

УДК 330.3

*Первусяк Н.И., магистр
факультета «Экономики и менеджмента»
Донецкий национально технический университет
Украина, г. Донецк
Маранчак Л.Ю.
студент
4 курс, факультет «Экономики и менеджмента»
Украина, г. Донецк*

ОЦЕНКА УРОВНЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Аннотация. В данной статье исследованы основные барьеры на пути к успешным организационным изменениям, выделены основные типы реакции работников на предстоящие преобразования, разработаны критериев оценки уровня потенциального сопротивления персонала организационным изменениям на начальном этапе внедрения нововведений.

Ключевые слова: организационные изменения, сопротивление персонала изменениям, уровень сопротивления изменениям.

Evaluation of the staff resistance level to the organizational changes

Abstract. This paper explores the key barriers on the way to the successful organizational changes. The main types of employee reactions on the upcoming transformations are allocated. The criteria for evaluation of the staff potential resistance level to the organizational changes at the early stage of the innovation implementation are designed.

Key words: organizational changes, staff resistance to the changes, level of the resistance to the changes.

Процесс жизнедеятельности любой организации в каждый момент ее существования непосредственно связан с непрерывными нововведениями, преобразованиями и изменениями, происходящими во всех сферах ее функционирования. При этом организация может существовать и успешно реализовывать стоящие перед ней цели только в том случае, если происходящие в ней организационные преобразования адекватны изменениям и требованиям существующей внешней экономической среды, законам развития рынка. Ключевым элементом системы управления изменениями является выявление и преодоление сопротивления персонала, что позволяет не только ускорить процесс реализации изменений, но и оптимизировать количество ресурсов на его осуществление и повышение результативности.

Рассмотрением и изучением теоретических и практических вопросов сопротивления персонала изменениям занимались такие авторы, как К. Левин, Р. Бекхард, С. Герман, К. Тюрли, Шлапак Н.С., Губицкая И.И. и другие.

Целью данной статьи является разработка критериев оценки уровня потенциального сопротивления персонала организационным изменениям на начальном этапе внедрения преобразований.

Под сопротивлением организационным изменениям понимается естественная реакция персонала предприятия, которая позволяет выявить отношение работников к преобразованиям и их действия, которые направлены на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению изменений в организации и подготовить их к ним [1, с.104].

По данным исследования тенденции развития управления изменениями, проведенного компанией Deloitte среди российских и

международных компаний, определены 10 основных барьеров на пути к успешным изменениям, представленных на рис. 1 [2].

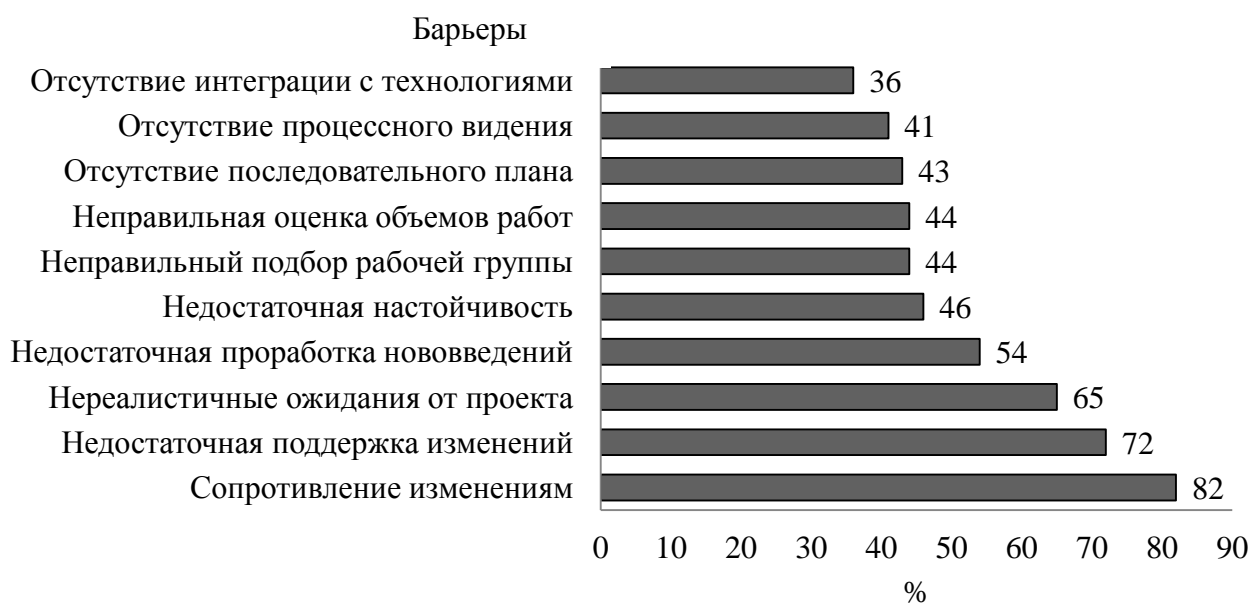


Рисунок 1 – Основные барьеры на пути к успешным изменениям

Как видно из рис. 1, сопротивление изменениям – один из главных барьеров на пути к успешным изменениям, при этом это нормальная реакция сотрудников на любое вмешательство в привычный распорядок действий. Успех преобразований бизнеса заключается в поддержке их сотрудниками, поэтому основная работа менеджера по управлению изменениями направлена на коррекцию восприятия проекта нововведений персоналом компании.

