



Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен

МКРТЫЧЯН Герасим Амирович

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Нижний Новгород, Россия

ИСАЕВА Оксана Михайловна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Нижний Новгород, Россия

Цель. Систематизация и выявление степени влияния факторов сопротивления персонала организационным изменениям. *Методология.* В основу систематизации положено представление о сопротивлении организационным изменениям как форме организационного поведения, проявляющегося на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. По итогам анализа литературы были выделены основные факторы сопротивления персонала изменениям на каждом уровне и разработан опросник, в котором по 7-балльной шкале оценивается степень влияния каждого фактора на сопротивление изменениям. В опросе приняли участие линейные менеджеры нижегородских бизнес-компаний разных отраслей экономики (N = 177). Выбор линейных менеджеров в качестве экспертов обусловлен тем, что они, как проводники организационных изменений в своих подразделениях, непосредственно сталкиваются с сопротивлением персонала. Полученные данные были подвергнуты статистической обработке. *Результаты.* Выявлено, что, по мнению менеджеров, сопротивление персонала проводимым изменениям имеет среднюю интенсивность. Обнаружено, что наибольшее влияние на сопротивление персонала изменениям на индивидуальном уровне, как считают менеджеры, оказывают инертность и страх перед негативными последствиями изменений, а на групповом — групповые нормы. Различия, в восприятии менеджеров, между отдельными факторами по степени их влияния на сопротивление изменениям на организационном уровне не обнаружены. *Выводы.* Факторы сопротивления организационным изменениям, выделяемые линейными менеджерами, образуют две принципиально разные по своей природе группы: внутренние и внешние факторы. Группа внутренних факторов состоит из индивидуально-психологических (инертность, страх негативных последствий изменений, отсутствие доверия и уважения к руководителям) и социально-психологических (групповые нормы, групповая сплоченность, угроза потери власти) причин сопротивления изменениям. Вторую группу составляют организационные условия сопротивления изменениям: «жесткая» структура компании; особенности организационной культуры; отсутствие ясной стратегии развития организации; неэффективное управление организационными изменениями; несовершенная система организационных коммуникаций. *Ценность результатов.* Предложенная трехуровневая система факторов сопротивления персонала изменениям и результаты эмпирической проверки данной модели вносят вклад в понимание закономерностей процесса организационных изменений. Возможность влияния на факторы сопротивления имеет большую значимость для успешного внедрения и управления организационными переменами.

Ключевые слова: организационные изменения, сопротивление персонала, факторы сопротивления.

Введение

В современных условиях организационные изменения являются необходимым условием успешной адаптации бизнес-компаний к быстро меняющейся среде. В то же время, согласно экспертным оценкам, около 70% всех проводимых организационных изменений терпят неудачу. Исследователи связывают эти неудачи не только с ошибками в планировании и проведении изменений, но и с человеческим фактором, поскольку «сознание и поведение сотрудников компании изменить гораздо сложнее, чем технологии, оборудование или организационную структуру» (Андреева, 2006, с. 26). Иными словами, сопротивление персонала изменениям рассматривается в качестве феномена, оказывающего существенное негативное влияние на успешность организационных изменений, а его преодоление — как одна из важных задач менеджмента инноваций (Гринберг, Бэйрон, 2004; Kotter, Schlesinger, 1979). В понимании природы сопротивления организационным изменениям мы исходим из того, что сопротивление следует рассматривать как комплексный феномен, включающий в себя как психологические механизмы, так и поведенческие признаки, определяющие направленность сопротивления (Ijaz, Vitalis, 2011). При этом одной из центральных проблем в изучении феномена сопротивления персонала изменениям является построение системы факторов, влияющих на возникновение и протекание процесса сопротивления изменениям. Решение этой проблемы имеет и очевидное прикладное значение: оно позволит проводить более строгую диагностику факторов сопротивления персонала изменениям и использовать адекватные методы его преодоления.

В литературе по менеджменту ряд авторов сводят свое понимание проблемы систематизации к выделению перечня причин сопротивления изменениям. Например, известный специалист в области управления человеческими ресурсами М. Армстронг (2004) называет в качестве причин сопротивления: шок от нового; экономические страхи; неудобства; символические страхи; угрозу межличностным отношениям; угрозу статусу или квалификации; страхи компетентности. В работе J. Gonçalves, R. Gonçalves (2012) к основным причинам сопротивления изменениям относятся: боязнь неизвестного; боязнь нового; боязнь потери власти; незнание получаемых преимуществ и/или недостатков; а также незнание изменений, которые возникают внутри компании и во внешней среде. Список подобных неструктурированных перечней причин сопротивления изменениям можно легко продолжить. Как правило, они носят описательный характер и представляют собой перечисление эмоциональных состояний страха, возникающих у сотрудников в ответ на проводимые изменения.

