УДК 316.354:316.485

ОСОБЕННОСТИ ВОСПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВОМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СТЕПЕНЬ КОНФЛИКТНОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ

Брылева Л.Г.

Дальневосточный государственный университет путей сообщения, Хабаровск, Россия (680000, Хабаровск, Серышева 47), e-mail: LGBryleva@mail.ru

В статье рассматривается актуальная тема сопротивления работниками проводимым организационным изменениям следствием которых может быть усиление давления и возникновение конфликтов, которые в конечном итоге негативно влияют на эффективность деятельности организации Данная проблема является особенно острой в современных условиях динамичного развития общества, претерпевающего всевозможные изменения, способные провоцировать разного рода конфликты, возникающие в результате сопротивления работников этим изменениям. Автором представлены выявленные в ходе исследования причины сопротивления организационным изменениям, часть из которых являются авторскими. В статье представлены сведения, демонстрирующие степень восприятия работников организационных изменений. Выявлены и систематизированы причины, вызывающие организационные конфликты.

Ключевые слова: организационные изменения, организационный конфликт, сопротивление изменениям, восприятие изменений, персонал, причины

FEATURES OF SOCIETY'S PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CHANGES AND THEIR IMPACT ON THE DEGREE OF INTENSITY OF THE CONFLICT

Brileva L.G.

Far Eastern State Transport University , Khabarovsk, Russia (680000 , Khabarovsk , Serysheva st. 47), e-mail: LGBryleva@mail.ru

The article discusses the resistance of the workers actual topic of organizational changes which may result in increased pressure and the appearance of conflicts, which ultimately negatively affect the efficiency of the organization This problem is particularly acute in the current conditions of the dynamic development of society, undergoing all kinds of changes that can trigger all sorts of conflicts arising from the resistance of workers to these changes. The author presented the study identified the causes of resistance to organizational changes, some of which are copyrighted. The article presents information showing the degree of perception of employees of organizational changes. Identified and classified causes of organizational conflict

Keywords: organizational change, organizational conflicts, resistance to change, perception changes, the staff, the reasons

В той или иной степени при организационных изменениях речь идет либо о каких-то переменах, либо о внедрении чего-то нового, приводящего к изменениям, следствием которых может быть усиление давления и возникновение конфликтов, которые в конечном итоге негативно влияют на эффективность деятельности организации [3]. Острота и напряженность конфликта между старым и новым зависит от масштабов изменений, их значимости.

К числу основных видов изменений относятся:

- изменения стратегического курса организации;

- слияние нескольких организаций;

- внедрение или перестройка системы обработки данных, реализуемой на современных технических средствах;

- изменение принципов или рынков сбыта;

- внедрение нового стиля управления.

Б. Мильнер [4] считает, что утверждать о том, что организационные изменения обязательны и необходимы, можно тогда, когда присутствует убежденность в том, что в них есть смысл в конкретных условиях развития организации, поскольку любые организационные изменения связаны с определенными издержками.

Известными отечественными и зарубежными учеными выявлено множество причин сопротивления организационным изменениям, которые нам представляется возможным дополнить некоторыми авторскими позициями и представить в таблице 1.

Таблица 1

Причины сопротивления организационным изменениям

№ п\п	Причина сопротивления организационным изменениям	Автор	Характеристика	Сила сопротивления
1	Психологические защитные механизмы	Б. Мильнер	Психологические защитные механизмы людей, направленные на сохранение привычного для них состояния среды.	Максимальная
2	Социальные стереотипы	А.И. Пригожин	Стереотипы объясняют невозможность принятия изменений по каким-либо причинам	Умеренная
3	Уровень культуры	Е.Б. Моргунов	Организационная культура выполняет важнейшую охранительную функцию, сохраняет и транслирует стандартные образы рационального поведения и взаимодействия. Но в то же время, культура препятствует введению изменения.	Умеренная
4	Методы проведения изменений	Дж. В. Ньюстром, Кейт Дэвис	Сотрудники недовольны ограничениями информации, не приемлют авторитарный подход, не предполагающий их участия в осуществлении перемен. Ощущение сотрудниками несправедливости, вызванное тем, что выгоды проводимых ими изменений присваиваются кем-то другим.	Максимальная
5	***Стиль проведения изменений***	Л.Г. Брылева	Компромиссный, принуждения, сотрудничество, разъяснение	Максимальная
6	***Уровень готовности к принятию изменений***	Л.Г. Брылева	Связь наличия знаний об изменениях и степени их интенсивности внедрения для отдельного работника	Умеренная
7	***Индивидуальные особенности работника***	Л.Г. Брылева	Влияние гендерного признака, возрастной категории, уровня образования, стремления личности к самосовершенствованию (образование, духовное развитие), особенности тепмерамента.	Низкая
8	***Восприятие изменений***	Л.Г. Брылева	Влияние позитивного, негативного или безразличного настроя личности к предстоящим изменениям	Низкая

