

**В.Л. Семиков**

(Академия ГПС МЧС России; e-mail: info@academygps.ru)

## **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*Проведён анализ основных принципов и методов управления изменениями в организациях. Материал может быть полезен для организаций, в которых решаются проблемы техносферной безопасности.*

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

**V.L. Semikov**

## **MANAGEMENT OF CHANGE IN ORGANIZATION**

*The analysis of the basic principles and methods of managing change in organizations. The material can be useful to organizations that deal with problems of technospheric safety.*

*Key words: organizational changes, innovations, resistance.*

Жизнедеятельность любой организации связана с различными изменениями её целей, функций, структуры, информационного, кадрового и других видов обеспечения, организационной культуры.

Современные организации функционируют в условиях непрерывных изменений внешней среды. Она характеризуется глобализацией рынков, бурным развитием информационных технологий, ускоренными темпами научно-технического прогресса, переходом к плоским организационным структурам, созданию сетевых организаций.

**Организационные изменения** представляют собой переход организации из одного состояния в другое в результате действий, направленных на удовлетворение новой или нахождение иного пути удовлетворения существующей потребности, основу которой составляют новые знания, новые технологии, секреты производства и т.п. При этом, если новое организационное состояние снижает эффективность организации, то говорят о её деградации. Если новое организационное состояние позволяет повысить эффективность деятельности организации, то говорят о её организационном развитии.

Организационное развитие, как процесс, никогда не должно останавливаться. Оно начинает осуществляться тогда, когда:

- существующая природа организации препятствует достижению её целей;
- необходимо улучшить способности организации адаптироваться к изменениям внешней среды;
- внедряются новые технологии и методы работы;
- создаются новые подразделения для более эффективного использования сотрудников и т.п.

К основным силам, способствующим изменениям, относят: силы конкурентного характера, экономические, политические, глобальные, демографические, социальные, этические и др.

**Силы конкурентного характера** обусловлены тем, что организации постоянно стараются добиться конкурентного преимущества посредством изменений в области реагирования на запросы потребителей, инновационности, качества продукции или услуг. Поэтому конкуренцию можно рассматривать как источник изменений организации. Если организация не изменяется в соответствии с изменяющимися внешними условиями, то она теряет свои конкурентные преимущества и вынуждена прекратить своё существование.

Одним из важнейших условий существования организации и эффективности деятельности является её инновационность. **Инновация** – это процесс создания новых конкурентоспособных товаров или услуг на основе применения новых технологий, ресурсов, секретов производства (ноу-хау), использования навыков и умений работников организации. Вместе с тем инновации сопровождаются высокой степенью неопределённости и риска. Считается, что не более 20 % результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ доходят до продуктов, предлагаемых на рынке [3].

Инновация является одним из самых трудных инструментов изменений. Это обусловлено тем, что она связана с организацией и управлением самой трудной и самой непредсказуемой деятельностью – творчеством работников организации. Деятельность по созданию новых организаций, товаров или услуг связана с творчеством в научной, технической, социальной, психологической, организационной, управленческой и других областях.

Достаточно эффективным приёмом решения задач инновации во всём мире является создание в организациях **венчурных (рисковых) подразделений**, которые **ведут научный поиск, разведку и внедрение первых результатов в условиях неопределённости и повышенного риска**. В случае достижения положительных результатов, работники такого подразделения вливаются в состав организации на правах основного подразделения, в случае неудачи, работников благодарят и перед подразделением ставится новая проблема или оно расформировывается. Такие подразделения у нас ещё только начинают организовываться. Правительством выделен большой венчурный капитал, но он используется очень плохо.

Жизнь и деятельность любой организации связана с развитием, то есть с различными изменениями её целей, функций, структуры, информационного, кадрового и других видов обеспечения, организационной культуры и многих её элементов и процессов. Любые изменения в организации требуют от руководителей и исполнителей привыкания к необходимости перемен, согласия участвовать в них, перестройки восприятия, мышления, поведения.

Процесс модернизации экономики нашей страны требует необходимости значительных изменений в целях деятельности, функциях, структуре, кадровом и информационном обеспечении многих организаций, министерств, ведомств.

При проведении перемен нельзя спешить, торопить проведение изменений. Необходимо учитывать психодинамику перемен, которая основана на том, что люди могут воспринимать лишь небольшое число изменений, которое обусловлено уровнем их индивидуальной восприимчивости и скоростью восприя-

тия перемен, они должны также привыкнуть к пониманию их необходимости. Многолетние наблюдения показывают, что организация знает, умеет и может делать то, что знает, умеет и может делать её руководитель. Скорость воспринимаемых организацией перемен также в значительной степени определяется скоростью восприятия перемен, которой обладает её руководство. Поэтому одной из главных задач любой организации является обучение руководителей пониманию необходимости изменений, методам прогнозирования и определения главных направлений дальнейшего развития организации, планирования работ по подготовке организации к нововведениям, совершенствованию кадрового, информационного, правового, финансового, материально-технического и других видов обеспечения инновационного процесса, приёмам восприятия перемен, а также способам реализации этих знаний на практике.

