

ПОБУДОВА КОГНІТИВНОЇ СХЕМИ СУТНОСТІ ОПОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2018 ГРИНЬ Є. Л.

УДК 658.310

Гринь Є. Л. Побудова когнітивної схеми сутності опору організаційним змінам на підприємстві

Метою статті є детальний аналіз змісту поняття «опір організаційним змінам» та побудова когнітивної схеми його сутності. Обґрунтовано важливість дослідження підходів щодо визначення опору змінам, класифікації видів опору змінам і причин виникнення опору змінам на підприємстві для побудови схематичної інтерпретаційної структури цього поняття. Визначено три основні підходи стосовно сутності поняття опору організаційним змінам – психологічний, поведінковий та управлінський, які обґрунтовано за допомогою проведеного морфологічного аналізу. Запропоновано класифікацію видів опору організаційним змінам, формування якої базується на таких критеріях, як: форма прояву (відкритий, латентний); сила впливу (сильний, відчутний, незначний); рівень виникнення (системний, груповий, індивідуальний); сфера виникнення (психологічний, логічний); тривалість існування (ситуаційний, тривалий). Детально проаналізовано можливі причини виникнення опору організаційним змінам, які узагальнено за такими групами чинників, як: організаційні, управлінські, ресурсні, соціально-психологічні, мотиваційні.

Ключові слова: опір організаційним змінам, когнітивна схема, види опору змінам, форми прояву опору, причини виникнення опору змінам.

Рис.: 3. **Бібл.:** 14.

Гринь Євген Леонідович – кандидат наук з державного управління, здобувач, Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. П. Василенка (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: hryn.evhen2014@gmail.com

УДК 658.310

UDC 658.310

Гринь Е. Л. Построение когнитивной схемы сущности сопротивления организационным изменениям на предприятии

Целью статьи является детальный анализ содержания понятия «сопротивление организационным изменениям» и построение когнитивной схемы его сущности. Обоснована важность исследования подходов к определению сопротивления изменениям, классификации видов сопротивления изменениям и причин возникновения сопротивления изменениям на предприятии для построения схематической интерпретационной структуры данного понятия. Определены три основных подхода к сущности понятия сопротивления организационным изменениям – психологический, поведенческий и управленческий, которые обоснованы с помощью морфологического анализа. Предложена классификация видов сопротивления организационным изменениям, формирование которой базируется на таких критериях, как: форма проявления (открытый, латентный); сила воздействия (сильный, ощутимый, незначительный); уровень возникновения (системный, групповой, индивидуальный); сфера возникновения (психологический, логический); продолжительность существования (ситуационный, продолжительный). Подробно проанализированы возможные причины возникновения сопротивления организационным изменениям, которые обобщены по следующим группам факторов: организационные, управленческие, ресурсные, социально-психологические, мотивационные.

Ключевые слова: сопротивление организационным изменениям, когнитивная схема, виды сопротивления изменениям, формы проявления сопротивления, причины возникновения сопротивления изменениям.

Рис.: 3. **Библ.:** 14.

Гринь Евгений Леонидович – кандидат наук по государственному управлению, соискатель, Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства им. П. Василенко (ул. Алчевских, 44, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: hryn.evhen2014@gmail.com

Gryn E. L. Creating the Cognitive Scheme of the Essence of Resistance to Organizational Changes at Enterprise

The article is aimed at detailed analyzing of the content of the concept of «resistance to organizational changes» and building a cognitive scheme of its essence. The importance of research on approaches to determination of changes, classification of resistance to changes and reasons of occurrence of resistance to changes at enterprise is substantiated for construction of a schematic interpretation structure of this concept. The author defines three basic approaches to the essence of the concept of resistance to organizational changes – psychological, behavioral and managerial, which are substantiated by the morphological analysis. A classification of types of resistance to organizational changes is suggested, the formation of which is based on such criteria as: form of manifestation (open, latent); force of influence (strong, appreciable, insignificant); level of occurrence (system, group, individual); sphere of occurrence (psychological, logical); duration of existence (situational, long-term). The possible causes of occurrence of resistance to organizational changes, generalized by the following groups of factors: organizational, managerial, resource, socio-psychological, motivational, are analyzed in detail.

