

## **Содержание:**

# **Введение**

Все организации находятся в процессе непрерывных изменений, если нет, то их способность к выживанию и адаптации в динамичной обстановке будет поставлена под угрозу. Изменения в организациях осуществляются по-разному. В одних случаях они имеют неформальный скрытый характер, когда организация (или ее отдельные части) быстро приспосабливается к окружающей среде через модификации своего поведения. В других случаях они изменения проводятся целенаправленно, с опорой на разрабатываемые концепции запланированных усовершенствований.

К этой группе изменений относятся и изменения в организации, которые отличаются, с одной стороны, новизной, с другой стороны, качественным характером изменения, и значимостью последствий для сотрудников организации.

Распространение организационных изменений в организациях, переход организаций на инновационный путь развития требуют решения задач управления организационными процессами. Причем выделяется пять типичных факторов успеха в области управления изменениями: организационная сплоченность (сотрудничество, объединение коллектив и т.д.); включенности руководителя в деятельность; умение и готовность к быстрой адаптации персонала, способность рисковать, желание и готовность к быстрым изменениям; предпринимательский дух (контакт с сотрудниками, обмен информацией, делегирование прав принимать решения тем, кто первым столкнется с проблемами, преодоление организационных барьеров на пути перемен и т.д.)

В связи с этим огромное значение приобретает задача повышения готовности и способности персонала организации к данным изменениям, то есть готовность и способность осуществлять впервые или воспринимать актуальные идеи или инновации с целью получения эффекта. Как показывает практика, бесконфликтное внедрение организационных изменений это скорее исключение, чем правило. По-разному воспринимаются организационные изменения руководством организации (для него это шансы) и со стороны сотрудников (для них перемены могут быть опасными).

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 желаня перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств)».

**Предметом** нашей курсовой работы – бизнес тренинг как инструмент адаптация персонала к организационным изменениям.

**Объект** курсовой работы – изменения в организации.

**Цель работы** – проанализировать причины соппротивления персонала организационным изменениям и рассмотреть пути преодоления и адаптации к ним.

В соответствии с основной целью работы можно выделить следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические аспекты организационных изменений;
- определить причины возникновения соппротивлений;
- выделить методы преодоления соппротивлений сотрудников;
- составить бизнес-тренинг по адаптации персонала к изменениям в организации.

**Целью курсовой работы** является изучение адаптации как одной из актуальных проблем в управлении персоналом.

**Задача курсовой работы** – рассмотреть и проанализировать эффективную систему адаптации персонала.

**Структура курсовой работы**: введение, две главы, заключение, список использованной литературы, приложение.

## **Глава 1. Теоретические аспекты изучения соппротивления организационным изменениям**

## **1.1 Подходы к анализу сопротивления сотрудников к организационным изменениям**

Организация – это живой организм, постоянно прибывающий в динамике, как положительной, так и отрицательной. Для выживания организации в современном мире важно изменяться в соответствии с требованиями внутренней и внешней среды. Обыденные для организации способы работы отходят на другой план с использованием новых изобретений и открытий.

В связи с глобализацией экономики и ростом конкуренции на международных и внутренних рынках, идет сокращение числа организаций, которые менее эффективные и обладают небольшими ресурсами, чем другие компании, имеющие значительные доли рынков.

Проведение организационных изменений это один из способов, по мнению многих исследователей, выдержать и выиграть в конкурентной борьбе.

Организационное развитие современных организаций рассматривается как процесс позитивных качественных изменений в управлении организацией, которые отражаются в организационной структуре, подверженной переменам в зависимости от степени этих перемен.

Однако не все организации могут изменяться. Это только способность активных современных организаций, которые ведут свою работу в условиях рыночной экономики. Необходимость вести частые организационные изменения зависит от характера и скорости происходящих социальных изменений и изменения условий окружения.

Если говорить о понятие «организационное изменение», то главным словом является «изменение». Для того чтобы точно раскрыть данное понятие, необходимо рассмотреть содержание дефиниции «изменение».

Анализируя значение термина «изменение» в разных толковых словарях, можно обнаружить некоторые отличия в трактовке. В словаре русского языка С.И. Ожегова говорится об «изменениях» как о «перемене, изменяющей прежнее». [21].

Подобная трактовка приводиться и в Малом толковом словаре под редакцией В.В. Лопатина [15]. Одним из вариантов значения «изменения» в Большом толковом словаре дается «поправка, исправление, переделка» [6].

С научной позиции вопросы изменения рассматривать философ античной Греции Аристотель. Согласно его мнению, есть четыре вида изменений: изменение количества, расположения, качества, субстанции. Другой была позиция Гераклита, который считал, что в постоянном движении находится всё. В ходе эволюции данного понятия, в теории развития «изменение» получило актуальность и стало рассматриваться как постоянное изменение, а «неизменность» пониматься как незначительное изменение.

Словарь «Экономика и финансы» предлагает такое определение: «Изменение - перемены, которые вызваны нестабильностью общих характеристик условий деятельности организации. К таким характеристикам относятся: факторы рынков, географические факторы, внутриорганизационные условия и внешнеполитические условия» [10].

