

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Кафедра економіки та менеджменту

Павленчик А. О.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Лекція з навчальної дисципліни

«Менеджмент організацій»

Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖЕНО» на засіданні
кафедри економіки та менеджменту

«31» серпня 2020 р. протокол № 1

Зав. каф. _____ Н. Ф. Павленчик

ТЕМА 6 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1. Передумови і суть змін.

2. Можливі концепції змін на підприємстві.

3. Етапи проведення змін та їх основні принципи.

4. Проблема протидії запланованим змінам.

1. Передумови і сутність змін

Зміни у фірмах відбуваються з декількох основних причин.

1. *Зміни ініціюються ринком.* Оскільки ринок – поняття ємне, сюди входить і поведінка конкурентів, які можуть раптом понизити ціни, розширити асортимент або одержати іншу перевагу, на яке підприємство не в змозі ефективно відреагувати, не змінюючись, і купівельна спроможність цільового сегменту, і поява нових товарів і технологій, і зміна законодавства, і багато іншого.

Ринкові вимоги виступають явною причиною 80% змін і приховано присутні в решті випадків.

2. *Змінюються інтереси власників.* Таке трапляється досить часто, якщо враховувати втрату партнерів, що відкривають власну справу. Іноді відбувається розділ сфер бізнесу, персоналу, іноді створюється конкуруюча фірма, спрямована на ринок батьківської структури тощо. Все це примушує підприємство переглядати ціпи. Також можуть змінюватись інтереси єдиного власника, оскільки розвиваються не тільки підприємства, але і люди.

3. *Фірма розширюється злиттям або придбанням діючого бізнесу.* В цих випадках незмінною не може залишитися жодна частина знов створеної структури. Різниця в організації, традиціях і культурі настільки істотна, що звичайно виростає в проблему, яка потребує кардинальних рішень.

4. *На підприємстві нагромаджуються внутрішні суперечності.* Через різні причини в організаціях можуть розвиватися конфлікти, що призводять навіть без змін ринкового середовища до зниження продуктивності і втрати

конкурентних переваг. В більшості випадків недостатньо або неможливо привести сторони до консенсусу, не зачіпаючи структури, технологій або мотивації, а частіше – всієї організації бізнесу.

5. Керівники планують розвиток підприємства і справи. (СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ!) Рідко, але трапляється, що зміни вводяться не у відповідь на проблеми, що накопичилися, а в передбаченні проблем майбутніх. Це, безумовно, прогресивний підхід, але широкого розповсюдження він не має, оскільки, з одного боку, встигати реагувати на факти, що відбулися, вже є непростю задачею, а з іншого, планування засновано на більш-менш точному прогнозі, який керівник не завжди може одержати.

Існує і аргумент іншого роду, що відповідає на питання «чому», але що зачіпає не причини, а наслідки: якщо ігнорувати необхідність змін – вони відбуваються самі. Але в цих випадках керівник вже не в змозі управляти розвитком ситуації, а вимушений приймати всі наслідки свого невтручання.

Принципово важливо розрізняти часткові і радикальні зміни. Часткові базуються на існуючих системах цінностей, структурах і процесах. В ході часткових перетворень домінує практична придатність проекту, а не безумовне досягнення ідеального (концептуального) стану – еволюційний (організаційний розвиток).

Радикальні зміни бувають гостро необхідними у зв'язку з бурхливим розвитком навколишнього ринкового оточення після тривалої фази стабільності і тривалого ігнорування необхідних адаптаційних кроків – реінжиніринг. Такий "революційний" процес змін для досягнення переваг відносно конкурентів може бути бажаним стратегічно, але зустріти рішучий опір з боку персоналу.

Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами:

1) **адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені.** В цьому випадку майбутні зміни в середовищі не ідентифікуються завчасно. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням;

2) **приспосовування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку.** Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які "шукають" зміни;

3) **замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона навпаки, намагається пристосовувати середовище до себе.** Такий спосіб використовують виключно сильні, великі організації, що займають монопольне положення на ринку.

