

ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ: МНЕНИЕ РЕСПОНДЕНТОВ

Theoretical part of this paper is based on several approaches on changes and innovations in organizations: Lau Ch. (1995), Frolov S. (2001), Kuhn T. (2003), Giangreco A. (2002), Lewis L., Siebold, D.R. (1996) and etc. In this paper presented data of the survey research conducted in Kaunas city (Lithuania) organization on organizational changes. This organization implemented new system of workers material stimulation.

В подавляющем большинстве случаев проведение целенаправленных изменений в организации связано с изменениями ее внешней среды или внутренней организации. Эти вопросы изучали и изучают ученые в разных странах. Так, Лау Х. (Lau Ch., 1995) и Фролов С. С. (Фролов С. С., 2001) изучают сущность изменений при внедрении инноваций; Кун Т. (Kuhn T., 2003) пишет о планируемых изменениях; Геангреко А. (Giangreco A., 2002) исследует сопротивление изменениям; Левис Л. и Сиболд Д. Р. (Lewis L., Siebold, D. R., 1996) анализируют внутриорганизационную коммуникацию во время адаптации к инновациям; Роджерс Е. М. (Rogers E.M., 1983) – диффузию инноваций, а Тид Дж. (Tid J., 1997) – управление инновациями.

Изменения в организации

В данной статье мы придерживаемся мнения, что *изменение* – это процесс движения и взаимодействия предметов и явлений, перехода от одного состояния к другому, возникновение у них новых свойств, функций, отношений [9].

Наверное, нет такой организации, которая могла бы безболезненно и спокойно пережить изменения, осуществляемые в ее подсистемах. В то время когда организация на подъеме, у ее сотрудников возникает вопрос, зачем нужны новые виды и формы деятельности, если их результат неизвестен, если существует вероятность риска. Большинство работников через организацию осуществляют свои личные цели и попросту не в состоянии увидеть перспективу развития организации. Надо отметить, что различные группы в организации по-разному воспринимают инновации. С. С. Фролов проанализировал их реакцию к инновациям. Наиболее трудно, по его мнению, инновации принимаются средним звеном управления, выступающим гарантом стабильности организации. Значительно меньшее сопротивление инновациям оказывают рядовые исполнители, особенно в тех организациях, где высок авторитет высшего руководства. Однако под влиянием среднего звена управления последние могут испытывать не-

доверие к инновациям и сопротивляться их внедрению.

Для анализа процесса сопротивления изменениям важно проанализировать основные причины, вызывающие сопротивление. А. Бедиян выделил *четыре основные причины, из-за которых люди сопротивляются изменениям*: а) узкая заинтересованность; б) недоразумение и недоверие; в) противоречивое понимание изменений; г) низкая терпимость по отношению к изменениям.

Уровень сопротивления изменениям в организации можно измерить путем определения уровня сопротивляемости изменениям каждого ее члена. Мы использовали инструмент, предложенный А. Геангреко. Исследователь установил 13 позиций, применяя которые, можно определить (установить) уровень сопротивления изменениям.

1. Я делаю намного больше, нежели от меня требуется для того, чтобы помочь организации во время изменений.

2. Я принимаю активное участие для того, чтобы изменение в организации было реализовано.

3. Я поощряю действия, которые могут помочь реализовать изменение в организации.

4. Я с энтузиазмом поощряю и рекламирую изменение в организации.

5. Мне нравится убеждать других, что изменение создает определенные возможности.

6. Я энергично поддерживаю изменение во время дискуссии.

7. Я прилагаю все свои усилия для того, чтобы подчиненные поняли изменение.

8. Во время дискуссии я критикую изменение.

9. Я критичен во время разговора с руководителями об изменении.

10. Я поддерживаю действия, направленные против изменения.

11. Я поддерживаю действия своих подчиненных против изменения.

12. Я поддерживаю действия своих коллег против изменения.

13. Я высказываю свои жалобы руководителям по поводу изменения.

В предложенной методике 1–7 позиции охватывают аспекты деятельности, которые направлены на поддержку изменения, а 8–13 – против.

