**РЕФЕРАТ**

**на тему**

**«Сопротивление персонала и пути его преодоления»**

Москва, 2012

**Содержание**

Введение…………………………………………………………………….3

Глава 1. Сущность кадровых инноваций…………………………………5

1.1 Понятие и классификация кадровых инноваций……………………10

1.2 Управление кадровыми инновациями……………………………….13

Глава 2. Сопротивление кадровым инновациям………………………20

2.1 Факторы, влияющие на инновационную деятельность…………..20

2.2 Причины сопротивления кадровым инновациям………………….23

2.2.1 Неудовлетворительная работа отдела кадров…………………..23

2.2.2 Сопротивление персонала…………………………………………24

2.2.3 Сопротивление руководства………………………………………..26

2.3 Методы преодоления сопротивления кадровым инновациям..........29

Заключение………………………………………………………………..30

**Введение**

В настоящее время очень популярной стала тема инновационного развития предприятий. Именно на этом пути видится перспектива возрождения экономики России. Однако, по оценкам специалистов, инновационный потенциал конкретных предприятий востребован сегодня лишь на 7-10%. Это относится как к инновациям в производстве, так и к нововведениям в кадровой сфере. Однако все современные экономические теории указывают на то, что инновации являются источником развития организации лишь при условии активного и эффективного их использования, а также создания благоприятной среды для их инициирования. Зачастую инновационный потенциал предприятия может не использоваться, а разработанные проекты нововведений - не внедряться из-за внутреннего сопротивления отдельных работников и всего персонала, возникающего по различным причинам. Это большая проблема, поскольку такое сопротивление может стать причиной стагнации, застоя организации, что в свою очередь приведет к поражению фирмы в конкурентной борьбе и распаду.

Объектом данного исследования являются инновации в кадровой сфере организации как необходимое условие ее развития и конкурентоспособности. В качестве предмета исследования выделяется сопротивление кадровым нововведениям, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса реализации инновационных кадровых проектов.

Цель исследования - выявить основные причины сопротивления отдельных работников и их групп нововведениям в кадровой сфере, а также обозначить основные методы устранения этого сопротивления. Для достижения поставленной цели представляется необходимым решить ряд задач, а именно:

- для более глубокого понимания сущности объекта исследования следует сделать общий обзор, включающий в себя изучение основных признаков инноваций в кадровой системе, их классификации и основных этапов и методов управления инновационным процессом;

- рассмотреть основные факторы, влияющие на инновационную деятельность в организации, в том числе в ее кадровой системе;

- выделить основные причины, вызывающие сопротивление кадровым инновациям в организации, по возможности сгруппировав их по отдельным логическим блокам;

- обозначить методы, которые может применять менеджер для преодоления сопротивления нововведениям;

- подвести итоги и сделать выводы.

В ходе проведения исследования будет использована специальная учебная литература по управлению персоналом, а также публикации исследователей проблемы внедрения инноваций, в том числе кадровых, в периодике и сети Интернет.

**Глава 1. Сущность кадровых инноваций**

**1.1 Понятие и классификация кадровых инноваций**

Под инновациями, как правило, понимаются какие-либо нововведения, изменения. Однако существует ряд определяющих признаков, отличающих именно инновации от схожих понятий, а именно:

- инновации всегда связаны с хозяйственным (практическим) использованием оригинальных решений. В этом заключается их отличие от технических изобретений;

- инновации дают конкретную хозяйственную и/или социальную выгоду для пользователя. Эта выгода предопределяет проникновение и распространение инновации на рынке;

- инновации означают первое использование новшества на предприятии независимо от того, применялось ли оно где-либо ранее. Иначе говоря, с точки зрения отдельной компании даже имитация может иметь характер инновации;

- инновации нуждаются в творческом подходе и связаны с рисками. Они не могут создаваться и внедряться в ходе рутинных процессов, а требуют от всех участников (руководителей и сотрудников) ясного понимания необходимости в них и творческих способностей.

Применительно к кадровой работе инновации - это управленческие нововведения, под которыми понимается любая целевая деятельность, организационное решение, система, процедура или метод управления кадровой работой, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации, направленные на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития организации в условиях конкуренции. Кадровая инноватика, как правило, предполагает два взаимосвязанных начала или блока:

- с одной стороны - ввод в кадровую систему новых элементов, форм и методов,

- с другой стороны - вывод из кадровой системы устаревших элементов, форм и методов.

Кадровые инновации можно различать по многим признакам. Основные классификации нововведений в кадровой работе представлены в *Таблице 1*.

