

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ЛЕСОСИБИРСКА
Школа резерва управленческих кадров в системе муниципального образования

Вариативный модуль по теме
«Сопротивление персонала. Причины и способы его устранения»

Выполнила
Шпагина Марина Сергеевна,
МБДОУ «Детский сад №42
«Аленький цветочек»,
старший воспитатель

Заслушан:
на заседание педагогического совета №5 от 30.03.2016г.

Рекомендован/ не рекомендован
к использованию в системе управленческой деятельности
образовательного учреждения

(подпись ответственного лица, печать ОУ)

Лесосибирск, 2016

Оглавление

1. Введение.
2. Теоретический обзор.
 - 2.1. Определение «организационного изменения».
 - 2.2. Анализ и классификация причин и видов сопротивлений.
3. Имеющиеся практики решения данной проблемы.
 - 3.1. Пути и способы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.
4. Состояние проблемы в образовательном учреждении. Апробация плана действий.
5. Выводы и рекомендации.
6. Список используемых источников.

1. Введение

Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как, в противном случае, ее способность к выживанию и адаптации в динамичной обстановке ставится под угрозу. Изменения в организациях происходят по-разному. В одних случаях они имеют неформальный латентный характер, когда организация (или ее отдельные части) оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения. В других случаях они осуществляются целенаправленно, на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований.

К этой группе изменений относятся организационные изменения в организации, которые отличаются, во-первых, новизной, во-вторых, качественным характером изменения, в-третьих, значимостью последствий для персонала организации.

Широкое распространение организационных изменений в организациях, переход организаций на инновационный путь развития актуализируют задачи управления организационными процессами. При этом выделяется пять наиболее типичных факторов успеха в области управления изменениями: организационная сплоченность (сотрудничество, способность объединять коллектив и т.д.); степень включенности руководителя в деятельность; умение и готовность к быстрой перегруппировке персонала, смелость к риску, желание и готовность произвести быстрые изменения; порядочность (когда деловые цели подчинены этическим категориям); предпринимательский дух (постоянный контакт с сотрудниками, эффективный обмен информацией, делегирование права принимать ключевые решения тем, кто первым столкнулся с проблемой, недопущение организационных барьеров на пути инноваций и т.д.)

В связи с этим особо важное значение приобретает задача повышения готовности и способности персонала организации к изменениям, т.е. готовности и способности осуществлять впервые или воспроизводить (воспринимать) актуальную идею или инновацию с целью получения социального эффекта. Как показывает практика, бесконфликтное внедрение организационных изменений является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются организационные изменения со стороны руководства организаций (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены нередко чреваты опасностью).

Соппротивление организационным изменениям - это любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению инноваций в организации. Соппротивление внедрениям может иметь разную силу и интенсивность. «Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств)».

Таким образом, актуальность вопроса, его практическое значение обусловили выбор темы работы: «Соппротивление персонала. Причины и способы его устранения».

2. Теоретический обзор

2.1. Определение «организационного изменения»

Рассматривая значение термина «изменение» в различных толковых словарях, можно обнаружить незначительные отличия в трактовке. В словаре русского языка С.И.Ожегова говорится об «изменении» как о «поправке, перемене, изменяющую что-нибудь прежнее». Аналогичная трактовка приведена в Малом толковом словаре под редакцией В.В.Лопатина. Одним из вариантов значения «изменения» в Большом толковом словаре является «поправка, исправление, переделка».

С научной точки зрения проблему изменения первым стал рассматривать философ античной Греции Аристотель. По его мнению, существует четыре вида изменений: изменение количества, места, качества, субстанции. Противоположной была точка зрения Гераклита, который утверждал, что в постоянном изменении находится абсолютно всё. В ходе эволюции данного термина, в теории развития «изменение» приобрело актуальность и стало определяться как постоянное изменение, а «неизменность» стала пониматься как медленное изменение.

Словарь «Экономика и финансы» дает следующее определение: «Изменение - перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик исторической эволюции условий деятельности организации. К этим характеристикам относятся: факторы производственных и товарных рынков, географические факторы, внутрифирменные условия, внешне-политические условия».

Анализ различных определений термина показал, что в научной литературе не существует однозначного толкования «изменения». На мой взгляд, изменение - это приобретение объектом более современных или потеря, утрата, прежних свойств под воздействием или влиянием процесса саморазвития.

Согласно определению У.П.Барнетта и Г.Р.Кэрролла: «Организационное изменение - это преобразование организации между двумя моментами времени». Ученых прежде всего интересует содержательная сторона организационных изменений. Другие же определения, раскрытые в другой научной литературе, направлены на процесс проведения изменений. Следовательно, составляющие организационных изменений можно разделить на две части.

С одной стороны, содержание изменений - эмпирическое наблюдение изменений в качестве, форме, состоянии элементов организации в определенный момент времени. С другой стороны, процесс изменения - это определенная последовательность событий, совокупность причин которых привела к изменению в организации. Другими словами эффективность организационных изменений зависит от способа проведения, определяемого процессным анализом. На мой взгляд, наиболее полная трактовка понятия должна звучать следующим образом: «Организационное изменение - это процесс, имеющий целевую направленность на освоение организацией моделей, ранее не функционирующий в ней для перевода самой организации или ее элементов в качественное новое состояние».

