

Введение

Несомненно, постоянно происходящий технический прогресс вынуждает любую организацию проводить постоянные изменения, внедрять новые технологии и методы работы с целью повышения производительности и дохода.

Если организация не способна вовремя адекватно отреагировать на внешние изменения, она вряд ли сможет конкурировать на современном рынке.

Эти положения известны всем, но при любых попытках изменения нередко приходится сталкиваться с сопротивлением. И даже не с простым и понятным неумением применять новые методы или работать на новом оборудовании, а чаще всего с банальным нежеланием этому научиться.

Стоит уделить внимание наиболее распространенным причинам подобного сопротивления.

Первое и самое понятное, привычка. Ведь по сути своей она представляет собой предельно автоматизированное действие, которое ранее было жестко заучено. Такая автоматизация позволяет совершать эти действия не задумываясь, гораздо быстрее и эффективнее, в большинстве случаев. Естественно, что ломать старую привычку и создавать новую - это огромная трата сил и энергии. Как известно из практического опыта, человек всегда стремится минимизировать свои затраты, в любой форме.

Вторая причина, которую можно прозвать «действия по инерции». В принципе схожа с привычкой. Человек постоянно делает одно и то же действие, и любое изменение не может вклиниться сразу же, оно просто отрицается или подавляется старым.

Человек «по инерции» стремится делать все «как раньше», часто даже не замечая произошедших перемен. Необходимо время и достаточно много его, чтобы новое действие вклинилось в привычный ритм и смогло заменить собой старое.

Естественно, это требует опять-таки затрат энергии, умственных действий, что не всякому человеку так уж и захочется совершать.

Третья причина - банальный страх нового. Человек всегда боится неизвестного, еще даже не пытаясь предсказать, опасно оно или нет. Наверное, эволюционно, оказалось, полезно перестраховываться на всякий случай, принимать все новое как несущее угрозу. Тогда и последствия в случае оправдания ожиданий или нет, оказывались гораздо менее болезненными. Потому даже в ситуации изменений на работе первой реакцией всегда выступает неприятие, страх неизведанного и непрогнозируемых последствий.

Также можно говорить и об образовании порочного круга: неизвестные изменения приводят к возникновению страха перед ними и нарастанию тревоги. Тревога, в свою очередь, вызывает неприятие изменений, нежеланию ломать старые привычки, понять перемены. Чем больше человек цепляется за свои старые привычки, тем

больше нарастает его тревога при любом внешнем вмешательстве...и все опять по кругу.

Сломать такой круг достаточно сложно, хотя каждый человек и понимает, что стоит только узнать, что из себя представляют изменения (не на словах, а именно что они потребуют от самого человека, каких усилий), как страх исчезнет, а вместе с ним и тревога.

1. Понятие организационных изменений

Организационные изменения - это формирование нового организационного устройства, соответствующего переменам во внешней среде. Организационные изменения связаны с отказом от привычных ценностей, норм и шаблонов действия, а также традиционных способов принятия решений, которые становятся препятствием в адаптации организации к темпу и направлениям рыночных изменений. Организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешней среде и соответствующим образом осуществлять изменения внутри себя.

Для осуществления крупномасштабных изменений в больших и сложных организациях необходимо менять политику, процедуры и структуры, а также обеспечивать мотивацию отдельных сотрудников и групп для продолжения работы в условиях глобальных потрясений. Люди ставят перед фактом, что «старый путь», предусматривающий знакомые задания, работу, процедуры и структуры, более неприемлем. Распоров В.М. Управление изменениями: Учебное пособие. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - С.90

В организации должно быть создано пространство адаптационно-регулирующих воздействий в сфере:

- инфраструктурных изменений;
 - изменений организационного порядка, правил и норм игры на организационном пространстве;
 - усвоения процессов управления интеллектуальными имиджами и метаморфозами.
- Неопределенность внешней среды предполагает, что заниматься изменениями необходимо регулярно: «мониторить» окружающий рынок, улавливать «слабые сигналы» и в соответствии с ними менять стратегический курс, планы, структуру, подходы к решению проблем.

Обычно необходимость во вмешательствах возникает при наличии одного из следующих четырех условий:

- наличие проблемы, когда что-то «ломается», интервенции используются в этом случае для того, чтобы устранить проблему;
- наличие нереализованных возможностей: адекватные действия (интервенции) развивают потенциал, необходимый для того, чтобы воспользоваться случаем или использовать возможность;
- элементы организации разрегулированы, работа некоторых ее частей не способствует достижению целей предприятия. Действия направлены на выверку, выравнивание и координацию элементов организации;
- новое видение, стимулирующее организационные изменения; вчерашнее видение

организации сегодня уже недостаточно эффективно, действия, направленные на построение необходимых структур, процессов и культуры, поддерживающих новое видение, развивают и помогают превратить новое видение в реальность.