*Таблица 1*

***Классификация нововведений в кадровой работе*** [17]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификационный признак | Виды кадровых нововведений |  |
| 1 | 2 |  |
| 1. По объектам | В отношении:  1.1. Отдельных работников  1.2. Структурных подразделений  1.3. Организаций |  |
| 2. По инновационному потенциалу | 2.1. радикальные  2.2. улучшающие  2.3. модифицирующие |  |
| 3. По масштабу | 3.1. крупные (кадровая реформа)  3.2. средние  3.3. мелкие (точечные) |  |
| 4. В зависимости от области анализа и построения системы управления организацией | В области:  4.1. целевых подсистем  4.2. линейных подсистем  4.3. функциональных подсистем  4.4. обеспечивающих подсистем |  |
| 5. В зависимости от радиуса действия | 5.1. внутриорганизационные  5.2. межорганизационные |  |
| 6. По степени осознания работниками | 6.1. Осознаваемые как необходимые  6.2. неосознаваемые как необходимые |  |
| 7. По времени внедрения | 7.1. внедряемые без длительной подготовки  7.2. внедряемые с длительной подготовкой  7.3. внедряемые без предварительной подготовки |  |
| 8. В зависимости от требуемой подготовки | Требуют подготовки:  8.1 организационной  8.2. финансовой  8.3. кадровой  8.4. психологической  8.5. материальной  8.6. информационной  8.7. комплексной |  |
| 9. По уровню обособленности и связанности с другими нововведениями | 9.1. обособленное, несвязанное  9.2. связанное, комплексное (внедряется комплекс нововведений) |  |
| 10. По стадиям технологии управления персоналом | 10.1. планирования работы с персоналом организации  10.2. маркетинга персонала  10.3. найма, отбора персонала  10.4. деловой оценки персонала  10.5. адаптации персонала  10.6. организации труда и рабочего места персонала  10.7. использования персонала  10.8. высвобождения персонала |  |
| 11. По стадиям технологии управления развитием персонала | 11.1. управления социальным развитием персонала  11.2. организации системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала  11.3. аттестации персонала  11.4. управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала  11.5. формирования резервов для выдвижения на руководящую должность |  |
| 12. В области управления поведением персонала в организации | 12.1. управления мотивацией и стимулирования трудовой деятельности персонала  12.2. управления конфликтами и стрессами  12.3. управления безопасностью и здоровьем персонала  12.4. организации условий труда, режима и дисциплины труда персонала |  |
| 13. По степени результативности | 13.1. эффективные (дающие экономический, социальный эффект)  13.2. нейтральные  13.3. неэффективные (приводящие к финансовым, временным, социальным потерям) |  |
|  |  |  |

**1.2 Управление кадровыми инновациями**

Управление нововведениями в кадровой работе - это целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе нововведений в соответствии с перспективными и текущими целями развития организации. Эта деятельность базируется на использовании теоретических основ, принципов и методов инновационного менеджмента и должна обеспечить адаптацию персонала к изменениям во внутренней и внешней среде с целью повышения конкурентоспособности организации.

Управление нововведениями в кадровой работе позволяет решать более эффективно следующие задачи по управлению персоналом:

1. выработка стратегической инновационной концепции управления персоналом в соответствии с долгосрочными целями развития организации;

2. определение направлений развития кадровой работы и формирование инновационных проектов и программ нововведений в кадровой работе;

3. организация разработки, внедрения и сопровождения нововведений в кадровой работе;

4. подбор, расстановка, адаптация, использование и развитие персонала в соответствии с программой реализации нововведений в кадровой работе;

5. создание и улучшение условий для новаторской деятельности.

В процессе управления кадровыми инновациями используются различные методы, представляющие собой совокупность приемов, используемых по всему циклу «образование - трудовой процесс - высвобождение» с целью повышения эффективности работы с кадрами. Основные используемые методы представлены в *Таблице 2*.

*Таблица 2*

***Методы управления нововведениями в кадровой работе***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа методов | Наименование методов |  |
| 1 | 2 |  |
| Выявления мнений | интервью, анкетирование, выборочный опрос, экспертиза |  |
| Аналитические | системный анализ, написание сценариев, сетевое планирование, ФСА, экономический анализ |  |
| Оценки | оценка продукта, оценка научно-технического уровня и конкурентоспособности разработок, оценка организационно-технического уровня производства, метод ПАТТЕРН, оценка риска и шансов, оценка эффективности инноваций |  |
| Генерирования идей | «мозговая атака», метод 6-5-3, метод синектики, морфологический анализ, деловые игры и ситуации |  |
| Принятия решений | экономико-математические модели, таблицы решений, построение дерева принятия решений, сравнение альтернатив |  |
| Прогнозирования | экспертные, экстраполяции, аналогии, метод Дельфи, регрессионный анализ, экономические, имитационные модели |  |
| Наглядного представления | графические модели, физические модели |  |
| Аргументация | презентации, переговоры |  |
|  |  |  |