Универсальных рекомендаций по преодолению сопротивления изменениям не существует из-за большого многообразия ситуаций, с которыми сталкивается организация, осуществляющая изменения любого характера. Чтобы избежать негативных последствий, необходимо тщательно планировать проведение изменений, своевременно выявлять

причины и источники сопротивления, научиться эффективно их прогнозировать. Для этого нужно проводить определенную подготовительную работу и, прежде всего, четко сформулировать цель изменений. Также следует тщательно обосновать ожидаемые результаты. Процесс проведения изменений должен быть разделен на конкретные этапы, в конце каждого из которых должны быть реализованы определенные промежуточные решения [3, с.29-30].

На начальном этапе планирования изменений при оценке сопротивления персонала предлагается использовать показатель уровня потенциального сопротивления, который позволяет выявить сторонников и противников будущих преобразований. Оценить уровень сопротивления персонала изменениям возможно путем определения типа реакции каждого работника на изменения и его отношения к переменам в компании.

Под типом реакции на изменения понимается предпочтение определенных способов взаимодействия человека с ситуацией изменения, выражающихся в эмоциональных, когнитивных и поведенческих реакциях. Выделяют четыре типа реакции человека на изменения: консервативный – редко видят необходимость в них; реактивный – стабильность предпочитают изменениям; реализующий – поддерживают и принимают изменения, если видят необходимость в них; инновационный – редко саботируют изменения, стабильность скучна для них [4, с.23]. Определение социально-психологических особенностей личности позволит выявить подходящие инструменты преодоления сопротивления изменениям. Для выявления типа реакции на изменения предлагается использовать метод анкетирования, включающий в себя набор утверждений, отвечающих определенному типу. Наибольшее количество баллов соответствует наиболее выраженному типу реакции на изменения.

Следующим шагом определения готовности персонала к преобразованиям является определение отношения человека как работника к переменам в компании. В данном случае используется опросник, включающий в себя, мнение каждого сотрудника о необходимости, причинах и последствиях преобразований, наличии четкого поэтапного плана и назначении компетентного менеджера для проведения перемен.

Результаты определения типа реакции и отношения сотрудника к переменам в компании позволяют вычислить потенциальное сопротивление изменениям, для этого предлагается использовать следующую формулу:

$$K_{п.с.} = \frac{Ч_{и} + Ч_{рл}}{Ч_{к} + Ч_{рк}}, \quad (1)$$

где $K_{п.с.}$ – коэффициент потенциального сопротивления персонала изменениям;

$Ч_{и}$ – количество человек инновационного типа реакции на изменения;

$Ч_{рл}$ – количество человек реализующего типа реакции на изменения;

$Ч_{к}$ – количество человек консервативного типа реакции на изменения;

$Ч_{рк}$ – количество человек реактивного типа реакции на изменения.

В качестве критерия оценки уровня потенциального сопротивления предлагается к использованию следующий подход:

- если $K_{п.с.} > 1$, то изменения проводятся целенаправленно и имеют высокий шанс на успех;
- если $K_{п.с.} < 1$, то организационные изменения могут привести к дестабилизации состояния организации и снижению ее эффективности.

Для снижения уровня потенциального сопротивления предлагается акцентировать внимание на работе с персоналом консервативного и

реактивного типа реакции на изменения, так как они не поддерживают преобразования и не осознают их важность для будущего компании. Мероприятия для активного включения «консервативных» и «реактивных» руководителей и рядовых сотрудников включают в себя следующие направления:

- привлечение персонала к участию в преобразованиях;
- обучение и предоставление информации по организационным изменениям;
- проведение переговоров и заключение договоров;
- стимулирование и поддержка персонала;
- кадровые перестановки и назначения.

Таким образом, при проведении организационных изменений важным фактором их успешного внедрения в текущую деятельность предприятия является выявление типа реакции персонала на перемены, определение уровня потенциального сопротивления, что позволяет выявить сторонников, противников перемен и активно включить их в процесс преобразований. Руководителю команды изменений важно уметь управлять и преодолевать сопротивление организационным преобразованиям, так как это является необходимым условием успешного функционирования организации в перспективе.

Использованные источники:

1. Шлапак Н.С., Губицкая И.И. Направления преодоления сопротивления коллектива организационным изменениям на предприятии // Вісник приазовського державного технічного університету. – 2013.– Вип. 26. – С. 103-109.

2. Человеческий фактор в организационных трансформациях [Электронный ресурс] / Гладков Э. // HRMagazine. – 2008. – №3. – Режим доступа к журн.: <http://www.hrm.ua/magazine/2008-03.9>

3. Шумаева Е.А., Захарова О.С. Современные аспекты управления организационными изменениями // Друкерровский вестник. – 2015. – №3. – С. 26-35.

4. Базаров Т.Ю., Сычева М.П. Создание и апробация опросника «Стили реагирования на изменения» // Психологические исследования. – 2012. – № 5(25). – С. 22-40.