Keywords: resistance to organizational changes, cognitive scheme, types of resistance to changes, forms of manifestation of resistance, causes of occurrence of resistance to changes.

Fig.: 3. **Bibl.:** 14.

Gryn Evgeniy L. – Candidate of Sciences (State Administration), Applicant, Kharkiv P. Vasilenko National Technical University of Agriculture (44 Alchevskyykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: hryn.evhen2014@gmail.com

Процес життєдіяльності будь-якого підприємства в кожен момент його існування безпосередньо пов'язаний з безперервними нововведеннями, перетвореннями і змінами, що відбуваються в усіх сферах його функціонування. При цьому підприємство здатне існувати й успішно реалізовувати поставлені перед ним цілі тільки в тому випадку, якщо організаційні перетворення, що відбуваються, адекватні змінам і вимогам наявного зовнішнього економічного середовища та законам розвитку ринку. Необхідно зазначити, що ключовим елементом системи управління організаційними змінами є виявлення і подолання можливого опору, що дозволяє не тільки прискорити процес реалізації змін, але й оптимізувати кількість ресурсів на його здійснення і підвищення результативності. Підкріплює це твердження проведене дослідження компанією Deloitte щодо аналізу тенденцій розвитку управління змінами на вітчизняних і міжнародних підприємствах [1], відповідно до якого виявлено, що опір змінам є одним із головних і впливових бар'єрів на шляху до успішних змін. Актуальність порушеної проблематики підтверджується також відсутністю послідовного плану та процесного бачення, інтеграції з технологіями; недостатньою підтримкою змін з боку персоналу, недостатнім опрацюванням нововведень з боку керівництва.

Проблема організаційних змін знайшла відображення в численних роботах зарубіжних дослідників, серед яких: Р. Кіган («Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации» [2]), А. Сорокоумов («Трансформация бизнеса. Как подобрать ключи к изменениям и довести их до конечного результата» [3]), Р. Холл («Организации: структуры, процессы, результаты» [4]), М. Хаммер («Reengineering Work: Don't Automate» [5]), Дж. Харрінгтон («Change Management Excellence: The Art of Excelling in Change» [6]), Ф. Янсен («Эпоха инноваций» [7]). Дослідженню науково-теоретичних і практичних аспектів опору організаційним змінам присвячені напрацювання й інших закордонних і вітчизняних науковців, серед яких: Т. Голева [8], Л. Гордієнко [9], К. Ізсак [10], І. Мазур [11], І. Невіл [12], Ф. Спрінгер [13], С. Фролов [14], В. Шапіро [11] та ін. Незважаючи на достатню кількість наявних напрацювань у цьому напрямку, й досі простежується неоднозначність думок деяких учених стосовно сутності опору організаційним змінам. Окрім цього, проблематика дослідження полягає ще й в тому, що більшість керівників ігнорують процес управління змінами, коли використовують управлінські механізми, які здатні кардинально трансформувати роботу їх підприємства і підлеглих. У зв'язку з цим більш детального вивчення потребує розуміння змісту поняття «опір організаційним змінам» та побудова когнітивної схеми його сутності, що є метою цієї статті.

