



ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ
ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

1. ОТНОШЕНИЕ РАБОТНИКОВ К ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ: ОБЪЕКТИВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И ФАКТОРЫ



- Предпосылки возникновения сопротивления изменениям:
- Во-первых, изменение всегда вносит дисбаланс в действующую систему.
- Во-вторых, это возникающие в процессе преобразований угрозы личным интересам работников.
- В-третьих, к сопротивлению ведёт плохая организация процесса изменений, что встречается довольно часто.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОТНОШЕНИЕ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ К ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

Факторы, способствующие преобразованиям	Факторы, препятствующие преобразованиям
Личные интересы работников	
Увеличение заработной платы	Уменьшение заработной платы
Расширение прав	Уменьшение прав
Сокращение обязанностей	Расширение обязанностей
Улучшение положения в коллективе	Ухудшение положения в коллективе
Полное использование знаний и способностей работника	Неполное использование знаний и способностей работника
Повышение престижа	Снижение престижа
Расширение возможностей повышения благосостояния работника и его семьи	Сокращение возможностей повышения благосостояния работника и его семьи
Отношения с другими работниками	
Улучшение отношений в коллективе	Ухудшение отношений в коллективе
Соответствие нововведений сложившимся в коллективе традициям и нормам	Несоответствие нововведений сложившимся в коллективе традициям и нормам

Характер и содержание труда

После внедрения нововведения работа становится более интересной

После внедрения нововведения работа становится менее интересной

После внедрения нововведения режим работы становится более удобным

После внедрения нововведения режим работы становится менее удобным

Повышение безопасности работы

Снижение безопасности работы

Работа становится менее напряжённой и нервной

Работа становится более напряжённой и нервной

Больше самостоятельности и ответственности в работе

Меньше самостоятельности и ответственности в работе

Создание более комфортных психофизиологических условий работы

Создание менее комфортных психофизиологических условий работы

Появление благоприятных возможностей для саморазвития и повышения квалификации работников

Ухудшение возможностей для саморазвития и повышения квалификации работников

Отношения между инициатором преобразования и руководителями

Улучшение отношений между работниками, которых касается нововведение, и инноваторами

Ухудшение отношений между работниками, которых касается нововведение, и инноваторами

Улучшение отношений между работниками и руководителями, которых касается нововведение

Ухудшение отношений между работниками и руководителями, которых касается нововведение

Повышение формального и неформального статуса инноваторов

Понижение формального и неформального статуса инноваторов

Повышение авторитета руководителя объекта нововведения

Понижение авторитета руководителя объекта нововведения

9.2. ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

Планируемое преобразование всегда требует от работников, которых оно касается, дополнительных усилий

Чаще всего работник не знает, каковы для него лично будут последствия изменений

Ощущение потери и опасения относительно последствий преобразования

Непонимание ситуации в целом. Если изменение предлагается без разъяснения того, для чего оно нужно, частью какого общего плана действий является данное конкретное нововведение и к чему оно должно привести в результате, то обычно у работников не возникает желания активно участвовать в его реализации.

- Также все причины можно разделить на три группы.
- Экономические причины сопротивления изменениями основаны на опасении работника в ухудшении его положения в организации и, как следствие, потерь в заработной плате. Крайним случаем является потеря работы.
- Социальные причины сопротивления изменениям связаны с желанием работника сохранить сложившиеся социальные связи, свой статус и роль в коллективе, а также с опасением ухудшения социально-психологического климата в коллективе и др.
- Психологические причины основаны, как правило, на эмоциях, чувствах и установках. К одной из психологических причин сопротивления изменениям в российских организациях можно отнести, например, неразвитую у многих людей мотивацию на достижение. Ее суть заключается в том, что ориентация человека на успех слабее, чем ориентации на избежание неудач. Отчасти это является проявлением российской ментальности.



