

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nauka.com.ua | № 12, 2020 | 24.12.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.81](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.81)

УДК 658.3:331.109]:[005.21:339.9

Х. С. Передало,
к. е. н., доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»
А. О. Шкріль,
студент, Національний університет «Львівська політехніка»

ОПІР ЗМІНАМ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Kh. Peredalo
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Foreign Economic and Customs Activities,
Lviv Polytechnic National University
A. Shkryl
student, Lviv Polytechnic National University

RESISTANCE TO CHANGES IN THE CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF NEW STRATEGIC DECISIONS IN ORGANIZATIONS

Розглянуто сутність поняття «опір змінам», причини появи даного явища, класифікацію, методи аналізу та подолання спротиву через впровадження рішень щодо нововведень. На прикладі вітчизняного підприємства досліджено причини появи опору змінам в умовах впровадження стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності, представлено результати опитування працівників організації. Наведено рекомендації щодо вирішення виявлених причин виникнення опору через впровадження змін в контексті розробленої стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Представлено фрагмент рекомендованого плану з подолання опору змінам в організації та описано функції та значимість комунікаційного комітету, який стане ключовим доповненням в системі удосконалених внутрішніх комунікацій.

The essence of the concept of "resistance to changes", the causes of this phenomenon, classification, methods of analysis and overcoming resistance through the implementation of solutions for innovation are considered. It is noted that the resistance that arises in the company's employees as a result of the changes is a natural phenomenon. However, with proper identification of the type of resistance, the true causes of its emergence and the use of effective tools in the field of change management, this phenomenon can be effectively managed. It will no longer be destructive, but on the contrary, will be a helpful indicator of new ideas in organizations. In order to study such a phenomenon as resistance to changes in the article were used such methods as comparison, generalization, questionnaire survey and analysis of the obtained results. These methods were taken into account both when studying the latest scientific developments in the field of change management, and when considering the problem of resistance to changes in organizations.

In order to deepen the analysis of the problem, to obtain reliable information, the reasons for the emergence of resistance to changes in the implementation of the strategy of foreign economic activity among the staff of the existing domestic enterprise were investigated. The results of the survey, which was conducted among two groups of workers: a group of workers and a group of managers were presented. The first group identified their own reasons for resistance to changes due to changes in the company's development strategy, the second - the reasons for resistance from their subordinates. Based on the obtained results, recommendations are given to the identified causes of resistance through changes in the context of the developed strategy for foreign economic activity, namely: the formation of a plan to overcome resistance and improve the system of internal communications. A fragment of the recommended plan for overcoming resistance to changes in the organization is presented and the functions and significance of the communication committee are described, which will be a key addition to the system of improved internal communications. Each of these measures has a number of advantages, but they are not universal, because each type of resistance should form their own tools to solve it.

Ключові слова: опір змінам; спротив; нововведення; управління змінами; комунікаційний комітет; план.

Key words: resistance to changes; resistance; innovation; change management; communication committee; plan.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Мінливість зовнішнього середовища, посилення конкуренції, поглиблення процесів глобалізації, пришвидшення процесів інформатизації вимагає безперервних змін в управлінських та виробничих бізнес-процесах з метою успішного ведення підприємницької діяльності, досягнення встановлених цілей, підтримання основних постулатів сформованої місії, бачення тощо. Однак, трудність реалізації прийнятих рішень полягає не лише в наявності певного виду ризику, пов'язаного часто з ринковим, політичним чи економічним середовищем, але й зі спротивом, яке часто виникає в середині колективу, який прямо чи опосередковано пов'язаний з результатом окремих нововведень або лише триманої інформації про них. Подолання цього явища вимагає від управлінського персоналу чи навіть неформальних лідерів значних емоційних зусиль, залучення додаткових коштів чи інших видів ресурсів. Інколи, такий опір може призвести до повного нівелювання прийнятих рішень чи їх результатів.

Аналіз останніх досліджень. На думку вчених під час впровадження будь-яких управлінських рішень на підприємстві спротив є неминучим явищем. За своєю природою він є реакцією соціальної системи компанії на певний вплив [1,2,5]. Його основна причина – почуття незахищеності, як стверджує Хмурова В.В. [7]. Зазвичай дане явище, яке є часто реакцією на прийняті керівниками рішення, зароджується на початку саме на психологічному рівні.

