

УДК 001.895:658

Савельева В. С.

УПРАВЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЕМ ИЗМЕНЕНИЯМ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Один из гуру менеджмента – И. Адизес писал о том, что «изменения – это не некоторые иногда случающиеся в организации события, а «ливень» явлений во внешней и внутренней среде, который постоянно вызывает реакцию организации» [1]. Действительно, если 50 лет тому назад изменения были единичными, то сейчас изменения происходят постоянно. И результаты изменений зачастую вызывают новые изменения.

Поэтому в настоящее время управление изменениями является важной и, более того, необходимой частью науки и практики управления организациями. Меняется внешняя среда, причем с каждым годом все быстрее и быстрее – происходит ускорение мировой динамики.

Практический опыт менеджмента показал, что реорганизация (глубокие изменения) системы правления промышленного предприятия встречает сопротивление со стороны членов коллектива. Безусловно, что такие изменения не могут не затронуть ценности культуры, сложившейся в условиях командно-административной системы и претерпевшей некоторые изменения в период становления рыночных отношений, частично сохранившейся на предприятиях по сей день. Поэтому необходимым условием проведения успешной реорганизации системы управления является учет культуры промышленных предприятий [1].

Это сопротивление существенно затрудняет проведение каких-либо преобразований, а во многих случаях и выступает явным препятствием на пути восприятия новых поведенческих моделей, реализации стратегических преобразований и т. д. Если в ходе проведения изменений не принимать специальных мер для того, чтобы уменьшить его, преодолеть и научиться управлять им, эффективность реорганизации системы управления рискует быть сведенной к нулю.

Под сопротивлением изменениям системы управления мы будем понимать негативную реакцию системы, групп и отдельных лиц, затрудняющих процесс проведения изменений, угрожающих культуре предприятия и структуре власти.

Для определения причин возникновения сопротивления изменениям системы управления промышленного предприятия был выполнен отбор ограниченной группы факторов. На основе экспертного опроса руководящего состава и специалистов ПАО «ЭМСС» (г. Краматорск) были определены коэффициенты относительной важности каждой причины и степень влияния соответствующих причине факторов на процесс сопротивления. Одновременно результаты были использованы для отбора факторов, обладающих наибольшим влиянием на процесс сопротивления (табл. 1).

Таблица 1

Причины, вызывающие индивидуальное сопротивление менеджеров изменениям системы управления

Ранг	Наименование причины (фактора)	Коэффициент значимости, K_{zi}	Экспертная оценка, $Э_i$	Степень влияния на процесс сопротивления, $Мф_i$
1	2	3	4	5
1	Нехватка профессиональных знаний, навыков	0,151	100	15,1
2	Ощущение потерь (материальных ресурсов, власти, привычных методов работы)	0,138	92	12,696

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
3	Внедрение новых формальных процедур	0,139	78	10,842
4	Несоответствие ценностей работника корпоративной системе ценностей	0,124	67	8,308
5	Перестановки в структуре власти	0,104	55	5,72
6	Убежденность, что перемены ничего хорошего не принесут	0,089	45	4,005
7	Нехватка времени на решение стратегических вопросов	0,084	38	3,192
8	Нехватка ресурсов	0,077	29	2,233
9	Неопределенность вследствие нехватки информации	0,059	22	1,298
10	Деятельность, не отвечающая характеру, темпераменту	0,035	18	0,63

Анализ таблицы 1 позволяет сделать следующие выводы.

Изменения системы управления вызывают изменения культуры предприятия и поведения персонала, что в свою очередь вызывает сопротивление,

Изменения культуры являются одним из определяющих факторов, вызывающих сопротивление,

Существует возможность управления процессом сопротивления через управление культурой предприятия.

Такой подход позволяет достаточно объемно проанализировать причины сопротивления изменениям системы управления промышленных предприятий и в результате:

- выявить общую тенденцию развития стратегии изменений,
- определить узкие места и обозначить проблемы,
- установить основные направления и методы устранения обнаруженных проблем.

Для полного изучения такого явления как сопротивление изменениям системы управления промышленного предприятия авторами рассматривались следующие виды сопротивления:

- групповое,
- индивидуальное,
- системное.

