

УПРАВЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ

© 2026 А. Д. Миронова

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье рассматриваются причины сопротивления стратегическим изменениям со стороны сотрудников. Делается вывод о том, что сопротивление – естественная реакция человека на изменения, вследствие чего задача руководителя при составлении плана внедрения инноваций – учесть не только степень приоритетности работника для организации, но и то, на какой стадии переживания утраты он находится. Также в работе описываются наиболее распространенные модели управления изменениями с ориентацией на управление персоналом во время организационных трансформаций.

Ключевые слова: сопротивление, стратегические изменения, этапы переживания утраты, чувство собственности, теория Дж. Коттера, модель К. Левина, теория подталкивания, модель изменений ADKAR, технология LST.

На сегодняшний день все экономические агенты функционируют в условиях постоянно меняющейся внешней среды, которая отличается высокой степенью сложности, неопределенности и риска. Для того чтобы выжить в таких условиях, предприятиям приходится проводить постоянный мониторинг микро- и макроокружения, адаптироваться к новым факторам, разрабатывая и внедряя стратегические изменения [3].

Трансформационный процесс может быть как постоянным, так и дискретным. Использование системного подхода при внедрении изменений ведет к переходу организации из одного качественного состояния в другое.

Несмотря на высокую значимость и необходимость стратегических изменений, в более чем 70% случаев подобные инициативы заканчиваются неудачей [5, 9].

Большая часть ученых и специалистов считает, что в основном провалы трансформационных проектов детерминируются человеческим фактором [4, 8], так как «сознание и поведение сотрудников компании изменить гораздо сложнее, чем технологии, оборудование или организационную структуру» [1]. Типичные причины сопротивления изменениям представлены на рисунке 1.

В целях минимизации рисков сопротивления изменениям рекомендуется широкое освещение стратегического замысла и вовлечение в трансформационные проекты

как можно большего количества участников, это позволит добиться у персонала чувства собственности. Одной из причин реализации такого сценария является то, что человек – существо социальное, ему важно быть членом группы. Вовлечение в проект позволяет удовлетворить незакрытую потребность в принадлежности, почувствовать свою причастность к кому-то или чему-то, вызвать чувство безопасности [12].

Своевременная диагностика настроений работников, корректировка стратегии внедрения изменений является неотъемлемым элементом стратегии изменений. Однако в отечественном бизнесе оценке состояния сотрудников уделяется очень мало внимания [8]. Вместе с тем негативно настроенные работники могут начать формировать коалиции, что неизбежно приведет к дополнительным издержкам на процесс преобразований или к его провалу.

В силу этого для компаний, проводящих стратегические изменения, может оказаться полезной технология LST (Leader Saboteur Integration), позволяющая интегрировать роли лидера и саботажника. Смысл технологии состоит в том, чтобы провести диагностику качеств личности работников, выявить участников столкновения интересов, позиции лидера и саботажника и превратить последнего в равноправного участника трансформационного проекта [8, 9].