Детальний аналіз поняття «організаційні зміни» дозволяє наголосити на такому: організаційні зміни спрямовані, в першу чергу, на підвищення ефективності та продуктивності підприємства, але їх впровадження зустрічає певний опір системі, що пояснюється не тільки високим ризиком можливого провалу, але й доміну-

ванням таких ознак злагодженої роботи, як сталість і стабільність. Окрім цього, досліджуючи наукові напрацювання [3; 6; 9; 11] стосовно класифікації організаційних змін, зазначимо, що їх узагальнення дозволяє виокремити основні чотири взаємозалежних види, а саме:

- ✦ зміни у структурі та стратегії підприємства (структурні зміни) включають зміни в системі управління, зміни в системі оцінки роботи, введення нових правил оплати праці, децентралізація управління тощо;
- ✦ зміни в технологіях (технологічні зміни) – це зміни основної виробничої функції, зміни управлінських і сервісних технологій та які відбуваються з метою підвищення ефективності виробництва товарів і послуг. Технологічні зміни плануються для того, щоб зробити виробництво більш ефективним або збільшити обсяг продукції, що випускається;
- ✦ зміни в товарах і послугах (продуктові зміни) – це зміни в продуктових лініях або послугах, які пов'язані зі змінами в потребах і перевагах споживачів;
- ✦ зміни в культурі (культурні зміни) мають відношення до змін у нормах, цінностях, установках, очікуваннях, переконаннях та поведінці персоналу підприємства.

Отже, слід акцентувати увагу на тому, що зміни можуть торкатися, як зазначає Ф. Янсен у своїй роботі «Епоха інновацій», як застосування нових матеріалів, компонентів, складових і введення нових процесів, так і впровадження нових організаційних форм і відкриття нових ринків.

З використанням морфологічного аналізу було декомпозовано поняття опору організаційним змінам і виділено три основні підходи стосовно його сутності (рис. 1): психологічний, поведінковий та управлінський. Кожен з них має певну сферу застосування та класифікацію причин виникнення опору, процесу його протікання.

З аналізу рис. 1 стає очевидним, що опір змінам є складним і багатограним явищем, який може бути як індивідуальним, так і груповим або системним. Тому для ефективного впливу на цей процес необхідно більш детально розглянути наявні види опору змінам.

Для цього було здійснено їх узагальнення та запропоновано класифікацію видів опору організаційним змінам, яка містить такі критерії для групування:

- ✦ форма прояву: відкритий (явний, активний) – спостерігається інноваційний конфлікт, за якого вчинки персоналу явно виражають дії, що спрямовані проти впровадження організаційних змін; латентний (неявний, прихований) – персонал відкрито не демонструє своє невдоволення і протистояння змінам;
- ✦ сила впливу: сильний – призводить до повного відторгнення нововведень і повернення до попередніх порядків; відчутний; незначний;

