

УДК 65.011.8

© Шлапак Н.С.<sup>1</sup>, Губицкая И.И.<sup>2</sup>**НАПРАВЛЕНИЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ  
КОЛЛЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ  
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*В статье рассмотрены сущность и основные причины сопротивления организационным изменениям на предприятии, методы и способы преодоления сопротивления коллектива изменениям.*

**Ключевые слова:** изменения, сопротивление изменениям, причины сопротивления изменениям, методы преодоления сопротивления.

**Шлапак Н.С., Губицкая И.И. Напряжки подолання опору колективу організаційним змінам на підприємстві.** У статті розглянуто сутність і основні причини опору організаційним змінам на підприємстві, методи та способи подолання опору колективу змінам.

**Ключові слова:** зміни, опір змінам, причини опору змінам, методи подолання опору.

**N.S. Shlapak, I.I. Gubitskaya. Directions of overcoming the resistance of the collective to organizational changes at the enterprise.** The article describes the essence and causes of the resistance of the organizational changes at the enterprise and methods of overcoming the resistance of staff changes.

**Keywords:** change, resistance to change, the causes of resistance to change, methods to overcome the resistance.

**Постановка проблемы.** Любое современное предприятие вынуждено изменяться для приспособления к меняющимся рыночным условиям. Необходимость организационных изменений понимают все, но, как известно, сотрудники даже самых передовых предприятий сопротивляются переменам. От того, будет ли сопротивление преодолено и во сколько это обойдется предприятию, напрямую зависит его эффективность и, в конечном счете, успех и выживание на рынке.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблеме преодоления сопротивления организационным изменениям в менеджменте посвящено множество исследований и публикаций как зарубежных, так и отечественных авторов, а именно: Ансоффа И., Базарова Т.Ю., Джоржа Дж.М., Джоунса Г.Р., Тичи Н., Девана М.А., Коттера Д.П., Магура М.И. В психологии проблему рассматривали Р.Л. Кричевский, А.Л. Журавлев, А.И. Пригожий, Н.А. Ильина. В Украине психологические аспекты организационных изменений исследовал коллектив авторов под руководством Л.Н. Карамушки.

**Нерешенная раньше часть общей проблемы.** Обзор литературных источников по теме исследования дает основание утверждать, что на данный момент очень глубоко исследованы инновации на предприятиях, в то время видна нехватка в исследованиях организационных изменений, а именно направлений преодоления сопротивления персонала при внедрении изменений.

**Цель статьи** – подробное изучение причин сопротивления и методов преодоления сопротивления коллектива организационным изменениям на предприятии.

<sup>1</sup> канд. экон. наук, профессор, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет, г. Мариуполь

<sup>2</sup> преподаватель, Мариупольский колледж ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь

**Изложение основного материала.** Сегодня организации для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны непрерывно изменяться и вносить изменения в свою деятельность. При осуществлении организационных изменений возникает сопротивление изменениям. Сопротивление организационным изменениям является одной из основных проблем стоящей перед развивающейся организацией.

Под *сопротивлением организационным изменениям* понимается действия работников, которые направлены на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению изменений в организации.

Описывая такое явление как сопротивление, исследователи часто останавливаются на выделении видов и причин его возникновения, а также на разработке методов его преодоления.

В теории организационного поведения выделяют индивидуальные и организационные источники сопротивления [1]. Индивидуальные источники сопротивления переменам заключены в личностных характеристиках человека, таких как восприятие, потребности и черты характера. Что касается организационных источников сопротивления, то этот фактор объясняется консервативностью организаций по природе. Они активно сопротивляются переменам.

Одной из первых и наиболее распространенных классификаций причин сопротивлений является классификация Коттера и Шлезингер. Они выделяют четыре причины сопротивления изменениям на уровне личности и группы [2].

На уровне личности:

- узкособственнический интерес;
- непонимание и недостаток доверия;
- низкая терпимость изменениям;
- различная оценка ситуации.

В коллективе также выделяют:

- давление со стороны коллег;
- усталость от изменений;
- предыдущий неудачный опыт проведения изменений.

