**Исаева О.М.**

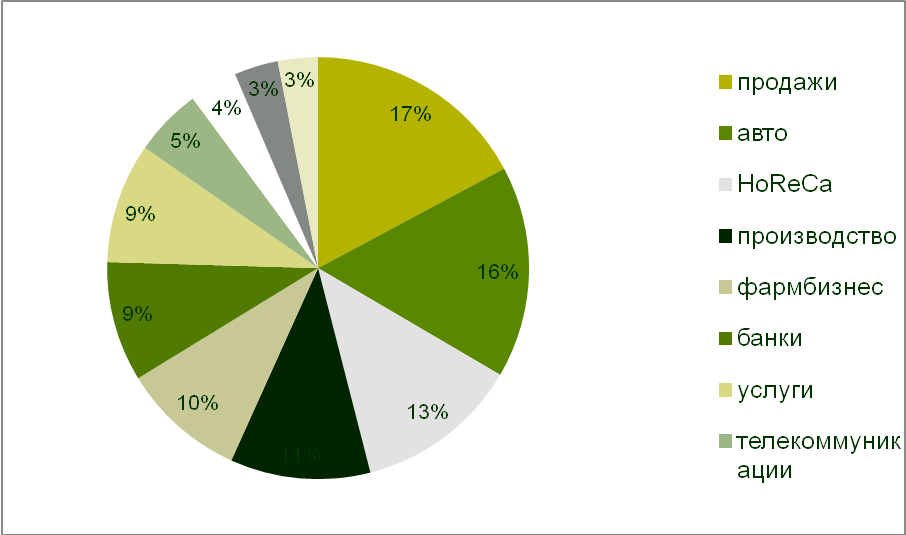
**Тема доклада: «Сопротивление организационным изменениям в оценке линейных менеджеров (результаты первичной статистической обработки и анализа)»**

Научный семинар №10 от 3.10. 2013 года

Исследование особенностей сопротивления организационным изменениям (в оценке линейных менеджеров) было проведено в период с мая по октябрь 2013 года.

В исследовании приняло участие 329 человек, линейных менеджеров, работающих в крупных коммерческих компаниях г.Нижнего Новгорода.

На рис.1 представлено распределение участников исследования по основным сферам деятельности.



*Рис.1. Представленность участников исследования по сферам деятельности*

Первичные результаты, полученные в ходе анализа данных линейных менеджеров, показывают, что основными нововведениями, проводимыми современными компаниями, являются:

1. введение новых технологий работы (20,3% респондентов сообщили об этом);
2. изменение структуры предприятия и функционала сотрудников (19,6% респондентов отметили это);
3. введение новых форм работы с персоналом (сообщили 19,2% респондентов).

В табл. 1 представлена детальная информация по частоте встречаемости основных организационных нововведений.

*Табл.1. Частота встречаемости нововведений в компаниях*

*(по данных линейных менеджеров)*

|  |  |
| --- | --- |
| **Нововведение** | **Частота встречаемости %** |
| нет нововведений | 6,6 |
| новые технологии работы | 20,3 |
| изменение функционала | 19,6 |
| новые формы работы с персоналом | 19,3 |
| автоматизация процессов | 12,3 |
| введение новых услуг | 12,3 |
| смена стиля управления | 3,7 |
| изменение системы оплаты труда | 3,0 |
| изменение условий труда | 2,0 |
| смена руководства | 0,7 |

Основная масса сотрудников коммерческих компаний (по данным линейных менеджеров, участвующих в исследовании) сопротивляются вводимым организационным изменениям в относительно небольшой степени (среднее значение сопротивления организационным изменениям – 3, 54 по 7-балльной шкале, стандартное отклонение – 1,98).

Сотрудники, работающие в разных сферах деятельности, по-разному реагируют на вводимые организационные изменения. Так, наибольшие средние значения сопротивления организационным изменениям, наблюдается в сферах: телекоммуникации (среднее значение уровня сопротивления – 4,41), банковская сфера (среднее значение уровня сопротивления – 4,00), производство (среднее значение уровня сопротивления – 3,86). Наименьшие значения уровня сопротивления организационным изменениям обнаружены у представителей фармацевтического бизнеса и транспортной сферы (средние значение уровня сопротивления – 2,19 и 2,91 соответственно). При этом различные организационные нововведения по-разному воспринимаются линейными сотрудниками.

В таблице 2 можно увидеть детальную информацию о зависимости уровня сопротивления от специфика организационного нововведения.

