

ЭКОНОМИКА, ИННОВАЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331

Г.А. Мкртычян, Е.Е. Войлокова

ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ КЛАССИФИКАЦИИ ПРИЧИН СОПРОТИВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

НИУ Высшая школа экономики

Цель: Разработать и апробировать классификацию причин сопротивления организационным изменениям.

Методология: Понимание сопротивления организационным изменениям как одной из форм организационного поведения и системный анализ причин сопротивления на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.

Результаты и область их применения: Результатом исследования является трехуровневая классификация причин сопротивления организационным изменениям. Область применения: диагностика и управление сопротивлением организационным изменениям.

Выводы: Апробация классификации на HR-менеджерах свидетельствует о ее хорошем диагностическом потенциале: она позволяет дифференцированно, на каждом из трех уровней, оценить состав и иерархию причин сопротивления изменениям.

Ключевые слова: классификация причин сопротивления организационным изменениям; индивидуальные, групповые и организационные причины сопротивления изменениям.

Значение организационных изменений для развития бизнес-компаний в современных условиях трудно переоценить. Основными направлениями плановых изменений обычно выступают: внедрение новых технологий, создание нового продукта, совершенствование структуры компании, нововведения в системе мотивации и стимулирования, изменения в корпоративной культуре и стиле управления, изменения в кадровой политике. Поскольку эти направления тесно взаимосвязаны, чаще всего, они существуют в той или иной комбинации, образуя целостный комплекс изменений. Умение менеджера грамотно планировать и последовательно реализовывать плановые изменения позволяют бизнес-компаниям своевременно адаптироваться к постоянно меняющейся среде и быть успешной в конкурентной борьбе.

По примерным оценкам, около 70% всех проведенных организационных изменений терпят неудачу [24]. Большинство исследователей связывают эти неудачи прежде всего с человеческим фактором, поскольку «сознание и поведение сотрудников компании изменить гораздо сложнее, чем технологии, оборудование или организационную структуру» [2, с. 26]. Иными словами, сопротивление персонала изменениям рассматривается как одна из основных проблем развивающейся организации [15]. В литературе по менеджменту существуют различные подходы к пониманию феномена сопротивления организационным изменениям: сопротивление как девиантное поведение людей, сопротивление как естественная и неизбежная реакция людей, сопротивление как явление, позитивно влияющее на процесс проведения изменений и организацию в целом [21]. В общем виде сопротивление изменениям можно рассматривать как комплексный феномен, включающий в себя как психологические механизмы и обусловленность, так и поведенческие признаки, определяющие направленность сопротивлений.

Точная диагностика и успешное преодоление сопротивления персонала организационным изменениям должны опираться на научно обоснованную классификацию причин со-

противления изменениям. Однако анализ специальной литературы показывает, что многие авторы уходят от решения проблемы классификации и предлагают использовать несистематизированные перечни причин (барьеров) сопротивления изменениям. Например, один из классиков современного менеджмента Р. Дафт [7] предлагает следующий перечень причин сопротивления изменениям: собственная выгода, недостаток понимания и доверия, неопределенность, различные оценки и цели. Другой известный специалист в сфере управления человеческими ресурсами М. Армстронг [3] выделяет в качестве барьеров сопротивления: шок от нового, экономические страхи, неудобства, символические страхи, угроза межличностным отношениям, угроза статусу или квалификации, страхи компетентности.

В работе J. Gonçalves, R. Gonçalves основными источниками сопротивления изменениям рассматриваются: боязнь неизвестного, боязнь нового, боязнь потери власти, незнание получаемых преимуществ и/или недостатков, которые решают изменения, а также незнание изменений, которые возникают внутри компании и во внешней среде [19]. Еще один вариант перечня причин сопротивления изменениям дан в работе F. Okumus и N. Hemmington: высокая стоимость изменений, финансовые трудности, временные лимиты, другие приоритеты в бизнесе, технические трудности, страх незащищенности, потеря чего-то ценного, недостаток навыков и ресурсов, неблагоприятный опыт, привычка к текущему состоянию дел, устойчивая организационная культура, внутренняя политика, сильные профсоюзы и правительственное вмешательство [16].