Такая классификация причин сопротивлений встречается довольно часто. Ансофф выделяет индивидуальные и групповые сопротивления [3], Хентце и Каммель описывают личные и структурные барьеры [4], Сазанов выделяет индивидуальные и организационные сопротивления [5].

Организационное сопротивление имеет три разновидности:

- сопротивление передаче полномочий;
- инертность сложных организационных систем;
- сопротивление изменениям, которые навязаны консультантами извне.

Индивидуальное сопротивление обычно выражается:

- в не соответствии квалификации сотрудников новым требованиям;
- в страхах перед новым и неизвестным;
- в страхе потери рабочего места;
- в страхе потерять привычные социальные контакты.

С.С. Фролов [6] выделяет следующие причины сопротивления изменениям:

- технические причины;
- политические причины;
- культурологические причины.

Таким образом, анализ литературы по социологии организации, организационному развитию, стратегическому менеджменту показал, что различные авторы выделяют различные виды и причины сопротивлений организационным изменениям.

Проведенный анализ позволяет свести в таблицу причины сопротивления органи-

зационным изменениям (см. табл. 1).

Таблица 1

Причины сопротивления изменениям [7]

<i>Содержание сдерживающей силы</i>	<i>Причина сопротивления</i>	<i>Последствия</i>
<i>Индивидуальные источники</i>		
Нарушение привычек, традиций ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся традиции	Последствия устранимы посредством коммуникаций
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	Степень опасности невысокая
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов, отсутствие достоверной информации	Возможно открытое несогласие коллектива.
Потеря престижа	Опасения людей, что прежняя компетенция сохранится	Сопротивление устранимо посредством коммуникаций и привлечением к выработке решений
Сомнения в технологиях проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	Последствия устранимы посредством привлечения специалистов, компетенция которых не вызывает сомнения.
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность к неформальной группе	Последствия устранимы в результате коммуникаций
<i>Организационные источники</i>		
Групповая инертность	Роль ограничителя могут выполнять групповые нормы, даже если отдельные работники согласны	Последствия устранимы в результате коммуникаций. Активное взаимодействие с профсоюзной организацией
Угроза устоявшимся отношениям подчиненности	Любое перераспределение полномочий, связанных с принятием решений, таит в себе угрозу устоявшимся отношениям подчиненности	Последствия устранимы в результате кооптации коллектива
Угроза устоявшемуся порядку распределения ресурсов	Группы, которые участвуют в распределении ресурсов воспринимают перемены как угрозы существующему положению вещей	Последствия устранимы в результате кооптации коллектива

Сопротивление проявляется в возрастании конфликтов и других многочисленных феноменах. На рисунке 1 представлена схема моделей поведения персонала в процессе изменений на предприятии [8].

Сфера сопро­тив­ле­ния

Очевидность сопро­тив­ле­ния	<b>Рационализация</b>	<b>Возмущение</b>
	<p><i>Преобладают явные формы инструментального сопротивления.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Апелляция к сложности материала и его непониманию;</li> <li>▪ Не выполнение задачи, при указании причин не выполнения</li> </ul>	<p><i>Преобладают явные формы эмоционального сопротивления.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Саботаж, протесты,</li> <li>▪ Готовность группы поддерживать критику;</li> <li>▪ Компрометация тренера на личных основаниях.</li> </ul>
	<b>Избегание</b>	<b>Аморфность</b>
	<p><i>Преобладают скрытые формы инструментального сопротивления.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Создание технических сбоев, затруднения в информации;</li> <li>▪ Ссылка на трудности, критика нововведений;</li> <li>▪ Углубление в частности, затягивание времени.</li> </ul>	<p><i>Преобладают скрытые формы эмоционального сопротивления.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Феномен выученной беспомощности (все равно не получится);</li> <li>▪ Образование фракций, интриги;</li> <li>▪ Рассказывание не к месту о личных и внешних делах.</li> </ul>

Рис. 1 – Модель поведения сотрудников при проведении изменений

По итогам нашего анализа можно сделать вывод, что существует множество потенциальных источников сопротивлений при проведении организационных изменений на предприятии.

