

Раздел Экономика и инновации Sections Economy and Innovations

Управление изменениями
в современных
организациях: ключевые
проблемы и возможные пути
их преодоления

О.В. Дивненко

к.п.н., профессор АНО ВО «Национальный
институт бизнеса»
E-mail: d.dfamil@mail.ru

Д.А. Горский

доцент АНО ВО «Московский гуманитарный
университет»
E-mail: dgorsky@inbox.ru

Аннотация. В статье рассматриваются *основные* проблемы управления процессами внедрения изменения в организациях. Рассматриваются конкретные причины неудач в процессе внедрения организационных преобразований.

Ключевые слова: изменения, управление изменениями, организационные изменения

Managing Change in Modern
Organizations: Key Issues and
Possible Solutions

O.V. Divnenko

Ph. D., Professor of ANO VPO "national business Institute"
E-mail: d.dfamil@mail.ru

D.A. Gorsky

associate Professor of the Moscow state University for the Humanities
E-mail: dgorsky@inbox.ru

Abstract. The article discusses major issues in managing change processes in the organizations. The specific reasons for the setbacks in the implementation of organizational change are being addressed.

Keywords: changes, change management, organizational changes

DOI: 10.31432/1994-2443-2020-15-1-54-64.

Цитирование публикации: Дивненко О.В., Горский Д.А. Управление изменениями в современных организациях: ключевые проблемы и возможные пути их преодоления // Информация и инновации. 2020. Т. 15, № 1. С. 54-64. DOI: 10.31432/1994-2443-2020-15-1-54-64.

Citation: Divnenko O.V., Gorsky D.A. Managing change in modern organizations: key issues and possible solutions. // Information and Innovations 2020. T. 15, № 1. pp. 54-64. DOI: 10.31432/1994-2443-2020-15-1-54-64.

Проблема управления изменениями является одной из наиболее актуальных проблем, с которыми сталкиваются современные организации, независимо от их страновой и отраслевой принадлежности, рода деятельности, размеров, стадии жизненного цикла, органи-

зационной архитектуры, корпоративной культуры и иных параметров. Эту проблему, в том числе, приходится решать как коммерческим структурам, так и государственным и некоммерческим организациям.

Почему же данная проблема является столь важной и затрагивает практически все существующие организации? Во-первых, организации являются живыми системами, а значит, непрерывно растут в количественном и качественном выражении, расширяются, реформируются, т.е. подвергаются регулярным изменениям [4;9].

Во-вторых, организации существуют в определённом окружении – политическом, экономическом, правовом, социокультурном – и вынуждены к нему регулярно адаптироваться. Совершенствуется законодательная база, появляются новые технологии, изменяются потребительские вкусы, привычки и предпочтения, формируются новые потребности. Всё это требует от организаций изменения для того, чтобы приспособиться к трансформирующейся среде и продолжить функционировать уже в новых условиях.

В третьих, организации вынуждены конкурировать друг с другом за ресурсы, влияние, долю рынка, что побуждает их самих искать возможности для изменений и внедрять их, чтобы быть впереди соперников.

В-четвёртых, организациями руководят люди, представления которых о бизнесе и процессе управления также претерпевают изменения, и лидеры сами выступают с одной стороны, инициаторами, а с другой проводниками этих изменений.

В-пятых, сама природа управленческой деятельности вынуждает руководителей меняться самим и изменять возглавляемые ими организации. Так, по мнению И.Адизеса, самой важной целью управления является адекватная реакция руководителя на две взаимосвязанные проблемы – текущие и будущие. Текущие проблемы необходимо решать, а к проблемам завтрашнего дня надо готовиться. При этом «завтрашние» проблемы являются неизбежными и они будут существовать до тех пор, пока организация функционирует, является «живой», действующей. Как образно пишет И.Адизес: «Управлять – значит быть живым, а быть живым – значит, сталкиваться с изменениями и порождаемыми ими проблемами» [1, С.18].

