**Оглавление**

Введение

1 Методы преодоления сопротивления коллектива изменениям

2 Причины и методы преодоления сопротивления коллектива организационным преобразованиям на примере предприятия

3 Условия минимального сопротивления коллектива организационным изменениям

Заключение

Список литературы

# Введение

Любое современное предприятие вынуждено изменяться для приспособления к меняющимся рыночным условиям. Это утверждение во время является аксиомой и даже банальностью. Необходимость организационных изменений понимают все, но, как известно, сотрудники даже самых передовых предприятий сопротивляются переменам. От того, будет ли сопротивление преодолено и во сколько это обойдется предприятию, напрямую зависит его эффективность и, в конечном счете, успех и выживание. Тем более это представляется актуальным для России, в которой еще остается огромное поле работы и по совершенствованию предприятий до мирового уровня, и по изменению самих людей, их способности работать в рыночных условиях.

Цель данной работы – подробное изучение методов преодоления сопротивления коллектива организационным изменениям на предприятии. В качестве исследуемого предприятия было представлено предприятие ОАО «Новосибирсккнига».

В рамках поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. рассмотрены основные методы преодоления сопротивления коллектива;

2. изучена данная тема на примере предприятия ОАО «Новосибирсккнига».

Особое внимание уделяется методам преодоления сопротивления коллектива организационным сопротивлениям на предприятии, разработанным Дж. Коттером и Л. Шлезингером.

Рассмотирим ряд методов преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляции и кооптации; явное и неявное принуждение. Выбор того или иного подхода определяется как степенью интенсивности сопротивления, так и ситуационными факторами.

## 

## 1 Методы преодоления сопротивления коллектива изменениям

Каким образом разработать стратегию преодоления сопротивления изменениям? Как правило, ответить на этот вопрос не просто. Прежде всего потому, что как нет двух полностью тождественных организаций, так не существует универсальных правил преодоления сопротивления. Как отмечают Дж. Коттер и Л. Шлезингер, многие менеджеры недооценивают не только разнообразие, с которым люди могут реагировать на изменения в организации, но и то, какое положительное влияние эти изменения могут оказывать на отдельных людей и коллективы. Однако все-таки существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления организационным изменениям. Есть методика Э. Хьюза (1975), а также Дж. Коттера и Л. Шлезингера. Более подробно мы рассмотрим группы методов, предложенные Дж. Коттером и Л. Шлезингером[[1]](#footnote-1).

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы пpеодоления сопротивления изменениям:

***Информирование и общение.*** Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером для менеджеров низших уровней.

***Участие и вовлеченность.*** Если <стратеги> вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они зачастую могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Дж. Коттер и Л. Шлезингер обнаружили, что многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда - отрицательный, т.е. некоторые менеджеры считают, что всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие считают это безусловной ошибкой. Оба отношения могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одно из них не является идеальным[[2]](#footnote-2).

***Помощь и поддержка*** могут осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежат страх и беспокойство. Бывалые суровые менеджеры обычно игнорируют подобные виды сопротивления, так же как и эффективность такого способа борьбы с сопротивлением[[3]](#footnote-3).

***Переговоры и соглашения.*** Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в предоставлении стимулов активным или потенциальным противникам изменения. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания, он может повысить пенсию отдельному служащему взамен на более ранний срок ухода на пенсию. Переговоры особенно подходят в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения, но, тем не менее, обладает существенной силой сопротивления.

***Манипуляции и кооптации.*** В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей, используя манипуляции. Манипуляции в данном случае подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции - кооптация. Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений[[4]](#footnote-4).

***Явное и неявное принуждение***. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смиряться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т.д.), или путем реального увольнения, или путем перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же как и манипуляция, использование принуждения - это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, независимо от того, как она осуществляется, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера.

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях..

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является использование только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Это касается и сурового начальника, который часто прибегает к принуждению, и менеджера, ориентированного на своих сотрудников, который постоянно пытается привлекать и поддерживать своих людей, и начальника-циника, всегда манипулирующего своими сотрудниками и часто прибегающего к кооптации, и интеллигентного менеджера, который и большой степени полагается на образование и общение, и, наконец, менеджера типа адвоката, который все время старается вести переговоры.

# 2 Причины и методы преодоления сопротивления коллектива организационным преобразованиям на примере предприятия

Рассмотрим исследуемую в данной работе тему на примере ОАО «Новосибирсккнига».

В ходе исследования в рамках темы был опрошен руководитель данного предприятия. Рассмотрим вполне обыденную для современного предприятия ситуацию. Раньше бухгалтерия ОАО «Новосибирсккнига» работала в программе БЭСТ-4. С начала 2006г. руководство решило переходить на программу 1С Бухгалтерия. Оказалось, что при осуществлении данной программы развития сопротивление со стороны персонала превысило все ожидаемые последствия.

Наше исследование показало, что на исследуемом предприятии наиболее типичными причинами сопротивления были следующие:

- Непризнание проблем или несогласованность в понимании их причин.

- Опасения увеличения объема работ.

- "Навязывание" изменений.

- Игнорирование традиций.

- "Революционность" изменений.

- Отсутствие обратной связи с руководством.

- Недоверие к инициатору реформ.

Для преодоления сопротивления на предприятиях предпринимаются самые разнообразные методы, которые можно условно разделить на три группы:

- "жесткие": к ним относятся принуждение сотрудников к работе по новым правилам, их замена и увольнение;

- "мягкие": к ним относятся вовлечение сотрудников в процесс изменений, создание для них возможности вносить свои предложения по целям и методам изменений, обсуждение с персоналом принимаемых организационных решений, убеждение в необходимости и правильности методов перемен, обучение смежным профессиям и новым методам работы, информирование о планах и ходе изменений;

-"компромиссные" - заключение "сделок", создание гарантий неухудшения положения сотрудников, снижение радикальности изменений.