Характер и глубина организационных изменений определяет различные их типы (табл.1). Они обусловлены степенью влияния внешней среды на организацию, а также слабыми и сильными сторонами самой организации.

В размер охвата организационных изменений входят процессы функционирования, которые разворачиваются в рамках данной структуры и нарушают динамическое развитие, а также процессы развития, которые нарушают данной равновесие. Можно отметить, что крупные и частичные изменения в одной из сфер деятельности организации оказывают влияние не только на другие сферы, но и на организацию в целом. Следует выделить параметры организации, подвергающиеся организационным изменениям: технология, продукты, оборудование, организационная структура, разделение труда, методы управления, поведенческие аспекты организации, а также и сам процесс управления.

Таблица 1 - Типы организационных изменений.

Наименование типа изменений	Состояние основных факторов, задающих необходимость и степень изменения
Перестройка организации	Предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может возникнуть тогда, когда организация меняет отрасль, и соответственно меняется ее продукт и место на рынке
Радикальное преобразование	Организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с другой организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной культуры
Умеренное преобразование	Осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются, прежде всего, производственного процесса, а также маркетинга
Обычные изменения	Связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом
Неизменяемое функционирова ние	Происходят тогда, когда организация неизменно реализует одну и ту же стратегию. При таком выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе важно четко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде

Выделяют следующие виды изменений:

1. Структурные изменения. К ним относятся изменения в системе распределения ответственности и полномочий, интеграционных и координационных механизмах, управленческой иерархии. При масштабной перемене в стратегии и целях организации возникает необходимость в проведении структурных изменений.
2. Изменения в целях происходят периодически, руководство в праве решать в какой степени проводить корректировку целей, связанных с изменениями внешней и внутренней среды организации.
3. Изменения в технологии и задачах представляют собой преобразование графика работ и самого процесса.
4. Изменения в людях. К ним относят модификацию поведения персонала в организации и расширение возможностей.

Главенствующую роль в осуществлении и инициировании изменений играют руководители, так как именно руководитель является ответственным лицом за разработку стратегии изменений, планирование мероприятий их осуществления тоже в их компетенции. Стил ь проведения изменений имеет очень важное значение для повышения эффективности внедрения новой стратегии изменения (табл.2).

Таблица 2 - Стили проведения изменений в организации

Наименование стиля	Сущность стиля
Конкурентный стиль	Делается упор на силу, максимальная настойчивость, утверждение своих прав. Основная предпосылка - разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного
Стиль самоустранения	Проявляется в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и с то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации
Стиль компромисса	Предполагает умеренное настаивание руководства на выполнение его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется
Стиль приспособления	Выражается в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений
Стиль сотрудничества	Характеризуется тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к управлению изменений, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации

Рассматривая такое явление как сопротивление организационным изменениям, следует заострить внимание на видах и причинах его возникновения.

1.2. Анализ и классификация причин и видов сопротивлений

Поведение отдельного человека направлено в первую очередь на социальный порядок и устойчивость. Сложившийся распорядок дня и определенные рутинные работы более приемлемы для работника, нежели чем что-то новое и неизведанное при необходимости проведения изменений.

Сопротивление организационным изменениям - это любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению инноваций в организации.

Необходимость перемен, как правило, на верхних уровнях, к чему приведут необходимые изменения. Сила сопротивления в большей степени зависит от того, в какой степени члены организации информированы о внешней политике, о важности проводимых изменений, и то какую роль они будут играть в измененной организации. В данном аспекте важно рассмотреть причины, которые вызывают сопротивление.

По мнению С.С. Фролова, следует выделить такие сопротивления как технические, культурологические, политические.

Технические причины - это причины, которые связаны со способами соединения технических и человеческих ресурсов организации. К этим причинам можно отнести:

1. *Отсутствие коммуникаций и ресурсов для осуществления нововведений.* В данном случае руководители переоценивают свои возможности, хотя руководители низких уровней знают реальную обстановку дел в организации, что вызывает сопротивление.
2. *Внутренняя разобщенность* организации связаны с культурными различиями, социальными конфликтами в группах, неправильной позицией руководителя, недостаточностью взаимодействия с коллективами организации. Все это может привести к возникновению сопротивления у отдельных групп, функционирующих в организации.
3. *Страх перед неизвестностью* (неизвестный результат). Возникновение у членов организации ощущения отрицательных последствий или возможного провала предстоящих изменений связано с тем что, для некоторых людей порой не видна перспектива внедрения новшества.
4. *Отсутствие лидеров.* Для проведения качественного изменения в организации должен быть активный инструментальный лидер, который будет способен направлять людей в правильное русло, грамотно организовывая проводимые изменения.
5. *Снижающиеся издержки.* В случае если изменения происходят на пике успеха деятельности организации, то они будут вызывать большее сопротивление, так как сотрудники будут считать перемены нецелесообразными, потому что организация работает достаточно успешно.
6. *Отсутствие системы консультирования и обучения.* Без системы обучения и контроля неизбежно сопротивление при изменениях.