Список подобных перечней можно легко продолжить. Их сравнение показывает, что, несмотря на отдельные совпадения, они отличаются друг от друга как количеством, так и составом выделяемых причин. Очевидно, что предлагаемые перечни отражают авторское видение причин сопротивления изменениям и вряд ли могут быть положены в основу строгой диагностики и технологий преодоления сопротивления персонала.

Наряду с этим, в научной литературе существуют и отдельные попытки систематизации причин сопротивления организационным изменениям. Так, Р.Г. Бухбиндер [4] выделяет следующие группы факторов сопротивления персонала изменениям:

- *психологические* – личностные качества человека, жизненный опыт и связанные с ним ожидания от перемен, неясность сути изменения, процессы, связанные с возрастом, стремление к стабильности процессов;
- *социальные* – окружение и групповые нормы, наличие формальных и неформальных коммуникаций, социальный статус и роль, наличие субкультуры и контркультуры;
- *организационные* – распространение слухов, отсутствие интереса у главы организации и отсутствие поддержки изменений топ-менеджментом, отсутствие стратегии организационных изменений, отсутствие поощрения новых форм поведения персонала, негативный опыт проведения изменений, отсутствие ответственного лица, контролирующего процесс изменений, изменение условий работы;
- *профессиональные* – страх не справиться с новыми профессиональными обязанностями;
- *экономические* – изменение оплаты труда, отсутствие (недостаток) финансирования изменений, изменение системы распределения ресурсов по подразделениям / проектам.

А.С. Андреев и О.В. Сокол [1] предлагают различать два вида причин сопротивления изменениям: *физиологические* и *психологические*. Физиологические причины обусловлены, по мнению авторов, природным стремлением человека к гомеостазу, нарушение которого приводит к сопротивлению организма. Основными психологическими причинами сопротивления являются: склонность к катастрофичности мышления, интеллектуальная и поведенческая инертность, конформизм, разная оценка ситуаций и последствий изменений.

Дж. Гринберг и Р. Бэйрон [6] в своей фундаментальной книге «Организационное поведение: от теории к практике» рассматривают две группы барьеров сопротивления изменениям: *индивидуальные* и *организационные*. В первую группу барьеров авторы включают отсутствие экономических гарантий, страх перед неизвестностью, угрозу социальным взаимоотношениям, привычку и неспособность признать необходимость перемен, а во вторую –

структурную инерцию, инерцию рабочих групп, угрозу существующему балансу власти и предыдущий неудачный опыт.

S. Rosenberg выделяет три группы факторов сопротивления изменениям:

- *личностные* – отношения работников к изменению; страх перед неизвестностью; непонимание намерений компании, страх неудачи; нарушения заведенного порядка вещей; увеличение объема работы; отсутствие вознаграждений за осуществление изменений; потеря контроля, стабильности и положения в компании;
- *организационные* – неэффективное руководство; неэффективная организационная культура; размер и гибкость организации; отсутствие поддержки со стороны руководства; отсутствие доверия между менеджерами и сотрудниками; неспособность или нежелание руководства бороться с сопротивлением организационным изменениям; отсутствие взаимодействия между разными уровнями иерархии компании; политические интриги и конфликты в организации; отсутствие последствий неэффективной работы;
- факторы, связанные со *спецификой конкретного изменения, его смысла* – актуальность, значимость и обоснованность организационного изменения, плохое планирование и неэффективная реализация изменения [28].

Дж. Джордж и Г. Джоунс [8] различают три группы барьеров сопротивления (сил, препятствующих изменениям): *организационные, групповые и индивидуальные*. К организационным препятствиям авторы относят распределение полномочий и конфликтов, различия в функциональной направленности; механистическую структуру и организационную культуру, к групповым – групповые нормы, сплоченность, мышление и усиление причастности и к индивидуальным – неопределенность и ненадежность; избирательное восприятие и запоминание; сформировавшиеся привычки.