При планировании и реализации изменений во внимание должны приниматься различные уровни вмешательства в старую структуру (индивидуум, группа, подразделение, организация в целом), а также многочисленные организационные параметры:

- структура и процессы;
- производственная и информационная технология;
- организационная культура как модель основополагающих ценностей и принципов, разделяемых членами организации;
- кадровые ресурсы.

Стадии организационных изменений:

- "Разморозка" характеризуется появлением дисбаланса между движущими и стабилизирующими силами в организации. На этом этапе выскиваются и объединяются движущие силы организации, а также определяются и минимизируются сдерживающие силы.
- "Изменение" - характеризуется активным сломом и трансформацией ценностей и норм деятельности. Активно идёт вовлечение ключевых сотрудников в постановку новых целей и разработку программ реформирования, а также обучения пассивного большинства сотрудников.
- "Заморозка" представляет собой фиксацию состояния организации на новом уровне.

сопротивление организационный стимулирование принуждение

2. Причины сопротивления изменениям

Реализация выбранного курса предполагает проведение масштабных организационных изменений: реинжиниринг бизнес-процессов, преобразование организационной структуры, изменения культуры, неизбежно следующие за коррекцией миссии и целей организации, введение новых методов контроля и многое другое.

Основными факторами, препятствующими успешному проведению изменений в организации, являются: наличие внутренних противоречий в понимании подходов и методов управления изменениями руководителем компании, а также неготовность топ-менеджеров к проведению изменений, объясняемые следующими причинами:

- сложностью определения реального положения дел в организации, внешне, может быть, и благополучного, но имеющего очень серьезные негативные тенденции;
- осознанием необходимости изменения «своего родного детища», построенного на своих взглядах и убеждениях, своих принципах и методах, которые были подтверждены предыдущим опытом, но в фактически уже другой во времени и по состоянию организации;
- пониманием необходимости изменения самого себя, изменения взглядов и убеждений, которые долгое время казались незыблемым;

- нежеланием и неумением выслушивать мнения своих подчиненных, а выслушивая их, относиться к ним скептически. Зачастую за нежеланием устанавливать режим «обратной связи» внутри организации кроются или иллюзии и заблуждения в собственной идеальности, или опасения и страхи потери собственного авторитета; Кожевина О.В. Управление изменениями. - М.: ИНФРА-М, 2012. - С.288

- трепетным отношением к своей власти и неготовностью делегировать должные полномочия и ответственность по управлению развитием сотрудникам компании, которые фактически формируют рабочую группу по разработке и реализации изменений в организации;

- отсутствием реальной готовности к последовательным системным изменениям. Распоров В.М. Управление изменениями: Учебное пособие. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - С.95

Выявляется три обязательных фактора, влияющих на успешность организационных преобразований:

1. Наличие зрелой корпоративной культуры, определяющая склонность, предрасположенность и возможность сотрудников к изменениям.
2. Уровень социального и концептуального профессионализма руководства и сотрудников.
3. На успешность организационных преобразований влияет снижение уровня сопротивления изменениям.

Большинство людей опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию. Сопротивление со стороны индивидов и групп нередко может быть единственной, но мощной сдерживающей силой изменений.

Наиболее распространенными проявлениями сопротивления являются:

- напряженная психологическая атмосфера в организации;
- снижение преданности и лояльности работников по отношению к организации;
- уменьшение инновационной активности сотрудников;
- изменения требований работников к уровню вознаграждения;
- уход ценных работников "по собственному желанию";
- снижение производительности труда;
- рост количества конфликтных ситуаций между работниками и руководством;
- рост количества конфликтных ситуаций между сотрудниками.

Основные причины сопротивления организационным изменениям:

1. Эгоистический интерес - основная причина того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации. Люди, в силу своей человеческой природы, ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, действия которых будут направлены на борьбу с предложенными изменениями.
2. Неправильное понимание целей стратегии - возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Причиной часто является отсутствие достаточной информированности относительно целей и путей

реализации стратегии. Такая ситуация возникает в организациях с низким уровнем доверия к действиям менеджеров. Виханский О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 2013. - С.107

3. Различная оценка последствий осуществления стратегии - связана с неоднозначным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и сотрудники могут по-разному воспринимать значение стратегии для организации.