В организации действуют социальные нормы и ценностные ориентации, в результате изменения которых возникают **культурологические причины сопротивления**, такие как:

1. *Влияние прежних ценностей.* У каждого члена организации существует своя система ценностей, и любое вмешательство может привести к отторжению предлагаемых ценностей, тем самым вызовет сопротивление.

2. *Возврат к традициям.* Большинство людей привержены старым традициям. Если изменения будут в значительной степени затрагивать привычки не только отдельного человека, но и какой-нибудь группы или отдела, то руководитель может столкнуться с изменениями, так как люди лучше ориентируются при старых порядках, особенно если это люди старше сорока лет.

3. *Действие нормативного контроля.* Введение новых норм, по которым должна функционировать организация, воспринимается людьми очень напряженно в связи с тем, что люди достаточно долгий период адаптируются к новым, значительно изменившимся условиям работы. Им психологически трудно привыкнуть к новшествам, поэтому они выбирают путь наибольшего сопротивления, считая его ложным, так как он предполагает собой несоблюдение введенных норм, тем самым вызывая недовольство выше стоящего руководства.

Политические причины сопротивления организационным изменениям возникают при перераспределением власти в связи со структурными и культурологическими изменениями, происходящих в организации. Новая ситуация заставляет руководителей всех уровней задуматься о том, кто будет ответственен за принятие управленческих решений после изменений. Если высшие должностные лица смогут ответить на этот вопрос, то можно сказать, что руководители относятся к инновациям положительно. Однако может возникнуть ряд сопротивлений:

1. *Возможность потери авторитета и влияния.* Если в результате перестройки руководитель займет должность на ступень ниже в структуре управления, или же в ходе нововведений произойдут изменения во взаимоотношениях руководителя и подчиненного, то сопротивление неизбежно, также его степень будет достаточно высока.

2. *Критика руководителя.* Большинство руководителей предпочитают отстаивать прежний способ действий, избегать нововведений, считая, что критика вышестоящих должностей, касающаяся прежних методов контроля и управления, не оправдана.

3. При изменении содержания процесса принятия решений каждый *руководитель стремится сохранить привычную для него схему*, которой он пользовался на протяжении достаточно долгого времени, так как новый способ принятия решений может быть весьма сложным. До того момента, пока руководитель не адаптируется к новым условиям сопротивления будут наблюдаться на протяжении всего периода приспособления.

4 *Изменение форм властного воздействия.* Если возникает необходимость в изменении формы властного воздействия, то нужно быть готовым к возникновению сопротивления. Например, руководитель в прежнее время ориентировался на власть эксперта, а изменения предполагают введение власти принуждения, что само собой будет вызывать сопротивления на протяжении всего периода адаптации к новым порядкам.

Таким образом, рассматривая данную классификацию, можно сделать вывод, что С.С.Фролов выделяет причины сопротивлений организационным

изменениям только со стороны групп или высших управляющих должностей. Хотя сопротивлению подвержены не только звенья управления, но и рабочие.

Наиболее распространенной и одной из первых является классификация Дж.Коттера (преподаватель основ лидерства Гарвардской школы бизнеса) и Л.Шлезингера (президент колледжа им. Бэбсона). Они выделяют четыре основные причины **сопротивления на личностном уровне**:

1. *Собственнический интерес.* Это сопротивление проявляется в нежелании потерять что-нибудь ценное для работника будь то материальная выгода, комфорт, власть, привычная обстановка и т.д.

2. *Недостаток доверия и непонимание коллег.* Если при проведении изменения, условия внедрения были недостаточно точно объяснены, и у людей, которых затрагивает это изменение, возникает большое количество дополнительных вопросов, то для того, чтобы исправить неточности в объяснении потребуется больше времени и усилий, чем это бы потребовалось при качественном первоначальном изъяснении.

3. *Низкая терпимость изменениям.* Как известно люди имеют разный уровень готовности к изменениям. Для кого-то даже незначительное изменение будет казаться «апокалипсисом», для другого же человека перемена будет являться одной из ступеней на пути к совершенству организации работы деятельности предприятия.

4. *Различная оценка ситуации.* Ввиду психологических особенностей людей, понимание ситуации будет различным, так как все люди абсолютно разные. Некоторые работники будут в изменении видеть потерю для себя и всей организации, а не выгоду, которую может принести им данное нововведение.

В коллективе можно выделить такие причины сопротивлений:

1. *Давление со стороны коллег.* Сопротивление может возникнуть в том случае, если один из работников недостаточно понял принципы изменения и навязал свое негативное мнение другим коллегам. В данном случае это будет являться слухом. Однако если его мнение поддержит большая часть коллектива, то сопротивление будет достаточно сложно преодолеть.

2. *Усталость от изменений.* Если проведение изменений становятся частым явлением для организации, то вовлеченность работников в данный процесс будет довольно пассивной, а то и вовсе может приобрести агрессивную форму в виде желания свергнуть инициатора изменений. У них может сложиться мнение, что изменения происходят только ради изменений, также может уменьшиться или полностью исчезнуть энтузиазм к каким-либо переменам в жизни организации.