M. Hosse также выделяет три группы причин сопротивления изменениям:

- *индивидуальные* – смена привычек на рабочем месте и потеря расслабленности на работе; угроза финансовой безопасности; страх потери работы, индивидуальных бонусов; автономии, свободы и контроля на рабочем месте; чувство физической или эмоциональной невозможности делать работу с использованием новых технологий; представление о ненужности новых методов или невозможности обучиться новым навыкам на новой позиции; страх потери позиции и престижа работы; ощущение того, что придется потратить много времени и энергии для приспособления к новой ситуации; страх того, что придется работать больше и энергичнее; страх недостатка информации о том, как работать в новой системе и т.п.;
- *социально-групповые* причины – страх потери друзей и дружеских отношений, страх потери взаимодействия с коллегами, страх давления со стороны членов группы, несоответствие нормам и ценностям группы;
- *организационные причины* – несоответствие ценностям и нормам организации, недостаток эффективной координации и взаимодействия в организации, возложение серьезного риска на организацию, возложение дополнительных расходов на организацию, изменение процедур и регулирования в организации, создание атмосферы недоверия в организации, смена власти принятия решений в организации, страх преобладания недостатков над достоинствами [20].

Сравнение представленных систематизаций причин сопротивления организационным изменениям свидетельствует о том, что среди исследователей отсутствуют единые представления как о количестве выделяемых групп причин (уровней) сопротивления, так и их составе. При этом авторы не предлагают сколько-нибудь строгого научного обоснования для выделения групп (уровней) сопротивления изменениям и состава включенных в них причин. Иными словами, предлагаемые систематизации носят преимущественно эмпирический характер и включают скорее поверхностные проявления сопротивления изменениям, чем их фундаментальные причины. Следствием этого является выделение большого количества сходных по своей сути, синонимичных причин сопротивления изменениям, что, в конечном

счете, не позволяет их строго диагностировать и использовать эффективные технологии преодоления.

В исследовании мы предприняли попытку построения научно обоснованной классификации причин сопротивления персонала организационным изменениям. В основу нашей классификации мы положили представление о том, что феномен сопротивления организационным изменениям является одной из форм *организационного поведения*. В современной теории организационного поведения сложилось представление о том, что его изучение необходимо осуществлять на трех уровнях анализа: индивидуальном, групповом и организационном [6, 8, 14 и др.]. Такой трехуровневый подход позволяет точнее понять сложную динамику поведения человека в организации.

На *индивидуальном* уровне анализа в центре внимания находятся личностные детерминанты поведения человека в организации: восприятие и установки; эмоции и стресс на рабочем месте; отношение к работе сотрудников организации; трудовая мотивация и карьерное развитие.

На *групповом* уровне рассматриваются характеристики поведения отдельных групп – структурных подразделений, подчиняющихся социально-психологическим закономерностям малых групп: групповые процессы и структура, межличностные взаимоотношения и влияние, коммуникации и процессы принятия решений.

На *организационном* уровне на первый план выступают характеристики организации в целом, такие как размер и структура, стратегическое планирование и развитие, организационная культура и т.п.

Применение трехуровневого подхода к изучению феномена сопротивления персонала организационным изменениям, по существу, означает, что сопротивление изменениям также имеет трехуровневую детерминацию, то есть потенциально существуют причины на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. Выделение этих причин на каждом уровне и стало основной задачей нашего исследования. Для решения этой задачи были проанализированы зарубежные и отечественные исследования по данной проблематике.

