

УДК 331.101.35 : 331.109.62

DOI: 10.18413/2409-1634-2016-2-1-42-47

Богма Е.С.

**КЛАССИФИКАЦИЯ ПРИЧИН СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

доцент кафедры финансов и кредита, кандидат экономических наук, доцент. Государственное высшее учебное заведение «Запорожский национальный университет». ул. Жуковского, 66, г. Запорожье, 69600, Украина.  
*Miledi1982@mail.ru*

**Аннотация**

**Введение:** На сегодняшний день необходимым условием выживания отечественных предприятий в условиях переменчивой внешней среды деятельности выступает внедрение организационных изменений в различных сферах. При этом, процесс внедрения организационных изменений на предприятиях связан с возникновением сопротивления персонала изменениям. **Цель:** Исследование и построение обобщенной классификации причин сопротивления персонала внедрению организационных изменений на предприятиях. **Методы:** Системного анализа, формализации. **Результаты:** На основе анализа классификационных признаков возможных причин сопротивления персонала организационным изменениям с точки зрения разных авторов построена обобщенная классификация, которая представляет собой инструмент определения причин сопротивления персонала организационным изменениям и выбора на этой основе оптимальных технологий их преодоления. **Выводы:** Причины сопротивления персонала предприятий изменениям предложено разделять на групповые, индивидуальные и организационные.

**Ключевые слова:** организационные изменения; сопротивление персонала; классификация; уровень сопротивления.

Elena S. Bogma

**CLASSIFICATION OF THE REASONS FOR RESISTANCE OF THE  
PERSONNEL TO ORGANIZATIONAL CHANGES AT ENTERPRISES**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finances and Credit, State Higher Educational University «Zaporizhzhya National University». 66 Zhukovski St., Zaporizhzhya, 69600, Ukraine. *Miledi1982@mail.ru*

**Abstract**

**Background:** Nowadays, the implementation of organizational changes in different spheres is a necessary for surviving of home enterprises in conditions of the changing environment. At the same time, the implementation process of organizational changes at enterprises is connected with the appearance of the personnel resistance to changes. The objective is to research and create a general classification of the reasons for the personnel resistance to implementation of organizational changes at enterprises. **Methods:** System analysis, formalization. **The results include:** there was developed a general classification which is the instrument for definition of the reasons for the personnel resistance to organizational changes and for choosing on this basis an optimal technology for their solving. **Conclusions:** the article offers to divide the reasons for the personnel resistance to organizational changes into group, individual and organizational reasons.

**Keywords:** organizational changes; personnel resistance; classification; resistance level.

**Введение.** На сегодняшний день результаты ведения хозяйственной деятельности отечественных предприятий подтверждают их значительное отставание от предприятий развитых стран. Данная проблема обуславливает необходимость введения организационных изменений, которые были бы направлены на увеличение гибкости поведения, повышение

технологического уровня и внедрение новых технологий, увеличение производительности труда, повышение уровня квалифицированности персонала, создание нового продукта, усовершенствование организационной структуры предприятия, корпоративной культуры, улучшение кадровой политики и т.д. Однако, процесс введения различных инноваций на предприятиях обычно

сталкивается с проблемой противодействия персонала вводимым изменениям, что противоречит интересам предприятия и, соответственно, мешает добиваться успеха в активизации его развития. При этом следует подчеркнуть, что основой успешного преодоления сопротивления персонала организационным изменениям является понимание причин такого поведения, что и обуславливает необходимость их классификации.

На сегодня изучению проблематики сопротивления персонала организационным изменениям посвящены научные труды таких известных ученых, как И. Ансофф, А. Виханский, Дж. П. Коттер, Р. Кох, А. Пригожин, Х. Рамперсад, Дж. Френч, Э. Хьюз, Г. Широкова, Л. Шлезингер, Д. Щербакова и др. При этом, в научной литературе можно встретить как исследователей, которые рассматривают причины сопротивления без выделения их специальных признаков или систематизации: Н. Улыбина, М. Армстронг, Р. Дафт, Р. Гонсалвез, Дж. Б. Куин, Д. Коттер и др., так и исследователей, которые пытаются сгруппировать причины сопротивления изменениям по определенным признакам: Р.Г. Бухбиндер [1], С. Розенберг [2], М. Хоссейн [3], Н. Кобзева [4] и др. Однако, учитывая важность проблем повышения эффективности процесса введения организационных изменений на основе

преодоления сопротивления персонала с целью обеспечения устойчивого развития отечественных предприятий, основные причины возникновения сопротивления персонала требуют более детального рассмотрения.

