**Как преодолеть сопротивление персонала изменениям**

Татьяна Панова, исполнительный директор по персоналу, ЗАО «ЧОП «Альфа-Эверест», Москва

Почему люди не любят изменения. Как персонал выражает свое несогласие с нововведениями. Какие меры стимулируют сотрудников лояльно относиться к изменениям.

Какие аргументы приводит председатель совета директоров холдинга «Оптима-Инвест», объясняя коллективу необходимость изменений

Как Генеральный Директор екатеринбургского Завода радиоаппаратуры сообщает сотрудникам об изменениях и что, по его мнению, нельзя перепоручать заместителям

Часто Генеральный Директор думает, что необходимость изменений в компании понятна подчиненным. В результате он оказывается психологически не готовым к жесткой, подчас агрессивной реакции персонала на нововведения. Причина такого поведения людей — страх: сотрудники боятся потерять рабочее место, утратить в результате реорганизации определенный статус, не суметь приспособиться к новым требованиям. По мнению персонала, ради целей, практические результаты которых не очевидны, не стоит терпеть лишения. Большинство людей предпочитают на работе стабильность и определенность.

Говорит Генеральный Директор

Александр Ермошкин | Председатель совета директоров холдинга «Оптима-Инвест», Москва

В холдинг «Оптима-Инвест» входят компании «Интергород» (направление деятельности — девелопмент), «Совэлектро» (инновации), «Теннис+» (издательство), «Энтайл плюс», «Арбитр» (юриспруденция), «Оптима-Инвест Транс» (ПИФы), «Богданов и партнеры» (информационные технологии), «Новая» (строительство).

Предприятие, которое не изменяет своего положения на рынке, нельзя считать стабильным. Эту мысль Вам обязательно нужно донести до персонала. Сопротивление отдельных сотрудников нововведениям — это не стремление к стабильности, а проявление консерватизма. По опыту могу сказать: сотрудник, принципиально не принимающий любые изменения, просто не соответствует своей должности. Когда амбиции не подкреплены профессионализмом, человек вынужден защищаться: он закрывается и до конца сопротивляется любым переменам, способным пошатнуть его положение.

**Почему менеджеры проектов приняли изменения**

В ОАО «ИПП «ВНИПИтрансгаз» запускали систему управления проектами, что вызвало сопротивление со стороны менеджеров проектов. Им предстояло собирать информацию о ходе проекта, а это трудоемкий процесс. При этом деятельность менеджеров становилась прозрачной. Имея подробные отчеты, руководитель мог увидеть все просчеты и нарушения менеджеров, которые привели к провалу. Чтобы заинтересовать менеджеров проектов, члены правления приняли важнейшее решение: отдали в распоряжение команды проекта бюджет работ. Это стимулировало менеджеров. В их интересах стало подавать достоверные отчеты, поскольку они начали считать свои деньги.

По материалам совместной пресс-конференции ОАО «ИПП «ВНИПИтрансгаз» и ООО «Технологии управления Спайдер Украина» (Киев, 16 марта 2005 года)

**Как проявляется сопротивление сотрудников**

В зависимости от характера изменений и корпоративной культуры сопротивление сотрудников изменениям может принимать разные формы.

Акции протеста. Они могут быть вызваны, например, массовым сокращением персонала. Не понимая, почему руководство применяет такие драконовские меры, работники возмущены тем, как у них на глазах увольняют сослуживцев, с которыми они бок о бок проработали не один год. Ими движет также страх потери своей работы.

Массовые волнения сотрудников лучше предупредить, чем преодолевать их потом ценой огромных усилий.

Внутренние конфликты. В результате реструктуризации компании может измениться количество «этажей» управленческой вертикали, статус ряда руководящих сотрудников или отделов. Это приводит к конфликтам, иногда между целыми подразделениями. Инициаторами внутренних конфликтов, как правило, становятся руководители отделов.

Бойкотирование нововведений. В российских компаниях из-за боязни проявления инициативы или недоверия к «верхам» работники оказывают молчаливое, но очень упорное сопротивление изменениям. Например, Вы можете столкнуться с этим явлением при переходе на новую систему автоматизированного учета, при введении дресс-кода, новых правил поведения в офисе и т. п.

«Итальянская забастовка». Это форма протеста, при которой сотрудники следуют новым правилам, но лишь формально, так как не видят смысла в проводимых реформах. В итоге эффективность их работы значительно снижается. Например, обязательная еженедельная сдача руководителю письменных отчетов о проделанной работе, когда «план и так выполнялся», может привести к снижению мотивации к работе, угнетенному состоянию.