На *индивидуальном уровне*, на наш взгляд, первую группу образуют причины, связанные преимущественно с психологическими характеристиками человека. Наиболее часто исследователями упоминаются *инертность, нежелание преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязанности* [18, 21, 26 и др.]. Так, П. Доусон (P. Dawson) полагает, что именно ощущение того, что предложенное изменение может нарушить заведенный порядок вещей и создать атмосферу неопределенности и является ключевым барьером сопротивления изменениям [18]. Сходной точки зрения придерживается С. Джек (S. Jex), сотрудник факультета психологии Мичиганского университета. Он утверждает, что большинство людей по своей природе являются людьми привычки, они чувствуют себя особенно комфортно, когда им ничто не мешает выполнять свои дела согласно заведенному порядку. Как следствие, мысль об изменениях зачастую вызывает у них опасения и страх. При этом не имеет значения, является ли данное изменение позитивным или негативным [22]. Кроме того, существуют личностные предпосылки сопротивления человека изменениям: неуверенность в себе, неверие в собственные силы и способность осваивать новые виды деятельности, мотивация избегания неудач, слабая переносимость изменений, стремление к стабильности и консерватизм [25].

Особое место в группе индивидуальных причин занимают неосознанные установки человека, скрытые противоборствующие убеждения, защитные механизмы [9, 12 и др.]. Некоторые специалисты подчеркивают, что сопротивление изменениям – необязательно проявление несогласия или обычной инерции. «Многие люди, искренне болея за перемены, неосознанно направляют всю свою энергию на поддержку скрытых противоборствующих убеждений» [9, с. 47].

Вторую группу индивидуальных причин образуют причины, связанные с эмоциональной реакцией человека на процесс внедрения организационных изменений, и, как следствие, трансформацию образа жизни. Исследователи называют в качестве важных психологических факторов сопротивления изменениям: *чувство обиды, разочарования, страх перед*

воображаемыми или реальными негативными последствиями, ощущение неуспеха и низкая мотивация, возникающие в связи с внедрением изменений [17, 26]. Сотрудники могут испытывать страх перед неизвестностью, страх перед угрозой их трудовой занятости, иными словами, они могут беспокоиться о том, что их навыки окажутся устаревшими для внедряемых новых технологий.

К перечню страхов относится также страх экономических потерь, когда существует угроза снижения заработной платы, премий и надбавок, понижения в должности и т.д. Угроза социальному статусу также является одной из причин сопротивления организационным изменениям: если сотрудник предполагает, что изменение влечет за собой потерю занимаемой им позиции в компании, власти и полномочий или может негативно сказаться на отношении к нему его коллег, то он, скорее всего, будет отрицательно воспринимать нововведение [26, 27]. Другие авторы называют также угрозу личной власти, положению в организации, потерю контроля [28], угрозу сложившимся социальным отношениям [27], угрозу статусу-кво [15].

Американские исследователи Л. Кок и Дж. Френч (L. Coch, J. French) подчеркивают, что уровень сопротивления зависит от степени вовлеченности сотрудника в процесс внедрения изменения. Они установили, что сотрудники или группы сотрудников, участвующие в таком процессе, менее склонны к проявлению сопротивления, чем те, кто не имеет возможности принимать в этом участие [17]. Дж. Коттер и Л. Шлезингер (J. Kotter, L. Schlesinger) рассматривают в качестве наиболее часто встречающихся причин сопротивления изменениям: противоречие собственных и организационных интересов, непонимание людьми самих изменений и их практических результатов, непонимание необходимости и полезности проведенных в компании изменений [23].

Еще одну группу причин образуют причины, связанные с отношением к руководителям: отсутствие уважения и доверия к лицам, осуществляющим изменения; неадекватные системы вознаграждений; пренебрежительное отношение к работникам, проявляющееся в приказном тоне менеджеров, внедряющих изменения [26]. Профессионализм менеджеров, ответственных за внедрение изменений, их надежность в глазах сотрудников, а также доверие к их навыкам и умениям со стороны всех участников данного процесса способствуют успешному проведению изменения в организации, поскольку снижают чувства нестабильности и неопределенности у сотрудников.

