

УДК 005.2:338.4

DOI: 10.34670/AR.2023.31.77.019

Обоснование выбора метода преодоления сопротивления персонала изменениям на промышленном предприятии

Лепа Роман Николаевич

Доктор экономических наук, профессор,
заведующий отделом моделирования экономических систем,
Институт экономических исследований,
28348, Российская Федерация, Донецк, ул. Университетская, 77;
e-mail: Roman.Lepa@gmail.com

Трубчанин Виктор Владимирович

Доктор экономических наук,
главный научный сотрудник отдела
моделирования экономических систем,
Институт экономических исследований,
28348, Российская Федерация, Донецк, ул. Университетская, 77;
e-mail: Roman.Lepa@gmail.com

Маковецкий Сергей Александрович

Кандидат экономических наук,
старший научный сотрудник отдела
моделирования экономических систем,
Институт экономических исследований,
28348, Российская Федерация, Донецк, ул. Университетская, 77;
e-mail: ups.dn@mail.ru

Аннотация

В настоящей статье представлены подходы к преодолению сопротивления сотрудников промышленных предприятий инновационным изменениям. Определены ключевые условия, обеспечивающие способность преодоления сопротивления, отражены основные методы его осуществления, установлена совокупность факторов, определяющих целесообразность применения отдельных методов воздействия. Исследованы практические аспекты выбора наиболее эффективных методов воздействия на сотрудников как индивидуально, так и на коллектив в целом, с целью преодоления сопротивления внедрению инноваций, учитывая личную склонность к конфликтам и восприятие различных управленческих технологий. Преодоление сопротивления сотрудников внедрению инноваций на промышленном предприятии является главным и элементом системы управления персоналом и изменениями. Для его удачной реализации нужно внедрять тактическое управление промышленным предприятием, показать сотрудникам неизбежность внедрения инноваций для полного осознания неотвратимости и важности

проводимых изменений, повышать качество управления, образовывать высокоэффективную команду для внедрения изменений, добиваться достаточного уровня прозрачности трансформационных процессов и информированности персонала. Сопротивление может преодолеваться путем информирования и общения, привлечения сотрудников к участию в плане и структуре изменений, переговоров и соглашения, стимулирования и активной поддержки, манипуляции и кооптации, неявного и очевидного принуждения. Выбор необходимых и конкретных способов преодоления сопротивления всегда ситуативный и требует учета множества различных факторов, а именно предпочтений работников и начальников, склонности всех сотрудников к конфликтному поведению в условиях изменений, способу управления на предприятии, причин сопротивления и т.д.

Для цитирования в научных исследованиях

Лепя Р.Н., Трубочанин В.В., Маковецкий С.А. Обоснование выбора метода преодоления сопротивления персонала изменениям на промышленном предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 5А. С. 446-456. DOI: 10.34670/AR.2023.31.77.019

Ключевые слова

Внедрение инноваций, промышленное предприятие, управление сотрудниками, сопротивление изменениям, конфликтная ситуация, методы преодоления сопротивления, промышленность, наемные сотрудники.

Введение

Современные пути развития и улучшения экономической ситуации в промышленности требуют от любого предприятия непрерывной гибкости и адаптации к изменяющимся условиям внешней среды посредством внедрения разных новых подходов и механизмов как организационного, управленческого, так и технического и финансового характера. Внедрения подобных механизмов постоянно сталкивается с феноменом сопротивления, представляющим собой почти естественную реакцию наемных сотрудников на реализацию любых реформ на промышленном предприятии, проявляющейся сознательном или бессознательном старании людей не допустить, закончить либо затормозить их внедрение.

Основная часть

Сопротивление так или иначе появляется в итоге множества различных причин, например, нежелания сотрудников переобучаться, менять устоявшийся метод деятельности, опасения потерь, в том числе увольнения или сокращения дохода, либо неверного понимания сущности и последствий изменений, недостатка ресурсов на их реализацию, низкого уровня осведомленности, усталости от процесса трансформации, отрицательной рефлексии предшествующих реформ [Бухбиндер, 2009].