Дефініція поняття «опір змінам» та його класифікація розглядалися низкою науковців. До них можна віднести І. Ансоффа, І. Адізеса, Г. Джоунса, І. Невіла, Н. Тічі, О. Кузьміна, Н. Приймака, І. Сташкевича та ін. Однак, єдиної думки досі не було досягнуто.

Зазвичай, опір змінам, розглядають як багатогранне природне явище, яке може демонструвати себе в формі відстрочень, певних протидій, порушення стабільності у проведенні певних змін. Ця ірраціональна поведінка трудового персоналу може бути викликаною низкою причин, які впливають на працівників. Тому, у процесі впровадження структурних змін вище керівництво компанії повинно розуміти, що виникнення спротиву може бути неминучим.

На думку І. Смолкіна, опір змінам можна розглядати як індикатор нових ідей. Тому його не завжди слід сприймати негативно, оскільки опір може носити і конструктивний характер при правильному управлінні ним. Тобто менеджери компаній повинні володіти знаннями, чому працівники протидіють змінам і якими шляхами це можна було б подолати [4].

Базовими причинами опору є [3]:

- 1) невизначеність, яке часто призводить до занепокоєння, роздратування, конфліктів тощо;
- 2) розбіжності між особистісними інтересами окремих груп працівників, менеджерів та компанії;
- 3) відмінності у сприйнятті інформації, яка представляє окремі рішення чи введенні зміни, методів, оцінок тощо;
- 4) очікування можливих втрат, наприклад соціальних зв'язків, статусу, посади, матеріальної чи моральної винагороди тощо.

Також, цей прояв може бути обґрунтованим певним переконанням, що нововведення не зможуть виконати поставлені цілі, а навпаки примножать лише проблеми [1].

З метою ефективного управління змінами і подолання опору під час них використовується низка методів, а саме спостереження, опитування, імітація тощо. У [3] рекомендується використовувати модель силового поля. Дана модель передбачає аналіз сил, які спонукають зміни або ж перешкоджають їм. Вони можуть зароджуватися в організації та за її межами, через поведінку людей, в системах та процесах, які стимулюють можливості компанії до ефективних новаторств. Модель демонструє ситуацію як мінливу рівновагу, яка керується низкою чинників. Для того щоб досягати цілі, потрібно правильно оцінювати опір та намагатися змістити баланс на користь сил, які направлені для здобуття мети.

При оцінюванні та аналізуванні опору науковці рекомендують звертати увагу на форму опору і інтенсивність його прояву. Часто їх компанують між собою. Так, активний опір проявляється протидією, спрямованою на призупинення процесів змін на підприємстві. Він може здійснюватися в двох формах: явною і прихованою. У свою чергу, пасивний опір не проявляється у вигляді вчинених протидій, а в зниженні продуктивності праці, ентузіазму, ініціативності, втрати мотивів, відсутності бажання навчатися, професійно зростати тощо.

Окрім цього, опір можна класифікувати на індивідуальний та груповий; серед робітників, управлінських працівників та усього штатного персоналу тощо [5].

У науковій літературі багато уваги приділяється і методам подолання опору змінам. До них можна віднести: надання можливості висловлення власних думок та ідей щодо впровадження змін; залучення до процесу розроблення рішень, які призведуть до змін в організації; застосувати матеріальне та моральне мотивування; створення комісії чи комітетів з метою дослідження проявів опору та їх мінімізації; застосування санкцій щодо проявів деструктивного опору як зі сторони окремого індивідууму, так і групи осіб чи колективу загалом; доведення правдивої та повної інформації про потенційні зміни та наслідки від них тощо [2,3]

Формулювання цілей статті. Розглянути причини виникнення опору змінам, пов'язаних з впровадження стратегій розвитку ЗЕД на одному з вітчизняних підприємств, рекомендувати заходи щодо усунення виявленого спротиву зі сторони працівників організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема подолання опору змінам в умовах впровадження управлінських стратегічних рішень з метою розвитку ЗЕД є дуже поширеною на вітчизняних підприємствах. З ним часто стикається керівництво тих компаній, які мають на меті успішне функціонування на зовнішніх ринках. Виникнення спротиву зі сторони працівників безпосередньо пов'язане з певними змінами, що виникають в результаті впровадження певних заходів в розрізі реалізації затверджених до виконання стратегічних планів.

Для визначення основних причин опору змінам, що часто виникають на теренах вітчизняних компаній, нами було обрано ТОВ «Х»¹, яке займається виробництвом двох основних видів продукції, а саме ламінованих та шліфованих плит, та налічує 1086 осіб. На даному підприємстві було проведено опитування штатних працівників щодо причин виникнення досліджуваного явища.

