

Сапунова Татьяна Алексеевна

канд. экон. наук, доцент, преподаватель

Орлова Ксения Максимовна

магистрант

НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга
и социально-информационных технологий – ИМСИТ»

г. Краснодар, Краснодарский край

РЕАКЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА НОВВОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ И МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Аннотация: данная статья посвящена проблеме работы с персоналом в период нововведений. Рассмотрены причины сопротивления персонала и методы их предотвращения.

Ключевые слова: нововведения, сопротивление персонала, пассивное сопротивление, активное сопротивление, методы предотвращения сопротивления.

Современные организации, вне зависимости от отрасли, для того, чтобы оставаться на плаву должны постоянно находиться в динамике.

Нововведение – это совокупность различных процессов, обеспечивающих «прохождение» новшества от состояния идеи до получения результатов практического воплощения этой идеи [1].

Практически любое нововведение вызывает панику среди персонала, после которой, следует стадия сопротивления. А, как известно, любое сопротивление со стороны персонала представляет угрозу для успешного функционирования предприятия.

Чтобы уменьшить риск сопротивления персонала изменениям, необходимо разобраться в причинах его появления.

Для начала, отметим, что сопротивления бывает двух видов:

- 1) пассивное сопротивление – скрытое неприятие перемен;
- 2) активное сопротивление – открытое выступление против нововведений.

Пассивное сопротивление считается самым опасным, так как выявить его практически невозможно [2, с. 112].

На примере нефтеперерабатывающего завода ООО «Нефтебитум» рассмотрим какие причины сопротивления особо популярны. Опрос проводили среди разных категорий персонала, разных возрастов. Результаты опроса представлены на рисунке 1.

Причины сопротивления персонала изменениям в организации



Рис. 1. Причины сопротивления персонала изменениям в организации

Из рисунка 1 видно, что причина увеличения объема и сложности работы составляет больший процент. На вторую причину указали 26% опрошенных. 18% опрошенных считают, что с приходом новшеств они вовсе лишатся работы. Все это говорит о неуверенности в себе персонала и низком уровне доверия руководству.

Каждая из рассмотренных причин носит демотивационный характер. Поэтому необходимо как можно раньше, до введения новшеств, подготавливать персонал. Руководство должно стремиться к тому, чтобы персонал поддерживал все изменения.

Сопротивление персонала – это обратная реакция на введение изменений и его можно рассматривать как динамичное явление. Выделим некоторые этапы сопротивления, через которые проходит работник на пути к восприятию перемен (рисунок 2).



Рис. 2. Этапы сопротивления

Реакция руководства на сопротивления может быть различной. Любое сопротивление мешает руководителям осуществлять стратегию. Поэтому необходимо учитывать различные варианты и нюансы такого явления.

Для того чтобы подобрать подходящий метод преодоления сопротивления, полезно учесть уровни, на которых с ним можно столкнуться:

- 1) организационный уровень;
- 2) уровень группы;
- 3) уровень индивида.

Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление, позволяет руководству направить усилия в нужном направлении. Каждому из этих уровней присущи свои особенности сопротивления и свои приемы воздействия с целью уменьшить сопротивление.

Для каждого из уровней будет эффективен, тот или иной метод, а на каких-то уровнях придется использовать их совокупность [3, с. 240].

В таблице представлены методы, подходящие для решения указанных выше причин.

Таблица 1

Методы предотвращения сопротивления персонала изменениям

Метод	Преимущества	Недостатки
Информированность	Достижение понимания со стороны персонала	Занимает некоторое количество времени
Обучение	Развитие персонала одновременно с развитием организации	Требует расходов
Привлечение к участию в проектах	Помощь персоналу при адаптации и учет индивидуальных пожеланий	Занимает много времени. Требует расходов
Переговоры	Предоставления стимулов	Требует расходов
Принуждение	Заглушает сопротивление. Ускоряет время реализации проекта	Порождает пассивное сопротивление. Вызывает озлобленность персонала

Анализируя таблицу 1, можно сказать, что самый деликатный способ преодоления сопротивления – информированность, самый жесткий – принуждения. Поэтому в качестве методов преодоления сопротивления в основном рекомендуется использовать первый, чтобы удержать хорошие взаимоотношения с персоналом.

На практике список причин и методов может варьироваться в зависимости от категории работников, от частоты изменений в организации, от экономической ситуации в мире и т. д. Но это не значит, что подготовить персонал невозможно. Существуют специальные программы, в которых указаны все необходимые мероприятия для преодоления сопротивления персонала [4, с. 98].

Разрабатывают данную программу специалисты службы персонала с привлечением необходимых специалистов сфер, которых касается то или иное изменения. Количество и время проводимых занятий зависит от численности персонала и особенностей внедряемого нововведения. Все программы имеют примерно одинаковую структуру.

Такие программы предназначены для средних и крупных предприятий. Так как для малого бизнеса решения таких проблем не отнимают большого количества времени по причине небольшого штата сотрудников.

В заключение необходимо отметить, что успех внедрения нововведений за-ложен в качественной работе с персоналом, в доверии персонала руководству и наоборот.

Список литературы

1. Лаврентьев Г.В. Инновационные обучающие технологии в профессио-нальной подготовке специалистов/ Г.В. Лаврентьев, Н.Б. Лаврентьева [Элек-тронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.2asu.ru>
2. Кондратьев В.В. HR-инжиниринг. – М.: Эксмо, 2014. – 54 с.
3. Фрайленгер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайленгер, И. Фишер. – М.: Книгописная палата, 2014. – 264 с.
4. Филиппов А.В. Работа с кадрами. Психологический аспект. – М.: Эконо-мика, 2011. – 157 с.