

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 11, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 658.5.011

*Е. Ю. Лукьянова,
кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и туристического бизнеса,
заместитель заведующей кафедрой по науке,
Институт экономики и управления Республиканского высшего учебного заведения «Крымский гуманитарный университет», г. Ялта
Н. В. Регрут,
магистрант, Институт экономики и управления
Республиканского высшего учебного заведения «Крымский гуманитарный университет», г. Ялта*

ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ ЭНТРОПИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

*Y. Y. Lukyanova,
Philosophy Doctor in Economic Science, Docent of Management and Touristic Business Department,
Vice-Head of Department in Science, Institute of Economics and Management
State Higher Educational Establishment Crimean University for the Humanities, Yalta
N. V. Rehrut,
Master Degree Applicant
Institute of Economics and Management State Higher Educational Establishment
Crimean University for the Humanities, Yalta*

ECONOMIC UNITS CHANGES RESISTANCE OVERCOMING AT THE NATIONAL ECONOMY ENTROPY CONDITIONS

В статье резюмированы основные методы преодоления сопротивления изменениям на предприятиях в условиях энтропии национальной экономики. Определены причины сопротивления изменениям со стороны работников предприятия и способы управления конфликтными ситуациями, возникающими при внедрении новаций. Применяя предлагаемые методы, предприятия способны уменьшить сопротивление изменениям, провести процесс внедрения инноваций результативнее, что в конечном счете положительно повлияет на функционирование предприятия в условиях энтропии национальной экономики. Также при проведении организационных изменений, руководители способны направить изменения в нужное направление, достичь максимального эффекта при внедрении новаций и подготовиться к возможным сопротивлениям. Управляя организационными изменениями, предприятия достигают улучшения, что в свою очередь способствует стабильному развитию.

This article contains basic methods of economic units changes resistance overcoming in national economy entropy conditions. It defines reasons of change resistance from enterprise personnel and ways of conflict situations decisions management which can be during innovation implementation. These methods applying give opportunity to reduce change resistance and make innovation implementation more resultative which gives better effect on enterprise functioning in entropy conditions of national economy. Organizational change can be more predictable.

Ключевые слова: управление, предприятие, изменения, методы, экономика.

Keywords: management, economic unit, changes, methods, economics.

Постановка проблемы. Сложные условия периода рыночных преобразований национальной экономики актуализируют роль менеджмента в производственном процессе, требующем новых подходов на отечественных предприятиях. Для современной экономики характерны особенности, которые необходимо учитывать при формировании систем менеджмента. Некоторыми из них являются:

- 1) недостаток финансовых ресурсов хозяйствующих субъектов, значительно сокращающий диапазон средств и инструментов менеджмента;
- 2) с приведением технологий производства товаров в соответствии с развитием научно-технического прогресса, усложнился механизм воздействия на конечный результат деятельности;
- 3) общее состояние экономики изменяется настолько быстро, что его сложно прогнозировать и своевременно применять превентивные меры;
- 4) необходима адаптация экономических субъектов к используемым в мире требованиям.

Дополнительный динамизм в системе менеджмента способствует обострению конкуренции в разных сферах бизнеса. Предприятия для поддержания и развития своего конкурентного потенциала должны изменяться в соответствии с тенденциями внешней среды. Необходимость преобразований вызвана существующей социально-экономической ситуацией, которая предъявляет повышенные требования к ускорению адаптации экономических субъектов к стохастическим условиям хозяйствования. Энтропия внешней среды также существенно влияет на этот процесс, снижая его эффективность.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованиями в направлении управления изменениями занимались И. Бажин, В. Бирюквa, М. Горшенина, А. Дятлов, Дж. Никерсон, И. Фишер, К. Фрайлингер, в тоже время дополнительного изучения требуют методы преодоления сопротивления изменениям в условиях энтропии национальной экономики.

Цель статьи – исследовать методы преодоления сопротивления изменениям в условиях энтропии национальной экономики.

Основное содержание. Формирование методологических подходов к подготовке, проведению, оценке организационных изменений как отдельного направления управленческой науки в основном происходило после второй мировой войны. В результате появления новых требований к потреблению, современных технологий и расширения рынков возникла потребность в адаптации предприятий к условиям среды с высокой степенью стохастичности. Ранние работы в большей части были сконцентрированы на процессной компоненте таких преобразований, в частности, на методах преодоления сопротивления персонала. Продолжительный период времени в науке доминировало понимание процесса организационных изменений согласно схеме К. Левина «размораживание – изменение – замораживание».

