Введение

Для России характерны быстрые изменения макроэкономической среды, поэтому самостоятельный анализ ситуации на рынке и проведение организационных изменений сообразно новым условиям становится условием выживания организации. В современной социально-экономической ситуации ключевая роль человеческого фактора в реализации систем эффективного управления изменениями в компании уже ни у кого не вызывает сомнения. Однако вопросов по данной теме также возникает немало. Каковы основные причины и методы преодоления сопротивления организационным изменениям? Насколько велико значение организационной культуры в процессе осуществления изменений в организации? Какую роль играет лидер, и какие характеристики являются определяющими для команды стратегических изменений, влияющими на эффективность ее деятельности.

Психологическое отношение персонала к организационным изменениям

Теоретический обзор литературы по данной теме и данные зарубежных исследований отражают необходимость эмпирическим путем установить зависимость характера отношения персонала компании к организационным изменениям от социально-психологических процессов, происходящих в ней.

Эмпирически выявлено, что в условиях кланового типа организационной культуры, благоприятного социально-психологического климата и высокой степени сплоченности сотрудники негативно воспринимают и оценивают изменения в структуре. Это во многом объясняется желанием персонала противостоять подобного рода изменениям в виду таких значимых факторов, как приверженность "старым" методам работы, страх перед потерей "зоны неопределенности", которую каждый работник самостоятельно контролирует, отсутствие включенности субъектов в ситуацию изменений. Причем в поведении персонала наблюдаются значительные расхождения поскольку, определяющим в данном случае при прочих равных является тип руководства. При либеральном лидере, в отличие от авторитарного персонал открыто демонстрирует собственное недовольство переменами, что проявляется в явном пренебрежительном поведении в отношении изменений, касающихся каждого сотрудника, нежелании выполнять рабочие задачи и следовать нововведениям и т.п.

Прямо противоположная ситуация наблюдается, если преобладающим типом культуры является рыночная, что сопровождается напряженной внутренней ситуацией, неблагоприятным психологическим климатом. Оба типа организационных изменений оцениваются персоналом весьма позитивно, что находит свое отражение и в поведении сотрудников, которые без особых трудностей принимают радикальные структурные преобразования, изменения в системе подчиненности, делегирования полномочий и распределения ответственности, изменения в технологии и задачах при внедрении нового программного продукта. Причинами этого является не только специфика деятельности данного отдела, позволяющая сотрудникам обладать большей информацией, но и характеристики организационной культуры, где ориентированность на результаты превалирует над дружественностью межличностных взаимоотношений. Главная забота сотрудников выполнение поставленной задачи, они целеустремленны и соперничают между собой. При этом лидер — твердый и весьма требовательный руководитель.

Выводы:

1. Отношение персонала к организационным изменениям разного типа во многом детерминируется особенностями социально-психологических характеристик рабочих групп.

2. Организационная культура как системная детерминанта, включающая особенности социально-психологического климата, определенную степень сплоченности персонала и стиль руководства, играет определяющую роль в процессе формирования отношения персонала к изменениям и непосредственной поведенческой реакции на них.

3. Еще на этапе проектирования стратегии изменений менеджменту следует проанализировать характер взаимоотношений персонала в формате организационной культуры того или иного типа, обращая внимание на сплоченность рабочего коллектива. Это важно, поскольку между ростом групповой сплоченности и увеличением продуктивности деятельности группы нет линейной зависимости, а важную роль при этом играют групповые нормы, предусматривающие высокие уровни производительности труда, мотивации членов группы и позитивное восприятие изменений в организации.

4. В основе различий восприятия изменений в зависимости от их характера лежат ценности персонала. Реструктуризация принимается персоналом с меньшим сопротивлением, в рамках рыночной культуры, где преобладает жесткая конкуренция, независимость, ориентация на индивидуальный результат (по сравнению с клановой культурой, где дружественные, семейственные отношения среди персонала имеют весьма важное значение). Аналогичным образом внешняя ориентация и дифференциация, характерные для рыночной культуры обусловливают более позитивное восприятие персоналом изменений в технологиях и задачах, нежели при клановом типе культуры.

5. В качестве рекомендаций менеджменту для преодоления негативного поведения и сопротивления персонала в ответ на организационные изменения следует отметить грамотно продуманную стратегию их осуществления на основе социально-психологического анализа специфики текущей организационной ситуации и социально-психологических характеристик рабочих групп как детерминант отношения персонала к организационным изменениям. Обязательным компонентом программы изменений должно быть своевременное информирование и активное вовлечение сотрудников всех уровней подчиненности в программу изменений (поскольку внутреннее сопротивление изменениям линейных руководителей является еще более серьезной организационно-психологической проблемой).

Динамика представлений в процессе организационных изменений

Современная организация развивается в условиях неизбежности постоянных изменений, что обусловлено, в первую очередь, высокой скоростью прохождения в нашей жизни информационных потоков различного рода, во-вторых, и как следствие, высоким темпом развития конкуренции. Таким образом, на рынке какого-либо товара или услуги складывается ситуация, когда большое, иногда просто огромное, количество компаний предлагает практически один и тот же продукт или услугу по схожей цене.