3. *Предыдущее проведение изменений потерпело неудачу.* Данная причина довольно очевидна. Если в работе организации был неудачный опыт в проведении изменений, который повлек за собой негативные последствия для всей организации, то работники с недоверием отнесутся к изменениям и в результате это приведет к активной форме сопротивлений.

В научной литературе широко распространена данная классификация причин, но существуют и другие. Н. Макиавелли в своей книге «Государь» писал: «Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавить создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому

хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками - те, кому будет хорошо при новом».

Исходя из перечисленных основных причин несогласия с переменами, можно выделить в зависимости от интенсивности и силы два вида сопротивлений:

1. **Пассивное** - это форма скрытого непризнания новшеств, которое выражается в снижении уровня производительности и даже желания ухода с занимаемой должности, смене места работы.

2. **Активное** - это форма открытого противостояния новшествам, выражающаяся в виде забастовок или уклонения от внесения изменений в деятельность организации.

Сазанов считает, что бывает индивидуальные и организационные сопротивления.

К **организационным** видам сопротивления относят:

1. **Инертность организационных систем управления.** В организации все происходящие процессы в организации взаимосвязаны и при внесении корректировок в один элемент приводит к изменениям во всей системе организации.

2. **Сопротивление передаче полномочий.** При перераспределении полномочий, приводящих к изменению баланса политических сил, происходит смена руководителей управляющих должностей. Управленцы, которые возможно могут потерять часть своих полномочий, стараются не допустить перераспределения.

3. **Сопротивления, навязанные внешними консультантами.** Рекомендации внешних консультантов зачастую не берут во внимание работники, считая их мнение по поводу работы организации ошибочным, так как возможно консультанты не знают многих корпоративных тонкостей и личных взаимоотношений сотрудников.

Индивидуальное сопротивление - это вид сопротивления отдельного лица, связанного с личными и психологическими особенностями. Ценности и убеждения людей определяют роль в управлении изменениями. Выделяют три подкласса индивидуальных сопротивлений: психологическое, логическое, социологическое.

Теория поколений гласит о том, что «люди, рожденные в разные периоды XX века, руководствуются различными методами и убеждениями» (табл.3).

Таблица 3 - Отношение к сопротивлению

Поколение	Отношение к сопротивлению
Молчаливое поколение	«Все перемены к худшему!»
Поколение бэби-бум	«Что дают мне изменения?»
Поколение X	«Приветствуются изменения»
Поколение Y	«Постоянство изменения к лучшему»

Например, представители «поколения сети» или поколения Y воспринимают изменения с колоссальной скоростью через социальные сети,

благодаря возможности доступа к цифровой среде. Применяя правило Парето, можно сказать, что 80% всего персонала воспринимают изменения негативно, а 20% персонала - позитивно.

Рассматривая различную научную литературу по организационному поведению, стратегическому менеджменту и социологии организации, можно увидеть, что авторы выделяют различные причины и виды сопротивлений организационным изменениям (табл. 4).

Таблица 4 - Классификация видов сопротивлений

Критерии классификации	Виды сопротивлений
По форме проявления:	1) пассивное; 2) активное.
По уровню проявления:	1) личностное (индивидуальное); 2) логическое; 3) психологическое; 4) социологическое; 5) групповое; 6) организационное (групповое, коллективное).
По характеру источника сопротивления:	1) технические; 2) политические; 3) культурологические.

В изменениях, даже большого масштаба, была бы легкость и простота, если бы весь коллектив действовал в одном порыве и веровал в светлое будущее организации. Однако, если коллектив многочислен и в нем отсутствует энтузиазм, то у топ-менеджеров, которые убеждены в необходимости изменений, возникает раздражение и непонимание коллег. При разных точках зрения в период проведения изменений компания похожа на многоугольник сил, которые тянут каждая в свою сторону.

Этими сторонами могут быть различные категории участников в зависимости от преобразования:

- выгодоприобретатели (бенефициары) перемен, которые получают пользу от нововведений;
- жертвы, на которых перемены отразятся не лучшим образом;
- нейтралы, которых изменения не коснутся, либо они будут не замечены ввиду их незначительности.

Последствия перемен и возможность влияния участников на течение и результат изменений как основные факторы, которые определяют силу и направление сопротивления, необходимы при планировании изменений. Достоверное поведение работника при проведении изменений определяется сиюминутным представлением, которое возможно будет затуманено консерватизмом, опасениями, недоверием и недостатком информации. Поэтому чем раньше будет определен способ преодоления сопротивления, тем эффективнее будет перемена.

Время до возникновения сопротивления - это период для наилучшего преодоления сопротивления. Для выявления позиции, которую будут занимать сотрудники при нововведениях, руководители выясняют преобладающий в организации тип реакции при изменениях с помощью интервью, бесед, анкетирования. Изменения будут успешно проведены в случаях, когда будет:

1. Проведен анализ ситуации в организации с выявлением предполагаемого изменения.
2. Максимально уменьшено сопротивление как реальное, так и потенциальное.

3. Пути и способы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям (имеющиеся практики решения данной проблемы)

Методы преодоления сопротивления, предложенные Э. Хьюзом

Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям.