Наряду с этим подходом существуют попытки систематизации факторов сопротивления организационным изменениям. При этом под факторами понимается широкий круг внутренних (психологических) и внешних явлений организационного поведения. Дж. Гринберг и Р. Бэйрон различают две группы факторов: *индивидуальные* и *организационные*. В первую группу авторы включают отсутствие экономических гарантий, страх перед неизвестностью, угрозу социальным взаимоотношениям, привычку и неспособность признать необходимость перемен, а во вторую группу — структурную инерцию, инерцию рабочих групп, угрозу существующему балансу власти и предыдущий неудачный опыт (Гринберг, Бэйрон, 2004). С. Розенберг и Дж. Моска выделяют следующие три группы факторов сопротивления изменениям.

1. *Личностные* — отношение работников к изменению; страх перед неизвестностью; непонимание намерений компании, страх неудачи; нарушение заведенного порядка вещей;

увеличение объема работы; отсутствие вознаграждений за осуществление изменений; потеря контроля, стабильности и положения в компании.

2. *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.

3. Факторы, связанные со *спецификой конкретного изменения, его смысла*, — актуальность, значимость и обоснованность организационного изменения, плохое планирование и неэффективная реализация изменения (Rosenberg, Mosca, 2011).

М. Хоссейн также выделяет три группы факторов сопротивления изменениям. *Индивидуальные* — потеря стабильности 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* — страх потери друзей и дружеских отношений, страх потери взаимодействия с коллегами, страх давления со стороны членов группы, несоответствие нормам и ценностям группы. *Организационные* — несоответствие ценностям и нормам организации, недостаток эффективной координации и взаимодействия в организации, возложение серьезного риска и дополнительных расходов на организацию, изменение процедур и регулирования в организации, создание атмосферы недоверия, смена власти при принятии решений, страх преобладания недостатков над достоинствами (Hossein, 2011).

Р.Г. Бухбиндер выделяет пять групп факторов сопротивления персонала изменениям:

1) *психологические* — личностные качества человека, жизненный опыт и связанные с ним ожидания от перемен, неясность сути изменения, процессы, связанные с возрастом, стремление к стабильности процессов;

2) *социальные* — окружение и групповые нормы, наличие формальных и неформальных коммуникаций, социальный статус и роль, наличие субкультуры и контркультуры;

3) *организационные* — распространение слухов, отсутствие интереса у главы организации и отсутствие поддержки изменений топ-менеджером, отсутствие стратегии организационных изменений, отсутствие поощрения новых форм поведения персонала, негативный опыт проведения изменений, отсутствие ответственного лица, контролирующего процесс изменений, изменение условий работы;

4) *профессиональные* — страх не справиться с новыми профессиональными обязанностями;

5) *экономические* — изменение оплаты труда, отсутствие (недостаток) финансирования, изменение системы распределения ресурсов по подразделениям/проектам (Бухбиндер, 2009).

Сравнение приведённых выше систематизаций факторов сопротивления изменениям свидетельствует о том, что в настоящее время отсутствуют единые представления как о количестве выделяемых групп, так и их составе. При этом сами систематизации не имеют необходимого научного обоснования — авторы не обосновывают ни критерии выделения

групп факторов, ни принципы их наполнения конкретными факторами. Открытым в них также остается вопрос об иерархии факторов внутри каждой группы и роли каждой группы факторов в механизме возникновения сопротивления изменениям.

