

ТЕМА 6. ОПІР ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗМІНАМ В РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Опір змінам.
2. Причини виникнення опору.
3. Методи зменшення опору.
4. Формування інноваційної корпоративної культури.
5. Оцінка змін із врахування опору змінам.

1. Опір змінам.

Як стверджують психологи, опір змінам є природнім явищем, що характеризується проявом різних психологічних установок щодо раціональності, згідно з якими індивіди та групи людей взаємодіють один з одним.

Опір організаційним змінам – це здатність персоналу організації протистояти нововведенням та виражається у свідомих діях, направлених на збереження існуючого стану. Опір може мати різні види прояву, силу та інтенсивність. Наявність опору змінам на підприємстві веде до сповільнення впровадження змін, втрат робочого часу, матеріальних, фінансових та психологічних втрат.

Рівні опору змінам:

- Індивідуальний;
- Груповий;
- Системний.

Існують різні причини опору та основною є недовіра персоналу/індивідуумів до ймовірності майбутніх вигод та страх втратити ті, що існують в даний момент.

До причин, що викликають індивідуальний опір, можна віднести:

Страх втратити роботу, авторитет серед колег, зменшення заробітної плати, збільшення обсягів роботи, відповідальності, порушення неформальних міжособистісних відносин. До цього призводить недостатня інформованість про майбутні зміни, недовіра до вищого керівництва, професійна та психологічна обмеженість.

Груповий опір викликають інерційність системи, страх порушити стабільність системи.

Системний опір виникає у разі невідповідності організаційних змін стратегії підприємства, його організаційній структурі, корпоративній культурі.

2. Причини опору змінам

На інтенсивність опору змінам впливають багато факторів, і, перш за все, вид змін, їх масштаб, еволюційні чи революційні зміни, масштаб діяльності підприємства, чисельність персоналу, необхідна для проведення змін, та ін. Розглянемо взаємозв'язок опору змінам та різних груп факторів:

1. види та характеристики організаційних змін:

➤ у менеджменті розрізняють два види змін – техніко-технологічні, спрямовані на зміну продукції або технології виробництва, та організаційні, спрямовані на вдосконалення структури та системи управління.

Також потрібно враховувати рівень діяльності організації, на якому впроваджується зміна[51].

На рівні операційної діяльності нововведення оптимізують бізнес-процеси та підвищують їх ефективність.

На рівні комерційної діяльності зміни забезпечують конкурентоспроможність підприємства та його продукції. Відбувається за рахунок впровадження нових концепцій маркетинга, розробкою нових видів продукції.

На підприємницькому рівні зміни забезпечують гнучкість реакції на зміни зовнішнього середовища. На цьому рівні здійснюється формування

сфер господарської діяльності, пошук напрямів інвестування фінансових ресурсів, проектування і зміна нових структур управління. Техніко-технологічні нововведення пов'язані із прикладними науковими дослідженнями, створенням нових технологій.

Досліджено, що технічні нововведення на операційному та комерційному рівнях отримують позитивне відношення на стадії підготовки до змін, а на стадії впровадження викликають негативне відношення; а організаційні навпаки – на стадії підготовки частіше зустрічають негатив, а на стадії впровадження отримують підтримку.

➤ Розрізняють поточні, тактичні та стратегічні зміни. Чим масштабніші зміни, тим більша ймовірність Зезасіяності персоналу у змінах та нехватки знань працівників для проведення змін подібного типу.

➤ Революційні зміни зустрічають більший опір, ніж еволюційні.

2. Характеристики організації:

➤ Чим більша організація, тим більший опір зустрічають зміни;

➤ Тривалість існування;

➤ Моральний клімат в колективі;

➤ Відношення референтних груп до змін;

➤ Особливості організаційної культури.

3. Фактори макросередовища:

➤ Інноваційна політика галузі,

➤ Масштаби змін в країні та їх успішність.

4. Характеристики персоналу:

➤ Освітньо-кваліфікаційний рівень;

➤ Співвідношення новаторів та консерваторів;

➤ Ступінь творчості по відношенню до роботи;

➤ Прагнення співробітників до самореалізації.