Таким образом, регулярные изменения можно назвать неизбежным, естественным,

жизненно необходимым фактором функционирования любой организации. Они способствуют накоплению знаний, повышению гибкости и адаптивности организации, формируют культуру самообучения и саморазвития, и, в конечном счёте, усиливают рыночные возможности и конкурентоспособность организации. Без изменений организация просто не сможет адаптироваться к постоянно меняющимся условиям среды, а значит, в наихудшем варианте, будет вынуждена уйти с рынка, проиграв конкуренцию более гибким структурам.

Вместе с тем, несмотря на всю важность проблемы, организации очень часто сталкиваются с проблемами внедрения изменений в собственную деятельность и неудачными итогами проведённых преобразований. Это связано с целым комплексом причин системного характера. Специалисты выделяют три ключевые проблемы реагирования организаций на преобразования:

- несоответствие между необходимостью перемен и осознанием того, что этому препятствует;
- неверие руководителей в возможность их подчинённых адекватно и мотивированно воспринимать перемены;
- недостаток внимания в организациях к развитию сотрудников, понимаемому не как расширение их знаний, умений и навыков, а как трансформацию системы, в которой они функционируют [6].

Очевидно, что в рамках указанных проблем можно выделить и конкретные причины неудач в процессе внедрения организационных преобразований. Прежде всего, речь идёт о характере и содержании самих изменений; особенностях организационной среды; негативных реакциях персонала на предстоящие изменения; неэффективных действиях лиц, ответственных за внедрение преобразований. Рассмотрим каждую из перечисленных причин более подробно.

Характер и содержание организационных преобразований

Специалисты отмечают, что в настоящее время организационные изменения можно

рассматривать, с одной стороны, как постоянные, а, с другой, как непредсказуемые [1;4;6;7;9]. Вместе с тем, для адекватной реакции на изменения организации должны иметь представление об их характере и содержании, понимать их структуру, динамику, последствия. Существует большое количество разнообразных подходов к определению характера и содержания изменений.

В работе С. Стейнберга приводятся классификации изменений, основанные на таких критериях как скорость их протекания (революционные и эволюционные); последствия для организации (переходные и трансформационные); способы управления изменениями со стороны менеджмента компаний (стратегические и операционные) [13].

Руководителю важно понимать, с какими типами изменений может столкнуться или уже сталкивается возглавляемая им организация, так как от этого зависит возможность их прогнозирования, контроля и выбора адекватных инструментов реагирования на них. Очевидно, что революционные преобразования будут встречать гораздо более серьёзное сопротивление со стороны сотрудников организации, чем постепенные, эволюционные преобразования, к которым персонал может успеть адаптироваться.

Трансформационные изменения будут вести к резкой перестройке организационной архитектуры, изменению системы коммуникаций, совершенствованию корпоративной культуры, тогда как переходные изменения могут дать организации, её менеджменту и рядовым исполнителям возможность поэтапного, плавного перехода к новой системе функционирования. Стратегические изменения будут затрагивать всю организацию в целом, тогда как операционные – отдельные её подразделения.

Отечественный исследователь О. Замышляев выделяет 4 типа организационных изменений на основе соотношения двух параметров – степени их восприятия сотрудниками и готовности к реагированию на них: угнетающие, игрушечные, иллюзорные и реальные изменения. Изменения воспринимаются как *угнетающие*, когда сотрудники воспринимают их как неотвратимые и не понимают, как на

них реагировать, как к ним относиться, как они могут повлиять на деятельность организации, а также текущее положение и перспективы самих сотрудников.

В случаях, когда существует чёткий план внедрения изменений в деятельность организации, но при этом сотрудники сами относятся к предстоящим изменениям поверхностно, несерьёзно, рассматривают их как необязательные, то речь идёт об *игрушечных* изменениях. Об *иллюзорных* изменениях речь идёт в тех случаях, когда сотрудники много слышат об изменениях от руководителя, но не уверены, что они в принципе могут произойти или не понимают, как на них реагировать, если всё-таки руководитель на них решится. Ну и, наконец, как *реальные* воспринимаются изменения в тех случаях, когда сотрудники, с одной стороны, уверены в их неизбежности, а, с другой стороны, имеют чёткий, конкретный, детализированный план их внедрения [3].