Наиболее действенным методом преодоления сопротивления персонала организационным изменениям является увольнение или смещение с должности отдельных сотрудников. Такая результативность понятна: нет человека - нет проблемы, но не слишком ли это дорогое решение? Так было раньше.

Наиболее эффективными считаются, как известно, "мягкие" методы[[5]](#footnote-5).

Действительно, в большинстве случаев, прежде чем прибегнуть к увольнению или замене сотрудников, руководство пыталось вовлечь их в процесс изменений или убедить в необходимости таких перемен. Но договориться так и не удавалось. "Обязательно нужно постараться убедить сотрудников в необходимости работать по-новому. Но если убедить не удается, то расстаться с такими работниками - лучшее решение и для него, и для предприятия", - считает директор ОАО «Новосибирсккнига».

Метод вовлечения, по мнению руководителя, является действенным и эффективным. Почему же его не использовали как основной метод преодоления сопротивления? Наиболее важная причина - отсутствие времени, считает руководство предприятия: "Отрицательная сторона вовлечения - для использования этого метода необходимо много времени, которого зачастую просто нет. Идеализируя этот метод, предприятие может остаться на обочине".

Что касается конкретной рассматриваемой ситуации с переходом на 1С, на исследуемом предприятии убеждение оказалось самым популярным методом. При том, что наиболее распространенной причиной сопротивления на ОАО «Новосибирсккнига» было непризнание сотрудниками проблем, которые пытаются решить инициаторы изменений, было бы логично предположить, что убеждение, информирование должно было быть эффективным методом.

# 

# 3 Условия минимального сопротивления коллектива организационным изменениям

Таким образом, можно сформулировать следующие тезисы.

Три условия, при которых изменения будут сопровождаться минимальным сопротивлением:

1. Корпоративная культура, способствующая изменениям. При этом важны и культура рядовых сотрудников, и культура руководителей.

2. Профессионализм руководства в проведении изменений и высокая квалификация сотрудников.

3. Система стратегического планирования. Внедрение системы планирования развития компании снижает вероятность появления "вынужденных" изменений, вызывающих наибольшее сопротивление.

На наш взгляд, наиболее важным из этих условий является наличие на предприятии организационной культуры, при которой у руководителей и сотрудников сформировано в целом положительное отношение к изменениям.

Все хорошо, что хорошо заканчивается! Если обобщить все вышесказанное, применение конкретных методов преодоления сопротивления зависит от многих факторов и их выбор зависит от конкретной ситуации.

Выше мы описали ситуацию, когда отсутствие времени вынуждает применять "жесткие" методы преодоления сопротивления. "Жесткие" методы усиливают сопротивление, проведение изменений затрудняется, и снижается эффективность работы предприятия в целом. Образуется замкнутый круг. Замкнутый круг будет разорван, и каждое последующее изменение будет проходить легче и легче. В итоге не придется заниматься таким неблагодарным и бесперспективным делом, как заставлять своих сотрудников жить лучше.

# 

# Заключение

Сопротивление изменениям проявляется на организационном уровне, уровне группы и индивида*.* Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении. Однако причины сопротивления стратегическим изменениям отдельного сотрудника могут находиться на любом из этих трех уровней или на всех одновременно.

Существует ряд методов преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляции и кооптации; явное и неявное принуждение. Выбор того или иного подхода определяется как степенью интенсивности сопротивления, так и ситуационными факторами.

Выбор стратегии осуществления изменений определяется такими факторами,как темп осуществления изменения; степень управления со стороны менеджеров; использование внешних агентств, например консалтинговых; центральное или местное сосредоточение сил. Не существует универсальных правил для выбора стратегии, однако помощь в осуществлении выбора может оказать использование метода стратегического континуума, связывающего скорость осуществления изменений с организационной политикой.

В рамках поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. рассмотрены основные методы преодоления сопротивления коллектива;

2. изучена данная тема на примере предприятия ОАО «Новосибирсккнига».

# Список литературы

1. Федеральный закон российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве)». М.: «Книга сервис» 2003.-160с.

2. Антикризисное управление: Учебно-практическое пособие. Под ред. Г.А. Александрова. – М.: Издательство БЕК, 2002.- 450с.

3. Антикризисное управление: Учебник. Под ред. Э. М. Короткова.- М.: Инфра, 2000г.- 320с.

4. Новоселов Е.В., Харламов В.И. Введение в специальность «Антикризисное управление».- М.: Дело, 2001г.- 128с.

5. Теория и практика антикризисное: Учебник. – М.: «Закон и право». Издательское объединение «ЮНИТИ», 2006г.- 348с.

6. Управление персоналом: Учебник. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: «Банки и право». Издательское объединение «ЮНИТИ», 2001г.-258с.

1. Антикризисное управление: Учебно-практическое пособие. Под ред. Г. А. Александрова. – М.: Издательство БЕК, 2002.- 250с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Управление персоналом: Учебник. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: «Банки и право». Издательское объединение «ЮНИТИ», 2001г.-158с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Антикризисное управление: Учебник. Под ред. Э. М. Короткова.- М.: Инфра, 2000г.- 120с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Новоселов Е. В., Харламов В. И. Введение в специальность «Антикризисное управление».- М.: Дело, 2001г.- 98с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Теория и практика антикризисное: Учебник. – М.: «Закон и право». Издательское объединение «ЮНИТИ», 2006г.- 248с. [↑](#footnote-ref-5)