Сопротивление, как это не парадоксально, может иметь и позитивные итоги, так как помогает менеджерам высшего звена получить обратную связь от сотрудников, всесторонне взглянуть на проблемную ситуацию, оценить выгоды и затраты на реализацию инноваций, а также помогает выявить другие управленческие просчеты. Однако, следует подчеркнуть, что

почти всегда сопротивление становится деструктивным явлением, препятствующим эффективному и успешному внедрению инноваций на промышленном предприятии.

Следственно разработка и внедрение эффективной технологии преодоления сопротивлению имеет значительное научное и практическое значение для максимально эффективной работы промышленных предприятий.

Анализ последних исследований и публикаций. Методология и методика преодоления сопротивления внедрению инноваций на промышленном предприятии являются объектом многих научных исследований. В частности, в работах [Бухбиндер, 2009; Дорофеева, Мадых, 2014; Приб, 2014; Гарафонова, 2013; Гусева, 2012; Лепы, Охтен, Сташкевич, 2016; Бриджес, 2007; Дак, 2002; Steel, Svartdal, Thundiyil, Brothen, 2018] проведен анализ и представлены различные подходы к оценке готовности как сотрудников, так и управленцев к внедрению инноваций на промышленном предприятии, описаны ключевые закономерности эффективного воздействия на сотрудников для минимизации сопротивления нововведениям, раскрыты подходы к преодолению такого сопротивления. Тем не менее еще недостаточным исследованным в научных публикациях подходы к преодолению сопротивления сотрудников инновациям, а также к выбору эффективных методов влияния на персонал, что затрудняет создание и внедрение цельной системы управления противодействию сопротивлениям внедрения нововведений.

Исходя из сказанного, цель данной статьи – формализация методических подходов к преодолению сопротивления сотрудников введению инноваций как составляющей эффективной системы управления изменениям на промышленных предприятиях.

Результаты исследования

Преодоление сопротивления персонала внедрению инноваций является ключевой проблемой в практике внедрения системы управления внедрения изменений. Для минимизации ее проявления необходимо создать благоприятные условия. Прежде всего промышленное предприятие должно работать на основе стратегического управления, являющегося специфической сферой деятельности менеджмента высшего звена, ориентированной на формирование долгосрочных целей, выбор приоритетных направлений развития и распределение ресурсов организации в условиях нестабильности внешней среды. Такой подход к управлению позволяет учитывать те трансформации, которые происходят на рынке, в экономике, законодательном поле, социуме и т.д., и сделать изменения в деятельности организации более прогнозируемыми и ожидаемыми, добиться относительной плановости в их реализации. Как известно из теории и практики управления, ожидаемые и заранее запланированные изменения более привлекательны и сравнительно меньше вызывают сопротивление персонала. Поэтому «проблему» лучше предотвратить, а не использовать сложные механизмы для нивелирования последствий внедрения инноваций. То есть, все инновации, планируемые внедрить на промышленном предприятии, необходимо заранее обсуждать с трудовым коллективом [Бухбиндер, 2009].

Вторым условием, способствующим успешному преодолению сопротивления, является осознание со стороны высших менеджеров и сотрудников неотвратимости изменений, и их значимость в обеспечении жизнеспособности промышленного предприятия. Ведь когда именно они понимают необходимость таких изменений, то они более активно включаются в процесс их реализации, более ответственно выполняют поставленные задачи, не так остро воспринимают

вероятные потери и даже иногда добровольно соглашаются на них [Приб, 204].

Третьим условием преодоления сопротивления является образование эффективной команды, внедряющей инновации, а также привлечение к этой работе широких кругов сотрудников промышленного предприятия, во время чего у всех участников процесса формируется чувство причастности к изменениям, следовательно, усиливается ответственность за их успех, достигается совместное понимание целей и осуществляется совместный поиск оптимального формата изменений [Гарафонова, 2013].

Необходимо также обеспечить приемлемую прозрачность трансформационных процессов и информированность персонала, что позволит достичь ожидаемых результатов и будет способствовать устранению сопротивления персонала. То есть информировать и вынести на обсуждение, расставляя акценты на полученной выгоде сотрудников промышленного предприятия и возможности сведения к минимуму негативных последствий.

