**УДК    658.012.322.2 (045)**

**К.е.н., професор  Новак В.О.**

**к.е.н. Ільєнко О.В.**

**Наумов В.І.**

**Національний авіаційний університет, м.Київ**

**РОЗРОБКА АЛГОРИТМУ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ**

***Постановка проблеми  у  загальному вигляді. Її  зв`язок із важливими науковими і практичними завданнями.***Ефективне управління будь-якою організацією передбачає вибір стратегічного курсу розвитку компанії та неухильне слідування обраним курсом. Досягнення стратегічних планів та цілей компанії неможливе без проведення таких масштабних організаційних змін, як реінжиніринг бізнес-процесів, перетворення організаційної структури, зміна корпоративної культури тощо.

Але, як правило, невід’ємною складовою проведення процесу організаційних змін на підприємстві  є опір з боку організації, окремих її груп чи індивідів. У появі такого опору немає нічого дивного, адже більшість людей в організації побоюється революційних змін звичного способу життя, а також мають своє власне уявлення про те, як необхідно реалізовувати стратегію розвитку компанії. Групи, поставлені перед необхідністю змін, зіштовхуються з перспективою зміни неформальних зв'язків, каналів спілкування, поведінкових стереотипів. Отже, вони легко реагують на заклики щодо опору змінам.

Зміни в організаціях завжди супроводжуються опором. Обидва ці явища можна назвати універсальними. І хоч опір, у випадках проведення організаційних змін, є неминучим, він, проте, не є винятково негативним явищем, як його нерідко трактують [1]. По суті, організаційний опір є реакцією соціальної системи на вплив, тобто може розглядатися як зворотний зв'язок. Таким чином, він є одним із природних явищ життя організації, якого потрібно не уникати, і з яким доцільно не боротися, а спробувати зрозуміти й використати для більш ефективного управління організаційними змінами.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв`язання даної проблеми.***Різні аспекти теорії та практики управління організаційними змінами, в тому числі процеси планування та реалізації змін, є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Л. Бергера, Є. Брукінга, О.Віханського, Дж. Дональдсона, П. Друкера, М.М.  Єрмошенка, Р.Катела, С.М. Клімова, С.В. Козаченка, М.Д. Кондратьєва, Ф.Котлера, М. Кубра, В.А. Куліка, А.Є. Лузіна, І.І. Мазура, Б.З. Мільнера, Є.Г. Панченка, І.І. Прокопенка, Б. Твіса, Р. Уотермана, Ю. Ушанова,Алф.Чендлера, В.Д.  Шапіра, Дж. Шумпетера , С. Янга , Ф.О. Ярошенка  та інших.

***Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.***На сьогодні, існує велика кількість досліджень в області подолання опору щодо організаційних змін, які направлені на виявлення причин цього опору та вироблення інструментарію боротьби з ним. Розроблено декілька основних методів подолання опору організаційним змінам, які пропонуються для використання менеджерам під час виникнення даної проблеми на підприємстві. Але, потреба в розробленні алгоритму та умов використання того чи іншого методу, залишається актуальною. Тому існує необхідність в розробленні поетапного процесу переведення опору організаційним змінам щодо сприяння проведення цих змін на підприємстві.

***Викладення основного матеріалу.***

На основі проведених досліджень, нами запропоновано алгоритмподолання опору щодо проведення організаційних змін на підприємстві (рис.1).

Оскільки опір організаційним змінам на підприємстві є проблемою, а вирішення будь-якої проблеми доцільно розпочинати з її визнання та  формулювання, то і розроблення алгоритму подолання опору організаційним змінам на підприємстві необхідно розпочати з ідентифікації форм прояву даної проблеми.

**Рис. 1.  Алгоритм подолання опору щодо проведення організаційних змін на підприємстві**

Опір може бути явним і прихованим, навмисним і несвідомим. По-різному сполучаючись, ці ознаки формують чотири основних форм опору організаційним змінам на підприємстві [4].

Найпоширенішою формою опору є заперечення. Необхідність змін обумовлюється проблемами, наявність яких люди заперечують. Таке можливо, як правило, коли люди в дійсності їх не бачать,  коли вони бояться взятися за їх вирішення або якщо вважають ці проблеми надуманими. В останньому випадку істотну роль може відігравати страх щодо конкуренції  з боку колег, дискомфорт через обмеження свободи дій, лояльність третьої сторони, незацікавленої в змінах  тощо.

Індиферентність як форма опору не передбачає відкритого протистояння змінам, однак відсутність зацікавленості в успішності проведення змін досить негативно позначається на роботі. А провал проекту змін тільки підтверджує впевненість, що він і не заслуговував на серйозну увагу.

