**Войлокова Е.Е.**

**Сопротивление организационным изменениям в оценке HR-менеджеров (результаты первичной статистической обработки и анализа)**

Научный семинар №9 от 12.09, 2013 года

**Выборка испытуемых и методика исследования**

Выборку респондентов составили 30 HR-менеджеров, занимающих должности директоров (заместителей) служб управления персоналом и руководители отделов (департаментов), имеющих опыт работы с сопротивлением персонала организационным изменениям. HR-менеджеры представляли широкий спектр нижегородских компаний, работающих в различных отраслях экономики, в том числе: HORECA (ГК ПИР, Love Food , X5 retail group); банки (Сбербанк, Росбанк, МДМ банк), телекоммуникации (МТС, Мегафон, Ростелеком); промышленное производство и транспорт (ГАЗ, Гидротермаль, УК ОБФ, РЖД); продажа автомобилей (АГАТ, «Автомобили Баварии», Плаза, Трансинвест), производство продуктов питания (НМЖК, Сладкая жизнь, Coca-Cola), инжиниринг (Атомэнергопроект, НИАЭП, Гринатом), страхование (Росгосстрах, Альфастрахование, «Орбайте»), фармацевтика (Штада, Нижфарм), услуги (Word Class, Tom Hunt, Adecco) и др. Среди них по своему масштабу: 6 компаний являются нижегородскими, 6 – региональными, 11 – российскими и 7 – транснациональными.

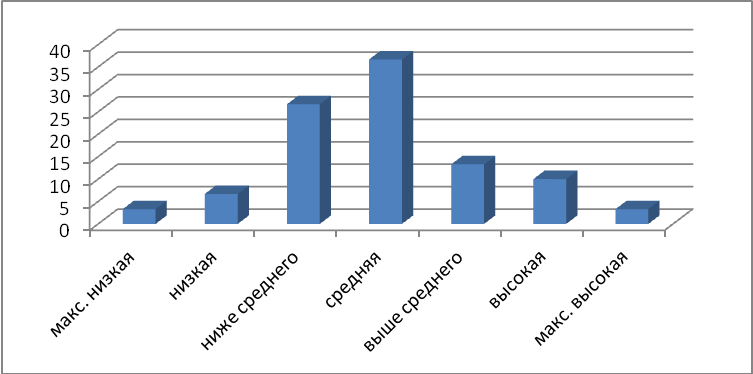
Исследование проводилось методом письменного опроса. Разработанный нами опросник включал в себя 22 вопроса, разбитых на 4 блока. Первый блок (8 вопросов) направлен на выявление характеристик компании: название, направление деятельности, возраст, численность персонала, масштаб, стадия развития, структура и тип организационной культуры. Второй блок (4 вопроса) нацелен на выявление характера проводимых в компании плановых изменений и оценку (по 7-бальной шкале) общей интенсивности сопротивления персонала изменениям. Третий блок (5 вопросов) нацелен на оценку (по 7-баллльной шкале) основных индивидуальных, групповых и организационных причин сопротивления изменениям. И, наконец, четвертый блок (5 вопросов) нацелен на выявление методов, которые используют работники HR-служб для преодоления индивидуальных, групповых и организационных причин сопротивления персонала изменениям и роли линейных менеджеров в решении этой проблемы.

**Основные результаты исследования**

Результаты проведенного опроса были подвергнуты статистической обработке с помощью программы SPSS 13.0 for Windows. Ниже представлены первичные результаты обработки данных.

Анализ характера плановых изменений свидетельствует о том, что чаще всего они касаются структуры компании (80%), внедрения новых технологий работы (67%), а также создания новых направлений деятельности (нового продукта) (60%) и нововведений в системе материального стимулирования (60%). Относительно реже происходят изменения в стиле управления и корпоративной культуре (50%), а также в кадровой политике (43%). При этом как наиболее значимые для компаний HR-менеджеры оценивают внедрение новых технологий работы, создание новых направлений деятельности (нового продукта) и изменения в стиле управления и корпоративной культуре.

Общая интенсивность сопротивления персонала организационным изменениям показана на рис.1, из которого можно видеть, что распределение оценок близко к нормальному и наиболее типичной является средняя интенсивность сопротивления.



*Рис.1.* *Общая интенсивность сопротивления сотрудников организационным изменениям*

Одним из ключевых для понимания причин сопротивления персонала организационным изменениям является вопрос о том, какая именно группа причин – индивидуальных, групповых или организационных – является основной для возникновения сопротивления. Ниже в таблице 1 представлены результаты ранжирования HR-менеджерами трех групп причин сопротивления.