Отдельную группу индивидуальных причин сопротивления изменениям составляют *демографические характеристики персонала*. Речь идет о влиянии факторов пола, возраста, квалификации и образования. Так, в некоторых исследованиях подчеркивается, что молодежь в силу юношеского динамизма и более высокой социальной адаптивности легче усваивает «новые правила игры» [12]. По мнению некоторых специалистов, чрезвычайно важным фактором для принятия инновационных решений являются квалификация и образование. К примеру, высокий уровень образования может, с одной стороны, способствовать нововведениям благодаря пониманию их цели и необходимости, а с другой, – препятствовать им в силу высокого уровня критичности [13].

Подводя итоги анализа, представляется возможным выделить следующие фундаментальные *индивидуальные причины сопротивления изменениям*:

- *инертность*: нежелание преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязательства, неуверенность в себе и мотивация избегания неудач;
- *страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями*: угроза трудовой занятости, материальных потерь, положению в компании и т.п.;
- *отсутствие уважения и доверия к руководителям, осуществляющим изменения* по причине пренебрежительного отношения к подчиненным, отсутствия профессионального опыта и др.;
- *демографические особенности персонала*: возраст, пол, уровень образования и квалификации.

Обратимся к *групповому уровню* анализа причин сопротивления персонала изменениям. Влияние групповых факторов на сопротивление изменениям трудно переоценить. Структура и взаимодействие в группе, а также организационный контекст, в котором находится группа, сильно влияют на переживания и поведение ее членов [5]. По оценке М.И. Фаермана, группа является более удобным объектом влияния при внедрении новшеств, чем индивид или организация в целом: «...обычно легче изменить индивидов, собранных в группу, чем изменить любого из них по отдельности» [12]. Е.В. Руденский также считает, что стремление изменить людей должно основываться на учете динамики группы.

В связи с этим малая группа может рассматриваться в трех качествах:

- 1) как среда для изменения группы;
- 2) как объект изменений;
- 3) как агент изменений [10].

Однако, несмотря на признание важной роли групповых факторов в сопротивлении организационным изменениям, они на сегодняшний день являются мало изученными.

По аналогии с инертностью индивидуального поведения можно говорить об инерции рабочих групп [11]: стремление департаментов, отделов компании сохранять стабильность и противодействовать каким-либо изменениям, сохраняя прямолинейное движение без потрясений. В основе этой инерции лежат: *групповые нормы* [4, 8], *сплоченность, групповое мышление и усиление причастности* [8], *страх потери друзей и дружеских отношений, страх потери взаимодействия с коллегами* [20]. Речь идет о ситуации, когда группа не принимает изменение, и работник не хочет выделяться. Или изменение будет способствовать расформированию этой группы, а члены группы хотят ее сохранить. Кроме того, можно вести речь о влиянии авторитета коллег – феномена, который имеет ту же сущность, что и чувство привязанности к группе. При этом противостояние изменениям подкрепляется не близкими связями, а авторитетным членом или членами рабочей группы (отдела, департамента компании), не дающим другим представителям группы возможности проявлять индивидуальность [11]. Р.Г. Бухбиндер отмечает, что всегда существуют принципы, нормы поведения, поддерживаемые частью работников и отличающиеся от принятых большинством работников, подчеркивая, что вся организационная культура состоит из субкультур, т. е. культур отдельных социальных групп предприятия, которые могут отличаться степенью контролируемости связей и норм, наличием профессионального жаргона, уровнем профессионализма и пр. Контркультура в отличие от субкультур, которые могут видоизменяться по сравнению с организационной, резко противостоит последней и не разделяет ее норм.