**Цель исследования.** Провести анализ совпадения классификационных признаков причин сопротивления персонала организационным изменениям с точки зрения разных авторов. Выделить основные группы причин сопротивления изменениям. Предоставить обобщенную классификацию причин сопротивления персонала вводу организационных изменений на предприятиях.

**Основные результаты исследования.** Отметим, что анализ научной литературы по исследуемому вопросу позволяет сделать вывод, что разные исследователи выделяют разное количество и разный состав причин сопротивления персонала организационным изменениям, что усложняет разработку эффективного и универсального инструментария преодоления сопротивления, и, в свою очередь, требует проведения четкой классификации причин сопротивления. Следовательно, для большей наглядности с помощью метода формализации выполним анализ совпадения классификационных признаков причин сопротивления персонала у разных авторов (таблица).

Таблица

**Совпадение основных классификационных признаков причин сопротивления персонала организационным изменениям в работах разных авторов**

Table

**The coincidence of the basic signs of classification of the causes of staff resistance to organizational changes in the works of different authors**

Признак классификации	Автор							
	Р.Г. Бухбиндер [1]	Дж. Гринберг, Р. Бейрон [5]	С. Розенберг [2]	Дж. Джордж, Г. Джоунс [6]	М. Хоссейн [3]	Н.М. Кобзева [4]	Е. Сазанов [7]	Зюзиа М.Л., Шеронова Н.А., Кудрявцева В.В., Фомина Ю.К. [8]
Психологические (социально-психологические)	+					+		
Социальные	+							
Профессиональные	+							
Экономические	+							
Индивидуальные		+		+	+		+	+
Организационные	+	+	+	+	+	+	+	+
Личностные			+					
Связанные со спецификой конкретного изменения			+					
Групповые (социально-групповые)				+	+			+
Ресурсные						+		
Мотивационные						+		
Управленческие						+		

Из табл. 1 можно увидеть, что, не смотря на тот факт, что среди исследователей не существует единой точки зрения на классификацию причин сопротивления персонала организационным изменениям, большинство ученых выделяют в качестве основных признаков индивидуальные, групповые и организационные признаки.

Считаем, что именно такое разделение причин является наиболее приемлемым, подтверждением чего можно считать теорию организационного поведения, которая обнаруживает себя именно на трех уровнях: на уровне индивида (поведение индивидов), на уровне группы (поведение групп, команд и других группировок) и на уровне организации (поведение организационных единиц, таких как отделы, предприятия или их объединения), а также в их взаимодействии. При этом, сопротивление персонала выступает в качестве одной из моделей организационного поведения вместе с дисциплинированностью и принятием организационных ценностей и норм предприятия; приспособлением, которое проявляется в не принятии ценностей предприятия одновременно с поведением в пределах норм и принятых форм поведения; оригинальным поведением, которое проявляется в принятии целей деятельности организации одновременно с не принятием существующих традиций и норм поведения.

Учитывая сказанное выше, считаем, что основные причины сопротивления персонала введению организационных изменений на предприятиях наиболее целесообразно разделять на групповые (групповой уровень, связанный с наличием в группе сформированной субкультуры, которая отличается от субкультур других групп), индивидуальные (индивидуальный уровень, связанный с психологическими особенностями конкретного работника, его умениями, навыками, знаниями, привычками, наставлениями, личным опытом) и те, которые генерируются самим предприятием, как системой (организационный уровень).

Следующим шагом, на основе анализа научной литературы по отмеченной проблематике [1, 2, 3, 6, 9], считаем целесообразным с помощью метода системного анализа выделить в пределах выделенных трех уровней отдельные группы причин сопротивления изменениям:

I. Индивидуальные причины сопротивления изменениям включают:

1. Психологические факторы, которые связаны с наличием так называемых «отрицательных подкреплений», необходимостью ломать привычки и недостатком информации – не желание работника исполнять роль, которая отводится ему в результате изменений, брать на себя дополнительную ответственность, не желание учиться новым видам деятельности, повышать квалификацию, осваивать новый стиль поведения, не желание изменять привычки и заведенный порядок, неуверенность в себе, собственных знаниях и силах, инертность и консерватизм мышления; страх перед новым и неизвестным, боязнь потерять стабильность, комфорт (комфортные условия труда) и привычную рабочую обстановку; не понимание изменений и их необходимости; ожидание неудачи; ощущение бессилия и отсутствия возможностей влияния на ситуацию, при котором от работника ничего не зависит и он не может повлиять на процесс внедрения изменения, а просто должно выполнять распоряжение и следовать рекомендациям, то есть возникновение эффекта «потери контроля над собственной жизнью»; не желание рисковать, чтобы противоречит натуре работника; усталость от изменений, которая в пассивной форме проявляется в отсутствии усилий для того, чтобы новое изменение прошло успешно, а в активной форме – в желании избавиться от инициаторов изменения.