После рассмотрения причин предлагаются методы и способы преодоления сопротивления. Наиболее известная классификация способов преодоления сопротивления Коттера и Шлезингера [2]: обучение и предоставление информации, привлечение к участию в проекте, стимулирование и поддержка, переговоры и соглашения, кадровые перестановки и назначения, меры принуждения.

З.Е. Шершенева несколько изменила данный список и предложила восемь методов преодоления сопротивления: привлечение к участию, обучение, принятие, переговоры, кооптация, манипуляция, принуждение, анализ «поля сил».

Э. Хьюз также предложил восемь факторов преодоления сопротивления: учет причин поведения личности на предприятии, значение авторитета руководителя, предоставление информации группе, достижение общего понимания, чувство принадлежности к группе, авторитет группы для ее членов, поддержка изменений лидером группы, информированность членов группы.

Хьюберт К. Рамперсад выделяет шесть стадий сопротивления стратегическим изменениям: пассивность, отрицание, злость, переговоры, кризис, принятия, - и считает, что следует использовать методы управления сопротивлением, соответствующие стадии его развития.

А по мнению Пфеффера и Саттона, управление сопротивлением можно осуществлять с помощью таких методов, как предсказуемость, понимание, контроль, сострадание.

Для преодоления сопротивления стратегическим изменениям В.Д. Немцов и Л.Е. Довгань разработали метод, который предполагает последовательное осуществление двенадцати шагов для решения трех типовых задач управления изменениями: формирование политической динамики в поддержку изменений, обеспечения правильности на изменения, поддержка эффективного контроля над процессом трансформации.

Эффективное управление изменениями является одной из самых трудных, но и престижных задач для управляющих. Наиболее известная классификация способов

преодоления сопротивления представлена Лэрри Грейнером [9, с. 156-158], (рисунок 2).

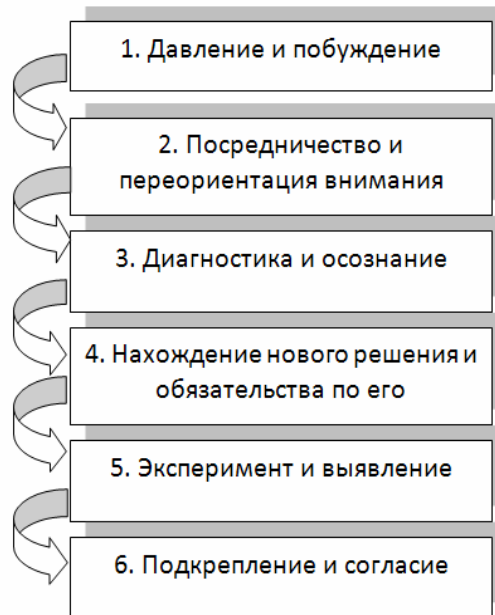


Рис. 2 – Модель управления изменениями Грейнера

*Этап 1.* Давление и побуждение. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменения внутренних факторов, таких как снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

*Этап 2.* Посредничество и переориентация внимания. Хотя руководство и может почувствовать необходимость перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения образом. Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию. Или можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство. В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации. Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости. А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения.

*Этап 3.* Диагностика и осознание. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Согласно Грейнеру, «этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии» Однако, если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

*Этап 4.* Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению После

того, как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение.

*Этап 5. Эксперимент и выявление.* Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Руководство, например, может обнаружить, что некоторым людям необходимо дать дополнительные полномочия или дополнительную подготовку, или нужно создать комитет, который следил бы за выполнением этой программы, или одна из групп оказывает сильное сопротивление этим нововведениям. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

*Этап 6. Подкрепление и согласие.* На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достичь, убеждая подчиненных, что изменения выгодны как организации, так и им лично. Возможные средства подкрепить согласие на новшества - похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, а также разрешение тем, кто участвует в проведении изменений, в обсуждении того, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены.

