

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Діяльність підприємств на будь-якому етапі їх розвитку пов'язана зі змінами внутрішніх параметрів. Зумовлено це складністю, динамічністю та невизначеністю факторів зовнішнього середовища, що потребує відповідних реакцій керівництва підприємств. Це може проявлятися у внесенні відповідних коректив до будь-яких процесів, до складу системоутворюючих елементів і т.д. Вміння змінюватися вчасно і потрібним чином стає одним з визначальних факторів виживання і успіху підприємства. Важливе значення при цьому мають своєчасно заплановані та ефективно впроваджені організаційні зміни на підприємстві. Саме від кадрів залежить ефективність цих процесів. Потенціал та внутрішні настанови, а також цінності персоналу можуть розглядатися як рушійна сила активізації процесів змін, так і гальмування їх протікання за строками та якістю. Отже, не може викликати сумніву актуальність вирішення науково-практичної проблеми щодо мінімізації опору персоналу організаційним змінам на підприємстві.

Більшість зарубіжних дослідників найбільш вагомим елементом організаційних змін вважають усвідомлення керівництвом необхідності змін, визначення їх цілей та завдань. Ця думка висвітлена в роботах таких зарубіжних учених, як К. Левін [1], Л. Грейнер [2,3], Дж. Дак [4], Х. Рамперсад [5], Дж. Коттер [6]. Ігнорування особливостей сприйняття персоналом змін може призвести до проблем вже на етапі підготовки змін навіть за умов формування ефективної системи планування та прогнозування змін, а також застосування сучасних інструментів стратегічного управління. Проблемі подолання опору персоналу організаційним змінам у менеджменті присвячено чимало робіт вітчизняних та зарубіжних учених, а саме: І. Ансоффа, Т. Базарова, Дж.М. Джоржа, Г.Р. Джоунса, Н. Тічи, М.А. Девана, Д.П. Коттера, М.І. Магури, Л.Г. Борисової. У психології цю проблему розглядали Р.Л. Кричевський, А.Л. Журавльов, Н.А. Ільїна, В.М. Литвак. В Україні психологічні аспекти організаційних змін досліджувалися колективом авторів під керівництвом Л.Н. Карамушки та багатьох інших учених. На думку А.М. Смолкіна, опір персоналу недоцільно розглядати як негативну ре-

акцію на зміни. Він створює необхідні передумови певного «випробування» нових ідей, їх доробку у процесі прив'язки до певних умов [7, с. 63-64]. Опір персоналу не завжди можливо економічно доцільно повністю усувати, але мінімізувати до прийнятного рівня важливо з огляду на забезпечення ефективності впровадження змін. Опір персоналу може бути пов'язаним з різноманітними факторами: психологічними, соціальними, організаційними, професійними та економічними. При цьому він може бути як активним, так і пасивним.

Метою статті є проведення аналізу та здійснення формалізації основних понять системи управління організаційними змінами на підприємстві. У науці існують різні підходи до їх трактування, а тому ще не сформовано уніфікованого понятійного апарату у цій сфері.

Запорукою стабільності та ефективності діяльності підприємств є орієнтація на розвиток, який можна охарактеризувати як складне та багатопланове явище. Вітчизняними та зарубіжними ученими приділяється значна увага дослідженню цього поняття. При цьому авторські визначення розвитку характеризуються неоднозначністю. Так, О.В. Василенко під розвитком розуміє процес переходу з одного стану в інший, що супроводжується якісними перетвореннями [8]. В.І. Ляшенко наводить такі характеристики розвитку, як зміна, зростання та поліпшення. При цьому поліпшення та зміни визначаються як найважливіші результати розвитку [9].

