

К.А. Приб
Prib, K.A.

Подолання опору персоналу в системі управління змінами в організації

Overcoming Staff's Resistance in Managing Changes in Organizations

У статті висвітлено підходи до подолання опору персоналу в системі управління змінами в організації. Визначено ключові умови, які забезпечують спроможність долати опору, висвітлено основні методи його здійснення, встановлена сукупність чинників, що визначають доцільність застосування окремих методів впливу. Досліджено практичні аспекти вибору оптимальних методів впливу на персонал з метою подолання опору змінам з огляду на особисту схильність до конфліктів та сприйняття різних управлінських технологій.

Ключові слова: зміни в організації, управління змінами, опір змінам, методи подолання опору, конфлікт, персонал.

This article describes approaches to overcoming staff's resistance in managing changes in organizations. It determines the key conditions that ensure the ability of overcoming resistance of the staff and it highlights the key methods of implementation. A set of factors that determine the expediency of certain methods of influence was also established. The article studied practical aspects of choosing the optimal methods for influencing the staff in order to overcome their resistance to changes considering the personal predisposition to conflict and receptiveness to different managerial technologies.

Keywords: changes in the organization, management of changes, resistance to changes, methods of overcoming resistance, conflict, personnel.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку економіки і соціуму вимагають від будь-якої організації постійної адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища шляхом упровадження різноманітних змін організаційного, управлінського, технічного, фінансового, правового характеру тощо. Управління змінами стикається з феноменом опору, що являє собою звичайну людську реакцію персоналу на реалізацію будь-яких перетворень в організації, що проявляється намаганнями людей не допустити, припинити чи загальмувати їх втілення. Опір виникає внаслідок різноманітних причин, зокрема небажання людей змінювати звичний спосіб діяльності, побоювання втрат чи непередбачуваності подій, невірною розуміння сутності та наслідків змін, нестачі ресурсів на їх реалізацію, низького рівня поінформованості, недовіри провідникам змін, стомленості від процесу трансформації, негативного досвіду попередніх перетворень тощо [1]. Опір може мати і деякі позитивні наслідки, адже дозволяє всебічно вивчити проблему, оцінити вигоди і витрати на її реалізацію, допомагає виявити прорахунки. Проте частіше опір стає цілком деструктивним явищем, перешкоджає вчасному й ефективному впровадженню змін в організації. Тому розробка дієвих способів його подолання має важливе практичне значення та є основною складовою системи управління змінами в організації.

Приб Катерина Анатоліївна, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (Київ).

Prib, Kateryna Anatoliivna, Dr. S. (Econ.), Professor, Department of Management, Ukrainian State Employment Service Training Institute (Kyiv).

© Приб К.А., 2015

© Prib, K.A., 2015

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Способи і прийоми подолання опору змінам в організації стали об'єктом чисельних наукових досліджень. Зокрема у роботах Е.Ю. Бруннера [2], О.І. Гарафонової [3], О.Ю. Гусєвої [4], Л.І. Скібіцької [5], Н.І. Фединець [6] розкрито питання оцінювання готовності працівників і менеджерів до реалізації змін в організації, обґрунтовано основні правила та засади ефективного впливу на трудовий колектив, розкрито методи долати опору тощо.

Проте недостатньо дослідженими у науковій літературі як з теоретичної, так і з практичної точок зору залишають умови ефективного подолання опору, підходи до вибору оптимальних методів його впливу з урахуванням поведінки працівників, а також інших чинників, що ускладнює формування цілісної системи управління змінами.

З цих причин метою даного дослідження стало поглиблене вивчення засад подолання опору персоналу як складової ефективної системи управління змінам в організації.

Результати дослідження.

Подолання опору є ключовим сегментом у системі управління змінами. Для його успішної реалізації необхідно створити сприятливі умови. Перш за все організація повинна працювати на засадах стратегічного управління, що є специфічною сферою діяльності вищого керівництва, орієнтованою на формування довгострокових цілей, вибір пріоритетних напрямів розвитку та розподіл ресурсів організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Такий підхід до управління дозволяє враховувати ті трансформації, які відбуваються на ринку, в економіці, законодавчому полі, соціумі тощо, та зробити зміни в діяльності організації більш прогнозованими й очікуваними, досягнути відносної плановості в їх реалізації. А як відомо з теорії та

практики управління, очікувані й заздалегідь заплановані зміни більш привабливі й порівняно менше викликають опір персоналу.