Таким образом, в научной литературе нет однозначного толкования «изменения». **Изменение** - это приобретение объектом других, отвечающих ситуации свойств или потеря прежних свойств под действием или влиянием процесса саморазвития.

По определению У.П. Барнетта и Г.Р. Кэрролла организационные изменения - это изменения в организации между двумя моментами времени. Исследователей, несомненно, интересует содержательная сторона организационных изменений. Другие определения, раскрытые в научной литературе, нацелены на процесс проведения изменений. Соответственно, составляющие **организационных изменений делятся на две части.**

- содержание изменений - эмпирическое наблюдение за изменениями в качестве, форме, состоянии частей организации в заданный момент времени;

- процесс изменения - это некая последовательность событий, набор причин которые привели к изменению в организации [11].

То есть эффективность организационных изменений зависит от способа их проведения, определяемого анализом деятельности организации.

Мы считаем, что наиболее полная трактовка понятия должна выглядеть следующим образом: «Организационное изменение - это процесс с целевой направленностью на освоение организацией моделей, ранее не функционирующих, для перевода организации в качественное новое состояние».

Характер и глубина организационных изменений определяются различными их типами. Они обусловлены влиянием внешней среды на организацию, а также самой организацией.

В размер охвата организационных изменений включены процессы работы, которые раскрываются в рамках этой структуры и меняют динамическое развитие, а также процессы развития, которые тормозят данное равновесие. Важно отметить, что крупные и мелкие изменения в одной из сфер работы организации оказывают непосредственное влияние не просто на другие сферы, но и на организацию. Следует отметить параметры организации, которые подвергаются организационным изменениям: технологии, продукты, оборудование, организационная структура, труд и разделение труда, формы и методы управления, поведенческие стороны организации, а также процесс управления [17].

Рассмотрим виды изменений:

**Структурные изменения.** К ним относятся перемены в области распределения ответственности и полномочий, интеграционных и координационных механизмах, управленческой иерархии. При переменах в стратегии и целях организации появляется острая необходимость в проведении подобных структурных изменений.

**Изменения в целях** осуществляются периодически, менеджмент вправе решать, как проводить коррекцию целей, объединенных с изменениями внешней и внутренней организационной среды.

**Изменения в технологии и задачах** представляют собой изменение графика работ и самого производственного процесса.

**Изменения в людях.** К ним относят трансформация поведения работников организации и расширение их возможностей [27].

Основную роль в осуществлении и реализации изменений играют руководители, потому, что именно руководство несет ответственность за разработку стратегии и тактики изменений, планирование мероприятий по их проведению тоже в их непосредственной компетенции. Стиль проведения изменений имеет значение для эффективности внедрения новой стратегии изменения.

При проведении организационных изменений возникает сопротивление сотрудников, которое неизбежно.

Исследователи отмечают, что сопротивление становится явлением, которое приводит к отсрочкам в исполнении принятых решений, что отражается на стабильности процесса изменений, приводя к дополнительным расходам. Если рассматривать понятие со стороны ученого, то «сопротивление» проявляется в неадекватном поведении не только сотрудников, но и всей организации, которое проявляется в нежелании принимать новую меняющуюся реальность.

Однако ученые исследователи рассматривает данное явление как естественное или неотъемлемое проявление работников, связанных с психологическими особенностями личности, благодаря которым группы и индивиды взаимодействуют.

Рассмотрим стили проведения изменений в организации.

**Конкурентный стиль** – в нем делается упор на силу, максимальную настойчивость, утверждение прав. Основная задача - разрешение конфликта, который предполагает появление победителя и побежденного.

**Стиль самоустранения** – он проявляется в том, что руководство демонстрирует слабую настойчивость и одновременно не стремится к поиску направлений сотрудничества с несогласными сотрудниками организации [16].

**Стиль компромисс** - предполагает не сильное настаивание руководства на выполнение его требований к разрешению конфликтов и одновременное умеренное стремление руководства к взаимодействию с теми, кто сопротивляется переменам.

**Стиль приспособления** - он выражается в желании руководства достичь сотрудничества в разрешении конфликтов при одновременном не сильном настаивании на принятии требуемых им решений.

**Стиль сотрудничества** - характеризуется тем, что руководство стремится реализовать свои подходы к управлению изменений, и к установлению отношений кооперации с несогласными сотрудниками организации [20].

## **1.2 Анализ и классификация причин и видов сопротивлений**

Раскрывая явление сопротивления организационным изменениям, следует рассмотреть виды и причины его появления.

Поведение каждого человека направлено, прежде всего, на социальный порядок и стабильность. Сложившийся распорядок рабочего дня и определенные заданные работы более обычно для работника, чем что-то новое и неизвестное при внедрении изменений.

Значимость перемен, обычно, на верхних уровнях управления понимается четче, чем на уровнях работников, потому, что руководство знает, к чему проводятся изменения. Сила сопротивления зависит от того, в какой степени работники организации информированы о политике, о важности вносимых изменений, и какую роль они сыграют в измененной организации. В данном аспекте необходимо рассмотреть причины, которые вызывают подобное сопротивление.

Согласно мнению С.С. Фролова, выделяют причины сопротивления технические, культурологические, политические.