2. Экономические факторы, которые, в первую очередь, связаны с изменением личных соглашений, которые регулируют отношения работника с организацией – ощущение работника, что в результате изменений он может оказаться на предприятии лишним (угроза трудовой занятости), угроза снижения уровня заработной платы и материального благосостояния, выборочное восприятие, которое проявляется в том, что если сотрудник не видит личную выгоду для себя, он может оказывать сопротивление изменениям.

3. Социальные факторы – угроза понижения или потери должности, объема полномочий, что предопределяет потерю личной власти, уважения со стороны коллег, угроза потери социального статуса, привычных социальных контактов и роли в организации, угроза нарушения социальных отношений, которые сложились у работника на предприятии и имеющемуся статусу-кво, угроза

нарушения системы коммуникаций, которая сложилась у работника на предприятии.

4. Отношение с руководством – отсутствие доверия и уважения к лицам, которые инициируют изменения, недоверие к используемым такими лицами методов, непринятие пренебрежительного и несправедливого отношения со стороны лиц, которые проводят изменения, мысль о том, что руководство просто заставляет к изменениям.

5. Социально-демографические характеристики персонала – возраст, пол, уровень квалификации и образования, которые могут определять уровень восприятия изменений. Например, более молодые работники намного легче воспринимают изменения и адаптируются к ним, чем работники более преклонных лет. Уровень образования и квалификация, с одной стороны, являются необходимыми составляющими для понимания сущности и необходимости изменений, с другой стороны – их уровень может повышать критичность мышления и отношения, что, в свою очередь, будет генерировать негативное отношение к изменениям.

Подчеркнем, что понимание сути индивидуальных причин сопротивления персонала связано с существованием у работника разнообразных психологических барьеров в условиях внедрения изменений [10]:

– барьер профессиональной некомпетентности – связан с непониманием сути изменения, принимая во внимание низкую экономическую и юридическую подготовленность;

– барьер перестраховки – члены коллектива опасаются, что изменение может привести к негативным последствиям, потому считают лучшим оставаться на имеющихся позициях;

– барьер привычки – одной из важнейших субъективных трудностей при принятии изменений персоналом является необходимость изменения существующих способов деятельности, адаптации своей системы ценностей к новым формальным условиям деятельности. Данный барьер тем больше выражен, чем более длительное время человек был включен в конкретную социальную, организационную систему. Поскольку молодые люди легче осваивают нововведение, то этот психологический барьер наиболее выражен у членов коллектива, которые имеют значительный стаж работы.

II. Групповые причины сопротивления изменениям включают:

1. Групповое мышление – наличие неформальных групповых норм, традиций, группового мышления, которые идут в разрез с изменениями и определяют не совпадение целей группы и организации в случае проведения изменений.

2. Групповое взаимодействие – страх расформирования группы, потери взаимодействия с коллегами и друзьями, потери близких связей.

3. Авторитет – влияние авторитета отдельных членов группы, который преобладает над желанием отдельных ее членов принять изменения, давление со стороны коллег по группе.

4. Потеря власти – угроза потери или снижения власти в результате организационных изменений, что определяет потерю группой возможностей для влияния на процессы и явления, которые происходят на предприятии.

III. Организационные причины сопротивления изменениям включают:

1. Организационная структура управления – централизация (жесткость) или децентрализация (гибкость), жесткая организационная иерархия, порядок контроля за процессом изменений, размер предприятия, порядок и особенности взаимодействия между отдельными структурными единицами и уровнями иерархии, расхождения в функциональной ориентации отдельных направлений и подразделений предприятия.

2. Организационные коммуникации – отсутствие системы эффективной координации усилий и коммуникаций в процессе проведения изменений, что определяет отсутствие или недостаток информации у персонала относительно сущности и необходимости проведения изменений и порождает распространение сплетен.

