



ISSN 1993-3509 online

ЭКОНОМИКА СТРОИТЕЛЬСТВА И ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА
ЕКОНОМІКА БУДІВНИЦТВА І МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ECONOMICS OF CIVIL ENGINEERING AND MUNICIPAL ECONOMY

2018, ТОМ 14, НОМЕР 2, 117–124

УДК 331.108

МЕХАНИЗМ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРИ ВНЕДРЕНИИ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В. В. Гридина

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет»,
24, ул. Университетская, г. Донецк, ДНР, 83001.
E-mail: valeriagridina@mail.ru*

Получена 04 апреля 2018; принята 25 мая 2018.

Аннотация. В статье проанализированы, а также выявлены причины сопротивления персонала внедрению корпоративного университета на основе классификации видов сопротивления по уровню возникновения И. Ансоффа, рассмотрены возможности управлять сопротивлением персонала различными методами в зависимости от уровня сопротивления и временных рамок реализации изменений. С помощью метода причинно-следственного анализа определены основные причины возникновения сопротивления персонала внедрению корпоративного университета на предприятии, представленные в виде диаграммы Исикава. Разработан механизм преодоления сопротивления персонала внедрению корпоративного университета, основанный на процессном подходе и методах реинжиниринга, представляющий собой совокупность этапов, на каждом из которых решается комплекс задач, позволяющий регламентировать последовательность действий исполнителей в процессе устранения сопротивления персонала внедрению корпоративного университета на предприятии.

Ключевые слова: сопротивление персонала, сопротивление изменениям, виды сопротивления, индивидуальное сопротивление, групповое сопротивление, сопротивление системы, модель оценки и управления сопротивлением изменениям, причины сопротивления персонала, корпоративный университет, причинно-следственный анализ, организационно-экономический механизм.

МЕХАНІЗМ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ КОРПОРАТИВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В. В. Гридіна

*ДОНУ ВПО «Донецький національний університет»,
24, вул. Університетська, м. Донецьк, ДНР, 83001.
E-mail: valeriagridina@mail.ru*

Отримана 04 квітня 2018; прийнята 25 травня 2018.

Анотація. У статті проаналізовані, а також виявлені причини опору персоналу впровадженню корпоративного університету на основі класифікації видів опору за рівнем виникнення І. Ансоффа, розглянуто можливості керувати опором персоналу різними методами залежно від рівня опору і часових рамок реалізації змін. За допомогою методу причинно-наслідкового аналізу визначено основні причини виникнення опору персоналу впровадженню корпоративного університету на підприємстві, що представлені у вигляді діаграми Ісікава. Розроблено механізм подолання опору персоналу впровадженню корпоративного університету, що базується на процесному підході та методах реінжинірингу, який є сукупністю етапів, на кожному з яких вирішується комплекс завдань, що дозволяє регламентувати послідовність

дій виконавців у процесі усунення опору персоналу впровадженню корпоративного університету на підприємстві.

Ключові слова: опір персоналу, опір змінам, види опору, індивідуальний опір, груповий опір, опір системи, модель оцінки і управління опор на зміни, причини опору персоналу, корпоративний університет, причинно-наслідковий аналіз, організаційно-економічний механізм.

THE MECHANISM OF OVERCOMING RESISTANCE OF STAFF IN THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE UNIVERSITY ENTERPRISE

Valeriya Gridina

*Donetsk National University,
24, University Str., Donetsk, DPR, 83001.
E-mail: valeriagridina@mail.ru*

Received 04 April 2018; accepted 25 May 2018.

Abstract. The article analyzes and identifies the reasons for the resistance of the personnel to the introduction of the corporate University on the basis of the classification of types of resistance by the level of I. Ansoff, the possibilities to control the resistance of the personnel by various methods depending on the level of resistance and the time frame for implementing changes. Using the method of cause-and-effect analysis, the main reasons for the emergence of resistance of personnel to the introduction of the corporate University at the enterprise, presented in the form of the Ishikawa diagram, are determined. The mechanism of overcoming the resistance of personnel to the introduction of the corporate University, based on the process approach and methods of reengineering, which is a set of stages, each of which solves a set of problems that allows you to regulate the sequence of actions of performers in the process of eliminating the resistance of personnel to the introduction of the corporate University in the enterprise.

