ТЕМА 6. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

План

6.1. Причини опору змінам.

6.2. Оцінювання проекту організаційних змін з урахуванням опору змінам.

6.3. Методи подолання опору змінам.

6.1. Причини опору змінам Розрізняють особисті та організаційні причини опору змінам.

До особистих причин належать:

− відсутність перспективи особистого виграшу від змін;

− відчуття загрози особистому становищу внаслідок змін;

− потреба в гарантіях щодо збереження власного робочого місця в результаті змін;

− перспектива збільшення обсягу роботи без підвищення заробітної плати внаслідок змін;

− загроза звичним соціальним відносинам, що склалися;

− відсутність замученості до переговорів осіб, яких торкаються зміни;

− недостатність ресурсів і часу внаслідок завантаження роботою.

До організаційних причин опору змінам належать:

− інерційність складних організаційних структур;

− взаємозалежність підсистем, внаслідок якої окремі зміни можуть гальмувати реалізацію всього проекту;

− переваги, що отримують певні групи внаслідок змін; − негативний досвід попередніх змін;

− нав’язування змін зовнішніми консультантами. За іншим баченням, причини опору змінам можна узагальнити в 5 таких положень:

1. Передбачуваний негативний результат (не всі зміни є змінами на краще).

2. Перспектива збільшення обсягу роботи без відповідного зростання винагороди.

3. Необхідність змінювати звички.

4. Недостатність інформації щодо змін.

5. Нездатність отримати підтримку щодо змін від організації в цілому (керівництва, окремих функціональних підрозділів тощо).

6.2. Оцінювання проекту організаційних змін з урахуванням опору змінам Оцінювання проекту організаційних змін з урахуванням опору змінам можна здійснити за методикою DICE, розробленою консалтинговою компанією BCG (Boston Consulting Group). У відповідності з цією методикою, виділяються чотири чинники змін:

- D: Тривалість (Duration). Для короткотривалих проектів визначається загальна тривалість, для довготривалих проектів визначається час між проміжними обговореннями результатів. Вважається, що оптимальною тривалістю є два тижні, а гранично допустимою – вісім тижнів.

- І: Відповідальність (Integrity), тобто здатність проектної групи успішно і своєчасно завершити проект змін.

- С: Підтримка (Commitment) – розглядається як дворівневий чинник. С1 – підтримка з боку впливового вищого керівництва; С2 – підтримка з боку співробітників.

- Е: Зусилля (Effort), тобто приріст обсягу роботи у зв’язку з проектом. Кожному чиннику надається значення від 1 (дуже благоприємний) до 4 (дуже неблагоприємний).

На основі отриманих оцінок розраховується показник DICE за такою формулою:

DICE = D + (2 x I) + (2 x С1) + С2 + E

У залежності від отриманого результату проект може належати до однієї з таких трьох зон:

− «Зона виграша» (Win Zone) – від 7 до 14 балів, що означає високу вірогідність успіху;

− «Зона неспокою» (Worry Zone) – від 14 до 17 балів, що означає певну ризикованість проекту;

− «Зона бідства» (Woe Zone) – більше 17 балів, що означає високу ризикованість проекту.

6.3. Методи подолання опору змінам

Існують різні авторські підходи до подолання опору змінам. Хьюз виділяє вісім чинників подолання опору змінам:

1) врахування причин поведінки людини в організації;

2) авторитет керівника;

3) надання інформації групі;

4) досягнення спільного розуміння;

5) почуття приналежності до групи;

6) авторитет групи для її членів;

7) підтримка змін лідером групи;

8) поінформованість членів групи щодо досягнутих результатів змін.

***Коттер та Шлезінгер*** пропонують такі **методи подолання опору змінам**:

1. **Інформування та спілкування**. Цей метод використовується при недостатній або неточній інформації, що надана персоналу. Його перевагою є суттєва допомога персоналу у здійсненні змін, якщо шляхом додаткового інформування вдалося переконати співробітників у необхідності змін. Недоліком цього методу є те, що він вимагає відносно багато часу.

2. **Участь та залучення персоналу**. Цей метод використовується, коли ініціатори змін не володіють усією інформацією для їх планування. Перевагою цього методу є розподілення відповідальності за здійснення змін між їх ініціатором та персоналом. Недоліком цього методу є те, що він може вимагати відносно багато часу.

3. **Допомога та підтримка персоналу**. Цей метод доцільно використовувати, якщо опір змінам пов’язаний з невпевненістю персоналу в його здатності адаптуватися до нових умов. Його перевагою є висока ефективність, а недоліком – великі витрати часу.

4. **Перемовини та узгодження.** Цей метод використовується, коли окремий співробітник або група явно втрачають від здійснення змін. Пропонування їм певної компенсації є порівняно легким шляхом попередження сильного пору змінам. Недоліком цього методу можуть бути великі затрати на таку компенсацію.

5. **Маніпуляції і кооптації.** Маніпуляції передбачають неповноту інформації та тенденціозність при її наданні в інтересах ініціатора змін. Кооптація полягає в наданні окремому співробітнику або групі в цілому бажаної ними ролі в плануванні та здійсненні змін з метою отримання їх підтримки. Цей метод використовується, якщо інші виявилися неефективними. Його перевагою є відносно швидке та недороге вирішення проблеми опору змінам. Разом з тим, при виявленні маніпуляцій по відношенню до персоналу можуть виникнути додаткові проблеми і опір змінам посилиться.

6. **Явне або неявне примушення**. Цей метод використовується, коли необхідно швидко здійснити зміни, а їх ініціатори мають великий вплив на персонал. Він відрізняється швидкістю і дозволяє подолати будь-який вид опору змінам. Разом з тим, його використання може привести до прихованого опору змінам з боку персоналу, що може негативно вплинути на їх ефективність.