Таблица иллюстрирует достаточно широкое многообразие различных причин сопротивления работников организационным изменениям, выявленных нами в результате проведенного теоретического исследования, среди которых, на наш взгляд, наиболее актуальной причиной сопротивления изменениям в современных условиях является именно

низкий уровень готовности к изменениям, в частности, недостаточная психологическая готовность людей к этим изменениям. Данное обстоятельство свидетельствует о необходимости совершенствования механизма, обеспечивающего вовлеченность персонала в работу организации, за счет стимулирования работников организации к принятию изменений.

Из вышеизложенного следует, что работа по минимизации влияния этих причин на принятие изменений является весьма сложной и болезненной задачей, в результате которой, как показывают данные исследований отечественных ученых, могут возникать конфликты.

Данный аспект подчеркивает значимость работы по проведению работы, позволяющей повышать заинтересованность работников в принятие организационных изменений, с целью минимизирования возможных конфликтов, возникающих в результате сопротивления работников организационным изменим. В связи с чем, необходимо проводить тщательный анализ эффективности любых изменений.

В тех случаях, когда величина потенциальных выгод не превышает издержек, перемены представляются неоправданными. Анализ затрат и выгод предполагает исследование всех видов издержек и потенциальных благ. Безусловно, численные оценки психологических и социальных затрат носят весьма приблизительный характер, но они являются непременным атрибутом программы изменений [4].

Поскольку каждый сотрудник организации представляет собой личность с присущими ему индивидуальными особенностями, реакции каждого из сотрудников на изменения варьируются в широких границах.

Так зарубежным ученым Э. Роджерсом были выделены следующие характеристики, от которых зависит отношение работников к этим изменениям, к ним относятся [2]:

- Относительная выгодность изменения по сравнению с действующим в организации процессом;
- Совместимость, согласованность изменений с ценностями, нормами, привычками работников организации;
- Сложность изменения, степени трудности понять и использовать его;
- Дифференцированность изменения по этапам, фазам, возможность экспериментальной проверки изменения;
- Коммуникабельность изменений, возможность включения их в сферу коммуникаций работников.

Особый интерес, на наш взгляд, представляют материалы доктора Института социологии РАН Лапина Н.И., который в своей работе приводит результаты исследования Э. Роджерса о быстроте восприятия инноваций работниками организации.

Изучив реакцию людей на различные организационные изменения, Э. Роджерс пришел к выводу, что их восприятие различается в зависимости от скорости восприятия изменений и характеру отношения к ним. В зависимости от быстроты восприятия изменений, исследователем было выделено 5 групп работников [2], представленных в таблице 2.

Таблица 2

Характеристика личности, в зависимости от скорости восприятия изменений и характеру отношения к ним

№ группы	Название работника	Особенности	Доля, в %
1	Инноваторы	Находятся в тесном контакте с организационной средой и готовы с определенным риском разрабатывать, предлагать и испытывать, проверять идеи. Доминантная черта характера – изобретательность и рационализаторство.	3%
2	Работники, очень быстро воспринимающие инновации (ранние реципиенты)	Воспринимают новые мысли быстро, но после определенных рассуждений. Доминантная черта характера – чуткое прислушивание к другому мнению. Охотно выступают в роли местных авторитетов.	13%
3	Работники с быстрой восприимчивостью	Воспринимают инновации быстрее, чем средние работники, но только иногда оказываются в роли руководителей. Следуют за работниками с очень быстрой адаптацией. Доминантная черта их характера – рассудительность.	34%
4	Работники, медленно воспринимающие инновации	Принимают инновации лишь под давлением мнения большинства работников. Доминантная черта их характера – скептицизм.	34%
5	Работники с очень медленной восприимчивостью	Не согласны с реализацией любой инновации. Доминантная черта их характера – традиционализм.	16

Данные таблицы наглядно представлены на рисунке 1.

