

дозволити, а з іншого – потребують такої роботи більше інших.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропродовольчого комплексу / В.Г. Андрійчук. - К.: КНЕУ, 2010. - 414 с.
2. Планування діяльності підприємства / А.Ф.Бурик [та ін.]. - Умань: Сочінський [вид.], 2012. - 212 с.
3. Губені Ю.Е. Бізнес-планування в аграрних підприємствах: форми і методи / Губені Ю.Е., Костецька І.І. - Л.: Растр-7, 2012. - 195 с.
4. Єрмаков О.Ю. Планування і контроль на підприємстві / О.Ю.Єрмаков, М.М.Жибак, І.М.Шост. - Тернопіль: Астон, 2013. - 271 с.
5. Ключан В.П. Організація і методика економічного аналізу / В.П.Ключан, О.М.Вишневська, Н.І.Костаневич. - Миколаїв: [Вид. центр Миколаїв. держ. аграр. ун-ту], 2010. - 194 с.
6. Бізнес-планування в аграрних формуваннях / Г.Є.Мазнев [та ін.]. - О.: Лерадрук, 2012. - 249 с.
7. Планування діяльності підприємств / О.О.Непочатенко [та ін.]. - Київ: КиМУ, 2014. - 448 с.

УДК 658.5:338.24(075.8)

ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ ОПОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗМІНАМ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Патлах І.М., кандидат політичних наук, доцент кафедри міжнародного туризму Запорізького національного технічного університету

Патлах І.М. Шляхи зниження опору організаційним змінам на туристичному підприємстві

У статті розглядається необхідність впровадження організаційних змін в діяльності туристичного підприємства та шляхи подолання опору таким змінам. Визначено, що до основних видів організаційних змін належать планові та ситуаційні зміни, а також інноваційні та адаптаційні зміни. Описано особливості змін організаційної структури, змін технології та виробництва, змін у сфері персоналу. Розглянуто модель процесу організаційних змін, що включає в себе чотири стадії: заперечення, ухилення, виконання і підтримка. Визначено, що зміни в організаційно-суспільній сфері нині стали умовою *sine qua non* кожної організації. Одночасно, однак, з'явилися істотні бар'єри цих змін, що виникають не тільки через низький технічний рівень українських підприємств, слабких фінансових можливостей для його підвищення, а й, насамперед, бар'єри в сфері ментальності, суспільної, культурної та організаційної обізнаності, ліквідація яких є значно важчою і вимагає більшого періоду часу. Визначено найпоширеніші бар'єри сприйняття змін та розглянуто основні методи подолання опору змінам.

Ключові слова: організаційні зміни, туристичне підприємство, опір змінам, бар'єри сприйняття змін, подолання опору, менеджмент змін.

Патлах И.М. Пути снижения сопротивления организационным изменениям на туристическом предприятии

В статье рассматривается необходимость внедрения организационных изменений в деятельности туристского предприятия и пути преодоления сопротивления таким изменениям. Определено, что к основным видам организационных изменений относятся плановые и ситуационные изменения, а также инновационные и адаптационные изменения. Описаны особенности изменений организационной структуры, изменений технологии и производства, изменений в сфере персонала. Рассмотрена модель процесса организационных изменений, включающая в себя четыре стадии: отрицание, уклонение, исполнение и поддержка. Определено, что изменения в организационно-общественной сфере в настоящее время стали условием *sine qua non* каждой организации. В то же время появились существенные барьеры этих изменений, возникающие не только из-за низкого технического уровня украинских предприятий, слабых финансовых возможностей для его повышения, но и, прежде всего, барьеры в сфере ментальности, общественной, культурной и организационной осведомленности, ликвидация которых значительно тяжелее и требует большего периода времени. Определены наиболее распространенные барьеры восприятия изменений и рассмотрены основные методы преодоления сопротивления изменениям.

Ключевые слова: организационные изменения, туристическое предприятие, сопротивление изменениям, барьеры восприятия изменений, преодоления сопротивления, менеджмент изменений.

The Patlakh I. Ways to reduce resistance to organizational change on the tourism enterprise

The article discusses the need for organizational changes in the activities of tourism enterprises and ways to overcome resistance to such changes. It is determined that the main types of organizational changes are planned and situational changes, as well as innovative and adaptive changes. Peculiarities of changes in organizational structure, changes in technology and production, changes in the sphere of personnel are described. The author gives the model of the organizational change process, which includes four stages: denial, evasion, implementation, and support. It is determined that changes in organizational public sphere has now become a condition *sine qua non* of every organization. At the same time there are significant barriers to these changes occurred not only because of the low technical level of Ukrainian enterprises, weak financial capacity to increase, but, first of all, the barriers in the sphere of mentality, social, cultural and organizational awareness, the liquidation of which is much heavier and requires more time. The most common barriers of perception changes and the basic methods of overcoming resistance to change are identified.

