

## **ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗМІНАМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

**Красноруцький О. О., Гринь Є. Л.**

### **1. Вступ**

Останній аналіз результатів дослідження конкурентоспроможності країн відповідно до Індексу глобальної конкурентоспроможності 2017–2018 підтвердив слабкі позиції України серед інших держав [1]. Такі тенденції вказують про низьку інноваційність та недостатню технологічність національної економіки, що пов'язано з нерезультативним інституційним середовищем її розвитку та застаріваючою технологічною базою більшості промислових підприємств. Так, погіршилися в 2017–2018 рр., порівняно з попередніми роками, деякі складові підсилювачів продуктивності (групи субіндексів) та відповідно Україна помітно перемістилася в рейтингу. Серед них – гнучкість і використання талантів в контексті забезпечення ефективності ринку праці та технологічні запозичення і використання інформаційно-комунікаційних технологій в контексті забезпечення технологічної готовності. Отже, враховуючи необхідність швидкого реагування підприємства на стрімкі зміни, що відбуваються у всіх сферах економіки, з метою утримання існуючих конкурентних переваг, досить актуальною стає проблема подолання опору організаційним змінам. Пояснюється це природнім негативним ставленням персоналу до всіх змін, які відбуваються на підприємстві. Ці та інші обставини обумовлюють необхідність розробки теоретико-методичного підходу до розробки системи управління організаційними змінами, ключовим елементом якої є формування механізму подолання опору організаційним змінам.

### **2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит**

*Об'єктом дослідження* є процес подолання опору організаційним змінам на підприємстві в контексті їх управління. В умовах нагальної необхідності забезпечення збереження конкурентоспроможності підприємства в довготерміновій перспективі своєчасним принципом управління виступає цикл постійного контролю та вдосконалення на всіх етапах життєвого циклу продукту («plan → do → check → act»). Він був запропонований з метою підвищення активності керівництва, в умовах використання процесного та системного підходу до управління, орієнтованості на клієнтів, залученості персоналу в діяльність з управління якістю [2].

Відаючи належну увагу значному доробку науковців слід зазначити, що недостатньо вивченими залишаються питання комплексного підходу до визначення чіткого алгоритму дій керівництва стосовно подолання опору організаційним змінам у рамках забезпечення ефективності їх проведення. Це підтверджує важливість розробки механізму подолання опору змінам як до, так і під час проведення перетворень на підприємстві.

### **3. Мета і завдання дослідження**

*Метою даної роботи є формування механізму подолання опору організаційним змінам на підприємстві. Для досягнення вказаної мети вирішуються наступні задачі:*

1. Визначити сутність механізму опору організаційним змінам.
2. Запропонувати концептуальний підхід до формування механізму подолання опору організаційним змінам.
3. Обґрунтувати структуру запропонованого механізму подолання опору організаційним змінам.

### **4. Дослідження існуючих рішень проблеми**

Різним аспектам даної проблематики присвячені напрацювання провідних вчених. Теоретичним основам управління організаційними змінами на підприємстві багато уваги приділили в роботі [3], акцентуючи увагу на вдосконаленні управління технологічними процесами, управління проектами, змінами, знаннями та ресурсами, але практична складова цього питання залишилася розкритою не повністю. Альтернативний варіант нівелювання даної проблеми викладений в [4], де автором обґрунтовано доцільність застосування проектного підходу щодо управління організаційними трансформаціями, що дозволить ефективно здійснювати заплановані на підприємстві зміни без порушення його функціональності.

Питання обґрунтування потреби в лідерах на всіх рівнях управління досліджені у [5], проте дана робота є трохи застарілою в контексті застосування сучасних інструментів управління організаційними змінами, представлені в ній принципи керівництва і процес формування культури є неактуальним. У свою чергу, більш адаптована до умов сьогодення є робота [6], де авторами пропонується розкрити потенціал організації шляхом подолання опору змінам.

Ключові чинники подолання опору змінам на всіх рівнях управління детально проаналізовані в [7], особливо корисними для застосування на практиці є наведені інструменти прийняття оптимальних стратегічних рішень.

Основи організаційного розвитку детально представлені в роботі [8], натомість не зовсім розкрито питання подолання опору управлінського персоналу. Класифікація підходів управління впровадженням стратегічних змін зазначена у роботі [9], проте не описані можливі перешкоди на шляху організаційних змін. Саме цей аспект у повному обсязі розкритий у роботі [10]. Реалізація організаційних перетворень є важливим механізмом формування та розвитку системи менеджменту підприємства на думку авторів роботи [11], однак у цій роботі не до кінця розкрито питання забезпечення ефективності організаційних змін.