Виділяють різні сфери опору (рис. 6)

Наочність опору	Явний	Раціоналізація Апеляція до складності матеріалу та нерозуміння Не виконання завдання, вказуючи на причину невиконання	Обурення Саботаж, протести Готовність групи підтримати критику; компрометація тренера на особистій основі
	Скритий	Уникання Переважають неявні форми інструментального опору Створення технічних збоїв; Посилання на труднощі, критика нововведень; Затягування часу	Аморфність Переважають скриті форми емоційного опору Феномен вивченої безпорадності (все одно нічого не вийде); Утворення фракцій, інтриги; Розповідь не дочасна про особисті справи
		Інструментальне	Емоційне
По критерію сфери життєдіяльності групи			

Рис. 6. Типологія опору по критерію очевидності та сфери життєдіяльності групи (Модель А.В.Журавльова та О.Н Павлової[24])

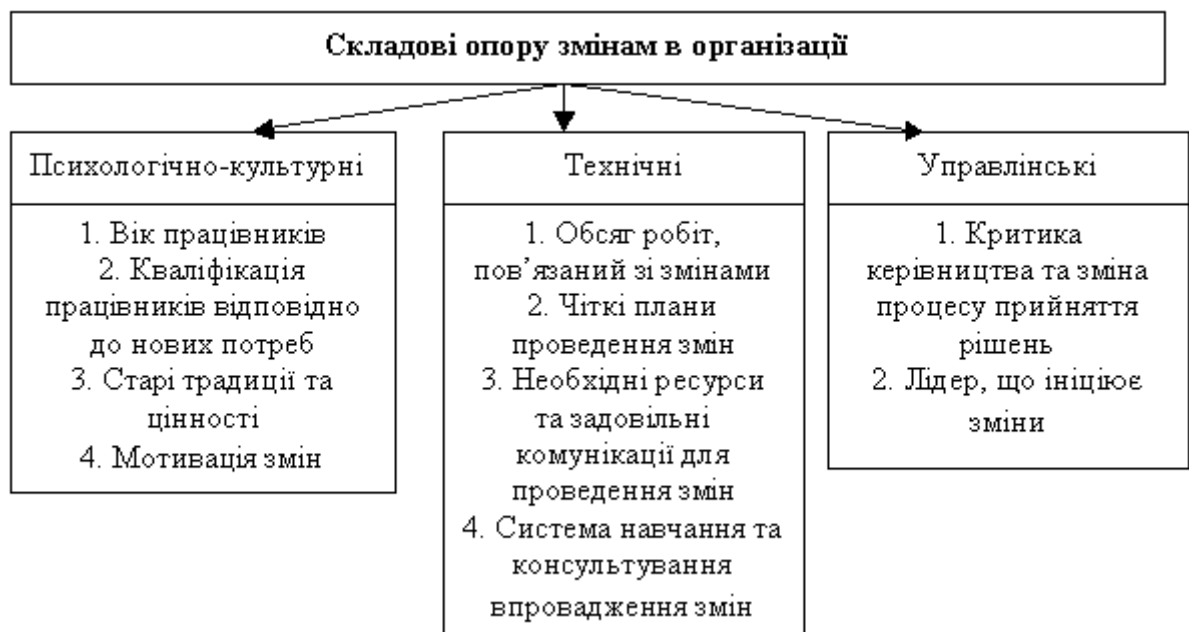


Рис. 7. Складові опору змінам в організації[62]

Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах[25].

Особисті бар'єри, наприклад, - це:

- ✓ страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- ✓ потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою виявляється власне робоче місце;
- ✓ відсутність внутрішньої переконаності в необхідності змін;

✓ побоювання явних втрат (наприклад, збереження того ж рівня заробітної плати у разі збільшення витрат праці);

✓ загроза соціальним відносинам, що склалися.

