

Белова Алла Александровна

магистрант

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный

экономический университет»

г. Санкт-Петербург

DOI 10.21661/R-470366

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ КАК ПРОБЛЕМА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБУЧЕНИЯ

***Аннотация:** в данной статье отражена проблема сопротивления персонала производственному обучению и даны рекомендации по преодолению противодействия со стороны сотрудников. Исследователь пришел к выводу, что грамотно выстроенное обучение и подготовка персонала к восприятию новой информации позволяют снизить сопротивление сотрудников не только к нововведениям, но и к обучению, связанному с ними, что позволит развиваться и повышать эффективность трудовой деятельности не только отдельных сотрудников, но и компании в целом.*

***Ключевые слова:** сопротивление изменениям, аффективность, социальные установки, согласование ценностей, потребность в обучении.*

Организация – это живой организм, который должен непрерывно развиваться, чтобы удерживать конкурентные позиции на рынке. Особенно это относится к промышленным предприятиям. Высшее руководство постоянно внедряет нововведения, помогающие производству работать качественнее, быстрее и с сокращением издержек.

Нововведения затрагивают области средств производственной деятельности и взаимосвязи сотрудников, как между собой, так и с руководством.

М.Г. Гильдингерш, В.К. Потемкин, О.Г. Поскочинова определяют следующие виды изменений: [1, с.30]

1. Затрагивающие цели и задачи деятельности организации.
2. Модернизация/изменение применяемых технологий.

3. Преобразование организационной структуры и управленческих процессов.

4. Изменение в корпоративной культуре.

Безусловно, любые изменения влекут за собой сопротивление со стороны персонала, *которое является основной проблемой* для отделов, занимающихся обучением сотрудников организации.

В процесс внедрения нововведений входит и обучение сотрудников, отношение к которому, как правило, негативное по причине непонимания целей как самих изменений, так и подготовки.

Изначально важно понимать причины сопротивления, которые можно разделить на экономические, организационные, профессиональные и психологические. Они отражены в таблице №1.

Таблица 1

Причины сопротивления изменениям

Фактор	Причины сопротивления персонала
Экономический	<ul style="list-style-type: none"> – Изменение уровня заработной платы; – Недостаточное бюджетирование изменений; – Изменение распределения долей бюджета между проектами/группами/подразделениями.
Организационный	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие поддержки изменений со стороны руководства; – Неосведомленность сотрудников о стратегических результатах нововведений; – Отсутствие внимания к измененному поведению персонала; – Негативный опыт внедрения изменений в рабочий процесс предприятия; – Отсутствие лидера в процессе внедрения изменений.
Профессиональный	<ul style="list-style-type: none"> – Несоответствие новых трудовых обязанностей компетенциям сотрудников.
Психологический	<ul style="list-style-type: none"> – Жизненный опыт; – Непонимание целей изменения; – Возрастные различия; – Стремление к стабильности; – Неуверенность в правильности.

Еще один фактор, влияющий на отношение персонала к обучению – это социальные установки, а именно поведение в определенных ситуациях, основанное на социальном опыте. Социальная установка имеет такой компонент, как

аффективность – совокупность чувств, желаний, впечатлений и переживаний. Именно такое отношение вызывает максимальное сопротивление производственного персонала к развитию.

Руководство организации должно понимать, что отношение к обучению формируется у человека задолго до прихода в компанию: во время учебы в школе, университете, на курсах, репетиторстве. Придя в компанию, уже сформированная личность имеет определенное мнение по поводу обучения. У кого-то была успешная учебная карьера и данный сотрудник жаждет новых знаний и открытий, а также достижений в образовательной сфере. При этом существуют совершенно противоположные случаи: человек столкнулся с трудностями на пути получения знаний, потерпел немало поражений, но тем не менее развивался самостоятельно. Тогда желание развиваться посредством обучающих программ у такого сотрудника минимально.

К сожалению, в настоящее время среди производственного персонала наблюдаются сотрудники второго типа. Сопротивление к обучению возникает по причине плохой подготовки работников к восприятию новой информации, особенно если она связана с изменениями, а также из-за непонимания сотрудниками целей обучения и несоответствия личных ценностей сотрудника и компании.

Константин Харский рассматривает принцип явного согласования ценностей в статье «Принципы ценностного управления»: «Ценности сотрудников должны быть в первую очередь согласованными с ценностями своего подразделения, а во вторую очередь с – ценностями компании.» [3] Если данного согласования нет, то у персонала возникает справедливые вопросы:

- Чему учиться?
- Зачем учиться?
- Чьи требования следует выполнять?

