

## Тема 8. Изменения в организации

### 8.1. Сущность и направления организационных изменений

Под организационными изменениями понимается процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. Организационное изменение – это адаптация (освоение) организацией новых идей или форм поведения. Современным фирмам необходимо постоянно адаптироваться к новым ситуациям, если они хотят не просто сохранить свой бизнес, но и добиться процветания.

**Причины организационных изменений** могут быть экономическими, идеологическими, организационными, информационными, кадровыми и др. Их можно разделить на две группы: внешние и внутренние.

К **внешним** следует отнести:

- действия конкурентов, усложненные глобализацией;
- экономические факторы (колебание процентной ставки, курса валют, инфляция);
- прогрессивные изменения технологий решения управленческих задач (автоматизация и компьютеризация, реинжиниринг, СМК и др.);
- политика, в том числе мировая, например, санкции в связи с событиями на Украине;
- социальные тенденции (рождаемость, увеличение разводов, миграция населения и др.);
- изменения рынка труда (рост образования, повышение квалификации, увеличение культурных различий).

**Внутренними** причинами изменений могут стать:

- бюрократизация аппарата управления, приводящая к увеличению управленческих расходов;
- изменения соотношений сил противоборствующих групп внутри организации;

- слепое следование устаревшим ценностям, традициям, нормам и правилам внутриорганизационного взаимодействия, что тормозит развитие организации;

- усиливающиеся различия в системах ценностей между высшими управляющими и исполнителями. Конфликт ценностей порождает конфронтацию и разрушает кооперацию;

- постепенное жесткое закрепление стабильных, негибких отношений силы и зависимости.

Организационные изменения бывают различных типов, они могут затрагивать стратегию, технологию, продукцию, структуру и культуру (людей).

В зависимости от воздействия внутренних и внешних сил организации получают возможность внедрять инновации в одной или нескольких сферах. Например, в стремительно изменяющейся индустрии детских игрушек производитель должен постоянно выпускать новые продукты. В традиционных отраслях, где наблюдается высокая конкуренция, технологические изменения используются для повышения эффективности.

Инновации, внедренные в одной части организации, могут влиять на другие ее части. Выпуск нового продукта чаще всего требует технологических изменений, а новая технология заставляет компанию менять структуру и обучать сотрудников новым навыкам.

Изменения необходимо проводить в двух ключевых взаимосвязанных направлениях, которые можно обозначить как *«техническая система»* и *«организационная культура»*.

**«Техническая система».** Цель воздействия в данном направлении – создание гибкой системы управления, позволяющей эффективно использовать и комбинировать все виды ресурсов: управление, структуру, персонал, технологии, информацию, финансы, время, оборудование, производственные площади. Это необходимо для того, чтобы добиться

минимизации опасности со стороны внешней среды и максимизации использования собственных возможностей.

Воздействие на «техническую систему» предполагает:

- уточнение миссии и стратегии организации;
- оптимизацию организационной структуры;
- отлаживание финансовой деятельности;
- упрощение процессов внутриорганизационной коммуникации и принятия решений;
- освоение современных технологий;
- разработку эффективных маркетинговых и PR-стратегий;
- повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

Критериями эффективности воздействия в данном случае являются – прибыльность и производительность.

**«Организационная культура.** Цель воздействия в данном направлении - создание системы ценностей управляющих и исполнителей, соответствующих целям организации.

Воздействие на «организационную культуру» предполагает:

- внедрение ценностей, традиций, норм и правил поведения, соответствующих требованиям постоянного, динамичного развития организации;
- увеличение уровня кооперации и снижения уровня конфронтации между различными уровнями управления;
- формирование общекорпоративных ценностей;
- создание фирменного имиджа организации.

Критерием эффективности воздействия в данном случае является создание в организации корпоративного духа.

**Организационные изменения классифицируют** на следующие виды:

- *по организации проведения:* запланированные и незапланированные.

На незапланированные изменения необходимо реагировать очень быстро для

того, чтобы свести к минимуму негативное воздействие или извлечь максимальную пользу;

- *по срокам*: краткосрочные и долгосрочные;

- *по отношению к персоналу*: повышающие эффективность работы персонала; повышающие квалификацию работников; направленные на улучшение климата, повышение удовлетворенности трудом и др.;

- *по способу осуществления*: экспериментальные, то есть проходящие стадию апробации, проверки; прямые, реализуемые без экспериментов;

- *по объему*: точечные (правила); системные (технологические и организационные системы); стратегические (принципы производства и управления);

- *по назначению*: направленные на эффективность производства; на улучшение условий труда; на обогащение содержания труда; на повышение управляемости организации; на повышение качества продукции.

Принимая решения об изменениях, руководство должно быть проактивным или реактивным, т.е. или само проявлять активность, или реагировать на требования ситуации. Изменение, которое предпринимается для исправления ошибки, обнаруженной системой контроля, — типичное реактивное действие. Действие, предпринятое для того, чтобы отреагировать на предоставленную окружением возможность, даже если пока не существует фактической проблемы, будет действием проактивным.

Рассматривая изменение некоторой переменной, руководитель должен помнить, что все переменные взаимосвязаны. Изменение одной переменной неизбежно скажется на других. Исследования показали, что программы нововведений, которые сосредоточены только на одной переменной не так эффективны, как те, что направлены одновременно на нескольких переменных.

**Цели.** Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Модификация целей необходима даже для самых

успешных организаций, хотя бы потому, что текущие цели уже достигнуты. Часто необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля, которая должна информировать руководство об относительной эффективности организации в целом и каждого подразделения в отдельности. Радикальные изменения целей скажутся на всех остальных переменных.

**Структура.** Структурные изменения — часть организационного процесса — относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения — одна из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Они — реальная необходимость, когда происходят значительные изменения в целях или стратегии. Когда большая организация открывает новое направление деятельности, она создает подразделение с основной ответственностью за эту деятельность, и проводит интеграцию руководства этого направления с руководством всей остальной организации. Например, чтобы выйти на рынок с диетическим напитком «Кока-Кола», было создано специальное подразделение. Добавление нового подразделения к уже имеющимся также потребовало изменений в системе взаимоотношений функциональных служб на уровне корпорации.

