

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: ОПЫТ ТИПИЗАЦИИ ПРИЧИН

RESISTANCE TO CHANGE IN ORGANIZATIONAL PERSONNEL: EXPERIENCE OF TYPICATION OF CAUSES

**A. Trukhin
Yu. Maltseva**

Summary. The article presents an approach to typing the reasons for staff resistance to changes in organizations, in accordance with the levels of changes in the perspective of staff behavior — individual, group and organizational, and reveals the structural content of each level.

Keywords: personnel resistance, resistance to change, reasons for resistance to change, organizational changes, structure of reasons for personnel resistance.

Трухин Антон Игоревич

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени
первого Президента России Б.Н. Ельцина»,
(г. Екатеринбург)
consult@igg.uran.ru

Мальцева Юлия Анатольевна

канд. филос. наук, доцент, ФГАОУ ВО «Уральский
федеральный университет имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина», (г. Екатеринбург)
i.a.maltseva@urfu.ru

Аннотация. В статье представлен подход к типизации причин сопротивления персонала изменениям в организациях в соответствии с уровнями изменений в ракурсе поведения персонала — индивидуальный, групповой и организационный, раскрыто структурное наполнение каждого уровня.

Ключевые слова: сопротивление персонала, сопротивление изменениям, причины сопротивления изменениям, организационные изменения, структура причин сопротивления персонала.

Введение

В условиях стремительного изменения окружающей действительности, современным компаниям необходимо оперативно и релевантно реагировать на поступающие вызовы, находить наиболее эффективные варианты выполнения как текущих управленческих задач, так и стратегических. В этой связи одной из важных проблем современного менеджмента становится процедура управления изменениями в организации. Представим детерминанты подобной значимости, фиксируемые в исследовательской среде [17, 24, 3, 11, 18]: понимание человеческого поведения, успешность реализации изменений, снижение количества конфликтных ситуаций, изменение корпоративной культуры. Отмечая многообразие трактовок термина «организационные изменения», предложенных в литературе, и вариативность подходов к определению его (термина) синонимов: от изменения характеристик элементов или организационного устройства в целом [4, 28, 14], до «необходимого и постоянного процесса, который помогает организациям оставаться конкурентоспособными и реагировать на постоянно меняющуюся бизнес-среду» [27], выделим смысловые детерминанты управления изменениями — изменение способа ведения бизнеса [17], перевод индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние [21], применение методики OKR (Objectives and Key Results) в изменениях [9], представление конечного результата, а затем работа над его достижением [13].

В этой логике в рамках настоящей работы мы будем рассматривать организационные изменения как процесс трансформации организации, содержащий в своей основе изменения организационных процессов, основанный на применении новых идей, форм поведения, структурных и изменений корпоративной культуры. Подчеркнем, что независимо от характера предстоящих изменений — будь то требуемая реакция на внешние воздействия или проведение плановых изменений в структуре компании, нововведения в стиле управления и корпоративной культуре, создание нового продукта и пр. — любые действия сталкиваются с той или иной формой сопротивления персонала в силу амбивалентности их (изменений) оценки сотрудниками и потенциально возможной неоднозначностью реакции. Подобная множественность ярко отражена И. Ансоффом в трактовке сопротивления изменениям как многоликого феномена, который приводит к неожиданным задержкам, непредусмотренным затратам и вносит нестабильность в процесс стратегических перемен [1].

Вместе с тем, несмотря на внимание к проблематике сопротивления изменениям [21, 9, 15, 2, 23, 25, 7, 13], вопросы структуризации причин требуют дальнейшего изучения и осмысления, что обусловило цель настоящего исследования — типизировать причины сопротивления изменениям персонала в соответствии с уровнями поведения.

Материалы и методы

Логико-структурный анализ литературных источников и эмпирических данных о причинах и формах сопротивления персонала и практиках его преодоления, находящихся в открытом доступе, послужил основой для формирования исследовательской гипотезы о типизации причин сопротивления.