Процесс управления нововведениями в кадровой работе включает следующие этапы:

*1.* определение потребности в нововведениях, которая может появиться в результате назначения нового руководителя, изменения технологии производства, реорганизации деятельности в связи с трансформацией целей организации, изменений во внешней среде (в действиях конкурентов, правительственных органов, в развитии НТП). В любом из перечисленных случаев будет ощущаться разница между желаемым и реальным функционированием организации.

*2.* сбор информации о нововведениях. Для этого организации используют членство в профессиональных ассоциациях, участвуют в выставках, обращаются в консультационные фирмы. Поиск нововведений осуществляется как при кризисе, так и в стабильных экономических условиях. В условиях кризиса он будет коротким и ограничится первой удачной альтернативой, а во втором случае может быть длительным, и окончательное решение будет основано на сравнении достоинств и недостатков множества альтернативных вариантов нововведений.

*3.* предварительный отбор нововведений с помощью определенных критериев. Главным критерием будет их экономическая эффективность, т.е. прибыль, получаемая организацией от процесса совершенствования кадровой работы. Можно выделить и другие критерии отбора (уровень финансовых затрат на приобретение или создание нововведений, их действенность с точки зрения целей, поставленных организацией, рентабельность, степень риска и неопределенности последствий внедрения, соответствие нововведений сложившейся в организации системе ценностей и нормам поведения, сложность освоения новшеств персоналом, возможность в случае неудачи во внедрении безболезненно вернуться к прежним методам управления персоналом).

*4.* принятие решения о внедрении нововведений, осуществляемое: руководителем организации, руководителем подразделения, в котором планируется осуществить изменения, руководителем финансовой службы (в случае приобретения нововведений), руководителем управления персоналом, если нововведения затрагивают в целом организацию. Если нововведения затрагивают определенные направления внутриорганизационной кадровой работы, то решение об их внедрении принимают руководители кадровых подразделений. Если нововведения создаются в рамках организации, то для их разработки и внедрения могут создаваться конкретные организационные подразделения, охватывающие цикл «разработка - внедрение - сопровождение» нововведений в кадровой работе.

*5.* внедрение, использование и сопровождение нововведений. Для этого определяют уровень восприимчивости организации к нововведениям, при этом быстрота реакции на нововведения в организациях становится дополнительным фактором конкурентной борьбы.

Внедрение и использование нововведений может сопровождаться развитием инновационного конфликта, так как и отдельные работники, и коллектив в целом могут сопротивляться нововведениям в кадровой работе. Ниже будет рассмотрено, почему возникает сопротивление кадровым инновациям в организации и каковы методы борьбы с этим сопротивлением.

**Глава 2. Сопротивление кадровым инновациям**

**2.1 Факторы, влияющие на инновационную деятельность**

Одним из основных факторов, влияющих на инновационную деятельность в организации в целом и в кадровой сфере в частности, является восприимчивость организации к изменениям. В настоящее время не существует универсальных характеристик восприимчивости организации к нововведениям, это объясняется сложностью решения проблемы, так как принятие одного набора нововведений не следует тем же законам, что и принятие другого, независимо от того, какие нововведения в кадровой работе составляют каждый набор. Однако существуют следующие общепринятые подходы к определению уровня восприимчивости организации к нововведениям:

1. Уровень восприимчивости зависит от времени внедрения нововведений или от количества внедренных нововведений в единицу времени.

2. Уровень восприимчивости организаций к нововведениям зависит от следующих факторов-характеристик:

В = f (Л, С, К, Нв),

где В - восприимчивость организации к нововведениям;

Л - личностно-психологические характеристики членов организации (личностно-психологические переменные);

С - характеристики организационной структуры (структурные переменные);

К - характеристики внешнего окружения и межорганизационных связей (контекстуальные переменные);

Нв - характеристики самого нововведения.

Личностно-психологические переменные помогают оценить инновационный потенциал, психологическую готовность персонала, адекватность сложившихся процедур внедрения внедряемым нововведениям в кадровой работе. К ним можно отнести такие характеристики руководителей и членов организации, как их профессионализм, «космополитизм», уровень образования, осведомленность о нововведениях и желание использовать нововведения, склонность к риску, заинтересованность в служебном росте и прочим. Выделяют шесть форм отношения работников к нововведениям: принятие нововведения и активное участие в его реализации; пассивное принятие нововведения; пассивное неприятие нововведения; активное неприятие нововведения, выступления против; активное неприятие, связанное с оказанием противодействия нововведению; крайние формы непринятия нововведения (игнорирование и саботаж внедрения нововведения).

