

УДК 338.24

DOI 10.52452/18115942_2024_2_39

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И МОТИВАЦИОННЫЙ ПОДХОДЫ К ПРОГНОЗУ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

© 2024 г.

А.С. Лифшиц, А.С. Голубев

Лифшиц Аркадий Семенович, д.э.н.; доц.; профессор кафедры менеджмента
Института социально-экономических наук Ивановского государственного университета
ark.lifshits2011@yandex.ru.

Голубев Александр Сергеевич, аспирант кафедры менеджмента
Института социально-экономических наук Ивановского государственного университета
golubewalex@bk.ru

*Статья поступила в редакцию 16.01.2024**Статья принята к публикации 26.04.2024*

Рассматривается проблематика прогностической оценки уровня сопротивления персонала организационно-управленческим изменениям на предприятии. В рамках исследования выделены экономический и мотивационный нематериальный подходы, подчеркнута необходимость их синтеза. Определены роль и место в рамках исследования синтетических методов – количественно-качественных и качественно-количественных. Как многоаспектное и многоуровневое явление рассмотрен важнейший элемент системы управления сопротивлением – мотивационный потенциал организации. Проведен критический анализ определения и структуры мотивационного потенциала в работах Г. Хэсмана и Д. Олдхэма, Э.З. Зариповой и других исследователей. Отмечается взаимосвязь мотивационного потенциала с системой потенциалов организации, и прежде всего с инновационно-трудовым потенциалом. Выделены преимущества и недостатки существующих теоретических подходов и методик к оценке уровня сопротивления персонала в системе управления инновациями. Отмечена необходимость разграничения готовности персонала к изменениям и способности персонала к изменениям. Рассмотрены параметры и показатели, отражающие уровень сопротивления, подчеркивается необходимость определения взаимосвязи между параметрами качества мотивации и мотивационными потенциалами объекта и субъекта управления. Определены перспективы совместного и дифференцированного учета силы и устойчивости мотивации персонала к реализации организационно-управленческих стратегических и оперативно-тактических изменений.

Ключевые слова: сопротивление персонала изменениям, трудность деловых задач, мотивационный потенциал предприятия, готовность персонала к изменениям, способность персонала к изменениям, сила мотивации, устойчивость мотивации.

Введение

Каждая организация в конкретный момент своего развития представляет собой баланс между процессами изменения и стабилизации. Даниель Канеман отмечал: «как и в мире природы, в рыночных условиях отбор требует изменчивости» [1, с. 38]. В то же время процесс изменений в организациях является сложным и противоречивым. Питер Сенге высказал мысль о необходимости полного напряжения коллективных возможностей, чтобы справиться с потоком перемен [2, с. 3].

Любое изменение на предприятии носит социальный характер, т.к. неизбежно затрагивает интересы групп сотрудников и других стейкхолдеров. В связи с этим возникают и развиваются процессы не только содействия, но и сопротивления изменениям. В современных условиях динамично развивающейся внешней среды ключевым направлением устойчивого развития предприятий становится адаптация к требова-

ниям и соответствие уровню научно-технического прогресса отрасли. Следовательно, неминуемым направлением деятельности каждого предприятия является внедрение инноваций различного плана: технико-технологических и организационно-управленческих.

Процесс инновационного развития организаций необходим не только для улучшения позиций на рынке и повышения конкурентоспособности. Инновационное развитие организаций трансформируется в жизненную необходимость. Следует отметить, что внедрение технико-технологических инноваций может быть полезным и эффективным лишь в условиях гармонии (по крайней мере, согласованности) с уровнем организационно-управленческой системы, изменения в которой являются также неотъемлемыми.

На всех стадиях жизненного цикла организации важным процессом является обновление и преобразование той или иной подсистемы, основой которого выступает внедрение иннова-

ций в бизнес-процессы предприятия. При этом управление изменениями, частью которого является внедрение инноваций, должно исходить из стратегической ситуации в конкретной отрасли. Например, в настоящее время текстильная промышленность России в целом находится на стадии ранней зрелости [3, с. 135], однако значительная доля текстильных предприятий являются кризисными. В 2020 г. удельный вес убыточных текстильных организаций в России составил 29.3%, а сумма убытка – 7450 млн руб. [4, с. 197] (отношение суммарного убытка к суммарной прибыли – 41.4%). С учетом этих обстоятельств общие для российской обрабатывающей промышленности барьеры инновационного развития, выявленные учеными Высшей школы экономики [5], – высокая стоимость нововведений и экономические риски – имеют ключевое сдерживающее значение.