**Технические причины** - это причины, которые объединены со способами единения технических и человеческих ресурсов в организации. К этим причинам относят:

1. Слабая система коммуникаций и нехватка ресурсов для осуществления нововведений. В этом случае руководство переоценивают свои возможности, хотя линейные руководители знают действительную обстановку в организации, что приводит к сопротивлению.
2. Внутренняя разобщенность организации связанная с культурными различиями, конфликтами в трудовых группах, шаткой позицией руководителя, слабым взаимодействием с коллективом организации. Все это приводит к проявлению сопротивления у отдельных производственных групп организации.
3. Страх перед неизвестностью (неизвестный результат). Появление у членов организации ощущения негативных последствий или возможного неуспеха предстоящих изменений, который связан с тем что, для некоторых сотрудников не очевидна перспектива внедрения нововведений.
4. Отсутствие лидеров. Для проведения всесторонних изменений в организации должен быть активный авторитетный лидер, который будет направлять работников в правильное русло, грамотно проводя изменения.
5. Снижение издержек. В случае если изменения осуществляются на пике успеха работы организации, то они будут приводить к сопротивлению, так как работники

будут считать перемены не нужными, поскольку организация и так работает успешно.

6. Отсутствие систем консультирования и обучения. Без систем обучения и контроля неизбежно сопротивление сотрудников при проведении изменений [25].

В организации действуют свои социальные нормы и ценностные ориентации, в ходе изменения которых проявляются **культурологические причины сопротивления**, к примеру, такие как:

**Влияние прежних ценностей.** У каждого сотрудника организации существует своя собственная система ценностей, и вмешательство в нее может привести к отвержению предлагаемых ценностей, что и приведет к сопротивлению.

**Возврат к традициям.** Многие люди привержены к старым традициям. Если изменения станут в существенной мере затрагивать привычки не просто отдельного работника, но и производственной группы или отдела, то руководитель может столкнуться с сопротивлением, поскольку сотрудники предпочитают придерживаться старых порядков, особенно если это работники старше сорока лет [2].

**Действие нормативного контроля.** Введение других норм, по которым должна работать организация, воспринимается сотрудниками очень напряженно потому, что люди достаточно продолжительное время адаптируются к новым, изменившимся условиям работы. Им психологически сложно быстро привыкнуть к нововведениям, поэтому они выбирают путь сопротивления, считая его верным, так как он позволяет не соблюдать введенные нормы, тем вызывая проблемы с руководством.

**Политические причины** сопротивления организационным изменениям появляются при перераспределении власти через структурные и культурологические изменения, происходящие в организации. Новая ситуация требует от руководителей всех уровней понять то, кто будет ответственен за принятие управленческих решений после изменений. Если должностные лица смогут ответить на данный вопрос, то можно сказать, что руководители принимают инновации положительно [7].

Однако и среди них может возникнуть сопротивление:

**Возможность потери авторитета и влияния.** Если в ходе перестройки организации руководитель займет ниже должность в структуре управления, или же в период нововведений произойдут перемены во взаимоотношениях руководителя и подчиненных, то сопротивление неизбежно, и степень его будет высока.

**Критика руководителя.** Многие руководители предпочитают следовать прежним способом действия, избегать нововведений, полагая, что критика вышестоящих должностей, в отношении прежних методов контроля и управления, не достаточно оправдана.

При изменении содержания процесса принятия решений руководители стремятся сохранить принятую для них схему, которой они пользовались на протяжении долгого времени, так как иной способ принятия решений стать сложным. До того момента адаптации к новым условиям руководители будут сопротивляться на протяжении всего периода приспособления.

**Изменение форм властного воздействия.** Если появиться необходимость в изменении формы властного воздействия, то нужно подготовиться к появлению сопротивления. Так, руководитель до изменений ориентировался на власть эксперта, а изменения требуют введения власти принуждения, что само по себе вызовет сопротивление на протяжении периода адаптации к новым формам [14].

Рассмотрев данную классификацию, можно сказать, что С.С. Фролов выделяет причины сопротивлений изменениям в организации лишь со стороны групп или высших руководящих должностей. А сопротивлению подвержены и рабочие и руководство.

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

- 1. Собственнический интерес.** Это сопротивление как нежелание потерять нечто ценное для сотрудника - материальная выгода, комфорт, пост, знакомая обстановка и т.д.
- 2. Недостаток доверия и непонимание коллег.** Когда при проведении изменений, условия внедрения были не точно объяснены, и у сотрудников, которые включаются в это изменение, появляется огромное количество дополнительных

вопросов, и для исправления неточности в объяснении потребуется время и усилия, чем это бы потребовалось при первоначальном грамотном разъяснении важности изменений.

**3.** Низкая терпимость к изменениям. Несомненно, люди имеют различный уровень готовности к переменам. Для некоторых даже незначительное изменение станет «апокалипсисом», для других перемены будут являться одной из ступеней на пути к росту в организации.

**4.** Различная оценка ситуации. Из-за психологических особенностей всех людей, понимание ситуации будет разным, так как мы абсолютно разные. Некоторые сотрудники будут усматривать в изменениях потерю для себя и организации, а не выгоду, которую реально может принести нововведение [21].