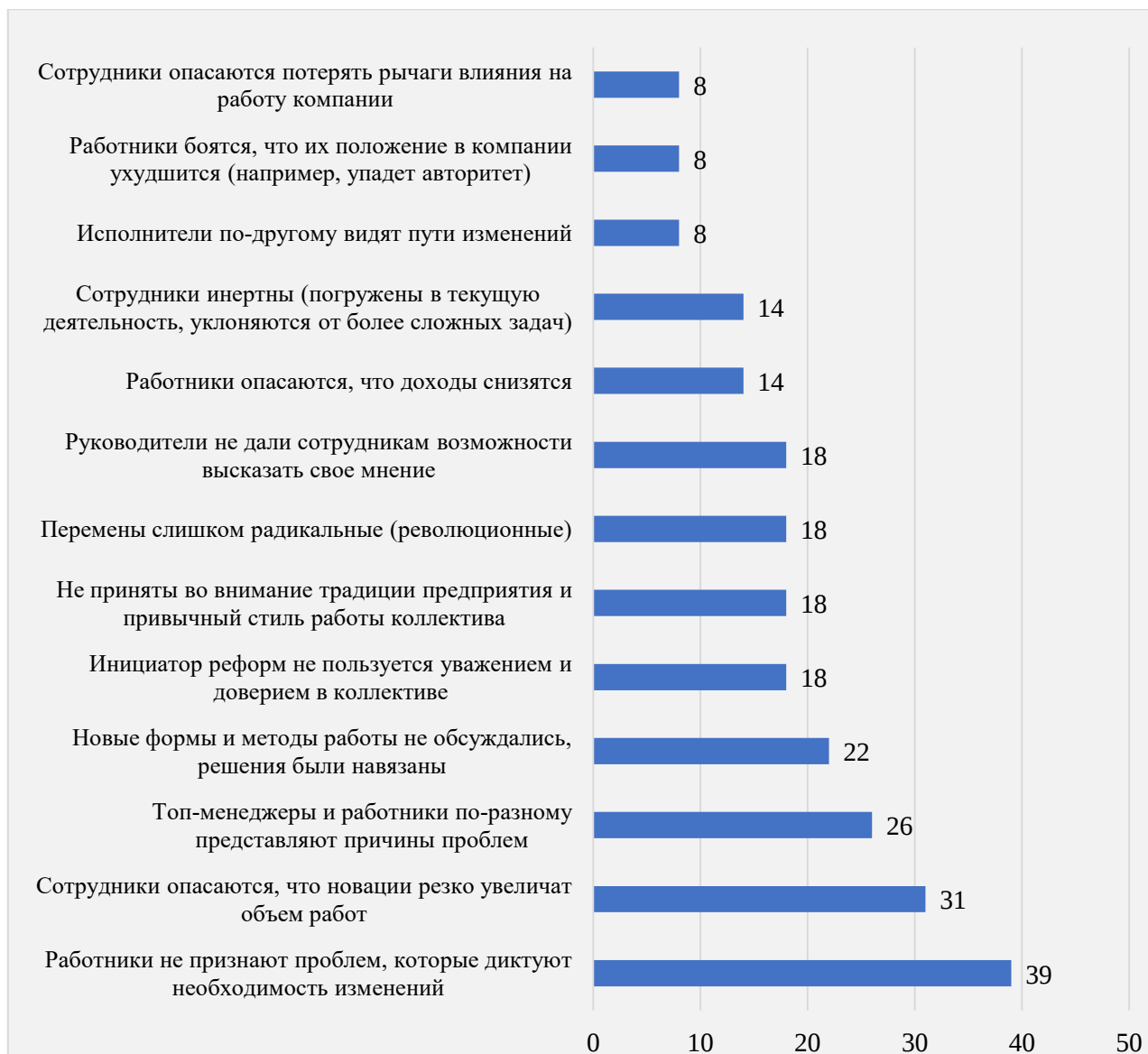


Рисунок 1 – Типичные причины сопротивления персонала изменениям, % [2]

Важно понимать, что как негативное, так и позитивное изменение запускает в психике механизм утраты, и человек должен будет пройти 5 этапов, подробно изученных и описанных в 1969 г. Элизабет Кюблер-Росс [11]. Применительно к организационным изменениям стадии выглядят следующим образом.

- **Отрицание.** На этом этапе человек отрицает происходящее, не желает верить в то, что изменения будут происходить.
- **Гнев.** На этом этапе у человека появляется сильная эмоциональная реакция, особо выраженная злость будет проявляться в отношении предполагаемого виновника преобразований.

- **Торг.** На этом этапе человек ищет выход из сложившейся ситуации. Торг может принимать форму мысленных диалогов или вполне осязаемых, конкретных действий.

- **Депрессия.** Эта стадия наступает после того, как торг закончен. Человек горюет о том, что изменения неизбежны.

- **Принятие.** Человек соглашается и принимает необходимость изменений, начинает себя вести с учетом новых обстоятельств.

Задача руководителя – помочь успешно пройти все стадии своим сотрудникам как можно эффективнее и быстрее.

В план изменений рекомендуется включить следующие пункты.

1. Определить круг заинтересованных лиц, в который войдут все группы работников или конкретные сотрудники, которые считают, что чего-то лишится или действительно потеряют после внедрения изменений. Именно эти люди будут оказывать сопротивление инновациям.

2. Составить рейтинг сотрудников из п. 1 по степени их влияния на трансформационный процесс.

3. Определить причины сопротивления для наиболее значимых сотрудников. Причин сопротивления у каждого может быть несколько, тогда в дальнейшем руководителю придется работать с каждой из них отдельно.

4. Составить план действий по работе с каждой причиной. Формируя такой план, нужно учитывать не только приоритетность сотрудника и его качественные характеристики, но и то, на какой стадии переживания он в данный момент находится [4].

Например, возможными действиями могут стать следующие:

1) коммуникации, целью которых является объяснение сотрудникам, зачем нужны преобразования, в чем преимущество нововведений для компании в целом и данного сотрудника в частности;

2) участие и вовлечение в трансформационный проект;

3) поддержка и развитие с целью формирования у сотрудников необходимых компетенций для того, чтобы лучше справляться с новыми задачами;

4) переговоры с целью выявления опасений работников, формирования возможностей для учета интересов персонала [4].

Безусловно, существуют ситуации, когда стратегические изменения требуют более жестких мер, например, принуждения и манипулирования [14]. Их преимуществом является в первую очередь быстрота реакции и получения результата. Однако, как правило, в долгосрочной перспективе такие стратегии негативно сказываются на проекте.