3. Организационная культура – несоответствие организационных изменений имеющимся на предприятии ценностям, нормам, традициям и правилам, наличие неблагоприятного прошлого опыта внедрения изменений на предприятии, наличие климата, который является неблагоприятным для внедрения изменений через конформизм, значительная бюрократизация культуры, которая приводит к консервированию существующего состояния дел из-за необходимости жесткого

соблюдения имеющихся организационных правил.

4. Неэффективное руководство – отсутствие лидера, который будет контролировать процесс изменений, неэффективное распределение полномочий, интриги и конфликты на высшем уровне, отсутствие поддержки изменений на высшем уровне, отсутствие понятной стратегии развития компании, низкий уровень авторитета инициатора изменений, неосознаваемые противоречия в поведении руководителя в момент управления изменением. К этой группе причин следует также отнести тот факт, что обычно осуществление изменения вызывает необходимость значительного количества вторичных, производных изменений, в результате чего может увеличиться трудоемкость и уменьшиться реальная значимость исходного изменения. Отсюда – рост трудности осуществления изменений и появление сопротивления им.

5. Дискретность изменений – если внедренные изменения касаются лишь отдельных аспектов деятельности организации, а все другие процессы, процедуры, системы вознаграждения и тому подобное остаются старыми, то достаточно часто такие локальные улучшения приводят к дестабилизирующему эффекту для всей организации. То есть, заданная несправедливость исходных условий (когда, например, происходит рост производительности труда и, соответственно, зарплат на тех участках, где внедрены изменения, что выступает в качестве де мотивирующего фактора для работников других участков, которые становятся относительно менее оплачиваемыми) является дополнительным поводом для сопротивления, следовательно, вся система для сохранения равновесия начинает работать против исходного организационного изменения.

В общем виде классификация причин сопротивления персонала введению организационных изменений на предприятиях приведена на рисунке.

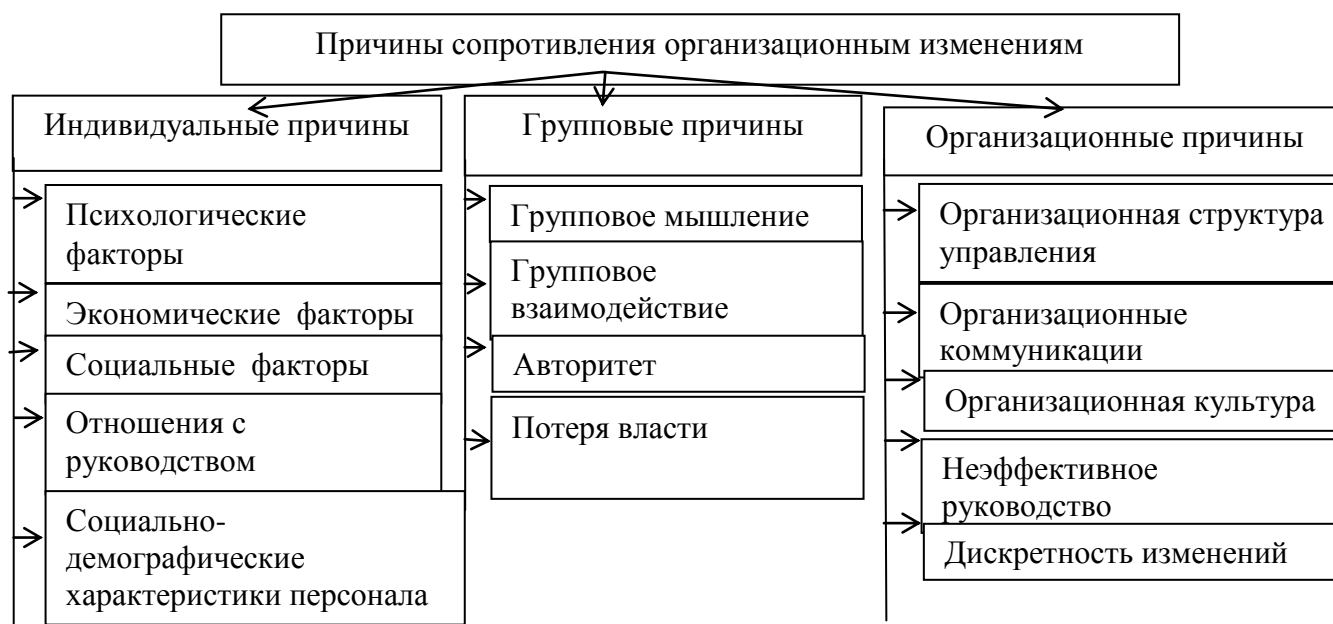


Рис. Классификация причин сопротивления персонала вводу организационных изменений на предприятиях [составлено на основе [1, 2, 3, 6, 9]]

Fig. The classification of the causes of staff resistance to the input of organizational changes at enterprises (based on [1, 2, 3, 6, 9])

Отметим, что предложенная классификация представляет собой инструмент определения причин сопротивления персонала организационным изменениям, применение которого будет облегчать выбор оптимальных технологий их преодоления.

