

Управління змінами



ЗМ2
Т 2.1

Адміністрування змін

Методи подолання опору змінам.

Природа і феномен опору змінам. Виникнення опору.

Особистісні та структурні бар'єри у сприйнятті змін.

Завдання, методи, механізми та інструменти управлінського змісту у подоланні опору змінам.

I. Ансофф дає таке визначення

“Опір змінам – це багатогранне явище, яке приводить до непередбачених затримок запланованих заходів, додаткових витрат і нестабільності управління процесами зміни”

А. Король, при визначенні причин змін, охарактеризував рівень сформованості складових когнітивного компонента психологічної готовності керівників до управління змінами в організації

Американські психологи Н. Тічі та М. Девана проаналізувавши причини опору змінам в організації за схемою “технологія – політика – культура”, визначили технічні, політичні та культурологічні причини опору змінам

Т. Ковалева, побудувавши карту сил впливу, визначила числові значення сил опору та сил підтримки змін

Е. Хьюзен виділив такі фактори подолання опору змінам

- ✓ облік причин поведінки особистості в організації;
- ✓ значення авторитету керівника;
- ✓ надання інформації групі;
- ✓ досягнення загального розуміння;
- ✓ почуття приналежності до групи;
- ✓ авторитет групи для її членів;
- ✓ підтримка змін лідером групи;
- ✓ інформованість членів групи

Дж. Коттер і Л. Шлезінгером запропонували таку методу подолання опору змінам:

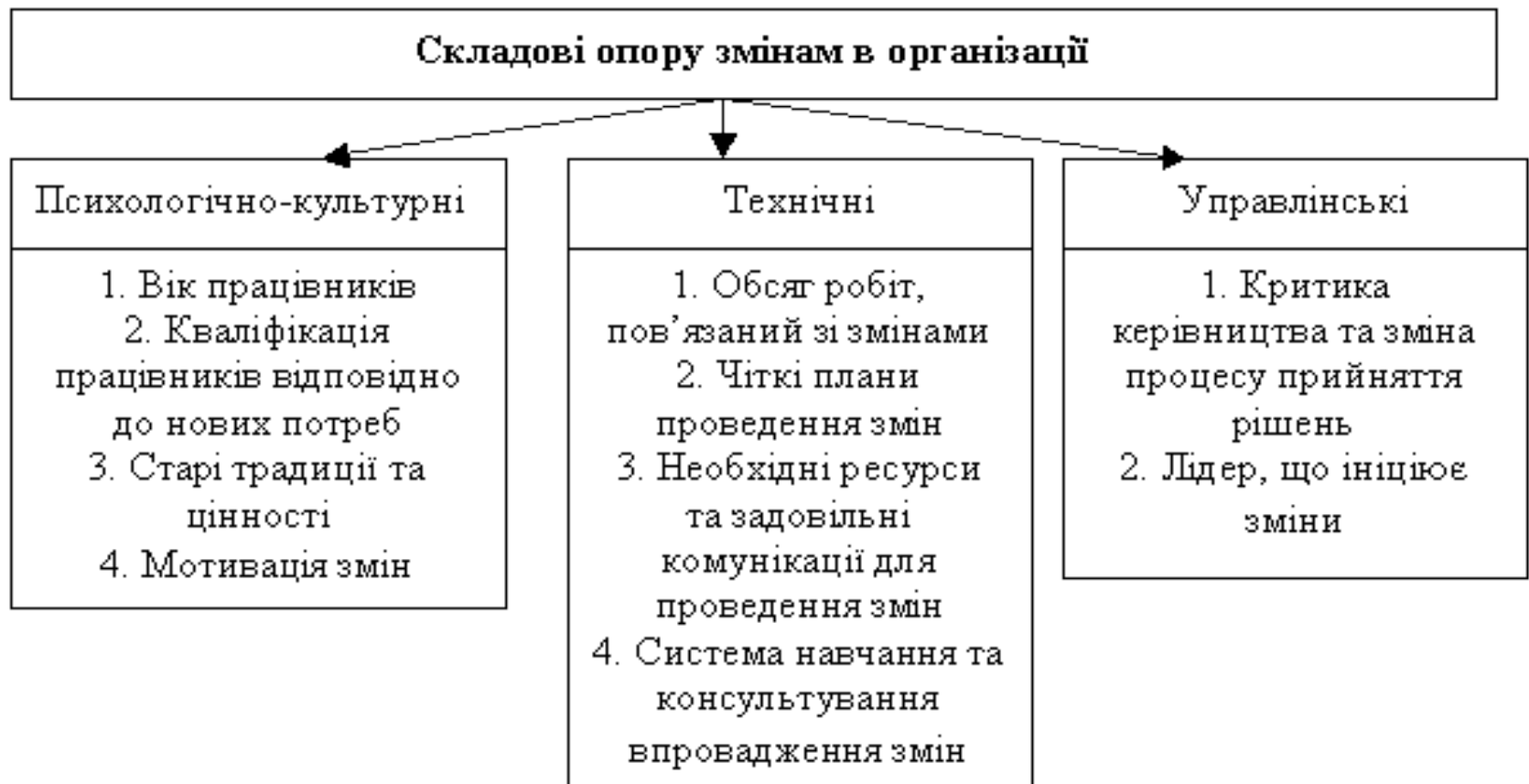
- ✓ інформування та спілкування;
- ✓ участь і причетність;
- ✓ допомога і підтримка; переговори і угоди;
- ✓ маніпуляції та кооптації;
- ✓ явний і неявний примус

