



Організаційні зміни



- 1.Сутність організаційних змін. Зовнішні та внутрішні причини, які їх викликають.*
- 2.Способи пристосування організації до змін у середовищі.*
- 3.Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Характеристика етапів процесу організаційних змін.*
- 4.Основні причини опору організаційним змінам.*
- 5. Стратегії подолання опору організаційним змінам.*



Під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).



Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами:

- 1) адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені;
- 2) пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку;
- 3) замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона, навпаки, намагається пристосовувати середовище до себе.



Причинами групового опору змінам є:

- порушення організаційними змінами статусу-кво
- ефект інерції
- ефект колективного несвідомого

Причинами опору системи є:

- невідповідність організаційних змін стратегії підприємства
- невідповідність організаційної структури підприємства запланованим змінам
- невідповідність організаційних змін корпоративній культурі
- «запланована» неефективність організаційних змін
- неготовність організації до змін

Наслідками опору організаційним змінам (ОЗ) є:



Характеристика підходів подолання опору змінам

| Підходи | Цей підхід зазвичай використовується в ситуаціях | Переваги | Недоліки |
|--|---|---|---|
| Інформування, навчання і довірче спілкування | При недостатньому об'ємі інформації або неточної інформації в аналізі | Якщо вам вдалося переконати людей, то вони часто допомагатимуть вам при здійсненні змін добровільно | Підхід може вимагати дуже багато часу, якщо залучається велика кількість людей |
| Участь, залученість і співпраця персоналу у процесі планування і втілення в життя змін | Коли ініціатори зміни не мають усієї інформації, необхідної для планування зміни, і коли інші мають значні сили для опору | Люди, які беруть участь, переживатимуть почуття відповідальності за здійснення зміни, і будь-яка відповідна інформація, яку вони мають в розпорядженні, включатиметься в план зміни | Цей підхід може вимагати багато часу |
| Допомога і підтримка персоналу в період впровадження змін | Коли люди чинять опір змінам із-за боязні проблем адаптації до нових умов | Жоден інший підхід не спрацює так добре при рішенні проблем адаптації до нових умов | Підхід може бути дорогим і вимагати великої кількості часу і, проте, може потерпіти невдачу |



Етапи подолання опору змінам

Створення мотивації і умов, в яких поведінка співробітників відповідала б цілям організації, включає 12 етапів.

Етап 1. Виявлення незадоволення поточним станом

Необхідно створити почуття незадоволення поточним станом. Поки люди задоволені станом справ, у них немає мотивації для змін. Тому потрібна штучна організація неприйнятності поточного варіанту розвитку подій.

Етап 2. Забезпечення участі співробітників в змінах

Участь співробітника в змінах знижує його опір з наступних причин.

По-перше, створюється відчуття особистої зацікавленості в змінах, почуття "власності". Тоді успіх розцінюється як особисте досягнення.

По-друге, через учасника спрощується поширення інформації, формується краще розуміння ним ситуації і проблем.

По-третє, зменшується вірогідність помилок, оскільки від учасників поступають корисні пропозиції по ефективному проведенню зміни.

Проте у участі є і зворотна сторона - оскільки втрачається контроль, вона займає певний час може викликати конфлікти. Тому слід шукати розумну міру участі, яка може виражатися в спільній роботі по вивченню поточного стану, плануванню змін, їх проведенню, і здійснюванню в різних формах (залучення до збору даних, участь в дослідницьких групах, опитуваннях, комісіях і т. д.).



Етапи подолання опору змінам

Етап 3. Організація системи винагороди на підтримку змін

Люди прагнуть отримати заохочення за ті дії, які, за їх уявленнями, ведуть до бажаних результатів, а в перехідний період часто буває так, що організація чекає від працівників одних вчинків, а заохочує до інших, які суперечать першим. Необхідно ввести формальні і неформальні заохочення, які повинні бути прив'язані до певних бажаних дій в перехідний період, для чого слід переглянути діючу систему заохочень.

Етап 4. Надання часу і можливості для дистанціювання від стереотипів минулого

Людям необхідно дати час і можливість вийти з поточного стану, щоб зменшити відчуття втрати. Людям потрібно допомогти звикнути з прийдешніми втратами і підготуватися до них.

Етап 5. Формування ясного уявлення про майбутній стан організації

Найбільш критичним етапом при управлінні перехідним процесом є створення і поширення ясного уявлення про майбутнє. Інакше цілі і завдання зміни стають розпливчатими, а індивідуальні очікування формуються на базі помилкової інформації про те, що породжує чутки, фантазії. Тому завданням керівників організації є надати якомога повніший опис її майбутнього стану і доведення цього опису до відому усіх співробітників. Украй важливим тут являється планування ефективної системи комунікації, включаючи письмові доповіді для нарад в невеликих групах, масові брифінги, збори, зустрічі (у тому числі один на один) і т. д.



