оценка отношения персонала к инновациям как основа выработки мер по управлению изменениями на промышленных предприятиях

Исследования инновационных процессов на промышленных предприятиях убедительно доказывают, что отношение персонала к введению каких-либо изменений, как правило, далеко не однозначно [2, 4, 5, 6, 7]. Часть персонала поддерживает инициаторов изменений, часть относится к преобразованиям нейтрально. Остальные же сотрудники оказывают сопротивление вводимым инновациям, что существенно затрудняет проведение преобразований и при отсутствии специальных мер может свести к нулю усилия реформаторов.

Корнеева Е.Н.
ст. преподаватель кафедры «Теоретическая и прикладная экономика», Волжский университет им. В.Н. Татищева

Под сопротивлением изменениям системы управления принято понимать негативную реакцию системы, групп и отдельных лиц, затрудняющую процесс проведения преобразований, угрожающую культуре организации и структуре власти [1].

Значительное сопротивление персонала инновациям на промышленном предприятии согласно исследованиям [6, 7, 8] обусловлено следующими причинами:

– низким уровнем корпоративной культуры;
– недостатком у персонала информации о проводимых реформах;
– недостаточной мотивацией участия персонала в изменениях;
– несогласованностью действий руководства;
– использованием авторитарного подхода при реализации изменений;
– недоверием сотрудников к инициаторам изменений.

Независимо от природы изменения работники стремятся защититься от его последствий, обращаясь к жалобам, проволочкам, пассивному сопротивлению, которые могут перерасти в саботаж и падение интенсивности труда [6].

работники стремятся защититься от последствий изменений, обращаясь к жалобам, проволочкам, пассивному сопротивлению, которые могут перерасти в саботаж

Отношение персонала к инновациям является не менее важной информацией, чем объём продаж, прибыльность и другие «материальные» показатели деятельности организации [3]. Информацию подобного «эмоционального» характера целесообразно собирать и анализировать для решения задач преодоления сопротивления персонала.

Преобразование качественной информации об отношении сотрудников к инновациям в количественную информацию возможно на основе шкалы (*табл. 1*). Шкала устанавливает соответствие между наиболее распространёнными ответами сотрудников по поводу их эмоциональной реакции на инновации и балльной оценкой этой реакции.

Подобный подход позволяет выявлять и определять отдельные эмоциональные проявления, оценивать их силу и анализировать их влияние на экономические результаты, что в свою очередь позволяет формировать стратегию и тактику работы с ними.

Выработка и реализация адекватных характеру сопротивления мер по его преодолению позволяет значительно снизить его уровень, тем самым повысить эффективность проводимых изменений в системе управления на промышленных предприятиях. Общие рекомендации по управлению значительным сопротивлением, получившим пятибалльную оценку и выше, таковы [1, 3, 6]:

– вовлечь сотрудников в процесс преобразований, что обеспечит его открытость, уменьшит страх коллектива перед неизвестностью;

– продумать заранее и объяснить коллективу систему морального и материального поощрения за дополнительное участие в работе по повышению эффективности организации;

– создать открытую информационную среду, для этого систематически проводить собрания коллектива, выпускать корпоративную газету, информационные листки, посвящённые организационному развитию;

Таблица 1

Шкала «Отношение персонала к инновациям»

