

Кафедра
«Управление персоналом и социология»

ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ НОВОВВЕДЕНИЯМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Презентацию выполнил:
Студент группы СТГУ-211
Карпов В.Г.



Екатеринбург 2012

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Реакция персонала и сопротивление организационным изменениям
2. Причины сопротивления персонала изменениям
3. Условия минимального сопротивления персонала организационным изменениям
4. Пути и способы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям

Заключение

ВВЕДЕНИЕ

Предмет данной работы - пути и способы преодоления сопротивления организационным изменениям.

Цель данной работы - изучение методов преодоления сопротивления коллектива организационным изменениям на предприятии.

Объектом данной работы является сопротивление изменениям на предприятии в процессе внедрения инноваций.

1. РЕАКЦИЯ ПЕРСОНАЛА И СОПРОТИВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом.

Соппротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме **пассивного**, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме **активного**, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств). Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах.



Пассивная форма

- Инерционное поведение – ожидание указаний, инструкций и т.п.
- Требование конкретизации информации.
- Затягивание обсуждений и согласований.
- Отвлечение ресурсов – отправление оборудования в ремонт и т.п.

Активная форма



- Отказ от использования нового.
- Использование старого.
- Намеренно неправильное применение нового.
- Критика.
- Нежелание учиться.
- Требование дополнительной информации.
- Затягивание дискуссий.
- Увязывание нововведений с принятием других решения и т.д.

2. ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ

Страх несоответствия компетентности - озабоченность нехваткой способности справляться с новыми требованиями.

Неудобство - изменения сделают жизнь более трудной.



Экономический страх - страх потери денег, угроза гарантированной занятости.

Неопределенность - изменения могут причинять беспокойство в силу неопределенности их результатов.

Неприятие нового - люди с подозрением относятся к тому, что, как им кажется, негативно повлияет на устоявшееся положение, способы работы или условия занятости. Они боятся изменять привычную обстановку. Они могут не доверять руководителям, а значит, и не верить их заявлениям о том, что изменения проводятся для блага сотрудников и организации. У них могут быть серьезные причины, основанные на прошлом опыте. Они могут подозревать, что у руководства имеются скрытые мотивы, и чем мощнее пропаганда, чем громче торжественные заверения менеджеров, тем сильнее недоверие.

Угроза межличностным отношениям - то, что идет вразрез с привычными социальными отношениями и стандартами группы работников, будет встречать сопротивление.

Страх несоответствия компетентности - озабоченность нехваткой способности справляться с новыми требованиями.

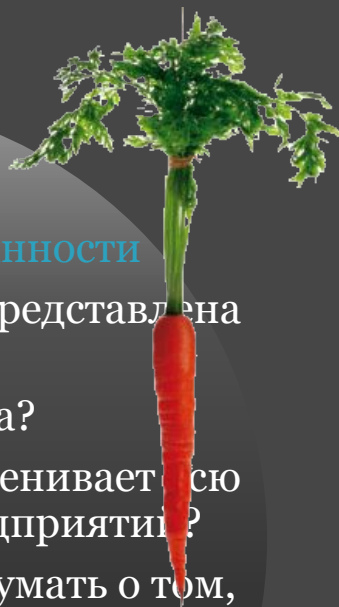


Отсутствие заинтересованности

- насколько адекватно была представлена
необходимость
реализации проекта?

Может быть работник недооценивает всю
важность предстоящих предприятий?

Вводя изменения, нужно подумать о том,
как мотивировать работника,
заинтересованность которого в
нововведениях не так очевидна.



Негативное влияние коллектива - для того чтобы использовать силу самого коллектива для преодоления сопротивления нововведениям, необходимо выявить, кто является ярким сторонником изменений, а кто оказывает негативное влияние на внедрение инноваций.

Негативное давление на неформальном уровне играет большую роль в принятии решения отдельно взятым сотрудником.

3. УСЛОВИЯ МИНИМАЛЬНОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Корпоративная культура, способствующая изменениям. При этом важны и культура рядовых сотрудников, и культура руководителей.

Профессионализм руководства в проведении изменений и высокая квалификация сотрудников.

Система стратегического планирования. Внедрение системы планирования развития компании снижает вероятность появления "вынужденных" изменений, вызывающих наибольшее сопротивление.

Наиболее важным из этих условий является наличие на предприятии организационной культуры, при которой у руководителей и сотрудников сформировано в целом положительное отношение к изменениям.

4. ПУТИ И СПОСОБЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Фактор первый - Учет причин поведения личности в организации.

При любых изменениях необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений, тогда он вряд ли будет оказывать сопротивление изменению.



Фактор второй - значение авторитета руководителя.