Оскільки найчастіше спротив виникав серед виробничого персоналу підприємства, нами було проведено опитування серед двох окремих груп: робітників та управлінців. При чому перша група вказувала, чому вони противляться змінам в організації, а друга група описувала свою думку, чому саме їх підлеглі чинять спротив введеним змінам. Результати опитування наведені в табл. 1.

¹ Керівництво підприємства виявило бажання не вказувати їх назву

Таблиця 1.
Результати опитування працівників ТОВ «Х» щодо виявлення основних причин появи опору змінам в умовах впровадження стратегії розвитку ЗЕД

№ з/п	Причина опору	Частка респондентів, %
Відповіді респондентів – робітників (чому виникає опір змінам)		
1	Ймовірність втрати робочого місця через уявні чи реальні зміни у зв'язку з впровадженням стратегії розвитку ЗЕД	19
2	Утруднення чи видозмінення завдань, що призведе до мінімізації спроможності їх виконання після впровадження стратегії розвитку ЗЕД	15
3	Відсутність прагнення в удосконаленні чи пізнанні чогось нового (прагнення до консервативності у роботі)	13
4	Страх втрати поваги зі сторони керівництва через невиконання поставлених нових обов'язків	11
5	Отримання неповної інформації щодо змін на підприємстві у зв'язку з впровадженням стратегії розвитку ЗЕД	12
6	Поширення чуток про негативні наслідки в результаті впровадження стратегії розвитку ЗЕД	13
7	Небажання працювати більше при незмінному розмірі заробітної плати	11
8	Надходження суперечливої інформації про майбутні зміни в результаті впровадження стратегії розвитку ЗЕД	6
Відповіді респондентів – керівників (чому виникає опір змінам у підлеглих)		
9	Низька поінформованість виробничого персоналу щодо майбутніх змін	22
10	Велика кількість каналів передачі інформації, що створює шуми та викривлює зміст	35
11	Відсутність на підприємстві розробленого плану з управління змінами, що включає в себе перелік діючих інструментів, які дозволяють подолати непорозуміння між системами управління, і. як наслідок, створюючи основу для появи опору	28
12	Відсутність професійної етики між робітниками та керуючим персоналом	15

Отже, найпоширенішими причинами виникнення опору змінам серед робітників у ТОВ «Х» є ймовірність втрати робочого місця та нездатність виконувати нові обов'язки, які набули значень 19 та 15 відсотків відповідно. Це могло бути пов'язаним з впровадженням нових технологій для розширення ринків збуту на зовнішньому ринку. Однак, така частка відповідей припадала на працівників, віковий ценз яких коливався в межах 45-54 роки.

Бачення причин опору від керуючого персоналу вказують на наявні проблеми на підприємстві та відслідковують причинно-наслідковий зв'язок між результатами. Більшість причин від респондентів-робітників є похідними від відповідей керівників. Співставлення результатів опитування демонструє пряму залежність між відповідями респондентів.

Для більш повної картини оцінювання причин виникнення опору змінам було визначено структуру вікового цензу респондентів та їх освіту. Результати представлені на рис. 1 та 2.

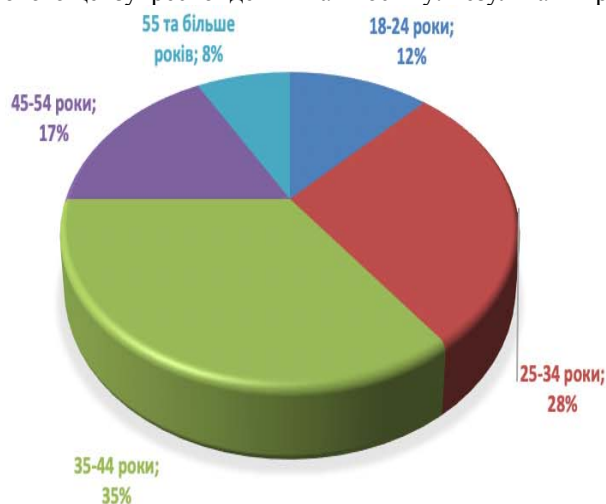


Рис. 1. Структура вікового цензу залучених до опитування працівників щодо причин появи опору змінам в умовах впровадження стратегії розвитку ЗЕД в ТОВ «Х», %