F.R. Jacobs отмечает, что "в будущем самыми преуспевающими организациями станут те, которые способны стремительно и эффективно осуществлять фундаментальные, долгосрочные изменения, трансформирующие систему целиком". Следовательно, необходимо изучать технологии проведения организационных измененийя, их восприятие сотрудниками, отношение сотрудников к изменениям, искать психологические способы преодоления сопротивления персонала изменениям.

Исследуя представления сотрудников компании "А" о своей организации до и после внедрения организационных изменений, мы предполагали, что участие рядовых сотрудников в выработке направления изменений в компании будет способствовать позитивному изменению восприятия компании-работодателя остальными сотрудниками. Для изучения представлений сотрудников о компании-работодателе мы разработали специальную анкету, которая отразила как рациональный уровень восприятия, так и иррациональный. Само исследование проводилось в два этапа: 1-й этап – до внедрения изменений, 2-й этап – через два года после начала их внедрения.

Через два года после "запуска" организационных изменений в компании "А" у ее сотрудников сместился акцент в ответах на вопросы "Что Вам, в первую очередь, приходит на ум, когда Вы слышите: "Компания Имярек"?" и "Что еще приходит на ум?". Так, на 1 этапе исследования большинство ответов (37,9%) было из категории "работа" (компания, услуги, гарантии), а на 2 этапе – ответов данной категории было уже 13,7%. На 2 этапе исследования на первое место вышли ответы категории "качественное описание работы" (надежность, честность, дисциплинированность) – 30,8% всех ответов, которые на 1 этапе были на 2-м месте и составляли 19,4%. Необходимо отметить значительный рост количества ответов в категориях "любимая работа" (с 1,8% до 12,8% всех ответов) и "описание компании" (с 0% до 10,9% всех ответов). Необходимо отметить, что по всем остальным ответам на вышеуказанные вопросы анкеты респонденты были практически единодушны в своих ответах. Данный факт, по нашему мнению, может говорить как о том, что для радикальных перемен требуется гораздо больше времени, чем два года, так и о том, что в результате организационных изменений будут трансформироваться те представления о компании и те отношения, к изменению которых готовы сотрудники. И таким образом, можно говорить о том, что для достижения эффекта организационные изменения необходимо проводить в "зоне ближайшего развития" сотрудников компании-заказчика изменений.

Рассмотрим ответы на следующие вопросы анкеты. Снизилось количество ответов категории "заработок" (с 39,3% до 30,5% всех ответов) на вопрос "Что побуждает Вас идти на работу?". При этом возросло количество ответов категорий "причастность" (с 16,6% до 18,4%) и "самореализация" (с 4,1% до 9,2%). Изменения в последней категории особенно ценны для компании, т.к. именно этот мотив деятельности, по мнению П.Ф. Друкера, является залогом эффективной работы сотрудника. Снижение количества ответов в категории "заработок" может быть связано, на наш взгляд, с переосмыслением собственных ведущих мотиваторов трудовой деятельности сотрудниками в результате участия в социально-психологических тренингах.

Эти предположения подтверждаются и ответами респондентов на следующий вопрос "В чем суть профессии риэлтора для Вас?". 1-е место как на 1 этапе нашего исследования, так и на втором занимают ответы категории "помощь людям" (31,8% и 54,1% всех ответов соответственно). А на 2-м месте на 1 этапе исследования была категория "заработок" - 15,5% всех ответов, в то время на 2 этапе это место заняла категория "профессиональный подход и собственный рост" - 13,5%, а в категории "заработок" количество ответов снизилось до 0,9%. Также снизилось количество ответов в категории "оказание услуг" (с 14,5% до 8,1% всех ответов) и возросло количество ответов в категории "описание деятельности риэлтора" (с 7,3% до 12,6%). Полученные данные свидетельствуют, по нашему мнению, о конкретизации представления о риэлторе как о специалисте и формализации самой профессии риэлтора, по крайней мере, в рамках исследуемой компании.

Показательными для компании явились ответы на вопрос: "Какие ценности останутся постоянными вне зависимости от изменений в компании "А"?". На обоих этапах исследования большинство ответов было представлено категорией "качество взаимодействия с клиентом" - 48,9% всех ответов на 1 этапе и 43,7% на 2 этапе исследования. Кроме того, если на 1 этапе 2-е место занимали ответы категории "сотрудники" - 23,3% всех ответов, то на 2 этапе исследования они составляли уже 6,5%, а на 2-е место вышли ответы категории "условия обслуживания" - 34,7% всех ответов (ранее 8,3%). Снижение количества ответов в первом случае, на наш взгляд, может быть связано со смещением акцента в корпоративных ценностях с качества взаимодействия (стандарты, честность, профессионализм) как самоценности на условия обслуживания (гарантии, новаторство, организованность), обеспечивающие данное качество. А вот снижение количества ответов в категории "сотрудники", на наш взгляд, является показателем недостаточной информированности сотрудников о происходящих изменениях, об их неподготовленности к этим переменам.

