

М. А. Пономарева

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск

M. Ponomareva

Academy of Public Administration under the Aegis of the President
of the Republic of Belarus, Minsk

УДК 005.32–057.17

СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТИ ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЯ

RESISTANCE OF PERSONNEL TO CHANGES IN THE ORGANIZATION AND WAYS TO OVERCOME IT

В статье рассматриваются причины и виды сопротивлений персонала изменениям в организации, характеризуются организационные, социально-психологические и личностные барьеры к инновационным преобразованиям. Проанализированы формы проявления сопротивлений изменениям, определены личностные характеристики, predisposing к ним. Представлен анализ результатов эмпирического исследования особенностей сопротивления персонала изменениям и предложены пути его преодоления.

Ключевые слова: сопротивление; инновационные изменения; ригидность; организационные барьеры; мотивация; ситуативная тревожность; интернальность; экстернальность; адаптивное поведение.

In this article, the author examines the causes and types of staff resistance to changes in the organization, describes organizational, socio-psychological and personal barriers to innovative changes. The paper analyzes the forms of manifestation of resistance to change, identifies personal characteristics that predispose to them. The article presents an analysis of the results of an empirical study of the characteristics of personnel resistance to change and suggests ways to overcome it.

Keywords: resistance; innovative changes; rigidity; organizational barriers; motivation; situational anxiety; internality; externality; adaptive behavior.

В настоящее время важное значение приобретает задача повышения готовности персонала к инновационным изменениям, так как внедрение новых технологий является неотъемлемой основой обеспечения эффективности и конкурентоспособности современных организаций. Реализация Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы, утвержденной Указом Президента Республики Беларусь № 31 от 31.01.2017, предполагает формирование и ускоренное развитие высокотехнологичных секторов национальной экономики, обеспечение конкурентоспособности традиционных секторов национальной экономики на основе их инновационного развития и внедрения передовых технологий [1, с. 1–3].

Любые инновационные изменения могут вызвать сопротивление со стороны сотрудников: от пассивного неприятия, недоверия до активных,

даже враждебных действий. Для успешного преодоления сопротивления персонала инновационным изменениям руководителю не только необходимо иметь четкое представление о стратегии развития организации, этапах внедрения изменений, но и вести целенаправленную работу с сотрудниками по преодолению стереотипов восприятия инноваций и развитию гибкости мышления и поведения персонала.

Для повышения готовности сотрудников организаций к вводимым инновациям необходимо определить основные причины сопротивления изменениям. Анализ современных подходов к исследованию причин сопротивления изменениям позволяет выявить основные [2, с. 6]:

1. Страх. Сотрудники сопротивляются инновациям, так как недостаточная информация о последствиях изменений порождает ситуацию неопределенности. Работники испытывают тревогу из-за возможной потери комфорта, стабильности, материальной выгоды, влияния.

2. Неверное понимание целей и сущности инноваций. Персонал не осознает смысла изменений из-за низкой информированности. Недостаток информации компенсируется домыслами и сплетнями.

3. Негативная оценка последствий осуществления стратегии. Зачастую сотрудники, в отличие от инициаторов изменений, замечают в предстоящих инновациях больше отрицательных последствий, чем положительных, так как располагают меньшей информацией.

4. Ригидность. Низкий уровень готовности к преобразованиям из-за нежелания выходить из зоны комфорта, в которой все привычно и предсказуемо.

5. Слабый уровень мотивации. Персонал, который не видит для себя выгоды от нововведений, перестает тратить силы на их поддержание.

Для определения эффективных методов преодоления сопротивлений изменениям целесообразно охарактеризовать организационные, социально-психологические и личностные барьеры на пути к изменениям.

Организационные барьеры формируются вследствие следующих причин:

- негативного опыта внедрения изменений;
- рассогласования организационной структуры в результате нововведений;
- противоречия между целями сотрудника и целями развития предприятия.

Для преодоления сопротивления инновациям на организационном уровне необходимо осуществлять системный подход к изменениям.

В основе проявления социально-психологических барьеров лежат следующие причины:

- чувство конкуренции и отсутствие групповой сплоченности;
- сопротивление изменениям формальных и неформальных лидеров;
- недостаточная информированность всех членов группы.

Для преодоления социально-психологических барьеров необходимо учитывать значимость информационного просвещения сотрудников о предстоящих переменах и влияние авторитетных работников на уровень сопротивления изменениям.

Причинами личностных барьеров могут выступать:

- высокий уровень личностной тревожности;
- угроза статусу или квалификации;
- страх финансового неблагополучия;
- тревога несоответствия новым требованиям;
- угроза межличностным отношениям.