4. Низкая терпимость к изменениям - присуща некоторым людям из-за опасения, что они не смогут обучиться требуемым новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление наиболее характерно для случаев внедрения новых технологий, новых методов продажи, новых форм отчетности и т.п.

Есть и другая классификация причин сопротивления изменениям:

1. Технические причины, связанные с действием технических условий организации, которые представляют собой способы соединения человеческих и технических ресурсов в организации (отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций; внутренняя разобщенность организации; неизвестный результат или страх перед неизвестностью; отсутствие планов, неясность целей; отсутствие лидеров; снижающиеся издержки; отсутствие системы обучения и консультирования). Распоров В.М. Управление изменениями: Учебное пособие. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - С.101

2. Политические причины сопротивления изменениям связаны с перераспределением власти при структурных и культурных изменениях в организации. Это определяет основные причины сопротивления: угроза влиятельным статусам; возможность критики руководителей; изменение содержания процесса принятия решений; изменение форм властного воздействия.

3. Культурологические причины сопротивления изменениям связаны с изменением ценностных ориентаций и социальных норм, действующих в организации: влияние прежних ценностей; возврат к традициям; действие нормативного контроля.

Формы сопротивления организационным изменениям также можно разделить на три группы:

- логическое - несогласие сотрудников с реальными издержками, фактами, рациональными доводами, логикой. Логическое сопротивление возникает потому, что нужно реально затратить много времени и усилий на адаптацию к изменениям, на освоение новых должностных инструкций;

- психологическое - основано на эмоциях, чувствах, установках. Люди могут бояться неизвестности, не доверять своему руководству, ощущать угрозу своей безопасности, чувству самоуважения;

- социальное - это результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, ценностям, нормам, личному статусу сотрудника.

3. Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

Огромное влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменению, оказывают методы преодоления сопротивления изменениям.

Спектр этих методов различается от мягких (косвенное воздействие на сотрудников)

до жестких (принудительное). Использовать их необходимо с учетом анализа сложившейся в данной организации ситуации, в том числе с учетом целей, задач, сроков и характера изменений, а также с учетом сложившегося баланса сил. Важно не только провести анализ поля сил, но выявить и классифицировать отдельных работников организации по отношению к проводимым изменениям - являются ли они их сторонниками или противниками. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить отдельных членов организации или же те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление изменениям, и уяснить их мотивы. Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация двух факторов:

- принятие или непринятие изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет преобладать в организации, какую позицию займут сотрудники.

Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям - это период до их возникновения. Поэтому для того чтобы успешно провести изменения руководителям, необходимо:

1. Проанализировать ситуацию в организации и предсказать, какое сопротивление может встретить предполагаемое изменение.
2. Уменьшить до минимума это сопротивление (потенциальное и реальное).

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям:

- 1) Информирование и общение. Возможно, самый распространенный путь преодоления сопротивления заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - 2015. - № 1. - С.50-52
- 2) Участие и вовлеченность. Если руководители вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они зачастую могут избежать сопротивления. Добиваясь участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Некоторые менеджеры считают, что всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие считают это безусловной ошибкой. Оба отношения могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одно из них не является идеальным.
- 3) Помощь и поддержка могут осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежат страх и беспокойство.

4) Переговоры и соглашения. Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в предоставлении стимулов активным или потенциальным противникам изменения. Переговоры подходят в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения, но, тем не менее, обладает существенной силой сопротивления.

5) Манипуляции и кооптации. В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей, используя манипуляции. Манипуляции подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции кооптация. Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров ключевой роли при планировании и осуществлении изменений.

6) Явное и неявное принуждение. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. Васильев М.Г. Мотивация персонала в условиях внедрения инноваций. // Управление персоналом. - 2012. - №10. - С.2-6. В основном они заставляют людей смиряться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т.д.), путем реального увольнения или путем перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же как и манипуляция, использование принуждения - это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, принуждение может быть единственным эффективным вариантом.

В любом случае, изменения в организации могут быть эффективными, только если пользуются поддержкой людей, которых затрагивают. Полезный общий метод получения поддержки и уменьшения сопротивления - пригласить людей активно участвовать во всех этапах перемен. Это помогает создать атмосферу, в которой люди чувствуют себя "владельцами" предложенных изменений: идея исходит не сверху и не от внешнего лица, а изнутри группы. Если дела идут плохо, группа не ищет виновника на стороне, а изучает причины и охотно помогает пересмотреть предложения.

