

УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ – ВАЖЛИВА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА

Сьогодні одним із актуальних питань сучасної організації є: яким чином менеджер повинен управляти опором змінам в організації, враховуючи при цьому потреби та бажання працівників та керівництва?

Актуальність вивчення даного питання зростає з кожним роком, адже опір завжди виявляється у відповідь на будь-які зміни. З точки зору наук про поведінку, опір є природним проявом різних психологічних установок щодо раціональності.

Під опором змінам розуміються будь-які вчинки працівників, спрямовані на протидію здійснення змін в організації, їх дискредитацію. І це нормально, що працівники бояться втратити дохід внаслідок безробіття через впровадження змін в організації, скорочення робочого дня, інтенсифікації праці, позбавлення пільг тощо. Іноді персонал не має переконання в необхідності перетворень, довіри до ініціаторів змін, не бажає порушувати систему стійких відносин, інтересів, оскільки більшість змін завжди відбувається на чинсь користь та підриває інтереси інших [2].

Метою статті є оцінка управління опором змін менеджером з урахуванням мотивів поведінки співробітників. Варто зауважити, що впровадження змін в організації створює, звичайно, ризики економічного, особистісного, організаційного плану, але також й стимулює працівників, збільшує територію їхнього розвитку та потенціалу.

Дейвід Глейчер в 1986 році запропонував такий псевдоматематичний інструмент як рівняння змін, який допомагає оцінити можливість змін з урахуванням мотивів поведінки співробітників або груп.

Рівняння змін Д. Глейчера має наступний вигляд:

$$A + B + C > D,$$

де А – рівень незадоволеності працівника існуючим станом речей;

В – поділюване працівником або групою бачення майбутнього;

С – існування прийняттого і безпечного першого кроку;

Д – витрати працівників або групи.

В основу цього покладено рівняння просте припущення про те, що люди рідко зацікавлені у змінах, якщо очікувані вигоди не перевищують витрат [3].

Результати: з метою виявлення ефективного способу управління змінами, нами було проведено опитування працівників рекламного агентства «Пропозиція» в м. Житомирі за розробленими нами анкетами та рівнянням Д. Глейчера (Таблиця 1). В опитуванні взяли участь 13 працівників, роботу яких координує один менеджер. Маємо такі результати (середнє значення).

Таблиця 1

Можливість впровадження змін в рекламній агенції «Пропозиція»

Змінні	Значення змінних в даному випадку	Ступінь вираження
А	рівень незадоволення працівників існуючим станом речей	++
В	поділюване працівником або групою бачення майбутнього	+
С	існування прийняттого і безпечного першого кроку	++
Д	витрати працівників або групи	+++

Інтерпретація показників: чим більше «+», тим більший ступінь вираження. Застосувавши рівняння зміни до конкретного проекту змін, виявили, що баланс між А + В + С, з одного боку, і D, з іншого боку, настільки сприятливий, що зміни можливі (5 > 3). В цьому

випадку треба знайти курс дій, який дозволить розробити баланс, тобто або зменшити прогнозовані витрати D, щоб збільшити ефективність впроваджених змін (Рис. 1).



Рис.1. Оцінка результатів рівняння змін

Тобто, працівники рекламного агентства розділяють незадоволення існуючим станом речей (категорія А), як і менеджер, який бажає управляти змінами в організації, розуміють, що важливо з чогось почати, навіть з найменших кроків(категорія С) та готові витратити не лише ресурси, гроші, а й час та енергію. А ось категорія В потребує роз'яснення, тобто потрібно менеджеру інформувати, інформувати та ще раз інформувати працівників про зміни в організації.

Для цього гарний менеджер повинен пускати в хід «прийоми управління опором», до яких належать:

- інформування й спілкування (знання про майбутні зміни допомагає усвідомити їхню необхідність і логіку, а невизначеність ситуації перетворює пасивний опір в активний);
- участь та зацікавленість (люди, які беруть участь у прийнятті рішень і обговорюють, що і як треба змінити, не тільки охоче підтримують перетворення, але фактично змінюються самі);
- допомога й підтримка (надання вільного часу службовцем для навчання новим навичкам, одержання емоційної підтримки);
- переговори й угоди (порівняно легкий, але дорогий спосіб уникнути сильного опору, але при цьому менеджер може стати об'єктом шантажу);
- маніпуляції й кооптації (вибіркове використання інформації у вигідному для ініціатора змін порядку та надання одному з лідерів ключової ролі при плануванні й здійсненні змін);
- наявний й неявний примус (шляхом схованої або явної погрози, іноді може стати єдиним варіантом для менеджера) [1].

Анкетування працівників також показало, що більшість працівників не підтримають змін, якщо протягом 6-18 місяців не побачать чітких доказів того, що програма змін дає очікувані результати.

Висновки. Кожна організація, кожен працівник, кожен менеджер індивідуальні. Немає єдиного універсального методу управління опору змінам, враховуючи при цьому мотиви працівників. Але, яким би прийом менеджер не використовував, він повинен створювати ясне, привабливе бачення майбутнього, показати людям, як покращиться їх життя через впровадження змін. Рівняння Д.Глейчера дозволяє побачити, чи можливі зміни в організації взагалі та на що менеджер повинен звернути увагу, впроваджуючи зміни.

Успішні програми змін починаються з очевидних, конкретних, практичних результатів, і чим раніше вони з'являються, тим краще.

Список використаних джерел:

1. Король А. С. Сутність змін в організації та основні підходи до визначення даного феномену / А. С. Король // Психологічні науки. – №56. – 2010. – С. 169-173.
2. Методы преодоления сопротивления изменениям : [електронний ресурс] – Режим доступу – <http://www.seven.com.ua/254>
3. Скібіцька Л. 1. Організація праці менеджера: Навчальний посіб.- К.: Центр учбової літератури, 2009.