Для преодоления личностных барьеров к нововведениям требуется учет индивидуально-психологических особенностей сотрудников, разработка мотивационных мер, направленных на повышение заинтересованности работников в предстоящих изменениях.

Таким образом, сопротивление изменениям проявляется на различных уровнях, которые взаимосвязаны и взаимообусловлены.

Эмпирическое исследование причинно-следственных факторов сопротивления персонала изменениям было проведено на базе организаций г. Минска и Минской области в 2018 году. В качестве испытуемых выступили сотрудники организаций в количестве 66 человек, из них 28 женщин и 38 мужчин, имеющих стаж работы от 3 до 12 лет, в возрасте от 28 до 52 лет.

Для выявления причинно-следственных факторов сопротивления персонала изменениям в организации были использованы следующие методики: анкета по выявлению уровня сопротивления персонала изменениям в организации, «Шкала самооценки ситуативной и личностной тревожности» Ч. Спилбергера (адапт. Ю. Л. Ханина), «Тест-опросник уровня субъективного контроля» Дж. Роттера (адапт. Е. Ф. Бажина, С. А. Голынкиной, А. М. Эткинды).

Анкета по выявлению уровня сопротивления персонала изменениям была разработана группой экспертов, в которую вошли руководители высшего звена организации, психологи и специалисты в области управления персоналом.

Результаты исследования уровня сопротивления персонала с помощью специально разработанной анкеты выявили, что к инновационным изменениям позитивно отнеслись 18 человек (32 %), безразлично – 6 сотрудников (11 %), негативно – 32 человека (57 %). Недостаток информации о преобразованиях испытывали более половины сотрудников – 31 человек (55 %). Это способствовало неправильному пониманию целей и стратегии изменений.

Недостаточный объем знаний для разработки и сопровождения инноваций отметили 22 человека (39 %), что позволяет констатировать отсутствие целенаправленной подготовки для повышения профессиональной компетентности сотрудников. Следует разработать программу обучения специальным навыкам и формирования умений работать в новых условиях.

При разработке инноваций у 28 человек (50 %) проявлялась тревога, связанная с ответственностью за ее внедрение. Следовательно, со стороны инициаторов изменений не было уделено достаточно внимания помощи и поддержки сотрудникам, что способствовало повышению ситуативной тревожности.

Опасения по поводу увеличения обязанностей структурного подразделения, к которому относились испытуемые, испытывали 26 человек (46 %). Вероятно, не в полной мере было достигнуто общее понимание необходимости изменений в организации, не использованы стимулы, которые содействовали бы внедрению изменений в структуру организации.

Мотивация к разработке системы менеджмента качества выявлена лишь у 14 человек (25 %). Можно отметить, что в коллективе не сформирован в достаточной степени климат взаимного доверия и уважения, не разработана система стимулирования сотрудников к активному внедрению инноваций.

Испытуемые в количестве 32 человек (57 %) свое участие в разработке системы менеджмента качества охарактеризовали как формальное. Из них у 11 человек (20 % всех испытуемых) был выявлен негативный опыт разработки и внедрения инноваций.

Таким образом, среди причин и факторов сопротивления изменениям ведущее место занимают: недостаточный уровень мотивации, ригидность и неправильное понимание целей и стратегии изменений.

Анализируя индивидуальные преграды личности к изменениям, целесообразно рассмотреть отношение к инновациям у сотрудников с различным уровнем личностной и ситуативной тревожности. В результате исследования ситуативной тревожности были получены следующие данные: умеренный уровень тревожности зафиксирован у 22 человек (39 %), высокий – у 28 сотрудников (50 %), низкий – у 6 человек (11 %).

У сотрудников, которые продемонстрировали умеренную ситуативную тревожность, можно отметить развитое чувство собственного достоинства, ответственность, долг и повышенную чувствительность к своему положению и признанию среди окружающих. В условиях изменений умеренная тревожность играет положительную роль, так как способствует концентрации энергии на достижение желаемой цели, мобилизации резервов организма и личности для преодоления возможных трудностей. Ситуативная тревожность имеет адаптационный характер, если не превосходит оптимального уровня.

У сотрудников с высоким уровнем ситуативной тревожности отмечается повышенное возбуждение и беспокойство, которое значительно превышает уровень возможных затруднений. Вероятно, это связано с нововведениями. В результате у них наблюдается боязнь неудачи, которая доминирует над стремлением к достижению успеха.