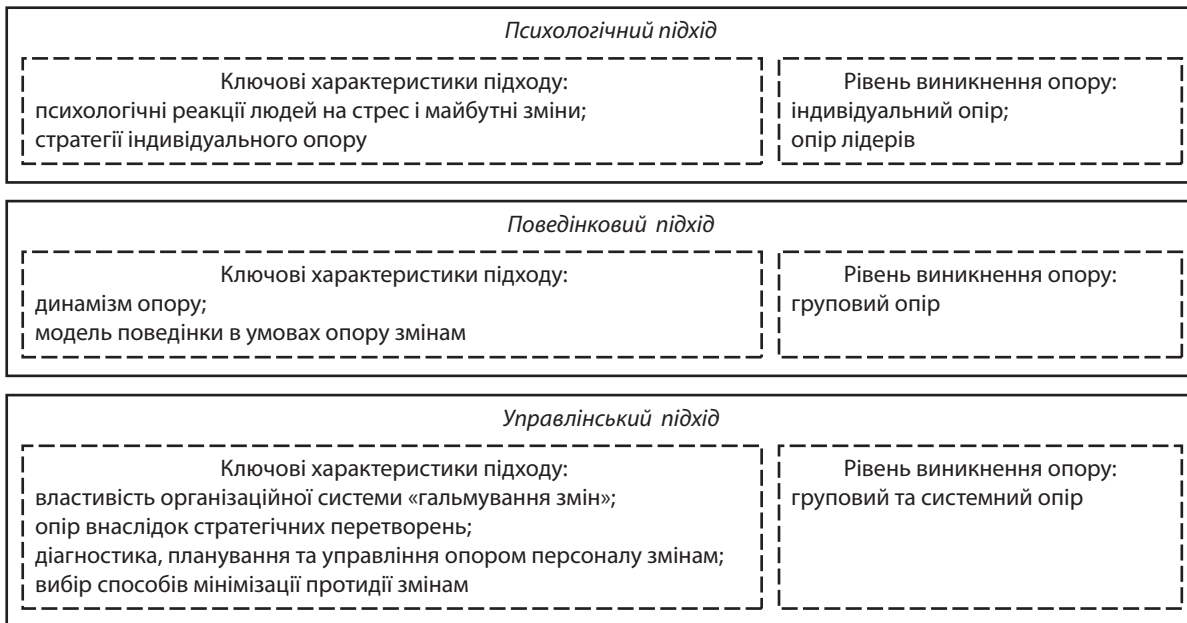


Рис. 1. Підходи щодо дослідження опору змінам

- ✦ рівень виникнення: системний (організаційний) – опір самого підприємства, його організаційна система не здатна реалізувати швидкі та радикальні зміни; груповий – опір групи людей; індивідуальний – опір з боку окремих осіб;
- ✦ сфера виникнення: психологічний (емоційний) – емоційні установки персоналу, що викликають неприйняття організаційних нововведень внаслідок страху перед невідомістю, небажання змінювати щось у своїй трудовій діяльності; логічний (інструментальний) – заперечення або дії персоналу, що спрямовані проти змін на підприємстві і засновані на раціональних доказах;
- ✦ тривалість існування: ситуаційний – проявляється лише як реакція в конкретній ситуації, протиріччя відносно легко перевести в конструктивне русло; тривалий (хронічний) – опір стає хронічним не відразу, але формується поступово.
- ✦ причини, які помірно впливають на створення перешкод організаційним змінам: недовіра через невизначеність ситуації на підприємстві; недовіра до ініціаторів, організаторів змін; нерозвиненість мотивів до досягнень, успіхів; моральна нерозбірливість; «натиск зверху»;
- ✦ причини, які, незначною мірою впливають на створення перешкод організаційним змінам: відсутність необхідної і достатньої організованості; установка на миттєвий ефект; негативне ставлення до ініціаторів змін із боку неформальних лідерів «авторитетів»; відсутність здоров'я; ініціювання організаційних змін «зверху».

Інші вчені, а саме К. Ізак [10], І. Невіл [12] та Ф. Спрінгер [13], виділяють цілий комплекс чинників, що перешкоджають змінам у контексті їх рівня виникнення. До числа організаційних (системних) чинників вони відносять розподіл повноважень і конфлікти, відмінності у функціональній спрямованості, організаційну культуру. Групові чинники включають у себе групові норми, групову згуртованість і групове мислення. Індивідуальні чинники проявляються у сформованих звичках, почутті невизначеності та ненадійності.

Опір впровадженню організаційних змін може бути і тоді, коли система менеджменту підприємства не сама адаптується до нововведень, а адаптує нововведення під себе, тобто до старих консервативних форм, що призводить у підсумку до деградації не тільки майбутнього нововведення, але й самої системи менеджменту. У цьому руслі С. Фролов [14] вказує, що процес опору організаційним змінам, обумовлений технічними, політичними та культурологічними причинами.

Отже, в результаті теоретичного та прикладного аналізу причин виникнення опору організаційним змінам запропоновано їх характеристику, яка ґрунтується на таких основних групах чинни-

Не менш важливим у рамках вивчення сутності опору персоналу організаційним змінам виступає і розуміння причин їх виникнення. Так, Т. Голева зазначає, що безконфліктне проведення організаційних змін є скоріше винятком, ніж правилом [8], тому в контексті зменшення негативної значущості вона виділяє три основні групи причин опору персоналу організаційним змінам:

- ✦ причини, які значною мірою впливають на створення перешкод організаційним змінам: неповнота й односторонність інформації про інноваційні зміни; неточність інформації про організаційні зміни; незацікавленість персоналу; порушення зобов'язань, обіцянок з боку учасників організаційного процесу; відсутність необхідного професійного досвіду;

ків: організаційні, управлінські, ресурсні, соціально-психологічні, мотиваційні (рис. 2).