Таким образом, существует явное противоречие между необходимостью системных изменений и инновационного развития текстильных компаний, с одной стороны, и ограниченностью возможностей превентивного и оперативного управления сопротивлением персонала и ключевых заинтересованных групп, с другой стороны. Очевидно, что такое противоречие является общим и актуальным для подавляющего большинства российских предприятий и организаций, особенно если учесть сложность и многомерность феномена сопротивления изменениям со стороны заинтересованных групп (стейкхолдеров).

К числу ключевых стейкхолдеров с позиции профилактики и преодоления сопротивления изменениям относится персонал.

Сопротивление персонала изменениям может протекать в разных формах – от отрицания необходимости и безразличного отношения к переменам до возмущения и явного саботажа. Истоки сопротивления переменам следует искать в качестве мотивации труда, основным фактором формирования которого выступает инновационный потенциал управления. Следовательно, встает задача согласования факторов формирования и развития инновационного потенциала управления, с одной стороны, и факторов сопротивления организационно-управленческим изменениям, с другой стороны.

Подходы к оценке уровня сопротивления персонала на текстильных предприятиях

Подходы к оценке сопротивления персонала целесообразно подразделить на экономический подход и мотивационный нематериальный подход. Экономический подход исходит из оценки влияния ущемления экономических интересов

персонала на степень его сопротивления изменениям в организации (персонально-групповой аспект экономического подхода) и из оценки влияния прямого или скрытого сопротивления персонала на реализацию экономических интересов организации (организационный аспект экономического подхода). Мотивационный нематериальный подход означает нахождение в фокусе исследования доминирования или преобладания мотивации избегания или прямого сопротивления над позитивной мотивацией реализации изменений вследствие проблем в сферах удовлетворения социальных потребностей и воплощения в жизнь ключевых ценностей.

Также подходы к оценке сопротивления персонала можно классифицировать как количественный, качественный, количественно-качественный и качественно-количественный подходы. Количественный подход предполагает оперирование количественными данными. При этом сбор количественных данных целесообразен лишь в том случае, когда они подвергаются анализу с последующей интерпретацией [6, с. 462]. Качественный подход является неформализованным (нестандартизированным), опирается на вербальную информацию и концептуализацию. Плодотворность качественного подхода определяется полнотой собранных данных, отражающей способность исследователя предельно глубоко изучить интересующую его проблему [6, с. 531]. Качественно-количественный подход основан на трансформации качественных данных в количественные без потери их содержательности. Количественно-качественный подход требует перевода количественных данных в качественные путем их интерпретации.

В преобладающих условиях риска и неопределенности и необходимости измерения явлений и процессов выбор в пользу количественного или качественного подходов не имеет оснований. Требуется синтез количественного и качественного подходов в форме количественно-качественного и/или качественно-количественного подходов.

В процессе прогнозирования сопротивления персонала качественно-количественный подход предшествует количественно-качественному подходу.

Результаты исследования

Прогнозирование степени и уровня сопротивления персонала изменениям на предприятии (в организации) требует четкого представления о мотивационном потенциале как многоуровневом и многомерном явлении.

В научной литературе не сложилось четкого представления о мотивационном потенциале. Точнее, о мотивационном потенциале говорят абстрактно безотносительно к объекту.

Г. Хэкман и Д. Олдхэм ввели понятие «мотивационный потенциальный балл». К составляющим мультипликативного показателя «мотивационный потенциальный балл» относятся оценка разнообразия работы, оценка законченности (идентификации работы с конечным результатом) работы, оценка значимости работы, оценка автономности работы, оценка обратной связи, идущей от работы (внутренней обратной связи) [7, р. 256]. Г.А. Волковицкая считает, что мотивационный потенциал образуется на стыке трудового и личностного потенциалов и выражается в виде уровня готовности к эффективной работе [8, с. 356]. Т.Н. Лобанова определяет мотивационный потенциал как меру наличных ресурсов человека в отношении к своей работе [9, с. 55]. Э.З. Зарипова приходит к выводу, что сущность мотивационного потенциала можно рассматривать как возможность и готовность персонала, а также самой фирмы сосредоточить усилия персонала (мастерства, знания, навыки, компетенцию) на те виды работ, которые гарантируют фирме перспективы развития и дают возможность реализовать ее существующие или прогнозируемые достоинства [10, с. 54].