Keywords: organizational change, tourism enterprise, resistance to change, the barriers of change perception, overcoming resistance, change management.

Сьогодні очевидно, що підприємства для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності повинні час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність. Більше того, потреба у змінах стала виникати настільки часто, що їх вплив на життєвий цикл підприємства вже не розглядається як виняткове явище. Наразі кожне підприємство, фактично будь-яких розмірів та виду діяльності, перебуваючи в умовах жорсткої конкуренції, для успішного функціонування і задоволення попиту споживачів має використовувати певні інструменти, технології та стратегії маркетингу. Сфера туризму в цьому відношенні – не виняток. Більше того, підприємства туристичної сфери в Україні є яскравим прикладом комерційних організацій, що динамічно розвиваються, і кожне з них знаходиться в умовах постійної боротьби за свою нішу на ринку туристичних послуг.

В умовах зростання розвитку ресурсних та споживчих ринків, мінливості суспільних орієнтирів, тиску з боку фінансового сектору перед власниками та менеджерами підприємств постає дилема. З одного боку, управління підприємством спрямоване на вирішення короткострокових завдань виживання за рахунок скорочення виробничих потужностей, персоналу, видів діяльності – такі зміни характеризують нераціональність управління, відсутність стратегічної та соціальної спрямованості організаційних перетворень. З іншого боку, в управлінні підприємствами доцільно використовувати методи та засоби їх реорганізації, переорієнтації, освоєння нових видів продукції. Разом з тим неефективність функціонування туристичних підприємств підтверджує відсутність широкого практичного застосування методів управління їх організаційними змінами, а також невміння впоратись з опором, що виникає внаслідок запровадження змін на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Широкому спектру проблем підприємства щодо управління організаційними змінами та їх вирішення присвячено науковій праці таких видатних вчених-економістів, як І. Адизес, А. Арменакіс, Л. Грейнер, Ф. Гуїяр, Дж. Дак, Р. Дафт, Дж. Келлі, Дж. Коттер, Дж. Пфеффер, Р. Холд, М. Ханна, К. Фрайлінгер. У роботах цих авторів управління змінами, перш за все, пов'язано з еволюційним характером розвитку підприємства і спрямовано на забезпечення їх ефективності в короткостроковому та довгостроковому періодах. Однак слід

підкреслити, що економічні умови функціонування вітчизняних підприємств суттєво відрізняються від міжнародної практики, що обумовлює необхідність проведення системних досліджень цього питання. Крім того, слід розуміти, що будь-які зміни організаційних процесів підприємства межують з цілями, бажаннями та системою цінностей співробітників та часто супроводжуються опором. Під управлінням змінами організаційних напрямків діяльності розуміють управління поведінкою людей, їх мисленням, почуттями та емоціями, з усіма наслідками людського фактора.

Виділення невирішеної проблеми

Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість означених питань управління організаційними змінами підприємства в сфері туризму зумовили вибір теми статті. Відсутність єдності у підходах, методах управління та оцінювання організаційних змін підприємства та подолання опору змінам обумовлює необхідність проведення подальших системних досліджень процесів та характеру організаційних змін, розробки теоретичних і методичних положень з метою формування бажаного економічного стану підприємства.

Метою статті є розробка рекомендацій щодо зниження опору організаційним змінам на туристичному підприємстві.

Виклад основного матеріалу

Організація – складний організм. У ньому переплітаються і уживаються інтереси особистості і груп, стимули і обмеження, жорстка технологія і інновації, безумовна дисципліна і вільна творчість, нормативні вимоги і неформальні ініціативи. У організації є свій вигляд, своя культура, свої традиції і репутація. Вони впевнено розвиваються, коли мають обґрунтовану стратегію та ефективно використовують ресурси. Вони перебудовуються, коли перестають відповідати обраним цілям. Для підтримки конкурентоспроможності, кращого обслуговування покупців і забезпечення належного технологічного рівня організаціям необхідно проводити в життя зміни частіше, а нерідко і більш радикальні, ніж коли-небудь раніше. Сучасна організація діє в усе більше невизначених умовах. Несподівані явища виникають досить швидко, і організації повинні оперативніше на них реагувати.