Етапи подолання опору змінам

Етап 6. Використання системного підходу

Для здійснення ефективних змін потрібні узгоджені структурні зміни внутрішніх компонентів. Структурні зміни, що проводяться окремо у ізоляції від інших, мають тенденцію швидко затухати, призводячи лише до нечисленних стійких ефектів, а іноді і до дисфункціональних наслідків. Зміни мають бути структуровані так, щоб бути послідовними, інакше виникає ризик породження нових "зон нестикування" між організаційними компонентами.

Етап 7. Розробка організаційних механізмів перехідного періоду

Для управління змінами пропонуються наступні механізми:

- 1. Призначення менеджера по управлінню змінами.* На період перехідного стану має бути призначений менеджер - це може бути член правління, виконавчий директор або хтось ще, хто має владу і повноваження, необхідні для запуску процесу переходу. Він має бути пов'язаний з керівниками стаціонарного стану, зокрема з керівником майбутнього стану.
- 2. План переходу.* Для оцінки ефективності переходу і контролю над його здійсненням потрібен план з контрольними цифрами, стандартами ефективності і тому подібне. У такому плані маєтися на увазі наявність розподілу персональної і групової відповідальності.
- 3. Ресурси для трансформації.* Ефективні перетворення зазвичай припускають значні витрати, включаючи час, навчання, використання зовнішніх консультантів, відвернення провідних фахівців від виконання їх безпосередніх обов'язків і т. д., усі ці витрати мають бути ресурсно забезпеченими: фінансово, матеріально кадрово. Неправильна ідентифікація витрат і визначення ресурсів може зумовити виникнення великих витрат.



Етапи подолання опору змінам

Етап 8. Формування механізмів зворотного зв'язку

Мають бути створені чутливі механізми зворотного зв'язку з багатократним дублюванням. Зокрема, можуть бути використані такі прийоми, як опитування, дослідницькі групи, бесіди з консультантами, неформальні інформаційні канали.

Етап 9. Забезпечення підтримки усіх груп влади усередині фірми. Заходи щодо формування політичної динаміки змін

У такій політичній системі, як організація, перш ніж оголошувати про заплановані зміни, необхідно отримати підтримку з боку ключових фігур, що володіють владою. Можна виділити наступні методи забезпечення підтримки:

1. запрошення до участі (співробітник ототожнюватиме себе із змінами);
2. переконання (підтримка людей, участь яких не обов'язкова на початковій стадії, може бути досягнута за рахунок апеляції до найбільш значущих цінностей організації);
3. формальні і неформальні стимули (можливість отримати нове завдання відчуття підвищення статусу, крок в кар'єрі і т. д.);
4. ізоляція (застосовується відносно людей, які важливі для організації, але при цьому навряд чи підтримуватимуть зміни на початкових етапах змін; збереження позицій таких людей в службовій ієрархії направлено на створення їх дистанційованості від рішень завдань, безпосередньо пов'язаних із змінами);
5. "вентилювання" (звільнення невеликого числа керівників вищої ланки, не здатних з різних причин інтегруватися в нове життя організації, незважаючи на їх інтелект, знання і досвід, як показує практика, є неминучим).



Етапи подолання опору змінам

Етап 10. Формування стилю поведінки, орієнтованої на лідерство

Великий вплив на політичну атмосферу організації в забезпеченні підтримки змін роблять керівники. Особливе значення має стиль поведінки лідерів організації, зокрема, то, як вони поведуться публічно, як використовують механізми стимулювання, якою термінологією оперують. Особливо це важливо на початкових стадіях трансформації, коли спостереження співробітників за лідером особливо пильне.


Етап 11. Умисне використання символів і термінології змін.

Справляє емоційну дію на учасників перетворень, дає можливість створити новий центр влади або об'єднати існуючі центри влади під загальним прапором.

Етап 12. Визначення точок стабільності

При постійній невизначеності люди можуть впасти в паніку, почати робити захисні дії і чинити безрозсудний опір будь-яким пропонованим змінам, що може викликати дисфункціональні наслідки. Щоб зменшити тривогу людей, необхідно підтримувати певні джерела стабільності (структур, людей, фізичних параметрів, які не змінюються). Ці точки стабільності грають роль "якорів". Вони дають людям точки опори і дозволяють не загубитися в епіцентрі бурхливих змін.



A close-up photograph of two people in business attire shaking hands. The person on the left is wearing a light-colored sleeve, and the person on the right is wearing a dark blue suit jacket. The background is blurred, showing other people in a professional setting.

**ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!
ДО ЗУСТРІЧІ)**