Результаты и обсуждение

В целях структурирования причин возникновения изменений охарактеризуем наиболее яркие концепты разделив их на две условных группы: «перечисляющая» и «типизирующая» причины сопротивления изменениям.

Так в условную первую группу работ вошли те исследования, в которых причины сопротивления изменениям не типизируются в обобщенные подгруппы. Э. Гроув указывая в качестве детерминанты возникновения сопротивления персонала консерватизм, настороженное и опасливое отношение к любому поступательному движению вперед, предлагает 4 основных причины сопротивления персонала изменениям: благоприятная ситуация, изменение которой не желательно, инерция успеха, эмоции (страх) и отсутствие достоверной информации [9]. Д. Майстер считает основной причиной сопротивления наличие установки отсутствия гарантии улучшений в будущем, (как причинно-следственной связи «изменения — улучшения»), дополненной условно-разрешенным принятием перемен [15]. М. Армстронг выделяет 8 основных причин сопротивления организационным изменениям, в основе которых лежат переживания сотрудников, зачастую основанные на том или ином страхе, как механизме выживания, рожденном на реальном, виртуальном или воображаемом чувстве опасности, при осознании или ощущении стрессового стимула: неприятие по разным причинам нового, экономический и символический страх, неудобство, неопределенность, угроза межличностным отношениям, статусу или квалификации, страх несоответствия [2]. Наиболее обширный перечень причин (33 пункта) предлагается Дж. О'Тулом, от гомеостаза до человеческой глупости. По его мнению, изменениям сопротивляются все, а особенно те люди, которые должны были осуществить большую часть преобразований [23]. Как мы видим значительная часть причин связана с источником воздействия и опосредована человеческой природой.

Во вторую условную группу вошли работы авторов, тем или иным образом классифицирующих причины сопротивления организационным изменениям. Р.Г. Бухбиндер разделяет факторы сопротивления на группы: психологические, социальные, организационные, профессиональные, экономические [5]. С. Розенберг и Дж. Моск предлагают следующую группировку — лич-

ностные, организационные и факторы, связанные со спецификой конкретного изменения [25]. Дж. Гринберг и Р. Бэйроном делят причины на индивидуальные и организационные [7]. Исследования, охарактеризованные в этой группе, также фокусируются, на наш взгляд, на источнике воздействия и психологии персонала. Тем самым, остаются без должного внимания такие возможные классификационные признаки для типизации причин как уровень изменений, их глубина в контексте поведения и взаимодействия персонала.

Выделение «уровня изменений» как классификационного критерия побуждает нас обратиться к теории организационного поведения, анализирующей поведение на индивидуальном, групповом и организационном уровнях [6, 10, 19]. Экстраполируя их, выделим три уровня причин, сопротивления изменениям в организации, обусловленных поведением:

- причины, возникающие в результате вероятного изменения структуры и психологических особенностей личности — «индивидуальные»;
- причины, возникающие в результате социально-психологических особенностей группового и межличностного взаимодействия — «групповые»;
- причины, возникающие в результате особенностей и закономерностей развития организации как системы — «организационные».

Опираясь на материалы литературных источников и исследовательские данные [14, 17, 20, 22, 26, 30, 31, 32], определим содержательное наполнение каждого из уровней. В целях определения удельного веса причин нами использовались результаты поисковой выдачи текстового запроса каждой из указанных ниже причин (они были отобраны по частоте упоминания в источниках) в совокупности с запросом «сопротивление изменениям», при общем равенстве количества запросов по каждой причине мы получили данные, представленные ниже данные.

