

Значение преодоления сопротивления персонала при реформировании предприятия

Улыбина Н.Г., студентка ВФ ГОУ МГИУ

Павлюченков Д.Н., старший преподаватель ВФ ГОУ МГИУ

Любое современное предприятие вынуждено изменяться для приспособления к меняющимся рыночным условиям. Это утверждение в наше время является аксиомой и даже банальностью. Необходимость организационных изменений понимают все, но, как известно, сотрудники даже самых передовых предприятий сопротивляются переменам. От того, будет ли сопротивление преодолено и во сколько это обойдется предприятию, напрямую зависит его эффективность и, в конечном счете, успех и выживание. Тем более это представляется актуальным и значительным для России, в которой еще остается огромное поле работы и по совершенствованию предприятий до мирового уровня, и по изменению самих людей, их способности работать в рыночных условиях.

Чем сложнее бизнес-контекст, в котором работает компания (острее конкуренция, ниже барьеры входа на рынок, сильнее влияние транснациональных компаний, интенсивнее технологический прогресс), тем более гибким должно быть ее поведение. В бурно меняющемся мире фирмам приходится активно внедрять всевозможные инновации, что чаще всего не вызывает особого восторга у сотрудников. Поэтому, начиная любые реорганизационные мероприятия, нужно попытаться заранее спрогнозировать, какие формы может принять сопротивление персонала планируемым нововведениям и чем это чревато для компании.

На российских предприятиях чаще всего к основным причинам саботажа реорганизации относятся:

недостаточная информированность персонала (люди не признают существования организационных проблем, а значит, и необходимости

реформ; у них возникает ложное представление о том, что из-за реорганизации значительно увеличится объем работ);

игнорирование лидерами изменений сложившихся корпоративных традиций и стиля работы, проведение изменений без учета мнения сотрудников;

недоверие к инициаторам реформ, отсутствие обратной связи с руководством.

В большинстве случаев "борцы движения сопротивления" попросту боятся будущего, в котором существует вероятность потерять деньги или власть. Сдерживающим фактором при проведении изменений является также консерватизм мышления, увы, присущий большинству граждан постсоветских стран.

Негативные последствия, которые могут возникнуть в результате сопротивления персонала, весьма разнообразны:

напряженная психологическая атмосфера в коллективе;

снижение производительности труда и лояльности сотрудников к работодателю;

снижение инновационной активности персонала (т.е. готовности браться за рискованные новые проекты и способности генерировать идеи);

учащение конфликтных ситуаций между сотрудниками, а также между сотрудниками и руководством;

рост текучести кадров;

повышение требований персонала к уровню оплаты труда.

Такого рода реакции сотрудников отрицательно сказываются и на конкурентоспособности, и на стоимости компании. От того, будет ли преодолено сопротивление и во сколько это обойдется предприятию, напрямую зависит его эффективность, рыночный успех и, в конечном счете выживание.

Практика показывает, что в бизнес-контексте российских компаний для успешного преодоления сопротивления персонала организационным изменениям необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

назначить официальных лидеров изменений – ключевая роль высшего руководства в управлении процессом оргразвития не подлежит сомнению, поэтому кого-то из топ-менеджеров нужно назначить руководителем процесса реорганизации, а из компетентных сотрудников следует сформировать проектную группу. Это позволит сделать процесс реформирования управляемым и создать предпосылки для эффективной работы механизма обратной связи с персоналом (т.е. люди, по крайней мере, будут точно знать, к кому идти со своими проблемами);

сначала "разбросать камни" и лишь затем их собирать – концептуальной моделью процесса организационных изменений является схема: "размораживание" — "изменение" — "замораживание". Ломка старых привычек происходит на стадии "размораживания", когда сотрудники предприятия испытывают состояние беспокойства и активно ищут информацию, чтобы снизить уровень беспокойства. Поэтому при проведении изменений необходимо доказать людям, что привычные им методы работы уже не пригодны для решения новых задач. Если же попытаться внедрить новые методы работы без предварительного разрушения установленного порядка, существует серьезный риск отрицательного воздействия прежних знаний и навыков;

постоянно пропагандировать идею необходимости реформ и разъяснять их причины – "правильный" корпоративный PR позволяет сотрудникам четче представить свои перспективы после завершения реформ. Людей нужно убедить в том, что их текущему статусу ничто не угрожает и существует высокая вероятность его улучшения;

подчинить процесс реорганизации правилу "подъема по лестнице" – "подъем по лестнице" применительно к организационному развитию означает, что новые методы работы следует вводить быстро, чередуя

периоды интенсивного внедрения (несколько дней, в крайнем случае, недель) с периодами стабильной работы по новым методам ("площадками для отдыха"). Чтобы закрепить достигнутый уровень навыков, необходимо периодически проводить повторное обучение сотрудников;

установить цели изменений на уровне, превышающем ожидаемый результат – при формулировании целей реорганизации следует устанавливать их немного выше, чем ожидаемый результат. При этом количественные показатели должны быть измеримыми, качественные — однозначно сформулированными, для временных — определено начало и продолжительность;

вовлечь персонал в процесс организационных изменений – большинство руководителей компаний и консультантов считают "вовлечение" наиболее эффективным методом преодоления сопротивления. Однако следует отметить, что его применение требует значительных затрат времени и денег. Поэтому изначально необходимо выделить отдельный бюджет проведения оргизменений, составить соответствующий план и периодически отслеживать его выполнение;

определить, является ли сопротивление следствием несовпадения интересов развития бизнеса и интересов отдельных сотрудников или же это системная проблема, связанная с несовершенством корпоративной культуры. В первом случае наиболее целесообразным является избавление от "бунтарей". Однако действовать нужно осторожно, чтобы с водой не выплеснуть ребенка, т.е. чтобы вместо деструктивных элементов, преследующих эгоистические интересы, не уволить сотрудников, имеющих собственное, иногда более адекватное действительности видение процесса реорганизации. Во втором случае единственно верным решением проблемы будет формирование инновационно ориентированной корпоративной культуры. Это длительный процесс, потому первую волну изменений придется проводить в режиме "ручного" управления, параллельно выстраивая желаемую систему базовых ценностей;

осторожно относиться к применению жестких методов преодоления – жесткие методы (принуждение и ротация персонала, увольнения) усиливают сопротивление, реорганизация усложняется, снижается эффективность работы, т.е. образуется порочный круг. Применение этих методов является обоснованным в случае одновременного выполнения следующих условий: вынужденного характера реорганизации (под давлением внешних по отношению к предприятию факторов), дефицита времени, недостаточной подготовленности сотрудников в вопросах менеджмента, безоговорочного авторитета инициатора реформ. Если хотя бы одно из них не выполняется, нужно подумать о более широком использовании мягких и компромиссных методов.

Если обобщить все вышесказанное, применение конкретных рекомендаций преодоления сопротивления зависит от многих факторов и зависит от конкретной ситуации. Предприятиям, которые при проведении изменений все еще встречают жесткий отпор со стороны персонала, можно провести изменения в трех выявленных областях: организационная культура, система планирования организационных изменений и квалификация персонала (в первую очередь руководства). Замкнутый круг будет разорван, и каждое последующее изменение будет проходить легче и легче. В итоге не придется заниматься таким неблагоприятным и бесперспективным делом, как заставлять своих сотрудников жить лучше.