В теории и практике управления изменениями выделяют достаточно много разных, по существу, и по своей сути подходов противодействию сопротивлениям [Приб, 2014; Гарафонова, 2013; Гусева, 2012; Бриджес, 2007; Дак, 2002]. Основными из них являются:

1. Информирование и общение – заключается в предоставлении наиболее полной информации о сущности изменений, этапах их осуществления, ожидаемых результатах, возможных потерях, рисках и т.д. Этот метод эффективен в случае, если сопротивление вызвано непониманием или неверным пониманием сущности изменений, опасениями потерь, распространением ложной информации о последствиях изменений. Реализуется путем проведения разъяснительной работы, различных совещаний, консультаций, собраний коллектива, а также издания инструкций, положений и т.д. Использование этого метода требует много времени, однако позволяет образовать благоприятную атмосферу в коллективе, достичь сознательной поддержки изменений со стороны персонала, наладить систему внутренней коммуникации, улучшить создание и работу команды изменений, а также предотвращает возникновение слухов, нежелательных манипуляций и т.д.

Возможные риски: результат проявляется через значительный промежуток времени; требует значительных усилий от руководства, в том числе значительного отвлечения от основной работы; требует привлечения сторонних высококвалифицированных специалистов; не является единственным и уникальным способом, несмотря на затраты, так как всегда останутся недовольные маргиналы.

2. Привлечение сотрудников к участию в процесс внедрения инноваций, в т.ч. из-за кадровых перестановок, эффективно в случаях, когда сопротивление возглавляется авторитетными лидерами социальных групп, а общее осмысление необходимости изменений в коллективе отсутствует. Хотя этот метод обычно требует много времени для воплощения, в то же время позволяет переориентировать настроения в коллективе, интегрировать разных участников, обогатить понимание результатов и значимость преобразований, сформировать у бывших оппонентов изменения ощущения ответственности и успеха работы, которая постепенно стала общим делом коллектива.

3. Нематериальное стимулирование участия работников в реализации изменений и их активная поддержка проводниками изменений является наиболее результативным методом, когда основные мотивы сопротивления вытекают из низкой терпимости к изменениям, неуверенности сотрудников в собственных силах и способности приспособиться к новым реалиям деятельности, опасения потери уважения и высокого статуса неформальных лидеров в коллективе. Практическая реализация этого метода требует наличия соответствующей

мотивационной базы, условий для переподготовки кадров, проведения соответствующих семинаров и тренингов. Это в основном связано со значительным расходом времени и ресурсов, однако позволяет не только преодолеть сопротивление, но и сформировать эффективную команду активных участников перемен.

4. Проведение переговоров и заключение сделок с трудовым коллективом или с профсоюзными организациями применяется в случае, когда изменения приведут к реальным потерям сотрудникам материальных или моральных преимуществ, что и обуславливает сопротивление. Этот метод позволяет сравнительно легко преодолевать сопротивление, однако требует затрат ресурсов, ограничения некоторых аспектов планируемых изменений, а также может вызвать недовольство всех остальных сотрудников промышленного предприятия, не участвовавших в переговорах и на которых не распространяется действие заключенных соглашений.

5. Манипулирование мнением и поведением сотрудников промышленного предприятия, в т.ч. и через кооптации, он может становиться эффективным методом преодоления сопротивления в определенных условиях, однако часто негативно воспринимается коллективом, влечет за собой проблемы в будущем, провоцирует рост напряжения в коллективе.

6. Прямое принуждение сотрудников к осуществлению перемен является одним из инструментов авторитарного стиля управления, требует наличия соответствующих собственных полномочий, позволяет быстро и без лишних усилий преодолеть сопротивление работников. Особенно эффективен при остром дефиците времени, не требует дополнительного привлечения ресурсов и в некоторых случаях является наиболее приемлемым и адекватным. Однако приводит к накоплению недовольства в коллективе, росту напряжения, возникновению проблем в будущем [Лева, Сташкевич, 2014].