К структурным переменнымотносят, в первую очередь, размер организации и величину резервных ресурсов, используемых для приобретения и реализации нововведений (например, финансовые средства, отпускаемые для повышения квалификации персонала до уровня, требуемого нововведениями), а также ее организационную структуру. Организационная структура характеризуется сложностью, централизацией, регламентацией работ, развитостью коммуникационных каналов, организационным климатом, межорганизационной интеграцией.

Достаточно сложным является вопрос о направлении влияния характеристик организационной структуры на восприимчивость организации. Различные типы структур эффективны на различных стадиях инновационного процесса. Органические (адаптивные) структуры достаточно хороши при поиске и создании нововведений, механистические (бюрократические) -- при внедрении, когда надо централизовать ответственность и предотвратить инновационные конфликты.

К контекстуальным переменнымотносится стабильность и неопределенность внешнего окружения, изменения в спросе на продукцию, межорганизационная кооперация, уровень конкуренции, региональные характеристики, положение среди конкурентов.

Восприимчивость зависит и от характеристик самих нововведений в кадровой работе*.* К таким характеристикам можно отнести:

- относительную выгодность - степень, в которой предлагаемые нововведения в кадровой работе социально и экономически более выгодны работникам, чем действующий процесс функционирования объекта нововведений;

- совместимость - степень соответствия нововведений взглядам, опыту работников организации;

- сложность - степень понимания, использования и приспособления работников к нововведениям в кадровой работе;

- этапность - возможность внедрять нововведения в кадровой работе по этапам (так лучше воспринимаются нововведения) или возможность опробовать нововведения экспериментальным путем.

Исследователи выделяют ряд конкретных факторов, усиливающих новаторство в организации, поддерживающие или блокирующие его. Все эти факторы, подробно представленные в Таблице 3, относятся как к кадровым инновациям, так и к нововведениям в других сферах деятельности организации.

*Таблица 3*

***Факторы, влияющие на новаторскую деятельность***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы, блокирующие новаторство | Факторы, поддерживающие новаторство | Факторы, усиливающие новаторство |  |
| 1 | 2 | 3 |  |
| Недоверие руководителей к выдвигаемым снизу новым идеям | Поддержка новаторов со стороны высшего руководства | Поддержание стремления работников постоянно учиться и повышать квалификацию |  |
| Создание жестких механизмов контроля за деятельностью новаторов | Предоставление новаторам необходимой свободы при разработке новшеств | Сочетание в системе образования специальных знаний и многодисциплинарной подготовки |  |
| Вмешательство несопряженных отделов в оценку новаторских предложений | Поддержание эффективных коммуникаций с коллегами, другими подразделениями и прочими организациями | Предоставление возможности свободно высказать собственное мнение в организации измерениях |  |
| Боязнь риска и непризнание возможности ошибок со стороны руководства | Высокое доверие со стороны руководства организации и допущение возможности поисковых ошибок | Преодоление барьеров и «размывание границ» между разными видами работ и функциональными обязанностями |  |
| Незамедлительная критика и угрозы увольнения в связи с допущением ошибок в процессе новаторской деятельности | Ведение дискуссий и обмен идеями без злобы и страха наказания | Предоставление новаторам содержательной деловой информации, даже если она негативна |  |
| Строгое наказание за просчеты в научном поиске | Отсутствие строго наказания за просчеты в научном поиске | Проведение регулярных совещаний рабочих групп |  |
| Создание стереотипов мышления в организации | Создание атмосферы взаимопонимания работников в организации | Логичная аргументация необходимости изменений и реорганизаций в организации |  |
| Строгое выполнение своих функциональных обязанностей новатором, полный запрет на несанкционированный поиск | Приоритет разнообразия и творчества над однообразием и приспособленчеством | Предоставление гибких условий и режимов труда |  |
| Тенденции к излишнему сужению границ предмета исследования новаторами | Свободный доступ к дополнительным источникам информации о нововведениях | Использование альтернативных форм трудового процесса для новаторов |  |
| Необходимость множества согласований по разработке и внедрению новых идей | Уменьшение помех и мелочного вмешательства в выполнение работ новатором | Использование различных рычагов и стимулов активизации новаторской деятельности |  |
| Постановка задач новаторам и передача им информации, сопровождаемая угрозами со стороны руководителя | Повышение восприимчивости менеджмента к новым идеям новаторов | Создание механизмов интеграции выдвижения идей с их эффективной и быстрой реализацией |  |
| Возникновение у вышестоящих руководителей «синдрома всезнающих экспертов» | Делегирование самоуправления в творческий процесс | Создание духа предприимчивости, распространение его на работников низших рангов |  |
| В случае использования неэффективного нововведения обвинение новатора в неудаче | Признание позитивного вклада новаторов в деятельность организации | Обучение работников способам нешаблонного мышления |  |
| Строгая временная регламентация организации выполнения работ новатором | Выделение дополнительного времени для «вызревания идей» | Постоянная поддержка атмосферы доверия и восприимчивости к переменам |  |
| Недопущение к использованию новатором необходимых видов ресурсов в научном поиске | Обеспечение новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием | Поощрение совмещения профессий |  |
|  |  |  |  |