О.В. Раєвнева також пов'язує розвиток підприємства зі змінами [10]. Автор характеризує його як «...унікальний процес трансформації відкритої системи у просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей...». Н.В. Цопа розвиток підприємства розуміє як «спрямовану, закономірну зміну стану підприємства, якому притаманні властивості заощадження і зростання значень якості функціонування підприємства вище порогу безпеки, приросту якості функціонування підприємства не нижче приросту економіки і конкретного ринкового оточення» [11]. Розвиток має різні напрямки: кількісний (збільшення споживання ресурсів), структурний (зміна складу об'єктів та їх комбінації) та якісний (зрушення у споживчих характеристиках елементів, у їх індивідуальній та інтегральній корисності). Важливо враховувати, що розвиток може бути не лише прогресивним (перехід до більш високого рівня), але й регресивним (зниження рівня) та революційним (стрибокподібний перехід до іншого стану) [12], що позначається на характері та швидкості протікання змін на підприємстві. Це

значно впливає на відношення персоналу до змін. Пошук шляхів безболісного подолання змін як усередині підприємства, так і за його межами є важливим завданням.

У роботі [13] сукупність чинників, які можуть негативно позначатися на ефективності впровадження змін на підприємстві, називаються організаційними патологіями. При цьому виділяються такі організаційні патології: гіперформалізація, посадова формалізація (деперсоналізація, знеособлення), замикання цілей, дроблення функцій, зростання ригідності, інформаційна асиметрія і т.д. Дисфункції та патології, які їх можуть викликати, в основному є наслідком того, що підприємство не хоче або не може змінюватися. При цьому відношення персоналу підприємства до змін варто розглядати як фактор попередження дисфункцій, так і їх посилення.

О.І. Пушкар метою розвитку підприємства вважає найбільш повне задоволення інтересів власників, персоналу та держави [14]. На практиці дуже часто виявляється порушення цієї умови, що може призводити до виникнення опору персоналу організаційним змінам на підприємстві та формувати організаційні дисфункції і патології.

Здатність організацій до розвитку значною мірою забезпечується вмінням менеджерів налагоджувати ефективні взаємозв'язки із ключовими чинниками бізнес-середовища. Не менше значення має здатність внутрішнього середовища організації змінюватись відповідно до нових стратегічних цілей, що виникають на якісно іншому етапі її розвитку [15].

Організаційні зміни є наслідком процесів прийняття рішень і вирішення проблем різного характеру. Особливості організаційних змін є предметом досліджень багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених. При цьому не існує однозначності в розумінні цього поняття, а також у визначенні особливостей, факторів організаційних змін (див. таблицю).

Таким чином, серед ключових складових, які характеризують категорію організаційних змін, можна виділити такі: перехід з однієї форми, якості чи стану будь-якого організаційного елементу (поточної) в іншу (бажану) протягом часу; процес радикальної чи часткової трансформації структури і компетенцій; процеси адаптації та розвитку. Серед науковців переважно виокремлюються два основні підходи. Організаційні зміни пов'язуються з нововведеннями в різних напрямках. Вони мають відбуватися особливо тоді, коли організаційна структура перестає адекватно реагувати на

вплив чинників зовнішнього середовища, бо не існує єдиної універсальної організаційної структури для усіх етапів життєвого циклу підприємства.

Таблиця

Автори	Визначення, особливості, фактори організаційних змін
В.В.Кохан [16]	Організаційні зміни – різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках і здатні перешкоджати процесійним тенденціям і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів
Л. Кох, Дж. Френч [17]	Процес організаційних змін неминуче супроводжується проявом незадоволеності і побоювань, високою плинністю кадрів, падінням рівня ефективності організації, скороченням обсягів виробництва
Е. Голднер [18]	Організаційні зміни обумовлені змінами в технологіях (головний фактор змін)
Б. Мільнер [19]	Головним чинником організаційних змін є зміни в організаційній структурі
Д.В. Найпак [20]	Організаційні зміни – процес радикальної або часткової трансформації підприємства або його окремих складових, обумовлений впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, який стосується таких характеристик підприємства, як структура, ієрархія, процеси, працівники, набір ресурсів, технології, ключові компетенції та організаційна культура, що відображає перехід із поточного стану до бажаного протягом відповідного часу
М.О. Беседін, В.М. Нагаєв [21]	Організаційні зміни стосуються всіх організацій. Зміни всередині організації звичайно відбуваються як реакція на зміни у зовнішньому середовищі
В.М. Діденко [22]	Організаційні зміни – сукупність змін в організації, які зумовлюють здійснення нововведень і можуть відбуватись у таких напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників; зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю і т.д.