В условиях энтропии национальной экономики изменения представляют собой процесс преобразования качеств явлений; смену социально-экономической ситуации. Степень сопротивления изменениям зависит от характера системы коммуникаций на предприятии, сбора, анализа, доступа к информации всех заинтересованных лиц, количества уровней управления, наличия обратной связи. Выделяется следующие основные причины сопротивления изменениям: неприятие нового, экономический страх, неудобство, неопределенность, страх символов, угроза межличностным отношениям, статусу или недостаточной оценке квалификации, страх несоответствия компетентности. При неприятии инноваций персонал с подозрением относится к тому, что формирует у него убеждения о возможном негативном влиянии на сложившееся положение, способы работы или условия занятости. Существует страх смены привычной обстановки. Он отражается в недоверии руководителям и их заявлениям о том, что перемены приведут к благу сотрудников и организации. Эта уверенность основывается на прошлом опыте. При этом, чем сильнее пропаганда и «торжественнее» заверения менеджеров, тем сильнее в коллективе зарождается недоверие. Экономический страх предполагает опасения потери денег работниками и ощущение угрозы их гарантированной занятости. Дискомфорт от преобразований основывается на том, что изменения делают жизнь труднее. Неопределенность, сопутствующая изменениям может быть причиной беспокойства из-за неясности результатов преобразований. Страх смены или обновления символов заключается, в том, что небольшие изменения, которые могут повлиять на какой-нибудь значимый символ, например, отдельный офис или зарезервированное место на стоянке, могут являться знаком начала серьезных перемен. Особенно, если у работников нет четкого представления о масштабе изменений. Угроза межличностным отношениям, состоящая в смене привычных социальных отношений и групповых стандартов, встретит сопротивление. Угроза статусу или недостаточной оценке квалификации представлена тем, что изменения воспринимаются, как понижающие статус человека или оценивающие его квалификацию в меньшей мере, чем он, по его мнению, заслуживает. Страх несоответствия компетентности формирует озабоченность слабой способностью отвечать новым требованиям или приобретению компетенций.

Для преодоления сопротивлений в описываемых условиях, учитывая информацию, изложенную выше, формируются модель и процесс управления изменениями, которые наиболее подходят к исследуемому предприятию. Первый этап процесса – проведение анализа потенциального влияния трансформаций с помощью мониторинга степени их воздействия на сотрудников на рабочих местах. В результате будет показано, какие аспекты предлагаемых новаций поддержат все или отдельные работники, а какие встретят сопротивление. Необходимо определить негативные реакции людей, учитывая возможные причины сопротивления преобразованиям, перечисленные выше. А также понять страхи вовлеченных людей, чтобы преодолеть их озабоченность и избежать двусмысленности. При проведении данного анализа агент изменений создает все условия для обсуждения реакции на предложения, чтобы добиться полного их понимания.

Вовлеченность в процесс внедрения новаций дает персоналу возможность сформулировать свои опасения, внести предложения по поводу формы и способов проведения изменений. Сотрудники, как правило, принимают то, что помогли создавать. Для информирования в описываемом случае должны использоваться все имеющиеся каналы письменной коммуникации. Наиболее эффективным инструментом будет инициируемое менеджерами личное общение или система брифинга команд.

Для того, чтобы добиться эффективной реализации планируемых перемен и избежать сопротивления со стороны подчиненных, менеджерам следует провести распознавание основных угроз, сформировать общее видение будущего, разработать систему мотивации к реализации изменений, выбрать лиц, лоббирующих новации в организации, оценить уровень развития необходимых компетенций управленческого персонала организации, подготовить и реализовать план обучения, привлечь внешних консультантов и тренинговые фирмы.

В условиях энтропии национальной экономики рассмотрение методов проведения организационных изменений должно быть тесно связано с системным подходом к описанию организации через шесть взаимосвязанных и взаимодействующих переменных, которые всегда должны быть в центре проведения организационных изменений: люди, культура, задачи, технологии, структура и стратегия.