2 Можливі концепції змін на підприємстві

Планований результат змін часто більш важливий, ніж причина, яка спонукає керівника до дії. Успішні зміни відрізняються або своєю локальною спрямованістю, або системним підходом. **Спроби поліпшити все і відразу, як правило, приречені на невдачу.**

Локальні цілі приваблюють своєю досяжністю і відносною простотою постановки. Але задача керівника полягає не у виділенні якогось аспекту діяльності підприємства і його винятковому вдосконаленні, а в досягненні комплексного результату. Проста сума локальних змін не утворює систему, оскільки кожна подальша впливає на попередню, і всі вони можуть бути різноорієнтовані, направлені інтуїтивним уявленням керівника. Глибокі і послідовні зміни потребують єдиного підходу до вибору цілей, загальної концепції розвитку організації, визначення пріоритетів. **Системний підхід** завжди ефективніший за спонтанні інтуїтивні рішення, орієнтований на проблему, а не на метод (на що часто збиваються вузькі фахівці), придатний як для реагування на параметри середовища, що змінилися, так і для їх попередження. Розглянемо дві

несуперечливі концепції, які можуть бути застосовані як основа системи змін на підприємстві.

Маркетингове управління

Розглядатимемо маркетинг як комплекс підходів і методів, орієнтований на ринок, що служить формуванню і досягненню цілей підприємства.

Процес планування маркетингу включає три логічні і хронологічні фази: робота починається з аналізування поточного і майбутнього стану організації і середовища; на цій основі виробляються цілі і стратегії для їх досягнення; на закінчення визначається комбінація інструментів, що дозволяє ефективно з погляду досягнення цілей реалізувати вибрані стратегії. Поняття контролю формується як «постійна, систематична і неупереджена перевірка процесів в області маркетингу».

Основою для ухвалення рішень в маркетингу є аналіз ситуації: ринку, можливостей підприємства, положення в країні і світі. Головним предметом аналізу виступає безпосереднє оточення підприємця, система, в якій він діє.

Таким чином:

1. З погляду функціонування і розвитку організації маркетинговий аналіз передує і визначає управлінський процес, програмуючи управлінські рішення через визначення досяжних цілей і завдання альтернатив вибору;
2. Першочергова орієнтація маркетингу на споживача (ринок, зовнішнє середовище) забезпечує максимальну адаптацію підприємства до зовнішнього середовища;
3. Інструментарій маркетингу дозволяє організації здійснювати цілеспрямовану дію на зовнішнє середовище.

Все це означає, що **маркетинг є не функціональним епізодом процесу управління, а його базою.**

Оцінимо деякі переваги, які має маркетинговий підхід. Вже при створенні фірми, з самого початку її діяльності, коли чисельність працюючих не перевищує десяти чоловік, а внутрішній клімат є прийнятним, маркетинг пропонує керівникам методологію і інструментарій для роботи з ринком, що

саме на цьому етапі найбільш актуальне. Управлінські проблеми в організації ще не виникли, але уявлення про діяльність на ринку вже піддається серйозному тиску обставин, оскільки ринок поводить не у всьому згідно з очікуваннями. Із зростанням і розвитком організації маркетинг не втрачає свого пріоритетного значення, як і раніше, передуючи управлінським персоналом, встановлюючи напрями внутрішньої будови фірми. Не управлінська схема диктує підприємству, як поводитися на ринку, а маркетингова – як будувати управлінську схему.

На етапі «глобалізації» діяльності, коли підприємство здатне не тільки адаптуватися до ринкового стану, що змінюється, але може і повинно пристосовувати цю ситуацію під себе, маркетинг визначає цілі, стратегії і інструментарій дії на ринок, а також нові вимоги до управління, яке повинно змінити пріоритети з реагування на зміни, на їх ініціацію.

Основна ідея концепції маркетингового управління як системного підходу до планування і упровадження змін полягає в пріоритеті ринкових взаємодій над внутрішньо фірмовими. Іншими словами, кожна зміна, що вводиться, повинна мати на меті наближення до запланованої якості роботи підприємства з ринком. Це необов'язково означає негайну «грошову» віддачу, навпаки, негайна вигода часто суперечить довгостроковим інтересам фірми. Наприклад, будь-який торговий агент міг би продати товар дорожче, перебільшивши його користь для споживача, але – тільки один раз (хоча і така практика узгоджується з маркетинговим управлінням, якщо саме ця «якість» запланована підприємством).

