

Тема 3

Сопротивление изменениям, его
причины и методы преодоления

Причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	“Политическое” поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

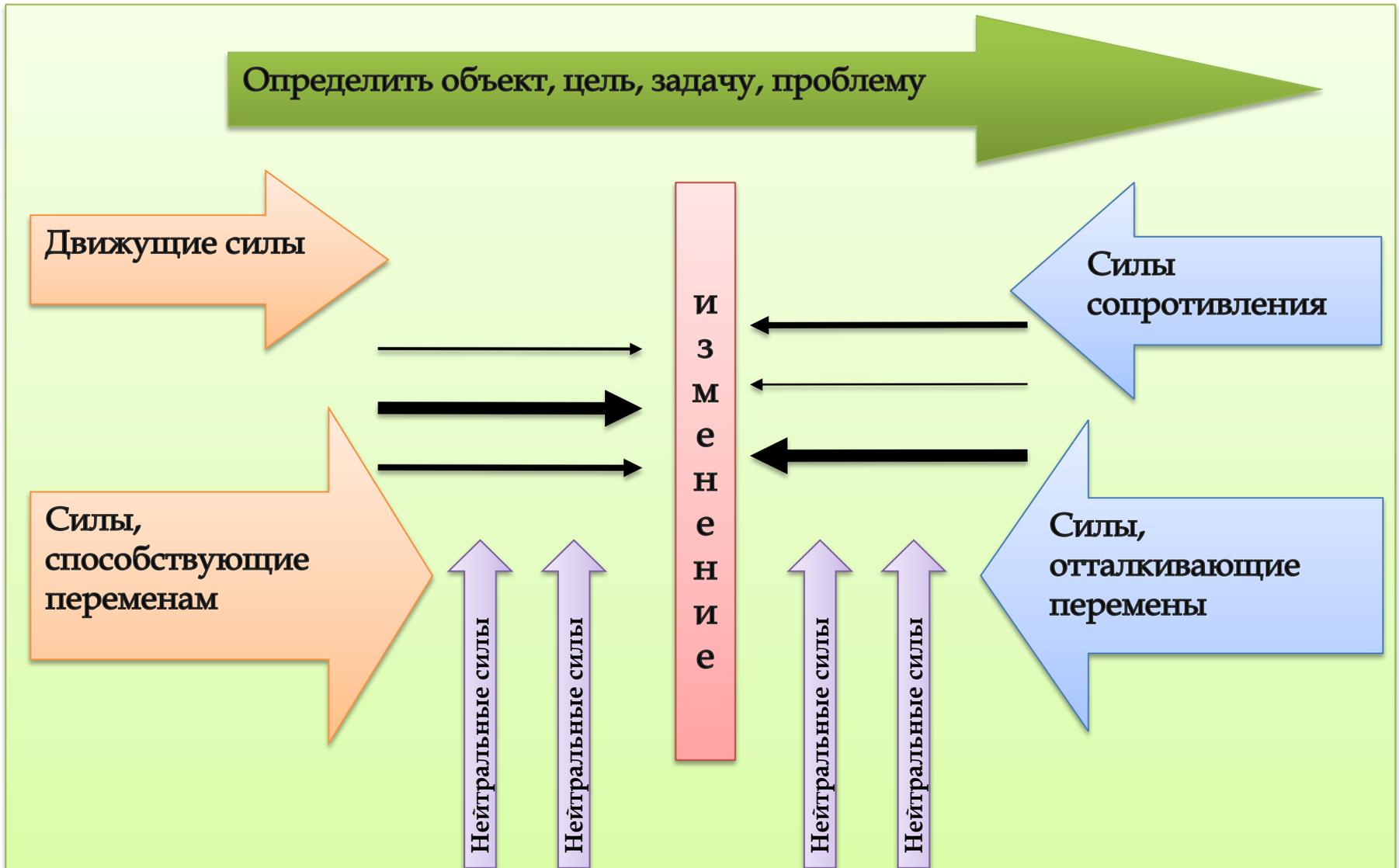
Личные барьеры

- Страх перед неизвестным;
- Потребность в гарантиях;
- Отрицание необходимости перемен и опасения явных потерь;
- Угроза сложившимся социальным отношениям;
- Невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменными лиц;
- Недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом».

Барьеры на уровне организации

- Инертность сложных организационных структур;
- Трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- Взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- Сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в «балансе власти»;
- Прошлый отрицательный опыт;
- Сопротивление изменениям, «навязанным» консультантами из вне.