Умение увидеть необходимость перемен, определить их направление и скорость осуществления, организовать все необходимые виды обеспечения, выбрать темпы своевременной реализации полученных результатов – это важнейшие качества любого эффективного руководителя, проводящего модернизацию.

Психологи отмечают, что плохо подготовленные изменения в организациях вызывают у работников нервные расстройства, стрессы и заболевания. Это, в свою очередь, ведёт к снижению эффективности и качества труда в организациях.

Психологи различают *три уровня признаков реакции на переменны*.

*К первоначальным признакам* относят:

- кратковременное раздражение;
- недостаток общения;
- меньшая честность и прямота высказываний;
- стремление защититься от обвинений и перекладывание вины на другого;
- боязнь риска;
- постоянные конфликты с коллегами;
- меньшая эффективность работы в команде;
- неуместные вспышки гнева или радости во время рабочего дня;
- ухудшение семейных отношений.

*Ко второй группе признаков* можно отнести дополнительные психологические и физические симптомы:

- чувство жертвы и бессилия;
- упадок духа;
- боли различной локализации;
- хроническая забывчивость;
- апатия и жалобы;
- мысли об увольнении.

**К третьей группе** относят отклонения в поведении:

- злость и агрессивность;
- неприятие задач организации;
- остро негативное отношение к окружающим;
- отказ от работы;
- хроническая депрессия;
- физические и психические срывы;
- насилие в семье;
- склонность к суициду.

Исследователи отмечают, что наибольший успех в это время приходит к людям, которые легко воспринимают и усваивают процессы, связанные с организационными переменами. Это свойство называют **восприимчивостью** и его считают главным фактором, позволяющим достигать успеха.

У каждого человека и у каждой организации есть определённый потенциал восприимчивости. Этот потенциал зависит от специфических особенностей людей. Люди начинают активно сопротивляться переменам тогда, когда эти перемены негативно затрагивают их личные интересы и потребности. Поэтому при проектировании изменений в организации необходимо сделать так, чтобы человек почувствовал положительную связь между переменами и своей личной судьбой.

У многих людей потенциал восприятия находится на грани истощения и это приводит к очень сильному сопротивлению со стороны работников даже при небольших изменениях в структуре, процедурах и операциях.

Руководитель, разрабатывающий и проводящий перемены, должен помнить о том, что большинство людей, после того, как какая-либо значительная перемена нарушила стабильность их трудовой деятельности проходят пять чётко различающихся стадий: отрицание (шок), гнев, поиски компромиссов, депрессию, соглашение и принятие.

Чем более неожиданна и значительна перемена, предложенная руководителем, тем больше вероятность того, что работник, которого она коснулась, пройдёт через все эти стадии. Поэтому руководители должны уметь разделять людей по их устойчивости к стрессам в зависимости от возраста, темперамента, характера, психических процессов и других факторов. К планированию перемен руководители должны подходить как к очень сложной комплексной проблеме и прогнозировать все возможные отрицательные последствия.

Можно отметить сложившуюся закономерность при проведении изменений: чем выше уровень руководства, тем меньше учитывается человеческий фактор и тем больше внимания уделяется структурным и карьерным вопросам. В первую очередь, решаются проблемы заполнения вакансий высших должностей в организации часто без учёта имеющихся у претендентов знаний, квалификации и опыта и, значительно позже, – штатные, денежные и социальные вопросы остальных работников.

Руководители, приглашенные из других организаций, чаще всего опираются на свой прошлый опыт, не соответствующий требованиям данной организации. Например, на разных уровнях государственного и муниципального управления торговлей и уникальными производствами руководят строители, здравоохранением – торговые работники, медики – сельским хозяйством, социологи – авиацией и так далее. Каждый новый руководитель в новую организацию приводит свою старую команду, с которой он долго работал, которую он знает и которой верит. Эти команды приносят с собой опыт других коллективов, что бывает очень полезным. Но такие руководители первым делом избавляются от более знающих, более опытных, да и более умных работников этой организации. Конечно же, новые руководители, приглашенные по описанному принципу, со временем научатся и многие из них станут хорошими управленцами в новой для себя отрасли, организации. Но упущенное время и упущенные с ним возможности и выгоды отбрасывают организацию, отрасль и даже страну далеко назад. Каждый день СМИ сообщают нам о подобных примерах. Всё это снижает, снижает и будет снижать эффективность работы любых организаций.