Интересна динамика ответов на вопрос "Что Вы чувствуете, когда слышите: "Компания Имярек?". На 2 этапе исследования увеличилось количество ответов в таких категориях, как "гордость" - с 34% до 41,1% всех ответов, "(+) эмоции" - с 14,9% до 28% всех ответов, "причастность к компании" - с 9,6% до 18,7% всех ответов. А снизилось количество ответов в следующих категориях: "нет ответа" - с 10,6% до 2,8% всех ответов, "значительность" - с 11,7% до 0,9% всех ответов, "описание компании" - с 4,3% до 0% всех ответов. Следовательно, мы можем говорить о смещении у сотрудников акцента в восприятии компании с внешних характеристик организации на собственное отношение к ней и собственные чувства в связи с принадлежностью к данной компании. Эти данные подтверждают заданное направление проводимых организационных изменений.

Управление в условиях смены формы собственности

В последние два десятилетия в России происходят многоплановые и противоречивые общественно-экономические трансформации. Руководство компаний постепенно приходит к осознанию необходимости внедрения инновационных подходов в сфере управления. В подобных условиях все чаще при оценке эффективности результатов организационных преобразований на первый план выходят факторы социально-психологической природы, среди которых ведущим является парадигма управления. Изучение именно этого феномена является основной целью пятилетнего эмпирического исследования, проведенного на нескольких машиностроительных предприятиях Нижегородской области с использованием комплекса методов организационной и психологической диагностики. Данные компании находятся на этапе смены формы собственности с государственной на частную. Подобного рода трансформации являются наиболее характерными для современной переходной экономики России.

Проведенный анализ показал, что изменение формы собственности влечет за собой значимые трансформации в парадигме управления. Они проявляются на трех уровнях – организационная культура (ОК), принятая модель организационного поведения (ОП), система методов корпоративного обучения (МО) (p≤0,01, p≤0,05, p≤0,05 соответственно) и носят характер закономерно протекающих процессов, которые сопровождают организационные нововведения.

Установлено, что при смене формы собственности на предприятиях с разной скоростью и успешностью деятельности наблюдается изменение типа парадигмы управления – с традиционной бюрократической на инновационную рыночную. При этом рыночный тип по сравнению с бюрократическим обладает несколькими преимуществами, которые имеют социально-психологическую природу и существенно влияют на стиль управления менеджмента. Выявлено, что в конкурентной среде жизнеспособная компания проявляет высокую динамичность, находится в постоянном развитии, гибко реагирует на средовые изменения; персоналу предоставляются широкие возможности самосовершенствования, повышения профессионализма; руководство и подчиненные стремятся достигать максимально высоких результатов в работе. Одновременно, подобные оргусловия влекут за собой ряд последствий. В компании поддерживаются и развиваются индивидуальные способности каждого работника, а не "коллективный потенциал"; персонал способен пренебрегать личными отношениями для достижения высокого результата, что является конфликтогенным фактором. Напряженный ритм деятельности предъявляет повышенные требования к уровню работоспособности, стрессоустойчивости сотрудников.

И, как следствие перехода организации на рыночную парадигму управления, возрастают требования к руководителям, в том числе к психологическим особенностям их личности. Известно, что в дореформенной России сложилась определенная модель личностных качеств управленца административно-бюрократического типа. Современные же реалии требуют иного психологического облика руководителя, сближающегося по значимым характеристикам с образом менеджера западных экономически развитых стран. Следовательно, в новых условиях для эффективного выполнения управленческой функции руководителю необходимо проявлять иные, подчас противоположные личностные качества.

1. Организационные изменения на предприятии в виде смены формы собственности приводят к существенным трансформациям парадигмы управления на трех уровнях: ОК, ОП и МО.

2. Эффективность менеджера зависит от личностных качеств, делающих его успешным в организации с конкретной парадигмой управления.

3. Целенаправленный контроль и развитие трансформационных процессов на основе выделенных социально-психологических факторов позволяет достичь не только существенных финансово-экономических показателей, но и имеет важное гуманитарное значение – всестороннее раскрытие человеческого потенциала в труде.

Заключение

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для достижения целей организационных изменений (когда главной целью является формирование клиенториентированности компании в лице ее сотрудников, предполагающее изменение системы ценностей последних) требуется время и два года это, возможно, минимум, при котором появляются видимые положительные сдвиги в представлениях сотрудников об организации и о своей принадлежности к ней. Кроме того, эффективными организационные изменения будут в случае, когда их цели и результаты лежат в "зоне ближайшего развития" сотрудников компании-заказчика изменений, а цели изменений и стратегия развитии компании доводится до сведения каждого сотрудника в четкой и конкретной форме, причем топ-менеджеры не только от сотрудников требуют проявления новых ценностей в поведении, но и сами демонстрируют желаемое поведение.

Список литературы

1. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Варданян И. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования. // Управление персоналом., №7, 2009.
4. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Построение мотивационного профиля персонала. // Кадры предприятия, №8, 2008.
5. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования. // Кадры предприятия, №5, 2007.