

УДК 65.012.3

О.В. Курінний, к.е.н., доцентДніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України**ПОСЛІДОВНІСТЬ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ
ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ
ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ****O.V. Kurinny**

Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration

**CONSISTENCY OF ARGUMENTATION OF THE PROGRAMME
OF THE INNER ORGANIZATIONAL SOCIOCULTURAL
CHANGES ON THE ENTERPRISE**

В статтє охарактеризовань формь, причинь и способь преодоления внутреннеорганизационного сопротивления изменениям и предложена последовательность обоснования программы внутриорганизационных изменений на предприятии.

Ключевые слова: *организационные изменения, организационное сопротивление, организационное развитие, активное сопротивление, пассивное сопротивление.*

The description of forms, reasons and methods of organizational resistance to the changes and methods of its overcoming are given in the article. The sequence of the inwardly-organizational changes of the program development is offered.

Key words: *organizational changes, organizational resistance, organizational development, active resistance, passive resistance.*

Проблема та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються постійним зростанням мінливості та невизначеності зовнішнього оточення, проявами чого стають загострення конкурентної боротьби, зростання вимог споживачів до якості товарів та послуг, необхідність підвищення ефективності використання усіх видів ресурсів. Джерелами змін зовнішнього середовища господарювання є безперервне виникнення нових тенденцій у розвитку економіки та суспільства, прискорення науково-технічного прогресу, здійснення процесів ринкового реформування.

Необхідною умовою ефективного пристосування підприємства до змін навколишнього ринкового оточення за таких обставин є безперервне удосконалення форм і методів господарювання, що потребує проведення відповідних організаційних змін. Організаційні зміни як процес формування нового організаційного устрою, що відповідає вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, як правило, призводять до необхідності переосмислення цінностей, норм та шаблонів дій, способів прийняття рішень. Як наслідок виникає зворотній зв'язок у вигляді організаційного опору змінам.

Аналіз досліджень та публікацій. Дослідженню різних аспектів впровадження організаційних змін на промислових підприємствах та питанням подолання опору організаційним змінам, присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців: Л. Бергер, О. Віханський, П. Друкер, А. Камель, С. Козаченко, М. Кондратьєв, Дж. Коттер, В. Кулік, І. Мазур, Б. Мільнер, І. Прокопенко, К. Фрайлингер, Й. Хентце, В. Шапіро, Г. Широкова, Дж. Шумпетер, Ф. Ярошенко та ін.

Але складність проблеми ефективного управління організаційними змінами зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі, зокрема це стосується розробки послідовності обґрунтування програми внутрішньоорганізаційних змін, яка забезпечує реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Постановка завдання. Мета статті полягає в розробці комплексної характеристики

форм, причин і способів здолання внутрішньоорганізаційного опору змінам на підприємстві та послідовності обґрунтування програми внутрішньоорганізаційних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досягнення цілей, реалізація стратегії розвитку підприємства залежить від впливу безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів. Виникнення нових завдань, можливостей і обмежень, які супроводжують процес розвитку, вимагає проведення адекватних змін в організації виробництва, перебудови механізмів управління і координації, зміни пріоритетів і методів планової діяльності. Перебіг процесу внутрішньоорганізаційного розвитку не є хаотичним і непередбачуваним, а підкоряється дії комплексу соціальних, економічних, організаційних законів і закономірностей.

Конкретним способом вирішення складного завдання організаційного забезпечення стійкого розвитку є перетворення складу і структури елементів внутрішнього середовища підприємства, форм і методів координації їх роботи в процесі спільної діяльності, зміна внутрішніх регламентів, норм і правил. Результативність реалізації вибраної стратегії розвитку багато в чому визначається можливостями прискорення проведення перетворень, гнучкої адаптації цілей, системи цінностей і організаційної культури до змін умов діяльності підприємства, що ускладнюється наявністю організаційного опору нововведенням і зростанням витрат на його подолання.