Таким чином, незважаючи на наявність значного різноманіття концептуальних підходів щодо управління змінами та практичних рекомендацій стосовно шляхів подолання опору, потребує адаптування існуючий інструментарій управління організаційними змінами з урахуванням новітніх стандартів і сучасних вимог менеджменту підприємства.

### **5. Методи досліджень**

У роботі використано сукупність методів, серед яких:

- теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, індукція і дедукція – для уточнення сутності поняття «механізм опору організаційним змінам»;
- системний і процесний підходи – для формування механізму подолання опору організаційним змінам;
- метод формалізації – для обґрунтування елементів запропонованого механізму подолання опору змінам.

## **6. Результати досліджень**

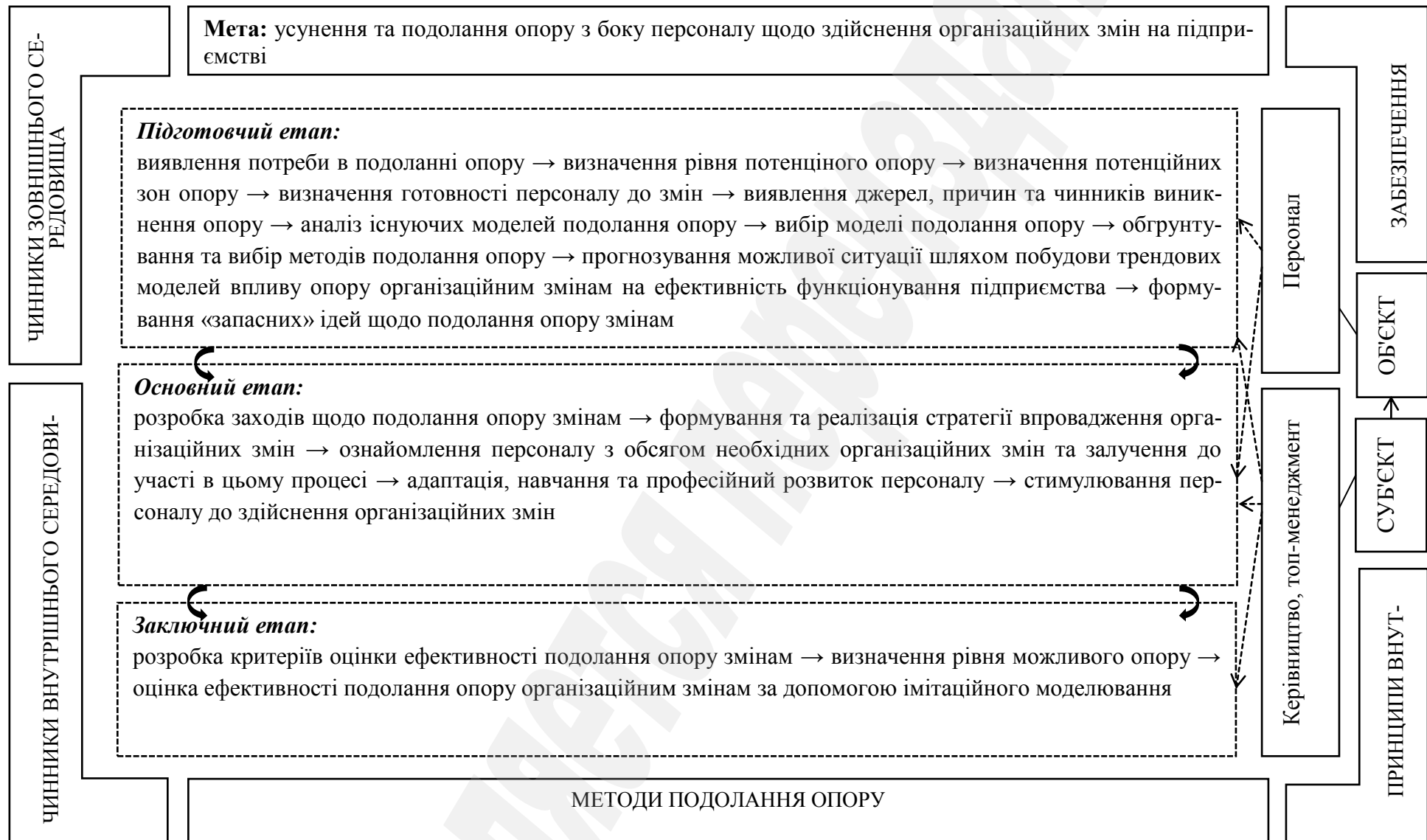
В роботі було проведено аналітичне дослідження та детальний аналіз практики здійснення організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування. Отримані результати дозволили встановити, що на ефективність організаційних змін на підприємстві впливає не тільки правильне розпорядження ресурсами підприємства та детальна розробка плану проведення організаційних змін, але й персонал підприємства. Окрім цього, визначено вплив опору організаційним змінам на ефективність діяльності підприємства. Даний аналіз підтвердив важливість заходів щодо поліпшення процесу менеджменту підприємства, який з одного боку є провідником організаційних змін, а з іншого боку – об'єктом впливу з боку змін. У зв'язку з цим, було запропоновано концептуальний підхід до формування механізму подолання опору організаційним змінам, що представлено на рис. 1.