Людей можно разделить на две группы: медленно и быстро приспосабливающихся к переменам. Работники, медленно приспосабливающиеся к переменам, как правило, не терпят неопределённости, нестабильности, перемены принимают как конечные, чётко обозначенные события: начало – конец, приказ подписан, значит – работа завершена, и т.п.

Многие руководители просто не выдерживают частоты и темпов осуществления перемен, реорганизаций, не выносят трудностей переходного периода. Они стараются либо резко ускорить этот процесс, либо держатся за старое, всеми силами тормозя внедрение нововведений.

Работники, принимающие перемены как естественный процесс, понимают, что он сопряжён с конфликтами, стрессами, нестабильностью. Здесь выигравшими оказываются руководители, которые умеют управлять этим процессом, эффективно используя человеческие, материальные, финансовые и временные ресурсы, а проигравшими – руководители, которые не поняли этого, не сумели правильно сформулировать и выбрать цели нововведений, неправильно выбрали направления вложения финансов, сил, времени, не обеспечили скорость перемен требованиям обстановки, не достигли главных целей перемен.

В стране имеется большой отрицательный опыт различного рода изменений, когда объявляли перестройку или модернизацию, на всех совещаниях и собраниях, в СМИ требовали ускорить этот процесс, а затем на протяжении всего переходного периода изобретались всё новые и новые приёмы, способы, методы торможения объявленного процесса. К таким методам можно отнести: формулирование законов с возможностью их двоякого толкования, с положениями, открывающими применение коррупционной практики, почти ежемесячные изменения и дополнения законов, так, например, в некоторые законы изменения вносятся, через 1,5-2 месяца.

Современный руководитель должен уметь учитывать особенности восприятия своих подчинённых, то есть, увидеть эти перемены с точки зрения работников различного уровня управления, различного возраста, личностных установок, опыта работы, согласия на определённый дискомфорт во время переходного периода и других индивидуальных особенностей.

В процессе разработки и реализации перемен работники могут играть следующие ключевые роли: руководители, исполнители, объекты изменений, сторонники изменений.

**Особо важную роль** играют руководители высшего уровня – *первые руководители*. Они должны обладать соответствующей властью, иметь чёткое видение проблем, уметь прогнозировать последствия реализации изменений, понимать и правильно оценивать свою роль в иницировании и проведении перемен. Кроме того, они должны обладать настойчивостью, умением эффективно контролировать ход перемен и своевременно реагировать на возможные отклонения.

Власть необходима для того, чтобы можно было раскрыть видение проблемы, иницировать перемены, воздействовать на ход их реализации, контролировать и нести ответственность за полученные результаты. Без наличия власти любые проекты перемен превращаются в прожектёрство, пустые мечтания. Человеку, предлагающему нововведение, необходимо либо получить определённую власть, стать руководителем, либо привлечь авторитетного, а ещё лучше – первого руководителя к проведению перемен. Это нужно для того, чтобы правильно распределить роли, делегировать права, обязанности и ответственность за каждый участок работ, за выполнение каждой функции, наладить чёткий и эффективный контроль. Это обусловлено тем, что наряду со сторонниками в организации имеется достаточно много равнодушных, сомневающийся в успехе ("молчащее большинство"), а также явных и неявных противников перемен.

Часто необходимые перемены "пробуксовывают", "вязнут", теряют свою привлекательность из-за того, что в процессе реализации встречаются с "чёрными дырами", представляющими группы или отдельных противников, саботирующих работы, в которых исчезает необходимая информация, с "болотом", в котором задерживаются, вязнут решения, с бюрократическим "планктоном", обставляющим процесс нововведений множеством согласований, ненужных правил, инструкций, запрещений и т.п. документов.

Перемены вязнут в недопустимо громоздких аппаратах управления. Например, в настоящее время чиновников в нашей стране в 3 раза больше численности Российской армии. В сфере образования работает 6 млн человек, из них 2 млн преподавателей и 4 млн чиновников от образования. Растёт число уровней управления, число органов управления. Всё это тормозит реализацию стратегических решений, приводит к напрасным затратам времени, сил, материальных и денежных ресурсов. Резко снижается авторитет руководителя, доверие к его перестроечным идеям и резко возрастает сопротивление переменам.

