

21.04.2022

Група М-2

Урок 37

Тема: ОРГАНІЗЦІЙНІ ЗМІНИ ТА ПЕРЕШКОДИ ДО НИХ

Мета: розглянути принципи здійснення організаційних змін та заходи щодо зменшення перешкод до них

В процесі планування організаційних змін менеджер повинен враховувати, що внаслідок багатьох причин співробітники організації чинять опір проведенню організаційних змін, хоч вони і здаються їм необхідними.

До основних причин опору організаційним змінам доцільно віднести такі:

1. Невизначеність. Слід зазначити, що це одна з найважливіших причин опору змінам. Напередодні змін співробітники стають занепокоєними, знервованими, заклопотаними. Вони занепокоєні щодо можливого звільнення з роботи, щодо своїх можливостей і здібностей виконувати нову роботу тощо.

2. Особисті інтереси окремих менеджерів або груп робітників. Такі інтереси часто суперечать цілям організаційних змін.

3. Різне сприйняття. Працівники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з такою оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер, або просто сприймають її інакше.

4. Відчуття втрати. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в колективі, руйнують міжособистісні відносини в організації. З Іншого боку, організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу працівників тощо.

Слід розглянути кілька стратегій подолання опору організаційним змінам:

- стратегія залучення до участі співробітників. Працівники, які беруть участь у плануванні та реалізації змін краще розуміють їх причини. Завдяки їх участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособистісних контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;

- стратегія навчання. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;

- стратегія сприяння. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для завчасного пристосування до нових умов;

- стратегія переговорів. Має на меті ухвалення "нововведень" шляхом залучення підтримки тих, хто чинить опір змінам, за допомогою матеріальних стимулів;

- стратегія кооптації. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

- стратегія примушування. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

В процесі здійснення організаційних змін, як правило, є сили за та проти їх проведення. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий "аналіз поля сил" і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін, як представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 - Фактори, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін

| Сприяють | Заважають |
|---|---|
| Усвідомлення необхідності змін | Бюрократична жорсткість в організації |
| Організаційна криза | Невдачі у проведенні попередніх перетворень |
| Застарілість продукту (технології) | Опір змінам і побоювання змін |
| Зміни законів і інших регуляторів | Суперечливість цілей |
| Зміни системи цінностей і норм | Поведінка працівників |
| Поведінка працівників | |
| Зниження продуктивності праці в організації | |

Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає такі етапи.

1. Аналіз підготовленості персоналу до майбутніх змін. Цей аналіз переслідує такі цілі:

- виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми для здійснення змін;
- виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам;
- виявлення ступеня зацікавленості вищого керівництва фірми в проведенні організаційних змін.

2. Вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути:

- директивною (примусовою);
- тактикою переконань;
- тактикою залучення.

3. Створення умов для здійснення змін. Процес створення умов для проведення змін включає в себе:

- повний опис змін і ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується;
- залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих працівників, яких вони стосуються;
- спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;
- надання змінам найбільш прийняттого характеру;
- демонстрація зацікавленості вищого керівництва у змінах. Якщо опір змінам значний, то пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використовувати експериментальний (пілотний) проект, в якому чітко вказано, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

4. Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни. Таким підрозділом може бути внутрішньофірмовий підрозділ чи зовнішня організація-консультант.

5. Вибір методу організаційних змін. Такий вибір має 2 аспекти:

- визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни;
- визначення місця, з якого повинні починатися зміни.

Таким чином, бізнес змінюється і завжди буде змінюватися. З точки зору змін не існує швидких та чітких рецептів, які можуть допомагати успішно здійснювати зміни. Робота підприємства - це постійна зміна в процесі виробництва та пристосування до різних типів змін зовнішнього середовища.

Концепція ситуативності дозволяє менеджерам підходити до змін систематично та адаптуватися до несподіваних ситуацій, з якими вони стикаються.

Зміни є одним з типів розвитку підприємств. Менеджерам потрібно навчитися керувати змінами та розвитком, так як це є необхідною умовою успішного управління.

Організаційна структура управління направлена насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами фірми, розподіл між ними прав, обов'язків та відповідальності.

Отже, основними складовими організаційного розвитку є культура, агенти змін і досягнення дією.