**Сопротивление организационным изменениям и способы его преодоления: проект эмпирического исследования**

**Е.Е. Войлокова**

**О.М. Исаева**

Управление организационными изменениями является одной из центральных проблем исследований в менеджменте. Обусловлено это тем, что организационные изменения являются обязательным условием адаптации к изменениям во внешней среде и успешности в конкурентной борьбе (Р. Дафт, 2004). Понимание необходимости постоянного организационного обучения и изменения в современных условиях получило отражение в концепции обучающейся организации (К. Аржирис, 2004). Независимо от типа плановых изменений (технологические изменения, изменения в продуктах, структурные изменения, изменения в культуре/ людях и др.) их претворение в жизнь, как правило, сталкивается с сопротивлением со стороны сотрудников организации. Формы сопротивления могут быть различными: от прямого отказа участвовать в нововведении до имитации активности с одновременной демонстрацией того, что новшество не дает позитивных результатов. В этой связи на первый план выходит задача диагностики причин (барьеров) сопротивления организационным изменениям и использования эффективных способов его преодоления.

Сопротивление изменениям представляет собой одну из форм организационного поведения. В большинстве случаев организационной жизни сопротивление изменениям – деструктивная реакция инновационного поведения. Зачастую сопротивление изменениям – симптом неверной технологии их осуществления. Системный подход к изучению организационного поведения предусматривает выделение трех уровней анализа поведения: индивидуального, группового и организационного (Дж. Гринберг, Р. Бэйрон, 2004). Исходя из этого, мы считаем, что выявление причин (барьеров) сопротивления изменениям должно проводиться дифференцировано на каждом из этих уровней:

• индивидуальном (недостаток понимания и доверия, страх перед неизвестностью, нежелание осваивать новые методы работы, преобладание мотивации избегания неудач, боязнь профнепригодности в ситуации изменений, потребность в безопасности, несклонность к риску, темперамент, пассивность и др.);

• групповом (инерция рабочих групп, угроза балансу власти, страх пред потерей материальных благ, нежелание меняться в рамках коллектива, ломка социальных устоев, особенности социальных групп и др.);

• организационном (неудачный прошлый опыт, тип организационной культуры, ошибочный процесс внедрения изменений, непланомерное вовлечение персонала, разобщенность внутренней и внешней политики и др.).

В привязке к уровням организационного сопротивления следует также группировать и способы преодоления сопротивления изменениям.

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 преобразования в организации. При этом в задачи HR–менеджера входит не только инициирование тех или иных типов преобразований, но и преодоление сопротивления сотрудников этим преобразования.

Несмотря на большое количество исследований по управлению инновационной деятельностью и сопротивлению изменениям, следует отметить недостаточную четкость используемого в них понятийного аппарата, а также отсутствие организационно-психологического ракурса изучения проблемы сопротивления организационным изменениям. Практически отсутствуют работы, посвященные тому, какие технологии может использовать HR- менеджер в работе с организацией, внедряющей изменения, по преодолению сопротивления организационным изменениям персонала.

Исходя из вышеизложенного, нами планируется провести исследование индивидуальных, групповых и организационных барьеров сопротивления организационным изменениям и оптимальных способов его преодоления в работе HR-менеджера, выступающего в организации в качестве "агента перемен". Для того чтобы выявить специфику управления организационными изменениями в различных сферах экономики, предлагается провести исследование на примере компаний, работающих в различных сферах: производство пищевых продуктов; сотовая связь; информационные технологии, ресторанный бизнес; розничная торговля; банковская сфера; оборонная промышленность. Исследовательский проект «Сопротивление организационным изменениям и способы его преодоления в деятельности HR –менеджера» реализуется в рамках «Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» в 2013 году, грант № 13 – 05 – 0030.

**Литература**:

1. Аржирис К. Организационное научение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2004. – XLIII, 563 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
2. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. : Пер с англ. – СПб.: Питер, 2004 – 864с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
3. Организационное поведение: от теории к практике / Дж.Гринберг, Р. Бэйрон; [Пер. с англ..: О.В.Бредихина, В.Д.Соколова]. – М.: 2004. – 912с.
4. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR – менеджера в организации: Пер. с англ. – М.: ООО «ИД «Вильямс», 2007. – 304с.