Фактор 1: учет причин поведения личности в организации: принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения; демонстрировать получение ими индивидуальной выгоды от реализации стратегии.

Фактор 2: значение авторитета руководителя: наличие достаточного авторитета - формального или неформального; обладание достаточными властью и влиянием.

Фактор 3: предоставление информации группе: соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная.

Фактор 4: достижение общего понимания: общее понимание необходимости изменений; участие в поиске и трактовке информации.

Фактор 5: чувство принадлежности к группе: общее ощущение причастности к изменениям; достаточная степень участия.

Фактор 6: авторитет группы для ее членов: согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7: поддержка изменений лидером группы: привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).

Фактор 8: информированность членов группы: открытие каналов связи; обмен объективной информацией; знание достигнутых результатов изменения.

Рассмотрим содержание этих факторов подробнее.

Учет причин поведения личности в организации. При любых изменениях необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений, тогда он вряд ли будет оказывать сопротивление изменению.

Значение авторитета руководителя. Чем выше авторитет руководителя, тем больше то влияние, которое он может оказать на процесс изменений. В большинстве организаций руководитель имеет больший престиж, чем члены вверенного ему трудового коллектива, поэтому пожелания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного. При этом

официальный лидер коллектива и реальный лидер (часто неформальный) не обязательно должны быть одним и тем же лицом. Зачастую неофициальный лидер, обладающий высоким авторитетом в трудовом коллективе, может иметь большое влияние на процесс изменений. Независимо от того, имеется ли неофициальный лидер, непосредственный руководитель имеет больше власти и влияния, чем "тренер" из службы обучения персонала.

Предоставление информации группе. В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если ей предоставляется информация о том, как будет действовать группа в процессе изменений, в чем ее задача, как изменится ее работа и т.п., особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже имеющуюся. Относящаяся к изменениям информация, сосредоточенная в какой-либо одной организации или группе, имеет большее влияние, чем общая информация о деятельности отдельных людей. Чем в большей степени информация централизована, доступна, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений. Например, информация, полученная с помощью анкетирования, при правильном использовании может принести больше пользы для конкретного трудового коллектива, чем общие данные о намерениях.

Достижение общего понимания. Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Для этого сотрудники должны знать, с какими проблемами реально столкнулась организация, какие пути для решения этих проблем выбраны. Факты, добытые отдельными сотрудниками или группами, либо участие этих сотрудников или групп в планировании, а также в сборе, анализе и интерпретации данных оказывают существенное влияние на процесс изменений. Информация, полученная одним из членов группы сотрудников, более понятна, более приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем та, которая предоставлена "внешним экспертом". В частности, участие в анализе и трактовке данных позволяет уменьшить или исключить противодействие, возникающее из-за слишком медленного или слишком быстрого хода дела. Если данные должны стать фактической основой для проведения изменений, они должны быть правильно поданы и восприняты. Все дело в принципиальном отличии ситуации, когда приглашается независимая консалтинговая фирма, которая проводит исследование и готовит отчет, от ситуации, когда исследование проводится своими силами при содействии независимых экспертов.

Чувство принадлежности к группе. Сила противодействия изменениям снижается, когда сотрудники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит гораздо менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, нежели изменение, которое навязывается извне. Степень участия в изменениях может быть различной. Наибольшая степень участия (обычно наиболее эффективная) характеризуется участием всех членов группы. Следующая степень участия соответствует участию отдельных членов группы. Наименьшая степень подразумевает участие только руководителя. Это не обязательно усиливает

положительное отношение к изменениям, но существенно уменьшает открытое сопротивление.

Авторитет группы для ее членов. Чем более авторитетна группа для своих членов, тем большее влияние она может на них оказать. Группа является привлекательной для своих членов в той мере, в какой она удовлетворяет их потребности. Это влечет за собой готовность каждого члена группы к тому, что на него будет оказано влияние со стороны других членов, и усиление стимулов к сплоченности группы, если это для нее важно. В том, что касается изменений, сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления, в зависимости от того, полезными или вредными считает группа эти изменения.

Поддержка изменений лидером группы. Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных ее членов, имеет большее влияние, чем группа, членство в которой кратковременно. Процесс изменения, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс изменения, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

Информированность членов группы. Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения всех членов группы, кого она касается. Этот принцип можно сформулировать и так: процесс изменения требует целенаправленного и продуманного открытия каналов общения. Блокировка этих каналов обычно ведет к недоверию и враждебности. В частности, объективная информация о масштабах и направленности изменений (знание результатов) облегчает дальнейшие изменения, так как люди представляют, что их ждет в результате реализации стратегии. Процессы изменений, обеспечивающие конкретную информацию о достигнутом к данному моменту прогрессе и дающие критерии, по которым можно оценить имеющиеся улучшения, приводят к большему успеху при организации изменений и поддержании их хода, чем процессы, которые не дают такой конкретной информации и не имеют обратной связи.

Методы преодоления сопротивления изменениям по Дж.Коттеру и Л.Шлезингеру

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления 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.

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.

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 кооптация. 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.