Г. Хэкман и Д. Олдхэм, по существу, исследовали мотивационный потенциал работы, а Т.Н. Лобанова – мотивационный потенциал сотрудника. Г.А. Волковицкая также отождествляет мотивационный потенциал с мотивационным потенциалом сотрудника. Э.З. Зарипова допускает эклектическое смешение мотивационных характеристик сотрудников (производной) и мотивационного потенциала системы управления организацией (первичного фактора). Использование понятий «мотивационный потенциал сотрудника» и «мотивационный потенциал работы» корректно. Однако необходимо представлять их роль и место в системе мотивационных потенциалов в рамках организации.

Мотивационный потенциал сотрудника корректно подразделить на мотивационный потенциал самомотивации и мотивационный потенциал, сформированный системой управления организацией. В свою очередь мотивационный потенциал системы управления организацией складывается из мотивационного потенциала работы, мотивационного потенциала инструментов и методов менеджмента, лидерских мотивационных потенциалов.

Неверным представляется включение Э.З. Зариповой в структуру мотивационного потенциала наряду с готовностью персонала к концен-

трации усилий возможностей его сосредоточения на приоритетных видах работ. Возможности сосредоточения персонала на приоритетных видах работ – одно из условий мотивационной готовности персонала.

Классификацию мотивационных потенциалов следует проводить не только по объектам, но и по направленности (предмету). Соответственно, можно выделить мотивационный потенциал реализации целей организации (мотивационный потенциал эффективного труда), мотивационный потенциал изменений, мотивационный потенциал обучения персонала, мотивационный потенциал карьерного роста (профессионально-квалификационного продвижения), мотивационный потенциал сотрудничества и кооперации труда в организации, мотивационный потенциал конкурентной борьбы на внутриорганизационном рынке труда.

В то же время необходимо представлять роль и место мотивационных потенциалов в системе частных потенциалов организации. Применительно к проблеме оценки и управления сопротивлением персонала изменениям прямая связь мотивационного потенциала изменений прослеживается с инновационно-трудовым потенциалом, т.е. максимально возможной степенью реализации новаторских и инновационных целей организации на основе компетентностного и мотивационного капиталов персонала.

О.Л. Чуланова акцентирует внимание на необходимости рассмотрения понятия компетенции как более широкого по сравнению с совокупностью понятий знаний, умений или навыков. Если знания, умения, навыки предполагают действие по сравнению с образцом, то компетенция предполагает наличие опыта самостоятельной деятельности на основе универсальных знаний [11, с. 33]. В силу того, что в состав компетенций входят не только когнитивные, но и социальные и личностные компетенции, формирование и развитие компетенций непосредственно влияет на уровень и динамику мотивационного потенциала сотрудников, групп и организации в целом.

Необходимо видеть связь и различие между способностью организации к изменениям и способностями персонала к изменениям. Способность организации к изменениям – инновационный капитал организации, т.е. инновационные ресурсы. В состав инновационных ресурсов промышленного предприятия входят прогрессивные машины и оборудование, прогрессивные технологии, инновационные материалы, передовой клиентский капитал, инновационные человеческие ресурсы (инновационные компетенции, численный состав и профессионально-

квалификационная структура лиц, занятых разработкой новаций и внедрением новаций/инноваций). Способности персонала к изменениям – генетические заданные и развивающиеся свойства сотрудников организации, позволяющие им выполнять новые функциональные обязанности на хорошем и более высоком уровнях.

Готовность персонала к изменениям подразделяется на мотивационную готовность и компетентностную готовность. Способность персонала отличается от готовности персонала к изменениям феноменом становления, незавершенности, отсутствием полного раскрытия в прошлом и настоящем и возможностью предельного использования в будущем времени.