9.3. ПУТИ И МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

- Известны следующие пути преодоления сопротивления преобразованиям

«Директивное» поведение руководителя. Изменения внедряются путем жестких, прямых, категоричных указаний руководителя

Ведение различного рода переговоров с исполнителями с целью достижения понимания необходимости преобразований, активного участия в них работников, а в случае необходимости - и достижения компромисса по определенным вопросам

Завоевание сердец и умов. Этот путь предполагает создание эмоционального приятия, воодушевления работников организации и формирование их внутренней готовности к преобразованиям

ТАКТИКА ОБРАЩЕНИЯ С СОПРОТИВЛЕНИЯМИ ИЗМЕНЕНИЯМ

Тактика	Рекомендуется	Плюсы	Минусы
Образование и передача информации	При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации и анализе	Может помочь получить согласие на перемены со стороны людей, когда их убедят	Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей
Вовлечение работников в принятие решений	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств и где другие имеют значительные возможности для сопротивления	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязательство помогать этому	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
Облегчение и поддержка	Для случаев, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только их страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоит и всё же не помочь

Переговоры	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление	Может быть сравнительно лёгким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других добиваться согласия уговорами
Кооптация	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима	Может быть сравнительно быстродействующим и недорогим решением проблемы сопротивления	Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к появлению других проблем
Принуждение	Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованная; может создать у людей негативное отношение к инициаторам перемен

9.4. ФОРМИРОВАНИЕ ПОЗИТИВНОГО ОТНОШЕНИЯ РАБОТНИКОВ К ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

- Задача формирования позитивного отношения работников к преобразованиям состоит в том, чтобы обеспечить внутреннюю психологическую готовность людей к переменам, что повлечет за собой их активную работу по внедрению новшеств.
- Для создания позитивного настроения и готовности работников к преобразованиям можно использовать различные методы. Рассмотрим наиболее распространенные.



- 1. Создание у работников ощущения необходимости перемен. Для этого можно, например, довести до работников информацию о плохих показателях работы организации по сравнению с конкурентами, о недовольстве крупных клиентов организации, а также информацию о новых законах и инструкциях, регулирующих деятельность организации. Можно также обратить внимание работающих на недостатки в работе организации, обусловленные внутренними факторами, например, такие как нехватка квалифицированных кадров, несовершенная система документооборота, нелогичное распределение функций между работниками и др. Если сознательно заострить внимание работников на недостатках в организации работы и на тех негативных последствиях, к которым они приводят, то у них будет постепенно формироваться ощущение необходимости перемен.
- 2. Создание у работников понимания поддержки преобразований со стороны руководства и влиятельных людей в организации. Как правило, явно выраженная приверженность руководства проводимым преобразованиям положительно действует на создание соответствующего настроения у подчиненных.

- 3. Привлечение работников к целеполаганию и принятию решений является хорошо известным методом активизации работников и вовлечения их в управление организацией.
- 4. Поддержка инноваторов, т.е. всемерное содействие творческим, нестандартно мыслящим людям. Следует иметь в виду, что инноваторов в общей массе работников обычно бывает немного. В связи с этим существует термин «активное меньшинство» - это инициаторы и проводники впервые появляющихся идей, разработок, опыта и т.д.
- 5. Прием на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новые идеи и уже разработанные нововведения. Если организация ощущает недостаток в активных генераторах идей и реализаторах преобразований, то она может попытаться привлечь их извне.



- 6. Активное использование системы внутренних коммуникаций организации при внедрении нововведений. Дело в том, что направленные потоки информации создают психологическую атмосферу и соответствующее настроение, помогают избежать конфликтов и непонимания. Система управления коммуникациями в организации должна обеспечивать информационную поддержку управленческих решений, в том числе информационную поддержку управления изменениями. В результате будет сокращаться сопротивление преобразованиям со стороны работников организации.
- 7. Использование неформальных каналов коммуникаций. Наряду с использованием формальных каналов передачи информации (внутренней компьютерной сети, различного рода бюллетеней, официальных рассылок приказов и др.) необходимо пользоваться и каналами неформального общения работников друг с другом.
- 8. Личное общение руководителя и подчиненных. Главным коммуникационным каналом должно оставаться личное общение, так как люди предпочитают получать информацию об изменениях от своих непосредственных руководителей, причем лично.



**Спасибо
за внимание!**