

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК СПОСОБ  
ИЗБЕЖАНИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И КОНФЛИКТОВ В  
КОНТЕКСТЕ ДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА И  
БЛАГОПОЛУЧИЯ ЛИЧНОСТИ**

*Докукина Светлана Максимовна,*

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента

Института экономики и управления

Сыктывкарского государственного университета им. Питирима Сорокина

**Аннотация.** Статья освещает проблемы, связанные с проведением изменений в организации с учетом реакции персонала, который, в конечном счете, определяет успех преобразований. Описаны стратегии проведения изменений в организации в зависимости от особенностей поведения персонала и факторы, определяющие их выбор. Рассматриваются задачи, обусловленные действием человеческого фактора, которые должно решить руководство организации, и шаги, которые необходимо предпринять для успешного проведения политики изменений.

**Ключевые слова:** изменения, персонал, человеческий фактор, социально-психологический климат, лояльный коллектив, проводники изменений.

**CHANGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION AS A WAY TO  
AVOID UNCERTAINTY AND CONFLICTS IN THE CONTEXT OF THE  
HUMAN FACTOR AND THE WELL-BEING OF THE INDIVIDUAL**

*Swetlana Dokukina*

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Pitirim  
Sorokin Syktyvkar State University", Syktyvkar, Russia*

**Abstract.** The article highlights the problems associated with making changes in the organization, taking into account the reaction of the staff, which ultimately determines the success of the transformation. Strategies for making changes in the organization depending on the characteristics of staff behavior and the factors determining their choice are described. The tasks caused by the action of the human factor, which the management of the organization must solve, and the steps that need to be taken for the successful implementation of the policy of change are considered.

**Keywords:** changes, staff, human factor, socio-psychological climate, loyal team, change guides.

Жизнеспособность организаций зависит от их готовности к изменениям. Эти изменения в первую очередь касаются самого ценного ресурса организации – людей, которые зачастую сопротивляются изменениям, чем создают препятствия на пути реализации стратегии развития организации. Аналитики выделяют множество причин неэффективности организационных изменений, однако в последнее время все больше внимания привлекает реакция на них персонала организации, так как, в конечном счете, успех изменений могут обеспечить только те люди, которые отвечают за их реализацию.

Поведение человека на работе и результаты его труда, как было доказано еще в результате хоторнских экспериментов на этапе становления школы человеческих отношений, зависят не только от материального вознаграждения, но и от того, в каких социальных условиях человек находится на работе, какие взаимоотношения существуют между самими работниками и между работниками и руководителями. Так, Элтон Мэйо отмечал, что руководители должны основное внимание уделять созданию благоприятных отношений в коллективе: формировать положительный

социально-психологический климат и лояльный рабочий коллектив. Аналогичной точки зрения придерживалась Мэри Паркер Фоллетт, которая во главу угла ставила гибкость и гармонию во взаимоотношениях между менеджерами и рабочими. Она считала, что менеджер должен исходить из сложившейся ситуации и управлять в соответствии с тем, что диктует ситуация, а не с тем, что предписано функцией управления [1, с. 15]. Таким образом, один из важнейших аспектов, которые следует принимать во внимание в процессе организационных изменений, – социальный, основным моментом которого является учет мнения сотрудников, ведь ценность организации напрямую зависит от таких специфических активов, как человеческие ресурсы, и если специалисты не будут чувствовать себя удовлетворенными своим положением в организации, они могут уйти. Как отмечают Джозеф и Джимми Бойетт, подлинная проблема неудачи программ организационных изменений зачастую заключается в том, что изменениям сопротивляются все сотрудники, особенно те, кто должен был осуществить большую часть преобразований. Сопротивление персонала мешает созданию единой, слаженно работающей организации, обмену знаниями и опытом между группами сотрудников [2, с. 108].

Понятие «изменение» (а также близкие ему термины «перемены», «трансформация», «сдвиг») подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия – в ситуации, в человеке, рабочей группе, организации или во взаимоотношениях. Также под изменением можно понимать процесс смены одного состояния другим.

Под организационными изменениями обычно понимают внутренние перемены, возникающие в результате вынужденной адаптации организации к изменению среды, в которой она работает.

П. Сенге также вводит термин «глубинные перемены» для обозначения организационных реформ, в ходе которых достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем [2, с. 12 – 14].