Модель Хэкмана – Олдхэма обладает как позитивными чертами, так и существенными недостатками с позиции измерения, оценки и регулирования мотивационного потенциала системы управления организацией. С одной стороны, на основе этой модели имеется возможность повысить степень осмысленности выполняемых работ и ответственности за результаты деятельности отдельных сотрудников и групп. С другой стороны, следует отметить следующие недостатки:

- модель универсальна;
- пяти параметров работ недостаточно для учета особенностей деятельности представителей управленческого персонала в разрезе уровней управления организацией и функциональных специализаций;
- игнорируются особенности индивидуальных предпочтений сотрудников в отношении параметров работы (одни работники предпочитают разнообразие работ и самостоятельность при их выполнении, а другие испытывают удовлетворенность при выполнении ограниченного круга работ, не проявляя инициативы и выступая в качестве хорошего исполнителя, даже занимая руководящие должности);
- модель основана на учете степени удовлетворенности трудом, не учитывает борьбу позитивных и негативных ожиданий, в результате чего неизбежно теряется фокус мотивации на перспективу, будущие события;
- у авторов модели отсутствует представление о соотношении составляющих качества мотивации персонала (удовлетворенности трудом, силы и устойчивости мотивации) и мотивационного потенциала.

Модель Хэкмана – Олдхэма исходит из отождествления мотивации с ее видом – внутренней мотивацией при фактическом игнорировании внешней мотивации. Тем самым возникает дисбаланс между материальным и нематериальным стимулированием с присутствием рис-

ков манипулирования сотрудниками. А.И. Пригожин отмечает, что в советское время моральные стимулы были опознаны неуклюжим применением, что укоренило руководителей в убеждении: все, кроме денег, – пустое. В силу этого, по мнению А.И. Пригожина, появляется задача – найти такие нематериальные стимулы к труду, которые были бы вполне сопоставимы с действием денег [12, с. 515]. Признавая значимость и трудность выполнения такой задачи, отметим, что даже ее успешное решение не отменяет полезности задачи эффективного материального стимулирования.

Модель Хэкмана – Олдхэма учитывает выводы, вытекающие только из содержательных теорий мотивации, которые рассматривают мотивацию через потребности. Однако следует согласиться с И.П. Поваричем и О.К. Слинковой в том, что «подход к рассмотрению мотивации через потребности не дает ответов на вопросы, чем определяется направленность этой активности, на основании чего человек выбирает тот или иной способ действий для удовлетворения потребности» [13, с. 129].

Объективно существует задача при исследовании и управлении мотивацией учета опыта сотрудника и его ожиданий (как позитивных, так и негативных), внешней (источник находится извне) и внутренней (источник – сам человек) мотиваций. Ошибочным представляется утверждение А.Ю. Афонина о том, что в силу отсутствия в жизни четкого разграничения внешней и внутренней мотиваций управление должно опираться на внешний тип мотивации, принимая во внимание и возникновение внутренней мотивации [14, с. 107]. В большинстве случаев мотивы четко разграничиваются как «внешние» и «внутренние» при корректном проведении социологического опроса. В то же время природа части мотивов типа «внутренние» является внешней даже в рамках конкретной организации. Так, обогащение работ, их перепроектирование способствует формированию такого вида внутренней мотивации, как профессиональный вид.

Из вышесказанного следует необходимость определения взаимосвязи между параметрами качества мотивации и мотивационными потенциалами объекта и субъекта управления.

К параметрам качества мотивации относятся удовлетворенность и неудовлетворенность трудом, сила мотивации, устойчивость мотивации.

Удовлетворенность трудом – восприятие степени снятия потребностей сотрудника. Неудовлетворенность трудом – восприятие степени наличия неснятых потребностей сотрудника. Степень удовлетворенности и неудовлетворен-

ности трудом зависит не только от объективных условий осуществления трудовой деятельности, но и от уровня и динамики притязаний сотрудников. Притязания представляют собой оценку собственных возможностей в решении деловой проблемы и соответствующего этим возможностям справедливого вознаграждения. Эксперименты, проведенные немецким психологом Фердинандом Хоппе под руководством Курта Левина, показали определяющую роль задачи сохранения достойной самооценки в формировании уровня притязаний. Установлено, что динамика притязаний имеет большее значение для поведения сотрудника, чем их начальный уровень. Успех способствует выбору более трудных задач и повышает уровень притязаний, а неудачи – наоборот, легких и понижению уровня притязаний [15, с. 55]. Был выявлен психологический парадокс в поведении лиц, ориентированных не на успех, а избегание неудач. Часть из них выбирают самые легкие задачи, т.к. убеждены в успехе при минимальном риске невыполнения, а часть – самые трудные, потому что неудача будет оправдана исключительной трудностью задачи [16, с. 619–620]. Очевидно, что в первом случае происходит «эрозия (размывание)» целей и задач, а во втором – провал в их реализации. Оба явления по своей природе относятся к классу отрицательных. Их также следует рассмотреть как явную и скрытую формы сопротивления изменениям в организации.

