

КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИЧИН ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

О. С. БОГМА, кандидат економічних наук, доцент
(Запорізький національний університет)

***Анотація.** Необхідною умовою виживання підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища є запровадження організаційних змін, які пов'язані із виникненням опору персоналу змінам. Мета статті – побудувати узагальнену класифікацію причин опору персоналу запровадженню організаційних змін на підприємствах. На основі аналізу класифікаційних ознак причин опору персоналу організаційним змінам, запропонованих різними авторами, побудовано узагальнену класифікацію, що являє собою інструмент визначення причин опору персоналу організаційним змінам і вибору оптимальних технологій їх подолання. Причини опору персоналу запропоновано поділяти на групові, індивідуальні та організаційні.*

***Ключові слова:** організаційні зміни, опір персоналу, класифікація, рівень опору.*

На сьогодні результати господарювання вітчизняних підприємств свідчать про їх значне відставання від підприємств розвинених країн, тому необхідно запроваджувати організаційні зміни, спрямовані на збільшення гнучкості поведінки, підвищення технологічного рівня та впровадження нових технологій, збільшення продуктивності праці, підвищення рівня кваліфікації персоналу, створення нового продукту, вдосконалення структури компанії, корпоративної культури, покращення кадрової політики тощо. Однак на заводі процесу запровадження різноманітних інновацій на підприємствах зазвичай стоїть протидія персоналу змінам, що суперечить інтересам підприємства та заважає досягти успіху в активізації його розвитку. Слід підкреслити, що в основі успішного подолання опору персоналу організаційним змінам лежить розуміння причин такої поведінки, які необхідно класифікувати.

На сьогодні вивченню питань опору персоналу організаційним змінам присвячені наукові праці таких відомих учених, як І. Ансофф, О. Виханський, Дж. П. Коттер, Р. Кох, А. Пригожин, Х. Рамперсад, Дж. Френч, Е. Хьюз, Г. Широкова, Л. Шлезингер, Д.

Щербакова та ін. З-поміж дослідників є ті, які розглядають причини опору, не виокремлюючи при цьому їх спеціальні ознаки або не систематизуючи їх (Н. Улибіна, М. Армстронг, Р. Дафт, Р. Гонсальвез, Дж. Б. Куїн, Д. Коттер та ін.), так і ті, які намагаються згрупувати причини опору змінам за певними ознаками (Р. Г. Бухбіндер [1], С. Розенберг [2], М. Хоссеїн [3], Н. Кобзева [4] та ін.). Однак, урахувавши важливість проблем підвищення ефективності процесу запровадження організаційних змін на основі подолання опору персоналу з метою забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств, основні причини виникнення опору персоналу слід більш детально дослідити. Зокрема проаналізувати збіг класифікаційних ознак причин опору персоналу організаційним змінам із погляду різних авторів; виокремити основні групи причин опору змінам; надати узагальнену класифікацію причин опору персоналу запровадженню організаційних змін на підприємствах.

На основі аналізу наукової літератури з досліджуваного питання ми зробили такий висновок: різні дослідники виокремлюють різну кількість і різний склад причин опору

персоналу організаційним змінам, що ускладнює розроблення ефективного та універсального інструментарію подолання опору, тому необхідно чітко класифікувати причи-

ни опору. Відтак, для більшої наочності проаналізуємо подібні класифікаційні ознаки причин опору персоналу різних авторів (табл. 1).

Таблиця 1

Збіг основних класифікаційних ознак причин опору персоналу організаційним змінам у працях у різних авторів

Ознака класифікації \ Автори	Р. Г. Бухбіндер [1]	Дж. Грінберг, Р. Бейрон [5]	С. Розенберг [2]	Дж. Джордж, Г. Джоунс [6]	М. Хоссеїн [3]	Н. М. Кобзева [4]	Є. Сазанов [7]	М. Л. Зюзіна, Н. А. Шеронова, В. В. Кудрявцева, Ю. К. Фоміна [8]
Психологічні (соціально-психологічні)	+					+		
Соціальні	+							
Професійні	+							
Економічні	+							
Індивідуальні		+		+	+		+	+
Організаційні	+	+	+	+	+	+	+	+
Особистісні			+					
Пов'язані зі специфікою конкретної зміни			+					
Групові (соціально-групові)				+	+			+
Ресурсні						+		
Мотиваційні						+		
Управлінські						+		

З табл. 1 видно, що попри той факт, що серед дослідників немає одностайного погляду на класифікацію причин опору персоналу організаційним змінам, значна частина науковців виокремлює як основні ознаки індивідуальні, групові та організаційні.