Более того, сотрудникам управления развитием персонала будет практически нереально составить понятную, доступную и полезную информацию для каждого отдела. Следствием несогласования ценностей в компании между

подразделениями и будет являться сопротивлением со стороны работников. Выстраивание правильной системы ценностей, которые будут иметь усиливающее воздействие на рабочие процессы компании – это задача, которую следует решать высшему руководству наряду с начальниками подразделений [3].

Чтобы избежать сопротивления к обучению необходимо изначально определить потребности сотрудников в развитии. А.Л. Слободской в учебном пособии «Обучение персонала организаций» [2] предлагает следующие методы определения потребности персонала в обучении, *которые могут помочь значительно снизить негативное отношение к обучению*: [2]

1. Аттестация персонала: в данном случае можно обнаружить не только сильные знания работника, но и слабые стороны. В зависимости от результатов проверки можно разработать программу обучения для повысить уровень компетентности не только каждого работника, но и всей организации в целом.

2. Изучение информации о сотрудниках в базе данных кадровой службы: приемлемый способ собрать правильную аудиторию для проведения обучения (стаж работы, образование, возраст и т. д.). Данный способ позволит значительно уменьшить негативное отношение к обучению со стороны персонала за счет формирования благоприятной атмосферы в аудитории.

3. Анализ планирования организации: определение уровня квалификации, необходимого для достижения не только краткосрочных, но и долгосрочных целей. Это позволит обеспечить сотрудникам точное понимание целей обучения и определить, каких результатов они должны будут добиться.

4. Анализ проблем и работы сотрудников: возможность выявить несоответствие выполняемой работы персонала должностным требованиям, ошибки, нарушения техники безопасности, нерациональное использование рабочего времени. Когда сотрудник будет знать, в какой сфере ему следует развиваться, уровень его сопротивления обучению снизится, так как он будет стремиться заполнить профессиональные пробелы.

5. Составление общего свода заявок от руководства подразделений организации: возможность развития сотрудников в соответствии со спецификой их

профессиональной направленности. При этом руководитель должен заранее подготовить своих подчиненных, максимально доступно объяснив цели обучения и описав результат. Это актуально в условиях внедрения изменений в деятельность подразделений. У сотрудников появляются новые задачи, которые они должны выполнять быстро и эффективно, поэтому обучение является их потребностью, а этот фактор значительно сокращает противодействие со стороны персонала.

6. Предложения работников: поощрение заинтересованности сотрудников в развитии. Если каждый сотрудник будет мотивирован на развитие профессиональных знаний, умений и навыков, то обучение будет значить для гораздо больше, чем просто проведенный день на семинаре или тренинге. У персонала появится желание развивать свои компетенции.

7. Установленная организация работы с кадровым резервом: анализ компетенций, необходимых сотрудникам, объявленным в кадровый резерв, но не обладающих ими. В данном случае обучение необходимо каждому сотруднику, заявленному в резерв, а данная позиция является стимулом для развития.

8. Изменение рабочей специфики: анализ изменения стандартов и внедрение новых процедур, а также модернизация оборудования организации. Каждый работник понимает, что появление нового оборудования или изменение функциональных процедур влечет за собой обязательное обучение.

9. Опрос работников: возможность более точно определить потребность сотрудников в том или ином обучении. Такой анализ позволит сотрудникам управления развитием персонала составить точную программу обучения, которая будет востребована среди персонала.

10. Анализ опыта других предприятий: принятие положительного опыта, связанного с обучением персонала. При снижении уровня сопротивления обучению руководство может опираться на положительные результаты развития сторонних организаций, показывая при этом, какие цели были достигнуты и как изменилось состояние компаний по сравнению с периодом до обучения.

11. Экспертные оценки: заключение от эксперта, основанное на собственном опыте или комплексный метод мер, приведенных выше. Экспертом может

являться либо сторонняя организация, которая проводит оценку деятельности компании, либо руководитель высшего звена организации. Анализируя глобальные проблемные зоны, можно выстроить грамотную систему обучения, в которой будет нуждаться персонал, начиная от производственных рабочих и заканчивая высшим звеном управления.

Итак, сопротивление изменениям – это актуальная проблема для многих современных организаций. Грамотно выстроенное обучение и подготовка персонала к восприятию новой информации позволяют снизить сопротивление сотрудников не только к нововведениям, но и к обучению, связанному с ними, что позволит развиваться и повышать эффективность трудовой деятельности не только отдельных сотрудников, но и компании в целом.

Список литературы

1. Гильдингерш М.Г. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / М.Г. Гильдингерш, В.К. Потемкин, О.Г. Поскочина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 84 с.

2. Слободской А.Л. Обучение персонала организаций: Учеб. пособие / А.Л. Слободской. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 124 с.

3. Харский К.В. Принципы ценностного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/value_management.shtml