Очевидно, что в случае, когда изменения рассматриваются сотрудниками как игрушечные или иллюзорные, они будут относиться к ним поверхностно, не попытавшись вникнуть в их суть и выбрать адекватные способы реагирования. Угнетающие изменения нарушают ощущение психологической безопасности в коллективе, приводят к стрессам и эмоциональному выгоранию, способствуют возникновению у сотрудников синдрома выученной беспомощности.

В случае же реальных изменений сотрудники будут в состоянии эффективно на них реагировать. Поэтому руководителям важно чётко и конкретно объяснять своим подчинённым суть предстоящих преобразований, не утаивать информацию, способствовать формированию у сотрудников уверенности в собственной квалификации и способности справиться с предстоящими проблемами.

Существуют и иные подходы к классификации организационных преобразований, предложенные как отечественными, так и зарубежными исследователями. В первую очередь, стоит обратить внимание на ставшие уже классическими работы И. Адизеса, Дж. Коттера, П. Сенге, Э. Тоффлера и других авторов. Главное, чтобы руководители и сотрудники чётко понимали суть предстоящих преобразований, были

готовы адекватно их воспринимать, реагировать на них как на неизбежную составляющую современной деловой среды, извлекать уроки из возможных неудач в процессе внедрения изменений и закладывать основы формирования самообучающейся, адаптивной среды в организации.

Особенности организационной среды и их влияние на внедрение изменений

Среда организации также сильно влияет на процесс и результаты внедрения изменений. И, в первую очередь, можно говорить о влиянии таких факторов внешней среды как страновая принадлежность организации; специфика национальной деловой культуры; отраслевая принадлежность; род деятельности организации.

Так, исследования, проведённые под руководством нидерландского социолога и социального психолога Г. Хофстеде, показали, что в странах, где преобладает высокий индекс избегания неопределённости – показатель, фиксирующий отношение людей в культуре к ситуациям возможного риска, неизвестности и неопределённости (например, Германия, Япония, Бразилия, Россия) – большинство сотрудников организаций настороженно относится к изменениям, старается не проявлять инициативу, считает недопустимым отклонение от существующих норм и сопротивляется переменам [14]. На российской выборке данные результаты были дополнительно проверены и подтверждены отечественным социологом В. Дубицкой [8].

Идентичные результаты, демонстрирующие взаимосвязь между различными параметрами национальных деловых культур и отношением руководителей и сотрудников разных стран к изменениям можно найти и в других исследованиях, в частности, в работах Р.Льюиса, Э.Мейр, Ф.Тромпенаарса и Ч.Хэмпдена – Тёрнера.

Несомненно, и то, что в зависимости от отраслевой принадлежности и рода деятельности компании, отношение к изменениям будет различаться. Так, организации, работающие в сфере обороны и безопасности, крупные промышленные, энергетические и добывающие компании очень серьёзно относятся к управ-

лению рисками, обеспечению безопасности, соблюдению технологии и другим критически важным для их функционирования параметрам. Помимо этого, изменения на указанных рынках в принципе проходят медленнее, эволюционным путём. Революционные, «взрывные» технологии появляются гораздо реже, чем в некоторых других отраслях. Сотрудники таких организаций понимают и разделяют значимость осторожности, внимательности, минимизации рисков. Большинство нововведений воспринимается через призму недоверия, критического отношения и отвержения, по крайней мере, на начальном этапе их внедрения в деятельность организации [6;9].

Напротив, организации, функционирующие, на рынках товаров массового спроса, высоких технологий, культурных и креативных индустрий часто более открыты инновациям, и их сотрудники менее склонны сопротивляться изменениям.

К внутренним факторам организационной среды, влияющей на восприятие преобразований и отношение к ним, относятся корпоративная культура, организационная архитектура, стратегия, миссия и видение организации. Если взять за основу оценки, например, хорошо известную среди специалистов и практиков управления типологию организационных культур на основе конкурирующих ценностей, предложенную К. Камероном и Р. Куинном, то можно со всей очевидностью утверждать, что в рамках бюрократической организационной культуры изменения будут встречать наибольшее сопротивление, так как к числу ключевых особенностей данного типа культуры относятся строгое следование инструкциям, жёсткая иерархия, сильная стандартизация и регламентация деятельности, жёсткий контроль соблюдения сотрудниками норм, правил и принципов работы.