Дискуссионным является вопрос о понятии «сила мотивации». В.Е. Левкин под силой мотива понимает заряд вектора, т.е. величину суммарного заряда представлений в контексте актуальных потребностей, психического состояния и возможностей конкретного субъекта. При оценке силы мотива В.Е. Левкин предлагает учитывать вес намерения, оценку ресурсной обеспеченности, вероятность успеха, мотивационную антиципацию (предвосхищение будущего состояния), восприятие степени справедливости в сравнении с другими людьми [17, с. 116]. Наряду с силой мотива он различает мощностность мотива как отношение работы данного мотива, выполняемой за некоторый промежуток времени, к этому промежутку времени. Чем меньше времени требуется на выполнение работы (достижение желаемого), тем выше мощностность мотива [17, с. 115]. В подходе В.Е. Левкина просматривается дублирование факторов оценки ресурсной обеспеченности, вероятности успеха и мотивационной антиципации, веса намерения и оценки справедливости. Практическое использование понятия «мощностность мотива» затруднено трудностью определения сотрудником воз-

можных минимальных сроков реализации большинства мотивов. Например, как сотрудник будет обоснованно минимизировать время реализации мотива «получение современных и глубоких знаний», мотива «обучение позволяет получить интеллектуальное удовлетворение» или мотива «обучение позволяет сохранить должность»? В то же время определение мощностности, например, мотивов «обучение помогает работать эффективнее», «обучение – путь перехода на более интересную работу», «обучение позволяет перейти на более высокооплачиваемую должность» имеет практический смысл.

Отождествление силы и интенсивности мотивации представляется корректным. Интенсивность и в технике и в экономике означает плотность событий, в частности, перехода системы из одного состояния в другое состояние [18]. В экономике труда производительность труда определяется как произведение производительной силы труда и интенсивности труда [19, с. 21]. Правомерно использовать и понятие «интенсивность или плотность мотивации». Отличие интенсивности мотивации от интенсивности труда видится в опосредованном воздействии мотивации на результативность и эффективность деятельности. Сила мотивации (как и ее устойчивость) не тождественны реальной или потенциальной эффективности труда, а является фактором ее изменения. Силу мотивации можно представить как разность сумм произведенной значимости мотивов (позитивных и негативных) на вероятность их реализации [20, с. 75]. В то же время сила отдельного мотива определяется как произведение относительной удельной значимости, абсолютной частоты и относительной структурной частоты. Относительная удельная значимость равна отношению абсолютной значимости в баллах и абсолютной частоты (числа случаев реализации мотива в течение определенного периода времени). Относительную удельную значимость не следует отождествлять с весомостью (удельной значимостью). Весомость представляет собой отношение абсолютной значимости позитивного или негативного мотива к сумме абсолютных значимостей позитивных или негативных мотивов. То есть весомость – это структурный экстенсивный коэффициент, а относительная удельная значимость – интенсивный коэффициент. К экстенсивным коэффициентам относятся и вероятности реализации мотивов. Экстенсивные коэффициенты характеризуют распределение явления на его составные части, его внутреннюю структуру [21, с. 7]. Экстенсивные коэффициенты в статистике также носят название относительных величин структуры [22, с. 58]. Относи-

тельная величина интенсивности характеризует распространенность явления в среде, в которой оно происходит за определенный период времени [21, с. 8].

При этом при измерении силы мотивации сотрудников (индивидуальной силы мотивации) в первую очередь следует изучать не структуру генеральной совокупности, а структуры частных совокупностей, т.е. структуры отдельных мотивов. Структура мотива – удельные веса частот (вероятностей) реализации и отсутствия реализации конкретного мотива. Удельная частота реализации мотива равна шансу, а удельная величина отсутствия реализации мотива есть соответствующий риск. При оценке силы мотивации больших совокупностей (группы, структурного подразделения, организации в целом) необходимо учитывать структуру мотивации – удельные веса сотрудников с высокой, средней и низкой силой мотивации.