В коллективе выделяются следующие причины сопротивления изменениям:

**Давление со стороны коллег.** Сопротивление может появиться тогда, когда один из сотрудников недостаточно четко понял принципы изменения и навязал свое отрицательное мнение другим сотрудникам. В таком случае это будет слухами. Однако если его мнение поддерживает значительная часть коллектива, то сопротивление сложно преодолеть.

**Усталость от изменений.** Когда проведение изменений стало частью деятельности организации, то вовлеченность сотрудников в данный процесс будет пассивной, а может приобрести отрицательную форму в виде желания убрать инициаторов изменений. У них может сформироваться мнение, что изменения идут лишь ради изменений, может снизиться или исчезнуть энтузиазм к переменам в жизнедеятельности организации [9].

**Предыдущее проведение изменений было неудачным.** Эта причина очевидна. Если в деятельности организации был негативный опыт в проведении изменений, который повлек за собой отрицательные последствия для организации, то сотрудники с достаточным недоверием отнесутся к изменениям и это приведет к сопротивлению.

В литературе существуют и другие классификации причин сопротивления изменениям Н. Макиавелли в своей книге «Государь» написал: «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» [10].

Исходя из выше перечисленных главных причин несогласия с переменами, выделяются в зависимости от интенсивности и силы два вида сопротивлений:

**Пассивное сопротивление** - это форма скрытого отвержения новшеств, которое влияет на уровень производительности и желание уйти с занимаемой должности, поменять место работы.

**Активное сопротивление** - это форма открытого противостояния нововведениям, выражающаяся в виде уклонения от внедрения изменений в деятельность организации.

Считается, что бывают индивидуальное и организационное сопротивление.

**К организационным видам сопротивления** относят:

Инертность организационных систем управления. В организации все процессы взаимосвязаны и при внесении изменений в один элемент ведет к изменениям в целой системе организации.

Сопротивление передаче полномочий. При перераспределении полномочий, которые приводят к изменению баланса сил, идет смена руководителей.

Управленцы, которые могут потерять некоторые свои полномочия, постараются не допустить такого перераспределения [23].

Сопротивления, навязанные с внешними консультантами. Рекомендации консультантов не воспринимаются работниками, они считают их мнение по поводу деятельности организации ошибочным, потому, что консультанты не знают многих тонкостей и межличностных отношений сотрудников.

Индивидуальное сопротивление - это сопротивления отдельного лица, которое связано с его личными или психологическими особенностями. Выделяют три вида индивидуальных сопротивлений: психологическое, логическое, социологическое.

Таким образом, в современных российских компаниях бывают разные причины сопротивления персонала нововведениям.

**Вывод по главе.**

Организация – это живой организм, постоянно прибывающий в динамике, как положительной, так и отрицательной. Для выживания организации в современном мире важно изменяться в соответствии с требованиями внутренней и внешней среды. Обыденные для организации способы работы отходят на другой план с использованием новых изобретений и открытий.

В связи с глобализацией экономики и ростом конкуренции на международных и внутренних рынках, идет сокращение числа организаций, которые менее эффективные и обладают небольшими ресурсами, чем другие компании, имеющие значительные доли рынков.

Проведение организационных изменений это один из способов, по мнению многих исследователей, выдержать и выиграть в конкурентной борьбе.

Организационное развитие современных организаций рассматривается как процесс позитивных качественных изменений в управлении организацией, которые отражаются в организационной структуре, подверженной переменам в зависимости от степени этих перемен.

Однако не все организации могут изменяться. При проведении организационных изменений возникает сопротивление сотрудников, которое неизбежно. Сопротивление становится явлением, которое приводит к отсрочкам в исполнении принятых решений, что отражается на стабильности процесса изменений, приводя к дополнительным расходам. Если рассматривать понятие со стороны ученого, то «сопротивление» проявляется в неадекватном поведении не только сотрудников, но и всей организации, которое проявляется в нежелании принимать новую меняющуюся реальность.

## **Глава 2. Бизнес-тренинг как способ преодоления сопротивления организационным изменениям**

### **2.1 Методы адаптации**

Методы адаптации к организационным изменениям отражают уровень устранения сопротивления руководством организации.

Варианты методов могут быть мягкими (общение) и жесткими (принуждение). Изначально важно провести анализ ситуации в организации, учитывая цели, задачи, характер и сроки изменений, важным является и оценка действующих сил. Затем нужно определить наиболее подходящий метод работы с персоналом. При оценке следует обратить внимание на сотрудников, классифицируя их по отношению к изменениям. В зависимости от разных критериев одни работники будут сторонниками, другие - противниками изменений [24].

Чтобы избежать отрицательных последствий, необходимо четко планировать проведение изменений, своевременно проявлять причины и источники сопротивления, научиться проходить их.

Для этого нужна большая **подготовительная работа**.

Необходимо точно сформулировать цель проводимых изменений в организации. Также важно правильно определить результаты, которые требуются быть достигнутыми.

Процесс внедрения изменений должен быть **поделен на этапы**; в конце каждого из этапов реализуются промежуточные решения, и оценивается результат.

Известный американский специалист по управлению компаниями Дэрил Коннер подчеркивает, что если вы хотите, чтобы ваши работники изменились, не давайте им выбора. Если вы планируете реализовать крупное изменение, вам необходимо полностью убедить в его целесообразности, работников, 75% менеджеров и практически всех руководителей организации [17].

