

ПРИЧИНИ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ВПРОВАДЖЕННЮ ІННОВАЦІЙ В КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Яценко Г.П.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті розглядаються особливості процесу впровадження нововведень в організаціях. Проаналізовано варіанти реакцій персоналу компаній, що виникають в процесі змін в організації. Розглянуто різні підходи до визначення причин опору персоналу до впровадження нововведень. Проаналізовано праці дослідників даного питання. Визначаються основні рівні опору персоналу організаційним змінам.

Ключові слова: інновація, поведінкові механізми персоналу, опір інноваціям, причини опору нововведенням, класифікація причин опору організаційним змінам.

Постановка проблеми. Сучасне суспільство диктує все нові вимоги в усіх сферах людської діяльності, які втілюються в життя за допомогою інновацій. З огляду на важливість проблем підвищення ефективності процесу впровадження інновацій в організаціях на основі подолання опору персоналу основні причини їх виникнення вимагають більш детального розгляду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні вивчення проблематики опору персоналу організаційним змінам присвячені наукові праці таких відомих вчених, як І. Ансофф, А. Виханський, Дж.П. Коттер, А. Пригожин, Дж. Френч, Е. Хьюз, Л. Шлезінгер, Д. Щербакова та ін. При цьому, в науковій літературі можна зустріти як дослідників, які розглядають причини опору не систематизуючи їх: Р. Дафт, Дж.Б. Куїн, Д. Коттер і ін., так і дослідників, які намагаються згрупувати причини опору змінам за певними ознаками: Р.Г. Бухбіндер, С. Розенберг, М. Хоссейн, Н. Кобзева та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Особливу увагу, на нашу думку, слід приділити вивченню причин опору, що виникає на різних рівнях, з метою кращого їх вивчення та ефективнішого підбору інструментів подолання супротиву змінам.

Мета статті. Провести аналіз класифікаційних ознак причин супротиву персоналу до впровадження інноваційних змін згідно до різних підходів. Виділити основні групи причин опору змінам. Надати узагальнену класифікацію причин опору персоналу впровадженню інновацій на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Організаційний розвиток в сучасній соціології описується як процес позитивних якісних змін в організації, що зачіпає способи, засоби діяльності і взаємодії людей і відбивається в трансформації організаційної структури [20].

Згідно з соціологічним підходом до тлумачення інноваційного процесу серед реакції персоналу на впровадження інновацій можна виділити дві домінуючі стратегії організаційної поведінки: прагнення до змін та опір інноваціям [2]. Від ступеня складності і характеру змін залежить процес інноваційного сприйняття, який може як стати спонукою до інноваційного розвитку, так і викликати негативні наслідки у формі опору.

Поняття опору організаційним змінам розглядають в контексті різних концепцій організаційного розвитку.

З точки зору І. Ансоффа та його робіт по стратегічному управлінню опір розглядається як багатогранне явище, що викликає непередбачені відтермінування, додаткові витрати і нестабільність процесу змін. Специфікою опору є те, що він проявляється завжди, як відповідь на будь-які зміни. Сам процес впровадження інновацій, що супроводжується опором до змін, характеризується:

- відтермінуванням початку процесу змін;
- непередбаченим збільшенням термінів впровадження інновацій;
- іншими труднощами, які уповільнюють зміни і збільшують витрати в порівнянні із запланованими;
- спробами саботувати зміни всередині організації;
- загубленням їх в потоці інших першочергових справ та нівелюванням їх значимості [11].

Також І. Ансофф зазначає, що опір є проявом ірраціональної поведінки персоналу організації, відмови визнати нові тенденції реальності, міркувати логічно та реалізовувати на практиці висновки логічного мислення.

З точки зору наук про поведінку опір вдає із себе природний прояв різних психологічних установок щодо раціональності, згідно з якими групи і окремі індивіди взаємодіють один з одним [11].

G. Zaltman під опором змінам визначає будь-яку поведінку члена організації, спрямовану на зрив і дискредитацію здійснюваних перетворень. Впровадження інновацій призводить до того, що перед членом організації постає вибір – стати прихильником або агентом опору нововведенню. Даний феномен є прямим наслідком того, що нововведення несе за собою невизначеність та сприймається певними індивідами як загроза їх стабільному становищу в існуючій соціальній системі. Джерелом опору можуть виступати ілюзії індивіда стосовно власної значущості, а опір інноваціям обернено пропорційний бажанням індивіда набутти нового досвіду і отримати нову винагороду [9].