Структурные изменения имеют очевидное влияние на человеческую компоненту, поскольку в организацию могут влиться новые люди, и может измениться система подчиненности. (Страх, что структурные изменения подорвут сложившиеся социальные и властные отношения, часто служит причиной сопротивления таким переменам). Менее очевидным является воздействие на технологию, которая косвенно связана с новой структурой. Например, должна меняться информационная управляющая система, чтобы поставлять информацию, необходимую как новому подразделению, так и системе контроля за его деятельностью.

**Технология и задачи.** Изменения в тесно связанных переменных — технологии и задачах — относятся к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или методов, изменениям нормативов и самого характера работы. Как и структурные изменения, изменения технологические часто разрушают социальные стереотипы, обычно вызывая пересмотр планов, — изменение в технологии может потребовать модификации структуры и рабочей силы. Когда, например, газеты начали заменять старый способ набора электронной системой верстки, им потребовалось больше специалистов по электронике и намного меньше наборщиков, чем ранее. Когда почти все газеты заявили о переходе на новый вид верстки, они встретились с сильным сопротивлением профсоюзов, которые опасались сокращения рабочих мест. Введение новых методов контроля за качеством и товарно-материальными запасами потребует большого количества изменений в задачах организации. Аналогичным образом использование вычислительной техники часто меняет многие функции персонала организации.

**Люди.** Изменения в людях подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения персонала организации. Это может охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, мотивацию, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, повышению качества трудовой жизни. Изменения в людях, поскольку они часто вызывают страх из-за неудовлетворения потребностей, особенно трудно сделать эффективными. Руководитель никогда не может исходить из того, что объективно благоприятные изменения будут благоприятно восприняты подчиненными. Не все, например, хотят иметь больше ответственности или больше учиться. Чтобы успешно провести изменения в самих людях, их надо скоординировать с другими изменениями.

## **8.2. Стратегия изменений: выработка и реализация**

Процессом изменений можно управлять. Наблюдая за внешними тенденциями, появлением новых моделей и выясняя нужды потребителей, менеджеры осуществляют планируемые изменения, чтобы помочь организации адаптироваться к динамичной внешней среде и воспользоваться новыми возможностями. Если организация не отвечает требованиям внешней среды, вина за это ложится на менеджеров.

**Модель планируемых изменений включает четыре последовательных события.**

1) существуют внешние и внутренние силы, способствующие изменениям;

2) менеджеры организации видят эти силы и осознают необходимость изменений;

3) воспринимаемая необходимость запускает процесс инициирования изменений;

4) процесс изменений затем реализуется.

Особенности каждого из этих этапов будут зависеть от стиля работы организации и ее менеджеров. Последовательность событий, приводящих к изменениям, следующая:

1А. Силы внешней среды. Наблюдение за ситуацией на глобальном уровне, за конкурентами, потребителями и другими факторами.

1Б. Внутренние силы. Осмысление планов, целей, проблем и нужд компании.

2. Необходимость изменений. Определение проблем, оценка возможностей и осознание необходимости изменений технологии, продукции, структуры и культуры.

3. Инициирование изменений. Проведение исследований, творчество, поддержка борцов за идею, инновационных команд, автономных поисковых групп и инкубаторов идей.

4. Проведение изменений. Использование анализа противоборствующих сил и тактик по преодолению сопротивления.

Рассмотрим несколько подробнее этапы инициирования и проведения изменений, поскольку в процессе их прохождения наиболее сильно проявляются качества персонала и умение менеджеров их использовать.

### **Инициирование изменений**

После определения необходимости изменений и сообщения об этом персоналу следует предпринять шаги по их осуществлению. Это самая важная стадия управления изменениями, на которой формулируются, воспринимаются и развиваются идеи. Здесь организация должна провести исследования актуальных тенденций развития внутри и вне организации, которые могут быть использованы для осознания необходимости изменений, и создать условия для изменений. Исследования обычно направлены на получение знаний, которые могут оказаться полезными для организации.

Однако не все потребности удовлетворяются на базе существующих знаний, организациям приходится изобретать и нечто новое. Инициирование инноваций означает, что менеджеры должны структурировать организацию таким образом, чтобы стимулировать инициативных людей на генерацию новых идей, усилить творческую деятельность сотрудников и отделов или сформировать инновационные команды, автономные поисковые группы и инкубаторы идей.

Творческое начало может быть также результатом целенаправленной организационной деятельности. Большинство компаний ценят творческих сотрудников и часто целенаправленно ведут поиск одаренных специалистов. Однако творческими способностями обладают не только гении, но и рядовые сотрудники. Учитывая это, менеджеры должны создавать такую рабочую среду, где в полной мере реализовывался бы творческий потенциал компании и ее персонала.

Чтобы способствовать изменениям, менеджеры могут также создавать инновационные команды (автономные проектные группы)– подразделения,

отделенные от всей остальной организации, несущие ответственность за разработку и инициирование крупных инноваций. Члены этой группы получают большую творческую свободу, поскольку их работа не связана с жесткими организационными правилами и процедурами. Инновационные команды обычно немногочисленны, не имеют жесткой структуры и обладают характеристиками креативной организации.

Другим популярным способом, который применяется для стимуляции творческого мышления, является создание инкубатора идей, т. е. внутренней программы, которая предполагает наличие безопасного места, где идеи сотрудников любых отделов организации могут получить развитие, не подвергаясь вмешательству корпоративной политики и бюрократии (типа бюро рационализации и изобретательства). Одним из ценных качеств инкубатора идей является то, что сотрудники, имеющие интересные идеи, могут приходить с ними сюда, а не «продавать» их по всей организации в надежде привлечь чье-нибудь внимание.

### **Проведение изменений**

Корпоративная культура, поддерживающая творческое начало, инновационные команды, инкубаторы идей – все это способствует инициированию и развитию новых идей. Следующим шагом является проведение изменений. Новая творческая идея не принесет пользы, если не будет в полной мере использована.