Організаційний опір є реакцією підприємства як соціальної системи на дію, пов'язану з трансформацією умов її функціонування (свого роду, зворотний зв'язок, що виникає в процесі розвитку). Джерелами організаційного опору змінам можуть виступати як зовнішні сили (перш за все – партнери по виробничій кооперації, постачальники, споживачі і ін.), так і персонал підприємства (внутрішньоорганізаційний опір змінам).

Внутрішньоорганізаційний опір персоналу є невід'ємною складовою будь-яких якісних перетворень на підприємстві, він може мати особову (зумовлюється незгодою окремих персоналій із змінами, що проводяться) або колективну природу (визначається розбіжностями між вибраною стратегією розвитку і наявною організаційною культурою, структурою управління, розподілом повноважень і відповідальності). Характеристика форм, причин і способів здолання внутрішньоорганізаційного опору змінам у процесі реалізації стратегії розвитку підприємства наведена в табл. 1.

Таким чином, внутрішньоорганізаційний опір змінам, залежно від причин неприйняття персоналом окремих положень або вибраної стратегії розвитку в цілому, може мати різну силу, спрямованість і інтенсивність.

Зокрема, опір здатний виявлятися у формі пасивного (прихованого) відторгнення перетворень, які проводяться, або активної (відкритої) протидії змінам. При цьому необхідно враховувати, що неявний формою 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 у процесі яких загострюватимуться протиріччя між існуючою організаційною культурою і структурою управління. Необхідною умовою пом'якшення такого роду суперечностей і запобігання загостренню внутрішньоорганізаційних конфліктів є своєчасне виявлення причин опору і формування цілісного комплексу заходів по адаптації персоналу до перетворень, гнучкої мотивації і стимулювання працівників до участі в реалізації стратегії розвитку підприємства. Послідовність обґрунтування програми внутрішньоорганізаційних соціокультурних змін, що забезпечують реалізацію стратегії розвитку підприємства, представлена на рис. 1.

В процесі розробки такої програми слід враховувати необхідність оптимального поєднання економічних (що передбачають зосередження матеріальної зацікавленості працівників на вирішенні встановлених завдань через зміну економічній ситуації навколо об'єкта управління) і адміністративно-розпорядчих (прямого підпорядкування волі працівників для орієнтації на досягнення встановлених завдань управління) методів протидії опору.

Таблиця 1

Характеристика форм, причин і способів подолання опору організаційним змінам в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства

Характер опору	Форма	Спосіб опору	Причини опору	Способи подолання опору
Активний	Опозиція змінам	Заперечення (відкрите або приховане) необхідності змін або методів їх проведення	Надання переваги іншим стратегіям розвитку, боротьба за владу, відчуття загрози статусу і безпеці, побоювання зростання професійної конкуренції, побоювання з приводу можливого обмеження свободи дій, конфлікт інтересів	Навчання і надання інформації, залучення до участі в процесі прийняття рішень, матеріальне стимулювання і соціальна підтримка, переговори і угоди, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень, примус (в межах передбачених законом)
	Непокора	Пряма протидія (відкрита або прихована) здійсненню внутрішньоорганізаційних змін	Надання переваги іншим стратегіям розвитку, боротьба за владу, відчуття загрози статусу і безпеці, тиск умов виконання взятих раніше зобов'язань, відсутність зворотного зв'язку, конфлікт інтересів	Виявлення прихильників змін і демонстрація підтримки їх зусиль, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень, примус (в межах передбачених законом)
	Саботаж	Відмова від участі у виконанні робіт, пов'язаних з внутрішньо-організаційними змінами, демонстрація власної некомпетентності (навмисної або випадкової)	Боротьба за владу, відчуття загрози статусу і безпеці, побоювання зростання професійної конкуренції, побоювання з приводу можливого обмеження свободи дій, конфлікт інтересів, недовіра і відсутність взаємної відповідальності	Виявлення прихильників змін і демонстрація підтримки їх зусиль, розбиття робіт, що проводяться, на етапи і вдосконалення процедур проміжного контролю, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень, примус (в межах передбачених законом)
	Байдужість	Відсутність будь-якої зацікавленості в успіху змін, що проводяться, відмова від будь-яких форм ініціативної участі в реалізації змін	Відсутність будь-яких форм мотивації працівників до участі в проведенні змін, недовіра і відсутність взаємної відповідальності відсутність достатньої інформації про зміни, відчуженість працівника від прийняття рішень	Залучення до участі в процесі прийняття рішень, виявлення прихильників змін і демонстрація підтримки їх зусиль, матеріальне стимулювання і соціальна підтримка, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень
Пасивний	Амбівалентність	Прагнення зберегти положення, що склалося, суперечливе сприйняття змін, відмова від активної участі в перетвореннях	Нерозуміння і неввірна інтерпретація нових вимог, відсутність достатньої інформації про зміни, відчуженість працівника від процесу прийняття рішень, загрози статусу і безпеці	Навчання і надання інформації, виявлення прихильників змін і демонстрація підтримки їх зусиль
	Скепсис	Демонстрація сумнівів щодо правильності вибору стратегії розвитку і обґрунтованості відповідних змін	Прагнення зберегти традиційні цінності і традиції, стратегії розвитку, недовіра і відсутність взаємної відповідальності, відсутність достатньої інформації про зміни	Навчання і надання інформації, залучення до участі в процесі прийняття рішень, матеріальне стимулювання і соціальна підтримка.
	Песимізм	Демонстрація невпевненості і сумнівів в успішності перетворень, що проводяться, а також в правильності вибору шляхів реалізації змін	Порушення термінів або умов реалізації змін (невдачі, що повторюються), відсутність достатньої інформації про зміни, відчуженість працівника від прийняття рішень, погіршення умов зайнятості при реалізації стратегії	Навчання і надання інформації, залучення до участі в процесі прийняття рішень, виявлення прихильників змін і демонстрація підтримки їх зусиль, матеріальне стимулювання і соціальна підтримка, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень
	Нетерпіння	Демонстрація незадоволення динамікою реалізації змін, свідоме порушення графіка проведення перетворень	Порушення термінів або умов реалізації змін, відсутність належного керівництва, недовіра і відсутність взаємної відповідальності, конфлікт інтересів, відсутність достатньої інформації про зміни	Розбиття робіт, що проводяться, на етапи і вдосконалення процедур проміжного контролю, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень

Реалізація програми внутрішньоорганізаційних соціокультурних змін, що забезпечують виконання стратегії розвитку підприємства, перш за все має бути спрямована на подолання антагонізму між керівництвом і рядовими співробітниками, прихильниками і противниками перетворень.