*Згідно з дослідженнями опір змінам чиниться з **трьох основних причин***

- ❖ невизначеності, відчуттю втрат і переконанню, що зміни нічого гарного не принесуть.
- ❖ зміни приведуть до особистих втрат, тобто меншого ступеня задоволення якої-небудь потреби.
- ❖ переконання, що для організації зміна не є необхідною або бажаною

Опір – це один із видів реакції на зміни в організації, зумовлений певними факторами технічного, управлінського та психологічно-культурного характеру.

Виділяють десять найбільш значущих факторів опору змінам в організації



Рівень опору змінам в організації

Рівень опору змінам в організації (O) доцільно розглядати на проміжку $(0;1)$ та трактувати:

- $0 < O \leq 0,2$ – можливе швидке впровадження змін, опір практично відсутній;
- $0,2 < O \leq 0,4$ – низький рівень опору, висока ймовірність безперешкодного впровадження змін;
- $0,4 < O \leq 0,6$ – допустимий рівень опору, можливі невеликі труднощі у впровадженні змін;
- $0,6 < O \leq 0,8$ – критичний рівень опору, впровадження змін буде пов'язане із певними труднощами та потребуватиме часу;
- $0,8 < O \leq 1$ – недоцільність реалізації запланованих змін в організації.

Рівень опору змінам в організації можна буде кількісно оцінити за формулою

$$O = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n S_i,$$

O – рівень опору змінам в організації;

S – Складові оцінки опору змінам;

n – кількість складових оцінки опору

Характеристики опору змінам

- ✓ Заперечення
- ✓ Індиферентність
- ✓ Демонстрація некомпетентності
- ✓ Скептицизм
- ✓ Запит підтвердження кваліфікації керівника
- ✓ Песимізм (як крайня форма скептицизму)
- ✓ Нетерпіння (відчуття, що швидкість змін є недостатньою)

Причини опору змінам

- 1) невизначеність. Можливо це найважливіша причини опору змінам. Напередодні змін співробітники стають занепокоєними, знервованими. Вони занепокоєні щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення тощо;
- 2) власні (особисті) інтереси власників, менеджерів або груп робітників. Такі інтереси часто суперечать цілям організаційних змін;
- 3) різне сприйняття. Робітники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з такою оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер або просто сприймають її інакше;
- 4) відчуття втрати. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в колективі, руйнують між особові відносини в організації. З іншого боку організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу робітника тощо;
- 5) попередній невдалий досвід впровадження змін. Зневіреність у власних силах або у здатності організації;
- 6) результати змін віддалені у часі, а проміжні результати не заплановані;
- 7) відсутність у персоналу знань та навичок, необхідних у нових умовах;
- 8) недовіра до керівництва;
- 9) недостатня зацікавленість у змінах.

