

УДК 658.1

Еремейчук Р. А.

## ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

*The article deals with reasons and forms of opposition to organizational changes. The main forms, reasons and characteristics of opposition are analysed. Some methodical recommendations concerning the adjustment and efficient organization of business relations are given by the author.*

В современных рыночных условиях хозяйствования предприятие как сложная социально-экономическая система находится в процессе постоянных внутренних изменений. С одной стороны, оно вынуждено приспосабливаться к непрерывному преобразованию внешних условий хозяйствования, к переменам глобального и операционного окружения. В то же время другим, не менее важным источником изменений служат процессы самоорганизации и усложнения внутренней среды. Создание условий для эффективной и рациональной реализации стратегии развития является одной из ключевых задач механизма управления. Эффективность реализации стратегии во многом определяется возможностью увеличения скорости осуществления преобразований, параллельного изменения целей, формальных систем и структур, системы ценностей и организационной культуры, что осложняется наличием организационного сопротивления нововведениям и ростом затрат на его преодоление. Именно поэтому уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении процессов развития.

Теоретическая разработка вопросов управления сопротивлением персонала содержится в трудах многих отечественных и зарубежных ученых, хотя на сегодня еще не сложился комплексный подход, органично связанный с проведением работ по развитию. Так, Дж. О'Шонесси [1], выделяя в качестве причин сопротивления изменениям только оппозицию персонала по отношению к стратегии, сводит управление стратегическими изменениями к разрешению внутрифирменных конфликтов, не рассматривая другие формы проявления сопротивления изменениям. Ю. Д. Красовский в свою очередь, разрешенные противоречия соотносит только с теорией лидерства. В работе [2] в качестве основного метода преодоления сопротивления персонала рассматривается разработка топ-менеджерами совместно с исполнителями программы развития, что не всегда возможно в условиях крупного промышленного предприятия. Й. Хентце и А. Каммель [3] подробно рассматривают способы преодоления сопро-

тивления персонала, практически не обосновывая причин, которые вызывают сопротивление, и форм его проявления. Эти причины достаточно подробно представлены в работе [4], но также без взаимосвязи с направлениями их преодоления.

Таким образом, целью статьи является выявление причин возникновения и форм проявления сопротивления организационным изменениям, проведение анализа основных форм, причин и свойств сопротивления, а также разработка методических рекомендаций по корректировке рабочих взаимоотношений и их эффективной организации.

Темпы развития зависят от того, насколько предприятие готово воспринимать то или иное изменение. Восприятие может иметь форму признания нововведения, когда система заинтересована и подготовлена к его внедрению, или отрицания новшества, когда оно противоречит интересам предприятия или когда значительная часть системы не готова к его внедрению. Степень признания и отрицания изменений может быть различной в зависимости от влияния факторов, ее обуславливающих. Соответственно, чем выше степень признания изменения, тем продуктивнее темпы его распространения (рис. 1).