В методике измерения силы мотивации А.С. Лифшица относительная интенсивная частота в расчетах не участвует в отличие от других методик, которые можно рассматривать как варианты исследования в данной области. С учетом значимого влияния организационной культуры на мотивацию персонала к таким методикам следует отнести методику OCAI (Organizational Culture Analyze Instrument) К. Камерона и Р. Куинна [23, с. 53] и методику активности/пассивности организационной культуры В.И. Куликова [24, с. 501–506]. В методике Камерона и Куинна вычисляются средние баллы клановой, иерархической, адхократической и рыночной культур исходя из оценок по шести параметрам. Сила организационной культуры определяется по доминирующему типу (при наличии). В методике В.И. Куликова для определения уровня активности субкультур рабочих, специалистов и руководителей оценка активности внутри каждого из трех блоков (качества субъектов, условия деятельности, результаты деятельности) сводится к расчету удельной частоты, при определении же весов блоков учитываются и результаты расчетов относительной (усредненной) частоты.

Наличие в методике А.С. Лифшица экстенсивных коэффициентов (вероятностей) не свидетельствует о том, что корректно разграничивать понятия «интенсивность мотивации» и «экстенсивность мотивации» для отдельного сотрудника. Расширение числа мотивов не влияет на силу мотивации, т.к. о ней можно судить только по относительной величине (отношение абсолютной силы мотивации к нормативам максимальной или минимальной силы мотивации в зависимости от результатов расчетов аб-

солютной силы мотивации) [20, с. 79–80]. Изменение числа сотрудников с высоким, средним и низким уровнем силы мотивации ведет к совершенствованию или деградации мотивационной структуры организации (группы), что должно учитываться в интегральной оценке силы мотивации в форме обобщающего показателя или профиля распределения сил мотивации. Таким образом, экстенсивный фактор значим для групп и организации в целом.

Необходимо отметить, что достижения в области измерения силы мотивации недостаточно используются в редких методиках оценки сопротивления или содействия персонала изменениям в организации. Так, В.И. Куликов предлагает мультипликативный интегральный оценочный критерий силы давления социальных слоев, групп, организаций на субъектов, реализующих стратегию. В качестве составляющих мультипликативного критерия предлагаются коэффициент направленности воздействия, коэффициент агрессивности, коэффициент уровня вероятности оказания давления, относительная сила группы. Коэффициенты устанавливаются на основе экспертных опросов без использования анкетирования представителей групп и расчетов и интерпретации силы и устойчивости мотивации [25, с. 48–50]. А.С. Лифшиц применил экономическую модификацию метода анализа иерархий для прогнозирования сопротивления деловой контактной среды и персонала реализации инновационного антикризисного управленческого решения [26, с. 567–571]. Однако он не синтезировал экономический и мотивационный подходы, несмотря на несомненные достижения в области измерения качества трудовой мотивации. С.В. Воробьев причиной системного сопротивления персонала организационным изменениям считает увеличение временной нагрузки по нерутинным задачам, а следствием сопротивления – перерасход бюджета стратегического изменения. Разработанная им экономико-математическая модель базируется на сетевом графике и марковских цепях [27, с. 127]. Опять приходится констатировать отсутствие системного учета нематериальной мотивации персонала при прогнозировании сопротивления организационным изменениям.

С учетом высказанных положений можно оценить полную формулу изменений, предложенную Р. Бекхардом в 1969 г. Она определена следующим образом: «произведение суммарного уровня тревоги (неудовлетворенности наличным положением дел в организации), привлекательности и ясности образа будущего и определенности первого шага больше общего сопротивления системы» [28, р. 9]. В формуле

Р. Бекхарда четко не разграничиваются значимость мотива и вероятность реализации мотива. Между тем привлекательный образ будущего детерминируется как полезностью возможных событий, так и вероятностью их наступления. На привлекательный образ будущего влияет и степень неудовлетворенности наличным положением дел в организации. Однако, во-первых, эта связь является неоднозначной. У сотрудника может возникнуть амбивалентный конфликт между степенью терпимости настоящего положения дел и позитивными ожиданиями. Во-вторых, для мотивации выполнения трудных задач, как было показано выше, первостепенное значение имеет успех, а не неудовлетворенность. С этих позиций, не вполне корректно отождествление М.Ю. Тверским удовлетворения потребности «покупателя» с устранением его «боли». «Боль» покупателя – проблема, желание решить которую является первопричиной взаимодействия покупателя с торговым оператором [29, с. 27]. Обращение к литературе по маркетингу в рамках статьи уместно в силу возможности рассмотрения сотрудников как внутренних клиентов по отношению к собственнику и менеджменту организации.