**Заключение.** Таким образом установлено, что основные причины сопротивления персонала введению организационных изменений на предприятиях наиболее целесообразно разделять в зависимости от уровня сопротивления на групповые (связаны с наличием в группе субкультур, отличающейся от субкультур

других групп), индивидуальные (связаны с психологическими особенностями работника, его умениями, навыками, знаниями, привычками, наставлениями) и те, которые генерируются самим предприятием, как системой (организационные).

Использование предложенной классификации позволяет установить состав причин сопротивления на каждом из выделенных уровней – групповом, индивидуальном, организационном – что, в свою очередь, позволяет повысить эффективность нейтрализации сопротивления персонала введению организационных изменений.

#### Список литературы

1. Бухбиндер Р. Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 4. С. 100-106.
2. Rosenberg S. Breaking down the barriers to organizational change. The 2011 New Orleans Academic Conference. New Orleans. Louisiana. USA. 2011. P. 461-467.
3. Hossein M. M. J. Evaluation effect of management information system: Implementation on personnel resistance causes in Isfahan power plant management corporation in Iran, Mahboubeh Delshad Dastjerdia. Procedia Computer Science. 2011. № 3. P. 1296-1303.
4. Кобзева Н. М. Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления. 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.]. М. ООО «Вершина». 2004. 912 с.
6. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления: учеб. пособие: [пер. с англ.]. – М. ЮНИТИ-ДАНА. 2012. 463 с.
7. Сазанов Е. Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление. Проблемы теории и практики управления. 2003. № 6. С. 22-23.
8. Факторы, причины и методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям / М. Л. Зюзина, Н. А. Шеронова, В. В. Кудрявцева, Ю. К. Фомина // Образовательный сайт fullref.ru. URL: [http://fullref.ru/job\\_f93faa9830d02877bf3ecf4a6a54cf51.html](http://fullref.ru/job_f93faa9830d02877bf3ecf4a6a54cf51.html) (дата обращения: 16.11.2015).

9. Нестерова М. Сопротивление изменениям – как его преодолеть. Официальный сайт сообщества кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL:

<http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=707> (дата обращения: 16.11.2015).

10. Шипилова О. А. Как преодолеть сопротивление персонала нововведениям. Кадры предприятия. 2004. № 9. URL: <http://www.dis.ru/im/article.shtml?id=3743> (дата обращения: 16.11.2015).

#### References

1. Bukhbinder R. G. Organisational Changes: the Problem of Staff Resistance and Ways of its Solvation// Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika». № 4 (2009): 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. № 3 (2011): P. 1296-1303.
4. Kobzeva N. M. The Phenomenon of Resistance to Changes: the Essence, Types and Forms // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo yuniversiteta inzhenernyh tekhnologiy. № 4 (2013): Pp. 298-303.
5. Grinberg Dzh., Beyron R. Organizational conduct: from Theory to Practice. Moscow: ООО «Verшина», 2004. 912 p.
6. Dzhordzh Dzh. M. Organizational Conduct. Government Bases. Moscow: Yuniti-dana, 2012. 463 p.
7. Sazanov E. G., Resistance to Organisational Changes: Diagnostics and Negotiation. The Problems of theory and Practice of Management. № 6 (2003): Pp. 22-23.
8. Zyuzina M.L., Sheronova N.A., Kudryavtseva V.V. Fomina Yu.K. Factors, Causes, and Methods of Overcoming Resistance of Personnel to Organisational Changes. URL: [http://fullref.ru/job\\_f93faa9830d02877bf3ecf4a6a54cf51.html](http://fullref.ru/job_f93faa9830d02877bf3ecf4a6a54cf51.html) (date of access: November 16, 2015).
9. Nesterova M. Resistance to Changes and How to Overcome it. Official Website of HR Specialists Community. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=707> (date of access: November 16, 2015).
10. Shipilova O.A. How to Overcome Resistance to Innovations. Staff of the Enterprise. 2004. № 9. URL: <http://www.dis.ru/im/article.shtml?id=3743> / (date of access: November 16, 2015).