Вважаємо, що саме такий поділ причин є найбільш прийнятним, підтвердженням цього є теорія організаційної поведінки, яка виявляється на таких трьох рівнях: на рівні індивіду (поведінка індивідів), групи (поведінка груп, команд та інших угруповань) та організації (поведінка організаційних одиниць, таких як відділи, підприємства або їх об'єднання), а також у їх взаємодії. При цьому опір персоналу є однією з моделей

організаційної поведінки поряд із дисциплінованістю і прийняттям організаційних цінностей і норм; пристосуванням, що проявляється у неприйнятті цінностей підприємства та у поведженні у межах норм і прийнятих форм поведінки; оригінальною поведінкою, що проявляється у прийнятті цілей діяльності організації поряд із неприйняттям існуючих традицій і норм поведінки.

Враховуючи вказане вище, зазначимо, що основні причини опору персоналу запровадженню організаційних змін на підприємствах найбільш доцільно розділяти на групові (груповий рівень пов'язаний із наявністю у групі сформованої субкультури, відмінної від субкультур інших груп), індивідуальні

(індивідуальний рівень пов'язаний із психологічними особливостями конкретного працівника, його вміннями, навичками, знаннями, звичками, настановами, особистим досвідом) і генеровані самим підприємством, як системою (організаційний рівень). Далі пропонуємо на основі аналізу наукової літератури із зазначеної проблематики [1–3, 6, 9] виокремити в межах трьох рівнів групи причин опору змінам:

I. Індивідуальні причини опору змінам:

1. Психологічні фактори, які пов'язані з наявністю так званих «від'ємних підкріплень», з необхідністю ламати звички та з нестачею інформації – небажання працівника виконувати роль, яка відводиться йому внаслідок змін, брати на себе додаткову відповідальність, небажання навчатися новим видам діяльності, підвищувати кваліфікацію, освоювати новий стиль поведінки, небажання змінювати звички та заведений порядок, невпевненість у собі, власних знаннях і силах, інертність і консерватизм мислення; страх перед новим і невідомим, страх втратити стабільність, комфорт (комфортні умови праці) та звичну робочу обстановку; нерозуміння змін і їх необхідності; очікування невдачі; відчуття безсилля і відсутності можливостей впливу на ситуацію, за якого від працівника нічого не залежить, і він не може вплинути на процес упровадження зміни, а просто мусить виконувати розпорядження і слідувати рекомендаціям, тобто виникнення ефекту «втрати контролю над власним життям»; небажання ризикувати, що суперечить натурі працівника; втома від змін, яка у пасивній формі проявляється у відсутності зусиль для того, щоб нова зміна пройшла успішно, а в активній формі – у бажанні позбавитися від ініціаторів зміни.

2. Економічні фактори, що насамперед пов'язані зі зміною особистих угод, які регулюють відносини працівника з організацією, – відчуття працівника, що внаслідок змін він може виявитися на підприємстві зайвим (загроза трудовій зайнятості), загроза зниження рівня заробітної плати та матеріального добробуту, вибіркове сприйняття, яке проявляється у тому, що якщо співробітник

не бачить особистої вигоди для себе, він може чинити опір змінам.

3. Соціальні фактори – загроза пониження або втрати посади, обсягу повноважень, що зумовлює втрату особистої влади та повноважень, поваги колег, загроза втрати соціального статусу, звичних соціальних контактів і ролі в організації, загроза порушення соціальних відносин, які склалися у працівника на підприємстві, наявного статусу-кво, загроза порушення системи комунікацій, що склалась у працівника на підприємстві.

4. Стосунки з керівництвом – відсутність довіри та поваги до осіб, що ініціюють зміни, недовіра до використовуваних такими особами методів, неприйняття зверхнього й несправедливого ставлення з боку осіб, які проводять зміни, думка про те, що керівництво просто примушує до змін.

5. Соціально-демографічні характеристики персоналу – вік, стать, рівень кваліфікації та освіти, які можуть визначати рівень сприйняття змін. Наприклад, молоді працівники набагато легше сприймають зміни та адаптуються до них, ніж працівники більш старшого віку. Рівень освіти та кваліфікація, з одного боку, є необхідними складовими для розуміння сутності та необхідності змін, з іншого боку – їх рівень може підвищувати критичність мислення, що, у свою чергу, генеруватиме негативне ставлення до змін.