Рассмотрим наиболее известные модели управления изменениями, в которых большое внимание уделяется персоналу.

В 40-х гг. XX века К. Левином была предложена трехступенчатая модель управ-

ления изменениями, состоящая из следующих этапов.

• Разморозка.

На этапе разморозки создается управляемый кризис, цель которого – показать сотрудникам, что изменения необходимы и неизбежны. Важно заранее продумать аргументы в защиту изменений (неудовлетворительные операционные показатели работы предприятия, негативные результаты опроса клиентов и т.п.), чтобы доказать, что трансформация – объективная необходимость, а не прихоть руководителя.

• Изменения.

Если первый этап завершился успешно, то на этом этапе проблем возникнуть не должно. Сотрудники осуществляют намеченные мероприятия. Задача этого этапа – поддерживать уверенность в целесообразности изменений, поощрять сотрудников даже за незначительные победы. Если прогресс будет виден, то к команде трансформаторов присоединятся и другие сотрудники, прежде настроенные пессимистично.

• Заморозка.

На этапе заморозки важно закрепить новые процессы с тем, чтобы не произошел откат к старым правилам и технологиям работы.

Теория управления изменениями Дж. Коттера, впервые представленная автором в 1995 г., помогает мотивировать людей внедрять изменения. Автор использует восьми-ступенчатый подход [5, 6]. Кратко его можно описать следующим образом.

На первом шаге требуется создать у сотрудников ощущение срочности, т.е. показать, что изменения нужно не только проводить обязательно, но и безотлагательно.

На втором шаге следует сформировать команду руководителей проекта изменений. В идеале это должны быть специалисты, разбирающиеся в разных бизнес-процессах компании, чтобы в дальнейшем они могли успешно общаться с представителями разных отделов.

Третий шаг требует выработки стратегического видения и инициатив.

На четвертом – нужно проинформировать сотрудников, выбрать из них инициативных, готовых внедрять проект.

На пятом – придется работать с негативом со стороны сотрудников и менять внутренние системы с тем, чтобы они не препятствовали изменениям.

На шестом – нужно демонстрировать даже незначительные достижения. Это простимулирует задействованных в проекте к новым победам, а скептиков убедит пересмотреть свое мнение.

Седьмой шаг требуется для поддержки достижения конечной цели: необходимо проводить регулярный анализ выполненного и запланированного, а при необходимости в план следует вносить коррективы до достижения конечной цели.

Восьмой шаг – это закрепление новых подходов в корпоративной культуре.

Следующая модель управления изменениями – «Теория подталкивания» (Nudge theory) – базируется на недирективном стимулировании изменений, провоцирующем нужные трансформации путем поощрения и позитивного подкрепления, не прямых указаний. Теория условно делит людей на эконо́в и гуманов.

Эконо́ны – это крайне рациональные существа, которые принимают взвешенные решения, приносящие им выгоду. Они принимают решения на основе разума, им присущ рефлексивный тип мышления. Это идеальные, предсказуемые люди, поведение которых легко просчитать.

Гуманы являются противоположностью эконо́в. Они принимают субъективные решения, смотрят на мир через призму собственных ощущений и полученного опыта. Для них характерно не требующее усилий автоматическое мышление. Это реальные люди, поведение которых не всегда предсказуемо.

Теория подталкивания направлена на то, чтобы «подтолкнуть» гуманов принять верное решение и осуществить нужное действие. Выбор гуманов нельзя назвать рациональным, но они заинтересованы в «правильном» поведении, поэтому их нужно не принуждать, а подталкивать к переменам, не заставляя их принимать сложные решения [7].

Основу для этой теории заложили в 70-е годы XX века Дэвид Канеман и Амос Тверски, разработавшие теорию перспективы

[10], которая изучает поведенческие паттерны в ситуациях рискованного выбора. Разработку непосредственно теории подталкивания связывают с именами Ричарда Х. Талера и Касси Р. Санстейна [13].

В настоящее время теория подталкивания используется как дополнительный инструмент при реализации стратегических изменений для реализации трансформационных программ и закрепления полученных результатов.

В 2001 г. Дж. Хайатом была предложена модель изменений ADKAR, название которой формируется из первых букв слов, олицетворяющих шаги, необходимые для успешного внедрения трансформаций:

A – Awareness (Понимание) – этап, на котором происходит осознание необходимости перемен;

D – Desire (Желание) – мотивация сотрудников участвовать в изменениях;

K – Knowledge (Знание) – обучение сотрудников новой методике;

A – Ability (Способность) – способность применить теорию на практике;

R – Reinforcement (Закрепление) – закрепление перемен в компании.