При этом нужно учитывать информацию, приведенную в работах С. Ильяшенко, который указывает, что конфликты, возникающие у сотрудников в ходе изменений на предприятии, могут быть как нежелательными, так и желательными, то есть специально спровоцированными. Соответственно, следствия конфликта могут быть не только негативными (дисфункциональными), но и позитивными (функциональными) [5, с. 182]. Дисфункциональные конфликты усложняют внедрение изменений, поскольку ведут к негативной реакции работников, снижению продуктивности их труда, увеличению текучести кадров, числа конфликтов между работниками, снижению степени взаимодействия и общения. Функциональные – заставляют учитывать интересы всех сторон противоречий, что вызывает чувство причастности к решению определенных задач и проблем, тем самым усиливая мотивацию к сотрудничеству. Конфликтные ситуации необходимо отслеживать и управлять ими для снижения степени сопротивления изменениям. Существующие способы преодоления конфликтов представлены двумя группами: структурной и межличностной.

К структурным способам управления относятся:

- 1) разъяснение требований, которые ставятся перед работником или группой работников: ожидаемые результаты (технические, качественные, экономические, временные и т.д.), полномочия, ответственность, источники информации, порядок контроля и другие;
- 2) применение координационных и интеграционных механизмов (установление иерархии полномочий обеспечивает упорядочение взаимодействия персонала, принятие решений, информационных потоков в проектной команде или организации; обращение к общему руководителю позволяет избежать расхождения интересов отдельных работников или групп);
- 3) формирование общих комплексных целей (команды проекта, инновационной организации), которое требует общих усилий работников для их достижения, тем самым ориентирует их на сотрудничество и согласованное взаимодействие;
- 4) структуризация системы вознаграждений, которая стимулирует работников на достижение общей комплексной цели, помощь другим и т.д.

Межличностными способами управления конфликтами являются:

- 1) уклонение от конфликта как временное средство его решения;
- 2) нивелирование как способ согласования интересов, снижения степени разногласия;
- 3) компромисс – принятие позиции других, достижение некоторой договоренности;
- 4) принуждение одной стороны согласиться с другой;
- 5) увеличение доступных ресурсов, что удовлетворяет интересы конфликтующих сторон;
- 6) авторитарное управление – применение административных методов;
- 7) замена человеческого фактора, которая направлена на выявление и устранение причины конфликта, изменение поведения его сторон;
- 8) решение проблемы, при этом стороны конфликта вместе описывают причины конфликта и находят приемлемые способы его решения, которые бы удовлетворили всех заинтересованных.

Согласно методу сопротивления изменениям Дж. Беннета, персонал следует новому процессу «на бумаге», но продолжает использовать старые методы, чтобы справиться со всеми исключениями и сложностями, которые не были в явной форме упомянуты в новом плане. На предприятии, не требующем сильной стандартизации, некоторые подразделения могут использовать процесс, который условно эквивалентен внедряемому процессу. Обе эти формы представляют собой сознательное и рациональное отвержение нового плана, а не простое незнание [1, с. 130].

В. Бирюкова указывает на восемь факторов преодоления сопротивления изменениям [2, с. 31], которые также могут быть использованы в условиях энтропии внешней среды:

- 1) учет причин поведения личности в организации: принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения, демонстрация получения индивидуальной выгоды;
- 2) значение авторитета руководителя (достаточный авторитет, формальный или неформальный, достаточность власти и влияния);
- 3) предоставление информации группе;
- 4) достижение общего понимания;
- 5) чувство принадлежности к группе;
- 6) авторитет группы для ее членов (согласованная групповая работа для снижения противодействия);
- 7) поддержка изменений лидером группы;
- 8) информированность членов группы: открытие каналов связи, обмен объективной информацией, знание достигнутых результатов изменения.

Выделяется также несколько универсальных методов преодоления сопротивления изменениям Дж. Коттера и Л. Шлезингера, которые также будут эффективны в рассматриваемом случае. Это методы: «информирование и общение», «участие и вовлеченность», «помощь и поддержка», «переговоры и соглашения», «манипуляции и кооптации», «явного и неявного принуждения» [2, с. 33].

При этом информирование и общение – один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений

и их логику. Процесс информирования может включать в себя индивидуальные дискуссии, групповые семинары или отчеты.

Участие и вовлеченность помогает избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Исследователи обнаружили, что многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда – отрицательный, т. е. некоторые менеджеры считают, что всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие видят это безусловной ошибкой. Оба отношения могут создавать проблемы.