**Как кража помогла преодолеть сопротивление персонала**

По периметру огромной территории завода расположены контрольно-пропускные пункты (КПП). Через них проезжало огромное количество машин, проходили люди по пропускам. Чтобы оперативно получать данные о пропуске транспорта и людей на территорию завода, Генеральный Директор решил ввести автоматизированную систему учета и создать сетевую электронную базу данных. Это вызвало сопротивление охранников и начальников смен. Однако вскоре работники сами поняли, что нововведение необходимо. Случилось это после инцидента. С территории охраняемого объекта попыталась выехать машина с краденым грузом. Чтобы задержать автомобиль, бдительному охраннику на КПП была необходима оперативная информация о том, когда, через какое КПП и с каким грузом эта машина въезжала. Из-за отсутствия автоматизированного учета было потеряно много времени: пришлось листать журналы учета автомобилей, проезжающих через другие КПП.

**Как сделать, чтобы нововведения прижились**

Сотрудники должны понимать причины перемен: как изменился рынок и почему компании пришлось отреагировать таким образом.

Преодолеть сопротивление персонала можно, если Генеральный Директор вовлечет в процесс нововведений руководителей всех уровней и предпримет следующие меры.

Обеспечьте информационную открытость. Если в небольших компаниях работники могут получить информацию об изменениях напрямую от Генерального Директора, то на предприятиях с большой численностью этот процесс усложняется (здесь, как правило, передача информации происходит в одностороннем порядке — сверху вниз). Достаточно часто официальная информация об изменениях запаздывает: люди уже получили ответы на вопросы по сарафанному радио. Бороться со слухами гораздо сложнее, чем их предупредить.

Барьеры в передаче информации целесообразно устранить, обратившись ко всем сотрудникам (например, по корпоративному радио или через корпоративную газету, сайт компании, с помощью информационных писем). В обращении надо разъяснить цели и задачи нововведений, положительные моменты перемен, рассказать про планируемые мероприятия и их участников. Однако имейте в виду: данные каналы эффективны только в том случае, если они пользуются доверием у персонала.

Затем команда линейных менеджеров должна продолжить разъяснительную работу среди сотрудников.

Говорит Генеральный Директор

Алексей Федосеев | Генеральный Директор компании «Инталев», Москва

Компания «Инталев» занимается управленческим консалтингом, автоматизацией систем управления, разработкой типовых программных продуктов, бизнес-обучением. Имеет офисы в Москве и Петербурге, совместные предприятия в Нижнем Новгороде, Ростове, Краснодаре, Новосибирске, Екатеринбурге, Казани, Киеве, Алма-Ате и Астане. Партнерская сеть «Инталев» насчитывает более 50 компаний по всей России и в странах ближнего зарубежья. В компании работают 168 человек. Оборот за 2006 год — 173 млн рублей.

Генеральному Директору необходимо сделать персонал своим союзником. Когда мы в компании автоматизировали все процессы, я и моя команда разъясняли персоналу преимущества и правила работы в новой системе, организовывали обучение. Мне как руководителю было важно дать понять сотрудникам, что внедрение новой технологии необратимо. Совершенно необязательно делать это жесткими методами — важно именно продемонстрировать необратимость процесса. На мой взгляд, хороший способ — личный пример Генерального Директора, который работает по новым правилам (например, использует новую автоматизированную систему).

Обеспечьте стабильность для ключевых сотрудников. Некоторые сотрудники работают на предприятии долгое время, хорошо знают его историю, пользуются уважением в коллективе. Такой персонал может повлиять на ход событий в решающий момент. Поэтому важно, чтобы ключевые сотрудники разделяли идеи Генерального Директора и работали с ним на «одной волне». Хорошо, если сам Генеральный Директор побуждает их к взаимовыгодному сотрудничеству, например, привлекая к обсуждению предстоящих изменений.

Также проводниками изменений могут стать и неформальные лидеры. Целесообразно разъяснить пользу от нововведений и этой категории сотрудников, чтобы привлечь их на свою сторону.

Рассказывает практик

Николай Непорада | Директор по персоналу группы компаний Verysell, Москва

Группа компаний Verysell работает в области информационных технологий. Основана в 1990 году как совместное предприятие с международной дистрибьюторской компанией Merisel, Inc. К 1993 году были подписаны дистрибьюторские соглашения с корпорациями Intel, Microsoft и Hewlett-Packard. Согласно рейтингу журнала Forbes за октябрь 2006 года, Verysell вошла в десятку крупнейших частных IT-компаний и в тройку ведущих системных интеграторов России. Численность персонала — более 700 человек. Оборот компании за 2006 год — 470 млн долл. США.