Явное и неявное принуждение. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться 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 в большой степени полагается на образование и общение, и, наконец, менеджера типа адвоката, который все время старается вести переговоры.

Методы преодоления сопротивления, предложенные Р. Кантер, Б. Стайн и Т. Джик

Американские исследователи Р. Кантер, Б. Стайн и Т. Джик предлагают другой вариант программы организационных изменений, который включает следующие элементы:

обеспечение поддержки предлагаемых изменений - вовлечение ключевых и заинтересованных групп, а также отдельных лиц в поиск оптимальных решений. В процесс включаются высшие руководящие звенья, неформальные лидеры, эксперты (со специальными знаниями в области информационного обеспечения), представители профсоюзов, кредиторы, наблюдательные советы и т.д.;

определение общей перспективы - отображение желательного направления изменений без подробного анализа деталей. Перспектива здесь служит ориентиром для постановки конкретных целей, разработки стратегии и выбора мероприятий и должна носить мотивационный характер, т.е. убедительно показывать необходимость изменений и стимулировать позитивные ожидания коллектива;

установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений - закрепление за каждым членом организации его роли и задач, вытекающих из процесса преобразования, для избежания неопределенности и конфликтов;

обеспечение информацией и обучение персонала - своевременное ознакомление по тщательно разработанной программе членов организации с новыми обязанностями, процедурами, техникой и моделями поведения;

постоянная проверка ключевых параметров организации - успешно функционирующие предприятия стремятся к достижению максимальной согласованности стратегии, распределения ресурсов, организационной структуры, оперативной деятельности, систем менеджмента, методов управления персоналом, условий труда и организационной культуры. Все эти параметры нуждаются в регулярной оценке, так как необходимо застраховаться от возникновения любого несоответствия их в результате изменения отдельных взаимозависимых элементов;

обеспечение участия в процессе изменений - сопротивление изменениям можно избежать по крайней мере частично, если привлечь к участию в них всех затрагиваемых лиц. Если привлечь всех членов организации к принятию принципиально важных решений не удастся, можно ограничиться "локальным" сотрудничеством по конкретным вопросам в рамках внедрения новшеств. Это тем

более важно, что идеи и рациональные предложения опытных сотрудников на местах часто приводят к лучшим результатам, чем общие, стандартные решения "сверху", не учитывающие в полной мере детали каждой отдельной ситуации;

гарантия стимулов - параллельно с изменениями должны обеспечиваться и стимулы, которые содействуют внедрению и институциональному закреплению изменений в структуре организации.

Приведенные примеры программы изменений базируются на концепции оплаты труда, учитывающей квалификацию и групповую организацию трудового процесса. Однако на практике часто склонны не замечать, что антагонизм между руководством и рядовыми сотрудниками относительно целей преобразований вряд ли способствует успеху, особенно при выполнении стратегических проектов организационных изменений. Сотрудники имеют собственные представления о лояльности фирме, опираясь на определенные ценности. От того, в какой мере организация сможет учесть их, зависит успех перемен.

4. Состояние проблемы в образовательном учреждении.

Апробация плана действий

Познакомившись с данными классификациями методов преодоления сопротивления я убедилась в том, что часть этих методов используется и в нашей организации. Сама того не подозревая, в своей работе я тоже уже использовала ряд этих методов. Наглядно это можно продемонстрировать, говоря о появлении ФГОС ДО и его внедрении в ДОУ.

Прежде чем знакомить со стандартом педагогов и внедрять его в учреждении, необходимо было самой познакомиться с документом и **лично** принять его как нововведение, что лично у меня получилось не сразу и поэтому чтобы сообщить педагогическому коллективу о введении ФГОС ДО, мне понадобилась помощь авторитетной личности – руководителя – В.Е., т.к. **первая информация об изменениях обязательно должна исходить от авторитетного источника**. Чем выше авторитет руководителя, тем больше то влияние, которое он может оказать на процесс изменений.

Как я и ожидала данное нововведение повлекло за собой сопротивление коллег, кто-то в открытую стал высказывать недовольство, кто-то – в кулуарах, общаясь друг с другом. И это нормальная ситуация, и в тот момент имело свои причины, которые можно отнести к классификации Дж.Коттера и Л.Шлезингера:

- 1) Собственнический интерес. Люди боялись потерять комфорт, привычная обстановка и т.д.
- 2) Недостаток доверия и непонимание коллег. При первичном информировании изменения, условия внедрения были недостаточно точно объяснены, и естественно, у людей возникло большое количество дополнительных вопросов, а для того, чтобы исправить неточности в объяснении потребуется больше времени и усилий.
- 3) Низкая терпимость изменениям. Люди имеют разный уровень готовности к изменениям. Для кого-то даже незначительное изменение будет казаться «апокалипсисом», для другого же человека перемена будет являться одной из ступеней на пути к совершенству.

4) Различная оценка ситуации. Все люди абсолютно разные и ввиду их психологических особенностей, понимание ситуации было различным. Возможно некоторые работники видели в изменении видеть какую-то потерю для себя, а не выгоду.