Наслідки, які витікають з основної ідеї концепції:

1. Необхідність динамічної прив'язки фірми до реальності на всіх рівнях. Ґрунтуючись у веденні бізнесу на реальних фактах, а не суперечливих неповних уявленнях окремих керівників, підприємства могло б підвищити свою ефективність іноді у декілька разів. Для цього необхідні як збір істотної достовірної інформації, так і її розподіл на підприємстві в «точки ухвалення рішень» – керівникам відповідних рівнів. В контексті

маркетингового управління можна прийняти, що кожна зміна повинна, принаймні, не погіршувати інформаційну забезпеченість фірми. Це не значить, що необхідно розширювати відділ маркетингу, прописувати посадові інструкції із використання інформації, призначати відповідальних за ведення баз даних. Всі перераховані заходи мають більше шансів посилити ситуацію, ніж виправити, концентруючи інформацію там, де вона не може бути використана, насаджуючи формалізм і приписки. Для більшості фірм істотним кроком вперед могла б стати вже проста систематизація відомостей про ринок, що є у продавців, «секретарів на телефоні», торгових і закупівельних агентів, транспортних менеджерів, в кадровій службі. Прив'язка до реальності дійсно складна, і не може бути введена директивно.

2. Необхідність контролю результатів змін, що вводяться.

Хоча концепція маркетингового управління придатна для всіх типів стратегій і стилів керівництва, але найбільш ефективна для підприємств із стратегією довгострокової присутності на ринку і для керівників, що застосовують демократичний або «прихильно-автократичний» стиль. «Владні» автократи і прихильники стратегії первинного накопичення капіталу отримують з неї менше користі.

Концепція нарощування потенціалу

Для керівників, що встигли розчаруватися в маркетингу, оскільки створений з «перевічених кадрів» маркетинговий відділ не розв'язав всіх проблем, і для тих, кому концепція маркетингового управління «просто не подобається», пропонується інша струнка система поглядів, орієнтована на зміни. За основу даної концепції взято ідею, що перспективні можливості відкриваються для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації, але для того, щоб ними скористатися, підприємство повинно володіти певним потенціалом.

Основні чинники потенціалу.

1. **Система управління.** Для неї важливі **швидкість** і **обґрунтованість** ухвалення рішень, **рівень делегування повноважень**, **рівень планування**, **якість контролю**, **прохідність інформації**, **система стимулювання** і **заробітної платні**.

Всі підсистеми «важать» приблизно однаково, поліпшення будь-якої з них підвищує потенціал підприємства.

Практика показує, що кращі серед українських підприємств мають прохідність інформації не більше 50 %, тобто на «звичайній» успішній фірмі президент в курсі близько половини всіх існуючих проблем, а низовий персонал знає половину рішень президента. Блокування, спотворення і фільтрація інформації типові для всіх організацій. Серед причин спотворень можна назвати небажання повідомляти „нагору” погані новини, невіру, що інформація буде використана, нерозуміння суті завдань (при передачі вниз), незгоду з розпорядженням або інтерпретацією ситуації. Блокування інформації дає можливість виконавцям самостійно ухвалювати швидкі (або зручні) рішення, які, за правилами організації, вони повинні передавати «нагору». В «робочому режимі» керівник одержує рафіновану позитивну інформацію про діяльність фірми. Проблеми мають тенденцію «спливати» при погіршенні ринкової ситуації або при «несподіваних» перевірках виконання планів. Можна стверджувати, що внутрішня інформація, доступна керівнику в повсякденній інформації, ніколи не буде достатня для планування змін.

2. Фінанси. Тут важливі: об'єм власних засобів, що беруть участь в бізнесі (робота на чужих грошах ефективна і прибуткова, але обмежує свободу маневру); можливість залучення кредитів, оперативність управління фінансами; об'єм дебіторської заборгованості.

3. Персонал. Тут істотний рівень кваліфікації співробітників (підібрати висококваліфікованих фахівців для багатьох становить проблему), рівень мотивації (яка підвищується протягом років, а зруйнована може бути за п'ять хвилин), реальна можливість кар'єрного зростання працівників.

4. Стиль керівництва. Тут треба розглядати комплекс використання лідерської влади, влади посади і влади примушення.

5. Маркетинг. Тут важливі: рівень прив'язки до реальності, основні покупці, частка ринку, конкурентні переваги, імідж. Основними покупцями можуть бути

3-5 оптовиків або 3-5 мільйонів кінцевих споживачів, в останньому випадку потенціал підприємства значно вищий.