Keywords: resistance of personnel, resistance to changes, types of resistance, individual resistance, group resistance, resistance of the system, the model of evaluation and management of resistance to change, the causes of resistance of personnel, corporate University, cause and effect analysis, organizational and economic mechanism.

Введение

В современных условиях первостепенным фактором повышения уровня конкурентоспособности, экономического роста, а также результативности производства является эффективный процесс развития персонала. Данный процесс ориентирован на достижение стратегических целей предприятия, основным инструментом которого является корпоративный университет, обеспечивающий предприятие квалифицированным персоналом. В связи с этим возникает потребность в управлении реакцией персонала предприятия на изменения для преодоления сопротивления при внедрении корпоративного университета в текущую деятельность.

Анализ исследований и публикаций

Вопросы управления реакцией персонала предприятия на изменения, рассматривались в работах таких ученых и специалистов, как Н. М. Кобзева [1], И. М. Ансофф [2], Д. Эдвард [2], Дж. Хайят [3], Дж. Харрингтон [4], Р. Г. Бухбиндер [5], Г. А. Мкртычян [6], Е. Е. Войлокова [6], С. Розенберг [7], М. Хоссейн [8], О. Л. Чуланова [9], О. И. Припасаева [9], Е. С. Богма [10], и т. д. Однако, несмотря на повышенное внимание, вопросам управления реакцией персонала предприятия на изменения в современных условиях уделено недостаточно внимания, что определяет важность их дальнейшего исследования.

Цель статьи

Целью статьи является разработка механизма преодоления сопротивления персонала внедрению корпоративного университета на предприятии, основанного на процессном подходе, который позволяет управлять реакцией персонала на изменения в процессе развития.

Изложение основного материала

Современные предприятия все чаще вынуждены вносить изменения в процесс развития персонала в связи с ежегодным повышением сложности и неопределенности внешней и внутренней среды функционирования предприятий для поддержания ритмичного и устойчивого развития бизнеса. Внедрение корпоративного университета является нововведением в процесс развития и может сопровождаться сопротивлением изменениям со стороны персонала предприятия.

Сопротивление изменениям предлагается рассматривать как совокупность действий персонала, отражающих противодействие осуществлению организационных изменений и вносящих нестабильность, непредвиденные трудности, проблемы и затраты в процессе их внедрения [1].

Тематике преодоления сопротивления персонала изменениям посвящено множество научных трудов. Наиболее авторитетными являются работы И. Ансоффа, который выдвинул гипотезу о возможности управлять сопротивлением работников различными методами в зависимости от уровня сопротивления и временных рамок реализации изменений. Так, он выделяет четыре метода управления изменениями [2]:

- 1) принудительное управление – применяется в условиях ограниченности во времени и высоком уровне сопротивления путем применения принудительных мер со стороны высшего руководства;
- 2) адаптивное управление – применяется при наличии значительного временного интервала реализации изменений и постепенного их внедрения, за счет чего уровень сопротивления снижается;
- 3) кризисное управление – применяется в условиях кризиса, когда предприятие вынуждено выживать в жестких временных рамках, при этом сопротивление коллектива временно сменяется поддержкой изменений,

однако после выхода из кризиса сопротивление усиливается;

- 4) управляемое сопротивление – осуществляется в условиях неограниченного временного интервала, когда у руководства есть возможность избежать принудительных мер.

Наиболее результативной моделью является модель оценки и управления сопротивлением изменениям Дж. Хайята [3]. Данная модель включает в себя:

- осознание необходимости изменений;
- желание поддержки изменений;
- знание того, как необходимо осуществлять изменения и конечного результата;
- способность систематического внедрения изменений;
- способность закрепления результата изменений.

Таким образом, перед процессом начала изменений Дж. Хайят предлагает продиагностировать возможность осуществления изменений учитывая готовность персонала к их проведению. Различные виды сопротивления изменениям также представляют еще один важный аспект готовности к изменениям и должны быть подвергнуты тщательной диагностике и соответственно оценены [4].

Сопротивление изменениям является сложным и многогранным явлением эффективного воздействия, которое предполагает четкое разграничение видов сопротивления.