Несколько иное отношение к изменениям складывается в организациях, использующих семейный тип культуры. В подобных организациях «по умолчанию» подразумевается, что полную ответственность за инициирование изменений, их внедрение и результаты несёт владелец или руководитель. При этом сам руководитель воспринимается большинством сотрудников как строгий, но непредвзятый

настроенный, справедливый и заботливый «отец», который хорошо знает, что и зачем он делает. В этих условиях сотрудники готовы следовать за руководителем в процессе внедрения изменений, но демонстрируют пассивное целевое поведение, не склонны проявлять инициативу или брать на себя ответственность.

Организации же с адхократической и рыночной культурами более открыты нововведениям и их сотрудники более спокойно относятся к предстоящим преобразованиям, так как уже находятся в среде, где приняты проектная и командная организация работ, упор на достижение результата, креативность, свободный обмен важными данными о работе и другие факторы, способствующие достаточно частому внедрению изменений [5].

Отношение сотрудников к организационным преобразованиям

Реакция персонала на предстоящие изменения не менее важна для эффективности внедрения изменений. Как показывают исследования, в подавляющем большинстве случаев сотрудники негативно реагируют на предстоящие организационные преобразования [2;3;5;12 и др.]. Этому есть понятное и логичное объяснение, связанное с природой человека и его потребностями. Одной из самых важных глубинных потребностей человека, которую он стремится удовлетворить в первую очередь, является потребность в безопасности, заключающаяся в стремлении избегать ситуаций, связанных с неизвестностью и неопределённостью и чувствовать уверенность в будущем. Понятно, что организационные изменения нарушают оба параметра, относящиеся к психологической безопасности – отсутствие опасности и уверенность в завтрашнем дне, поскольку изменения всегда содержат в себе элементы неизвестности, нестабильности и неопределённости, а значит, принуждают человека защищаться.

Защита от изменений может проявляться либо в виде демонстрации страхов и опасений, либо в виде сопротивления преобразованиям. Специалисты выделяют следующие виды страхов и опасений, которые демонстрируют сотрудники в ситуации изменений:

- страх неудачи;
- страх не оправдать чьих-либо надежд;
- страх потерять контроль над ситуацией, не суметь к ней приспособиться, адаптироваться;
- страх быть отвергнутым;
- страх конфронтации;
- страх изоляции;
- страх перемен и неопределённости [13].

Сопротивление же переменам может проявляться в таких формах, как открытое выражение недовольства; скрытое выражение недовольства и имитация согласия с переменами [13].

Помимо угрозы потребности в безопасности, на негативное отношение к переменам оказывают влияние и некоторые индивидуально-личностные особенности сотрудников. Исследования показывают, что сотрудники, у которых преобладают такие личностные черты «большой пятёрки», как высокая открытость опыту (любопытность, гибкость, креативность, стремление решать новые задачи) и низкий нейротизм (эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость, спокойствие, уверенность) гораздо продуктивнее относятся к организационным изменениям, нежели сотрудники, у которых преобладают низкая открытость опыту и высокий уровень нейротизма [15].

Стоит отметить и роль личных ценностей, установок и стереотипов сотрудников в их отношении к изменениям. Сотрудники с такими преобладающими ценностями как ценности порядка (например, дисциплинированность, управляемость, безопасность, согласованность) и ценности благополучия (доходность, комфорт, здоровье, лояльность, бесконфликтность) демонстрируют гораздо более стойкое сопротивление переменам, нежели сотрудники, в системе ценностей которых преобладают развитие (инновационность, достигательность, конкурентность, проактивность) или отношенческие ценности (демократизм, открытость, командность, взаимная обязательность) [11].

На отношение сотрудников к переменам, помимо указанных факторов, оказывают влияние и личные цели человека, которые он стремится

ся реализовать на работе, и преобладающий у него тип мотивации – избегание неудач или стремление к достижениям, и индивидуальные особенности обработки информации и принятия решения, и отношение к руководству и коллегам, и множество других факторов, которые необходимо учитывать ещё на этапе планирования нововведений.

