

## Менеджмент

### УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

О. А. Трубочева

*Научный руководитель – И.Г. Видяев*

При появлении организационных изменений неизбежно возникает сопротивление изменениям. Сопротивление изменениям, пожалуй, одна из ведущих проблем управления изменениями, оно естественно и его следует ожидать. Сопротивление – это сознательные действия или бездействие человека, направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации. Остановимся подробно на методах, которые помогут решить затруднения, связанные с данной проблемой.

Руководитель может прибегать к различным методам решения проблемы: это и денежные поощрения и словесная мотивация, программные обучения и многое другое, но всегда эти методы применяются в правильном и верном порядке. Эффективность методов управления напрямую зависит от ситуации в компании. Теперь более подробно поговорим, о том, как выбрать оптимальный метод управления сопротивлениями.

#### ***Степень согласия***

Прежде чем переходить к реформам, нужно понять, насколько совпадают ожидания сотрудников, ценности и приоритеты, чего они ждут от своей работы и на какие уступки готовы пойти ради этого? Также необходимо узнать, понимают ли сотрудники, что необходимо сделать, для того чтобы добиться желаемого результата.

Схема «Модели согласия» делится на четыре сектора. К первому сектору относятся организации сотрудники, которых одинаково представляют будущее – их видение о том, для чего они работают в компании, совпадают, несмотря на то, что они по-

разному видят, что нужно сделать, для достижения поставленных целей.

Ко второму сектору относятся компании, которые заключают договора с независимыми подрядчиками. Этим сотрудникам, безразличны цели компании, они просто следуют указаниям руководства.

Третий сектор включает в себя компании, сотрудники которых одинаково понимают, что именно они хотят, и каким способом этого добиться. Сотрудники организации довольны тем, что имеют, и не хотят ничего менять. Мнение о том, как сохранять порядок, совпадает.

И в четвертом секторе оказываются компании, где у сотрудников нет единого мнения ни по одному вопросу.

Лучшей позиции в данной схеме нет. Для того, чтобы сотрудники поддержали изменения, лидеру необходимо понимать к какому сектору относится его компания. Методы, подходящие в одном секторе, в другом могут подвести [1].

#### ***От согласия к сотрудничеству***

Методы, которые используют руководители для достижения целей можно разделить на четыре категории: силовые, управленческие, лидерские и «культурные». Остановимся на каждом методе подробнее.

*Силовые методы.* Если сотрудники не могут прийти к согласию во время работы, объединить их можно только приказом и принуждением. **Джейми Даймон**, глава **J.P. Morgan Chase**, действовал именно такими методами во время слияния банка с **Bank Ony**. Даймон был уверен, что оклады руководителей завышены, и сказал об этом каждому топ - менеджеру.

Оклады своих сотрудников он сократил примерно 20-50%. В компании присутствовало много различных ИТ - систем - Даймон принял решение перейти на единую систему и сказал сотрудникам ИТ - отдела, что у них есть полтора месяца, иначе он сделает это сам.

Эти методы также можно комбинировать с переговорами и премиальными выплатами, но только тогда, когда есть согласие по вопросам. Иначе даже денежные выплаты не спасут положение.

Силовые методы как никогда эффективны, когда у сотрудников нет согласия, но не всегда руководитель может их применять, ему может не хватать власти для решения проблем такими методами.

*Управленческие методы* основаны на координации рабочих процессов, это и обучение персонала и разработка и создание методик. Данные методы подходят для таких компаний, где сотрудники единодушны в своих действиях, но свои личные цели и ценности понимают по-разному.

*Лидерские методы* нацелены на результат, нежели на процесс. Они действуют, до тех пор, пока изменения не начинают противоречить личным целям сотрудников. И причем способов согласия между ними может и не быть.