Цікавими в даному контексті, на нашу думку, є дослідження К. Левіна щодо розвитку організацій, результатом яких стала поява поняття «силового поля», що з'являється в організаційній динаміці в період інтенсивних структурних перетворень. З точки зору дослідника, структурна перебудова є еволюційним процесом, що прагне підвищення ефективності функціонування системи та складається з трьох основних стадій:

– «розморожування» – інституціоналізація сумнівів в ефективності існуючих культурних стереотипів;

– «зміни» – оволодіння новою інформацією, знаннями;

– «заморожування» – інтеграція знань в приклад діяльності, рутинізація навичок, перехід на більш ефективний рівень функціонування системи [2].

В даному випадку організація є певним соціальним простором, що залежить від балансу сил, що підтримують чи обмежують вектори виникаючих змін. Для організаційної структури властиві як фази перетворень, так і фази відносної рівноваги взаємодіючих сил. Структурне перетворення забезпечується послідовністю дій системи управління:

– формуванням нових сил, що підтримують зміни;

– поступовою трансформацією обмежуючих сил;

– посиленням потужності підтримуючих сил;

– зниженням потужності сил, що обмежують;

– остаточним перетворенням обмежуючих сил в сили підтримки змін.

Також акцентується увага на соціокультурних аспектах даних процесів: агент змін забезпечує інноваційний процес поступовими нововведеннями в області культурних норм – цінностей, принципів, очікувань і установок, що розділяються членами організації [2; 6].

З точки зору організаційної психології та психології управління суть опору інноваціям полягає в тому, що дії людини в звичній, знайомій ситуації відточені до автоматизму, тобто з активної свідомості витісняються рутинні норми та правила поведінки, і таким чином стара ситуація сприймається як зручна. Для впровадження інновацій доводиться долати антиінноваційні стереотипи, психологічні механізми захисту і т.д.

Описуючи таке явище як опір, дослідники часто зупиняються на виділення видів і причин його виникнення, а також на розробці методів його подолання.

В залежності від сили та інтенсивності супротиву впровадженню змін виділяють пасивний і активний опір:

– пасивний опір: приховане неприйняття змін, що характеризується зниженням рівня продуктивності, у людини з'являється бажання перейти на іншу роботу.

– активний опір: відкритий виступ проти інноваційних процесів, що проявляється у вигляді страйку, бойкотування нововведень.

А.І. Пригожин виділяє ряд стереотипів, що пов'язані з процесом впровадження інновацій:

«Це у нас вже є». Суть полягає в тому, що для заперечення необхідності інновацій приводиться подібне нововведення, що вже працює. Для обґрунтування нових змін необхідно довести оманливість подібності нововведень та робити акцент на значимості відмінностей.

«Це у нас не вийде»: обґрунтування умов, що здаються об'єктивними, щодо неможливості впровадження конкретного нововведення.

«Це не вирішує головних проблем». Нововведення в цьому випадку отримує образ паліативу, а інноватор – риси недостатньо сміливого провідника справжнього прогресу.

«Це вимагає доопрацювання». Безумовно, кожне нововведення, кожен проект потребує доопрацювання. І, висуваючи цю тезу, дійсно, вказують на слабкі місця нововведення.

«Тут не все рівноцінне». Якщо відсікти деякі деталі у нововведення, то відсутнього запланованого ефекту вже не передбачається.

«Є й інші пропозиції». У цьому випадку мається на увазі альтернатива даного нововведення, але зовсім не з метою запропонувати краще рішення, а лише для того, щоб взагалі відвернути увагу від застосування інновації [15].

Однією з перших і найбільш поширених класифікацій причин опорів є класифікація Дж.П. Коттер і Л. Шлезінгер. Вони виділяють чотири причини опору змінам [17]:

1. *Власний інтерес* – бажання не втратити щось цінне: стан, владу, матеріальну вигоду, комфорт, звичну обстановку, політичну перевагу і неформальні зв'язки.

2. *Нерозуміння і брак довіри* – виникають внаслідок недостатньо витрачених зусиль і часу для налагодження взаємин із безпосередніми учасниками змін та внаслідок браку аргументів та пояснення суті нововведень.

3. *Низька терпимість змін* – для одних людей навіть незначне порушення звичних зв'язків означає кризу, для інших потрібні надмірні витрати енергії на відновлення контролю і пристосування до нового навколишнього середовища. Частина людей пручається необхідності навчання, яке часто супроводжує зміни, а хтось автоматично проявляє опір до всього.