Сравнение механизмов прямой (жесткой) и косвенной (мягкой) манипуляции представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Подходы к реализации механизмов прямой и косвенной манипуляции

Аспект	Прозрачный подход	Жесткая манипуляция
Коммуникационная стратегия	Регулярное информирование о целях и преимуществах изменений	Распространение ложной информации или скрывание фактов
Обучение и тренинги	Обучение, направленное на понимание и поддержку изменений	Использование угроз и наказаний для принятия желаемых мнений
Проектные команды и вовлечение	Включение сотрудников в процесс принятия решений и проектные команды	Манипуляция эмоциями через страх или обещание награды
Использование данных и статистики	Предоставление объективных данных и статистики для обоснования изменений	Ограничение доступа к информации или искажение фактов
Социальное воздействие и взаимодействие	Установление позитивных межличностных связей и поддержка со стороны лидеров	Использование социального давления и манипуляции эмоциями
Последствия, как результат	<i>Создание доверительной рабочей среды, поддержка мотивации сотрудников</i>	<i>Потеря доверия, снижение мотивации и деструктивный рабочий климат</i>

*Составлено авторами, на основании [Бриджес, 2007; Steel, Svartdal, Thundiyil, Brothen, 2018].

Эффективность внедрения указанных подходов значительно различается. Выбор необходимых в данный момент времени и в конкретных условиях необходимого метода преодоления сопротивления является ситуативным и требует учитывать ряд факторов, включая

отношение сотрудников и руководителей к таким методам и доминирующий стиль управления на промышленном предприятии, о чем свидетельствуют результаты исследования, приведенные в таблице 2.

Таблица 2 - Оценка отношения персонала организации к практике применения различных методов преодоления сопротивления изменениям (баллы)

Методы преодоления сопротивлению изменениями	Топ менеджеры		Рядовые сотрудники	
	Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 1	Предприятие 2
Информирование и общение	2	8	3	9
Привлечение сотрудников	4	7	6	8
Помощь и поддержка	3	6	8	9
Переговоры и соглашения	7	5	8	6
Манипуляции и кооптации	7	2	1	2
Прямое принуждение	8	3	2	1

Где Предприятие 1 – применяется авторитарный тип управления, 2 – применяется демократический тип управления.

Исследование было проведено с помощью метода «Анкетирования», опрошены 38 офисных работников отделов продаж, маркетинга и снабжения промышленных предприятий, производящим металлопластиковые окна в г. Донецк, которым предложено оценить эффективность, приоритетность методы преодоления сопротивлению изменениями в баллах (от 1 до 10). Все опрошенные респонденты были выделены в группы в зависимости от занимаемой должности (топ менеджеры и рядовые сотрудники), а также в зависимости от преобладания элементов авторитарного или демократического стиля управления на предприятии. В таблице приведен усредненный балл оценок разных методов преодоления сопротивления по группам респондентов.

С помощью исследования выяснено, что руководители авторитарного типа предпочитают применять методы манипуляции, принуждения и кооптации, а также определенную степень проведения переговоров. Начальствующий состав, применяющий демократические рычаги влияния, гораздо чаще используют информированность и общение, активному привлечению и стимулированию работников, помощи и поддержке. На предпочтениях рядовых сотрудников в существенной мере отображается опыт работы с начальниками, которые используют прекрасные стили менеджмента. Впрочем, они в целом склоняются к суждению, что наиболее результативны способы, основанные на уважении, учете интересов работников, распространении информации и т.д.

С учетом того, что все сопротивления изменениям происходят из-за противоречивости интересов и целей разных участников изменений, то для определения наилучших методов преодоления сопротивления введению инноваций необходимо учитывать в том числе тип поведения людей. Для этого используем тест К. Томаса [Дак, 2002] по изучению личной склонности работников к конфликтам, позволяющему определить, какие формы взаимодействия в различных кризисных ситуациях при реализации внедрения инноваций характерны для сотрудников предприятия, какие из них являются более эффективными, и как именно необходимо стимулировать наиболее продуктивное внедрение определенных подходов. Для реализации поставленной цели в тесте применим двухмерную модель регулирования конфликтов, в которой определяющими критериями является сотрудничество, которые

связанны с вниманием конкретного сотрудника интересам других участников процесса внедрения инноваций, а также упорство, для достижения собственных эгоистических интересов и целей. Согласно определенным критериям можно выделить пять методов регулирования конфликтов: соперничество, компромисс, приспособление, избегание и сотрудничество [Лепя, Охтеня, Сташкевич, 2016].