Наиболее распространенной является классификация видов сопротивления по уровню возникновения И. Ансоффа. Он предлагает различать: индивидуальное сопротивление, групповое сопротивление и сопротивление системы [2]:

1. Системное сопротивление возникает, когда система не в состоянии справиться со стратегическими изменениями.
2. Групповое сопротивление предполагает неприятие изменений на уровне групп (как формальных, так и неформальных), входящих в систему.
3. Индивидуальное сопротивление присуще отдельно взятым людям и может иметь свои истоки на уровне предприятия, группы или иметь психологические причины своего возникновения.

Базируясь на классификации видов сопротивления по уровню возникновения И. Ансоффа, с

помощью метода причинно-следственного анализа были определены причины возникновения сопротивления персонала внедрению кор-

поративного университета на предприятии, представленные в виде диаграммы Исикава (рис. 1).

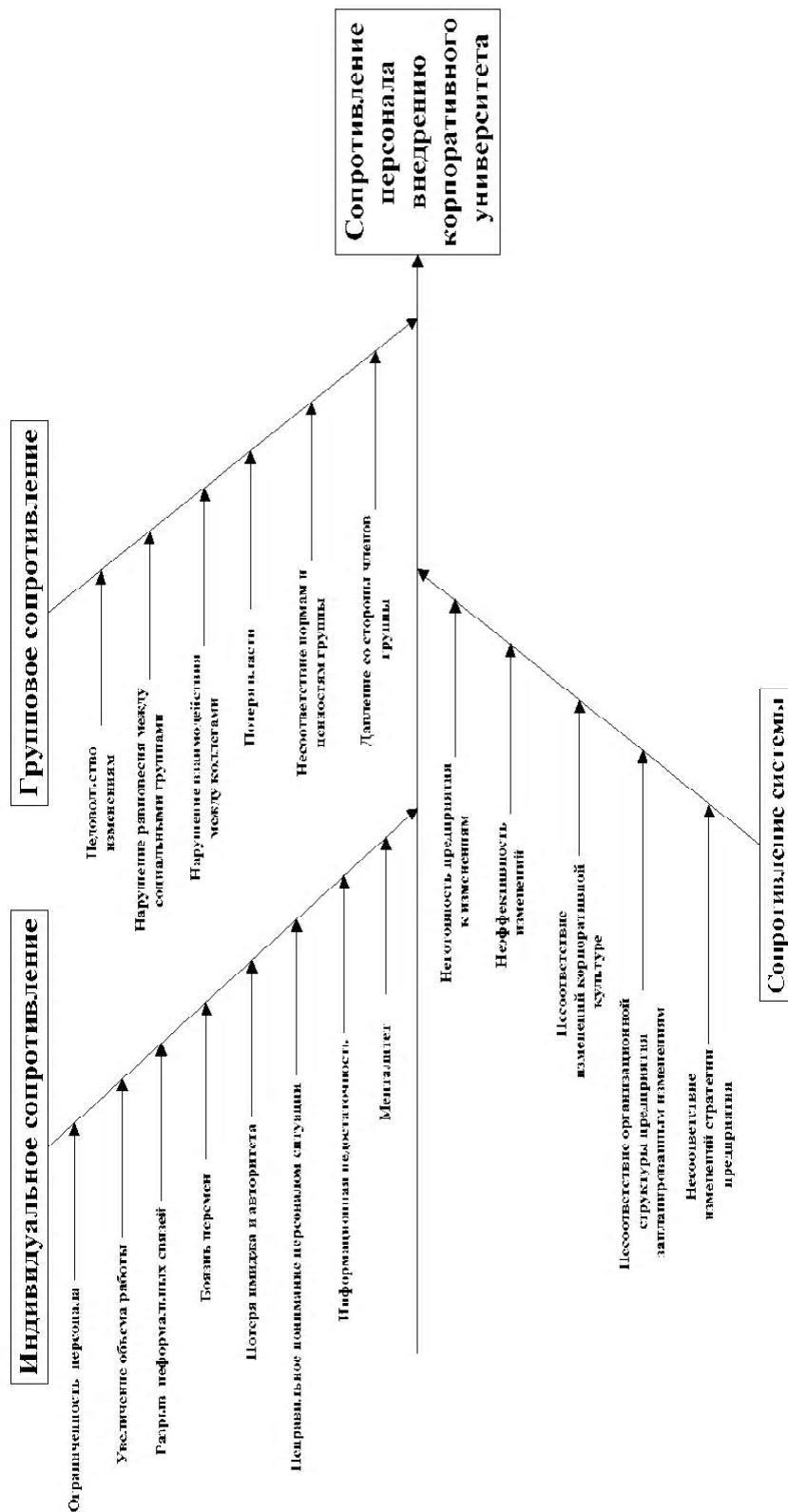


Рисунок 1. Причины сопротивления персонала внедрению корпоративного университета.