Враховуючи існуючі доробки вчених [12] стосовно термінологічного забезпечення поняття механізму, було визначено сутність механізму подолання опору організаційним змінам. Так, дане поняття представляє собою систему принципів, методів маніпулювання (спонукання до дії), інструментів, прийомів впливу, що функціонує відповідно встановленим нормам і правилам в межах існуючих соціально-економічних відносин на підприємстві з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Визначено, що головною метою даного механізму є виявлення та усунення опору з боку персоналу щодо здійснення організаційних змін на підприємстві. Це дозволить підвищити керуваність процесу якісного проведення організаційних нововведень на підприємстві відповідно до загальної стратегії його розвитку.

Концептуальний підхід до формування механізму подолання опору організаційним змінам на підприємстві передбачає реалізацію підготовчого, основного та заключного етапів.

Підготовчий етап передбачає наступні дії:

- виявлення потреби в подоланні опору;
- визначення рівня потенційного опору;
- визначення потенційних зон опору;
- визначення готовності персоналу до змін;
- виявлення джерел, причин та чинників виникнення опору;
- аналіз існуючих моделей подолання опору та вибір необхідної;
- обґрунтування та вибір методів подолання опору;
- прогнозування можливої ситуації шляхом побудови трендових моделей впливу опору організаційним змінам на ефективність функціонування підприємства.



**Рис. 1.** Концептуальний підхід до формування механізму подолання опору організаційним змінам на підприємстві

Реалізація основного етапу починається розробкою заходів щодо подолання опору змінам та закінчується стимулюванням персоналу до здійснення організаційних змін. Окрім цього, важливими є такі процеси:

- ознайомлення персоналу с обсягом необхідних організаційних змін та залучення до участі в цьому процесі;
- формування та реалізація стратегії впровадження організаційних змін;
- адаптація, навчання та професійний розвиток персоналу.

Останній етап є заключним та передбачає розробку критеріїв оцінки ефективності подолання опору змінам та відповідно оцінка ефективності подолання опору організаційним змінам за допомогою імітаційного моделювання. Головним критерієм ефективності подолання опору змінам та відповідно результативності функціонування запропонованого механізму на підприємстві виступає готовність персоналу до проведення змін, розуміння їх необхідності та важливості.

Причинами активізації можливого опору персоналу організаційним змінам на підприємстві є:

- організаційна, тобто спостерігається невідповідність організаційної структури та корпоративної культури майбутнім змінам, характеризується найвищою тривалістю періоду впровадження нововведень, а також відсутністю дієвих систем мотивації праці;
- когнітивна, полягає у відсутності необхідних знань у керівництва підприємства в сфері психології управління та психоаналізу, що призводить до появи незримого «бар'єру» у соціально-трудових відносинах між керівництвом та персоналом;
- психічна, виражається з одного боку в низькій зацікавленості персоналу підприємства у впровадженні нововведень, з іншого – у високій залежності від культурно-політичних орієнтацій у колективі;
- соціальна, представляє собою референтність неформального колективу (маленької групи) на підприємстві: велика значимість групових цінностей та норм для індивіда, згуртованість колективу, що призводить до відсутності персоніфікації тощо.

Необхідно також зробити певні пояснення щодо наявності тих чи інших структурних елементів в запропонованому механізмі подолання опору організаційним змінам. Так, вибір та обґрунтування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища обумовлено характером процесу виникнення опору організаційним змінам та його подолання.

