

УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯМИ В РАМКАХ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

*Дахина Алина Константиновна,
магистрант, 2 курса направления подготовки «Стратеги-
ческое управление», Самарского университета, Россия, г. Самара*

MANAGING RESISTANCES AS PART OF ORGANIZATIONAL STRATEGIC DEVELOPMENT

*Dakhina Alina,
Student, 2nd year of the direction of training
«Strategic management», Samara University, Russia, Samara*

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены теоретические аспекты сопротивления изменениям в организации, природа данных сопротивлений со стороны персонала, дана оценка анкетирования сотрудников организации и предложена модель управления сопротивлением изменениям.

ABSTRACT

The article discusses the theoretical aspects of resistance to changes in the organization, the nature of these resistances on the part of the staff, assesses the questionnaire survey of the organization's employees and proposes a model for managing resistance to change.

Ключевые слова: персонал, сопротивление изменениям, снижение сопротивления.

Keywords: personnel, resistance to change, reduction of resistance.

Непрерывные усложнения и рост потребностей общества приводят к неизбежному усилению интеграции науки и производства, а также возникновению новых, более эффективных форм их взаимодействия. В условиях ускорения научно-технического прогресса и необходимости в быстром реагировании на изменения во внешней среде, важно создавать и модернизировать производственное управление в организации.

Значение организационных изменений для развития бизнес-компаний в современных условиях трудно переоценить. Основными направлениями плановых изменений обычно выступают: внедрение новых технологий, создание нового продукта, совершенствование структуры компании, нововведения в системе мотивации и стимулирования, изменения в корпоративной культуре и стиле управления, изменения в кадровой политике. Поскольку эти направления тесно взаимосвязаны, чаще всего, они существуют в той или иной комбинации, образуя целостный комплекс изменений. Умение менеджера грамотно планировать и последовательно реализовывать плановые изменения позволяют бизнес-компаниям своевременно адаптироваться к постоянно меняющейся среде и быть успешной в конкурентной борьбе. Однако реализация стратегических изменений в компании часто сталкивается с рядом проблем, которые определены существующим сопротивлением изменениям, которое исходит от персонала организации.

Причины данного сопротивления можно выделить в двух видах: индивидуальные и организационные. 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.

Отношение сотрудников к стратегическим изменениям можно рассматривать, как комбинацию следующих состояний двух факторов:

- сотрудник принимает или не принимает изменения;
- сотрудник открыто или скрыто демонстрирует свое отношение к изменению.

Очень важно учесть эти факторы, определить тип реакции, который будет наблюдаться в организации во время внедрения изменений. Разделить сотрудников на тех, кто проявит позицию сторонников изменений в организации, и тех, кто в той или иной степени выступит их противником.

Для этого руководителям организации необходимо опираться на следующие методы сбора информации о реакции на предстоящие изменения: беседы, интервью, анкетирование, прочие формальные и неформальные методы сбора информации.

Для практического исследования методов управления сопротивлением в организации была выбрана нефтяная компания ПАО НК «Роснефть».

НК «Роснефть» – вертикально-интегрированная компания, активно развивающая направления разведки и добычи нефти, производства и реализации нефтепродуктов (автобензины, дизельное топливо, масла, тосол, керосин и др.). Миссия компании состоит в том, чтобы быть устойчивым лидером в секторах разведки и добычи нефти, производства и реализации нефтепродуктов за счет использования внутреннего потенциала компании и приобретения новых активов, обеспечивать долгосрочный и прибыльный рост бизнеса с целью увеличения стоимости акций компании и доходов акционеров. В большей степени успех «Роснефти» складывается из усилий сотрудников различных подразделений, направленных на достижение общих целей лидерства в отрасли. Для работы персонала созданы комфортные условия, которые позволяют эффективно выполнять свои обязанности, продвигая компанию на лидирующие позиции.

Чтобы определить наиболее эффективные способы снижения сопротивления преобразованиям, необходимо понять организационное поведение сотрудников и то, какой они видят организационную культуру в компании. Респондентами выступали работники разных уровней квалификации филиала компании «Роснефть». Количество опрошенных – 15 человек.

Все опрошенные заявили, что считают организационную культуру чрезвычайно важной для деятельности любой организации. Но под организационной культурой они понимают лишь её поверхностный уровень: традиции и обряды, символику компании.

Среди положительных черт организационной культуры компании «Роснефть» можно выделить:

- Рационально организованную систему обучения новичков: прохождение испытательного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы;

- Традицию отмечать День Рождения компании;

–Наличие униформы (делового и рабочего стилей одежды);

–Выпуск различной продукции с этой символикой компании: ручек, календарей больших и малых форматов, папок, бланков и др.;

–Комплекс мероприятий, проводимых по окончании учёбы, стажировки (торжественное вручение дипломов, сертификатов);

–Проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: юбилей работников, выезды на природу, посещение группы здоровья, бассейна, тренажерного зала и др.

–Запись на видеопленку основных событий в жизни компании: конференций, семинаров, торжественных мероприятий и др.

–Выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информации и др.