К общим причинам, которые вызывают сопротивление персонала внедрению корпоративного университета на предприятии можно, отнести:

1. Причины индивидуального сопротивления: ограниченность персонала, увеличение объема работы, разрыв неформальных связей, потеря имиджа и авторитета в коллективе, боязнь перемен, недостаток информации, менталитет.
2. Причины группового сопротивления: недовольство изменениями, нарушение равновесия между социальными группами и взаимодействия между коллегами, потеря власти, давление со стороны членов группы.
3. Причины сопротивления системы: неготовность предприятия к изменениям, неэффективность изменений, несоответствие изменений корпоративной культуре, несоответствие организационной структуры предприятия запланированным нововведениям, несоответствие изменений стратегии предприятия.

Исходя из того, что процесс сопротивления персонала вносит проблемы и затраты в ходе внедрения изменений, предлагается механизм преодоления сопротивления персонала внедрению корпоративного университета на предприятии, представленный на рисунке 2, который позволит минимизировать сопротивление при внедрении и осуществлять контроль на протяжении всего процесса для стабильного функционирования предприятия.

Предлагаемый механизм реализуется в три этапа, включающие подготовительный этап, преодоление сопротивления, оценку эффективности.

1. Подготовительный этап

Реализация данного этапа начинается с выявления потребности в преодолении сопротивления, определения уровня потенциального сопротивления и готовности персонала к изменениям, выявления причин, источников и факторов возникновения сопротивления, осуществляется анализ существующих моделей преодоления сопротивления и выбор модели, выбранная модель проверяется на соответствие требованиям, в случае если модель соответствует, анализируются методы

устранения сопротивления персонала, в противном случае – выполняется анализ существующих моделей преодоления сопротивления. После анализа методов устранения сопротивления персонала производится выбор метода, выбранный метод проверяется на соответствие требованиям, в случае если метод соответствует, выполняется прогнозирование возможных проблем, а также генерируются решения по их устранению, в противном случае - выполняется анализ методов устранения сопротивления персонала.

2. Устранение сопротивления

На данном этапе разрабатывается комплекс мер по устранению сопротивления, создается непрерывная цепочка изменений, проводится ознакомление персонала с комплексом мер по устранению сопротивления, осуществляется привлечение персонала. К участию в изменениях, обучение и развитие персонала, стимулирование и поддержка персонала, а также проведение кадровых перестановок.

На данном этапе разрабатывается комплекс мер по устранению сопротивления, создается непрерывная цепочка изменений, проводится ознакомление персонала с комплексом мер по устранению сопротивления, осуществляется привлечение персонала к участию в изменениях, обучение и развитие персонала, стимулирование и поддержка персонала, а также проведение кадровых перестановок.

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса.

На 3-м этапе проводится разработка критериев оценки эффективности устранения сопротивления, определяется уровень сопротивления персонала после реализации комплекса мер, а также проводится обработка полученного значения в соответствии с разработанными критериями, в случае если значение в пределах нормы, осуществляется оценка эффективности, в противном случае – разработка комплекса мер по устранению сопротивления.

Разработанный механизм основан на процессном подходе, который позволил выделить совокупность этапов и рассмотреть комплекс задач, решаемых на каждом из этих этапов.

