

Антикризове управління

Проведення організаційних змін як засіб
запобігання і подолання криз

Природа та цілі організаційних змін

Зміни - це проблеми, які стосуються всіх підприємств і компаній. Зміни усередині організації зазвичай відбуваються як реакція на зміни в зовнішньому середовищі.

Часто поштовхом до змін є кризові ситуації:

- криза ліквідності (реальна втрата платоспроможності);
- криза успіху (негативні відхилення фактичного стану від запланованого);
- стратегічна криза (збої в розвитку підприємства, зниження потенціалу успіху).

Опір організаційним змінам виникає через страх співробітників виявитися недостатньо компетентними для виконання нових функцій і позбавитися раніше завойованого соціального статусу.

Опір

багатогранне явище, що викликає непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей супротив проявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. З точки зору науки про поведінку, опір являє собою природній прояв різних психологічних установок стосовно раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

Опір змінам - це неминуче явище, тому спочатку треба зрозуміти, чому менеджери функціональних підрозділів чи підлегли не хочуть змін.

Причини опору змінам:

- **Невизначеність.** Невизначеність означає, що людина не знає про наслідки змін або підозрює загрозу своїй захищеності (тобто відчуває страх).
- **Відчуття втрат і переконання в тому, що зміни нічого доброго не принесуть.** Відчуття втрат означає, що перемены приведуть до меншого ступеню задоволеності яких-небудь потреб.
- **Переконання.** Полягає в тому, що для організації зміни не є необхідним або бажаним: зміни, що плануються не вирішують проблем, а лише примножують їх число.

Ознаки організаційного опору:

- відмова;
- відстрочка початку процесу змін на потім;
- намагання саботувати зміни всередині організації або "втопити" їх у потоці інших першочергових справ.

Наслідками такого опору є:

- зміни повільно приносять очікувані результати;
- існують спроби віднести отриманий ефект від змін на рахунок раніше здійснених процедур (заходів).

Стилi управління організацією з подолання опору змінам:

- **Конкурентний стиль** - робить ставку на силу, базується на наполегливості, створенні своїх прав (виходять з того, що вирішення конфлікту передбачає наявність переможця та переможеного)
- **Стиль самоусунення** - проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і в той же час прагне до пошуку шляхів співробітництва з незгодними членами організації
- **Стиль компромісу** - передбачає помірковані наполягання керівництва щодо виконання його підходів до подолання конфліктів з одночасним намаганням подолати опір.

Використання працівників в управлінні для впровадження змін

Наразі виділяють три способи розподілу влади між різними рівнями організації для використання участі персоналу організації в управлінні для здійснення змін, а саме:

- **розподіл повноважень** - це високий ступінь участі виконавців в прийнятті рішень. Менеджери і підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які мають бути вжиті: наприклад, при формуванні політики і розробці нових стратегій маркетингу.
- **однобічна дія** - передбачає використання законної влади для проведення змін в житті. Вона ефективна в ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади.
- **делегування повноважень**. Такий підхід відповідає ліберальному стилю керівництва

Тактика поводження менеджера при впровадженні змін

Тактика - Рекомендується

- Створення і передача інформації - В разі опору, що заснований на відсутності або на невірній інформації і аналізі.
- Залучення працівників до розробки і прийняття рішень - В ситуаціях, де ініціатори не мають інформації для розробки нововведень, а інші мають великі можливості для опору їх впровадження.
- Полегшення і підтримка - Для випадків, коли мають справу з людьми, які чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами.

Тактика поводження менеджера при впровадженні змін

Тактика - Рекомендується

- Переговори - У ситуаціях, де хтось один (або група) явно програє при впровадженні нововведень і де вони мають більше можливості чинити опір.
- Кооптація (введення в склад виборного органу нових членів або кандидатів власним рішенням даного органу без проведення додаткових виборів) - Для специфічних ситуацій.
- Маневрування - У ситуаціях, де приймається інша тактика.
- Примушення - Тут необхідні швидкість і жорстке застосування влади.