**Содержание**

[Коммуникации в системе организации: понятие, виды, способы осуществления и совершенствования. 3](#_Toc262023526)

[Управление изменениями в организации: понятие, необходимость, сопротивление изменениям и его причины, способы преодоления 8](#_Toc262023527)

[1. Причины и цели планируемых организационных изменений 9](#_Toc262023528)

[1.1. Улучшение организационной адаптивности 10](#_Toc262023529)

[1.2. Изменение индивидуального поведения 12](#_Toc262023530)

[1.3. Причины для организационных изменений 14](#_Toc262023531)

[2. Сопротивление организационным изменениям 16](#_Toc262023532)

[2.1. Индивидуальное сопротивление изменениям 17](#_Toc262023533)

[2.2. Организационное сопротивление изменениям 19](#_Toc262023534)

[2.3. Преодоление сопротивления изменениям 21](#_Toc262023535)

[Список литературы 24](#_Toc262023536)

**Коммуникации в системе организации: понятие, виды, способы осуществления и совершенствования**

Коммуникация - процесс и результат обмена информацией.

Эффективные коммуникации - обмен информацией, на основе которого руководитель получает возможность принятия эффективных решений и доводит принятые решения до сотрудников.

Многие теоретики и практики менеджмента согласны с утверждением, что коммуникации являются главными препятствиями на пути достижения целей организации.

Выделяют несколько различных видов коммуникаций:

- Внутренние и внешние коммуникации.

- Управляемые и неуправляемые коммуникации.

- Формальные и неформальные коммуникации.

- Вертикальные (сверху вниз и снизу вверх по служебной иерархии) и горизонтальные (между подразделениями одного уровня) коммуникации..

- Межличностные и организационные коммуникации.

- Единоличные и групповые коммуникации.

- Входящие и исходящие коммуникации.

Основная причина низкой эффективности коммуникаций в организациях заключается в забвении того, что коммуникация - это обмен. В ходе любого обмена обе стороны должны играть активную роль: недостаточно лишь передать информацию - необходимо, чтобы другая сторона восприняла её.

Главная цель коммуникационного процесса заключается в обеспечении понимания передаваемой информации.

Выделяют восемь основных категорий коммуникационного процесса:

- Отправитель - человек или группа людей, желающий сообщить информацию.

- Сообщение - собственно информация, смысл и идея, которые хочет донести отправитель.

- Канал - способ, которым передается информация: устно, письменно, невербально, по телефону, через Интернет и т.п.

- Код - система знаков и символов, посредством которой передается смысл сообщения. В качестве кода могут выступать произносимые слова, написанный текст, жесты, мимика, условные сигналы и т.п.

- Контекст - внешняя среда, обстановка, ситуация, наполненные системой индивидуально различимых смыслов и ассоциаций.

- Получатель - человек или группа людей, до которых отправитель хочет донести свое сообщение.

- Шумы (помехи) - все то, что искажает смысл сообщения.

- Обратная связь - реакция (отклик) получателя на воспринятое им послание.

Таким образом, процесс коммуникации включает в себя несколько этапов:

- Формирование сообщения отправителем - внутренне формулирование идеи, осознание необходимости передать сообщение.

- Выбор канала и выражение сообщения в системе кодов.

- Передача закодированного сообщения отправителем.

- Восприятие закодированного сообщения получателем.

- Расшифровка кода и формулирование идеи сообщения.

- Реакция на воспринятое сообщение.

Важно отметить, что вследствие несовершенства кода, различиях в интерпретации контекста и воздействия шумов на каждом этапе коммуникативного процесса смысл воспринятого сообщения может существенно отличаться от изначального смысла, сформулированного отправителем.

Различают межличностные и организационные коммуникации. Если проблемы межличностных коммуникаций кроются в индивидуальных особенностях людей и контекста передачи сообщения, то основным фокусом организационных коммуникаций становится создание эффективной системы передачи сообщений.