6. Власне товар або послуга. Тут важливі рівні відношення ціна/якість і собівартість/якість (перший визначається споживачем, йдеться про ціну, по якій готові купувати, і якість, в яку вірять, другий – виробничими характеристиками), а також наявність і впізнання власних марок (продаючи тільки чужий товар, підприємство укріплює марку фірмових магазинів, марку послуг, свій товар може мати свою марку).

7. Виробництво. Тут важливі технологічний рівень і гнучкість ліній, можливість розширення, якість управління товарними запасами.

8. Збут. Тут важливі: наявність власної (або контрольованої) збутової мережі, об'єм продажів, потенційна відпускна спроможність збутової структури.

9. Поставки. Наявність альтернативних постачальників, кредит довіри, (який дозволяє одержати вантаж за телефонним дзвінком, відстрочення оплати), власне забезпечення поставок.

10. Ексклюзивні можливості. Сюди слід віднести винятковий доступ до сировини, доступ до ексклюзивної інформації, ексклюзивне право на частину ринку.

11. Загальна ефективність. Всі вищеперелічені чинники впливають на потенціал підприємства, але говорити про його збільшення можна тільки, поки співвідношення витрат і надходжень залишається в розумних межах. Єдиним надійним способом визначення «розумності» є порівняння з ефективністю інших підприємств, причому межа встановлюється не нижче середнього рівня.

У рамках даної концепції кожна зміна, що вводиться, повинна бути направлена на поліпшення певного чинника потенціалу підприємства. Ця система залишає керівнику більший простір для творчості, оскільки не обмежує його у виборі змінних чинників.

Перевага підходу нарощування потенціалу ще і в тому, що в ситуаціях невизначеності він надає керівникам цілі і стратегії їх досягнення.

3 Етапи проведення змін та їх основні принципи

За своєю природою трансформація компанії є циклічним процесом. І хоча його фази накладаються одна на одну і взаємодіють між собою, все ж таки вони мають певну черговість (рис. 23).

Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:

1. Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін.

Цей аналіз вирішує такі цілі:

- Ø виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми для здійснення змін;
- Ø виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам;
- Ø виявлення міри зацікавленості вищого керівництва фірми в проведенні організаційних змін.

2. Вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути:

- Ø директивною (примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу);
- Ø тактикою переконань;
- Ø тактикою залучення.



Рисунок 23 – Етапи управління змінами

3. Створення умов для здійснення змін. Процес створення умов для проведення змін включає в себе:

Ø повний опис змін і ознайомлення з ними кожного робітника, якого цей процес стосується;

Ø залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих робітників, яких вони стосуються;

Ø спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;

Ø надання змінам якомога більш прийняттого характеру;

Ø демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Якщо опір змінам значний, то пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використовувати експериментальний (пілотний) проект, в якому чітко вказати, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

4. Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни. Таким підрозділом може бути:

Ø внутрішньофірмовий підрозділ;

Ø зовнішня організація (консультант).

5. Вибір методу здійснення організаційних змін. Такий вибір має два аспекти:

Ø визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни;

Ø визначення місця, з якого повинні починатися зміни.

За швидкістю розрізняють:

а) метод “землетрусу”, пов’язаний зі здійсненням докорінних змін у порівняно короткий період,

б) метод поступових змін, пов’язаний з поступовими змінами за тривалими фазами.

За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють:

а) метод зверху донизу;

б) метод знизу доверху;

в) бінарний метод;

г) метод клина;

д) метод багатьох точок.

Відповідно до *моделі К. Левіна* процес організаційних змін включає в себе такі кроки:

Крок 1. Визнання необхідності змін (про необхідність організаційних змін свідчать, наприклад, зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом, спад показників ефективності діяльності організації тощо).

Крок 2. Визначення цілей організаційних змін. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, наприклад:

- Ø зберігання або покращення ринкового положення фірми;
- Ø вихід на нові ринки;
- Ø підвищення продуктивності фірми;
- Ø впровадження нових технологій тощо.

Крок 3. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Зміни, зокрема, можуть бути обумовлені усіма або деякими з таких чинників:

- Ø низький рівень оплати праці;
- Ø погані умови роботи;
- Ø некомпетентне керівництво тощо.

Менеджер має чітко розуміти причини змін, щоб правильно визначити, якими повинні бути самі зміни.