В процессе исследований была изучена склонность опрошенных офисных работников к конфликтному поведению. Установлено, что примерно 38 % сотрудников имеет ярко выраженную склонность к использованию стиля соперничества (конкуренции). Данные сотрудники в первую очередь стараются удовлетворить свои личные интересы в том числе в ущерб интересам предприятия. Как правило, именно они оказывают самое активное противодействие и явно проявляют его. Тем не менее, такие сотрудники могут резко поменять свою позицию и стать активным защитником процесса изменений. Поэтому в процессе преодоления сопротивления внедрению инноваций, именно данной группе сотрудников необходимо дать возможность реализовать свой потенциал. Для этого необходимо значительное внимание уделять информированию о соблюдении их интересов, а также использовать методы участия и привлечения. Однако, необходимо иметь в виду, что прямое или косвенное принуждение к преодолению сопротивления для них скорее всего будет не эффективным.

Около 19% респондентов склонны приспосабливаться к обстоятельствам и мнению коллег. Они будут действовать вместе с другими сотрудниками, что очень важно для внедрения и реализации инноваций, однако необходимо отметить, что почти без исключений, они не отстаивают собственные интересы, предпочитая уступать. Данная категория сотрудников в подавляющем большинстве случаев принимает изменения, поэтому, на, казалось бы, не требует разработки и внедрению методов по его преодолению. Однако, следует понимать, что пассивная позиция таких сотрудников не позволяет им быть распространителями информации внедрения перемен и делает крайне малоэффективным диалог, а значит становятся пассивным сопротивлением. Поэтому необходимо применять ряд мер по привлечению данных сотрудников к совместной реализации процесса внедрения инноваций на предприятии.

Примерно 27% респондентов склонны применить стиль уклонения. Они активно не отстаивают свои права, уклоняются от сотрудничества, перекладывают ответственность на других, игнорируют проблемы или прокрастинируют их решение. Чаще всего такие сотрудники не будут исполнителями и не являются активными проводниками сопротивления внедрению инноваций. Их скрытое сопротивление пассивно. Однако значимость такого сопротивления остается высокой, ее влияние не стоит недооценивать, что требует введения эффективных методов его преодоления. Что предстоит разрабатывать в каждом отдельном случае, так как такие сотрудники не хотят быть вовлечены в активную жизнь предприятия, а предпочитают «плыть по течению».

Около 16% респондентов используют компромиссный стиль поведения в подобных ситуациях, при которых стороны соглашаются частично уступить своим интересам ради достижения главных целей. Подобный процесс происходит с помощью обмена и торга. На первый взгляд, можно сделать вывод, что для этой группы сотрудников наиболее эффективными методами преодоления сопротивления внедрению инноваций являются переговоры. Но это в корне не верно, так как конфликтная ситуация не решается, а только достигается соглашение, по сути, не устраивающее ни одну из сторон, поэтому, его внутренние причины остаются и затем создают торможение процесса изменений. Поэтому для такой категории сотрудников имеет смысл использовать в том числе и другие методы преодоления

сопротивления, среди которых самыми действенными будут помощь, информирование и поддержка.

Опрос показал, что только один из десяти респондентов высказался за сотрудничество, хотя это и наиболее компромиссная форма внедрения инновационных изменений. Работники, которые склонны к созиданию путем сотрудничества, достаточно активно участвуют в разрешении споров, они отстаивают свои собственные интересы, однако чаще всего могут и учитывать интересы своих как коллег, так и руководства. Они должны стать очень важным элементом в процессе коммуникаций, которые способны приобщать к внедрению инновационных механизмов остальных сотрудников с учетом их интересов. Наиболее действенными методами преодоления сопротивления для данной категории лиц являются только основанные на взаимовыгодном сотрудничестве и взаимоуважении.

Естественно, различные сотрудники всегда склонны к разным формам поведения, а применение того или иного метода всегда зависит от специфики коллектива и ожидаемых последствий от внедрения инноваций. Кроме того, всегда на предприятии существуют диспропорции среди групп сотрудников, которым будет присущ тот или иной стиль поведения в условиях кризиса, отличается и зависит от особенностей социальных отношений на предприятии, а именно: пол, возраст, должность и т.п.), а также сущности конфликта и последствий, которые принесут изменения сотрудникам. Однако, необходимо подчеркнуть, что выбор методов преодоления сопротивления внедрению инноваций напрямую зависит от стилей и методов реакции и поведения сотрудников и в особенности неформальных и формальных лидеров.