Помощь и поддержка могут осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения. Они особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство. Основной недостаток этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, является дорогостоящим и слабо эффективным.

Переговоры и соглашения заключаются в предложении активным или потенциальным противникам изменения. Менеджер может стимулировать сотрудника более высокой заработной платой в обмен на изменение рабочего задания, он может повысить пенсию отдельному служащему взамен на более ранний срок ухода на пенсию. Достижение соглашения является сравнительно легким способом избежать сильного сопротивления, хотя оно, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим. Особенно в тот момент, когда менеджер дает понять, что он готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления. В этом случае он может стать объектом шантажа.

Манипуляции подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Кооптация подразумевает предоставление желаемой роли сотруднику при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку. При определенных обстоятельствах кооптация может быть относительно дешевым и легким способом достижения поддержки отдельного индивидуума или группы служащих (более дешевый способ, чем переговоры, и более быстрый, чем участие).

Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смиряться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, льгот, возможности продвижения и т. д.), или путем реального увольнения, или путем перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же как и манипуляция, использование принуждения – это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, независимо от того, как она осуществляется, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера.

Каждый из участников по-разному принимает организационные изменения. В литературе описаны различные методы и приемы преодоления сопротивления организационным изменениям. Основные из них, которые могут применяться в условиях энтропии экономики, приведены ниже.

Метод обучения и предоставления информации используется при ожидании изменений, когда предоставлена неполная или недостаточная информация. Однако для применения данного метода необходимо привлечение большого количества людей, что занимает достаточно длительное время.

Привлечение к участию в проекте используется при наличии сильных лидеров – оппонентов. Этот метод интегрирует и обогащает представление про инновации, однако может занять много времени.

Стимулирование и поддержка – подразумевает наличие системы мотивации и системы стимулов, что снижает сопротивление отдельных личностей. Однако метод требует много времени, денег и часто не приводит к ожидаемым результатам.

Переговоры и соглашения используются при неустойчивой позиции групп, которые сопротивляются изменениям. Данный метод сравнительно легко снижает уровень активного сопротивления, но и в то же время отнимает много времени, может вызвать недовольство групп, которые не участвовали в переговорах.

Кадровые перестановки и назначения используются при наличии квалифицированного персонала и поддерживают изменения. С другой стороны, – могут появиться проблемы в будущем, увеличиться напряжение в коллективе.

Скрытые и явные меры принуждения используются при остром дефиците времени и наличии соответствующих полномочий власти. С помощью этого метода руководство может быстро преодолеть явное сопротивление, однако метод способствует увеличению и накоплению недовольства.

Роль руководителя предприятия является весьма значимой в процессе изменений. Его деятельность охватывает все этапы инновационного менеджмента, начиная с разработки идеи, планирования, осуществления контроля над процессом внедрения инноваций. Эффективность менеджеров является одним из основных условий результативности изменений. В ходе реализации преобразований на руководителя предприятия существенно влияют факторы, приведенные ниже:

1) недостаток альтернативных взглядов и недооценка информации, влияющих на эффективность принимаемых решений);

2) инвесторы, акционеры и различные советы, собираемые на предприятии могут не справляться с контролирующей функцией, полностью полагаться на руководителей и, в последствии, зависеть от них;

3) материальное стимулирование деятельности.

Руководители зачастую недооценивают роль менеджеров среднего и низового звеньев управления в процессе изменений, и тем самым они могут препятствовать внедрению инноваций. Для преодоления этого следует:

1) усилить внутреннюю коммуникацию;

2) передавать полномочия принятия решений менеджерам, которые непосредственно выполняют операции по внедрению инноваций;

3) располагать достоверной информацией о применяемых технологиях, о подлинных размерах изменений.

Недоверие менеджеров к руководству может привести к непринятию изменений с их стороны. Управленческое звено имеет тесные связи с подчиненными, дистрибьюторами, поставщиками, клиентами, они способны создать заранее негативное отношение к предстоящим переменам, которые запланированы высшим руководством. С другой стороны, именно менеджеры среднего и низшего звена способны заинтересовать в новшествах, мотивируя персонал. Благоприятные условия для проведения организационных изменений обеспечиваются оптимальным сочетанием полномочий и власти в руках менеджеров среднего звена и высших руководителей предприятия.