Перш, ніж дослідити шляхи подолання опору змінам на підприємстві, слід визначити основні поняття менеджменту змін та надати їх короткі характеристики.

Управління змінами (Change Management) – це сукупність робіт, які полягають у визначенні і впровадженні нових цінностей, стосунків, норм, стилю поведінки в межах організації, які підтримують нові способи виконання роботи і переборюють протистояння змінам; досягнення консенсусу між споживачами і зацікавленими сторонами щодо певних змін, реалізованих для більшого задоволення їх потреб; планування, тестування і впровадження усіх аспектів переходу від однієї організаційної структури чи бізнес-процесу до іншого.

Саме темп і непередбачуваність подій у зовнішньому середовищі диктують необхідність швидких змін в організації. Перерахуємо деякі ключові чинники змін [2].

1. Більш вимогливі покупці – гостра конкуренція в більшості галузей означає, що покупці отримують кращий сервіс, кращу якість і більш широке коло товарів і послуг. Цикли життя товарів та послуг скорочуються, і на ринках з'являється все більше нових ніш. Щоб підтримувати конкурентоспроможність, організація повинна пропонувати кращий сервіс, якість і бути в змозі створювати нові ринки або вміти проникати на них.

2. Глобалізація – конкуренція відбувається у всесвітньому масштабі, покупці все частіше можуть набувати будь-які товари по всьому світу. Товари та послуги вільно переміщуються по світу, джерела поставок істотно розширилися.

3. Технологія – інформаційна технологія серйозно впливає на те, як виробляються товари і виявляються послуги, як здійснюється управління всередині організації і доставка товарів і послуг на ринок.

4. Інші, неінформаційні, технології також мають глибокий вплив на продукцію та ринки. Зокрема, біотехнологія дозволяє випускати раніше невідомі товари і унікальним чином впливає на ринки.

5. Люди все частіше стають фактором, що відрізняє товари і послуги організації в очах покупців. Вирішальне значення набуває необхідність залучати, зберігати і стимулювати працівників.

Всі перераховані чинники створюють нестійку й непередбачувану середовище, що означає, що організації знаходяться в стані постійної зміни. І навіть якщо справи йдуть благополучно і, організація знаходиться на підйомі, вона все одно повинна оновлюватися, якщо хоче досягти або зберегти лідируюче положення у своїй сфері. Тому процес оновлення, по суті, безперервний і є одним з найважливіших об'єктів управління.

З точки зору діапазону змін в організації, їх можна було б виділити в три групи:

1. Відносно невеликі зміни, в яких діяльність не викликає тривалих результатів, або ж вони відносяться до явищ місцевого характеру, що стосуються невеликої кількості людей. Однак вони можуть мати вплив на щоденне функціонування організації, а їх результати можуть накопичуватися навіть тоді, коли мова йде про різні підсистеми і різні рівні управління. Зміни такого типу виникають в результаті відносно простих організаційних починань.

2. Зміни більш широкого діапазону та інтенсивності, вони відносяться до певних складових елементів організації (відділів, організаційних підрозділів), але їх результати тривалі, а значить, за необхідності розширюють проведені зміни інших елементів;

3. Зміни, що виникли в результаті складних (комплексних) дій, запрограмованих на тривалі періоди часу (дуже складні починання), найчастіше представляють предмет стратегії організації. Їх можна трактувати, як політику постійних змін.

Їх характерні особливості: широкий діапазон, пристосування до специфіки ситуації, еволюційний характер, внутрішній і загальний зв'язок.

Можна відокремити два основні види організаційних змін – планові та ситуаційні, або їх ще називають динамічними.

Планові (стратегічні) зміни – це такі, які проєктують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям. Планові зміни – це глибокі середньо та довгострокові зміни, які містять у собі призначення й місію організації, такі аспекти її корпоративного життя, як розвиток, якість, інновації й цінності, що стосуються людей, потреби споживачів і застосовані технології. Стратегічні зміни здійснюються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.

Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події вже у ході того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін. Типовий приклад – старіння обладнання й людей, що має як негативні, проблематичні наслідки (наприклад, необхідність ремонтувати, модернізувати або замінити обладнання або міняти керівників, які втратили динамізм і напористість або досягли пенсійного віку), так і позитивні сторони (технічна й управлінська кваліфікація, що здобувається роками практичної діяльності). Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Їх не можна планувати, але можна й потрібно враховувати, визначаючи майбутнє організації. Можна планувати заходи щодо запобігання й усунення негативних наслідків еволюційних змін.