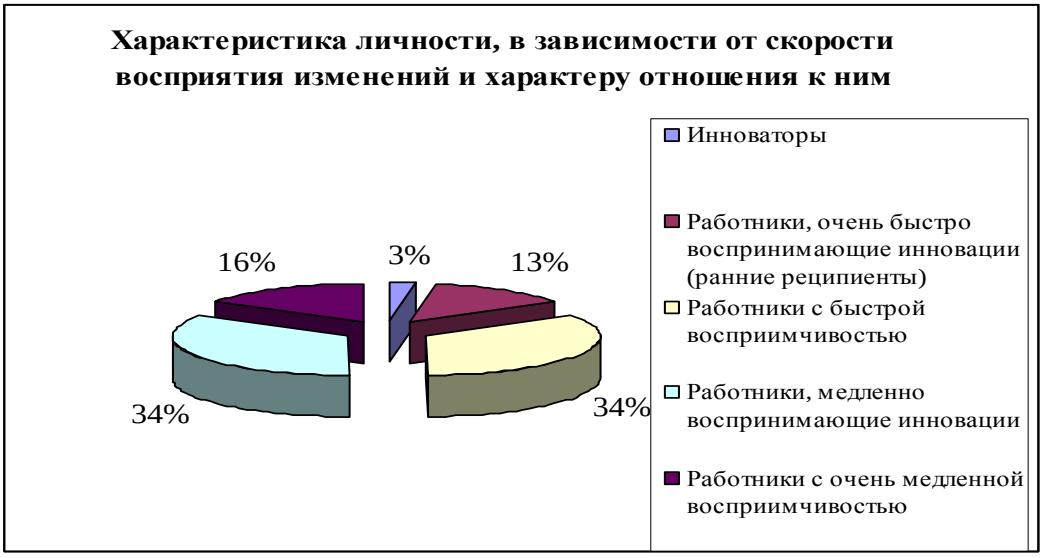

Рис. 1. Иллюстрация характеристики личности, в зависимости от скорости восприятия изменений и характеру отношения к ним

Представленные данные позволяют говорить о существовании двух противоположно направленных мнений, по поводу восприятия изменений: принимающие и не принимающие изменения.

Эти сведения подтверждают известный в научной литературе подход, описывающий позиции сотрудников на изменения в организации, комбинацией в среднем двух факторов:

- принятие или неприятие;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменениям.

Наиболее вероятным средством, которое бы позволило изменить сложившуюся ситуацию, на наш взгляд, является совершенствование механизма вовлечения сотрудников в процесс организационных изменений, для уменьшения сопротивления.

Немаловажным для создания эффективной системы управления сопротивлением работников организации в условиях изменения, является анализ возможных видов и форм проявления сопротивления изменениям.

Уменьшению сопротивлений изменениям принадлежит ключевая роль в их осуществлении, которая может быть достигнута в том случае, если эффективно управлять организационными изменениями.

Минимизация отрицательных последствий в результате сопротивления работников проводимым изменениям возможна при эффективном управлении данным процессом, которое является возможным при применении соответствующих методов и принципов управления сопротивлением работников в условиях изменений.

Однако при всей своей вариативности, а также притом, что не существует единых рецептов преодоления конфликтов и каких-то универсальных способов их сглаживания, существуют некоторые общие признаки конфликтов, составляющие их природу, то есть их стандартная основа, морфология конфликтов, которая всегда одинакова.

Подобно тому, что представляет собой структура применительно объектам вещественной природы, структура конфликта есть ничто иное, как совокупность элементов конфликта, находящихся в зависимости друг от друга, обеспечивающих собой процесс конфликта, отличающий его от других социальных явлений.

Самой главной частью конфликта, является его причина, которая требует как можно раннего выявления и управления. Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения и определяют динамику их протекания. Как известно, причин, вызывающих организационные конфликты - множество. Большинство из которых было выявлено в результате исследований и описано в научной литературе.

Учитывая эти данные, нам представляется целесообразным разделить причины, способствующие возникновению организационных конфликтов, на следующие категории, в зависимости от признака взаимодействия с внутренней и внешней средой организации, представленные на рисунке 2.

Рис. 2. Причины организационных конфликтов

Рисунок 2 иллюстрирует многообразие причин, вызывающих конфликты в организациях, а также демонстрирует предположение, что существует разделение причин в зависимости от признака взаимодействия с внутренней и внешней средой организации.

Внешние причины, являют собой косвенные факторы организационных конфликтов, повлиять на которые практически невозможно.

Пристального внимания со стороны руководства организации, на наш взгляд, заслуживают именно внутренние причины, то есть факторы прямого конфликтного воздействия на организацию, дестабилизирующие ее состояние.