Сопротивление переменам может проявляться в явной и неявной форме. Явное сопротивление проявляется в беседах с коллегами, в выдвижении контридей, контрдоводов, в выступлениях на совещаниях, в печати и т.п. Явное, открытое сопротивление – чаще всего конструктивное, так как предлагает новые пути и способы решения поставленной задачи. Поэтому рекомендуется не глушить, а стимулировать критику предложений, поощрять выдвижение новых идей, управлять этим творческим процессом и находить наиболее рациональные идеи, которые могут принести большую пользу.

Более опасно скрытое сопротивление. На словах исполнитель может поддерживать идеи перестройки, делать вид, что прилагаются просто героические усилия для решения проблемы. На деле же будут высказываться мысли о недоработанности, несвоевременности или преждевременности идеи, об отсутствии необходимых ресурсов, отсутствии поддержки идеи ключевыми фигурами и т.п. Скрытое сопротивление часто возникает из-за недоверия руководителю, политике организации, неучастия исполнителей в процессе подготовки перемен и т.п. Формы скрытого сопротивления так же разнообразны, как и причины. К ним можно отнести слухи, сплетни, неявную критику, высказывание сомнений в правильности выбранной цели, стратегии и тактики решения проблемы, "симуляцию деятельности", скрытый саботаж и т.п.

Основные *причины, вызывающие сопротивление изменениям и нововведениям*, можно разделить на три группы: причины организационного, группового и личного характера.

К причинам *организационного характера* можно отнести следующие:

- работники организации не знают главной цели и задач изменений;
- при планировании перемен коллектив не видит конечного результата или не верит в него;
- изменения проводятся жёстко, в приказном порядке;
- внутри организации есть неформальные группы и неформальные лидеры, которые настроены против перемен;
- отсутствие необходимых организационных, экономических, материально-технических, финансовых и других условий для нововведений;
- организационная культура не соответствует структуре и деятельности организации;
- инициатор перемен не пользуется уважением (люди чаще всего реагируют не на предлагаемый организационный проект, а на авторитет его автора);
- от реализации нововведений, по мнению коллектива, выиграет только команда руководителя;
- внутри организации имеются группы работников, которых устраивает существующее положение;
- отсутствие соответствующего социально-психологического климата и т.п.

### ***Причины сопротивления группового характера:***

- работники считают, что при подготовке нововведений сделано много ошибок, особенно тогда, когда речь идёт об увеличении объёмов работ, понижении в должности, понижении зарплаты и т.п.;
- работники считают, что изменения могут привести к нарушениям принципа социальной справедливости;
- слишком сильна групповая сплочённость, которая подавляет возможности группы изменять своё поведение и приспособливаться к новым условиям;
- члены группы считают, что и так всё хорошо, "лучше, чем есть сейчас, нам не нужно";
- игнорируются командные традиции.

### ***Причины сопротивления личного характера:***

- привычки и инерция мышления;
- страх перед новым, неизвестным, перед возможным увеличением объёма работы, повышением уровня ответственности;
- неопределённость и нестабильность будущего должностного и статусного положения;
- избирательность восприятия, при котором основное внимание обращается только на негативные стороны нововведений;
- потребность в гарантиях сохранить своё собственное рабочее место;
- работник не знает, что выиграет лично он от внедрения нововведений;
- непоколебимая уверенность руководителей только в своей правоте;
- предложенные изменения становятся угрозой для будущей карьеры сотрудников подразделений и аппаратов управления [7].

Опытные руководители знают, что перемены должны быть тщательно подготовлены и могут быть реализованы только в том случае, если руководство и организация готовы к ним, работники готовы тратить для их реализации своё рабочее и нерабочее время, свою энергию, интеллект, изобретательность, настойчивость. Практика показывает, что для успеха любой перестройки должны быть обеспечены время начала и определённая для каждой организации скорость перемен. Нужно уметь определять момент, когда "ещё рано", когда "пора начинать" и когда "поздно". Запоздывание с началом перемен приведёт к необходимости исправлять допущенные ошибки, тратить на это время и ресурсы на то, чтобы пытаться догнать ушедших вперёд.

Неготовность к переменам часто бывает главной причиной снижения эффективности деятельности любой организации. Причин неготовности множество. Например, неожиданность, спонтанность решения о проведении перестройки влечёт за собой неготовность интеллектуальную и эмоциональную, отсутствие моральной, деловой, материальной поддержки со стороны руководства, отсутствие поддержки сотрудников, принуждение работников осуществлять изменения, которых они не понимают, отсутствие или недостаточная проработка планов перестройки, непонимание последствий перестройки, низкая организационная культура.

**Организационная культура** представляет собой определённый уровень развития общества, творческих сил и способностей людей, совокупность материальных и культурных ценностей, созданных в процессе их деятельности. Это также совокупность знаний, умений, навыков, способов общения людей и т.п. Организационная культура в настоящее время является важнейшим фактором эффективного управления.