Другою умовою, що сприяє успішному подоланню опору, є усвідомлення з боку керівників і персоналу невідворотності змін та їх значущість у забезпеченні життєздатності організації. Адже коли люди розуміють необхідність змін, вони більш активно включаються у процес їх реалізації, відповідальніше виконують поставлені завдання, не так гостро сприймають ймовірні втрати й навіть іноді добровільно погоджуються на них.

Важливу роль у подоланні опору відіграє професіоналізм керівників і провідників змін, оскільки їх глибока переконаність у необхідності змін, чітке розуміння сутності та виважена оцінка результатів трансформацій є підставою для обґрунтування ефективного проекту змін та водночас слугує дієвим інструментом формування свідомої підтримки змін персоналом.

Наступною умовою подолання опору є утворення ефективної команди змін та залучення до її роботи широких кіл співробітників організації, під час чого у членів трудового колективу формується відчуття причетності до змін, отже, посилюється відповідальність за їх успіх, досягається спільне розуміння цілей та здійснюється сумісний пошук оптимального формату змін. Для забезпечення цього важливу роль відіграє рівень корпоративної культури в організації.

Необхідно також забезпечити прийнятну прозорість трансформаційних процесів та поінформованість персоналу, що уможливить досягнення очікуваних результатів та сприятиме усуненню опору персоналу.

У теорії та практиці управління змінами виділяють досить багато різних за суттю і підходами методів подолання опору [3–6]. Основними з них є:

1. Інформування і спілкування – полягає у наданні якнайповнішої інформації про сутність змін, етапи їх здійснення, очікувані результати, можливі втрати, ризики тощо. Цей метод ефективний у разі, якщо опір викликаний нерозумінням або невірним розумінням сутності змін, побоюваннями втрат, поширенням неправдивої інформації про наслідки змін. Реалізується шляхом проведення роз'яснювальної роботи, різноманітних нарад, консультацій, зборів колективу, а також через видання інструкцій, положень тощо. Використання цього методу вимагає багато часу, проте дозволяє утворити сприятливу атмосферу в колективі, досягти свідомої підтримки змін з боку персоналу, налагодити систему внутрішньої комунікації, поліпшити створення й роботу команди змін, а також запобігти виникненню чуток, небажаних маніпуляцій тощо.

2. Залучення працівників до участі у проекті змін, у т.ч. через кадрові перестановки, ефективно у випадках, коли опір очолюється авторитетними лідерами соціальних груп, а загальне осмислення необхідності змін у колективі відсутнє. Хоча цей метод зазвичай вимагає багато часу для втілення, водночас дозволяє переорієнтувати настрої в колективі, інтегрувати різних учасників, збагатити розуміння результатів та значимість перетворень, сформувані у колишніх опонентів змін відчуття відповідальності та успіху роботи, що поступово стала спільною справою колективу.

3. Стимулювання участі працівників у реалізації змін та їх активна підтримка провідниками змін є найефективнішим методом, коли основні мотиви опору витікають із низької терпимості до змін, невпевненості працівників у власних силах та спроможності пристосуватися до нових реалій діяльності, побоювання втрати поваги і високого статусу в колективі, псування іміджу тощо. Практична реалізація цього методу потребує наявності відповідної мотиваційної бази, умов для перепідготовки кадрів, проведення відповідних семінарів і тренінгів. Це здебільшого пов'язане зі значною витратою часу і ресурсів, проте дозволяє не лише подолати спротив, а й сформувати ефективну команду активних учасників змін.

4. Проведення переговорів і укладення угод застосовується у разі, коли зміни призведуть до реальних втрат працівниками матеріальних чи моральних переваг, що й обумовлює опір. Цей метод дозволяє порівняно легко долати опір, проте вимагає витрати ресурсів, обмеження деяких аспектів планованих змін, а також може викликати невдоволення інших членів трудового колективу, які не брали участь у переговорах та на яких не розповсюджується дія укладених угод.