Підкреслимо, що розуміння суті індивідуальних причин опору персоналу пов'язане з існуванням у працівника різноманітних психологічних бар'єрів в умовах упровадження змін [10]:

- бар'єр професійної некомпетентності пов'язаний із нерозумінням суті зміни, зважаючи на низьку економічну та юридичну підготовленість;

- бар'єр перестраховки – члени колективу побоюються, що зміна може призвести до негативних наслідків, тому вважають, що краще залишатися на наявних позиціях;

- бар'єр звички – з-поміж найважливіших суб'єктивних труднощів під час прийняття змін персоналом є необхідність зміни існуючих способів діяльності, адаптації своєї системи цінностей до нових формаль-

них умов діяльності. Цей бар'єр тим більше виражений, чим більш тривалий час людина була залучена у конкретну соціальну, організаційну систему. Оскільки молоді люди легше освоюють нововведення, то цей психологічний бар'єр найбільш виражений у членів колективу, що мають значний стаж роботи;

- бар'єр інноватора. Суть психологічного бар'єра інноватора виявляється в недовірі до людей, метою яких є перетворення колективного господарства.

II. Групові причини опору змінам:

1. Групове мислення – наявність неформальних групових норм, традицій, групового мислення, які йдуть у розріз зі змінами та зумовлюють розбіжність цілей групи й організації у процесі змін.

2. Групова взаємодія – страх розформування групи, втрати взаємодії з колегами та друзями, втрати близьких зв'язків.

3. Авторитет – вплив авторитету окремих членів групи, який сильніший за бажання окремих її членів прийняти зміни, тиск колег із групи.

4. Втрата влади – загроза втрати або зниження влади внаслідок організаційних змін, що зумовлює втрату групою можливостей для впливу на процеси та явища, що відбуваються на підприємстві.

III. Організаційні причини опору змінам:

1. Організаційна структура управління – централізація (жорсткість) або децентралізація (гнучкість), жорстка організаційна ієрархія, порядок контролю за процесом змін, розмір підприємства, порядок і особливості взаємодії між окремими структурними одиницями та рівнями ієрархії, розбіжності у функціональній орієнтації окремих напрямів і підрозділів підприємства.

2. Організаційні комунікації – відсутність системи ефективної координації зусиль і комунікацій у процесі проведення змін, що зумовлює відсутність або нестачу інформації у персоналу щодо сутності й необхідності проведення змін, тому породжує розповсюдження пліток.

3. Організаційна культура – невідповідність організаційних змін наявним на підприємстві цінностям, нормам, традиціям і

правилам, наявність несприятливого минулого досвіду впровадження змін на підприємстві, наявність несприятливого клімату для впровадження змін через конформізм, значна бюрократизація культури, що призводить до консервування існуючого стану справ через необхідність жорсткого дотримання наявних організаційних правил.

4. Неефективне керівництво – відсутність лідера, який буде контролювати процес змін, неефективний розподіл повноважень, інтриги та конфлікти на вищому рівні, відсутність підтримки змін на вищому рівні, відсутність зрозумілої стратегії розвитку компанії, низький рівень авторитету ініціатора змін, неусвідомлені протиріччя у поведінці керівника у момент управління зміною. До цієї групи причин слід також зарахувати той факт, що зазвичай зміни зумовлюють необхідність значної кількості вторинних, похідних змін, унаслідок чого може збільшитися трудомісткість і зменшитися реальна значущість вихідної зміни. Звідси – зростання труднощів на шляху здійснення змін і поява опору їм.

5. Дискретність змін – якщо впроваджені зміни торкаються лише окремих аспектів діяльності організації, а всі інші процеси, процедури, системи винагороди тощо залишаються старими, то досить часто такі локальні покращення призводять до дестабілізуючого ефекту для всієї організації. Тобто задана несправедливість вихідних умов (коли, наприклад, відбувається зростання продуктивності праці та, відповідно, зарплат на тих ділянках, де були впроваджені зміни, що є демотивуючим фактором для працівників інших ділянок, які стають відносно менш оплачуваними) є додатковим приводом для опору, відтак, уся система для збереження рівноваги починає працювати проти вихідної організаційної зміни.

На рис. 1 наведена узагальнена класифікація причин опору персоналу запровадженню організаційних змін на підприємствах.

Відзначимо, що запропонована класифікація являє собою інструмент визначення причин опору персоналу організаційним змінам, застосування якого полегшуватиме вибір оптимальних технологій їх подолання.