Причини опору змін

- Особистісні
- На рівні групи
- На рівні організації
- На рівні суспільства

Причини опору змін (особистісні)

- ✓ страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- ✓ потреба в гарантіях, особливо коли під погрозою виявляється власне робоче місце;
- ✓ заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні витрат праці);
- ✓ погроза сформованим на старому робочому місці соціальним відносинам;
- ✓ незацікавленість у перетворенні осіб, яких зачіпають зміни;
- ✓ брак ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані "побіжно".

Причини опору змін (на рівні організації)

- ✓ інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми;
- ✓ взаємозалежність підсистем, що веде до того, що одна "несинхронізована" зміна затримує реалізацію всього проекту;
- ✓ опір передачі привілеїв певним групам і можливим змінам у сформованому "балансі влади";
- ✓ минулий негативний досвід, пов'язаний із проектами змін;
- ✓ опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

Причини опору змінам

Причина	Результат	Реакція
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат у результаті змін	«Політична» поведінка
Неправильне розуміння цілей і стратегії змін	Низький ступінь довіри менеджерам, що викладають план змін	Чутки
Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації	Відкрита незгода
Низька терпимість до змін	Побоювання людей, що вони не мають необхідні навички або вміння	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу

Причини опору змінам (доповн. до слайду 8)

1. Інформаційний вакуум.
2. Природна інерція людини (Страх новизни, страх перед невідомим,)
3. Несвоечасність змін.
4. Конфлікт інтересів (Втрата привілеїв, статусу, комфорту).
5. Недовіра до ініціаторів змін.
6. Непідготовленість персоналу.
7. Опір змінам навязаним зовні.
8. Відсутність мотивації.
9. Минулий негативний досвід.
10. Відсутність стратегічного бачення.
11. Брак ресурсів.
12. Низька організаційна культура.

«Типові помилки керівників, що збільшують опір змінам».

1. Ненадання необхідної інформації, щодо змін.
2. Нездатність довести вигоду про зміни.
3. Надмірна увага затратам.
4. Недостатня координація в управлінні змінами.
5. Невизначеність, що виникає з запровадженням змін.
6. Побоювання втратити владу, статус, роботу.
7. Небажання йти на ризик.

«Типові помилки керівників, що збільшують опір змінам».

1. Ненадання необхідної інформації, щодо змін.
2. Нездатність довести вигоду про зміни.
3. Надмірна увага затратам.
4. Недостатня координація в управлінні змінами.
5. Невизначеність, що виникає з запровадженням змін.
6. Побоювання втратити владу, статус, роботу.
7. Небажання йти на ризик.

Методи подолання опору

- Інформування та спілкування;
- Участь та залучення;
- Допомога та підтримка;
- Переговори та узгодження;
- Маніпуляції та кооптації;
- Примушення.

Управління опором змінам в організації включає ряд етапів

1. Забезпечення підтримки всіх груп влади усередині організації.
2. Формування стилю поведінки, орієнтованого на лідерство.
3. Визначення точок стабільності, які сформувалися до змін.
4. Створення почуття незадоволеності поточним станом в організації.
5. Залучення співробітників у планування і здійснення перетворень.
6. Формування системи винагород в підтримку змін.
7. Надання часу і можливостей для дистанціювання від стереотипів минулого.
8. Формування чіткого уявлення відносно майбутнього стану організації та доведення його до відома всіх співробітників.
9. Розробка спеціальних трансформаційних програм.
10. Формування системи зворотного зв'язку в ході змін.

Комплексна діагностика готовності організації до змін

Цілі діагностики полягають в наступному

- виявити і описати структуру та вектори напруги силового поля організаційних перетворень (співвідношення рушійних і стримуючих сил);
- визначити оптимальну модель управління організаційними змінами;
- розробити рекомендації (програму) з підготовки до змін з урахуванням масштабу передбачуваних нововведень і готовності до них організації.