Кроме того, причиной сопротивления группы изменениям исследователи часто называют *угрозу балансу власти*, которая объясняется опасениями рабочей группы потерять влияние на процессы, происходящие в компании; страх перед потерей материальных благ – опасение лишиться благ и привилегий вследствие нововведений, а также социального статуса и роли, когда работник удовлетворен своим положением на предприятии. Этот фактор сопротивления часто встречается у менеджеров, наделенных властью в организации [11]. Наличие формальных и неформальных коммуникаций также может служить основанием для возникновения сопротивления персонала организационным изменениям. У работника к моменту изменений существует определенная система формальных и неформальных связей, которая образовалась за время его работы.

Эта система облегчает работнику поиск информации, уменьшает время на выполнение должностных обязанностей и делает сам процесс более определенным. Сравните нового сотрудника, только пришедшего в организацию, и того, который за время работы узнал уже узнал, кто распространяет слухи, у кого можно проконсультироваться, кто в курсе распределения властных полномочий. Очевидно, что сотрудник будет сопротивляться изменениям, если они подрывают ту систему коммуникаций, которая сложилась у него за время работы [4].

Таким образом, к основным *групповым причинам сопротивления изменениям* можно отнести:

- *групповую сплоченность* при несовпадении целей группы и организации;
- *групповые нормы*, противоречащие по своему содержанию нововведениям;
- *угрозу потери власти подразделения*.

Причины сопротивления изменениям, возникающие на *организационном уровне*, связаны с особенностями функционирования самой организации и, прежде всего с ее структурными характеристиками. Известно, что особенности *структуры* и прежде всего ее «жесткость» существенно влияют на процесс организационных изменений. В качестве основных характеристик структуры, влияющих на сопротивление организационным изменениям, авторы чаще всего выделяют: механистичность структуры, недостаток эффективной координации и коммуникаций в процессе изменения, смену порядка и правил контроля в процессе изменений. Исследователи выделяют такие факторы, как структурная инерция [6], размер и гибкость организации, отсутствие взаимодействия между разными уровнями иерархии компании, политические интриги и конфликты в организации, а также внутренние споры, конфликты, связанные с ресурсами компании [28].

Одним из важных факторов сопротивления организационным изменениям выступает *стратегия* компании. В специальной литературе этому фактору сопротивления изменениям уделяется недостаточно внимания. Между тем, само по себе наличие ясной стратегии и ее направленность (консервативная или инновационная) оказывают существенное влияние на сопротивление организационным изменениям. Стратегия организации может обуславливать такие причины сопротивления изменениям, как возложение серьезного риска на организацию, возложение дополнительных расходов на организацию, противоречие целям организации, внутренняя политика, экономические страхи.

Важную роль в сопротивлении организационным изменениям имеет несовершенная *система организационной коммуникации*. Достаточно типичной является ситуация, когда об изменениях не сообщают персоналу или сообщают только о начале изменений, что приводит к распространению слухов. В слухах обычно отражаются опасения и страхи персонала. Например, «говорят, отдел продаж расформируют», или «я слышал, что новое руководство будет проводить аттестацию сотрудников и тех, кто им не понравится, уволят». В результате подобных слухов работа на предприятии парализуется и без того критическая ситуация (часто компании задумывают изменения во время кризиса) еще больше усугубляется.

Еще одним фактором сопротивления изменениям выступает организационная культура – одна из важнейших интегральных характеристик организации, позволяющих понять ее внутреннюю жизнь. Разные типы культуры могут благоприятствовать или, напротив, блокировать проведение плановых изменений в организации. В литературе существуют разные варианты формулировок этого барьера: несоответствие изменения ценностям и нормам организации, устойчивая организационная культура, символические страхи. Исследователи отмечают также влияние неблагоприятного прошлого опыта внедрения изменений, когда организация уже начинала процесс перемен, но не довела его до конца, или изменения были осуществлены, однако результат не оправдал ожиданий. В этом случае у работников вырабатывается определенное недоверие или даже цинизм по отношению к изменениям и/или действиям администрации [4].