Методология исследования и результаты анализа

Социологическое исследование проводилось весной 2004 г. в одной организации г. Каунаса, Литва. Организация, занимающаяся программным обеспечением, внедряла новую систему премирования сотрудников. Для всех это было большое изменение. До того некоторые члены организации каждые три месяца регулярно получали премии, другие – вообще не получали, а третьи получали только тогда, когда работали над прибыльными проектами. Новая система была направлена на создание равных возможностей премирования и стимулирования отстающих работников. В своем исследовании мы попытались выявить мнение членов организации по поводу изменения системы премирования, а также определить возможные конфликты.

В ходе социологического исследования были опрошены 36 сотрудников организации, т. е. 90% тех, на кого повлияет новая система премирования. Пол респондентов: 31% – женщины и 69% – мужчины. Один сотрудник работает дольше всех – 8 лет, а более половины – до 3 лет. 38,9% респондентов заняты руководящей работой. Они отвечали на 31 вопрос. С помощью ответов на первые 9 вопросов выяснялось отношение сотрудников организации к инновации. Ответы на 10–22 вопросы отражали сопротивление новой системе, а ответы на 23–28 – помогли установить, какие конфликты возникают из-за внедрения данной системы премирования.

Для определения уровня сопротивления сотрудников изменениям в организации мы использовали матрицу, предложенную А. Геангреко (рис. 1).

За изменения	Поддерживающие изменения 1	Неопределившиеся 3
	Безразличные 2	Противники изменения 4
		Против изменения

Рис. 1. Матрица, показывающая деятельность респондентов, направленную «за» и «против» изменения

Индивиды первого типа поддерживают изменение, они активно втягиваются в такую деятельность.

Индивиды второго типа не включаются ни в деятельность, направленную «за», ни «против». Это – безразлично настроенные члены организации.

Индивиды третьего типа активно включаются в деятельность, направленную в поддержку изменения, а также и против него. Это неопределившиеся члены организации.

Индивиды четвертого типа – противники изменения. Они активно критикуют изменение и принимают участие в деятельности, направленной против его реализации.

Результаты социологического исследования показали, что большинство сотрудников организации (47%) настроены безразлично по поводу новой системы премирования, 28% – противники изменения, 19% – неопределившиеся и только 6% поддерживают изменение.

Интересно то, что все неопределившиеся члены организации оказались на руководящей работе. Сотрудники, не связанные с руководящей работой, настроены безразлично или против (рис. 2).

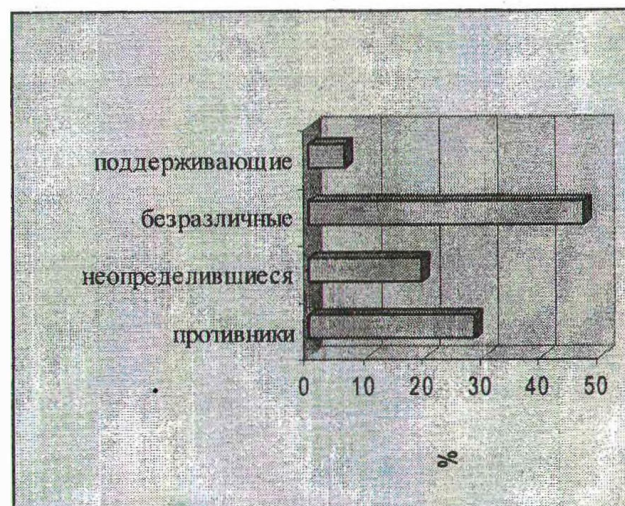


Рис. 2. Распределение респондентов по отношению к новой системе премирования

Сотрудников организации также спрашивали по поводу того, были ли они инициаторами конфликтов, принимали ли они участие в конфликтах по поводу новой системы премирования.

Результаты данного исследования показали, что только 5,6% (2 человека) респондентов выступали инициаторами конфликтов, 22,2% (8 человек) – принимали участие в конфликте или конфликтах, а 33,6% (12 человек) их только наблюдали. Оба инициатора конфликтов отмечали, что они «по существу не согласны с новой системой премирования».

Чаще всего члены организации конфликтуют из-за страха потерять то, что имели до изменения в организации, а меньше всего их пугают

недоверие руководителям, спонтанность и инерция, субъективная оценка и т. д.

Анализ распределения участников и инициаторов конфликтных ситуаций по группам респондентов «за» и «против» изменений позволил сделать вывод, что инициировать конфликты и участвовать в них больше всего склонны противники изменения и неопределившиеся.