На сьогодні ще не сформовано чіткої класифікації організаційних змін, оскільки діяльність організації залежить від впливу різноманітних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. При цьому у сучасній теорії організації діяльності підприємства виділяють чотири основні групи організаційних змін, які тою або іншою мірою зачіпають усі структурні елементи підприємства: технологічні, структурні, товарні, культурні.

Завданням технологічних змін є підвищення ефективності виробництва товарів або послуг. Сучасні вітчизняні підприємства все частіше мають справу зі змінами управлінських і сервісних технологій, тобто необхідними є знання управління комунікаційними та інформаційними технологіями. Технологічні зміни ефективніші в гнучких, децентралізованих структурах, а жорсткі бюрократичні структури перешкоджають їм. Зміни, які підприємство проводить у своїх товарних лініях або послугах, пов'язані, передусім, зі змінами у потребах і перевагах споживачів. Підприємство, яке володіє механізмами швидкого і креативного вирішення, пропонуючи ринку відповідний продукт, отримує серйозні конкурентні переваги. Структурні зміни пов'язані з цілями, ієрархією, процедурами і структурами підприємства. Найбільш поширені тенденції структурних змін: перехід від механістичних до адаптивних структур, спрощення ієрархії, децентралізація управління, зміна системи оплати праці, перегляд системи оцінки якості роботи, введення нових правил і т.д. На відміну від технологічних, структурні зміни виявляються ефективнішими тоді, коли вони здійснюються «зверху-вниз», оскільки в цьому випадку вищий менеджмент компетентніший, ніж фахівці, які працюють на низових ланках. Найповільніше на підприємстві відбуваються культурні зміни. Перш за все, це зміни в цінностях, нормах, стосунках, переконаннях і поведінці працівників підприємства. У сучасному менеджменті розроблено досить багато інструментів зміни культури підприємства. Один з них – «організаційний розвиток», застосування спеціально розроблених поведінкових методів, які орієнтовані на поліпшення соціально-психологічного клімату підприємства і вдосконалення системи внутрішніх взаємин [13]. Врахування особливостей змін є вельми важливим з позицій забезпечення їх ефективності. Адже організація характеризується наявністю людини як активного ресурсу. Підприємство є організацією, яка створена для здійснення підприємницької діяльності, для якої характерними є функції планування та управління.

Серед загальних рис організації виділяються такі: наявність ресурсів: людей, капіталу, матеріалів, технології, інформації тощо; залежність від зовнішнього середовища; горизонтальний поділ праці (виділення конкретних завдань), підрозділи, які виникли в результаті горизонтального поділу праці; вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи, тобто здійснення процесу управління; необхідність управління; наявність формальних та неформальних груп; здійснення певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

Неформальні групи створюються спонтанно на засадах соціальної взаємодії. Працівники вступають у неформальні групи для задоволення почуття причетності, взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування. У неформальних групах є також певна структура, неформальний лідер, вони використовують у своїй діяльності неписані правила (норми), але управляти ними значно складніше, ніж формальними групами [23]. Отже, важливою характеристикою організації є наявність груп, які класифікуються з огляду на тривалість існування, особливостей взаємин, способів входження індивіда до групи і т.д. Соціальна психологія поділяє їх на лабораторні і природні, первинні та вторинні, формальні та неформальні, тимчасові та постійні, відкриті та закриті, референтні та групи членства і т.д.

