

# Управление нововведениями в организации



# Организационные изменения

- **Организационное изменение** – это освоение организацией новых идей или форм поведения.
- Изменения и нововведения в организациях неизбежны. При этом динамика организационных изменений различна и зависит от географии, экономического благополучия, правовой сферы, общественных отношений, климата и еще массы других переменных, не зависящих или зависящих от людей. Организация растет или сокращается, движется к благополучию или идет вразнос, сгибается под гнетом чиновничьего произвола или расцветает под «зонтиком» внимания высших должностных лиц.
- Понятие «изменение» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Также под изменением можно понимать процесс смены одного состояния другим. Изменения в организации могут касаться любого аспекта или фактора.



# Стабильность и изменчивость

- Россияне, немало натерпевшиеся за последние пятнадцать лет от социальных катаклизмов, более других понимают преимущества стабильного существования. Любой не отказался бы от гарантий стабильного заработка, постоянного места работы и коллектива коллег. Вместе с тем следует признать, что зарубежный опыт также показывает постепенное увеличение темпов жизни, как в сфере трудовой деятельности, так и в приватной жизни. Только за рубежом основным источником смены условий существования стал технический прогресс. Но последствия похожи. Здесь и информационные перегрузки, психологический стресс, и неуверенность в завтрашнем дне.
- У стабильности также есть ряд недостатков. Если изменения запаздывают, если послезавтрашний день не отличается от позавчерашнего, происходит снижение сложности, упрощение собственно человеческих творческих характеристик. Остановиться в развитии означает неизбежное сползание и отставание.

В жизни организаций происходят неизбежные изменения. На уровне работы с персоналом они проявляются:

- в новом наборе и освобождении сотрудников,
- в появлении новых и ликвидации старых подразделений.

С точки зрения руководства изменения воспринимаются как результат смены конъюнктуры рынка, смены государственной политики, усиления или ослабления инфляции, желания владельцев компании оптимизировать производство. На них приходится реагировать, принимать соответствующие управленческие решения, оказывающие непосредственное влияние на жизнь подчиненных.



- В конце 60-х годов Уоррен Беннис первым использовал понятие "адаптивная организация", чтобы подчеркнуть преимущества такого менеджмента, при котором организация была бы в состоянии незамедлительно отреагировать на изменения во внешней и внутренней среде. Именно в незамедлительном реагировании исследователь видел залог выживания организаций в рыночных условиях.

# Организационное развитие (ОР)

Словосочетание "организационное развитие" может толковаться по-разному. И как процесс позитивных изменений в организации, и как сам по себе достигнутый уровень развития. С 40-х - 50-х гг. в западных странах под этим словосочетанием принято понимать комплексный подход к жизнедеятельности организаций.

**М.А.Иванов** и **Д.М.Шустерман** (2003) выделили 4 основных утверждения, отличающих организационное развитие от других направлений в управлении:

- ❖ Организация представляет собой открытую систему, и она подчиняется всем законам и принципам, характерным для других открытых систем.
- ❖ Организация - развивающаяся социальная система, и к ней применимы все законы и принципы групповой динамики.
- ❖ В организации всегда существуют, реализуются два вида активности: деятельность, направленная на решение базовой задачи, и активность по развитию отношений, возникающих между людьми.
- ❖ Люди в организации неосознанно реализуют модели поведения, сформировавшиеся у них в опыте функционирования в семье, в первой для каждого человека организации

## ОР способно помочь в решении как минимум 3х типов проблем:

- **1. Слияния/поглощения.** Негативные результаты многих слияний и поглощений вызваны тем, что топ-менеджеры не способны определить, насколько хорошо сочетаются между собой стили управления и корпоративные культуры компаний. В этих ситуациях можно прибегать к помощи специалистов по ОР.
- **2. Спад/оживление.** Организации, проходя данные этапы, могут встречаться с различными проблемами, включая недоверие, сопротивление инновациям, текучесть персонала, высокий уровень конфликтов и стрессов. Требуется соответствующее поведение, включающее сопротивление стрессу, налаживание открытой коммуникации и стимулирование творческих инноваций. Применение методов ОР должно помогать культурному оживлению благодаря достижению согласия и улучшению общения.
- **3. Управление конфликтами.** Методы ОР способны помочь в разрешении подобных конфликтов.

Следует отметить, что "организационное развитие"- направление системно-инженерного типа. Его приверженцы считают, что организацию можно улучшить, аккуратно вмешиваясь в происходящие в ней процессы. Кроме того, предполагается, что предоставленная сама себе организация продолжает изменяться в лучшую сторону, достигает все более совершенной конфигурации. Подобные позитивные изменения находятся в центре внимания исследователей, а негативные последствия роста организации, отчуждения человека, вызванного этим ростом и его специализацией, скорее находятся на периферии их внимания.