**2.2 Причины сопротивления кадровым инновациям**

**2.2.1 Неудовлетворительная работа отдела кадров**

Одна из причин, по которым в организации возникает сопротивление кадровым инновациям - недоверие к деятельности отдела кадров. Как правило, даже если в HR-службе работают высококлассные специалисты по управлению персоналом, они не имеют экспертной власти в основном бизнес-процессе компании. Никто из производственников попросту не верит, что сотрудник отдела кадров может: правильно подобрать, обучить, спланировать карьеру, мотивировать и развить необходимых компании профильных специалистов.

Отдельные исследователи признают, что зачастую производственники правы в своем недоверии. И тому есть ряд объективных причин:

1. В стихийной высококонкурентной бизнес-среде российских компаний правила игры меняются так часто, что скорость реакции на нововведения в основном бизнес-процессе у обслуживающих подразделений, в том числе и у отдела кадров, всегда ниже требуемой.

2. По той же причине трансформация технологий происходит быстрее их формализации, что лишает смысла дальнейшее «нормирование труда», написание должностных инструкций и т.д. (пока будут составлены документы, произойдут новые изменения, и тщательно подготовленный пакет окажется почти бесполезным).

3. Адекватно перевести на профессиональный HR-язык проблемы с персоналом на производстве может только человек, равно хорошо понимающий как принципы управления сотрудниками, так и особенности производственного процесса.

4. Часто суть проблемы трудно выявить. Скрытые, неосознаваемые сложности в управлении - дублирование функций, нечеткое разделение зон ответственности и др. - вызывают у руководства недовольство качеством работы исполнителей. Решение видится в замене специалиста, а не в оптимизации управленческого процесса (в результате отдел кадров в основном озадачен подбором и ротацией персонала, а производственный руководитель утверждается во мнении, что не только у его подчиненных квалификация низкая, но и HR-сотрудники, постоянно приводящие «не тех», даром получают зарплату).

5. Специалист отдела кадров, не разбирающийся в специфике производственной деятельности компании, не может адекватно обозначить пути решения даже очевидных ее проблем. Так, если в организации много «нетиповых» специальностей, то проведение, например, аттестации будет иметь выраженный демотивирующий эффект. Требования к «нетиповым» специалистам формулируются заказчиком-производственником примерно так: «Мне нужны вменяемые люди». Менеджеру по персоналу необходимо немалое искусство, чтобы перевести этот внутрикорпоративный жаргон в набор адекватных формализованных критериев.

Часто недоверие вызывают так называемые псевдонововведения в кадрах - порожденные субъективизмом нововведения в кадрах и кадровых системах, не обеспечивающие реального роста их уровня и эффективности (или не ставящие это своей задачей) и проводимые с целью либо искусственно подновить устаревшие методы кадровой работы (инновационная имитация), скрыть другие реально действующие и устраивающие псевдоноватора методы (инновационная спекуляция), либо дискредитировать прогрессивный курс на обновление кадров, блокируя прогрессивные нововведения и внедряя морально устаревшие или ультрасовременные преждевременные новшества (инновационная дискредитация).

Можно привести следующие типичные примеры псевдонововведений в кадрах:

1. Частые кадровые смены без достаточно объективных оснований и при отсутствии программы деятельности новых кадров у стороны, проводящей смену (перетряска кадров).

2. Локальные, частичные и второстепенные кадровые нововведения вместо назревших комплексных кадровых реформ.

3. Насаждение кадровой реформы там, где можно ограничиться частичными кадровыми нововведениями.

4. Проведение кадровой реформы без ликвидации старых методов и кадрового балласта.

5. Попытка обновления руководящих кадров без кадрового резерва и достаточного выбора.

6. Кадровые нововведения, усложняющие работу элитных кадров и новаторов («равные» права, уравниловка в оплате и т.п.).