Крок 4. Планування змін і вибір техніки змін, що включає:

- Ø визначення витрат, пов'язаних зі здійсненням змін;
- Ø визначення впливу змін на інші елементи організації;
- Ø визначення ступеня участі робітників в проведенні змін;
- Ø вибір техніки (засобів) здійснення змін.

Крок 5. Здійснення змін – проведення організаційних змін.

Крок 6. Оцінення змін. На завершальному етапі менеджер повинен оцінити, до чого реально привели організаційні зміни, які їх кінцеві результати.

У процесі здійснення змін важливі не стільки специфічні методи здійснення реформ, скільки суворе дотримання низки керівних принципів, до яких можна віднести такі.

1. Мета реформ – підвищення ефективності. Цей принцип часто забувають, особливо у зв'язку з теперішньою посиленою тягою до підвищення якості, поліпшення сервісу, делегування повноважень, накопичення нових навиків і формування нової корпоративної культури. Поза сумнівом, це дуже важливі цілі, проте їх недостатньо. Необхідно встановити міцні зв'язки між різними цілями і жорсткими критеріями результативності (такими як нарощування обороту, зниження витрат, ефективне використання активів і т. п.). Наприклад, вищі керівники повинні чітко усвідомлювати, яким чином поліпшення якості продукції приведе до зростання ринкової частки компанії (і в яких саме сегментах ринку буде досягнуто успіху) або як делегування повноважень позначиться на прискоренні ухвалення рішень і зменшенні витрат.

2. Вибір стратегії і реорганізація корпоративної структури.

Сильне захоплення блискучими перспективами постійного зростання ефективності небезпечне, оскільки фундаментальні недоліки стратегії і структури компанії не можуть бути подолані самі собою. Одна лише трансформація не врятує фірму, що має відсталу технологію, застаріле устаткування, неконкурентоспроможності ціни і неефективну організаційну структуру. Правильно орієнтована стратегія і життєздатна організаційно-економічна структура повинні стати бізнесом перетворень. Стратегія – це створення і пошук конкурентної переваги компанії. Знайти правильну стратегію – це означає не бути найшвидшим в загальному забігу, а бігти одному в змаганні, яке ти сам і придумав.

3. Команди співробітників – основні будівельні елементи. Для успіху перетворень необхідні джерела додаткової внутрішньої енергії в масштабах всієї компанії, що дозволяють їй одночасно виконувати поточні задачі і накопичувати потенціал для майбутнього.

4. Процес перетворень повинен ґрунтуватися на цінностях компанії. Якщо під час проведення реформ залишається непорушною жорстка ієрархічна структура фірми або основний акцент робиться не на

досягненні конкретних результатів, а на вдосконаленні яких-небудь процедур, то переорієнтовувати персонал на зростання ефективності і делегування повноважень не вдасться. Необхідно, щоб стиль поведінки вищих менеджерів (не говорячи вже про дії, що робляться ними) повністю відповідав проголошеним ціннісним принципам.

5. Необхідно концентрувати зусилля на обмеженому числі цілей. Складність процесів трансформації може дуже швидко подавити компанію, унаслідок чого енергія початих перетворень, розсіється ще до отримання перших результатів. Відсутність віддачі від зусиль, що робляться, призводить до того, що менеджери кидаються виправляти все.

6. Керівник повинен бути гарантом права на ризик і помилки підлеглих.

4 ПРОБЛЕМА ПРОТИДІЇ ЗАПЛАНОВАНИМ ЗМІНАМ

Безконфліктне впровадження змін в умовах співпраці всього колективу є швидше виключенням, ніж правилом. Дуже по-різному оцінюються зміни з боку вищого керівництва підприємства і з боку його співробітників (для них зміни багаті на небезпеку). Опір змінам може мати різну силу і інтенсивність. Він виявляється як у формі пасивного, більш-менш прихованого неприйняття змін, що виражається у вигляді абсентеїзму, зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так і у формі фіктивного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного ухилення від упровадження та сприйняття змін). Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах.

До *особистих бар'єрів* відносяться, наприклад:

- Ø страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному, недовіра;
- Ø потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою виявляється власне робоче місце;

- Ø заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної платні при збільшенні витрат праці);
- Ø загроза соціальним відносинам, що склалися на старому робочому місці;
- Ø незалучення до підготовки перетворень осіб, що їх стосуються;
- Ø недолік ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані "між справою";
- Ø загроза авторитету, статусу і автономії;
- Ø нерозуміння висунутих вимог;
- Ø невідповідність кваліфікаційним вимогам.