Если менеджеры пытаются внедрить инновации, предварительно не подготовив для них твердую почву, их планы останутся только на бумаге. В связи с этим профессор Гарвардского университета Джон Коттер предлагает компаниям, стремящимся к изменениям, следующее восьмиэтапное руководство, которое позволит им нарастить потенциал для проведения успешной трансформации:

- посеять чувство крайней необходимости изменений путем тщательного изучения рынка и определения возможностей кризиса;

- создайте мощную коалицию менеджеров, способных руководить изменениями;
- сформулируйте видение будущего таким образом, чтобы направить изменения и стратегию на достижение этого видения;
- сообщите об этом видении всем сотрудникам организации;
- наделите правами других людей, чтобы действовать в направлении осуществления видения за счет снятия барьеров, изменения систем управления и поощрения принятия риска;
- составьте план видимых краткосрочных улучшений и реализуйте его;
- проведите оценку проделанной работы, определите, какие изменения произошли, и при необходимости внесите коррективы и разработайте новую программу;
- подчеркните связь между новыми формами поведения и тем прогрессом, которого достигла организация.

### **8.3. Инновационное поведение. Поведенческие типы участия в инновационном процессе. Сопротивление изменениям**

Управление организационными изменениями требует постоянного внимания к человеческому фактору, развитию интеллектуального ресурса фирмы. Это определяет необходимость осуществлять не только повышение компетентности отдельных работников путем обучения, но и формирование инновационного поведения.

**Инновационное поведение (ИП)** – система действий и поступков, совершаемых работниками в процессе осуществления нововведений и выражающих их реакцию на эти нововведения. Высшей формой инновационного поведения является самостоятельная разработка новшеств и их активное внедрение.

ИП, являясь средством осуществления социальных инноваций и относясь к активным типам поведения, выступает основным способом развития индивида, коллектива, сообщества.

Следует заметить, что преобразование индивидуальных (неявных) знаний в корпоративные (явные) является трудной управленческой задачей, затрагивающей интересы предприятия и человека. Решения этой задачи видятся в участии личности в управлении. Коллективное принятие решений является неременным условием на современном инновационном предприятии. В результате у работников формируется мотив содействия организации, формируется корпоративное сознание, итогом чего является преобразование индивидуальных знаний в корпоративные.

Рассмотрим основные поведенческие типы участников инновационного процесса по их отношению к нововведениям.

**Инноваторы** — это инициаторы, которые предлагают и отстаивают собственные идеи, причем часто могут идти на конфликт, чтобы протолкнуть их. Они не всегда видят реальные возможности для внедрения предложений, потому что уже увлечены новым. Иногда им важно помочь осознать свое инициативное предложение в сопоставлении с широким фронтом работ по их внедрению. Нередко оказывается, что их инициативные предложения сразу же мельчают в сопоставлении с крупномасштабными задачами. Поэтому руководителю подразделения очень важно формировать у них панорамное видение ситуации.

**Энтузиасты** – люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки и обоснованности.

**Сторонники нововведений** — это те, кто очень быстро воспринимают новое, когда убеждаются в его важности. Именно на них необходимо опираться руководителю, если он хочет, чтобы инициативные предложения были внедрены. Но, создавая команду единомышленников, он обязательно должен быть уверен в аргументированности нововведений.

**Колеблющиеся по отношению к нововведениям** — это работники, которые либо недопонимают их значимость, либо видят больше «минусов»,

чем «плюсов». Им бывает трудно оценить нововведение, поскольку они плохо понимают его смысл или, наоборот, легко оценивают как противоречивое, стремясь разглядеть в первую очередь то, что не соответствует принятым меркам. Чаще всего эти работники являются эрудированными, а потому к их мнению всегда прислушиваются и остальные. Следовательно, руководителю, который вносит новые предложения на обсуждение в своем подразделении, важно понимать, что эрудиция еще не означает проникновения в суть новой идеи. Ведь существует такая историческая закономерность: наибольший вклад в прогрессивное развитие вносят не эрудиты, а творцы идей и обстоятельств.

**Нейтралы** — это те, кто безразлично относится к новым предложениям. Они не склонны верить на слово полезному предложению. Но проявление безразличия тоже может быть определенной позицией: если они никак не относятся к новым идеям, то это свидетельствует о том, что они не поддерживают новое. При некоторых условиях они могут занять конформистскую позицию, подпадая под влияние тех, кто только делает вид, что перестроился, а на самом деле хочет оставить все старое. Поэтому руководителю важно понимать, при каких условиях они могут выступить против.

**Скептики** — это те работники, которые ищут в нововведениях прежде всего негативные последствия. Однако они, как правило, не предпринимают никаких практических шагов, чтобы помешать. Будучи по натуре всегда так настроенными к любому новому делу, они могут со временем и принять нововведение как нечто неизбежное, но все же под давлением мнения большинства. Поэтому руководитель, опираясь на команду единомышленников, может сформировать сильное позитивное мнение по отношению к нововведениям, которое заставило бы скептиков по-новому посмотреть на проблемы их внедрения.

**Консервативно относящиеся к нововведениям** — это те, кто оказывает сопротивление новому. У них доминирует традиционализм при восприятии нововведений. Они могут воспринимать новое только тогда, когда оно становится традицией. Характер мышления не позволяет им ориентировать себя на новое, а поэтому они уютнее чувствуют себя в спокойной, привычной обстановке. С такими работниками руководителю особенно трудно работать.