В структуре индивидуальных причин сопротивления изменениям 30 % занимает страх перед вероятными последствиями изменений (потеря зоны комфорта, потеря контроля, дальнейшая неизвестность). 25 % можно отнести к недостатку конкретной информации (по наличию, форме или содержанию), помогающей лицу понять или осознать — что и как будет реализовано. Потерю контроля над своей работой или процессами с ней связанными можно уверенно отнести к третьей позиции с 20 % долей в общем объеме. Среди причин также отметим отсутствие вовлеченности (15 %) и отрицательный опыт изменений в прошлом, в независимости от причины (10%).

Структуру групповых причин можно представить так: устоявшиеся групповые нормы, высокая групповая

сплоченность — идентичность и угроза потери власти на уровне и в объеме, предоставленном в данной группе и только за ними следует негативный опыт [16]. Негативный опыт предлагается в коннотации неуверенности и недоверии как другим членам команды, так и руководящему составу. Подчеркнем, что память о негативном опыте хоть и не является ключевым фактором, влияющим на сопротивление, однако упоминается в большинстве исследований. Например, в исследовании Deloitte 72 % сотрудников отметили, что негативный опыт с предыдущими изменениями влияет на их отношение к новым инициативам [29].

Среди организационных факторов наибольшее значение, по мнению экспертов имеют система внутри-организационных коммуникации и стандарты корпоративной культуры [34]. Исследование, проведенное компанией PwC, показало, что 80 % сотрудников в организациях с консервативной культурой сопротивляются изменениям [33].

Выводы

Мы полагаем, что представленное содержательное наполнение типа причин сопротивления изменениям

может играть ключевую роль в результативности управления в целом и успешности развития организаций в силу следующих оснований: понимания контекста сопротивления и работы с ним, возможности прогнозирования глубинных последствий и минимизации негативных, в том числе отложенных эффектов. Таким образом, структурирование причин сопротивления прежде всего позволяет минимизировать вероятность ошибок при увеличении скорости определения необходимой точки и глубины приложения управленческих усилий, а также метод наиболее релевантный для данной команды, коллектива, организации.

Признавая дискуссионность и необходимость дальнейшей верификации представленной типизации подчеркнем значимость междисциплинарного и комплексного подхода к изучению причин сопротивления изменениям персонала в силу его увеличивающейся многоликости. Представляет интерес содержательное наполнение выделенных нами уровней в разрезе преобладающих видов сопротивления (активное/пассивное), управленческих паттернов и группировки техник и методов их преодоления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. А71 Новая корпоративная стратегия. — СПб: Издательство: Питер Ком, 1999. — 416 с. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
2. Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами. Издательский дом: «Питер». 2012. — 521 с.
3. Бек Дон Эдвард, Коун Кристофер К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. Издательство: «BestBusinessBooks», 2010. — 415 с.
4. Божко Леся Михайловна, Понятие организационных изменений и его синонимы. Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2014. № 1. С. 77–84, УДК 65.011.8
5. Р.Г. Бухбиндер. Организационные изменения: Проблема сопротивления персонала и пути ее решения. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 4. С. 100–106. УДК 65.013
6. Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для студ. вузов: Пер. с англ. / Дж.М. Джордж М.: Юнити-Дана, 2003. — 448с.
7. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / [Пер. с англ.: О.В. Бередикина, В.Д. Соколова]. — М.: ОО «Вершина», 2004. — 912 с.
8. А.А. Данилюк. Управление изменениями: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского гос. университета, 2014. — 288 с. УДК 005.95(075.8)
9. Эндрю С. Гроув. «Высокоэффективный менеджмент», — Москва: Информационно-издательский дом «Флинтъ», 1996. — 280 с. УДК 65.01
10. Джоунс Г. Организационные характеристики и инновационное поведение фирмы. Jones G. firm's organizational characteristics and innovative mode// Management intern. Rev. — Wiesbaden, 2003. — Vol. 43, n 1. — P. 63–84.
11. Патриг Кинг. Ассертивность. Высказаться. Сказать «нет». Установить границы. Получить контроль. Издательство: «Библос», 2019. — 208 с.
12. Н.М. Кобзева «Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления». Вестник ВГУИТ, №4, 2013. — С.298–303. УДК 65.016.7
13. Стивен Кови: 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. Издательство: «Альпина Паблишер», 2023. — 488 с.
14. Джон П. Коттер. Лидерство и управление изменениями. (John P. Kotter. Leading Change). Издательство: «McGraw-Hill», 2012. — 208 с.
15. Дэвид Майстер. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. Издательство: «Альпина Паблишер», 2011. — 414 с.
16. Мкртычян Г.А., Исаева О.М. Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен. Организационная психология. Т. 5. № 1, НИУ ВШЭ, Нижний Новгород, 2015. С.22–33.
17. Гарвардское бизнес обозрение. (Harvard Business Review) — Коллектив авторов. Управление изменениями / Москва: «Альпина Паблишер», 2022. — 226 с.
18. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: «Питер», 2002. — 336с. УДК 658.3
19. Шермерорн Дж., Хант Дж, Осборн Р. Организационное поведение. — СПб: «Питер», 2006. — 637 с.
20. Armenakis, A.A., & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. Journal of Management, 25(3), 25(3). — P. 293–315. URL: <https://doi.org/10.1177/014920639902500303> (09.12.2024 — дата обращения).