Для сотрудников, которые проявили низкий уровень ситуативной тревожности, характерно безразличие к трудностям, безответственное отно-

шение к поставленным целям, пониженная эффективность деятельности. Однако, с другой стороны, люди данной категории более рациональны, поэтому их мотивация позволит повысить уровень ответственности к достижению целей в условиях инновационных изменений.

Высокая личностная тревожность была выявлена у 12 человек (21 %), умеренная – у 35 сотрудников (63 %), низкая – у 9 работников (16 %).

Умеренную личностную тревожность, которую продемонстрировали сотрудники, можно отнести к так называемой полезной тревожности – естественной и обязательной особенности активной деятельной личности. У сотрудников с высоким уровнем личностной тревожности проявляется постоянная неуверенность в себе и своих решениях, нерешительность, эмоциональная неустойчивость, недоверчивость, заниженная самооценка, боязнь трудностей.

С помощью тест-опросника Дж. Роттера был выявлен тип локализации контроля личности. Анализ полученных результатов производился с учетом выявленного уровня ситуативной тревожности. У испытуемых с высоким уровнем тревожности преобладает низкий уровень субъективного контроля по всем шкалам, у сотрудников со средним уровнем тревожности доминирует высокий уровень субъективного контроля в области межличностных отношений, а у группы лиц с низким уровнем тревожности преобладает высокий общий уровень субъективного контроля, высокий уровень субъективного контроля в области неудач и в области межличностных отношений.

Полученные результаты позволяют всех испытуемых разделить на три группы. У первой группы (28 человек) с высоким уровнем ситуативной тревожности был выявлен экстернальный общий уровень субъективного контроля ($M = 2,8$). Это свидетельствует о том, что испытуемые не считают себя способными контролировать развитие ситуаций и полагают, что большинство событий является результатом случая или действий других людей. Примечательно, что представители этой группы проявили экстернальный уровень субъективного контроля по всем шкалам. Экстернальный уровень в области достижений ($M = 4,7$) характеризует испытуемых как людей, приписывающих свои успехи обстоятельствам – везению или помощи других людей. Экстернальный уровень в области неудач ($M = 3,4$) свидетельствует о том, что работники склонны приписывать ответственность за события руководству, коллегам.

Ко второй группе испытуемых мы отнесли сотрудников со средним уровнем тревожности (28 человек). Данные сотрудники продемонстрировали низкий уровень интернальности по шкалам: общей интернальности ($M = 4,4$), интернальности в области достижений ($M = 4,3$), интернальности в области неудач ($M = 4$), интернальности в области производственных отношений ($M = 3,9$). У них был определен высокий уровень интернальности по шкале межличностных отношений ($M = 6$), что обусловлено уме-

нием контролировать свои эмоциональные реакции, отношения с другими людьми, а также проявлять эмпатию к окружающим людям. Они уверены в себе и эмоционально устойчивы.

В третью группу вошли испытуемые (6 человек) с низким уровнем тревожности. У данных сотрудников был выявлен интернальный общий уровень субъективного контроля ($M = 6$). Это свидетельствует о том, что испытуемые считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять, и, таким образом, чувствуют свою собственную ответственность за эти события. Данная группа персонала продемонстрировала высокий уровень интернальности в области неудач ($M = 7$). У них развито чувство субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в различных неприятностях. У испытуемых третьей группы был также определен интернальный уровень субъективного контроля в области межличностных отношений ($M = 7$). Такие сотрудники считают, что способны контролировать свои отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение.

Следует отметить, что сотрудники с низким уровнем тревожности продемонстрировали низкий уровень интернальности по шкалам в области достижений ($M = 3$) и в области производственных отношений ($M = 4$). Низкий уровень интернальности в области достижений характеризует испытуемых, как людей, приписывающих свои успехи и достижения везению или помощи других людей. Низкий уровень интернальности в области производственных отношений указывает на то, что сотрудники склонны приписывать более важное значение внешним обстоятельствам.

Практический интерес представляет сопоставление данных анкеты по выявлению уровня сопротивления персонала изменениям в организации и результатов исследования с помощью методик Ч. Спилбергера и Дж. Роттера.