5. Маніпулювання думкою чи поведінкою членів трудового колективу, у т.ч. й через кооперації, може ставати ефективним методом долання опору за певних умов, проте часто негативно сприймається колективом, спричиняє проблеми у майбутньому, провокує зростання напруги у колективі.

6. Явний і неявний примус працівників до здійснення змін є одним із інструментів авторитарного стилю управління, вимагає наявності відповідних власних повноважень, дозволяє швидко і без зайвих зусиль подолати опір працівників. Особливо ефективний за гострого дефіциту часу, не потребує додаткового залучення ресурсів і в деяких випадках є найбільш прийнятним та адекватним. Проте призводить до накопичення незадоволеності в колективі, зростання напруги, виникнення проблем у майбутньому.

Ефективність застосування вказаних підходів істотно різниться. Вибір конкретних методів подолання опору є ситуативним та потребує врахування низки чинників, зокрема й ставлення працівників та керівників до таких методів та домінуючий стиль управління в організації, про що свідчать результати дослідження, що наведені в таблиці.

Дослідження здійснювалося шляхом опитування офісних працівників (сукупна вибірка склала 78 респондентів), яким пропонувалося оцінити ефективність, пріоритетність та адекватність різних методів подолання опору змінам у балах (від 0 до 3). Усі опитані поділені на групи залежно від власного статусу (керівники і виконавці), а також залежно від переважання елементів авторитарного чи демократичного стилів управління в організації. У таблиці наведено усереднений бал оцінок різних методів долання опору по групах респондентів.

З'ясовано, що керівники авторитарного типу надають перевагу застосуванню методів примусу, маніпуляціям і коопераціям, а також певною мірою проведенню переговорів. Керівники демократичного типу частіше вдаються до інформування і спілкування, допомоги і

Оцінка ставлення персоналу організації до практики застосування різних методів додання опору змінам (бал)

Методи додання опору змінам	Керівники		Виконавці	
	група 1*	група 2*	група 1*	група 2*
Інформування і спілкування	1,1	2,7	1,4	2,7
Участь і залучення	1,5	2,1	2,1	2,2
Допомога і підтримка	0,6	2,4	0,9	2,1
Переговори і угоди	1,8	1,3	2,8	1,5
Маніпуляції і кооптації	2,1	0,7	0,0	0,0
Явний примус	2,5	0,3	0,8	0,0

* *Примітка:* група 1 – авторитарний стиль управління; група 2 – демократичний стиль управління.

підтримки, активного залучення і стимулювання працівників. На уподобаннях виконавців значною мірою відбивається досвід роботи з керівниками, які практикують відмінні стилі менеджменту. Проте вони в цілому схиляються до думки, що найефективнішими є методи, засновані на повазі, врахуванні інтересів працівників, поширенні інформації тощо.

