



Tempus



Управление изменениями в высшем учебном заведении. Преодоление сопротивления персонала изменениям

Лектор:

Драгун Николай Павлович,

к.э.н., доцент

Leading and Managing Change in Higher Education (La MANCHE)
TEMPUS IV

530621-TEMPUS-1-2012-1-BG-TEMPUS-JPGR



Tempus



Когда возникает сопротивление персонала изменениям?

Практически всегда, когда речь идет о реализации любого управленческого решения.

Особенно когда речь идет о существенных изменениях или внедрении инноваций.

Таким образом, сопротивление изменениям – неотъемлемая часть процесса управления.



Tempus



Существует 3 основных вида сопротивления изменениям:

- Индивидуальное сопротивление
 - Групповое сопротивление
- Сопротивление системы управления

Три основных проблемы руководителя в области управления изменениями:

1. Часто подчиненные не всегда поступают разумно, если под этим понимать рациональную логику обоснования управленческого решения;
2. Реализация решений не является автоматическим следствием их разработки. Она сама себе создаёт препятствия, что может свести к нулю все усилия в области планирования изменений;
3. Существующие системы и процедуры управления не всегда и даже часто не позволяют эффективно претворять принятые решения в жизнь.

ВСЁ ЭТО ВЫЗЫВАЕТ В ВУЗе СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ.

Сопротивление со стороны персонала может проявляться в следующих формах:

- приспособленчество;
- безразличие;
- противостояние руководителю (активное или пассивное);
- бегство от проблем (в виде отречения или обособления).

Соппротивление - многогранное явление, вызывающее:

- непредвиденные отсрочки начала процесса реализации решения (изменений);
- дополнительные расходы по сравнению с запланированными;
- нестабильность («рваный характер») процесса реализации решения (изменений);
- попытки саботажа исполнения решения внутри организации;
- «утопление» решения в потоке других первоочередных дел;
- временное отставание в получении запланированных результатов от реализации решения;
- попытки отнести эффект, полученный от исполнения решения, на счёт ранее существовавших порядков.

Причины сопротивления отдельных лиц (индивидуального сопротивления):

Человек сопротивляется изменениям тогда, когда он не чувствует себя в безопасности, не уверен в результатах и последствиях изменений, а именно:

- вынужден рисковать, а это противоречит его натуре;
- чувствует, что в результате изменения он может оказаться лишним;
- не способен выполнять новую роль, отведённую ему в результате изменения;
- чувствует, что он потеряет «лицо» в глазах других людей;
- не способен и(или) не желает обучаться новому делу и осваивать новый стиль поведения;
- боится ослабления занимаемой позиции в системе организационной власти (статус, должность, заработная плата, объём полномочий).

Причины сопротивления отдельных лиц (индивидуального сопротивления):

Таким образом, человек сопротивляется изменениям тогда, когда он:

- боится неопределенности будущего;
- боится возможных потерь в результате изменений;
- убежден, что изменения ничего не дадут.

Причины сопротивления группы лиц:

- существует угроза потери власти группы;
- возникающие изменения нарушают признанные группой ценности и нормы;
- происходящие изменения повышают объём информации, которая должна быть рассмотрена при подготовке или принятии решений

Сопротивление группы лиц часто гораздо сильнее сопротивления отдельных индивидов и преодолеть его значительно труднее

Два основных фактора силы сопротивления:

1. Сопротивление прямо пропорционально радикальности вводимых изменений
2. Сопротивление обратно пропорционально периоду времени, в течение которого происходят изменения:

$$R \equiv \frac{\pm \Delta C + \Delta P + \Delta S}{\Delta T}$$

где $\Delta C, \Delta P, \Delta S$ - уровень изменения культуры, политики и стратегии организации соответственно;

ΔT - период времени, в течение которого происходят изменения

Правила управления сопротивлением, следующие из особенностей его проявления в организации:

Правило 1: Рост преданности организации снижает сопротивление – идеология имеет ВАЖНОЕ значение.

Правило 2: Восприятие опасности меняет силу сопротивления – чем оно сильнее, тем ниже сопротивление.

Правило 3: Рост информированности исполнителей решения снижает силу их сопротивления его исполнению.

Правило 4: Сила сопротивления в организации зависит от распределения власти в ней и интересов различных групп.

Вывод: сопротивление изменениям определяется следующими факторами:

1. Степенью несоответствия организации грядущим изменениям;
2. Длительностью периода внедрения изменений;
3. Угрозой потери престижа и власти и связанными с ними другими затруднениями для руководителей;
4. Последствиями изменений для организации
5. Преданностью работников организации («положительной» или «отрицательной»).

Традиционный метод преодоления сопротивления:

- изменения вносятся в планы, относительно них даются «разъяснения» тем, кто отвечает за их осуществление (руководителям);
- планы начинают реализовываться;
- для преодоления внезапно возникшего сопротивления применяются рычаги власти: нерадивым работникам и группам отдаются соответствующие приказы
- за невыполнение плана и превышение расходов (времени) назначаются наказания

Недостатки традиционного метода преодоления сопротивления:

- необходимо наличие сильной организационной власти для преодоления сопротивления. И чем сильнее сопротивление, тем больше власти необходимо;
- требуется постоянный контроль за подчинёнными и регулярная корректировка их действий – руководитель превращается в надсмотрщика;
- эти процессы возможны только в условиях медленно происходящих перемен во внешней среде.