Крупные изменения проходят нелегко и иногда таят в себе неприятные сюрпризы. Чем более радикальные изменения происходят в организации, тем выше вероятность сопротивления им. Причины сопротивления могут быть экономическими, организационными, личностными, социальными, политическими и др. Наиболее распространенными из них являются:

- **собственные интересы (ощущение потерь)** — сотрудники обычно сопротивляются изменениям, потому что полагают, будто новшества лишат их некоторых ценностей. Предполагаемые изменения трудовых обязанностей, структуры, технологии могут грозить потерей власти, престижа, снижением заработка, утратой привилегий. Страх личных потерь, вероятно, является самым серьезным препятствием на пути к организационным изменениям;

- **недостаток понимания и доверия** — сотрудники часто не понимают, каковы предполагаемые цели изменений, или недоверчиво относятся к намерениям, которые скрываются за попытками изменений. Если предшествующие отношения между борцами за идею и сотрудниками были напряженными, последние могут оказать сопротивление;

- **неопределенность** — недостаток информации о предстоящих событиях, который вызывает страх перед неизвестным. Этот страх особенно велик у тех сотрудников, которые вообще не любят изменений и избегают всего нового и необычного. Они не знают, какое воздействие окажут на них инновации, и

беспокоятся, сумеют ли выполнить требования, связанные с новыми процедурами или применением новых технологий;

- различие оценок и целей — люди, которые испытывают на себе воздействие новшеств, могут оценивать ситуацию иначе, чем инновационные команды. Зачастую критики высказывают законное несогласие с предполагаемыми преимуществами изменений. Менеджеры каждого департамента преследуют собственные цели, между тем инновация способна ухудшить результаты работы их подчиненных и помешать выполнению основных заданий. Например, выпуск нового продукта в интересах потребителей может приводить к увеличению производственных расходов, что способно вызвать недовольство у менеджера производственного отдела. Сопротивление иногда направлено на то, чтобы обратить внимание сторонников инновации на проблемы, которые эта инновация создает.

Исследователи изучали различные методы преодоления сопротивления:

- общение и обучение — используется в тех случаях, когда сотрудникам, оказывающим сопротивление, необходима подробная информация. Обучение особенно важно, если изменение требует новых технических знаний либо сотрудники не знакомы с внедряемой инновацией;

- соучастие — вовлечение в разработку изменений тех сотрудников, которых касается изменение, и тех, кто потенциально относится к несогласным с ними. Применение этого подхода требует больших затрат времени, которые в конечном итоге окупаются, потому что сотрудники, поняв суть изменений, начинают поддерживать их. Данный метод также помогает менеджерам определить потенциальные проблемы и увидеть различия в восприятии сотрудниками инноваций;

- переговоры — формальный способ достижения взаимопонимания и налаживания сотрудничества, который необходим для внедрения инноваций. Например, если отдел маркетинга опасается потерять свое влияние в результате изменения структуры управления, руководство компании может начать с ним переговоры, чтобы решить проблему. Компании, в которых

профсоюзы имеют большой вес, при осуществлении изменений вынуждены вести переговоры с профсоюзными лидерами. В результате могут быть заключены соглашения с профсоюзами о включении новых правил в трудовые соглашения;

- принуждение — менеджеры используют свою власть, чтобы заставить сотрудников принять изменения. Людям, оказывающим сопротивление, сообщается, что в случае неподчинения они потеряют вознаграждение или даже работу. Во многих ситуациях этот подход неприемлем, поскольку сотрудники, воспринимая себя жертвами, испытывают негодование против менеджеров, инициирующих изменения, и могут саботировать внедрение инноваций. Однако иногда, в случае кризиса, принуждение бывает необходимо, если компания должна предпринимать срочные действия;

- поддержка со стороны топ-менеджеров — помогает преодолеть сопротивление изменениям, указывает сотрудникам на тот факт, что изменения имеют очень большое значение для организации. Поддержка топ-менеджеров особенно важна в тех случаях, когда происходит перераспределение ресурсов, когда инновации затрагивают многочисленные отделы. Без этой поддержки изменения увязнут в бесконечных ссорах между отделами. Более того, если топ-менеджеры не поддерживают проект, они могут непроизвольно помешать его реализации своими противоречивыми распоряжениями.

Для преодоления сопротивления организационным изменениям рекомендуется использовать следующие принципы управления:

- следует максимально привлекать к управлению изменениями всю лояльно настроенную часть персонала;
- необходимо любым способом заинтересовать в изменениях лидеров неформальных групп;
- изменения нельзя начинать при временной напряженности в работе;
- изменения не должны быть неожиданными для персонала;

- первая информация об изменениях обязательно должна исходить от авторитетного источника;

- изменениями не должны руководить лица, лично материально в них заинтересованные (или полностью незаинтересованные);

- персонал должен знать все выгоды от изменений;

- следует открыто обсуждать идеи и направления изменений;

- менеджер должен любым путем облегчить персоналу тяготы изменений (трудоустраивать, направлять на переподготовку, давать дополнительное время для отдыха и т. п.);

- в разумных пределах необходимо использовать «подкуп», т.е. обещать материальные выгоды, замораживание сокращения штатов и др.;

- в состав инициативных рабочих групп следует вводить авторитетных, но скептически настроенных лиц;

- следует составлять и оглашать жесткие графики действий, формируя у персонала установку на неизбежность организационных изменений;

- в отдельных случаях следует огласить санкции за сопротивление изменениям.

Проведение изменений должно завершиться установлением статус-кво в организации. Поэтому важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться, чтобы оно было поддержано сотрудниками организации и стало реальностью.

Наиболее важные поведенческие тенденции, которые должны проявлять представители высшего звена:

- правильно реагировать на изменения, которые произошли в отношениях силы и зависимости, а не отстаивать собственные позиции;
- знать причины поведения другой стороны, которые связаны не только с интересами бизнеса, но и с эмоциональными проявлениями;
- иметь достаточно полное представление о динамике ситуации — о возможности ее эскалации и последствиях;

- анализировать намерения низшего звена и приступать к ведению переговоров, имея конкретно разработанные предложения и контрпредложения.

Компетентность руководителя, проводящего изменения, может быть двоякой: техническая компетентность и компетентность в человеческих отношениях. В то же время не исключается сочетание этих особенностей. Следует отметить, что на стратегию развития определяющее влияние оказывает способ деятельности руководителя. Выбор способа зависит от различных ситуаций развития и от факторов, содействующих или препятствующих работе по изменениям. Управление работой по осуществлению изменений в организации требует определенной индивидуальной подготовленности. В частности, руководитель должен быть способен разрешать конфликты, уметь проводить диагностику различных ситуаций, быть способным воспринимать новые ценности и т.д.

#### **8.4. Стресс**

Понятие «стресс» заимствовано из техники, где оно означает способность различных тел и конструкций противостоять нагрузке. Любая конструкция имеет предел прочности, превышение которого ведет к ее разрушению.