Джон П. Коттер, специалист-теоретик в области реализации изменений в компании, предлагает провести ряд мероприятий для убеждения персонала в необходимости перемен, а также создать в организации команду реформаторов, которая займется разработкой содержания и внедрение перемен. Данная команда должна создаваться из числа высшего руководства, ей должна быть предоставлена направляющую роль.

Для результативной реализации программы изменений важно определить «агентов» или «проводников» изменений. «Агент изменений» это работник компании, хорошо разбирающийся в проблемах и путях проведения изменений. Он должен:

- точно определять цели и формулировать задачи;

- уметь адаптировать цели и задачи к изменениям;
- иметь навыки формирования команды и привлечения к ее работе представителей заинтересованных производственных групп;
- адекватно относиться к состоянию временной неопределенности;
- уметь анализировать перспективы и результаты деятельности по проведению изменений [20].

«Агентами изменений» могут стать персонал рабочей группы по организационному развитию и сотрудники рабочих групп по направлениям деятельности, где собираются проводиться изменения.

Для преодоления сопротивления работников следует вести анализ их поведения – четко определить их отношение к организационным изменениям, своевременно выявить причины вероятного сопротивления.

Проводя беседы, интервью, анкетирование и другие формы сбора информации руководство организации должно выяснить, какой тип реакции на изменения будет проявляться в организации, обнаружить работников, которые или поддержат изменения, или будут им сопротивляться, и в каждом случае причины подобного поведения (приложение 1).

## **2.2 Бизнес-тренинг как метод адаптации сотрудников к инновациям**

Технология **бизнес-тренинг** зародилась на Западе в 40-х годах прошлого века. Они результат научно-технического прогресса. Знания персонала быстро устаревали, нужно было быстро осваивать все новые навыки, а классические формы обучения не справлялись с этой задачей. Похожая ситуация сложилась и в российской экономике начала 90-х. В это время бизнес-тренинг появился в России.

Сегодня бизнес-тренинги - это одна из широко распространенных и эффективных форм дополнительного образования. Благодаря бизнес-тренингу можно быстро решать производственные задачи компании, увеличить производительность труда, и соответственно прибыль. Существует огромное количество видов бизнес-тренинга. Он так же стал эффективным методом преодоления сопротивления сотрудников инновациям в организации. Рассмотрим этот вид тренинга.

Целью данного тренинга является выработка у участников понимания причин появления сопротивлений нововведениям и изменениям в организации. На тренинге работники узнают о причинах сопротивления, уровнях сопротивлений и методах преодоления сопротивлений. Тренинг отвечает на следующие вопросы:

1. Почему сотрудники не видят выгод от инноваций?
2. Какие страхи мешают изменениям в организации?
3. Какие бывают формы сопротивления?
4. Уровни сопротивлений и способы работы с ними.

Тренинг состоит из следующих частей:

**Приветствие.** Почему возникла эта тема?

Исследование сопротивления изменениям. Участники отвечают на вопросы: Чему они сопротивляются и с чем это связано? Чему они сопротивлялись последний раз? Какую реакцию они ожидают на сопротивление?

Ведущий фиксирует все ответы на доске.

**Теоретическая часть.** Ведущий рассказывает о том, что любая организация представляет собой систему, а система имеет определенную иерархию входящих в неё подсистем. Для того чтобы определить, как реагировать на сопротивление, важно выявить формы сопротивления на уровнях:

- организационный уровень,
- уровень группы,
- уровень индивида.

Осознание того, на каком уровне появляется сопротивление, и чем оно характеризуется, позволяет сотруднику направить усилия в требуемом направлении. Каждому из уровней присущи особенности сопротивления и свои методы воздействия для уменьшения сопротивления.

**Организационный уровень.** Какие перемены вызывают сопротивления на данном уровне? Это:

- изменения профиля и структуры организации,

- изменение корпоративной культуры (введение элементов новой корпоративной культуры противоречащих, например национальной культуре)

Способы снижения сопротивления. Один из методов уменьшения сопротивления – это системный подход к изменению. Для видения поведения организации как системы важно учитывать поведение взаимосвязанных подсистем, как финансы и производство, сбыт и снабжение, человеческие ресурсы и другое.

Нам на помощь приходит **синергетика** – наука о системах. Она считает о том, что в каждой открытой системе есть две разнонаправленные силы это:

а) **гомеостатическое направление** – оно ответственно за поддержание системы в равновесии;

б) направление, которое называется **гомеорез** (развивающее) – оно ответственно за изменение и развитие системы.

Зафиксируем, что в системе есть силы, отвечающие за её сохранение и силы, отвечающие за развитие и изменение. Это то, что необходимо знать о синергетическом подходе. Следующим важным знанием является принцип, по которому происходит взаимодействие системы с новым. Синергетический подход полагает, что взаимодействие идет по принципу соответствия. Это значит, что система взаимодействует, то есть принимает, то, что ей соответствует. Так, человек как биологическая система зрительно может воспринимать только некоторый диапазон световых лучей, а не способен воспринимать ультрафиолет. Глаз, который видит все – не видит ничего. Организация так же может принять те изменения, которые ей соответствуют.