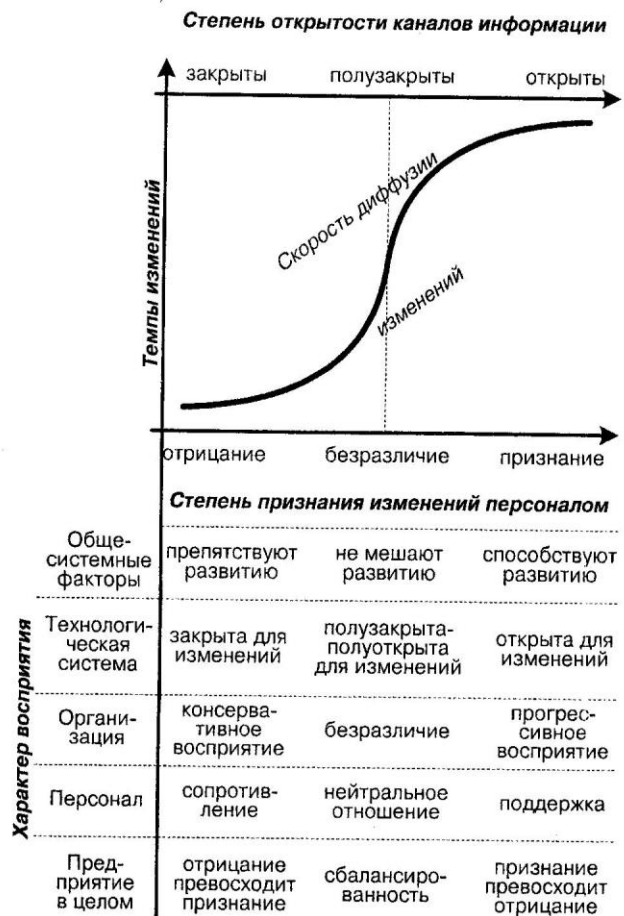


Рис. 1. Характер динамики темпов изменений в зависимости от степени их признания

Очевидно, что темпы развития и признания изменений будут зависеть и от степени открытости каналов информации (рис. 1). Полнота и четкость, достигаемые в открытых каналах, а также способность предприятия осуществлять отбор достоверной информации при рефлексивном взаимодействии позволяют находить новшества, внедрение которых повысит качество изменений, осуществляемых в процессе развития.

Основой возникновения сопротивления является сознательная деятельность (или бездействие) персонала, направленная на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации. Сопротивление изменениям на предприятии присутствует всегда, однако сила сопротивления бывает разной. Она зависит от большого количества факторов, которые необходимо индивидуализировать и учитывать в процессе работы по развитию, примером чему служит табл. 1. Целесообразность такого ранжирования факторов объясняется необходимостью получения практических рекомендаций и соответствующих выводов относительно направлений развития.

Таблица 1

**Факторы, способствующие или препятствующие работе по развитию**

Факторы, способствующие работе по развитию	Факторы, препятствующие работе по развитию
целенаправленность	рутинная работа
хорошая готовность атмосфера, поддерживающая изменения	хороший результат коммерческой деятельности, достигавшийся в последнее время
хорошие экономические предпосылки	авторитарный исполнительный директор
осознание необходимости развития	общее нежелание изменений
давление конкуренции	нездоровая внутренняя конкуренция
непредвзятость	воображаемая нехватка времени
структурная готовность организации	высокая текучесть кадров
творческий подход	недостаточная квалификация
групповое давление	скудность ресурсов
возможность развития личности	результаты развития видны не сразу
кризисная ситуация (необходимость)	нечеткая организационная структура
честолюбие лидеров	отсутствие творческого настроения
<b>Выводы</b>	

Определение факторов, способствующих или препятствующих работе по развитию, осуществляемое в соответствии с табл. 1, необходимо проводить как в начале реализации программы развития, так и периодически в ходе ее выполнения. Помимо

создания у персонала настроения на изменения, такое определение полезно с точки зрения поиска конкретных способов разрешения противоречий развития.

Для осуществления реализации программы развития высшее звено управления инициирует решения по внедрению новшеств, назначает отдельных лиц или группы работников, ответственных за определенные аспекты изменений. Желательно, чтобы процессами изменения руководили новые люди. Это целесообразно не только в связи с возможным недостатком квалификации или отсутствием готовности к активной поддержке проекта со стороны имеющихся руководящих кадров, но и из-за опасения, что в противном случае изменения не обретут нужного направления и необходимой динамики. В этой связи Т. Санталейн, Э. Войтулайнен, П. Поренне [2] отмечают, что наиболее распространенными подходами к проведению изменений являются "стратегия специалистов" (планирование изменений проводится внешним консультантом, а реализация точно соответствует плану), "стратегия обучения" (внешний специалист разрабатывает учебные мероприятия, чтобы создать готовность к изменениям) и "стратегия совместной деятельности" (совместный выбор ориентиров для изменений). Преимущества и недостатки рассмотренных подходов приведены в табл. 2.

Таблица 2

**Сравнительная характеристика стратегий развития (трудовой аспект)**

Стратегия	Достоинства	Недостатки
1	2	3
Специалиста (консультация специалиста)	быстрота	сложная взаимозависимость
	возможность применения при кризисах	рождает сопротивление изменениям
	пригодность при технических проблемах	узкая по содержанию
	дешевизна	возможность неверного информирования внешнего консультанта о проблеме
	не связывает собственных ресурсов	
	объективность	главные вопросы могут остаться без рассмотрения
Обучения (консультация обучения)	привносит идеи извне	
	повышает готовность к изменениям	отсутствие постоянства
	помогает при углублении в суть дела	низкая взаимозависимость
	быстрота	краткосрочное влияние
	довольно высокая экономичность	трудно применить на практике
мотивированность	влияет только на конкретных участников на уровне личности	
воздействует на позицию		