Роль руководителя во внедрении изменений

Часто руководители, которые, казалось бы, должны выступать в роли инициаторов и главных проводников изменений в организации, являются теми лицами, которые, напротив, сознательно или неосознанно препятствуют процессу преобразований [1, 2, 3, 6]. Основными причинами этого можно назвать:

- непонимание руководителями природы и необходимости регулярных изменений;
- неумение руководителя управлять процессом внедрения изменений, адекватно измерять его результаты, корректировать нереалистичные планы, формировать команду единомышленников;
- отсутствие у руководителя мотивации к изменениям, связанное с несогласием содержания изменений, навязыванием изменений со стороны владельцев или других руководителей, отсутствием личной заинтересованности в их результатах, боязнью оказаться некомпетентным и не справиться с управлением преобразованиями.

Руководителям часто «есть что терять» в результате предстоящих преобразований. Речь может идти о достигнутом положении в организации, авторитете среди коллег и подчинённых, уровне полномочий, статусе, объёме контролируемых ресурсов, престиже и других факторах. Те из руководителей, которые не просто продвигались по служебной лестнице, а боролись за своё нынешнее положение в организации, делали карьеру, выстраивали собственную систему власти и добились успеха, вряд ли будут с энтузиазмом встречать и поддерживать предстоящие изменения. Их опасения понятны и объяснимы – изменения могут повлиять на

достигнутые такими руководителями результаты и статус, который они приобрели.

Помимо этого, в современной системе реального, практического менеджмента по-прежнему господствует представление о том, что руководитель является человеком, которому «всё подвластно» [4;9]. Однако в подобном случае неудача в организационных преобразованиях, реализованных под началом такого руководителя, может нанести его репутации непоправимый ущерб. Отсюда вырастает боязнь руководителя внедрять изменения, происходит отсрочка принятия решения по данному вопросу, и это длится до тех пор, пока необходимость изменений становится очевидной для большинства руководителей и сотрудников организации.

Обозначенные проблемы не являются исчерпывающими. Процесс управления изменениями слишком сложен, динамичен, противоречив и не линеен, чтобы все его проблемы можно было описать с помощью четырёх показателей. Однако указанные проблемы можно назвать ключевыми, и контролируя их, руководитель оказывается способным более эффективно управлять процессом планирования и внедрения изменений.

Для того, чтобы процесс внедрения изменений был более продуктивным и приводил к запланированным результатам, а также позволял бы избежать указанных выше проблем или хотя бы минимизировать их негативное влияние, организациям необходимо комплексно подходить к разработке и внедрению изменений, а также к оценке их результатов и извлечению уроков из успехов и неудач для накопления опыта. Для этого потребуются:

- формировать корпоративную культуру, чувствительную к изменениям;
- закладывать фундамент для создания организации, способной к самообучению, самоорганизации и саморазвитию;
- совершенствовать систему корпоративных коммуникаций;
- учитывать возможное сопротивление сотрудников отдельным элементам культуры изменений и реагировать на него;

- изменить отношение менеджмента к процессу инициирования организационных изменений, а также их реализации и оценки.

Формирование корпоративной культуры, чувствительной к изменениям

Это не такая простая задача, как может показаться на первый взгляд. Некоторые компании в силу их отраслевой принадлежности, рода деятельности, стадии жизненного цикла и некоторых других причин настороженно относятся к нововведениям. Помимо этого, культура, чувствительная к изменениям, приносит не только положительные результаты, но и создаёт определённые проблемы во взаимоотношениях между руководителем и подчинёнными. И в этом контексте рождаются противоречия, которые необходимо балансировать. Например, противоречие между ошибками, совершаемыми сотрудниками в процессе освоения нового, и отсутствием у них знаний, умений и навыков, чтобы это новое освоить. Или сочетание требований психологической безопасности с требованием открытости в коммуникациях, поощрении критических высказываний, в том числе в адрес коллег и руководителей. Перечень подобных противоречий, возникающий в процессе внедрения изменений, а также продуктивный способ их балансировки предлагает Г.Пизано. По его мнению:

- терпимость к ошибкам сотрудников должна сочетаться с нетерпимостью к их некомпетентности;

- поощрение к экспериментированию важно сочетать со строгой рабочей дисциплиной;

- создание атмосферы психологической безопасности в коллективе, способствующей продвижению изменений, необходимо сочетать с формированием культуры открытых дискуссий, в контексте которой мнение каждого сотрудника, независимо от его положения в организационной иерархии, может и должно быть услышано и принято во внимание;

- сотрудничество как важный фактор внедрения изменений не должно отменять личной ответственности каждого сотрудника за процесс и результаты внедрения инноваций;

- плоская организационная структура должна компенсироваться сильным лидерством [10].