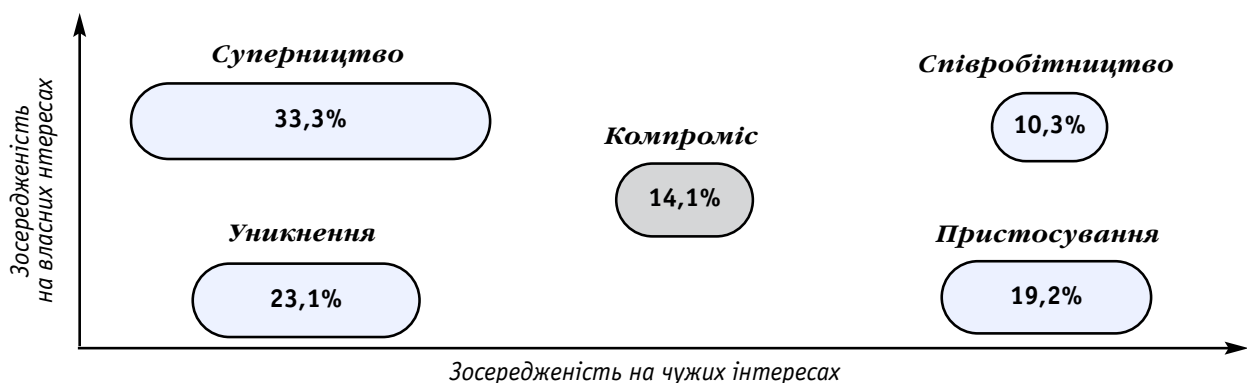
Оскільки реалізація перетворень часто відбувається на тлі суперечливості інтересів різних учасників змін, для визначення найприйнятніших методів подолання опору необхідно враховувати тип поведінки людей. Для цього доречно використовувати тест К. Томаса [2] щодо вивчення особистої схильності працівників до конфліктної поведінки, що дозволяє визначити, які форми поведінки в конфліктних ситуаціях при реалізації змін характерні для членів трудового колективу, які з них є більш продуктивними або деструктивними, а також у який спосіб можливо стимулювати продуктивну поведінку. Для цього у тесті застосовується двомірна модель регулювання конфліктів, у ній визначальними вимірниками є кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, які беруть участь у конфлікті, а також наполегливість, для якої характерний акцент на захист власних інтересів. Відповідно до цих двох вимірників можна виділити п'ять способів регулювання конфліктів: суперництво, компроміс, пристосування, уникнення та співробітництво [2].

У процесі досліджень було вивчено схильність опитаних офісних працівників до конфліктної поведінки (див. рис.).

З'ясовано, що третина працівників має виражену схильність до використання стилю суперництва (конкуренції). Ці люди намагаються у першу чергу задовольнити свої власні інтереси навіть на шкоду інтересам інших людей. Як правило, вони чинять активний опір та відкрито проявляють його. Водночас можуть долучатися до реалізації змін та ставати їх успішними провідниками. Тому у процесі подолання опору цієї групи працівників необхідно активно використовувати їх потенціал, значну увагу приділяти інформуванню щодо дотримання їх інтересів, застосовувати методи участі та залучення, переговорів та угод. Водночас потрібно враховувати, що явний чи неявний примус для них навряд чи буде ефективним.

Понад 19% респондентів пристосовуються до обставин і позиції колег. Вони схильні діяти спільно з іншими людьми, що важливо для реалізації змін, проте зазвичай не вдаються до спроб відстоювати власні інтереси, воліючи погоджуватися на поступки. Ця категорія працівників здебільшого не чинить опір змінам, тому, на перший погляд, не потребує розробки спеціальних заходів з його подолання. Водночас слід враховувати, що пасивна позиція таких людей не дозволяє їм ставати провідниками змін у колективі, унеможливорює конструктивний діалог та пошук шляхів удосконалення проекту змін, а отже перетворюється на пасивний опір. Тому доцільно здійснювати низку заходів щодо залучення цих працівників до співпраці у процесі реалізації перетворень в організації.

Розподіл респондентів за особистою схильністю до конфліктної поведінки в умовах змін в організації



Майже чверть з опитаних людей схильні застосувати стиль уникнення. Вони не відстоюють свої права, ухиляються від співробітництва, ігнорують проблеми чи відстрочують їх вирішення, перекладають відповідальність на інших. Зазвичай такі працівники не є ні активними провідниками, ні навіть виконавцями змін. Їх опір пасивний і часто прихований, проте його значимість від цього не знижується, що потребує запровадження дієвих методів і механізмів його подолання, заснованих на методах участі та залучення, допомоги і підтримки, а також інколи й достатньо авторитарних підходах.

Близько 14% респондентів застосовують компромісний стиль поведінки у конфліктних ситуаціях в умовах змін, за яких сторони погоджуються частково поступитися своїми інтересами для досягнення основних цілей. Це відбувається шляхом торгу чи обміну, взаємних поступок та дає змогу дійти спільного рішення. На перший погляд для цієї групи працівників найбільш прийнятними методами долання опору є переговори та угоди. Проте це не завжди так, адже конфлікт у такий спосіб вирішується лише поверхнево, його глибинні причини залишаються та згодом призводять до гальмування процесу змін. Тому щодо такої категорії людей доцільно застосовувати й інші методи долання опору, серед яких найефективнішими можуть бути інформування та спілкування, допомога та підтримка.

