

ПРОЦЕС СПРИЙНЯТТЯ СИСТЕМНИХ ЗМІН ЗА ЕЛІЗАБЕТ КЮБЛЕР-РОСС

Шуміхіна А.В. 31 МН

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Кожна організація розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів системи організації. Оскільки змінюється внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи, організаційні можливості, то необхідно знаходити такі методи управління змінами і розвитком організації, які б зумовлювали підвищення ефективності діяльності. Тільки розуміючи особливості сприйняття змін працівниками, керівники можуть домогтися правильного та раціонального запровадження змін на підприємстві.

Таким чином, забезпечення розвитку підприємства можливе за умов ефективного управління організаційними змінами на підприємстві, що підтверджує актуальність та важливість обраної теми.

Метою написання тез є аналіз теоретичних та практичних аспектів сприйняття змін працівниками за моделлю сприйняття змін Елізабет Кюблер-Росс.

Аналітичний огляд праць з управління змінами та процесом сприйняття змін працівниками свідчить про те, що ця тематика цікавить науковців та практиків і представлена в роботах таких авторів, як Е. Кюблер-Росс, Л. Грейнер, П. Друкер, В. І. Ляшенко, О. В. Василенко та інших.

Усвідомлення керівником необхідності у змінах - основа, на якій будується весь процес проведення змін. Світова економічна спільнота та народ постійно висуває нові вимоги, змінюється нормативно-правове регулювання, розвиваються технології. Усе це викликає попит на зміни.

Запорукою стабільності та ефективності діяльності підприємств є орієнтація на розвиток, який можна охарактеризувати як складне та багатопланове явище. О.В. Василенко під розвитком розуміє процес переходу від одного стану в інший, який супроводжується якісними перетвореннями. В. І. Ляшенко наводить такі характеристики розвитку, як зміна, зростання та поліпшення. При цьому поліпшення та зміни визначаються як найважливіші результати розвитку.

Здатність організацій до розвитку значною мірою забезпечується вмінням менеджерів налагоджувати ефективні взаємозв'язки із ключовими чинниками бізнес-середовища. Варто звернути увагу, що запровадження змін на підприємствах часто супроводжується різноманітними трансформаціями у сфері соціально-трудова відносин, які неодмінно містять для робітників і певний вигравш, і певні втрати.

Варто зазначити, що для ефективного запровадження змін в організації, основна увага має бути спрямована на персонал підприємства. Більшість працівників з острахом дивляться у вічі змінам. Нова реальність – будь то зміни стратегії компанії, системи оплати праці, заплановані скорочення- викликають в них почуття тривоги. Це цілком можна пояснити людською природою. Зміни несуть для нас загрози різноманітних втрат:

1. Стабільності
2. Контролю над ситуацією
3. Статусу
4. Грошей
5. Робочого місця
6. Кар'єрних можливостей
7. Компетенцій
8. Соціальних зв'язків і т.д.

А на втрати, навіть потенційні, люди реагують насамперед емоційно, включаючи

захисні механізми.

Базовий захисний механізм добре відомий під назвою 5 стадій реагування на зміни за Е. Кюблер-Росс, яка описала у своїй праці «Про смерть та вмирання» («On Death and Dying», 1969») емоційні реакції тяжко хворих та помираючих людей, а також виокремила 5 основних стадій емоційного реагування[16]:

1. Заперечення
2. Гнів
3. Торг
4. Депресія
5. Ухвалення

Майже такі стадії проходять працівники в своїх емоційних реакціях, зіткнувшись з необхідністю адаптації до нововведень. В якомусь сенсі, зміни- смерть існувавшого положення справ.

Більш детально розглянемо стадії емоційного реагування.

Перша стадія – заперечення. На початковому етапі заперечення працівники, як правило, переймаються через те, що зміни будуть негативними для них особисто. Заперечення може проявлятися в тому, що:

1. Люди не приймають участі в обговореннях.
2. Вони байдужі або демонстративно зайняті побутовими справами.
3. Працівники не приходять на збори, які присвячені проекту змін, використовуючи всілякі відмовки.