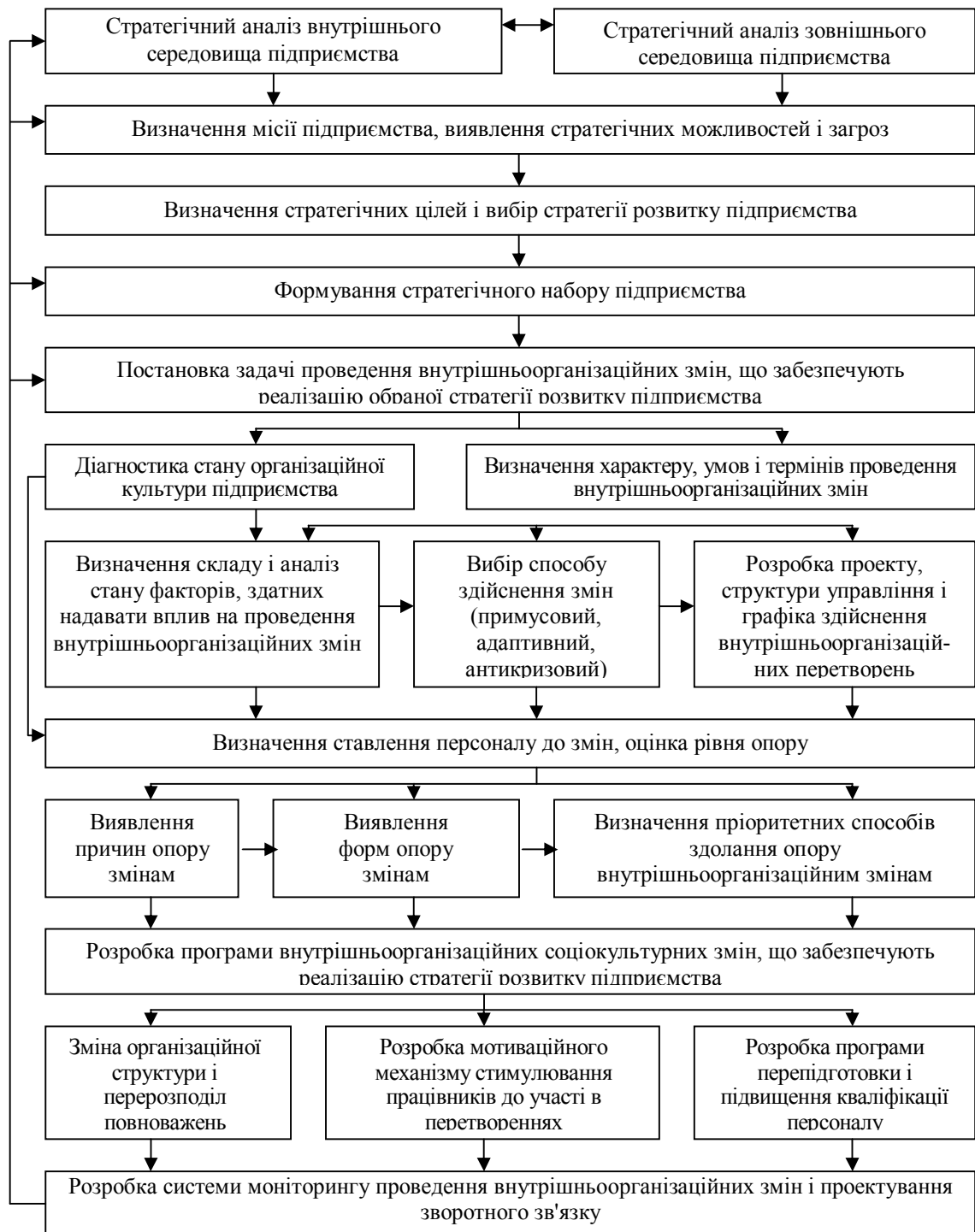


Рис. 1. Послідовність обґрунтування програми внутрішньоорганізаційних соціокультурних змін, що забезпечують реалізацію стратегії розвитку підприємства

Висновки. Організаційні зміни на промислових підприємствах, для яких характерні

бюрократизм та жорсткість мають забезпечити їх пристосування до динамічної зміни умов господарювання. Внутрішньоорганізаційний опір персоналу підприємства є невід'ємною частиною будь-яких якісних перетворень в організації, при чому інтенсивність такого опору залежить від масштабності змін.

В таких умовах для досягнення успіху у здійсненні запланованих організаційних перетворень необхідна розробка відповідної програми внутрішньоорганізаційних соціокультурних змін, яка має враховувати характер, форми причини та способи опору організаційним змінам, що дозволить обрати відповідні способи його подолання.

Список літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
3. Коттер Дж. Движущая сила перемен / Дж. Коттер. – М.: Юрайт, 2009. – 192 с.
4. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие; под ред. И. И. Мазура / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
5. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер; пер. с нем. Н. Підприємств Береговой, И.А. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
6. Хентце Й. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям / Й. Хентце, А. Камель // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 71 – 75.

Стаття надійшла до редакції 14.03.2013