Кроме того, на организационном уровне анализа возникает необходимость выделять причины сопротивления организационным изменениям, связанные с *неэффективным руководством* компанией. Описание таких причин дано в работе Р.Г. Бухбиндера: отсутствие ответственного лица (предпочтительнее – лидера), контролирующего процесс изменений; отсутствие интереса у главы организации и отсутствие поддержки изменений топ-менеджментом. По мнению автора, руководитель организации должен возглавить процесс

перемен, стать их лидером. В противном случае, подчиненные не мотивированы изменять свой подход к организации работы и поведение.

В итоге, основными организационными причинами сопротивления изменениям выступают:

- структура компании, препятствующая проведению организационных изменений;
- особенности организационной культуры;
- отсутствие ясной стратегии развития компании;
- неэффективное управление организационными изменениями;
- несовершенная система организационных коммуникаций.

Апробация классификации была проведена на 30 HR-менеджерах нижегородских компаний, занимающих должности директоров (заместителей) служб управления персоналом и руководителей отделов (департаментов) и имеющих опыт работы с сопротивлением персонала организационным изменениям. Респондентам предлагалось провести экспертную оценку перечня причин сопротивления организационным изменениям, а также оценить по 7-балльной шкале степень влияния каждой из предложенных в классификации причин на сопротивление организационным изменениям. Результаты этой оценки представлены в табл. 1.

Таблица 1

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

№	Причины сопротивления персонала изменениям	Степень влияния (по 7-балльной шкале)	
		Ср. знач.	Станд. откл.
	Индивидуальные		
1	Инертность	4,65	1,69
2	Страх перед негативными последствиями	3,83	1,80
3	Отсутствие уважения и доверия к руководителям	2,7	1,70
	Групповые		
1	Групповые нормы	3,8	1,85
2	Групповая сплоченность	3,73	1,76
3	Угроза потери власти подразделения	2,98	2,06
	Организационные		
1	Несовершенная система организационных коммуникаций	4,27	1,70
2	Особенности организационной культуры	3,3	2,00
3	Отсутствие ясной стратегии развития компании	3,3	2,00
4	Структура компании	3	2,06
5	Неэффективное управление орг. изменениями	2,87	2,33

Результаты апробации свидетельствуют о том, что выделяемые уровни причин сопротивления изменениям и их состав достаточно полно отражают основные причины сопротивления изменениям за исключением демографических особенностей персонала. Согласно экспертной оценке HR-менеджеров, предложенная классификация представляет собой удобный инструмент для дифференцированной и точной диагностики причин сопротивления персонала организационным изменениям и выбора адекватных технологий их преодоления.

Исследование выполняется при поддержке программы «Научный фонд НИУ ВШЭ», проект №13 – 05 – 0030 «Сопротивление организационным изменениям и способы его преодоления в деятельности HR – менеджера».