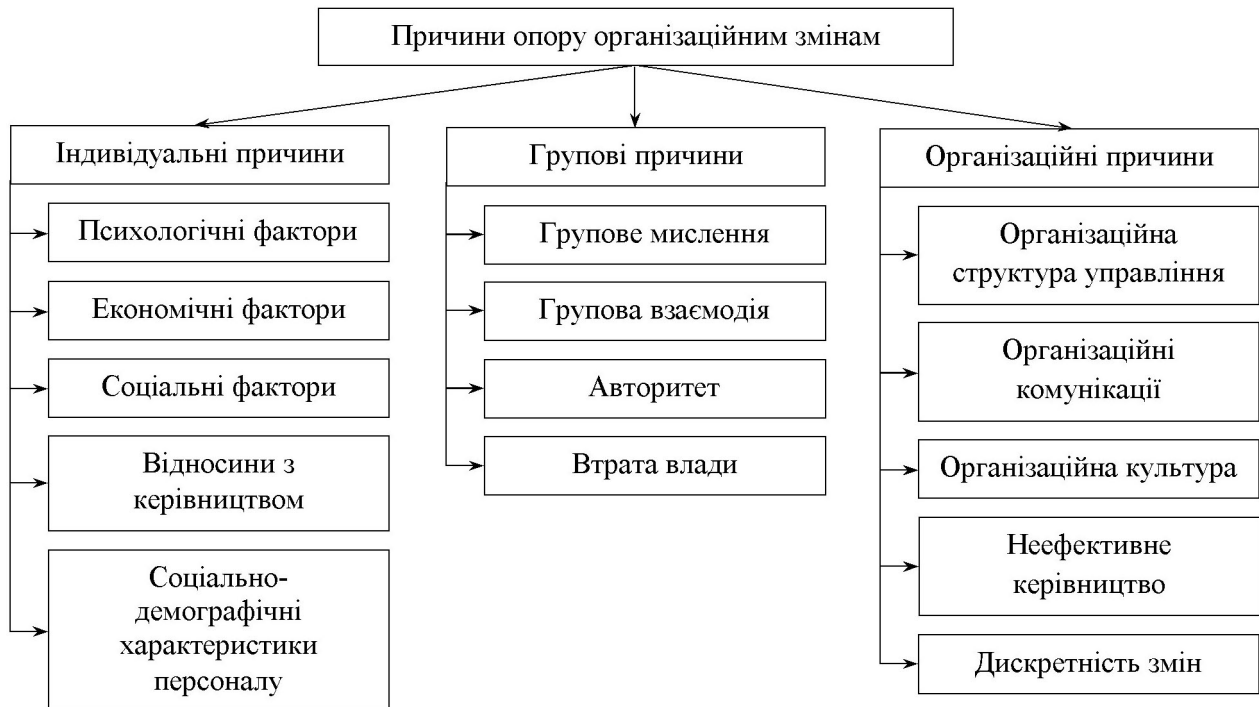


Рис. 1. Класифікація причин опору персоналу запровадженню організаційних змін на підприємствах (складено на основі [1–3, 6, 9])

Отже встановлено, що основні причини опору персоналу організаційним змінам на підприємствах найбільш доцільно розділяти залежно від рівня опору на групові (пов'язані із наявністю у групі субкультури, відмінної від субкультур інших груп), індивідуальні (пов'язані із психологічними особливостями працівника, його вміннями, навичками, знаннями, звичками, настановами) та генеровані самим підприємством, як системою (організаційні).

Використання запропонованої класифікації дозволяє встановити склад причин опору на кожному з виокремлених рівнів (груповому, індивідуальному, організаційному), що, у свою чергу, дозволяє підвищити ефективність нейтралізації опору персоналу запровадженню організаційних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бухбиндер Р. Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения / Р. Г. Бухбиндер // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2009. – № 4. – С. 100–106.
2. Rosenberg S. Breaking down the barriers to organizational change / S. Rosenberg, J. Mosca // The 2011 New Orleans Academic Conference, New Orleans, Louisiana, USA., 2011. – Pp. 461–467.
3. Hossein M. M. J. Evaluation effect of management information system : Implementation on personnel resistanc ecauses in Isfahan power plant management corporation in Iran, Mahboubeh Delshad Dastjerdia / M. M. J. Hossein // Procedia Computer Science. – 2011. – № 3. – Pp. 1296–1303.
4. Кобзева Н. М. Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления / Н. М. Кобзева // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2013. – № 4. – С. 298–303.
5. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике : учеб. пособие : [пер. с англ.] / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 912 с.

6. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления : учеб. пособие : [пер. с англ.] / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джонс. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 463 с.
 7. Сазанов Е. Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление / Е. Г. Сазанов // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 6. – С. 22–23.
- Факторы, причины и методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям [Электронный ресурс] / М. Л. Зюзина, Н. А. Шеронова, В. В. Кудрявцева, Ю. К. Фомина // fullref.ru : образовательный сайт. – Режим доступа : http://fullref.ru/job_f93faa9830d02877bf3ecf4a6a54cf51.html. – Название с экрана.
8. Нестерова М. Сопротивление изменениям – как его преодолеть [Электронный ресурс] / М. Нестерова // Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом : официальный сайт. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=707>. – Название с экрана.
 9. Шипилова О. А. Как преодолеть сопротивление персонала нововведениям / О. А. Шипилова // Кадры предприятия. – 2004. – № 9. – С. 28–30.

REFERENCES

1. Bukhbinder R. G. *Bulletin of Omsk University. "Economy" series*, 2009, no. 4, pp. 100–106.
2. Rosenberg S., Mosca J. *The 2011 New Orleans Academic Conference*. New Orleans, 2011, pp. 461–467.
3. Hossein M. M. J. *Procedia Computer Science*, 2011, no. 3, pp. 1296–1303.
4. Kobzeva N. M. *Bulletin of Voronezh State University of Engineering Technology*, 2013, no. 4, pp. 298–303.
5. Grinberg Dzh., Beyron R. *Organizatsionnoe povedenie: ot teorii k praktike* [Organizational conduct: from a theory to practice]. Moscow: ООО «Vershina», 2004. 912 p.
6. Dzhordzh Dzh. M. *Organizatsionnoe povedenie. Osnovy upravleniya* [Organizational conduct. Government bases]. Moscow: Yuniti-dana, 2012. 463 p.
7. Sazanov E. G. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2003, no. 6, pp. 22–23.
8. Zjuzina M. L., Sheronova N. A., Kudrjavceva V. V., Fomina Ju. K. *Factory, prichiny i metody preodolenija soprotivlenija personala organizacionnym izmenenijam* [Factors, causes and methods of overcoming the resistance of staff organizational changes], Available at: http://fullref.ru/job_f93faa9830d02877bf3ecf4a6a54cf51.html
9. Nesterova M. *Soprotivlenie izmenenijam – kak ego preodolet'* [Resistance to change – how to overcome it], Available at: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=707>.
10. Shipilova O. A. *Kak preodolet' soprotivlenie personala novovvedenijam* [How to overcome resistance to innovation staff], Available at: <http://www.dis.ru/im/article.shtml?id=3743>.

Е. С. Богма, кандидат экономических наук, доцент (Запорожский национальный университет). **Классификация причин сопротивления персонала организационным изменениям на предприятиях.**

Аннотация. Необходимым условием выживания предприятий в условиях переменной внешней среды есть внедрение организационных изменений, что связано с возникновением сопротивления персонала изменениям.

Цель статьи – построение обобщенной классификации причин сопротивления персонала внедрению организационных изменений на предприятиях. На основе анализа классификационных признаков причин сопротивления персонала организационным изменениям, предложенных разными авторами, создана обобщенная классификация, которая представляет собой инструмент определения причин сопротивления персонала организационным изменениям и выбора оптимальных технологий их преодоления. Причины сопротивления персонала предложено разделять на групповые, индивидуальные и организационные.

Ключевые слова: организационные изменения, сопротивление персонала, классификация, уровень сопротивления.

O. Bogma, Cand. Econ. Sci., Docent (Zaporizhzhya national university). Classification of the reasons of resistance of the personnel to organizational changes at the enterprises.

Summary. Nowadays the implementation of organizational changes is a necessary condition for surviving of enterprises in conditions of changing environment. At the same time, implementation process of organizational changes at enterprises is connected with appearance of the personnel resistance to changes. To build general classification of personnel resistance reasons to implementation of organizational changes at enterprises. Has been built the general classification which is the instrument for definition of personnel resistance reasons to organizational changes and to chose an optimal technologies for their solving, based on the analysis of classification characteristics of personnel resistance reasons to organizational changes from the different authors point of view. Has been offered to divide personnel resistance reasons on group, individual and organizational.

Keywords: organizational changes, personnel resistance, classification, resistance level.