Методология исследования

Целью нашего исследования были построение системы факторов и эмпирическое выявление степени их влияния на сопротивление изменениям. В основу предлагаемой нами систематизации факторов положено представление о том, что сопротивление организационным изменениям является *одной из форм организационного поведения*. В современной теории организационного поведения принято выделять три уровня анализа поведения: индивидуальный, групповой и организационный (Гринберг, Бэйрон, 2004; Джордж, Джоунс, 2003; Шермерорн, Хант, Осборн, 2006). Применение этого подхода применительно к феномену сопротивления персонала организационным изменениям означает, что его также можно изучать на этих трех уровнях. Анализ литературы на тему сопротивления персонала изменениям позволил нам выделить основные факторы на каждом уровне. Процедура выделения факторов предполагала следующие шаги: сначала были определены наиболее часто упоминаемые исследователями факторы сопротивления, далее они были укрупнены путем объединения содержательно сходных факторов, после чего укрупненные факторы были распределены на три уровня — индивидуальный, групповой и организационный. Полученная таким образом система факторов была предложена для экспертной оценки нижегородским HR-менеджерам ($N = 30$), имеющим опыт работы с сопротивлением персонала изменениям (Мкртычян, Войлокова, 2013). С учетом результатов экспертной оценки был составлен окончательный вариант трехуровневой системы факторов сопротивления.

I. Индивидуальный уровень 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 изменений: угроза трудовой занятости, уменьшение материального вознаграждения, ухудшение положения в компании и т.п.;
- *отсутствие уважения и доверия к руководителям*, осуществляющим изменения: пренебрежительное отношение к подчиненным, отсутствие профессионального опыта и т.п.

II. Групповой уровень сопротивления изменениям:

- *высокая групповая сплоченность* в ситуации несовпадения целей группы и организации;
- *устоявшиеся групповые нормы*, противоречащие нововведениям;
- *угроза потери власти подразделения*: нарушение сложившегося баланса властей.

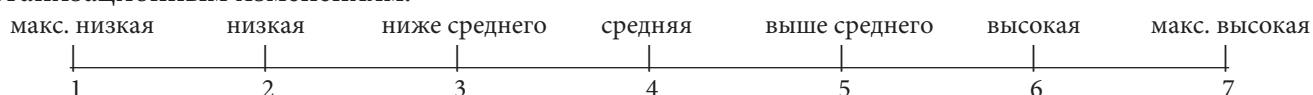
III. Организационный уровень сопротивления изменениям:

- *«жесткая» структура компании*;
- *особенности организационной культуры*;
- *отсутствие ясной стратегии развития компании*;
- *неэффективное управление организационными изменениями*;
- *несовершенная система организационных коммуникаций*.

Опираясь на данный вариант трехуровневой системы факторов сопротивления, мы разработали опросник, включающий в себя три блока вопросов: 1) информация о компании,

занимаемой должности и проводимых изменениях; 2) оценка интенсивности сопротивления сотрудников изменениям и степень влияния отдельных факторов на сопротивление по 7-балльной шкале (где 1 — максимально низкое значение, 7 — максимально высокое); 3) информация об используемых методах преодоления сопротивления и оценка роли линейного менеджера и менеджера по персоналу в преодолении сопротивления сотрудников организационным изменениям. Ниже приведены образцы шкал и примеры формулировок пунктов во втором блоке опросника.

Оцените по 7-балльной шкале интенсивность сопротивления сотрудников Вашего подразделения организационным изменениям.



Оцените по 7-балльной шкале степень влияния следующих индивидуальных факторов на сопротивление сотрудников Вашего подразделения организационным изменениям.

Инертность (нежелание преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязательства, неуверенность в себе и мотивация избегания неудач). |_____| |_____| |_____| |_____| |_____| |_____| |_____|
1 2 3 4 5 6 7

Страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями изменений (угроза трудовой занятости, уменьшение материального вознаграждения, ухудшение положения в компании и т.п.). |_____| |_____| |_____| |_____| |_____| |_____| |_____|
1 2 3 4 5 6 7

Отсутствие уважения и доверия к руководителям, осуществляющим изменения (пренебрежительное отношение к подчиненным, отсутствие профессионального опыта и т.п.). |_____| |_____| |_____| |_____| |_____| |_____| |_____|
1 2 3 4 5 6 7

Вопросе принимали участие линейные менеджеры, т.к. именно эта категория управленцев является основным проводником изменений в своих подразделениях. С одной стороны, они непосредственно сталкиваются с сопротивлением подчиненных и хорошо знают о его причинах, а с другой, — в силу своего управленческого статуса — хорошо информированы о характеристиках своей компании и проводимых в ней плановых изменениях. Это позволяет рассматривать их в качестве экспертов, способных дать объективную оценку факторам сопротивления персонала организационным изменениям.