До *структурних (організаційних) бар'єрів* можна віднести:

✓ нестача ресурсів і брак часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані мимохідь;

✓ інертність складних організаційних структур, трудність переорієнтації мислення через соціальні норми, що склалися;

✓ взаємозалежність підсистем, яка призводить до того, що несинхронна зміна гальмує реалізацію всього проекту;

✓ опір передавання привілеїв певним групам і можливим змінам в балансі влади, що склався;

✓ минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін;

✓ опір змінам, нав'язаним консультантами ззовні.

У літературі, присвяченій організаційним змінам, наведено значні за обсягом списки причин опору змінам. Практично у кожного експерта в даній галузі є ряд міркувань, що пояснюють таку поведінку людей. Є, скажімо, список гіпотез під назвою "Тридцять три гіпотези Джеймса Тула: чому люди опираються змінам" [25]:

1. Гомеостазис: зміна - неприродний стан.

2. **Stare decisis**: презумпція переваги статус-кво; тягар доказу лежить на прихильниках змін.

3. Інерція: зміна курсу вимагає значних зусиль.

4. Задоволеність: більшості людей подобається існуючий стан речей.

5. Незрілість: відсутні передумови змін, час змін не настав.

6. Страх: люди бояться невідомого.

7. Егоїзм: зміни, можливо, і хороші, але не для нас, а для інших.

8. Невпевненість у собі: ми вважаємо, що не зможемо вирішити нові завдання.

9. Шок від майбутнього: пригнічені змінами, ми перетворюємося на ретроградів і опираємося змінам.

10. Марність зусиль: ми розглядаємо будь-які зміни як поверхневі, косметичні й ілюзійні, так навіщо ж щось міняти?

11. Незнання: ми не знаємо, як здійснювати зміни і що слід змінювати.

12. Людська природа: люди схильні до суперництва, агресивні, ненажерливі, егоїстичні, і їм бракує альтруїзму, потрібного для змін.

13. Цинізм: ми з підозрою ставимось до агентів змін.

14. Конфлікт між геніальністю особи і посередністю групи: люди середніх здібностей не в змозі досягнути всієї мудрості змін.

15. Егоцентризм: відмова людей визнавати свою неправоту.

16. Бажання жити сьогоднішнім днем: нездатність відкласти задоволення на майбутнє.

17. Короткозорість: нездатність побачити, що зміни відповідають нашим інтересам.

18. Діючи всліпу: більшість з нас ведуть невідоме іншим життя.

19. "Снігова сліпота": групове мислення або соціальний конформізм.

20. Колективні фантазії: ми не вчимося на досвіді і розглядаємо всі події упереджено.

21. Логіка шовініста: ми маємо рацію, а ті, хто хочуть, щоб ми змінилися, помиляються.

22. Софізм винятковості: зміни, можливо, десь і спрацьовують, але ж ми особливі.

23. Ідеологія: у всіх нас різний світогляд, різні і несумісні цінності.

24. Інституціоналізм: окремі люди можуть змінитися, але групи - ніколи.

25. *Natura no facit saltum* - природа не терпить стрибків.

26. Безумовна перевага керівників: хто ми такі, щоб сумніватися в лідерах, які примусили нас йти нинішнім шляхом?

27. "У змін немає підтримки мас": меншість більше зацікавлена у збереженні статус-кво, ніж більшість - у змінах.

28. Детермінізм: нікому не дано зробити цілеспрямовану зміну.

29. Сцієнтизм: уроки історії наукові, а тому даремні.

30. Сила звички.

31. Деспотизм звичаю: ідеї змін здаються докорами суспільству.

32. Людська тупість.

Таким чином, є безліч причин опору змінам. Втім, визнання серед фахівців дістали лише шість з них:

- а) передбачений негативний результат;
- б) побоювання того, що роботи стане більше;
- в) необхідність ламати звички;
- г) недостатність інформації;
- д) нездатність заручитися підтримкою організації як єдиного цілого;
- е) заколот працівників.

3. Методи подолання опору

Кожний з учасників по-різному сприймає організаційні зміни. Тому наука і практика накопичили певну кількість прийомів і методів подолання опору організаційним змінам[23] (табл. 4,5).

Таблиця 4.