Заключение

Преодоление сопротивления сотрудников внедрению инноваций на промышленном предприятии является главным и элементом системы управления персоналом и изменениями. Для его удачной реализации нужно внедрять тактическое управление промышленным предприятием, показать сотрудникам неизбежность внедрения инноваций для полного осознания неотвратимости и важности проводимых изменений, повышать качество управления, образовывать высокоэффективную команду для внедрения изменений, добиваться достаточного уровня прозрачности трансформационных процессов и информированности персонала.

Сопротивление может преодолеваться путем информирования и общения, привлечения сотрудников к участию в плане и структуре изменений, переговоров и соглашения, стимулирования и активной поддержки, манипуляции и кооптации, неявного и очевидного принуждения. Выбор необходимых и конкретных способов преодоления сопротивлению всегда ситуативный и требует учета множества различных факторов, а именно предпочтений работников и начальников, склонности всех сотрудников к конфликтному поведению в условиях изменений, способу управления на предприятии, причин сопротивления и т.д.

Перспективы будущих исследований в данном направлении заключаются в обосновании целостной системы управления внедрением инноваций на промышленном предприятии, которая наравне с решением структурных задач сопротивления персонала направлена на определение результативной модели изменений, разработку и внедрение проектного плана реформирования, мониторинг и контроль его реализации.

Библиография

1. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений. М.: Вильямс, 2007. 208 с.
2. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 4. С. 100-106.
3. Гарафонова Е.И. Управление изменениями: концептуальные основы и стратегический подход к их реализации // Научный вестник Черниговского государственного института экономики и управления. Серия 1: Экономика. 2013. Вып. 4. С. 122-128.
4. Гусева О.Ю. Исследование парадигмальных подходов к управлению стратегическими изменениями на предприятиях // Вестник Сумского государственного университета. Серия: Экономика. 2012. № 4. С. 130-139.
5. Дак Дж.Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований. М.: Альпина, 2002. 315 с.
6. Дорофеева А.А., Мадых А.А. Мотивационная классификация организационного поведения персонала предприятия // Новая экономика (Беларусь, спецвыпуск). 2014. № 10. С. 72-75.
7. Лепа Р.Н., Охтеня А.О., Сташкевич И.И. Минимизация сопротивления персонала организационным изменениям на предприятии // Экономика промышленности. 2016. № 3 (75). С. 90-115. doi: <http://doi.org/10.15407/econindustry2016.03.090>
8. Лепа Р.Н., Сташкевич И.И. Моделирование уровня поддержки организационных изменений персоналом предприятия // Модели управления в рыночной экономике. Донецк, 2014. С. 238-251.
9. Приб К.А. Природа и механизмы сопротивления изменениям в организации // Рынок труда и занятость населения. 2014. № 3. С. 34-39.
10. Steel P. et al. Examining procrastination across multiple goal stages: A longitudinal study of temporal motivation theory // *Frontiers in Psychology*. 2018. 9. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00327/full>

Substantiation of the choice of a method for overcoming the resistance of personnel to changes in an industrial enterprise

Roman N. Lepa

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economic Systems Modeling,
Institute for Economic Research,
28348, 27, Universitetskaya str., Donetsk, Russian Federation;
e-mail: Roman.Lepa@gmail.com

Viktor V. Trubchanin

Doctor of Economics,
Chief Researcher of the Department of Economic System Modeling,
Institute for Economic Research,
28348, 27, Universitetskaya str., Donetsk, Russian Federation;
e-mail: Roman.Lepa@gmail.com

Sergei A. Makovetskii

PhD in Economics,
Senior Researcher of the Department of Economic System Modeling,
Institute for Economic Research,
28348, 27, Universitetskaya str., Donetsk, Russian Federation;
e-mail: ups.dn@mail.ru

Abstract

This article presents approaches to overcoming the resistance of employees of industrial enterprises to innovative changes. The key conditions that ensure the ability to overcome resistance are determined, the main methods of its implementation are reflected, a set of factors determining the expediency of using individual methods of influence is established. The practical aspects of choosing the most effective methods of influencing employees, both individually and on the team as a whole, were studied in order to overcome resistance to the introduction of innovations, considering personal propensity for conflicts and the perception of various management technologies. Overcoming the resistance of employees to the introduction of innovations in an industrial enterprise is the main element of the personnel and change management system. It is necessary to introduce tactical management of an industrial enterprise, show employees the inevitability of introducing innovations to fully understand the inevitability and importance of ongoing changes, improve the quality of management, form a highly effective team to implement changes, achieve a sufficient level of transparency of transformation processes and staff awareness. Resistance can be overcome through information and communication, involving employees in the plan and structure of change, negotiation and agreement, stimulation and active support, manipulation and co-optation, implicit and obvious coercion. The choice of the ways to overcome resistance is always situational and requires considering many different factors.