Всего в нашем исследовании приняли участие 177 линейных менеджеров в возрасте 28–37 лет, имеющих опыт работы в должности руководителя структурного подразделения не менее трёх лет; из них 72 мужчины и 105 женщин. Опрошенные работают в бизнес-компаниях г. Нижнего Новгорода, представляющих следующие отрасли экономики: продажа и обслуживание автомобилей (ООО «ТД АГАТ», ООО «ТП Нижегородец» ООО «Автомобили Баварии»), дистрибуция продуктов питания (ООО «Леопард», «Сладкая жизнь НН»), гостинично-ресторанный бизнес («ГК ПИР», «LoveFoodRestraint») и ведомственная медицина (ОАО «РЖД»). Распределение респондентов по отраслям экономики представлено в таблице 1. Результаты анкетирования были подвергнуты статистической обработке с помощью программного пакета SPSS 22.0 for Windows.

Таблица 1. Распределение респондентов по отраслям экономики

Отрасль экономики	Количество респондентов	
	чел.	%
Продажа и обслуживание автомобилей	63	35.6
Дистрибуция продуктов питания	42	23.7
Гостинично-ресторанный бизнес	41	23.2
Ведомственная медицина	31	17.5

Результаты исследования

Для выявления актуальных направлений организационных изменений, респондентам предлагалось в свободной форме назвать основные нововведения в компании. Полученные ответы были отнесены нами к одному из четырех основных направлений организационных изменений, выделяемых Р. Дафтом (2011): технологии, организационное управление или администрирование, продукты и услуги, управление человеческими ресурсами (Табл. 2).

Таблица 2. Основные направления упомянутых организационных изменений

Направления организационных изменений	Кол-во респондентов (%)
<i>Технологии</i> (изменения, связанные с использованием нового оборудования или программы)	40.4
<i>Управление человеческими ресурсами</i> (изменения в кадровой политике)	31.9
<i>Организационное управление или администрирование</i> (изменения в организационной структуре, политике, рабочих процессах и контролируемых системах)	19.9
<i>Продукты и услуги</i> (развитие и модификация продуктов и услуг, предлагаемых компанией покупателям)	3.0
<i>Организационные изменения не проводятся</i>	4.8

Обращает на себя внимание, что только 4,8% респондентов утверждают, что организационные изменения в их компании не проводятся. Это свидетельствует о том, что организационные изменения стали неотъемлемой частью жизни бизнес-компаний, и подтверждает актуальность эффективного управления организационными изменениями. Наиболее часто упоминаемыми направлениями организационных изменений являются *внедрение новых технологий* (40,4% респондентов) и *управление человеческими ресурсами* (31,9% респондентов). Значительно реже упоминаются изменения *в организационном управлении* (19,9% респондентов) и практически отсутствуют изменения, связанные с созданием и модификацией *продуктов и услуг* (3% респондентов). Таким образом, по мнению опрошенных, приоритетными направлениями изменений в их организациях выступают совершенствование технологий в производстве традиционных продуктов и услуг и активные нововведения в кадровой политике.

Отметим, что если ведущая роль изменений в сфере внедрения современных технологий являлась достаточно ожидаемой, то высокая активность изменений в сфере управления человеческими ресурсами оказалась для нас неожиданной. Этот факт свидетельствует о возросшем внимании топ-менеджеров к сфере управления человеческими ресурсами и пониманию того, что она обладает большим потенциалом для повышения организационной эффективности. При этом была обнаружена отраслевая специфика в проводимых изменениях

($\chi^2 = 96,277$, $df = 55$, $p \leq 0,01$). Как видно из таблицы 3, в гостинично-ресторанном бизнесе лидируют изменения в управлении человеческими ресурсами, а изменения в технологиях занимают второе место; в сфере продажи и обслуживания автомобилей второе место после внедрения новых технологий занимают изменения в организационном управлении, а изменения, связанные с внедрением новых продуктов и услуг, отсутствуют вовсе. Можно предположить, что обнаруженные различия в приоритетных направлениях изменений обусловлены отраслевой спецификой: особенностями организации деятельности, уровнем технологического развития и др.

