



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
<b>Личные интересы работников</b>	
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
<b>Отношения с другими работниками</b>	
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 стоить 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!**