Напрямки діагностики

- оцінка персоналу, виявлення співробітників, готових і здатних виконувати роль агентів змін;
- аналіз формальних каналів комунікацій;
- виявлення ступеню задоволеності персоналу існуючим станом справ і суб'єктивного сприйняття (усвідомлення) необхідності перетворень;
- реконструкція неформальної структури організації, виявлення лідерів, їх установок по відношенню до можливих перетворень;
- виявлення оптимальної схеми формалізації системи управління перетвореннями в організації.

Управління опором стратегічними змінами

Способи подолання опору стратегічним змінам

Заходи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
Навчання і надання інформації	Недолік інформації, недостовірні інформація або її неправильна інтерпретація	При переконаності співробітників в необхідності заходу вони активно беруть участь в перетвореннях	Вимагає дуже багато часу, якщо треба охопити велике число співробітників
Залучення до участі в проекті	Дефіцит інформації у ініціаторів проекту щодо програми змін і передбачуваного опору ним	Учасники зацікавлено підтримують зміни і активно надають релевантну інформацію для планування	Вимагає дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення про цілі змін
Стимулювання і підтримка	Опір у зв'язку з складністю індивідуальної адаптації до окремих змін	Надання допомоги при адаптації і облік індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей зміни	Вимагає багато часу, а також крупних витрат, що може привести до невдачі проекту
Переговори і угоди	Опір груп в руко-водстве підприємства, що побоюються втратити свої привілеї в результаті змін	Надання стимулів в обмін на підтримку може опинитися відносно простим способом подолання опору	Часто вимагає великих витрат і може викликати претензії у інших груп
Кадрові перестановки і призначення	Неспроможність інших "тактик" впливу або неприпустимо високі витрати по ним	Опір відносний швидко ліквідується, не вимагаючи високих витрат	Загроза майбутнім проектам із-за недовір'я осіб, що зачіпають
Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу або відсутність відповідної владної бази у ініціаторів змін	Загроза санкцій заглушає опір, робить можливою швидку реалізацію проекту	Пов'язано з ризиком, породжує стійку озлобленість по відношенню до ініціаторів, пасивний опір можливий переорієнтації проекту

Фактори подолання опору за Е. Хьюзом

Хьюз виділяє вісім факторів подолання опору змінам.

Фактор 1: облік причин поведінки особистості в організації: приймати до уваги потреби, схильності і надії тих, кого зачіпають зміни; демонструвати отримання ними індивідуальної вигоди від реалізації стратегії.

Фактор 2: значення авторитету керівника: наявність достатнього авторитету - формального чи неформального; володіння достатніми владою і впливом.

Фактор 3: надання інформації групі: відповідна інформація, що стосується справи і досить важлива.

Фактор 4: досягнення спільного розуміння: спільне розуміння необхідності змін; участь в пошуку і трактуванні інформації.

Фактор 5: почуття приналежності до групи: загальне відчуття причетності до змін; достатній ступінь участі.

Фактор 6: авторитет групи для її членів: погоджена групова робота для зниження протидії.

Фактор 7: підтримка змін лідером групи: залучення лідера в конкретній робочій обстановці (без відриву від безпосередньої роботи).

Фактор 8: інформованість членів групи: відкриття каналів зв'язку; обмін об'єктивною інформацією; знання досягнутих результатів зміни.

Методи подолання опору змінам за Дж. Коттеров і Л. Шлезінгеру

Коттер і Шлезінгер пропонують такі методи подолання опору персоналу організаційним змінам:

- ✓ Навчання і надання інформації;
- ✓ Залучення до участі в проекті;
- ✓ Стимулювання і підтримка;
- ✓ Переговори і угоди;
- ✓ Кадрові перестановки, призначення та маніпуляції
- ✓ Приховані та явні заходи примусу

Стратегія подолання опору організаційним змінам

- ✓ **стратегія залучення до участі**. Робітники, які приймають участь в плануванні та реалізації змін краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;
- ✓ **стратегія навчання**. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;
- ✓ **стратегія сприяння**. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;
- ✓ **стратегія переговорів**. Має на меті ухвалення "нововведень" шляхом "покупки згоди" тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;
- ✓ **стратегія кооптації**. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);
- ✓ **стратегія маніпулювання**. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;
- ✓ **стратегія примушування**. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

Зменшення опору залежно від рівня, на якому відбуваються зміни

Для того щоб зрозуміти, як реагувати на опір, корисно виявити форми опору на наступних рівнях:

- Організаційний рівень
- Рівень групи
- Рівень індивіда

Зменшення опору на організаційному рівні

Один із шляхів зменшення опору є системний підхід до зміни.