Як бар'єри на рівні організації виступають:

- Ø інертність складних організаційних структур, трудність переорієнтації мислення через соціальні норми, що склалися;
- Ø взаємозалежність підсистем, яка веде до того, що одна "несинхронізована" зміна гальмує реалізацію всього проекту;
- Ø опір передачі привілеїв певним групам і можливим змінам в "балансі влади, що склався";
- Ø минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін;
- Ø опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

Вже на стадії концептуальних розробок в плановому порядку може і повинна бути врахована реакція персоналу на зміни. Разом з тим підходи до реорганізації з розрахунком на участь колективу, не дивлячись на перевагу, погрожують дуже великими втратами часу до того, як вжиті заходи дадуть результат. Тому у разі потреби швидких і радикальних змін повинні передбачатися і жорсткі заходи.

Найголовніша причина опорів змін дуже проста: страх втрати і страх перед невідомим і незрозумілим.

Виділяють три основні властивості опору персоналу проведенню організаційних змін:

- пряме і активне або непряме і пасивне;
- гнучке або жорстке;

- ситуативне або хронічне.

До основних форм (тобто способів прояву) опору відносяться:

Ø заперечення. Працівники заперечують наявність проблем, що обумовлюють необхідність змін, або коли вони їх дійсно не бачать, або коли вони бояться взятися за їх рішення. Якщо відповіддю на заперечення є заперечення (тобто ігнорування його), опір переростає в хронічний;

Ø індіферентність. Люди не протистоять змінам відкрито, проте відсутність зацікавленості в успішності змін, що проводяться, позначається на роботі вельми негативно. Можливо, вони не усвідомили важливості проекту або припускають, що їх зусилля не будуть оцінені по заслугах, і т. д. Коли таку поведінку демонструє не один, а багато працівників, значить справа не в їх лінії або упертості. Необхідне з'ясування дійсних причин;

Ø демонстрація некомпетентності. Стан тривожності негативно позначається на здібностях людини до навчання і виконання роботи, працівники не можуть зробити навіть те, що насправді зробити цілком здатні, можлива навмисна демонстрація некомпетентності;

Ø скептицизм. Відносини, засновані на скептицизмі, можуть вибудуватись як між окремими менеджерами, так і їх підлеглими. Відбувається процес взаємного підвищення скептицизму, який може завершитися відкритим конфліктом, що самопосилується.

Основні принципи подолання опору персоналу організаційним змінам витікають з його причин:

- 1) максимально відкрите і чесне спілкування керівництва з підлеглими всіх рівнів, яке доводить до всіх максимум інформації про те, що відбувається;
- 2) залучення співробітників до процесу ухвалення рішень щодо реорганізації;
- 3) додаткове навчання працівників;

4) доведення до персоналу, що дадуть зміни саме їм, а не лише підприємству.

Існує декілька *стратегій подолання опору* організаційним змінам:

- *стратегія залучення до участі*. Робітники, які беруть участь в плануванні та реалізації змін, краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;

- *стратегія навчання*. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;

- *стратегія сприяння*. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх суті, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;

- *стратегія переговорів*. Має на меті ухвалення "нововведень" шляхом "купівлі згоди" тих, хто чинить опір змінам, за допомогою матеріальних стимулів;

- *стратегія кооптації*. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

- *стратегія маніпулювання*. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;

- *стратегія примушування*. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

В процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили за та проти їх проведення. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий "аналіз поля сил" і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін (табл. 10). Після цього необхідно

шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

Таблиця 10 – Фактори, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін

<i>Сприяють</i>	<i>Заважають</i>
1. Усвідомлення необхідності змін 2. Організаційна криза 3. Застарілість продукту (технології) 4. Зміни законів і інших регуляторів 5. Зміни системи цінностей і норм поведінки у робітників 6. Зниження продуктивності організації	1. Бюрократична жорсткість організації 2. Невдачі у проведенні попередніх перетворень 3. Опір і побоювання змін 4. Суперечливість цілей

Література:

1. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
2. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.
3. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. - 107 с.