В основі дії механізму подолання опору організаційним змінам на підприємстві лежать принципи управління організаційними змінами – основоположні правила, певний базис для проведення тих дій, що передбачені в межах управлінського процесу організаційними змінами.

Методи подолання опору змінам у механізму розглядаються як сукупність прийомів (способів запровадження) практичного вирішення конкретної сформованої задачі для досягнення мети. Так, пріоритетними методами подолання опору до впровадження змін є введення різного роду переговорів з виконавцями, завоювання «сердечь і умів» і надання персоналу повної інформації про зміни. Це необхідно для того, щоб вони змогли зрозуміти для чого їм потрібні ці перетворення і які переваги будуть конкретно для кожного працівника.

Пріоритетними методами подолання опору після впровадження змін є – надання підтримки персоналу, укладення договору на взаємовигідних умовах, залучення на свій бік лідерів для того, щоб максимально швидко скоротити опір з боку персоналу. Отже, персоналу необхідно постійно відчувати не тільки підтримку керівництва і лідерів, а також власну вигоду від цього нововведення.

Оскільки вибір прийому впливу на персонал є визначальною складовою в подоланні опору змінам, важливим кроком є їх класифікація та сфера застосування. Прийоми впливу класифікуються, як [13]:

1. Адміністративні. Прийоми управлінсько-виховного впливу, які мають такі особливості:

- прямий вплив на волю підлеглих, що проявляється в однозначності розпоряджень, що віддаються, та обов'язковості їх виконання;
- безоплатний характер, який не передбачає застосування інструментів стимулювання.

Основними перевагами даних прийомів впливу є:

- ефективність їх застосування в стандартних ситуаціях (в умовах стабільності);
- чітке дотримання технології виробництва і управління.

2. Соціально-психологічні. Прийоми психологічного тиску та маніпуляції, які проявляються в активному впливі на психіку людини через різноманітні прийоми, жести, що дозволяють відключити логічне мислення. Це приводить людину в стан розгубленості і спонукає до певних дій. Використання зазначених прийомів може привести до:

- придушення особистісних якостей індивіда;
- навіть порушення стійкості психологічного клімату на підприємстві.

Але при грамотному підході керівництва до психологічного впливу на підлеглих стає можливим:

- зниження напруженості в колективі;
- зміцнення міжособистісних відносин в колективі;
- формування лояльності до впровадження нововведень на підприємстві.

3. Соціально-економічні. Прийоми психологічного планування та програмування, які полягають в одноманітному, наполегливому впливі. Перевагами даних прийомів є:

- єдність волі керівника та інтересів персоналу в досягненні мети;
- орієнтація на результативність впливу з урахуванням економічної складової.

Обґрунтування та вибір моделі подолання опору з урахуванням специфіки діяльності підприємства є ключовим елементом в контексті запропонованого механізму. Адже коректна його реалізація на підприємстві дозволяє нівелювати саму проблему опору персоналу. Детальний аналіз ситуації, що склалася на українських підприємствах, стосовно подолання опору змінам підтвердила такі тенденції. Вкрай важким завданням для керівництва стає чітке визначення та вибір доречних, дієвих та своєчасних методів подолання опору змінам через відсутність зрозумілого та простого алгоритму дій.

Важливо зазначити, що заходи щодо подолання опору персоналу організаційним змінам є обов'язковою складовою організаційно-економічних засад за-

безпечення ефективності організаційних змін, тому повинні проводитися з урахуванням наступних положень:

- є обов'язковим елементом системи управління організаційними змінами на підприємстві;
- розробляються з урахуванням рівня, характеру, причин опору, а також виходячи з необхідності досягнення високих результатів;
- реалізуються одночасно з діями щодо здійснення програми стимулювання персоналу до проведення організаційних змін з метою запобігання системної неспроможності;
- спираються на інформування, підготовку та відповідно залучення персоналу в процесі здійснення змін.

## **7. SWOT-аналіз результатів досліджень**

*Strengths.* Сильні сторони дослідження та застосування запропонованого механізму подолання опору організаційним змінам полягають у тому, що ці заходи дозволяють:

- поліпшити процес управління організаційними змінами та мінімізувати негативний вплив змін на бізнес-процеси підприємства;
- забезпечити впевненість керівництва в тому, що зміни, що впроваджуються, відповідають потребам підприємства;
- оптимізувати витрати на зміни тощо.