Внедрение инноваций требует работы со старожилами компании. При переходе на новые технологии проблема заключается не столько в увеличении (или, наоборот, в неувеличении) зарплаты, сколько в повышении производственной нагрузки. Основной состав, то есть «старички», обычно уверены, что успех бизнеса можно обеспечить и прежними методами, без усложнения технологий. Сопротивление изменениям со стороны основного состава может длиться очень долго, если не пытаться объяснить, зачем нужны новые технологии.

В моей практике был интересный случай, когда рядовой сотрудник, функции которого должны были измениться, задал стандартный вопрос: «Зачем мне это надо?». Дело касалось риелторского бизнеса. А суть сводилась к тому, что изменение системы ограничивало права специалиста в работе с разрешительными органами (эту функцию брала на себя компания). Сотрудник, о котором идет речь, был очень успешен в решении вопросов оформления сделки, и его не интересовали ближайшие перспективы организации в целом. Он сообщил мне, что он «рядовой гражданин» и что его занимают личные перспективы. Мне оставалось только согласиться с ним и спросить: «Хорошо, а в Вашей профессиональной жизни есть что-нибудь, чего Вы не успели в глобальном смысле или не успеваете ежедневно?». Выяснилось, что в работе рядового риелтора масса стандартных действий, что эту рутину некому поручить и что сотрудник получает второе образование по специальности «юриспруденция», чтобы иметь возможность на равных говорить с юридическим отделом. Через три месяца «рядовой гражданин» стал руководителем группы. А мог уйти к конкурентам.

Когда исчерпаны аргументы, сопротивление может стать только делом принципа: «Я просто не хочу так работать». В этом случае сотрудник, скорее всего, сам примет решение покинуть компанию.

Общайтесь со средним управленческим звеном. На предприятии главный источник официальной информации для сотрудника — его непосредственный начальник. Однако линейные менеджеры зачастую не считают нужным или не умеют донести до подчиненных решения высшего руководства, что приводит к значительным информационным потерям. Этого можно избежать в том случае, если линейные руководители поддерживают перемены не на словах, а на деле, являясь участниками проектов, входящих в план организационных изменений.

Например, поручите службе персонала создать совместно с менеджерами среднего звена схему разделения ответственности, отражающую реальное распределение функций в компании. Это позволит каждому руководителю иметь четкое представление о том, чем занимаются другие подразделения, оценить объемы выполняемой ими работы.

**Как была внедрена новая система оценки**

При введении новой системы ежеквартальной оценки работы персонала мы опросили начальников смен. Оказалось, что нововведение не вызывает восторга, большинство руководителей не желают оценивать подчиненных, рассматривая эту задачу как помеху в работе и дополнительную нагрузку. Для ряда начальников смен серьезной проблемой стала необходимость давать работникам негативные оценки: проще смириться с плохой работой подчиненного, чем объявить, например, что он лишен премии, понижен в должности и т. д.

Преодолеть сопротивление персонала введению новой системы оценки нам помогли следующие меры:

Служба персонала организовала рабочую группу из руководителей, которые приняли участие в разработке методов оценки рабочих показателей. Таким образом повысилась личная заинтересованность руководителей в успешном функционировании системы.

Служба персонала рассказала, как проводить оценку. Такое обучение повышает заинтересованность в системе оценки, раскрывает перед руководителями ее цели и задачи. Кроме того, для введения ежеквартальной оценки труда службой персонала были разработаны бланки оценки и инструкция для руководителей подразделений (отделов, смен) по их заполнению.

Мы провели собрания с линейными руководителями, которых коснутся преобразования, ответили на вопросы. Например, наш Генеральный Директор аргументировал полезность нововведений тем, что без регулярной оценки результатов работы службы охраны невозможно уменьшить текучесть кадров в ней. Для удержания хороших работников необходима справедливая система стимулирования труда, которую можно создать на основе объективных результатов оценки.

Мы увязали новую систему оценки с уже существующими процедурами подведения итогов, системами оплаты труда и материального стимулирования лучших работников.

После проведенных обсуждений официально (под подпись) ознакомили всех руководителей с соответствующими документами (приказом и приложениями). Теперь их задача — довести смысл нововведений до подчиненных.