Серед зарубіжних учених одним із лідерів у теорії організації є Е. Голднер, який пропонує концептуальні основи теорії та практики побудови і аналізу організаційних структур [18]. Його роботи мають міждисциплінарний характер. При цьому значна увага приділяється неформальним організаціям, структурам та групам. Приналежність персоналу до певної групи може впливати на його поведінку та на рівень підтримки змін на підприємстві. Наприклад, опір персоналу організаційним змінам може виникати за підтримкою як персоналу неформальних, так і формальних груп. У неформальних групах опір персоналу змінам є набагато поширенішим явищем, ніж у формальних групах. Це може пояснюватися тим, що «... організаційна життєдіяльність – це боротьба, конкуренція, змагання, конфлікти і т.д. Утворюється шар соціальних регуляторів саме цих процесів у формі традицій, соціальних стереотипів. З іншого боку в організації завжди на різних рівнях горизонталі чи вертикалі існують структури, групи, особистості, що є носіями неформальних зразків...» [18]. Саме тому сприйняття персоналом змін визначатиметься відношенням до них у групах, а також позицією лідерів формальних та неформальних груп; відношенням до змін у референтних групах та групах членства і т.д.

Неформальна група виникає на основі міжособистісних відносин і характеризується неформальним контролем поведінки членів групи, нечітко вираженою метою групової діяльності, що базується на основі традицій, звичок, усвідомлення приналежності до даної групи. Вона має неформального лідера. Контроль здійснюється за допомогою неформальних норм і традицій, сутність яких залежить від рівня згуртованості групи, ступеня її "закритості". В основі утворення неформальної групи лежать психологічні, емоційні відносини, загальні чи особисті інтереси. Термін "нефор-

мальна група" набув широкого застосування у соціології після Хоторнських експериментів, проведених під керівництвом Е. Мейо. У результаті дослідження було встановлені сутнісні характеристики робочої бригади як малої соціальної групи: кожний працівник почував себе членом злагодженого соціального організму, неформальної групи, що виникла спонтанно у межах формальної організації. Основна функція неформальної групи полягала у захисті власних економічних інтересів: збереження незмінної норми виробітку, що відповідає неформальному груповому стандарту. Колективна думка виступала неформальним моральним регулятором продуктивності праці та відносин у межах групи. Неформальна група – зазвичай невелика і часто спонтанно встановлена група, яка не має формально встановлених правил, цілей, що регулюють взаємодію в даній групі [24]. У результаті проведення Хоторнських експериментів під керівництвом австрійського соціолога Е.Мейо зроблено висновок про те, що груповий вплив значною мірою впливає на індивідуальну поведінку, а групові стандарти є головними факторами, які детермінують індивідуальну продуктивність [25].

Формальна соціальна група – група, групова структура та діяльність якої раціонально організовані та стандартизовані з точно прописаними груповими нормами і правилами, цілями та рольовими функціями [26, с. 272-273].

Ступінь опору персоналу змінам визначається та залежить не тільки від приналежності індивіда до певної соціальної групи, але й наявності референтних груп. Орієнтація поведінки індивіда на референтну групу, яка постає своєю ціннісно-нормативною системою та може нав'язувати, формувати стандарти – групові норми індивіду (нормативна функція референтної групи); вона є еталоном, точкою відліку для порівняння і виконує порівняльну функцію. Також розрізняють групи членства, що характеризують приналежність людини до певної групи. Розподіл малих груп на референтні та групи членства запропонував Г. Хаймен, який у процесі експериментів відкрив феномен референтної групи. Його суть полягає в тому, що частина малої групи поділяє норми поведінки не своєї групи, а тієї, на яку вона орієнтується. Групи, до яких індивіди не належать, але норми яких сприймають, Г. Хаймен назвав референтними (еталонними) групами. У сучасних дослідженнях це поняття використовується у значенні групи, яка протистоїть групі членства, а також групи, яка виникає всередині групи членства. Сформувавшись усередині групи членства, референтна група тлумачиться індивідом як важливе коло спілкування, утворене з осіб, виокремле-

них зі складу реальної групи як особливо значущих для індивіда. Вона є джерелом норм поведінки, соціальних настанов і цінностей, еталоном, за допомогою якого він оцінює себе й інших.