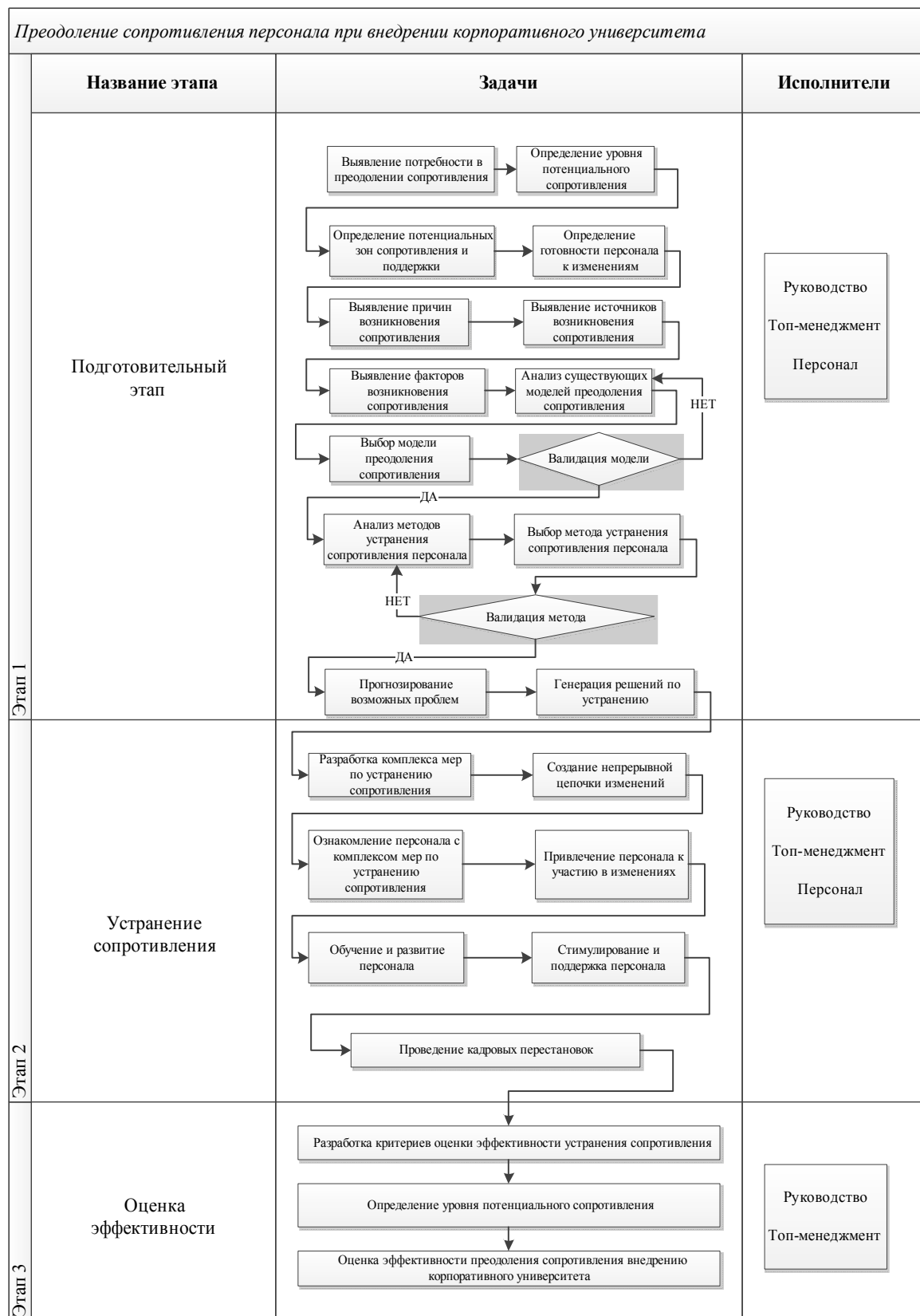


Рисунок 2. Механизм создания и внедрения корпоративного университета

Выводы

Таким образом, разработан механизм преодоления сопротивления персонала при внедрении корпоративного университета на предприятии, базирующийся на процессном подходе, представляющий собой совокупность этапов, на каждом из которых решается комплекс задач, а также позволяющий регламентировать последовательность действий исполнителей в процессе преодоления сопротивления персонала на предприятии.

Дальнейшие исследования предполагают построение функциональной модели внедрения корпоративного университета на предприятии, а также оценку эффективности от внедрения с помощью имитационного моделирования с учетом разработанного механизма преодоления сопротивления персонала внедрению корпоративного университета на предприятии.