Як видно з наведеного переліку, причинами виникнення опору виступає досить значне число різнома-

нітних факторів. Однак у кожному конкретному випадку до їх числа можуть приєднуватися і більш приватні обставини й умови, що існують у рамках конкретної організації, колективу або груп людей.



Рис. 2. Причини виникнення опору організаційним змінам

Що стосується можливих форм прояву опору змінам, то основний перелік форм вираження протистояння співробітників організаційним нововведенням має такий вид: заперечення, індиферентність, уникнення, демонстрація некомпетентності, абсентеїзм, раціоналізація, обурення, скептицизм, нетерпіння. Зазначимо, що найбільш поширеною формою опору на підприємстві є заперечення. Демонстрація некомпетентності найбільш часто відбувається через сильне занепокоєння про потенційні негативні наслідки змін, що проводяться. Таке явище, як песимізм, персоналу може представляти екстремальну форму вкоріненого скептицизму. Очевидно, що колективний песимізм працівників формується у відповідь на тривалий конфлікт цілей, цінностей і норм, прийнятих у формальній і неформальній системах взаємодії підприємства.

Отже, когнітивну схему сутності опору організаційним змінам, яка містить такі ключові характеристики, як підходи щодо визначення, класифікація, причини виникнення, що у сукупності відображають зміст цього поняття, наведено на рис. 3.

Таким чином, узагальнюючи проведений морфологічний аналіз понять «зміни» та «опір» і беручи до уваги запропоновану когнітивну схему сутності опору організаційним змінам на підприємстві, було виокремлено основні науково-теоретичні положення:

- ✦ опір змінам є неминучим, оскільки будь-які зміни на підприємстві впливають на очікуван-

ня персоналу щодо власного майбутнього, причому опір виникає як у випадку негативного сприйняття ідеї змін, так і позитивного;

- ✦ опір змінам може бути як явним, так і прихованим, який, своєю чергою, є більш небезпечним з точки зору несвоєчасного регулювання та низької швидкості його подолання;
- ✦ вибір конкретної форми та методу подолання опору змінам залежить від їх негативного або позитивного сприйняття;
- ✦ персонал підприємства рідко відчуває себе комфортно, відкрито висловлюючи свої емоції з приводу ідей керівництва щодо майбутніх змін, а отже, те, що люди говорять, часто не відображає того, що вони насправді думають.

ВИСНОВКИ

Отже, у роботі побудовано когнітивну схему сутності опору організаційним змінам на підприємстві, яка являє собою певну схематизовану структуру знань, у рамках якої відбувається інтерпретація сутності поняття на основі аналізу таких ключових характеристик, як: підходи щодо визначення опору змінам, класифікація видів опору змінам, причини виникнення опору змінам. Окрім цього, детальне дослідження зазначених складових дозволяє виокремити наявні взаємозв'язки між