За рубежом давно поняли, что без культуры производства, управления, отношений людей на производстве и в быту уже невозможно ни достичь высоких результатов, ни, тем более, победить в конкурентной борьбе. Появились термины: "Организационная культура", "Корпоративная культура", "Производственная культура", "Культура управления" и другие, которые в последние десятилетия представляют собой актуальные направления научных исследований и важнейшие учебные дисциплины.

Общая культура народа, общества делится на субкультуры – культуры отдельных организаций, обществ, групп. Культура конкретной организации – это динамичная, живая, открытая для развития и взаимодействия совокупность ценностей, норм, традиций, мифов, табу, которые, во взаимодействии друг с другом представляют собой систему, формирующую образ мышления, чувствования и поведения человека. Именно культура позволяет человеку понимать самого себя, понимать других людей, общаться с ними в русле и своей, и других культур.

Руководители разных организаций по-разному относятся к общей и организационной культуре. Более прохладное отношение к культуре в механистических организациях: на крупных предприятиях, в силовых структурах (армия, органы внутренних дел, МЧС и другие). В них, как и в недавнем прошлом, вся надежда на приказ, на принуждение. Здесь сказывается несовершенная подготовка руководителей и исполнителей. Например, сто лет назад российская армия была кузницей высокообразованных культурных людей. Офицерский корпус был носителем высокой культуры. Наши выдающиеся писатели, поэты, композиторы, художники, инженеры, изобретатели прошлого почти все вышли из кадетских и юнкерских училищ и военных академий. Всегда был упор на подготовку не только профессионалов, но и высококультурных людей. К сожалению, эта сторона подготовки наших специалистов сейчас недооценивается.

Современные организации в последние годы прилагают значительные усилия для развития и сохранения своей организационной культуры, но пока больше уделяют внимания внешним её проявлениям: отличительным знакам, форменной и фирменной одежде, имиджу, но меньше – традициям, правилам и культуре поведения.

Большие перемены в организации, обществе – всегда сопровождаются изменениями в организационной культуре. Например, объединение нескольких организаций с различной организационной культурой в какую-то единую организацию порождает большое число организационных, межгрупповых, межличностных и даже внутриличностных конфликтов. Основой этих конфликтов

являются различия культур объединяемых организаций, групп, личностей, которые по-разному понимают цели, задачи, порядок выполнения работ. При объединении сталкиваются различные традиции, писанные и неписанные правила поведения, разное понимание имиджа организации, профессиональная терминология и т.п.

К сожалению, многие руководители при перестройке организации стараются, в первую очередь, избавиться от многих работников – носителей и хранителей её традиционной организационной культуры и заменить их новыми, часто не имеющими знаний, навыков и умений (то есть некомпетентными) для решения главных задач организации, и к тому же – носителей другой организационной культуры. Такая практика приводит к силовому доминированию одной организационной культуры над другой и её разрушению. Многолетний опыт проведения подобных "экспериментов" в разных министерствах, ведомствах, организациях показывает, что такую организацию ждёт неизбежное снижение эффективности деятельности, а иногда просто её развал.

Некоторые руководители, считают главными для эффективной деятельности организации материальные и финансовые ресурсы и недооценивают "человеческий фактор". Они никак не могут понять, что все новые идеи, творческие решения организационных, управленческих, технических, экономических, политических и других задач, от которых зависит эффективность и жизнеспособность организаций, предлагаются (или не предлагаются) не коллективом, а чаще всего одним, по мнению руководителей, малоценным, конфликтным, постоянно что-то предлагающим работником, от которого всегда стараются избавиться. Они не понимают, что знания, умения, навыки – компетенции работников в определённых областях науки, техники, производства, инфраструктуры – это самый главный ресурс любой организации. Им нельзя командовать, пренебрегать или принуждать во имя личных карьерных интересов. Нельзя приказать сделать открытие, изобретение, найти новую идею. Этот ресурс необходимо рассматривать как главную научную, техническую, культурную ценность, главный потенциал организации, который при бережном и умелом использовании позволит достичь больших результатов в развитии организации. Нет бедных и неэффективных организаций – есть просто плохо управляемые организации. И адекватное управление изменениями – один из важнейших факторов повышения эффективности деятельности и обеспечения конкурентной устойчивости любой организации.

### **Литература**

1. *Семиков В.Л.* Теория организации. М.: РГАЗУ, 2002.
2. *Семиков В.Л.* Организационное поведение. М.: Рид Групп, 2012.

Статья опубликована 16 мая 2013 г.