Анализ поля сил



Как оценить потенциальное сопротивление изменениям

$$K = \frac{\begin{array}{l} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{неудовлетворенных} \\ \text{положением дел в} \\ \text{организации} \end{array} * \begin{array}{l} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{одинаково} \\ \text{представляющих} \\ \text{будущее компании} \end{array} * \begin{array}{l} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{одинаково} \\ \text{представляющих} \\ \text{необходимые} \\ \text{действия} \end{array}}{\begin{array}{l} \% \text{ рядовых} \\ \text{сотрудников,} \\ \text{сопротивляющихся} \\ \text{изменениям} \end{array} * \begin{array}{l} \% \text{ руководителей,} \\ \text{сопротивляющихся} \\ \text{изменениям} \end{array}}$$

Informles Consulting

$K > 1$ изменения проводятся целенаправленно и имеют высокий шанс на успех

$K < 1$ изменения приведут к дестабилизации состояния организации и снижению ее эффективности

Методика оценки готовности предприятия к изменениям в условиях модернизации его производства

Показатели	Относительный вес (В)	Коэффициент значимости (КЗ)	Результат (готовность) (Г)
Уровень рентабельности продаж	B_1	$KЗ_1$	$\Gamma_1 = B_1 * KЗ_1$
Уровень рентабельности капитала	B_2	$KЗ_2$	$\Gamma_2 = B_2 * KЗ_2$
Объем продаж	B_3	$KЗ_3$	$\Gamma_3 = B_3 * KЗ_3$
Объем инвестиций (для поддержания и развития имеющегося потенциала)	B_4	$KЗ_4$	$\Gamma_4 = B_4 * KЗ_4$
Уровень организации производства	B_5	$KЗ_5$	$\Gamma_5 = B_5 * KЗ_5$
Уровень автоматизации производства	B_6	$KЗ_6$	$\Gamma_6 = B_6 * KЗ_6$
Качество реализации функции управления	B_7	$KЗ_7$	$\Gamma_7 = B_7 * KЗ_7$
Организационная восприимчивость нововведений	B_8	$KЗ_8$	$\Gamma_8 = B_8 * KЗ_8$
Уровень износа оборудования	B_9	$KЗ_9$	$\Gamma_9 = B_9 * KЗ_9$
Техническая оснащенность на предприятии	B_{10}	$KЗ_{10}$	$\Gamma_{10} = B_{10} * KЗ_{10}$
Уровень надежности оборудования (частота поломок)	B_{11}	$KЗ_{11}$	$\Gamma_{11} = B_{11} * KЗ_{11}$
Уровень загрузки производственных мощностей	B_{12}	$KЗ_{12}$	$\Gamma_{12} = B_{12} * KЗ_{12}$
Оценка уровня качества выпускаемой продукции	B_{13}	$KЗ_{13}$	$\Gamma_{13} = B_{13} * KЗ_{13}$
Темпы обновления основных производственных фондов	B_{14}	$KЗ_{14}$	$\Gamma_{14} = B_{14} * KЗ_{14}$
Уровень оплаты труда по отношению к среднему по городу	B_{15}	$KЗ_{15}$	$\Gamma_{15} = B_{15} * KЗ_{15}$
Уровень квалификации специалистов	B_{16}	$KЗ_{16}$	$\Gamma_{16} = B_{16} * KЗ_{16}$
Текучесть кадрового состава	B_{17}	$KЗ_{17}$	$\Gamma_{17} = B_{17} * KЗ_{17}$
Средний возраст сотрудников	B_{18}	$KЗ_{18}$	$\Gamma_{18} = B_{18} * KЗ_{18}$
Оценка готовности предприятия			$\Gamma_{\text{п}} = \sum \Gamma_i / i$

Оценка готовности ОАО «Х» к модернизационным изменениям

Показатели	Относительный вес	Коэффициент значимости	Результат
Удельный вес себестоимости в общем объеме выручки	0,07	4	0,28
Рентабельность продаж	0,05	4	0,20
Рентабельность активов	0,07	4	0,28
Норма чистой прибыли	0,05	4	0,20
Уровень организации производства	0,04	4	0,16
Уровень автоматизации производства	0,04	5	0,20
Качество реализации функции управления	0,05	4	0,20
Организационная восприимчивость нововведений	0,07	4	0,28
Уровень износа оборудования	0,07	3	0,21
Производительность на одного работающего	0,05	4	0,20
Удельный вес новых продуктов в ассортименте компании.	0,05	4	0,20
Уровень загрузки производственных мощностей	0,05	3	0,15
Оценка уровня качества выпускаемой продукции	0,05	4	0,20
Темпы обновления основных производственных фондов	0,05	3	0,15
Уровень оплаты труда по отношению к среднему по городу	0,05	3	0,15
Уровень квалификации специалистов	0,06	4	0,24
Текущее кадровое состояние	0,06	3	0,18
Средний возраст сотрудников	0,07	2	0,14
Оценка готовности предприятия			3,62

Определение уровня сопротивления изменениям в ОАО «Х»