7. Новые, но регрессивные по внепрофессиональным причинам кадровые выборы или назначения, когда на смену приходят более слабые на данный момент кадры.

8. Замена новаторских кадров как «возмутителей» спокойствия на умеренные, но менее творческие кадры.

9. Попытки обновления кадровой работы на низшем организационном уровне без обновления кадровой работы на верхнем уровне. И наоборот - случай, когда приходит новое прогрессивное руководство и не получает права обновить консервативный коллектив или ядро коллектива.

10. Введение новых форм работы с кадрами (аттестация, контрактная система) при консервативном руководстве и кадровом ядре организации.

**2.2.2 Сопротивление персонала**

Следующий блок причин, препятствующих внедрению кадровых инноваций в организации, заключается во внутренних установках непосредственно персонала компании. Можно перечислить некоторые из причин такого сопротивления, наиболее часто упоминаемые специалистами по управлению персоналом.

Во-первых, ощущение потерь, другими словами, узкособственнический интерес работников. Отдельные люди ожидают в результате изменений потерять что-то ценное (деньги, статус и т.п.), чувствуют, что в результате нововведений могут упроститься их функциональные обязанности или вообще сократится их рабочее место. Предлагаемые нововведения могут уменьшать или вообще делать невозможным удовлетворение определенных потребностей работников. Подобные ожидания не всегда оправданы, и менеджер в силах разъяснить реальные последствия изменения и предложить какие-либо компенсационные меры. С другой стороны, если в результате реорганизации органа управления конкретный чиновник лишится возможности брать взятки (например, в результате изменения схемы делопроизводства, рационализации процессов принятия решений или усиления контроля), то он всегда будет бороться против такой реорганизации, различными способами и используя различные аргументы.

Во-вторых, принципиально неправильное понимание работниками ситуации, обычно связанное с неверной трактовкой намерений руководства, низкой степенью доверия к нему или вообще полным отсутствием доверия. Например, когда граждане не доверяют руководству города, любые действия этого руководства будут наталкиваться на их пассивное или активное сопротивление, даже если объективно предлагаемые инновации идут на пользу гражданам. Менеджер способен эффективно бороться с неправильным пониманием ситуации, активно разъясняя реальную суть инновации как на собраниях, так и индивидуально.

**В-третьих,** различная оценка ситуации сотрудниками по сравнению с руководством, приводящая к неблагоприятному восприятию инновации. Обычно она основана на наличии важной информации, которая, по их мнению, неизвестна руководству. Если такие сотрудники высказывают открытое несогласие, то проблема их сопротивления инновации может быть снята путем дискуссии. Имеющаяся у них информация будет доведена до руководства и тщательно обсуждена. В результате либо они убедятся в необоснованности своих сомнений, либо в инновационные планы будут внесены изменения в соответствии с вновь поступившей информацией, либо будет установлено принципиальное расхождение позиций, в результате чего сотруднику придется сменить должность или компанию.

Если же различная оценка ситуации сотрудниками не проявляется в открытом несогласии, менеджеру придется применить свои «дипломатические» навыки, чтобы, во-первых, обнаружить противодействие, во-вторых, понять его причины. Дальнейшие действия менеджера будут аналогичны предыдущему случаю.

В-четвертых, изначально низкая терпимость отдельных работников к изменению, которая может быть основана на естественном консерватизме людей, нежелании что-либо менять (стремлении экономить усилия), либо на опасении, что в создавшейся после внедрения инновации ситуации выявится недостаток имеющихся у них знаний, навыков, умений или способностей. Некоторые работники просто не желают учиться новому делу и осваивать новые стили поведения. Менеджер в состоянии повысить терпимость к изменению, разъясняя его пользу для организации в целом и для каждого конкретного сотрудника, в частности, разбирая должностные обязанности сотрудника после реализации нововведения.

Можно также отметить тот факт, что сопротивление переменам прямо пропорционально системе ломки культуры и структуры власти, проходящей из-за перемен. Следовательно, инновации необходимо внедрять поэтапно, т.к. организация и ее работники могут выдержать лишь ограниченное число изменений в единицу времени.

**2.2.3 Сопротивление руководства**

Следующий блок причин сопротивления кадровым инновациям связан с особенностями руководства организации. Исследователи выделяют несколько таких причин.

Во-первых, «табу» на инновации со стороны руководства.