тактика поведінки менеджера при впровадженні змін

Тактика	Рекомендується
Створення і передача інформації	У разі опору, який заснований на відсутності або на невірній інформації і аналізі
Залучення працівників до розробки і прийняття рішень	В ситуаціях, де ініціатори не мають інформації для розробки нововведень, а інші мають великі можливості для опору їх впровадження
Полегшення і підтримка	Для випадків, коли мають справу з людьми, які чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами
Переговори	У ситуаціях, де хтось один (або група) явно програє при впровадженні нововведень і де вони мають більше можливостей чинити опір
Кооптація	Для специфічних ситуацій
Маневрування	У ситуаціях, де приймається інша тактика
Примушення	Тут необхідні швидкість і жорстке застосування влади

МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗМІНАМ[25]

Методи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
Навчання і надання інформації	Недостатня або неповна інформація про очікувані зміни	Можливість свідомої підтримки	Тривалий процес залучення великої кількості людей
Залучення до участі в проєкті	Наявність сильних лідерів - опонентів	Інтегрує і збагачує уявлення про інновації	Може зажадати багато часу
Стимулювання і підтримка	Наявність мотивованої системи стимулів	Знижує опір окремих осіб	Вимагає багато часу, грошей і часто не приводить до очікуваних результатів
Переговори і угоди	Коливання і не стійка позиція груп, що чинять опір	Порівняно легко знижує рівень активного опору	Віднімає багато часу, викликає незадоволеність груп, які не брали участь у переговорах
Кадрові перестановки і призначення	Наявність кваліфікованого персоналу	Підтримка змін	Можуть з'явитися проблеми в майбутньому, зростання напруги в колективі
Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу і наявність відповідних владних повноважень	Швидко долає будь-який опір	Сприяє зростанню і накопиченню незадоволеності

]

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.

Часто можна виділити наступні **шість стадій опору змінам**:

- **Пасивність.** Люди інформовані про нові плани, але реакція на них стримана і невизначена.
- **Заперечення.** Персонал налаштований скептично, вважає запропонований план змін необґрунтованим. Це часто виражається в таких коментарях: "Що за безглузда ідея? Хто її вигадав? Це точно не буде у нас працювати".
- **Злість.** Якщо плани продовжують реалізовувати, люди зляться і йдуть у тінь.
- **Переговори, торгівля.** Співробітники намагаються прийти до компромісу (за допомогою переговорів), погоджуючись на мінімальні зміни і частково приймаючи програму змін.
- **Криза.** План продовжує реалізовуватися за повною програмою, робота над ним завершується, людям доводиться погоджуватися на переміни. Результат - пасивна поведінка тих, хто не прийняв зміни, а іноді - депресія.
- **Сприйняття.** Зміни вже стали елементами робочого процесу. Тепер ви часто чуєте: "Так, це працює! Треба було ще раніше починати".

Ці стадії потрібно вчасно помічати, щоб приймати адекватні заходи. Під час стадій пасивності і кризи менеджери повинні прагнути до розуміння і бути готові вислуховувати негативні думки співробітників. На стадіях заперечення, злості і переговорів керівництву слід зайняти більш жорстку позицію. Потрібно швидко помічати зміни в настрої співробітників і якнайшвидше рухатися до стадії прийняття. Ось чому тих, хто повністю приймає зміни, потрібно залучати до реалізації програми якомога раніше.

Позбутися страху і недовіри допомагають[65]:

Передбачуваність. Наскільки можливо, інформуйте співробітників про те, що і коли з ними станеться.

Розуміння. Детально пояснюйте, чому вжито ті чи інші дії, особливо ті, які викликають тривогу.

Контроль. Наскільки можливо, давайте людям можливість впливати на те, що відбувається, коли відбувається і як відбувається. Дайте їм можливість приймати рішення про власне майбутнє.

Співчуття. Демонструйте участь і турботу, увагу до проблем, емоційним і фінансовим утрудненням, з якими стикаються працівники.

4. Формування інноваційної організаційної культури

Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, що розділяються працівниками компанії та визначають їх поведінку та характер життєдіяльності організації[35].