При прогнозировании сопротивления персонала организационным изменениям необходимо учитывать силу характера сотрудников. Однако это явление следует признать сложным, а его влияние на сопротивление организационным изменениям неоднозначным. Р. Грин справедливо считает, что сила характера проистекает из чувства личной защищенности и собственной значимости, что позволяет воспринимать критику без обиды и учиться на собственном опыте. Обладатели сильного характера открыты по отношению к новым идеям и к новым формам деятельности, но при этом всегда верны своим базовым принципам [30, с. 191]. Следовательно, в процессе управления организационными изменениями необходимо учитывать эти базовые принципы, чтобы их нарушение не блокировало потенциальную готовность сотрудников с сильным характером к прогрессивным изменениям в организации.

Заключение

Прогнозирование сопротивления персонала организационным изменениям является сложной задачей, требующей для своего решения учета значительного числа факторов и взаимосвязи между ними. Немаловажным является и соблюдение иерархии факторов. При этом экономический и мотивационный подходы должны использоваться совместно, а не изолированно.

Экономические интересы персонала (доходы, оптимальная загруженность) косвенно отражаются в значимости и вероятности реализации позитивных и негативных мотивов при использовании в целях прогнозирования сопротивления персонала изменениям методики измерения силы мотивации А.С. Лифшица. Однако такого учета достаточно при прогнозировании сопротивления оперативно-тактическим изменениям. При прогнозировании сопротивления персонала стратегическим изменениям в организации первостепенное значение приобретают анализ и оценка реализации коренных экономических интересов персонала и устойчивости их мотивации. Эти факторы невозможно объединить в одной формуле. Представляется предпочтительным степень реализации коренных интересов персонала рассматривать как целевую функцию (критерий), а уровень устойчивости мотивации как системное ограничение. Эта идея нуждается в практической апробации. Такую апробацию следует считать перспективным направлением будущих исследований.

Список литературы

1. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. Пер. с англ. М.: АСТ, 2015. 653 с.
2. Сенге П.М., Клейнер А., Росс Р.Б. и др. Танец перемены: Новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Изд-во «Олимп-Бизнес», 2022. 624 с.
3. Ибрагимов Р.С., Головкин Д.С. Концепция жизненного цикла отрасли как инструмент управления экономическим потенциалом предприятий текстильной промышленности // Вестник Пермского университета. Серия Экономика = Perm University Herald Economy. 2017. Т. 12. № 1. С. 124–135.
4. Российский статистический ежегодник. 2022. М.: Федеральная служба государственной статистики, 2023. 696 с.
5. Власова В.В., Гохберг А.М., Грачева Г.А. и др. Индикаторы инновационной деятельности: 2023: статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, 2023. 292 с.
6. Сондерс М. Методы проведения экономических исследований / М. Сондерс, Ф. Льюис, Э. Торнхилл; пер. с англ. 3-е изд. М.: Эксмо, 2006. 640 с.
7. Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work test of a theory // Organizational behavior and human performance. 1976. № 16. P. 250–279.
8. Волковицкая Г.А. Мотивационный потенциал личности: опыт социологического анализа // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2015. Т. 2. № 2. С. 355–363.
9. Лобанова Т.Н. Активизация трудового поведения граждан за счет реализации мотивационного потенциала // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. № 1. С. 54–60.
10. Заринова Э.З. Мотивационный потенциал сотрудников организации // Молодой ученый. 2018. № 38. С. 53–54.

11. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: Монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 292 с.
12. Пригожин А.И. Методы развития организации: Организация: природа (цели, стадии развития, патология). Профессия консультанта по управлению. Организационная диагностика. Методы выработки решений. Управленческое консультирование нововведений. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: ЛЕНАНД, 2017. 848 с.
13. Поварич И.П., Слинкова О.К. Содержательный подход к исследованию трудовой мотивации // Вестник Кузбасского государственного технического университета. 2005. № 5. С. 126–129.
14. Афонин А.Ю. Понятие и значение мотивации и мотивационного процесса // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. 2013. № 17. С. 105–112.
15. Русиновский С.В., Тыщенко Д.А. Влияние мотивации на эффективность деятельности // Научный журнал. 2017. № 3. С. 55–57.
16. Степанов С.С. Популярная психологическая энциклопедия. М.: Эксмо, 2015. 672 с.
17. Левкин В.Е. Мотив как напряжение и средство его измерения // Вестник Тюменского государственного университета. 2010. № 5. С. 112–120.
18. ГОСТ 27.011 – 2019 Национальный стандарт Российской Федерации. Надежность в технике. Вероятностный анализ риска технических систем. Оценка интенсивности конечного события для заданного исходного состояния (утвержден и введен в действие Приказом Росстандарта от 30.12.2019 № 1226). М.: Стандартинформ, 2020. 60 с.
19. Дерябин В.С. Корпоративная сила корпоративного труда. Томск: Томский государственный университет, 2007. 104 с.
20. Лифшиц А.С. Концепция развития потенциала управленческого персонала промышленных предприятий. М.: Наука, 2003. 234 с.
21. Относительные величины: учебно-методическое пособие / Под ред. В.С. Лучкевича. СПб.: Изд-во СЗГМУ им. И.И. Мечникова, 2014. 56 с.
22. Бадриева Л.Ф., Григорьева Е.А., Половинкина Э.А. и др. Статистика (раздел 1 «Общая теория статистики»). Конспект лекций. Казань: Казанский Федеральный университет, 2013. 238 с.
23. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
24. Куликов В.И. Регулирование производственной активности организации. М.: Наука, 2004. 624 с.
25. Куликов В.И. Анализ поля сил как метод оценки поддержки и сопротивления реализации стратегии // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2019. № 1. С. 45–53.
26. Лифшиц А.С. Сценарное прогнозирование в антикризисном управлении // Инструменты и методы антикризисного управления: Учебник / Под ред. А.Н. Ряховской, Л.В. Волкова. М.: Магистр, 2021. С. 540–577.
27. Воробьев С.В. Прогнозирование инерции организационной трансформации // Вестник УГАТУ. 2006. Т. 8. № 1. С. 126–131.
28. Beckhard R. Organization development: strategies and models / Richard Beckhard. Boston: Addison-Wesley, 1969. 119 p.
29. Тверской М.Ю. Retailing для русскоговорящих: управление предприятием розничной торговли. СПб.: СПб.: Питер, 2022. 480 с.
30. Грин Р. Законы человеческой природы / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2021. 936 с.

ECONOMIC AND MOTIVATIONAL APPROACHES TO FORECASTING PERSONNEL RESISTANCE TO CHANGES IN ORGANIZATIONS

A.S. Lifshits, A.S. Golubev

Ivanovo State University

The article discusses the problems of prognostic assessment of the level of staff resistance to organizational and managerial changes in the enterprise. The study identified economic and motivational intangible approaches, the need for their synthesis is emphasized. The role and place within the framework are determined research of synthetic methods - quantitative-qualitative and qualitative quantitative. The most important element of the resistance management system is the motivational potential of the organization. A critical analysis of the definition and structure of motivational potential in works of G. Hackman and D. Oldham, E.Z. Zaripova and other researchers. Noted the relationship between motivational potential and the organization's potential system, and, first of all, in total, with innovation and labor potential. Advantages and disadvantages highlighted existing theoretical approaches and techniques for assessing the level of resistance personnel in the innovation management system. The need to differentiate staff readiness for change and staff ability to change. Considered parameters and indicators reflecting the level of resistance are emphasized the need to determine the relationship between the parameters of the quality of motivation and motivational potentials of the object and subject of management. Prospects identified joint and differentiated consideration of the strength and sustainability of staff motivation to implementation of organizational and managerial strategic and operational-tactical changes.

Keywords: staff resistance to change, difficulty of business tasks, motivational potential of the enterprise, staff readiness for changes, the ability of staff to change, the strength of motivation, the stability of motivation.