**Причины сопротивления организационным изменениям[[1]](#footnote-2)**

**Reasons for resistance to organizational change**

**Г.А. Мкртычян**, доктор психол. наук, профессор кафедры организационной психологии НИУ ВШЭ – Нижний Новгород

**Е.Е. Войлокова**, кандидат психол. наук, доцент кафедры организационной психологии НИУ ВШЭ – Нижний Новгород

***Ключевые слова:*** *организационные изменения; индивидуальные, групповые, организационные причины сопротивления организационным изменениям; методы преодоления сопротивления организационным изменениям.*

***Keywords:*** *organizational change, individual, group and organizational causes of resistance to organizational change, and methods of overcoming resistance to organizational change.*

**Постановка проблемы**

Проблема управления организационными изменениями в последние годы привлекает все большее внимание исследователей менеджмента [Андреева Т.Е., 2006, Бухбиндер Р.Г., 2009, Киган Р., Лейхи Л.Л., 2007, Фаерман М.И., 2007, Maurer, R.,2010] . Обусловлено это тем, что планирование и внедрение организационных изменений являются обязательным условием адаптации компании к постоянным изменениям в окружающей среде и ее успешности в конкурентной борьбе [Р. Дафт, 2004]. Понимание необходимости непрерывного организационного обучения и изменения в современных условиях нашло отражение в получившей широкое признание концепции обучающейся организации [К. Аржирис, 2004]. В то же время следует отметить, что по примерным оценкам около 70% плановых организационных изменений терпят неудачу [Maurer, R., 2010]. Одной из основных причин этого исследователи считают феномен сопротивления организационным изменениям [Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.A., Boonstra, J.J., 2003]. Независимо от характера плановых изменений – внедрение новых технологий работы, изменения в структуре компании, создание нового продукта, изменения в стиле управления и корпоративной культуре, изменения в кадровой политике, нововведения в материальном стимулировании и др. – их внедрение в жизнь, как правило, сталкивается с той или иной формой сопротивления персонала. В связи с этим особую актуальность приобретает задача диагностики причин сопротивления персонала организационным изменениям и применения эффективных методов его преодоления. Конструктивное решение этой важной прикладной задачи должно опираться на понимание природы и структуры феномена сопротивления организационным изменениям.

В литературе существуют разные подходы к пониманию природы сопротивления организационным изменениям. Среди них можно выделить следующие: сопротивление как девиантное поведение людей, сопротивление как естественная и неизбежная реакция людей, сопротивление как явление, позитивно влияющее на процесс проведения изменений и организацию в целом [Ijaz, S. and Vitalis, A.,2011]. Можно говорить о том, что сопротивление изменениям – это комплексный феномен, включающий в себя как психологические механизмы и обусловленность, так и поведенческие признаки, определяющие направленность сопротивлений.

В нашем исследовании мы исходим из понимания феномена сопротивления организационным изменениям как одной из форм организационного поведения. Системный подход к изучению организационного поведения предполагает выделение трех уровней анализа поведения: индивидуального, группового и организационного [Дж. Гринберг, Р. Бэйрон, 2004]. Отталкиваясь от этого, мы предполагаем, что изучение сопротивления организационным изменениям также должно включать в себя три уровня анализа: *индивидуальный, групповой и организационный*.

В концепции Дэйва Ульриха (2007) одной из основных профессиональных ролей современного HR-менеджера (наряду с ролями «стратегический партнер», «административный эксперт» и «лидер персонала») выступает роль "*агента перемен*", т.е. функция управления преобразованиями в организации. При этом в его задачи входит не только инициирование тех или иных преобразований, но и преодоление сопротивления сотрудников этим преобразованиям. Иными словами, именно HR – менеджеру в первую очередь делегируются функции по диагностике и преодолению сопротивления организационным изменениям. Очевидно, что решение этой сложной задачи возможно только в условиях его тесного взаимодействия с линейными менеджерами. Однако ведущая роль и координация усилий отводится, в конечном счете, службе управления персоналом. Исходя из этого, объектом нашего исследования выступили HR – менеджеры нижегородских компаний, в функции которых входит работа по преодолению сопротивления организационным изменениям.

**Выборка испытуемых и методика исследования**

Выборку респондентов составили 30 HR-менеджеров, занимающих должности директоров (заместителей) служб управления персоналом и руководители отделов (департаментов), имеющих опыт работы с сопротивлением персонала организационным изменениям. HR-менеджеры представляли широкий спектр нижегородских компаний, работающих в различных отраслях экономики, в том числе: HORECA (ГК ПИР, Love Food , X5 retail group); банки (Сбербанк, Росбанк, МДМ банк), телекоммуникации (МТС, Мегафон, Ростелеком); промышленное производство и транспорт (ГАЗ, Гидротермаль, УК ОБФ, РЖД); продажа автомобилей (АГАТ, «Автомобили Баварии», Плаза, Трансинвест), производство продуктов питания (НМЖК, Сладкая жизнь, Coca-Cola), инжиниринг (Атомэнергопроект, НИАЭП, Гринатом), страхование (Росгосстрах, Альфастрахование, «Орбайте»), фармацевтика (Штада, Нижфарм), услуги (Word Class, Tom Hunt, Adecco) и др. Среди них по своему масштабу: 6 компаний являются нижегородскими, 6 – региональными, 11 – российскими и 7 – транснациональными.

