

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ
СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ И ВОЗМОЖНЫЕ ПРИЧИНЫ ИХ
ВОЗНИКНОВЕНИЯ**

Лебедев М. С. – магистрант направления «Иностранные языки, современные коммуникации и управление» Московского государственного психолого-педагогического университета, e-mail: incompletepsycho@mail.ru

***Аннотация:** в настоящей статье рассмотрены различные подходы к пониманию термина «сопротивление», а также «сопротивление изменениям». Автор приводит в пример основные определения ведущих исследователей заявленной темы. Помимо этого, выделены общие характеристики, присущие любому виду сопротивления. В работе были выделены основные причины, мешающие внедрению инновационных решений в работу компании. В статье подробно разбираются основные черты, присущие той или иной причине, вызывающей сопротивление внедрению инноваций.*

***Ключевые слова:** инновации, сопротивление, организационные изменения*

**THEORETICAL BASIS OF RESISTANCE TO CHANGE IN EMPLOYEES OF THE
ORGANIZATION AND POSSIBLE CAUSES OF THEIR EMERGENCE**

Lebedev M. S. – master's degree in "Foreign languages, modern communications and management" at Moscow State University of Psychology and Education, e-mail: incompletepsycho@mail.ru

***Abstract:** this article discusses various approaches to understanding the term "resistance", as well as "resistance to change". The author cites as an example the main definitions of the leading researchers of the stated topic. In addition, general characteristics inherent in any type of resistance are highlighted. The work identified the main reasons that hinder the implementation of innovative solutions in the work of the company. The article examines in detail the main features inherent in one reason or another that causes resistance to the introduction of innovations.*

***Key words:** innovation, resistance, organizational change*

В настоящее время организациям необходимо постоянно внедрять организационные изменения различного уровня сложности и направленности для того, чтобы быть успешными и конкурентоспособными в условиях рынка. Данная потребность возникает как из-за внутренних факторов, таких как неэффективная организационная структура, низкий показатели эффективности или слишком высокие издержки производства, так и из-за внешних факторов, к которым можно отнести ужесточение конкуренции, внешнеэкономические показатели, политический строй страны. Вместе с тем, одной из самых сложных проблем в процессе внедрения инноваций в работу компании является сопротивление персонала предстоящим переменам. При осуществлении организационных изменений данный вопрос скорее закономерен, поэтому изучение причин, влияющих на появление данного феномена, наиболее актуально в настоящий момент.

Сам термин «сопротивление» в «Толковом словаре русского языка» Ушакова Д.Н. [6] определяется как «свойство, способность оказывать противодействие каким-нибудь воздействиям, изменениям». Сопротивление возникает в различных системах - технических, электрических и других, а также и в социально-экономических системах различного типа.

Курт Левин – первый, кто ввёл термин «сопротивление изменениям в научное использование. В соответствии с его теорией, организационная система находится в условном балансе до тех пор, пока не возникло значимое воздействие со стороны окружающей среды. Оно порождает негативные обратные связи, удерживающие систему в равновесии и мешающие движению к запланированной цели. Управление преобразованиями состоит в том, чтобы направить все без исключения энергии сопротивления в правильное русло – в сторону организационного развития [5].

В наше время в своих теоретических и практических исследованиях вопроса сопротивления изменениям в организационных системах касаются такие авторы как И. Ансофф, О.С. Виханский, Х. Виссема, Д.В. Ерохин, Н. Исаченко, А. Каммель, А.В. Куликов, Ю.Н. Лапыгин, А.И. Наумов, А.И. Пригожин, Х.К. Рамперсад, Е.Н. Складар, Н.Тичи, С.С. Фролов, Й. Хейнтце, Э.Хьюз, Г.В. Широкова, Л. Шлезингер, Д.В. Щербакова и многие другие.

Современные исследователи приводят в собственных публикациях различные определения термина «сопротивление изменениям». Приведём некоторые из них.

Под социальным сопротивлением подразумевается «многоликий феномен,

вызывающий неожиданные отсрочки, непредусмотренные затраты и вносит нестабильность в процесс внедрения стратегических перемен. В процессе изменений появляются: отсрочки начала процесса изменений, непредвиденные задержки при реализации стратегии, замедляющие изменения и увеличивающие связанные с ними расходы, попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел» [3].

Г.Р. Латфуллин в своём учебнике «Организационное поведение» в термин «сопротивление изменениям» вкладывает в данное понятие любые поступки работников, направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в организации [4].

Лапыгин Ю.Н., в свою очередь, пишет, что сопротивление – это «проблемы, возникающие при проведении изменений как следствие непродуманных действий руководителей в отношении членов трудового коллектива» [1].