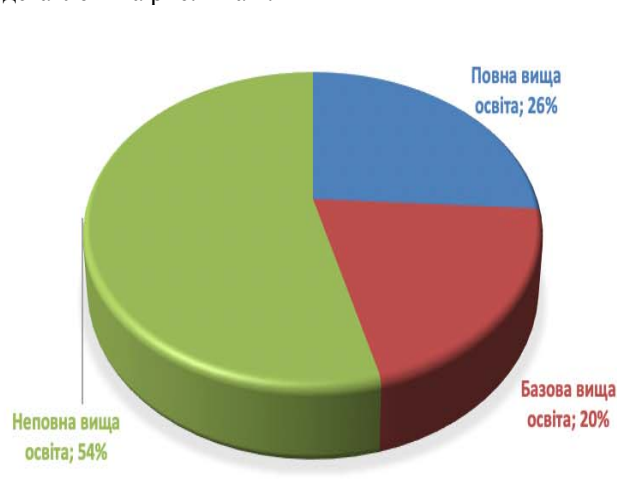


Рис. 2. Структура рівня освіти залучених до опитування працівників щодо причин появи опору змінам в умовах впровадження стратегії розвитку ЗЕД в ТОВ «Х», %

Як спостерігається з діаграми на рис.1 найбільший відсоток респондентів припадає на вік 35-44 роки. Також, більшість працівників підприємства мають неповну вищу освіту (рис. 2).

Отже, порівняння та співставлення двох масивів інформації, які були отримані в результаті опитувань працівників компанії, дають змогу виокремити низку проблем, які існують у ТОВ «Х» щодо подолання опору змінам:

- спотворення інформації про майбутні зміни, що спричиняє їм супротив;
- відсутність плану дій на випадок виникнення опору;
- велика кількість каналів передавання інформації;
- хибне враження персоналу про зміни, спричинені минулими конфліктними ситуаціями в організації;
- відсутність правильно налаштованої системи комунікацій на підприємстві.

Однак усіх їх можна звести до двох ключових проблем, а саме:

- неефективна система внутрішніх комунікацій, яка не лише уповільнює процеси подолання опору змінам, але й викликає їх. Вона породжує спотворення інформації, внаслідок чого зміст, який був задуманий ініціатором втрачається, набуває іншого значення;

- відсутність у товаристві плану дій щодо подолання опору змінам в умовах впровадження стратегії розвитку ЗЕД. Підприємство не готове до неочікуваного прояву опору. Саме відсутність процедури подолання та попередження опору спричиняє його подальше розповсюдження, а також посилення.

На сьогодні, ТОВ «Х» для подолання опору змінам найчастіше використовує нематеріальні стимули, а саме: систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей, та на підставі цього, публічне визнання даних цілей у роботі, підкреслення цінності особи для підприємства.

Універсальних рекомендацій з подолання опору змінам не існує через велику кількість ситуацій, з якими стикаються організації. Адже кожна компанія є унікальною структурою та характеризується низкою різноманітних факторів функціонування. Щоб уникнути негативних наслідків, необхідно ретельно планувати проведення змін, своєчасно виявляти причини і джерела спротиву, навчитися ефективно їх вирішувати. Тобто формувати спеціальні плани з їх подолання. Звичайно, може статися так, що розроблення та адаптування заходів відбуватиметься вже безпосередньо при виникненні того чи іншого проявлення опору. Адже практично кожен випадок появи даного явища є унікальним та неповторним.

Розроблення плану заходів подолання спротиву надає певні переваги:

- швидка реакція на виникнення опору та визначення шляху до його подолання;
- зменшення затрат часу на вирішення проблеми опору;
- забезпечення швидкості впровадження організаційних змін в результаті проведення заходів попередження опору.

План заходів, розроблений на основі проведеного анкетування, для ТОВ «Х» відображений в табл. 2.