Г.Келлі зазначає, що поняття «референтна група» використовується для двох видів відносин між індивідом та групою:

1) для позначення групи, що мотивує індивіда бути прийнятим до її складу. Соціальні настанови індивіда корегуються відповідно із загальноприйнятими, на його погляд, у референтній групі;

2) для співвіднесення власної позиції, оцінки себе порівняно з іншими індивідами чи групами. Тобто група – еталон. Г. Хаймен розглядав такі випадки аналізуючи «психологію статусу». Як приклад вчений наводить ситуацію, у якій уявлення індивіда про власну позицію залежить від того, з ким себе порівнює особистість. Група, індивіди, з якими себе порівнює людина, і є референтною групою.

На відношення персоналу до змін також впливають види референтних груп в організації. Так, позитивна референтна група може мотивувати індивіда бути прийнятим до її складу та досягти ставлення до себе як до члена групи; негативна референтна група мотивує індивіда виступати проти неї, або у якій не бажає ставлення до себе як до члена групи [28].

Між групами членства та референтними можуть виникати конфлікти. Н. Полліс побудував типологію референтного групового конфлікту, який виникає при обиранні тих чи інших груп як референтних:

1) конфлікт між групою членства та референтною групою виникає тоді, коли група членства очікує від індивіда певного типу поведінки, характерного для даної групи, а поведінка індивіда не відповідає очікуванням через орієнтацію на ціннісно-нормативну систему референтної групи;

2) конфлікт між референтними групами виникає, коли індивід обирає як референтні кілька груп із протилежними стандартами;

3) конфлікт між усталеною ідентичністю та привабливою ідентичністю виникає, коли індивід «душею і тілом» належить до однієї референтної групи, водночас ідентифікуючи себе з іншою, прагнучи відповідати її стандартам;

4) конфлікт виникає, коли одночасно дві групи є і групами членства, і референтними групами, які висувають протилежні вимоги.

Особистість може знаходитись у прямій взаємодії з референтною соціальною групою чи тільки знаходитись під впливом її системи цінностей, без зворотних зв'язків. Саме тому виділяють ре-

альну (група осіб, що є еталоном та реально існує в оточенні індивіда, який входить до цієї групи) та ідеальну (група, до складу якої індивід не входить, але орієнтується на її думку у своїй поведінці) референтну групу. Це значним чином може позначатися на відношенні персоналу до змін на підприємстві.

Чинники, які ускладнюють організаційні зміни, поділяють на три основні групи.

1. Чинники, що залежать від особливостей пропонованих організаційних змін. Кожний працівник прагне, щоб баланс між тим, що він отримує від організації, і тим, що він їй дає (на його суб'єктивну думку), був на його користь. Усі невігоди, пов'язані з реалізацією певного проекту, він буде намагатися компенсувати різними економічними або соціально-психологічними вигодами. Перешкоди реалізації організаційних нововведень інколи є маніпулятивними. Відношення персоналу до організаційних змін також визначається приналежністю до певної групи. Залежно від ставлення персоналу до змін персонал може бути віднесено до інноваторів; працівників, які дуже швидко сприймають нововведення; працівників із швидким сприйняттям; працівників, які повільно сприймають нововведення; працівників з загальмованим сприйняттям (не погоджуються, доки нововведення не стає традицією). Сприйняття організаційних змін може бути позитивним та негативним. Негативне ставлення може виявлятися у відмові від організаційних змін; викликати опір організаційним змінам; терпимість до організаційних змін.