Велика кількість ситуаційних, незапланованих змін носить не еволюційний характер. Вони відбуваються тому, що організації повинні реагувати на нові ситуації. Наприклад, конкуренція може змусити фірму-виробника різко знизити ціни, страйк – підвищити зарплату й т.п. Такі зміни є пристосувальними, або реактивними. Організація не планувала й дуже часто не підозрювала про їхню необхідність до самого останнього моменту, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на які-небудь події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпроти, давати несподівані нові можливості.

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неефективних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки, але справжнім управлінським мистецтвом є вихід з ситуаційних змін з позитивними наслідками й найменшими витратами.

Крім того, виокремлюють також інноваційні та адаптаційні зміни.

Інноваційні зміни. У ринковій економіці, де основним економічним явищем є конкуренція, підприємства повинні значно інтенсивніше, ніж у керованій централізованій економіці створювати і розвивати власний творчий потенціал, щоб швидко, гнучко і ефективно діяти. Такі вимоги розвитку і пристосування до вимог оточення ведуть до необхідності введення нововведень в різних сферах функціонування організації. Тут йде мова не тільки про технічні і технологічні нововведення, але і соціально-організаційні, а отже, і в сфері управління, що дозволяє швидко реагувати і пристосуватись до вимог, які висуває ситуація в оточенні. Нововведення в організації можуть розглядатися, як реальні стратегічні зміни, оскільки вони сприяють створенню здібності передбачити і адаптувати організації до її оточення. Проведення змін має плануватися правильним способом. Т. Боне, Е. Феффу, Л. Мармон (T. Boneu, E. Feffu, L. Marmonier), чітко визначають, що зміни в управлінні (changement managerial) представляють одну з бажаних керівництвом організації трансформацій, які можна протиставити несподіваним або спонтанним змінам.

Адаптаційні зміни в сфері управління полягають в удосконаленні системи, але не ведуть до зміни її характеру, наближаючись за своїм значенням до поняття модифікації. Вони виникають з економічної необхідності розвитку, виправлення нинішнього функціонування, підвищення ефективності. Зазвичай адаптаційні в залежності від характеру об'єкта, в яких вони реалізуються, можуть мати різне значення і використовувати різні дослідницькі інструменти. Адаптаційні зміни можуть стосуватися також і самих інструментів методів організації та управління. Прикладом є використання класичних статистичних методів (наприклад, короткочасних спостережень) щодо досліджень використання робочого часу, психологічних методів щодо активізації творчого мислення в сфері вирішення проблем управління, соціологічних методів щодо організаційного аналізу і діагнозу і т.д. Це також узгоджується з фундаментальним принципом міждисциплінарності в системному підході до організації. Він впливає на вибір областей дослідження і проведення змін, в той же час, перетворюючи цілі та характер таких змін. Таким чином, тут відзначається зворотний зв'язок між використанням методів, сформованих різними дисциплінами, а також суб'єктом і об'єктами, що підлягають адаптації.

Зміни можуть стосуватися практично будь-якої сфери діяльності організації. Проте більшість змін стосуються організаційної структури і дизайну, технології або персоналу. [6]

Зміна організаційної структури. Ця зміна може стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Зокрема, компанія може змінити проектування робочих місць або ж модифікувати систему внутрішньої звітності чи розподілу повноважень. Координаційні механізми також є об'єктом змін. Прикладом зміни організаційної структури в цілому є перехід компанії від функціональної до матричної системи. Нарешті, організація може змінити якусь складову своєї системи керування персоналом, наприклад, критерії підбору працівників чи систему оплати праці.

Зміна технології та виробництва. Технологія – це процес трансформування затрат у випуск. Оскільки з'являються щораз нові технологічні інновації, то для багатьох організацій технологічні зміни набувають особливого значення. Наприклад, зміни виробничих завдань чи процесів потрібні у разі впровадження нового обладнання чи випуску нової продукції. В галузях промисловості головною причиною зміни технології виробництва є поява нових видів сировини, матеріалів та комплектуючих, які використовують для виробництва кінцевої продукції. Аналогічні зміни можна також впровадити у підприємствах сфери обслуговування.

Зміни у сфері персоналу. Третя сфера організаційних змін стосується персоналу. Наприклад, організація може ухвалити рішення підвищити професійний рівень робочої сили, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору. Сприйняття й очікування також звичайно пов'язані з організаційними змінами. Працівники організації можуть вважати, наприклад, що їхня зарплата і премії не достатньо великі. Однак якщо менеджери мають докази того, що фірма платить адекватні зарплатні і має преміальну систему, не гіршу, ніж у конкурентів, то вони можуть вжити заходів з метою змінити ставлення працівників. Зміни також можуть стосуватися позицій і системи цінностей працівників. Сьогодні в багатьох організаціях менеджери намагаються не допускати ворожих стосунків із працівниками.