Правила управления сопротивлением, позволяющие предвидеть, ослаблять и держать под контролем сопротивление изменениям:

Правило 5: Необходима предварительная тщательная подготовка изменений:

- а) четкое определение целей перемен;
- б) сбор и анализ всей доступной информации о планируемых переменных;
- в) создание плана обучения всех вовлекаемых в перемены работников;
- г) создание условий для одобрения перемен;
- д) определение основных трудностей на перспективу;
- е) оценка времени реакции руководителя при необходимости вмешательства;
- ж) создание атмосферы убежденности в успехе.

Правило 6: Необходим предшествующий детальный анализ природы необходимых изменений:

- а) определяется природа событий (случайные, закономерные, единичные, последовательные и т.д.), в ответ на которые организации необходимы изменения;
- б) определяется период времени, который есть у организации, чтобы осуществить изменения;
- в) изучаются отдельные элементы организации с точки зрения их необходимых изменений и их радикальности;
- г) определяются индивиды и их группы, которые окажут поддержку и сопротивление изменениям, выявляются причины этого.

Правило 7: Необходимо создание атмосферы поддержки изменений, т.е. формирование общественного настроения, поддерживающего перемены в организации. Основой здесь являются следующие действия:

- а) грамотное управление конфликтами;
- б) освоение практических методов ведения переговоров;
- в) удовлетворение интересов работающих в процессе осуществления перемен;
- г) разъяснение работникам необходимости, благоприятной возможности и выгодных последствий изменений для результатов деятельности организации, что исключает неверное понимание и преувеличение характера изменений. Это снимает или уменьшает страхи и беспокойства;
- д) изменения в структуре власти в организации. Создаются группы из работников, которые получают выгоду от преобразований;
- е) «вялым» сторонникам изменений предлагается вознаграждение за поддержку преобразований;
- ж) основные источники потенциального сопротивления нейтрализуются путём уступок и материальных стимулов.

Правило 8: Необходим учёт поведенческих факторов при планировании преобразований:

а) из процесса принятия решений исключаются лица и группы, которые будут продолжать оказывать сопротивление. Ответственность за принятие решений возлагается на сторонников перемен;

б) изменения проводятся везде, где это необходимо, не оставляя незатронутых сфер, где могут концентрироваться противники перемен;

в) если позволяет время, преобразования начинаются с групп сторонников, которые поощряются. И лишь после успешного проведения преобразований в этих группах процесс переносится в другие подразделения;

г) в план изменений включаются образовательные и тренировочные программы, позволяющие адаптировать работников к реформам.

Правило 9: Необходимо формирование положительного отношения работников к обучению и нововведениям путем:

- а) обнаружения и констатации наличия проблем;
- б) стимулирования и поощрения свободы высказываний;
- в) открытого характера нововведений;
- г) поддержки нешаблонных решений;
- д) поддержки экспериментаторства.

Правило 10: Необходимо целенаправленно изменять сознание и поведение работников:

- а) формирование чувства ответственности, осуществляются мероприятия по укреплению преданности организации;
- б) формирование поведения, ориентированного на изменения;
- в) формирование способности к обучению и развитию за счет открытости в отношении нового персонала, означающей готовность принимать на работу таких кандидатов, которые не укладываются в категорию так называемых опытных работников, но зато поддающихся обучению и развитию;
- г) если сопротивление становится очень сильным, изменения на время приостанавливаются и осуществляются на тех направлениях, где достигнут наибольший успех;
- д) внедряется идея о необходимости не одного, частного изменения, а поступательного процесса изменений.

Правило 11: Необходимо стимулировать межличностные коммуникации (общение) работников:

Одной из основных причин сопротивления нововведениям является недостаточная информированность персонала. В связи с этим, важное значение приобретает:

- а) организация неформальных встреч групп работников с руководством;
- б) обеспечение неформальных контактов персонала в горизонтальных уровнях организационной структуры предприятия возможности неформальных элементов совещаний;
- в) стимулирование.



Tempus



Способы осуществления изменений

Адаптивные изменения

Это метод внедрения изменений, который предусматривает осуществление постепенных незначительных перемен, растянутых во времени, как правило методом проб и ошибок

Достоинства:

- сопротивление в каждый конкретный момент времени при этом незначительно, так как они постепенны;
- даёт возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти.

Недостатки:

- неэффективен в условиях необходимости быстрых перемен;
- как правило, осуществляется на нижних уровнях управленческой иерархии;
- охватывает масштаб не всей организации.

Принудительный метод проведения изменений

Это метод внедрения изменений, который предусматривает использование силы для преодоления сопротивления

Достоинства:

- даёт преимущество во времени реагирования, т.е. используется в условиях дефицита времени

Недостатки:

- отсутствие до начала процесса перемен базы, которая обеспечила бы его осуществление;
- неспособность предвидеть источники и силу сопротивления;
- неспособность устранить первопричину сопротивления;
- игнорирование указаний по внедрению изменений - саботаж изменений;
- непонимание необходимости повышать компетентность и создавать новый управленческий потенциал – снижение качества решений.

Управление сопротивлением (метод «аккордеона»)

Основные направления использования метода:

1. Продолжительность процесса изменений подгоняется под имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности — к адаптивному. Название «аккордеон» показывает на растяжимый диапазон его применения
2. Сопротивление минимально и контролируется прежде всего с помощью «стартовой площадки». Затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения

Достоинства:

- подгоняет ответные меры организации к началу процессов во внешней среде и одновременно учитывает реальное распределение власти внутри неё.

Недостатки:

- сложность и необходимость постоянного внимания со стороны руководства организации.



Tempus



Спасибо за внимание!

Leading and Managing Change in Higher Education (La MANCHE)
TEMPUS IV
530621-TEMPUS-1-2012-1-BG-TEMPUS-JPGR

УО ГГТУ им. П.О. Сухого, Драгун Н.П.