Баллы	Реакция сотрудников на вводимые изменения	Характер сопротивления / поддержки изменений
10	Абсолютная поддержка изменений, доверие и готовность к внедрению инноваций	Поддерживающие изменения силы
9	Реализация творческого потенциала сотрудников	
8	Воодушевление от участия в процессе преобразований	
7	Ощущение причастности к происходящим изменениям	
6	План преобразований находит понимание у сотрудников	
5	Признание необходимости запланированных изменений	Пассивная реакция на изменения
4	Осторожный оптимизм	
3	Привыкание к мысли о неизбежности изменений	
2	Надежда на улучшение положения в организации, на продвижение по карьерной лестнице	
1	Оживление, вызванное объявлением об изменениях на предприятии	
0	Нейтральное отношение сотрудников к планируемым изменениям	
-1	Сомнения, вызванные возможностью создания нежелательных условий	
-2	Непонимание целей проводимых изменений	
-3	Нарушение своих планов относительно будущего, осознание возможности изменения стабильного положения сотрудников на предприятии	
-4	Неуверенность в собственных силах из-за нехватки профессиональных знаний и навыков	
-5	Рост конфликтов и разногласий в коллективе из-за несогласия сотрудников с определёнными решениями руководства	Значительное сопротивление изменениям
-6	Чувство подавленности из-за убеждённости, что изменения ничего хорошего не принесут	
-7	Беспокойство и тревога, вызванные нехваткой информации и отсутствием привычки к изменениям	
-8	Скептицизм и раздражение из-за убеждённости сотрудников в том, что изменения негативно отразятся на их положении	
-9	Разочарование по поводу предстоящих изменений, сотрудник не видит своего будущего в данной компании	
-10	Полное неприятие изменений, умышленное торможение работы фирмы, угроза увольнения	

– постепенно, но настойчиво формировать новую инновационную культуру и идеологию организации.

Шкала «Отношение персонала к инновациям» позволяет применить к управлению изменениями правило трёх составных частей [3], согласно которому одна треть персонала видит в изменениях нечто, не имеющее к ним никакого отношения, другая треть воспринимает их с различной степенью заинтересованности, а ещё одна треть не согласна и сопротивляется, открыто или тайно. Собранная на предприятии информация эмоционального характера, оцененная по предложенной шкале, даёт возможность получить количественную оценку трёх составных частей. Эта оценка может быть положена в основу выбора адекватных ей способов реализации инноваций: введения новых поддерживающих сил, профилактики сопротивления инновациям, устранения сдерживающих сил, преобразованием сдерживающих сил в поддерживающие изменения силы.

Таким образом, для успешного решения проблем управления сопротивлением изменениям в компаниях необходимо уделять внимание эмоциональным и поведенческим аспектам не меньше, чем производственным. Принятие эффективных управленческих решений требует исследования отношения персонала к инновациям и использования полученной информации для выработки адекватных характеру сопротивления мер по его профилактике и преодолению.

отношение персонала к инновациям является не менее важной информацией, чем объём продаж, прибыльность и другие «материальные» показатели деятельности организации

Литература

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2002.

2. Гурков И., Авраамова Е., Тубалов В. Инновационная деятельность российских промышленных предприятий // Вопросы экономики. – 2001. – №7.

3. Джини Даниэль Дак. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований – М.: Альпина Паблишер, 2002.
4. Ерохин Д.В., Скляр Е.Н. К вопросу управления сопротивлением изменениям системы управления промышленного предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №4.
5. Кабалина В, Кларк С. Инновации на постсоветских промышленных предприятиях // Вопросы экономики. – 2001. – №7.
6. Мильнер Б.З. Концепция организационных изменений в современных компаниях // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №1.
7. Смоленцев К. «Подводные камни» организационных преобразований // Управление компанией. – 2006. – №3.
8. Факторы успеха и причины неудач при внедрении инноваций. // Вестник IBS. – Электр. дан.: http://consulting.ibs.ru

pn

> ***для успешного решения проблем управления сопротивлением изменениям в компаниях необходимо уделять внимание эмоциональным и поведенческим аспектам не меньше, чем производственным***

Korneyeva, Ye.N.
Senior lecturer, Department of Theoretical and Applied Economics, Tatishchev Volga University

Assessment of the Staff's Attitude to Innovations as a Basis for the Development of Measures to Manage Changes at Manufacturing Companies

The article examines the problems of change management. The author explores matters of preventive care and remedial action undertaken in response to changes in the staff's resistance.
As a basis for the development of measures to manage the resistance to innovations, a scale is proposed, which links qualitative information on the staff's attitude to innovations with score-based assessment of the level of support or resistance. The scale enables identification and determination of individual emotional manifestations, assessment of their force and analysis of their impact on economic results, which, in turn, makes it possible to formulate a strategy and tactics for controlling them.