Изменения в организации могут касаться любого аспекта или фактора [2, с. 104 – 105]:

- основная структура – меняются характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования организации, характер международных операций, организуются слияния, разделения, совместные предприятия или проекты;
- человеческий фактор – меняются руководство и подчинение, уровень их компетентности, отношения, мотивация, поведение и эффективность в работе;
- организационная культура – меняются ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;
- управленческие процессы и структуры – меняется содержание организации, трудовых процессов, процессов принятия решений, информационных систем;
- задачи деятельности – меняются ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, появляются новые рынки, клиенты и поставщики;
- применяемая технология – меняются оборудование, материалы и энергия, технологические и информационные процессы;
- эффективность работы организации – меняются финансовые, экономические, социальные аспекты ее деятельности, изменяется ее деловой престиж в глазах общественности и деловых кругов.

Следует отметить, что на первоначальном этапе сопротивление со стороны персонала вызывает большинство организационных изменений: являясь частью происходящего, люди эмоционально вовлекаются в процесс и склонны настороженно и негативно относиться к изменениям. Во времена изменений, независимо от их масштаба, работникам и менеджерам легче справиться с организационными новшествами, нежели с сопровождающей их психологической нестабильностью, ведь приходится осваиваться и работать

в новой ситуации. Без ясного понимания того, каким образом структурные изменения влияют на персонал и каким образом персонал, в свою очередь, может повлиять на организацию, управление изменениями на местах очень усложняется. Результаты плохого управления могут стать настоящей катастрофой для морального состояния и стабильной работы коллектива [2, с. 5 - 6].

Преодолеть это препятствие могут лишь те участники изменений, которые имеют четко разработанную стратегию и тактику процесса изменений и последующих действий, ориентированных на то, чтобы на предварительных этапах изменений были выявлены возможные трудности и острые моменты и определены пути их решения. Выделяют несколько стратегий проведения преобразований в зависимости от сложившихся особенностей поведения персонала в организациях (см. таблицу). Очевидно, что не существует одной приемлемой для всех ситуаций стратегии управления изменениями. Даже если менеджмент организации согласует какой-то вариант генеральной стратегии проведения изменений, то в рамках этой стратегии, как правило, предусматривается совмещение различных инициатив и «локальных» стратегий.

Стратегии проведения изменений в организации [2, с. 106]

Стратегия	Основание для применения
Эмпирически-рациональная	<p>Люди рациональны и руководствуются сугубо своими интересами - необходимо только правильно донести до них смысл перемен и заинтересовать.</p> <p><i>Управление изменениями основано на построении эффективных каналов коммуникации и мотивации персонала</i></p>
Нормативно-образовательная	<p>Люди – социальные существа и придерживаются установленных норм и правил.</p> <p><i>Изменение означает «переформатирование»</i></p>

	<i>существующих норм, правил, ценностей и развитие принятия и приверженности к новым правилам и ценностям</i>
Властно-принудительная	Люди привыкли подчиняться и, как правило, будут делать то, что им сказано (велено). <i>Изменения проводятся с применением власти и различных санкций</i>
Адаптивная	Люди противятся потерям и способны быстро адаптироваться к новым условиям. <i>Управление изменением основано на построении новой организационной структуры и постепенном переводе персонала из реалий старой структуры в новую</i>

На выбор той или иной стратегии проведения изменений в организации влияют следующие факторы [2, с. 106 - 107]:

1. *степень сопротивления* – при сильном сопротивлении требуется применение властно-принудительной или адаптивной стратегии либо их комбинации. При слабом сопротивлении применяют комбинацию эмпирически-рациональной и нормативно-образовательной стратегий;

2. *область применения* – при масштабных преобразованиях, затрагивающих огромное число персонала, как правило, применяют все четыре стратегии, для того чтобы найти общий язык с каждой из заинтересованных групп;

3. *интересы* – если изменения затрагивают самые разнообразные интересы организации, необходимо применять хорошо продуманную комбинацию всех четырех стратегий;

4. *временные рамки* – ограниченные временные рамки требуют применения властно-принудительной стратегии. Если организация при проведении изменений не имеет строгих ограничений по времени, может быть применена комбинация эмпирически-рациональной, нормативно-образовательной и адаптивной стратегий;

5. *опыт* – при наличии соответствующего опыта проведения преобразований в организации может быть применена приемлемая комбинация всех стратегий. При отсутствии такого опыта предпочтение следует отдать властно-принудительной стратегии;

6. *зависимость* – если организация зависима от своего персонала, возможности руководства требовать и управлять ограничены. Если же персонал зависим от организации, сопротивление изменениям маловероятно и довольно ограничено. Взаимная зависимость почти всегда означает необходимость проведения переговоров.