На цьому етапі, керівник може притримуватися таких дій:

1. Надати максимально можливу кількість інформації по різноманітних каналах комунікації про цілі та умови змін.
2. Надати працівникам час для розуміння змін.
3. Стимулювати обговорення та участь робітників.

Друга стадія - гнів. Саме на цьому етапі важливо розуміти, що гнів у людей викликає не самі зміни, а ті втрати, які вони несуть за собою. На цьому етапі працівники можуть:

1. Постійно скаржитися, замість того що би працювати.
2. Роздратовуватися більш ніж зазвичай, прискіпуватися до дрібниць.

Насправді відкрите вираження гніву вказує на залучення людей. Це можливість для менеджерів дати робітникам «випустити пар» сильних емоцій, і у той же час, проаналізувати висловлюваний скептицизм та сумніви - вони можуть опинитися не безпідставними.

Деякі рекомендації на цьому етапі:

1. Потрібно вислухати людей, не намагаючись їх переконати, потрібно визнати їх почуття.
2. Запропонувати способи заповнення втрат, які бояться робітники, наприклад додаткове навчання, перекваліфікація, гнучкий графік й т.д.
3. Припинити відкритий саботаж, але не відповідати агресією на агресію.

Третя стадія – торг. Це спроба відкласти невідкладне. Працівники на цьому етапі намагаються «укласти угоду» з керівництвом або з собою, аби віддалити зміни або знайти вихід з ситуації. Наприклад, робітник починає працювати понаднормово, намагаючись уникнути скорочення.

Торг- показник того, що люди починають дивитися в сторону майбутнього. Вони ще не розлучились зі своїми страхами, але вже шукають нові можливості та йдуть на переговори.

На цій стадії дуже важливо:

1. Скерувувати енергію людей в позитивне русло, не відкидати їх ідеї.
2. Стимулювати мозкові штурми, стратегічні сесії.
3. Допомогати працівникам оцінити їх кар'єру та можливості, які відкриваються по новому.

Четверта стадія – депресія. Якщо попередня стадія має негативний кінець, то люди будуть знаходитися в стані пригнічення, депресії, невпевненості в майбутньому та відсутності енергії. У цьому випадку, депресія розуміється як захисна реакція, а не як психічний розлад.

Ознаками депресії на підприємстві є:

1. Загальний настрій апатії
2. Збільшення неявок на роботі.
3. Підвищення плинності кадрів.

Задачі на цьому етапі:

1. Визнати існуючі складності та проблеми.
2. Усунути страхи, які залишилися, а також страхи, сумніви та нерішучість.
3. Показати співробітникам особистий приклад залученості в проект змін.

П'ята стадія – ухвалення. Не дивлячись на те, що це остання стадія, керівникам потрібно розуміти, що сприйняття, не обов'язково означає погодження. Люди розуміють, що опиратися безрезультатно та починають оцінювати перспективи. Часто прийняття настає після перших короткотермінових результатів. Можна побачити прояви цієї стадії в тому, що:

1. Працівники готові вчитися новому.
2. Прикладають сили до того, що би зміни запрацювали.
3. Відчувають себе залученими та залучають інших.

Для досягнення результатів на цій стадії необхідно:

1. Підсилювати нові моделі поведінки.
2. Нагороджувати за успіхи та досягнення.
3. Розвивати та пропонувати нові завдання.

У дійсності, люди не завжди проходять всі стадії послідовно. Більш того, не всі приходять до стадії ухвалення.

Підводячи підсумки, можна зауважити що, запровадження змін на підприємстві не можливе без детального вивчення усіх аспектів підприємства та ступеня підготовки робітників до введення цих змін. Також, не слід забувати що, недостатньо обмежуватися вивченням лише внутрішніх умов трудової діяльності, тобто розглядом проблеми на мікрорівні.

Література:

1. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємств. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41).
2. Кюблер-Росс Е. Про життя та смерть : Пер. с англ.- М.: Софія, 2001.-294 с.
3. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: моногр. / О.В. Раєвнева. – Х.: ІНЖЕК, 2006.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Бочарова Н.О.