4. *Різна оцінка ситуації* – опір виникає як наслідок нерозуміння вигод, що пов'язані зі змінами або коли люди бачать більше втрат від інновацій, ніж переваг, не лише для себе, а й для організації в цілому.

5. *Тиск з боку колег* – навіть якщо спочатку опір до змін на індивідуальному рівні досить слабкий, він може посилитися, якщо люди збираються разом і переконують один одного в тому, що зміна являє для них реальною або уявну несправедливість. Коли опір зміні стає спільною справою, то його дуже важко подолати.

6. *Втома від змін*. Зміни стали фактом життя організацій і тому не дивно, що там, де мав місце період швидких і безперервних змін, люди починають вбачати в цьому «зміна заради зміни». Це призводить до опорів, найчастіше в пасивній формі. Люди вже просто не вкладають зусиль в те, щоб кожна нова зміна пройшло успішно.

7. *Попередній невдалий досвід проведення змін*. Якщо люди постраждали від раніше впроваджених інновацій, які були погано сплановані, або про які не було достатньої інформації, або якими погано керували, то, швидше за все, вони поставляться з недовірою до подальших пропозицій щодо змін і будуть їм чинити опір.

Таким чином, можна відзначити, що перші чотири види опорів проявляються на особистісному рівні, наступні три як прояви опорів на рівні групи. Така класифікація причин опорів до впровадження інновацій зустрічається досить часто. І Ансофф виділяє індивідуальні та групові причини опорів [11], Е. Хентце і А. Каммель описують особисті та структурні бар'єри [20], С. Сазанов виділяє індивідуальні та організаційні причини опорів [17].

Р.Г. Бухбіндер виділяє наступні групи факторів опору персоналу змінам:

– *психологічні*: особистісні якості людини, життєвий досвід і пов'язані з ним очікування від змін, неясність суті зміни, процеси, пов'язані з віком, прагнення до стабільності процесів;

– *соціальні*: оточення і групові норми, наявність формальних і неформальних комунікацій, соціальний статус і роль, наявність субкультури і контркультури;

– *організаційні*: поширення чуток, відсутність інтересу у глави організації і відсутність підтримки змін топ-менеджментом, відсутність стратегії організаційних змін, відсутність заохочення нових форм поведінки персоналу, негативний досвід проведення змін, відсутність відповідальної особи, що контролює процес змін, зміна умов роботи;

– *професійні*: страх не впоратися з новими професійними обов'язками;

– *економічні*: зміна оплати праці, відсутність (нестача) фінансування, зміна системи розподілу ресурсів по підрозділах/проектах [12].

А.С. Андреев і О.В. Сокіл пропонують розрізняти два види причин опору змінам: фізіологічні та психологічні. Фізіологічні причини обумовлені, на думку авторів, природним прагненням людини до гомеостазу, порушення якого призводить до опору організму. Основними психологічними причинами опору впровадженню інновацій є схильність до катастрофічності мислення, інтелектуальна і поведінкова інертність, конформізм, різна оцінка ситуацій і наслідків змін [10].

С.С. Фролов виділяє технічні, політичні та культурологічні причини [19].

Технічні причини пов'язані з дією так званих технічних умов організації, які представляють собою способи з'єднання людських і технічних ресурсів в організації:

1. *Відсутність ресурсів і комунікацій для здійснення інновацій*: керівництво організації, плануючи проведення інновацій, переоцінює свої можливості.

2. *Відсутність згуртованості в організації*: соціальні конфлікти між окремими групами в організації; культурні відмінності (різні цінності, прийняті норми і т.д.); неправильна позиція керівників; відсутність ідентифікації з колективами організації та ін.

3. *Невідомий результат або страх перед невідомістю*: нерозуміння перспективи впровадження інновацій, відчуття можливого провалу або негативних наслідків.

4. *Відсутність планів, неясність цілей*: невідзначеність майбутніх дій, відсутність поділу діяльності на етапи відповідно до цілей організації породжує у працівників ілюзію нездійсненності планів і недоцільність змін, що проводяться.

5. *Відсутність лідерів*, що здатні підказувати, спрямовувати дії людей і організовувати проведені зміни.

6. *Зниження витрат*: опір змінам може посилитися в тому випадку, якщо організація вже успішно працює, як наслідок, її члени не розуміють доцільності впровадження змін.