Остальные изменения могут быть ей отвергнуты, или уничтожат её. Так, организация, профиль которой переориентировали без подготовки производственного оборудования и переподготовки работников скорее экономически развалится.

### **Практическое применение синергетического подхода.**

**Упражнение.** Один из сотрудников выступит в роли менеджера-новатора. Он продумает следующее:

- какие подсистемы будут в организации;
- какие изменения будут вводиться в организации.

Теперь он выбирает из числа участников тренинга людей, которые будут символизировать подсистемы организации (например – отдел кадров, финансовый отдел, производственный отдел и т.п.) и расставляет их в соответствии с его видением их расположения в организации. Он описывает, каждую из систем, отдельно: какой характер у них, какие отношения к другим подразделениями. Теперь мы ознакомлены со структурой предприятия, в котором будем производить изменения. Рассказываются, что за изменения нужно произвести (какие структуры они затронут) и причина по которой эти изменения важны. Теперь рассказывается, как на эти изменения отреагируют подструктуры в отдельности и вся организация целиком. В чем есть соответствие и в чем несоответствие изменений и структур? Недовольство, каких подструктур превышает выгодность изменений? Ведущий, обращаясь к «подструктурам», просит их прочувствовать все.

Ведущий, обращаясь к «менеджеру» спрашивает, что можно сделать, что бы минимизировать сопротивление? Сейчас менеджеру нужно создать такую ситуацию, что бы подструктуры были готовы к принятию изменений. Менеджер может побеседовать с каждой подструктурой, может говорить со всей организацией в целом, может поменять их местами или даже убрать любую из подструктур из организационной системы. Затем после расстановки структурам задается вопрос: «Теперь как вы относитесь к изменениям? Что повлияло на это отношение?». Если ответ отрицательный задается вопрос: «Каковы ваши опасения по поводу изменений? Что необходимо сделать, чтобы вы их приняли?».

Далее завершение и обратная связь от наблюдателей упражнения.

Анализ изменений с позиции гештальт-модели.

Ведущий задает вопросы «менеджеру-новатору»:

Какие ощущения давали сигнал к тому, что изменения целесообразны?

Как произошло окончательное понимание необходимости изменений?

Какие ресурсы помогли мобилизовать энергию?

Какие действия предпринимались?

Каким было завершение?

**Для преодоления сопротивления на уровне группы можно использовать деловую игру.**

Ведущий делит участников на две группы и дает задание каждой группе, но, члены одной группы не должны слышать задания другой группы.

Первая группа - топ-менеджеры. Ведущий говорит, что он как президент компании принимает решение о переходе на новую систему оплаты труда. Снижается оклад продавцам, а увеличивается процент от продаж. Решение принято на основании таких факторов:

1. Компания растет и увеличивается объем продаж, прибыль растет, а значит и доход на процентах так же будет стабильным, как и при высоком окладе.
2. Это позволит увеличить темп роста продаж за счет личной заинтересованности продавцов.
3. Это позволит нам улучшить кадровый потенциал компании через отсеивание тех, кто не хочет хорошо работать, они сидят на шее у эффективно продающих продавцов. Компания отбросит ненужный балласт.

Задача, которая стоит перед вами - менеджеры это ввести новую систему оплаты труда в срок два месяца сохранив кадры, и сплотив команду. Детали, такие как индивидуальный или командный бонус, которые станут дополнительным стимулом перехода на новую систему оплаты вы должны предложить сами и донести до сотрудников так, что бы они это приняли с минимальным сопротивлением. Неизменным остается одно, сколько продал столько и получил.

Вторая группа - это продавцы, среди которых есть старший.

Ведущий: «Для вас у меня плохая новость. Наше руководство, лишает вас оклада и переводит на проценты». Что это для вас значит:

1. Если у вас раньше был гарантированный минимум зарплаты, который вы получали, то теперь все будет зависеть от вас.
2. Представьте «межсезонье» (после праздников, инфляция, экономический спад, конкуренты) продаж не будет, соответственно и не будет заработка.
3. Сейчас компания на пике роста, а значит, спад может начаться.
4. Если сейчас мы все равны примерно. То потом лучшие будут получать много, а тем, кому не повезло, останутся без денег.

Продавцам необходимо добиться того что бы система оплаты труда осталась прежней. Мы команда и можем найти способ воздействия на руководство. В крайнем случае, все дружно подадим заявление об уходе, тогда руководство точно не останется равнодушным.

Дополнение: среди продавцов есть два человека, которые продают плохо и они подхватывают идею ведущего о сопротивлении. Остальные ведут себя по своему усмотрению.

Задача руководства: наиболее безболезненно ввести новую систему оплаты труда.

Задача продавцов: добиться гарантии достойного заработка.