Говорячи про зміни в організації, ми маємо на увазі рішення керівника змінити одну або більше внутрішніх перемінних в організації, структурі, завданнях, технології та людському факторі. Приймаючи такі рішення, керівництво повинно бути проактивним або реактивним, тобто само проявляти активність або реагувати на вимоги ситуації. Зміни, які приймаються для виправлення помилки, що виявлена системою контролю, – типова реактивна дія. Дія, прийнята для того, щоб відреагувати на надану оточенням можливість, навіть якщо не існує фактичної проблеми, буде дією проактивною.

На практиці фахівцями пропонується модель процесу організаційних змін, що включає в себе чотири стадії: заперечення, ухилення, виконання і підтримка.

1. Заперечення. Стадія заперечення починається з моменту подання даних на підтвердження необхідності змін в організації. Заперечення пропонованих змін може бути обумовлено наявністю в інших членів організації альтернативних програм змін або необхідністю інших змін, що диктується зовнішніми обставинами. На даній стадії основна робота полягає в обробці інформації та обговоренні її цінності, доречності чи своєчасності. Агент змін може належати до будь-якого рівня організації і зустріти опір як зверху, так і знизу. Агент змін може бути "генератором змін", "ключовим агентом змін" або "демонстратором" – в будь-якому випадку йому буде потрібна підтримка "покровителів" або "прихильників" для додання змінам імпульсу. Для подальшого просування необхідно, щоб дані були надані зацікавленим особам та сприйняті ними як достовірні, релевантні і переконливі.

2. Ухилення. Стадія ухилення починається, коли під впливом накопичених свідчень здійснення змін починає сприйматися як дуже ймовірне. Релевантність даних не заперечується. визнається, що зміни в малих масштабах необхідні. Тепер підпадає під сумнів невідкладність змін. Можливі пошуки даних, що спростовують терміновість змін. Якщо зміни диктуються зовнішнім оточенням, зусилля витрачаються на те, щоб призупинити зміни або по можливості ухилитися від участі в них. Причини такої поведінки різноманітні. Серед них розчарування, відсутність почуття власника, страх змін. Опір змінам може бути наслідком суперництва між командами чи групами.

У той же час на даній стадії зустрічаються й активні форми опору змінам. Противники змін винаходять різноманітні витончені способи, щоб не дати втягнути себе в процес змін. Вони можуть намагатися заплутати питання, відшукуючи слабкості в пропонованому підході до змін. Скажімо, може бути піднято більш серйозне питання, що вимагає першочергового рішення. Таким чином, противникам змін іноді вдається змінити курс дій. Існують і не настільки явні форми опору змінам. Серед них підміна теми обговорення на нарадах. Наприклад, якщо намічена тема дискусії зміни робочого процесу, замість неї обговорюються кадрові питання. Якщо намічена тема розвитку персоналу, починається дискусія про джерела фінансування бюджету або про кошторис витрат.

Підлеглі часто висловлюють свою згоду мовчанням, яке може бути неврно витлумачене абсолютно протилежним чином як незгода. Введений в оману менеджер, починає наполегливо роз'яснювати нарізлу необхідність змін і добиватися залучення підлеглих до процесу змін. Нерідко це призводить до негативних результатів. Наприклад, менеджер може використовувати в якості доказів необхідності змін посилення на минулі невдачі окремих підлеглих.

На даній стадії необхідно домогтися того, щоб команда прийняла як необхідність змін, так і пропонований підхід. Це вкрай важливо для того, щоб команда почала сприймати програму змін як свою власну. Досягнення цієї мети може зажадати багато часу і зусиль, але в якості винагороди команда отримає почуття "власника" зміни.

3. Виконання. Ця стадія, перехід до якої відбувається швидко, іноді вражає стороннього спостерігача своїми контрастами. Вона починається після того, як опозиціонери висловилися, дратівливість зникла, і всі, нарешті, погодилися (іноді мовчазно), що зміни варті того, щоб спробувати "зробити це". Відмінною особливістю цієї стадії є енергійна робота щодо реалізації змін. Часто одна конкретна зміна викликає "ланцюжок" взаємозв'язаних "вторинних" змін. З'ясується, наприклад, що потрібно ввести незначні зміни в процес складання бюджету, в структурі, в системі найму і т.д. Іншими словами, виявляється необхідність безлічі дрібних змін, щоб зробити можливими намічені великі зміни. Загальна для менеджерів тенденція на цій стадії віддається інерції: важка частина роботи по досягненню згоди і залученню виконана, і можна відійти в сторону і дозволити процесу розвиватися самостійно. Це небезпечно з двох причин:

По-перше, якщо робота розподілена між командами і індивідуумами нерівномірно, це може зіпсувати стосунки і, в кінцевому рахунку, зруйнувати весь процес змін.