Поэтому следующим шагом было **создание группы единомышленников**, в состав которой вошли **люди пользующиеся авторитетом среди коллег** – это люди с большим педагогическим опытом работы, с соответствующей квалификацией, находящиеся в постоянном поиске инноваций.

Также был проведен анализ психологических особенностей коллег с целью определить тип людей-педагогов по их отношению к нововведениям, для выстраивания с ними дальнейшей работы. Выделяют следующие типы (табл.5)

Таблица 5 – Тип человека по его отношению к нововведениям

Тип человека	Характеристика
Новатор	Человек, для которого характерен постоянный поиск возможностей усовершенствования производства и управления, он разрабатывает технические, организационные и иные новинки, вносит инициативные предложения, добивается их внедрения в производство. Его девиз: «Все, что можно усовершенствовать, надо усовершенствовать»
Энтузиаст	Принимает новое независимо от степени проработки, обоснованности, возможностей использования и полезности. Новинка ценна сама по себе и полезна уже потому, что она отличается от старого. Как правило, берет на себя нелегкий труд по пропаганде и защите еще неокрепших слабообоснованных идей и проектов от критики консерваторов и ретроградов. Преобладание эмоций приводит порой к тому, что он тратит чрезмерные усилия на защиту новинок, которые не имеют практической ценности. Но без них невозможно было бы создать климат одобрения новинок, необходимый для того, чтобы в массе новых предложений не пропустить находки, имеющие принципиальное значение
Рационалист	Принимает новаторские предложения только после тщательного анализа их полезности, возможностей использования, экономического и социального эффекта, вероятных трудностей на пути внедрения. Принимает нововведения не на эмоциональной, а на рациональной основе. Общий настрой – неустанно работать ради использования научно-технических достижений в производстве. Он, несомненно, за внедрение, но такое, которое защищено со всех сторон основательными проработками. Его участие в инновационном процессе обеспечивает обстановку доверия к инновациям, способствует ускорению их внедрения
Нейтрал	Действует в зависимости оттого, что ему приказали или как на него повлияли. Отношение нейтрала к новинкам осторожное: инициативы не проявляет, но если есть приказ или распоряжение внедрять что-либо, нейтрал будет стараться делать все так, как от него требуется. К сожалению, в случае непредвиденных затруднений он скорее будет ждать указания, чем проявит смекалку и инициативу, даже если для принятия самостоятельного решения есть благоприятные условия
Скептик	Не склонен на слово верить ни одному, даже очевидно полезному нововведению. Может стать хорошим контролером проектов и

	предложений как человек, формулирующий и высказывающий сомнения по поводу всего, с чем он сталкивается. В коллективе, где сильны новаторские тенденции, может приносить пользу своим умением охлаждать пыл людей, склонных к авантюрным проектам и предложениям. Но возглавлять инновационную работу скептик не может, так как он затормаживает процесс настолько, что инновационная деятельность становится невозможной, а сам коллектив распадается или перерождается. В отличие от рационалиста, настроенного на внедрение обоснованных новинок, скептик ведет дело против нововведений
Консерватор	В принципе тот же скептик, но только его скептицизм практически не имеет границ. Он сомневается, когда нет обоснований инновации и когда рассчитано и проработано все, что необходимо для принятия новинки. Даже когда абсолютно все предусмотрено и обосновано, он все же не склонен соглашаться на инновацию. Консерватор критически относится ко всему, что не проверено опытом. Но почти всегда не доверяет и ссылкам на опыт, требуя все новых и новых перепроверок результатов. По сути, это отказ от какой-либо инноваторской деятельности под предлогом недопущения ошибок и просчетов. Сомнения консерватора не только неконструктивны, но и откровенно вредны. Его девиз: «Никаких новинок, никаких изменений, никакого риска». Любая инновация – это разрушающая сила, которую надо остановить во имя сохранения достигнутого
Ретрограды	Схож с консерватором с той только разницей, что черты консерватора у него предельно заострены. Это проявляется в форме автоматического отрицания всего нового («старое заведомо лучше нового»). Отбрасывание новинок без анализа и до анализа – характерная черта ретрограда. Он обращен в прошлое, но не ради изучения опыта, а для поиска оснований своего предпочтения старого перед новым. Он активен, как и новатор, но эта активность полностью расходуется на то, чтобы повернуть все назад, сдвинуть людей хотя бы на шаг в прошлое. Занимает активную деструктивную позицию в жизни. И все же можно говорить о сферах, где опыт ретрограда может оказаться полезным. Это дизайн, связанный с поиском ретроформ для новых товаров, «под старину», где ретроград может быть полезен как источник информации и «разработчик старины»

Созданная творческая (инициативная) группа разработала план-график по введению ФГОС ДО, который включил в себя мероприятия, **направленные на преодоление страха перед изменением, на показ преимуществ и выгоды нововведения, т.к. изменения нельзя начинать при временной напряженности в работе.**

Инициатор нововведения (менеджер) **должен облегчить персоналу тяготы изменений**, т.е. создать условия для принятия коллективом этого нововведения, в т.ч. организовывать консультации, обучающие семинары, направлять на курсы повышения квалификации и переподготовки, что и было сделано в нашем учреждении, внесено в план-график.