7. *Відсутність системи навчання і консультування*: для здійснення інновацій навчання і консультування необхідні, так як без цього не-

можлива повна соціалізація індивідів по відношенню до нововведень. У разі відсутності системи навчання і консультування опір змінам практично неминучий.

Політичні причини опору змінам пов'язані з перерозподілом влади під час структурних і культурологічних змін в організації.

1. *Можлива втрата влади та авторитету*: керівник може зайняти нижчу ступінь в структурі управління. Реалізовані інновації можуть привести до зміни характеру відносин між керівниками і підлеглими, що також може сприйматися болісно і викликати опір змінам.

2. *Критика керівників*: критика минулих способів організації виробничого процесу, методів управління і контролю.

3. *Зміна змісту процесу прийняття рішень*: інший спосіб управління як наслідок впровадження змін.

4. *Зміна форм владного впливу*: небажання змінювати форми владного впливу, як наслідок необхідний час на адаптацію керівників до нових умов діяльності.

Культурологічні причини опору змінам пов'язані зі зміною ціннісних орієнтацій та соціальних норм, що діють в організації:

1. *Вплив колишніх цінностей*: кожен член організації орієнтований на власну особистісну матрицю цінностей, будь-яке втручання ззовні може призвести до явного або неявного відторгнення нових цінностей.

2. *Повернення до традицій*: досить корисні людям звички і звичаї можуть виявитися непотрібними і шкідливими при освоєнні нових ситуацій.

3. *Дія нормативного контролю*. Відповідно до правил дії неформального контролю будь-які нові норми в цій галузі діяльності вважаються відхиленнями, проти яких і спрямовані санкції соціального контролю. У цей момент і виникає опір нововведенням.

М. Hosse також виділяє три групи причин опору змінам:

індивідуальні – зміна звичок на робочому місці; загроза фінансової безпеки; страх втрати роботи; автономії, свободи і контролю на робочому місці; почуття фізичної або емоційної неможливості виконувати роботу з використанням нових технологій; страх втрати позиції і престижу роботи; відчуття того, що доведеться витратити багато часу і енергії для пристосування до нової ситуації; страх того, що доведеться працювати більше і енергійніше; страх нестачі інформації про те, як працювати в новій системі і т.п.;

соціально-групові причини – страх втрати друзів і дружніх відносин, страх втрати взаємодії з колегами, страх тиску з боку членів групи, невідповідність нормам і цінностям групи;

організаційні причини – невідповідність цінностям і нормам організації, брак ефективної координації та взаємодії в організації, покладання серйозного ризику на організацію, покладання додаткових витрат на організацію, зміна процедур і регулювання в організації, створення атмосфери недовіри в організації, зміна влади прийняття рішень в організації, страх переважання нестатків над достоїнствами [3].

Американські дослідники Л. Кок і Дж. Френч підкреслюють, що рівень опору залежить від

ступеня включеності співробітника в процес впровадження інновації: співробітники або групи співробітників, що беруть участь в такому процесі, менш схильні до прояву опору, ніж ті, хто не має можливості приймати в цьому участь [1]. Дж. Коттер і Л. Шлезінгер визначають одними з найпоширеніших причин опору протиріччя власних і організаційних інтересів, незрозуміння людьми самих змін і їх практичних результатів, незрозуміння необхідності та корисності впроваджуваних в компанії змін [4].

R. Mutihac серед причин супротиву інноваціям виділяє причини, пов'язані зі ставленням до керівництва: відсутність поваги і довіри до осіб, що здійснюють зміни; неадекватні системи винагород; зневажливе ставлення до працівників, що виявляється в наказовому тоні менеджерів, які впроваджують зміни [5].

Окрему групу індивідуальних причин опору змінам складають демографічні характеристики персоналу. Йдеться про вплив факторів статі, віку, кваліфікації та освіти. Так, в деяких дослідженнях підкреслюється, що молодь в силу юнацького динамізму і більш високої соціальної адаптивності легше адаптується до нових умов [18]. На думку деяких фахівців, надзвичайно важливим фактором для прийняття інноваційних рішень є кваліфікація і освіта, що в свою чергу може бути як позитивним – сприяти більшій ефективності впровадження інновацій завдяки розумінню їх необхідності і цілей, або негативним чинником – перешкоджати змінам в силу високого рівня критичності.