# Источники изменений

Если исходить из выделения внешней и внутренней среды организации,

## Внутренние источники

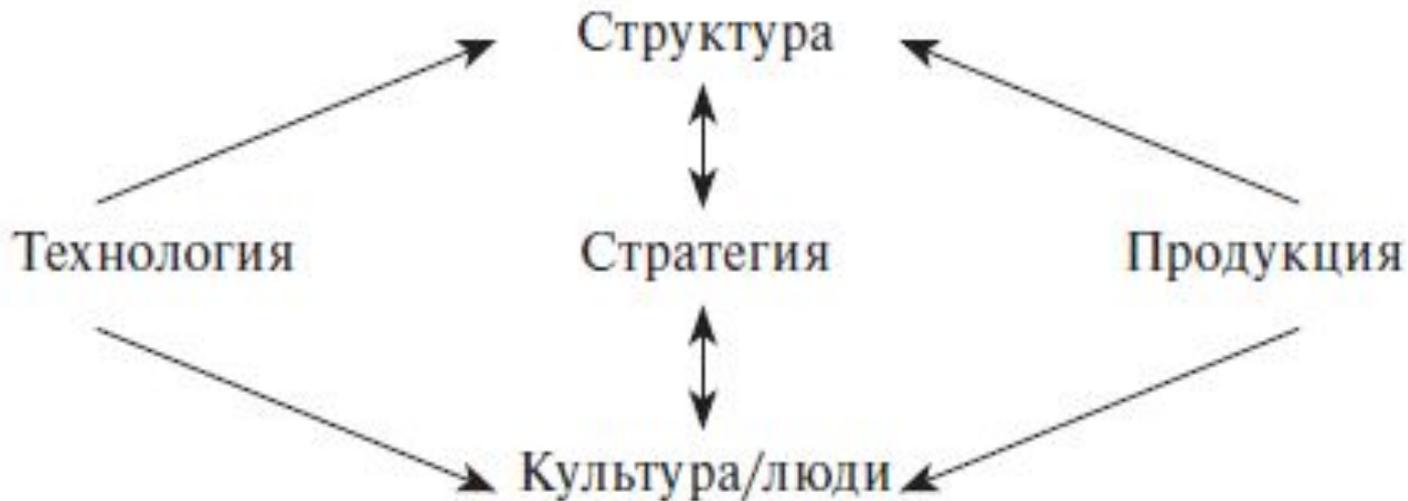
- Часто связаны с самим ОР. Так, физическое увеличение организации приводит к появлению дополнительных проблем в сфере управления. Решаются эти проблемы по-разному, но при этом изменяют и соотношение властных полномочий, и организационную структуру.
- Имеется несколько моделей, так сказать, внутреннего развития

## Внешние источники

- Могут быть как благоприятными, так и опасными для организации. От руководителя подчас требуется значительное мастерство в прогнозировании возможных изменений внешней среды и опережении вероятных катаклизмов. Иногда эта проблема решается с помощью аналитического, в том числе компьютерного инструментария, но гораздо чаще обеспечивается с помощью затрат на привлечение дополнительных источников информации об особенно опасных объектах.

# Компоненты организации, подверженные изменениям

- Организационные изменения бывают пяти типов – могут затрагивать стратегию, технологию, продукцию, структуру и культуру/людей.



- Стрелки, соединяющие различные типы изменений, показывают, что инновации, внедренные в одной части организации, могут влиять на другие ее части. Так, выпуск нового продукта чаще всего требует технологических изменений, а новая технология заставляет компанию менять структуру и обучать сотрудников новым навыкам.

## Технологии работы с организационным сопротивлением

- Одним из видов психологических охранительных механизмов, активизирующихся при встрече с новым, являются стереотипы. В сознании руководителей и сотрудников сложился целый набор стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств. Их формы таковы, что могут обеспечить их носителям неуязвимость со стороны общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «Да, но...». Вариации были проанализированы **А.И.Пригожиным** (2004):
- **«Это у нас уже есть»**. Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым новшеством. Предлагающей стороне приходится доказывать значимость различий между своим объектом и имеющимся в организации.
- **«Это у нас не получится»**. Приводится целый список факторов, которые не позволяют даже надеяться на успешное внедрение новшества.
- **«Это не решает наших главных проблем»**. Поскольку на главные проблемы может быть несколько точек зрения, то и новшество может быть оценено как не адекватное проблемам организации.
- **«Это требует доработки»**. Предложение оценивается как «сырое» и отклоняется.
- **«Здесь не все равноценно»**. Один из очень древних и проверенных способов полемики, при котором от новшества отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл.
- **«Есть и другие предложения»**. Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами новшеств и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними.