Окончание табл. 2

1	2	3
Совместной деятельности (консультация по процессу)	привносит взаимозависимость	значительные затраты времени
	влияет на людей и организацию	требует значительных средств
	увеличивает постоянную готовность к изменениям	несущественные моменты могут в процессе реализации оказывать слишком большое давление
	дает глубокие знания	требует высокой готовности организации и человеческих ресурсов
	действует на практике	
	ориентирована на результаты	

По мнению автора, наибольшими преимуществами обладает подход, согласно которому программа развития разрабатывается силами менеджеров предприятия. Этот подход требует дополнительных затрат времени на подготовительном этапе, но имеет ряд несомненных преимуществ, связанных с большей готовностью персонала к реализации изменений, более высокой способностью к адаптации проекта изменений и экономии финансовых ресурсов.

Самое значительное различие между рассмотренными подходами заключается в том, на какой стадии и каким образом мероприятия по развитию приобретают направленность на реальные рабочие ситуации и какую роль отводят штатному сотруднику или внештатному внешнему специалисту — консультанту по развитию. Поэтому одной из основных задач механизма управления будет нахождение гармоничного сочетания запланированных изменений, роли руководителя и роли консультанта, чтобы работа по развитию привела к желаемым результатам.

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чреваты опасностью). Основные причины и формы сопротивления изменениям приведены на рис. 2 и в табл. 3 соответственно.

Сопротивление переменам 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 желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против внедрения новшеств. Причина сопротивления может крыться в личных (страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному; потребность в гарантиях; отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь; угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям; невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц; недостаток ресурсов и времени из-за текущей работы) и структурных барьерах (инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм; взаимозависимость подсистем; сопротивление передаче

привилегий; прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений; сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне).



Рис. 2. Причины сопротивления изменениям

Таблица 3

**Формы проявления сопротивления изменениям**

Форма	Характеристика
Оппозиция (отрицание)	Необходимость изменений в процессе развития обуславливается причинами и явлениями, наличие которых отрицается персоналом. Может вызываться боязнью конкуренции со стороны коллег, лояльности к не заинтересованным в осуществлении изменений лицам, ограничения свободы действий
Амбивалентность	Изначально большинство сотрудников предприятия видит доводы как в пользу изменений, так и против них, а неоправданное давление провоцирует их на сопротивление в стремлении удержать хотя бы минимальный контроль над ситуацией
Скептицизм	Важность и необходимость изменений ставится персоналом под сомнение. Руководители среднего звена могут предполагать, что их сотрудники не готовы к проведению преобразований. Неудовлетворенное желание получить подтверждение квалификации и уровня компетенции руководителей проекта изменений
Безразличие	Отсутствие заинтересованности в успешности производимых изменений, значительно снижающее эффективность преобразований. Может быть связано с неясной политикой руководства и тем, что сотрудники предприятия не осознали важности и необходимости изменений или считают оплату своего труда недостаточной
Неповиновение	Связано с отсутствием обратной связи и проявляется как одна из форм борьбы за власть, поскольку руководство предприятия чаще всего трактует сопротивление изменениям как проблему неповиновения
Саботаж	Отказ от выполнения разработанной программы действий или демонстрация собственной некомпетентности, когда работники не могут выполнить действия, которые вполне способны осуществить. Может быть как намеренным, так и непреднамеренным
Пессимизм	Развивается в случае повторяющихся неудач в процессе осуществления преобразований, роста количества увольнений работников, снижения уровня оплаты или негативного влияния неформальных структур предприятия
Нетерпение	Неудовлетворенность скоростью реализации проекта изменений, возникновение уверенности в том, что он займет слишком много времени, или необеспечение руководством тщательного соответствия временному графику может вызвать противостояние проведению нововведений

С целью выяснения отношения персонала предприятия к предстоящим изменениям возможно построение матрицы "изменение – сопротивление" [5, с. 241], согласно которой отношение к изменениям может быть рассмотрено как комбинация состояний таких факторов, как принятие или непринятие изменения; открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению (рис. 3). Применение указанной матрицы позволяет уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке учесть реакцию персонала на изменения, выделить соответствующие группы влияния. Вместе с тем подходы к реорганизации с расчетом на участие коллектива, несмотря на предпочтительность, чреваты слишком большими потерями времени до того, как принимаемые меры дадут результат. Потому в случае необходимости быстрых и

радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры.