Чем выше авторитет руководителя, тем больше то влияние, которое он может оказать на процесс изменений. В большинстве организаций руководитель имеет больший престиж, чем члены вверенного ему трудового коллектива, поэтому

пожелания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного. При этом официальный лидер коллектива и реальный лидер (часто неформальный) не обязательно должны быть одним и тем же лицом. Зачастую неофициальный лидер, обладающий высоким авторитетом в трудовом коллективе, может иметь большое влияние на процесс изменений. Независимо от того, имеется ли неофициальный лидер, непосредственный руководитель имеет больше власти и влияния, чем "тренер" из службы обучения персонала.

Фактор третий - предоставление информации группе.

В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если ей предоставляется информация о том, как будет действовать группа в процессе изменений, в чем ее задача, как изменится ее работа и т.п., особенно если эти данные

объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже имеющуюся. Относящаяся к изменениям информация, сосредоточенная в какой-либо одной организации или группе, имеет большее влияние, чем общая информация о деятельности отдельных людей. Чем в большей степени информация централизована, доступна, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений. Например, информация, полученная с помощью анкетирования, при правильном использовании может принести больше пользы для конкретного трудового коллектива, чем общие данные о намерениях.



Фактор четвертый - Достижение общего понимания.

Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Для этого сотрудники должны знать, с какими проблемами реально столкнулась организация, какие пути для решения этих проблем выбраны. Факты, добытые отдельными сотрудниками или группами, либо участие этих сотрудников или групп в планировании, а также в сборе, анализе и интерпретации данных оказывают существенное влияние на процесс изменений. Информация, полученная одним из членов группы сотрудников, более понятна, более приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем та, которая предоставлена "внешним экспертом". В частности, участие в анализе и трактовке данных позволяет уменьшить или исключить противодействие

слишком медленного или слишком быстрого хода дела. Если данные должны стать фактической основой для проведения изменений, они должны быть правильно поданы и восприняты. Все дело в принципиальном отличии ситуации, когда приглашается независимая консалтинговая фирма, которая проводит исследование и готовит отчет, от ситуации, когда исследование проводится своими силами при содействии независимых экспертов.



Фактор пятый - чувство принадлежности к группе.

Сила противодействия изменениям снижается, когда сотрудники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит гораздо менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, нежели изменение, которое навязывается извне. Степень участия в изменениях может быть различной. Наибольшая степень участия (обычно наиболее эффективная) характеризуется участием всех членов группы. Следующая степень участия соответствует участию отдельных членов группы. Наименьшая степень подразумевает участие только руководителя. Это не обязательно усиливает положительное отношение к изменениям, но существенно уменьшает открытое сопротивление.

Фактор шестой - авторитет группы для ее членов.

Чем более авторитетна группа для своих членов, тем большее влияние она может на них оказать. Группа является привлекательной для своих членов в той мере, в какой она удовлетворяет их потребности. Это влечет за собой готовность каждого члена группы к тому, что на него будет оказано влияние со стороны других членов, и усиление стимулов к сплоченности группы, если это для нее важно. В том, что касается изменений, сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления, в зависимости от того, полезными или вредными считает группа эти изменения.



Фактор седьмой - поддержка изменений лидером группы.

Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных ее членов, имеет большее влияние, чем группа, членство в которой кратковременно. Процесс изменения, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс изменения, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

Фактор восьмой - информированность членов группы.

Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения всех членов группы, кого она касается. Этот принцип можно сформулировать и так: процесс изменения требует целенаправленного и продуманного открытия каналов общения. Блокировка этих каналов обычно ведет к недоверию и враждебности. В частности, объективная информация о масштабах и направленности изменений (знание результатов) облегчает дальнейшие изменения, так как люди представляют, что их ждет в результате реализации стратегии. Процессы изменений, обеспечивающие конкретную информацию о достигнутом к данному моменту прогрессе и дающие критерии, по которым можно оценить имеющиеся улучшения, приводят к большему успеху при организации изменений и поддержании их хода, чем процессы, которые не дают такой конкретной информации и не имеют обратной связи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сопротивление изменениям проявляется на организационном уровне, уровне группы и индивида. Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении. Однако причины сопротивления стратегическим изменениям отдельного сотрудника могут находиться на любом из этих трех уровней или на всех одновременно.

Существует ряд методов преодоления сопротивления изменениям. Выбор стратегии осуществления изменений определяется такими факторами, как темп осуществления изменения; степень управления со стороны менеджеров; использование внешних агентств, например консалтинговых; центральное или местное сосредоточение сил. Не существует универсальных правил для выбора стратегии, однако помощь в осуществлении выбора может оказать использование метода стратегического континуума, связывающего скорость осуществления изменений с организационной политикой.

В рамках поставленной цели данной работы были рассмотрены основные причины сопротивления коллектива нововведениям и методы преодоления таких сопротивлений.



В заключении необходимо подчеркнуть, что проведение организационных изменений может служить серьезным механизмом поддержки и развития системы управления предприятия. В руках компетентной группы руководителей осуществление организационных изменений представляет собой мощное средство усовершенствования работы предприятия и повышения ее эффективности.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!