Также очень примечательным является и то, что большинство работников знают миссию, цель, стратегию и структуру своей организации.

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что в компании уважают личность, ценят лучшие человеческие качества и черты. Организацию можно назвать достаточно демократичной, так как сотрудники ощущают поддержку управляющего персонала и уверены в своей важности, как в маленьком механизме большой структуры.

Несмотря на положительные стороны образа организационной культуры компании, сопротивление изменениям все же есть, так как они в первую очередь касаются привычного большинству сотрудников режима работы. Как правило, человек очень чувствителен к преобразованиям из-за страха перед негативными последствиями изменений.

При наличии таких несущественных причин сопротивлений, которые могут решиться путем коммуникации, рекомендовано использовать следующую модель снижения сопротивления (рисунок 1):

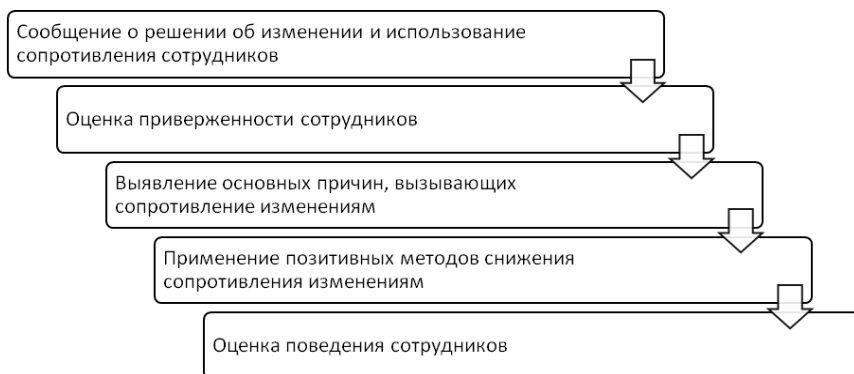


Рисунок 1 – Модель снижения сопротивления изменениям

1. Сообщение о решении об изменении и использование сопротивления сотрудников.

Информирование о решении об изменении и использовании сопротивления сотрудников является первой фазой модели и требует открытого взаимодействия между инициаторами изменений и затронутыми участниками, чтобы первые могли открыто объявить о решениях об изменении, а последние выразить свои идеи относительно рассматриваемого изменения.

Хотя многие авторы рекомендуют сообщить о решении об изменении в благоприятное время, реальность показывает, что это не всегда возможно. Чтобы легче воспринимать новые инициативы, предлагается сообщать о решении об изменении таким образом, чтобы сотрудники могли открыто выражать свое мнение о новом процессе и иметь возможность внести свой вклад своими собственными идеями. Важно двустороннее общение, потому что часто сотрудники могут вносить свой вклад, предлагая отличные идеи, которые могут быть полезны для улучшения процесса изменений.

На этом этапе неизбежно проявление сопротивления изменениям со стороны некоторых сотрудников, по этой причине агент изменений должен использовать это в своих интересах. В случае запланированного изменения агент изменений может зарезервировать некоторое время для разговоров с ключевыми сотрудниками и выяснения их взглядов. Задача руководителей высшего звена –

поддерживать или повышать эффективность организации, а все принимаемые решения направлены на достижение положительных результатов. Далее, после передачи решения об изменении, выяснения мнений сотрудников и рассмотрения лучших из них следует за вторым этапом модели.

2. Оценка приверженности сотрудников.

Оценка приверженности сотрудников представляет собой вторую фазу предлагаемой модели и включает анализ степени приверженности сотрудников организации, в которой они работают.

Прежде чем решить, какой метод снижения сопротивления изменениям следует применить, эффективный агент изменений должен оценить приверженность участников, вовлеченных в процесс, и, в зависимости от выявленного отношения, предложить ряд решений. Консультант по управлению изменениями Дэрил Коннер говорит, что «сопротивление и приверженность – две стороны одной медали». «Даже если сопротивление сотрудников может не проявиться изначально, их отсутствие обязательств может привести к появлению сильного сопротивления изменениям на протяжении всего процесса» (Дэвидсон, 2002, с. 23).

Для достижения полной оценки рекомендуется анализировать каждый тип организационной приверженности отдельно, а именно: эмоциональную, постоянную и нормативную приверженность, поскольку каждый тип имеет свои собственные результаты и последствия для поведения сотрудников (Meyer & Allen, 1991).

Другой важный аспект, который не следует упускать из виду, – это необходимость оценки уровня приверженности в тех обстоятельствах, когда руководство организации желает сохранить самых талантливых профессионалов. Если они недостаточно привязаны к организации или удовлетворены, руководство должно принять необходимые меры, в противном случае потеря лучших специалистов может отрицательно сказаться на деятельности организации.

3. Выявление основных причин, вызывающих сопротивление изменениям.

Одновременно или сразу после оценки приверженности сотрудников агенту изменений необходимо определить основные причины, вызывающие сопротивление изменениям, характерные для каждого сотрудника. Этап выявления основных причин сопро-

тивления изменениям очень важен, поскольку в зависимости от выявленной причины предлагается определенный метод снижения сопротивления изменениям. Конечно, причины противодействия будут разными у разных людей, в зависимости от их собственного восприятия процесса изменений.