Выделяют пять основных барьеров на пути межличностных коммуникаций:

- Барьеры восприятия - неоднозначность интерпретации смыслов в зависимости от различий в индивидуальных контекстах. Чаще всего это проявляется в виде конфликтов между сферами компетентности и преград, обусловленных установками людей.

- Семантические барьеры - неоднозначность толкования смысловых оттенков слов, паралингвистических (интонация, тон, скорость) и невербальных факторов речи (сопутствующие жесты, мимика, поза, взгляд).

- Барьеры обратной связи - неэффективная обратная связь, не дающая отправителю достаточно информации о корректности восприятия его сообщения.

- Неумение слушать - большинство людей направлены на экспрессию собственного внутреннего мира значительно больше, чем на восприятие и анализ внешней информации.

Западные специалисты по менеджменту предлагают десять правил эффективного слушания, которые в равной мере полезны и в отечественной практике:

- Перестаньте говорить.

- Помогите говорящему раскрепоститься.

- Покажите говорящему, что вы готовы слушать.

- Устраните раздражающие моменты.

- Сопереживайте говорящему.

- Устраните раздражающие моменты.

- Будьте терпеливым.

- Сдерживайте свой характер.

- Не допускайте споров и критики.

- Задавайте вопросы.

- И еще раз: перестаньте говорить!

Существует множество способов повышения эффективности межличностных коммуникаций. Например:

- Проясняйте свои идеи перед началом их передачи.

- Будьте восприимчивы к возможным семантическим проблемам.

- Следите за выражением своего лица, жестам, позам, интонации.

- Выражайте открытость и готовность понимать.

- Добивайтесь установления обратной связи, например, используя следующие приемы:

* задавайте вопросы;
* попросите подчиненного пересказать ваши мысли;
* оценивайте язык поз, жестов и интонаций собеседника, которые могут указывать на замешательство и непонимание;
* контролируйте первые результаты работы;
* всегда будьте готовы ответить на вопросы подчиненных.

Барьеры на пути организационных коммуникаций:

- Искажение сообщений. Возможные причины:

* непреднамеренно, в результате затруднений в межличностных коммуникациях;
* сознательно, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением и модифицирует его таким образом, чтобы искажение смысла происходило в его интересах;
* в результате фильтрации;
* из-за статусных различий;
* из-за страха пред наказанием или ощущения бессмысленности коммуникации.

- Информационные перегрузки - превышение реальных возможностей системы и входящих в неё людей обрабатывать информацию.

- Неэффективная структура организации - чем выше в организации вертикаль власти (количество иерархических уровней), тем больше вероятность искажения информации.

- Некомпетентность персонала - коммуникативная, профессиональная и методологическая.

- Неэффективный способ организации работ и распределения задач.

- Конфликты между различными подразделениями и людьми в организации.

Пути повышения эффективности организационных коммуникаций:

- Создавайте системы обратной связи.

- Регулируйте информационные потоки.

- Предпринимайте управленческие действия, способствующие облегчению обмена информацией по вертикали и по горизонтали.

- Развертывайте системы сбора предложений.

- Используйте внутренние информационные системы: печатные издания, стенгазеты, стенды, интранет и т.п.

- Применяйте достижения современных информационных технологий [1, c. 205-209].

**Управление изменениями в организации: понятие, необходимость, сопротивление изменениям и его причины, способы преодоления**

Главный вопрос, с которым сегодня сталкиваются организации, — это эффективное управление изменениями. В условиях динамичного рынка организации должны обладать способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, чтобы выжить. Нередко сложность и скорость изменений проверяют на деле способность менеджеров и работников приспосабливаться к ситуации. Если у организации не получается провести необходимые изменения, то ей приходится платить за это очень высокую цену. Так, например, в начале 90-х гг. XX в., из списка двадцати лучших компаний Европы в течение пяти лет исчезли пятнадцать компаний, не пожелавших заметить и принять к сведению изменения во внешнем окружении.