2. Чинники, що залежать від ставлення до організаційних проблем, програмування і реалізації організаційних змін. Майже кожне нововведення породжує у працівників невпевненість, побоювання й страх, оскільки неможливо передбачити всі ймовірні його наслідки. Непоінформованість, авторитарне, директивне програмування нововведень загострюють почуття невпевненості, яке ускладнює реалізацію організаційних змін.

3. Чинники, що залежать від ініціаторів змін або керівників, спричинені недостатньо ефективними відносинами між працівниками та їх керівниками або ініціаторами змін. Як правило, підлеглі не довіряють непопулярним керівникам або інноваторам, а пропозиції сприймають із підозрою. Інколи інноватори самі руйнують добрі відносини своєю нетерпимістю і необґрунтованими звинуваченнями працівників у неприйнятті організаційних змін, забуваючи, що для цього потрібен час. Вони настільки захоплені технічними проблемами організаційних змін, що випускають із поля зору

соціально-психологічні аспекти, які нерідко за таких обставин є вирішальними. Інноватори і керівники повинні усвідомлювати, що нововведення не можуть бути реалізовані тільки адміністративним шляхом.

Процедури формування політики змін на підприємстві були досить детально представлені в роботах відомих зарубіжних учених, таких як К. Левін [1] та Л. Грейнер [2, 3]. У науці та практиці виявляється неоднозначність в розумінні складових змін на підприємстві.

Під опором персоналу організаційним змінам розуміються дії робітників, які спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію здійсненню змін в організації.

Організаційний опір є реакцією підприємства як соціальної системи на дію, пов'язану з трансформацією умов її функціонування. Джерелами організаційного опору змінам можуть виступати як зовнішні сили, так і персонал підприємства (внутрішньоорганізаційний опір змінам – ВОЗ). Він є невід'ємною складовою будь-яких якісних перетворень на підприємстві, може мати особисту або колективну природу, різну силу, спрямованість та інтенсивність. Опір здатний виявлятися у формі пасивного (прихованого) відторгнення перетворень, які проводяться, або активної (відкритої) протидії змінам. Неявний пасивний опір, який відбувається протягом відносно тривалого часу, цілком здатний завдати набагато більшого збитку реалізації стратегічних планів і досягненню поставлених цілей підприємства, ніж активна протидія. Зміна сили і спрямованості внутрішньоорганізаційного опору може відбуватися також у міру поглиблення перетворень. Необхідною умовою пом'якшення такого роду суперечностей і запобігання загостренню внутрішньоорганізаційних конфліктів є своєчасне виявлення причин опору і формування цілісного комплексу заходів щодо адаптації персоналу до перетворень, гнучкої мотивації і стимулювання працівників до сприйняття змін.

До активного опору відноситься: критика змін, вислови проти змін; бойкотування змін. До пасивного неприйняття змін відноситься: виконання роботи по-старому; уповільнення темпів роботи, зменшення інтенсивності праці чи виробітки; погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, виникнення конфліктів; звільнення персоналу.

Причини та фактори опору персоналу змінам досить різноманітні. При цьому фактори можуть бути поділені на певні групи.

1. Психологічні (особистісні якості людини: консерватизм, невпевненість і т.д.; негативний досвід щодо впровадження змін; процес, що пов'язаний з віком людини (з віком зміни сприймаються більш складно).

2. Соціальні (оточення та групові норми; наявність формальних та неформальних комунікацій; соціальний статус та роль; субкультура та контркультура (культура окремих груп).

Важливо враховувати, що зміни організації мають пов'язуватися зі зміною поведінки персоналу. При цьому норми окремих груп можуть відрізнятися від загальноприйнятих в організації, а тому у процесі змін для таких груп мають застосовуватися специфічні підходи.