### Выводы

Работа предприятия, это постоянное изменение в процессе производства и приспособления к различным типам изменений с внешней среды. Внедряя изменения, менеджеры всегда будут наталкиваться на сопротивление со стороны персонала. Это обусловлено рядом причин. Поэтому научиться управлять и преодолевать сопротивление организационным изменениям является необходимым условием успешного функционирования организации в перспективе.

### Список использованных источников:

1. Распопов В.М. Управление изменениями: учебное пособие / В.М. Распопов. – М.: Магистр. – 2009. – 333 с.
2. Коттер Дж. Впереди перемен / Дж. Коттер. – М.: Олимп-Бизнес. – 2004. – 237 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Хентце Й. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям / Й. Хентце, А. Каммель // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №6. – С. 19-21.
5. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление / Е.Г. Сазанов // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №6. – С. 22-23.
6. Фролов С.С. Социология организаций: учебник / С.С. Фролов. – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.
7. Франк Е.В. Управление сопротивлениями в рамках организационных изменений / Е.В. Франк // Экономика, предпринимательство и право. – 2011. – №8 (8). – С. 3-13.
8. Журавлев А.В. Социально-психологические факторы организационных изменений / А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова // Вопросы психологии. – 2006. – № 3. – С. 131-143
9. Поршнева А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева, Н.А. Саломатин, З.П. Румянцева. – М.: Инфра-М., 2008. – 736 с.

**Bibliography:**

1. Raspopov V.M. Change management: studies allowance / V.M. Raspopov. – M.: Magistr. – 2009. – 333 p. (Rus.)
2. Kotter John. Leading Change / John Kotter. – M.: Olimp-Business. – 2004. – 237 p. (Rus.)
3. Ansoff I. Strategic Management / I. Ansoff. – M.: Economics, 1989. – 519 p. (Rus.)
4. Henttse J. How to overcome opposition to a planned organizational change / I. Henttse, A. Kammel // Problems of the theory and practice of management. – 2003. – №6. – P. 19-21. (Rus.)
5. Sazanov E.G. Resistance organizational change: diagnosis and overcoming / E.G. Sazanov // Problems of the theory and practice of management. – 2003. – №6. – P. 22-23. (Rus.)
6. Frolov S.S. Sociology of Organizations: textbook / S.S. Frolov. – M.: Gardariki, 2001. – 384 p. (Rus.)
7. Frank E. Resistance management in organizational change / E.V. Frank // Economics, Business and Law. – 2011. – №8 (8). – С. 3-13. (Rus.)
8. Zhuravlev A.V. Social and psychological factors of organizational change / A.V. Zhuravlev, E.N. Pavlova // Questions of psychologists. – 2006. – №3. – P. 131-143. (Rus.)
9. Porshneva A.G. Office Management / A.G. Porshneva, N.A. Salomatin, Z.P. Rumyantseva. – M.: Infra-M., 2008. – 736 p. (Rus.)

Рецензент: В.М. Колосок  
д-р екон. наук, доцент, ГВУЗ «ПГТУ»

Статья поступила 24.04.2013

УДК 378.4/6.062.5

© Почтовюк А.Б.\*

### ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕРЕСІВ ІНДИВІДУУМА ТА ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

*У статті досліджено сполучення інтересів «вищий навчальний заклад – індивідуум». Визначено коефіцієнт виконання обсягу держзамовлення на підготовку фахівців з вищої освіти на прикладі Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського (КрНУ) та Донецького національного технічного університету (ДонНТУ).*

**Ключові слова:** система вищої освіти (СВО), вища освіта (ВО), вищий навчальний заклад (ВНЗ), коефіцієнт виконання обсягу держзамовлення, сполучення інтересів «ВНЗ – індивідуум», освітньо-кваліфікаційний рівень (ОКР).

**Почтовюк А.Б. Оценка интересов индивида и высшего учебного заведения. В статье исследовано сочетание интересов «высшее учебное заведение – индивидуум». Определен коэффициент выполнения объема госзаказа на подготовку специалистов высшего образования на примере Кременчуцкого национального университета имени Михаила Остроградского (КрНУ) и Донецкого национального технического университета (ДонНТУ).**

---

\* канд. наук держ. упр., доцент, ДВНЗ «Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського», м. Кременчук