*Табл.2. Зависимость уровня сопротивления от организационных нововведений*

|  |  |
| --- | --- |
| **Нововведение** | **Уровень сопротивления, средние значения** |
| смена руководства | 4,5 |
| изменение функционала | 3,68 |
| введение новых услуг | 3,68 |
| новые формы работы с персоналом | 3,49 |
| автоматизация процессов | 3,15 |
| новые технологии работы | 3,13 |
| смена стиля управления | 2,68 |
| изменение условий труда | 2,67 |
| изменение системы оплаты труда | 2,33 |

Так, наибольшее сопротивление со стороны линейного персонала вызывают:

1. смена руководства (среднее значение уровня сопротивления – 4,5 по 7-балльной шкале);
2. изменение структуры предприятия и функционала сотрудников (среднее значение уровня сопротивления – 3,68);
3. введение новых товаров и услуг (среднее значение уровня сопротивления – 3,68);
4. новые формы работы с персоналом (среднее значение уровня сопротивления – 3,49);

Изменению системы оплаты труда и условий труда сотрудники сопротивляются в меньшей степени (средние значения уровня сопротивления – 2,33 и 2,67 соответственно).

В табл. 3.представлены данные о выраженности различных причин сопротивления организационным изменениям.

*Табл.3 Причины организационных изменений*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Причины сопротивления** | **Среднее значение** | **Стандартное отклонение** |
| Инертность | 3,58 | 1,83 |
| Страх перед изменениями | 3,41 | 1,81 |
| Отсутствие уважения | 2,26 | 1,67 |
| Высокая сплоченность | 2,75 | 1,88 |
| Групповые нормы | 3,01 | 2,00 |
| Угроза потери власти | 2,24 | 1,65 |
| Структура компании | 2,67 | 1,87 |
| Орг.культура | 2,64 | 1,71 |
| Отсутствие ясной стратегии развития | 2,70 | 1,98 |
| Авторитарный стиль управления | 2,77 | 1,89 |
| Несовершенные орг.коммуникации | 2,94 | 1,96 |

Как видно из таблицы, наиболее сильными причинами сопротивления организационным изменениям являются:

1. инертность (нежелание преодолевать трудности и брать на себя дополнительные обязательства, неуверенность в себе и мотивация избегания неудач)  (среднее значение – 3,58, стандартное отклонение – 1,83);
2. страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями (угроза трудовой занятости, материальных потерь, положению в компании и т.п.) (среднее значение – 3,41, стандартное отклонение – 1,81).

Наименьшие значения обнаруживаются у таких причин, как:

1. угроза потери власти подразделения (нарушение сложившегося баланса властей) (среднее значение – 2,24, стандартное отклонение – 1,65);
2. Отсутствие уважения и доверия к лицам, осуществляющим изменения (по причине пренебрежительного отношения к подчиненным, отсутствия профессионального опыта и др.) (среднее значение – 2,26, стандартное отклонение – 1,67).

Следующим этапом нашего исследования явилось изучение представления респондентов о ролях НR-менеджера и линейного менеджера в преодолении сопротивлений организационным изменениям. 56, 1% респондентов считают, что ведущая роль принадлежит линейному менеджеру, а вспомогательная HR-менеджеру. При этом представители разных сфер бизнеса по-разному ответили на данный вопрос: так считают 71% респондентов сферы Автомобильный бизнес, 68% респондентов сферы Продажи, 59% респондентов сфер Производство и Транспорт, 56% респондентов сферы Телекоммуникации, а также 55% респондентов Банковской сферы.

С утверждением, что ведущая роль принадлежит HR-менеджеру, а вспомогательная линейному менеджеру согласны только 9,2% респондентов. При этом, наиболее высокие показатели согласия с данным утверждением обнаружены в сферах: Фармацевтика (так считают 22% респондентов), HoReCa (20% респондентов) и Услуги (19% респондентов).

36,2% респондентов, принявших участие в исследовании, считают, что линейный менеджер и HR-менеджер несут совместную (на паритетных началах) ответственность за преодоление сопротивления изменениям. При этом, так считают 67% респондентов сферы Инжиниринг , 65% респондентов сферы Фармацевтика и 43% респондентов Банковской сферы.

Анализируя данные о том, какие методы (способы) использует линейный менеджер для преодоления сопротивления организационным изменениям, было обнаружено, что существуют три наиболее часто используемые методы преодоления сопротивления:

* Информирование, разъяснение (30,2% респондентов);
* Совместное обсуждение (11,3% респондентов);
* Процедуры по адаптации к нововведениям (8% респондентов).