4. Применение позитивных методов для снижения сопротивления изменениям.

После оценки приверженности сотрудников и определения основных причин, вызывающих сопротивление, агент изменений уже сформировал мнение о существующей степени сопротивления внутри организации и может применить ряд позитивных методов для его уменьшения. В первую очередь я сосредотачиваюсь на применении позитивных методов, потому что агент изменений должен сделать все возможное, чтобы привлечь на свою сторону затронутых членов. Только после того, как они поймут необходимость новых внедрений, они будут готовы внести свой вклад в этот процесс. Для того, чтобы эффективно снизить сопротивление сотрудников, предлагается применить следующие позитивные методы: постоянное общение, участие, обучение, расширение прав и возможностей, финансовая и нефинансовая мотивация, консультирование и поддержка, переговоры.

5. Оценка поведения сотрудников.

Позже, после применения методов позитивного снижения сопротивления изменениям, агент изменений должен оценить новое поведение сотрудников. Он должен определить, имело ли применение методов желаемый эффект и была ли получена поддержка пострадавших членов. Если применение позитивных методов было успешным и сопротивление изменениям уменьшилось, агент изменений может продолжить внедрение нового изменения. В противном случае, важна необходимость завершения шестого этапа предложенной модели, а именно применения негативных методов снижения сопротивления изменениям.

6. Применение негативных методов для снижения сопротивления изменениям.

Чтобы эффективно снизить сопротивление сотрудников, для начала было предложено применить набор положительных методов, но, если они не дадут желаемого эффекта, у менеджера не останется иного выхода, кроме как применить отрицательные методы. Поскольку внедрение нового изменения является приорите-

том для компании, ее руководство без колебаний применит методы принуждения, когда сотрудники не хотят подчиняться новым процедурам. Считается, что интересы организации всегда находятся в центре внимания руководства, и, если сотрудники не изменяют свое поведение своевременно или, если их ценности не соответствуют ценностям организации, у руководства не будет альтернативы. Здесь вмешивается роль топ-менеджеров, которые в качестве наивысшего приоритета будут ставить успех и интересы организации, и любая несовместимость с ними будет считаться негативным фактором, который необходимо устранить. По этой причине, когда применение позитивных методов терпит неудачу или, когда позиция инициатора изменений по отношению к противостоящим членам очень сильна, применение негативных методов представляет собой идеальное решение.

Предлагаемая модель снижения сопротивления изменениям состоит из шести этапов и подчеркивает важность использования сопротивления сотрудников. Кроме того, чтобы иметь персонал, выступающий за изменения, агенты по изменениям должны сначала сосредоточиться на применении позитивных методов для снижения сопротивления изменениям, таким образом завоевывая доверие и поддержку сотрудников. Если новые изменения будут представлены как преимущества, сотрудники примут участие и сделают все возможное, чтобы внести свой вклад в успешное внедрение.

Список литературы:

1. Абдуллаева, С. Г. Разработка стратегии развития организации / С. Г. Абдуллаева // Молодой ученый. – 2019. – №49. – С. 323-327. – URL <https://moluch.ru/archive/235/54414/> (дата обращения: 05.02.2020).
2. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 260 с.
3. Блинникова, Д. А. Принципы стратегического планирования на предприятии / Д. А. Блинникова, И. Е. Семенко // Научное сообщество студентов: мат. XVI Междунар. студенч. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 29 декабря 2018 г.); редкол. О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2018. – С. 159-161.

4. Волков, А.С. Бизнес-планирование: учеб. пособие / А. С. Волков. – М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2018. – 81 с.

5. Kotter, J. P. Choosing strategies for change / J. P. Kotter, L.A. Schlesinger // Harvard Business Review. – 1979. – V. 57. – P. 106–114.

References:

1. Abdullayeva, S. G. Development of the organization's development strategy / S. G. Abdullayeva // A young scientist. – 2019. – № 49. – P. 323-327. – URL <https://moluch.ru/archive/235/54414/> (accessed: 05.02.2020).

2. Basovsky, L. E. Forecasting and planning in market conditions: A textbook / L. E. Basovsky. – М.: SIC INFRA-M, 2018. – 260 p.

3. Blinnikova. A. D. Principles of strategic planning at the enterprise / D. A. Blinnikova, I. E. Semenko // Scientific community of students: materials of the XVI International Student Scientific and Practical Conference (Cheboksary, 29 dec. 2018); editorial board O. N. Shirokov [et al.]. – Cheboksary: CNS «Interactive Plus», 2018. – P. 159-161.

4. Volkov, A. S. Business planning: A textbook / A. S. Volkov. – М.: IC RIOR, INFRA-M, 2018. – 81 p.

5. Kotter, J. P. The choice of change strategies / J. P. Kotter, L. A. Schlesinger / Harvard Business Review. – 1979. – V. 57. – P. 106-114.