В определенной степени любая организация существует в меняющейся среде. Так, изменения в мире бизнеса будут происходить по следующим направлениям:

• уменьшатся размеры компаний и численность занятого в них персонала;

• традиционную иерархию заменят сетевые, эдхократические, горизонтальные, виртуальные и другие типы структур;

• вертикальное разделение труда заменит горизонтальное;

• главный интерес многих бизнесов сдвинется от производства

продукции к ее обслуживанию;

• проектирование работы будет включать современные концепции организационного научения, реинжиниринга бизнес-процессов, управления знаниями и т.п.;

• все большее количество организаций попытаются войти в зону органической организационной системы.

Многое из сказанного уже имеет место в реальной бизнес-практике. Отойдет в прошлое увлечение неэффективными бюрократическими или механистическими организационными системами.

Организации с жесткой иерархией, высокой степенью функциональной специализации, узкой и ограниченной ответственностью по работе, негибкими правилами и процедурами, обезличенным управлением моделями не будут способны адекватно ответить на потребность в изменениях. Организации будут строиться на гибкой и адаптивной основе. Потребуется внедрение систем, требующих и дающих возможность проявлять высокие обязательства по работе, творчество и талант со стороны менеджеров и работников.

Здесь будут рассмотрены цели планируемых организационных изменений; преодоление сопротивления изменениям.

1. Причины и цели планируемых организационных изменений

Очень важно различать изменения, которые так или иначе происходят во всех организациях, и изменения, которые планируются менеджментом организации с определенной целью. Здесь первостепенное внимание будет уделено именно целенаправленным организационным изменениям. Планируемые организационные изменения представляют собой сознательные действия менеджеров и работников по улучшению работы структурных подразделений или организаций в целом по важным для них направлениям.

Менеджеры и работники должны постоянно проводить изменения в организации, позволяя тем самым последней эффективно адаптироваться к внеорганизационной среде, которую менеджеры не в состоянии контролировать. Требования к изменениям поступают как изнутри компании в виде потребностей и ожиданий работников, так и извне в виде усиливающейся конкуренции, технологических инноваций, нового законодательства, давления социальных факторов. Одни организации проводят изменения после того, как эти требования окажут на них давление, другие стремятся предусмотреть появление подобного давления и провести изменения в превентивном порядке.

Планируемые изменения всегда имеют специфические цели. Таковыми могут быть: повышение производительности в работе; разработка новых продуктов и технологий; увеличение мотивации деятельности работников; повышение удовлетворенности потребителей; увеличение доли рынка. Однако все специфические цели по изменениям включают в себя (1) улучшение способности организации адаптироваться к внешней среде и (2) изменение поведения работников.

1.1. Улучшение организационной адаптивности

Организации нуждаются в эффективных технологиях и методах работы, чтобы адаптироваться к меняющейся рыночной ситуации, избытку рабочей силы, ожиданиям общественности, законодательным требованиям, новым идеям и т.п. Обычно организации создают специальные подразделения, которые разрабатывают и реализуют планы требуемых изменений. Подобные подразделения могут иметь очень различные названия от подразделений по созданию нового продукта и развития рынка до подразделений по стратегическому планированию, отношениям с общественностью или организационному развитию.

Практика показала, что подразделения, традиционно занимавшиеся организационными изменениями (орготделы, отделы организации и управления, административные отделы), сегодня не в состоянии обеспечить организационную адаптивность. В организации все должно быть способно адаптироваться к внешним изменениям. В таблице 1 приводятся данные по происшедшим изменениям в ряде функций предприятия.

Поскольку все части и аспекты деятельности организации должны подвергаться изменениям, организационная культура приобретает важную роль в способности организации адаптироваться. Из таблицы 1 видно, что сокращение жизненного цикла продукта ведет в организации к уменьшению производственного цикла. Менеджеры могут

увеличить адаптируемость организации через использование временных или гибких структур на сборочных машинах, чтобы происходил обмен идеями, вырабатывалась стратегия и анализировались решения. Адаптивные, временные структуры дают возможность организации быстро реагировать на новую информацию, ускоряют переход к новым операциям, способствуют широкому участию работников в принятии решений и создают условия для появления будущих лидеров.