21. Hiatt, Jeff. Change Management: The People Side of Change. Publisher: Prosci Learning Center Publications, Second edition 2012. — 148 p.
22. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1). — P.73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247> (09.12.2024 — дата обращения).
23. O’Toole, J. (1995), «Leading change: overcoming the ideology and the tyranny of custom», Publisher: «Jossey-Bass», San Francisco, 1995. — 304 p.
24. Robert B. Cialdini. Influence. The psychology of persuasion. Publisher: Harper Business, 2006. — 336 p.
25. Rosenberg, S. and Mosca, J. «Breaking down the barriers to organizational change», The 2011 New Orleans Academic Conference New Orleans, Louisiana, 2011. — P. 461–467
26. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1). 2000. — P.68–78 URL: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68> (дата обращения 06.10.2024).
27. Управление организационными изменениями: Что это такое и как это сделать. *Digital Enterprise*. URL: <https://cleverics.ru/digital/2024/09/upravlenie-organizacionnymi-izmeneniyami-cto-eto-takoe-i-kak-eto-sdelat/> (дата обращения 06.10.2024).
28. Организационные изменения. Диагностика готовности компании к целевым организационным преобразованиям (OD). КГ «Арбор». URL: <https://arborcg.org/product/od> (дата обращения 08.10.2024).
29. Research shows workforce experience drives loyalty and retention. *Deloitte Digital*. URL: <https://www.deloittedigital.com/us/en/insights/perspective/workforce-experience-by-design.html> (дата обращения 08.10.2024).
30. Addressing employee burnout: Are you solving the right problem? / «McKinsey Health Institute» URL: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem> (дата обращения 10.11.2024).
31. Employee Wellbeing Hinges on Management, Not Work Mode. *Gallup Inc.* URL: <https://www.gallup.com/workplace/648500/employee-wellbeing-hinges-management-not-work-mode.aspx> (дата обращения 10.11.2024).
32. Managing Organizational Change. *SHRM*. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/managing-organizational-change> (дата обращения 01.12.2024).
33. Workers are ready for change. Are leaders ready to engage them? *PWC Global*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (дата обращения 01.12.2024).
34. Как преодолеть сопротивление персонала при нововведениях: этапы и методология / «Центр деловых инициатив» URL: <http://bgoal.ru/blog/articles/kak-preodolet-soprotivlenie-personala-pri-novovvedeniyah-etapy-i-metodologiya.html> (дата обращения 05.12.24)

© Трухин Антон Игоревич (consult@igg.uran.ru); Мальцева Юлия Анатольевна (i.a.maltceva@urfu.ru)
 Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»