

Белова Алла Александровна

магистрант

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
экономический университет»

г. Санкт-Петербург

DOI 10.21661/r-470897

ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ОСНОВЕ ПРОГРАММ «СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ»

Аннотация: в данной статье раскрывается поведение сотрудников как одна из причин сопротивления изменениям. Даны рекомендации по профилактике и преодолению сопротивления персонала нововведениям.

Ключевые слова: инновационные технологии, сопротивление изменениям, поведение персонала, фазы изменения, поведение, психологическое состояние сотрудников.

Современные организации непрерывно развиваются, внедряются инновационные технологии. Высшее руководство должно понимать, что любые нововведения влекут за собой сопротивление со стороны работников.

Стоит учитывать, что инновационные технологии не всегда принимаются сотрудниками, которые проработали в организации длительное время, и вместе с переменами изменяется и поведение работников. Д. Хайят, являющийся автором модели управления изменениями ADKAR, выделяет следующие фазы изменения поведения персонала [4]:

- осознание необходимости изменений;
- желание принять участие в изменениях;
- знание способов осуществления изменений;
- реализация изменений на практике;
- демонстрирование умений;
- закрепление изменений.

Модель ADKAR позволяет не просто ошибочно управлять процессами трансформаций, а именно опираться на поведение сотрудников. С ее помощью можно определить причины неудач изменений, способы повышения эффективности нововведений, провести профилактику сопротивления персонала, разработать индивидуальные планы развития для определённых сотрудников.

Помимо выделения фаз изменения в поведении руководителям нужно иметь основу для повышения способности управления переменами. Р. Бекхардом и Т. Харрисом была выведена формула, гласившая, что изменение будет иметь успех только в том случае, если ряд факторов, побуждающих к переменам будет сильнее, чем сопротивление нововведений [2]:

$$C = [A * B * D] > X,$$

где А – уровень недовольства нынешний положением; В – желание внедрить предложенные изменения; D – минимальность риска (практичность перемен); X – «стоимость изменений».

Благодаря данной формуле можно рассчитать вероятность успеха нововведений, но при этом следует помнить, что изменения связаны с сопротивлением со стороны сотрудников организации, мнение которых можно выделить посредством проведения анкетирования. Не стоит забывать о человеческом факторе – не все работники отвечают на вопросы искренне из-за страха перед руководством. Поэтому сбор данных для данной формулы должен проводиться максимально тщательно, а персонал должен быть информирован о безопасности и обеспечении анонимности исследования.

Безусловно, нужно осознавать психологические проблемы сотрудников в процессе изменений. У. Бриджес – автор модели перехода выделяет два типа организационных изменений:

1. Запланированные изменения.

2. Переход – психологический процесс, при котором поведение личности изменяется («переходит» от привычного к новому).

Данная модель позволяет осознать и понять отношение персонала даже к незначительным изменениям в организации. В связи с этим У. Бриджес выделяет следующие фазы перехода [1]:

1. Окончание – завершение старых дел перед переходом к новым. Для этого руководство организации должно определить:

- кто из сотрудников подвержен риску потери привычных прав и приведений;

- разработать варианты поведения сотрудников, подверженных риску потери устоев, и разработать план взаимодействия с группой таких работников.

- своевременно и повышенной частотой информировать сотрудников о предстоящих изменениях, разъясняя их важность и пользу для успешного развития компании.

2. Нейтральная зона – период, когда сопротивление со стороны сотрудников «затихает» и начинается активная работа над внедрением нововведений. Это период, когда уже исключены уже привычные порядки и правила, а изменения ещё не вступили в силу, поэтому руководству следует:

- обеспечить понимание у персонала нейтральной зоны как необходимого периода нововведений для того, чтобы сократить риск противодействия со стороны сотрудников;

- при необходимости создать рабочие группы или мини-команды, которые будут заниматься постоянным информированием персонала и анализом готовности сотрудников к внедрению нововведений;

- обеспечить непрерывное функционирование рабочей деятельности организации. Сотрудники не должны заострять внимание исключительно на изменениях, они должны понимать, что перемены – это часть деятельности организации.

3. Начало нового – принятие работниками тех самых изменений, которое невозможно предугадать, так как оно зависит от эмоционального настроя персонала.

Таким образом модель У. Бриджеса может помочь руководителям уменьшить сопротивление изменениям со стороны сотрудников и не просто внедрить новые способы работы, но и побудить персонал принять их.

Перед тем, как внедрять инновационные технологии, необходимо заранее понимать, какие условия будут, вероятнее всего, побуждать сопротивление нововведениям. Джон О'Шонесси выделяет следующие неблагоприятные условия для внедрения изменений [3]:

1. Уничтожение старого, требующее высоких затрат. Чем длительнее время, которое компания существует на рынке, тем больше денежных, временных и человеческих ресурсов требуется для возобновления системы. Следовательно, в такой организации сопротивление изменениям может встретиться с большей вероятностью.

2. Если изменения в организационной структуре затрагивают большее количество направлений, то и сопротивление будет высоким. Виной этому изменение функциональной деятельности основной массы сотрудников, а также изменение у многих из них зон ответственности и карьерного развития.

3. Компании с уже устоявшейся корпоративной культурой и сплоченным коллективом имеют высокую степень риска столкнуться с сопротивлением изменениям, так как инновационные технологии могут подойти не всем сотрудниками или же иметь меньший эффект, чем привычная деятельность персонала. Более этого, такие нововведения могут расцениваться работниками, как угроза уже сложившимся связям и отношениям.

Итак, основной задачей для руководства при внедрении инновационных изменений является анализ и оценка психологического состояния сотрудников и их поведение. Благодаря изучению психологического климата в организации руководство может заранее разрабатывать пути взаимодействия с сотрудниками, сопротивляющимися изменениям или даже использовать сопротивление переменам в пользу успешного внедрения нововведений, что позволит организации непрерывно развиваться с меньшими затратами на удовлетворение потребностей персонала или поиск и переобучение новых сотрудников.

Список литературы

1. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений / У. Бриджес. – 2-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 208 с.
2. Короленко А.Н. Управление изменениями на инновационно-активном предприятии // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2013. – С. 194–196.
3. О'Шонесси Д. Принципы организации управления фирмой – М.: Прогресс, 1979. – 424 с.
4. Ташлыкова Е.В. Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологичных предприятиях / Е.В. Ташлыкова, Д.Н. Черемных // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 432–435.