# Причины сопротивления

- Раскрыть причины, по которым происходит сопротивление изменениям, помогает понятие «**гомеостаз**» - относительное динамическое постоянство состава и свойств внутренней среды и устойчивость основных функций системы, т.е. люди привыкают к определенному сочетанию внешних и внутренних условий даже если оно не совсем для них комфортно. Поэтому изменения, несущие даже потенциальную угрозу гомеостазу, первоначально отвергаются. Одной из самых важных причин сопротивления изменениям является корпоративная культура. Это связано с тем, что она в той или иной степени выполняет охранительную функцию для организации, в то же время она и препятствует проведению изменений.
- Сопротивление может быть вызвано способами проведения изменений. Например, авторитарный стиль проведения изменений, недостаток информации, т. е. такие способы проведения изменений, которые практически не предполагают участие рядовых сотрудников в процессе их реализации.
- В то же время, как отмечает Дж. В. Ньюстром, изменения и ощущение исходящей от них угрозы могут спровоцировать возникновение эффекта цепной реакции, т.е. такой ситуации, когда изменение, непосредственно относящееся к индивиду или небольшой группе, приводит к прямым или косвенным реакциям многих индивидов в силу того, что они все заинтересованы в развитии событий. Здесь немаловажную роль играет состояние корпоративной культуры.

# Методы преодоления сопротивления организационным изменениям

<b>Предоставление информации</b>	Люди сопротивляются организационным изменениям, если ощущается недостаток информации или наблюдается ее искажение. Цель метода в том, чтобы люди поняли, в чем конкретно суть изменений и что можно ожидать.
<b>Участие и вовлечение</b>	Люди, принимающие участие в осуществлении изменений, испытывают чувство ответственности за результаты. Чем больше число сотрудников организации будет принимать конкретное участие в проведении изменений, тем успешнее они будут происходить.
<b>Помощь и поддержка</b>	Люди боятся изменений, поскольку боятся оказаться ненужными. Поэтому со стороны менеджеров необходима всесторонняя психологическая поддержка, а также разработка и реализация программы переобучения персонала.
<b>Переговоры и соглашения</b>	Когда сопротивление в организации со стороны отдельных сотрудников и групп оказывается очень сильным и препятствует проведению изменений, необходимо использовать весь арсенал средств для достижения компромисса.
<b>Манипуляция</b>	Если сопротивление сильно со стороны отдельных групп, преследующих свои «узковедомственные» интересы, можно воспользоваться данным способом. Главное — попытаться изменить ситуацию за счет избирательного использования информации и предоставления определенной роли в процессе проведения изменений таким людям в организации, которые вызывают доверие у большого числа сотрудников.
<b>Явное и неявное принуждение</b>	Когда другие способы не срабатывают, можно оказать на конкретных сотрудников и группы административное воздействие. Желательно использовать этот способ как крайнюю меру.

# Этапы введения изменений

- **I стадия - «размораживание».** Основной задачей этой стадии является осознание всеми сотрудниками организации необходимости и неотвратимости грядущих перемен. Проводятся исследования, групповые дискуссии, анализ рынка. Вся организация приходит в движение, идет усиленный обмен информацией. В целом функционирование осуществляется по старым правилам, но уже обсуждаются и формулируются новые правила и планы преобразований.
- **II стадия - изменение.** На стадии изменения, собственно, и осуществляется введение новшества, изменяются правила игры, устанавливается новое оборудование, внедряются новые способы взаимодействия и взаимоотношения. Конечно, не обходится без накладок и сбоев. Но сотрудники уже на предыдущей стадии осознали те сложности, с которыми им предстоит столкнуться, и спокойно воспринимают сбои в работе.
- **III стадия - «замораживание».** Здесь устраняются сбои и корректируется направление движения, учитывается новый опыт, полученный сотрудниками в ходе второй стадии, «шлифуются» процедуры взаимодействия и работы по-новому. Организация постепенно приходит в новое равновесное состояние и при удачном проведении процедуры изменений приобретает дополнительные конкурентные преимущества. На этом реформа заканчивается. Наступает стадия стабильного функционирования вплоть до следующего изменения.

# Рекомендации по внедрению изменений

## **Источник изменений.**

Сопротивление будет меньше:

- Если руководители, менеджерская команда лидеры подструктур и все сотрудники ощущают, что проект изменений их собственный, а не привнесенный кем-то извне.
- Если проект имеет поддержку со стороны основных руководителей системы.

## **Особенности изменений.**

Сопротивление будет меньше:

- Если сотрудники рассматривают изменение как возможность сокращения, а не увеличения их нынешней "ноши".
- Если проект соответствует ценностям и идеалам, которые разделяют участники.
- Если программа предлагает некий новый опыт, который интересует участников.
- Если участники ощущают, что никто не вмешивается в их автономию и безопасность.

# Процедуры введения изменений.

Сопротивление будет меньше:

- Если участники привлечены к диагностике основных проблем организации и они почувствовали важность изменений.
- Если проект был принят в виде общего группового решения.
- Если разработчики изменений могут провести дискуссию с оппонентами, выяснить обоснованные возражения и снять возможные опасения участников.
- Если выяснилось, что имеет место недопонимание сути новшеств и проводятся меры по получению обратной связи о восприятии проекта и по прояснению для участников его целей и задач.
- Если участники доверяют и поддерживают друг друга.
- Если проект остается открытым для изменений на тот случай, если у него проявятся негативные стороны.