**Зюзина М.Л., Шеронова Н.А., Кудрявцева В.В., Фомина Ю.К.**

**Тема доклада: «Факторы, причины и методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям (презентация результатов эмпирического исследования)»**

Научный семинар № 11 от 24.10 2013 года

В условиях жесткой конкуренции, глобализации, стремительного развития новых технологий современным компаниям необходимо своевременно реагировать на изменения внешней среды, успешно адаптироваться к меняющейся рыночной ситуации. Это важно не только для малого бизнеса, но и для крупных международных корпораций [Р. Дафт, 2004].

Поэтому проблема управления организационными изменениями поднимается в работах исследователей менеджмента [Андреева Т.Е., 2006, Бухбиндер Р.Г., 2009, Киган Р., Лейхи Л.Л., 2007, Фаерман М.И., 2007, Maurer, R.,2010].

Необходимо подчеркнуть, что по примерным оценкам около 70% плановых организационных изменений терпят неудачу [Maurer, R., 2010]. Существует множество причин неудачного внедрения. Сопротивление изменениям называют одной из главных проблем, стоящих на пути развивающейся организации. [Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.A., Boonstra, J.J., 2003]

Независимо от характера плановых изменений – изменения в структуре компании, создание нового продукта, изменения в стиле управления и корпоративной культуре, нововведения в материальном стимулировании и др. – их внедрение в жизнь, как правило, сталкивается с той или иной формой сопротивления персонала. Поэтому особую актуальность приобретает понимание причин сопротивления персонала организационным изменениям и применения эффективных методов его преодоления. В литературе существуют разные подходы к пониманию природы сопротивления организационным изменениям [Ijaz, S. and Vitalis, A., 2011]. Проанализировав их все, 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. Необходимо отметить, что сопротивление может иметь не только негативный, но и положительный характер. Например, это может говорить о том, что изменения неприемлемы, нецелесообразны или разрушительны. [Chuang]

***Причины сопротивления организационным изменениям***

Выявлению причин сопротивления посвящено множество исследований. Например, Дж. О’Тул (1996) выделяет более 30 причин сопротивления. Дж. Коттер и Л. Шлезингер (1979) декларируют четыре общие причины, по которым люди могут сопротивляться изменениям:

1. Эгоистический интерес
2. Неправильное понимание целей и стратегии
3. Различная оценка последствий осуществления стратегии
4. Низкая терпимость к изменениям

Каждый автор выделяет свои причины, но рационально рассматривать их на разных уровнях сопротивления. 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*. Таким образом, мы также можем выделить причины сопротивления организационным изменениям на трех уровнях:

* индивидуальном (страх перед неизвестностью, отсутствие понимания и доверия, возможные материальные потери, нежелание осваивать новые методы работы, боязнь несоответствия должности в ситуации изменений, несклонность к риску, потребность в безопасности, и др.);
* групповом (групповая сплоченность, инерция рабочих групп, авторитет коллег, особенности социальных групп угроза балансу власти, разрушение социальных устоев и др.);
* организационном (тип организационной культуры, неудачный прошлый опыт, ошибочный процесс внедрения изменений, непланомерное вовлечение персонала и др.).

Более подробный анализ вышеперечисленных причин изложен в статьях, написанных в рамках данного исследования.

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.

***Методы преодоления сопротивления организационным изменениям***

Методы преодоления сопротивления изменениям могут быть самыми разными – от мягких (непрямое воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение).

Существует множество классификаций методов преодоления сопротивления (Ансофф, Коттер и Шлезингер, Хьюз, Кушнир и др.) В целом, в каждой из этих классификаций обращается внимание на то, что проще преодолеть сопротивления на ранних этапах внедрения изменений.

Как не существует полностью идентичных организаций, так и не существует полностью универсальных правил. Как замечают Шлезингер и Коттер многие менеджеры недооценивают разнообразие всех возможных реакций людей на перемены.

В нашем исследовании все методы были сгруппированы по трем уровням:

* Методы, используемые для преодоления индивидуальных барьеров сопротивления изменениям (психологическая помощь и поддержка, специальное профессиональное обучение новым компетенциям, обучение навыкам здорового образа жизни и методикам преодоления стресса)
* Методы, используемые для преодоления групповых барьеров сопротивления (групповое обсуждение и дискуссия, мотивационный тренинг, ротация состава подразделений и команд)
* Методы, используемые для преодоления организационных барьеров сопротивления (перепроектирование структуры компании, трансформация организационной культуры, разъяснение сотрудникам актуальности организационных изменений, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, совершенствование организационных коммуникаций, контроль и принуждение к внедрению нововведений)

Презентация результатов эмпирического исследования

Результаты эмпирического исследования подробно разобраны в статье «Причины сопротивления организационным изменениям» (Мкртычян Г.А., Войлокова Е.Е.). Ниже приведены некоторые ключевые пункты из этой статьи.

***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.

Исследование проводилось методом письменного опроса. Разработанный нами опросник включал в себя 22 вопроса, разбитых на 4 блока. Первый блок направлен на выявление характеристик компании. Второй блок нацелен на выявление характера проводимых в компании плановых изменений и оценку (по 7-бальной шкале) общей интенсивности сопротивления персонала изменениям. Третий блок нацелен на оценку (по 7-баллльной шкале) основных индивидуальных, групповых и организационных причин сопротивления изменениям. И, наконец, четвертый блок 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%). 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.

Что касается сложившейся практики 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%).

***Список литературы***

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. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009, № 4, С.100-106
3. Войлокова Е.Е., Зюзина М.Л., Шеронова Н.А. сопроивление организационным измененям. Режим доступа: http://nnov.hse.ru/management/pshr/publ
4. Исаева О.М., Кудрявцева В.В., Фомина Ю.К. Сопротивление организационным изменениям: анализ поведения сотрудников на групповом уровне. Режим доступа: http://nnov.hse.ru/management/pshr/publ
5. Гринберг Дж., Бэйрон Р. [Пер. с англ.: О.В.Бредихина, В.Д.Соколова]. Организационное поведение: от теории к практике. М, ООО «Вершина», 2004.
6. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд.: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004.
7. 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.
8. Мкртычян Г.А., Войлокова Е.Е.Причины сопротивления организационным изменениям. Режим доступа: http://nnov.hse.ru/management/pshr/publ
9. Мкртычян Г.А., Канева А.В., Колесов А.С. организационные барьеры сопротивления изменениям Режим доступа: http://nnov.hse.ru/management/pshr/publ
10. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение/пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2009. – 448 с.
11. Панас А.В. Преодоление сопротивления организационным изменеииям при внедрении интегрированных информационных систем// Творчество молодых ученых.- 2008. Режим доступа: http://elibrary.finec.ru/materials\_files/izv/IzvSPbUEF2008\_4\_c172\_176\_s.pdf
12. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR – менеджера в организации: Пер. с англ. – М.: ООО «ИД «Вильямс», 2007.
13. 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.
14. 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
15. Chuang, Yuh-Shy, “Individual resistance from employees to organizational change”, International Business Department, Ching Yun University
16. 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
17. Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (1979), “Choosing strategies for change”, Harvard Business Review, Vol. 57, pp. 106-114
18. Maurer, R. (2010), “Applying what we’ve learned about change”, The Journal for Quality and Participation, Vol. 22 No. 2, pp. 35-38