Показатели	Относительный вес	Экспертная оценка	Результат
Нехватка профессиональных знаний, навыков	0,09	3	0,27
Ощущение потерь (материальных ресурсов, власти, привычных методов работы)	0,07	3	0,21
Внедрение новых формальных процедур	0,07	3	0,21
Несоответствие ценностей работника корпоративной системе ценностей	0,09	2	0,18
Перестановки в структуре власти	0,07	2	0,14
Нехватка времени на решение стратегических вопросов	0,06	3	0,18
Нехватка ресурсов	0,11	2	0,22
Деятельность, не отвечающая производственной и организационной культуре	0,03	2	0,06
Нарушение сложившейся системы ценностей на предприятии	0,07	2	0,14
Глубина проводимых изменений	0,05	2	0,10
Смена применяемых технологий на предприятии	0,07	2	0,14
Смена стратегии предприятия	0,08	3	0,24
Смена целей и задач, стоящих перед предприятием	0,07	2	0,14
Смена целей и задач, стоящих перед отдельной группой	0,07	2	0,14
Итого			2,37

Матрица позиционирования ОАО «Х» относительно успеха модернизационных изменений

Уровень сопротивления изменениям	высокий	5				
		3,33-5	<i>Провал</i>	<i>Провал</i>	<i>Зона неопределенности</i>	
	средний	1,67-3,32	<i>Провал</i>	<i>Нестабильный успех</i>	<i>Успех</i> ОАО «Х» (2,37; 3,45)	
		0-1,66	<i>Зона неопределенности</i>	<i>Успех</i>	<i>Успех</i>	
	слабый	1				5
		0-1,66				3,33-5
		низкая				высокая
		Готовность предприятия к изменениям				

Психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений

- ❑ Хранители истории – приверженцы прошлого, проверенных рецептов, ценители регламентов и правил, их принцип – «от добра добра не ищут». Активные противники всего нового.
- ❑ Интеллектуалы-интроверты, создающие ценности в своих норах в компании библиотеки и компьютера, формально они внутри организации, фактически вне ее. Интерес к переменам может возникнуть лишь в купе с опасностью разрушения уютной норы. Пассивные противники перемен.
- ❑ Гонители скуки – заметные потому, что шумные и эмоциональные. Потенциально позитивны, но не к самим переменам, а к процессу их обсуждения. Противники тех перемен, к обсуждению которых их не пригласили. Деятели народного пиара. Нестабильны и непредсказуемы.
- ❑ Равнодушные к переменам труженики – готовы участвовать в них только если:
 - ✓ Хозяин скажет «надо»;
 - ✓ Если это сулит занятость, работу, причем смысл деятельности значения не имеет.Нейтральны к переменам в принципе, следуют за лидером.

Психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений (продолжение)

- ❑ Верующие в чудо- сострадательные, мнительные, обидчивые, склонны к благотворительности. Расположены к безболезненным переменам, от которых «всем будет хорошо» . Алогичны, непрактичны, не умеют преодолевать трудности. В переменах не участвуют, они их переживают. Пассивно позитивны.
- ❑ Хорошо самоорганизованные ценители дисциплины и порядка – девиз «время-деньги»Принимают участие лишь в тех инициативах, которые просчитаны, распланированы по времени, принесут личную финансовую выгоду. Сторонники перемен, участники.
- ❑ «Патологически скромные», то есть не заметные и на первый взгляд обычные люди с хорошей интуицией. Если они «не серые кардиналы», то значит у них «красная кнопка». *Пока Вы здесь сидите, они уже преобразовывают.* Через прямое манипулирование могут провоцировать и проводить изменения просто для развлечения. Теневые сторонники перемен собственного авторства.
- ❑ Неугомонные экспериментаторы, враги застоя – девиз «вперед и вверх, ни шагу назад», разрушители канонов, призванные лидеры-управленцы. Не всегда вдумываются «зачем», лишь бы вперед. Активные сторонники и инициаторы.

Методы преодоления сопротивления

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени и тем не менее потерпеть неудачу

Методы преодоления сопротивления (продолжение)

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют

Уровни восприятия изменений



Преодоление сопротивления по Р. Кантеру и Б.Стайну

- Обеспечение поддержки предлагаемых изменений- вовлечение ключевых и заинтересованных групп и отдельных лиц в поиск оптимального решения;
- Определение общей перспективы – отображение желательного направления изменений;
- Установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений;
- Обеспечение информацией и обучение персонала;
- Постоянная проверка ключевых параметров организации;
- Обеспечение участия в процессе изменений;
- Гарантия стимулов – параллельно должны обеспечиваться стимулы, содействующие внедрению и институциональному закреплению изменений.

Препятствия на пути к успешному управлению изменениями

1. непонимание необходимости изменений
2. Отсутствие поддержки со стороны ключевых фигур
3. Отсутствие фокусирования на правильно выбранной цели
4. непонимание необходимости учитывать временные рамки
5. Неспособность изменить статус-кво
6. Отсутствие способа измерения результатов
7. Прожектерство
8. Расхождение между словом и делом
9. Копирование других
10. Сосредоточенность только на части процесса
11. Стремление совершить невозможное
12. Отсутствие сфокусированности
13. Отсутствие воли
14. Неспособность противостоять неблагоприятным факторам в работе.