Интересно отметить, что те члены организации, которым приходилось ранее просто наблюдать за конфликтом, более склонны включиться в исследуемый конфликт. Так, половина из 33% респондентов, наблюдавших конфликт, приняли участие в каком-нибудь споре по поводу системы премирования. А из 64% не наблюдавших конфликты участниками стали лишь 8%.

В данной организации важную роль играет фактор занимаемой позиции в ее иерархии. Из 39% таких сотрудников 3% были инициаторами, а 17% – участниками конфликта. Таким образом, руководящие работники оказались более склонными к конфликтам, что может быть показателем их творческой активности.

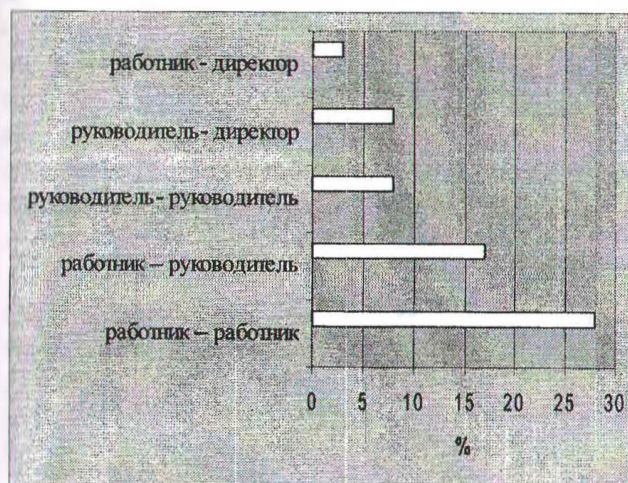


Рис. 3. Чаше всего конфликтуют

Респонденты отметили, что чаще всего конфликтуют: «работник – работник» (28%); «работник – руководитель» (17%); «руководитель – руководитель» (8%); «руководитель – директор» (8%); «работник – директор» (3%) (рис. 3).

С точки зрения отношений с руководителями организаций и мнения о новой системе премирования в конфликты более склонны включиться те члены, которые:

- доверяют руководителям (17%), при этом были безразлично настроены и не имели твердого мнения;

- недовольны новой системой премирования (17%) и имеют твердое мнение по ее поводу;

- желают участвовать в процессах принятия решений.

Таким образом, исследование показывает, что организация испытывает давление внешней и влияние внутренней среды. Изменение необходимо для ее нормального существования. Этот процесс может происходить болезненно, а сопротивление изменениям в организации вызывают следующие причины: узкая заинтересованность; недоразумение и недоверие; противоречивое понимание изменений, а также низкая терпимость по отношению к изменениям.

Литература

1. Giangreco A. Conceptualization and Operationalization of Resistance to Change. 2002. <http://www.biblio.liuc.it/biblio/liucpap/pdf/103.pdf>
2. Huczynski A. Organizational Behavior / A. Huczynski, D. Buchanan. Prentice Hall, 1991.
3. Kuhn T. The Emergence of Homogeneity and Heterogeneity in Knowledge Structures During a Planned Organizational Change/ T. Kuhn, S.R. Corman // Communication Monographs, Vol. 70, Nr. 3, september 2003. – P. 198–229. http://comm.colorado.edu/kuhn/knowledge_structures.pdf
4. Lau Ch. Understanding Organizational Change: a Schematic Perspective / Chung-Ming Lau, R.M. Woodman // Academy of Management Journal 1995, Vol. 38, Nr. 2. – P. 537–554.
5. Lewis, L., and Siebold, D.R. Communication during intraorganizational innovation adoption: Predicting users' behavioral coping responses to innovations in organizations // Communication Monographs, 63, 1996. – P.131–157.
6. Resistance to Change in the Workplace: Main Reasons. http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/change_resistance.html
7. Rogers E.M. Diffusion of Innovations. The Free Press, 1983.
8. Tid J. Managing Innovation. Integrating Technological, Market, and Organizational Change/ J. Tid, J. Bessant, K. Pavitt. John Willey and Sons, 1997. (J. Tid etc., 1997).
9. Фролов С. С. Социология организаций. – Москва: Гардарики, 2001.