Роботу в сучасній організації доцільно розглядати як групову, а не як індивідуальну. Корпоративна культура породжує у людей почуття впевненості, гордості за свою компанію, відкриває для менеджера можливість керувати, орієнтуючись на прийняті норми та цінності, пришвидшує прийняття рішень на місцях, пропонує чіткі стандарти якості, критерії самооцінки, полегшує розуміння того, що відбувається в колективі, протидіє плинності кадрів, а це підвищує стабільність функціонування. В організаціях із сформованою організаційною культурою вона стає її атрибутом, вагомою частиною, має значний вплив на співробітників, трансформуючи їх поведінку у відповідності з нормами і цінностями організації.

При аналізі корпоративної культури потрібно звертати увагу на три основні моменти:

- 1) філософія;
- 2) ключові цінності;
- 3) символіка.

Основна ціль корпоративної культури – це досягнення високих результатів через вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва та до прийнятих ним рішень, виховання лояльного відношення до компанії. Це підвищує

ефективність виробничого менеджменту та поліпшення діяльності компанії в цілому.

Інноваційна корпоративна культура – це система поширених в компанії норм та цінностей, що забезпечують високий рівень сприйняття, ініціації а реалізації інновацій[9].

Розвиток корпоративної культури у напрямі зростанні інноваційності дозволить:

- забезпечити відповідність та збалансованість стратегічних бізнес-завдань компанії та тенденцій інноваційного розвитку в галузі та бізнес-середовищі в цілому;
- підвищити лояльність та творчу активність співробітників у руслі інноваційного розвитку;
- знизити опір змінам;
- пришвидшити формування ефективних команд змін.

Носіями інноваційної культури є керівник та топ-менеджери компанії. Для формування інноваційної організаційної культури використовуються наступні технології:

- ✓ навчальні семінари, що полегшать сприйняття інновацій;
- ✓ тренінги для управлінської команди, направлених на формування лідерських якостей;
- ✓ стимулювання креативності, ініціативності, високої інноваційної активності персоналу;
- ✓ розробка і проведення корпоративних заходів, направлених на впровадження інноваційної культури;
- ✓ управління комунікаціями компанії.

Інноваційна організація заохочує навчання працівників. Усвідомлення ними змін, що відбуваються в економіці та світі, забезпечує доступність інформації для всіх співробітників, створює стимули, щоб зацікавити їх в корпоративних нововведеннях.

Корпоративна поведінка – поняття, що охоплює різноманітні дії, пов’язані з управлінням організацією[9]. Корпоративна поведінка впливає на економічні показники її діяльності, на здатність залучення інвестицій.

Ціль використання стандартів корпоративної поведінки – захист інтересів всіх груп та окремих особистостей (акціонерів, споживачів, працівників, постачальників, інших ділових партнерів та місцевих мешканців).

Корпоративна поведінка повинна забезпечувати високий рівень ділової етики у відношеннях між учасниками ринку на основі поваги прав та законних інтересів його учасників, служить інструментом в управлінні конфліктами.

В організації можуть виникнути наступні види конфліктів, що перешкоджають впровадженню інновацій:

1) конфлікт інтересів власників та топ-менеджменту. Власник прагне максимізації приросту капіталу і виділяє топ-менеджеру ресурси в неповному обсязі. Менеджер резервує ресурси, закриває частину інформації від власника, старається підвищити степінь своєї незалежності. В результаті конфлікту топ-менеджер при впровадженні інновації прагне до досягнення тактичних цілей, а не до вирішення задач модернізації. Суть конфлікту в тому, що люба підприємницька діяльність, що приносить власникам дохід, відкидає нові технології управління та додаткові інвестиції, повернення яких носить довгостроковий характер. Можна дозволити взяти участь у капіталі організації топ-менеджерам компанії.

2) Конфлікт між топ-менеджментом та персоналом. Виникає при виборі стратегії розвитку організації, проявляється в сутичках різних управлінських команд, підміняє корпоративні цілі на функціональному рівні особистими цілями співробітників. Необхідно підвищувати матеріальну зацікавленість працівників, а також залучати їх в управління інноваційними проектами.