Таблица 1 − Изменения в основных функциях предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции | Прежнее содержание | Новое содержание |
| Производство | Капитал и машины важнее людей; объемы, низкая себестоимость и производство более важны, чем качество и реакции на требования потребителей | Сокращение производственного цикла; обновление продукции; люди, качество, потребитель становится важнее |
| Маркетинг | Массовые рынки, массовая реклама, длительные маркетинговые исследования  | Сегментированные рынки; создание рынков; точечные маркетинговые исследования; быстрая реакция на потребителя |
| Финансы | Централизованны; узкая специализация продукции; соблюдение установленной политики | Децентрализация, финансисты-члены бизнес-групп, делегирование полномочий по расходам вниз |
| Информационные технологии | Централизованные потоки; накопление информации «на всякий случай» | Децентрализованная обработка данных; распространение персональных компьютеров; разрешение на множественность баз данных |
| Исследования и разработки | Централизованный, упор на большие разработки, умения важнее надежности и обслуживания; инновации только для новых продуктов и услуг | Все являются объектом инноваций; упор на «портфель» небольших проектов; быстрота внедрения |

Среди известных компаний, прошедших на рубеже XX—XXI вв. через серьезные изменения, сегодня называют «Форд», «Дженерал Моторс», «Дженерал Электрик», «Ксерокс», ИБМ и «Кодак». Так, компания «Дженерал Моторс» по-прежнему продает автомобили, но пытается делать это как компьютерные компании. «Дженерал Моторс»

перестраивает свой бизнес по четырем направлениям: переход к электронной торговле и доставка автомобиля заказчику за 15—20 дней вместо 55—60; разработка технологии, способной создать беспроводную связь автомобиля с Интернетом и максимально использовать все имеющиеся телекоммуникационные технологии; разработка «бизнес-ту-бизнес»; обмен комплектующими через компьютер. Еще «Дженерал Моторс» компьютеризировала систему оплаты и запасов.

Компания «Кодак» меняет себя в сторону перехода от производства продукта к его обслуживанию в условиях новой экономики. Компания по-прежнему уделяет внимание цифровым камерам и цифровой печати, но сейчас также концентрируется на разработке комплексной цифровой технологии и уверена, что такая «цифровая» стратегия принесет ей прирост обмена продаж от 8 до 12 процентов в год.

1.2. Изменение индивидуального поведения

Вторая составляющая целей планируемых организационных изменений — это приведение поведения работников в организации в соответствие с новыми условиями. Организация не сможет реализовать свою стратегию, адаптирующую ее к требованиям

внешней среды, если ее работники не изменят свое отношение к работе. В конце концов выживают, растут, процветают или деградируют и исчезают организации, зависит от поведения работников.

Например, изменение поведения работников представлялось необходимым, когда один из руководителей крупного банка со множеством филиалов объявил о широкомасштабной программе изменений. Банк с традиционно иерархической структурой не был способен быстро реагировать на введенное новое банковское законодательство, предоставляющее, с одной стороны, больше возможностей, а с другой — усиливающее конкуренцию в особенности с зарубежными банками. Единственным решением было провести последовательно в работе банка необходимые изменения. Руководитель вместе с другими топ-менеджерами банка тщательно проанализировал существующую организационную культуру и стоящие перед банком цели. Была разработана новая миссия банка. Для управления персоналом банка был приглашен человек со стороны из известной и успешной организации, и в банке ему был предоставлен статус вице-президента. Вскоре была утверждена новая организационная структура, система оценки персонала, компенсационная схема и программа повышения квалификации. Ежеквартально руководитель банка проверял, как идут дела по реализации программы изменений. Кажется, что все было сделано по учебнику. Однако по прошествии двух лет после начала изменений не произошло изменение поведения в организации. В чем же дело?