«В нашей компании запрещены любые управленческие инновации,- говорит один из опрошенных Национальным союзом кадровиков HR-менеджеров.- Руководство считает, что все новое несет компании угрозу. Зачем что-то менять, если и так все неплохо работает?» Существование подобного запрета связано с неофобией - патологическим страхом перед всем новым. Руководитель-неофоб превращает компанию в музей законсервированных технологий, с которых разрешено только сдувать пылинки. Новый сотрудник может войти в такую компанию лишь как посетитель: все методы работы неприкосновенны, и попытки их изменить сурово пресекаются. Например, как отметил один респондент из HR-службы московской кондитерской фабрики, в компании введен запрет на обучение сотрудников. Весьма часто проявляется неофобия в отношении к бизнес-образованию - тренингам и особенно программам MBA.

Запрет на инновации, пожалуй, самый тяжелый случай кадрового табу. Лучшее лекарство в такой ситуации - рынок: либо руководитель скрепя сердце решится на инновации, либо компания падет в конкурентной борьбе.

Во-вторых, отсутствие диалога между топ-менеджерами. Некоторые инновационные кадровые проекты не могут даже начаться, потому что учредители не могут договориться о том, нужно им это или нет. А договориться не могут просто потому, что не владеют инструментами диалога и коллективного принятия решений, считает директор по методологии ГК «Инталев» Борис Карабанов. Ключ к успеху - позиция гендиректора или собственника, который должен понять, что успех мероприятия зависит от слаженной работы его подчиненных, и не жалеть времени и сил, чтобы наладить взаимоотношения между ними.

Третья причина - отсутствие лидера, способного хорошо организовать внедрение инноваций и коммуникации между участниками инновационного процесса.

В-четвертых, отсутствие у новатора необходимых для внедрения кадровых инноваций полномочий, которые не предоставляются ему руководителями компании.

**2.3 Методы преодоления сопротивления кадровым инновациям**

Менеджер может применять различные методы преодоления сопротивления изменению.

Один из наиболее естественных - предоставление информации. О предстоящей инновации подробно рассказывается всем сотрудникам организации. Если менеджеру удалось убедить людей, они во многих случаях будут помогать руководству организации в осуществлении изменения. Однако этот подход может потребовать много времени и трудозатрат, если вовлекается много людей.

Другой метод - вовлечение сотрудников в проектирование и осуществление инновации. В этом случае менеджер определяет только основные позиции, оставляя детали сотрудникам. Люди, которые принимают участие в проектировании инновации, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения. С другой стороны, этот подход также может потребовать много времени и трудозатрат, если участники проектируют неподходящие изменения, не соответствующие общему плану менеджера. Помощь и поддержка со стороны менеджера могут оказаться весьма эффективным средством. Если люди сопротивляются из-за проблем адаптации к новым условиям. Однако вполне возможно, что не всем сотрудникам удастся адаптироваться, и им придется уйти.

Переговоры с отдельными сотрудниками и их группами (подразделениями, профсоюзами), с коллегами-менеджерами, завершающиеся заключением письменного соглашения, позволяют прийти к компромиссам, когда взамен реальных или воображаемых потерь при инновации стороны получают улучшения в других аспектах жизни и деятельности. Письменный договор позволяет избежать конфликтов в будущем. Однако успех одних переговоров может спровоцировать требования о проведении подобных переговоров с другими группами.Наряду с различными организационными мероприятиями, для инновационного процесса необходимы подходящие люди. Подбор способных и склонных к новаторской деятельности людей является важной задачей инновационного кадрового менеджмента. К новаторским кадрам могут относиться ученые, генерирующие идеи; управленцы, распознающие наиболее эффективные нововведения и организующие процесс их внедрения; специалисты, доводящие эти идеи до внедрения. Помимо способностей этим людям нужна также соответствующая внутриорганизационная обстановка.

Главный метод, по мнению отдельных исследователей, заключается в создании особой инновационной атмосферы в компании. Об этом много говорят зарубежные специалисты в области управления, а сейчас к осознанию этой проблемы пришли и российские управленцы. В качестве успешного примера создания инновационной атмосферы в компании можно привести опыт компании «Sony»: ее успехи во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до десяти рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения. Причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании. Перечисленные методы являются вполне честными и открытыми. Однако менеджеры зачастую используют и методы, которые не всегда можно одобрить с этической точки зрения.