Проявление отношения к изменению	Открытое	"СТОРОННИК"	"ПРОТИВНИК"
	Скрытое	"ПАССИВНЫЙ СТОРОННИК"	"ОПАСНЫЙ ЭЛЕМЕНТ"
		Принимается	Не принимается
<b>Отношение к изменению</b>			

Рис. 3. Матрица "изменение – сопротивление"

Однако ориентация на принуждение, когда изменения внедряются в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций, может лишь в исключительных случаях привести к устойчивому успеху. В этом случае поведение определяется страхом перед наказанием, а не убежденностью подчиненного. Таким образом, не могут быть достигнуты изменения, гарантирующие организации стабильный и длительный успех, возможны лишь кратковременные достижения в кризисные периоды.

По мнению автора, с целью снижения организационного сопротивления необходимо использовать последовательность действий, представленную на рис. 4. После этого сравнительно безболезненно формируются новые системы и структуры управления и организация начинает естественным образом воспроизводить новую стратегию.

Кроме этого, большое влияние на то, в какой мере механизму управления развитием удастся устранить сопротивление изменению, оказывают стили руководства, наиболее часто применяемые из которых представлены в табл. 5.

Таблица 5

**Стили руководителя при преодолении сопротивления изменениям**

Стиль	Характеристика
Конкурентный	базируется на настойчивости, утверждении своих прав, исходит из того, что разрешение противоречий предполагает наличие неудовлетворенной стороны
Самоустранения	руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации
Компромисса	умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению противоречия и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с тем, кто сопротивляется
Приспособления	стремление руководства к установлению сотрудничества при одновременном слабом настаивании на принятии предлагаемых им решений
Сотрудничества	стремление руководства как к реализации своих подходов к проведению изменения, так и к установлению отношений кооперации с несогласными членами предприятия



Рис. 4. Последовательность преодоления сопротивления изменениям

Невозможно однозначно утверждать, что какой-то из названных стилей более приемлем для нормализации ситуации, а какой-то менее. Это зависит от конкретной ситуации, вида производимого изменения, поставленных задач и характера сопротивления им. При этом немаловажную роль в преодолении и исключении сопротивления изменениям будет играть и компетентность руководителя, проводящего изменения. Способ его деятельности также будет оказывать влияние на применяемую стратегию развития (рис. 5) [2, с. 24].

Ориентация на отношения	<b>Развитие на основе совместной деятельности</b> (связующий стиль)	<b>Запланированное развитие</b> (объединяющий стиль)
	<b>Естественное развитие</b> (обособляющий стиль)	<b>Управляемое развитие</b> (стиль преданности делу)
Компетентность в человеческих отношениях	Техническая компетентность	Ориентация на задачу

Рис. 5. Выбор стратегии развития и компетентность лидера

Таким образом, исходя из условий конкретного предприятия и свойственной только ему программы проведения изменений в процессе развития, необходимо разработать процедуры управления реакцией персонала и руководства предприятия на необходимые нововведения, обеспечить мониторинг проблемы во взаимоотношениях, на которые указывает возникновение конфликтов, и выносить их на открытое обсуждение, что снизит вероятность проявления сопротивления в пассивной (скрытой) форме. Однако, даже изменяясь, система стремится сохранить свою уникальность, причем сопротивление выступает предпосылкой защиты стабильности, что требует разработки соответствующих адапционных механизмов и обеспечения условий непревышения скорости изменений адапционных возможностей предприятия.

**Литература:** 1. Дж. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход: Пер. с англ. / Под ред. Д. О. Ямпольской. — СПб.: Питер, 2001. — 864 с. 2. Санталейн Т., Войтулайнен Э., Поренне П. Руководитель, ориентированный на результат, в качестве руководителя по развитию // Управление изменениями. — 2000. — №10. — С. 21 – 39. 3. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие организационным изменениям // [http://www.cfin.ru/management/change\\_opposition.shtml](http://www.cfin.ru/management/change_opposition.shtml). 4. Исаченко Н. Социально-психологический контекст сопротивления изменениям // <http://www.abercade.ru>. 5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2000. — 528 с. 6. Толмачева С. Шансы и риски компании в процессе организационных изменений // Персонал Микс. — 2001. — №1. — С. 23 – 26. 7. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 512 с.

Статья надійшла до редакції  
23.09.2003 р.