Библиографический список

1. **Андреев, А.С.** Сопротивление изменениям в организации: причины и диагностика / А.С. Андреев, О.В. Сокол // Менеджмент инноваций. 2008. №1(01). С. 86– 1.
2. **Андреева, Т.Е.** Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные // Российский журнал менеджмента, 2006. Т. 4. № 2. С. 25–48
3. **Армстронг, М.** Практика управления человеческими ресурсами: [пер. с англ.] / М. Армстронг; под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004.
4. **Бухбиндер, Р.Г.** Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 4. С. 100–106.
5. **Герберт, Д.** Организационная психология. Человек и организация: [пер. с нем.] / Д. Герберт, Л.Розенштиль. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр О.А. Шипилова. 2006. – 624 с.
6. **Гринберг, Дж.** Организационное поведение: от теории к практике: [пер. с англ.] / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 912 с.
7. **Дафт, Р.** Менеджмент. [пер. с англ.] / Р. Дафт. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 800 с.
8. **Джордж, Дж.М.** Организационное поведение. Основы управления: учеб. пособие: [пер. с англ.] / Дж.М. Джордж, Г.Р. Джоунс. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2003.
9. Киган, Р. Истинная причина нелюбви к переменам / Корпоративная культура и управление изменениями: [пер. с англ.] / Р. Киган, Л. Лэскоу Лейхи. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.
10. **Руденский, Е.В.** Социальная психология: курс лекций / Е.В. Руденский. – М. – Новосибирск, 1997. С.167
11. **Ульрих, Д.** Эффективное управление персоналом: новая роль HR – менеджера в организации: [пер. с англ.] / Д. Ульрих. – М., 2007. С. 304.
12. **Фаерман, М.И.** Комплексный социально-психологический подход к предупреждению сопротивлений нововведениям персонала: на примере организаций малого и среднего бизнеса // Диссертация ... канд. психолог. наук: 19.00.05, 19.00.03. Ярославль, 2007. – 199 с.
13. **Францева, О.А.** Отношения к изменениям в условиях отраслевого реформирования (на примере Дальневосточной железной дороги): дисс. ... канд. психолог. наук: 19.00.05. Ярославль, 2003.
14. **Шермерорн, Дж.** Организационное поведение / [пер. с англ.] / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – СПб.: Питер, 2006. – 637 с.
15. Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.A., Boonstra, J.J. (2003), “The change capacity of organizations: general assessment and five configurations, Applied Psychology: An international Review. Vol. 52. Pp. 83-105
16. Chun-Fang Chiang, Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. International Journal of Hospitality Management 29, 2010, Pp. 157–167
17. Coch, L. and French, J.R.P. (1948), Overcoming resistance to change, Human Relations, Vol. 1. No. 4. Pp. 512-532.
18. Dawson, P. (2003), “Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work”, Sage Publications, London.
19. Gonçalves, J. M., Gonçalves, R. P. S. (2012) Overcoming resistance to changes in information technology organizations, Procedia Technology 5. Pp. 293–301.
20. Hossein M.M.J. Evaluation effect of management information system Implementation on personnel resistanc ecauses in Isfahan power plant management corporation in Iran, Mahboubeh Delshad Dastjerdia, Procedia Computer Science 3 (2011). Pp. 1296–1303.
21. Ijaz, S. and Vitalis, A. (2011), Resistance to organizational change: putting the jigsaw together, International Review of Business Research Papers, Vol. 7 No. 3. Pp. 112–121.
22. Jex, S.M. (2002), Organizational psychology: a scientist-practitioner approach, John Wiley & Sons, NY.
23. Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (1979), Choosing strategies for change, Harvard Business Review, Vol. 57. Pp. 106-114
24. Maurer, R. (2010), Applying what we’ve learned about change, The Journal for Quality and Participation, Vol. 22 No. 2. Pp. 35–38.

25. Mullins, L.J. (1999), Management and organizational behavior, 5th ed., London: Prentice Hall.
26. Mutihac, R. (2010), Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change, Department of Language and Business communication, Aarhus School of Business
27. O'Toole, J. (1995), Leading change: overcoming the ideology and the tyranny of custom, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
28. Rosenberg, S. and Mosca, J. (2011), Breaking down the barriers to organizational change, The 2011 New Orleans Academic Conference New Orleans, Louisiana, USA. Pp. 461–467.

*Дата поступления
в редакцию 17.10.2013*

G.A. Mkrtychyan, E.E. Voyloкова

THE CLASSIFICATION OF CAUSES OF RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGES

HSE, Nizhny Novgorod

Purpose: Develop and test the classification of causes of resistance to organizational change.

Methodology: Understanding the resistance to organizational change as a form of organizational behavior and system analysis of the causes of resistance at three levels: individual, group and organizational.

The results and their field of application: The result of this study is a three-level classification of the causes of resistance to organizational change. Application: diagnosis and management of resistance to organizational change.

Conclusions: Testing the classification on HR-managers indicates its good diagnostic capabilities: it allows to evaluate the structure and hierarchy of the causes of resistance to change in each of the 3 levels.

Key words: classification of causes of resistance to organizational change, individual, group and organizational causes of resistance to change.