Складність полягає в тому, що для розуміння поведінки організації як системи необхідно враховувати поведінку всіх взаємозалежних субсистем, таких як фінанси, виробництво, збут і постачання, людські ресурси та багато іншого.

Системний підхід передбачає розгляд організації як єдиного цілого, виявлення взаємозв'язків між різними частинами системи, наприклад, шляхом зміни ієрархічного порядку прийняття рішень або забезпечення якогось рівноваги між соціальною і технічною частинами системи.

Врахування вище переліченого дозволить успішно здійснювати стратегію.

Зменшення опору на груповому рівні

Здійснення стратегії необхідно мати на увазі, що корпорація як система включає в себе не тільки формальні групи (управління, відділи, сектори і т.д.), але й неформальні, наприклад, групи «ветеранів» організації або активних користувачів Інтернет.

Широке висвітлення стратегічного задуму і консультації перед здійсненням стратегії (в ідеалі - на стадії планування) можуть допомогти зменшити опір з боку груп та виявити, що ж дійсно турбує людей в запропонованій стратегії.

Знадобитися передача (в порядку зворотного зв'язку) результатів організаційної діагностики тим підрозділам і групам організації, які безпосередньо зачіпає стратегічну зміну;

проведення семінарів та дискусій, в яких би брала участь група;

організація нової інформаційної мережі, щоб кожен міг дізнатися про те, що відбувається, і мав можливість висловити свої сумніви.

Залучення на свій бік членів впливових і авторитетних неформальних груп в організації надає позитивний вплив також і на рівні індивідуального опору змінам.

Зменшення опору на індивідуальному рівні

Індивідуальні опору ділитися на три підкласи:

- ❖ Логічний опір
- ❖ Психологічний опір
- ❖ Соціологічний опір

Формальні і неформальні групи, до яких належать співробітники, які дотримуються певних поглядів щодо стратегії, вирішальним чином впливають на позицію індивіда - члена групи, яку він буде займати і відстоювати при проектуванні та проведенні стратегічних змін.

Однак якщо референтна група (тобто така, норми і цінності якої поділяє індивід) і підтримує перспективу зміни, деякі співробітники можуть таїти в собі свою особисту стурбованість щодо впливу зміни на їхнє майбутнє становище в організації, можливостей кар'єри, реалізації прагнень і перспектив підвищення по службі.

Щоб допомогти співробітнику отримати нове розуміння того, що відбувається і переглянути своє ставлення до зміни, найчастіше за все потрібна індивідуальна робота з ним по роз'ясненню вигод та переваг, які він особисто отримає в результаті реалізації стратегічних змін.

Принципи проведення змін в організаціях

- 1) зміни повинні бути спрямовані на досягнення цілей організації;
- 2) в першу чергу зміни проводяться в тих напрямках, які забезпечать розширення пріоритетних проблем;
- 3) дотримання системи виміру та контролю результатів, які б забезпечували оцінку міри досягнення стратегічних цілей організації;
- 4) для проведення змін повинен бути створений спеціальний орган чи виділений окремий працівник, на якого покладається відповідні обов'язки і який несе відповідальність за реалізацію планів стратегічного розвитку;
- 5) успішність змін залежить від міри включення працівників організації в процес вироблення конкретних заходів щодо досягнення стратегічних цілей.

Дякую за увагу

Як зазначив відомий італійський мислитель Н. Макіавеллі:

«Слід усвідомлювати, що немає важчої та справи, аніж заміна старих порядків новими. Хто б не виступав з такими починаннями, на нього чекає ворожість тих, кому вигідні старі порядки, і прохолодність тих, кому вигідні нові».