Индивидуальное сопротивление – это негативная реакция отдельных работников предприятия на изменения системы управления.

Анализируя результаты таблицы 1, можно сделать следующий вывод о причинах возникновения индивидуального сопротивления:

- конфликт, возникающий при установлении приоритета работ, который подавляет стратегическую активность в пользу текущей производственно-хозяйственной деятельности;
- стратегическая перегрузка, создающая узкие места, рост расходов и срывы;
- низкий уровень индивидуальной компетенции персонала;
- несоответствие имеющихся и необходимых ресурсов;
- несоответствие системы стимулирования изменившимся условиям;
- несоответствие системы ценностей персонала корпоративной системе ценностей, заявленной руководством;

- величина культурного разрыва;
- перестановки в структуре власти, способствующие появлению чувства потери;
- двойственность деятельности предприятия (стратегическая и текущая);
- несоответствие управленческого потенциала процессу выработки и реализации стратегии.

стратегии.

В основе группового сопротивления лежит центр силы.

Центр силы – это субкультура предприятия, образованная скорее по структурному признаку, характер работы которого влияет на формирование у сотрудников, членов субкультур, специфической, отличной от культуры других групп. Важной характеристикой центра силы является его политическая ориентация, под которой понимаются способы использования им власти, применяемые для навязывания своих условий другим субкультурам и сотрудникам.

Под политическим поведением в нашем случае понимается:

1. поведение, которое обычно находится в противоречии с системой законной власти, поведение, которое рассчитано на получение выгод для лица или подразделения (часто за счет предприятия),
2. поведение, рассчитанное на приобретение и сохранение власти [2].

Отдельные лица и подразделения предприятия придерживаются определенного политического поведения, существенно тормозящего преобразования системы управления, и потому требуют к себе особого внимания.

Третий вид сопротивления – системное. Несмотря на то, что все виды сопротивления существуют параллельно на протяжении всей истории изменений, приводя к одинаковым результатам (отсрочки, непредвиденные расходы, хронически низкая эффективность новой стратегии), первопричины их различны. В основе индивидуального и группового сопротивления лежит активная оппозиция изменениям персонала, а системного – низкий уровень корпоративной компетенции предприятия [3].

Построение системной модели сопротивления в соответствии с ранее рассмотренным, обеспечивает основу для описания процесса сопротивления в виде интегрированного целого, дает возможность выделить отдельные подсистемы, в пределах которых может осуществляться специализированное руководство по их устранению.

Любая система характеризуется входом, состоянием и выходом. Входом в систему сопротивления (W_{kn}) является импульс, побуждающий руководство предприятия к изменениям системы управления. Состояние системы (Z_{kn}) характеризуется факторами, определяющими процесс сопротивления. Выход (J_{kn}) характеризуется результатами ее функционирования. Функционирование системы сопротивления можно описать выражением:

Эффективность механизма преодоления сопротивления определяется зависимостью:

$$J_{kn} = F(Z_{kn}, W_{kn}) \rightarrow \min. \quad (1)$$

Рассматривая сопротивление как систему, можно представить его состояние в виде параметрического описания состояния подсистем.

Сопротивление работника предприятия является базовой подсистемой 1-го уровня, называемое еще индивидуальным сопротивлением, характеризуется следующими параметрами состояния:

$$Z_1^1 = (z_1^1, z_2^1, z_3^1, z_4^1, z_5^1), \quad (2)$$

где Z_s^1 – элементы (параметры), характеризующие состояние подсистемы первого уровня;

z_1^1 – параметры, характеризующие личностно-психологические свойства сотрудника (характер, темперамент);

z_2^1 – параметры, характеризующие индивидуальную компетенцию сотрудников (знания, умения, навыки и т. д.);

z_3^1 – переменные культуры сотрудника (система ценностей, базовые предположения и т. д.);
 z_4^1 – параметры, характеризующие скорость проведения изменений системы управления;

z_5^1 – параметры, характеризующие силу ломки структуры власти;

z_6^1 – величина культурного разрыва.