После обсуждения результатов ведущий зачитывает возможные варианты решения задачи:

1. Говорить не с группой, а с каждым продавцом отдельно (принцип разделяй и властвуй).
2. Убедить старшего продавца (начальника продавцов) и при разговоре с каждым в отдельности использовать его авторитет.
3. Озвучить данные маркетинговых исследований по поводу перспективы бизнеса.
4. В течение двух месяцев до введения новой системы оплаты труда показывать ведомость по оплате, которую бы они могли бы получить, если бы работали уже по новой системе.
5. Уволить двух плохих продавцов
6. Ввести накопительные премии, которые растут с каждым месяцем. Этой премией он может воспользоваться в «неурожайный месяц»
7. Выстроить систему бонусов в порядке нарастания.
8. Дать возможность карьерного роста.
9. Попросить президента компании лично дать гарантии продавцам.

Следующая методика для преодоления сопротивления на уровне индивида – **метафорическая деловая игра «Хозяин и молодой садовник».**

Ведущий: «Сопротивления изменениям встречаются не только у подчиненных, но и у руководства. Бывает, что приходит молодой менеджер среднего звена и видит, что многие вещи можно и нужно изменить и сделать так, что бы подразделение или предприятие работало более эффективно, но он не может донести этого до руководителя, он встречает сильное сопротивление. При этом начальник сам интуитивно понимает целесообразность изменений, но пока не готов. Предлагается поработать с этой проблемой при помощи метафор».

Нужно вспомните метафоры, которые описывают изменения.

Сейчас я предлагаю метафорическую деловую игру как инструмент решения данной задачи.

Жил-был старый человек в большом доме с красивым садом, который очень любил. Но однажды он понял, что сил у него уже не хватает, что бы ухаживать за своим садом и он решил взять на работу молодого садовника. Садовник согласился. Обойдя сад, он понял, что работы много: пруд нужно чистить, мостик через него ремонтировать, дом не крашенный, деревья давно не стриглись, даже инструменты все поломаны. И тогда он как добросовестный работник составил список работ с затратами и пошел к хозяину.

Однако старый хозяин ответил ему: «Я люблю свой сад таким, какой он есть. Если ты подстрижешь деревья, то я боюсь, что солнце будет слепить глаза, новые цветы которые ты хочешь посадить, мне незнакомы, вдруг их аромат вызовет у меня аллергию, а на мостик я хожу редко, и он пока выдерживает меня. Дом мой такой же обветшалый, как и я, и краска ему не чему, как и моим седым волосам. Твоя задача не менять мои угодья я сохранить и продлить жизнь тому, что есть. Просто поливай деревья и собирай с них плоды, следи, что бы не было на них вредителей». Молодой садовник расстроился, и хотел было уже уйти, ведь создавать красоту было его призвание, а тут. Но сад манил его новыми возможностями проявить свое мастерство, что он все же решил договориться.

Инструкция: сформировать две группы одна из них ведет диалог от имени садовника, другая от имени хозяина – их задача прийти к согласию. Так же один или два человека выступают в роли переводчиков. Их задача фиксировать главные моменты диалога и переводить их с языка метафор на язык бизнес-реалий.

**Вывод по главе.**

Технология бизнес-тренинг зародилась на Западе в 40-х годах прошлого века. Они результат научно-технического прогресса. Знания персонала быстро устаревали, нужно было быстро осваивать все иные навыки, а классические формы обучения не справлялись с этой задачей. Похожая ситуация сложилась и в российской экономике начала 90-х. В это время бизнес-тренинг появился в России.

Сегодня бизнес-тренинги - это одна из широко распространенных и эффективных форм дополнительного образования. Благодаря тренингам можно быстро решать производственные задачи компании, увеличить производительность труда, и соответственно прибыль. Существует огромное количество видов тренинга для бизнеса. Он так же стал эффективным методом преодоления сопротивления сотрудников инновациям в организации. Рассмотрим этот вид тренинга.

Целью данного тренинга является выработка у участников понимания причин появления сопротивлений нововведениям и изменениям в организации. На тренинге работники узнают о причинах сопротивления, уровнях сопротивлений и методах преодоления сопротивлений.

## **Заключение**

Теоретический анализ литературы по теме курсовой работы позволяет сделать вывод, что адаптация – это процесс ознакомление работника с нововведениями в организации и приспособление его поведения согласно с требованиями и правилами этих изменений.

Организация – это живой организм, постоянно прибывающий в динамике, как положительной, так и отрицательной. Для выживания организации в современном мире важно изменяться в соответствии с требованиями внутренней и внешней среды. Обыденные для организации способы работы отходят на другой план с использованием новых изобретений и открытий.

В связи с глобализацией экономики и ростом конкуренции на международных и внутренних рынках, идет сокращение числа организаций, которые менее эффективные и обладают небольшими ресурсами, чем другие компании, имеющие значительные доли рынков.

Проведение организационных изменений это один из способов, по мнению многих исследователей, выдержать и выиграть в конкурентной борьбе.

Организационное развитие современных организаций рассматривается как процесс позитивных качественных изменений в управлении организацией, которые отражаются в организационной структуре, подверженной переменам в зависимости от степени этих перемен.

Однако не все организации могут изменяться. При проведении организационных изменений возникает сопротивление сотрудников, которое неизбежно. Сопротивление становится явлением, которое приводит к отсрочкам в исполнении принятых решений, что отражается на стабильности процесса изменений, приводя к дополнительным расходам. Если рассматривать понятие со стороны ученого, то «сопротивление» проявляется в неадекватном поведении не только сотрудников, но и всей организации, которое проявляется в нежелании принимать новую меняющуюся реальность.