Подготовка фундамента для создания организации, способной к самообучению, самоорганизации и саморазвитию

Термин «самообучающаяся организация» был предложен П.Сенге ещё в 1970-х гг. Под такой организацией он понимал структуру, способную к коллективному обучению сотрудников, индивидуальному совершенствованию их знаний и навыков, развитию у них системного мышления и повышению преданности сотрудников компании. Несколько позже акцент в исследованиях начал смещаться от «самообучающейся» организации в сторону «саморазвивающейся» организации, которая, с одной стороны, обладает серьёзной устойчивостью, а, с другой, – может быстро адаптироваться к изменениям окружающей среды [12].

Для создания самообучающейся и саморазвивающейся организации полезно:

- поощрять обмен опытом и знаниями между сотрудниками разных подразделений, создавать организационные условия для подобного обмена, выделять необходимые ресурсы;

- архивировать опыт управления изменениями, собирать, обобщать и активно распространять передовые практики в этой сфере, знакомить сотрудников с успешными и неудачными способами внедрения изменений в деятельность организации;

- способствовать широкому внедрению в деятельность организации новых, не сводимых только к традиционным – лекции, вебинары, формальное наставничество – способов обучения: коучинга, менторства, игровых практик, симуляторов деятельности, социально-психологических тренингов;

- рассматривать процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений как инструмент самообучения и накопления знаний руководителем;

- сформировать электронную базу знаний по управлению изменениями, доступную всем сотрудникам организации; поощрять сотрудни-

ков к регулярному ознакомлению с её содержанием; подавать содержание не только и не столько в текстовом, сколько в визуальном, иконическом формате – использовать видеоролики, мини-фильмы, комиксы; регулярно обновлять контент.

Совершенствование системы корпоративных коммуникаций

Руководитель должен осознавать решающую роль коммуникации с сотрудниками в процессе управления изменениями. Система коммуникаций должна быть настроена на открытый, прямой и честный диалог, учёт мнения каждого сотрудника, свободный обмен важной информацией, касающейся работы. Продуктивными в данном контексте могут быть следующие действия руководителя:

- руководитель должен прямо говорить сотрудникам о сложностях и проблемах, с которыми они могут столкнуться в процессе внедрения изменений;
- руководитель должен поощрять атмосферу открытого обмена мнениями среди сотрудников, учитывать все мнения, независимо от положения, которое занимают сотрудники, их выражающие, в организационной иерархии;
- руководитель должен уделить пристальное внимание работе с обратной связью: совершенствовать формы, методы и каналы её предоставления и получения; тщательно её анализировать, пытаясь понять не только эксплицитное, открыто демонстрируемое содержание, но и скрытое, имплицитное, не явно выражаемое;
- руководитель должен прорабатывать вместе с подчинёнными планы формирования и развития у последних компетенций в сфере управления изменениями и создавать организационные условия для эффективной реализации подобных планов;
- руководитель должен формировать систему доверия, сотрудничества и взаимной поддержки в организации, создавать условия для благоприятной социально-психологической атмосферы, которая способствует повышению гибкости и адаптивности организации.

Реагирование на сопротивление сотрудников отдельным элементам культуры изменений

Очевидно, что сотрудники, сопротивляющиеся изменениям, часто поступают так не только из-за общей консервативности и ригидности своих взглядов, а из-за индивидуально-психологических особенностей, ценностей, установок, стереотипных представлений, мотивов и предпочтений. Для кого-то из сотрудников неприемлема личная ответственность, поэтому он старается её избегать. Кому-то не нравится соблюдение норм, правил, стандартов, регламентов и дисциплины в целом, поэтому он стремится их нарушать там, где это возможно без причинения серьёзного ущерба самому себе. Кто-то из сотрудников в принципе с остороженностью относится ко всему новому, экспериментам, творчеству, и поэтому он противится изменениям, они его страшат. Таких микро причин может быть очень много. Но от того, насколько хорошо руководитель о них осведомлён и может правильно на них отреагировать, во многом зависит успех организационных преобразований. Для того, чтобы руководитель смог эффективно реагировать на сопротивление сотрудников организационным переменам, ему необходимо:

- уметь поставить себя на место «сопротивляющихся» сотрудников, осознать их явные и скрытые мотивы, продумать способы снижения сопротивления и уменьшения интенсивности страхов и опасений;
- активно вовлекать сотрудников в процесс внедрения организационных изменений и оценки его результатов, так как это снижает уровень тревожности сотрудников и демонстрирует им доверие со стороны руководителя;
- поощрять сотрудников к выдвижению предложений о совершенствовании деятельности организации и возможных направлениях её развития, принятию на себя инициативы по участию в реализации предложенных мер в качестве члена команды изменений;
- демонстрировать сотрудникам понимание их страхов и опасений, признавать их обоснованность, предупреждать и снижать повышенный уровень страхов посредством широкого

и доступного информирования коллектива о предстоящих переменах и индивидуальных бесед с сотрудниками;

- реагировать не только на противников, но и на сторонников изменений, а также на сотрудников, которые индифферентны к осуществляемым переменам, – вести с ними разъяснительную работу, вовлекать в процесс внедрения изменений и оценки его результатов.

Изменить отношение менеджмента к процессу инициирования организационных изменений, а также их реализации и оценки

Современные организации сталкиваются со средой и вызовами, которые являются динамичными, разнообразными и непредсказуемыми. Они требуют от руководителей сосредоточенности не на стабильности и контроле, а на гибкости и адаптивности. Американский философ, социолог и футуролог Э.Торфлер в своей работе «Адаптивная корпорация», увидевшей свет ещё в 1985 году, прямо призывает руководителей стать «менеджерами адаптации», вооружёнными новыми компетенциями – нелинейными знаниями, умениями, навыками, креативностью. Несмотря на то, что призыву Торфлера более 30 лет, проблема по-прежнему остаётся актуальной как для зарубежного, так и для отечественного менеджмента.

Для решения данной проблемы может быть полезно:

- оценивать результаты деятельности руководителя на основании его способности принимать и реализовывать управленческие решения, повышающие гибкость и адаптивность организации;

- формировать команды управления изменениями, состоящие из руководителей, компетенции и опыт которых являются не совпадающими, а взаимодополняющими, несмотря на все те сложности нахождения взаимопонимания, с которыми такие команды могут столкнуться;

- смещать управленческие акценты, формировать систему, в рамках которой менеджеры будут управлять «не людьми, а правилами, не организациями, а операциями» [9];

- мотивировать руководителей к постоянному поиску источников нестабильности, которые могут потребовать изменений, причём не только внутри организации, но, прежде всего, путём сканирования её внешнего бизнес-окружения;

- развивать у руководителей и сотрудников эмоциональный интеллект и другие soft skills.

Таким образом, управление изменениями в настоящее время является актуальной проблемой для большинства организаций, причём не только из сферы бизнеса, но и из некоммерческой сферы, а также из сферы государственной службы. Вместе с тем, управление изменениями нередко заканчиваются неудачами и организации не достигают тех результатов, на которые изначально рассчитывали. Для успешного управления изменениями организации должны учитывать те проблемы, которые препятствуют эффективному внедрению преобразований. Прежде всего, это природа самих изменений, специфика деловой среды, сопротивление сотрудников, а так же ошибочные действия руководителей. Чтобы продуктивно преодолевать эти проблемы, организациям целесообразно сосредоточиться на формировании чувствительной к изменениям корпоративной культуры, внедрении принципов самообучения и саморазвития, совершенствовании корпоративных коммуникаций, правильной реакции на сопротивление сотрудников процессу изменений и изменении отношения менеджмента к организационным преобразованиям в целом.