*Таблица 1*

**Ранжирование индивидуальных, групповых и организационных причин**

**по степени их значимости**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Причины* | *1-е место* | *2-е место* | *3-е место* |
| Индивидуальные | 12 | 8 | 10 |
| Групповые | 7 | 16 | 7 |
| Организационные | 11 | 6 | 13 |

Легко видеть, что основными причинами сопротивления персонала изменениям HR-менеджеры считают причины индивидуальные либо организационные, а групповые причины оцениваются как менее значимые.

Результаты изучения степени влияния различных причин на сопротивление организационным изменениям представлены в табл. 2

*Таблица 2*

**Степень влияния индивидуальных, групповых, организационных причин на сопротивление организационным изменениям**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | **Причины сопротивления персонала изменениям** | **Степень влияния**  (по7-балльной шкале) | |
|  | ***Индивидуальные*** | Ср. знач. | Станд. откл. |
| 1 | *Инертность*, нежелание преодолевать трудности и брать на себя дополнительные обязательства, неуверенность в себе и мотивация избегания неудач | 4,65 | 1,69 |
| 2 | *Страх* перед воображаемыми или реальными негативными последствиями: угроза трудовой занятости, материальных потерь, положению в компании и т.п. | 3,83 | 1,80 |
| 3 | Отсутствие *уважения* и *доверия* к лицам, осуществляющим изменения (в силу пренебрежительного отношение к сотрудникам, отсутствия профессионального опыта и др.) | 2,7 | 1,70 |
|  | ***Групповые*** |  |  |
| 1 | Устоявшиеся *групповые нормы* (неформальные правила поведения) | 3,8 | 1,85 |
| 2 | *Групповая сплоченность* (в ситуации несовпадения целей группы и целей организации) | 3,73 | 1,76 |
| 3 | Угроза *потери власти* подразделения | 2,98 | 2,06 |
|  | ***Организационные*** |  |  |
| 1 | Несовершенная система организационной *коммуникации* | 4,27 | 1,70 |
| 2 | Особенности *организационной культуры* | 3,3 | 2,00 |
| 3 | Отсутствие *ясной* *стратегии* развития компании | 3,3 | 2,00 |
| 4 | С*труктура* компании (препятствующая проведению организационных изменений) | 3 | 2,06 |
| 5 | *Авторитарный* *стиль* *управления в* проведении организационных изменений | 2,87 | 2,33 |

Обращает на себя внимание, что в группе индивидуальных причин сопротивления изменениям первое место занимает *инертность* персонала и *страх* перед последствиями изменений; среди групповых причин лидируют *групповые нормы* и *сплоченность*, а среди организационных факторов наибольшее значение имеет система *организационной* *коммуникации.* В целом, отчетливое лидерство обнаруживается у двух причин возникновения сопротивления – это *инертность* и *несовершенная система организационной коммуникации,* а наименьшее значение имеют: *отсутствие доверия и уважения к руководству, угроза потери власти подразделения и авторитарный стиль в проведении изменений*. Полученные результаты позволяют осознанно подходить к выбору методов преодоления сопротивления.

Какова же сложившаяся практика деятельности HR-менеджера по преодолению сопротивления организационным изменениям? Результаты исследования показывают, что при управлении плановыми изменениями (нововведениями) компании HR-менеджеры чаще всего решают следующие задачи: информируют и разъясняют сотрудникам содержание нововведений (90%); контролируют ход проведения нововведений (77%); участвуют в обсуждении целесообразности и разработке плана нововведений (70%); способствуют преодолению сопротивления организационным изменениям (60%), инициируют проведение нововведений (57%).

Среди методов, используемых HR-менеджерами для преодоления индивидуальных барьеров сопротивления изменениям, выделяются следующие: специальное профессиональное обучение новым компетенциям (67%); психологическая помощь и поддержка (63%); обучение навыкам здорового образа жизни и методикам преодоления стресса (23%). Для преодоления групповых барьеров сопротивления изменения HR-менеджеры используют групповое обсуждение и дискуссии (70%); мотивационный тренинг (47%); ротацию состава подразделений и команд (40%). С целью преодоления организационных барьеров сопротивления изменениям HR-менеджеры используют разъяснение сотрудникам актуальности организационных изменений (87%); контроль и принуждение к внедрению нововведений (67%); совершенствование организационных коммуникаций (63%); вовлечение сотрудников в процесс принятия решений (53%); проектирование новой структуры компании (30%); трансформацию организационной культуры (17%).

Оценивая роль линейного менеджера (руководителя подразделения) в преодолении сопротивления организационным изменениям, большинство респондентов (57%) ответили, что линейный менеджер и HR-менеджер должны нести совместную ответственность на паритетных началах за преодоление сопротивления персонала изменениям. При этом 27% респондентов считает, что ведущая должна роль принадлежит линейному менеджеру, а вспомогательная HR-менеджеру 27% и 23% считают, что, напротив, ведущая роль должна принадлежать HR-менеджеру, а вспомогательная линейному менеджеру 23%.