Для преодоления сопротивления работников следует вести анализ их поведения – четко определить их отношение к организационным изменениям, своевременно выявить причины вероятного сопротивления.

Проводя беседы, интервью, анкетирование и другие формы сбора информации руководство организации должно выяснить, какой тип реакции на изменения будет проявляться в организации, обнаружить работников, которые или поддержат изменения, или будут им сопротивляться, и в каждом случае причины подобного поведения.

Технология бизнес-тренинг зародилась на Западе в 40-х годах прошлого века. Они результат научно-технического прогресса. Знания персонала быстро устаревали, нужно было быстро осваивать все новые навыки, а классические формы обучения не справлялись с этой задачей. Похожая ситуация сложилась и в российской экономике начала 90-х. В это время бизнес-тренинг появился в России.

Сегодня бизнес-тренинги - это одна из широко распространенных и эффективных форм дополнительного образования. Благодаря тренингам можно быстро решать производственные задачи компании, увеличить производительность труда, и соответственно прибыль. Существует огромное количество видов тренинга для бизнеса. Он так же стал эффективным методом преодоления сопротивления сотрудников инновациям в организации. Рассмотрим этот вид тренинга.

Целью бизнес-тренинга по адаптации персонала к изменениям в организации является выработка у участников понимания причин появления сопротивлений нововведениям и изменениям в организации. На тренинге работники узнают о причинах сопротивления, уровнях сопротивлений и методах преодоления сопротивлений.

## **Список использованной литературы**

1. Андреева Г. М. Социальная психология. - М. 2010.
2. Артемов С.Д. Социальные проблемы адаптации. - М., 2010.
3. Бриджес, У. Управление компанией в период структурных изменений; пер. с англ. -2-е изд. - М.: Вильямс, 2007. - 208 с.
4. Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие. – М., 2001.
5. Володина Н. В. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н. В. Володина. - М. 2008.
6. Донцов А.И. Психология коллектива. - М., 2010.
7. Дружилов С.А. Индивидуальный ресурс человека как основа становления профессионализма: Монография. – Воронеж, 2010.
8. Занковский А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие для вузов по специальности Организационная психология.- М., 2010.
9. Зинуров У.Г., Воробьев С.В. Прогнозирование сопротивления стратегическим изменениям на основе социометрии трудовых отношений // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - №2. - С. 117-130.
10. Золотарева Т.А. Классические ошибки в адаптации персоналом [Текст] / Т.А. Золотарева//Управление персоналом. – 2013. – №19 – с. 48-54.
11. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин, 5-е изд., доп и перераб. – Н., 2005.
12. Карташова Л.В., Никонова Т.В. Организационное поведение. – М., 2007.
13. Кибанов А.Я. Федорова Н.В. Управление персоналом/ - М.: Изд. Финстатинформ, 2000.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] /А.Я. Кибанов. – М.: КНОРУС, 2013. – 384 с.
15. Котова Л.В. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом [Текст] / Л.В. Котова // Кадровик. – 2012. – №12 – с. 44-50.
16. Коханов Е.Ф., Отбор персонала и введение в должность/ - М.: Изд. ЭКСМО-Пресс, 1999 – 684с.

17. Кроль Л.М., Пуртова Е.А. Развитие организации и HR-менеджмент. - М.: Класс, 2004. - 368 с.
18. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М., 2009.
19. Машков В.Н. Психология управления.- М., 2012.
20. Морозов А.В. Деловая психология. - СПб. 2010.
21. Музыченко В.В. Управление персоналом [Текст] / В.В. Музыченко. – М.: Академия, 2012. – 528 с.
22. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом/ - М.: Изд. Финстатинформ, 2002 – 878 с.
23. Руденский Е.В. Социальная психология: Курс лекций. - М., 2007.
24. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление, // Проблемы теории и практики управления, №6, 2003
25. Самоукина Н.В. Управление персоналом. - М., 2006.
26. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями.- СПб., 2010.
27. Шейнис М. Ю. Рабочая книга психолога организации. - Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2001.

## Приложение 1

### Методы преодоления сопротивления изменениям

<i>Метод</i>	<i>Используется в ситуациях</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации, неточной информации в анализе	Невысокая стоимость, Достижение понимания и поддержки со стороны персонала	Если изменения затрагивают большое количество сотрудников, то может потребоваться много времени
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Развитие чувства ответственности за осуществление изменения у персонала.	Большие временные затраты
Помощь и поддержка	Когда сотрудники сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Повышение квалификации персонала, адаптация к новым условиям	Возможны большие материальные и временные затраты, неполная адаптация
Переговоры и соглашения	Когда отдельный сотрудник или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Позволяет быстро избежать сильного сопротивления	Возможны значительные материальные затраты и искажение планируемых изменений
Манипуляция	При невозможности применения или неэффективности других методов	Невысокая стоимость, и относительно малые временные затраты	Возможны разнообразные проблемы, в случае понимания сотрудников, что ими манипулируют
Принуждение	Когда необходимо быстрое проведение изменений, и когда их инициаторы обладают значительной силой	Быстрота использования, позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Скрытое недовольство, обида сотрудников, уход в другую организацию