Конфликт интересов

Конфликт интересов отсутствует.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

2. Горский Д.А., Дивненко О.В., Медведева Н.Ю. Организационно-психологические особенности работы с персоналом в процессе внедрения инноваций. Сборник докладов Санкт-Петербургского международного экономического конгресса (СПЭК-2017). Под общей редакцией С.Д. Бодрунова. – СПб., Институт но-

вого индустриального развития им. С.Ю. Витте, 2018. – Стр. 32-37.

3. Замышляев О. Матрица перемен. Как повысить эффективность изменений в компании. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

4. Де Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожителство в деловой среде. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.

6. Киган Р. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

7. Коттер Д. П. Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире. – М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2015.

8. Медовников Д., Механик А. Эксперт вместо наёмника // URL: <http://expert.ru/expert/2015/14/ekspert-vmesto-naemnika/> (Дата обращения: 02.04.2019).

9. Мейер К., Дэвис С. Живая организация. Компания как живой организм. – М.: Издательство «Добрая книга», 2007.

10.

11. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2010.

12. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

13. Стейнберг, С. Кризис – это возможность. 10 стратегий, которые позволят вам процветать в эпоху перемен. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

14. Hofstede, G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded / Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. – 3rd edition. – New York: McGraw-Hill USA, 2010.

15. Rothmann, S., Coetzer, E.P. The big five personality dimensions and job performance // SA

Journal of industrial psychology. – Vol. 29. – № 1. – 2003.

REFERENCES

1. Adizes I. Upravlyaya izmeneniyami. Kak e`ffektivno upravlyat` izmeneniyami v obshhestve, biznese i lichnoj zhizni. – М.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014.

2. Gorskij D.A., Divnenko O.V., Medvedeva N.Yu. Organizacionno-psixologicheskie osobennosti raboty` s personalom v processe vnedreniya innovacij. Sbornik dokladov Sankt-Peterburgskogo mezhdunarodnogo e`konomicheskogo kongressa (SPE`K-2017). Pod obshhej redakciej S.D. Bodrunova. – SPb., Institut novogo industrial`nogo razvitiya im. S.Yu. Vitte, 2018. – Str. 32-37.

3. Zamy`shlyayev O. Matricza peremen. Kak povы`sit` e`ffektivnost` izmenenij v kompanii. – М.: Al`pina Pablsher, 2014.

4. De Gius A. Zhivaya kompaniya. Rost, nauchenie i dolgozhitel`stvo v delovoj srede. – SPb.: Stokgol`mskaya shkola e`konomiki v Sankt-Peterburge, 2004.

5. Kameron K., Kuinn R. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul`tury`. – SPb.: Piter, 2001.

6. Kigan R. Nepriyatie peremen. Kak preodolet` soprotivlenie izmeneniyam i raskryt` potencial organizacii. – М.: Mann, Ivanov i Ferber, 2017.

7. Kotter D. P. Uskorenie peremen. Kak pridat` vashej organizacii strategicheskuyu gibkost` dlya uspeha v by`stro menyayushhemsya mire. – М.: Izdatel`stvo «Olimp-Biznes», 2015.

8. Medovnikov D., Mexanik A. E`kspert vmesto nayomnika // URL: <http://expert.ru/expert/2015/14/ekspert-vmesto-naemnika/> (Data obrashheniya: 02.04.2019).

9. Mejer K., De`vis S. Zhivaya organizaciya. Kompaniya kak zhivoj organizm. – М.: Izdatel`stvo «Dobraya kniga», 2007.

10. Pizano G. Gor`kaya pravda o kul`ture innovacij // URL: <https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/797328> (Data obrashheniya: 26.03.2019).

11. Prigozhin A.I. Celi i cennosti. Novy`e metody` raboty` s budushhim. – М.: Izdatel`stvo «Delo» ANX, 2010.

12. Senge P. Pyataya disciplina. Iskusstvo i praktika obuchayushhejsya organizacii. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2018.

13. Stejnberg, S. Krizis – e`to vozmozhnost`. 10 strategij, kotory`e pozvoljat vam proczvetat` v e`poxu peremen. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2015.

14. Hofstede, G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded / Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov. – 3rd edition. – New York: McGraw-Hill USA, 2010.

15. Rothmann, S., Coetzer, E.P. The big five personality dimensions and job performance // SA Journal of industrial psychology. – Vol. 29. – № 1. – 2003.