Висновки та пропозиції. Аналіз наукової літератури з досліджуваного питання дозволяє зробити висновки, що існують різні підходи до класифікацій причин супротиву впровадженню інновацій, різний зміст факторів причин опору персоналу організаційним змінам, що ускладнює розробку ефективного і універсального інструментарію подолання опору, і, в свою чергу, вимагає проведення чіткої класифікації причин опору.

Проведений аналіз підходів до класифікації причин супротиву впровадженню інновацій дозволяє виділити ряд критеріїв:

За формою прояву: пасивне та активне.

За рівнем прояву: на рівні індивіда (поведінку індивідів), на рівні групи (поведінку груп, команд і інших угруповань) і на рівні організації (поведінку організаційних одиниць, таких як відділи, підприємства або їх об'єднання), а також в їх взаємодії.

За характером джерела опору: технічні, політичні та культурологічні.

З огляду на проведений аналіз класифікацій, вважаємо, що основні причини опору персоналу впровадженню організаційних змін на підприємстві найбільш доцільно розділяти на:

1. Групові, що пов'язані з порушенням стану вже сформованої субкультури.

2. Індивідуальні причини, що включають в себе психологічні особливості кожного працівника.

3. Організаційні, що генеруються самим підприємством.

За допомогою методу системного аналізу та на основі проаналізованої літератури виділяємо в межах виділених трьох рівнів окремі групи причин опору змінам.

I. Групові причини супротиву впровадження інновацій включають:

1. *Групові норми* – передбачають наявність вже сформованих норм, традицій, групового мислення, що суперечать цілям групи під час впровадження інновацій.

2. *Групова згуртованість* – страх втрати взаємодії між колегами як наслідок організаційних змін.

3. *Втрата влади та авторитету конкретної групи* – страх втрати влади чи зменшення впливу в результаті впровадження інновацій, що несе за собою втрату можливості групи впливати на організаційні процеси.

II. Індивідуальні причини опору організаційним змінам:

1. *Психологічні фактори* – інертність і консерватизм мислення, небажання долати труднощі та об'язки на себе додаткову відповідальність та обов'язки, небажання вчитися новим видам діяльності, підвищувати кваліфікацію, освоювати новий стиль поведінки, небажання змінювати звички і заведений порядок, невпевненість в собі, власних знаннях і силах, страх перед новим і невідомим, страх втратити стабільність, комфорт і звичну робочу обстановку, не розуміння змін і їх необхідності, очікування невдачі, відчуття безсилля і відсутність можливостей впливу на ситуацію, при якому від працівника нічого не залежить і він не може вплинути на процес впровадження зміни, а просто має виконувати розпорядження і слідувати рекомендаціям та інше.

2. *Соціальні фактори* – загроза втрати соціального статусу, звичних соціальних контактів і ролі в організації, загроза пониження в посаді або її втрата, зменшення обсягу повноважень, що зумовлює втрату особистої влади, поваги з боку колег.

3. *Соціально-демографічні* – вплив статі, віку, кваліфікації та освіти на процес впровадження інновацій. Молодь легше засвоює та адаптується до нових умов. Рівень освіти і кваліфікація, з одного боку, є необхідними складовими для розуміння суті та необхідності змін, з іншого боку – їх рівень може підвищувати критичність мислення.

4. *Економічні* – відчуття працівника, що в результаті змін він може втратити роботу, загроза зниження рівня заробітної плати та матеріального добробуту, вибіркове сприйняття, яке проявляється в тому, що якщо співробітник не бачить особисту вигоду для себе.

III. Організаційні фактори:

1. *Система організаційних комунікацій* – відсутність системи ефективною координації зусиль та комунікацій в процесі проведення змін, наслідком чого є відсутність або брак інформації у персоналу щодо сутності та необхідності проведення змін і породжує поширення пліток.

2. *Організаційна культура* – невідповідність зміни цінностей і норм організації, стійка організаційна культура, символічні страхи, наявність несприятливого минулого досвіду впровадження змін на підприємстві, наявність клімату, який є несприятливим для впровадження змін через конформізм, значна бюрократизація культури, яка призводить до консервації існуючого стану справ.

3. *Організаційна структура* – до основних характеристик структури, що впливають на опір

організаційним змінам, відносять: механістичність структури, недолік ефективної координації та комунікації в процесі зміни, зміну порядку і правил контролю в процесі змін, інерція, розмір і гнучкість організації, відсутність взаємодії між різними рівнями ієрархії компанії, політичні інтриги і конфлікти в організації, а також внутрішні суперечки, конфлікти, пов'язані з ресурсами компанії [19, 20].