Один из них - манипулирование людьми с избирательным использованием информации и сознательном изложении событий в определенном порядке. Например, выпячиваются положительные стороны инновации и скрываются отрицательные (для тех или иных групп сотрудников), т.е. предоставляется односторонняя информация, на основе которой люди вовлекаются в инновацию, не представляя себе всех последствий. Другой вариант - так называемая «кооптация», при которой поддержка нововведения со стороны уважаемых лиц (например, генерального директора) или групп (например, Правления фирмы) достигается путем их лжеучастия в проектировании нововведения. Например, генеральный директор может председательствовать на собрании, посвященном инновации, а Правление может обсудить нововведение. Но при этом инициаторы инновации не стремятся реально вовлечь генерального директора и Правление в проектирование и осуществление инновации, они хотят лишь заручиться их поддержкой. В то же время - в этом и есть обман - у рядовых сотрудников создается впечатление, что нововведение осуществляется под руководством генерального директора и Правления. К описанному методу близок распространенный обычай начинать, например, научные конференции с выступлений уважаемых людей - мэров городов, ректоров вузов и др. - у которых есть только один недостаток - полная некомпетентность в проблемах, которыми занимается конференция. Именно поэтому указанные уважаемые люди исчезают вскоре после своего выступления, посвященного общим вопросам.

Наконец, надо назвать метод явного или неявного принуждения, когда менеджер заставляет принять инновацию под угрозой потери должности, работы и других благ. Аналогом в отношениях между государствами является использование вооруженной силы, т.е. война. Сотрудники, побежденные и порабощенные менеджером, могут смириться, но в дальнейшем нет оснований рассчитывать на дружелюбное сотрудничество. С другой стороны, без принуждения не обойтись, если необходимо быстро провести непопулярные изменения, диктуемые внешней обстановкой. Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является использование одного или небольшого числа методов независимо от ситуации. Вторая по распространенности ошибка - метод «разделяй и властвуй», который при возможной краткосрочной эффективности приводит к большим проблемам в долгосрочной перспективе.

**Заключение**

Под кадровыми инновациями понимают управленческие нововведения, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации, направленные на повышение уровня и способности кадров выполнять свои профессиональные функции. Помимо новизны и первичности использования инновация обладает такими характеристиками как конкретная хозяйственная и/или социальная выгода для организации, необходимость творческого подхода и рискованность, поскольку она не может создаваться в ходе рутинных процессов.

Существует много видов кадровых инноваций, выделяемых по различным критериям, однако для успешного воплощения их в жизнь необходимо организовать правильный процесс управления нововведениями, предполагающий обеспечение эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы в соответствии с перспективными и текущими развития организации. Процесс управления кадровыми инновациями включает ряд этапов, а именно: определение потребности в нововведениях; сбор информации о нововведениях; предварительный их отбор с помощью определенных критериев; принятие решения о внедрении нововведений и непосредственно внедрение, использование и сопровождение нововведений. Все эти этапы, причем в большей степени последний, могут сопровождаться инновационным конфликтом, так как и отдельные работники, и коллектив в целом могут сопротивляться нововведениям в кадровой работе.

Поскольку любая фирма является сложной системой, можно выделить много факторов, препятствующих новаторству или стимулирующих его. Одним из главных является такой показатель, как восприимчивость организации к изменениям, в свою очередь зависящий от многих переменных, однако очевидно, что сила сопротивления нововведениям обратно пропорциональна величине этого показателя. Что касается непосредственно причин, вызывающих внутри организации сопротивление кадровым инновациям, то в ходе проведенного исследования было предложено разделить их на три группы.

Первая группа причин обозначена как неудовлетворительная работа отдела кадров, что вызывает естественное недоверие к проводимым ею нововведениям. Вторая группа причин включает внутренние установки непосредственно персонала компании. К ним можно отнести ожидание в результате изменений потери чего-то ценного (денег, статуса), низкая степень доверия к любым действиям руководства, различная оценка ситуации сотрудниками по сравнению с руководством, изначальная низкая терпимость отдельных работников к изменению (консерватизм), равнодушное отношение к целям организации и ее развитию. Третья группа причин, выделенная в ходе исследования, связана с особенностями топ-менеджмента организации. Сюда относятся «табу» на инновации, заложенные руководством в корпоративной культуре и философии предприятия, отсутствие диалога между топ-менеджерами, отсутствие лидера, способного хорошо организовать внедрение инноваций и коммуникации между участниками инновационного процесса, либо, при его наличии, отсутствие у него необходимых полномочий, не предоставленных ему консервативным руководством компании.

Для преодоления сопротивления изменению менеджер может применять различные методы. Один из наиболее естественных - предоставление информации о предстоящих изменениях. Можно вовлекать сотрудников в проектирование и осуществление инновации, оказать им помощь и поддержку, необходимую в изменяющихся условиях. Для достижения компромиссов целесообразно проводить переговоры с отдельными сотрудниками и их группами. Главный же метод, по мнению отдельных исследователей, заключается в создании особой инновационной атмосферы в компании. При всем необходимо помнить о том, что наибольший эффект приносит только совместное использование нескольких подходящих методов.