3) Конфлікт між топ-менеджментом та консультантами. При залученні консультанта, керівники не звертають уваги на організаційні моменти, не готові змінювати власні підходи до управління.

Інноваційна організація постійно вдосконалює свою структуру, підтримує та розвиває неформальні структури, орієнтовані на творчість та інновації. Така організація плекає інноваційні команди, піклується про їх інтеграцію в компанію, допомагає молодим співробітникам отримувати ресурси для ініціювання нових проектів і не боїться ліквідувати безнадійно застарілі проекти.

Формування і розвиток інноваційних організацій – природний соціокультурний процес, що вимірюється поколіннями підприємців.

5. Управління змінами з врахуванням опору змінам.

Оцінити опір змінам досить важко. Була розроблена шкала відповідності між найбільш поширеними відповідями співробітників з приводу їх емоційної реакції та бальної оцінки цієї реакції[34] (табл. 6). Такий підхід дозволяє виявити та визначити окремі емоційні прояви, оцінити їх силу та аналізувати їх вплив на економічні результати, що в свою чергу формує стратегію та тактику роботи з ними.

Таблиця 6.

Відношення персоналу до інновацій – шкала.

Бали	Реакція співробітників за запропоновані зміни	Характер опору/підтримки мін
10	Абсолютна підтримка змін, довір'я та готовність до впровадження інновацій	Сили, що підтримують зміни
9	Реалізація творчого потенціалу працівників	
8	Наснага від участі у змінах	
7	Відчуття причетності до змін	
6	План змін знаходить розуміння у співробітників	
5	Визнання необхідності запланованих змін	Пасивна реакція на зміни
4	Обережний оптимізм	
3	Звикання до думки про неминучість змін	
2	Надія на покращення ситуації в організації, на	

	просування по кар'єрним сходинкам	Значний опір змінам
1	Пожвавлення від оголошення про зміни на підприємстві	
0	Нейтральне відношення працівників до запланованих змін	
-1	Сумніви, визвані можливістю створення небажаних умов	
-2	Нерозуміння цілей змін	
-3	Порушенн своїх планів відносно майбутнього, усвідомлення можливості зміни стабільного стану працівників організації	
-4	Невпевненість у власних силах через недостатність власних знань та навичок	
-5	Ріст конфліктів та протиріч в колективі через незгоду співробітників із рішеннями керівництва	
-6	Відчуття пригніченості через переконання, що зміни не принесуть нічого хорошого	
-7	Занепокоєння та тривогу, що викликані нехваткою інформації про відсутність звички до змін	
-8	Скептицизм та роздратованість через впевненість співробітників у тому, що зміни негативно відобразяться на їх положенні	
-9	Розчарування з приводу майбутніх змін, співробітник не бачить свого майбутнього в даній компанії	
-10	Повне несприйняття змін, умисне сповільнення роботи фірми, загроза звільнення	

Шкала дозволяє використати до управління змінами правило трьох складових частин, згідно з яким одна третина персоналі бачить в змінах дещо, що немає до них ніякого відношення, друга третина сприймає їх із різним ступенем зацікавленості, а ще одна третина не погоджується і зчиняє супротив тайний або явний. Зібрана на підприємстві інформація емоційного характеру, оцінена по даній шкалі, дає можливість отримати кількісну оцінку трьох складових частин. Ця оцінка може бути покладена в основу вибору адекватних їй способів реалізації інновацій: впровадження нових підтримуючих сил, профілактики опору змінам, усунення стримуючих сил, перетворення стримуючих сил в підтримуючі зміни сили.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте сутність опору змінам.
2. Які причини можуть викликати опір змінам?
3. Які існують методи зниження опору змінам?
4. Який вплив має корпоративна культура на зниження опору змінам?

Завдання на СРС:

1. Управління опором змінам
2. Основні риси інноваційної корпоративної культури
3. Причини опору змінам
4. Методи управління опором змінам при різних реакціях персоналу на впровадження змін