3. Організаційні (організація процесу змін: неінформування персоналу завчасно про зміни; відсутність інтересу в керівництва та недостатня підтримка топ-менеджментом; з періоду оголошення організаційних змін проходить тривалий час (9-12 місяців), але ще не сформовано нову стратегію; проголошується нова поведінка, але керівництво не поспішає змінюватися, не стимулює зміни у поведінці персоналу; організація вже починала процес змін у минулому, але не завершила їх ефективно; відсутність відповідальної особи (переважно лідера), що має контролювати процес змін; організація нової роботи на підприємстві, зміна умов праці: переїзд до іншого міста; переведення в інший відділ; модернізація або комп'ютеризація робочих місць і т.д.).

4. Професійні (зміна професійних обов'язків робітників: робітник не розуміє, що треба робити по-новому і як; робітника влаштовує його робоче місце; робітники хвилюються, що не зможуть опанувати нові обов'язки).

5. Економічні (зміна оплати праці; відсутність чи недостатність фінансування змін; зміна системи розподілу ресурсів за підрозділами чи проектами).

Виникнення кожної з перерахованих причин перш за все зумовлено неготовністю персоналу до змін, що може проявлятися як на індивідуальному, так і на груповому рівнях.

Ігнорування соціально-психологічного аспекту змін дуже часто ставить під загрозу реальність їх проведення та досягнення тих цілей, які було поставлено керівництвом [1]. Саме тому під час проведення організаційних змін важливо не тільки мати чітку політику, але і враховувати готовність персоналу підприємства до змін.

При цьому необхідно не тільки оцінити індивідуальну та колективну готовність персоналу до змін, забезпечити мотивацію до

позитивного сприйняття змін, але і формувати систему управління організаційними змінами на підприємстві. Вона має містити не виключно функції мотивації та оцінки, але і планування, організації, контролю, координації.

Р.Г. Бухбиндер у роботі [27] узагальнює та систематизує заходи щодо нейтралізації опору персоналу змінам. При цьому важливо враховувати усі можливі фактори організаційного опору, бо між ними існує взаємозв'язок. У роботі здійснено спробу класифікації заходів щодо попередження опору персоналу змінам. До їх складу віднесено: навчання та тренінги; допомогу та підтримку (колективна робота, наприклад застосування прийому Дж.Дака – відвідування країни зітхань); наявність короткострокових цілей та успіхів (у рамках 1-2 років); участь (участь співробітників у плануванні організаційних змін; відсутність ієрархії в творчих групах, які займаються плануванням змін; надання повноважень робітникам), але цей метод потребує значних витрат часу; комунікації та угоди (інформування про зміни, колективне обговорення, укладання угод з групами робітників і т.д.); підтримку вищого керівництва (особливо лідерів та якщо зміни стосуються декількох сфер чи відділів підприємства); залучення підтримки «зірок», «авторитетів», «лідерів» (залучення неформальних лідерів, звільнення «непокірливих» і т.д.); примус (може виникати у кризових ситуаціях, коли інші заходи не діють).

Дж. Коттер вважає, що важливо об'єднати та надихнути людей на зміни. Для цього має бути загальне бачення результатів усіх зусиль у процесі організаційних змін [6]. Залучення співробітників організації у процеси організаційних змін також сприятиме інформованості робітників про зміни. На думку Б. Карлофа, доцільно більш залучати послідовників, ніж винахідників, бо без їх участі неможливо було б уваяти винахід у довгостроковій перспективі [28]. Необхідно, щоб у процес змін була залучена достатня кількість ключових фахівців різних напрямків, сфер чи структурних підрозділів. Дотримання закону необхідної різноманітності передбачає, що різноманітності об'єкта, що управляється, має відповідати різноманітність управляючої системи (наприклад, наявність значної кількості нових проектів може призводити до необхідності зміни організаційної структури підприємства).