Исследование проводилось методом письменного опроса. Разработанный нами опросник включал в себя 22 вопроса, разбитых на 4 блока. Первый блок (8 вопросов) направлен на выявление характеристик компании: название, направление деятельности, возраст, численность персонала, масштаб, стадия развития, структура и тип организационной культуры. Второй блок (4 вопроса) нацелен на выявление характера проводимых в компании плановых изменений и оценку (по 7-бальной шкале) общей интенсивности сопротивления персонала изменениям. Третий блок (5 вопросов) нацелен на оценку (по 7-баллльной шкале) основных индивидуальных, групповых и организационных причин сопротивления изменениям. И, наконец, четвертый блок (5 вопросов) нацелен на выявление методов, которые используют работники HR-служб для преодоления индивидуальных, групповых и организационных причин сопротивления персонала изменениям и роли линейных менеджеров в решении этой проблемы.

**Основные результаты исследования**

Результаты проведенного опроса были подвергнуты статистической обработке с помощью программы SPSS 13.0 for Windows. Ниже представлены первичные результаты обработки данных.

Анализ характера плановых изменений свидетельствует о том, что чаще всего они касаются структуры компании (80%), внедрения новых технологий работы (67%), а также создания новых направлений деятельности (нового продукта) (60%) и нововведений в системе материального стимулирования (60%). Относительно реже происходят изменения в стиле управления и корпоративной культуре (50%), а также в кадровой политике (43%). При этом как наиболее значимые для компаний HR-менеджеры оценивают внедрение новых технологий работы, создание новых направлений деятельности (нового продукта) и изменения в стиле управления и корпоративной культуре.

Общая интенсивность сопротивления персонала организационным изменениям показана на рис.1, из которого можно видеть, что распределение оценок близко к нормальному и наиболее типичной является средняя интенсивность сопротивления.

***Рис.1****.* Общая интенсивность сопротивления сотрудников организационным изменениям

Одним из ключевых для понимания причин сопротивления персонала организационным изменениям является вопрос о том, какая именно группа причин – индивидуальных, групповых или организационных – является основной для возникновения сопротивления. Ниже в таблице 1 представлены результаты ранжирования HR-менеджерами трех групп причин сопротивления.

*Таблица 1*

**Ранжирование индивидуальных, групповых и организационных причин**

**по степени их значимости**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Причины* | *1-е место* | *2-е место* | *3-е место* |
| Индивидуальные | 12 | 8 | 10 |
| Групповые | 7 | 16 | 7 |
| Организационные | 11 | 6 | 13 |

Легко видеть, что основными причинами сопротивления персонала изменениям HR-менеджеры считают причины индивидуальные либо организационные, а групповые причины оцениваются как менее значимые.

Результаты изучения степени влияния различных причин на сопротивление организационным изменениям представлены в табл. 2

*Таблица 2*

**Степень влияния индивидуальных, групповых, организационных причин на сопротивление организационным изменениям**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | **Причины сопротивления персонала изменениям** | **Степень влияния**  (по7-балльной шкале) | |
|  | ***Индивидуальные*** | Ср. знач. | Станд. откл. |
| 1 | *Инертность*, нежелание преодолевать трудности и брать на себя дополнительные обязательства, неуверенность в себе и мотивация избегания неудач | 4,65 | 1,69 |
| 2 | *Страх* перед воображаемыми или реальными негативными последствиями: угроза трудовой занятости, материальных потерь, положению в компании и т.п. | 3,83 | 1,80 |
| 3 | Отсутствие *уважения* и *доверия* к лицам, осуществляющим изменения (в силу пренебрежительного отношение к сотрудникам, отсутствия профессионального опыта и др.) | 2,7 | 1,70 |
|  | ***Групповые*** |  |  |
| 1 | Устоявшиеся *групповые нормы* (неформальные правила поведения) | 3,8 | 1,85 |
| 2 | *Групповая сплоченность* (в ситуации несовпадения целей группы и целей организации) | 3,73 | 1,76 |
| 3 | Угроза *потери власти* подразделения | 2,98 | 2,06 |
|  | ***Организационные*** |  |  |
| 1 | Несовершенная система организационной *коммуникации* | 4,27 | 1,70 |
| 2 | Особенности *организационной культуры* | 3,3 | 2,00 |
| 3 | Отсутствие *ясной* *стратегии* развития компании | 3,3 | 2,00 |
| 4 | С*труктура* компании (препятствующая проведению организационных изменений) | 3 | 2,06 |
| 5 | *Авторитарный* *стиль* *управления в* проведении организационных изменений | 2,87 | 2,33 |