*Weaknesses.* Проведений аналіз процесу подолання опору організаційним змінам на підприємствах підтвердив відсутність моніторингових процедур щодо контролю впровадження змін. Окрім цього, в якості слабкої сторони запропонованого механізму можна відзначити наявність певного суб'єктивізму в обранні методів та моделей подолання опору змінам внаслідок використання аналізу ієрархій Сааті.

*Opportunities.* Слід зазначити, що в подальшому використання запропонованого механізму подолання опору організаційним змінам буде більш коректним в контексті паралельної оцінки впливу змін на ефективність функціонування підприємства. Це дозволить мінімізувати ризики появи опору з боку підприємства.

*Threats.* До погроз формуванню механізму подолання опору організаційним змінам можна віднести наступне:

- відсутність необхідних знань у керівництва підприємства в сфері психології управління;
- некомпетентність менеджерів вищої ланки щодо реалізації механізму подолання опору змінам на підприємстві;
- значний негативний вплив чинників зовнішнього середовища.

## **8. Висновки**

1. Уточнено сутність механізму опору організаційним змінам, під яким розуміється система принципів, методів маніпулювання (спонукання до дії), інструментів, прийомів впливу, що функціонує відповідно встановленим нормам і правилам в межах існуючих соціально-економічних відносин на підприємстві з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Визна-

чено, що головною метою даного механізму є виявлення та усунення опору з боку персоналу щодо здійснення організаційних змін на підприємстві.

2. Розроблено концептуальний підхід до формування механізму подолання опору організаційним змінам, який представлено у вигляді рис. 1 з метою візуалізації відповідних етапів формування механізму подолання опору організаційним змінам та його складових. Даний механізм базується на застосуванні процесного підходу та представляє собою сукупність етапів, на кожному з яких вирішується комплекс завдань із зазначенням виконавців. Це дозволяє регламентувати послідовність їх дій в процесі подолання опору персоналу на підприємстві.

3. Обґрунтовано структуру механізму подолання опору організаційним змінам. Використання розробленого механізму подолання опору організаційним змінам дозволяє промислового підприємству управляти реакцією персоналу на зміни в процесі розвитку. Окрім цього, стає можливою здатність підприємства повернутися до сталого функціонування, підвищити потенціал свого розвитку, конкурентоспроможність і ринкову вартість.

### **Література**

1. Report of World Economic Forum «The Global Competitiveness Report 2017–2018». URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

2. Deming E. W. The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality / ed. by Orsini J., Cahill D. D. New York, 2012. 337 p.

3. Hordiienko L. Yu. Problemy upravlinnia orhanizatsiinymy transformatsiamy v umovakh instytutsiinym reform v Ukraini // Aktualni pytannia ekonomichnoho rozvytku: teoriia i praktyka. 2014. Issue 3 (1). P. 48–51.

4. Harrington H. J., Trusco B. Maximizing Value Propositions to Increase Project Success Rates. New York: Productivity press, 2014. 220 p. doi: <http://doi.org/10.1201/b16786>

5. Kotter J. P. Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions. Portfolio, 2016. 171 p.

6. Kegan R., Lahey L. L. Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization (Leadership for the Common). Harvard Business Review Press, 2009. 340 p.

7. Ansoff I. Strategic Management Classic Edition. London: Palgrave Macmillan, 2007. 272 p. doi: <https://doi.org/10.1057/9780230590601>

8. Huse E. F. Organizational development and change. St. Paul: West Pub. Co., 1985. 583 p.

9. Kotter J. P., Schlesinger L. A. Choosing Strategies for Change // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, Issue 7. P. 130–139.

10. Rosenberg S. Breaking down the barriers to organizational change // The 2011 New Orleans Academic Conference. New Orleans, 2011. P. 461–467.

11. Beckhard R., Harris R. Organizational Transitions. Addison-Wesley, 1987. 117 p.

12. Ponomarenko V., Gontareva I. The system of causal connections between entrepreneurial activity and economic development // Economic Annals-XXI. 2017. Vol. 165, Issue 5-6. P. 4–7. doi: <http://doi.org/10.21003/ea.v165-01>

13. Mintzberg H. Twenty-five Years Later... The Illusive Strategy. Management Laureates. London: Routledge, 2018. P. 321–374. doi: <http://doi.org/10.4324/9781351127547-10>