Руководитель банка и его команда вовремя определили потребность в проведении изменений. Но их ошибка была в том, что они искренне верили, что стоит только принять новую миссию, новую организационную структуру и все изменения произойдут как по волшебству. Однако этого не произошло, так как не уделялось внимание работе с моделями и изменению их поведения. Это был хороший урок для банка. Именно поведение работников должно стать главной задачей при проведении организационных изменений. В программе организационных изменений должны быть предусмотрены меры по изменению ролей работников, уровня их ответственности, отношений работы и т.п. Изменение индивидуального поведения носит в данном случае фундаментальный характер. Известно, что, в принципе, люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. С другой стороны, чтобы изменить индивида, нужно изменить систему.

1.3. Причины для организационных изменений

Как и в развитых, так и в постиндустриальных обществах происходят важные изменения, оказывающие серьезное влияние на организации. Давление внешнего окружения на организации в сторону их изменений увеличиваются во времени, и организациям на деле приходится проходить настоящие революции в бизнесе — неожиданные, радикальные. Признаками таких революций являются: (1) глобализация

рынков; (2) информационное общество; (3) появление принципиально новых организационных структур; (4) изменения в структуре и качестве рабочей силы. Как следствие — эти внешние силы оказывают давление на организации, заставляя проводить их необходимые изменения.

Происходящие сейчас революции в бизнесе по их размаху и глубине по праву можно сравнить с промышленной революцией XIX в. Сегодня американские фермеры, составляющие менее 4% населения США, способны прокормить все население нашей

планеты. Автомобильная компания «Фольксваген» заявила, что она реально нуждается только в 2/3 своих работников. Конечно, существует множество других изменений во внешней среде, влияющих на судьбы организаций, но мы ограничимся только названными.

Глобализация. Начало процессу глобализации положила интернационализация производства продуктов и появление многонациональных корпораций. Эти глобальные организации начали оказывать давление на национальные бизнесы, побуждая их перестраиваться на интернациональный лад. Появились глобальные рынки для многих продуктов, но чтобы их освоить, компании были вынуждены менять свою стратегию, структуру, культуру и производство. Сегодня национальные бизнесы должны признать, что существует и другой мир.

Информационные технологии. Развитие информационных технологий, создание компьютерных и телекоммуникационных сетей и мощных дистанционных систем, позволило многим компаниям стать достаточно гибкими, чтобы эффективно действовать на глобальных рынках. Появилась электронная торговля. Через компьютерные сети стало возможным быстрее и лучше реагировать на новые потребности покупателей по цепочке; поставщики — производители — продавцы. Возросла скорость сбора, обработки и передачи информации, сделав возможным принимать решения быстрее и качественнее. Наступил век виртуальных компаний. Разработка новых продуктов стала возможной в течение 24 часов ежедневно в первую, наиболее эффективную смену, при расположении объектов НИОКР по планете с восьмичасовой разницей по поясам времени и мгновенной передачей данных с одного исследовательского объекта на другой.

Меняющаяся природа менеджмента. И глобализация, и информационные технологии изменили природу менеджмента. Произошла реконцептуализация ролей и деятельности менеджеров в организации. В таблице 2 показано это драматическое изменение.

Таблица 2 − Различия в менеджерах старого и нового стиля

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджер старого стиля | Менеджер нового стиля |
| Думает о себе как о боссе | Думает о себе как о спонсоре, лидере группы или тренере |
| Действует по командной иерархии | Работает с тем, с кем необходимо сделать данную работу |
| Работает в рамках жесткой структуры | Меняет структуру в зависимости от требований внешней среды |
| Сам принимает основные решения | Привлекает к принятию решений других |
| Выводит на себя всю информацию | Делится информацией с другими |

Менеджер старого стиля часто говорит людям, что делать и как делать. Менеджер нового стиля задает правильные вопросы и помогает работникам самим делать свою работу. Конечно, в реальной практике последних меньше, чем первых. Однако жизнь потребует, так или иначе, перестройки стиля у менеджеров.

Изменение природы рабочей силы. В дополнение к глобализации, информационным технологиям и новой управленческой философии организации должны нанимать работников всех уровней из числа имеющейся на рынке рабочей силы. При этом необходимо учитывать различия как в национальной, так и в организационной культурах нанимаемых работников, приносящих с собой на новое место работы так называемый «вирус» другой культуры, и способность организации противостоять этому вирусу.