Первоначально понятие «стресс» означало состояние индивида, возникающее как ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней среды. Данное понятие возникло в физиологии для обозначения реакции организма в ответ на любые неблагоприятные воздействия. Канадский биолог Ганс Селье (1907-1982 гг.) разработал учение о стрессе, основанное на понятии адаптационного синдрома. В соответствии с этой теорией стресс рассматривался как совокупность реакций организма человека, которая обеспечивала адаптацию всех его ресурсов к условиям существования.

Перенесенное в сферу социальной психологии, понятие «стресс» включает в себя целый спектр состояний личности, вызванных множеством событий: от поражений или побед до творческих переживаний и сомнений. Следует уточнить, что все экстремальные воздействия могут вывести из равновесия и физиологические, и психологические функции.

Таким образом, стресс личности – состояние общего напряжения организма, возникающее в результате различных причин. Физиологический механизм возникновения стресса состоит в следующем. При первом же признаке опасности сигналы из мозга приводят тело в состояние необходимости действовать. Надпочечные железы продуцируют адреналин, норадреналин и кортикоиды. Эти химические элементы приводят организм в состояние повышенной активности на короткий промежуток времени, однако если железы вырабатывают их в течение долгого времени, могут возникнуть негативные последствия. Кровь отливает от кожи к мозгу (усиливается его активность), а также к мускулам, подготавливая их к действиям. Эта цепная реакция разворачивается очень быстро, и если она запускается как ответ на единичную экстремальную ситуацию, то не влечет за собой никаких пагубных последствий. При многократном повторении в долговременной перспективе может привести к вредным последствиям.

Стресс - неспецифическая реакция организма на физическое или психологическое воздействие, а так же соответствующее состояние нервной системы организма. Стресс в организации у работников дорого обходится её владельцам, так как неудовлетворенность и психологические проблемы сотрудников незамедлительно отражаются на производительности труда и результатах работы. Ситуация развивается по спирали – стресс на работе переносится вечером в семью, а утром опять кочует на рабочее место. Получается замкнутый круг. И в один прекрасный момент сотрудник берет на неделю – другую больничный – опять же в ущерб для организации.

В целом стресс – явление достаточно обычное и часто встречаемое. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, но чрезмерный стресс создает проблемы, как для личности, так и для организации при выполнении поставленных задач. Психологи считают, что человек больше и чаще страдает от нанесенных ему оскорблений, чувства собственной незащищенности, неопределенности завтрашнего дня.

Человек в состоянии стресса способен на невероятные (по сравнению со спокойным состоянием) поступки, мобилируются все резервы организма и возможности человека резко возрастают, но на некотором интервале времени. Продолжительность этого интервала и последствия для организма у каждого человека свои. Наблюдениями выявлено, что тяжелая физическая нагрузка способствует нейтрализации действия «гормона стресса»: чем суровее условия жизни, тем сильнее мобилируются резервы организма, но при условии, что человек настроен на выживание.

Стресс это явление подвижное и динамичное. Выделяют три **стадии развития состояния внутреннего напряжения**. Это *стадия мобилизации*, характеризуется ростом интенсивности реакций, на этой стадии организм функционирует с большим напряжением. *Стадия адаптации*, на этой стадии отмечается сбалансированность расходования резервов организма. *Стадия дезорганизации* возникает при устойчивом сохранении стрессовой нагрузки и это может привести к нарушению внутренней регуляции поведения личности и потере контроля над ситуацией.

Стресс может быть кратковременным или длительным, легким или тяжелым. Влияние стресса на работника зависит от длительности действия факторов стресса, их силы и восстановительных способностей работника.

Рассмотрим **крайние формы реакции на стресс**.

1. ***Истощение сил***. В случае длительного стресса истощенный человеческий организм постепенно утрачивает способность к восстановлению как физически, так и психологически. Эту ситуацию, когда эмоционально опустошенные работники отдаляются от работы, ощущают

беспомощность, называют **истощением сил** Такое состояние характерно для работ с высоким уровнем стрессов. Симптомы такого состояния: повышенная раздражительность, постоянные жалобы, мысли об уходе с работы и получении другой профессии, увеличение невыходов на работу, снижение производительности труда.

2. **Моральные травмы.** Источником моральных травм является непосредственная угроза безопасности работников (природное бедствие, кризис организации, потеря работы, оскорбление со стороны начальника).

Широко распространены три вида моральных травм: на рабочих местах; болезнь сотрудников, переживших волну сокращений; посттравматические расстройства в результате наблюдения насилия на рабочих местах.

*Моральная травма на рабочем месте* – результат предвзятого отношения на работе, несправедливого увольнения, дискриминации или ощущения сотрудником неспособности к достижению ожидаемых показателей. Массовые увольнения последних лет послужили сильным ударом по самооценке работников.

*Болезнь сотрудников, переживших волну сокращений*, но оставшихся на своих местах, характеризуется ощущением неопределенности, раздражения, вины и недоверия. Они одновременно испытывали чувство радости оттого, что у них есть работа, и вины перед своими уволенными сослуживцами.

Третий источник моральных травм – *присутствие в момент насилия на рабочем месте*. Любой человек, которому довелось быть свидетелем насилия (драка, применение оружия, разрушение имущества и др.), получил шок и, как следствие, стресс, последствия которого требуют длительного лечения.

#### **Последствия отрицательного воздействия стресса:**

1. *На физическое состояние* – повышение давления, головная боль, сердечные приступы, онкологические заболевания;

2. *На психологическое состояние* – повышение уровня тревожности, депрессии, уменьшение удовлетворенности от работы;

3. *На поведение* – бессонница, злоупотребление курением, алкоголем, наркотиками, уменьшение производительности труда, повышение текучести кадров.

**Разновидностей стрессов** существует достаточно большое количество.

1. Хронический стресс предполагает наличие постоянной (или существующей длительное время) значительной нагрузки на человека, в результате которой его психологическое или физиологическое состояние находится в повышенном напряжении (длительный поиск работы, постоянная спешка, выяснения отношений).

2. Острый стресс – состояние личности после события или явления, в результате которого у нее теряется «психологическое» равновесие (конфликт с начальником, ссора с близкими людьми).

