

Секция «Государственное и муниципальное управление»

Сопротивления изменениям в организации: причины и методы их устранения

Самсонова Татьяна Алексеевна

Аспирант

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
государственного управления, Москва, Россия*

E-mail: sagitario@mail.ru

Изменения в любой компании неизбежны, но зачастую сотрудники оказывают сопротивление этому процессу.

Стоит отметить, что изменения в организации необходимы в силу следующих причин:

1. Постоянно меняющаяся внешняя среда:

- a. возрастающая конкуренция;
- b. появление новых технологий на том рынке, где работает компания;
- c. изменения в законодательстве того государства, на территории которого осуществляет свою деятельность компания;
- d. изменения на смежных рынках (например, на рынке поставщиков);
- e. изменение предпочтений клиентов;
- f. репутация компании, находящая свое отражение в лояльности клиентов.

2. Организационное развитие компании.

Если причины из п.1 вполне очевидны и не нуждаются в конкретизации, то п.2 следует рассмотреть более детально.

Организационное развитие многие специалисты определяют по-разному. Следует заметить, что в самом понятии уже заложен смысл позитивного изменения: рост, расширение, улучшение и т.д. Если исходить из концепции организационного развития, возникшей во второй половине XX в., то оно предполагает рассматривать компанию с экономической, социальной и психологической точек зрения. Следовательно, развитие планируется по всем сферам предприятия:

- экономической;
- социальной;
- психологической;
- технологической;
- структурной;
- и др.

В этой связи организационное развитие предстает некой внутренней необходимой причиной изменений, происходящих в компании, для ее успешного функционирования на рынке, а также поддержания конкурентоспособности.

Наиболее частыми причинами сопротивления изменениям у сотрудников организации являются:

- страх потери рабочего места вследствие невозможности адаптации к новым условиям;
- отсутствие достоверной информации/ее искажение о процессах, происходящих в компании;

- отсутствие информации о планируемых выгодах от предстоящих нововведений;
- скептицизм, проявляющийся в негативном отношении к любым изменениям;
- низкий уровень доверия к тем, кто внедряет новые технологии или является инициатором изменений;
- и др.

Борьба с вышеназванными причинами в основном должна быть направлена на выявление группы лиц, боящихся и противящихся изменениям, ее неформального лидера и работы с ним.

Тем не менее существуют методы преодоления сопротивления изменениям, которые изложены в таблице ниже [3].

Таким образом, для успешной деятельности компании необходимы постоянные качественные изменения в той или иной ее сфере. Но для эффективного внедрения новых технологий сотрудники должны быть готовы к ним, а также быть вовлечены в этот процесс.

Литература

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер. 2007
2. Некрасов С.И., Некрасова Н.А., Бусыгин О.В. Факторы организационного развития предприятий. – М.: Академия естествознания, 2009.
3. Распопов В.М., Распопов В.В. Превентивное антикризисное управление: учеб. пособие. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2012
4. Управление изменениями и развитием организации: хрестоматия/Пер. с англ. под ред. Широковой Г.В. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009
5. Бизнес.Управление.Финансы.Архив статей: <http://www.adventure-world.ru>

Иллюстрации

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников
Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют полезную информацию для планирования	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
Стимулирование и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения	Требует много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасаящихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других «тактик» влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро преодолевается, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия сотрудников, интересы которых затрагиваются этими проектами
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной скорую реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

Рис. 1: Методы преодоления сопротивления изменениям