По-друге, існує небезпека перевантаження процесу змін безліччю нових завдань понад намічених спочатку.

Отже, організація здатна і готова до зміни. Провідна роль переходить від "генераторів змін" до "виконавців змін". Одне із завдань останніх полягає у протидії тенденції до перевантаження. Необхідно визначити: що треба, і що не слід змінювати. Ця проблема згадується у статті Бекхарда і Харріса про управління переходом від сьогодення до бажаного майбутнього. Розбіжності з цієї проблеми можуть привести організацію до стану розколу, аналогічного такому, який можна було спостерігати на більш ранніх стадіях процесу змін.

Дана стадія може мати два підсумки. Один з них – смерть, коли все розвалюється під власною вагою. Інший результат – концентрація енергії. Необхідно провести ретельний аналіз поля сил, виділити критичні елементи змін і точно визначити цілі. Дана стадія може затягнутися на роки. Організація може переходити до наступного етапу змін тільки після того, як послідовно пройде всі попередні етапи.

4. Підтримання. Дана стадія недостатньо вивчена, хоча є ключовою для будь-якого процесу зміни. На цій стадії енергія спрямовується на доведення до кінця програм і проєктів. Це стадія заморожування, на якій провідна роль належить "адаптерам змін". Дану стадію можна вважати успішно завершеною в тому випадку, коли нововведення в структурі і поведінці стають звичними.

Отже, зміни в організаційно-суспільній сфері нині стали умовою sine qua non кожної організації. Одночасно, однак, з'явилися істотні бар'єри цих змін, що виникають не тільки через низький технічний рівень українських підприємств, слабких фінансових можливостей для його підвищення, а й, насамперед, бар'єри в сфері ментальності, суспільної, культурної та організаційної обізнаності, ліквідація яких є значно важчою і вимагає більшого періоду часу.

Проведення стратегічних змін в організації є дуже складним процесом. Вихідним завданням формування стратегії змін є гарантія ефективної відповіді організації на існуючу потребу або проблему, і ця відповідь потребує підтримки з боку членів організації. Труднощі вирішення цього завдання в першу чергу пов'язані з тим, що всяка зміна зустрічає опір, який іноді може бути настільки сильним, що його не вдається подолати тим, хто проводить зміни. Тому, для того щоб провести зміни, необхідно, як мінімум, виконати наступне:

- проаналізувати, який опір може зустріти плановане зміна. Особливу актуальність такий аналіз має у великих організаціях та в організаціях, що існували без змін досить тривалий проміжок часу, оскільки в цих організаціях опір змін може бути досить сильним і широко поширеним. Аналіз потенційно можливих сил опору дозволяє розкрити тих окремих членів організації або ті групи в організації, які будуть чинити опір змін, і усвідомити мотиви неприйняття зміни.

- зменшити до можливого мінімуму цей опір (потенційний та реальний). Зменшенню опору змін належить ключова роль у здійсненні змін.

- встановити статус-кво нового стану.

Для того щоб зрозуміти, як реагувати на опір, корисно виявити форми опору на наступних рівнях:

- організаційний рівень

- рівень групи

- рівень індивіда

Розуміння того, на якому рівні виникає опір, і чим він характеризується, дозволяє менеджеру спрямувати зусилля в потрібному напрямку. Кожному з цих рівнів властиві свої особливості опору і свої прийоми впливу з метою зменшення опору.

Зменшення опору на організаційному рівні

Існуючі структура і культура не можуть швидко пристосуватися до нових стратегічних вимог і змінитися. Це пов'язано з тим, що культурні та структурні зміни можливі тільки на протязі тривалого часу і вимагають великих витрат людських ресурсів.

Один із шляхів зменшення опору – системний підхід до змін. Однак складність полягає в тому, що для розуміння поведінки організації як системи необхідно враховувати поведінку всіх взаємопов'язаних субсистем, таких як фінанси, виробництво, збут і постачання, людські ресурси і багато іншого. Таким чином, системний підхід передбачає розгляд організації як єдиного цілого, виявлення взаємозв'язків між різними частинами системи і забезпечення рівноваги між елементами системи. Це дозволить надалі успішно здійснювати стратегію.