3. Физиологический стресс возникает при физической перегрузке организма (слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума).

4. Психологический стресс является следствием, сопровождается усилением стрессовых состояний человека.

Специалисты выделяют **основные виды профессионального стресса:**

1. *Информационный стресс* возникает в условиях жесткого лимита времени и усугубляется в условиях высокой ответственности задания. Часто информационный стресс сопровождается неопределенностью ситуации (или недостоверной информацией о ситуации) и быстрой переменой информационных параметров.

2. *Эмоциональный стресс* возникает при реальной или предполагаемой опасности (чувство вины за невыполненную работу, отношения с коллегами и др.).

3. *Коммуникативный стресс* связан с проблемами делового общения. Он проявляется в повышенной конфликтности, в неспособности

контролировать себя, в неумении тактично отказать в чем-либо, в незнании средств защиты от возмущающего воздействия и т.п.

Предотвратить стресс важнее, чем выявить его. Первый, направленный на предотвращение стресса шаг – исследование причин стресса.

Условия, которые вызывают стресс, называют **стрессорами**.

### **Причины стресса.**

*1. Связанные с процессом труда.* К стрессу приводят особенности трудового процесса, а его характер определяется индивидуальными реакциями на стрессоры. Высокие нагрузки, требующие концентрации усилий; плохие физические условия труда (плохое освещение, слишком низкая или слишком высокая температура, чрезмерный шум); однообразие работы; необходимость выполнять множество самых разнообразных действий, из-за чего повышается темп деятельности; слишком высокая ответственность, возлагаемая на руководителя или работника; низкое качество управления; несоответствие полномочий и обязанностей, что приводит к ролевым конфликтам; различие между системой ценностей работника и предприятия; давление фактора времени, что ведет к отсутствию времени для отдыха — все это часто приводит к физическому и психическому истощению. Избежать этого помогает только разумная организация труда, при которой работник не перегружается, а периоды работы регулярно перемежаются с периодами отдыха.

2. Очень распространенной причиной стресса является *неблагоприятная моральная атмосфера в коллективе*. В этой ситуации обычно кажется, что работа идет своим чередом, а все обязанности работники выполняют в целом нормально. Однако незаметно качество работы все равно снижается. И причина этого заключается в том, что отношения в коллективе в высшей степени конфликтны, сотрудники не только не помогают, но и стремятся незаметно нанести какой-то ущерб друг другу.

3. *Фрустрация*, то есть блокирование мотивации (стремления), не позволяющее индивиду достичь желаемой цели. Причиной стресса может стать и слишком малая рабочая нагрузка, которая вызывает беспокойство и чувство безнадежности. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, нередко начинает сомневаться в собственной ценности и положении в организации, ощущает себя явно вознагражденным. Одна из наиболее типичных реакций на фрустрацию – агрессия (требование «справедливости», угрозы обращения к вышестоящему начальству), кроме того, возможны и все указанные ранее реакции на стресс. Наблюдаются также апатия, увольнение «по собственному желанию», регресс к менее зрелому поведению (жалость к себе, обиды). Причиной фрустрации могут быть и сослуживцы, воздвигающие барьеры на вашем пути к достижению цели, и поломка оборудования, и сам индивид, ставящий перед собой цели, превосходящие его возможности.

4. Более скрытой причиной стресса является *конфликт ролей*, который возникает тогда, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Например, продавец может получить задание моментально реагировать на просьбы клиентов и одновременно другое указание, в соответствии с которым он не должен забывать заполнять полки товаром.

5. *Несовпадение темпов общения*. Важно либо подстроиться к темпу общения собеседника, либо объяснить ему недопустимость его темпа в общении с вами, либо перейти к компромиссному варианту общения.

6. *Страх сделать ошибку*. Страх ошибки часто «блокирует» творческие способности человека. Он постепенно начинает отказываться от всего нового и рискованного. В итоге постепенно человек начинает вообще «бояться жить».

7. *Факторы, связанные с деловой карьерой*: профессиональная «неуспешность»; боязнь ранней отставки; статус несоответствия; отсутствие

гарантированной работы; фрустрация из-за достижения «предела» своей карьеры и др.

### **Управление стрессом.**

Управление стрессом возможно следующими способами:

- *построение «мостов»* между работой и семьей, создание понимания важности работы управленца;

- *предотвращение и контроль над уровнем стресса* (улучшение коммуникативных навыков, участие сотрудников в управлении, обогащение их труда, повышение квалификации в плане межличностных отношений, создание в организации благоприятного социально-психологического климата);

- *уклонение от стрессов* (перевод в рамках организации для изменения социального, психологического и организационного окружения на рабочем месте, тренинги с целью повышения квалификации в межличностных отношениях, обеспечение большей автономии работника, досрочный выход на пенсию);

- *преодоление стрессов* (социальная поддержка, возможность релаксации, биологическая обратная связь, дни отдыха и личные оздоровительные программы).

**Социальная поддержка.** Дефицит социальных контактов обуславливает высокую степень тревожности, озлобленность и одиночество. Лекарство от этой болезни – социальная поддержка в организации и за ее пределами. Она может исходить от непосредственного начальника, коллег, друзей, семьи. Поддержка даже одного человека, «который тебя понимает», существенно снижает уровень стресса. Женщины придают социальной поддержке большее значение, чем мужчины, и чувствуют себя еще более комфортно, оказывая такую поддержку другим. Лучший вариант социальной поддержки –

создание в организации благоприятного социально-психологического климата.

**Релаксация.** Аналогично практике медитации, релаксация предполагает спокойные, устремленные во внутренний мир индивида размышления, способствующие физическому и эмоциональному отдыху организма, что позволяет временно забыть о проблемах и способствует снижению уровня стресса. Релаксация особенно полезна перед напряженной встречей или после нее.

**Биологическая обратная связь.** Первый ее этап – изучение реакций индивида на различные стрессоры (учащенное сердцебиение, головные боли). Далее следует обучение методикам контроля и управления своей рефлекторной нервной системой. Каждый из нас имеет возможность осуществлять управление внутренними процессами своего организма.

**Дни отдыха,** которые могут быть использованы для снятия стресса. Большинство работников возвращается из отпуска эмоционально обновленными.