Таблиця 2.
Рекомендований фрагмент план заходів щодо подолання опору змінам в умовах
впровадження стратегії розвитку ЗЕД в ТОВ «Х»

№ з/п	Заходи	Умова застосування
1	Використання партисипативного управління персоналом, тобто залучення його до прийняття рішень в розгляді питань щодо організаційних змін	Недостатня кількість інформації про зміст програми заходів щодо організаційних перетворень
2	Створення плану адаптації за певних змін, стимулювання та підтримка персоналу	Спротив зі сторони персоналу, який виникає через складність індивідуальної адаптації до певних змін
3	Проведення перемовин і підписання домовленостей	Опір окремих груп робітників, які бояться втратити певні переваги та привілеї через зміни

Також, з метою вирішення вищенаведених проблем нами рекомендується для підприємств, в тому числі і для ТОВ «Х» удосконалювати систему внутрішніх комунікацій з метою зменшення шумів в процесі передачі інформації від працівника до працівника, від відділу до відділу шляхом введення комунікаційного комітету. Удосконалена система внутрішньої комунікації з наявним комітетом матиме такі переваги в розрізі подолання опору змінам, а саме:

- довіра до представників комітету дозволить зменшити рівень опору через недовіру до менеджерів, тому що пряме спілкування між робітниками та менеджерами буде зменшене;
- зниження рівня семантичних бар'єрів, що спотворює інформацію та викликає опір, адже дані будуть опрацьовані складом комітету;
- мінімізація можливості створення конфліктних ситуацій, які утворюють опір, шляхом зменшення прямого спілкування з менеджерами на подібні теми.

Функціями рекомендованого комунікаційного комітету стануть:

- отримання інформації про зміни та адаптація її до наступної передачі;
- роз'яснення інформації про переміни трудовому персоналу компанії;
- приймання скарг від незадоволених робітників;

- генерація ідей щодо підвищення ефективності змін та зменшення спротиву їм;
- донесення до вищої ланки керівництва інформації про осередки виникнення спротиву майбутнім змінам та розроблення методів їх подолання.

Впровадження в систему внутрішніх комунікацій комітету скорегує її вигляд, швидкість передачі інформації, збільшить ступінь доступності, допоможе коригувати «шум» та бар'єри.

Рекомендаційний вигляд модифікованої системи внутрішніх комунікацій зображений на рис. 3.



Рис. 3. Рекомендована система внутрішніх комунікацій, що сприяє мінімізації опору змінам в умовах впровадження стратегії розвитку ЗЕД в ТОВ «Х»

Висновки. Опір змінам є природнім явищем, який часто супроводжує нововведення в компанії та, зазвичай, носить деструктивний характер. Одна, при правильному підході, зокрема при дослідженні причин опору, сформованому плані та налагоджених внутрішніх комунікаціях, це явище може стати конструктивним інструментом, індикатором нових ідей.

Література.

1. Адизес И.К. (2011). Управление изменениями; пер. с англ. СПб.: Питер, 224с.
2. Васильев О.И. (2006) Причины і способи подолання опору організаційним змінам. *Актуальні проблеми економіки*. № 6 (60). С. 155-158.
3. Воронков Д.К. (2010) Управление змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Східноукр. нац. ун-т ім.В. Даля. Х. : ІНЖЕК, 340 с.
4. Кириченко В. (2008) Організаційні зміни як професійний стрес. *Соціальна психологія*. № 1. С. 158-166.
5. Пірен М.І. (2005) Конфліктологія. К.: МАУП. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008957.PDF>
6. Приймак Н.С. (2019) Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/69.pdf
7. Хмурова В.В. (2015) Опір змінам в системі управління підприємством. *Науковий вісник Полісся*. Вип. 1. С. 91-96. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_16

References.

1. Adizes, I.K. (2011), *Upravlenie izmenenijami* [Change management], Piter, SPb., Russia.
2. Vasyli'iev, O.I. (2006), "Causes and ways to overcome resistance to organizational change", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol.6 (60), pp.155-158.
3. Voronkov, D.K. (2010), *Upravlinnia zminamy na pidpryemstvi: teoriia ta prykladni aspekty: monohrafiia* [Change management in the enterprise: theory and applied aspects: monograph], Skhidnoukr. nats. un-t im.V. Dalia, INZhEK, Kharkiv, Ukraine.
4. Kyrychenko, V. (2008), "Organizational changes as a professional stress", *Sotsial'na psykholohiia*, vol. 1, pp. 158-166.
5. Piren, M.I. (2005), *Konfliktolohiia* [Conflictology], MAUP, Kyiv, Ukraine, [Online], available at: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008957.PDF> (Accessed 15 Nov 2020).
6. Pryjmak, N.S. (2019), "Classification of resistance to changes and its evaluation within the change management system of the enterprise" *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 6, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/69.pdf (Accessed 10 Nov 2020).
7. Khmurova, V.V. (2015), "Resistance to changes in the enterprise management", *Naukovyj visnyk Polissia*, [Online], vol.1, pp. 91-96, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_16 (Accessed 15 Nov 2020).