Зменшення опору на рівні групи

При проектуванні здійснення стратегії необхідно мати на увазі, що компанія як система включає в себе не тільки формальні групи (управління, відділи, сектори тощо), але і неформальні, наприклад, групи «ветеранів» організації або активних користувачів Інтернет. Широке висвітлення стратегічного задуму і консультації перед здійсненням стратегії (в ідеалі – на стадії планування) можуть допомогти зменшити опір з боку груп і виявити, що ж дійсно турбує людей у запропонованій стратегії. Для цього може знадобитися передача (в порядку зворотного зв'язку) результатів організаційної діагностики тим підрозділам і групам організації, яких безпосередньо зачіпає стратегічна зміна; проведення семінарів і дискусій, в яких брала участь група; організація нової інформаційної мережі, щоб кожен міг дізнатися про те, що відбувається, і мав можливість висловити свої сумніви. Залучення на свою сторону членів впливових і авторитетних неформальних груп в організації надає позитивний вплив також і на рівні індивідуального опору змін.

Зменшення опору на рівні окремого співробітника

Формальні і неформальні групи, до яких належать працівники, які дотримуються певних поглядів щодо стратегії, вирішальним чином впливають на позицію індивіда - члена групи, яку він буде займати і відстоювати при проектуванні і проведенні стратегічних змін. Однак якщо референтна група (тобто така, норми і цінності якої індивід) поділяє та підтримує перспективу зміни, деякі співробітники можуть таїти в собі свою особисту стурбованість щодо впливу зміни на їх майбутнє становище в організації, можливостей кар'єри, реалізації прагнень і перспектив підвищення по службі, відчувати певні бар'єри (табл.1).

Таблиця 1

Основні види бар'єрів, що виникають при впровадженні нововведень [5]

Види бар'єрів	Сутність
Бар'єр некомпетентності	Виникає у невпевнених у своїх силах працівників. Це спричинено їх сумнівами у здатності підвищити свою кваліфікацію чи перекваліфікуватися.
Бар'єр навичок, звичок, традицій	Його породжують намагання працівників зберегти існуючий спосіб роботи.
Бар'єр збільшення навантаження	Інновації, як правило, передбачають розширення виробництва праці, що сприймається працівниками як збільшення навантаження.
Бар'єр компенсації й винагороди	Проявляється через переживання, пов'язані з невпевненістю, що додаткові зусилля будуть відповідно компенсовані.
Бар'єр ідилії	Він є породженням задоволення працівників статусом, матеріальним забезпеченням тощо.

Щоб допомогти співробітнику отримати нове розуміння того, що відбувається і переглянути своє ставлення до зміни, найчастіше потрібна індивідуальна робота з ним по роз'ясненню вигод і переваг, які він особисто отримає в результаті реалізації стратегії. Така робота повинна привести до зміни поведінки співробітника.

Великий вплив на те, якою мірою керівництво вдається усунути опір змін, надають методи подолання опору (таб.2).

Менеджер може збільшити свої шанси на успішне здійснення змін в організації шляхом:

- проведення аналізу, що дозволяє визначити проблеми поточної ситуації і можливі причини виникнення даної ситуації. Аналіз

дозволить визначити дійсну важливість проблем, необхідну швидкість їх рішення, що дозволяє уникнути виникнення нових проблем, а також уточнити види змін, які звичайно потрібні.

– проведення аналізу факторів, необхідних для здійснення необхідних змін. Він повинен бути сконцентрований на наступних питаннях: хто може чинити опір змінам, чому і наскільки сильно, хто володіє інформацією, необхідною для планування зміни, чия допомога необхідна для здійснення зміни, які позиція і положення ініціатора зміни по відношенню до інших зацікавлених сторін з точки зору сили, довіри, способів взаємодії і т. д.

– вибору стратегії зміни, заснованої на попередньому аналізі. Цей вибір уточнює швидкість або темп зміни, обсяг попередньої роботи, пов'язаної з плануванням, і ступінь залученості інших людей. Цей вибір визначає тактику використання окремих працівників і колективів.