Висновки. Проведений аналіз свідчить про важливість та складність проблеми управління організаційними змінами на підприємстві. Попередження та мінімізація опору персоналу організаційним змінам є одним із пріоритетних завдань на етапі планування

організаційних змін, бо визначальним та вагомим чинником ефективності змін на підприємстві є готовність персоналу та сприйняття нововведень. Вітчизняними та зарубіжними ученими робляться спроби систематизувати заходи щодо попередження опору персоналу змінам. При цьому не може існувати єдиного універсального набору таких заходів, бо кожне підприємство є унікальним та характеризується наявністю кадрового потенціалу, що володіє певними соціально-психологічними, професійними, фізичними характеристиками. Робляться висновки про міждисциплінарний характер робіт у зазначеному напрямку, але потребують подальшого розвитку теоретико-методичні підходи та інструменти, спроможні формалізувати та уніфікувати складові системи управління організаційними змінами на підприємстві з позицій попередження та мінімізації опору персоналу.

Література

1. Lewin K. Field theory in social science / K. Lewin. – New York: Harper&Row, 1951. – 346 p.
2. Greiner L. Pattern of organizational change / L. Greiner // Harvard Business Review. – 1967. – May-June.
3. Greiner L. Evolution and revolution as organizational growth / L. Greiner // Harvard Business Review. – 1998. – May-June. – P.4-11.
4. Дак Дж.Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак; пер.с англ. – М.: Альпина, 2002. – 315 с.
5. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
6. Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail / J.P. Kotter // Harvard Business Review. –2007. – Vol. 85, №1. – P. 96-103.
7. Смолкин А.М. Организационная перестройка на предприятии / А.М. Смолкин. – М.: Экономика, 1991. – 175 с.
8. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В.А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 56. – С. 100-107.
9. Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты: моногр. / В.И. Ляшенко. – Донецк: ДонНТУ, 2006. – 668 с.

10. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: моногр. / О.В. Раєвнева. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
11. Цопа Н.В. Теоретические аспекты развития промышленных предприятий / Н.В. Цопа // Европейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, 2009. – Вип. 2 (7). – С. 177-185.
12. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: моногр. / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х.: ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
13. Васюткіна Н.В. Роль маркетингу в управлінні змінами підприємства / Н.В. Васюткіна // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 15-20.
14. Пушкарь А.И. Моделирование управления развитием предприятий на основе согласования интересов экономических субъектов / А.И. Пушкарь, Л.В. Потрашкова // Экономическая кибернетика. – 2003. – № 1-2(19-20). – С. 22-33.
15. Стадник В. В. Менеджмент: підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2009. – 259 с.
16. Кохан В.В. Сутність організаційних змін / В.В. Кохан // Управління розвитком. – 2013. – №23(163). – С. 119-121.
17. Coch, L., & French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
18. Голднер Э. Анализ организации / Э. Голднер // Социология сегодня. Проблемы и перспективы. – М.: Прогресс, 1965. – 477 с.
19. Мильнер Б.З. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Рапопорт. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.
20. Найпак Д. В. Визначення впливу організаційних змін на рівень розвитку підприємства / Д. В. Найпак // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. – Івано-Франківськ: Плай, 2011. – Вип. № 1 (17). – С. 324-332.
21. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М.О.Бесєдін, В.М.Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
22. Діденко Н.В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін / Н.В. Діденко // Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки. – 2010. – № 6. – Т.2. – С. 151-154.

23. Організація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Організація>.

24. Антипина Г.С. Группа социальная [словарная статья] [Електронний ресурс] / Г.С. Антипина. – Режим доступу: <http://ecsocman.hse.ru/iprog/text/16225793/16217043.html>.

25. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E.Mayo; Volum IV. – N.Y.: Macmillan, 2003. – 170 p.

26. Огаренко В.М. Соціологія малих груп / В.М. Огаренко, Ж.Д. Малахова. – К.: ЦУЛ, 2005. – 292 с.

27. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути её решения / Р.Г. Бухбиндер // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2009. – №4. – С. 100-106.

28. Карлоф Б. Вызов лидеров: пер. со швед. / Б.Карлоф. – М.: Дело, 1996. – 352 с.

Надійшла до редакції 17.11.2015 р.