Сотрудники, которые вошли в первую группу, продемонстрировали высокий уровень тревожности, который препятствует рациональному осмыслению ситуации и приводит к беспокойству, страху, пониженной результативности деятельности. У них проявляется экстернальный уровень субъективного контроля по всем шкалам. Для представителей этой группы характерны следующие особенности восприятия инновационных изменений: низкий уровень готовности к преобразованиям; недостаток знаний и умений работать в новых условиях; высокий уровень тревоги, связанной с ответственностью за внедрение изменений; низкий уровень мотивации к изменениям; негативный опыт, связанный с проектами изменений. Большинство испытуемых из этой группы (86 %) охарактеризовали свое участие в преобразованиях как формальное. Следует отметить, что опасения после внедрения изменений не оправдались у 72 % персонала данной группы. Следовательно, повышенное возбуждение и беспокойство персонала значи-

тельно превышает уровень возможных затруднений, а в результате боязнь неудачи доминирует над стремлением к достижению успеха. Примечательно, что среди сотрудников данной группы 76 % испытуемых отнесли себя к разряду легко адаптируемым к переменам в жизни. Вероятно, это связано с тем, что они не осознают проблем, у них активизируется психологическая защита личности и адаптивное поведение.

Представители второй группы продемонстрировали средний уровень ситуативной тревожности, низкий уровень интернальности по шкалам: общей интернальности, в области достижений, в области неудач, в области производственных отношений и интернальный тип – в области межличностных отношений. У сотрудников со средним уровнем тревожности отмечается низкий уровень готовности к преобразованиям и недостаточный объем знаний для разработки системы изменений. Однако умеренная тревожность в данном случае играет положительную роль, так как способствует концентрации энергии на достижение желаемой цели, мобилизации резервов личности для преодоления возможных трудностей. Сотрудники, которые вошли во эту группу, склонны к контролю и управлению значимыми ситуациями, эмоционально устойчивы, уверены в себе, ответственны и не испытывают тревогу в связи с освоением новых компетенций. Они проявляют гибкость и достаточно высокий уровень адаптации к изменениям.

Испытуемые, которые вошли в третью группу, характеризуются низким уровнем ситуативной тревожности и преобладающим интернальным типом контроля по ряду показателей: общей интернальности, в области неудач и в области межличностных отношений, экстернальным типом контроля – в области достижений и в области производственных отношений. Представители данной группы людей наряду с недостаточным объемом знаний для изменений, не испытывали проблем и беспокойства в процессе работы над внедрением изменений. Они успешно взаимодействовали в команде и не опасались увеличения своих обязанностей. Однако сотрудники с низким уровнем ситуативной тревожности проявили отсутствие стратегического видения и прогнозирования: демонстрировали безразличие к освоению новых знаний и самонадеянность. Вероятно, недостаточная мотивация к инновационным изменениям усиливала пассивное сопротивление персонала у этой группы испытуемых.

Для преодоления сопротивления персонала изменениям и обеспечения успешной реализации преобразований в организации рекомендуется реализовать следующие основные мероприятия:

1. Проведение информационной кампании, включающей разъяснение вопросов о внедряемых изменениях и обеспечивающей эмоциональную поддержку персонала. Информационная кампания должна быть всеохватывающей, подробной и использовать все возможные способы коммуникации. Обоснование необходимости внедряемых изменений, раскрытие сущности

самих изменений должно проводиться непосредственно высшим руководством, а далее по каскадному принципу: от вышестоящего руководителя – нижестоящему и т. д.

2. Обеспечение максимального вовлечения сотрудников в процесс изменений. Рекомендуется руководителям организовать деятельность малых групп, а также осуществлять регистрацию всех фактов повышения эффективности и качества работы, чтобы обосновывать эффективность нововведений, и постоянно проверять и оценивать готовность работников к осуществлению перемен.

3. Проведение дополнительного обучения сотрудников, которое позволит работникам всех уровней развить навыки и преодолеть страх перед новыми требованиями, создать позитивное отношение к текущим преобразованиям и широко распространить необходимые нововведения в организации.

4. Разработка системы мотивации. Рекомендуется разработать схему дополнительного материального и нематериального стимулирования для персонала, оказывающих активное содействие внедрению изменений на всех уровнях организации.

Таким образом, анализ проблемы исследования позволяет утверждать, что внедрение изменений в организациях в большинстве случаев вызывает сопротивление персонала, напряжение и конфликтность в межличностном взаимодействии. Среди причин и факторов сопротивления изменениям ведущее место занимают недостаточный уровень мотивации, ригидность и неправильное понимание целей и стратегии изменений. Эффективность обратных связей между руководителями и сотрудниками влияет на успех нововведений, поэтому необходимо, с одной стороны, постоянно предоставлять персоналу информацию об изменениях, а с другой – оценивать готовность работников к осуществлению перемен.

Список использованных источников

1. О государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы: Указ Президента Респ. Беларусь, 31.01.2017 г., № 31 [Электронный ресурс] // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь.

2. Спивак, В. А. Управление изменениями: учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. – М.: Изд-во «Юрайт», 2019. – 357 с.

(Дата подачи: 22.02.2019 г.)