В группе внутренних причин, нами выделено две категории, в зависимости от организации деятельности работников. В категории причин, связанных с организацией деятельности работников, наиболее существенными, на наш взгляд, являются восемь причин. Среди которых, мы выделяем, изменения, поскольку в процессе внедрения

изменений, очень часто проявляется сопротивление работников, которое способствует возникновению конфликта.

В категории причин не связанных с организацией деятельности работников, на наш взгляд, необходимо различать *личностные и организационные* причины, которые являются не менее важными, чем те причины, которые мы условно относим к категории связанных с организацией деятельности работников. Поскольку и те и другие категории причин способны вызывать организационные конфликты их необходимо учитывать при определении метода управления конфликтом.

При этом следует отметить, что такие причины, как *изменения социально-психологического климата или несоблюдение социальных гарантий (благ)* работника, хоть и не связано напрямую с организацией его деятельности, то есть с выполняемыми им производственными процессами, способно существенно повлиять на его работу и привести к возникновению конфликта. То же самое можно сказать и о причинах, выделенных нами в категорию *личностных*.

Наличие внутренних причин организационных конфликтов еще раз подтверждают, высказанное ранее предположение о том, что организация, являясь постоянным очагом конфликтного напряжения, требует постоянного присутствия функции управления конфликтами, на каждом этапе ее развития.

Следует отметить, что выявление конкретных причин организационных конфликтов, согласно данной классификации, на наш взгляд, будет способствовать более успешному управлению ими.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных **конфликтных ситуациях**, представляющих собой накопившиеся противоречия, и создающие почву для противоборства участников конфликта.

Своевременное выявление и анализ причин, порождающих конфликтные ситуации, способствует эффективному управлению конфликтами.

При этом многие ученые, особое место в этом процессе отводят изучению инцидента, степени обстоятельств, способствующих возникновению конфликта, поскольку конфликт, это результат взаимодействия инцидента и конфликтной ситуации. Данная зависимость указывает и на способ регулирования конфликтом, который проявляется либо в устранении конфликтной ситуации, либо в исчерпывании инцидента.

В научной литературе исследованы различные конфликтных ситуаций в зависимости от их характера и способа проявления (таб. 3).

Таблица 3

Типы конфликтных ситуаций

Характер конфликтной ситуации	Проявление
Недобросовестное исполнение обязанностей	Нарушение трудовой дисциплины
Неудовлетворительный стиль управления	- Ошибки в подборе кадров - Ошибки в организации контроля - Просчеты в планировании - Нарушение этики
Неадекватное представление о конкретной ситуации	Неправильные оценки, суждения о других, ошибки в выводах
Индивидуально-психологические особенности личности	Нарушение правил общения
Низкая профессиональная подготовка	- Брак в работе; - Неспособность принятия решений
Изменения	**- сопротивление нововведениям**

Данные таблицы позволяют говорить о достаточно широком ареале существования организационных конфликтов. Одно из важных мест в типологии конфликтных ситуаций занимают проявление организационных изменений, вызывающее закономерное сопротивление, и как следствие, возникновение конфликтов. Этот процесс является закономерным, поскольку человек интуитивно стремится сохранить привычное ему положение вещей. Однако способность к реализации изменений лежит в основе конкурентоспособности организации и необходима для осуществления экономического роста организации, повышения эффективности ее деятельности на рынке в условиях современной экономики.

Это еще раз подчеркивает тот факт, что данная проблема нуждается в изучении, и особенно пристального внимания требуют вопросы управления организационными конфликтами, что означает необходимость дальнейшего рассмотрения вопросов системы управления организационными конфликтами.

Список литературы

1. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина [Текст] / А.С. Кармин. СПб.: Издательство «Лань», 1999. С. 31.
2. Лапин, Н.И. Общая социология. Хрестоматия [Текст] / Н.И. Лапин. – М.: Высшая школа, 2006. 783 с.
3. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение / Перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 448 с.: ил.

4. Управление современной организацией: учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лиса [Текст] / Б.Мильнер, Ф. Лис. – М.: ИНФРА-М, 2001. – XVIII. – 643 с.
5. Штомпка П. Социология социальных изменений / Пер. с англ. под ред. В.А. Ядова. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 416 с.

Рецензенты:

Барчуков А.В., д.э.н., профессор кафедры «Финансы и бухгалтерский учет» ДВГУПС, г. Хабаровск;

Спасский Е.Н., д.п.н., заведующий кафедрой «Философия, социология и право» ДВГУПС, г. Хабаровск.