Тем не менее, существует ряд полномочий, которые руководителям не следует делегировать, особенно, в условиях энтропии внешней среды, в связи с этим, высшее звено управления должно:

1) разрабатывать инновационную стратегию и планы;

2) обеспечивать финансовую поддержку инноваций;

3) координировать деятельности нижестоящих руководителей и центров прибыли;

4) применять методы уменьшения сопротивления изменениям;

5) использовать модели преодоления изменений;

6) контролировать ход выполнения указаний, соответствие их поставленным целям, наладить оптимальный вариант «обратной связи» с подчиненными.

В процессе внедрения стратегических изменений важно понимание руководителей роли менеджеров среднего звена, и, не менее важно, включать в процесс внедрения изменений персонал, который непосредственно отвечает за предоставление услуг и непосредственно контактирует с рынком. Участие низового звена предприятия, которое, как правило, существенно снижает сопротивление изменениям, в процессе внедрения новаций может быть обеспечено за счет:

- участия в процессе принятия решений на предприятии;

- предоставления доступа к информационным потокам;

- обеспечение работы системы вознаграждений и мотивации;

- повышения профессионализма.

Выводы. Для нивелирования сопротивления изменениям со стороны персонала необходимо предоставлять максимальный объем информации по предстоящим изменениям, применять систему мотивации, организовывать переговоры, «крупные столы» для обсуждения вопросов, использовать кадровые перестановки для рациональной работы, предоставлять возможность обучения новым навыкам, давать свободное время служащим для обучения, возможность быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку, давать возможность участвовать в планировании организационных изменений и формировать чувство причастности к проблемам.

При этом использование только одного или нескольких методов преодоления сопротивления изменениям не является действенным, так как в зависимости от ситуации, психологической стороны исследуемого вопроса, участников лишь динамическая комбинация методов преодоления сопротивления изменениям даст требуемый результат.

Применяя данные методы, предприятия способны уменьшить сопротивление изменениям, провести процесс внедрения инноваций результативнее, что в

конечном счете положительно повлияет на функционирование предприятия в условиях энтропии национальной экономики. Используя вышеуказанные методы при проведении организационных изменений, руководители способны направить изменения в нужное направление, достичь максимального эффекта при внедрении новаций и подготовиться к возможным сопротивлениям. Управляя организационными изменениями, предприятия достигают улучшения, что в свою очередь способствует стабильному развитию.

Список использованных источников:

1. Бажин И. И. Управление изменениями: компакт-учебник. / И. И. Бажин – Харьков: Консум, 2003. – 287 с.
2. Бирюкова В. В. Управление организационными изменениями: Учебное пособие. / В. В. Бирюкова – Уфа.: 2008. – 170 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент 4-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
4. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
5. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2010. – 334 с.
6. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент. 2-е изд. / О. М. Хотяшева – СПб.: Питер, 2006. – 384 с.
7. Волкогонова О.Д. Методи преодолення опротивлення изменениям. Элитариум: Центр дистанционного образования. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2008/06/07/preodolenije_soprotivlenija_izmenenijam.html
8. Куинн Дж. Б. Сопротивление изменениям и методы его преодоления. Элитариум: Центр дистанционного образования. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/07/01/soprotivlenie_izmenenijam.html

References:

1. Bajin I.I. Ypravlenie izmeneniyami [Change management], Consum, Kharkov, Ukraine.
2. Biryakova V.V. Ypravleniye organizacionnimi izmeneniyami [Change managment for organizations], Ufa, Russia.
3. Vihanskyi O.S. Menedjment [Management], 4th ed, Economist, Moscow, Russia.
4. Zakharchenko V.I., Korsikova N.M. and Merkulov M.M. Innovaciynuy menedjment [Innovation management], Centr uchbovoi literature, Kyiv, Ukraine.
5. Ilyashenko S.M. Innovaciynuy menedjment [Innovation management], Universitetaska knuga, Sumy, Ukraine.
6. Volkogonova O.D. (2008), “Methods of overcoming the resistance to changes”, available at: http://www.elitarium.ru/2008/06/07/preodolenije_soprotivlenija_izmenenijam.html (Accessed 4th of December 2014).
7. Quinn J.B. (2010), “Resistance to changes and methods to overcome it”, available at: http://www.elitarium.ru/2010/07/01/soprotivlenie_izmenenijam.html (Accessed 4th of December 2014).

Стаття надійшла до редакції 20.11.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"