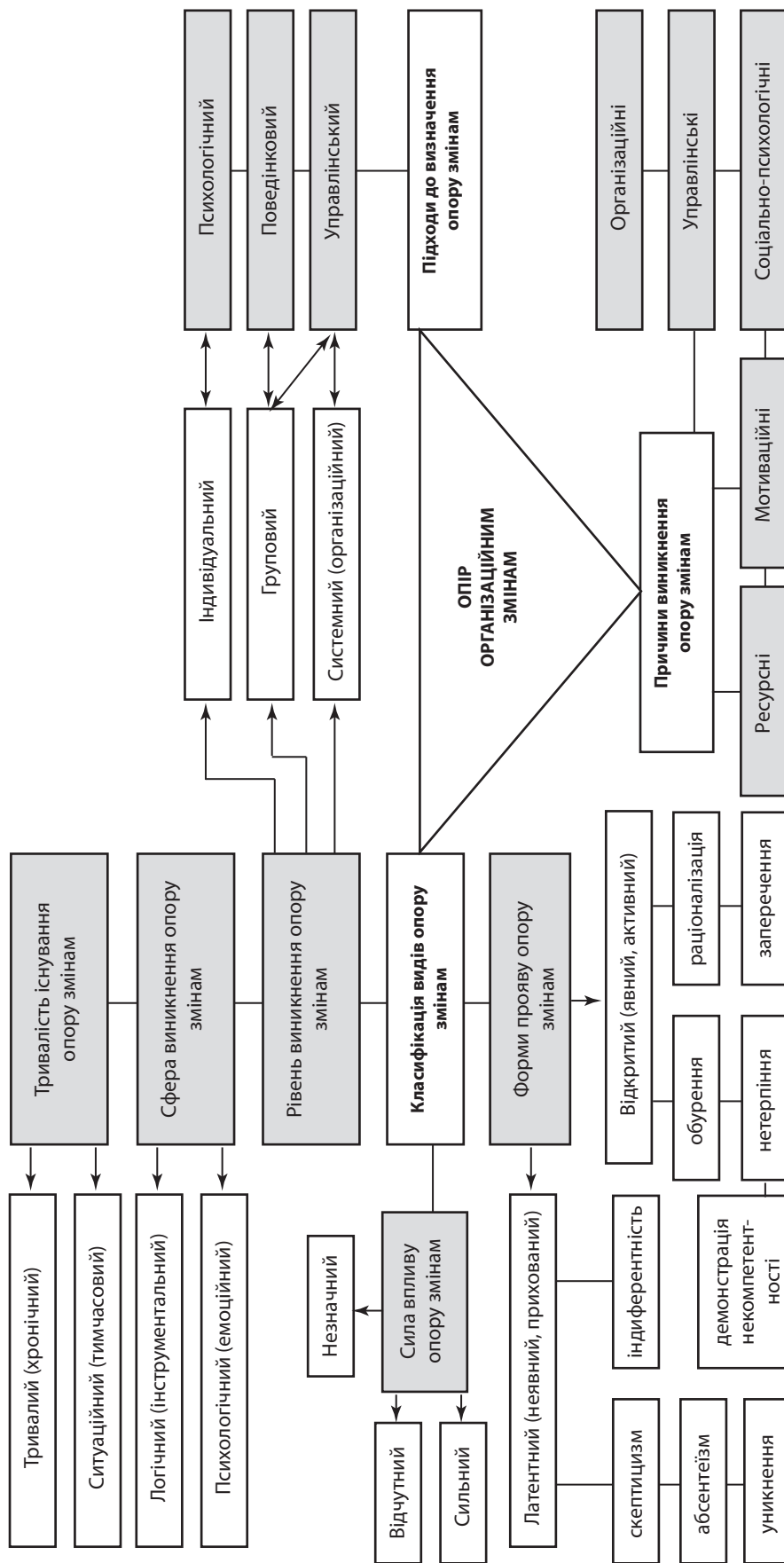


Рис. 3. Когнітивна схема сутності опору організаційним змінам на підприємстві

наведеними категоріями й обґрунтувати структурно-змістові особливості поняття опору організаційним змінам. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Офіційний сайт Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/change-management-in-project-work.html>
2. **Киган Р., Лейхи Л.** Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 768 с.
3. **Сорокоумов А.** Трансформация бизнеса. Как подобрать ключи к изменениям и довести их до конечного результата. М. : Юрайт, 2009. 249 с.
4. **Холл Р. Х.** Организации: структуры, процессы, результаты / Серия «Менеджмент. Теория и практика». М. : Равновесие, 2005. 590 с.
5. **Hammer M.** Reengineering Work: Don't Automate // Harvard Business Review, July–August 1990. URL: <http://userpages.umbc.edu/~khoo/re-engr.html>
6. **Harrington H. J.** Change Management Excellence: The Art of Excelling in Change. United States : Paton Press, 2006. 156 p.
7. **Янсен Ф.** Эпоха инноваций. М. : ИНФРА, 2002. 308 с.
8. **Голева Т. В.** Преодоление сопротивления персонала организации инновационным изменениям : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08. Белгород, 2006. 24 с.
9. **Гордієнко Л. Ю.** Управління організаційними трансформаціями як фактор економічного розвитку підприємства в умовах економіки знань. *Управління розвитком*. 2010. № 20 (96). С. 164–166.
10. **Izsak K., Griniece E.** Innovation Policy in 2012 – Challenges, Trends and Responses. Brussels : INNO Policy TrendChart, 2012. 50 p.
11. **Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г.** Управление проектами. М. : Омега-Л, 2004. 664 с.
12. **Nevill E. W.** Science of Sociology. University of California Libraries, 2012. 98 p.
13. **Springer F. D.** Knowledge Management in the Innovation Process. Science + Business Media, LLC., 2012. 262 p.
14. **Фролов С. С.** Возникновение и развитие правил в практике управления социальными системами. *Социологические исследования*. 2015. № 3. С. 120–127.

REFERENCES

- Frolov, S. S. "Voznikoveniye i razvitiye pravil v praktike upravleniya sotsialnymi sistemami" [The emergence and development of rules in the practice of social systems management]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, no. 3 (2015): 120-127.