Литература

1. Кобзева, Н. М. Феномен сопротивления изменениям : сущность, виды и формы проявления [Текст] / Н. М. Кобзева // Вестник ВГУИТ. – 2013. – № 4. – С. 298–303
2. Ансофф, И. М. Новая корпоративная стратегия [Текст]: пер. с англ. / И. М. Ансофф, Д. Эдвард. – СПб : Питер ком, 1999. 416 с.
3. Хайят, Дж. АДКАР: модель изменений в бизнесе, правительстве и нашем сообществе [Текст] / Дж. Хайят. – Город: Исследования Prosci, 2006. – 146 с.
4. Харрингтон, Дж. Совершенство управления изменениями: монография [Текст] / Дж. Харрингтон. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 192 с.
5. Бухбиндер, Р. Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения [Текст] // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2009. – № 4. – С. 100–106.
6. Мкртычан, Г. А. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям [Текст] / Г. А. Мкртычан, Е. Е. Войлокова // Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р. Е. Алексеева. – 2013. – 101(4). – С. 285–295.
7. Rosenberg, S. Breaking down the barriers to organizational change [Text] / S. Rosenberg // The 2011 New Orleans Academic Conference. – New Orleans. Louisiana. USA. 2011. P. 461–467.
8. Hossein, M. M. J. Evaluation effect of management information system [Text] / M. M. J. Hossein // Implementation on personnel resistance causes in Isfahan power plant management corporation in Iran. – Mahboubeh Delshad Dastjerdia : Processia. 2011. № 3. P. 1296–1303.
9. Чуланова, О. Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова, О. И. Припасаева // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – Том 8, № 2. – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>

References

1. Kobzeva, N. M. The phenomenon of resistance to change: nature, types and manifestations [Text] / N. M. Kobzeva // Bulletin of UG. – 2013. – № 4. – С. 298–303
2. Ansoff, I. M. new corporate strategy [Text] : TRANS. from English. / I. M.], D. Edward. – St. Petersburg : Peter kom, 1999. 416 c.
3. Hayat, J. ADKAR: a model for change in business, government and our community [Text] / J. math. Hayat. – Prosci Research, 2006. – 146 p.
4. Harrington, J. Change management excellence: monograph [Text] / J. math. Harrington. – M : RIA «Standards and quality», 2008. – 192 p.
5. Buchbinder, R. G. Organizational change : the problem of resistance of the personnel and ways of its solution [Text] // Bulletin of Omsk University. Series «Economics». – 2009. – No. 4. – Pp. 100–106.
6. Mkrtychyan, G. A. The development of classifications of the causes of resistance to organizational change [Text] / G. A. Mkrtychyan, E. E. Voyloкова // Transactions of Nizhny Novgorod R. E. Alekseev State Technical University. – 2013. – 101 (4). – pp. 285–295.
7. Rosenberg, S. Breaking down the barriers to organizational change [Text] / The 2011 New Orleans Academic Conference. New Orleans. Louisiana. USA. 2011. R. 461– 467.
8. Hossein, M. M. J. Evaluation effect of management information system: Implementation on personnel resistance economies in Isfahan power plant management corporation in Iran. – Mahboubeh Delshad Dastjerdia : Processia. 2011. № 3. P. 1296–1303.
9. Chulanova, O. L., The involvement of staff of the organization: the major approaches, basic principles, practice of use in working with staff [Electronic resource] / O. L. Chulanova, O. I. Pripasaeva // Internet-journal «Science studies». – 2016. – Volume 8, No. 2. – Access mode : <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf> .

10. Богма, Е. С. Классификация причин сопротивления персонала организационным изменениям на предприятиях [Электронный ресурс] / Е. С. Богма // Сетевой журнал «Научный результат». Серия «Экономические исследования». – 2016. – Т. 2, №1(7). – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/v/klassifikatsiya-prichin-soprotivleniya-personala-organizatsionnym-izmeneniyam-na-predpriyatiyah>.
10. Bohme, E. C. Classification of the causes of the personnel's resistance to organizational changes in enterprises [Electronic resource] / E. S. Bohme // the Network journal «Scientific result». A series of «Economic studies». – 2016. – Vol. 2, No. 1 (7) . – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/v/klassifikatsiya-prichin-soprotivleniya-personala-organizatsionnym-izmeneniyam-na-predpriyatiyah>.

Гридина Валерия Валериевна – ассистент кафедры экономической кибернетики ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». Научные интересы: моделирование бизнес-процессов, имитационное моделирование экономических процессов.

Гридіна Валерія Валеріївна – асистент кафедри економічної кібернетики ДООУ ВПО «Донецький національний університет». Наукові інтереси: моделювання бізнес-процесів, імітаційне моделювання економічних процесів.

Gridina Valeriya – assistant of Economic Cybernetics Department, Donetsk National University. Scientific interests: modeling of business processes, simulation model lingof economic processes.