Иными словами, от инициаторов изменений требуется следующее.

1. Добиться признания необходимости изменений от сотрудников, показывая, что без трансформаций дальше функционировать невозможно.

2. Объяснить работникам, что им выгодно участвовать в организационных изменениях.

3. Обеспечить помощь работникам в понимании того, как именно им следует измениться и как поддерживать трансформации.

4. Проверить, что сотрудники уяснили суть изменений, поняли, что от них требуется, могут работать в соответствии с модернизированными алгоритмами.

5. Закрепить изменения с помощью мотивации, чтобы новые методы, процессы осуществлялись устойчиво и не происходил откат к старым шаблонам поведения.

Подводя итог, отметим, что поскольку в организациях изменения происходят регулярно, управление сопротивлением изменениям также должно проводиться на по-

стоянной основе. Снижение напряженности и успешное преодоление сопротивления при реализации трансформационных проектов должно интерпретироваться как повышение уровня менеджмента в организации.

Ключевыми индикаторами успешного управления сопротивлением могут служить:

- уровень вовлеченности сотрудников в проект изменений (количество идей, активность при обсуждении, участие в пилотных группах и т.д.);
- снижение числа конфликтов и негативных высказываний, связанных с изменениями;
- скорость прохождения основных этапов проекта;
- соблюдение графика внедрения изменений;

- сохранение качества работы и производительности в переходный период;
- динамика усвоения новых навыков;
- отсутствие регресса к старым практикам после формального завершения проекта;
- проявление добровольной инициативы сотрудников по улучшению новых процессов.

Регулярный мониторинг этих показателей позволяет руководителям объективно оценивать эффективность применяемых моделей и методов, а также при необходимости своевременно корректировать стратегию коммуникации и вовлечения персонала. Это позволяет превратить управление сопротивлениями из тактической задачи по преодолению кризиса в системный процесс управления эффективностью, напрямую влияющий на успех стратегических инициатив организации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева Т. Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 2. С. 25–48
2. Богданов А. Изменения в компании: формула управления сопротивлением персонала. <https://www.gd.ru/articles/9082-izmeneniya-v-kompanii-formula-upravleniya-soprotivleniem-personala>.
3. Болдырева Р. Ю., Михалева Е. П. Управление в условиях стратегических изменений // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2023. Вып. 1. С. 111–121.
4. Домаева В. Почему сотрудники сопротивляются изменениям и как руководителям с этим работать. <https://skillbox.ru/media/management/pochemu-sotrudniki-soprotivlyayutsya-izmeneniyam-i-kak-rukovoditelyam-s-etim-rabotat>.
5. Коттер Дж. Впереди перемен: Как успешно провести организационные преобразования / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 287 с.
6. Нестерова С. И., Рамзаев М. В. Модель Дж. Коттера как эффективный инструмент управления изменениями // Вестник Самарского муниципального института управления. 2024. № 3. С. 38–48.
7. Теория подталкивания. <https://blog.bitobe.ru/article/teoriya-podtalkivaniya>.
8. Шадченко Н. Ю. Некоторые аспекты управления сопротивлением изменениям в организационной структуре предприятия // Базис. 2018. № 2(4). С. 5–7.
9. Шарипова О. М. Некоторые аспекты управления изменениями: подходы и рекомендации для наилучшего исполнения // Креативная экономика. 2021. Том 15. № 1. С. 105-116. DOI: 10.18334/ce.15.1.110916.
10. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk // Econometrica. 1979. № 47. Pp. 313–327.
11. Kübler-Ross, E. On Death and Dying. Scribner, New York, 1969. 260 p.
12. Pickford H. C., Joy G., Roll K. Psychological Ownership. Effects and Applications // Mutuality in Business. Briefing Number 2. 20 October 2016. https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-06/psychological_ownership_effects_and_applications_mib_briefing_no_2_hf281016.pdf.

13. Thaler R. H., Sunstein C. R. *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press, 2008. 293 p.
14. Карпова Т. П., Щербакова Е. А., Егиков А. Г. Роль стратегического управления человеческими ресурсами в реализации кадровой стратегии организации // Вестник Международного института рынка. 2025. № 2. С. 36–40.

MANAGING EMPLOYEE RESISTANCE TO STRATEGIC CHANGE

© 2026 Anastasia D. Mironova

Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

This article examines the causes of employee resistance to strategic change. The author has concluded that resistance is a natural human reaction to change. Therefore, when developing an innovation implementation plan, a manager's task should consider not only the employee's priority for the organization but also their stage of grief. The paper also describes the most common change management models focused on HR management during organizational transformations.

Keywords: resistance, strategic change, stages of grief, sense of ownership, J. Kotter's theory, K. Lewin's model, nudge theory, ADKAR change model, LST.