Рынок рабочей силы претерпевает сегодня следующие изменения.. Устойчиво растет средний возраст рабочей силы и уровень квалификации. Увеличивается занятость женщин, особенно в числе менеджеров среднего звена. Люди все больше и больше работают не только на одном месте. Многие заняты только частично или в виртуальных структурах. Увеличивается количество работающих на дому. Людей, занимающихся наймом, становится все больше по сравнению с тем, сколько людей они нанимают. Значительно увеличивается отраслевая и региональная миграция рабочей силы.

В этих условиях усложняются процессы мотивации и стимулирования работников.

Все большее число работников меньше подвержено влиянию профсоюзов. У людей быстрее, чем раньше, происходят изменения их ценностей и расположений. Люди все больше обращают внимание на качество рабочего окружения [2, c.573-579].

2. Сопротивление организационным изменениям

Так же как давление на организацию в сторону изменений бесконечно, так бесконечно и сопротивление этим изменениям. Изменения в действительности неизбежно ведут к определенному сопротивлению как со стороны работников, так и со стороны организации в целом. Сопротивление изменениям — одна из сложнейших проблем, с которой сталкивается руководитель, так как это сопротивление иногда носит необъяснимый характер, проявляясь во многих формах. Результатом сопротивления могут быть забастовки, снижение производительности, брак и саботаж в работе. Это также может выражаться через опоздание и прогулы, просьбы о переводах, уходы, потерю мотивации, падение морали, высокий уровень инцидентов и ошибок в работе. Наиболее разрушительным видом сопротивления является отсутствие у работников обязательств по участию в проводимых изменениях даже тогда, когда такая возможность имеется.

2.1. Индивидуальное сопротивление изменениям

На рисунке 1 показаны шесть наиболее важных источников индивидуального

сопротивления изменениям.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ**

**СОПРОТИВЛЕНИЕ**

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ**

**СОПРОТИВЛЕНИЕ**

* Восприятия
* Личные качества
* Привычки
* Угроза власти и влиянию
* Боязнь неизвестного
* Экономические причины
* Организационная структура
* Организационная культура
* Ограниченность ресурсов
* Межорганизационные доверенности

**СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ**

Рисунок 1 − Источники сопротивления изменениям

Восприятие. Вспомним одну из основных ошибок восприятия — «защита восприятия». Известно, что люди склонны выбирать в процессе восприятия те вещи, которые представляются наиболее подходящими в их понимании сегодняшнего мира. Как только такое понимание достигнуто, изменить его без сопротивления нельзя. Помимо этого люди могут сопротивляться изменениям, влияющим на их обыденную жизнь. Например, они любят читать и слушать только то, с чем согласны. Не интересуются чем-то другим, что может изменить их точку зрения. Могут интерпретировать коммуникационный сигнал в пределах принятых ими ценностей и расположений. Например, менеджеры-студенты программ МВА ВШБ МГУ задают авторам учебника по менеджменту вопросы только по интересующему их кругу проблем.

Стереотипы, как еще одна ошибка восприятия, также могут быть основой сопротивления изменениям. Попытки многих менеджеров найти на вакантную должность работника сталкиваются сегодня с непониманием ими наличия у выпускников университетов степеней бакалавра и магистра, поскольку их стереотип — специалист, которого десятилетиями готовили наши вузы.

Личность. Отдельные личные качества работника (склонность к авторитарности, догматизм и т.п.) могут стать основой сопротивления изменениям. Известно, что догматик будет больше сопротивляться изменениям, чем недогматик. Другой причиной является зависимость. В крайних случаях зависимость от других может вести к сопротивлению изменениям. Зависимые люди часто страдают недостатком самоуважения. Их сопротивление может продолжаться до тех пор, пока изменение не будет принято теми, от кого они зависят. В этой ситуации многое зависит от самого руководителя.