- Goleva, T. V. "Preodoleniye soprotivleniya personala organizatsii innovatsionnym izmeneniyam" [Overcoming the resistance of the organization's staff to innovative changes]: *avtoref. dis. ... kand. sotsiol. nauk* : 22.00.08, 2006.
- Hammer, M. "Reengineering Work: Don't Automate" Harvard Business Review, July–August 1990. <http://userpages.umbc.edu/~khoo/re-engr.html>
- Harrington, H. J. *Change Management Excellence: The Art of Excelling in Change* United States: Paton Press, 2006.
- Hordiienko, L. Yu. "Upravlinnia orhanizatsiinyomy transformatsiiny yak faktor ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva v umovakh ekonomiky znan" [Management of organizational transformations as a factor of economic development of an enterprise in a knowledge economy]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 20 (96) (2010): 164-166.
- Izsak, K., and Griniece, E. *Innovation Policy in 2012 – Challenges, Trends and Responses* Brussels: INNO Policy TrendChart, 2012.
- Kholl, R. Kh. *Organizatsii: struktury, protsessy, rezultaty* [Organizations: structures, processes, results]. Moscow: Ravnovesiye, 2005.
- Kigan, R., and Leykhi, L. *Nepriyatiye peremen. Kak preodolet soprotivleniye izmeneniyam i raskryt potentsial organizatsii* [Rejection of change. How to overcome resistance to change and unleash the potential of an organization]. Moscow: Mann, 2017.
- Mazur, I. I., Shapiro, V. D., and Olderogge, N. G. *Upravleniye proektami* [Project management]. Moscow: Omega-L, 2004.
- Nevill, E. W. *Science of Sociology* University of California Libraries, 2012.
- Ofitsiynyi sait Deloitte. <https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/human-capital/articles/change-management-in-project-work.html>
- Sorokoumov, A. *Transformatsiya biznesa. Kak podobrat klyuchi k izmeneniyam i dovesti ikh do konechnogo rezultata* [Transformation business. How to pick up the keys to change and bring them to the final result]. Moscow: Yurayt, 2009.
- Springer, F. D. *Knowledge Management in the Innovation Process* Science + Business Media, LLC., 2012.
- Yansen, F. *Epokha innovatsiy* [The era of innovation]. Moscow: INFRA, 2002.