Таблица 3. Частота встречаемости направлений организационных изменений в разных сферах экономики

Организационные изменения	Сферы экономики (в процентах)			
	продажа и обслуживание автомобилей	дистрибуция продуктов питания	гостиницы и рестораны	медицина ведомственная
Технологии	41.7	45.1	24.4	51.7
Управление человеческими ресурсами	20	37.4	54.1	20.7
Организационное управление или администрирование	31.7	15	13.5	10.4
Продукты и услуги	0	0	5.4	10.4
Организационные изменения не проводятся	6.6	2.5	2.6	6.8
Итого:	100%	100%	100%	100%

По оценке линейных менеджеров, сопротивление персонала проводимым организационным изменениям имеет среднюю интенсивность: среднее значение оценки интенсивности сопротивления по всей выборке респондентов составляет 3,54 (по 7-балльной шкале) при стандартном отклонении 1,98. Полученный результат обусловлен, на наш взгляд, тем, что средняя интенсивность сопротивления персонала изменениям является тем допустимым (компромиссным) уровнем, за пределами которого сопротивление сотрудника изменениям превращается в открытое противостояние и конфронтацию с руководством со всеми вытекающими для него негативными последствиями — вплоть до его увольнения из компании. Результаты статистического сравнения средних показывают, что существуют значимые различия в оценках менеджерами интенсивности сопротивления персонала изменениям в различных отраслях экономики ($\chi^2 = 39,149$; $df = 21$; $p \leq 0,01$). Так, сотрудники, работающие в сфере ведомственной медицины, более лояльны к проводимым в организации изменениям ($M = 2,32$); наибольшее сопротивление вводимым изменениям отметили менеджеры в организациях сферы дистрибуции продуктов питания ($M = 3,92$).

Помимо оценки того, насколько велико сопротивление сотрудников изменениям, проходящим изменениям, опрошенным менеджерам было предложено оценить также, насколько велико, по их мнению, влияние каждого фактора на это сопротивление. В таблице 4 представлены данные об оценках менеджерами степени влияния каждого из выделенных факторов на сопротивление персонала их организаций проводимым изменениям.

Полученные данные свидетельствуют о том, что все включенные в нашу систему факторы влияют, по мнению опрошенных менеджеров, на сопротивление организационным изменениям. При этом оценки степени их влияния находятся в диапазоне значений от «ниже среднего» до «среднего». На индивидуальном уровне наибольшее влияние на сопротивление организационным изменениям оказывают, по мнению менеджеров, *инертность и страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями изменений*. Статистическое сравнение средних значений этих двух факторов показывает, что между ними нет различий;

при этом их влияние сильнее, чем влияние третьего фактора — *отсутствия уважения и доверия к руководителям, осуществляющим изменения.*

Таблица 4. Степень влияния факторов на сопротивление изменениям

Факторы сопротивления	Оценка степени влияния фактора, среднее значение	Стандартное отклонение
1.1. Инертность	3.49	1.82
1.2. Страх перед реальными или воображаемыми негативными последствиями изменений	2.97	1.72
1.3. Отсутствие доверия и уважения к руководителям, осуществляющим изменения	1.92	1.41
2.1. Высокая групповая сплоченность	2.55	1.78
2.2. Устоявшиеся групповые нормы	2.84	1.87
2.3. Угроза потери власти	1.92	1.40
3.1. «Жесткая» структура компании	2.31	1.69
3.2. Особенности организационной культуры	2.29	1.53
3.3. Отсутствие ясной стратегии развития организации	2.49	1.90
3.4. Неэффективное управление организационными изменениями	2.31	1.60
3.5. Несовершенная система организационных коммуникаций	2.63	1.86

Среди факторов группового уровня наибольшее влияние на сопротивление организационным изменениям, как полагают опрошенные менеджеры, оказывают *устоявшиеся групповые нормы*, второе место занимает *высокая групповая сплоченность* и третье — *угроза потери власти*. Статистически значимые различия между всеми тремя факторами существуют при $p < 0,05$. Степень влияния всех пяти факторов организационного уровня оценивается менеджерами как примерно равная: статистически значимые различия между ними отсутствуют.

Корреляционный анализ связей между направлениями организационных изменений и факторами сопротивления показал, что существует три статистически значимые корреляции — две положительные корреляции: между технологиями и инертностью ($r = 0,173$, $p \leq 0,01$), между внедрением новых продуктов (услуг) и «жесткой» структурой компании ($r = 0,111$, $p \leq 0,05$), одна отрицательная — между технологиями и высокой групповой сплоченностью ($r = -0,151$, $p \leq 0,01$). Внедрение новых технологий неизбежно требует от персонала полного или частичного отказа от сложившихся способов и приемов работы и освоения новых компетенций. Основным фактором, препятствующим этому, является *инертность*, которая представляет собой сложное психологическое образование, включающее в себя нежелание преодолевать трудности и брать на себя дополнительные обязательства, неуверенность в себе, мотивацию избегания неудач и т.п. С другой стороны, важным условием для проявления индивидуальной инертности выступает *высокая групповая сплоченность*. В ситуации, когда групповая сплоченность проявляется в неприятии (отрицании) проводимых технологических изменений, она усиливает индивидуальную инертность.