Чтобы заручиться поддержкой работников компании, менеджерам необходимо предпринимать некоторые действия и обратить внимание на следующие аспекты:

- привлечение внимания к необходимости изменений;
- получение поддержки для конкретных предложений;
- формирование личностного состава участников процесса изменений;
- поддержка и создание неофициальной информационной сети;
- учет возражений против изменений. Кожевина О.В. Управление изменениями. - М.: ИНФРА-М, 2012. - С.305

Существует огромное количество методов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен:

1. Создание атмосферы беспокойства. Длительное использование этого способа

обычно приводит к тому, что люди в конечном итоге начинают игнорировать такие угрозы, особенно если предполагаемые события не происходят. Несмотря на это, минимальная степень беспокойства эффективна, как способ сделать людей более внимательными, который может действовать долго. Особенно успешная комбинация - использовать состояние беспокойства, чтобы привлечь внимание к конкретным нуждам, а потом продолжить выработку решений, отвечающих этим нуждам.

2. Двухэтапный информационный процесс. Основная идея заключается в том, что изменения принимаются и эффективно осуществляются в результате эффекта стимулирования потока информации. Люди, наиболее охотно экспериментирующие, приверженцы новшеств, обладают определенными характеристиками - часто имеют выраженную техническую направленность, много читают по своей конкретной теме, часто посещают встречи и конференции. Они могут считаться в своей группе кем-то вроде "чудаков". Как ни странно, они редко непосредственно влияют на других членов своей группы. Тем не менее, за их деятельностью постоянно наблюдает второй тип лиц, которые обладают схожими характеристиками, но обычно из-за широких интересов в других областях не имеют достаточно свободного времени, чтобы экспериментировать и глубоко проверять новые методы. Этот тип ("оценочный лидер") обладает значительным влиянием в группе и даже за ее пределами. В обычном жизненном цикле принятия новых методов новая схема сначала изучается вместе с другими возможными вариантами представителями первой группы и отбирается среди других альтернатив из-за своего технического превосходства. На следующем этапе "оценочный лидер" принимает новую идею. Затем начинается этап, когда последователи "оценочного лидера" также принимают новый подход. Таким образом, обычно делается акцент на интересных аспектах нового подхода, чтобы привлечь и убедить указанные группы персонала, которые при нормальных условиях должны помочь и оказать влияние на других членов группы.

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях.

Заключение

Необходимо сказать и о достоинствах сопротивления изменениям. В определенных ситуациях оно приводит к тому, что менеджмент еще раз тщательно анализирует предлагаемые планы, оценивая их адекватность реальной ситуации. Работники действуют как часть системы контроля реальности планов и поддержания равновесия.

Сопротивление может помочь определить конкретные проблемные области, дать менеджеру информацию об установках сотрудников по определенным вопросам, а сотрудникам - возможность выплеснуть эмоции и поощрить их к осознанию сущности изменений.

Методы преодоления сопротивления организационным изменениям бывают: предоставление информации, участие и вовлечение, переговоры и соглашения,

манипуляция, принуждение.

1) Образование и передача информации - открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет персоналу убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены.

2) Привлечение подчиненных к принятию решений. Дает возможность персоналу, который может оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к новшествам.

3) Облегчение и поддержка - средства, с помощью которых персоналу легче вписываться в новую обстановку. Возможны дополнительная профессиональная подготовка и повышение квалификации персонала, чтобы он мог справиться с новыми требованиями.

4) Материальное и моральное стимулирование. Включает повышение оплаты труда, обязательство не увольнять сотрудников и т.п.

5) Кооптация. Означает предоставление лицу, которое оказывает сопротивление, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств.

6) Маневрирование - выборочное использование информации, предоставляемой работникам, составление четкого графика мероприятий.

7) Поэтапность преобразований, дающая возможность постепенного привыкания к новым условиям.

8) Принуждение - угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы, назначения на новую должность.

Список литературы

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - 2015. - № 1. - С.50-52.

2. Васильев М.Г. Мотивация персонала в условиях внедрения инноваций. // Управление персоналом. - 2012. - №10. - С. 2 - 6.

3. Виханский О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 2013. - 178 с.

4. Кожевина О.В. Управление изменениями. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 384 с.

5. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.

6. Распоров В.М. Управление изменениями: Учебное пособие. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 512 с.

Размещено на Allbest.ur