

СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Таган А. В.

В статье рассмотрена проблема сопротивления персонала в ходе организационных изменений в компании. Изучены методы преодоления сопротивления организационным изменениям на предприятии. В зависимости от типологии изменений выбор метода сопротивления может изменяться. Необходимость в организационных изменениях обусловлена усложнением окружающей среды и усилением конкуренции в рыночной экономике. В связи с этим возникает потребность создания как теоретического, так и практического механизма управления изменениями в рамках данного направления менеджмента.

У статті розглянута проблема опору персоналу в ході організаційних змін в компанії. Вивчено методи подолання опору організаційним змінам на підприємстві. Залежно від типології змін вибір методу опору може змінюватися. Необхідність в організаційних змінах обумовлена ускладненням навколишнього середовища і посиленням конкуренції в ринковій економіці. У зв'язку з цим виникає потреба створення як теоретичного, так і практичного механізму управління змінами в рамках даного напрямку менеджменту.

The article deals with the problem of resistance of staff during organizational changes in the company. We studied the methods of overcoming resistance to organizational changes at the company. In may vary depending on the type of changes in the method of selection of resistance. The need for organizational changes due to the increasing complexity of the environment and increased competition in the market economy. In this connection there is need for the creation of both theoretical and practical change management mechanism under the direction of management.

Таган А. В.

аспирант ИЭП НАНУ
good_man_kram@mail.ru

ИЭП НАНУ – Институт экономики промышленности Национальной академии наук Украины, г. Киев.

УДК 65.013

Таган А. В.

СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В современных условиях усиление процесса глобальной конкуренции и, как следствие, необходимость скорейшего улучшения использования ключевых факторов успеха (издержки, качество продукции, сроки выполнения заказов) требуют от предприятий повышения организационной гибкости и адаптационной способности. Организационные изменения должны обеспечивать для предприятия решение главной задачи – выживание на рынке.

При осуществлении организационных изменений неизбежно возникает сопротивление изменениям. Сопротивление организационным изменениям является одной из основных проблем, стоящей перед развивающейся организацией. Но сопротивления персонала изменениям не следует рассматривать как негативную реакцию, так как оно создает предпосылки для испытания новых идей и внедрения их в производство [1].

Любое предприятие развивается в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае его способность к выживанию в условиях весьма динамичной внешней среды ставится под угрозу [2].

Цель работы – изучить проблему сопротивления персонала в ходе организационных изменений в компании и способы ее преодоления на предприятии.

В общем случае организационные изменения могут идти следующими способами: путем осуществления целенаправленных изменений на основе систематически разрабатываемых программ специально запланированных мероприятий; путем оперативной перестройки в результате изменений, происходящих во внешней среде, путем модификации поведения.

Проведенные исследования существующих способов преодоления сопротивления изменениям на предприятии позволили выделить следующие методы:

Методы преодоления сопротивления, предложенные Э. Хьюзом [3] и факторы преодоления сопротивления изменениям:

1. Учет причин поведения личности в организации: принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения; демонстрировать получение ими индивидуальной выгоды от реализации стратегии;
2. Значение авторитета руководителя: наличие достаточного авторитета – формального или неформального; обладание достаточными властью и влиянием;
3. Предоставление информации группе: соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная;
4. Достижение общего понимания: общее понимание необходимости изменений; участие в поиске и трактовке информации;
5. Чувство принадлежности к группе: общее ощущение причастности к изменениям; достаточная степень участия;
6. Авторитет группы для ее членов: согласованная групповая работа для снижения противодействия;
7. Поддержка изменений лидером группы: привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы);
8. Информированность членов группы: открытие каналов связи; обмен объективной информацией; знание достигнутых результатов изменения.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предложили такие методы преодоления сопротивления организационным изменениям [4]:

1. Обучение и предоставление информации. Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирова-

ния может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером для менеджеров низших уровней.