По материалам, предоставленным автором статьи

Говорит Генеральный Директор

Александр Ермошкин | Председатель совета директоров холдинга «Оптима-Инвест», Москва

Наш бизнес разрастался, количество проектов увеличивалось. Возникла необходимость отраслевого обособления, компания преобразовалась в холдинг. Функция контроля была передана управляющей компании, и это сыграло позитивную роль на первом этапе, но в дальнейшем стало сдерживать развитие предприятия. Позже мы попробовали ограничить власть управляющей компании, теперь это скорее экспертное сообщество, то есть мы изменили сам принцип отношений управляющей компании и отдельных бизнес-направлений: вместо давления — взаимодействие. Эта идея была оценена положительно, и сегодня мы совершенствуем принятую модель отношений.

Начинать работу с персоналом стоит с проведения встречи с близкими по духу топ-менеджерами или даже сторонними людьми (консультантами). У меня, например сложилась группа людей, к которым я могу обратиться за советом. Они помогают уточнить идею, предвосхитить возможные осложнения методом мозгового штурма. После этого готовится программа, описывающая, как все будет проходить, обязательно запускается механизм внутреннего PR. Например, мы проводим семинар, где делимся планами с широким кругом менеджеров.

Выясните, как сотрудники воспринимают преобразования. Сложность управления изменениями в том, что требуется не только грамотно наладить передачу информации внутри организации, но и добиться, чтобы идеи руководства принимались руководителями подразделений и рядовыми сотрудниками. Поэтому для эффективного внедрения нововведений нужно целенаправленно формировать каналы «обратной связи». Поручите службе персонала анкетировать работников, проводить опросы линейных руководителей, тренинги, то есть использовать любые возможности для сбора информации.

Заручитесь поддержкой службы персонала. Важно, чтобы директор по персоналу обладал достаточно полной информацией, понимал, что и до кого донести, какие нежелательные сведения могут просочиться, какие проблемы могут из-за этого возникнуть и как их предотвратить. Поручите службе персонала разработать локальный нормативный акт (инструкцию, приказ, положение), в котором будут изложены суть и методика проводимых изменений

Говорит Генеральный Директор

Александр Ермошкин | Председатель совета директоров холдинга «Оптима-Инвест», Москва

Определить, приживается ли нововведение, очень просто. Если сотрудник без напоминания пользуется новой программой, значит, инновация освоена успешно. Например, когда мы внедряли программу Microsoft Project, чтобы понять, как воспринято это нововведение, достаточно было обратить внимание, в какой программе подготовлены отчеты топ-менеджеров: делают ли они отчеты как раньше или пользуются новой программой.

Семь правил работы с персоналом в период радикальных изменений

Сергей Новосельцев | Генеральный Директор ОАО «Завод радиоаппаратуры», Екатеринбург; доктор делового администрирования

ОАО «Завод радиоаппаратуры» существует с 1959 года как предприятие ВПК, специализирующееся на производстве аппаратуры дальней радиосвязи для всех родов войск. Численность персонала — примерно 1600 человек. Большая часть продукции холдинга — гражданского назначения.

Чтобы вывести предприятие из кризисного состояния, мы провели целый ряд серьезных реформ. Ликвидировали часть подразделений и технических процессов, производство построили по продуктовому принципу, предусмотрев переход к холдинговой структуре, стали широко применять аутсорсинг. Эти реформы вызывали серьезное противодействие персонала, в том числе моего ближайшего окружения. Чтобы преодолеть сопротивление и довести реформы до конца, я делал все, что только мог придумать (иногда удачно, иногда — нет). Обобщая личный опыт, я сформулировал следующие рекомендации:

Ожидайте сопротивления персонала. Это естественная реакция, поэтому не злитесь, а заранее готовьтесь к разъяснительной работе.

Определите очаги максимального напряжения, ответьте на вопрос: «Кто будет оказывать наибольшее сопротивление?». Отметьте людей (группы), с чьим сопротивлением надо бороться в первую очередь.

Найдите союзников. Выявите людей (группы), которые поддержат изменения. Любой ценой сделайте союзником самого авторитетного противника. Если он публично не поддержит изменения, не оставляйте его в организации.

Обсуждайте инновации сначала с ключевыми сотрудниками, как бы советуясь с ними. Доводить планы, связанные с радикальными изменениями, сразу до широкой аудитории нельзя.

Не требуйте от людей быстрого согласия на инновационные предложения, дайте им время подумать. Но долго не ждите.

Когда приняли окончательное решение, идите до конца, иначе дискредитируете себя и идею.

Берите на себя самую неприятную работу. Тяжело лично предлагать заместителю или главному специалисту уволиться, непросто выступать на митинге в подразделении, которое сокращаешь. Но я уверен: Генеральный Директор должен делать это сам, не перепоручая сложную работу заместителям.