4. *Відсутність чіткої стратегії розвитку компанії.* Стратегія організації може обумовлювати такі причини опору змінам, як покладання серйозного ризику на організацію, покладання додаткових витрат на організацію, протиріччя цілям організації, внутрішня політика, економічні страхи.

5. *Неефективне управління організаційними змінами* – відсутність лідера, який контролює процес змін, розподілення повноважень, наявність конфліктів між керівництвом, низький рівень авторитету.

Дану класифікацію можна розглядати як інструмент визначення причин супротиву організаційним змінам та застосовувати його для визначення технології подолання опору інноваціям.

Використання запропонованої класифікації дозволяє встановити склад причин опору на кожному з виділених рівнів – груповому, індивідуальному, організаційному – що, в свою чергу, дозволяє підвищити ефективність нейтралізації опору впровадженню інновацій в організаціях.

Список літератури:

1. Coch L. and French J.R.P. (1948), Overcoming resistance to change, Human Relations, Vol. 1. № 4. – Pp. 512-532.
2. Davis K., Newstrom J.W. Human Behavior at Work: Organizational Behavior. – New York: McGraw-Hill, 1989.
3. Hossein M.M.J. Evaluation effect of management information system Implementation on personnel resistance causes in Isfahan power plant management corporation in Iran, Mahboubeh Delshad Dastjerdia, Procedia Computer Science 3 (2011). – Pp. 1296-1303.
4. Kotter J.P. and Schlesinger L.A. (1979), Choosing strategies for change, Harvard Business Review, Vol. 57. – Pp. 106-114.
5. Mutihac R. (2010), Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change, Department of Language and Business communication, Aarhus School of Business.
6. Reach Dale S. Personell: The Management of People at work. – New York, 1985.
7. Rosenberg S. and Mosca J. (2011), Breaking down the barriers to organizational change, The 2011 New Orleans Academic Conference New Orleans, Louisiana, USA. – Pp. 461-467.
8. Zaltman C., Duncan R., Holbek J. Innovations & Organizations. – New York: John Wiley & Sons. 1973.
9. Zaltman G. Processes and Phenomena of Social Change. – New York. 1973.
10. Андреев А.С. Сопротивление изменениям в организации: причины и диагностика / А.С. Андреев, О.В. Сокол // Менеджмент инноваций. 2008. № 1 (01). – С. 86-1.
11. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
12. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 4. – С. 100-106.
13. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике: [пер. с англ.] / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 912 с.
14. Ильиных С.А., Михайлова Е.В. Инновационная восприимчивость и сопротивление инновациям: социологический взгляд.
15. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М., 2008. – С. 79-81.
16. Психология: Словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М., 1990.
17. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление // Проблемы теории и практики управления, № 6, 2003.
18. Фаерман М.И. Комплексный социально-психологический подход к предупреждению сопротивлений нововведениям персонала: на примере организаций малого и среднего бизнеса // Диссертация ... канд. психолог. наук: 19.00.05, 19.00.03. Ярославль, 2007. – 199 с.
19. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2001.
20. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // «Проблемы теории и практики управления».

Яценко Г.П.

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИЙ В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация

В статье рассматриваются особенности процесса внедрения нововведений в организациях. Проанализированы варианты реакций персонала, которые возникают в процессе изменений в организации. Рассмотрены различные подходы к определению причин сопротивления персонала к внедрению инноваций. Проанализированы труды исследователей данного вопроса. Определяются основные уровни сопротивления персонала организационным изменениям.

Ключевые слова: инновация, поведенческие механизмы персонала, сопротивление инновациям, причины сопротивления нововведениям, классификация причин сопротивления организационным изменениям.

Yaschenko G.P.

Taras Shevchenko National University of Kiev

INNOVATIONS IN THE ORGANIZATION: CAUSES RESISTANCE STAFF

Summary

The article deals with the peculiarities of innovation in organizations. The options reactions personnel companies involved in making changes were analyzed. The different approaches to determining the cause of resistance were investigated. The works of various researchers of this issue were analyzed. Basic levels resistance staff to innovation have been identified.

Keywords: innovation, behavioral mechanisms staff resistance to innovation, causes resistance to innovation, classification of causes of resistance to organizational change.