У таких випадках менеджери часто дивуються, чому їхні підлеглі демонструють відсутність зацікавленості. Можливо, співробітники не усвідомили важливості проекту,  можливо, вони відчували, що їхні зусилля не будуть оцінені по заслугах або вони не довіряють своїм менеджерам. Насправді, можна знайти безліч причин, чому працівники поводяться подібним чином. Тут важливо помітити, що коли таке поводження демонструє не один, а цілий ряд працівників, то справа не в їхній впертості або лінивості.

Коли люди бояться або чинять опір змінам, вони часто роблять це не усвідомлено. Проявлятися це може й у демонстрації власної некомпетентності, коли працівники не можуть зробити навіть те, що в дійсності зробити цілком здатні. Демонстрація некомпетентності може бути й навмисною – як непрямий прояв серйозного протистояння зміні. Найбільш часто це відбувається через сильне занепокоєння про потенційні негативні наслідки проведених змін (таких як втрата власної значимості).

Люди часто обґрунтовано скептично ставляться до важливості й необхідності змін (чи не приведуть вони до втрати роботи?) або відносно здатності як менеджерів, так і колег, успішно їх провести. Менеджери також часто скептичні стосовно можливостей співробітників, бачачи в них недостатність кваліфікації і страх пробувати що-небудь нове. Формою вкоріненого скептицизму є песимізм.

Під час реалізації проекту організаційних змін чималу небезпеку представляє *нетерпіння* людей. Вони можуть говорити, наприклад, що проект забрав уже занадто багато часу, а відсутність швидкого успіху свідчить про неуспішність проекту. Після таких заяв може початися тверде протистояння подальшому проведенню змін.

У випадку, коли менеджер ідентифікував одну з вище перелічених форм прояву опору, необхідно перейти до другого етапу алгоритму щодо подолання опору організаційним змінам на підприємстві й визначити його основні причини.

Проведений аналіз причин прояву опору організаційним змінам на підприємстві, дозволив зробити висновок, що до основних причин опору щодо проведення організаційних змін на підприємстві належать:

-         егоїстичний інтерес, який є основною причиною того, що люди пручаються змінам на рівні організації. Це пов'язано з тією або іншою мірою егоїзму, властивій кожній людині: люди внаслідок своєї природи ставлять власні інтереси вище інтересів організації. Така поведінка в силу її універсальності й природності не є небезпечною, однак її розвиток може привести до виникнення неформальних груп, політика яких буде спрямована на те, щоб запропонована зміна не могла бути здійснена;

-         неправильне розуміння цілей і стратегії змін виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідки здійснення стратегії. Часто причиною цього є відсутність достатньої інформації щодо цілей і шляхів реалізації стратегії. Така ситуація характерна для організацій, де ступінь довіри до дій менеджерів низька;

-          різна оцінка наслідків пов'язана з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Менеджери та службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії для організації й для внутрішніх організаційних груп;

-          деякі люди мають низьку терплячість до будь-яких змін через побоювання, що вони не зможуть навчитися новим навичкам або новій роботі [6]. Такий опір найбільш характерний при впровадженні нових технологій, методів продажу, форм звітності  тощо;

-         багато змін приводять до прояву конфлікту інтересів індивідів, менеджерів і підлеглих або індивіда та організації. Навіть такі очевидно виграшні зміни, як підвищення в посаді, можуть сприйматися негативно тими, хто віддає перевагу стабільності новим можливостям [6,7]. Впровадження зміни може вести до задоволення одних співробітників і не приносити нічого значимого їхнім колегам.

У ряді випадків, опір може бути описаний як боротьба за контроль над ситуацією між тими, хто хоче провести зміну й тими, хто не бажає змін.

Виходячи з даного переліку причин опору, можна зробити висновки, що всі вони належать до соціально-психологічних особливостей людини. Тому, правильне визначення причин прояву конкретної форми опору потребує детального аналізу соціально-психологічних аспектів індивідів та всієї групи разом.

Важливим аспектом розгляду даної проблеми, на думку авторів, є визначення методів подолання опору щодо організаційних змін: інформування й спілкування, залучення співробітників до реалізації змін, допомога і підтримка, переговори та угоди, маніпуляції та кооптації, явний і неявний примус тощо.

Один з найпоширеніших шляхів подолання опору здійсненню стратегії полягає в попередньому інформуванні людей. Одержання уявлення про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити необхідність цих змін і та їхню логіку. Процес інформування може містити в собі дискусії один на один, групові семінари або звіти. Програма спілкування або інформування може сприйматися як найбільш імовірна, якщо опір стратегії ґрунтується на неправильній або недостатній інформації. Ця програма вимагає часу й зусиль, якщо здійснення її пов'язане з участю великої кількості людей [2].

Залучення співробітників до реалізації змін є одним з найефективніших методів боротьби з опором, адже допомагає подолати відразу цілу низку проблем психологічного рівня [4].