Лише один із десяти опитаних бажає співробітництва, хоча це є найпродуктивнішою формою поведінки в умовах змін. Працівники, схильні до співробітництва, беруть активну участь у вирішенні конфліктів, відстоюють власні інтереси, проте зважають й на інтереси інших. Вони спроможні стати ефективними провідниками змін, котрі здатні залучати до реалізації перетворень інших членів трудового колективу з урахуванням їх потреб та інтересів. Найефективнішими способами долання опору у разі його виникнення для цієї категорії працівників є лише засновані на співробітництві і взаємоповазі та вирізняються демократичними підходами управління.

Звичайно, люди схильні до різних форм поведінки, а застосування конкретного стилю часто є ситуативним та залежить від особливостей і очікуваних наслідків змін, поточної ситуації в колективі й багатьох інших чинників. Окрім того, співвідношення чисельності членів трудових колективів, яким притаманний той чи інший стиль поведінки в умовах конфлікту, різняться і залежить від особливостей соціально-трудова відносин в організації, основних характеристик працівників (віку, статі, посади, досвіду роботи тощо), а також сутності конфлікту та тих наслідків, які привнесуть зміни працівникам. Проте у будь-якому разі вибір методів подолання опору в системі управління змінами безпосередньо залежить від стилів поведінки працівників та особливо – лідерів формальних і неформальних соціальних груп.

Окрім особистої схильності працівників до конфліктної поведінки в умовах змін на вибір методів подолання опору впливає велика кількість чинників, основними з яких є:

- авторитет провідників змін у колективі, їх професіоналізм та ставлення до інтересів інших;
- ставлення персоналу та формальних і неформальних лідерів соціальних груп до трансформаційних процесів;
- наявність ефективної команди змін;
- стиль управління, що притаманний керівникові організації та агентам змін;
- рівень корпоративної культури в організації, налагодженість комунікативних зв'язків, стосунки між членами трудового колективу;
- креативність провідників змін та персоналу;
- очікувані результати, у т.ч. вигоди і втрати, від реалізації змін;
- основні причини опору персоналу;
- досвід долання опору попередніх перетворень в організації;
- наявність ресурсів, у т.ч. й ресурсу часу, на впровадження змін;
- спроможність керівництва забезпечити навчання та консультування працівників щодо роботи в умовах нововведень;
- здатність провідників змін надати певні гарантії працівникам та дотриматися їх;
- сформованість системи моніторингу і контролю за реалізацією змін в організації;
- мотивація провідників змін до їх реалізації та спроможність сформувати адекватну систему мотивації для інших учасників;
- наявність системи стратегічного управління організацією тощо.

Врахування всіх вказаних чинників дозволяє визначити найбільш прийнятні методи подолання опору персоналу та сформувати дієву систему управління змінами в організації.

Висновки. Подолання опору персоналу є важливим елементом системи управління змінами. Для його успішної реалізації необхідно запроваджувати стратегічне управління в організації, забезпечувати цілковите усвідомлення персоналом невідворотності та значимості змін, підвищувати професіоналізм управління, утворювати ефективну команду змін, досягати прийнятного рівня прозорості трансформаційних процесів та поінформованості персоналу. Опір може долатися шляхом інформування і спілкування, залучення працівників до участі у проекті змін, стимулювання та активної підтримки, переговорів та угоди, маніпуляції і кооптації, явного і неявного примусу. Вибір конкретних методів є ситуативним та потребує врахування цілої низки чинників, зокрема уподобань працівників і керівників, схильності членів трудового колективу до конфліктної поведінки в умовах змін, стилю управління в організації, основних причин опору тощо.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають в обґрунтуванні цілісної системи управління змінами в організації, що поряд із вирішенням проблем опору персоналу спрямована на визначення ефективної моделі змін, розробку і впровадження проекту перетворень, моніторинг і контроль його реалізації, закріплення і розвиток отриманих результатів.