(cc) BY

Прихач Александр Юрьевич
д-р экон. наук, профессор, доцент
Северо-Западный институт управления
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Санкт-Петербург

СПОСОБЫ ФОРМИРОВАНИЯ У ПЕРСОНАЛА ПОЗИТИВНОГО ВОСПРИЯТИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Аннотация*: статья посвящена вопросам отношения персонала к проводимым в организациях изменениям. Освещаются основные причины, вызывающие их отторжение. Представлены способы формирования позитивного отношения сотрудников к преобразованиям.*

Ключевые слова*: изменения, модернизация, адаптация к преобразованиям, персонал, отношение персонала к изменениям, способы формирования отношения к изменениям.*

Многие фирмы оказываются перед необходимостью внутренней модернизации. Это может быть вызвано различными задачами и причинами: желанием соответствовать меняющимся требованиям рынка, ориентацией на повышение конкурентоспособности, запланированным частичным или глубоким перепрофилированием производства, предусмотренной реинжинирингом оптимизацией структуры управления и т. п. Предполагаемый результат преобразований, как правило, всегда положительный – это повышение эффективности совокупной деятельности. Бывают ситуации, когда фирмы в ходе изменений несут определенные предусмотренные потери, что вроде как снижает эффективность на первоначальном этапе. Однако эти расходы восполняются в дальнейшем, например за счет расширения доли рынка.

Под изменением или новацией (от лат. novatio – обновление, изменение) понимается новшество в области производства, технологии, организации [4, с. 264].

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Таким образом, все проводимые на фирме изменения должны сказываться на повышении значений экономических показателей. Это основная цель. Если это не предусмотрено, то намеченные преобразования следует признать необоснованными. Если же цель была заявлена, но не достигнута, или достигнута не полностью, тогда имеет место или ошибка в предварительных расчетах или недостаточно продуктивные (непрофессиональные) действия по воплощению.

Одной из причин замедления (и даже срыва) мероприятий, отнесения дальше по времени ожидаемых результатов, является неуверенное, и даже, возможно, негативное отношение персонала к проводимым преобразованиям. Это происходит в силу нескольких обстоятельств. Так бывает, что сотрудники недостаточно уверены в компетентности руководства в области проводимых преобразований. Поэтому не ожидают позитивных итогов изменений и не настроены активно участвовать в их развитии. Тогда процесс превращается из оперативного в реактивный, когда все без энтузиазма исполняют только поступающие распоряжения, не стремятся к анализу действий и к проявлению инициативы. Еще одной причиной является боязнь изменений, когда становится непонятным, насколько положительное или отрицательное воздействие они окажут на самих работников. Причем это может наблюдаться как в среде специалистов, так и среди менеджеров, вплоть до топ-уровней. Чаще всего, это происходит из-за боязни сокращений, видоизменений иди расширений привычного функционала, без соответствующего материального возмещения, усиления напряженности работы или ответственности. Для менеджеров или руководителей негатив базируется на опасении потери статуса или влияния, отстранения от принятия ключевых решений, усиления контроля за персональной деятельностью. Такие проявления чаще всего наблюдаются при реинжиниринге, реструктуризации и коренной модернизации компании. Основной предпосылкой является неуверенность в будущем и невозможность спрогнозировать персональную ситуацию в меняющихся условиях. Могут случаться даже проявления скрытого неприятия, вплоть до саботажа, когда на собраниях голосуют вроде как «за», чтобы не выделяться, но по существу являются противниками обсуждаемой программы.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

В этой ситуации основной задачей менеджмента становится изменение отношения персонала с негативного на позитивное. Стоит отметить, что далеко не всегда персонал сторонится преобразований. Очень часто они воспринимаются положительно. Это определяется уровнем радикальности изменений. Данная зависимость определяется так называемой функцией Вундта [2, с. 68–69]. При незначительных изменениях, имеющих малую степень новизны, отношение со стороны сотрудников положительное. С повышением новизны оно только улучшается и достигает пика. Если уровень новизны еще больше, то отношение начинает ухудшаться, вплоть до безразличия. При дальнейшем росте новизны оно переходит в неприятие.

Несколько по-иному данную проблему представлял Ансофф [1, с. 479]. Он указывал, что если организационно-технологические преобразования происходят без предварительной подготовки персонала, то период привыкания (адаптации) значительно удлиняется и по срокам может существенно превысить момент завершения технологических изменений. Из-за этого существенно снижается (откладывается) запланированная эффективность. Выходом из такой ситуации могла бы быть организация предварительной подготовки персонала, тогда адаптация совпадала бы с периодом технологической модернизации или даже опережала его.

Можно предложить несколько способов формирования у сотрудников позитивного отношения к изменениям. Одним из самых простых является разбиение, когда это возможно, процесса радикальных преобразований на несколько этапов, каждый из которых не будет характеризоваться излишним уровнем новизны. В этом случае, весь процесс несколько затягивается, зато получает позитивный отклик со стороны работников.

Еще одним методом является углубленная информационная подготовка персонала к предстоящей модернизации. При этом разъясняются цель и задачи преобразования, последовательность шагов, временные рамки и ожидаемые результаты. Также эффективным приемом является привлечение части активных работников к деятельности по модернизации, что обычно оказывает

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

существенное влияние на остальной персонал. При необходимости проводится опережающее обучение. Существенный положительный эффект будет иметь освещение персональных перспектив для сотрудников при новой системе, а также их карьерных возможностей.

Можно привести пример достаточно упрощенного, но ориентированного на поиск повышения действенности процессов преобразований, мнения:

«Для того чтобы внедрить эффективное изменение на предприятии, необходимо пройти три этапа:

1. Организация эмоционального климата, который позволит привести к изменениям как среди персонала, так и во внешней среде организации в целом. Сотрудники и руководители должны думать только о хорошем для того, чтобы добиться поставленных целей.

2. Расширение зоны изменений. Весь персонал организации должен принимать участие в изменениях. Тем самым каждый из сотрудников покажет свои качества.

3. Фиксирование имеющихся результатов, а также осуществление изменений. Главное – сохранить полученные результаты предприятия» [3, с. 246–247]. Оставляя за скобками некоторые неконкретные рекомендации, типа эмоционального климата (не совсем понятно как его формировать и оценивать уровень), а также сомнительные посылы вроде внешней среды организации в целом, мыслей сотрудников о хорошем и т. д., следует признать, что, в общем, автор ориентирован правильно.

Серьезное значение оказало бы проведение анализа персонала с целью выяснения отношения основной ее части к изменениям. Работники могут делиться на несколько групп, отражающих их восприятие модернизаций. От полного неприятия (это обычно сотрудники-консерваторы) до энтузиазма (это могут быть молодые работники и активные новаторские сотрудники с опытом). В зависимости от того, какие группы преобладают, можно формировать кадровую политику и стратегию перспективных преобразований.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Использование отдельных представленных способов или их комплекса позволит сформировать позитивное отношение персонала к изменениям и сделать процесс их проведения более эффективным.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

2. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбен; пер. с французского. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.

3. Менькова Д.В. Управление персоналом в условиях организационных изменений / Д.В. Менькова // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления: материалы XV Международной научно-практической конференции. – Курск, 2020. – С. 244–247.

4. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 512 с.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)