**Оздоровление.** В организациях реализуются специальные программы оздоровления сотрудников. Специалисты могут посоветовать работникам конкретные методы изменения стиля жизни, такие как регуляция дыхания, мышечное расслабление, позитивные мысленные образы, регулирование питания и т.д. Основная задача программ оздоровления – достижение соответствия сотрудников и рабочей среды.

Чтобы минимизировать уровень стрессов в коллективе, не снижая при этом производительности, руководитель должен прислушаться к следующим рекомендациям:

- почаще задумывайтесь над точностью оценки способностей и склонностей ваших работников. Соответствие этим качествам объема и сложности

поручаемых заданий – важное условие профилактики стрессов среди подчиненных;

- не пренебрегайте «бюрократией», то есть четким определением функций, полномочий и пределов ответственности работников. Этим вы предотвратите массу мелких конфликтов и взаимных обид;

- не раздражайтесь, если работник отказывается от полученного задания, лучше обсудите с ним основательность отказа;

- как можно чаще демонстрируйте свое доверие и поддержку подчиненным. (По данным одного из американских исследований, сотрудники, испытывавшие значительный стресс, но чувствовавшие поддержку начальника, в два раза меньше болели в течение года, чем те, кто такой поддержки не замечал).

## **8.5. Построение инновационных коммуникаций в организации.**

### **Инновационная мобилизация персонала**

**Инновационная коммуникация (ИК)** – это деятельность, направленная на претворение инноваций в жизнь.

Сущность ИК заключается в трех основных составляющих:

- коммуникации как сфере деятельности;
- технологическом аспекте коммуникации;
- реализации идей и действий предпринимателя.

Эффективные коммуникации, как проявление творчества, образуют особую инновационную культуру. Для движения научной идеи к практическому использованию нужна реализация соответствующей системы связей и отношений. Эта система не изолирована, она находится в ряду других управленческих систем и несет в себе замыслы, знания и предыдущий опыт в виде специальных аналитических приемов, экономических расчетов и методов принятия решений.

Инновационные коммуникации базируются на системе взглядов по экономической оптимизации инноваций. Суть ее заключается в следующем.

1. Чтобы оптимизировать коммуникации, следует рационализировать их совокупность на всем инновационном пути либо оптимизировать значительные участки этого пути. Для решения такой задачи необходимо с системных позиций подходить к выбору коммуникативных отношений, структуризации управления, к проектированию взаимосвязанных процессов движения ресурсов в инновациях.

2. Построение коммуникативных отношений в инновационной системе осуществляется не столько менеджерами, сколько другими работниками.

3. Возникающие издержки коммуникаций на протяжении всего инновационного процесса можно рассматривать как плату за партнерство субъектов инновации. Чем выше способность инновационной системы к адаптации в условиях все возрастающей неопределенности окружающей среды, тем более эффективны инновационные коммуникации.

#### **Общие свойства системы инновационных коммуникаций:**

1. Система инновационных коммуникаций есть целостная совокупность экономических отношений субъектов инновации;
2. Между субъектами такой системы действуют существенные связи, которые с закономерной необходимостью определяют интегративные качества системы;
3. Коммуникации между субъектами инновации определенным образом упорядочены, т.е. присутствуют черты организации;
4. Система инновационных коммуникаций обладает интегративными качествами.

Указанные свойства коммуникаций проявляются всегда, когда они наполнены инновационными потоками, имеющими определенную целевую направленность и динамику.

Особенности инновационных коммуникаций. В инноватике постоянно предпринимаются попытки построения единой теории инновационного процесса от начала до конца, т.е. когда этот процесс рассматривается во взаимосвязи стадий создания и коммерциализации новшеств. В результате было замечено, что эффективность инновационного процесса обеспечивается не столько результативностью каждого этапа инновации, сколько надежностью «стыков», скоростью перехода от любого предыдущего этапа к последующему. Динамика и результаты создания и реализации новшеств зависят в первую очередь от самих участников инноваций и их взаимодействия.

Наиболее полная коммуникация субъектов инновации возникает на этапах активации и освоения новшества в производстве.

Инновационные коммуникации и характерные для них отношения возникают там, где участники инновации вступают в рыночные отношения и обмениваются информацией по предмету и объекту нововведения, а также (и это главное) разделяют будущий результат и несут риски, связанные с ним.

Для того чтобы инновационные коммуникации заработали эффективно, нужна **инновационная мобилизация персонала**. А это предполагает выполнение ряда условий.

Во-первых, глава фирмы должен иметь **команду единомышленников**, которая могла бы стать «локомотивом» мотивационной мобилизации всего персонала в реализации ключевых факторов успеха

Во-вторых, вся команда топ-менеджеров должна иметь **объективные представления** о том, что происходит в каждом рыночном сегменте фирмы, причем в динамике.

В-третьих, вся команда должна уметь владеть инструментарием отработки **траекторий развития фирмы**, т.е. формировать и наращивать определенные конкурентные преимущества (краткосрочные, среднесрочные,

долгосрочные; относительные и абсолютные) в тех или иных рыночных сегментах под те или иные стратегии.

В-четвертых, важно отслеживать **темпы развития** отрасли, товара или услуги, спроса на них, изменения конкурентной среды по тем критериям, которые дают возможность более или менее определенно позиционировать фирму на рынке.

В-пятых, важно представлять также и то, какие **ключевые компетенции** следует развивать топ-менеджерам, менеджерам среднего звена и специалистам подразделений, чтобы достойно отвечать на вызовы конкурентной среды в тех или иных рыночных сегментах.

В-шестых, главной ценностью должны стать представления о том, что обеспечение всему персоналу холдинга долговременной гарантии занятости возможно только в том случае, если все станут **клиентоориентированными**, работая на удовлетворение потребностей покупателей услуг и товаров, которые необходимо периодически отслеживать в той мере, в какой растет конкуренция.