Что же касается связи между внедрением новых продуктов (услуг) и структурой компании (прежде всего, «жесткой структуры»), то она еще раз подтверждает тот установ-

ленный в теории организации фундаментальный факт, что структура организации является важной предпосылкой ее инновационного развития. При этом влияние структуры — как это следует из полученных нами данных — возрастает в ситуации внедрения нового продукта (услуги). Если реализация других направлений организационных изменений в рамках «жесткой» структуры допустима, то при внедрении нового продукта (услуги) она становится серьезным препятствием.

В таблице 5 представлены результаты факторного анализа корреляционных связей между оценками менеджерами степени влияния каждого из анализируемых нами факторов на сопротивление персонала организационным изменениям. Как видно из таблицы, первая компонента включает в себя все факторы сопротивления изменениям организационного уровня (процент объясненной совокупной дисперсии — 11,39%), а вторая — объединяет факторы индивидуального и группового уровней (процент объясненной совокупной дисперсии — 47,29%).

Таблица 5. Матрица факторных нагрузок оценок степени влияния по каждому фактору сопротивления изменениям

Факторы сопротивления организационным изменениям	Компонента	
	1	2
Инертность	.351	.605
Страх перед негативными последствиями	.089	.694
Отсутствие доверия и уважения к лицам, осуществляющим изменения	.257	.458
Высокая групповая сплоченность	.345	.602
Устоявшиеся групповые нормы	.205	.663
Угроза потери власти	.256	.588
Структура компании	.551	.374
Особенности организационной культуры	.678	.342
Отсутствие ясной стратегии развития организации	.766	.180
Авторитарный стиль управления	.786	.357
Несовершенные организационные коммуникации	.807	.109

Выводы

Все выделенные нами факторы сопротивления персонала организационным изменениям образуют две принципиально разные по своей природе группы: внутренние и внешние и факторы. Первая группа имеет отчетливо выраженную психологическую природу и состоит из *индивидуально-психологических* (инертность, страх негативных последствий изменений и отсутствие доверия и уважения к руководителям) и *социально-психологических причин* (групповые нормы, групповая сплоченность и угроза потери власти) сопротивления изменениям. Вторую группу составляют *организационные условия* сопротивления изменениям: «жесткая» структура компании, особенности организационной культуры, отсутствие ясной стратегии развития организации, неэффективное управление организационными изменениями, несовершенная система организационных коммуникаций. В литературе по менеджменту такие условия часто обозначают термином «организационные барьеры».

Литература

- Андреева, Т.Е. (2006). Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные. *Российский журнал менеджмента*, 4 (2), 25–48.
- Армстронг, М. (2004). *Практика управления человеческими ресурсами*. СПб.: Питер.
- Бухбиндер, Р.Г. (2009). Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*, 4, 100–106.
- Гринберг, Дж., Бэйрон, Р. (2004). *Организационное поведение: от теории к практике*. М.: Вершина.
- Дафт, Р. (2011). *Менеджмент*. СПб.: Питер.
- Джордж, Дж.М., Джоунс, Г.Р. (2003). *Организационное поведение. Основы управления*. М.: ЮНИТИ– ДАНА.
- Мкртычян, Г.А., Войлокова, Е.Е. (2013). Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям. *Труды Нижегородского государственного технического университета им. П.Е. Алексеева*, 101 (4), 285–295.
- Шермерорн, Дж., Хант, Дж., Осборн, Р. (2006). *Организационное поведение*. СПб.: Питер.
- Gonçalves, J.M., Gonçalves, R.P.S. (2012). **Overcoming resistance to changes in information technology organizations**. *Procedia Technology*, 5, 293–301.
- Hosseini, M.M.J. (2011). Evaluation effect of management information system implementation on personnel resistance causes in Isfahan power plant management corporation in Iran. *Mahboubeh Delshad Dastjerdia, Procedia Computer Science*, 3, 1296–1303.
- Ijaz, S., Vitalis, A. (2011). Resistance to organizational change: putting the jigsaw together. *International Review of Business Research Papers*, 7 (3), 112–121.
- Kotter, J.P., Schlesinger L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106114.
- Rosenberg, S., Mosca J. (2011). Breaking down the barriers to organizational change. *The 2011 New Orleans Academic Conference* (461–467). New Orleans, Louisiana, USA.