Допомога та підтримка можуть здійснюватися як надання можливості навчання новим навичкам, вільного часу для навчання, просто можливості бути вислуханим і одержати емоційну підтримку. Допомога та підтримка особливо необхідні тоді, коли в основі опору лежать страх і занепокоєння. Колишні менеджери, звичайно, ігнорують подібні види опору, так само як і ефективність такого способу боротьби з опором. Основний недолік цього підходу полягає в тому, що він вимагає великої кількості часу, а тим самим є дорогим і найчастіше зазнає невдачі.

Ще один шлях боротьби з опором полягає в наданні стимулів активним або потенційним супротивникам зміни. Наприклад, менеджер може запропонувати співробітникові більш високу заробітну плату в обмін на зміну робочого завдання. Переговори, як метод боротьби зі змінами, особливо підходять у тому випадку, коли зрозуміло, що хтось втрачає в результаті зміни, але має істотну силу опору.

Досягнення угоди є порівняно легким способом уникнути сильного опору, хоч він, як і багато інших способів, може бути досить дорогим, особливо тоді, коли менеджер дає зрозуміти, що він готовий іти на переговори, щоб уникнути сильного опору. У цьому випадку, він може стати об'єктом шантажу.

Як зазначає Н.Том, маніпуляції та кооптації також слід віднести до методів подолання опору змінам. У деяких ситуаціях, маніпулюючи, менеджери намагаються сховати свої наміри від інших людей. Маніпуляції, в цьому випадку, здійснюються шляхом вибіркового використання інформації та свідомого викладення подій у певному, вигідному для ініціатора змін порядку.

Однією з найпоширеніших форм маніпуляції є кооптація. Кооптація особистості має на увазі надання їй бажаної ролі при плануванні й здійсненні змін. Кооптація колективу має на увазі надання одному з його лідерів або комусь, кого група поважає, ключової ролі при плануванні та здійсненні змін. Це не є формою участі, тому що ініціатори зміни намагаються одержати не пораду об’єктів маніпуляції, а тільки їхню підтримку.

За певних обставин, кооптація може бути відносно дешевим і легким способом досягнення підтримки окремого індивідуума або групи службовців. Він має низку недоліків. Проте, якщо люди відчують, що їх просто дурять, щоб вони не пручалися змінам, то їхня реакція може бути вкрай негативною. Крім того, кооптація може створити ще й додаткові проблеми, якщо кооптовані використають свої можливості впливати на організацію й реалізацію змін шляхом, що не відповідає інтересам організації. Інші форми маніпуляції також мають недоліки, які можуть виявитися ще більш істотними [3].

Менеджери часто переборюють опір шляхом примусу. В основному, вони змушують людей приймати зміни шляхом схованої або явної погрози (загрожуючи втратою роботи, можливості просування тощо) або шляхом реального звільнення. Так як і маніпуляція, використання примусу - це ризикований процес, тому що люди завжди пручаються нав'язаній зміні. Однак, у ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити стратегію, і там, де вона не користується популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примус може бути єдиним варіантом для менеджера [2].

Таким чином, результатом четвертого етапу є вибір конкретного методу подолання опору організаційним змінам на основі інформації, отриманої після реалізації попередніх етапів.

Наступним важливим етапом, на думку авторів, є подолання опору організаційним змінам на підприємстві та спрямування сили цього опору в конструктивне русло сприяння проведенню змін.

У випадку невдалого використання методу постає необхідність у повторному проходженні всього алгоритму або поверненні до етапу, на якому було допущено помилку.

**Висновки дослідження.**Поєднання результатів досліджень провідних спеціалістів даної галузі в області визначення причин опору змінам, ідентифікації форм прояву такого опору на підприємстві та методики його подолання в єдиному алгоритмі переведення опору організаційним змінам щодо сприяння його проведення, дозволить менеджерам використовувати єдиний інструмент вирішення цієї проблеми на підприємстві.

Опір організаційним змінам є однією з основних причин гальмування розвитку компаній. Особливістю цієї проблеми є те, що не існує універсального методу її вирішення, але використання розробленого алгоритму дозволить поетапно дійти до того методу подолання опору організаційним змінам, який найбільше підходить для кожної конкретної форми та причин прояву такого опору.

**Список літератури**

1.     Маринец И. Н. Стратегия и тактика осуществления организационных зменений, Вестник СевКавГТУ, Серия «Экономика», №2 (13), 2004.

2.     Методы преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала // Журнал организационных изменений.– 2008.– №21.– с.113-117

3.     Том Н. Управление изменениями. // Организация: теория, структура, проектирование, изменения. Тематическийсборник статей. Выпуск 2. – М.: Главная редакциямеждународного журнала «Проблемы теории и практикиуправления», 2000. С. 134 – 142.

4.     Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействиезапланированным организационным изменениям. //Организация: теория, структура, проектирование, изменения.Тематический сборник статей. Выпуск 2. – М.: Главнаяредакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2000. С. 143 – 150.

5.     Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change // Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.

6.     Huse E. F. Organization Developmentand Change. — St. Paul, 1985.

7.     Steele F. Consulting for organizational change. Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975.