Сопротивление субкультуры, являющееся подсистемой 2-го уровня, называется еще центром силы сопротивления и характеризуется параметрами состояния следующих элементов:

$$Z_2^2 = \{Z_s^1\} (z_1^2; z_2^2; z_3^2; z_4^2; z_5^2; z_6^2; \wedge Z^2), \quad (3)$$

где $\{Z_s^1\}$ – множество параметров, описывающих сопротивление центров силы (субкультур);

z_1^2 – параметры, характеризующие субкультуру (система ценностей и т. д.);

z_2^2 – параметры, характеризующие политическую ориентацию центра силы;

z_3^2 – параметры, характеризующие цели и задачи, стоящие перед субкультурой;

z_4^2 – размер группы, образующей субкультуру;

Z^2 – параметры, описывающие специфические элементы сопротивления отдельных членов группы.

Системное сопротивление характеризуется следующим набором параметров состояния:

$$Z_3^3 = \{Z_s^2\} (z_1^3; z_2^3; z_3^3; z_4^3; z_5^3; z_6^3; \wedge Z^3), \quad (4)$$

где $\{Z_s^2\}$ – множество параметров сопротивления:

z_1^3 – переменные культуры промышленного предприятия;

z_2^3 – параметры, характеризующие структуру власти промышленного предприятия;

z_3^3 – параметры, характеризующие применяемые технологии управления;

z_4^3 – параметры, характеризующие наличие ресурсов, имеющихся на предприятии;

z_5^3 – параметры, характеризующие стратегию предприятия;

z_6^3 – параметры, характеризующие цели, задачи предприятия;

z_7^3 – параметры, характеризующие глубину проводимых изменений.

$\wedge Z^3$ – параметры, описывающие специфические элементы отдельных специализированных направлений деятельности (субкультур).

Сопротивление, вызванное изменениями в культуре промышленного предприятия – явление сложное, в основе которого лежит несоответствие ценностей персонала и ценностей, объявленных руководством, т. е. тех ценностей, которые руководство предприятия провозглашает и на которые опирается при принятии решений.

Основные способы преодоления сопротивления организационным изменениям перечислены в табл. 2.

Таблица 2

Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников
Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют релевантную информацию для планирования	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений

Продолжение таблицы 2

Стимулирование и поддержка	Сопrotивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения	Требует много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
Переговоры и соглашения	Сопrotивление групп в руководстве предприятия, опасющихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других "тактик" влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопrotивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

Среди стратегий проведения изменений можно выделить 2 полюса. Первый подход – стратегия с ориентацией на принуждение (жесткие методы), который, лишь в исключительных случаях может привести устойчивому успеху. Желаемое поведение определяется страхом перед наказанием, а не убежденностью подчиненного. Таким образом, не могут быть достигнуты изменения, гарантирующие организации стабильный и длительный успех, возможны лишь кратковременные достижения в кризисные периоды.

Наиболее эффективным признается так называемый биографический подход (мягкие методы), который базируется на истории реформируемых организаций. В этом случае исходят из факторов, определяющих индивидуальные ценностные представления, групповые нормы и общие цели [3]. Затрагиваемые переменами лица сами должны быть заинтересованы в том, чтобы изменить свою нормативную ориентацию по отношению к старым моделям и выработать новую систему обязанностей. Для этого создаются программы организационно-культурных перемен, в которых находят место и рациональные элементы, такие, как знания, планирование, информация, институционализация.

Как показывают исследования предприятий, осуществляющих программы развития для преодоления сопротивлений использовались и мягкие и жесткие методы [2]:

– «жесткие»: к ним относятся принуждение сотрудников к работе по новым правилам, их замена и увольнение;

– «мягкие»: к ним относятся вовлечение сотрудников в процесс изменений, создание для них возможности вносить свои предложения по целям и методам изменений, обсуждение с персоналом принимаемых организационных решений, убеждение в необходимости и правильности методов перемен, обучение смежным профессиям и новым методам работы, информирование о планах и ходе изменений;

– «компромиссные»: заключение «сделок», создание гарантий не ухудшения положения сотрудников, снижение радикальности изменений.

Проведение на предприятии изменений системы управления, затрагивающих культуру предприятия, требует решения определенной последовательности задач.

Модульный механизм преодоления сопротивления должен включать в следующие этапы:

1 этап. Сбор и анализ информации, характеризующей состояние внешней и внутренней среды предприятия. На первом этапе необходимо сделать диагноз – осознание необходимости и возможности реорганизации, отслеживание тенденций во внешней среде.