Данный перечень факторов, влияющих на выбор стратегии проведения изменений, может быть расширен, так как каждая ситуация по-своему уникальна. Следовательно, чтобы обеспечить успех проводимых в организации изменений, необходим процесс руководства людьми, направляющий поведение отдельных работников в русло общих усилий и дающий им мотивацию (через систему вознаграждения и поощрения) к высоким индивидуальным достижениям. Нельзя забывать и о том, что важно четко сформулировать и обеспечить понимание сотрудниками целей и задач предстоящих изменений. Чтобы адекватно отвечать на вызовы современности, организация должна четко сформировать видение своего будущего, но главное, это видение должно разделять большинство работников.

В целом можно выделить три группы задач, связанных с действием человеческого фактора, которые должно решить высшее руководство организации для проведения эффективной политики изменений:

1. определить новую бизнес-модель: разработать четко прописанный план повседневной деятельности;

2. устранить неопределенность и конфликты: изменения всегда нагнетают чрезвычайную нервозность в организации (многие сотрудники боятся потерять работу и плохо представляют себе, что будет дальше). Полностью развеять эти опасения едва ли возможно, поскольку обычно некоторые люди действительно теряют работу, более того, для успеха

организации зачастую просто необходимы перемены, порой весьма болезненные. Как правило, с течением времени спокойствие восстанавливается, но есть действия, которыми руководство могло бы остановить утечку кадров и свести потрясения к минимуму: выявить и каким-то образом отметить лучших исполнителей в организации (именно они смело уходят первыми) и переговорить с ними по поводу перспектив, наладить контакт; как можно откровеннее и чаще общаться со всеми работниками: им может не нравиться кое-что из происходящего, однако информирование в значительной мере помогает унять страхи и недовольства, произрастающие в атмосфере секретности; не следует забывать, что работники – это главный источник информации для потребителей и поставщиков: плохой моральный дух внутри организации может породить серьезные проблемы вовне;

3. в организационном плане руководству необходимо собрать базу данных, отражающих качество и эффективность нынешней организационной структуры и управленческих процессов. Зачастую компании прибегают для этого к опросу сотрудников разных уровней. Главное при этом – помнить, что такие опросы должны быть анонимными, чтобы люди, отвечая, чувствовали себя раскованно. В дополнение к опросу руководство может провести общее собрание для обсуждения того, что уже сделано и что еще предстоит сделать. Перераспределение полномочий, назначение на ключевые посты новых людей порой также помогают решить организационные проблемы.

Таким образом, управление человеческим фактором в переходный период проведения изменений требует разработки детальной, информативной и доступной программы преобразований и доведения ее до сведения сотрудников, чтобы люди, вовлеченные в процесс ее реализации, знали, что происходит, видели перспективы и понимали, как изменения отразятся лично на них. При этом нужно постараться добиться поддержки как можно большего количества сотрудников.



Чтобы добиться эффективной реализации намечаемых перемен, службе управления персоналом также важно предпринять определенные шаги по распознаванию основных угроз успешной реализации организационных изменений, к которым можно отнести:

- неясное представление персонала о желаемом будущем состоянии организации;
- отсутствие четких критериев достижения целей;
- отсутствие стратегических ориентиров;
- плохое планирование процесса перехода;
- неадекватную оценку имеющихся ресурсов: человеческих, финансовых, временных;
- противодействие организационным изменениям со стороны персонала организации;
- недостаточную подготовленность персонала, в том числе высшего управленческого звена, к эффективной работе в условиях быстрых изменений.

Таким образом, управление человеческим фактором в переходный период реализации изменений требует разработки детальной, информативной и доступной программы преобразований и доведения ее до сведения сотрудников. Людям, вовлеченным в процесс ее реализации, важно знать, что происходит, видеть перспективы и понимать, как изменения отразятся лично на них. Чтобы добиться поддержки как можно большего количества сотрудников, организации необходим процесс, направляющий поведение отдельных работников в русло общих усилий и дающий им к этому определенную мотивацию.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Управление персоналом: портфель надежных технологий. М.: «Дашков и К<sup>о</sup>», 2012. 344 с.
2. Шермет М. А. Управление изменениями. М.: Дело, 2012. 128 с.

## **REFERENCES**

1. Melihov YU. E., Maluev P. A. Upravlenie personalom: portfel' nadezhnyh tekhnologij. M.: «Dashkov i Ko, 2012. 344 s.
2. Shermet M. A. Upravlenie izmeneniyami. M.: Delo, 2012. 128 s.