организациях, переход организаций на инновационный путь развития актуализируют задачи управления организационными процессами. При этом выделяется пять наиболее типичных факторов успеха в области управления изменениями: организационная сплоченность (сотрудничество, способность объединять коллектив и т.д.); степень включенности руководителя в деятельность; умение и готовность к быстрой перегруппировке персонала, смелость к риску, желание и готовность произвести быстрые изменения; порядочность (когда деловые цели подчинены этическим категориям); предпринимательский дух (постоянный контакт с сотрудниками, эффективный обмен информацией, делегирование права принимать ключевые решения тем, кто первым столкнулся с проблемой, недопущение организационных барьеров на пути инноваций и т.д.). В связи с этим особо важное значение приобретает задача повышения готовности и способности персонала организации к изменениям, т.е. готовности и способности осуществлять впервые или воспроизводить (воспринимать) актуальную идею или инновацию с целью получения социального эффекта. Как показывает практика, бесконфликтное внедрение организационных изменений является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются организационные изменения со стороны руководства организаций (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены нередко чреватые опасностью). Соппротивление организационным изменениям - это любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению инноваций в организации. Соппротивление внедрениям может иметь разную силу и

интенсивность. «Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств)».

При проведении организационных изменений необходимо учитывать реакцию персонала. Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в организациях в одних случаях происходят целенаправленно на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, в других - носят скорее неформальный и адаптивный характер, когда организация (или ее части) оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения (как реакция на текущие события). Высшее звено управления инициирует решения по внедрению новшеств, назначает отдельных лиц или группы работников, ответственных за определенные аспекты изменений. Желательно, чтобы процессами изменения руководили новые люди. Это целесообразно не только в связи с возможным недостатком квалификации или отсутствием готовности к активной поддержке проекта со стороны имеющихся руководящих кадров, но и из-за опасения, что изменения в противном случае не обретут нужного направления и необходимой динамики. Планирование организационных изменений охватывает аналитическую и прогностическую деятельность, разработку возможных мер и выбор соответствующей стратегии. При этом во внимание должны приниматься различные уровни вмешательства в старую структуру (индивидуум, группа, подразделение, организация в целом), а также многочисленные организационные параметры. Принципиально важно различать частичные и радикальные изменения. Первые базируются на существующих системах ценностей, структурах и процессах. В ходе частичных преобразований доминирует практическая пригодность проекта, а не безусловное достижение идеального (концептуального) состояния. Радикальные изменения бывают остро необходимыми в связи с бурным развитием окружающей рыночной обстановки после продолжительной фазы стабильности и длительного игнорирования необходимых адаптационных шагов. Столь "революционный" процесс изменений для достижения преимуществ по отношению к конкурентам может быть желательным стратегически, но встретить решительное сопротивление со стороны персонала. Стратегические изменения многое обещают одним людям в организации в плане перспектив карьерного и профессионального роста и угрожают другим, которые могут опасаться утратить

свое положение в организационной иерархии или вовсе лишиться должности. Поэтому люди в организации реагируют на перспективы стратегических изменений по-разному: одни из них становятся активными сторонниками и проводниками стратегии в жизнь, другие - активно действующими противниками, оппозицией, третьи - пассивными наблюдателями за развитием событий. Но все они оказывают влияние на осуществление стратегии, и их воздействие должно быть учтено проектировщиками и руководителями стратегических изменений. Люди в организации (по крайней мере, некоторая их часть) сопротивляются изменениям. В таком сопротивлении нет ничего удивительного и тем более патологического: большинство людей стремятся к стабильности и предсказуемости своего существования и опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию. Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с перспективой изменения неформальных связей, каналов общения, поведенческих стереотипов и норм. Следовательно, они легко реагируют на призывы к сопротивлению изменениям. Сопротивление изменениям со стороны индивидов и групп нередко может быть единственной, но мощной силой, сдерживающей развитие организации. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации. Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чреватые опасностью). Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств). Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах. В своем большинстве рассматривается вопрос сопротивления, как барьер или преграду, который необходимо преодолеть и предлагают различные способы и методы преодоления сопротивления. Часто выделяются личные и структурные барьеры или личностные и организационные преграды. Можно сказать, рассматривается проблема сопротивления с точки зрения инициатора изменений, но не учитывают позицию сопротивляющегося или объекта изменений. Если же посмотреть на проблему сопротивления с позиции сопротивляющегося, то сопротивление выступает в

качестве защитника. Таким образом, "то, что обычно принимается за сопротивление, есть не просто косная помеха, с которой надлежит разделаться, но творческая сила, помогающая организации выжить в этом сложном мире". Система находится в относительном равновесии до тех пор, пока не появилось значимое воздействие от внешней среды. Воздействие вызывает отрицательные обратные связи, которые удерживают систему в равновесии и препятствуют движению к намеченной цели. Курт Левин называет такое состояние квазиустойчивым, обусловленным действием многих противоположно направленных сил. Таким образом, система только кажется не подвижной и пассивной, на самом деле сопротивляющаяся система представляет собой комок энергии. Другими словами, все виды сопротивления представляют собой мобилизацию энергии, а не ее недостаток. И тогда возникает вопрос, как перенаправить имеющуюся энергию сопротивление в нужное русло, в русло организационного развития, или какие условия внешней и внутренней среды необходимы для возникновения положительных обратных связей. Понимание сопротивления как мобилизации энергии дает возможность рассматривать сопротивление как позитивное явление. Тогда меняется характер взаимодействия между инициатором изменений и сопротивляющимся, и это уже не борьба и не преодоление препятствий, а выяснение различий в видении проблемы.

Таким образом, сопротивление изменениям проявляется на организационном уровне, уровне группы и индивида. Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении. Однако причины сопротивления стратегическим изменениям отдельного сотрудника могут находиться на любом из этих трех уровней или на всех одновременно. Существует ряд методов преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляции и кооптации; явное и неявное принуждение. Выбор того или иного подхода определяется как степенью интенсивности сопротивления, так и ситуационными факторами. В заключении необходимо подчеркнуть, что проведение организационных изменений может служить серьезным механизмом поддержки и развития системы управления предприятия. В руках компетентной группы руководителей осуществление организационных изменений представляет собой мощное средство усовершенствования работы предприятия и повышения ее эффективности.

### **Список использованной литературы**

1. Управление изменениями: Учебное пособие / Под ред. Ивановой Т.Ю.. - М.: КноРус, 2017. - 176 с.
2. Блинов, А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2015. - 304 с.
3. Зуб, А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник / А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2016. - 224 с.
4. Резник, С.Д. Управление изменениями в современных компаниях: Монография / С.Д. Резник, Ю.П. Анискин, Э.В. Кондратьев. - М.: Инфра-М, 2017. - 64 с.