Таблиця 2

Методи подолання опору організаційним змінам

Методи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
Навчання і надання інформації	Недостатня або неповна інформація про очікувані зміни	Можливість свідомої підтримки	Тривалий процес залучення великої кількості людей
Залучення до участі в проєкті	Наявність сильних лідерів - опонентів	Інтегрує і збагачує уявлення про інновації	Може зажадати багато часу
Стимулювання і підтримка	Наявність мотивованої системи стимулів	Знижує опір окремих осіб	Вимагає багато часу, грошей і часто не приводить до очікуваних результатів
Переговори і угоди	Колівання і не стійка позиція груп, що чинять опір	Порівняно легко знижує рівень активного опору	Віднімає багато часу, викликає незадоволеність груп, які не брали участь у переговорах
Кадрові перестановки і призначення	Наявність кваліфікованого персоналу	Підтримка змін	Можуть з'явитися проблеми в майбутньому, зростання напруги в колективі
Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу і наявність відповідних владних повноважень	Швидко долає будь-який опір	Сприяє зростанню і накопиченню незадоволеності

– спостереження за процесом здійснення змін. Як би добре не були обрані тактика і стратегія зміни на початкових етапах, часто виникають несподівані проблеми в процесі здійснення зміни. Тільки шляхом ретельного управління процесом можна своєчасно визначити непередбачені ефекти і правильно на них відреагувати.

– центром стратегії змін має бути виховання відданого компанії персоналу. Необхідно розуміти загальну базу знань колективу та його емоційний настрій, оскільки нові завдання потребують участі емоційно сильних людей, здатних навчитись працювати по-новому, готових до експериментів та ризику. Для ефективних процесів змін необхідний справжній прорив, який забезпечить їх глибоке сприйняття. Основну увагу необхідно приділяти не виконанню конкретних завдань, а діяльності окремих груп, наділених новими знаннями і навичками, координації загальних зусиль замість управління окремими процесами. Залучення співробітників із різними поглядами, обговорювання проблем має вирішальну роль під час ускладнення ситуації з підсиленням протидії. У сприятливій атмосфері співробітники відкриваються новим ідеям, переглядаючи старі принципи і переборюючи вороже ставлення та загальний опір новому.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Hannan M., Freeman J. 1984. Structural Inertia and Organizational Change // American Sociological Review, Vol. 29, pp. 149–164
2. Алейникова Г.М. Организация и управление турбизнесом.- Донецк: ДЦТБ, 2002. - 117 с.
3. Архипова Н.И. Исследование систем управления Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко. — М.: ПРИОР, 2009. — 384 с.
4. Бажин И.И. Управление изменениями И.И. Бажин. — Харьков: Консум, 2006. — 384 с.
5. Задорожнюк Н.О. Психологічні аспекти управління нововведеннями на підприємстві // Соціально-економічні реформи в контексті глобалізації та євроінтеграції: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (Львів, 31 січня 2014 року) / Громадська організація «Львівська економічна фундація». У 3-х частинах. – Львів: ЛЕФ, 2014. ч. 2. – 116 с. – С.15-17
6. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2002 рік. - К: Міленіум, 2003 р. - 212 с., с.258
7. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. — М.: Книгописная палата, 2002. — 264 с.

УДК 331.101

НАПРУЖЕНІСТЬ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ЯК ПЕРЕШКОДА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Петіна О. М., аспірант кафедри економіки та організації виробництва Кіровоградського національного технічного університету (Україна)

Петіна О. М. Напруженість соціально-трудових відносин як перешкода розвитку трудового потенціалу

У статті досліджується питання впливу соціально-трудових відносин на розвиток трудового потенціалу України. Визначено, що на гальмування розвитку трудового потенціалу впливають зовнішні і внутрішні фактори соціально-трудової сфери. Проведено аналіз рівня оплати праці найманих працівників, рівня безробіття в Україні та Європі. Розглянуто вплив зовнішньої трудової міграції на трудовий потенціал суспільства. На основі аналізу визначено основні протиріччя, які виникають у сфері соціально-трудових відносин та викладено причини, які перешкоджають ефективному розвитку трудового потенціалу. Виявлено, що відбувся перехід значної частини працівників інтелектуальної праці у сфері некваліфікованої, але високодохідної діяльності, що перетворило трудову мотивацію на мотивацію виживання. Обґрунтовано необхідність розробки заходів для збереження вітчизняного трудового потенціалу, забезпечення ефективної зайнятості, збалансованості попиту та пропозиції на ринку праці. Запропоновано шляхи подолання напруженості в соціально-трудовій сфері з метою розвитку та реалізації трудового потенціалу.

Ключові слова: ринок праці, соціально-трудові відносини, трудові ресурси, трудовий розвиток, заробітна плата, рівень безробіття, трудовий потенціал країни, інтелектуальний потенціал.

Петіна А. Н. Напряженность социально-трудовых отношений как препятствие развития трудового потенциала

В статье исследуется вопрос влияния социально-трудовых отношений на развитие трудового потенциала Украины. Определено, что на