Однако следует помнить, что не нужно преувеличивать роль личности в сопротивлении изменениям. Можно вспомнить одну фундаментальную ошибку атрибуции. Люди склонны осуждать тех, кто сопротивляется изменениям в работе. Хотя личность является фактором, учитываемым в сопротивлении изменениям, вместе с тем это важный фактор динамики в конкретной ситуации.

Привычки. До тех пор, пока ситуация с изменениями не приобретает драматический характер, люди продолжают реагировать на них привычным образом. Привычка может быть источником удовлетворенности индивида, так как она дает ему возможность приспособиться к ситуации. Привычка также обеспечивает комфорт и безопасность. Становится ли привычка важным источником сопротивления изменениям, зависит от того, как индивид воспринимает выгоду от изменений. Известно, что мало кто будет сопротивляться повышению зарплаты до тех пор, пока это существенным образом не изменит привычные условия работы. Например, будет увеличена продолжительность рабочего дня.

Боязнь потерять власть и влияние. Некоторые люди в организациях могут рассматривать проводимые изменения как покушение на их власть и влияние. Можно вспомнить контроль над информацией и ресурсами как источник власти в организации. Потеря такого контроля в результате изменений не может не привести к сопротивлению. Можно также вспомнить процессы децентрализации и делегирования

полномочий.

Боязнь неизвестного. Столкновение с неизвестным вызывает настороженность у многих людей. Любое изменение в работе несет с собой элемент неопределенности, Берясь за новую работу, люди сомневаются — смогут ли они ее выполнить адекватно. Переезд компании на новое место может вызвать у отдельных работников сомнения по поводу возможности добраться туда из дома за тот же срок. Неопределенность в таких ситуациях возникает не от самих изменений, а от их потенциальных последствий.

Экономические причины. Деньги играют большую роль для людей. Вполне можно ожидать от них сопротивления, если в ходе изменений произойдет снижение их дохода. Работая, люди понимают, каким образом они могут зарабатывать ту или иную сумму денег. И изменение прежнего ритма работы пугает их с точки зрения экономической безопасности.

2.2. Организационное сопротивление изменениям

В определенной мере организации по своей природе свойственно сопротивляться. Когда в организации все налажено, то и дела идут хорошо. Как только организация начинает делать что-то новое, то производительность в работе может снизится. В стремлении сохранить производительность и эффективность, которых организация добилась, она будет естественным образом защищать себя от изменений. Изменения также могут восприниматься с опаской со стороны отдельных частей организации. Наиболее ярким примером в данном случае является перевод какого-либо структурного подразделения на аутсоурсинг. Иллюстративно причины организационного сопротивления показаны на рисунке 1.

Организационная структура. Любая организация нуждается в стабильности и непрерывности функционирования, для того чтобы быть эффективной. Сам термин «организация» предполагает наличие в ней необходимой структуры. То есть работникам должны быть определены роли, должны быть установлены рабочие процедуры, потоки информации и т.п. Однако эта естественная потребность в структуре также может быть причиной сопротивления изменениям. Организация может иметь высокоспециализированные участки работ, жесткую иерархию и четко расписанную ответственность, ограниченные потоки информации сверху вниз. Все это может потребовать создания очень специфической коммуникационной сети и коммуникационных каналов, чтобы справляться с возникающими ситуациями. Любая перестройка такой механистической системы немедленно вызывает сопротивление, так как бы расстраивает ее. Более адаптивные и гибкие структуры легче переносят подобного рода изменения.

Организационная культура. Организационная культура играет ключевую роль при проведении изменений. Необходимо помнить, что культуру очень трудно менять и она может стать «камнем преткновения» в ходе процесса изменений. Важно определить, содержит ли существующая в организации культура элементы гибкости, т.е. позволяет ли она работникам легко перейти от одних привычек к другим.

Ограниченность ресурсов. Несмотря на то что организации стремятся поддерживать статус-кво, они могут пойти на изменения, если для этого у них имеются ресурсы. Любое изменение стоит денег (и немалых), времени, подготовленных кадров и других ресурсов. Их наличие или отсутствие во многом определяет ход организационных изменений.