2. Привлечение к участию в проекте. Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они зачастую могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Исследователи обнаружили, что многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда — отрицательный, т. е. некоторые менеджеры считают, что всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие считают это безусловной ошибкой. Оба отношения могут создавать ряд проблем для менеджера, так как ни одно из них не является идеальным.

3. Стимулирование и поддержка. Поддержка может осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Бывалые суровые менеджеры обычно игнорируют подобные виды сопротивления, так же как и эффективность такого способа борьбы с сопротивлением.

4. Переговоры и соглашения. Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в предоставлении стимулов активным или потенциальным противникам изменения. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания.

5. Кадровые перестановки, назначения и манипуляции. В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей, используя кадровые перестановки и назначения. Иногда в ход идут и манипуляции. Манипуляции в данном случае подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке.

6. Скрытые и явные меры принуждения. Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, льгот, возможности продвижения и т. д.), или путем реального увольнения, или путем перевода на более низкооплачиваемую работу.

Реакция на сопротивление может быть различной. Менеджеры часто сталкиваются с поведением, которое представляется им сопротивлением осуществлению стратегии. В таком случае необходимо разобраться в различных вариантах и нюансах такого явления.

Для того чтобы понять, как реагировать на сопротивление, необходимо выявить формы сопротивления на следующих уровнях:

- организационный уровень;
- уровень группы;
- уровень индивида.

Организационный уровень предполагает наличие организационных барьеров.

На этом уровне структурные и культурные факторы могут способствовать широкому распространению сопротивления: либо устаревшие системы не в состоянии справиться с быстрыми и радикальными стратегическими изменениями, либо, например, агрессивные стратегии маркетинга представляются неприемлемыми для общественного мнения. Существующие структура и культура не могут быстро приспособиться к новым стратегическим требованиям и измениться. Это связано с тем, что культурные и структурные изменения возможны только на продолжительном интервале времени и требуют больших затрат человеческих ресурсов.

Один из путей уменьшения сопротивления в таких случаях — системный подход к изменению. Однако сложность заключается в том, что для понимания поведения организации как системы необходимо учитывать поведение всех взаимосвязанных subsystem, таких как финансы, производство, сбыт и снабжение, человеческие ресурсы и многое другое. Таким образом, систем-

ный подход предусматривает рассмотрение организации как единого целого, выявление взаимосвязей между различными частями системы, например, путем изменения иерархического порядка принятия решений или обеспечения некоторого равновесия между социальной и технической частями системы. Это позволит в дальнейшем успешно осуществлять стратегию.

Групповой уровень предполагает наличие формальных (управления, отделы и т.д.) и неформальных (группы «ветеранов», «профсоюзы» и т.д.) групп. Этот уровень также имеет некоторые особенности: предоставление группе информации, напрямую связанной с проблемой; достижение общего понимания необходимости изменений всеми членами группы; чувство принадлежности к группе и инициация изменений внутри группы; авторитет группы для её членов (чем авторитетнее группа для своих членов, тем большее влияние она может оказать на них); поддержка изменений лидером группы (сохранение психологической значимости для отдельных членов); информированность всех членов группы.

При проектировании осуществления стратегии необходимо иметь в виду, что корпорация как система включает в себя не только формальные группы (управления, отделы, сектора и т.д.), но и неформальные, например, группы «ветеранов» организации. Широкое освещение стратегического замысла и консультации перед осуществлением стратегии (в идеале – на стадии планирования) могут помочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить, что же действительно беспокоит людей в предложенной стратегии. Привлечение на свою сторону членов влиятельных и авторитетных неформальных групп в организации оказывает положительное влияние также и на уровне индивидуального сопротивления изменениям.

Индивидуальные сопротивления также можно разделить на три подкласса:

Логическое сопротивление. Представляет собой несогласие сотрудников с реальными издержками, фактами, рациональными доводами, логикой. Логическое сопротивление возникает потому, что нужно реально затратить много времени и усилий на адаптацию к изменениям, скажем, на освоение новых должностных инструкций.