Кроме того при реализации внедрения стандарта было отведено соответствующее место стимулированию.

План по внедрению ФГОС ДО был составлен т.о., чтобы в процессе изменения **участвовали все педагоги**, за каждым была закреплена определенная роль и задача, чтобы люди почувствовали **индивидуальную ответственность за происходящее**.

План-график по внедрению ФГОС ДО в принципе уже реализован, а говорить об отсутствии сопротивления у некоторых педагогов пока нельзя, до сих пор несколько человек ещё не до конца приняли это нововведение. Возможно, прошло ещё не так много времени, и кроме того по мимо этого изменения, в организации параллельно происходили и происходят ряд других изменений, например, перестановка кадров, или работа в рамках общего проекта учреждения. Данные нововведения тоже вызвали ряд сопротивлений. Т.о., сопротивления на изменения были, есть и будут. Но теперь, погрузившись в данную тему, я пересмотрела некоторые свои методы и подходы, направленные на преодоление сопротивлений, буду использовать в своей практике тот опыт работы, с которым познакомилась.

5. Выводы и рекомендации

Успешная организация постоянно находится в динамике. Организация - живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста.

Эта динамика постоянно сопровождается сопротивлениями, которые могут оказывать негативное влияние на деятельность не только группы, но и всей организации в целом.

Анализ деятельности учреждения позволил выявить наличие индивидуальных сопротивлений сотрудников на организационные изменения. Что в современном мире можно считать нормой, т.к. данные сопротивления обусловлены рядом причин, описанных ранее.

Для преодоления поведенческой формы сопротивления необходимо провести анализ поведения сотрудников, выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, определить работников, которые или поддержат изменения, или окажут им сопротивление, а также в каждом случае причины такого поведения.

С целью исправления сложившейся ситуации, во избежание негативных последствий нововведений я бы рекомендовала использовать следующие аспекты, в основе которых лежат методы преодоления сопротивления, предложенные Р.Кантер, Б. Стайн и Т. Джик:

- личное принятие,
- первая информация об изменениях обязательно должна исходить от авторитетного источника,
- в состав инициативной(-ых) рабочей группы следует вводить авторитетных лиц,
- стратегический план действий,
- изменения нельзя начинать при временной напряженности в работе (преодоление страха перед изменением, показ преимуществ и выгоды предстоящих инноваций)

- менеджер должен любым путем облегчить персоналу тяготы изменений (консультирование, беседы, семинары, курсы повышения квалификации и переподготовки и т.п.),
- стимулирование сотрудников, в разумных пределах, возможно, и «подкуп»,
- включенность всех членов организации, индивидуальную ответственность каждого.

Система находится в относительном равновесии до тех пор, пока не появилось значимое воздействие от внешней среды. Воздействие вызывает отрицательные обратные связи, которые удерживают систему в равновесии и препятствуют движению к намеченной цели. Курт Левин называет такое состояние квазиустойчивым, обусловленным действием многих противоположно направленных сил. Таким образом, система только кажется не подвижной и пассивной, на самом деле сопротивляющаяся система представляет собой комок энергии. Другими словами, все виды сопротивления представляют собой мобилизацию энергии, а не ее недостаток. И тогда возникает вопрос, как перенаправить имеющуюся энергию сопротивление в нужное русло, в русло организационного развития, или какие условия внешней и внутренней среды необходимы для возникновения положительных обратных связей. Понимание сопротивления как мобилизации энергии дает возможность рассматривать сопротивление как позитивное явление. Тогда меняется характер взаимодействия между инициатором изменений и сопротивляющимся, и это уже не борьба и не преодоление препятствий, а выяснение различий в видении проблемы.

6. Список используемых источников

1. Большой толковый словарь: в 16 т./ Под ред. В.В.Лопатина. Т. 4 - М.: Русский язык, 2001. - С.382
2. Малый толковый словарь / Под ред. В.В.Лопатина. - М.: Русский язык, 2004. - С. 177.
3. Ожегов С.И. Словарь русского языка/ С.И.Ожегов. - 6-е изд. - М.: Азбуковник, 2006. - С. 223.
4. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление // Проблемы теории и практики управления. – 2003.- №6.
5. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: учебное пособие для вузов / под ред. М.А.Чернышова. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. - С.507.
6. Шипилова О.А. Как преодолеть сопротивление персонала нововведениям // Кадры предприятия. – 2004. - №9.
7. Интернет ресурс:
 - [HTTP://WWW.GRANDARS.RU/COLLEGE/BIZNES/UPRAVLENIE-IZMENENIYAMI.HTML](http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-izmeneniyami.html)
 - [HTTP://WWW.GRANDARS.RU/COLLEGE/BIZNES/SOPROTIVLENIE-IZMENENIYAM.HTML](http://www.grandars.ru/college/biznes/soprotivlenie-izmeneniyam.html)
 - http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625a2ac69b4c53a89521216c27_0.html
 - http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625a2ac69b4c53a89521216c27_0.html
 - <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=510364>
 - http://edu.dvgups.ru/METDOC/CGU/SOTS_KULT_SERVIS/INNOVAC_SKSIT/METOD/LEKKOV/WEBUMK/frame/6.htm