For citation

Lepa R.N., Trubchanin V.V., Makovetskii S.A. (2023) Obosnovanie vybora metoda preodoleniya soprotivleniya personala izmeneniyam na promyshlennom predpriyatii [Substantiation of the choice of a method for overcoming the resistance of personnel to changes in an industrial enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (5A), pp. 446-456. DOI: 10.34670/AR.2023.31.77.019

Keywords

Introduction of innovations, industrial enterprise, employee management, resistance to change, conflict situation, methods of overcoming resistance, industry, employees.

References

1. Bridges W. (2007) *Upravlenie kompaniei v period strukturnykh izmenenii* [Management of the company in the period of structural changes]. Moscow: Vil'yams Publ.
2. Bukhbinder R.G. (2009) Organizatsionnye izmeneniya: problema soprotivleniya personala i puti ee resheniya [Organizational changes: the problem of personnel resistance and ways to solve it]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»* [Bulletin of Omsk University. Series: Economics], 4, pp. 100-106.
3. Duck J.D. (2002) *Monstr peremen: prichiny uspekha i provala organizatsionnykh preobrazovaniy* [The Change Monster: The Human Forces that Fuel or Foil Corporate Transformation and Change]. Moscow: Al'pina Publ.
4. Dorofeeva A.A., Madykh A.A. (2014) Motivatsionnaya klassifikatsiya organizatsionnogo povedeniya personala predpriyatiya [Motivational classification of organizational behavior of enterprise personnel]. *Novaya ekonomika (Belarus', spetsvypusk)* [New economy (Belarus, special issue)], 10, pp. 72-75.
5. Garafonova E.I. (2013) Upravlenie izmeneniyami: kontseptual'nye osnovy i strategicheskii podkhod k ikh realizatsii [Change management: conceptual foundations and a strategic approach to their implementation]. *Nauchnyi vestnik Chernigovskogo gosudarstvennogo instituta ekonomiki i upravleniya. Seriya 1: Ekonomika* [Scientific Bulletin of the Chernihiv State Institute of Economics and Management. Series 1: Economics], 4, pp. 122-128.
6. Guseva O.Yu. (2012) Issledovanie paradigmal'nykh podkhodov k upravleniyu strategicheskimi izmeneniyami na predpriyatiyakh [Research of paradigmatic approaches to management of strategic changes in enterprises]. *Vestnik Sumskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of the Sumy State University. Series: Economics], 4, pp. 130-139.

7. Lepa R.N., Okhten' A.O., Stashkevich I.I. (2016) Minimizatsiya soprotivleniya personala organizatsionnym izmeneniyam na predpriyatii [Minimization of personnel resistance to organizational changes in the enterprise]. *Ekonomika promyshlennosti* [Economics of industry], 3 (75), pp. 90-115. doi: <http://doi.org/10.15407/econindustry2016.03.090>
8. Lepa R.N., Stashkevich I.I. (2014) Modelirovanie urovnya podderzhki organizatsionnykh izmenenii personalom predpriyatiya [Modeling the level of support for organizational changes by the personnel of the enterprise]. In: *Modeli upravleniya v rynochnoi ekonomike* [Models of management in a market economy]. Donetsk.
9. Prib K.A. (2014) Priroda i mekhanizmy soprotivleniya izmeneniyam v organizatsii [Nature and mechanisms of resistance to changes in the organization]. *Rynok truda i zanyatost' naseleniya* [Labor market and employment of the population], 3, pp. 34-39.
10. Steel P. et al. (2018) Examining procrastination across multiple goal stages: A longitudinal study of temporal motivation theory. *Frontiers in Psychology*, 9. Available at: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00327/full> [Accessed 03/03/2023]