В декабре 1995 года **Билл Гейтс** отправил по электронной почте топ - менеджерам **Microsoft** меморандум «Наступление эры интернета», в котором объяснял: чтобы Microsoft всегда была первой в индустрии ПО (а именно этого и хотели его сотрудники), нужно понимать, что развитие интернета определит будущее отрасли. Поэтому программа, позволяющая работать во всемирной паутине, является главным приложением для пользователей - браузер становится частью операционной системы. Предложение Билл Гейтса сотрудники

Microsoft не поддерживали, но разработчики Internet Explorer положительно отреагировали на его письмо и приступили к разработке: они обошли лидирующую на рынке компанию **Netscape** и завоевали почти весь рынок браузеров.

Но если для такой компании как Microsoft такие лидер вдохновляют сотрудников, то сотрудники других компаний могли отнестись к этой идее равнодушно и даже скептически. Когда команда вместе хочет достичь поставленной цели, они с удовольствием слушают своих лидеров и вдохновляются их предложениям. Но когда у сотрудников разные цели, то никакая мотивация не заставит их идти за лидером [3].

*«Культурные» методы.* Когда в организации сотрудники одинаково понимают, что именно они хотят и какими способами будут этого добиваться, чтобы дальше покорять вершины, распоряжение руководителей они будут выполнять практически, безусловно. Именно в таких компаниях возможны различные способы управления.

Но такая сила компаний может стать их слабостью – может возникнуть сопротивление новому. Культурные методы – неписанные правила и традиции не помогают при изменениях, сплотивая людей, они только поддерживают устоявшиеся порядки. Сотрудники компаний с сильной корпоративной культурой вряд ли поддержат стратегию, которая противоречит их общему пониманию целей компании.

Что могут - и не могут – руководители

В ранее рассмотренной «модели согласия» в каждом секторе есть определенные проблемы. Положение компании обусловлено ранее достигнутыми целями, и тем, на каком этапе жизненного цикла она находится. В начинающих компаниях основатели

сами расставляют приоритеты и определяют план действий. Когда сотрудники разрабатывают методы, которые приводят к успеху, у них складывается общий взгляд на действия способствующие достижения желаемого результата. Также по мере развития компании, сотрудники, которые принимают методы работы руководства, продвигаются по карьерной лестнице. Успех, т.о., порождает согласие относительно целей и средств и продвигает организацию в сектор согласия по обоим вопросам.

И наоборот, кризис и неудача могут разрушить достигнутые результаты. Во время кризиса люди не уверены в своих поступках и решениях, единого мнения уже может и не быть. Руководители, которые в кризис применяют силовые методы, нацеливают сотрудников на спасение компании, для этого у них имеется четкий план действий.

Создание кризисной ситуации один из любимых приемов теоретиков – они часто рекомендуют их руководителям, поскольку кризис объединяет людей. У этого подхода есть много плюсов, но его не просто воплотить в жизнь. Что если генеральный директор примет решение направить компанию в новом направлении, когда дела идут хорошо? Что если в компании сильна корпоративная культура?

По мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова, люди опасаются, что изменения в организации могут затронуть их работу, положение и статус в организации. Поэтому они сопротивляются изменениям, чтобы не попасть в непонятную для них

ситуацию, в которой многое придется иначе, недели они привыкли [2].

Допустимым уровнем сопротивления переменам считается, когда:

- 30% сотрудников поддерживают перемены;
- 50% не определяют своего отношения или остаются нейтральными;
- 20% выступают против перемен и делают все возможное, чтобы помешать их осуществлению.

Бесконфликтное внедрение изменений невозможно, это скорее исключение, чем правило. Сопротивление включает в себя любые поступки работников, которые мешают осуществлению перемен в компании. Методы преодоления сопротивления являются неотъемлемой частью работы руководства. От этого зависит дальнейшее развитие компании. Набор таких методов различен, и прежде чем их использовать, необходимо проводить анализ, сложившийся в данной ситуации, учитывая цели, задачи, сроки, характер изменений.

Литература и источники:

1. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х.Виссема: Пер. с англ. – М.: ФИНПРЕСС, 2000. – 272 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 576 с.
3. «Арсенал преобразователя: кому кнут, а кому пряник» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/> (Дата обращения 10.01.15).