Психологическое сопротивление. Основанное на эмоциях, чувствах и установках сопротивление. Люди могут бояться неизвестности, не доверять своему руководству, ощущать угрозу своей безопасности, чувству самоуважения.

Социологическое сопротивление. Представляет собой результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, ценностям, нормам, личному статусу сотрудника.

К индивидуальным барьерам можно отнести: страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному; потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место; отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда); угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям; невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц; недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом».

Формальные и неформальные группы, к которым принадлежат сотрудники, придерживающиеся определенных взглядов относительно стратегии, решающим образом влияют на позицию индивида – члена группы, которую он будет занимать и отстаивать при проектировании и проведении стратегических изменений. Однако если референтная группа (т.е. такая, нормы и ценности которой разделяет индивид) и поддерживает перспективу изменения, некоторые сотрудники могут таить в себе свою личную обеспокоенность относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, возможностей карьеры, реализации устремлений и перспектив повышения по службе. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению, чаще всего требуется индивидуальная работа с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он лично получит в результате реализации стратегии. Такая работа должна привести к изменению поведения сотрудника.

В зависимости от типологии изменений выбор метода сопротивления может изменяться. Организационные изменения могут затрагивать стратегии, технологии, товары, структуры и культуру/людей. В зависимости от движущих изменениями внутренних и внешних сил, инновации могут осуществляться в одной или более сферах. Так, производителю

некоторых товаров, оперирующему в переменной внешней среде, приходится постоянно выводить на рынок новые товары, а в зрелой конкурентной среде ставка делается на обновление производственных технологий.

Стрелки, соединяющие различные типы изменений, показывают, что преобразование в одной из сфер может привести к изменениям в других частях организации (рис. 1) [5]. Решение о производстве нового товара потребует технологических перемен, а новая технология – переквалификации персонала или реструктуризации.



Рис. 2. Типы организационных изменений

Технологические изменения непосредственно связаны с процессом производства в организациях, с тем как она выполняет своё предназначение, а их цель заключается в повышении эффективности производства товаров или услуг.

Изменения в продуктах – это изменения в производимых организацией товарах или услугах. Инновации, связанные с выходом на рынок новых товаров, отражаются на всей организации, поскольку очень часто они являются результатом претворения новой стратегии и могут привести к формированию нового рынка.

Структурные изменения относятся к иерархии властных полномочий, целям, структурным характеристикам, административным процедурам и системам управления организации. Иницируемое сверху изменение – это идея, которая рождается на верхних уровнях организации и «спускается» вниз. Но работники нижних уровней имеют право обсуждать планируемые инновации и принимать участие в их разработке.

К изменениям в культуре/людях относятся перемены в ценностях, нормах, убеждениях и поведении сотрудников организации. Изменения в культуре и людях происходят в образе мыслей индивидов; это скорее, перемены в мировоззрении, чем в технологиях, структуре или товаре.

ВЫВОДЫ

Таким образом, организационные изменения необходимы для всех успешных и развивающихся предприятий. Необходимость в них обусловлена усложнением окружающей среды и усилением конкуренции в рыночной экономике.

К решению проблемы сопротивления работников организации необходимо подходить комплексно. Поэтому разнообразие и упорядочение мероприятий, нейтрализующих сопротивление, имеют большое значение в управлении организацией.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Смолкин А. М. *Организационная перестройка на предприятии* / А. М. Смолкина. – М.: Экономика, 1991. – 175 с.
2. Бухбиндер Р. Г. *Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения* / Р. Г. Бухбиндер // *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. – 2009. – № 4. – С. 100–106.
3. *Антикризисное управление: учебно-практическое пособие* / Под ред. Г. А. Александрова. – М.: Издательство БЕК, 2002. – 250 с.
4. *Антикризисное управление: учебник* / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: Инфра, 2000. – 120 с.
5. Спивак В. А. *Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие* / В. А. Спивак. – 2012. – 790 с. – ISBN 978-5-699-19285-4.