Межорганизационные договоренности. Договоренности и соглашения между организациями обычно возлагают на людей определенные обязательства, регулирующие или ограничивающие их поведение. Переговоры с профсоюзами и заключение коллективного договора — наиболее яркий пример в этой области. В истории профсоюзы очень часто препятствовали проводимым менеджментом изменениям. Кроме этого, организации имеют множество других договоров с поставщиками, дилерами, конкурентами и т.п.

2.3. Преодоление сопротивления изменениям

В реальной жизни сопротивление изменениям полностью устранить нельзя. Однако есть подходы, позволяющие минимизировать негативные последствия сопротивления изменениям. Работники часто сталкиваются с трудностями в понимании ситуаций, создаваемых изменениями. Анализ проблем, возникающих в результате изменений, представляет много сложностей, так как связан с рассмотрением большого количества переменных. К. Левин разработал новый взгляд на изменения, ставший полезным для менеджеров и работников. Он рассматривал изменения не как событие, а как динамичный баланс сил, действующих в противоположных направлениях. Этот подход был назван анализом силовых полей и предлагал видеть в любой ситуации состояние равновесия, возникающего от определенного баланса сил, постоянно «давящих» друг на друга. Имеются в виду силы «за» и «против» изменений. Эффект действия этих сил показан на рисунке 2.

Чтобы инициировать изменения, кто-то должен «сдвинуть» ситуацию с положения равновесия, т.е. предпринять следующие шаги:

• увеличить силы, действующие за изменения;

• сократить силы, действующие против изменений;

• перевести силы, действующие против изменений, в позицию сил, действующих за изменения.

Рисунок 2 − Анализ силовых полей

Использование анализа силовых полей для понимания процесса изменений имеет два преимущества. Первое, менеджеры и работники должны проанализировать текущую ситуацию. Приобретая опыт диагностики действующих сил, люди больше начинают разбираться в различных аспектах меняющейся ситуации. Второе, анализ силовых полей выявляет факторы, которые либо способствуют, либо мешают изменениям. Не зная этого, люди могут потратить много времени на бесполезные поиски нужного ответа или решения.

Однако даже тщательный анализ ситуации не гарантирует успеха в проведении изменений. Люди, проводящие изменения, соответственно будут оказывать давление в сторону изменений. Их действия могут иметь быстрый результат, но это будет стоить очень дорого. Сильное давление на людей в сторону изменений может привести к конфликтам и ухудшить положение дел в организации. Более эффективно провести необходимые изменения можно, если выявить существующее сопротивление и направить усилия на сокращение этих сил или их перевод в противоположную позицию.

Помимо существующих методов проведения изменений, на успех в проведении изменений может влиять следующее:

• внимание и поддержка. Важно понимать, как работники переносят изменения, выявить тех, у кого это вызывает трудности, и попытаться понять причины этого. Когда люди чувствуют, что те, кто проводит изменения, проявляют к ним интерес, они с большим желанием делятся своими проблемами и информацией. Такая открытость позволяет создать обстановку сотрудничества и ослабить сопротивление изменениям;

• коммуникация. Люди начинают сопротивляться изменениям в условиях неопределенности в отношении последствий этих изменений. Эффективная коммуникация может уменьшить влияние слухов и необоснованного страха. Адекватная информация помогает людям подготовиться к изменениям;

• участие и вовлеченность. Возможно, наиболее эффективной стратегией устранения сопротивления изменениям является вовлечение работников непосредственно в планирование и проведение этих изменений. Вовлеченность в планирование изменений увеличивает вероятность того, что работники проявят к ним интерес, и тем самым ослабнет сопротивление изменениям [2, c.589-592].

**Список литературы**

1. Дятлов А.Н., Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник /А.Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин. − М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. − 400 с. − ISBN 978-5-9614-0427-2
2. Виханский О. С., Наумов А. И., Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. —4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономисть, 2005. — 670с.: ил.ISBN 5-98118-13I-1 (впер.).