2 этап. Разработка концептуальных основ механизма преодоления сопротивления. Этот этап содержит постановку задачи, включающую:

- цели;
- структуру задачи;
- способ и темп проведения изменений;
- критерии эффективности механизма преодоления сопротивления;
- способ и темп проведения реорганизации;
- новые требования системы управления;
- ограничения и допущения;
- формирование принципов развития:
 - a) системы управления в целом,
 - b) маркетинг,
 - c) финансовые и инвестиционные сферы,
 - d) организационную структуру,
 - e) культуру предприятия,
 - f) информационную систему,
 - g) управленческую деятельность,

формирование требований к системе повышения квалификации кадров, мотивацию требований.

3 этап. Реализация механизма преодоления сопротивления (модульной программы). Этот этап происходит параллельно с реализацией модели управления изменениями культуры промышленного предприятия.

На основании анализа культуры предприятия и схемы сопротивления необходимо сделать выводы о последовательности и содержании каждого модуля механизма преодоления сопротивления.

Так как сам процесс совершенствования культуры предприятия начинается с середины программы каждого модуля, обучение на ранних этапах должно быть направлено на формирование знаний и навыков, необходимых для реализации новой стратегии.

На этом этапе проводится изменение с целью привести в соответствие согласно обозначенным на предыдущем этапе принципам развития составляющие системы управления предприятием.

4 этап. Контроль промежуточных результатов реализации механизма преодоления сопротивления, внесение корректировки в модульную программу реализации. Обозначим принципы контроля реализации механизма преодоления сопротивления:

1. контроль за реализацией механизма преодоления должен давать новый импульс и исправлять отступления от нормативов;
2. постоянные тенденции снижения контроля со стороны руководителей;
3. обсуждение все результатов проведенных изменений, как положительных, так и отрицательных, при участии всех сторон;
4. наличие внутреннего самоконтроля;
5. увязка с общественными параметрами деятельности сотрудников;
6. наличие оценки эффективности реализации механизма преодоления сопротивления.

Предложенный подход к реализации механизма преодоления сопротивления изменениям системы управления промышленного предприятия осуществляется за счет управления культурой промышленного предприятия путем корректирования системы ценностей персонала, моделей поведения и т. д.

ВЫВОДЫ

Практический опыт менеджмента показал, что реорганизация (глубокие изменения) системы правления промышленного предприятия встречает сопротивление со стороны членов коллектива. Для определения причин возникновения сопротивления изменениям системы управления промышленного предприятия был выполнен экспертный опрос руководящего состава и специалистов ПАО «ЭМСС» (г. Краматорск). Анализ экспертного опроса позволил сделать следующие выводы: изменения системы управления вызывают изменения культуры предприятия и поведения персонала, что в свою очередь вызывает сопротивление; изменения культуры являются одним из определяющих факторов, вызывающих сопротивление; существует возможность управления процессом сопротивления через управление организационной культурой предприятия.

Модульный механизм преодоления сопротивления должен включать в следующие этапы:

1 этап. Сбор и анализ информации, характеризующей состояние внешней и внутренней среды предприятия.

2 этап. Разработка концептуальных основ механизма преодоления сопротивления.

3 этап. Реализация механизма преодоления сопротивления.

4 этап. Контроль промежуточных результатов реализации механизма преодоления сопротивления.

Предложенная модульная программа управления сопротивлением изменениям на промышленном предприятии направлена на изменение ценностей в рамках организационной культуры предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. К вопросу управления сопротивлением изменениям системы правления промышленного предприятия. [Электронный ресурс] / Д. В. Ерохин, Е. Н. Скляр. // журнал «Менеджмент в России и за рубежом» – 2002. – № 4. – Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/articles/2002/4/1045.html>.

2. Ицхак К. Адизес Управляя изменениями (оригинал : IchakAdizes, «Mastering Change The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society») / К. Ицхак. – Питер : Санкт-Петербург, 2012 – 256 с.

3. Ицхак Адизес. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует = англ. The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It). / Адизес Ицхак. – М. : «Альпина Паблишер», 2011. – С. 272.