Обращает на себя внимание, что в группе индивидуальных причин сопротивления изменениям первое место занимает *инертность* персонала и *страх* перед последствиями изменений; среди групповых причин лидируют *групповые нормы* и *сплоченность*, а среди организационных факторов наибольшее значение имеет система *организационной* *коммуникации.* В целом, отчетливое лидерство обнаруживается у двух причин возникновения сопротивления – это *инертность* и *несовершенная система организационной коммуникации,* а наименьшее значение имеют: *отсутствие доверия и уважения к руководству, угроза потери власти подразделения и авторитарный стиль в проведении изменений*. Полученные результаты позволяют осознанно подходить к выбору методов преодоления сопротивления.

Какова же сложившаяся практика деятельности HR-менеджера по преодолению сопротивления организационным изменениям? Результаты исследования показывают, что при управлении плановыми изменениями (нововведениями) компании HR-менеджеры чаще всего решают следующие задачи: информируют и разъясняют сотрудникам содержание нововведений (90%); контролируют ход проведения нововведений (77%); участвуют в обсуждении целесообразности и разработке плана нововведений (70%); способствуют преодолению сопротивления организационным изменениям (60%), инициируют проведение нововведений (57%).

Среди методов, используемых HR-менеджерами для преодоления индивидуальных барьеров сопротивления изменениям, выделяются следующие: специальное профессиональное обучение новым компетенциям (67%); психологическая помощь и поддержка (63%); обучение навыкам здорового образа жизни и методикам преодоления стресса (23%). Для преодоления групповых барьеров сопротивления изменения HR-менеджеры используют групповое обсуждение и дискуссии (70%); мотивационный тренинг (47%); ротацию состава подразделений и команд (40%). С целью преодоления организационных барьеров сопротивления изменениям HR-менеджеры используют разъяснение сотрудникам актуальности организационных изменений (87%); контроль и принуждение к внедрению нововведений (67%); совершенствование организационных коммуникаций (63%); вовлечение сотрудников в процесс принятия решений (53%); проектирование новой структуры компании (30%); трансформацию организационной культуры (17%).

Оценивая роль линейного менеджера (руководителя подразделения) в преодолении сопротивления организационным изменениям, большинство респондентов (57%) ответили, что линейный менеджер и HR-менеджер должны нести совместную ответственность на паритетных началах за преодоление сопротивления персонала изменениям. При этом 27% респондентов считает, что ведущая должна роль принадлежит линейному менеджеру, а вспомогательная HR-менеджеру 27% и 23% считают, что, напротив, ведущая роль должна принадлежать HR-менеджеру, а вспомогательная линейному менеджеру 23%.

**Источники**

1. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные // Российский журнал менеджмента, Том 4, № 2, 2006. С.25-48
2. Аржирис К. Организационное научение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2004.
3. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009, № 4, С.100-106
4. Гринберг Дж., Бэйрон Р. [Пер. с англ.: О.В.Бредихина, В.Д.Соколова]. Организационное поведение: от теории к практике. М, ООО «Вершина», 2004.
5. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд.: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004.
6. Киган Р., Лейхи Л. Л. Истинная причина нелюбви к переменам / Корпоративная культура и управление изменениями: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
7. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR – менеджера в организации: Пер. с англ. – М.: ООО «ИД «Вильямс», 2007.
8. Фаерман М.И. Комплексный социально-психологический подход к предупреждению сопротивлений нововведениям персонала: на примере организаций малого и среднего бизнеса // Диссертация … кандидата психологических наук: 19.00.05, 19.00.03. Ярославль, 2007. – 199с.
9. Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.A., Boonstra, J.J. (2003), “The change capacity of organizations: general assessment and five configurations, Applied Psychology: An international Review, Vol. 52, pp. 83-105
10. Ijaz, S. and Vitalis, A. (2011), “Resistance to organizational change: putting the jigsaw together”, International Review of Business Research Papers, Vol. 7 No. 3, pp. 112-121
11. Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (1979), “Choosing strategies for change”, Harvard Business Review, Vol. 57, pp. 106-114
12. Maurer, R. (2010), “Applying what we’ve learned about change”, The Journal for Quality and Participation, Vol. 22 No. 2, pp. 35-38
13. Ijaz, S. and Vitalis, A. (2011), “Resistance to organizational change: putting the jigsaw together”, International Review of Business Research Papers, Vol. 7 No. 3, pp. 112-121

1. *Исследование выполняется при поддержке программы «Научный фонд НИУ ВШЭ», проект №13 – 05 – 0030 «Сопротивление организационным изменениям и способы его преодоления в деятельности HR – менеджера»* [↑](#footnote-ref-2)