Большая часть авторов, изучающих анализируемый нами феномен, говорят о том, что сопротивление всегда бывает лишь обратной связью, встречным откликом персонала, появляющейся в компании в ответ на грядущие перемены. Непосредственно по этой причине, все вышеперечисленные определения не противоречат, а скорее дополняют друг друга.

Синтез и анализ существующих понятий позволяет определить следующие характеристики, которые присущи сопротивлению изменениям как явлению:

- это логическая и естественная реакция персонала, образующаяся в результате организационных изменений;
- умение противостоять (на время или полностью) внедрению инноваций в компании;
- отрицательная реакция сотрудников компании на перемены в организации, сопряжённая, в том числе, и с ошибками топ- менеджмента
- активизируют нестабильность в системе внутриорганизационных взаимоотношений;
- представляет собой трудности, приводящие к повышению расходов, а также числа используемых ресурсов, необходимых для внедрения инноваций.

Значимым в рамках изучения данного вопроса представляется также осознание причин возникновения сопротивления организационным изменениям. Выделяют основные

группы факторов, в состав которых включены такие позиции как: социально-психологические, ресурсные, мотивационные, управленческие и организационные причины [2]. Принимая во внимание количество перечисленных факторов, можно прийти к выводу, что причинами появления сопротивления может стать любой фактор из описанных выше или их комбинация.

- **Социально-психологические.** Удобство текущего состояния и страх неизвестности, потребность менять привычки и устоявшийся образ работы. Индивидуальная неприязнь к организаторам и поддерживающим внедрение изменениям участников проекта. Культурные и поведенческие фильтры в восприятии инноваций. Появление ощущения потери (власти, привычных методов проведения рабочего процесса, ресурсов). Расхождение ценностей сотрудника и корпоративной системы ценностей. Воздействие рабочего коллектива, референтных групп и/или лидеров мнений. Несогласие с выбранным направлением перемен и методом их внедрения и осуществления.

- **Ресурсные.** Ощущение угрозы устоявшемуся разделению ресурсов и властных полномочий, контроля. Увеличение должностных обязанностей, дополнительная работа. Угроза существующим влиятельным коалициям внутри компании. Недостаток ресурсов для начала процесса внедрения инноваций.

- **Мотивационные.** Недостаток заинтересованности сотрудников во ведении инноваций. Отсутствие отлаженной коммуникации в рамках сообщения персоналу о необходимых модификациях и изменений. Малоэффективная система мотивации работников на изменения.

- **Управленческие.** Недостаток знаний и профессиональных навыков, умений, опыта в сфере управления изменениями. Неточное понимание нужд и потребностей компании в изменениях и видении будущего развития компании, недоверие и скептицизм. Недостаток времени на решение стратегических вопросов. Возникновение трудностей с прогнозированием последующего развития организации.

- **Организационные.** Корпоративная культура и прошлое фирмы. Отсутствие нужного социально-психологического климата для внедрения инноваций. Сложившийся способ поведения и инерция, сформировавшиеся в компании. Сложность в преобразовании организационных структур. Взаимосвязанность организационных систем.

Многие из факторов, указанных выше, проистекают из особенностей человеческой природы. На сотрудников влияет предыдущий позитивный или негативный опыт внедрения

инноваций или последствия реализации организационных изменений. Люди, испытавшие на себе избыток ненужных перемен, обычно становятся в определённой степени сомневающимися в их необходимости. Поэтому в завершении хотелось бы отметить, что сопротивление переменам предполагает под собой весьма интересный феномен, требующий дальнейшего изучения. В силу сложности его диагностирования и оценки, появляются трудности и с подбором эффективных методов противодействия сопротивлению. Однако, зная факторы и причины появления данного феномена, владельцам компании и службе управления персоналом будет легче ориентироваться на начальном этапе внедрения инноваций в рабочий процесс компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Москва: Высшее образование, 2009. – 174 с.
2. Мясоедов А.И. Интеллектуальный капитал в свете креативности и конкурентоспособности: обзор нематериальных активов организаций на примере Украины / А.И. Мясоедов // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. 2020. Т. 9. № 2. С. 57-68.
3. Мясоедов А.И. Концептуальные основы сущности и содержания понятия «управление персоналом» / А.И. Мясоедов // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 1 (41). С. 93-99.
4. Организационное поведение: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 301 с. – (Бакалавр и магистр. Модуль). – ISBN 978-5-534-01314-6. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт. – URL: <https://urait.ru/bcode/433606> (дата обращения: 07.04.2020).
5. Пряжникова Е. Ю. Психология труда: теория и практика: учебник для бакалавров / Е. Ю. Пряжникова. -М.: Издательство Юрайт, 2019. -452 с.
6. Ушаков, Дмитрий Николаевич. Большой толковый словарь современного русского языка: 180000 слов и словосочетаний / Д. Н. Ушаков. - М.: Альта-Принт [и др.], 2008. - 1239 с.