В-седьмых, для того чтобы обеспечить инновационную мобилизацию персонала, необходимы серьезные успехи в формировании **портфеля заказов**, если фирма работает по этой маркетинговой схеме. А значит, важна особая подготовка сейлз-менеджеров, которые напрямую работают с потенциальными заказчиками, обеспечивая «заделы» на будущее. Они создают прочные тылы фирме. И только в этом случае персонал может работать на перспективу. Иначе глава фирмы будет вынужден выбирать стратегию выживания и обороны от конкурентов, что неминуемо приведет ее или к краху, или к смене бизнес-позиций.

## 8.6. Потенциал организационного поведения

В оценке организационного поведения работников подразделений и фирмы в целом очень важно сначала разобраться в том, где искать поведенческие временные ресурсы. Здесь прежде всего необходимо

выявить, сколько времени теряет каждый из работников на своем участке работ и в чем причины таких потерь, а затем постараться отследить вместе с каждым, как можно его сэкономить. Это поможет упорядочить организационное поведение. А потом важно изучить потенциал управленческого процесса в пространстве: какие факторы и почему мешают развернуть управленческий процесс на основе метода делегирования полномочий.

Понимание времени как главного ресурса организационного поведения основывается на представлениях о том, что:

- времени всегда не хватает, а поэтому его надо беречь, используя разумно;
- время уходит безвозвратно, а поэтому его надо ценить, используя для важных дел и не растрачивая себя на мелочи;
- время нельзя накопить, но его можно сэкономить, планируя события так, чтобы они были регламентированы определенным образом;
- время нельзя передать, но можно его упорядочить, делегируя полномочия работникам.

Особое значение приобретает время для руководителя, который организует поведение работников в идеале так, чтобы их производительность труда была высокой в течение дневных и недельных циклов.

Однако в деловых организациях время может использоваться *производительно* и *непроизводительно*. В первом случае отдача работников в единицу времени оценивается по их затраченным усилиям и полученным результатам. Во втором случае важно искать, на чем потеряно время и почему. Существует два вида временных потерь: зависящие от других и не зависящие от них. В практике применяются различные методы измерения и оценки временных потерь и методы экономии рабочего времени.

Во-первых, это — хронометраж, т.е. объективные замеры времени представителями службы научной организации труда.

Во-вторых, это — оценка времени в соответствии с планом работ: что выполнено в срок, а что — нет.

В-третьих, это — оценка времени с точки зрения растущей перегрузки руководителя и работников той работой, которую они должны делать.

И, наконец, в-четвертых, это — оценка факторов, «крадущих» рабочее время, и факторов, экономящих его, что предполагает самооценку и самоанализ.

### **Потенциал управленческого процесса.**

Важным элементом экономического потенциала является организация управления — способы и умение определять цели, принимать решения, формировать программы, распределять функции и координировать деятельность организаций и людей в выполнении их задач и функций, формировать механизмы управления, рационализировать структуры организаций и обеспечивать эффективность их деятельности. Налаживание действенной системы управления необходимо как в отношении отдельных предприятий или их групп, так и в отношении экономики в целом.

Новые, меняющие способ производства технологии, формирование многоукладного общества, связанное с разнообразием форм собственности и типов хозяйствования, развитие новых хозяйственных связей, отделение управления от собственности, рост крупных организаций, углубление знаний о человеке и мотивах его поведения внесли существенные изменения в организацию управления. *Основой перестройки управления стали компьютеризация и телекоммуникации*, обеспечивающие непосредственный обмен информацией и принятие решений с использованием информационных технологий.

Основным направлением управленческих решений становится *овладение рынками*. В центре внимания — оценка емкости рынков, анализ конкурентоспособности, организация реализации товаров, стимулирование продаж и т.п.

Для современной экономики развитых стран характерен переход от методов, характерных для иерархических структур управления, к методам, отражающим процесс его демократизации на рыночных принципах, делегирование полномочий более низким уровням управления при сохранении в верхнем эшелоне власти выработки стратегии и оценки перспектив развития. Линейно-функциональные и дивизиональные структуры организации управления в последней трети XX в. стали уступать место матричным и сетевым.

### **Потенциал руководителя.**

Современный руководитель должен уметь:

- создать необходимый уровень энергии и мобилизации у членов организации для адекватного ответа на вызов;
- в условиях неопределенности создать видение будущего, цель, задать фокус приложения сил;
- быть генератором инноваций, провоцировать постоянные изменения на рынке, обеспечивая конкурентное преимущество;
- создать условия, в которых люди хотят стать частью организации, а не просто работать на эту организацию, среду в которой сотрудники хотят, а не должны что-то делать;
- добиваться от обычных людей неординарных результатов, за счет демонстрации модели поведения, эмоциональной поддержки, их личностного и профессионального развития.

Современный руководитель должен одновременно обладать как компетенциями менеджера, так и развитым лидерским потенциалом. Если регулярный менеджмент позволяет организации добиться эффективности в краткосрочной перспективе, то лидерство обеспечивает доминирование компании на рынке в долгосрочной перспективе, выживание в кризисных ситуациях.

Сегодня требование быть лидером адресовано не только к управленцам высшего звена. На каждом структурном уровне организации есть свои

ситуации вызова и неопределенности, требующие от руководителей и даже рядовых сотрудников лидерской состоятельности. В силу того, что лидерование в нестандартных ситуациях может быть не связано с занимаемой должностью, формальным статусом человека в организации.

Для развития менеджерских компетенций предлагается широкий спектр программ, развивающих умение планировать, организовывать, контролировать, мотивировать, принимать решения, проявлять гибкость в выборе стиля управления в зависимости от параметров ситуации. От менеджера требуется:

- умение проводить диагностику ситуации, идентифицировать угрозу, вызов и уровень неопределенности;
- предъявлять соответствующую модель поведения, проявлять инициативу и ответственность в ситуациях вызова и неопределенности;
- занимать лидерскую позицию в группе, опираясь на неформальный авторитет, референтную власть;
- использовать технологии харизматического влияния для преодоления возможного сопротивления и апатии последователей;
- управлять своим имиджем, репутацией, формировать брэнд лидера;
- развивать лидерский потенциал других сотрудников;
- использовать стили управления сотрудниками, адекватные параметрам ситуации;
- осуществлять влияние, опираясь на ценности компании;
- умение создавать фокус усилий группы за счет создания привлекательного образа будущего.