Staff resistance to organizational changes: a view of managers as change agents

Gerasim MKRTYCHYAN

National Research University "Higher School of Economics", Nizhniy Novgorod, Russia

Oksana ISAEVA

National Research University "Higher School of Economics", Nizhniy Novgorod, Russia

Abstract. *Purpose.* The paper aims to conceptualize the resistance factors to organizational change, to assess their impact on the resistance to change according to line managers as the key change agents. *Methodology.* Employee resistance to organizational change is considered as a form of organizational behavior on different levels: individual, group and organizational. According to the literature review and expert judgment, three-level system of resistance factors to organizational change has been offered. The paper uses a sample of 177 line managers from Russian companies in different fields for empirical for an empirical test of the model. *Findings.* The result implies that the greatest impact on the employee resistance to change occur at the individual level. From the perspective of line managers, inertia and fear of negative consequences of changes have an impact on an individual level and group norms on the group level. The differences in the perception of managers, among the factors with different degrees of influence on the resistance to change at the organizational level are not detected. *Research implications for practice.* Two groups of resistance factors to organizational change have been identified: internal and external. Internal factors include: individual (inertia, fear of negative consequences of change, lack of trust and respect for managers) and social (group norms, group cohesion, the threat of losing power). External factors include organizational conditions of resistance to change: "rigid" organizational structure, characteristics of organizational culture, unclear organizational strategy, ineffective organizational change management, communication problem in organizations. *Value of the results.* Study contributes to the understanding of the patterns and managing employee resistance to change, through providing three-level system of resistance factors to organizational change and examining this system empirically. It also has great importance for the successful implementing and managing organizational change.

Keywords: organizational change, employee resistance, resistance change, resistance factors to change, Russia.

References

- Andreeva, T.E. (2006). Upravlenie personalom v period izmenenii v rossiiskikh kompaniyakh: metodiki rasprostranennye i rezul'tativnye [Human Resource Management in the period of change in Russian companies: common and effective technique]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 4 (2), 25–48.
- Armstrong, M. (2004). *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [The practice of human resource management]. SPb.: Piter.
- Buchbinder, R.G. (2009). Organizatsionnye izmeneniya: problema soprotivleniya personala i puti ee resheniya [Organizational change: the problem of staff resistance and its solutions]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*, 4, 100–106.
- Daft, R. (2011). *Menedzhment* [Management]. SPb.: Piter.

- Georg, J.M., Jones, G.R. (2003). *Organizatsionnoe povedenie. Osnovy upravleniya* [Organizational behavior. Management framework]. M.: YuNITI-DANA.
- Gonçalves, J.M., Gonçalves, R.P.S. (2012). Overcoming resistance to changes in information technology organizations. *Procedia Technology*, 5, 293–301.
- Greenberg, J., Baron, R. (2004). *Organizatsionnoe povedenie: ot teorii k praktike* [Organizational behavior: from theory to practice]. M.: Vershina.
- Hosseini, M.M.J. (2011). Evaluation effect of management information system implementation on personnel resistance causes in Isfahan power plant management corporation in Iran. *Mahboubeh Delshad Dastjerdi, Procedia Computer Science*, 3, 1296–1303.
- Ijaz, S., Vitalis, A. (2011). Resistance to organizational change: putting the jigsaw together. *International Review of Business Research Papers*, 7 (3), 112–121.
- Kotter, J.P., Schlesinger L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106–114.
- Mkrtychyan, G.A., Voilokova, E.E. (2013). Opyt postroeniya klassifikatsii prichin soprotivleniya organizatsionnym izmeneniya [Experience in building classification of causes of resistance to organizational change]. *Trudy Nizhegorodskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. R E. Alekseeva*, 101 (4), 285–295.
- Rosenberg, S., Mosca J. (2011). Breaking down the barriers to organizational change. *The 2011 New Orleans Academic Conference*. New Orleans, Louisiana, USA. 461–467.
- Shermerorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2006). *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior.]. SPb.: Piter.